

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Zaključna projektna naloga

SWOT ANALIZA PROIZVODNEGA  
PODJETJA

Anja Pečar

Koper, 2009

Mentor: viš. pred. mag. Massimo Manzin



## **POVZETEK**

Diplomska naloga je snovana na analizi delovanja enote proizvodnega podjetja Verano, d. o. o., ki deluje v Kopru. Cilj je ugotoviti uspešnost poslovanja, ki temelji na mladem in motiviranem kadru. SWOT analiza je razdeljena na posamezne komponente, ki dajejo večji pregled nad ugotovljenimi rezultati. Le-ti so povzeti v ugotovitvah s priporočili za uspešno poslovanje podjetja v prihodnosti. Namen diplomske naloge je poudariti pomembnost pisnega načrtovanja tudi v manjših podjetjih, saj v praksi le malokateri mali poslovnjež v svoji organizaciji oblikuje strateške načrte.

*Ključne besede:* strateško načrtovanje, analiza podjetja, SWOT analiza, mala in srednje velika podjetja, okolje podjetja

## **SUMMARY**

The dissertation presents the analysis of the functioning of a production company Verano. The aim is to establish operational performance based on young and motivated staff. SWOT analysis is divided into more parts that provide better oversight of the identified results. These are summarized in the findings with recommendations to the success of business in the future. The purpose of the dissertation is to note how important is written planning in small companies in the organization develop strategic plans.

*Key words:* strategic planning, company analysis, SWOT analysis, small and medium - sized companies, business environment

**UDK:** 658:005 (043.2)



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod</b> .....	<b>1</b>
1.1	Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč .....	1
1.2	Namen in cilji diplomskega dela .....	2
1.3	Predvidene metode za doseganje ciljev diplomskega dela.....	2
1.4	Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanem problemu .....	3
<b>2</b>	<b>Strateško analiziranje in planiranje</b> .....	<b>5</b>
2.1	Definicije .....	6
2.2	Okolje podjetja .....	8
2.3	Modeli strateškega planiranja in analiziranja .....	10
2.3.1	Analiza PEST .....	11
2.3.2	Metoda scenarijev .....	11
2.3.3	Porterjeva analiza verige vrednosti .....	12
2.3.4	Portfeljska analiza .....	13
2.3.5	Analiza SWOT.....	13
2.4	SWOT analiza.....	13
2.5	Prednosti in slabosti SWOT analize .....	15
<b>3</b>	<b>Predstavitev podjetja Verano, d. o. o., trgovina in storitve</b> .....	<b>17</b>
<b>4</b>	<b>Izdelava SWOT analize</b> .....	<b>19</b>
4.1	Analiza širšega zunanjega okolja podjetja .....	19
4.2	Analiza ožjega zunanjega okolja podjetja – analiza panoge .....	23
4.3	Analiza notranjega okolja podjetja.....	29
4.3.1	Finančni položaj .....	29
4.3.2	Programi.....	31
4.3.3	Tržne zmožnosti .....	32
4.3.4	Raziskave in razvoj .....	35
4.3.5	Organizacijska struktura in sodelavci .....	35
4.3.6	Stanje opreme .....	36
4.3.7	Pretekli cilji in strategije .....	38
4.4	Končna SWOT analiza .....	38
<b>5</b>	<b>Ugotovitve in sklep</b> .....	<b>39</b>
	<b>Literatura</b> .....	<b>43</b>
	<b>Viri</b> .....	<b>43</b>
	<b>Priloge</b> .....	<b>45</b>



## **SLIKE**

Slika 2.1 Hierarhija planiranja .....	5
Slika 2.2 Okolje podjetja .....	9
Slika 2.3 Dejavniki privlačnosti trga .....	10
Slika 2.4 Strateška analiza .....	10
Slika 2.5 Scenariji .....	12
Slika 2.6 Analiza verige vrednosti .....	13
Slika 2.7 SPIN model .....	15
Slika 4.1 Mesečne in letne stopnje rasti cen življenjskih potrebščin, Slovenija, .....	20
Slika 4.2 Kazalnik zaupanja potrošnikov, Slovenija, januar 2004-julij 2009 .....	21
Slika 4.3 Status anketiranih oseb .....	26
Slika 4.4 Izvor anketiranih tujih gostov .....	26

## **TABELE**

Tabela 2.1 Elementi analize PEST .....	11
Tabela 4.1 Povprečna porabljena denarna sredstva gospodinjstev za skupino sladoledov, Slovenija, letno .....	22
Tabela 4.2 Povprečna porabljena denarna sredstva gospodinjstev za skupino počitnice, Slovenija, letno .....	22
Tabela 4.3 Primerjava cen .....	25
Tabela 4.4 (Ne)zadovoljstvo strank s posameznimi dejavniki .....	27
Tabela 4.5 Kazalniki poslovanja za leto 2007 in 2008 .....	30
Tabela 4.6 SWOT analiza .....	38

## KRAJŠAVE

A	Avstrija
bdp	bruto domači proizvod
d. o. o.	družba z omejeno odgovornostjo
EU	Evropska Unija
FM	Fakulteta za Management Koper
Fr	Francija
idr.	in drugo
ipd.	in podobno
MSP	mala in srednje velika podjetja
npr.	na primer
P	Poljska
str.	stran
t. i.	tako imenovani
tj.	to je
UP	Univerza na Primorskem



## **1 UVOD**

Osnova diplomske naloge je SWOT analiza izbranega podjetja, torej analiza zunanjih vplivov in notranjih dejavnikov, ki kakorkoli vplivajo na nastopanje podjetja na trgu. SWOT analiza je ena izmed mnogih metod strateškega analiziranja, ki omogoča pregled nad delovanjem posameznih elementov podjetja.

Naloga se prične s splošnim delom, v katerem je opisan pojem strateškega analiziranja. Sledi opis podjetja, v katerem bo opravljena analiza. Po velikosti majhno podjetje je prisotno na trgu od leta 2002. Ukvarja se s proizvodnjo in prodajo sladoledov. Direktor je mlad podjetnik, svojo idejo je poskusil unovčiti na slovenski obali. V tretjem sklopu naloge bom z analizo poiskala prednosti in priložnosti, ki dajejo prednost pred konkurenco in pa slabosti in pretnje, ki predstavljajo dodatno oviro ob delovanju organizacije.

Ob zbranih ugotovitvah bom poudarila dobre in slabe strani delovanja podjetja in pomembnost strateškega analiziranja in načrtovanja tako v malih kot velikih podjetjih.

### **1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč**

Pot do uspeha naj podjetnik začne že ob ustanovitvi organizacije. To pot si bo olajšal z odgovorom na vprašanje zakaj ustanoviti prav to organizacijo, s prav tako dejavnostjo. Torej naj podjetnik prikaže zunanjim vplivnim udeležencem kaj organizacija je, zakaj obstaja, k čemu stremi. V očeh vplivnih udeležencev mora podjetnik doseči potrebo po prav tisti dobrini/storitvi, katero organizacija nudi. Ob doseganju uspeha naj si podjetnik pomaga z zastavljanjem kratkoročnih in tudi dolgoročnejših ciljev, s pomočjo katerih bo uresničeval tisti glavni, končni cilj, zaradi katerega se je pravzaprav odločil ustanoviti organizacijo.

Organizacije, ki imajo definirano poslanstvo, vizijo, cilje h katerim se ob delovanju nagibajo, so dolgoročno uspešnejše, saj nenehno sledijo jasno zastavljenim ciljem in jih poskušajo doseči in preseči. Seveda pa je te cilje sproti potrebno vrednotiti in nadgrajevati. Priporočljivo je pregledati stanje organizacije, preučiti dosežene cilje, oblikovati nove strategije, analizirati organiziranost znotraj same organizacije in oceniti položaj, ki ga predstavlja na trgu v razmerju do kupcev, konkurentov, poslovnih partnerjev; torej opraviti strateško analizo delovanja organizacije in organizacije kot strukture.

Celovita ocena poslovanja organizacije je temelj za sprejemanje odločitev v podjetju, katerih cilj je izboljšanje poslovanja. Analizo poslovanja lahko opravimo z več pristopi (Biloslavo 2006, 72-96).

Diplomsko delo vsebuje le ožji del strateškega načrtovanja, tj. analiza zunanjega in notranjega okolja organizacije, ki vpliva na njeno poslovanje – SWOT analiza. Z

izvedbo analize bom opredelila vplive notranjega okolja in zunanjega okolja, s katerimi se lahko obravnavana organizacija sooči, jih odpravi, izkoristi in razvije.

## **1.2 Namen in cilji diplomskega dela**

Uspešnost organizacije se danes lahko meri na več različnih načinov. Razvitih je veliko modelov, ki nam pomagajo pri razčlenjevanju delovanja posameznih enot, delov organizacije, ugotavljanju in odpravljanju slabosti, črnih lukenj in pri podpiranju in nadaljnjem razvijanju tistih prednosti, ki so temeljne za nadaljnji razvoj organizacije. Eden od teh modelov je tudi SWOT analiza, poznana tudi kot SPIN analiza. Z omenjeno analizo lahko preučimo tako notranje kot zunanje okolje delovanja, poiščemo pluse in minuse, priložnosti in nevarnosti, ki bi lahko pretile tako delovanju kot obstoju podjetja.

Namen diplomske naloge je prikazati kako lahko tudi majhno podjetje posluje ne le pozitivno ampak uspešno. V izbranem podjetju bom ugotavljala stanje njegovega notranjega okolja ter stanje širšega in ožjega zunanjega okolja.

Z ugotovitvami naloge nameravam poudariti pomembnost pisnega načrtovanja tudi v manjših podjetjih, saj v praksi le malokateri poslovnež v svoji organizaciji oblikuje strateške načrte.

Cilj diplomske naloge je preučiti delovanje podjetja Verano, d.o.o., podjetja, ki se ukvarja s prodajo in proizvodnjo sladolegov. Po številu zaposlenih sodi med majhna podjetja, na svojem področju delovanja pa deluje zelo uspešno. Na podlagi ugotovitev analize bom poudarila tista področja, na katerih bi bile dobrodošle spremembe, ki bi lahko pozitivno vplivale na nadaljnje delovanje podjetja. Izpostavila bom tudi že dobro naravnane točke poslovanja, ki se lahko v odnosu s poslovnimi partnerji izkažejo kot pomembne prednosti.

## **1.3 Predvidene metode za doseganje ciljev diplomskega dela**

Ob oblikovanju diplomske naloge se bom najprej osredotočila na sekundarne vire podatkov (že obstoječe vire), to je različna literatura na podlagi katere bom podrobneje preučila namen in izvedbo SWOT analize. Prav tako bom za pripravo analize izbranega podjetja uporabila njegove interne dokumente.

Za potrebe izdelave diplomske naloge bom izvedla anketo, kjer bom z anketnim vprašalnikom ugotavljala prepoznavnost organizacije med kupci. Velikost vzorca bo med 80 in 100 anketiranimi. Z anketnim vprašalnikom se bom osredotočila predvsem na sliko, ki jo ima organizacija v očeh uporabnikov. S podatki bom ugotavljala odnos zaposlenih do kupcev, stanje ponudbe (pohvale, graje, priporočila) ...

#### **1.4 Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanem problemu**

Pogoj za ustrezno raziskavo in nato za izbiro prave rešitve je kakovost zbranih informacij. Predpostavljam, da mi bo omogočen dostop do potrebnih informacij v podjetju in pomoč zaposlenih pri ocenitvi okolja podjetja.

Omejitve, s katerimi se bom najverjetneje srečala so strateške in poslovne skrivnosti obravnavanega podjetja, ki me lahko omejijo pri nastanku naloge.



## 2 STRATEŠKO ANALIZIRANJE IN PLANIRANJE

Podjetnik ima ob ustanovitvi podjetja že zastavljene okvirne cilje, določene korake po katerih se bo ravnal. Kadarkoli v življenjskem ciklu izdelka/storitve (v nadaljevanju proizvoda) ob vodenju podjetja podjetnik stremi k uresničevanju nekih vnaprej zastavljenih shem, korakov. Samo oblikovanje teh korakov – strategij zahteva uporabo različnih poslovnih prijemov, načrtuje prihodnost podjetja, planira njegov razvoj.

V podjetju poznamo več ravni planiranja. Temelj strateškega (dolgoročnega, razvojnega) planiranja je poslanstvo podjetja. Zajema obdobje tri do pet let področja, katerih se strateško planiranje dotika, pa bodo omenjena v podpoglavju 2.1. Samo strateško planiranje je izvajano s strani višjega managementa in je osnova za nadaljnje taktično in operativno planiranje. Taktično planiranje zajema obdobje koledarskega ali poslovnega leta (kratkoročno planiranje ali tudi budžetiranje). Dotika se predvsem zagotavljanja potrebnih finančnih sredstev in obvladovanja stroškov za realizacijo zastavljenih programov. Najnižja veja je operativno planiranje, ki pa je omejeno na krajša obdobja (kvartalno, mesečno, tedensko planiranje). Vodijo ga operativni vodje, direktorji posameznih poslovnih funkcij.

Slika 2.1 Hierarhija planiranja



Vir: Možina, Bernik in Svetic 2004, 54.

## **2.1 Definicije**

Kaj pravzaprav pomeni pojem planiranje? Zakaj podjetja na eni strani tako stremijo k nenehnemu planiranju nadaljnega obstoja podjetja, razvoja ponujenih proizvodov, kontrolirajo stanje na trgu, medtem ko se druga podjetja planiranja in uvajanja novosti izogibajo in se močno držijo trenutne slike podjetja kot takega? Slednjim seveda ne uspe slediti tržnim potrebam, in težko dosega konkurenco. Mali podjetnik v praksi sam sledi trgu in novostim po svojih močeh, vendar vseeno površno, brez napisanih pristopov, torej na pamet. Posledica tega je površno planiran načrt razvoja podjetja, podjetje samo težko sledi trgu in napreduje, kar povzroči njegov hiter propad. Po Tavčarjevih (2006, 112) besedah zapisovanje premaguje pozabljanje in je zato primerno zlasti za načrte, ki obsegajo daljša časovna obdobja, kar omogoča seznanjanje z načrti širšemu krogu ljudi, podpira poenotenje in s tem vodi do skupne vizije. Avtorji danes zelo poudarjajo pomen, nujnost planiranja vseh ravni v organizaciji.

Za smotnost planiranja v podjetju je lahko samo eno opravičilo, tj. prepričanje ljudi, da lahko vodi k večji ekonomski uspešnosti. To pomeni, da ni nujno, če se plani ne uresničujejo, da planiranje ni smiselno. Ključno vprašanje je, ali bi brez planiranja lahko dosegali takšno ekonomsko uspešnost (ali celo večjo) v podjetju, kot jo dosegamo (Pučko 2008, 9).

Samo dokazovanje uspešnosti planiranja je zelo težavno. Pozitivni učinki planiranja se pokažejo posredno, skozi čas. Pokaže se v doseganju ciljev, zastavljenih planov v določenem časovnem razdobju. Sledijo definicije različnih avtorjev strateškega planiranja.

Strateško planiranje določa osnovne smeri razvoja podjetja, glavne cilje podjetja in poslovno politiko za daljše časovno obdobje treh do petih let. [...] Brez temeljne analize stanja znotraj podjetja in analize stanja zunanjega okolja ter predvidevanja njegovih sprememb ni mogoče izdelati ustreznega strateškega plana (Možina, Bernik in Svetic 2004, 53).

Po Vili in Kovaču (1997, 225) je strateško planiranje usmerjeno v okolje podjetja in v ospredje postavlja analizo med lastnimi resursi in sposobnostmi ter trendi v okolju. Na osnovi navedene medsebojne analize se pri strateškem planiranju oblikujejo dolgoročne usmeritve uspešnega razvoja podjetja.

Po Belaku (2000, 35) strateško planiranje zajema tako planiranje politike in strategij kot tudi uresničevanje le teh.

Možina in Merkačeva (1990, 16) opredeljujeta planiranje kot zavestno določanje delovanja na podlagi predvidevanja prihodnosti, ki obsega postavljanje ciljev poslovanja ter oblikovanje poslovne politike in postopkov za njihovo uresničevanje.

Planiranje je ena temeljnih funkcij managementa, ki se ukvarja s prihodnostjo organizacije, z definiranjem ciljev in uresničevanjem le teh. Celoten proces planiranja se prične z opredelitvijo poslanstva in s strateškimi cilji za organizacijo kot celoto (Dimovski in Penger 2008, 41).

Po Tavčarju (2008, 275) je sistematičen proces, ki sega od postavljanja ciljev, prek analiziranja zunanjega in notranjega okolja do izbiranja in udejanjanja strategij.

Ob branju definicij različnih avtorjev lahko ugotovimo, da je strateško planiranje temelj za:

- poslanstvo podjetja,
- strateško analiziranje podjetja in njegovega okolja,
- oblikovanje strategij in ciljev podjetja,
- poleg snovanja tudi uresničevanje zastavljenih poti.

Samo planiranje podjetja, njegovega delovanja in organiziranosti temelji na ugotavljanju prejšnjega in trenutnega stanja in vodi v predvidevanje stanja v prihodnosti. Če želimo torej oblikovati sliko podjetja in njegovega proizvoda čez nekaj let, moramo najprej analizirati trenutno stanje, ki bo omogočilo oblikovanje neke realne slike, katero bomo lahko dosegli z danimi sredstvi.

Kadar se planiranja loti novo ali manjše podjetje, je po besedah Možine (2004, 47-48) le to še težje, saj podjetje nima »poslovne zgodovine«, mala podjetja nimajo posebno organiziranih plansko – analitskih oddelkov, strokovno znanje zaposlenih na področju planiranja je nizko, sam direktor pa ima veliko odgovornost in vlogo pri planiranju delovanja organizacije.

Torej se planiranja lotimo z analiziranjem t. i. poslovne zgodovine podjetja, ki nam pove trenutno stanje podjetja na trgu. Pri tem moramo upoštevati tudi različne zunanje dejavnike, ki bi lahko v prihodnje na kakršenkoli način vplivali na delovanje podjetja in na odločitve managerjev.

Cilj analiziranja je odkriti sposobnosti in sredstva (resurse), ki bi omogočili vzpostaviti take strategije, s katerimi bo mogoče dosegati postavljene cilje (Možina, Bernik in Svetic 2004, 57).

Same analize se lahko lotimo na več načinov, saj je modelov za analiziranje okolja veliko. Kateri model nam bo najbolj ustrezal je odvisno od tega, kaj želimo z analizo doseči. Ker so le-ti posplošeni in veljajo za vse tipe in velikosti podjetij, mora vsak manager, podjetnik, uporabljeni model preoblikovati tako, da bo odgovarjal analiziranemu podjetju.

Preden si ogledamo modele, ki so v uporabi za strateško planiranje in analiziranje, pogledjmo še o čem govorimo, ko omenimo okolje podjetja.

## **2.2 Okolje podjetja**

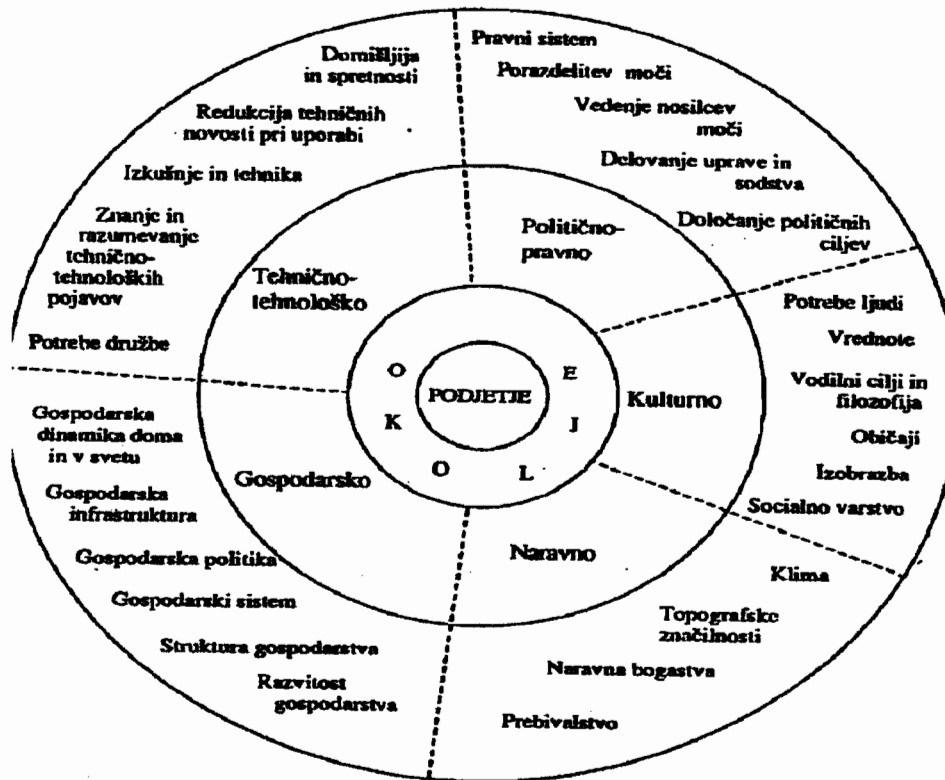
V literaturi več različnih avtorjev (Dimovski in Penger, Vila in Kovač, Tavčar, Biloslavo, Pučko, Možina ...) deli okolje podjetja na širše zunanje okolje (makro, širše, globalno okolje) in ožje okolje (okolje delovanja, mikro, operativno okolje), najdemo lahko več različnih poimenovanj.

Kot kaže slika 2.2 lahko širše okolje podjetja razdelimo na več manjših podokolij. Posamezna podokolja podjetju omogočajo napredek, druga pa omejujejo njegovo delovanje. Tako politično – pravno podokolje narekuje politično moč, zakonske smernice, ki dovoljujejo in omejujejo podjetje pri uresničevanju strategij. Ekonomsko (gospodarsko) podokolje omogoča podjetju sledenje različnim trendom, ki lahko vplivajo na nadaljnji razvoj podjetja (BDP, fiskalna in denarna politika, investicijska, osebna in javna poraba, izvoz in uvoz ...). Socialno podokolje narekuje vrednote, socialne trende in druge dejavnike, ki imajo velik vpliv na oblikovanje proizvoda ter njegovih lastnosti in kasneje na povpraševanje po tem. Ti se z leti kar hitro spreminjajo, zato mora podjetje nenehno slediti dogajanju, novostim na trgu in se jim čimbolj prilagajati. Tehnično in tehnološko podokolje ima na različne vrste podjetja zelo različen vpliv. Odvisno je seveda od panoge podjetja, saj imata računalniško podjetje in industrijsko podjetje zelo različne potrebe po novostih, inovacijah, invencijah.

Nekateri avtorji še podrobneje razčlenjujejo in opredeljujejo sestavine makro okolja in s tem specificirajo dejavnike, ki so pomembni za sedanje delovanje organizacije in za prihodnji razvoj. Širše ali makro okolje ima na samo delovanje podjetja posreden, manjši vpliv, medtem ko pa ima ožje oziroma mikro okolje, veliko večji in neposreden vpliv na delovanje podjetja, na oblikovanje smernic za nadaljnji razvoj.



Slika 2.2 Okolje podjetja

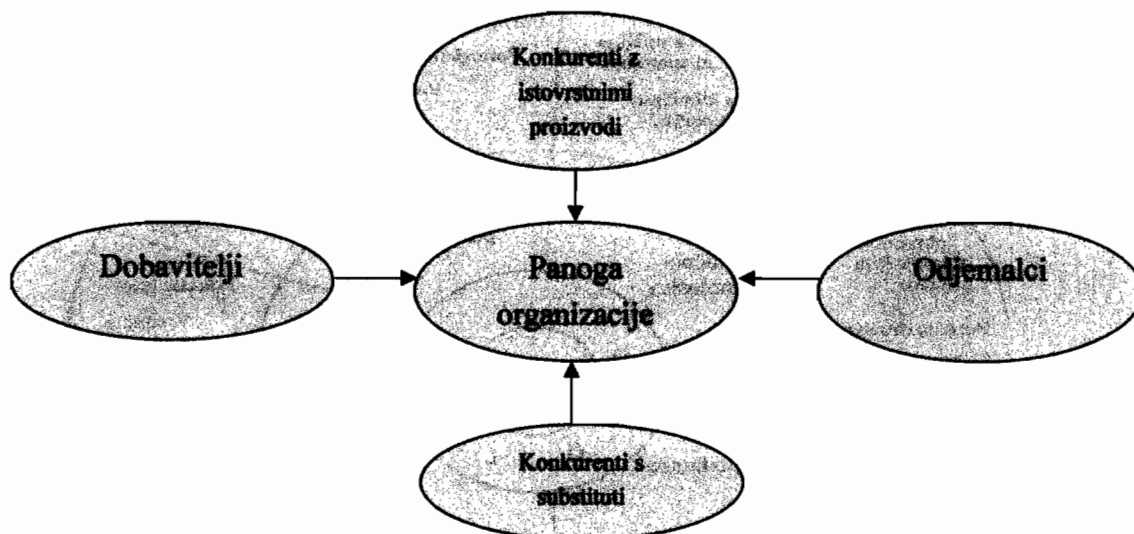


Vir: Pučko 2006, 9.

Ožje okolje je z drugo besedo panoga podjetja. Spremembe v panogi so posledica vplivov delovanja treh interesnih skupin (slika 2.3):

- dobavitelji, brez katerih sam proizvod težko nastane imajo lahko prav tako velik vpliv na ponudbo in druge s tem povezane pogoje za svoje kupce (podjetja),
- odjemalci in njihova pogajalska moč velikokrat narekujejo trend ponudbe, saj se mora podjetje s proizvodom čimbolj približati njihovim zahtevam,
- konkurenti; delimo jih na tiste z istovrstnimi proizvodi in na konkurente z drugačnimi proizvodi (substituti).

Slika 2.3 Dejavniki privlačnosti trga

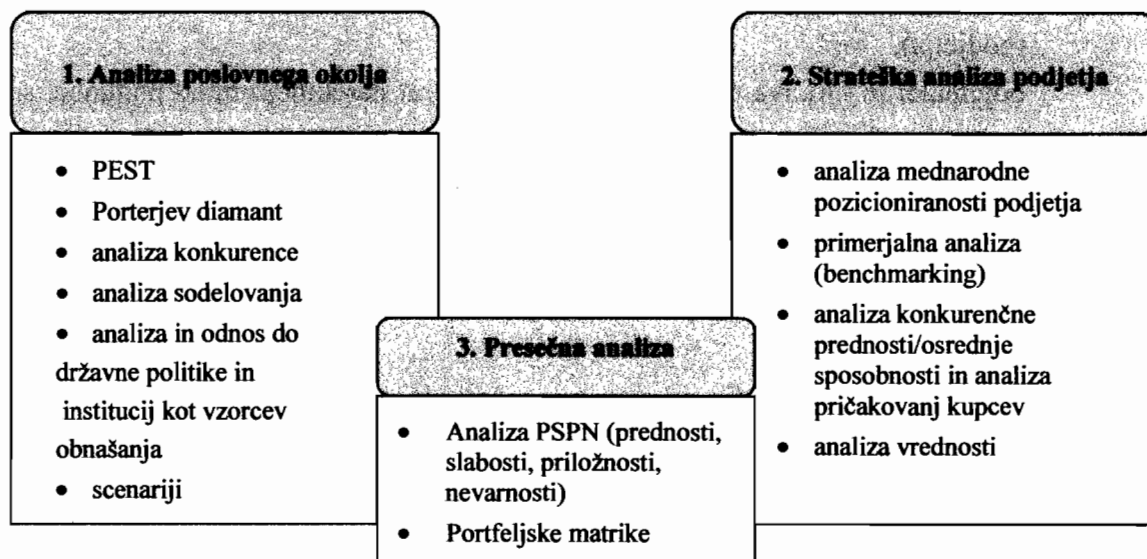


Vir: Biloslavo 2006, 74.

### 2.3 Modeli strateškega planiranja in analiziranja

Razvilo se je ogromno modelov, ki nam omogočajo podrobnejšo analizo podjetja, panoge, okolja. Ko se podjetje odloči analizirati položaj podjetja, izbira glede na področje, katerega želi analizirati, ali bo to zunanje poslovno okolje ali pa notranje okolje podjetja, lahko pa se loti celovite analize stanja podjetja. V nadaljevanju bom opisala pri nas najbolj rabljene, največkrat omenjene metode v literaturi s področja analize zunanjega in/oziroma notranjega okolja podjetja.

Slika 2.4 Strateška analiza



Vir: Hočevar, Jaklič in Zagoršek 2003, 18.

Poleg zgoraj naštetih metod (v sliki 2.4), naj omenim tudi metode »teorija iger, delfi metoda in benchmarking«, katere se prav tako uporabljajo za ugotavljanje položaja podjetja.

### 2.3.1 Analiza PEST

Vključuje štiri elemente (politično – pravne, ekonomske, sociološko – kulturne in tehnološke elemente), ki vplivajo na izbiro in oblikovanje odločitev pri poslovanju. S to analizo ugotavljamo kateri dejavniki iz širšega zunanjega okolja lahko vplivajo na dejavnike iz ožjega okolja podjetja.

**Tabela 2.1** Elementi analize PEST

Politično - pravni elementi	Ekonomski elementi
Zakonodaja za varovanje konkurence, zakoni in standardi zaščite okolja, davčna politika, zunanje-trgovinska regulativa, delovna zakonodaja, stabilnost vlade.	Smernice bdp, poslovni cikli, obrestne mere, ponudba denarje, inflacija, nezaposlenost, razpoložljiv dohodek prebivalcev, stroški energije in njena dostopnost.
Sociološko - kulturni elementi	Tehnološki elementi
Populacijska gibanja (demografija), delitev dohodka, potrošništvo, spremembe v življenjskem slogu, odnos do dela in prostega časa, stopnja izobraženosti.	Vladna sredstva za raziskave in razvoj, odnos vlade in gospodarstva do tehnologije, hitrost zastarevanja tehnologije.

Vir: Hočevar, Jaklič in Zagoršek 2003, 19.

### 2.3.2 Metoda scenarijev

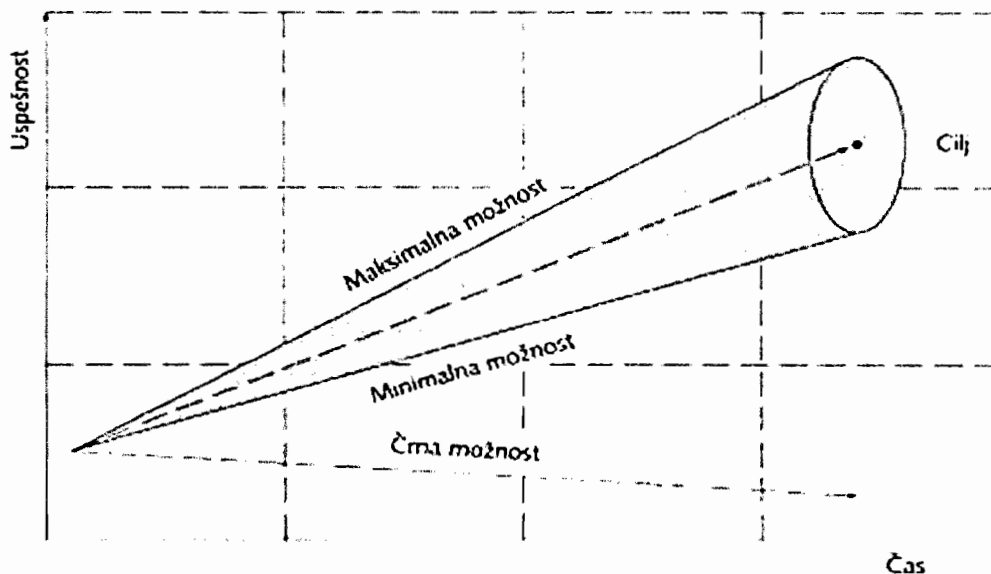
Podjetja, ki delujejo v zelo dinamičnem okolju, poskušajo omejiti negativne posledice nenadnih sprememb in nenehno težijo k prepoznavanju različnih priložnosti iz makro okolja, ki bi lahko vplivale na pozitivno delovanje podjetja. Razvijanje scenarijev po mnenju Pučka (2006, 65) spodbuja razmišljanje o različnih logikah sprememb v okolju, poskrbi za upoštevanje strukturnih in kvalitativnih sprememb ter sili k upoštevanju političnih, kulturnih, naravnih in tehnoloških silnic.

Scenariji so nam v pomoč pri naslednjih vprašanjih (Biloslavo 2006, 79):

- Kateri dogodki se bodo v prihodnosti zgodili?
- Kje in kdaj se bo dogodek zgodil?
- Kdo bo dogodek povzročil?
- Kaj bo omogočilo, da se dogodek zgodi?
- Zakaj se bo dogodek sploh zgodil?

Pri scenarijih gre za vpogled v prihodnost, predvidevanje in preoblikovanje teh v nekaj možnih opcij, po katerih naj se podjetje ravna ob zaznavanju posameznih predvidenih nevarnosti oziroma priložnosti. Modelov za izvajanje scenarijev je več, vsi so snovani v več korakih, ki nas vodijo skozi analizo, oblikovanje in udejanjanje posameznih slik. Prav tako je lahko časovno izvajanje scenarijev zelo različno.

**Slika 2.5** Scenariji



Vir: Tavčar 2008, 457.

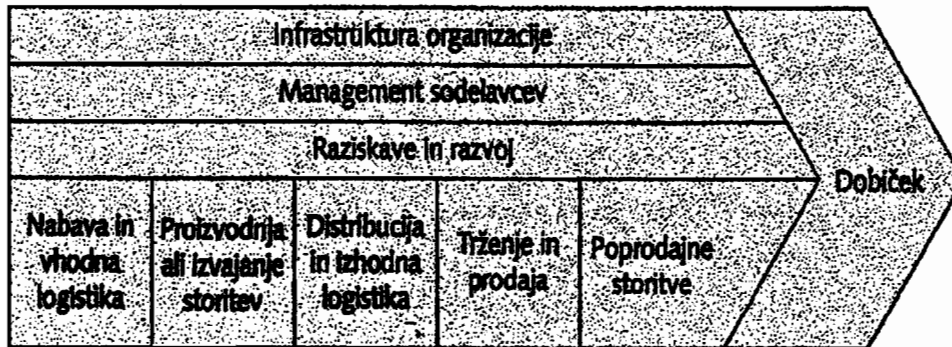
### **2.3.3 Porterjeva analiza verige vrednosti**

Analiza verige vrednosti temelji na ugotavljanju dodane vrednosti in stroškov izvajanja posameznih dejavnosti (aktivnosti) znotraj podjetja. Porter pri tem modelu razdeli aktivnosti podjetja na temeljne in podporne (kot kaže slika 2.7). Deli jih glede na njihov prispevek k vrednosti proizvoda za kupca.

K temeljnim aktivnostim šteje vhodno logistiko, proizvodnjo, izhodno logistiko, trženje in poprodajne storitve (servis). Te aktivnosti najbolj vplivajo na (ne)zadovoljstvo kupca s proizvodom, pripomorejo k diferenciaciji proizvoda podjetja od konkurence. To so tiste aktivnosti, ki jih podjetje izvaja, da bi zadovoljilo potrebe kupcev. Podporne aktivnosti so tiste dejavnosti, ki zagotavljajo učinkovito izvajanje prej naštetih temeljnih aktivnosti; raziskave in razvoj, management sodelavcev in infrastruktura organizacije.

Dobiček (na sliki 2.7) predstavlja razliko med vrednostjo, ki jo je kupec pripravljen plačati in stroški izvajanja temeljnih in podpornih aktivnosti.

Slika 2.6 Analiza verige vrednosti



Vir: Tavčar 2008, 179.

### 2.3.4 Portfeljska analiza

Podjetje predstavlja skupek več proizvodov, programov, programskih enot, ki zahtevajo določena vlaganja. S pomočjo te analize ugotavlja kako čim bolj optimalno razporediti sredstva podjetja med posameznimi programi, enotami, proizvodi. S tem stremi k uresničevanju zastavljenih ciljev, smotrov podjetja. Prvi korak pri oblikovanju portfeljev je zelo podrobna opredelitev vsakega programa, enote, proizvoda.

Ta korak je velika prednost analize portfeljev, saj spodbuja management k ocenjevanju posameznih programov in snovanju ciljev zanje, prav tako k razmišljanju o razpoložljivih denarnih tokovih za širjenje in rast organizacije. Slabost analize se naslanja na zanemarjanje notranje povezanosti med programi (npr. ugotavljanje skupnih stroškov), zgodi se tudi da se dejavnikov privlačnosti trga in faz življenjskega cikla ne da opredeliti (Biloslavo 2006, 83).

K portfeljski analizi štejemo veliko različnih modelov, ki večinoma temeljijo na kombinaciji dveh strateških faktorjev. Po Biloslavu (2006, 82-90) sta najbolj znana modela »konkurenčnost : privlačnost trga« in »delež trga : rast trga« (BCG matrika).

### 2.3.5 Analiza SWOT

Ker je SWOT analiza ključna nit diplomske naloge, jo bom podrobneje obravnavala v naslednjem podpoglavju. Naj le omenim, da omenjena metoda temelji na ugotavljanju prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti, ki so slika trenutnega stanja podjetja. S pomočjo ugotovljenih predpostavk podjetje oblikuje strategije, ugotavlja napake in prednosti programov, podjetja samega in jih kasneje izkoristi v svoj prid.

## 2.4 SWOT analiza

V literaturi naletimo na več različnih pojmovanj SWOT analize (SPIN, PSPN, audit položaja podjetja, klasična analiza, celovita ocena podjetja, strateški križ). Sama se bom v nadaljevanju držala kratice SWOT in analizirala izbrano podjetje.

Razčlemba kratice SWOT nam sama po sebi pove kaj vse bomo v analizi ugotavljali, ocenjevali. »Strengths« so slabosti, »weaknesses« pa prednosti, ki jih ugotavljamo pri notranji analizi podjetja. »Opportunities« predstavljajo izzive, »threats« pa nevarnosti v zunanjem okolju podjetja.

Po Pučku (2006, 129-133) se analiza začne z iskanjem poslovnih rezultatov podjetja (stopnja rentabilnosti, ekonomičnosti, pokritja, rasti prodaje, tržnega deleža itd.), ki so boljši ali slabši od planiranih velikosti v preteklosti oziroma boljši ali slabši od dosežkov konkurence. Pri tem podjetje deli na določene podstrukture (programi, tržne zmožnosti, finančni položaj, tehnologija, kadrovska podstruktura, organizacijska podstruktura, raziskave in razvoj) in ugotavlja katere sestavine, procesi podjetja so prispevali k poslovni uspešnosti.

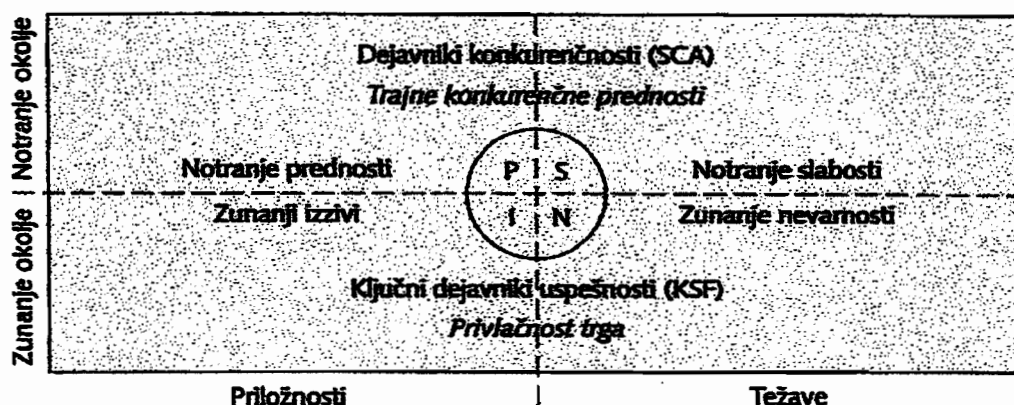
Z analizo notranjega okolja ugotovimo tiste dejavnike, ki podjetju omogočajo obstoj, ga vodijo pred konkurenti, povedo odjemalcu zakaj izbrati prav to podjetje in njegov proizvod. *Notranje sposobnosti podjetja* predstavljajo oblikovanje ukrepov, za odpravljanje *slabosti*, ki onemogočajo izvajanje strategij in *prednosti* podjetja, ki v obliki procesov, programov, tehnologij idr. zagotavljajo konkurenčno prednost. To je tista lastnost, program, proizvod idr., ki razlikuje podjetje od konkurence, mu daje prednost v očeh odjemalcev (Biloslavo 2006, 73).

Na podlagi ocene notranjih prednosti in slabosti se lotimo analize panoge oziroma ožjega okolja podjetja, v katerem deluje. Analize se lahko lotimo z ocenjevanjem petih silnic (slika 2.3, dejavniki privlačnosti trga): struktura panoge, konkurenti, odjemalci, potencialni novi konkurenti, substituti. Pri tem iščemo tako prednosti in slabosti kot tudi izzive in priložnosti.

Analiza panoge povezuje rezultate pridobljene z analizo notranjega okolja in z analizo zunanjega okolja podjetja. Širše zunanje okolje podjetja zajema gospodarsko, tehnološko, politično – pravno, naravno in kulturno okolje (slika 2.2, okolje podjetja). Ocenjevanje širšega zunanjega okolja temelji na iskanju izzivov in nevarnosti. Ie-ta je zelo odvisna od količine in kakovosti pridobljenih podatkov iz okolja. Dejavniki v zunanjem okolju podjetja predstavljajo *izziv* za podjetje in njegov vzpon v prihodnosti ter *nevarnosti*, ki bi lahko ogrozile širitev in rast podjetja na trgu. Izzivi in nevarnosti narekujejo privlačnost okolja, so ključni *dejavniki uspešnosti podjetja*. Pomembno je, da zna podjetje te dejavnike zaznati in jih dobro izrabiti (Biloslavo 2006, 73).

Cilj analize je ugotoviti šibke točke, ki bi v prihodnje lahko ogrozile delovanje podjetja in jih odpraviti ter prikazati adute na katerih bo temeljila nova strategija podjetja.

Slika 2.7 SPIN model



Vir: Biloslavo 2006, 73.

## 2.5 Prednosti in slabosti SWOT analize

SWOT analiza zajema ocenjevanje tako zunanjega kot tudi notranjega okolja podjetja. Sami rezultati analize so lahko razumljivi, pregledni, nazorno prikazani. Poročilo rezultatov je kratko, vendar zajema ključne dejavnike, ki podjetje vodijo po poti uspeha.

Primerna je za ocenjevanje trenutnega stanja podjetja, uporablja se za analizo kateregakoli področja.

Postopek izdelave SWOT analize omogoča organizirano zbiranje in predelavo podatkov, posledično tudi združevanje prednosti in uporabo teh za zmanjšanje slabosti. Tako lahko npr. podjetje z nizko izobrazbeno strukturo z nekaj vloženi sredstvi poskrbi za izobraževanje kadrov, kar se kaže tudi pri delu zaposlenih z odjemalci.

Slaba stran analize je velikokrat subjektivnost ocenjevalcev (kadar analizo opravlja en sam notranji ocenjevalec), saj lahko določene elemente ocenijo glede na svoj odnos, mišljenje do obravnavanega, pri tem analizirajo po lastnih stališčih in izkušnjah. Temu se lahko izognemo z izvajanjem analize v timu, v katerega vključimo strokovnjake iz različnih enot v podjetju.

Zgodi se tudi, da ocenjevalec zelo ozko prepoznava izzive in nevarnosti, posledica tega je izguba veliko nezaznanih idej, ki bi pozitivno vplivale na rast in razvoj podjetja.





### **3 PREDSTAVITEV PODJETJA VERANO, d. o. o., TRGOVINA IN STORITVE**

Obravnavano podjetje je registrirano na Okrožnem sodišču v Kopru z imenom Verano, trgovina in storitve, d.o.o. Direktor in zakoniti zastopnik je gospod Aleš Božidar Piščanc. Podjetje je registrirano kot družba z omejeno odgovornostjo, njegova ključna dejavnost je proizvodnja in prodaja sladoledov. Prva poslovna enota podjetja se je odprla leta 2002 v mesecu marcu, nahajala se je na portoroški plaži v bar-restaurantu Meduza. Ponudba je temeljila na prodaji t. i. »soft-ice« sladoledov

Uresničeno idejo o sladoledih na avtomat je direktor »uvozil« iz sosednje Italije, k ponudbi pa je dodal različne posipe in polive. Sam začetek je bil težak, predstavljal je velik izziv. Gospod Piščanc se je posla lotil neizkušen, vendar zelo ambiciozno, z velikimi pričakovanji. Podjetje je začelo obratovati z dvema sladolednima avtomatoma. Z eno redno zaposleno delavko se je lotil preizkušanja različnih oblik in okusov sladoledov. Sama priprava sladoledne porcije je bila veliko bolj zahtevna od priprave sladoledne baze. Porcija sladoleda iz avtomata zahteva določene ročne spretnosti, katerih se je osebje naučilo s preizkušanjem različnih načinov priprav vse do sedanje končne oblike, velikosti porcije.

Ker so ljudje zelo dobro sprejeli novo ponudbo na trgu, katere pred tem na slovenski obali ni bilo, je podjetje kupilo še dva sladoledna avtomata, v ponudbo so bili dodani štiri novi okusi sladoledov.

Leta 2003 se je pred poletno sezono (v mesecu maju) poslovalnica preselila v trgovski center Supernova v Kopru, imenovana je bila p. e. Nautic. Ponudba se ni bistveno spremenila; okusi sladoledov so se menjavali glede na povpraševanje, paleta posipov in polivov se je razširila. Zaposlena je bila dodatna oseba.

Podjetje Verano ima s kompleksom Supernova sklenjeno pogodbo, po kateri mora vsakih pet let delovanja osvežiti zunanjo podobo poslovne enote. Tako je v letu 2008 (v mesecu aprilu) p. e. Nautic zamenjala enota Iglu. Glavna atrakcija so postali pingvini, ki ustvarjajo sladoled in privabljajo najmlajše sladokusce.

V letu 2008 je podjetje Verano odprlo novo poslovno enoto tudi v trgovskem centru Supernova v Ljubljani v sodelovanju s kava-barom Segafredo. Ponudba temelji na veliki izbiri (do 36 okusov) sladoledov »na lopatko«. Prodajo vodijo štiri redno zaposlene sladoledarke. Ker je sama poslovna enota fizično povezana s kava-barom Segafredo, sama nima svojega imena.

Poleg osnovne dejavnosti proizvodnje in prodaje sladoledov podjetje upravlja tudi s posredovanjem pri prodaji sladolednih avtomatov za gostinske namene.

Danes podjetje sodi med majhna oziroma mikro podjetja s šest redno zaposlenimi delavkami, v času poletne sezone direktor sodeluje tudi s študenti in išče mlade talente v katerih vidi prihodnost sladoledarja.

V nadaljevanju naloge obravnavam poslovno enoto Iglu v Kopru. V listinah podjetja ni posebej specificiranega poslanstva in vizije podjetja, mi pa je direktor med pogovorom nazorno povedal, kje se vidi danes in kam meri v prihodnosti. Delovanje, obstoj dejavnosti se bazira na ponudbi drugačnega proizvoda, takega, ki bo kupcu povedal, da je to drugačen, res dober sladoled. Direktor poslanstvo vidi v ponudbi visokokakovostnega sladoleda na malce drugačen, zanimiv način, ki poteši tako oči (zunanji izgled proizvoda) kot tudi željo po dobrem sladoledu.

Vizija podjetja je nadaljevanje družinske tradicije sladoledarstva, popeljati kupca v svet domišljije z drugačno, zanimivo pripravo sladoledne porcije vključujoč dekoracijo raznih oblik, barv, okusov.

Timsko delo, kakovostno sodelovanje s kupcem, svetovanje in potešitev kupčevih želja, zaposleni uresničujejo skupaj z direktorjem, z nenehnim preizkušanjem novosti in rednim dopolnjevanjem aktualne ponudbe.

## 4 IZDELAVA SWOT ANALIZE

V poglavju Izdelava SWOT analize so obravnavani koraki analize podjetja. Dotika se notranjega in zunanjega delovanja podjetja Verano Koper d. o. o. Sama analiza poteka po korakih, ki jih Biloslavo (2006, 76) opisuje v knjigi *Strateški management in management spreminjanja*.

### 4.1 Analiza širšega zunanjega okolja podjetja

Širše zunanje okolje podjetja pokriva vplive s strani države, gospodarske smernice, kulturno-demografske omejitve in tehnologijo.

Z omejitvami država regulira, nadzoruje *politično-pravno okolje* podjetij. Vendar pa na drugi strani država in institucije nudijo veliko podpore. Če bo podjetnik redno spremljal dogajanje v širšem okolju in dobro zaznaval priložnosti, ki mu jih le-to nudi, si lahko zagotovi uspeh podjetja v prihodnosti. V nadaljevanju je naštetih le nekaj vplivnih dejavnikov, ki usmerjajo podjetnike pri razvijanju lastne dejavnosti.

Z vstopom Slovenije v Evropsko unijo se je začelo odvijati vse več programov, ki podpirajo delovanje majhnih in srednje velikih podjetij (v nadaljevanju MSP). Podpora EU temelji predvsem na olajšanju težav podjetij pri vstopu na trge, razvoju poslovnega okolja, povečanju konkurenčnosti, zagonu in rasti MSP, izboljšanju finančnega okolja itd. EU ta podjetja podpira z različnimi vodniki politike MSP, s programom Akt za mala podjetja (Small business act), ki vodijo MSP pri odprtju, rasti in razvoju. Največje ovire, s katerimi se ta podjetja srečujejo so upravne in regulativne obremenitve, dostop do finančnih sredstev, nepravična premočna konkurenca, delovno pravo, pomanjkanje strokovnih znanj ... (Evropska komisija 2009).

Slovenske podjetnike prav tako podpira Slovenski podjetniški sklad z izvajanjem javnih razpisov subvencij podjetjem in jih s tem spodbuja k uveljavljanju na trgu, izboljšanju položaja, širitvi dejavnosti. Z nenehnim izvajanjem takih projektov, investicij v MSP država in druge institucije dajejo MSP zagon za delovanje, opravljanje dejavnosti, k razvoju slovenskega trga, k večanju konkurenčnosti slovenskega trga v evropskem prostoru.

Delovanje podjetij je omejeno in urejeno tudi s strani Ministrstva za gospodarstvo Republike Slovenije z različno zakonodajo, ki ureja notranji trg (predpisi, pogodbe) ter podjetništvo in konkurenčnost, prav tako delovna razmerja.

Zelo pomemben dejavnik, ki prav tako vpliva na delovanje podjetij so davki. Stopnji davka na dodano vrednost v Sloveniji sta 8,5 % in 20 %. Davčna uprava Republike Slovenije nazorno opredeljuje blago/storitve in stopnje obdavčitve, postopke obdavčevanja, izdajo računov in še veliko pomembnih smernic s katerimi se podjetniki vsakodnevno srečujejo. Ti predpisi omejujejo njihovo delovanje, zagotavljajo nadzor, preprečujejo zlorabe.

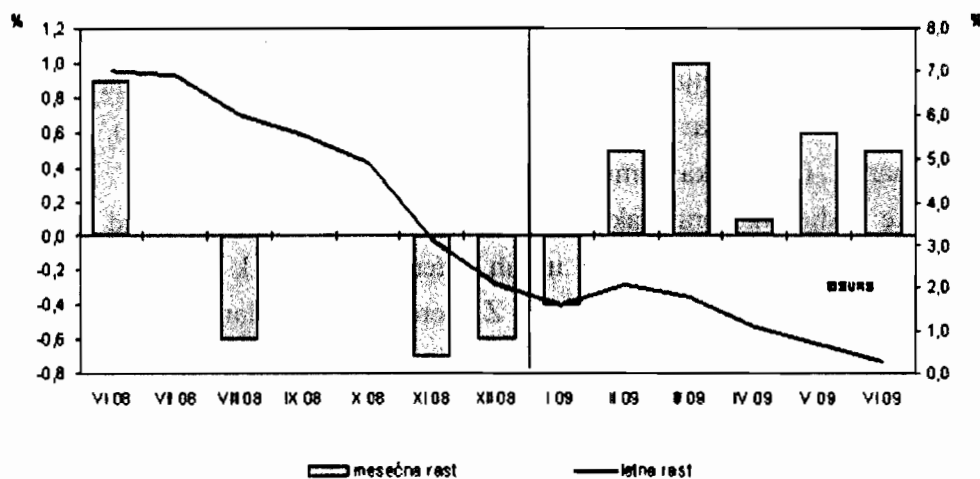
Slovensko *gospodarsko okolje* je z udarom gospodarske in finančne krize doživelo kar nekaj vzponov in padcev. Ekonomski inštituti spremljajo ekonomske kazalce, vlada nenehno sprejema nove ukrepe za blažitev posledic krize.

Skupno trošenje se pospešeno krči, prav tako izvoz in uvoz. Kriza se prenaša tudi na trg dela, število brezposelnih narašča, možnosti pri iskanju zaposlitev pa se vse bolj krčijo. Inflacija se sicer umirja, prav tako smo bili priča nižanju življenjskih stroškov. Blago se je sicer pocenilo, storitve pa so se podražile. Povprečne bruto in neto plače so se v zadnjih mesecih okrepile (Slovenska tiskovna agencija 2009).

V Sloveniji se za merilo inflacije uporablja indeks cen življenjskih potrebščin. Rast cen je tako v prvi polovici leta 2,3-odstotna (lani v enakem obdobju je bila 4,1-odstotna). Cene življenjskih potrebščin so se v mesecu juniju letos povprečno zvišale za 0,5 % (storitve za 1,5 %, blago za 0,1 %).

Pri izvedbi diplomske naloge me zanima predvsem gibanje cen skupine hrana in brezalkoholne pijače (-1,1 %) in pa skupine rekreacija in kultura – počitnice v paketu (11,5 %), saj je obiskovanost sladoledarne v času poletne sezone zelo odvisna od cen počitnikovanj.

**Slika 4.1** Mesečne in letne stopnje rasti cen življenjskih potrebščin, Slovenija, junij 2008-junij 2009



Vir: Maček Kenk 2009.

Slovenski BDP na prebivalca v standardih kupne moči je bil leta 2008 za 10 % nižji od povprečnega evropskega. V prvem četrtletju 2009 se je realni BDP zmanjšal za 8,5 odstotkov (glede na 2008). Domača potrošnja v prvem četrtletju 2009 (glede na 2008) se je zmanjšala za 9,9 %, bruto investicije pa za kar 32,3 % (Maček Kenk 2009).

V letu 2010 analitiki pričakujejo ponoven blag zagon svetovnega gospodarstva od katerega je slovensko gospodarstvo zelo odvisno.

Na področju *kulturno-demografskega okolja* podjetje najbolj zanima življenjska raven ljudi, način potrošnje, gibanje turistov. Opis dejavnikov in podatkov, ki sledijo, so povzeti po rezultatih Statističnega urada Republike Slovenije.

Statistični urad Republike Slovenije mesečno meri kazalnike zaupanja potrošnikov, ki prikazuje pričakovanja o finančnem stanju v gospodinjstvu, pričakovanem ekonomskem stanju v državi, pričakovani brezposelnosti in varčevanju v gospodinjstvu. Spodnja slika prikazuje gibanje kazalnika v času od vstopa Slovenije v Evropsko Unijo. Na začetku leta 2009 je bilo stanje zelo negativno, sledila je počasna rast. Zadnje merjenje kazalnika zaupanja potrošnikov je v mesecu juliju 2009 pokazalo znižanje za tri odstotne točke.

**Slika 4.2** Kazalnik zaupanja potrošnikov, Slovenija, januar 2004-julij 2009



Vir: Remec 2009.

Hiter življenjski ritem danes narekuje vse bolj potrošniški način življenja. Oglasi vodijo ljudi k nakupovanju in druženju, kar jih privede k vsesplošnemu zapravljanju.

Ljudje so v letu 2006 in 2007 za hrano porabili dobrih 13 % celotnega prihodka. Od tega so za sladoled namenili dober procent vseh odhodkov od hrane.

**Tabela 4.1** Povprečna porabljena denarna sredstva gospodinjstev za skupino sladoledov, Slovenija, letno

	2006		2007	
	Povprečno na gospodinjstvo		Povprečno na gospodinjstvo	
	%	EUR	%	EUR
Porabljena sredstva		18026,54		18806,37
Hrana	12,7	2294,62	12,6	2365,25
Sladoled*	1,1	26,29	1,2	28,47

\*Procent je izračunan glede na porabljena sredstva za hrano (hrana 100%)

Vir: Statistični urad Republike Slovenije b. l.

Počitnikovanje ljudi je tudi zelo pomemben dejavnik. Procenti porabe v spodaj navedenih letih veljajo za slovenska gospodinjstva. Za počitnice je bilo povprečno namenjenih 2,5 % vseh porabljenih sredstev gospodinjstev, medtem ko je bilo za hotele in restavracije namenjenih 3,5 % sredstev počitnikarjev.

**Tabela 4.2** Povprečna porabljena denarna sredstva gospodinjstev za skupino počitnice, Slovenija, letno

	2006		2007	
	Povprečno na gospodinjstvo		Povprečno na gospodinjstvo	
	%	EUR	%	EUR
Porabljena sredstva		18026,54		18806,37
Počitnice v paketu	2,5	454,1	2,5	477,3
Hoteli, kavarne, restavracije	3,5	628,22	3,4	648,64
Kavarne, bifeji, bari, slaščičarne*	9,2	57,54	9,2	59,51

\* Procent je izračunan glede na porabljena sredstva za hotele, kavarne, restavracije (hoteli, kavarne, restavracija – 100%).

Vir: Statistični urad Republike Slovenije b. l.

Na obiskovanost sladoledarne zelo vpliva lokacija sladoledarne. Le-ta je na cestni povezavi med drugimi državami in slovensko obalo oziroma Hrvaško, posledica tega je večja obiskanost samega trgovskega kompleksa, in tako tudi sladoledarne. Obiskovanost turistov je bila v mesecu aprilu 2009 v obmorskih krajih za 11 % večja kot pred enim letom. Obiskov tujih turistov je bilo 65 %, od tega največ Italijanov (25 odstotkov), nekaj manj Avstrijcev (17 %), sledili so Hrvati (13 %), Nemci (7 %) in turisti iz Združenega kraljestva (4 %).

Pomembno je, da si ljudje zapomnijo ponudbo obravnavanega podjetja. Reklama sladoledarne temelji na načinu »od ust do ust«. Veliko je obiskovalcev sladoledarne, ki nakažejo, da so bili poslani s strani prijateljev, znancev, sorodnikov prav v enoti. Iglu. Pri tem je zelo pomembno preučiti navade ljudi, predvsem tistih, ki podjetje obiščejo kot turisti vsako leto in temu tudi prilagoditi ponudbo (okusi sladoledov, akcije). Ob preučitvi želja kupcev in obračanja zalog surovin po posameznih sezonah je možnost povečanja prodaje večja.

V *tehnično-tehnološkem okolju* prihajajo na dan vse novejšje tehnologije, vse višji/strožji tehnološki standardi, inovacije, katerim mora podjetje slediti, še bolje osvojiti. Vse več je investicij v raziskave in razvoj, ki omogočajo podjetjem slediti tržnim nišam, optimizirati stroške in samo delovanje podjetja. Tehnično-tehnološki razvoj teži predvsem k nadgrajevanju lastnosti izdelkov in proizvodnih (in podobnih) postopkov.

Direktor nenehno sledi novim načinom pridelave sladolednih baz in drugih pripravkov, surovin, sladolednih aparatov, ki so z leti vse bolj sofisticirani, tehnično opredeljeni, z več programi, vendar osnovani na logičen, za delavca razumljiv način.

#### **4.2 Analiza ožjega zunanjega okolja podjetja – analiza panoge**

Dejavnikov, ki vplivajo na tekoče delovanje nekega podjetja je veliko. Zelo pomembni so odnosi, ki jih podjetje oblikuje in vzdržuje do posameznih poslovnih partnerjev; bodisi kupci, bodisi dobavitelji.

Ob nastopu na nekem trgu, kot novo podjetje, kot ponudnik novega proizvoda ipd., nam je v veliko pomoč analiza *same panoge*.

Na slovenski obali je podjetij, ki ponujajo sladoledne proizvode veliko. Število letih se v času poletne sezone bistveno poveča, saj tudi povpraševanje po teh proizvodih poraste. S prodajo sladoledov kot dodatno poletno ponudbo se ukvarja vse več različnih turističnih lokalov (hoteli, kavarne, pizzerije in restoranti), medtem ko mnoge sladoledarne obratujejo le v toplih mesecih (približno od aprila do konca septembra). Splošna konkurenca je poleti bistveno višja.

Ponudnike s soft-ice sladoledi lahko v poletnih mesecih srečamo v treh slaščičarnah v Portorožu, eni slaščičarni ter enem lokalu v Kopru in pa v treh slaščičarnah v Izoli. Vsi ponudniki soft-ice sladoleda uporabljajo en avtomat z dvema sladolednima okusoma. Ob poizvedovanju o vzdrževanju aparatov sem spoznala, da gostinci upajo predvsem na kakovost sestavin sladoledov. Čiščenja notranjih delov aparatov se lotijo bistveno redkeje, kot to zahteva direktor v podjetju Verano. Vsako minimalno odstopanje pri vzdrževanju temperatur, servisiranju, čiščenju se kaže v delovanju aparata kot celote in v okusu sladoledov. Ob pogovorih z osebjem v posameznih lokalih/sladoledarnah z avtomati sem bila zelo razočarana nad njihovim (ne)znanjem o samem avtomatu in sestavinah, ki jih uporabljajo pri izdelavi sladoledov.

Med ponudniki vseh vrst sladoledov (ne samo soft-ice) na slovenski obali najdemo zelo dobre proizvajalce. Na območju Portoroža najvišjo *stopnjo konkurenčnosti* predstavlja kavarna Cacao, ki svojim gostom poleg pijač nudi razne sadne krožnike in pestro izbiro visokokakovostnega sladoleda. Cena je glede na vsebino ponudbe (v primerjavi s ponudbo obravnavanega podjetja) malce višja. Sestavine, ki jih uporabljajo pri proizvodnji sladolednih dobrot so prav tako italijanskega izvora. Kavarna svojim gostom nudi tudi sladoledne banjice. Nižjo konkurenčno stopnjo predstavljata slaščičarna Mignon in pa restavracija Figarola. Cena kepice je sicer nižja, razlika se pozna tudi v kakovosti sladoledov.

Na območju Izole direktor vidi konkurenco predvsem v sladolednem salonu Diana in sadno sladolednem baru Vitaminček, kjer lahko prav tako okusimo izvrsten sladoled s primerljivo oziroma nižjo ceno.

V Kopru se najvišja stopnja konkurenčnosti kaže v sladoledarni Kepica z izvrstnim domačim sladoledom. V ponudbi zasledimo tudi granite, sladoledne banjice. Slaščičarna Kroštola ima zavidanja vredno lokacijo, saj je neposredno na mestni plaži, ki je že drugo leto zapored označena za najbolj obiskano plažo brez vstopnine. Tudi v tem lokalu srečamo domač sladoled s primerljivo ceno.

S strani ostalih lokalov (priloga 1) kot ponudnikov sladoleda, podjetje ne čuti večje konkurenčnosti, saj je kakovost v očeh gostov vse bolj in bolj pomembna, čemur pa se gospod Piščanc v lastni sladoledarni najbolj podreja.

Izdelek se začne pri ideji, nadaljuje se s specifičnim opisom namena in sestave. Izbira dobrih surovin poveča vrednost proizvoda in zadovolji še tako izbirčnega kupca. Gospod Piščanc se je pri izbiri *dobaviteljev* odločal na podlagi izkušenj in spoznanj na raznih sejmih s preizkušanjem in primerjanjem vzorcev. Dobavitelji (priloga 2) so izbrani najprej glede na kakovost, nato pa glede na ceno in dobavne pogoje. Direktor se drži načela, da morata za vsako potrebno surovino skrbeti vsaj dva dobavitelja. Tako za sladoledne surovine, posipe in kornete/lončke poskrbijo Alpegel, Grosist in Valmar. Mlečne surovine dobavljata Ljubljanske mlekarne in Pomurske mlekarne. Določene surovine dobavlja tudi Interspar Koper, papirnate izdelke potrebne za higieno pa Ecowash iz Kozine. Z vsakim partnerjem ima enota Iglu dogovorjeno pogostost dobave surovin.

Kot substitute lahko poleg drugih sladoledov štejemo vse druge slaščice, granite, sadne krožnike, ki potešijo željo po sladki hrani. V to skupino konkurentov sodijo predvsem slaščičarne pa tudi nekatere kavarne. Ponudba sladoledov enote Iglu se na prvi stopnji razlikuje v pripravi sladoleda samega. Sledi priprava porcije, ki v primerjavi s povprečnim sladolednim ponudnikom na slovenski obali ni v obliki kepice.



**Tabela 4.3** Primerjava cen

P.e. Iglu	Ostala podjetja s sladoledi
Sladek kornet	Navaden kornet
+ porcija sladoleda	+ kepica (povprečno 1,20 €)
+ dodatek	+ sladek kornet (povprečno 0,50 €)
Skupaj 1,40 €	Skupaj 1,70 €

Večina ponudnikov sladoledov ponuja sladek kornet kot dodatek k ponudbi, ki pa ni vštet v ceno. Ljudje si ga redkokdaj privoščijo, saj je cena le-tega kar visoka. Velikost kepice oziroma porcije se tudi bistveno razlikujeta. Dodatna prednost ponudbe enote Iglu je tudi brezplačen dodatek.

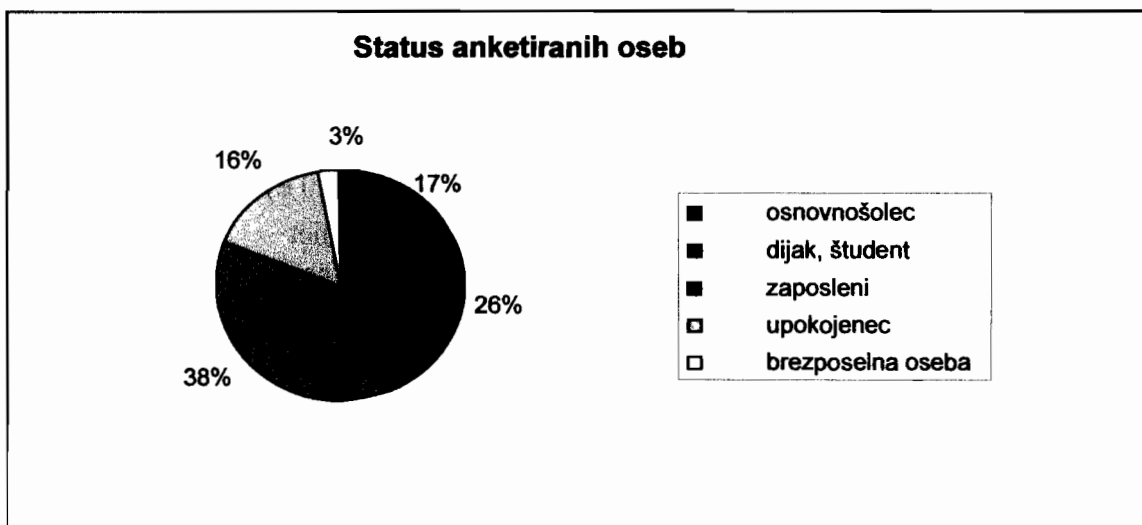
Vendar pa vsem kupcem ne leži sladek kornet. Seveda so na voljo tudi kozarčki, ki pa ne potešijo želje kupca, ki je prišel po dober sladoled v kornetu. V tem primeru je kupec prikrajšan. Ker so porcije precej velike le-teh ni mogoče postreči v navadnem kornetu, saj se sladoled nerodno tali in kaplja. V upanju na ugodno rešitev je kupcu ponujena otroška porcija (navaden kornet + sladoled + dodatek), ki pa je bistveno manjša od navadne porcije. Slabosti podjetja se kažejo v prednostih substitutov.

Prednost substitutov je predvsem v številu različnih okusov, ki je ponavadi bistveno večje, saj ena sladoledna vitrina drži od osem pa vse do 36 sladolednih banjic. Medtem ko sladoledni aparat vsebuje le dva okusa, zahteva tudi svoj prostor in bistveno večjo začetno investicijo.

Odjemalce, njihovo obnašanje in predstave o podjetju sem poskušala povzeti s kratko anketo (priloga 3). Anketo sem opravljala v mesecu avgustu, saj vrhunec sezone prinese največ turistov, pa tudi domače stranke redno obiskujejo sladoledarno. Anketiranih je bilo 94 oseb, od tega je bilo 66 % strank ženskega spola, 34 % pa moškega spola.

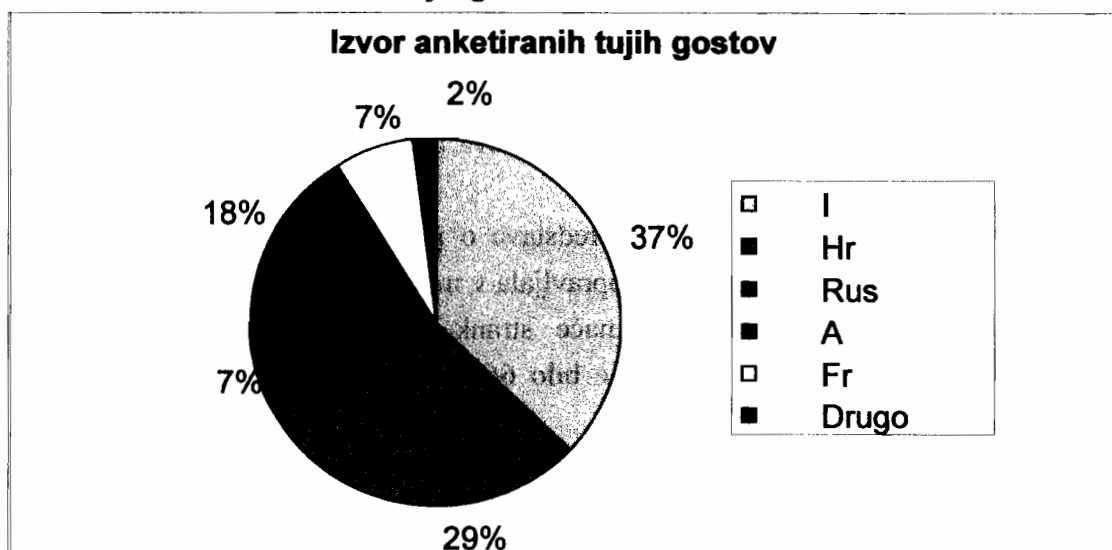
Status anketiranih prikazuje spodnja slika (slika 4.5). Prevladovali so zaposleni z 38 odstotki, nekaj manj je bilo študentov in dijakov (26 %), upokoјencev z vnuki (16 %), osnovnošolcev (17 %). Anketirana je bila tudi kaka brezposelna oseba.

Slika 4.3 Status anketiranih oseb



Od tega je bila večina slovenskih odjemalcev, 52 %. Tujci so predstavljali 48 odstotkov vseh anketiranih. Od tega je bilo največ Italijanov (37 %), sledili so Hrvati (29 %), Avstrijci (18 %), Francozi in Rusi (7 %) in pa tudi kak Poljak, kateri so bili najmanj pripravljeni na odgovorjanje na anketna vprašanja.

Slika 4.4 Izvor anketiranih tujih gostov



Zanimiv je podatek, da mnogi ne poznajo podjetja z imenom Verano. Med tistimi, ki podjetja s tem imenom niso prepoznali, so bile tudi domače stalne stranke. Sladoledarno poznajo pod imenom Iglu oziroma po starem imenu Nautic. Sledi vprašanje o tem, kje so se anketirani srečali s podjetjem. Tisti, ki ime Verano poznajo, ga povežejo s poslovno enoto Iglu. Na sejnih se je s podjetjem srečalo 48 % anketiranih strank, 31 % vprašanih je podjetje obiskalo po priporočilu znancev, nekaj manj jih ime

Verano poveže s poslovno enoto v Ljubljani. Najbolj pogosti obiskovalci so ime zasledili tudi na internetu.

Sledi vprašanje o pogostosti obiskov sladoledarne skozi posamezne letne čase. 14 odstotkov obiskovalcev je bilo v sladoledarni prvič, to so predvsem tujci (Fr, A, P). Malce večkrat je Iglu obiskalo 11 % anketiranih (predvsem tujci, ki letujejo dlje na slovenski obali). Strank, ki obiskujejo sladoleдарno skozi vse leto in zelo pogosto je 23 odstotkov, anketirani, ki pa so prav tako pogosto na sladoledu, vendar bolj v poletnem in spomladanskem času, je 33 %.

**Tabela 4.4** (Ne)zadovoljstvo strank s posameznimi dejavniki

	Povprečna ocena
Pestrost okusov sladolegov	3,4
Cena sladolegov	3,8
Informiranost zaposlenih o delu, ki ga opravljajo	4,6
Čakanje v vrsti	4,1
Čistoča	4,9
Zunanji zgled sladoledarne (privlačnost)	5
Prijaznost	4,7

Ob ugotavljanju (ne)zadovoljstva s posameznimi dejavniki v sladoledarni so anketirani pripisovali oceno o stopnji zadovoljstva z 1 (zelo nezadovoljen) in 5 (zelo zadovoljen). Najnižja ocena je bila dodeljena številu okusov. Le-ti se zelo pogosto menjujejo, ljudje pa se določenih okusov zelo hitro navadijo in jih kasneje seveda pogrešajo. V primeru, da bi gospod Piščanc želel povečati število okusov v ponudbi, bi moral poiskati dodaten prostor za nove avtomate. Žal pa je s pogodbo določena velikost najemnega prostora, katera se ne more poljubno širiti.

Cena sladolegov je bila ocenjena s slabo štirico (3,8). Cena življenjskih potrebščin se viša, prav tako se višajo cene surovin, posledica tega pa je tudi višja cena sladolegov.

Ocena o vednosti zaposlenih o zadevah povezanih s sladoledi, njihovo pripravo, sestavo ... je bila več kot zadovoljiva (4,6). K temu pripomorejo tako izobraževanje kot zanimanje zaposlenih za delo, ki ga opravljajo.

Čakanje v vrsti je dejavnik kateremu se zelo težko izognemo, predvsem v najbolj vročih poletnih dnevih. V upanju na čim krajše čakalne vrste je direktor uvedel delo ene zaposlene in dveh studentk. Ob pričakovanih močnih dnevih zaposlena skrbi za delovanje aparatov in sladoledno maso, medtem ko študentki skrbita le za strežbo. Delo tako poteka bistveno hitreje, pri tem pa sta proizvodnja in prodaja nenehno v polnem teku.

Pri delu s hrano je čistoča obvezen element zadovoljstva kupca. Visoka ocena je bila pričakovana, saj direktor ne dovoli odstopanj. Gospod Piščanc si ob rezultatu prizadeva doseči čisto petico. Presenetljiva ocena zunanjšega izgleda sladoledarne (5) dokazuje, da je marsikateri sladkosned privabljen najprej s pisanimi junaki, ki krasijo zunanost sladoledarne. Iglu je sicer nova podoba poslovne enote, ki se bistveno razlikuje od stare enote Nautic.

Prijazen in nasmejan, topel pristop se kaže v zadovoljstvu stranke, svetovanje pri izbiri tistih neodločenih pusti pečat v očeh odjemalcev. Ti kupci, ki bodo sladoledarno zapustili s pozitivno izkušnjo, predvsem pa potešeni, se bodo vsekakor vrnil, poleg tega pa lahko predstavljajo zelo dobro promocijo sladoledarne. Ocena za prijaznost pove veliko o načinu dela zaposlenih, je tudi zelo dobra motivacija za nadaljnje delo.

Na vprašanje kaj gostje v sladoledarni pogrešajo je bilo nekaj zelo zanimivih odgovorov. Ker je bilo vprašanje odprtega tipa in so anketirani prosto odgovarjali nanj, bom omenila tiste najbolj pogoste.

- Stranke, ki sladoledarno obiskujejo dlje časa so omenile akcije, ki so se včasih kar vrstile. V poletnem času je vsak malček poleg sladoleda dobil vodno pištolo oziroma napihljivo žogo za na plažo. Prav tako je v zimskem času potekala akcija sestavljena iz vroče čokolade oziroma vročih višenj s sladoledom. Porcija je bila servirana v kozarcu katerega je stranka obdržala (večnamenski kozarci).
- Mnogi pogrešajo sveže jagode s sladoledom, ki pa so sezonsko omejene. Lahko pa bi bila ponudba sestavljena iz različnega svežega sadja, ki bi se spreminjalo glede na sezono. Ta ponudba bi bila idealna predvsem pozimi, ko se mnogi sladoleda izogibajo zaradi prenizkih temperatur.
- V poletnem času se poveča povpraševanje po granitah.
- Žal je bilo kar nekaj kritik na število okusov. Pogosto ljudje ne opazijo razlike med sladoledom iz avtomata in med navadnim sladoledom na kepico. Posledica tega so prevelika pričakovanja. V poletni sezoni je v ponudbi deset različnih okusov, pozimi pa se ponudba zmanjša na osem okusov, saj prodaja bistveno upade. So pa ljudje, ki take sladolede poznajo in se čudijo ob večjem številu okusov. Osnovna ponudba s katero se drugod vsi srečujejo je čokolada – mlečni cvet oziroma jagoda – mlečni cvet. Mnogokrat so ljudje skeptični ali so res vsi okusi soft–ice sladoledi ali so le podobne mešanice z aromami.

### 4.3 Analiza notranjega okolja podjetja

Po Biloslavu (2006, 76) analiza notranjega okolja poteka v osmih korakih:

- finančni položaj,
- programi,
- tržne zmožnosti,
- raziskave in razvoj,
- organizacijska struktura,
- sodelavci,
- stanje opreme,
- pretekli cilji in strategije.

Ker obravnavano podjetje po številu zaposlenih sodi med mikro podjetja, organizacijska struktura ne bi bila smiselna, zato bom to točko združila s točko sodelavci in opisala delovne odgovornosti zaposlenih.

#### 4.3.1 Finančni položaj

Finančno funkcijo v podjetju upravlja direktor s pomočjo zunanjega izvajalca računovodskih storitev. O večjih investicijah direktor odloča sam. V primeru bolj tveganih finančnih izdatkov se gospod Piščanc posvetuje z različnimi finančnimi svetovalci.

V tabeli 4.4 so prikazani *kazalniki poslovanja* tako podjetja Verano kot panožnega povprečja posameznih kazalnikov za leto 2007 in 2008.

Kazalniki investiranja kažejo razmerje med kratkoročnimi in dolgoročnimi sredstvi. Obravnavano podjetje ima več sredstev v kratkoročnih sredstvih. V primerjavi s panogo se razmerje med dolgoročnimi in kratkoročnimi sredstvi kar razlikuje, tudi zaradi investicij v preteklih letih. Večji del sredstev financiranja izhaja iz zunanjih virov. Delež kapitala v financiranju se z vsakim letom malenkost zviša. Glede na povprečje v panogi je ta koeficient višji, kar prinaša prednost podjetju. Direktor mora doseči tako razmerje med lastnim kapitalom oziroma tujimi viri financiranja, ki bo najcenejše za podjetje, vendar pa mu bo zagotavljalo zadostno varnost.

**Tabela 4.5** Kazalniki poslovanja za leto 2007 in 2008

Vrste kazalnikov		Verano 2007	Verano 2008	Panoga 2008
I.	Kazalniki investiranja			
1.	Delež dolgoročnih sredstev v sredstvih, v %	23,0	21,5	44,7
2.	Delež kratkoročnih sredstev v sredstvih, v %	77,0	78,5	55,3
3.	Delež finančnih naložb v sredstvih, v %	-	8,2	0,9
II.	Kazalniki financiranja			
1.	Delež kapitala v virih sredstev, v %	22,3	23,6	16,0
2.	Delež obveznosti v virih sredstev, v %	77,7	76,4	84,0
3.	Kapitalska pokritost dolgoročnih sredstev	0,97	1,10	0,36
III.	Kazalniki plačilne sposobnosti			
1.	Dolgoročna pokritost dolgoročnih sredstev in zalog	0,76	0,75	0,75
2.	Kratkoročna pokritost kratkoročnih obveznosti (kratkoročni koef.)	1,10	1,11	1,05
3.	Pospešena pokritost kratkoročnih obveznosti (pospešeni koef.)	0,86	0,87	0,70
IV.	Kazalniki gospodarnosti			
1.	Celotna gospodarnost	1,02	1,06	0,99
2.	Gospodarnost poslovanja	1,03	1,07	1,07
3.	Čista dobičkovnost prihodkov	0,012	0,042	(0,009)
4.	Dobičkovnost poslovnih prihodkov	0,025	0,066	0,064
5.	Čista dobičkovnost poslovnih prihodkov	0,012	0,042	(0,009)
V.	Kazalniki donosnosti			
1.	Proizvodnost sredstev	1,486	1,788	0,611
2.	Čista donosnost sredstev	0,017	0,075	(0,006)
3.	Čista donosnost kapitala	0,085	0,324	(0,035)
VI.	Kazalniki produktivnosti in dohodkovnosti			
1.	Prihodki na zaposlenca, v EUR	61.364	80.803	114.134
2.	Dodana vrednost na zaposlenca, v EUR	13.345	21.967	28.386
3.	Čisti poslovni izid na zaposlenca, v EUR	713	3.372	(1.035)
4.	Povprečna mesečna plača na zaposlenca, v EUR	508	830	780

Vir: Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve b. l.

Kazalniki plačilne sposobnosti so zanimivi tako v očeh posojilodajalcev kot tudi poslovodstvu podjetja. Le-ti namreč povedo kreditno sposobnost podjetja. Dolgoročna pokritost sredstev in zalog se v letih 2007 in 2008 ni bistveno spremenila, prav tako drži panožno povprečje. Ker je koeficient nižji od 1, nam pove, da so dolgoročna sredstva in zaloge kriti tudi s kratkoročnimi sredstvi. Medtem pa je koeficient kratkoročne pokritosti kratkoročnih zalog in sredstev 1,11. Ta pove, da so kratkoročna sredstva v celoti financirana s kratkoročnimi obveznostmi do virov sredstev. Pospešeni koeficient je glede na panogo višji. To je seveda prednost podjetja, vendar pa ni dovolj visok, da bi

v oĉeh posojilodajalcev predstavljal plačilno varnost. V večini analiz se kot ugoden koeficient šteje tisti, ki je večji od 1.

Kazalnik gospodarnosti poslovanja in celotne gospodarnosti kažeta razliko med prihodki in odhodki, ustvarjenimi pri poslovanju. Oba koeficienta sta nad vrednostjo 1, kar pomeni da prihodki presegajo odhodke. Višji kot je koeficient, bolj je podjetje uspešno pri kontroliranju odhodkov. Dobiĉkonosnost poslovnih prihodkov pove koliko dobiĉka družba ustvari na 100 denarnih enot prihodkov. Glede na panogo so kazalniki podjetja zelo dobri.

Kazalniki donosnosti prav tako kažejo zelo pozitivno sliko poslovanja. Ti z leti lepo naraščajo, glede na panožno povpreĉje so bistveno višji.

Prihodki in dodatna vrednost na zaposlenega kot kazalnika produktivnosti in dohodkovnosti strmo rasteta, vendar še ne dosejata povpreĉja panoge. Drugaĉno sliko nam kaže ĉisti poslovni izid na zaposlenega, ki je v letu 2008 glede na panogo in glede na leto poprej bistveno višji.

#### 4.3.2 Programi

Ponudba sladoledarne temelji na šestnajstih preizkušenih sladolednih okusih, ki se menjujejo skozi letne ĉase. Osnovni okusi, ki so v ponudbi skozi vse leto, so:

- mleĉni cvet (nadomestilo vanilijevega sladoleda),
- ĉokolada,
- lešnik (kot posledica velikega povpraševanja sodi v osnovno skupino sladolediv),
- jogurt (za tiste, ki raje posegajo po bolj kislih okusih),
- jagoda (predvsem za stranke z alergijami na določene sestavine kot so mleko, glukoza).

Ponudba je sestavljena iz majhne, srednje in velike porcije z dodatnim brezplaĉnim posipom. Prav tako se skozi vse leto ponuja sladoleдне banjice dveh velikosti (500 ml in 750 ml). Velika atrakcija so sladoleдне torte po naroĉilu. Teh se razveselijo predvsem najmlajši kupci, saj so torte zelo pisane, z najljubšimi okusi sladolediv naroĉnikov.

Od meseca marca pa vse do meseca oktobra je v ponudbi tudi zelo okusen, vsak dan sveže narejen preliv gozdnih sadeŹev. Podjetje nima posebej oblikovanih programov. Sama ponudba se spreminja glede na letni ĉas.

S priĉetkom spomladanske sezone so v ponudbo vkljuĉene sveže jagode s sladoledom. Ljudje se po mrzli zimi pripravljajo na otoplitev. Velika skleda sveže narezanih jagod, sladkanih po okusu privabi mimoidoĉe. V primeru, da stranke sladoleď še ne mika, ji ponudimo smetano in dekorativni posip. Porcija je prava paša za oĉi, za sladkosnede, ki se v zgodnji pomladi še ne upajo poseĉi po mrzlem sladoledu. V

spomladanskem času prevladujejo mlečni sladoledi z manj močnimi aromami (bela čokolada, karamela, mandelj).

Poletna sezona kliče predvsem po osvežitvi, zato je poudarjena ponudba sadnih okusov (limona, melona, lubenica, malina), ki se med seboj dvotedensko zamenjujejo. Ker se v poletni sezoni promet bistveno poveča, direktor drugih dodatnih proizvodov ne ponuja, ker bi to zahtevalo dodatno delovno silo, kar pa zaradi prostorske stiske ni mogoče.

Jesenske mesece popestrijo nežnejši okusi (bela čokolada, angleška krema, piškotek, mandelj). Sadni okusi spremljajo tudi jesensko ponudbo vse do konca toplih dni.

S pričetkom zime so v ponudbo vključene vroče višnje, ki so z izbranimi okusi prava desertna porcija. V teh mrzlih dneh se zelo prilegajo sladoledi z močnejšimi aromami (tiramisu, gianduja, pistacija, špekulacija). Razširitev ponudbe v zimskem času (topli napitki in podobno) ni mogoča tudi zaradi ozko opredeljene dejavnosti podjetja, katero pa je mogoče razširiti, ostala pa bi prostorska omejenost.

#### 4.3.3 Tržne zmožnosti

Tržne zmožnosti podjetja so večje ob relativno visokem povpraševanju, nizki konkurenci ter ob hitri rasti trga. Dejavniki konkurenca, dobavitelji (distribucijske poti), odjemalci so podrobneje že analizirani v točki 4.2.

Poslovna enota Iglu pokriva večidel obalnih mest. Ob pregledu ponudbe sladoledov pri konkurenčnih podjetjih ugotovimo, da slaščičarn, ki bi ponujale sladoled na avtomat v tako velikem obsegu, ni. Sladoledne avtomate srečamo predvsem v manjših kava barih in v slaščičarnah kot dodatek k osnovni ponudbi (z enim do dvema okusoma). Medtem pa je ponudnikov sladoledov na splošno na obali kar veliko.

Zelo pomembno vlogo v očeh kupcev ima *kakovost* proizvoda. Podjetje daje zelo velik pomen kakovosti surovin, postopkom izdelave končnega proizvoda. Kakovost sladoledov se dnevno nadzira z merjenjem temperature in s preizkušanjem okusov in vonjanjem arom. Pri tem ni pomembna le kakovost tistega primarnega proizvoda (sladoledne baze), temveč tudi vsi sekundarni dejavniki, ki lahko vplivajo na tistega primarnega. Sem sodijo korneti oziroma lončki v katerih je sladoled serviran, kakovost posipov, prelivov in drugih dodatkov, sama kakovost sladolednega avtomata, odnos prodajalec – odjemalec, tudi kakovost informacij, ki jih odjemalec pridobi pred in po nakupu.

Odjemalci veliko sprašujejo o sestavinah, načinih priprave sladoledov, o samih dobaviteljih. V poslovni enoti Iglu se zato zaposleni *izobražujejo* o vsaki novosti, ki se vključi v ponudbo.



V odnosu s stranko se pozna tudi *odnos zaposlenega do podjetja*. Nezadovoljstvo bo stranka opazila v sami kvaliteti postrežbe (prijaznost, predanost). Takim nevšečnostim se gospod Piščanc izogiba s pogovori z zaposlenimi. Ker je podjetje majhno, se vsak negativno usmerjen odnos kar hitro pozna v delovanju kolektiva. Odkriti pogovori so temelj dobre organizacijske klime. Vsak novozaposleni/študent je ob prihodu seznanjen z določenimi *pravili/vrednotami*, ki oblikujejo organizacijsko kulturo:

- čistoča je prva zahteva s katero se ohranjajo dobri odnosi. V podjetju velja, da kar umažeš to tudi počistiš. Čistoča je pomembna tudi zaradi same narave dejavnosti. Delo s hrano zahteva določene standarde in minimalna odstopanja.
- Dobra volja in bonton sta pokazatelj dobre organizacijske klime in pozitivno vplivata tudi na stranke.
- Ne čakaj, da naredijo drugi. Delo, ki mora biti opravljeno je jasno opredeljeno, zato ni opravičila, da nekdo ni vedel, da mora nekaj biti narejeno.
- Vprašaj. Vsako vprašanje ima odgovor, katerega cilj je dober rezultat. Ker vsak zaposleni ne more vsega znati, je v primeru ovir potrebno delovati skupaj, v timu.
- Sodeluj in poročaj. Končni rezultat je pokazatelj sodelovanja. Slediti stranki in njeni želji, delovanju sladolednih aparatov, surovinam, ki so še na voljo (korneti, lončki, posipi). Prav tako kot sodelovanje je pomembno poročanje dogajanj v jutranjem oziroma popoldanskem delovnem času.

Sodelovanje zaposlenih se pozna z materialnimi in denarnimi *nagradami*. Nagrajene so tudi redne stranke. Stalne stranke, ki nas obiskujejo skozi vse leto, so enkrat v letu deležne brezplačnega sladoleda. Večjim skupinam se zaračuna količinski popust, odvisno od količine kupljenega sladoleda. Izvaja se tudi akcijska cena velike porcije sladoleda. Zelo dober način kako slediti zahtevam strank je *knjiga pohval in pritožb*. Z zbiranjem mnenj dejanskih odjemalcev lahko podjetje proizvod bistveno približa njihovim željam. Podjetje sicer ima knjigo pohval in pritožb, vendar je v praksi ne uporablja. Knjigo postaviti na vidno mesto in spodbuditi stranke k izražanju mnenj bi bil zelo dober korak k izboljšanju ponudbe in odnosov s strankami.

Akcije, izdelki se najbolj *promovirajo* s pomočjo strank (od ust do ust). Direktor skozi vse leto sodeluje tudi z drugimi podjetji in ustanovami. V letih 2008, 2009 je sodeloval z naslednjimi podjetji in ustanovami:

- Ustanova Sonček. Kuponi za otroke s posebnimi potrebami za zastonj sladolede (vsako leto).
- Kuponi za otroke iz socialno ogroženih družin, ki gredo s pomočjo različnih ustanov vsako leto na poletne počitnice.

## SWOT analiza

- Citroen, Koper. Promocija Citroenovih avtomobilov pred kompleksom Supernova v Kopru. Za vsak izpolnjen kuponček z osebniimi podatki so mimoidoči dobili kuponček za porcijo sladoleda v p. e. Iglu.
- Grosist d.o.o. Sodelovanje na sejmu GASTexpo . Promocija surovin partnerja s pomočjo lastnih aparatov (februar 2009).
- Soft.net. Izposoja sladolednega aparata in surovin za promocijo podjetja Soft.net na Microsoft sejmu v Portorožu: promocija proizvodov, aparatov, podjetja samega (maj 2009).
- Nenehno sodelovanje s kava barom Segafredo v Supernovi za sladoledne porcije za pripravo ledenih kav.

Ena največjih preglavic, katera se tudi najbolj občuti pri poslovnem uspehu so prav sezonska nihanja. Ob delavniku sem zaposlene spraševala o tem kako oni vidijo problem sezonskih nihanj, ali vidijo v povezavi s tem morebitne rešitve, ki bi ta nihanja omilila. K višji prodaji prisostvuje določen delež tudi izdelava sladolednih tort po naročilu. Povpraševanje po sladolednih tortah je konstantno prisotno malce se zniža v zimskih mesecih.

Ob obravnavanju sprememb obiskov kupcev po letnih časih smo ugotovili, da je stopnja obiskov najvišja pozno spomladi, ko se ljudje privajajo na vedno višje temperature, vendar pa še ni pravi čas za počitnice. V tem času se bistveno poveča število vikendašev, ki si konec tedna zaželijo sonca in morja. Skozi poletje je obiskanost prav tako na vrhuncu, saj je čas počitnic in morskih radosti.

Jesen je čas, ko se v sladoledarno vračajo vikendaši. Obiskanost je malce nižja, vendar dokaj stalna. Promet se poveča predvsem med vikendi, saj se s septembrom prične šolsko leto, starši in šolarji nakupujejo potrebščine predvsem konec tedna, ko so lahko skupaj.

Proti koncu meseca oktobra pa se promet nenadoma ustavi. Pričnejo se mrzli dnevi, tako vikendaši kot drugi turisti se pričnejo pripravljati na zimsko sezono. Prav v tej zimski zaspanosti kupcev sem začutila največji udarec, ki skozi leto zadane podjetje. Pozimi ljudje sežejo po toplih napitkih in prigrizkih, ki jih v mrzlih dneh segrejejo. Seveda so stalne stranke, ki se ne glede na vreme in temperature odločijo za obisk. Gospod Piščanec je v upanju, da malce omili to zimsko otopelost v ponudbo dodal dnevno sveže pripravljen preliv vročih višenj, ki se zelo podajo k izbranim okusom sladoledov.

Ob preučevanju sezonskih nihanj smo ugotovili, da je razpon med vrhuncem sezone (povprečna dnevna prodaja je 1.200,00 eur) in najnižjo sezono (povprečna dnevna prodaja je 150,00 eur) zelo velik. Nizka sezona traja od meseca novembra pa tam do meseca marca, polovice aprila. Prihodki od prodaje se bistveno znižajo, podjetje pa ima ne glede na promet določene fiksne stroške.

Z direktorjem sem govorila tudi o možnosti razširitve podjetja, postavitve nove poslovalnice ipd. Sam pravi, da trenutno ne načrtuje večjih posegov v podjetje, je pa preučeval možnosti za odprtje manjše poslovne enote na območju Gorice, v bližini mejnega prehoda ob kakem večjem trgovskem centru. Ker so Italijani zvesti gostje slovenskih velecentrov, prav tako Supernove v Kopru, so tudi stalne stranke poslovne enote Iglu. Njegov namen pri tem je, da se čimbolj približa potencialnim kupcem.

#### **4.3.4 Raziskave in razvoj**

Raziskave in razvoj so pomemben korak pri sledenju potreb kupcev in napredku konkurence. Izobraževanja o novostih na področju strojev za proizvodnjo sladoleda in surovin se gospod Piščanc udeležuje v sodelovanju s poslovnim partnerjem Grosist, zelo pomembnim igralcem na trgu sladoledarstva in slaščičarstva. Delo podjetja Grosist temelji na izobraževanju kupcev, distribuciji surovin, svetovanju pri izbiri strojev in opreme, servisiranju gostinske opreme idr.

Novostim in inovacijam direktor sledi na raznih sejmih. Vsako leto se udeležuje mednarodnega strokovnega sejma GASTexpo, ki se izvaja v mesecu maju. Na sejmu išče nove dobavitelje surovin, kupce sladolednih avtomatov, predstavlja podjetje širši javnosti, vabi potencialne partnerje na ogled poslovne enote Iglu in jim nazorno prikaže svojo idejo sladoledarstva malo drugače. Pri tem kupca podpira pri načrtu prodajnega prostora in same ponudbe.

Drugi sejmov se udeležuje glede na zanimivosti, ki bodo predstavljene in seveda glede na čas, ki ga ima na razpolago: Bologna (SoFresh, SanaExpo), Parma (DolceItalia), Verona (EnolitechExpo; poudarek na novi tehnologiji za podporo slaščičarstva, pekarstva, sladoledarstva), zelo pomembna sejma v Riminiju (Mia, Sigep), v avstrijskem Celovcu (Gast) in še veliko drugih.

Tujih sejmov se direktor udeležuje kot obiskovalec, kot iskalec novih kontaktov s pomočjo katerih želi izboljšati trenutne procese priprave, izdelave in prodaje.

#### **4.3.5 Organizacijska struktura in sodelavci**

Poslovna enota Iglu v Kopru šteje le dve redno zaposleni sladoledarki. Ker je podjetje po številu zaposlenih mikro podjetje, sama izdelava organizacijske strukture ni smiselna. Podjetje prav tako nima oblikovanih delovnih enot. Za izvajanje funkcij skrbita obe zaposleni sladoledarki. Nabava se izvaja glede na potrebe po določenih surovinah, upoštevajoč zahteve dobaviteljev. Proizvodnja poteka predvsem ob odprtju prodajalne in ob menjavi izmene, tekom dneva pa se izvaja po potrebi. Ena sladoledarka je odgovorna tudi za dnevno vodenje evidenc (HACCP idr.).

V primeru bolezni oziroma odsotnosti ene od zaposlenih sladoledark se direktor obrne na študentke. Skozi vse leto redno opravljata delo dve študentki, ki pokrivata tako proizvodnjo, nabavo kot tudi prodajo. Med poletno sezono poišče še dve dela voljni

študentki, ki skrbita le za prodajo sladoledov. Izbira nove študentke se začne s pogovorom z direktorjem, sledijo ure uvajanja. Uvajanje izvaja odgovorna zaposlena, kar traja približno en teden. Nova študentka izrazi svoje (ne)zadovoljstvo, opažanja, zainteresiranost naprej opravljati delo, nato sledi ocena s strani obeh sladoledark.

Sodelovanje med osebjem je oblikovano na odkritosti in enakopravnosti (ne glede na znanje, odgovornost ...). Osebe se zaveda pomembnosti odnosov v tako majhnem podjetju, zato vsi skrbijo za red in opravljanje svojih obveznosti. V primeru konfliktov se medsebojna podpora in sodelovanje lahko podre, kar vpliva na kakovostno delovanje zaposlenih in odnose s strankami. Ker se v podjetju zavedajo pomembnosti dobrih odnosov, se držijo kompromisa spoštovanja, svobode govora in sprejemanja kritik kot izzivov.

Odnos zaposleni – direktor je baziran na večkrat tedenskem poročanju o splošnem stanju v prodajalni. Pri veliki večini težav, ki se tičejo prodajnega mesta, načina dela, tehničnih zadev, se direktor najprej posvetuje z zaposlenimi, saj so le te v neposrednem stiku z obravnavanim predmetom. Informiranje poteka tako na vertikalni kot na horizontalni ravni. Gospod Piščanc je za pogovor na željo zaposlenih vedno na voljo, kljub temu pa osebe zadnje leto pogreša njegovo fizično prisotnost v prodajalni.

Samo nagrajevanje, pa tudi možnost napredovanja je nenehno prisotno. Ne glede na to, da to pomeni strošek, je zanj neprecenljiv in zelo dobrodošel, saj zaposleni pokažejo zanimanje za delo. Zaupanje v zaposlene je na visoki ravni. Nagrajevanje se odraža predvsem v denarni obliki (urne postavke, dodatki, božičnice, višji regres ...). Zaposleni k nagrajevanju štejejo tudi konzumacijo sladoleda brez kakršnekoli zahteve za plačilo s strani direktorja.

Direktor se poslužuje tudi zunanjega izvajanja računovodstva. T. i. outsourcing posameznih funkcij ima določene prednosti:

- zmanjšanje stroškov,
- boljša izkoriščenost resursov znanja in izkušenj (računovodsko podjetje natanko pozna postopke, zahteve ...),
- direktor se lahko osredotoči na druge »pomembnejše« zahteve (ne-strateške aktivnosti prepustimo zunanjemu izvajanju).

#### **4.3.6 Stanje opreme**

Podjetje trenutno upravlja s tremi starimi sladolednimi aparati, katere je uporabljal že v poslovni enoti v Portorožu (sedem let) in dvema novima aparatoma (dve leti). Sladoledni aparati so zasnovani na uporabniku prijazen in razumljiv način. Zelo je pomembno redno čiščenje in servisiranje aparatov, saj se tako njihova doba delovanja občutno podaljša.

Trije starejši aparati so veliki, samostojni aparati, količinska zmogljivost je zelo velika, naenkrat lahko natočimo 17 litrov sladoleadne baze. Čiščenje velikega sladolednega aparata je zahvaljujoč funkciji prekuhavanja manj pogosto. Funkcija omogoča prekuhavanje sladoleadne baze in s tem uničenje bakterij, ki se dnevno nabirajo na vhodu v hladilnem prostoru aparata. Ta funkcija pri majhnih aparatih ni mogoča. Slaba stran starega aparata je zelo pogosto (večkrat letno) servisiranje, zanje je zato potrebno nameniti nekaj več sredstev. Slabost velikih sladolednih aparatov (stara verzija) je tudi nepopolna izkoriščenost celotne sladoleadne baze, ki je v hladilniku avtomata. Zaradi avtomatske izključitve avtomata ob minimalni količini baze (približno en liter), avtomata ne moremo popolnoma izprazniti. Ostalo količino sladoleadne baze je potrebno zavreči. V primeru zelo pogostega pranja avtomata je izguba surovin kar občutna. Direktor načrtuje odpis teh aparatov in nakup novih, zmogljivejših. Pri tem se spopada z vprašanjem kam s starimi aparati, saj je nakup aparata zelo velika finančna investicija.

Nova, manjša sladoledna aparata delujeta na tlačno črpalko, kar nudi višjo stopnjo profesionalnosti in omogoča boljše in lažje upravljanje. Izdelan sladolead ima višjo kakovost, zaradi večje količine zraka, ki se dovaja v valj. Uporabnik prihrani znatno količino izdelka. Črpalka na zobnike je poleg tega varna za uporabo in enostavna pri razstavljanju in čiščenju. Avtomata sta po velikosti zelo priročna, direktor ju namenja sejmom, promocijam, izposoji partnerjem in pa redni prodaji. Slaba stran teh aparatov je vnos bistveno manjše količine sladoleadne baze. Priporočena velikost hladilnika v aparatu je odvisna od njegove namembnosti.

Sledenje novostim na področju sladolednih aparatov podjetju omogoča italijanski proizvajalec aparatov Gel-Matic. Gospod Piščanc je aparate kupil pri omenjenem proizvajalcu. Le-ta nudi izobraževanja na področju nove tehnologije, pomoč pri upravljanju z aparati, servisiranje, podporo pri nastopanju na sejmih (izposoja aparatov za promocijo le-teh). Z dolgoletnim uspešnim sodelovanjem je podjetje Verano postalo predstavnik sladolednih avtomatov za podjetje Gel-Matic v Sloveniji.

Aparat za stepanje smetane je bil prav tako uporabljan v portoroški poslovalnici. Zahteva vsakodnevno pranje zunanega dela aparata in pa pranje notranjega hladilnega prostora vsakih pet dni (za zagotavljanje sveže in kvalitetne smetane).

Pasterizator je v sladoleadni nepogrešljiv stroj. Omogoča izdelavo sladoleadne baze, na podlagi katere je snovana nadaljnja izdelava posameznih sladolednih okusov. Kapaciteta pasterizatorja zadovoljuje potrebe podjetja v vseh sezonskih časih.

Nujna oprema so tudi hladilniki in hladilna skrinja, ki zahtevajo redno čiščenje. Drugih težav do sedaj ta oprema ni povzročala.

Postopek prodaje najbolj ovira mehanska blagajna, ki ima zelo počasen zapis in izdajo računa. Blagajna je tudi velik vir izdatkov zaradi visoke stopnje pokvarljivosti.

Po mnenju direktorja funkcije trenutne blagajne zadovoljujejo potrebo po zapisu in izdaji računa za opravljen nakup stranki.

#### 4.3.7 Pretekli cilji in strategije

Zadnji večji cilj podjetja je bila delna zamenjava aparatov. Le-ta je namreč pomenila večji finančni zalogaj. Prav tako je bilo potrebno izobraževanje zaposlenih o njihovi funkcionalnosti in vzdrževanju.

#### 4.4 Končna SWOT analiza

V spodnji tabeli povzemam ugotovitve, ki so bile do danes bistvenega pomena za uspešnost poslovanja in, ki bi lahko vplivale tudi na prihodnje cilje in strategije obravnavanega podjetja.

**Tabela 4.6** SWOT analiza

Notranje prednosti	Notranje slabosti
<ul style="list-style-type: none"> <li>- organizacija dela</li> <li>- sodelovanje</li> <li>- sistem nagrajevanja</li> <li>- kodeks zaposlenih</li> <li>- novi sladoleдни stroji</li> <li>- lokacija; visoka stopnja obiskanosti centra</li> <li>- konstantno vnašanje novosti</li> <li>- visoka kakovost surovin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- omejen prodajni prostor</li> <li>- površno opredeljeni strateški plani</li> <li>- veliki finančni izdatki za redno servisiranje velikih avtomatov</li> <li>- nepopolna izkoriščenost sladoleđne mase v starih aparatih</li> <li>- premajhna samopromocija</li> <li>- mehanska blagajna ovira hitro delo prodaje</li> <li>- majhno število okusov</li> </ul>
Zunanji izzivi	Zunanje navarnosti
<ul style="list-style-type: none"> <li>- promocija s pomočjo kupcev</li> <li>- tradicija domačega sladoleđa</li> <li>- znanje zaposlenih o tehničnih napravah in surovinah</li> <li>- osnovna oblika ponudbe, katere na slovenski obali ne najdemo</li> <li>- ponudba okusov primerna tudi za kupce z določenimi zdravstvenimi težavami (sladoleđi brez laktoze, glukoze, z manj maščobami ...)</li> <li>- sladoleđne torte po naročilu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- neprepoznavnost imena družbe</li> <li>- sprememba navad kupcev</li> <li>- izgradnja novega velecentra predstavlja nevarnost novih konkurentov in substitutov</li> <li>- sezonski konkurenti</li> <li>- nezaupanje kupcev, katerim vizuelna podoba veliko pomeni, saj sam sladoleđ ni viden</li> </ul>

## 5 UGOTOVITVE IN SKLEP

Planiranje je zelo pomemben proces v delovanju vsake organizacije. Vendar pa se planiranje v malih in velikih podjetjih zelo razlikuje. Velika podjetja imajo za planiranje oblikovane funkcije, katere vodijo za to primerni strokovnjaki. Medtem, ko so mala podjetja premajhna za oblikovanje posameznih funkcij in poimenovanje vodij. V malih podjetjih v praksi vsak zaposleni skrbi za več funkcij hkrati. Planiranje pa vodi direktor sam, pri tem je površen (ni strokovnosti), po navadi (ne vem če je skupaj ali narazen) vodi zadeve brez vodenja pisnih poročil.

Strateško planiranje pomeni spraševanje in odgovarjanje na pomembna vprašanja za podjetje. Sili v oblikovanje ciljev, odkriva in razjasnjuje prihodnje poslovne možnosti in nevarnosti, daje okvir za odločanje v celotnem podjetju in osnovo drugim funkcijam, omogoča merjenje uspešnosti poslovanja, olajšuje komunikacije v podjetju (Pučko 2006, 362).

Direktorju načrtovanje ni novost, saj mora glede na dejavnost, ki jo opravlja, v ponudbo neprestano uvajati nove elemente in privabljati nove kupce. Vendar pa načrtov nikoli ne zapisuje, ker to zahteva svoj čas. Nenehnih sprememb so v podjetju vajene tudi zaposleni. Mlad kolektiv je zelo fleksibilen, novosti je pripravljen sprejeti in osvojiti. Spremembe v načinu dela in novosti jim prinašajo nov izziv.

Načrtovanje v organizaciji se nanaša na vsakodnevno odločanje, reševanje problemov in kontrolo. To omogoča učinkovito integracijo vseh akcij in odločitev (Možina, Bernik in Svetic 2004, 73 ).

Sama sem se ob opazovanju delovanja podjetja srečala predvsem z vsakodnevnim sprejemanjem odločitev, ki so prav tako pomemben del strateškega načrtovanja kot celote. Sprejemanje odločitev je temeljilo na vodenju prodajalne, nabavi surovin, poročanju, tako na vertikalni kot horizontalni ravni.

Ob analiziranju delovanja posameznih funkcij sem naletela na kar nekaj ovir, podjetje je majhno in določenih informacij ni pripravljeno deliti z javnostjo, saj meni, da lahko ogrozijo njegovo delovanje.

Planiranje po svoji naravi odkriva zgrešene odločitve, narejene v preteklosti. [...] Odpori do strateškega planiranja izhajajo tudi iz dejstva, da je le-to drago, ne rešuje kriznih situacij in je težko (Pučko 2006, 361).

Delovanje in vplive tako notranjega kot zunanjega okolja mora podjetnik nenehno spremljati, saj lahko vsak izziv pomeni velik preobrat v rasti podjetja. Na drugi strani pa lahko podjetje nazaduje v primeru, da se ne spopade z nevarnostmi, ki prežijo na trgu.

Ob analizi notranjega okolja sem ugotavljala dejavnike konkurenčnosti obravnavanega podjetja. Uspešnost notranjega delovanja je posledica timskega dela, zelo dobre organizacije dela (specifično določene obveznosti zaposlenih). Kodeks, ki je nastal s sodelovanjem dveh zaposlenih v poslovni enoti Iglu, se prenaša tudi na

študente. Ta z nagrajevanjem za predanost delu dodatno motivira vse aktivno vključene v proces proizvodnje in prodaje v poslovni enoti.

Velika prednost malim podjetjem je zunanje izvajanje računovodstva, saj omogoča optimalno vodenje poslovnih knjig z znanjem, ki ga zahtevajo standardi in druge državne regulative. Na tekoče delovanje zelo pozitivno vplivata nova sladoleдна aparata, ki omogočata hitrejšo proizvodnjo z manj izpadi pri prodaji (brezhibno delovanje, zelo enostavno in hitro čiščenje).

Slabost podjetja je omejenost z delovnim prostorom. Sami aparati in druge delovne površine so zelo voluminozni in zahtevajo svoj prostor. Direktor prav tako ne more povečati števila aparatov, ker je prostor trenutno popolnoma izkoriščen. Gospod Piščanc išče rešitve za nakup novih aparatov, saj ti, ki so v uporabi predstavljajo velik finančni strošek za redna servisiranja in nenehna popravila. Dodatna slabost teh strojev je tudi nepopolna izkoriščenost sladoleдне mase, katera bi na novih aparatih prinesla dodaten prihodek od prodaje.

Opozorila bi na zelo površno vodenje strateških planov; ti potekajo le ustno oziroma z oblikovanjem in uresničenjem zamisli. Napisani in opredeljeni načrti mnogokrat pokažejo zanke oziroma nove ideje, ki so v nasprotnem primeru spregledane.

Analiza zunanjega okolja prikaže dejavnike uspešnosti, opozori na različne nevarnosti in priložnosti na trgu. Bistvenega pomena pri uspešnosti poslovanja p. e. Iglu je sama lokacija. Mnogi kupci pridejo na sladoleđ načrtno, veliko pa je mimoidočih, ki željo po sladoleđni dobroti zaznajo ob pogledu na prodajalno. K večji obiskanosti pripomore tudi promocija s strani stalnih strank in zadovoljstvo gostov s pred- in poprodajnimi storitvami. Veliko prednost pred konkurenti predstavljajo tisti sladoleđni okusi, ki so dosegljivi tudi strankam z različnimi zdravstvenimi težavami. Sladoleđe s takimi sestavinami je zelo težko najti kljub veliki paleti dobrot, ki jih ponujajo različna obalna podjetja.

Velika nevarnost uspešnega poslovanja predstavlja vsakoletno sezonsko nihanje. Idej, ki bi vsaj malo omejile upad prodaje je veliko. Potrebno je preučiti najboljšo, investirati in preizkusiti učinkovitost. Izbira dobre ideje se bo kasneje tudi povrnila. Hud udarec direktor pričakuje ob odprtju novega velecentra Tuš Planet, ki bo v neposredni bližini Supernove. Odprtje centra lahko pomeni beg kupcev h konkurentom in poseganje po substitutih.

Opozorila bi na neprepoznavnost imena Verano. Kupce je potrebno seznaniti s podjetjem, doseči je potrebno to, da samo ime povežejo s soft-ice sladoleđi. Direktor se s to oviro lahko spopade z natisnjenim imenom na servetkih, lončkih, z nalepkami na vitrini, na sladoleđnih avtomatih - samopromocija podjetja je zelo pomanjkljiva.

Planiranje daje nove možnosti za napredek, predvsem v današnjem času, ko se mnogi mali podjetniki borijo za svoj obstoj. Tisti, katerim uspe preživeti, postanejo



močnejši; naučijo se reševanja kriznih situacij. Mnogokateri pa podležejo velikemu številu zunanjih vplivov, ki podrejo tudi notranje ravnovesje podjetja.



## LITERATURA

- Belak, Janko. 2000. *Podjetniško planiranje kot funkcija managementa*. Gubno: MER Evrocenter.
- Biloslavo, Roberto. 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Dimovski, Vlado in Sandra Penger. 2008. *Temelji managementa*. Harlow: Pearson Education.
- Hočevnar, Marko, Marko Jaklič in Hugo Zagoršek. 2003. *Ustvarjanje uspešnega podjetja: akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju*. Ljubljana: GV Založba.
- Možina, Stane, Jurij Bernik in Aleša Svetic. 2004. *Osnove managementa*. Piran: GEA College – Visoka šola za podjetništvo.
- Možina, Stane in Marjana Merkač. 1990. *Vodenje podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Pučko, Danijel. 2006. *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Pučko, Danijel. 2008. *Strateški management 1*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Tavčar, Mitja I. 2006. *Management in organizacija: sinteza konceptov organizacije kot instrumenta in kot skupnosti interesov*. Koper: Fakulteta za management.
- Tavčar, Mitja I. 2008. *Management in organizacija 2: celostno snovanje politike organizacije*. Koper: Fakulteta za management.
- Vila, Antun in Jure Kovač. 1997. *Osnove organizacije in managementa*. Kranj: Moderna organizacija.

## VIRI

- Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve. B. 1. *Finančni podatki*. [Http://www.ajpes.si/fipo/](http://www.ajpes.si/fipo/) (14. 8. 2009).
- Evropska komisija. 2009. *Mala in srednje velika podjetja*. [Http://ec.europa.eu/](http://ec.europa.eu/) (15. 7. 2009).
- Maček Kenk, Mojca. 2009. *Indeksi cen življenjskih potrebščin*. Statistični urad Republike Slovenije. [Http://www.stat.si/novica\\_prikazi.aspx?id=2461/](http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=2461/) (24. 7. 2009).
- Remec, Matija. 2009. *Anketa o mnenju potrošnikov*. Statistični urad Republike Slovenije. [Http://www.stat.si/novica\\_prikazi.aspx?ID=2507/](http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?ID=2507/) (24. 7. 2009).
- Slovenska tiskovna agencija. 2009. *Gospodarska gibanja: kriza v Sloveniji ne bo blažja kot drugod*. Siol gospodarstvo. [Http://www.siol.net/gospodarstvo/2009/02/gospodarska\\_gibanja.aspx/](http://www.siol.net/gospodarstvo/2009/02/gospodarska_gibanja.aspx/) (17. 7. 2009).
- Statistični urad Republike Slovenije. B. 1. *Povprečna poraba denarnih sredstev, letni podatki*. [Http://www.stat.si/](http://www.stat.si/) (27. 7. 2009).



## **PRILOGE**

Priloga 1 Konkurenčna podjetja Koper, Izola, Portorož

Priloga 2 Dobavitelji

Priloga 3 Anketa o zadovoljstvu kupcev



## Konkurenčna podjetja Koper, Izola, Portorož

Ime, lokacija	Tip (soft/kepica)	Stopnja konkurenčnosti (nizka, srednja, visoka)	Cena €
Sladoledarna KEPICA, Koper	kepica	visoka	1,20
slastičarna Krošola, Koper	kepica	visoka	1,30
Bar Calypso, Koper	soft 1	nizka	1,20/1,60
Kavarna Kapitanija, Koper	kepica	srednja	1,10
Sladoledarna Kekec, Koper	soft 1, kepica	nizka	1,00 /1,10
Restaurant pizzerija Park, Koper	kepica	nizka	1,00
Delfin, Koper	kepica	nizka	1,00
Triglav caffe, Koper	kepica	nizka	1,20
Kava - bar slastičarna Mignon, Koper	kepica	srednja	2,00
Slastičarna Dehar, Koper	kepica	srednja	1,00
Slastičarstvo Durmiši, Koper	kepica	nizka	1,00
Gostilna Istra, Izola	kepica	nizka	1,00
Sladoled Mr. Milord, Izola	soft 1 / kepica	srednja	soft 1,00 / 2,00 / 3,00; kepica 1,00
Slastičarna Jadran pri Ekremu, Izola	soft 1 / kepica	nizka	soft 1,00 / 2,00 / 3,00; kepica 1,00
Sladoledni salon Diana, Izola	soft 1 / kepica	srednja	soft 1,50 / 2,00 / 3,00; kepica 1,00
Slastičarna Balonček, Izola	kepica	nika	1,00
Kavarna Galerija Zvon, Izola	kepica	nizka	1,20
Bar Bambus, Izola	kepica	nizka	1,30
Slastičarna Plaza, Portorož	soft 1 / kepica	nizka	soft 1,50; kepica 1,00
Kafe bar King, Portorož	soft 1 / kepica	nizka	soft 2,00/3,00; kepica 1,00
Kavarna Cacao, Portorož	kepica	visoka	1,20
Sladoledarna Portorož, Portorož	kepica	nizka	1,00





*Priloga 1*

<b>Restavracija Figarola, Portorož</b>	kepica	srednja	1,00
<b>Mignon, Portorož</b>	kepica	srednja	1,00
<b>Slaščičarna Rivarela, Portorož</b>	soft 1 / kepica	nizka	soft 1,50 / 2,50 / 3,50; kepica 1,20



## Dobavitelji

Naziv	Surovine	Način dobave	Pomembnost
Alpegel d.o.o., Trzin	korneti, posipi	enkrat tedensko (ob petkih)	zelo pomemben
	surovine sladoled	enkrat tedensko (ob petkih)	pomožni dobavitelj
Grosist d.o.o. (Pregel), Pobeži	šalčke, termo banjice, šablone tort, surovine za sladoled, posipi in prelive	po potrebi, tudi večkrat tedensko	zelo pomemben
Ljubljanske Mlekarnice d.d., Ljubljana	mlečne surovine	po potrebi, tudi večkrat tedensko	zelo pomemben
Pomurske Mlekarnice d.d., Murska Sobota	mlečne surovine	po potrebi	zelo pomemben
Ecowash d.o.o., Kozina	papirnati izdelki (servetke, role, zložanke)	po potrebi (mesečno)	pomemben
Valmar d.o.o., Nova Gorica	posipi	po potrebi (mesečno)	pomemben
Interspar, Koper	čistila, posipi, druge surovine	lastna dobava	pomemben



## Anketa o zadovoljstvu kupcev

Sem absolventka Fakultete za management. Opravljam kratko anketo o vašem (ne)zadovoljstvu s ponudbo (in drugimi povezanimi elementi) sladoledarne. Anketa je del analize, ki jo potrebujem za diplomsko nalogo in je popolnoma anonimna.

Vnaprej se Vam zahvaljujem za dragoceno pomoč.

Anja Pečar

**Ali poznate podjetje Verano d.o.o.?**

DA

NE

**Kje ste zasledili podjetje (če da)?**

1. p.e. Iglu Koper
2. p.e. Ljubljana
3. internet
4. sejem
5. preko znancev
6. drugo

**Pogostost vaših obiskov sladoledarne v Kopru:**

1. prvič
2. zelo redko (nekajkrat letno)
3. redko
4. pogosto
5. zelo pogosto (tedensko, tudi vsak dan)

**Kdaj obiskujete/ste obiskali sladoledarno? (možnih je več odgovorov)**

1. spomladi
2. poleti
3. jeseni
4. pozimi

**Sledijo vprašanja o vašem ne/zadovoljstvu z delovanjem sladoledarne. Vsako točko ustrezno ocenite od 1(zelo nezadovoljen) do 5 (zelo zadovoljen).**

	1	2	3	4	5
- pestrost okusov sladoledov					
-cena sladovedov					
- informiranost zaposlenih o delu, ki ga opravljajo					
- čakanje v vrsti					
- čistoča					
- zunanji izgled sladoledarne (privlačnost)					
- prijaznost					

**Kaj v sladoledarni pogrešate?**

---



**Ustrezno obkrožite:**

- |          |   |    |   |    |     |       |
|----------|---|----|---|----|-----|-------|
| 1. tujec | I | Hr | A | Fr | Rus | drugo |
| 2. slo   |   |    |   |    |     |       |

**Spol:** M Ž

**Status:**

- osnovnošolec
- dijak, študent
- zaposleni (20-35let) (36-50let) (51-65let)
- upokojenec
- brezposelna oseba

