

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
KONKURENČNA ANALIZA PODJETJA SUPER PŠANC

Ljubljana, november 2019

TILEN KORELC

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Tilen Korelc, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Konkurenčna analiza podjetja Super Pšanc, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem doc. dr. Blažem Zupanom

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 PREDSTAVITEV PODJETJA SUPER PŠANC S. P.	3
2 ANALIZA POSLOVNEGA OKOLJA PODJETJA	4
2.1 Analiza širšega poslovnega okolja	5
2.1.1 Politično pravni dejavniki	5
2.1.2 Ekonomski dejavniki	6
2.1.3 Družbeno – kulturni dejavniki	7
2.1.4 Tehnološki dejavniki.....	7
2.1.5 Naravno okolje.....	8
2.2 Analiza ožjega zunanjega okolja	8
2.2.1 Pogajalska moč dobaviteljev	9
2.2.2 Pogajalska moč kupcev	9
2.2.3 Nevarnost substitucije.....	10
2.2.4 Rivalstvo med obstoječimi konkurenti	10
2.2.5 Nevarnost vstopa novih konkurentov	11
2.3 Analiza notranjega okolja podjetja	12
3 SWOT ANALIZA	13
4 PREDLOGI UKREPOV ZA BOLJŠO KONKURENČNOST PODJETJA ...	17
SKLEP	19
LITERATURA IN VIRI	20

KAZALO TABEL

Tabela 1: Podatki iz izkaza poslovnega izida podjetja Super pšanc	13
Tabela 2: SWOT analiza.....	14

KAZALO SLIK

Slika 1: Logotip podjetja Super pšanc	4
---	---

SEZNAM KRATIC

AJPES – Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve

ang. – angleško

d. o. o. – družba z omejeno odgovornostjo

FURS – Finančna uprava Republike Slovenije

GEM – Globalni podjetniški monitor

PEST – politični, ekonomski, socialno demografski in tehnološki dejavniki (ang. political factors, economic factors, social factor, technological factor)

s. p. – samostojni podjetnik

SO – strategija prednosti z namenom izkoriščanja priložnosti (ang. strengths, opportunities,

SPOT – slovenska podjetniška točka

ST – strategija prednosti za izogibanje nevarnosti (ang. strengths, threats)

SURS – Statistični urad Republike Slovenije

SWOT – prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti za podjetje (ang. strengths, weaknesses, opportunities, threats)

WO – strategija priložnosti s premagovanje slabosti (ang. weaknesses, opportunities)

WT – strategija minimaliziranja slabosti in izogibanja nevarnostim (ang. weaknesses, threats)

UVOD

Globalni podjetniški monitor (v nadaljevanju GEM) vsako leto izvede raziskavo o podjetništvu. Po podatkih raziskave za leto 2018 se povečuje delež Slovencev, ki se čutijo sposobne za podjetništvo. Zaznavanje podjetniških priložnosti v okolju je potrdilo 42 % anketiranih. Raziskava je pokazala, da 51 % vprašanih meni, da imajo dovolj znanja, izkušenj in sposobnosti za delovanje v podjetništvu, vendar se raje odločajo za varno zaposlitev. Po podatkih raziskave je 16,3 % vprašanih podalo namero za udeležbo v podjetništvu, kar je višje od evropskega povprečja. Vseeno se v podjetništvo poda le 6,4 % prebivalstva, kar je manj od mednarodnega povprečja (Kušar, 2019).

Pri ustanavljanju podjetja je potrebno najprej izbrati eno izmed poslovnih oblik. Izbor poslovne oblike podjetja ima poleg načina ustanovitve tudi odločilen vpliv na naslednje vidike poslovanja: obliko, odgovornosti do poslovnih obveznosti, način vodenja poslovnih dokumentov, plačevanje davkov, prispevkov in način izplačevanja dobička. Ustanovitev podjetja se je v zadnjih letih spreminjala v smeri večje digitalizacije in se s tem nekoliko poenostavila. Samostojni podjetnik (v nadaljevanju s. p.) je fizična oseba, ki na trgu samostojno opravlja pridobitno dejavnost. Dejavnost lahko začne opravljati z vpisom v Poslovni register Slovenije na podlagi prijave, ki jo vloži neposredno prek sistema e-VEM, na izpostavah Agencije Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (v nadaljevanju AJPES), na slovenski podjetniški točki (v nadaljevanju SPOT) ali jo pošlje točki SPOT po pošti. O vpisu v Poslovni register Slovenije odloča AJPES. Za ustanovitev podjetja oblike s. p. ni potrebno vplačati osnovnega kapitala, ostali pogoji so določeni v zakonu, ki ureja gospodarske družbe. Gospodarske družbe je potrebno vpisati v sodni register pri sodišču, vpis v sodni register hkrati pomeni tudi vpis v Poslovni register Slovenije. Postopek se prav tako izvede prek sistema e-VEM v elektronski obliki. Predlog za vpis v sodni register je mogoče brezplačno vložiti na točki SPOT ali pri notarju. Najbolj pogosta oblika gospodarske družbe je družba z omejeno odgovornostjo (v nadaljevanju d. o. o.), ki je pravna oseba, katere lastnik je lahko ena ali več domačih ali tujih pravnih in fizičnih oseb. Lastniki oziroma družbeniki niso odgovorni za obveznosti družbe. Za ustanovitev je potreben osnovni kapital družbe, ki znaša najmanj 7.500,00 in je podjetju od ustanovitve na voljo za poslovanje (AJPES, 2019a).

Življenjski cikel podjetja se začne z ustanovitvijo podjetja. Od ustanovitve podjetje formalno obstaja, deluje, posluje, se razvija in raste ali pa preneha delovati (Duh, 2015, str. 33). Analiziranje prednosti in slabosti podjetja je potrebno že pred ustanovitvijo in nadaljevati ves čas delovanja podjetja (Belak, 2002, str. 118).

Iz podatkov v Poslovnem registru Slovenije je razvidno, da je bilo v letu 2018 ustanovljenih 6 % več podjetnikov kot v letu 2017, za 7 % se je povečalo število podjetnikov, ki so prenehali opravljati dejavnost (AJPES, 2019b). Čeprav se mala podjetja finančno ne morejo primerjati z velikimi podjetji, imajo določeno prednost pri vodenju marketinške strategije. Manjša podjetniška ekipa je bolj pripadna podjetniški

viziji, vpliv posameznih članov na sodelavce je večji, povezanost s kupci je bolj osebna, odlikuje jih hitra prilagodljivost in hitra odzivnost. Podjetnikovo znanje temelji na izkušnjah in napakah, ki so jih pridobili pri delu (Vidic, 2000, str. 17). Podjetnik je investitor, inovator, lastnik in menedžer, ki pripravlja nove podjetniške zamisli in poskrbi za njihovo uresničevanje (Plut & Plut, 1995, str. 49).

Podjetje Super pšanc Tadej Jaka Jakšič s. p. (v nadaljevanju Super pšanc) se ukvarja s pripravo in prodajo hitre zdrave prehrane. Trenutno poslujejo na lokaciji Brezovica pri Ljubljani. Oktobra 2019 se odpira dodatna nova lokacija v centru Ljubljane. Skozi celo leto je podjetje s svojo ponudbo prisotno tudi na vseh večjih sejnih in prireditvah s premičnimi postajami, ki so opremljene za pripravo hrane in prodajo pijač. Ponudbo na sejnih in prireditvah prilagodijo potrebam strank.

Od ustanovitve do danes je podjetje poslovalo tudi v Grosuplju, v Ljubljani na Rudniku ter na Dolgem mostu. Vse tri lokacije je podjetnik zaprl, ker niso bile donosne. Trenutno deluje le na lokaciji na Brezovici, ki posluje dobičkonostno. Podjetje se razvija v družinsko podjetje, zato je potrebna širitev stalnih lokacij prodajaln kot tudi širitev in prilagoditev ponudbe.

V zaključni nalogi bom preučil konkurenčnost podjetja Super pšanc pred drugimi konkurenti in dodatne priložnosti za rast podjetja. V podjetju sem tudi sam del ekipe, zato bi želel ugotoviti trenutno stanje in možnosti razvoja v prihodnje. Raziskovanje bom opravil čim bolj nepristransko z analizo poslovnega okolja, to so politični, ekonomski, socialno demografski in tehnološki dejavniki (ang. political factors, economic factors, social factor, technological factor, v nadaljevanju PEST) in proučevanjem prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti za podjetje (ang. strengths, weaknesses, opportunities, threats, v nadaljevanju SWOT).

Namen. V Sloveniji je veliko ponudnikov hitre prehrane, zato je konkurenčna prednost zelo pomembna. Namen zaključne naloge je ugotoviti stanje konkurenčnosti podjetja ter raziskati možnosti razvoja in širitve.

Cilji. Glavni cilj zaključne naloge je ugotoviti katere spremembe bi pripomogle k večji konkurenčni prednosti podjetja, kater pomanjkljivosti bi bilo potrebno odpraviti in na katerih področjih bo potrebno podjetje dodatno razviti, da bo pripravljeno na širitev.

V teoretičnem delu bom podatke poslovnega okolja in podjetništva pridobival iz razpoložljive strokovne literature, člankov in spletnih virov. V praktičnem delu bom uporabil podatke in informacije, ki jih bom pridobil v podjetju, in na uradnih javno dostopnih internetnih straneh v povezavi s teoretičnim delom. Za nepristransko mnenje, bom opravil razgovore s strankami.

1 PREDSTAVITEV PODJETJA SUPER PŠANC S. P.

Podjetje Super Pšanc je bilo ustanovljeno oktobra 2012. Po podatkih Poslovnega registra Slovenije podjetje spada med mikro enote. Na podlagi 55. člena Zakona o gospodarskih družbah (ZGD-1), Ur. l. RS, št. 65/09, spada podjetje, ki ima manj kot 10 zaposlenih, čisti prihodki od prodaje ne presegajo 700.000,00 evrov in vrednost aktive ne presega 350.000,00 evrov med mikro enote. Mikro družba je družba, ki izpolnjuje dve od teh meril. V Poslovnem registru Slovenije ima kot glavno dejavnost po nacionalnem standardu Standardna klasifikacije dejavnosti vpisano začasni gostinski obrati (SKD 56.104). Kot druge dejavnosti ima podjetje vpisane sledeče dejavnosti: restavracije in gostilne, okrepčevalnice, slaščičarne in kavarne, priložnostna priprava in dostava jedi in strežba pijač (AJ PES, 2019c). Podjetje se ukvarja s pripravo in prodajo zdrave prehrane. Na začetku je bila ponudba omejena na pripravo in prodajo izdelkov iz piščančjega mesa. Hrana je pripravljena na zdrav način, saj pri pripravi ne uporabljajo jajc in drobtin. Pečejo v tlačnem cvrtniku, ki deluje pod pritiskom in preprečuje, da bi iz mesa izhlapevali naravni sokovi, prav tako se v meso ne vpije olje, zato meso vsebuje od 60 do 90 % manj maščob. Slogan podjetja je »Pod pritiskom pečen, brez drobtin narejen in zelo zaželen«. Cvrtnje mesa v tlačnem cvrtniku je hitrejše, porabi manj energije, preprečuje krčenje hrane in ohrani boljši okus hrane kot v navadnih cvrtnikih.

Od ustanovitve do danes se podjetje spreminja in razvija. Začetno lokacijo v Grosuplju in kasneje na Rudniku ter na Dolgem mostu, je podjetje zaprlo, ker niso bile donosne. V letu 2016 so odprli novo lokacijo na Brezovici, ki posluje dobičkonosno. Poleg stalne lokacije na Brezovici imajo v podjetju tudi gostinske prikolicice, ki so preurejene v premične gostinske obrate. Razširili so tudi osnovno ponudbo hrane. Poleg ocvrtega piščanca imajo v ponudbi tudi veliko različnih vrst burgerjev. Poleg tega so v ponudbi tudi tortilije, hot-dog, ocvrt krompir in domače priloge. Od leta 2014 so prisotni na večjih prireditvah, koncertih in sejmih. Vsakoletne večje prireditve, na katerih je podjetje prisotno, so Metal camp in Punk festival v Tolminu, kmetijski sejem v Komendi, Celjski sejem (Pivo in cvetje). Letos bo podjetje prisotno prvič tudi v Italiji na tradicionalnem Andrejevem sejmu v Gorici. Ponudbo hrane prilagajajo glede na povpraševanje strank. Poleg priprave različne hrane, so sejmsko ponudbo razširili še na prodajo sladoleda, palačink in pijač.

V oktobru 2019 je predvidena otvoritev nove lokacije v Centru Ljubljane. Lokal v centru Ljubljane bo imel širok razpon ponudbe hrane in pijače. Še vedno pa bo rdeča nit podjetja ostala ista in sicer priprava ocvrtega piščanca na zdrav način. Občina Ljubljana ima vizijo, da Trubarjevo ulico spremeni v ulico, na kateri bodo samo lokali z različno ponudbo hrane in pijače (ang. street food). Dosedanje lokacije so bile oz. je namenjena strankam, ki v lokal pridejo izključno zaradi hitrega obroka in se tam ne zadržujejo. Na novi lokaciji v centru Ljubljane bi se skladno z vizijo podjetja gostje lokala zadržali dlje časa s poudarkom na kvaliteti hrane, pijače ter postrežbe, namesto hitro zaužitega obroka po nizki ceni. Za obratovanje lokala bo podjetje dodatno zaposlilo preverjen in zelo

usposobljen kader z izkušnjami na področju kulinarike, s čimer naj bi dvignili nivo priprave in ponudbe hitre hrane.

Podjetje posluje pod sloganom bolj zdravo ter čisto okolje. Zavzema se za čim manjšo uporabo plastike in drugih škodljivih odpadkov za okolje. Surovine za pripravo hrane so preverjene s certifikati višje kakovosti brez dodanih konzervansov, ki škodujejo zdravju ljudi.

Slika 1: Logotip podjetja Super pšanc



Vir: Super pšanc, začasni gostinski obrati, Tadej Jaka Jakšič s. p. (2019).

2 ANALIZA POSLOVNEGA OKOLJA PODJETJA

Pri analizi poslovnega okolja moramo povezati vse elemente presoje okolja, da dobimo razumljivo sliko poslovnega okolja (Bowman, 1994, str. 54). Poslovno okolje podjetja najlažje analiziramo s PEST in SWOT analizo. PEST analiza proučuje širše poslovno okolje podjetja, to je politične, ekonomske, socialne, demografske in tehnološke dejavnike. S SWOT analizo ugotovimo prednosti in priložnosti, ter slabosti in nevarnosti poslovnega okolja. Z analizo poslovnega okolja podjetja lahko ocenimo, kje se podjetje trenutno nahaja. Za uspešno poslovanje podjetja je nujno poznavanje poslovnega okolja (Uran, 2010; Porter, 1980). Uspeh podjetja lahko izvira neposredno iz privlačnosti panoge in ni nujno pogojeno z odličnostjo managementa. Tudi povprečni management lahko uspešno vodi podjetje, ki prinaša dobiček, če je povpraševanje na trgu večje od ponudbe in je novim konkurentom težko vstopiti na trg (Bowman, 1994, str. 42).

Zunanje poslovno okolje se deli na ožje ali delovno ter na širše okolje (tudi družbeno ali globalno okolje), v zadnjem času dodajajo še **naravno okolje**. Do 20. stoletja so podjetja obravnavala naravno okolje kot vir izkoriščanja dobrin, zato se niso ukvarjali v vprašanju njegovega obstoja (Duh, 2015, str. 185–186).

Dinamično poslovno okolje vpliva na uspešno razvijanje podjetniških lastnosti. Tržno poslovno okolje pomeni vzpostavitev trga kapitala in delovne sile, tržne konkurence, omogočanje podjetniške iniciativnosti, prilagodljivosti in tržne samostojnosti (Plut & Plut, 1995, str. 52).

2.1 Analiza širšega poslovnega okolja

Na širše poslovno okolje podjetje nima posebnega vpliva. Pogosto je izpostavljeno pet osnovnih podokolij, ki so pomembni za ustanovitev in nadaljnji razvoj podjetja in sicer: politični, ekonomski, socialni, demografski in tehnološki dejavniki. Čeprav podjetnik nima vpliva na širše poslovno okolje, je poznavanje tega okolja zelo pomembno, saj na podlagi podatkov in informacij o širšem poslovnem okolju lahko sprejemajo pomembne odločitve o prihodnjem razvoju podjetja (Duh, 2015, str. 18–19). Z analizo PEST proučujemo širše poslovno okolje podjetja in dogajanja, ki vplivajo na sprejemanje odločitev za nadaljnje poslovanje podjetja. PEST analiza je pokazatelj elementov iz širšega poslovnega okolja, ki vplivajo na dogajanje v ožjem poslovnem okolju podjetja (Hočevar, Jaklič & Zagoršek, 2003, str. 19).

Podjetje Super pšanc posluje trenutno samo na slovenskem trgu, zato bo v nalogi obravnavano slovensko poslovno okolje. V prihodnje ima podjetje vizijo širjenje svoje dejavnosti tudi na tuje trge. Podjetje je za enkrat še majhno, konkurenca na področju hitre prehrane je velika, zato morajo zelo pozorno spremljati vsako spremembo poslovnega okolja in se takoj prilagoditi spremembam.

2.1.1 Politično pravni dejavniki

Politično pravni dejavniki s področja zakonodaje, davčne politike, delovnega prava, okoljske zakonodaje, carinskih in trgovinskih dajatev so ukrepi vlade, ki vplivajo na trženjske odločitve poslovanja podjetij (Kotler, 1996, str. 164). Podjetja uspešno poslujejo v državah, kjer je politična stabilnost, subvencije s strani države, prijazna davčna zakonodaja do podjetnikov. Veliko spremembo v poslovanju je prinesel Zakon o davčnem potrjevanju računov (ZDavPR), Ur. l. RS, 57/15 in 69/17. Uvedba davčnih blagajn je pomenila za podjetja dodaten strošek in usposabljanje zaposlenih. S tem je država želela preprečiti ali vsaj omejiti sivo ekonomijo. Po podatkih Finančne uprave Republike Slovenije (v nadaljevanju FURS) je davčne blagajne v letu 2018 uporabljalo 54.213 davčnih zavezancev. Izdanih računov je bilo 1.019.669.639, kar pomeni 2.8 milijonov na dan. FURS je v letu 2018 opravil 14.046 nadzorov glede izdajanja računov. Največ nepravilnosti glede izdajanja računov je bilo v dejavnosti gostinstva in trgovine. Skupna globa za prekrške je znašala 2.850.900,00 evrov. Davčne blagajne so prinesle zmanjšanje sive ekonomije in pozitivne finančne učinke za državni proračun. V proračun države se je v letu 2018 pobralo za 6,9 % več davkov v primerjavi z enakim obdobjem preteklega leta (FURS, 2018).

Na podjetje Super pšanc močno vplivajo politično-pravni dejavniki okolja, predvsem na področju delovnega prava in davčne politike. Strošek na zaposlenega pri redni zaposlitvi je izredno visok, zato se podjetje za enkrat poslužuje zaposlitev preko študentskega servisa in podjemnih pogodb. Zaradi takega načina zaposlovanja, je v podjetju prisotna velika fluktuacija zaposlenih, kar ni dobro za uspešno poslovanje podjetja. Uspešnost

poslovanja podjetja bi se lahko izboljšalo, če bi bili ljudje redno zaposleni. Redno zaposleni so bolj zadovoljni, ker jim to prinaša finančno mesečno varnost, so bolj pripadni podjetju in tudi do strank imajo boljši odnos.

Z uvedbo davčnih blagajn podjetje ni imelo večjih težav saj je že pred tem poslovalo transparentno. Slabost v zvezi z izdajanjem računov na sejmih je, da se pri nas ne poslužujemo prakse kot jo ima Avstrija, kjer se namesto izdajanja računov, določi pavšalni znesek plačila davka, zaradi tega lahko podjetje plača manj davka, ter tudi izdaja hrane je lahko hitrejša saj ni potrebno izdajati računa. Sprejetje takšne zakonodaje bi pozitivno vplivalo na poslovanje podjetja z navedeno dejavnostjo.

2.1.2 Ekonomski dejavniki

Med ekonomske dejavnike štejemo stopnjo inflacije, menjalne tečaje, obrestne mere, ekonomska rast, spodbude za podjetnike s strani državnih institucij. Vpliv ekonomskih dejavnikov se je zelo pokazal v gospodarski krizi. Podjetja, ki se niso pravočasno pripravila na gospodarsko krizo, so propadla. Stabilno gospodarsko okolje vpliva na stopnjo brezposelnosti, bruto družbeni proizvod, varčevanje gospodinjstev, višino osebnih dohodkov,... Po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije (v nadaljevanju SURS) se je bruto domači proizvod v drugem četrtletju 2019 povečal za 2,5 % glede na drugo četrtletje 2018. Povečala se je rast izvoza in uvoza, domača potrošnja je večja, povečale so se bruto investicije in zaposlenost. Izvoz se je povečal za 9,4 %, uvoz za 12,3 %, kar je najvišje v zadnjem letu in pol. Trošenje gospodinjstev se je povečalo za 3,4 %, države za 1,00 %. Zaposlenost je bila višja za 2,5 %, kar pomeni 26.422 zaposlenih več kot v drugem četrtletju 2018. Največ je bilo zaposlitev v predelovanih dejavnostih, v gradbeništvu, v dejavnostih prometa, trgovina in strokovnih, znanstvenih in tehničnih dejavnostih. (SURS, 2019a). S strani države so vzpostavljeni instrumenti spodbud za podjetništvo v obliki povratnih in nepovratnih pomoči. Slovenski podjetniški sklad spodbuja podjetništvo v obliki finančnih in vsebinskih podpor za mlada podjetja, preko zavoda za zaposlovanje lahko podjetnik pridobi subvencije za samozaposlitev in zaposlitev iskalcev zaposlitve, Slovenski regionalni razvojni sklad nudi finančne spodbude, predvsem v obliki povratnih sredstev za začetne investicije na področju podjetništva, kmetijska in gozdarstva. Spodbujanje podjetništva je urejeno tudi pri Ministrstvu za gospodarski razvoj in tehnologijo za raziskave in razvoj in Javni agenciji Republike Slovenije za spodbujanje podjetništva, internacionalizacije, tujih investicij in tehnologije, na področju podjetništva, tehnologije, digitalizacije, socialnega podjetništva, turizma. Nefinančne oblike pomoči podjetnikom so vstopne točke SPOT, ki nudijo celostno obravnavo podjetnikov in podjetij od registracije, statusnih sprememb, izbrisa podjetja, kar nudijo SPOT registracijske točke, med kateri najbolj izstopajo izpostave AJ PES ter SPOT točke, ki pa tudi informirajo in svetujejo (točke SPRIT Slovenija). Pri iskanju poslovnih partnerjev in mreženju so na voljo internetne povezovalne mreže in sicer Iniciativa Start up Slovenija, European Enterprise, Pomoč in

podpora občin, Portal izvozno okno in Portal Invest Slovenia (Državni portal za poslovne subjekte in samostojne podjetnike, 2019).

Podjetje odpira novo lokacijo v centru Ljubljane, zato bo dodatno zaposlovalo. Ker so z odprtjem nove lokacije povezana tudi dodatna finančna sredstva, bo zaposlovalo tudi s pomočjo subvencioniranja države pri zaposlitvi mladih. Glede na gospodarsko rast in vedno večji obisk turistov je pričakovati, da bo nova lokacija poslovala pozitivno.

2.1.3 Družbeno kulturni dejavniki

Demografski dejavniki vplivajo na povpraševanje po proizvodih in storitvah. Podjetja morajo preučiti demografsko okolje, da lahko svojo ponudbo prilagodijo potrebam kupcev. Upoštevati je potrebno starostno strukturo, stopnjo rasti prebivalstva, število prebivalcev, etnično strukturo prebivalstva. Kulturne vrednosti ljudi, ki živijo v določenem okolju imajo trajna prepričanja in vrednosti. Pomembno vlogo pri ohranjanju vrednost imajo različne ustanove kot so šola, verske ustanove, poslovni svet in politika. Spremembe kulturnih vrednost lahko pomenijo nove trženje priložnosti ali grožnje za podjetja. Zato je za podjetja pomembno spremljati kulturne premike (Kotler, 1996, str. 167). Po podatkih SURS, je bilo v juliju 2019 v Sloveniji 4 % več prihodov turistov kot julija 2018. Največ prenočitev turistov je bilo julija 2019 v gorskih občinah, sledijo jim obmorske občine, zdraviliške občine in občina Ljubljana. V Ljubljani je bilo v juliju 2019 v primerjavi z julijem 2018 za 11 % več turistov (SURS, 2019b).

V Sloveniji in Ljubljani narašča obisk turistov. Turisti se radi poslužujejo hitro pripravljenih obrokov, da jim ostane več časa za ogled znamenitosti. Na novi lokaciji v centru Ljubljane bo podjetje Super pšanc moral ponudbo prilagoditi turistom v stilu »ameriške« hrane skupaj s tradicionalno slovensko. Priprava piščanca že dovolj izstopa od ostalih ponudnikov in je pri strankah dobro sprejeta. Povečan obisk turistov je bil opazen v poletnih mesecih tudi na lokaciji Brezovica, ker je v neposredni bližini izvoza iz avtoceste. Vendar je še vedno večji delež domačih strank, ki kupujejo hrano za malico ali kosilo med delovnim časom. Na vsakoletnem festivalu v Tolminu so obiskovalci večinoma tujci, ki so dobro sprejeli obstoječo ponudbo hrane. Poleg piščančjega mesa in krompirja je strankam na voljo tudi priprava zajtrka v obliki pečenih jajc in slanine.

2.1.4 Tehnološki dejavniki

Tehnološki dejavniki so prisotni tako v poslovnem kot tudi v privatnem okolju. Tehnologija se zelo hitro razvija, zato je nujno potrebno nenehno prilagajanje novitetam na tem področju. Razvoj tehnologije vpliva na stopnjo gospodarske rasti. Odkritja in dosežki so tako pozitivni kot negativni. Pozitiven dosežek je odkritje penicilina, razvoj kirurgije, nadzorovanje rojstev, negativni izumi so vodikova bomba, živčni plini ali orožje. Sprejemanje tehnoloških dosežkov je odvisno od tega ali smo nad njimi navdušeni

ali zgroženi. Tehnološka odkritja imajo lahko dolgoročne posledice, ki jih ni mogoče vedno predvidevati. Tehnološki razvoj je vedno bolj zapleten, zato se vladni uradi več ukvarjajo z odkrivanjem morebitnih nevarnih izdelkov za uporabnike in njihovo prepoved uporabe. Podjetja morajo spremljati spremembe tehnološkega okolja in usmerjati pozornost na morebitne nezaželene stranske učinke, ki bi škodovali uporabnikom (Kotler, 1996, str. 162–164).

Na tržišču obstaja veliko različnih aparatov za pripravo ocvrte hrane. Hrana se cvre v veliki količini olja. Pri večini aparatov se cvrta hrana napoji z oljem, kar pa ni zdravo. Podjetje Super pšanc uporablja posebni tlačni cvrtnik, ki preprečuje vpijanja olja v meso in ohranja sočnost.

2.1.5 Naravno okolje

Razvoj industrije je povzročil onesnaženje zraka in vode po celem svetu. Tega se zavedajo tako javnost, poslovneži kot tudi vlade po celem svetu. Onesnaženje okolja povzroča ozonsko luknjo in učinek tople grede oziroma nevarno segrevanje planeta. Odlaganje jedrskih odpadkov in drugih kemičnih sredstev v zemlji in hrani. Nekatere industrijske dejavnosti škodljivo vplivajo na naravno okolje, kot je odlaganje kemičnih in jedrskih odpadkov, onesnaževanje okolja z neuničljivimi plastičnimi in drugimi materiali za embalažo. Trženjska priložnost za podjetja je na področju tehničnih rešitev za zmanjševanje onesnaženosti okolja, na primer razne čistilne naprave, reciklažna središča in iskanje rešitev neškodljivih postopkov proizvodnje in embaliranje izdelkov. Javnost je naklonjena podjetjem, ki jim ni vseeno za prihodnost naravnega okolja (Kotler, 1996, str. 159–161).

Skrb za ohranjanje čistega in zdravega naravnega okolja je postala pomemben dejavnik tako posameznikov, podjetij in vlade. Uporaba plastičnih izdelkov je sicer enostavnejša in cenejša, vendar škodljiva za okolje. Podjetje Super pšanc zmanjšuje uporabo plastičnih embalaž. Odpadno olje in ostale odpadke vestno ločujejo v primernih zbirališčih, s čimer pripomorejo k čistejšemu okolju.

2.2 Analiza ožjega zunanjega okolja

Za proučevanje ožjega zunanjega okolja podjetja je primerna Porterjeva analiza panoge, ki jo imenujemo tudi model petih silnic. Porter je mnenja, da mora podjetje zanimati intenzivnost konkuriranja znotraj njegove panoge. Podjetje mora proučiti vsako od petih konkurenčnih silnic. Močnejšo ko je konkurenčna silnica, manj možnosti ima podjetje za dviganje cen in doseganje visokih dobičkov (Duh, 2015, str. 212).

2.2.1 Pogajalska moč dobaviteljev

Pogajalska moč dobaviteljev je najmočnejša v panogah, kjer je malo dobaviteljev in imajo monopol na trgu. Monopolni dobavitelji so značilni v energetske panogi in v panogi, kjer so dobaviteljevi izdelki edinstveni do te mere, da bi kupec težko zamenjal dobavitelja brez večjih stroškov (Bowman, 1994, str. 41). Moč dobaviteljev je močna, kadar lahko brez večjih posledic zase, lahko spreminjalo cene in kakovost svojih proizvodov. Kadar v bližini ni substitutov, s katerimi bi panoga lahko nadomestila dobaviteljev proizvod, se moč dobaviteljev poveča (Hočevar, Jaklič & Zagoršek, 2003, str.27).

Za nemoten proces priprave in prodaje hitre prehrane potrebuje podjetje različne surovine pri različnih dobaviteljih. Pomembno je, da so vse surovine kakovostne in po dostopnih cenah. Pogajalsko moč dobaviteljev je močna, ker ima podjetje visoke standarde pri nabavi surovin za pripravo hrane tem kriterijem pa ne ustreza veliko dobaviteljev na območju Ljubljane. Dobavitelj piščančjega mesa je Perutnina Ptuj, ki se je izkazala za optimalnega partnerja glede cene, kvalitete in dobave ustreznih količin piščančjega mesa. Za konjsko in bikovo meso, ki predstavlja manjši del ponudbe, ima podjetje dva lokalna dobavitelja, ki jih zaradi varovanja poslovne skrivnosti podjetja lastnik ne želi razkriti. Dobavitelj pekovskih izdelkov ni stalen, ker se podjetje odloča na podlagi cenovne in kakovostne ponudbe lokalnih dobaviteljev. Enak kriterij ima podjetje tudi za nabavo sveže zelenjave.

2.2.2 Pogajalska moč kupcev

Kupci imajo vpliv na nižanje cene, kakovost izdelkov in storitev ter tekmovanje med konkurenti. Na pogajalsko moč kupcev vpliva več dejavnikov, ki dajo pogajalsko moč kupcem (Duh, 2015, str. 215). Kupci so močni, če jih je malo na trgu in kupujejo velike količine, izdelek lahko nadomestijo s substitutom, ki je cenejši, zamenjava dobavitelja ne predstavlja za kupca dodatnih stroškov in ko je na trgu več različnih dobaviteljev istovrstnih izdelkov. Potrebe kupcev se nenehno spreminjajo, zato uspešna podjetja spremljajo želje in potrebe kupcev, ter prilagajajo svoje proizvode in storitve potrebam kupcev (Bowman, 1994, str. 41 in str. 72). Razumevanje in zadovoljevanje potreb kupcev je proces marketinga. Marketing je vezni člen med podjetjem in poslovnim okoljem. Podjetnik usmerja aktivnosti marketinga, saj je podjetnik tisti, ki čuti vizijo svojega podjetja in izkorišča poslovne priložnosti (Vidic, 2000, str.11).

V Osrednji Sloveniji je dovolj ponudnikov hitre prehrane, zato imajo kupci dobro pogajalsko moč, ker lahko med izbirajo med različnimi ponudniki hitre prehrane brez dodatnih stroškov. Zaradi tega so cene primerljive med ponudniki podobnih izdelkov. V skladu s trendi zdravega prehranjevanja, je podjetje Super pšanc za razliko od svojih konkurentov, usmerjeno v bolj zdravo prehranjevanje svojih strank. Podjetje na trgu še ni prepoznavno, zato se kupci pogosto odločajo na podlagi nižje cene in lokacije pri konkurenci.

2.2.3 Nevarnost substitucije

Proizvod, ki zadovoljuje enake potrebe kot drugi proizvod, imenujemo substitut. Substituti lahko resno ogrozijo proizvod podjetja. Če je cena substituta ugodnejša, bodo kupci zamenjali izdelek s substitutom (Duh, 2015, str. 215). Podjetja, ki proizvajajo substitute, vplivajo na donosnost panoge. Konkurenčnost substituta je odvisna od stroškov, ki jih ima kupec pri zamenjavi izdelka in s tem dobavitelja. Če so stroški prehoda nizki in izdelek nadomestljiv, se bodo kupci posluževali substitutov (Hočevar, Jaklič & Zagoršek, 2003, str.28).

Podjetje Super pšanc se ne more izogniti nevarnosti substitucije, kajti bližnja konkurenca Gricko fast food, ki je oddaljena 1,7 km ponuja cenovno ugodnejše substitute hitre prehrane. Ponudba konkurenta se 70 % prekriva s podobno ponudbo podjetja Super pšanc. Dodatno imajo v ponudbi jufko, burek, pite, kebab in vegi kebab. V neposredni bližini je tudi priznana in uveljavljena gostilna Pr Kopač, ki ima 150 letno tradicijo pohanega piščanca. Na novi lokaciji v centru Ljubljana bo nevarnost substitucije še večja, saj bo cela ulica ponudnikov različne hitre prehrane. Najbližji lokal ima ponudbo vegetarijanske in veganske hitre prehrane.

2.2.4 Rivalstvo med obstoječimi konkurenti

Konkurenca je dinamični proces, ki se pojavi na trgu, kjer podjetja lahko nadomestijo drug drugega in pri tem uresničujejo svoj interes. Za nastanek konkurence morata biti uresničena dva pogoja in sicer obstajati morajo podjetja, kupci in dobavitelji, ki želijo doseči dobiček in imajo jasno zastavljen cilj zaradi katerega se pojavljajo na trgu, ter na drugi strani morajo vsi deležniki na trgu (kupci in dobavitelji) biti sposobni vsaj delno nadomeščati drug drugega na trgu. Neoklasični ekonomisti razvrščajo konkurenco v popolno in nepopolno. Nepopolna konkurenca je v obliki oligopola, monopola in monopolistične konkurence. Monopolistična konkurenca se zelo približa popolni konkurenci, kjer je veliko število kupcev in prodajalcev. Pri oligopolni obliki konkurence je veliko število kupcev in malo prodajalcev. Monopolna oblika nima konkurence, saj so prodajalci za veliko število kupcev. Popolna konkurenca na trgu je oblika konkurence, kjer je na trgu veliko število kupcev in prodajalcev, vendar je vsak prodajalec tako majhen, da s svojimi obstojem na trgu ne ogroža ostalih ponudnikov. Na tržno ponudbo blaga ne vpliva niti vstop novega ali propad obstoječega ponudnika (Tajnikar, 2003, str. 145–147).

Mnogi podjetniki opredeljujejo svojo konkurenco preozko. Prepričani so, da vedo, kdo so njihovi konkurenti in da o njih veliko vedo. Poznavanje svojih konkurentov pomaga pri predvidevanju strateški potez. Analiza konkurence pomaga razširiti model petih sil. Preučitev obstoječe in potencialne konkurence zahteva podroben pregled potreb, ki jih zadovoljujejo izdelki in storitve podjetja. Pri analizi konkurence pridobimo podatke kaj trenutno počne konkurenca, kaj je gonilna sila konkurence, kakšne poteze lahko

pričakujemo od konkurence in kje so njene slabosti (Bowman, 1994, str. 51). Podjetja se vsak dan srečujejo s konkurenco na trgu. Konkurenca je dobrodošla na trgu tako za podjetja kot tudi za uporabnike, saj zaradi tekmovanja med ponudniki, podjetja nenehno izboljšujejo izdelke in storitve, kar je pozitivno za kupce oziroma uporabnike storitev. Na konkuriranje lahko vpliva več spremenljivk in postane panoga neprivlačna, če je veliko močnih in agresivnih konkurentov.

Med ponudniki istovrstnih proizvodov, ki se le malo razlikujejo med seboj, je veliko rivalstvo, saj kupci ne izbirajo proizvodov zaradi proizvajalca, temveč se odločajo na podlagi cene. Na trgu, kjer je le malo konkurentov in so podobne velikosti, zelo pazijo na premike konkurence in hitro izvedejo ustrezne protiukrepe. V nasprotnem primeru, ko gre za večje število konkurentov, so ti premiki manj opazni in posledično tudi novi konkurenti na trgu niso tako hitro zaznani (Duh, 2015, str. 214). Najpogostejša oblika rivalstva med konkurenti je intenzivna in agresivna. Obstaja pa tudi nenapisano pravilo kot dogovor med konkurenti iste panoge, da se izognejo škodljivim vplivom na dobiček, ki jih lahko imajo pretirano zniževanje cen. V dobičkonosnih panogah je velika grožnja vstopa novih podjetij na trg. S povečanjem vstopa novih konkurentov, se znižajo cene proizvodov (Bowman, 1994, str. 37–39). Nova podjetja, ki vstopajo na trg obstoječih konkurentov, se najpogosteje srečujejo z vstopnimi ovirami ekonomskega obsega, diferenciacije proizvodov, visokih začetnih sredstvih, otežen dostop do prodajnih poti in privabljanjem kupcev, da sprejmejo njihove proizvode oziroma storitve (Hočevar, Jaklič & Zagoršek, 2003, str.25).

Konkurenca lokacije Brezovica je Fast food Gricko in gostilna Pr Kopač, ki sta v neposredni bližini Super pšanca. Ponudba Fast food Gricko je večino podobna ponudbi Super pšanca, gostilna Pr Kopač pa ima dolgoletno tradicijo pohanega piščanca. Gostilna Pr Kopač predstavlja konkurenco z vidika priprave piščanca, ne pa v tržnem segmentu hitre prehrane, saj k njim zahajajo stranke, ki si vzamejo več časa za uživanje raznovrstnih obrokov. Nevarnejši konkurent je Fast food Gricko, ki cilja na istovrstno strukturo strank in ima nižje cene ter podobno ponudbo kot Super pšanc. Na novi lokaciji v centru Ljubljane bo konkurenca močnejša kot na Brezovici, saj je cela Trubarjeva ulica namenjena izključno ponudnikom, ki se ukvarjajo s ponudbo različne hrane in pijače. Najbližji konkurent je Abi Falafel, ki ima v ponudbi hitro vegetarijansko in vegansko prehrano in je že nekaj časa prisoten na lokaciji. Super pšanc bo nov konkurent med obstoječimi konkurenti in se bo poizkušal uveljaviti z drugačno ponudbo priprave hrane.

2.2.5 Nevarnost vstopa novih konkurentov

Za obstoječe podjetja pomeni vstopanje novih ponudnikov na trg precejšnjo nevarnost. Nevarnost vstopa je odvisna od vstopnih pregrad in kako se bodo odzivali obstoječi ponudniki na nove konkurente. Za nove ponudnike na trgu je vstopna pregrada oglaševanja in promocija za izgradnjo prepoznavnosti, mala podjetja zelo težko pridejo s

svojimi proizvodi na police velikih trgovcev, visoko vlaganje v na primer v proizvodne naprave kot tudi vladna politika, ki omeji vstop v panogo, če menijo, da je ta strateško pomembna (Duh, 2015, str. 213–214).

Na lokaciji Brezovica sta trenutno dva močna konkurenta, kar omogoča preživetje vsem trem podjetjem. V primeru vstopa novega konkurenta, bi trg postal zasičen za normalno poslovanje vseh deležnikov. Na novi lokaciji v centru Ljubljane bo konkurenca močnejša kot na Brezovici, saj je cela Trubarjeva ulica namenjena izključno ponudnikom, ki se ukvarjajo s ponudbo različne hrane in pijače. Super pšanc bo nov konkurent ostalim že obstoječim ponudnikom.

2.3 Analiza notranjega okolja podjetja

Za ugotavljanje prednosti in slabosti podjetja in razvijanja konkurenčnih prednosti, ne zadostuje samo analiza zunanjega okolja, temveč moramo pozornost usmeriti tudi notranje okolje podjetja (Duh, 2015, str. 196). Notranje okolje je sestavni del poslovnega okolja, ki je sestavljen iz različnih elementov, ki vplivajo na delovanje podjetja. Dejavniki, ki vplivajo na notranje okolje so delovni procesi, vizija, poslanstvo in cilji podjetja, organizacijska struktura, človeški viri ter opredmetena in neopredmetena sredstva podjetja. Notranji dejavniki neposredno vplivajo na podjetje in se lahko spremenijo glede na potrebe in razmere, ter se ustrezno prilagodijo dinamičnemu poslovnemu okolju (Internal Environment, 2019). Notranje okolje podjetja se spreminja zaradi sprememb zunanjega okolja podjetja. Dobro poslovanje podjetja je odvisno kako hitro prilagodijo notranje okolje spremembam zunanjega okolja (Britton, 2003, str. 29). Razlika med knjigovodsko in dejansko vrednost podjetja imenujemo intelektualni kapital, ki ga različni avtorji večinoma delijo na tri dele: človeški kapital, kapital organizacije, kapital poslovnih odnosov. Med **človeški kapital** spadajo zaposleni s svojim znanjem in sposobnostjo opravljati naloge, ter njihova motivacija in zadovoljstvo. Informacije o izdelkih in storitvah podjetja ter tehnoloških procesov imenujemo **kapital organizacije**. Podatki o poslovnih odnosih s kupci, dobavitelji, investitorji se uvrščajo med **kapital poslovnih odnosov** (Možina in drugi, 2002, str. 18–19).

Zaposleni so zelo pomembni za uspeh ali neuspeh delovanja podjetja, saj podjetje brez človeških virov ne more poslovati. Podjetnik mora zagotavljati, da se zaposleni počutijo varni glede zaposlitve ter čim višje plače. Motiviranje zaposlenih je lahko v materialni ali nematerialni obliki. Podjetje trenutno nemoteno posluje z dvema redno zaposlenima poleg lastnika, ter občasnih pogodbenih zaposlitvah. Z odprtjem nove lokacije bo podjetnik redno zaposlil štiri ljudi. Lastnik podjetja se zaveda, da je motivacija zaposlenih tako materialna kot nematerialna zelo pomembna, zato si prizadeva za čim boljše pogoje zaposlenih. Zaradi širitve poslovanje je trenutno omejeno zviševanje plač. Predvidevanje lastnika so, da bi bilo poslovanje podjetja do konca letošnjega leta dovolj uspešno, da bodo zaposleni prejeli višje plače.

Vsi poslovni subjekti morajo AJPES predložiti letna poročila za preteklo leto poslovanja. Samostojni podjetniki vsako leto predložijo bilanco stanja in izkaz poslovnega izida. Po podatkih iz izkaza poslovnega izida podjetja Super pšanc je iz spodnje tabele 1 razvidno, da je čisti prihodek od prodaje od leta 2013 do 2016 naraščal., v letu 2017 in 2018 se je zmanjšal. Razlog naraščanja in padanja čistega prihodka je v odpiranju in zapiranju novih lokacij. Ravno tako se je spreminjalo število zaposlenih glede na število lokacij. Podjetnikov poslovni izid je od leta 2015 konstanten.

Tabela 1: Podatki iz izkaza poslovnega izida podjetja Super pšanc

Leto	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Čisti prihodek od prodaje v evrih	67.965,00	139.308,00	126.979,79	166.910,30	139.289,13	116.769,26
Povprečno število zaposlenih	0	0,85	0,82	1,66	2,34	1,26
Podjetnikov dohodek/negativni poslovni izid	10.623,00	4.547,00	8.769,23	8.372,45	8.246,79	7.196,85

Prirejeno po AJPES (2019d).

3 SWOT ANALIZA

Analiza SWOT je najpogostejša oblika proučevanja prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti za podjetje (Duh, 2015, str. 229). Kratica SWOT je izpeljanka iz angleških besed: **S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities, **T**hreats. V zadnjem času se poleg kratice SWOT vedno bolj uporablja slovenska kratica PSPN (**P**rednost, **S**labosti, **P**riložnosti, **N**evarnosti). SWOT analiza je sestavni del poslovnega načrta podjetja. Podjetje ima vpliv na prednosti in slabosti, ki se nanašajo na notranje dejavnike podjetja. Priložnosti in nevarnosti so zunanji dejavniki, na katere podjetje nima vpliva. Prednosti podjetje ločuje od konkurence, zato je prednosti potrebno nadgrajevati. Slabosti podjetja se dotikajo dejavnosti s katero se ukvarjamo in so področja kjer smo šibki in ranljivi. Na priložnosti je potrebno hitro odreagirati in izkoristiti prednosti. Tako kot priložnosti, se tudi nevarnosti nanašajo na zunanje dejavnike podjetja. Nevarnost je negativni vpliv, ki bo vplival na poslovanje podjetja (Petrič, 2013).

Prednosti so notranji dejavniki, ki pozitivno vplivajo na razvoj in uspešnost podjetja. V tem delu poiščemo svoje prednosti, kje smo boljši pred konkurenti. Predvsem je poudarek na usposobljenosti kadrov, tehnična znanja, distribucijski kanali, kvaliteti proizvodov, storitev in prepoznavnosti na trgu. **Slabosti** so ravno tako notranji dejavniki, vendar negativno vplivajo na razvoj in uspešnost podjetja, zato bi morali izboljšati področja, kjer se pokažejo slabosti. Slabosti lahko razdelimo na tri kategorije. V najbolj kritično kategorijo sodijo slabosti, ki jih je nujno potrebno odpraviti za nadaljnji razvoj podjetja.

V drugi kategoriji so slabosti, ki jih odpravimo do minimalne ravni, ki je še sprejemljiva. Tretja kategorija slabosti nima močnega vpliva na poslovanje in jih ni potrebno odpravljati. **Priložnosti** so vplivi iz zunanjega okolja, ki pozitivno vplivajo na poslovanje podjetja. Priložnosti so lahko spremembe v tehnologiji, politične in ekonomske spremembe ali spremembe zakonodaje in konkurenčnega trga. Priložnosti so lahko tudi nevarnosti, če ne izkoristimo njihove prednosti. **Nevarnosti** so ravno tako zunanji vpliv okolja, na katerega podjetje ne more vplivati, lahko se samo čim bolj prilagodi dani situaciji. Med nevarnosti spadajo lahko spremembe davčne zakonodaje, denarne valute, vstop močnega novega konkurenta in plačilna nedisciplin Pomembno je, da identificiramo nevarnost ter izdelamo strategijo reagiranja, če se določena nevarnost uresniči. Uvedba evra je bil tipičen primer hude nevarnosti za menjalnice (Kos, 2010).

Tabela 2: SWOT analiza

<p>Notranji dejavniki</p> <p>Zunanji dejavniki</p>	<p>PREDNOSTI (S)</p> <ul style="list-style-type: none"> - dobra lokacija - usposobljen kader - premične gostinske prikolice - dostava hrane - konkurenčne cene - poseben način priprave hrane 	<p>SLABOSTI (W)</p> <ul style="list-style-type: none"> - premalo oglaševanja - premalo redno zaposlenih - velik vložek kapitala - visoki stroški surovin
<p>PRILOŽNOSTI (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> - gospodarska rast - podjetniške spodbude - obisk turistov - povezava z ehrano - zavedanje zdrave prehrane 	<p>SO strategija</p> <ul style="list-style-type: none"> - širitev novih trgov 	<p>WO strategija</p> <ul style="list-style-type: none"> - subvencionirane zaposlitve
<p>NEVARNOSTI (T)</p> <ul style="list-style-type: none"> - vstop novih konkurentov - veliko obstoječih konkurentov - odhod ključnih kadrov - strateške usmeritve Občine Ljubljana 	<p>ST strategija</p> <ul style="list-style-type: none"> - širitev novih trgov 	<p>WT strategija</p> <ul style="list-style-type: none"> - subvencionirane zaposlitve

Prirjeno po Wheelen & Hunger (2010, str. 230).

Prednosti:

- **Dobra lokacija:** lokal na Brezovici ima dobro strateško pozicijo, saj je v neposredni bližini izvoza iz avtoceste. Pred lokalom je parkirni prostor. Lokal v Centru Ljubljane bo tudi imel dobro lokacijo, saj je na zelo frekventni lokaciji, ki je lahko dostopna z javnimi prevoznimi sredstvi.
- **Usposobljen kader:** zaposleni imajo dolgoletne izkušnje v gostinstvu.
- **Premične gostinske prikolice:** podjetje ima opremljene gostinke prikolice, zato so lahko prisotni na enodnevni ali več dnevni prireditvah, piknikih, in praznovanjih.
- **Dostava hrane:** v bližini lokacije na Brezovici so edini, ki dostavljajo tovrstno hrano na dom.
- **Konkurenčne cene:** cene so konkurenčne glede na ostale ponudnike.
- **Poseben način priprave hrane:** hrana je pripravljena na zdrav način. Pri pripravi ne uporabljajo jajc in drobtin, pečejo v tlačnem cvrtniku, ki deluje pod pritiskom in preprečuje, da bi iz mesa izhlapevali naravni sokovi, prav tako se v meso ne vpije olje, zato meso vsebuje od 60–90 % manj maščob.

Slabosti:

- **Premalo oglaševanja:** podjetje ima internetno stran, kar je premalo za stranke, ki jih ne poznajo.
- **Premalo redno zaposlenih:** trenutno podjetje zaposluje dva redno zaposlena poleg lastnika podjetja: Ostali kader dela le občasno preko študentskega servisa ali podjemne pogodbe.
- **Slaba označenost lokacije:** če stranke ne poznajo lokala, ga težko opazijo.
- **Velik vložek kapitala:** tlačni cvrtnik, ki je pogoj za pripravo zdravega načina priprave ocvrtega piščanca, je bistveno dražji od navadnih cvrtnikov. Visok začetni strošek za odprtje nove lokacije v centru Ljubljane.
- **Visoki stroški surovin:** za pripravo ocvrtega piščanca se uporablja posebna moka iz desetih različnih ekoloških žitaric, ki je cenovno mnogo dražje kot klasična priprava ocvrtega piščanca iz drobtin, moke in jajc. Jajca nadomesti zmes, ki vsebuje vodo in posebno sol z dodatkom začimb iz katere se naredi marinada. Strošek in čas priprave marinade je precej višji kot klasična priprava z jajci.

Priložnosti:

- **Gospodarska rast:** gospodarska rast je v Sloveniji ugodna, zato se ljudje počutijo varne in več potrošijo tudi za prehranjevanje izven doma.
- **Podjetniške spodbude:** s strani države so vzpostavljeni inštrumenti spodbud za podjetništvo v obliki povratnih in nepovratnih pomoči. **Obisk turistov:** število turistov v Ljubljani narašča iz leta v leto. Turisti se po ogledu Ljubljane radi ustavijo v prijetnem lokalnem z dobro ponudbo hrane in pijače, zato bo na novi lokaciji v Centru Ljubljane potrebna agresivna reklama. Povečano je tudi število turistov tako domačih

kot tujih z avtodomi. Priložnost za lokal na Brezovici bi bila oglasna tabla pri izvozu iz avtoceste.

- **Povezava z organizirano mrežo dostave:** Na območju centra Ljubljane deluje uveljavljena povezovalna mreža ehrana in Wolt, ki dostavljata hrano različnih ponudnikov.
- **Zavedanje zdrave prehrane:** Cvrta hrana na splošno velja za nezdravo prehrano zaradi prevelike vsebnosti maščob. V našem primeru vsebuje ocvrt piščanec tudi do 80 % manj maščob.

Nevarnosti:

- **Vstop novih konkurentov:** panoga hitre prehrane je privlačna, zato je možnosti vstopa novih konkurentov.
- **Veliko obstoječih konkurentov:** obstoječih konkurentov je na trgu veliko, zato si mora podjetje prizadevati, da z nečim izstopa pred ostalo konkurenco.
- **Odhod ključnih kadrov:** nenadni odhod usposobljenih kadrov bi povzročilo motnje v poslovanju podjetja.
- **Strateške umeritve Občine Ljubljana:** morebitna sprememba ureditve Trubarjeve ulice.
- **Sprememba zakonodaje:** dvig davka na dodano vrednost ali povečanje prispevkov za plače zaposlenih.

Različni avtorji (Lombriser & Abplanalp, 2005, str. 197–199; Müller-Stewens & Lechner, 2005, str. 224–226; Pučko, 2008, str. 61–62) uporabljajo izpeljanke analize SWOT. Matrika TOWS je drugačno zaporedje SWOT. Zunanje priložnosti in nevarnosti podjetja se skladajo z notranjimi prednostmi in slabostmi podjetja. Po pridobljenih podatkih in informacijah zunanjega in notranjega okolja podjetja, se prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti opredelijo v ustrezna polja matrike. Kombinirajo se notranji dejavniki (prednosti (S) in slabosti (W)) z zunanji dejavniki (priložnosti (O) in nevarnosti (T)). Wheelen in Hunger (2010) delita matriko TOWS na štiri kombinacije:

- strategija prednosti z namenom izkoriščanja priložnosti (ang. strengths, opportunities, v nadaljevanju SO)
- strategija prednosti za izogibanje nevarnosti (ang. strengths, threats, v nadaljevanju ST)
- strategija priložnosti s premagovanje slabosti (ang. weaknesses, opportunities, v nadaljevanju WO)
- strategija minimaliziranja slabosti in izogibanja nevarnostim (ang. weaknesses, threats, v nadaljevanju WT)

SO strategija je usmerjena v širjenje dejavnosti in razvoj podjetja. Zmanjševanje zunanjih nevarnosti z uporabo prednosti podjetja predstavlja strategija ST. Odstranitev ali vsaj zmanjšati notranje slabosti z izkoriščanje zunanjega okolja prikazuje strategija WO.

Avtorja (Müller-Stewens & Lechner, 2005, str. 225) menita, da je najbolj neugodna WT strategija slabosti in nevarnosti, zato je treba tem strategijam dati prednost (Duh, 2015, str.232–234).

Strategija širitve novih trgov: SO strategija: prednost podjetja so opremljene premične gostinske prikolice s katerimi lahko brez dodatnih stroškov prodre na sejme in prireditve, kjer je veliko obiskovalcev in s tem potencialnih kupcev. **ST strategija:** Vstop na tradicionalne sejme in prireditve je težaven za vstop novih konkurentov, v tem primeru je konkurenčna prednost podjetja v drugačni ponudbi priprave hrane, ki odstopa od ostale konkurenčne ponudbe. Podjetje ima premične opremljene gostinske prikolice, s katerimi lahko zadostijo potrebam strank po hrani, pijači in sladici na enem mestu.

Strategija subvencioniranih zaposlitev: WO strategija: Subvencionirano zaposlovanje je za brezposelne osebe, ki so prijavljena na Zavodu za zaposlovanje, kar zmanjša izbiro dobrega kadra. Podjetje je dve leti upravičeno do delnega pokrivanja stroška redne zaposlitve. **WT strategija:** subvencionirane zaposlive so namenjene za manj usposobljen kader za nezahtevna dela. Podjetje s takim kadrom ne more poslovati v skladu s svojo vizijo po višjih kulinaričnih standardnih na področju hitre prehrane.

4 PREDLOGI UKREPOV ZA BOLJŠO KONKURENČNOST PODJETJA

Na podlagi preučevanja zunanjega in notranjega okolja podjetja Super pšanc sem pridobil podatke, katere spremembe bi pripomogle k večji konkurenčni prednosti podjetja, katere pomanjkljivosti bi bilo potrebno odpraviti in na katerih področjih bo potrebno podjetje dodatno razvit, da bo pripravljeno na širitev. Razvoj in širitev podjetja Super pšanc je potrebna, saj vstopajo v proces delovanja in poslovanja podjetja dodatni družinski člani. Konkurenčna prednost podjetja pred ostalo konkurenco je poseben način priprave hrane, ki je bolj zdrava in pozitivno deluje na počutje strank. Na tem segmentu mora podjetje tudi v bodoče graditi, saj so stranke vedno bolj osveščene glede zdravega prehranjevanja. Ker sem tudi sam del ekipe podjetja Super pšanc, me je zanimalo mnenje strank ali opazijo razliko med okusom naše hrane v primerjavi z ostalimi ponudniki istovrstne hrane. Pogovarjal sem se s tremi stalnimi strankami, ki so mi zagotovile, da je okus predvsem piščanca bistveno boljši od drugih ponudnikov in tudi po zaužitju hrane se počutijo dobro, niso utrujeni in zaspani. Pohvalili so tudi različne vrste burgerjev in naše domače polivke. Za boljšo objektivnost sem govoril še s strankami, ki so obiskale lokal prvič in z dvema strankama najbližje konkurence. Stranki konkurence se največkrat prehranjeta pri konkurenci Fast food Gricko, ker so cene izdelkov nižje. Obe stranki sta poizkusili piščančja bedra, njuno mnenje je, da je piščanec Super pšanca opazno boljši kot pri konkurenci Fast food Gricko in se bosta zagotovo še vrnili. Za mnenje o hrani in lokalu sem povprašal družino turistov iz Nemčije, ki je v Slovenijo pripotovala z avtomodom. Med potovanji, se večkrat ustavijo pri ponudnikih hitre prehrane. Poizkusili

so piščanca, bikov burger, vulkan burger in mega horse. Z okusom hrane in odnosom osebja, so bili zelo zadovoljni, pripomnili so da je označenost lokala slaba, saj ga stranke težko opazijo, če lokala ne poznajo. Lokacija na Brezovici ima dober strateški položaj, saj je v neposredni bližini izvoza iz avtoceste in Tržaške ceste z lastnim parkiriščem, zato bi bilo smiselno postaviti oglasno tablo pri izvozu iz avtoceste, saj ob primorski avtocesti ni dovolj ponudnikov hitre prehrane. Tudi cene so primerljive in konkurenčne z ostalimi ponudniki. Večina strank, tako domačih kot tujcev, je zelo zadovoljna z odnosom in dobro komunikacijo zaposlenih s strankami. Vsi zaposleni govorijo angleški jezik, srbohrvaški in tudi delno italijanski in nemški jezik. Znanje tujih jezikov bo zelo pripomoglo k sporazumevanju s strankami na novi lokaciji v centru Ljubljane, kjer je pričakovati večje število tujih gostov.

Lastnik podjetja in tudi ostali zaposleni bodo morali več delati na trženjskih aktivnosti, v smislu napisne table ob avtocesti, v centru Ljubljane bodo morali izstopati od drugih konkurentov z izstopajočim izgledom zunanosti in notranjost lokala, povezati se s Turistično informacijskim centrom Ljubljana, kjer lahko turistom ponudijo letake za lokacijo v centru Ljubljane. Raziskati možnost ali bi Super pšanc lahko bil prisoten na odprti kuhinji na ljubljanski tržnici, ki je vsako leto zelo obiskana. Med družinskimi člani, ki vstopajo v posel podjetja, naj nekdo prevzame funkcijo tržnika, ki se bo ukvarjal z marketingom in širjenjem na nove lokacije, tako stalne kot tudi občasne. Podjetje trenutno zaposluje dva redno zaposlena poleg lastnika podjetja, ostali delajo občasno preko študentskega servisa ali podjetjemne pogodbe. Z odprtjem nove lokacije bodo potrebne dodatne redne zaposlitve in določitev funkcij v procesu poslovanja. Pri rednih zaposlitvah naj podjetje izkoristi subvencijo za zaposlitev mladih.

Vizijo podjetnika je, da bo novo odprti lokal v Centru Ljubljana prijeten kraj, kjer se bodo ljudje radi zbirali in uživali v kulinarčnih prigrizkih in pijači. Za zagon lokala je vloženo veliko začetnih finančnih sredstev, kar bo v začetku vplivalo na poslovanje podjetja, predvsem glede plač zaposlenih. Na področju gostinstva je veliko povpraševanje po usposobljenem kadru, zato se lahko zgodi, da bodo zaposleni nezadovoljni z višino plače in bodo odšli k drugemu delodajalcu. V začetni fazi poslovanja bo potrebno zaposlene dodatno motivirati z nematerialnimi načini, kot je prijetno delavno okolje, dobri medosebni odnosi, določitev funkcij posameznikov v procesu poslovanja saj s tem imajo zaposleni občutek da so pomemben člen v verigi poslovanja podjetja. Ko bo podjetje prišlo v fazo vzpona, bo morale zaposlene motivirati tudi z višjimi plačami. Namesto dodatne zaposlitve za dostavo hrane naj se podjetje vključi v skupno mrežo ponudnikov za dostavo hrane, kot je v Ljubljani ehra in Wolt, ki imata že uveljavljen slovenski portal za naročanje dostave hrane preko spleta.

Na trgu ponudnikov s hitro prehrano je močna konkurenca, zato mora podjetje graditi na konkurenčni prednosti pred ostalimi in sicer na področju zdravega načina priprave pšanca, premične gostinske prikolice, raznoliko ponudbo od hrane, pijače, sladoleda in palačink. Ponudbo burgerjev bi lahko nadgradili in jim dodali kakšno slovensko

posebnost, s tem bi izstopali od drugih konkurentom s podobno ponudbo. Na enem mestu lahko stranka zadovolji svoje potrebo po hrani, pijači in sladici. Podjetje naj bo prisotno na čim več prireditvah in sejnih, da jih stranke spoznajo. Prireditveni prostori so tudi priložnost za reklamo lokala na Brezovici in bodočega lokala v Centru Ljubljane. S povečanjem prisotnosti na dogodkih je potrebno povečanje zaposlenih.

Na podlagi analize dejanskega stanja podjetja in primerjave s poslovnim okoljem, ugotavljam, da ima podjetje dobro vizijo in možnosti za širitev svojega poslovanja.

SKLEP

V zaključni nalogi sem s PEST in SWOT analizo preučeval konkurenčnost podjetja Super pšanc, saj je na področju hitre prehrane zelo velika konkurenca. Na podlagi pridobljenih podatkov sem ugotavljal trenutno stanje podjetja in možnost razvoja v prihodnje. Cilj zaključne naloge je bilo ugotoviti katere spremembe bi pripomogle k večji konkurenčni prednosti podjetja in katere pomanjkljivosti bo potrebno odpraviti, da se podjetje lahko dodano razvilo in bo pripravljeno na uspešno širitev. V teoretičnem delu sem primerjal kako se podjetje odziva na poslovno okolje tako zunanje kot notranje. V teoretičnem delu sem pridobil podatke iz razpoložljive strokovne literature, člankov in spletnih virov. V praktičnem delu sem uporabil informacije, ki sem ji pridobil v podjetju od lastnika podjetja ter uradno dostopnih podatkov na internetnih straneh. Ker sem tudi sam del ekipe v podjetju, sem zaradi nepristranskosti, opravil razgovore s stalnimi strankami in pridobil njihovo mnenje o ponudbi podjetja.

S SWOT analizo sem ugotavljal prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti za podjetje. Med prednosti podjetja najbolj izstopa poseben način priprave hrane, ki se razlikuje od konkurence in je v skladu z zdravim načinom prehranjevanja. Kot slabosti so izpostavljene predvsem velika konkurenca na področju hitre prehrane, premalo redno zaposlenih ljudi in stroški surovin, ki so dražje zaradi kakovosti, na kateri gradi podjetje dobro ime. Pri priložnosti podjetja je pomembno dejstvo, da se obisk turistov povečuje iz leta v leto, tudi gospodarska rast v Sloveniji je ugodna, ravno tako narašča zavedanje ljudi za bolj zdravo prehranjevanje. Priložnosti je potrebno iskati tudi v podjetniških spodbudah s strani države. Kot vsako drugo podjetje, se tudi podjetje Super pšanc sooča z nevarnostjo v obliki vstopa novih konkurentov, zasičeno tržišče z obstoječimi konkurenti ter morebitnimi spremembami strateških usmeritev Občine Ljubljana. S pridobljenimi podatki in informacijami zunanjega in notranjega okolja podjetja sem izpostavil tri strategije, ki bi lahko pripomogle k uspešnejšemu poslovanju in širjenju podjetja. Izpostavil sem strategijo širitve novih trgov, subvencioniranje zaposlitev in diferenciacijo. Na vplive širšega in ožjega poslovnega okolja podjetje nima posebnih težav in se jim uspešno prilagaja.

Vizija podjetja Super pšanc je, da se razvija v družinsko podjetje, ki bo prisotno na več področjih. Analizo, ki sem jo obravnaval v zaključni nalogi, bi lahko podjetje razširilo še na ostala področja Slovenije in tujine. Z raziskavo bi bilo potrebno ugotoviti tržno zanimiva področja, kjer ni tako močne konkurence kot v Ljubljani. Prodor na tuje trge bi bil smiseln v bližini Slovenije kot so Italija, Avstrija, Hrvaška. Glede na uspešno dosedanje poslovanje, bi podjetje lahko usmerilo svojo vizijo tudi na širitev ponudbe ali morda odprte lokacije s prehrabeno ponudbo, ki bi bila namenjena ožjemu višjemu cenovnemu krogu ljudi.

LITERATURA IN VIRI

1. AJPES – Agencija Republike Slovenija za javnopravne evidence in storitve. (2019a). *Vpis podjetnika splošno*. Pridobljeno 20. septembra 2019 iz https://www.ajpes.si/Registracija/Vpis_podjetnika/Splosno
2. AJPES – Agencija Republike Slovenija za javnopravne evidence in storitve. (2019b). *Informacija o poslovanju samostojnih podjetnikov posameznikov v Republiki Sloveniji v letu 2018*. Pridobljeno 20. septembra 2019 iz https://www.ajpes.si/doc/LP/Informacije/Informacija_LP_SP_2018.pdf
3. AJPES – Agencija Republike Slovenija za javnopravne evidence in storitve. (2019c). *Osnovni podatki enote PRS*. Pridobljeno 20. septembra 2019 iz <https://www.ajpes.si/prs/podjetje.asp?p=1&print=yes&e=533736&s=1#>
4. AJPES – Agencija Republike Slovenija za javnopravne evidence in storitve. (2019d). *Javna objava Letnih poročil*. Pridobljeno 10.10.2019 iz https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=6231101000&id_prikaza=1&id=649599#porocilo
5. Belak, J. (2002). *Politika podjetja in strateški management*. Maribor: MER Evrocenter.
6. Bowman, C. (1994). *Bistvo strateškega managementa*. Ljubljana: GV založba.
7. Britton, C. (2003). *The business environment*. Harlow: Prentice Hall.
8. Državni portal za poslovne subjekte in samostojne podjetnike. (2019). *Spodbude za podjetništvo*. Pridobljeno 20. septembra 2019 iz <http://evem.gov.si/info/razmisljam/spodbude-za-podjetnistvo/>
9. Duh, M. (2015). *Upravljanje podjetja in strateški management*. Ljubljana: GV založba.
10. FURS – Finančna uprava Republike Slovenije. (2018). *Letno poročilo Finančne uprave Republike Slovenije 2018*. Pridobljeno 24. septembra 2019 iz <https://www.gov.si/assets/organi-v-sestavi/FURS/Strateski-dokumenti/bd64218a9b/Letno-porocilo-Financne-uprave-RS-za-letno-2018.pdf>
11. Hočevar, M., Jaklič, M. & Zagoršek, H. (2003). *Ustvarjanje uspešnega podjetja. Akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju*. Ljubljana: GV Založba.
12. Internal Environment. (2019). *Business Jargons*. Pridobljeno 3. oktobra 2019 iz <https://businessjargons.com/internal-environment.html>

13. Kos, B. (2010, 12. marec). *SWOT analiza* [objava na blogu]. Pridobljeno 24. septembra 2019 iz <https://www.blazkos.com/swot-analiza/>
14. Kotler, P. (1996). *Marketing management - trženjsko upravljanje analiza, načrtovanje, izvajanje in kontrola*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
15. Kušar, P. (2019, 4. september). Zavod mladi podjetnik *Raziskava Gem 2018: Slovenci imamo pozitiven odnos do podjetništva*. Pridobljeno 24. septembra 2019 iz <https://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/raziskava-gem-2018-slovenci-imamo-pozitiven-odnos-do-podjetnistva>
16. Lombriser, R. & Abplanalp, P. A. (2005). *Strategisches Management* (4. izd.). Zürich. Versus Verlag.
17. Možina, S., Rozman, R., Glas, M., Tavčar, M., Pučko, D., Kralj, J., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Tekavčič, M., Dimovski, V. & Kovač, B. (2002). *Management nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
18. Müller-Stewens, G. & Lechner, C. (2005). *Strategisches Management*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
19. Petrič, U. (2013, 5. junij). DATA d.o.o. *PSPN matrika* [objava na blogu]. Pridobljeno 20. septembra 2019 iz <https://data.si/blog/2013/06/05/pspn-matrika/>
20. Plut, T. & Plut, H. (1995). *Podjetnik in podjetništvo*. Ljubljana. Znanstveno in publicistično središče: Zbirka Spekter.
21. Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
22. Pučko, D. (2008). *Strateški management I*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
23. Super pšanc, začasni gostinski obrati, Tadej Jaka Jakšič s.p. Pridobljeno 20. septembra 2019 iz <http://www.superpsanc.si/>
24. SURS – Statistični urad Republike Slovenije. (2019a). *Bruto domači proizvod, Slovenija, 2. četrletje 2019*. Pridobljeno 20. septembra 2019 iz <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/8325>
25. SURS – Statistični urad Republike Slovenije. (2019b). *V juliju 2019 več kot 2,5 milijona turističnih prenočitev*. Pridobljeno 24. septembra 2019 iz <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/8393>
26. Tajnikar, M. (2003). *Mikroekonomija s poglavji iz teorije cen*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
27. Uran, D. (2010). *Zunanje in notranje razvojne možnosti v podjetju mizarstvo Uran, Uran Janez s.p.* (diplomski seminar). Vuzenica: Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor.
28. Vidic, F. (2000). *Trženje za podjetnike*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
29. Wheelen, T., Hunger. J. D. (2010). *Strategic Management and Business Policy. Achieving Sustainability*. New Jersey: Pearson, Prentice Hall.