

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

CELOVITA OCENA PODJETJA VERČIČ

Ljubljana, oktober 2001

PETER VERČIČ

KAZALO

1. UVOD	3
1.1. OPREDELITEV PROBLEMA NALOGE, CILJA DELA IN METOD	4
1.2. ZGRADBA NALOGE	5
2. STRATEŠKO UPRAVLJANJE IN POSLOVODENJE IN CELOVITA OCENA PODJETJA V NJEGOVEM OKVIRU	5
2.1. OPREDELITEV MODELA STRATEŠKEGA UPRAVLJANJA IN POSLOVODENJA	5
2.2. CELOVITA OCENA PODJETJA	8
2.3. SWOT ANALIZA	9
2.4. ZNAČILNOSTI MALIH IN DRUŽINSKIH PODJETIJ IN NJIHOV VPLIV NA SWOT ANALIZO	10
3. PREDSTAVITEV PODJETJA VERČIČ	12
4. ANALIZA OKOLJA PODJETJA VERČIČ	13
4.1. ŠIRŠE OKOLJE	13
4.1.1. <i>POLITIČNO-PRAVNO OKOLJE</i>	13
4.1.2. <i>KULTURNO OKOLJE</i>	14
4.1.3. <i>NARAVNO OKOLJE</i>	15
4.1.4. <i>GOSPODARSKO OKOLJE</i>	15
4.1.5. <i>TEHNIČNO TEHNOLOŠKO OKOLJE</i>	16
4.2. ANALIZA PANOGE	16
4.2.1. <i>ZNAČILNOSTI TRGOVINE NA DROBNO V SLOVENIJI</i>	17
4.2.2. <i>PREDVIDEVANJE TENDENC RAZVOJA PANOGE</i>	19
4.2.3. <i>SKUPNA OCENA PRIVLAČNOSTI PANOGE</i>	20
5. CELOVITA OCENA PODJETJA - SWOT ANALIZA PODJETJA VERČIČ	22
5.1. OCENA EKONOMSKE USPEŠNOSTI	22
5.2. OCENA PREDNOSTI IN SLABOSTI PODJETJA	24
5.2.1. <i>OCENA PODSTRUKTURE PROIZVODOV IN STORITEV</i>	24
5.2.2. <i>OCENA TRŽNE PODSTRUKTURE</i>	26
5.2.3. <i>OCENA TEHNOLOŠKE PODSTRUKTURE</i>	28
5.2.4. <i>OCENA FINANČNE PODSTRUKTURE</i>	29
5.2.5. <i>RAZISKOVALNO-RAZVOJNA PODSTRUKTURA</i>	32
5.2.6. <i>KADROVSKA PODSTRUKTURA</i>	33
5.2.7. <i>ORGANIZACIJSKA PODSTRUKTURA</i>	34
5.3. ANALIZA POSLOVNIH PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI PODJETJA	35
5.3.1. <i>PODSTRUKTURA PROIZVODA IN STORITEV</i>	36
5.3.2. <i>TRŽNA PODSTRUKTURA</i>	36
5.3.3. <i>TEHNOLOŠKA PODSTRUKTURA</i>	37
5.3.4. <i>RAZISKOVALNO-RAZVOJNA PODSTRUKTURA</i>	37
5.3.5. <i>FINANČNA PODSTRUKTURA</i>	38
5.3.6. <i>KADROVSKA PODSTRUKTURA</i>	38
5.3.7. <i>ORGANIZACIJSKA PODSTRUKTURA</i>	38

5.4. OCENA GLAVNIH PREDNOSTI IN SLABOSTI TER PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI PODJETJA	39
6. SKLEP	42
7. LITERATURA.....	44
8. VIRI.....	45
PRILOGA	

1. UVOD

»Kupec je kralj, vendar je kraljica trgovina, saj obvladuje dogajanje kot na šahovskem polju.« (Potočnik, 2001, str. 12). Po osamosvojitvi, v začetku 90-ih, je bila trgovina ena izmed prvih dejavnosti, ki je pokazala na možnosti novega podjetništva. Veliki trgovski sistemi, razen Mercatorja, so razpadli, praznino pa so več kot uspešno izkoristila mala zasebna trgovska podjetja, ki so dosegla svoje maksimalno število v letih 1997 in 1998. V letu 1998 se je

začelo povezovanje trgovskih sistemov. Mercator, največji med njimi, je uspešno prevzel več podjetij in agresivneje nastopil na trgu, tako z marketinškimi prijemi kakor s pritiski na dobavitelje. Ostali trgovci, veliki in mali, so temu sledili in se povezali ali pa propadli.

V razmerah nenehnega povezovanja in prevzemanja podjetij, globalnega trga in turbulentnega okolja analiziram eno od malih zasebnih trgovskih podjetij.

1.1.OPREDELITEV PROBLEMA NALOGE, CILJA DELA IN METOD

S celovito oceno podjetja Verčič d.o.o. želim v tem diplomskem delu pokazati na glavne slabosti in prednosti ter nevarnosti in priložnosti poslovanja podjetja. Pri tem je potrebno upoštevati majhnost in storitveno naravnost podjetja, katerega glavna dejavnost je trgovina na drobno z živili, alkoholom in tobačnimi izdelki.

Cilj diplomskega dela je poiskati pomanjkljivosti v poslovanju, ki bi jih lahko z dobrim strateškim upravljanjem odpravili. Ker se podjetju v zadnjih treh letih zmanjšuje obseg prometa, iščem njegove glavne slabosti in nevarnosti, ki mu pretijo. Določim pa tudi prednosti, na katerih bo temeljila strategija podjetja v prihodnosti ter priložnosti, ki jih podjetje ne bi smelo spregledati.

Metoda dela, ki jo uporabljam pri ocenjevanju podjetja, temelji na novjših spoznanjih domače in tuje literature. Uporabljam dostopno domačo in tujo literaturo, vire, članke, prispevke ter internet. Podjetje ocenjujem na osnovi klasičnega pristopa SWOT¹ analize, ki temelji na analitičnem ocenjevanju predhodno določenih podstruktur podjetja. Izhajam iz ekonomske uspešnosti podjetja, ki ji sledi analiza pozitivnih in negativnih vplivov posameznih podstruktur podjetja na ekonomsko uspešnost le tega, oziroma prednosti in slabosti podjetja. Na osnovi njihovega poznavanja in analize okolja ugotavljam še poslovne priložnosti in nevarnosti za prihodnjo uspešnost podjetja.

V diplomskem delu primerjam podatke iz bilanc stanja in bilanc uspeha od leta 1997 do leta 2000. Podatki zaradi inflacijskih gibanj med seboj niso primerljivi, zato sem jih popravil tako, da sem izločil vpliv inflacije. Za popraviljanje podatkov iz bilanc stanja uporabljam indeks življenjskih potrebščin, za podatke iz izkaza uspeha pa povprečni indeks življenjskih potrebščin. Vrednosti so prikazane v prilogi. Vrednosti vseh podatkov v diplomskem delu so inflacionirane na leto 2000 in so med seboj primerljive.

Omejitve, s katerimi sem se srečal, se nanašajo na nedostopnost literature in virov. Naslednji problem predstavljajo pridobljeni podatki, ki se v malih družinskih podjetjih pogosto ne ujemajo z dejanskim stanjem. Izračunani kazalci tako niso nujno pravi pokazatelj stanja v

¹ SWOT: S=Strengths (prednosti), W=Weaknesses (slabosti), O=Opportunities (priložnosti), T=Threats (nevarnosti)

podjetju. Vseeno poskušam najti glavne in točne podatke ter na njihovi osnovi izračunati prave kazalce ocenjevanja podjetja.

1.2. ZGRADBA NALOGE

Diplomsko delo je razdeljeno na pet poglavij. V prvem uvodnem delu je predstavljen problem, cilj naloge in metoda dela, po kateri sem izvedel celovito ocenjevanje podjetja, ter zasnova celotnega dela.

Teoretični prikaz modela strateškega upravljanja in poslovođenja je predstavljen v drugem poglavju. Poglavje je razdeljeno na podpoglavja, ki po vrstnem redu obravnavajo: opredelitev strateškega upravljanja in poslovođenja, možne načine celovite analize podjetja, SWOT analizo in podpoglavje o značilnostih malih in trgovskih podjetjih in njihovem vplivu na SWOT analizo. Sledi poglavje o podjetju Verčič d.o.o. V njem predstavljam razvoj podjetja od ustanovitve do danes in dejavnost, s katero se ukvarja. Četrto poglavje je namenjeno analizi okolja podjetja Verčič d.o.o. in panogi v kateri deluje. Celovita analiza podjetja je prikazana v petem poglavju. Ocenjene so prednosti in slabosti podjetja ter nevarnosti in priložnosti po izbrani metodologiji SWOT analize. Te so prikazane za posamezne podstrukture podjetja. V sklepnem poglavju so prikazani rezultati, do katerih sem prišel s svojim raziskovanjem.

2. STRATEŠKO UPRAVLJANJE IN POSLOVODENJE IN CELOVITA OCENA PODJETJA V NJEGOVEM OKVIRU

2.1. OPREDELITEV MODELA STRATEŠKEGA UPRAVLJANJA IN POSLOVODENJA

Strateško upravljanje in poslovođenje je mlada znanstvena disciplina. Razvilo se je preko treh predhodnih razvojnih faz in predstavlja zadnjo najnaprednejšo (Hunger, Wheelen, 1995, str. 4):

- Osnovno računovodsko planiranje (izdelava letnega predračuna in osredotočenje na funkcionalna področja).
- Osnovno dolgoročno planiranje (izdelava večletnih planov, analiza planske vrzeli in statična alokacija virov).
- Strateško planiranje (poizkus analize stanja in ocenjevanje trga in konkurence, strateških alternativ in dinamična porazdelitev resursov).
- Strateško upravljanje in poslovođenje – strateški management (jasno definiran strateški okvir, strateško orientirano podjetje, postavljanje strateških ciljev, kontrola uresničevanja in spodbude).

Vse štiri faze se medsebojno do neke mere prekrivajo in jih ne moremo časovno jasno omejiti. Strateško planiranje je proces, ki predstavlja del strateškega upravljanja in poslovođenja. Točno opredeljuje strateške cilje in je proces analize priložnosti in nevarnosti na trgu in prednosti ter slabosti posameznega podjetja (Barnett, Wilsted, 1989, str. 8). Strateško poslovođenje in upravljanje je sodoben pristop k strateškemu planiranju v podjetju, ki upošteva vrsto današnjih potreb. Planiranje samo ni dovolj uspešno pri reševanju problemov, zato ga povezujemo z drugimi poslovodnimi (organizacijskimi) procesi, da zagotovimo zadostno fleksibilnost vseh teh procesov (Pučko, 1999, str. VIII).

V literaturi je mogoče najti številne poskuse opredelitve procesa strateškega upravljanja in poslovođenja. Med njimi še ni popolnega soglasja in enotnosti, lahko pa iz njih izluščimo glavno vsebino te znanstvene discipline (Pučko, 1999, str.105). Načini prikazovanja modelov in sestavine so pri posameznih avtorjih različni. Vendar lahko ugotovimo, da imajo vsi modeli tri osnovne dele:

1. pridobivanje podatkov
2. proces oblikovanja strategij
3. uresničevanje in kontrola

Modeli se med seboj razlikujejo v načinu poudarjanja posameznih faz planiranja in načinu sistematiziranja, a se logike modelov v bistvu ne razlikujejo med sabo. V nadaljevanju prikazujem Pučkov model, ki zaokroža osnovne faze v modelu strateškega upravljanja in poslovođenja (Tabela 1).

Model delimo na tri faze (Pučko, 1999, str. 119):

1. opredelitev planskih predpostavk
2. proces strateškega planiranja
3. uresničevanje in kontrola uresničevanja strategij

Izhodišče za strateško planiranje v podjetju so planske predpostavke, ki vsebujejo:

- izdelavo predvidevanj pomembnejših razvojev v širšem in ožjem okolju podjetja,
- ugotovitve preteklih izdelanih analiz poslovanja,
- opredelitev vizije in poslanstva podjetja.

Tabela 1: Sistematični model procesa strateškega upravljanja in poslovođenja v podjetju

Planske predpostavke	Proces strateškega planiranja	Uresničevanje in kontrola
-----------------------------	--------------------------------------	----------------------------------

Ocenjevanje okolja	Celovito ocenjevanje podjetja:	Postavljanje planskih ciljev	Razvijanje strategij:	Ocenjevanje strategij	Taktično planiranje, programiranje, predračunavanje
Analiza poslovanja	prednosti in slabosti	in ugotavljanje planskih vrzeli	celovitih, poslovnih, funkcijskih	in izbira	Kadrovanje
Vizija in poslanstvo	priložnosti in nevarnosti				Usmerjanje, kontrola

Vir: Pučko, 1999, str. 120.

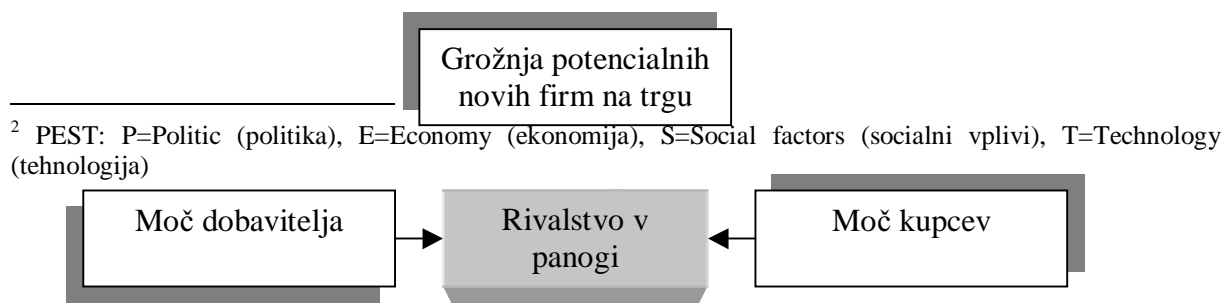
Analizo okolja lahko naredimo na različne načine. Največkrat najdemo delitev na širše in ožje okolje podjetja. Širše okolje, v katerem sta panoga in podjetje, lahko za potrebe napovedovanja sprememb razdelimo na politično, gospodarsko, tehnološko in družbeno okolje (Pučko družbeno razdeli na kulturno ter naravno). Tehnika je znana pod imenom PEST² analiza in je uporabna, če nas spodbuja k širšemu razmišljanju o vplivih okolja na podjetje (Bowman, 1994, str. 46).

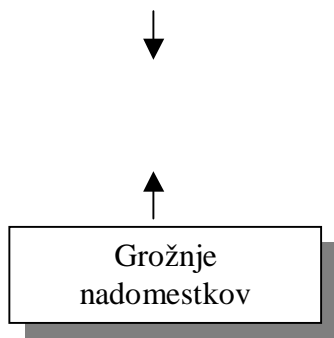
Ožje okolje podjetja, ki opredeljuje panogo in trg, po Porterju (Bowman, 1994, str. 37) predstavljajo (slika 1): rivalstvo med konkurenti, pogajalska moč dobaviteljev in kupcev, možnosti substitucije proizvodov in potencialne ovire za vstop v panogo.

Okolje s svojimi tendencami vpliva na poslovanje podjetja. Vsaka neusklajenost med strukturo okolja in sestavinami podjetja običajno vodi do zmanjšanja zunanje in notranje učinkovitosti, kar povzroča konfliktna stanja, grožnje in sankcije okolja. Zato je pomembno, da podjetje pravočasno spozna pojave neskladnosti z okoljem v smeri spreminjanja njunih medsebojnih odnosov in ustrezno ukrepa (Treven, 1992, str. 348).

Analizi okolja sledi pregledovanje preteklih kratkoročnih analiz poslovanja podjetja, ki so temelj planiranja in razsvetljujejo preteklo poslovanje podjetja v vseh pomembnih razsežnostih, tako glede razpoložljivih poslovnih prvin in zgodovinskih trendov kot glede psihosocialnih spremenljivk zaposlenih (Pučko, 1999, str. 119).

Slika 1: Trendi v okolju in struktura panoge





Vir: Bowman, 1994, str. 48.

Oblikovanje vizije in poslanstva je ena izmed pomembnejših nalog najvišjega managementa v organizaciji. Vizija je zamisel nove in zaželene podobe organizacije v prihodnosti, ki jo je moč zlahka širiti po organizaciji in zunaj nje. Poslanstvo organizacije pa je opredelitev, kaj hoče biti. Gre za navedbo stalnih namenov, poslovne filozofije, prepričanj, vrednot in poslovnih področij organizacije (Pučko, 1994, str. 300).

Ko dobro spoznamo okolje podjetja, preteklo poslovanje in opredelimo vizijo in poslanstvo podjetja sledi druga faza strateškega upravljanja in poslovanja. To je proces strateškega planiranja, ki ga sestavljajo celovita ocena podjetja, postavljanje strateških planskih ciljev, opredeljevanje morebitnih planskih vrzeli, razvijanje strategij za doseg ciljev, ocenjevanje strategij in izbiro najustreznejše strategije. Rezultat je izdelan strateški plan.

Zadnja faza strateškega upravljanja in poslovanja je faza uresničevanja in kontrole strateških ciljev in strategij. Začne se s taktičnim planiranjem, programiranjem, predračunavanjem, kadrovanjem in usmerjanjem ter konča s kontrolo uresničevanja strateških ciljev in strategij.

2.2. CELOVITA OCENA PODJETJA

Bistvo celovitega ocenjevanja podjetja je analiza preteklih in sedanjih podatkov o podjetju in njegovem okolju, ki se nanašajo na možno prihodnost (Pučko, 1999, str.133). Celovito oceno podjetja je mogoče opraviti na več načinov. Ti so lahko:

- SWOT analiza: analiza prednosti, slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti, imenovano tudi klasična analiza.
- PORTFELJSKA analiza: usmerja pozornost na vprašanje optimalne kombinacije posameznih strateških poslovnih področij v okviru celotne poslovne usmeritve podjetja.
- PORTERJEVA analiza na osnovi verige vrednosti: analiza konkurenčne prednosti podjetja, ki je povezana z njegovo sposobnostjo ustvarjati neko posebno vrednost

(korist) za svojega kupca, ki presega stroške ustvarjanja (pridobivanja) te vrednosti (Pučko, 1999, str. 161).

2.3. SWOT ANALIZA

Osnovne aktivnosti SWOT analize zajemajo proučevanje informacij iz okolja in notranjosti podjetja, določitev priložnosti in nevarnosti v okolju ter opredelitev prednosti in slabosti podjetja. Uspešnost podjetja je v veliki meri odvisna od njegove sposobnosti, da pravočasno zazna in izkoristi priložnosti v okolju, v katerem obstaja in se razvija. Poleg omenjene sposobnosti mora podjetje pravočasno opaziti tudi nevarnosti, ki mu pretijo iz okolja, da bi se jim lahko izognilo (Treven, 1992, str. 644).

SWOT analiza je sestavljena iz več delov. V prvem delu poskušamo najti notranje dejavnike in oceniti posamezna notranja področja podjetja. Prednosti nam predstavljajo vir, večino, ki nas vodi do relativnih prednosti v primerjavi s konkurenco in relativne koristi za kupce. Gre za notranje rezerve, ki služijo podjetju v tekmi s konkurenco. Slabosti so nasprotje prednostim in se kažejo v pomanjkanju virov, veščin, sposobnosti, ki bi lahko vplivale na uspešno poslovanje podjetja.

Drugi del SWOT analize ocenjuje okolje, v katerem podjetje posluje, in omogoča odkrivanje priložnosti in nevarnosti pri poslovnih aktivnostih podjetja. Priložnost podjetja je kombinacija okoliščin, časa in prostora, ki v primeru usklajenosti z ustreznimi aktivnostmi podjetja lahko dajo dobre rezultate v korist podjetja. Nevarnost za podjetje pa predstavljajo dogodki, ki lahko povzročijo škodo poslovanju podjetja (Treven, 1992, str. 646). Podjetje mora za zdravo poslovanje vedno upoštevati priložnosti in nevarnosti zunanjega okolja. Osredotočenje analize na zunanje vplive je v teoriji poznano kot pregled okolja (Stahl, Gribsy, 1992, str. 30).

Proces SWOT analize začnemo z ocenjevanjem, kateri poslovni rezultati podjetja so (Pučko, 1999, str. 133):

- boljši ali slabši od planiranih velikosti v preteklosti,
- boljši ali slabši od dosežkov konkurence.

Z dobljenimi odgovori si pomagamo pri nadaljnji analizi podstruktur in njihovih sestavin podjetja. Ocenjujemo sestavine in njihov prispevek k poslovni uspešnosti podjetja, pri čemer moramo posebej paziti, da prednosti in slabosti ne gledamo z notranjega vidika, ampak v primerjavi s potrebami v okolju in s konkurenti.

Za celovito oceno podjetja je potrebno analizirati naslednje podstrukture in jih oceniti glede na prispevek k uspešnosti podjetja. Analiziramo:

- podstrukturo proizvodov in storitev,
- tržno podstrukturo,
- tehnološko podstrukturo,

- R&R podstrukturo,
- finančno podstrukturo,
- kadrovske podstrukturo,
- organizacijsko podstrukturo.

2.4 ZNAČILNOSTI MALIH IN DRUŽINSKIH PODJETIJ IN NJIHOV VPLIV NA SWOT ANALIZO

Zakon o gospodarskih družbah (Ur. list RS 30/93, 29/94, 82/94, 20/98, 32/98) postavlja tri pogoje po katerih uvrščamo podjetje med mala podjetja. Maksimalno število zaposlenih je lahko 50, maksimalna velikost aktive 140.000.000 SIT in skupni prihodek na leto ne sme presegati 280.000.000 SIT. Za uvrstitev med mala podjetja je dovolj, če sta izpolnjena le dva pogoja.

Poslovanje malih podjetij ima tako prednosti kot slabosti. Glavna prednost je v tem, da lastniki podjetja oblikujejo poslovno politiko podjetja. Dobiček razporejajo sami glede na potrebe, ki se pojavijo. Opravljajo delo, ki ga imajo radi in se identificirajo z delom in podjetjem. Odločitve sprejemajo samostojno in so si zelo blizu z svojimi podrejenimi. Poleg prednosti pa obstajajo še številne omejitve, ki se kažejo kot slabosti v poslovanju malih podjetij. Te so vezane na možnosti specializacije, pomanjkanje finančnih sredstev, relativno majhno število zaposlenih in slabo razporeditev dolžnosti. Vse slabosti pa se lahko odrazijo v netočnih podatkih, ki so podlaga za analizo podjetja. Omejenost sredstev in način financiranja, ki temelji predvsem na lastnih virih, prinaša tveganje izgube lastnega vloženega kapitala. Nestrokovno poslovanje financiranja je velika nevarnost malega podjetja, ki lahko pripelje do neuspeha in celo propada podjetja (Vitezić, 1998, str. 173).

Za mala podjetja je značilno, da večinoma ne delajo celovitega ocenjevanja svojega poslovanja, ampak le analize prilagojene za konkretne potrebe podjetja. Zaradi pomanjkanja časa, usposobljenih kadrov, virov informacij in omejenosti finančnih virov navadno ne zajemajo celotnega postopka ocenjevanja, od analiz širšega in ožjega okolja za potrebe SWOT analize do končnih ocen. Njihova analiza je prilagojena tistim potrebam v podjetju, ki se ponavadi nanašajo na financiranje podjetja. Tako največkrat opravljajo le finančno analizo, potrebno za izračun upravičenosti investicije in pridobitev kreditov. Analize se navadno nanašajo na kratkoročno obdobje, pri čemer primerjajo podatke iz izkazov uspeha in bilanc stanja za različna obdobja. Potrebne izkaze in bilance izdelajo sami ali servisi, ki vodijo njihovo računovodstvo, celovita ocena podjetja pa je le redko dokumentirana in predstavljena pisno.

Iskanje podatkov, izračunavanje zahtevanih kazalcev, primerjava s konkurenti, s panogo in s preteklimi obdobji zahteva čas in usposobljenost izvajalca. Ker manjša podjetja nimajo zaposlenih analitikov, prevzame ocenjevanje vodstveni kader. Pozitivno dejstvo je, da lastniki

najbolj poznajo delovanje podjetja, vendar nimajo dovolj razpoložljivega časa za podrobnejše analize. Ocenjevanje podjetja je tako spuščeno na raven samokritičnosti, kako vodstvo, ki ga predstavlja lastnik malega podjetja, gleda na uspešnost in konkurenčni položaj v panogi.

Podjetja uporabljajo svoje načine ocenjevanja. Ne spuščajo se v podrobne analize podstruktur, ampak jih opredeljujejo bolj na osnovi globalnega, subjektivnega ocenjevanja. Posameznim podstrukturam dajejo različen pomen, odvisno koliko po njihovem mnenju prispevajo k uspešnosti podjetja. Najbolj pomembni sta podstrukturi proizvodov in storitev in tržna podstruktura, manj tehnološka, finančna in organizacijska in najmanj razvojno-raziskovalna podstruktura. V storitvenih podjetjih je pri SWOT analizi dodatno potrebno upoštevati dejstvo, da so poslovni učinki storitve. Pri njihovi opredelitvi se pojavljajo drugačni atributi, ki označujejo kakovost v očeh kupca. Opredeljujejo se predvsem koristi kraja in časa, ki jih mora podjetje samo ugotoviti in oceniti njihovo relativno konkurenčno vrednost.

Pri SWOT analizi manjšega podjetja, ki je v družinski lasti, pride do problema primerljivosti podatkov, ki jih dobimo iz končnih analiz okolja in ocenjevanja podjetja. Računovodski izkazi le deloma prikazujejo uspeh poslovanja, saj so zahteva davčnih služb, ne pa zavestno izoblikovane potrebe poslovodstva združbe. Razlike med stvarnim ekonomskim uspehom in uspešnostjo in računovodsko izkazanim uspehom in uspešnostjo so ponavadi velike. Glavni vzrok je v dejstvu, da je v takih podjetjih črta ločnica med posojilom in lastnim kapitalom zabrisana. Tudi nerazdeljen dobiček le redko sledi logiki potreb po notranjem financiranju rasti (Pučko, 1997, str. 104).

Značilnosti malih družinskih podjetji bom prikazal z razpredelnico 1, ki prikazuje glavne prednosti in slabosti družinskih podjetij, kakor jih je videl Lank (1994, str. 7-10).

Tako lahko ugotovimo, da so izračunani kazalci za analizo malega podjetja zelo relativen pokazatelj. Problemu pri pridobivanju podatkov in njihovim ujemanjem z dejanskim stanjem v podjetju, se pridruži še ena težava. Mala podjetja pogosto delijo trg z nekaj velikimi podjetji, zato morajo svojo uspešnost in svoj položaj primerjati z njimi.

Razpredelnica 1: Prednosti in slabosti družinskih podjetij

Prednosti družinskih podjetij	Slabosti družinskih podjetij
<ul style="list-style-type: none"> • skupna identiteta za družinske člane • močna kultura • manjša fluktuacija managementa 	<ul style="list-style-type: none"> • favoriziranje družinskih članov • težave nasledstva • različni interesi družinskih članov

<ul style="list-style-type: none"> • življenje s podjetjem • dolgoročno gledanje • hitro sprejemanje odločitev • večja odgovornost • ustvarjanje novih delovnih mest 	<ul style="list-style-type: none"> • pomanjkanje profesionalizma • zastarelost vodenja • družinski konflikti
---	---

Vir: Lank, 1994, str. 7-10.

3. PREDSTAVITEV PODJETJA VERČIČ

Podjetje Verčič d.o.o., s sedežem na Valjavčevi ulici 13 v Kranju, je bilo ustanovljeno 14. 10. 1992. Ustanovila sta ga družbenika, zakonca Verčič. Podjetje je bilo registrirano kot podjetje za trgovino in storitve, vendar je opravljalo le taksi prevoze. Razvoj podjetja se je začel leta 1993, ko je na Bledu dobilo v najem poslovne prostore in še istega leta odprlo manjšo diskontno prodajalno. Leta 1994 je bilo zaradi spremembe naslova in uskladitve organiziranosti družbe z Zakonom o gospodarskih družbah ustanovljeno podjetje Verčič, trgovina in gostinstvo, Bled, d.o.o., katerega sedež je na Ribenski 6 na Bledu.

Z Zakonom o gospodarskih družbah iz leta 1993 in standardno klasifikacijo dejavnosti, ki jo ta zakon prinaša, je podjetje Verčič d.o.o. registrirano za dejavnosti, ki zajemajo postavke G/51.19, od G/51.31 do G/51.47, od G/52.21 do G/52.27 in I/60.24, 63.11 ter 63.12. Po merilih Evropske komisije o velikosti trgovskih podjetij sodi Verčič d.o.o. med mikro podjetja, podjetja z manj kot desetimi zaposlenimi, ki obsegajo samostojne ali odvisne majhne prodajalne (Šubic, 2000, str. 4).

Glavna dejavnost podjetja je trgovina na drobno (diskontna prodajalna na Bledu) in dostava pijače gostinskim lokalom. Podjetje ima v lasti tri dostavna vozila, ki so bila kupljena v letih 1994, 1996 in tretje v letu 1997. V letu 1998 se je voznemu parku pridružilo tovorno vozilo s hladilnico, s katerim se v poletnih mesecih oskrbuje večje prireditve (piknike in sejme).

V letu 2000 je podjetje Verčič d.o.o. imelo 7 zaposlenih (glej tabelo 2), ki so realizirali 286,5 mio SIT prihodkov iz prodaje in ustvarili 0,425 mio SIT dobička (Izkaz uspeha 2000). Povprečna vrednost kapitala v letu 2000 je bila 8,965 mio SIT, povprečna vrednost osnovnih sredstev 7,27 mio SIT, povprečna vrednost obratnih sredstev pa 33,2 mio SIT (Bilanci stanja 1999 in 2000). V letu 2001 se je podjetje končno odločilo za nakup svojih poslovnih prostorov in jih pridobilo v propadli tovarni Sukno Zapuže.

Podjetje ima trenutno dva družbenika, ki sta udeležena s 50 odstotkov višino osnovnega vložka v osnovnem kapitalu in odločata o delovanju podjetja. Organizacijska struktura podjetja je popolnoma centralizirana, saj vse odločitve v podjetju sprejema direktor, lastnik podjetja.

Tabela 2: Pregled zaposlenih v podjetju Verčič d.o.o 31.12.2000

Zaposleni	Način zaposlitve	Spol	Starost
Direktor	Stalno	M	58 let
Direktorica	Stalno	Ž	58 let
Računovodkinja	Stalno	Ž	30 let
Zaposlen	Stalno	Ž	35 let
Zaposlen	določen čas	M	25 let
Zaposlen	določen čas	Ž	30 let
Zaposlen	honorarno	M	25 let

Vir: Kadrovska evidenca podjetja Verčič za leto 2000.

4. ANALIZA OKOLJA PODJETJA VERČIČ

4.1. ŠIRŠE OKOLJE

Vsako podjetje deluje v določenem naravnem in družbenem okolju, ki ga lahko glede na značilnosti razdelimo na manjša okolja ali podokolja (Pučko, 1999, str. 9):

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

Podjetje, ki si želi zagotoviti obstoj, dobro poslovati in dosegati zastavljene cilje, mora odkrivati ključne in najbolj pomembne parametre ter predvidevati spremembe v okolju. Spremembe bodo preko trgov, političnega in pravnega sistema vplivale na notranje parametre podjetja, kot so cene, obseg osnovnih sredstev, kadre, nabavo, stroške, itd. Seveda so različni za različna podjetja, še posebej glede na vrsto dejavnosti, velikost podjetja in pretekli razvoj.

4.1.1 POLITIČNO-PRAVNO OKOLJE

Slovenija si prizadeva postati članica Evropske unije. S pridružitvenim sporazumom si je zadala obvezo, da bo do leta 2002 ukinila vse carine pri uvozu blaga iz Evropske unije, kot članica CEFTA³ pa že posluje z ostalimi članicami znotraj CEFTA-e brez carinskih dajatev. Z odprtjem mej se bo konkurenca na slovenskem trgu močno zaostila. Možen je prihod novih trgovcev, ki bodo prišli z novimi enako kvalitetnimi, a cenejšimi izdelki, proizvedenimi v tujini. Zaščita domače proizvodnje bo v določenem času odpravljena v celoti in v prednosti bodo tisti trgovci, ki bodo prodajali kvalitetne izdelke po nižji ceni.

Na zadnjih volitvah je zmagala LDS, liberalna stranka, ki je omogočila trgovcem popolnoma samostojno odločanje pri oblikovanju odpiralnega časa trgovin. Te so lahko odprte vsak dan tudi ob nedeljah in praznikih, brez kakršnih koli omejitev. Ustavno sodišče pa je uredbo razveljavilo in naložilo vladi, da v enem letu pripravi pravilnik, ki bo natančneje določal odpiralni čas trgovin.

Velik problem v Sloveniji so počasna sodišča, kar se kaže v izredno neučinkovitem sistemu izterjave dolgov, kar za manjše podjetje z veliko dolžniki pomeni nepremostljivo težavo. Problem je država delno rešila s podelitvijo licenc za izterjevalce, vendar morajo tudi oni čakati na sodbe sodišč in lahko šele nato ukrepajo. Celoten postopek izterjave pa je povezan z velikimi stroški.

Velik vpliv na trgu imajo različni lobiji. Na eni strani je vodilni trgovec Mercator, ki s svojo velikostjo in močjo izkorišča proizvajalce in dobavitelje. Njegov namen je doseči boljši tržni položaj, kot ga ima konkurenca. Drugi lobi predstavljajo sindikati z zahtevami po večji socialni varnosti in zaščiti delavcev. Trenutno najbolj vroča tema je delavnik in dodatno plačilo za delo ob nedeljah in praznikih.

Potrošniki se vse bolj zavedajo možnosti zaščite pri inšpekcijskih organih. Zveza za zaščito potrošnikov sprejema pritožbe potrošnikov in jih posreduje ustreznim službam. Z njimi sodelujejo tudi na drugih področjih in skupaj odkrivajo nepravilnosti pri trgovcih. Inšpekcije stopnjujejo pogostost obiskov in pregledov trgovin.

4.1.2. KULTURNO OKOLJE

Razpad socialistične Jugoslavije in hiter tehnološki razvoj je povzročil spremembe navad ljudi. Po osamosvojitvi smo prešli na nov večstrankarski sistem, zasebna lastnina je nadomestila družbeno lastnino, v ospredju se je pojavil kapital in njegovi lastniki. Naš cilj je zahodnoevropska ureditev, ki temelji na demokratičnih temeljih in sodobnem tržnem gospodarstvu. Kapitalistično usmerjeno gospodarstvo pa prinaša večje razlike med revnim in bogatim delom prebivalstva. Bogatejši kupujejo izdelke višjega cenovnega razreda in gledajo na zdrava živila, revnejši sloj pa v ospredje postavlja ceno.

Izobrazbena stopnja prebivalcev se stalno izboljšuje, kar ustvarja nove potrebe in zahteve. Ljudje ne nakupujejo več le osnovnih življenjskih potrebščin, pri katerih je v ospredju le cena, ampak gledajo tudi na kakovost izdelkov. Zelo pomembna postaja kakovost življenja, s poudarkom na zdravem življenju in zdravi prehrani. Zaradi pomanjkanja časa narašča povpraševanje po hitro in enostavno pripravljene hrani.

³ CEFTA-Central European Free Trade Agreement (Srednjeevropski sporazum o prosti trgovini)

4.1.3. NARAVNO OKOLJE

Demografske spremembe imajo velik vpliv na načrtovanje razvoja trgovine. Število prebivalcev, starostna struktura in mobilnost prebivalstva opredeljujejo dejansko in potencialno povpraševanje na trgu. Naraščanje ali padanje števila prebivalcev se odraža v naraščanju ali zmanjševanju potreb. Prebivalstvo na Bledu ni številno, šteje le nekaj tisoč prebivalcev. V poletnih mesecih se njihovo število zaradi velikega obiska turistov poveča in temu primerno se poveča tudi kupna moč.

Velik vpliv na trgovino imajo sodobni urbanizacijski tokovi, saj je med njimi visoka stopnja soodvisnosti. Razvoj trgovske mreže se mora vključevati v načrte razvoja mestnih in širših skupin prebivalstva. Sedanja praksa v Sloveniji opozarja, da so pri nas učinki medsebojnega vpliva urbanizacije in razvoja trgovine na precej nižji stopnji kot v razvitih državah. Trgovina pa lahko bistveno zmanjšuje urbano-ruralne razlike, če zagotavlja na podeželju podobno ponudbo kot v mestih. Z novo organizacijo mestnih uprav je breme zazidalnih načrtov prešlo v mestno pristojnost. Upravne enote v posameznih mestih morajo narediti načrte, kje naj bi stale industrijske četrti, da ne bi mešali stanovanjskih predelov z industrijo.

Cena goriva, predvsem plinskega olja, se približuje evropskemu nivoju, tako da bomo na tem področju kmalu ujeli Evropo. Trenutno (avgust 2001) se cena giblje okoli 153 tolarjev za liter, lahko pa pričakujemo še rast cen v bližnji prihodnosti.

4.1.4. GOSPODARSKO OKOLJE

Eno najpomembnejših okolij podjetja, ki pomembno vpliva na poslovanje podjetij, je gospodarsko okolje, ki lahko s pravilno napovedanimi gospodarskimi gibanji v prihodnjih letih odločilno vpliva na poslovanje podjetij.

Gospodarska rast, ki kaže kako gre gospodarstvu v celoti, je pomemben podatek za vse dejavnosti znotraj nekega gospodarstva. V prvi objavi SURS⁴-a za leto 2000 je bilo objavljeno, da je bila gospodarska rast 4,8%. Napoved SKEP⁵-a za leto 2001 pa govori o 4,2% gospodarski rasti (Glas gospodarstva).

Bruto domači proizvod na prebivalca iz leta v leto raste in je v letu 1998 znašal 9.847 ameriških dolarjev, v letu 1999 pa 10.109 USD na prebivalca. Po zadnjih podatkih naj bi se v letu 2000 zmanjšal in je znašal 9.128 USD na prebivalca (Glas gospodarstva). Pomemben podatek za trgovino je rast osebne potrošnje. Napovedi SKEP-a za leti 2001 in 2002 govorijo o 3,1% oziroma 3,5% rasti osebne potrošnje (Glas gospodarstva). Inflacija se že nekaj let giblje pod 10 odstotki. Napoved avstrijskega inštituta WIIW za leti 2001 in 2002 je 7-

⁴ SURS-Statistični urad Republike Slovenije

⁵ SKEP-Služba za konjunkturo in ekonomsko politiko

odstotna letna povprečna inflacija v Sloveniji (SURs). Povprečna letna stopnja rasti cen življenjskih potrebščin v letu 2000 je bila 8,9% (SURs), enaka je bila tudi letna stopnja inflacije, merjena ob koncu leta (december 2000 glede na december 1999).

4.1.5 TEHNIČNO TEHNOLOŠKO OKOLJE

Tehnologija in njene novosti vse hitreje prodirajo v naše življenje in nam lajšajo vsakdanja opravila. Roboti in robotizirane linije nadomeščajo delo človeka, ki tako ostaja samo še programer in kontrolor tehničnih naprav. Znanstveno-tehnološki in tehnični napredek vpliva na razvoj trgovine, kar se odraža v delovanju procesa distribucije, pogostosti nakupov in strukturi povpraševanja. Sodobna trgovina se sooča z visoko stopnjo industrializacije in vse bolj uporablja dosežke tehnike in tehnologije, čeprav pri tem bistveno zaostaja za proizvodnjo.

Zelo pomembno vlogo v trgovini prevzema internet, ki postaja eden največjih virov informacij. Potrošniki so tako bolj obveščeni o tem kaj kupujejo in koliko bodo potrošili. Lahko bi rekli, da zaradi bolj dostopnih informacij potrošniki kupujejo pametneje. Po napovedih različnih raziskovalnih in svetovalnih družb, ki spremljajo dogajanja na internetu, naj bi čez dve leti prek interneta nakupovalo skoraj 200 milijonov potrošnikov (Trženjski dnevi Mercatorja). Ti naj bi v virtualnih košaricah nabrali blago v skupni vrednosti več kot tisoč milijard dolarjev.

4.2. ANALIZA PANOGE

Vsi slovenski živilski trgovci so bili na začetku 90-ih let v enakem položaju. Kupovali in prodajali so bolj ali manj enako blago, imeli bolj ali manj enake trgovine, enake akcije in promocije ter posledično bolj ali manj enake prodajne cene. Razlika v njihovi uspešnosti je postajala odvisna od nabavnih pogojev pri dobaviteljih in od tega, s kolikšnimi stroški so lahko blago spravili na police in s tem do potrošnika. Ključni dejavnik uspešnosti so postali nabavni pogoji in logistika (Mencinger, 2000, str.7).

Logični razvoj trgovine je vodil k povezovanju v večje trgovske sisteme, ki imajo očitno prednost pred manjšimi z boljšimi nabavnimi pogoji in velikostjo, ki jim omogoča manjše stroške prodaje in logistike na enoto prodaje. Vse do leta 1997 se pri povezovanju v živilski trgovini ni dosti dogajalo. Razlog za to je tudi privatizacija, s katero so se ukvarjale družbe. Šele v zadnjih treh letih se je v slovenski trgovini začelo pospešeno povezovanje trgovskih sistemov, kar se je v starejših tržnih sistemih dogajalo že v osemdesetih letih.

Zaradi majhnosti trga tuje verige niso množično vstopale v Slovenijo. Zato imajo še naprej dominantno vlogo domači trgovci, ki so imeli v letih po osamosvojitvi priložnost izvajati

koncentracijo brez premočne tuje konkurence. Živilska trgovina kot panoga se po posameznih državah in regijah Evrope razlikuje po tem v kateri fazi koncentracije je. Tako se je v zahodni Evropi koncentracija znotraj posameznih držav že končala in je nastopilo obdobje mednarodnih prevzemov. V nekaterih državah vzhodne Evrope pa se izvaja koncentracija s strani tujih trgovcev, v nekaterih pa je sploh še ni.

Skupna prodaja v trgovini na drobno in prodaji motornih vozil v Sloveniji, izražena s prihodki, se je v letu 2000 v primerjavi z letom 1999 realno povečala kar za 7,4 odstotka. Največje 25-odstotno realno povečanje prihodkov iz prodaje, je bilo v prodajalnah z živili, pijačami in tobakom (SURS).

4.2.1. ZNAČILNOSTI TRGOVINE NA DROBNO V SLOVENIJI

Trgovina na drobno je nakupovanje ter nadaljnja prodaja blaga končnim porabnikom (za osebno prodajo in potrebe gospodinjstev) ali drugim, ki nabavljeno blago uporabljajo za opravljanje dejavnosti pod določenimi pogoji (Mesečni statistični pregled RS, 2000, str. 80). Trgovina je izjemno pomembna dejavnost, ki vpliva na vse vidike gospodarskega in družbenega delovanja. Njena vloga in pomen izhajata iz funkcij, ki jih opravlja pri prenosu izdelkov od proizvajalcev do porabnikov. Zakonite značilnosti trgovine se kažejo na naslednjih področjih (Potočnik, Hrastelj, 1995, str. 167):

1. V procesih, ki jih podpira uradna trgovinska politika razvitih držav:
 - v stalnem naraščanju pomena in vloge trgovine v primerjavi z drugimi gospodarskimi dejavnostmi,
 - v trajnem naraščanju koncentracije in zmanjševanju števila manjših detajlistov in grosistov,
 - v intenzivnem razvijanju sodobnih oblik in načinov trženja, ki povečujejo pomen trgovine v distribucijskih kanalih,
 - v vse večji vlogi organiziranih potrošnikov.
2. Zmanjševanje števila prodajaln na tisoč prebivalcev in naraščanje povprečne velikosti prodajaln zaradi tehnično-tehnološkega razvoja in uvajanja novih prodajnih metod. Prevladujoči način prodaje je postala samopostrežna prodajalna.
3. Poleg institucionalne trgovine se s trgovanjem ukvarjajo še druge organizacije, ki po osnovni dejavnosti niso trgovskega značaja. To kaže na dosedanje pomanjkljivosti slovenske trgovine, saj v razvitih državah opravi institucionalna trgovina prek 90 % vsega prometa, pri nas pa le okrog 60 %.
4. Odnos do okolja je pomemben dejavnik, ki vpliva na potrošnikovo odločitev o nakupu in izbiri prodajalne. Eden izmed manjših prispevkov trgovine k varovanju okolja bi bila zamenjava plastičnih vrečk s papirnato embalažo.

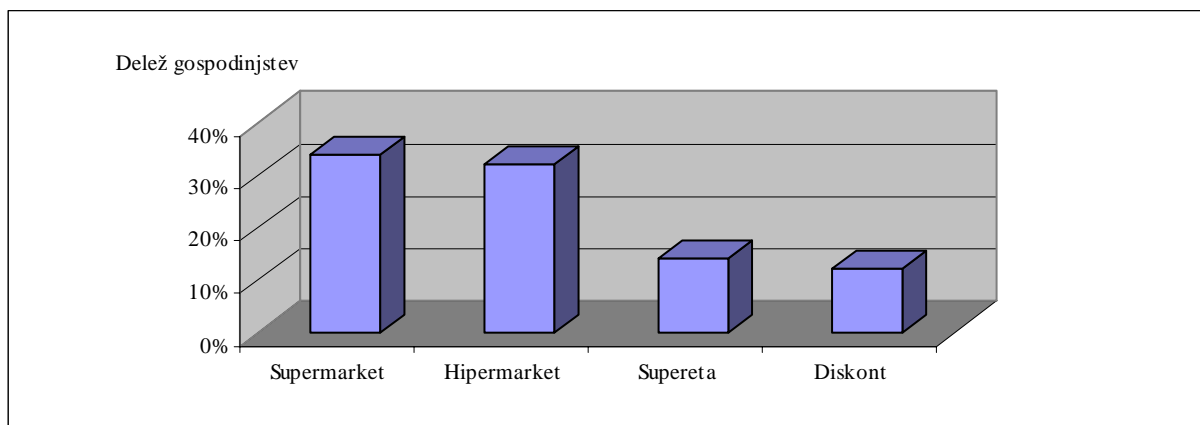
5. Poleg domačega trga so najpomembnejši nabavni in prodajni trgi slovenske trgovine tisti v Evropski uniji in bivših jugoslovanskih republikah.
6. Interesi proizvajalcev in trgovcev, ki so si nemalokrat nasprotujoči, ustvarjajo konflikte, ki jih mora trgovina dolgoročno reševati s trženjskim delovanjem do porabnikov, da bi pri njih zbudila lojalnost do izdelkov in prodajnih mest. Vse manj je neodvisnih trgovcev, ki delujejo na trgu solistično. Ostri pogoji konkurence jih silijo v povezovanje.

Povprečno slovensko gospodinjstvo po podatkih tržne raziskave Gral-Iteo (maj-junij 2000) nakupuje blago za vsakdanjo rabo vsak drugi dan ali 14-krat na mesec. Vrednost povprečnega nakupa v tem obdobju je znašala 3763 SIT, povprečni mesečni izdatek za nakup blaga vsakdanje rabe pa 52.160 tolarjev. Oglaševalske brošure trgovcev vedno prebere 55 odstotkov prejemnikov, vendar jih le 8,67 odstotka skoraj vedno obišče oglaševano prodajalno, tretjina občasno ter 22 odstotkov zelo redko. Polovica anketiranih je pripravljena potovati do 5 kilometrov v prodajalno s posebej ugodno ponudbo, 24 odstotkov od 5 do 15 kilometrov ter 22 odstotkov v več kot 15 kilometrov oddaljene prodajalno (Pavlovčič, 2000, str.14).

Nakup življenjskih potrebščin lahko razdelimo na glavni in manjši vsakodnevni nakup. Najpogostejše mesto glavnega nakupa sta supermarket in hipermarket (glej sliko 3), ki sta najbolj obiskana ob petkih in sobotah med 10. in 12. uro ter med 16. in 18. uro. Glavna razloga za izbiro prodajalne so nizke cene in zagotovitev parkirnih mest.

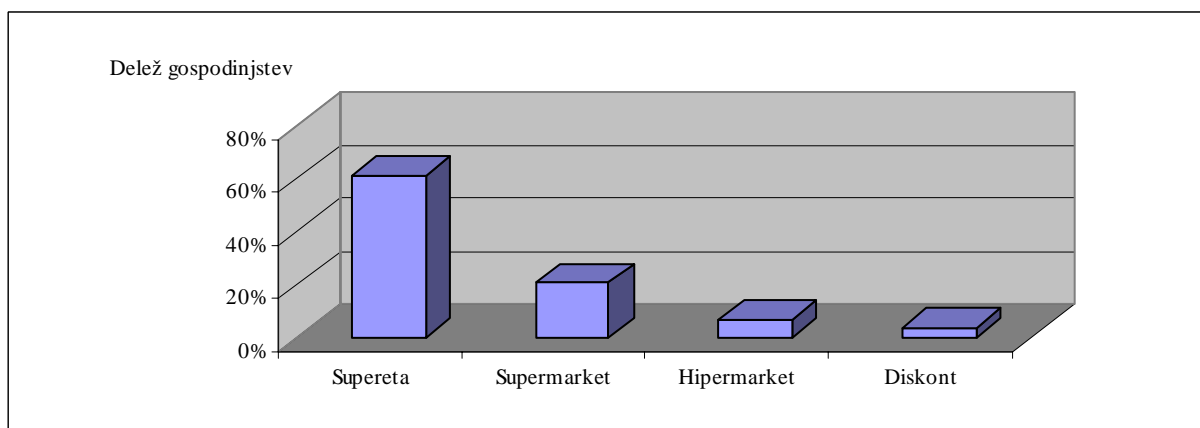
Za vsakodnevni manjši nakup potrošniki najraje izberejo supereto (samopostrežno trgovino) med 8. in 10. uro ter med 14. in 18. uro (slika 4). Glavni razlogi za izbiro določene prodajalne so bližina doma, nizke cene in dobra izbira.

Slika 3: Mesto glavnega nakupa gospodinjstev v Sloveniji



Vir: Trženjski dnevi Mercatorja 2001.

Slika 4: Mesto manjšega nakupa gospodinjstev v Sloveniji



Vir: Trženjski dnevi Mercatorja 2001.

4.2.2. PREDVIDEVANJE TENDENC RAZVOJA PANOGE

Svetovna trgovina in posledično tudi slovenska je pod vplivom dveh soodvisnih dejavnikov: sodobne tehnologije in globalizacije trga. Trgovina na drobno bo pod vplivom novih poslovnih subjektov, novih lokacij, novih prodajnih oblik in nove ponudbe blaga in storitev spremenila svojo podobo. Vloga dobaviteljev in proizvajalcev se bo okrepila ne le na račun direktne prodaje, temveč tudi prek ustanavljanja tovarniških prodajnih središč, kar je že uveljavljeno v ZDA. Proizvajalcem, ki so že na internetu, se bodo v večjem številu pridružili tudi trgovci na drobno. Elektronska trgovina zagotavlja izhodišče za nove mednarodne strateške povezave med ponudniki storitev. Nakupovanje po internetu bo naraščalo tudi zato, ker potrošniki udobje pri nakupu postavljajo na čedalje pomembnejšo mesto (Šubic, Zentes, 2000, str. 6).

Trenutni trendi v trgovini na drobno kažejo preusmerjanje od ozko specializirane ponudbe k ponudbi širokega razpona izdelčnih skupin. Trgovci pa v svoj redni sortiment prodajaln uvrščajo tudi netradicionalne izdelke, kot je npr. foto-material. Gradijo se hipermarketi v predmestjih in odpirajo majhne prodajalne v središču mesta.

Zanimiva in pomembna je primerjava deleža malih zasebnih prodajaln maja 2000 v Sloveniji, z deležem novembra 1999. Le-ta je padel z 19 na 14 odstotkov (Pavlovčič, 2000, str. 8). Pri tem je potrebno upoštevati, da v tem času še ni bil odprt hipermarket Leclerc v Ljubljani in Europark v Mariboru. Pričakovati je nadaljnje zmanjševanje deleža malih trgovcev v korist velikih trgovskih sistemov.

Nove prodajne oblike, lokacije, prihod novih prodajalcev v Slovenijo, direktna prodaja proizvajalcev in direktna prodaja kmetov bodo v nekaj letih podrli sedanja razmerja moči v panogi. Obstoječa trgovina na drobno bo tako izgubila do 38 odstotkov tržnega deleža (Zentes, 2000, str. 7).

Poleg inovacij v obliki novih tehnologij, lokacij in oblik prodaje bodo pomembno vlogo imele tudi pestrejšše storitve. Mali trgovci se veliko lažje in hitreje prilagajajo tržnim priložnostim kot večji, zato bodo morali razširiti obseg storitev, kot so dostava na dom, podaljšan obratovalni delovni čas in prilagajanje specifičnim potrebam kupcev z večjo specializacijo in posebljenostjo ponudbe. Potrošniki si vedno bolj želijo, da bi jih obravnavali kot posameznike in zato kupujejo v tistih prodajalnah, kjer imajo prodajalci do njih osebni pristop.

4.2.3. SKUPNA OCENA PRIVLAČNOSTI PANOGE

Za vpogled v konkurenčnost panoge nam služi Porterjev model petih sil (Porter, 1980, str. 35), ki kot ključne dejavnike privlačnosti panoge navaja potencialne ovire vstopa, pogajalsko moč kupcev in dobaviteljev, nevarnost substitutov ter rivalstvo med obstoječimi konkurenti v panogi.

Privlačnost panoge lahko naredimo zelo globalno, kvalitativno in analitično, vendar obstajata dve veliki omejitvi oziroma pomanjkljivosti, da bi analiza privlačnosti trgovinske panoge lahko bila analitična (Kukovica, 1999, str. 119):

- podatke in informacije je zelo težko dobiti, ker ni enotnih podatkovnih baz, če pa so, niso popolne, zato ocene največkrat temeljijo le na osebnem poznavanju razmer v trgovini,
- manjša in srednje velika podjetja nimajo dovolj izobraženega kadra za takšno analizo, kar pomeni, da kadrovska zasedba zadošča samo za operativna in kratkoročna dela in naloge.

Prva ovira za vstop v panogo je potreba po kapitalu. Investicija v gradnjo poslovnih prostorov, distribucijskih kanalov in raziskave trga je velika. Velike stroškovne prednosti prinašajo tudi izkušnje, ki si jih je podjetje pridobilo z daljšo prisotnostjo na trgu. V Sloveniji trg ni velik in tudi kupna moč prebivalstva zaostaja za povprečjem v Evropski uniji, kar pomeni, da naš trg ni zanimiv za tuje trgovske verige. Naslednjo oviro predstavlja zvestoba kupcev, ki so v Sloveniji zelo tradicionalni in lojalni. Če si na trgu nov in majhen trgovec, je zelo majhna verjetnost, da bi dobil ugodne plačilne pogoje pri proizvajalcih in dobaviteljih. Oboji, majhni in veliki, pa se soočajo z zakonodajnimi ovirami, ki jih postavljajo mestne oblasti (npr. moratorij na izgradnjo velikih trgovskih centrov v Ljubljani). Ovire za vstop v panogo kažejo na nizko privlačnost panoge.

Majhna pogajalska moč kupcev se kaže v velikem številu razdrobljenih kupcev, ki kupujejo majhne količine dobrin. Odstotek posameznih skupin kupcev ni tako velik, da bi lahko pomenil grožnjo za podjetje v panogi. Slabost se kaže v tem, da lahko kupci brez velikih stroškov zamenjajo trgovino in da nakup izdelka za kupca ni pomemben vložek. Z vidika pogajalske moči kupcev ocenjujem privlačnost panoge kot srednjo.

Pogajalska moč dobaviteljev v primerjavi z velikimi trgovskimi sistemi ni velika. Največji trgovski sistemi pri nas (Mercator, GIZ Suma 2000, Spar, Tuš in Leclerc) dosegajo ugodne rabate in plačilne pogoje, kar je popolnoma upravičeno, saj kupijo vsak posamezno tudi po 20 in več odstotkov proizvodnje posameznega proizvajalca. Mercator denimo kupi približno četrtino Drogine proizvodnje, za kar dobi 12 odstotkov rabata, rok plačila pa znaša 60 dni. Plačilo pred datumom valute prinaša še dodatne popuste (Pavlovčič, 2000, str. 8). Na drugi strani pa je moč dobaviteljev nasproti malim trgovcem ogromna, saj ti ne dobijo rabata, blago pa morajo velikokrat plačati vnaprej. Napovedi za prihodnost kažejo, da se bo vloga dobaviteljev in proizvajalcev z ustanavljanjem tovarniških prodajnih središč okrepila na račun direktne prodaje (Šubic, 2000, 2, str. 6). Na tej osnovi ocenjujem privlačnost panoge kot srednjo.

Pod pojmom nevarnost substitucije razumemo nekaj, kar zadovoljuje enake potrebe kot izdelek, ki ga proizvaja ali nudi panoga. Trgovina ne proizvaja izdelkov, ampak nudi storitev prodaje, zato je potrebno pod pojmom substitucije iskati drugačne metode prodaje. Sem uvrščamo prodajo po internetu, prodajo od vrat do vrat, direktno prodajo proizvajalcev in kmetov ter katering. Trenutno ti načini še ne pomenijo resne nevarnosti za »tradicionalno« trgovino na drobno. V prihodnosti pa naj bi pridobili okoli 10 odstotkov v primerjavi s trgovino na drobno (Šubic, 2000, 2, str. 6). Nevarnost substitucije predstavljajo tudi nakupi v tujini. Nevarnosti substitucije v panogi kažejo na srednjo privlačnost v trgovini na drobno.

Rivalstvo med konkurenti je v trgovini na drobno zelo intenzivno. Število konkurentov je veliko in ti postajajo vse bolj enaki z enako ponudbo, enakimi prodajalnami in storitvami. Izdelki, ki jih trgovci prodajajo in storitve, ki jih ponujajo, so si tako podobni, da je za kupce prehajanje iz ene trgovine v drugo povezano z minimalnimi stroški. Stopnja rasti panoge je

bila v letu 2000 25-odstotna, vendar v bližnji prihodnosti ni pričakovati vstopa novih konkurentov v panogo. Slovenski trg zaradi majhnosti ni zanimiv za vstop tujih multinacionalk. Na tej osnovi ocenjujem nizko privlačnost panoge.

Na podlagi posameznih določljivk je mogoče skupno oceno privlačnosti panoge oblikovati nekje med srednjo in nizko. (glej tabelo 4).

Tabela 4: Ocena privlačnosti panoge trgovine na drobno z živilskimi proizvodi v Sloveniji

Določljivke privlačnosti	Ocena privlačnosti panoge		
	Visoka	Srednja	Nizka
Ovire za vstop			X
Pogajalska moč kupcev		X	
Pogajalska moč dobaviteljev		X	
Nevarnost substitucije		X	
Rivalstvo med konkurenti			X
Skupna ocena		3	2

5. CELOVITA OCENA PODJETJA - SWOT ANALIZA PODJETJA VERČIČ

Analiza poslovanja da natančen vpogled v preteklo delovanje podjetja in je dobra osnova za transformacijo podatkov v informacije, kako naj podjetje deluje v bodoče. Pri izvedbi celovite analize bom uporabil SWOT analizo, s katero bom prišel do odgovora, katere strukture v podjetju so prispevale več in katere manj k poslovni uspešnosti ali neuspešnosti podjetja. S pomočjo ocene okolja pa dobimo vpogled, katere so možnosti in nevarnosti za podjetje v prihodnosti.

5.1. OCENA EKONOMSKE USPEŠNOSTI

Pred samim neposrednim ocenjevanjem posameznih podstruktur podjetja je potrebno oceniti uspešnost poslovanja podjetja v preteklem obdobju. Oceno sem prilagodil podatkom, ki so na voljo. Pri tem sem naletel na določene ovire, ki jih opredeljuje majhnost podjetja in dejstvo, da opravlja podjetje storitveno dejavnost. Dejansko vrednost posameznih postavk je težko opredeliti, ker se računovodski izkazi, iz katerih zajemam podatke, lahko razlikujejo od realnih.

Analiziral bom poslovanje od leta 1997 do leta 2000, poslovanje v letu 2000 pa bom primerjal tudi z dejavnostjo. V tabeli 5 prikazujem izkaz uspeha v letih od 1997 do 2000. Prihodki iz poslovanja se po letu 1998 zmanjšujejo, najhujši padec pa je prav v zadnjem letu. Promet podjetja se je v dveh letih zmanjšal za več kot 30 odstotkov, oziroma za 140 mio SIT. Posledično se je zmanjšal tudi dobiček. Stroški dela so naraščali do leta 1999, ko so bili

najvišji, v zadnjem letu pa so bili izmed vseh 4 let najnižji. Če pogledamo njihov delež v skupnih odhodkih, ugotovimo, da le ta zaskrbnjuje narašča in je najvišji prav v zadnjem letu.

Skupni odhodki zaradi znižanja stroškov materiala, blaga in storitev padajo. Manjša prodaja povzroča manjše stroške blaga. Amortizacija je bila v vseh obdobjih izračunana po linearni metodi in v tem obdobju tudi narašča. V letu 1998 je prišlo do velikega odpisa obratnih sredstev. Znesek teh sredstev je skoraj 9 mio SIT in predstavlja odpis vseh terjatev prejšnjih let, katerih izterjava je nemogoča. Posledica odpisa obratnih sredstev je izguba iz tekočega poslovanja podjetja.

Prihodki in odhodki iz financiranja so minimalni in nikoli ne presežejo 0,4 odstotka skupnih prihodkov oziroma odhodkov. Enako velja za izredne prihodke in odhodke, ki so zanemarljivi, saj so minimalni, ali pa jih sploh ni.

Tabela 5: Izkazi uspeha podjetja Verčič d.o.o. v letih 1997, 1998, 1999, 2000 (v 000 SIT)

Element	Leto 1997		Leto 1998		Leto 1999		Leto 2000	
	znesek	%	znesek	%	znesek	%	znesek	%
1. Prihodki iz poslovanja	418.512,0	99,9	428.156,3	99,6	361.426,4	99,7	288.357,7	99,7
2. Odhodki poslovanja	417.434,0	99,9	428.863,3	99,9	360.284,0	99,8	288.171,8	99,8
Stroški blaga materiala in storitev	389.290,0	93,2	390.294,0	91,0	327.945,5	90,8	260.223,2	90,1
Stroški dela	22.101,2	5,2	23.592,9	5,5	26.459,2	7,3	21.616,9	7,5
Amortizacija	4.850,8	1,2	5.464,1	1,3	5.027,0	1,4	4.157,8	1,4
Odpisi obratnih sredstev	0		8.838,8	2,0				
Drugi odhodki poslovanja	1.192,0	0,3	673,3	0,1	852,3	0,2	2.173,9	0,7
3. Dobiček poslovanja	1.078,0		-- 706,8		1.142,5		185,9	
4. Prihodki iz financiranja	348,3	0,1	1.650,3	0,38	737,2	0,2	810,7	0,4
5. Odhodki financiranja	113,9	0,03	36,4	0,00	550,4	0,2	526,8	0,2
6. Izredni prihodki	0	0	14,3	0,00	37,2	0,0	0	0
7. Izredni odhodki	234,4	0,07	16,3	0,00	38,1	0,0	0	0
Skupni prihodki	418.860,3	100	429.820,9	100	362.200,9	100	289.168,4	100
Skupni odhodki	417.782,3	100	428.915,7	100	360.872,5	100	288.698,6	100
CELOTNI DOBIČEK	1.078,0		905,2		1.328,3		469,8	

Vir: Izkazi uspeha podjetja Verčič d.o.o. za leta 1997-2000.

Kazalci uspešnosti poslovanja so prikazani v tabeli 6. Izračun in prikaz kazalcev sem naredil s pomočjo bilance uspeha in izkazov stanja ter programa FI-PO⁶. Že na prvi pogled je opazno občutno poslabšanje poslovanja po letu 1998. Prodaja je iz leta v leto manjša (negativna

⁶ Program FI-PO je možno naročiti na spletnih straneh Gospodarskega vestnika GV IN. Prikazuje najosnovnejše podatke, bilance stanja, izkaze uspeha ter izračuna kazalce za posamezna podjetja, ki so dala dovoljenje za objavo Agenciji za plačilni promet.

realna stopnja rasti prodaje), kar je vplivalo tudi na zmanjšanje števila zaposlenih, ki je bilo leta 2000 najnižje v zadnjih štirih letih.

Prodaja na zaposlenega se je zmanjšala, vendar panoga še vedno zaostaja za podjetjem. Donosnost podjetja sem izračunal s tremi kazalci. Ti kažejo negativen trend uspešnosti poslovanja podjetja. Najboljše rezultate kaže donosnost kapitala, ki je bila v prejšnjih letih daleč nad povprečjem panoge, v letu 2000 pa se je skoraj izenačila z dejavnostjo. Donosnost sredstev se spreminja iz leta v leto in je najslabša prav v zadnjem letu. Posledica odpisa terjatev iz poslovanja v letu 1998 je negativna donosnost prihodkov, ki pa je že takoj naslednje leto zopet pozitivna, a pod panožnim povprečjem. Prodaja na zaposlenega je v podjetju veliko večja od povprečja v dejavnosti. Gospodarnost poslovanja je z izjemo leta 1998 v vseh letih enaka in je za malenkost nižja od gospodarnosti poslovanja v dejavnosti.

Tabela 6: Kazalci uspešnosti poslovanja podjetja Verčič v letih 1997-2000

Kazalec	Leto				Dejavnost v letu 2000
	1997	1998	1999	2000	
Prodaja (v 000 SIT)	416.101,5	426.147,8	305.084,6	286.488,4	429.428.340
Realna stopnja rasti prodaje	-	1,02	0,72	0,94	
Število zaposlenih	9	10	9	8	18.334
Prodaja na zaposlenega (v 000 SIT/zap.)	46.233,5	42.614,8	33.898,3	35.811,05	23.423,0
Donosnost sredstev (v %)	2,25	1,56	2,44	1,1	2,16
Donosnost kapitala (v %)	18,57	11,22	13,81	4,94	4,34
Dobičkovnost. prih. iz posl. (v %)	0,20	-0,17	0,32	0,06	0,67
Celotna gospodarnost	1,0	1,0	1,0	1,0	1,01
Gospodarnost poslovanja	1,0	0,99	1,0	1,0	1,01

Vir: Izkazi uspeha Verčič d.o.o. za leta 1997-2000 in Gospodarski vestnik.

5.2. OCENA PREDNOSTI IN SLABOSTI PODJETJA

5.2.1. OCENA PODSTRUKTURE PROIZVODOV IN STORITEV

Podjetje Verčič ima na Bledu v najemu poslovne prostore, v katerih ima urejeno manjšo diskontno prodajalno. Storitve podjetja obsegajo trgovino na drobno ter dostavo pijače gostinskim lokalom. V poletnih mesecih oskrbuje velike veselice z hladilnim tovornjakom. Podstrukturo storitev lahko razdelimo na prodajo kupcem za osebno potrošnjo in na prodajo gostincem in podjetnikom za nadaljno prodajo. Medtem ko prvi opravljajo nakupe sami v prodajalni, drugim nudimo brezplačno dostavo do njihovih poslovnih prostorov. Dostava je omejena na Bled in okoliške kraje (Jesenice, Bohinj, Lesce, Radovljica in Brezje).

a) Obseg prodaje in letna stopnja rasti prodaje

Prihodki iz prodaje so se med letoma 1998 in 2000 zmanjšali za več kot 30 odstotkov. Vzroke za tako drastičen padec prodaje gre iskati v agresivnejšem nastopu velikih slovenskih trgovcev po letu 1996. Odpirati so se začeli veliki trgovski centri in bolj se je razvilo neposredno komuniciranje s potrošniki z oglaševalskimi letaki po domovih. Podjetje se temu ni prilagodilo, ampak je le spremljalo dogajanje okoli sebe. Povprečna letna stopnja rasti prodaje je negativna, ob naspremenjenem stanju v podjetju, pa je moč pričakovati nadaljne padanje.

b) Širina prodajnega programa

Diskont, ki ga ima podjetje na Bledu, je tipična samopostrežna prodajalna s celotno ponudbo pijač, hrane, tobačnih izdelkov in čistil. Prodajni program zajema vse cenovne skupine izdelkov, od znanih slovenskih in tujih blagovnih znamk, pa do trgovskih blagovnih znamk (Aneta, Tuš, Good food), ki so praviloma cenejše. Največja slabost prodajalne se kaže v tem, da nima delikatese, ampak le dve hladilni vitrini, v katerih je možen samopostrežen način nakupa suhomesnatih in mlečnih izdelkov. To pomeni, da so kupci prikrajšani za nakup sveže narezanih izdelkov. Nadaljno slabost predstavlja način prodaje svežega sadja in zelenjave, ki je predhodno zapakirano in nato v vrečkah razstavljeno v trgovini. Kupci tako nimajo možnosti izbire posameznih komadov sadja ali zelenjave.

c) Kakovost opravljenih storitev

Kakovost opravljenih storitev, tako dostave pijač gostinskim lokalom kot prodaje v prodajalni, je na visoki ravni. Od vseh zaposlenih se pričakuje prijaznost in ustrežljivost na vsakem koraku. Vsem kupcem se ponudi prenos nakupljenega blaga od blagajne do avta, gostincem pa je naročeno blago dostavljeno v skladišče gostinskega lokala na dan naročila.

č) Struktura prodaje po kupcih

Podjetje prodaja dvema skupinama kupcev, prvi za osebno potrošnjo in drugi za nadaljno prodajo. Od leta 1997 pa do leta 2000 se je razmerje med skupinama povečalo od 60 : 40, na 75 : 25 v korist prvi skupini, vendar moramo te rezultate popraviti za določen odstotek v korist gostincev in podjetnikov (drugi skupini), saj le-ti opravijo tudi veliko gotovinskih nakupov, ki jih v računovodstvu ne morejo ločiti od nakupov za osebno potrošnjo. Podjetje si prizadeva za uravnoteženo razmerje med nakupi obeh skupin, a žal pri tem ni preveč uspešno.

d) Konkurenca

Močna konkurenca je značilna za celotno dejavnost in se najbolj odraža v cenovni vojni med velikimi trgovci. Nizkim cenam se morajo prilagajati tudi manjši trgovci, kar vpliva na

njihovo zmanjševanje prihodkov. V prihodnosti se z morebitnim vstopom tujih trgovcev na naš trg pričakuje še ostrejša konkurenca. Dodatno slabost za podjetje predstavlja nelojalna konkurenca. Mednjo uvrčamo »prodajo na črno«, ko posamezniki vozijo gostincem blago, za katerega ne plačujejo davka kot ga mora trgovina. Tudi brezcarinske prodajalne so predstavljale nelojalno konkurenco, saj so prodajale vse izdelke po nižjih cenah, ker jim ni bilo potrebno plačevati davka, vendar pa se morajo z novim Zakonom o brezcarinskih prodajalnah slednje preoblikovati v navadne prodajalne.

Na temelju teh delnih ocen je v tabeli 7 narejena celotna ocena storitev in prodajnega programa podjetja.

Tabela 7: Ocena prednosti in slabosti storitev in prodajnega programa podjetja

Komponente	Ocena					Opombe
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo	
Obseg prodaje					•	Pada tretje leto zapored
Letna stopnja rasti prodaje					•	Negativna
Širina prodajnega programa			•			Na visoki ravni, slabost, ker ni delikatese.
Kakovost opravljenih storitev		•				Kakovost opravljenih storitev je na visoki ravni.
Struktura prodaje po kupcih			•			Struktura se iz leta v leto spreminja.
Konkurenca					•	Izredno močna
Skupna ocena		1	2		3	SLABO

5.2.2. OCENA TRŽNE PODSTRUKTURE

a) Tržni delež

Tržni delež podjetja se po letu 1998 skupaj s prihodki iz leta v leto zmanjšuje. Natančen podatek o deležu trga, ki ga ima podjetje na Bledu in okolici ni dosegljiv, saj ni podatkov o vrednosti prodaje za posamične občine. Tržni delež podjetja na Gorenjskem in v Sloveniji pa je zanemarljivo majhen. Po podatkih in skupnih izračunih Gospodarskega vestnika in Agencije za plačilni promet je bil delež gospodarske družbe Verčič v dejavnosti v letu 2000 0,1 % (Gospodarski vestnik in FI-PO).

b) Prodajne cene

Zelo močna konkurenca v panogi sili podjetja k nižjim pribitkom na nabavno ceno izdelkov. Vodilni v panogi narekujejo politiko cen, ki se ji prilagaja tudi podjetje Verčič. Prodajne cene

so nižje in nikoli ne presegajo cen glavnih konkurentov, z izjemo cen iz akcijskih ponudb. Vendar poskuša podjetje slediti tudi tem cenam in omogočati svojim strankam enako ugodne nakupe kot ostali trgovci. Velika prednost podjetja se kaže v izredni fleksibilnosti pri prilagajanju cenam, kar mu omogočata njegova majhnost in organiziranost.

c) Sestava kupcev

Odvisnost od posameznih kupcev ali skupine kupcev ne predstavlja slabosti za podjetje, saj je največji kupec v letu 2000 predstavljal manj kot 4 % celotnih prihodkov. Prvih pet največjih kupcev pa ne več kot 16 odstotkov celotnih prihodkov (Interna analiza kupcev).

č) Vpliv na kupce

V dejavnostih, kjer je močna konkurenca, podjetja težko pridejo do vpliva nad kupci. Pridobijo si ga lahko le z velikimi in načrtnimi vlaganji v tržno komuniciranje, čemur proučevano podjetje namenja le minimalna sredstva. Novih kupcev ni veliko, stalnih pa vse manj. Prednost manjših družinskih podjetij pa se kaže v osebnih stikih z vsemi kupci in prijateljstvi, ki so nastala med zaposlenimi v podjetju in strankami.

d) Vpliv na dobavitelje

Majhna podjetja na določenega dobavitelja, ki mu ne predstavljajo niti enega procenta nabave, ne morejo imeti nobenega vpliva. Vpliv ima podjetje le pri manjših proizvajalcih, pri katerih si izbori čim daljši rok plačila in čim večji popust na nabavljeno blago.

e) Prodajne poti

Podjetje uporablja dve prodajni poti, tj. neposredno diskontno prodajo in dostavo gostinskim lokalom. Prednost predstavlja pomoč kupcem na vsakem koraku, tudi prenos nakupljenega blaga v avto.

f) Tržno komuniciranje

Podjetje zaradi svoje majhnosti ne opravlja celostnega tržnega komuniciranja. Oglaševanje poteka na lokalnem radiu, vendar je to zelo redko in nesistematično. Podjetje se promovira tudi z novoletnimi poslovnimi darili in z manjšimi sponzorstvi društvom na Bledu in v njegovi okolici. Diskontna prodajalna se nahaja v centru Bleda, 100 metrov od glavne ceste. Nanj opozarja le manjša tabla, ki v temi ni vidna. Na sami prodajalni so tri manjše svetlobne table na katerih je izpisano ime podjetja. Podjetje nima nobenega prepoznavnega znaka, po katerem bi ga potrošniki spoznali. Zaradi njegove sedemletne prisotnosti pa je ime Diskont Verčič, dobro poznano. Notranja podoba diskonta je zastarela. V sedmih letih delovanja je

doživela malo sprememb, zato bi obvezno potrebovali temeljito prenovo, ki pa je povezana z velikimi stroški.

g) Sposobnosti prilagajanja trgu

Podjetje spremlja dogajanje na trgu in se mu poskuša čimbolj prilagoditi. Prednost ima v svoji majhnosti in hitri odzivnosti, ki jo omogoča organizacijska struktura in hitrost komuniciranja znotraj podjetja. Prilagajanje trgu se kaže predvsem pri oblikovanju prodajnih cen podjetja.

h) Kakovost raziskave trga

Raziskave trga ni podjetje nikoli opravilo.

Na temelju narejenih delnih ocen je v tabeli 8 izdelana skupna ocena tržne podstrukture.

Tabela 8: Ocena prednosti in slabosti tržne podstrukture podjetja

Komponente						Opombe
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo	
Tržni delež				•		Zanemarljivo majhen
Sestava kupcev			•			Razdrobljeni
Prodajne cene		•				Konkurenčne
Vpliv na kupce				•		Minimalen
Vpliv na dobavitelje				•		Vpliv le na manjše dobavitelje
Prodajne poti				•		Podjetje ima veliko rezerv
Tržno komuniciranje				•		Ni celostnega tržnega komuniciranja
Sposobnosti prilagajanju trgu			•			Hitro prilagajanje
Kakovost raziskave trga					•	Ni bilo raziskave
Skupna ocena		1	2	5	1	SLABO

5.2.3. OCENA TEHNOLOŠKE PODSTRUKTURE

a) Lokacija diskonta

Diskont se nahaja na odlični lokaciji 100 metrov od glavne ceste na Bledu in ima veliko parkirišče, ki si ga deli s soslednjim podjetjem, ki ima avtomehanično delavnico. Nima pa posebej označenega parkirnega prostora za dostavo, tako da tovornjaki večkrat ovirajo kupce pri prihodu in odhodu iz prodajalne.

b) Opremljenost trgovine

Opremljenost trgovine je slaba in je nujno potrebna prenove. V prodajalni ni delikatese in ni posebnega prostora za samopostrežno izbiranje sadja in zelenjave, temveč je vse predhodno zapakirano v pakirnici, ki se nahaja v skladišču. To pa pomeni dodatno delo. Interier trgovine je star in je bil v sedmih letih le malo spremenjen. V prodajalni ni klime, ki bi v poletnih dneh skrbela za nizke temperature. Prodajni del diskonta je premajhen, skladiščni del pa slabo urejen in zahteva preveč ročnega prekladanja.

c) Računalniška opremljenost in podpora

Trgovina še vedno uporablja star način odtipkavanja cen na blagajni. Trenutno tak način računanja še ne predstavlja težav, vendar bi morali blagajno čimpreje posodobiti. Podjetje ne uporablja nikakršnega programa o stanju zalog, tako da celotna nabava poteka ročno. Internet predstavlja naslednjo neizkoriščeno možnost poslovanja. Celotno sprejemanje naročil za dostavo gostinskim lokalom poteka le telefonsko. Pisanje dobavnic je ročno, kar je včasih hitrejše, a je verjetnost napak večja kot s pomočjo računalniškega programa.

č) Razpoložljivost delovne sile

Razpoložljivost delovne sile je dobra. Znanje tujih jezikov ne predstavlja problema, saj večina zaposlenih govori vsaj en tuj jezik. Oddaljenost kraja podjetja od kraja bivanja je v povprečju 15 km na zaposlenega in tudi ne predstavlja večje ovire.

e) Kontrola kvalitete storitev

Za kvaliteto storitev skrbijo zaposleni sami. Novi zaposleni se sprva uvajajo v delo z manj zahtevnimi deli in postopoma prevzamejo celotna opravila. Za pomoč se lahko obrnejo na svoje nadrejene, ki preverijo njihovo delo. Za vse reklamacije, ki jih prijavijo stranke, se ugotovi vzrok in se jih v najkrajšem možnem času poskuša odpraviti.

V tabeli 9 na osnovi delnihocen prikazujem skupno oceno tehnološke podstrukture.

5.2.4. OCENA FINANČNE PODSTRUKTURE

V nadeljevanju v tabeli 10 prikazujem bilance stanja podjetja v proučevanem obdobju, v tabelah 11 in 12 pa kazalce bonitete financiranja in oceno prednosti in slabosti finančne podstrukture podjetja. Bilanco stanja in izračunane kazalnike za leto 2000 primerjam s podatki za dejavnost⁷, v kateri pa deluje nekaj velikih trgovcev, zaradi česar nekateri podatki niso primerljivi.

⁷ G 52.110, trgovina na drobno v nespecializirani prodaji z živili; 761 gospodarskih družb

Tabela 9: Ocena prednosti in slabosti tehnološke podstrukture podjetja

Komponente						Opombe
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo	
Lokacija diskonta		•				V centru
Opremljenost trgovine				•		Slaba, potrebna prenove
Računalniška opremljenost in podpora				•		Zastarela, rabi posodobitev
Razpoložljivost delovne sile		•				Znanje tujih jezikov, majhna oddaljenost prebavilišča.
Kontrola kvalitete storitev			•			Opravljajo vsi zaposleni
Skupna ocena		2	1	2		SREDNJE

V bilanci stanja so se iz leta v leto zmanjševala skupna sredstva, vendar je razmerje med deležem stalnih in gibljivih sredstev ostalo nespremenjeno. Razmerje med njima pa je obrnjeno na glavo v primerjavi s panogo. Delež stalnih sredstev v dejavnosti je skoraj 67 %, proučevanega podjetja pa manj kot 20 %. »Krivdo« lahko pripišemo poslovnim prostorom, ki jih ima podjetje v najemu. Podjetje ima tudi velik delež zalog in denarnih sredstev, obojih kar za 30 odstotnih točk več kot je povprečje v dejavnosti.

Tabela 10: Obseg in struktura sredstev in virov sredstev podjetja Verčič za leta 1998, 1999, 2000 in primerjava z dejavnostjo v letu 2000 (v 000 SIT).

Element	Leto 1998		Leto 1999		Leto 2000		Dejavnost
	znesek	%	znesek	%	znesek	%	Leto 2000 (v %)
SREDSTVA	48.812	100	46.129	100	34.889	100	100
1. Stalna sredstva	9.186	18,8	7.860	17,0	6.699	19,2	66,8
2. Gibljiva sredstva	39.626	81,2	38.269	83,0	28.190	80,8	33,2
Zaloge	9.029	18,5	10.339	22,4	15.340	44,0	11,9
Terjatve iz poslovanja	7.134	14,6	10.091	21,9	2.317	6,6	13,0
Denarna sredstva	23.464	41,8	17.839	38,7	10.533	30,2	1,4
VIRI SREDSTEV	48.812	100	46.129	100	34.889	100	100
Kapital	7.805	16,0	8.899	19,3	9.048	25,9	47,9
Dolgoročne obveznosti	4.116	8,4	3.306	7,2	2.100	6,0	9,8
Kratkoročne obveznost	36.891	75,6	33.924	73,5	23.741	68,0	39,1

Vir: Bilance stanj podjetja Verčič d.o.o. za leta 1998-2000 in Gospodarski vestnik.

Pri obveznostih do virov sredstev je največji delež zavzela postavka kratkoročne obveznosti. V primerjavi s panogo ima podjetje občutno preveč kratkoročnih obveznosti in premalo kapitala. Kapital se vsako leto povečuje predvsem na račun prenesenih dobičkov iz prejšnjih let.

Kazalniki investiranja so daleč od povprečja podjetij v dejavnosti (glej tabelo 11). Podjetje mora obvezno kupiti svoje poslovne prostore (kar je tudi storilo v letu 2001) in zmanjšati delež zalog in denarnih sredstev, ki bi jih bilo pametno investirati. Kazalniki obračanja in dnevi vezave kljub poslabšanju v zadnjem letu kažejo dobre rezultate. Obračanje sredstev je hitrejše od konkurence, dnevi njihove vezave pa so krajši, kar pomeni da ima podjetje vezanih manj sredstev kot podjetja v dejavnosti.

Tabela 11: Kazalci bonitete financiranja podjetja Verčič v letih 1997-2000

Kazalec	Leto				Dejavnost v letu 2000	Ocena
	1997	1998	1999	2000		
Kazalniki investiranja						
Delež osnovnih sreds. v sredstvih (v%)	22,4	18,8	17	19,2	47,2	Nižji delež kot v dejavnosti.
Delež obratnih sredstev v sredstvih (v %)	77,6	81,2	83	80,8	26,6	Delež je v nasprotju z deležuem v dejavnosti.
Kazalniki financiranja						
Delež kapitala v financiranju (v %)	11,9	16,0	19,3	25,9	47,9	Narašča, a je daleč od povprečja v dejavnosti.
Delež dolgov v financiranju (v %)	88,1	84,0	80,7	74,1	49,0	Dolgovi v strukturi financiranja se počasi zmanjšujejo, a so preveliki.
Kapitalska pokritost stalnih sredstev	0,53	0,85	1,13	1,35	0,72	Kapitalska pokritost je boljša kot v dejavnosti.
Kazalniki plačilne sposobnosti						
Kratkoročni koeficient likvidnosti	0,93	1,07	1,13	1,19	0,83	Vseskozi narašča in kaže dobre rezultate.
Pospešeni koeficient likvidnosti	0,64	0,83	0,82	0,54	0,53	Koeficient se je v letu 2000 znižal na raven v dejavnosti.
Kazalniki obračanja in dnevi vezave						
Količnik obračanja obratnih sredstev	11,94	10,71	9,49	8,97	5,31	Kazalec je večji od dejavnosti, vendar pada.
Količnik obračanja zalog	37,94	40,19	38,71	23,23	12,12	Velik padec v zadnjem letu.
Količnik obračanja terjatev iz poslovanja	41,46	59,65	43,32	49,5	11,26	Kazalec se spreminja, a je občutno boljši kot v dejavnosti.
Dnevi vezave zalog	9,4	9,1	9,4	15,7	30,1	Poslabšanje v zadnjem letu.

Vir: Gospodarski vestnik, finančni kazalci.

Kazalniki plačilne sposobnosti so ugodnejši kot v dejavnosti, a daleč od optimalnih vrednosti 2 (kratkoročni koeficient likvidnosti) in 1 (pospešeni koeficient likvidnosti). Kazalniki financiranja pa tako kot kazalniki investiranja zelo odstopajo od kazalcev za panogo. Kazalnik kapitalne pokritosti stalnih sredstev v letu 2000 kaže dober rezultat, saj se z lastnim kapitalom financirajo vsa najbolj nelikvidna sredstva in del gibljivih sredstev. Delež kapitala v financiranju prikazuje, da je delež sredstev financiran s kapitalom, v primerjavi z dejavnostjo občutno manjši. Nižja vrednost pomeni večjo donosnost kapitala, manj tveganja za lastnike, vendar nestabilnost donosov.

Tabela 12: Ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture podjetja

Komponente	Ocena					Opombe
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo	
Kazalniki investiranja						
Delež osnovnih sredstev v sredstvih				•		
Delež obratnih sredstev v sredstvih				•		
Kazalniki financiranja						
Delež kapitala v financiranju			•			
Delež dolgov v financiranju				•		
Kapitalska pokritost stalnih sredstev		•				
Kazalniki plačilne sposobnosti						
Kratkoročni koeficient likvidnosti			•			
Pospešeni koeficient likvidnosti			•			
Kazalniki obračanja in dnevi vezave						
Obračanje obratnih sredstev		•				
Obračanje zalog		•				
Obračanje terjatev iz poslovanja		•				
Dnevi vezave zalog		•				
Skupna ocena		5	3	3		SREDNJE

Vir: Tabela 11.

5.2.5. RAZISKOVALNO-RAZVOJNA PODSTRUKTURA

Raziskovalno-razvojna podstruktura je zelo pomembna za vsako podjetje, vendar je vloga podstrukture in njen vpliv na poslovanje večji v proizvodjalnih, tehnološko bolj intenzivnih in hitro razvijajočih se panogah, manjši pa v storitvenih in počasi rastočih panogah. Pod raziskovalno-razvojno podstrukturo si predstavljamo dejavnost razvijanja novih izdelkov, tehnoloških postopkov za njihovo proizvodnjo in izboljševanje starih izdelkov. Razvoj se lahko doseže tudi z učinkovitejšim poslovanjem, z novimi prodajnimi prijemi in metodami, z uvajanjem novih storitev in z izboljševanjem računalniškega informacijskega sistema.

Podjetje nima razvite raziskovalno-razvojne podstrukture, zato ima njena odsotnost negativen vpliv na poslovno uspešnost podjetja.

5.2.6. KADROVSKA PODSTRUKTURA

Podjetje po številu zaposlenih uvrščamo med mala podjetja. V letu 2000 je bilo zaposlenih sedem delavcev, kar je najnižje število zaposlenih v proučevanem obdobju. Leta 1998 je bilo zaposlenih 9 delavcev, kar je največje število v proučevanem obdobju. V letih 1997 in 1999 pa je bilo zaposlenih osem delavcev.

Na kakovost delovne sile vplivajo različni faktorji. Najpomembnejši med njimi so: ustreznost strukture kadrov (izobrazbena, starostna, spolna), fluktuacija, kakovost sistema rekrutiranja, selekcije, usposabljanja, razvijanja in napredovanja kadra v podjetju.

Število zaposlenih v podjetju Verčič se neprestano spreminja, saj na poslovanje podjetja zelo vpliva sezonska komponenta. V poletnih mesecih sta zaradi tega zaposlena dva dodatna delavca. Negotovost prihodnjih prihodkov vpliva na način zaposlovanja. Stalno zaposlitev imajo lastnik, prodajalki in računovodkinja, vsi ostali so zaposleni honorarno ali za določen čas. Takšna politika zaposlovanja podjetja je razumljiva, saj mu lahko relativno hitro zmanjšanje števila kadrov v primeru slabih poslovnih rezultatov zmanjša stroške dela. Fluktuacija kadra je zaradi omenjenih vzrokov zelo velika.

Vodstvo podjetja predstavljata družbenika, od katerih je vsak 50-odstotni lastnik. Oba imata dolgoletne izkušnje na področju gostinstva in trgovine. Oviro pri poslovanju podjetja pa predstavlja njena pomanjkljiva izobrazba na področju vodenja in financ podjetja. Dodatnega izobraževanja se ne udeležujeta, kar je še ena slabost.

V podjetju prevladuje peta stopnja izobrazbe, ki je ustrezna glede na zahtevnost delovnih mest. Zaposleni nimajo nobenega dodatnega izobraževanja zunaj podjetja, le usposabljanje za delovno mesto, ki ga bodo opravljali. Starostna struktura v podjetju je ugodna. Povprečna starost zaposlenih je 35 let, kar nakazuje da je kolektiv mlad. Vodstveni kader predstavlja delež starejših in zagotavlja potrebne izkušnje za poslovanje podjetja. Tako starostna kot spolna struktura (prevladuje ženski spol) ne predstavljata posebnih konkurenčnih prednosti oziroma slabosti.

Skupno oceno kadrovske podstrukture prikazujem v tabeli 13 in jo ocenjujem z oceno srednje.

Tabela 13: Ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture podjetja

Komponente	Ocena					Opombe
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo	
Število zaposlenih		•				Prilagaja se potrebam v prodajalni.
Kakovost vodstva			•			Vodstvo z veliko izkušnjami, a premalo izobraženo.
Izobraževanje vodilnih				•		Ni načrtnega izobraževanja.
Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih					•	Ni dodatnega izobraževanja, le v okviru delovnega mesta.
Starostna in spolna struktura		•				Povprečna starost je 35 let.
Način zaposlovanja			•			Prevladuje zaposlovanje za določen čas
Fluktuacija				•		Velika
Skupna ocena		2	2	2	1	SREDNJE

5.2.7. ORGANIZACIJSKA PODSTRUKTURA

Dinamičnost in hitre spremembe v okolju podjetju narekujejo, da prilagodi svojo organizacijo tako, da bi najlažje obvladovalo nastale probleme. Organizacijska struktura v podjetju je zelo jasna. Vse pomembnejše odločitve, ki se nanašajo na poslovanje podjetja, sprejemata družbenika, od katerih je vsak 50-odstotni lastnik. Za vpeljevanje določenih sprememb, ali za sprejemanje odločitev je dovolj soglasje enega izmed njiju. Zaposleni sprejemajo le manj pomembne odločitve, za katere so tudi odgovorni. Shema organizacije je popolnoma centralistična z avtokratskim načinom vodenja.

Lokacija uprave in vodstva podjetja se nahaja v istih poslovnih prostorih kot diskont. Lokacija je odlična tako za nadziranje poslovanja kot za hitro sprejemanje odločitev in hitro prilagajanje podjetja trgu. Lastniki so ponosni na svoje podjetje in so nanj čustveno navezani. V delo so pripravljene vložiti veliko več energije, kot bi jo v kakšnem drugem podjetju. V podjetju so pripravljene delati, kolikor je potrebno, pomembno je, da je delo opravljeno. Klima ali vzdušje v podjetju je dobro. Razlog najverjetneje leži v relativni majhnosti podjetja in v majhnem številu zaposlenih. To pripomore k lažjemu delu in dobrim medsebojnim odnosom.

Največja slabost organizacijske podstrukture je odsotnost planiranja. Podjetje si ne postavlja nobenih kratkoročnih ali dolgoročnih ciljev za prihodnost. Ni planiranja razvoja celotne organizacije, njene vizije, strateških in planskih ciljev. Načrti sicer obstajajo, vendar niso v pisni obliki, temveč v glavah vodilnih in niso dovolj jasno posredovani zaposlenim. To pa

predstavlja veliko pomanjkljivost, saj se podjetje lahko primerja le z rezultati iz preteklih obdobj. Kratkoročne analize za polletna in četrletna obdobja pripravlja računovodkinja, vendar so omejene le na primerjavo poslovnega uspeha s preteklimi obdobji. Ker ni planiranja, tudi ni ustrezne kontrole. Edino kontrolo predstavlja primerjanje poslovnega uspeha s preteklimi obdobji.

Nejasnost prihodnjih ciljev organizacije in pomanjkanje motivacije za delo povzroča zaposlenim v podjetju določene probleme. Podjetje tudi nima izoblikovanega sistema dodatnega nagrajevanja in stimuliranja.

Podjetje ima z okoljem dobre odnose. Del sredstev namenja različnim športnim in gasilskim društvom in skuša tako dati svoj prispevek k okolju, kjer živi, dela in posluje. Slabše poslovanje v zadnjih letih je povzročilo zmanjšanje teh sredstev. V sedmih letih poslovanja si je podjetje zgradilo dober ugled in pridobilo zaupanje tako kupcev kot potrošnikov.

Skupna ocena prednosti in slabosti organizacijske podstrukture je podana v tabeli 14.

Tabela 14: Ocena prednosti in slabosti organizacijske podstrukture podjetja

Komponente	Ocena					Opombe
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo	
Jasnost organizacijske strukture		•				Zelo jasna, centralistična.
Lokacija uprave		•				V istih prostorih kot prodajalna.
Organizacijska kultura			•			Na dokaj visokem nivoju.
Planiranje					•	Ni planiranja.
Motiviranje				•		Pomanjkljivo.
Kontroliranje				•		Ni kontroliranja.
Sistem odločanja			•			Včasih preveč centralističen.
Ugled podjetja			•			Narašča s kvaliteto opravljenih storitev.
Komuniciranje z okoljem				•		Podjetje ni dovolj aktivno.
Skupna ocena		2	3	3	1	SREDNJE

5.3. ANALIZA POSLOVNIH PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI PODJETJA

Priložnosti in nevarnosti podjetja so povezane z njegovimi prednostmi in slabostmi, saj iz njih izhajajo. Hkrati pa jih določajo še dejavniki okolja, kot so gospodarski, pravno-politični, tehnološki in kulturni ter dejavniki ožjega okolja.

5.3.1. PODSTRUKTURA PROIZVODA IN STORITEV

Podstrukturo proizvodov in storitev sem z vidika prednosti in slabosti ocenil kot slabo. Glavno slabost predstavlja zmanjševanje prodaje in huda konkurenca. Glavna nevarnost, ki preti podjetju je konkurenca. Zniževanje maržnih stopenj, cenovne vojne, vse pogostejše akcije in odpiranje novih hipermarketov zmanjšujejo obseg prometa manjšim samostojnim trgovcem. Če temu prištejemo še višje nabavne cene, ki jih imajo manjši trgovci, vidimo, da njihova prihodnost ni rožnata. Konkurenca bo v panogi še naprej huda in se bo še krepila. Število trgovskih podjetij se po letu 1998 zmanjšuje, enak trend pa je moč pričakovati tudi v prihodnjih letih.

Priložnost, ki jo podjetje ima in je še ni izkoristilo, je združitev z večjim trgovskim sistemom ali sklenitev svoje samostojnosti. Obstaja pa tudi možnost povezave več manjših podjetij, ki bi skupno nastopili nasproti dobaviteljem.

Razširitev prodajnega programa z lastno peko kruha (zamrznjenih že pripravljenih izdelkov), predstavlja še eno priložnost za podjetje. Večina samopostrežnih trgovin že nudi sveže pečeno pecivo od jutra do večera. Priložnost predstavlja tudi razširitev dostave na dom vsem kupcem. Podjetje trenutno že omogoča dostavo blaga na dom posameznim starejšim osebam. To bi lahko začeli nuditi vsem in jo primerno tudi oglaševati. Storitve bi lahko zaračunavali ali pa bi bila brezplačna za nakupe nad določenim zneskom. Prilagoditev odpiralnega časa potrebam kupcev je naslednja neizkoriščena priložnost. Na tem področju je zelo dejavna konkurenca, saj imajo v poletnih mesecih odprto trgovino vsak dan od 6-ih do 24-ih.

V zadnjem desetletju se je povečala skrb za zaščito okolja, zato bi podjetje tej temi moralo posvečati večjo pozornost. Lahko bi organizirali ločeno zbiranje odpadkov, skušali prepričati ljudi naj kupujejo izdelke v povratni embalaži, prodajati le papirnate vrečke ali vrečke iz blaga.

5.3.2. TRŽNA PODSTRUKTURA

Povezava več manjših trgovcev in njihov skupen nastop pri dobaviteljnih izboljša pogajalske pozicije. Na ta način bi podjetje prišlo do posebnih rabatov in popustov, ki prinašajo nižje cene ali pa višje maržne stopnje.

Veliko priložnosti ima podjetje pri prodajnih metodah in poteh. Prodaja po internetu je ena izmed manj uresničljivih, saj podjetje deluje na premajhnem prostoru. Podjetje bi moralo prilagoditi posebne akcijske prodaje dnevom v tednu, ko potrošniki opravljajo glavne nakupe. To je ob petkih in sobotah med 10. in 12. ter med 14. in 18. uro. Oseben pristop, večja specializacija, prilagajanje potrebam kupcev in posebnost ponudbe so tudi priložnosti, ki jih podjetje še ni izkoristilo. Potrošniki si vedno bolj želijo, da bi jih obravnavali kot

posameznike in zato kupujejo v tistih prodajalnah, kjer imajo prodajalci do njih osebni pristop.

Nova priložnost podjetju predstavlja načrtno oglaševanje na lokalnem radiu in v lokalnem časopisu ter oglaševanje z letaki po domovih. Podjetje bi moralo tudi načrtno podpirati in sponzorirati določena društva iz okolice. Tako bi prišli do še večjega ugleda in prepoznavnosti podjetja med potrošniki.

Nevarnost podjetju predstavlja izredno majhen vpliv na kupce in dobavitelje. Prvi lahko kadarkoli zamenjajo trgovino brez stroškov. Zato bi si morale podjetje pridobiti čim večjo zvestobo kupcev in jo krepiti z različnimi akcijami. Dobavitelji pa imajo moč, da lahko postavljajo manjše kupce v občutno slabši položaj kot velike trgovske mreže. Povezave med manjšimi trgovci ali prevzem franšize so zato nujni za prihodnost manjših trgovcev.

5.3.3. TEHNOLOŠKA PODSTRUKTURA

Tehnološka podstruktura predstavlja nevarnost za podjetje. Računalniška podpora, ki jo podjetje uporablja, je zastarela in nujno potrebuje posodobitev. Računalniška povezava s poslovnimi partnerji in »skeniranje« izdelkov na podlagi EAN kod bi podjetju prineslo zmanjšanje potrebnih zalog blaga, boljši pregled stanja zalog, zmanjšanje inventurnih razlik, povečanje koeficienta obračanja, hitrejšo odpremo, fakturiranje hkrati z dobavo ter skrajševanje plačilnih rokov.

Pomanjkljiva in zastarela notranja opremljenost prodajalne, je nevarnost na katero mora biti podjetje zelo pozorno. Potrošniki si namreč želijo prijeten in udoben nakup v prijetnem okolju. Prodajalna nujno potrebuje delikateso in poseben prostor za samopostrežno izbiranje sadja in zelenjave.

Priložnost podjetju predstavlja povečanje trgovine in zmanjšanje skladišča. Tako bi zmanjšali obseg dela v skladišču, saj bi večino dobavljenega blaga peljali neposredno v trgovino. Imeli pa bi tudi večji nadzor nad zalogami.

5.3.4. RAZISKOVALNO-RAZVOJNA PODSTRUKTURA

Podjetje zaradi svoje majhnosti in dejavnosti, ki jo opravlja, nima opredeljene raziskovalno-razvojne podstrukture. Ta je omejena na raziskave trge, ki jih lahko obravnavamo tudi pod tržno podstrukturo. Nevarnost za poslovanje podjetja predstavlja neraziskovanje trga, ki ni bilo nikoli izvedeno in temelji le na opazovanju trga. Tako pridobljeni podatki zaradi subjektivnosti opazovanja lahko pripeljejo do napačnih zaključkov. Posebno za spremljanje konkurence bi moralo podjetje vpeljati bolj natančen in sistematičen način določanja svojega položaja in položaja konkurentov v panogi.

5.3.5. FINANČNA PODSTRUKTURA

Finančna podstruktura odslikava delovanje celotnega podjetja oziroma vseh njegovih podstruktur. Prvo nevarnost kaže kazalnik deleža osnovnih sredstev v sredstvih. Podjetje nima svojih poslovnih prostorov, ampak jih ima v najemu od svojega glavnega konkurenta Živil iz Naklega. Najemodajalec lahko vsak trenutek prekine najemno pogodbo ali zviša najemnino. Slednjo je v preteklem letu že povečal za 50 odstotkov. Nevarnost prekinitve najemne pogodbe postavlja pod vprašaj vse ostale investicije v izboljšanje poslovanja podjetja. Podjetje je v letu 2001 v Zapužah kupilo svoje poslovne prostore, vendar so ti preveč oddaljeni od Bleda.

Naslednjo nevarnost predstavljajo terjatve iz poslovanja. Kazalnik obračanja terjatev iz poslovanja v letu 2000 kaže na dobro ravnanje s terjatvami, a ima podjetje vseeno ogromne težave z dolžniki. V letu 1998 je prišlo do občutnega odpisa terjatev, kar je zelo poslabšalo poslovni rezultat. Ker v Sloveniji trenutno ni učinkovite in hitre izterjave dolgov, bi podjetje moralo vsako višjo transakcijo zavarovati z ustreznim inštrumentom.

Priložnost podjetja pa so nevezana denarna sredstva, ki jih ima na voljo. Denar bi morali pametno investirati in z njim služiti, ne pa ga imeti nevezanega na računu podjetja.

5.3.6. KADROVSKA PODSTRUKTURA

Nevarnosti kadrovske podstrukture se kažejo v izobrazbi vodilnih in zaposlenih. Vodilni kadri nimajo ustreznega znanja s področja financ in vodenja podjetja in se ne udeležujejo dodatnega izobraževanja. Glavno slabost zaposlenih predstavlja pomanjkljivo znanje tujih jezikov, a jih podjetje kljub temu ne pošilja na dodatna izobraževanja.

Starostna struktura je ugodna, saj je mlajši kolektiv bolj fleksibilen in naklonjen spremembam, ki jih narekuje okolje. Tudi spolna struktura ne predstavlja večje nevarnosti podjetju. Edina težava se zaradi porodniških dopustov pojavi pri zaposlovanju mladih žensk. V podjetju je bilo v sedmih letih poslovanja nosečih 10 zaposlenih, kar je več kot ena na leto. Povprečno število zaposlenih prodajalk pa ni bilo nikoli večje od treh. Podjetje je moralo vsakič poiskati novo delavko in jo na novo uvajati v delo, kar je povezano z dodatnimi stroški. Trenutna nevarnost izhaja iz dejstva, da sta zaposleni le dve in bi morebiten odhod ene izmed njiju povzročil podjetju težave.

5.3.7. ORGANIZACIJSKA PODSTRUKTURA

Podjetje v prihodnosti ne predvideva organizacijskih sprememb, saj trenutni sistem organizacije ustreza načinu poslovanja. Priložnost podjetja predstavlja izredno ugodna

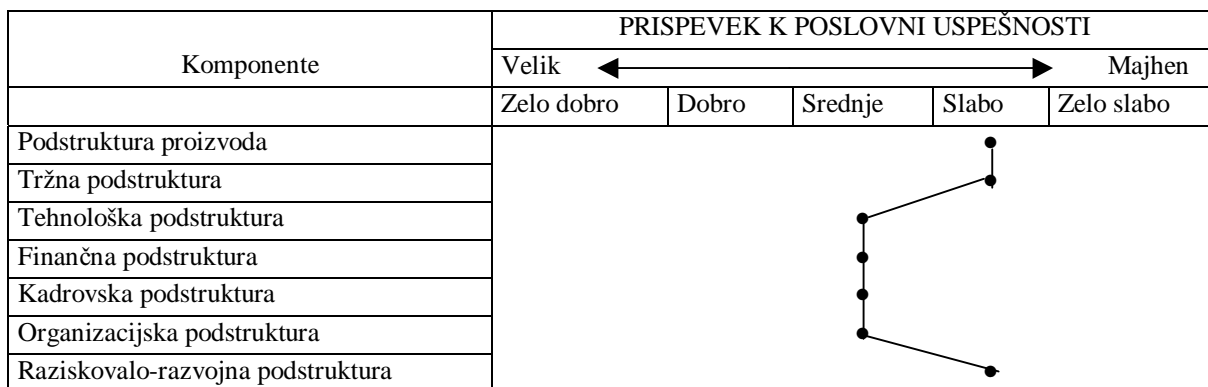
lokacija sedeža podjetja, ki se nahaja v istih prostorih kot prodajalna in na zahtevo vodilnih omogoča takojšnje ukrepanje v prodajalni.

Nevarnosti podjetju predstavljajo neobstoječi sistemi planiranja, kontrole, motiviranja in nagrajevanja. Pomanjkljivo planiranje povzroča zaposlenim določene težave. Vodilni v podjetju zaposlenim ne predstavijo svojih ciljev, tako da ti nimajo nikakršnih planov, ki bi jih morali doseči. Posledica je manjša motiviranost za delo. Pomanjkanje motivacije povzroča tudi nekakovostni sistem nagrajevanja in majhne možnosti napredovanja. Vse skupaj predstavlja nevarnost odhoda zaposlenih iz podjetja, kar se že pozna pri veliki fluktuaciji zaposlenih.

5.4. OCENA GLAVNIH PREDNOSTI IN SLABOSTI TER PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI PODJETJA

Na koncu analize prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti je potrebno dati zbirno oceno, ki predstavlja mesto in pozicijo posamezne podstrukture z vidika njenega prispevka k poslovni uspešnosti podjetja. Pri tem pridemo do končne ocene in rezultata, katera od posameznih podstruktur je največ ali najmanj prispevala k uspešnemu ali neuspešnemu poslovanju podjetja v preteklem obdobju.

Slika 5: Ocena prednosti in slabosti podstruktur podjetja in njihov vpliv na poslovno uspešnost



Vir: Tabele 7, 8, 9, 12, 13, 14.

Iz slike 5 je razvidno, da nobena podstruktura nima večjega vpliva na uspešnost poslovanja podjetja. Tehnološka, finančna, kadrovska in organizacijska podstruktura imajo enak prispevek k poslovni uspešnosti podjetja, ki pa je premajhen. Finančna podstruktura nam kaže na slabosti ostalih podstruktur. Kadrovska in organizacijska podstruktura sta dali premajhen prispevek k uspehu podjetja, kar kaže na to, da podjetje ne skrbi dovolj za zaposlene in organizacijo svojih procesov ter sodelujočih v njih. Podstruktura proizvoda in storitev, tržna in raziskovalno-razvojna podstruktura so ocenjene slabo in ne prispevajo k uspešnemu

poslovanju podjetja, zato je potrebno razmišljati o izboljšanju le-teh, da bo podjetje še naprej delovalo brez večjih težav. S skrbno načrtovano oglaševalsko akcijo bo potrebno povečati obseg prodaje in zaustaviti negativen trend padanja prodaje. Veliko slabost predstavlja konkurenca, ki je izredno huda in sili podjetja k povezovanju. Podjetje bo moralo začeti razmišljati o spremembah tudi na tem področju.

Glavne prednosti podjetja so:

- **Sposobnost hitrega prilagajanja:** podjetje je majhno in se lahko hitro odzove na spremembe. Vodstvo podjetja dnevno spremlja dogodke na trgu in se lahko v trenutku odzove na spremembo. Večino takšnih odločitev predstavlja oblikovanje prodajnih cen izdelkov.
- **Lokacija diskonta:** diskont leži na odlični lokaciji v centru Bleda, 100 metrov od glavne ceste. Omogoča hitro dostavo podjetju in hitro dostavo podjetja svojim kupcem. Diskont ima veliko parkirišče, kar predstavlja veliko prednost pred konkurenti, saj imajo ti velike težave prav na tem področju.
- **Hitrost dostave:** gostinci, ki naročajo blago pri podjetju Verčič, vedo, da bodo dobili blago dostavljeno isti dan, kot je bilo blago naročeno. Podjetje dostavi blago ob točno določeni uri, če je bila ta predhodno dogovorjena.
- **Kakovost opravljenih storitev:** od vseh zaposlenih se zahteva in pričakuje najvišja možna kakovost opravljene storitve. Sem sodi prijaznost, ustrežljivost in pomoč vsem strankam, ki obišejo prodajalno. Vse reklamacije se obravnava in odpravlja sproti.

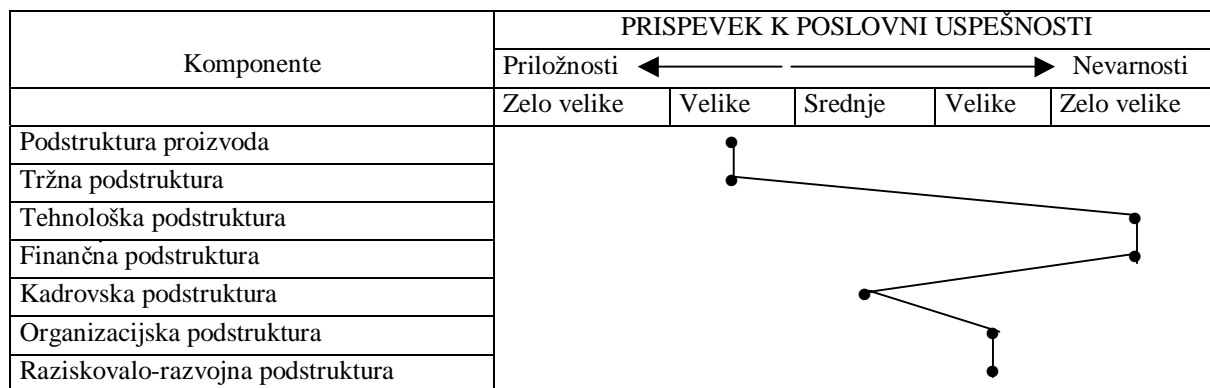
Glavne slabosti podjetja so:

- **Tehnološka opremljenost:** prodajalna podjetja ni dovolj specializirana. Ni samopostrežna trgovina (supereta), saj nima delikatese in samopostrežnega izbiranja sveže zelenjave in sadja ter ni diskont, ker je prodajalna premajhna. Podjetje uporablja zastarel način računanja izdelkov na blagajni, ki ni povezana z računalnikom, ki bi omogočil hitrejše in lažje poslovanje, zmanjšal število napak, omogočal sprotno spremljanje zalog ter zmanjšanje stroškov nabave.
- **Način trženja:** podjetje nima izoblikovanega trženjskega spleta z vsemi komponentami. Potreben bo premišljen komunikacijski program, ki bo dvignil obseg prodaje in prihodke. Podjetje bi lahko v sodelovanju s posameznimi dobavitelji pripravilo različne promocije in akcije.
- **Prepoznavnost podjetja:** čeprav je podjetje na tem področju storilo že veliko, se še vedno dogaja, da po sedmih letih obratovanja posamezniki iz okolice ne poznajo podjetja oziroma njegove dejavnosti.

Ocena priložnosti in nevarnosti podjetja kaže spremembo profila v primerjavi z zgoraj ocenjenimi prednostmi in slabostmi. Iz slike 6 je razvidno, da se poslovne možnosti podjetja

kažejo predvsem v okviru podstrukture proizvoda in tržne podstrukture. Glavne nevarnosti pa predstavljata finančna in tehnološka podstruktura.

Slika 6: Profil poslovnih priložnosti in nevarnosti podjetja



Glavne priložnosti:

- **Navezovanje tesnejših osebnih stikov s strankami:** trendi v svetu in tudi v Sloveniji kažejo, da si potrošniki vedno bolj želijo, da bi jih obravnavali kot posameznike in zato kupujejo v tistih prodajalnah, kjer imajo prodajalci do njih osebni pristop. Podjetje ima trenutno navezanih veliko osebnih stikov z večjimi strankami. Nadaljnji koraki bi morali iti v smeri navezovanja osebnih stikov z vsemi kupci.
- **Dostava na dom:** podjetje bi lahko razširilo storitev dostave na dom vsem kupcem. Možnosti sta dve. Postavitev najnižjega zneseka potrebnega nakupa in brezplačna dostava blaga, ali pa zaračunavanje dostave.
- **Povezovanje ali franšizing:** priložnost, ki jo bo potrebno izkoristiti. Povezava podjetja z večjim podjetjem ali več manjšimi bi občutno izboljšala pogajalske pozicije v dogovarjanju z dobavitelji, franšizing pa je priložnost, ki bi jo podjetje lahko izkoristilo za svojo rast v prihodnosti.

Glavne nevarnosti:

- **Odpoved najemne pogodbe:** podjetje je imelo desetletno pogodbo z najemodajalcem Avtomehaniko Škofja Loka, ki je prodala poslovne prostore podjetju Živila iz Naklega. To je takoj poskušalo prekiniti najemno pogodbo, nakar je prišlo do medsebojnega dogovora o nadaljevanju najemne pogodbe, vendar je najemodajalec zvišal najemnino za več kot 50 odstotkov. Trenutno tečejo pogovori o nadaljnji usodi najetih poslovnih prostorov. Prenehanje obratovanja v sedanjih poslovnih prostorih postavlja pod vprašaj vse investicije na tej lokaciji.
- **Zaostritev konkurence in stopnjevanje nelojalne konkurence:** izrinja iz trga manjše trgovce. Prva uporablja cenovne vojne, s katerimi uničuje manjše samostojne trgovine, druga pa razne špekulacije (utaja davkov, izigravanje carinskih predpisov).

- **Odprtje novih večjih trgovskih centrov:** oba glavna konkurenta, Mercator in Živila, napovedujeta v bližnji prihodnosti izgradnjo novih nakupovalnih centrov na Bledu. Tako huda konkurenca pa bi za proučevano podjetje pomenila zelo hud udarec.

6. SKLEP

V diplomskem delu sem s pomočjo SWOT analize naredil celovito oceno podjetja Verčič, d.o.o. Celoten postopek ocenjevanja je bilo potrebno prilagoditi značilnostim podjetja. Pri izboru meril za ocenjevanje posameznih podstruktur je bilo potrebno upoštevati, da je podjetje majhno, družinsko, da ima majhno število zaposlenih, da deluje na trgu z nekaj velikimi konkurenti in v storitveni dejavnosti.

Med proučevanjem podjetja sem prišel do ugotovitve, da je dejstvo, da je podjetje družinsko, eden izmed glavnih dejavnikov, ki vplivajo na njegovo poslovanje. Lastniki podjetja, ki so hkrati njegovi ustanovitelji, gledajo nanj kot na del njihovega življenja, stvaritev, ki so jo negovali in gradili dolga leta. Nanj so postali čustveno navezani, kar jim v kriznih trenutkih onemogoča racionalno gledanje na poslovanje.

Na podlagi ocen posameznih podstruktur, njenih prednosti, slabosti, priložnosti ter nevarnosti sem prišel do zaključkov, katere so tiste prednosti in slabosti, ki vplivajo na uspešnost poslovanja podjetja danes ter katere so priložnosti in nevarnosti v prihodnje.

Glavne prednosti podjetja, ki jih je pokazala SWOT analiza so naslednje:

- sposobnost hitrega prilagajanja,
- lokacija,
- hitrost dostave,
- kakovost opravljenih storitev.

Glavne slabosti podjetja so:

- tehnološka opremljenost,
- način trženja,
- prepoznavnost podjetja.

Priložnosti podjetja se kažejo v:

- navezovanje tesnejših osebnih stikov s kupci,
- dostava na dom,
- povezovanje z drugimi trgovskimi podjetji,
- razvitje franšizing odnosov z močno trgovsko hišo.

Glavne nevarnosti so:

- odpoved najemne pogodbe,
- zaostritev konkurence in stopnjevanje nelojalne konkurence,
- odprtje velikih trgovskih centrov na Bledu.

S podrobnim proučevanjem panoge in podjetja se mi je postavilo vprašanje, če manjši trgovci lahko ekonomsko uspešno delujejo in preživijo v prihodnjih razmerah na trgu. Raziskave v razvitih tržnih gospodarstvih in Sloveniji kažejo, da lokalni trgovci životarijo in propadajo, zato bi bil priporočljiv cilj državne trgovinske politike ravno zaščita teh trgovcev. Uravnotežena piramidna struktura, z dvema ali tremi velikimi trgovci na vrhu, več srednje velikih trgovcev v sredini in veliko majhnih trgovcev na dnu piramide, omogoča normalen razvoj trgovine. Največji tržni delež pripada največjim trgovskim sistemom, manjšim pa pripadajo lokalni trgi, na katerih skrbijo za popestritev ponudbe.

Zaradi povečane konkurence in uveljavljenega tržnega reda podjetje kmalu ne bo moglo rentabilno poslovati, ker s sorazmerno skromnim obsegom prodaje, ki iz leta v leto pada, ne more pokrivati stroškov poslovanja podjetja in davkov. Večina prisotnih konkurentov na trgu se povezuje v različne prostovoljne verige ali franšizne sisteme, ki jim zagotavljajo zmanjševanje stroškov in s tem preživetje.

Na koncu kaže omeniti še probleme, s katerimi se srečal pri pisanju diplomskega dela. Prvi problem predstavljajo podatki v bilancah stanja in izkazih uspeha proučevanega podjetja. Ti se v tako majhnih podjetjih pogosto ne ujemajo z dejanskim stanjem in poslovanjem podjetja. Vzrok leži v tem, da so ti izkazi narejeni zaradi zahtev državnih služb in ne na željo lastnikov. Naslednji problem je predstavljala obstoječa literatura s področja celovite analize poslovanja, ki ni bila v celoti dostopna. Tako sem iz množice vseh dobljenih knjig izbral tiste, za katere menim, da obravnavajo najnovejše ugotovitve s področja celovite analize poslovanja. Navedeni problemi so seveda vplivali na kakovost ugotovitev, do katerih sem v analizi prišel.

Podjetje Verčič d.o.o. se ne more zanašati na pomoč države, ampak mora vzeti stvari v svoje roke. S posodobitvijo poslovanja in povezavo z večjim trgovcem ali prevzemom franšize, se bo podjetje še najlažje rešilo iz trenutnih težav in bo lahko uspešneje nadaljevalo s poslovanjem.

7. LITERATURA

1. Barnett, Wilsted: Strategic Management: Text and Concepts. Boston: PWS-Kent, 1989, 210 str.
2. Bowman Cliff: Bistvo strateškega managementa. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1994. 168 str.
3. Hunger J. David, Wheelen L. Thomas: Strategic Management: Reading: Addison-Wesley Publishing, 1996. 441 str.
4. Kukovica Peter: Model strateškega managementa v trgovskih podjetjih. Doktorsta disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 180 str.
5. Lank A: Key challenges facing family enterprises. 1994, 191 str.
6. Mencinger Tomaž: Inventura 2000. Gospodarski vestnik, priloga Trgovina, Ljubljana, 2000, 3, str. 7.
7. Pavlovčič Lidija: Konkurenca še vedno ni dovolj učinkovita. Gospodarski vestnik, priloga Trgovina, Ljubljana, 2000, 1, str. 4-5.
8. Pavlovčič Lidija: Previdnost na obeh straneh. Gospodarski vestnik, priloga Trgovina, Ljubljana, 2000, 7, str. 14.
9. Pavlovčič Lidija: Vsak drugi dan v trgovino. Gospodarski vestnik, priloga Trgovina, Ljubljana, 2000, 2, str. 7-8.
10. Porter E. Michael: Competitive Strategy. New York: Free Press, 1980. 396 str.
11. Potočnik Vekoslav, Anžlovar Petra: Intervju. Gospodarski vestnik, priloga Trgovina, Ljubljana, 2001, 4, str. 12-13.
12. Potočnik Vekoslav, Hrastelj Tone: Strategija razvoja slovenske trgovine. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije, 1996, str. 199.
13. Pučko Danijel: Analiza in načrtovanje poslovanja. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, 1997. 196 str.
14. Pučko Danijel et al.: Management. Radovljica: Didakta, 1994. 1072 str.
15. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, 1999. 399 str.
16. Šubic Petra: Čas je za spremembe. Gospodarski vestnik, priloga Trgovina, Ljubljana, 2000, 2, str. 4-6.
17. Stahl Michael J., Grigsby David M.: Management for Decision Making. Boston: PWS-Kent. 1992, 99 str.
18. Treven Sonja: Analiza okolja in potrebne informacije. Slovenska ekonomska revija, Ljubljana, 1992, 5, str. 348-357.
19. Treven Sonja: SWOT analiza. Organizacija in kadri, Kranj, 1992, 9-10, str. 645-653.
20. Vitezić Nada: Posebnosti analize majhnih podjetij. Zbornik referatov, 4. strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Bernardin: Zveza ekonomistov Slovenije, 1998, str. 172-185.
21. Zentes Joachim: Čas je za spremembe. Gospodarski vestnik, priloga Trgovina, Ljubljana, 2000, 2, str. 6.

8. VIRI

1. Bilanca stanja podjetja Verčič d.o.o. Bled, 1997.
2. Bilanca stanja podjetja Verčič d.o.o. Bled, 1998.
3. Bilanca stanja podjetja Verčič d.o.o. Bled, 1999.
4. Bilanca stanja podjetja Verčič d.o.o. Bled, 2000.
5. Gospodarski vestnik, finančni podatki. [URL: <http://gvin.gvestnik.si/FIPO>], 25.08.2001.
6. Glas gospodarstva, konjunktorni trendi. [URL: <http://www.gzs.si/si/gg/indexfr.htm>], 20.08.2001.
7. Interna analiza kupcev in dobaviteljev podjetja Verčič d.o.o. 2001.
8. Izkaz uspeha podjetja Verčič d.o.o. Bled, 1997.
9. Izkaz uspeha podjetja Verčič d.o.o. Bled, 1998.
10. Izkaz uspeha podjetja Verčič d.o.o. Bled, 1999.
11. Izkaz uspeha podjetja Verčič d.o.o. Bled, 2000.
12. Kadrovska evidenca podjetja Verčič d.o.o. za leto 2000.
13. Mesečni statistični pregled RS. Ljubljana: Zavod za statistiko, 2000, 95 str.
14. SURS-Statistični urad Republike Slovenije, kratkoročni gospodarski kazalci. [URL: <http://www.sigov.si/zrs/slo/index.html>], 20.08.2001.
15. Trženjski dnevi Mercator 2001. Krško : Mercator, 2001, 62 str.
16. Zapis skupščine podjetja Verčič d.o.o., Notarski zapis, Škofja Loka, 20.05.1994.

Priloga 1

Tabela 1: Povprečni indeks cen življenjskih potrebščin

1997	1998	1999	2000
100	107,9	114,6	124,7

Vir: www.sigov.si/zrs/

Tabela 2: Indeks cen življenjskih potrebščin

1997	1998	1999	2000
100	106,5	115,0	125,3

Vir: www.sigov.si/zrs/