

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

URŠKA TOMINC

KOPER, 2021



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

ANALIZA OKOLJA IN ANALIZA SPIN  
IZBRANEGA PODJETJA

Urška Tominc

Koper, 2021

Mentor: doc. dr. Dušan Gošnik



## **POVZETEK**

V nalogi obravnavamo področje strateškega managementa. Predstavili smo zgodovino, vizijo, poslanstvo ter temeljne cilje podjetja. Na primeru podjetja BeLife, proizvodnja pijač, d. o. o., smo analizirali okolje, v katerem izbrano podjetje posluje. Z metodo SPIN smo raziskali prednosti, slabosti, izzive in priložnosti nabavne, prodajne ter proizvodno/storitvene funkcije. Pripravili smo PEST analizo (analizo političnih, ekonomskih, socialno-kulturnih in tehnoloških dejavnikov) za analiziranje poslovnega okolja ter PORTERJEVO analizo petih silnic. Opravili smo intervju z lastnikom podjetja Mirzo Ljubijankićem. Rezultate smo prikazali v obliki tabel ter komentarjev. Na koncu smo razvili predloge za nadaljnje strateške usmeritve preučevanega podjetja.

*Ključne besede:* management, strategija, podjetje, okolje, analiza SPIN, izdelki, BeLife, proizvodnja pijač, d. o. o.

## **SUMMARY**

This seminar work addresses the field of strategic management. We presented the history, vision, mission and fundamental objectives of the company. In the case of BeLife, beverage production, d.o.o., we analysed the environment in which the selected company operates. Within the SPIN method we explored the advantages, disadvantages, challenges and opportunities of purchasing, sales and production/service functions. We prepared a PEST analysis (analysis of political, economic, socio-cultural and technological factors) for the analysis of the business environment and PORTER's analysis of five forces. We interviewed the company owner Mirzo Ljubijankić. The results were shown in the form of tables and comments. Finally, we developed proposals for further strategic orientations of the company under investigation.

*Keywords:* management, strategy, company, environment, the SPIN analysis, products, BeLife, beverage production, d. o. o.

UDK: 005.3(043.2)



## **ZAHVALA**

Zahvaljujem se mentorju doc. dr. Dušanu Gošniku za hitro odzivnost ter nesebično pomoč pri izdelavi naloge. Brez njega zaključna projektna naloga ne bi bila mogoča.

Zahvaljujem se svoji družini in fantu, ki so me ves čas bodrili, podpirali in bili z mano potrpežljivi. Hvala, ker ste me motivirali.





## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod.....</b>	<b>1</b>
1.1	Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč .....	1
1.2	Namen in cilji zaključne projektne naloge .....	3
1.3	Uporabljene metode za doseganje ciljev zaključne projektne naloge .....	3
1.4	Predpostavke in omejitve pri raziskovanju .....	4
<b>2</b>	<b>Analiza okolja in vplivi na podjetje .....</b>	<b>5</b>
2.1	Analiza širšega zunanjega okolja – PEST .....	5
2.2	Analiza ožjega zunanjega okolja – PORTER .....	7
2.3	Analiza SPIN .....	9
2.4	Strategije podjetja .....	13
<b>3</b>	<b>Predstavitev podjetja BeLife, proizvodnja pijač, d. o. o. ....</b>	<b>16</b>
3.1	Zgodovina podjetja .....	16
3.2	Vizija, poslanstvo, temeljni cilji podjetja .....	17
3.3	Prodajni asortiment podjetja .....	18
<b>4</b>	<b>Analiza okolja in spin podjetja Belife, proizvodnja pijač, d. o. o. ....</b>	<b>20</b>
4.1	Analiza širšega zunanjega okolja – analiza PEST .....	20
4.1.1	Pravno-politični dejavniki .....	20
4.1.2	Ekonomski dejavniki .....	22
4.1.3	Socialni dejavniki .....	23
4.1.4	Tehnološki dejavniki .....	24
4.2	Analiza ožjega zunanjega okolja po PORTERJU .....	25
4.2.1	Kupci .....	25
4.2.2	Dobavitelji .....	26
4.2.3	Substituti .....	26
4.2.4	Konkurenti .....	27
4.3	Analiza SPIN podjetja .....	27
4.3.1	SPIN prodajne funkcije .....	27
4.3.2	SPIN nabavne funkcije .....	28
4.3.3	SPIN proizvodno/storitvene funkcije .....	29
4.4	Povzetek spoznanj in predlogi strateških usmeritev za podjetje .....	30
<b>5</b>	<b>Sklep .....</b>	<b>33</b>
	<b>Literatura .....</b>	<b>35</b>
	<b>Priloge .....</b>	<b>39</b>

## **SLIKE**

Slika 1: Dejavniki konkurence v panogi .....	9
Slika 2: SPIN model.....	10
Slika 3: Prodajni asortiment podjetja BeLife, proizvodnja pijače, d. o. o. ....	19

## **PREGLEDNICE**

Preglednica 1: Elementi analize PEST .....	6
Preglednica 2: Vprašanja za analizo prednosti, slabosti, priložnosti, nevarnosti v podjetju....	12
Preglednica 3: SPIN prodajne funkcije podjetja .....	28
Preglednica 4: SPIN nabavne funkcije podjetja .....	29
Preglednica 5: SPIN proizvodno/storitvene funkcije podjetja .....	30

## KRAJŠAVE

SWOT	ang. Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (slov. SPIN – slabosti, prednosti, izzivi, nevarnosti)
UMAR	Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj
ZRZS	Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje
ZSSS	Zveza svobodnih sindikatov Slovenije
EU	Evropska unija
IFT	Institute of Food Technologists
B2B	Business to Business
EUR	Evro
MSP	Mala ali srednje velika podjetja



# 1 UVOD

V zaključni projektni nalogi obravnavamo področje strateškega managementa s poudarkom na razvoju strateških usmeritev izbranega podjetja. V uvodu predstavljamo cilje in namen naloge ter uporabljene metode za doseganje ciljev. V zaključni projektni nalogi obravnavamo podjetje BeLife, proizvodnja pijač, d. o. o.

## 1.1 Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč

Podjetja morajo več čas spremljati dogajanje v okolju, v katerem delujejo. Na zunanje okolje ne moremo vplivati, medtem ko na notranje lahko (sami lahko veliko pripomoremo k izboljšavi). V primeru, da opazimo veliko negativno spremembo v notranjem okolju, moramo takoj spremeniti strategijo in tako zagotoviti, da bo podjetje poslovalo boljše (Strachan 2019; Merkus, Thijs in Veenswijk 2019).

Notranje okolje v osnovi sestavljajo lastna premoženja in zmožnosti podjetja. Sestavljeno pa je lahko tudi iz drugih neopredmetenih sredstev, kot so ime oz. podoba podjetja, tuje povezave itd. Sama analiza je pomembna zato, da vodjem pomaga razumeti dejavnike, ki prispevajo k prodaji, dobičku, tržnemu deležu ter splošni podobi podjetja (Sushmita 2019).

Skok (2012, 8) nam pojasni, da so ključ do uspeha in napredka vsakega podjetja na trgu kupci, zato je pomembno, da se podjetje zaveda, da jih obdrži ter ceni. Pri tem mora paziti:

- na uspešnost reševanja reklamacij;
- na način postrežbe kupcev – prijaznost, strokovnost prodajalcev;
- ceno, ki ne sme biti previsoka oz. prenizka;
- urejenost prodajalne;
- bogato ponudbo blaga itd.

Konkurenca na tržišču je ogromna, vsak kupec ima v veliki večini že izbrane svoje najljubše trgovine, v katerih kupuje, zato ne smemo pozabiti na urejenost trgovine, organiziranost dela, profesionalen pristop prodajalcev, izbiro blaga. Pomembno je, da med drugim poslušamo tudi želje kupcev ter sledimo trendom na trgu (Skok 2012, 8).

V nalogi smo predstavili analizo SPIN, za katero se po Pučku (2002, 280) analiza podjetja začne z odgovoroma na dve vprašanji: Vprašati se moramo, kateri so tisti poslovni rezultati v podjetju, ki so boljši oz. slabši od konkurence, ter kateri rezultati v podjetju so boljši oz. slabši od tistih, ki smo jih planirali v preteklosti, npr. tržni delež, ekonomičnost.

Analiza SPIN (angl. SWOT) je analiza štirih strateških dejavnikov, ki izvirajo iz kratic: S – angl. strenghts (prednosti); W – angl. weaknesses (slabosti); O – angl. opportunities (priložnosti); T – angl. threats (nevarnosti).

Biloslavo (2006, 72) trdi, da mora prav vsako podjetje za boljše vodenje svoje politike uporabiti metodo oz. model zato, da lahko ugotovi, kje je v primerjavi s konkurenco. To ugotovi s pomočjo analize SPIN.

Za uspešno izvedbo analize SPIN moramo upoštevati različne dejavnike (Lynch 1997, po Biloslavu 2008, 74–75). Eni izmed teh so, da:

- se pri ovrednotenju osredotočimo na dejavnike, ki se še niso zgodili (pomembna je prihodnost in ne preteklost);
- so notranje prednosti in slabosti boljše v primerjavi z izbrano konkurenco (ni dovolj, da so samo dobre);
- v matriki ne obrazložimo stvari preveč podrobno (pomembna je kratka razlaga);
- upoštevamo dejansko stanje v organizaciji.

Za analiziranje poslovnega okolja v okviru strateškega upravljanja smo na kratko predstavili analizo PEST (analizo političnih, ekonomskih, socialno-kulturnih in tehnoloških dejavnikov) za analiziranje poslovnega okolja v okviru strateškega upravljanja ter PORTERJEVO analizo petih silnic:

- tekmovalnost med obstoječimi podjetji (število podjetij/konkurentov v panogi, fiksni stroški itd.);
- substituti;
- pogajalska moč kupcev;
- pogajalska moč dobaviteljev;
- vstopne ovire na trg, potencialna konkurenca (država, zakonodaja, prodajne poti).

Berginc (2019) nam pojasni, da je namen Porterjevega modela, ki velja za enega najbolj uveljavljenih strateških orodij, simplificirati vezi med udeleženci v panogi, ki jo preučujemo. Model nam omogoča, da lahko bolje ocenimo bodoče in ne trenutno stanje v panogi. Podjetje BeLife, proizvodnja pijač, d. o. o., se kot mnoga podjetja na trgu, zaradi nenehno spreminjajočega poslovnega okolja, spoprijema z različnimi izzivi – tako zunaj kot znotraj podjetja. Pomembno je, da spremlja potrebe na trgu ter se na njih tudi prilagodi. Pozabiti ne sme na dober marketing in pravo strategijo poslovanja. Kot omenja Lancefield (2021) v članku »Practicing strategy in an uncertain world«, mora biti izbrana strategija podjetja ustvarjalna, dinamična, predvsem pa drugačna. Izstopati mora.

Svet poslovanja v »modernih« časih je zelo nepredvidljiv. Lancefield (2021) v nadaljevanju navaja različne vidike, s katerimi si lahko pomagamo pri poslovanju:

- sprememba vedenja trga: osvojiti moramo novo miselnost, nove vloge, omogočiti nov strateški dialog;
- razširitev strateškega okvirja: zgraditi moramo več sposobnosti predvidevanja, obvladati povezavo med izkoriščanjem in raziskovanjem;

- orodje: izkoristiti moramo moč programske opreme kot storitve, splet mora postati naš novi najboljši prijatelj (Lancefield 2021).

Epidemija COVID-19 je spremenila poslovanja veliko podjetij, zato so bila na trgu zahtevana še večja prilagajanja kot do sedaj. Večina podjetij je svojo prodajo usmerila izključno preko spleta. Satadip (2019) nam pojasni, da je v trenutnih »modernih« časih še posebej pomembno, da smo ves čas na voljo strankam, svoje obljube izpolnimo ter vključujemo kupce na načine, ki jih spodbujajo, da pomagajo sebi in drug drugemu. Ponujena jim mora biti možnost, s katero jim bomo omogočili, da dosežejo zelene rezultate.

V nalogi smo se podrobneje osredotočili na analizo okolja PEST, PORTER in analizo SPIN, kjer smo preučili prednosti, priložnosti, slabosti in nevarnosti prodajne, nabavne in proizvodno/storitvene funkcije, s katerimi se sooča ponosno zmagovalno podjetje 4. sezone Štartaj Slovenija, BeLife, proizvodnja pijač, d. o. o. Analizirali smo širše in ožje zunanje okolje izbranega podjetja ter vplive na poslovanje. To nam je bila osnova za razvoj izboljšav in predlogov za nadaljnje poslovanje podjetja.

*Osnovni problem*, ki smo ga obravnavali v zaključni projektni nalogi, je, kako naj podjetje BeLife, proizvodnja pijač, d. o. o., ki deluje v panogi razvoja in proizvodnji pijač, s pomočjo analize zunanjega okolja (PEST, PORTER) in analize SPIN razvije primerne strateške usmeritve za nadaljnjo rast in razvoj.

## **1.2 Namen in cilji zaključne projektne naloge**

Namen zaključne projektne naloge v teoretičnem delu je raziskati literaturo s področja strateškega managementa, opredeliti, kaj je to analiza PEST in analiza okolja po PORTERJU ter analiza SPIN.

Namen zaključne projektne naloge v drugem delu je na primeru podjetja BeLife, proizvodnja pijač, d. o. o.:

- analizirati PEST dejavnike okolja ter analizo panoge (PORTER) in vpliv na podjetje;
- opraviti analizo SPIN podjetja;
- opraviti intervju z direktorjem podjetja.

*Cilj* je bil razviti predloge za strateške usmeritve v prodaji zdrave brezalkoholne gazirane pijače za nadaljnjo rast in razvoj podjetja BeLife, proizvodnja pijač, d. o. o.

## **1.3 Uporabljene metode za doseganje ciljev zaključne projektne naloge**

V zaključni projektni nalogi smo v *teoretičnem delu* uporabili naslednje metode raziskovanja:

- deskriptivna metoda: opis pojmov ter dejstev iz obstoječe strokovne literature virov ter internih gradiv podjetja BeLife, d. o. o.;
- metoda komparacije: metoda, pri kateri smo primerjali ugotovitve različnih avtorjev.

V *empiričnem delu* smo uporabili naslednje metode raziskovanja:

- študijo primera podjetja BeLife, proizvodnja pijač, d. o. o., s poudarkom na študiji vsebine poslovne dokumentacije;
- intervju z lastnikoma podjetja, katerega namen je bil ugotoviti, kateri so bili do sedaj največji izzivi, s katerimi sta se spopadala, ter kako vidita prihodnost podjetja;
- analizo okolja podjetja z analizo PEST, analizo PORTER in analizo SPIN;
- metodo sinteze spoznanj.

#### **1.4 Predpostavke in omejitve pri raziskovanju**

Predpostavljamo, da je analiza PEST, PORTER in SPIN najboljši način za analizo okolja in razvoj strateških usmeritev podjetja. Predpostavljamo, da ima izbrano podjetje interes, da se področje razišče in se razvijejo predlogi strateških usmeritev. Predpostavljamo, da informacije, pridobljene z intervjujem, odražajo realno stanje v podjetju.

Vsebinsko smo se omejili na podjetje BeLife, proizvodnja pijač, d. o. o., in razvoj strateških usmeritev tega podjetja.

Metodološko smo se omejili na študijo primera izbranega podjetja. Pripravili smo analizo PEST, PORTER in SPIN.

Poslovnih skrivnosti v tej nalogi nismo pisno omenjali.



## **2 ANALIZA OKOLJA IN VPLIVI NA PODJETJE**

Podjetja morajo za uspešno poslovanje ter razvoj poznati okolje, v katerem poslujejo. V zaključni projektni nalogi smo opravili tri analize, ki so nam pomagale bolje razumeti, v kakšnem okolju podjetje BeLife, proizvodnja pijač, d. o. o., deluje. Analize, ki smo jih uporabili, so:

- analiza širšega zunanjega okolja – PEST;
- analiza ožjega zunanjega okolja PORTER;
- analiza SPIN.

Prilagajanje ustrezne strategije glede na trg, na katerem poslujemo, je ključno za uspešno poslovanje.

### **2.1 Analiza širšega zunanjega okolja – PEST**

Analiza PEST velja za metodo upravljanja, na podlagi katere lahko organizacija oceni glavne dejavnike, ki vplivajo na njeno delovanje, in s tem zagotovi, da bi postala bolj konkurenčna na trgu (Kenton 2020). Privede nas do tega, da bolj podrobno spoznamo splošno stabilnost okolja (Kos 2011).

Beseda PEST nam razkrije dejavnike, ki jih preučuje, po Kosu (2011): P – politično in pravno okolje; E – ekonomsko okolje; S – sociološko in kulturno okolje; T – tehnološko okolje. Gre za štiri področja, ki predstavljajo osrednji pomen za model. Menijo, da je besedo pod prvim imenom ETPS svetu predstavil profesor s Harvarda Francis J. Aguilar, v publikaciji »Skeniranje poslovnega okolja«. Kasneje so črke preuredili in ustvarili kratico, ki jo poznamo danes – PEST. (Kenton 2020)

Kos (2011) nam pojasni, da je tabela nujna predvsem takrat, kadar se odločimo za poslovanje na tujih trgih. Makroekonomskih razmer v večini primerov na tujih trgih ne poznamo, zato je dobro, da jih podrobno preučimo ravno z analizo PEST. V primeru postavljenih napačnih predpostavk se nam lahko zgodi, da bodo posledice za podjetje usodne. Po opravljeni analizi se moramo vprašati še, ali je potrebno oz. smiselno, da opravimo še analizo privlačnosti panoge, kar opravimo s pomočjo Porterjevih petih silnic (Kos 2011).

Uspešnost analize je po Bregarju (2007, 66) odvisna od tega, kako natančno smo prepoznali oz. identificirali področje, ki ga preučujemo, ter kako smo omenjenemu opredelili primerne zunanje dejavnike.

Zavedati se moramo, da še tako dobro opravljena analiza ne more razkriti vsega, kar se dogaja na trgu, npr. ne more nam razkriti vseh kulturnih določil ter nenapisanih načel, ki pa za podjetje

lahko predstavljajo ključni namen poslovanja. Pomembno je, da se zavedamo, da je z analizo vidno marsikdaj, a pozabiti ne smemo, da je na drugi strani bistvo še vedno skrito (Kos 2011).

V preglednici 1 so prikazani elementi analize PEST.

**Preglednica 1: Elementi analize PEST.**

<p style="text-align: center;"><i>politično-pravni elementi</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• zakonodaja za varovanje konkurence</li> <li>• zakoni in standardi zaščite okolja</li> <li>• davčna politika</li> <li>• zunanjetrgovinska regulativa</li> <li>• delovna zakonodaja</li> <li>• stabilnost vlade</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><i>ekonomski elementi</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• poslovni cikli</li> <li>• obrestne mere</li> <li>• inflacija</li> <li>• nezaposlenost</li> <li>• razpoložljivi dohodek prebivalstva</li> <li>• stroški energije in njena dostojnost</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><i>sociološko-kulturni elementi</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• stopnja izobraženosti</li> <li>• spremembe v življenjskem slogu</li> <li>• delitev dohodka</li> <li>• populacija gibanja (demografija)</li> <li>• odnos do dela in prostega časa</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><i>tehnološki elementi</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• hitrost prenosa in zastarevanja tehnologije</li> <li>• odnos vlade in gospodarstva do tehnologije</li> <li>• vladna sredstva za raziskave in razvoj</li> </ul>

Vir: Hočevar, Jaklič, Zagoršek (2003, 18).

Štiri področja, ki so predstavljena v preglednici, vplivajo na poslovni uspeh podjetja in na sprejemanje odločitev. Rezultati nam olajšajo spremembe ter pomagajo bolje razumeti naše širše zunanje okolje, v katerem poslujemo.

Kratico PEST so v zadnjem čas razširili še na PESTLE. Dodali so okoljske dejavnike (enviromental), med katere štejemo klimo, vreme, odnos do okolja ter pravne (legal) dejavnike. Tako kratica PESTLE zdaj skupno predstavlja šest elementov (Kos 2011).

Kenton (2020) v svojem članku »PEST Analysis« zapiše, da nam dobro podlago za informirano odločanje oz. bolj celovit rezultat lahko prinese izvedba dveh ali več analiz hkrati. Konkretno omeni model SWOT, pri katerem preučujemo prednosti, slabosti, priložnosti in grožnje.

## 2.2 Analiza ožjega zunanjega okolja – PORTER

Poleg PEST analize pogosto uporabljamo tudi model Porterjeve analize petih silnic oz. Porter's five forces, kjer podrobneje analiziramo panogo. Na podlagi analize lahko podjetje ugotovi, ali je panoga, v kateri deluje, privlačna ali ne.

Hall (2020) v članku razloži, da Porterjev model velja za analitičnega. Zanj je značilno prepoznavanje strukture podjetja ter konkurence, ki se pojavlja na trgu. Omogoča nam razvoj konkurenčnih strategij, uporabimo ga lahko za katerikoli segment gospodarstva. Model je svetu prvi predstavil Michael E. Porter v okviru svoje knjige »Konkurenčna strategija: tehnike za analizo industrij in konkurentov«, objavljena leta 1980.

Kot že samo ime razkriva, Porterjev model preučuje pet dejavnikov, ki sestavljajo Porterjevih 5 silnic. Vsi so zunanji, zato nimajo veliko opraviti z notranjo strukturo korporacije. Mednje štejemo naslednje silnice (Hall 2020):

### *a) Vstopanje novih konkurentov v panogo (potencialna konkurenca)*

Trg je zasičen, zato prav vsaki panogi preti konkurenca, ki hoče zavzeti najboljši položaj na trgu. Radonjič in Iršič (2004, 17) predstavita pojem »neprivlačnost trga«. O neprivlačnosti trga lahko govorimo, če:

- je trg po obsegu konstanten ali če se manjša;
- so izstopne ovire visoke;
- zmogljivosti naraščajo z eksplicitnimi stroški;
- so stalni stroški visoki;
- če si konkurenti prizadevajo, da bi ne glede na vse, ostali v panogi.

Moč podjetja se z vstopom novih konkurentov na trg zmanjšuje. Večina podjetij se zato odloči, da bo delovala na trgu oz. v panogi, kjer je prisotnih manj igralcev (Hall 2020).

### *b) Rivalstvo med obstoječimi podjetji v panogi*

Podjetja, ki na trgu nastopajo z malo konkurence, imajo posledično velik vpliv nad vrednostjo svojih izdelkov oz. storitev. S tem neposredno vplivajo na višino dobička (Hall 2020).

Med nekatere elemente, ki po Kosu (2007) določajo stopnjo tekmovalnosti, štejemo:

- število podjetij oz. konkurentov v panogi (večje število podjetij pomeni večjo konkurenco);
- stopnjo rasti (počasnejša rast panoge povzroči večjo stopnjo tekmovalnosti med podjetji);
- velikost deležev;
- fiksne stroške;
- stroške menjave proizvoda in stroške zalog.

Omenjena silnica običajno velja za najmočnejšo v panogi. Kos (2007) izpostavi, da je prav zato smiselno pogledati še najpogosteje uporabljene poteze, s katerimi podjetja običajno tekmujejo (cena, kakovost, inovacija itn.) (Kos 2007).

*c) Pogajalska moč kupcev*

Potrošniki lahko vplivajo na ceno blaga in storitev takrat, kadar imajo več pogajalske moči. Kos (2007) razloži, da moramo pri ocenjevanju moči kupcev biti pozorni na različne dejavnike, med katere štejemo: cenovno elastičnost, količino nakupa potrošnikov, diferenciacijo med proizvodi, obstoječi substituti itd.

*d) Pogajalska moč dobaviteljev*

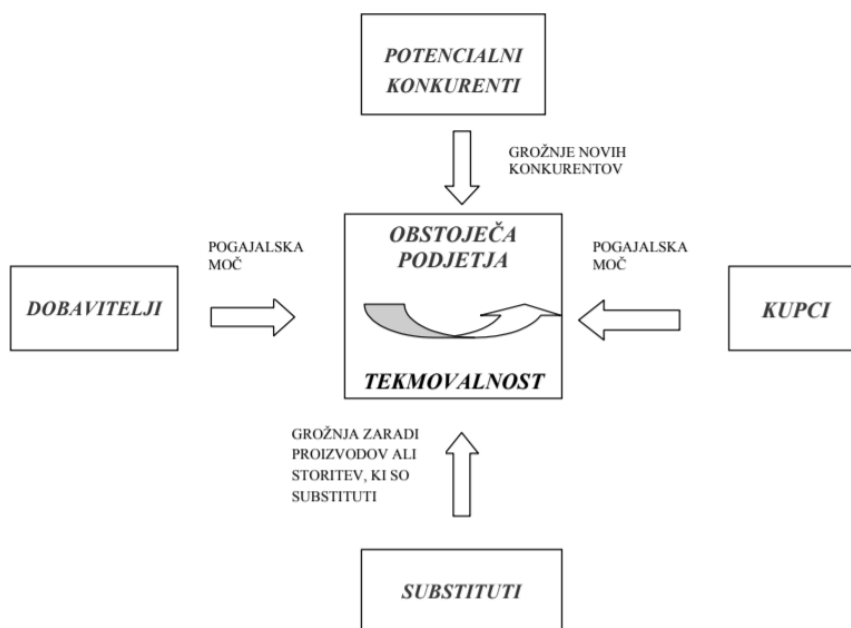
Pogajalska moč kupcev proučuje, kako lahko dobavitelji s svojo močjo zvišajo oz. znižajo ceno blaga in storitev. Manj dobaviteljev na trgu pomeni, da imajo več moči (Hall 2020). Pomembno je, da upoštevamo to pri samem poslovanju, saj se nam v primeru samo enega dobavitelja lahko zgodi, da ostanemo brez blaga oz. ga lahko preplačamo. Dobro je, da poskrbimo za raznolikost dobaviteljev (Ljubijankić 2021).

*e) Nevarnost substitutov*

Porter (1985, 17–18) substitut opiše kot izdelek oz. storitev, ki zadovoljuje isto potrebo, kot jo proizvodi oz. storitve v analizirani panogi. Podjetja, ki veljajo za našo konkurenco, lahko zvišujejo oz. znižujejo ceno substituta oz. nadomestka ter tako vplivajo na elastičnost povpraševanja. Bolj, kot je izdelek oz. storitev smatran za nadomestek, prej bo prišlo do nevarnosti – spremembe cene (Porter 1985, 17–18).

Substituti po Porterju (1985, 17–18) omejujejo rentabilnost panoge, saj določajo maksimalne cene proizvoda oz. storitve.

Iz slike 1 lahko razberemo različne dejavnike, ki vplivajo na obstoječa podjetja na trgu.



**Slika 1: Dejavniki konkurence v panogi.**

Vir: Porter 1979, 141.

Iz slike lahko razberemo, da na obstoječa podjetja vplivajo kupci ter potencialni konkurenti s pogajalsko močjo, substituti z grožnjami zaradi proizvodov ali storitev in dobavitelji s pogajalsko močjo.

Kos (2007) pojasni, da moramo biti pri ocenjevanju vstopnih ovir pozorni na različne faktorje. Mednje šteje:

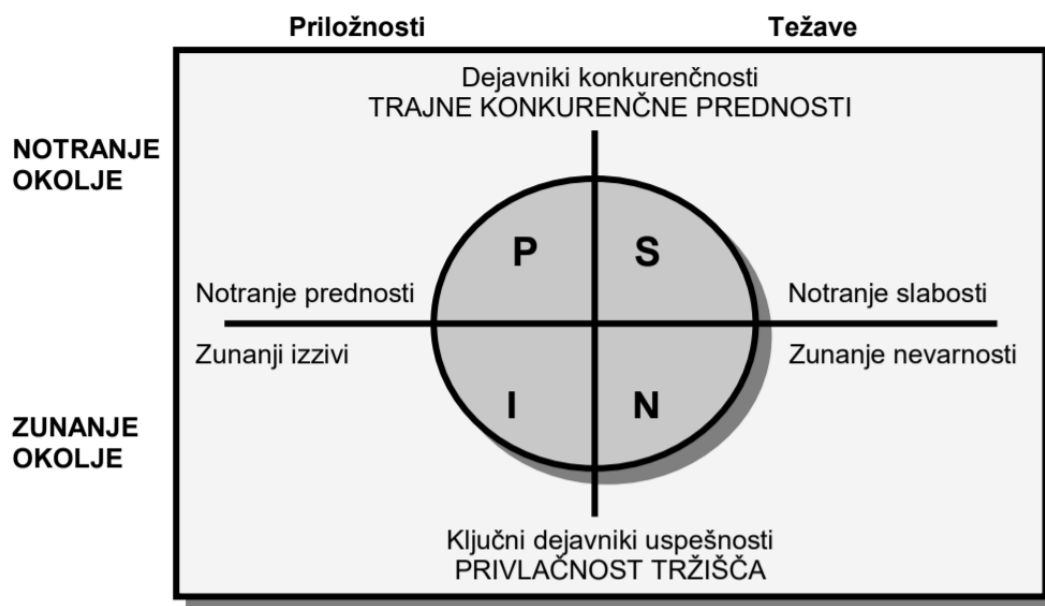
- državno politiko;
- ekonomijo obsega;
- stroške zamenjave dobavitelja;
- moč blagovnih znamk itd.

Smiselnost analize po Kosu (2007) iščemo v dejstvu, da se zaradi različnih strukturnih panog na trgu pojavljajo različne možnosti, ki podjetjem omogočajo, da dosežajo višji dobiček.

### 2.3 Analiza SPIN

Analiza SPIN velja za eno najpogostejših in najbolj popularnih analiz. Velja za izjemno koristno, saj jo lahko apliciramo na vse ravni poslovanja. Namen analize je preučiti, kam ter kako usmeriti poslovanje, da bomo najbolj uspešni ter preučiti, na katerih področjih se še lahko izboljšamo (Kos 2010).

Iz slike 2 lahko razberemo različne dejavnike, ki vplivajo na analizo SPIN.



**Slika 2: SPIN model.**

Vir: Biloslavo 1999, 172.

Slika nam ponazarja shematsko prikazan proces in aktivnosti SPIN oz. analize SWOT. Razberemo lahko, da analiza preučuje štiri aspekte: prednosti, slabosti, nevarnosti ter izzive v zunanjem ter notranjem okolju. Pomembno je poudariti, da na zunanje okolje nimamo vpliva, medtem ko na notranje imamo. Treven (1992, 648) nam pojasni, da se analizi (notranja in zunanja) vedno opravljata vzporedno. Ko zaključimo z analizo, kjer preučimo vse štiri aspekte, lahko na podlagi rezultatov določimo in definiramo poslovne cilje, stroške ter splošne usmeritve podjetja.

Med *prednosti* oz. *angl. strengths* v podjetju lahko štejemo (Kos 2010):

- določena tehnična znanja in veščine zaposlenih;
- tehnologijo;
- distribucijski kanali;
- blagovno znamko;
- kakovost.

Kos (2010) nam pojasni, da se prednosti v večini primerov nanašajo na funkcije v podjetju (finance, raziskave, razvoj, navada, prodaja itn.).

Med *slabosti* oz. *angl. weaknesses* v podjetju lahko štejemo (Kos 2010):

- pomanjkanje določenih veščin;
- pomanjkanje ugleda;
- slabo kakovost produkta;

- prenizko maržo.

Slabosti med drugim delimo v tri kategorije. Prve so tiste, ki jih je treba nujno odpraviti, druge do nivoja, ki je še zadovoljiv, tretje pa lahko preprosto pozabimo (Kos 2010).

Med *priložnosti oz. angl. opportunities* lahko štejemo (Kos 2010):

- spremembo kupne moči kupcev;
- liberalizacijo trgov;
- spremembo v davkih;
- geografske spremembe;
- posodobljeno infrastruktura.

Kos (2010) priložnosti šteje kot tisti del analize, kjer na elemente ne moremo vplivati. Pomembno je, da se zato zavedamo, da so ravno priložnosti tiste, ki lahko pozitivno vplivajo na poslovanje v bližnji prihodnosti.

Med *nevarnosti oz. angl. threats* lahko štejemo (Kos 2010):

- spremembo zakonodaje;
- vstop novega, močnega konkurenta;
- povišanje davkov;
- spremembo državne politike.

Na nevarnosti v veliki večini ne moremo vplivati. Pomembno je, da se na njih prilagodimo, ko se pojavijo.

Pri opravljanju analize si lahko zastavimo v preglednici navedena vprašanja. Odgovori na zastavljena vprašanja nas po Pučku (2002, 280) silijo v iskanje podstruktur in njihovih sestavin ter procesov in njihovih sestavin v podjetju, na podlagi katerih lahko izvemo, ali so pripomogli k poslovni uspešnosti ali ne.

V preglednici 2 predstavljamo vprašanja, ki nam bodo pomagala pri opravljanju analize.

**Preglednica 2: Vprašanja za analizo prednosti, slabosti, priložnosti, nevarnosti v podjetju.**

PREDNOSTI	SLABOSTI
<p>Posebne prednosti?</p> <p>Ustrezni finančni resursi?</p> <p>Primerne konkurenčne varščine?</p> <p>Dobro mnenje kupcev?</p> <p>Vodilni položaj na trgu?</p> <p>Ustrezne funkcijske strategije?</p> <p>Osamitev pred močnimi pritiski konkurence?</p> <p>Lastnik tehnologije?</p> <p>Stroškovne prednosti?</p> <p>Perspektivne skupine proizvodov?</p>	<p>Izgubljanje tržnega deleža?</p> <p>Poslabšanje konkurenčnega okolja?</p> <p>Zastarela tehnologija?</p> <p>Čezmerno zadolževanje?</p> <p>Pomanjkanje ključnih veščin?</p> <p>Neprimeren način izvajanja tehnologije?</p> <p>Dovzetnost za pritisk konkurence?</p> <p>Zaostajanje pri R &amp; R?</p> <p>Preozka usmerjenost proizvodne linije?</p>
PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
<p>Pojav novih tržišč ali segmentov?</p> <p>Dodajanje proizvodnih linij?</p> <p>Diverzifikacija v sorodne proizvode?</p> <p>Dodajanje komplementarnih proizvodov?</p> <p>Vertikalna integracija?</p> <p>Sposobnost premika v boljšo strateško skupino?</p> <p>Hitrejša tržna rast?</p>	<p>Vstop novih konkurentov?</p> <p>Naraščanje prodaje substitunih proizvodov?</p> <p>Počasnejša tržna rast?</p> <p>Neugodna politika države?</p> <p>Rast pritiska konkurence?</p> <p>Rastoča pogajalska moč kupcev ali dobaviteljev?</p> <p>Spreminjanje potreb želja kupcev ali dobaviteljev?</p>

Vir: Treven 1992, 645–647.



Pri analiziranju prednosti v podjetju je pomembno, da se vprašamo, katere so naše posebne prednosti ter ali imamo sredstva, da bomo izbran načrt lahko izpeljali. Kadar se osredotočamo na nevarnosti, se moramo vprašati, kakšno tehnologijo uporabljamo v podjetju, kako delujemo v primerjavi s konkurenco ter kakšen ugled imamo na trgu.

## 2.4 Strategije podjetja

Strategija podjetja je obsežen plan, s katerim organizacija premika obstoječe stanje v hoteno stanje. Ivanko (2004, 218) nam pojasni, da gre pri tem za opredeljevanje dolgoročnih ciljev in ne kratkoročnih. Zamisliti si moramo, kako naj organizacija izgleda po določenem času ter kje naj bo v primerjavi z ostalimi. Ko bomo to vedeli, si bomo lahko začrtali vizijo, ki nas bo pripeljala do začrtanega cilja. Kot sopomenki besede strategija, lahko uporabimo tudi izraza strateško planiranje ali strateški management.

Pomembno je, da ima podjetje jasno ter dobro postavljeno strategijo. Dobro postavljeni temelji pomenijo uspešnost v svoji panogi. Nirmala Reddy (2018) v svojem članku »Want A Successful Business? Build An Effective Strategy« poudari, kako pomembno je, da se izbrana strategija uskladi s cilji podjetja, vrsto okolja, v katerem posluje, ter z vrsto posla, ki ga organizacija opravlja. Dobra strategija nam bo pomagala pri zagotavljanju smernic določanja prednostnih nalog za projekte ter drugih dejavnosti v organizaciji, pomagala pa nam bo tudi pri določanju dobrih naložbenih odločitev, npr. kako in kje zapraviti denar (Reddy 2018).

Dobra strategija mora vsebovati naslednja vsebinska poglavja (Kos 2019):

- diagnozo (trenutno stanje in trendi na trgu, izzivi in tveganja, ki se lahko pojavijo);
- usmeritve (poslovne taktike, pričakovani odzivi in reakcije drugih, utemeljitve, argumenti);
- konkreten načrt akcije (konkretni cilji in naloge).

Kos v svojem članku pojasni, da dobro zastavljena strategija v podjetju vedno postavi en del organizacije v slabšo pozicijo, kar posledično povzroči upor. Organizacija bo zaradi sekundarne pozicije primorana izvajati druge aktivnosti. Rekli bi lahko, da je prav upor organizacije tisti pokazatelj, da je strategija, ki smo si jo zadali, dobro postavljena ter da deluje (Kos 2019).

Strategija brez ustreznih virov (človeških, finančnih, časovnih ...) ne more biti realizirana, zato je pomembno, da to upoštevamo že v začetku snovanja (Kos 2019).

### a) *Strategije podjetja do kupcev*

Dobra strategija do kupcev je zelo pomembna. V današnjem času ni dovolj le nakup kupcev za ciljanje in razvoj izdelkov v izbranem segmentu, potrebno je veliko več. Ripsam in Bouquet (2016) v članku »10 Principles of Customer Strategy« zapišeta, da naj bi dobro zasnovana

strategija usklajevala številne različne funkcije, spretnosti in prakse v podjetju. Strategija mora vsebovati analitiko podatkov, izbiro na trgih in kanalu, dostavo izdelkov, storitev in izkušenj (Ripsam in Bouquet, 2016).

Pri postavljanju uspešne strategije je pomembno, da jasno vemo, kdo so naši ciljni kupci. Pomagamo si lahko z vprašanji:

- Kdo so naše stranke ter katere njihove potrebe lahko rešimo?
- Kakšno izkušnjo strank bi morali ustvariti glede na celoten predlog in strategijo našega podjetja?
- Katere zmogljivosti potrebujemo za to izkušnjo?
- Kako naj se temu primerno organiziramo in kateri vidiki kulture nam lahko pomagajo? (Ripsam in Bouquet, 2016).

Odgovori morajo biti jasni, samo tako bo naša strategija lahko uspešna.

Nekaj načel, ki jih moramo upoštevati, kadar sestavljamo strategijo do kupcev (Ripsam in Bouquet, 2016):

1. Obvladujte umetnost mogočega; kupci ne vedo, kaj hočejo, dokler jim trg tega ne ponudi. Pomembno je, da razmislimo o smiselnosti inovacije ter se zavedamo, kakšne spremembe bo prinesla na trgu. Pri tem nastane veliko tveganje, saj ne vemo, kako bo trg inovacijo sprejel.
2. Natančno poznajte svoje stranke; razvijte temeljno analizo strank, ki jo nenehno spremljajte. Preučujte vedenje strank, pridobite psihografske podatke, geografske ter zemljevidne podatke.
3. Ciljajte na stranke, s katerimi imate »pravico do zmage«.
4. S svojimi strankami ravnajte kot s sredstvi, ki bodo naraščala; vodilna podjetja nenehno ustvarjajo boljše razloge, da jim kupci ostajajo zvesti.

Številna podjetja poznajo omenjena načela, vendar jih le redka izvajajo v zadostnem obsegu. Pri izvajanju načel moramo biti dosledni ter jih izvajati z določeno stopnjo finese (Ripsam in Bouquet, 2016).

#### *b) Strategije podjetja do konkurentov*

Konkurenčno strategijo lahko opredelimo kot dolgoročni akcijski načrt, ki ga podjetje oblikuje za doseganje konkurenčne prednosti pred konkurenti, potem ko preuči njihove prednosti in slabosti ter jih primerja s svojimi. Bistvo strategije podjetja do konkurentov je, da delamo stvari boljše kot naši konkurenti (Luenendonk 2019).

Luenendonk (2019) v članku »Competitive strategies« zapiše, kako naj podjetja razvijejo konkurenčno strategijo. V pomoč navede vprašanja, ki si jih lahko postavimo pri določevanju. Odgovori nam bodo pomagali določiti oz. razviti konkurenčno strategijo.

Vprašati se moramo (Luenendonk 2019):

- Kakšen je namen našega podjetja?
- Katere so njegove temeljne kompetence?
- Katera je naša glavna metoda rasti?
- Katere so naše prednostne naloge na trgu?
- Kakšne cilje ima za prihodnost ter kako jih bomo dosegli?
- Kakšen obseg izdelkov in storitev imamo na trgu?

Michael Porter je svetu predstavil koncept konkurenčne strategije. Po njegovem mnenju obstajajo štiri različne vrste konkurenčnih strategij, ki jih podjetja izvajajo po svetu (Farooq 2018):

1. Strategija stroškovnega vodenja oz. nizkocenovna strategija: podjetja morajo za ustvarjanje dobička dolgoročno proizvajati izdelke z nizkimi stroški. Ta strategija je težko izvedljiva za majhna podjetja.
2. Strategija diferenciacije: podjetje mora prepoznati dodano vrednost izdelka, ki je edinstvena od drugih konkurentov v panogi. Ko to prepozna, lahko na trgu zaračuna višjo ceno.
3. Strategija stroškovne usmerjenosti: podjetja ciljajo na točno določen segment na trgu, ki mu je ponujena najnižja cena izdelka ali storitve.
4. Tržna niša ali strategija osredotočanja: podjetje podobno kot strategija stroškovne usmerjenosti, cilja na določen segment kupcev na trgu. Namesto, da bi konkurentom postavili nižjo ceno v isti panogi, se ustvari diferenciacija, ki razlikuje eno podjetje od drugega.

### **3 PREDSTAVITEV PODJETJA BELIFE, PROIZVODNJA PIJAČ, D. O. O.**

Podjetje BeLife, proizvodnja pijač, d. o. o., je na slovenski trg pripeljalo kombučo – 100 % naravno, brezalkoholno, nepasterizirano osvežilno pijačo, ki nastane s fermentacijo pravega čaja ter sladkorja (Ljubijankić 2021).

V nadaljevanju predstavljamo zgodovino, vizijo, poslanstvo, temeljne cilje podjetja ter prodajni asortiment. Podatke smo pridobili iz uradne spletne strani ter s pogovorom z ustanoviteljem Mirzo Ljubijankićem.

#### **3.1 Zgodovina podjetja**

Pred petimi leti sta brata Zlatan in Mirza Ljubijankić prvič spoznala napitek imenovan »kombuča«. Takrat še nista vedela, da bo ravno ta pijača zaznamovala njuno poslovno pot v življenju.

Podjetje BeLife, proizvodnja pijač, d. o. o., je svojo navdihujočo in uspešno zgodbo začelo pisati v Kamniku, natančneje v majhnem stanovanju na kuhinjskem pultu. Lastnika podjetja sta brata Zlatan in Mirza Ljubijankić, ki jima je bila delavska mentaliteta položena že v zibelko.

Brata Ljubijankić sta že od nekdaj vedela, da želita ustanoviti svoje podjetje, a je njuna ideja o bratskem sodelovanju zaradi selitve Zlatana v Španijo vsako leto postajala manj realna. Zlatan se je leta 2016 preselil v Španijo, saj je hotel izboljšati svoje poslovne sposobnosti, brat Mirza pa je ostal v Sloveniji, saj je v Kamniku obiskoval srednjo šolo (BeLife 2021).

Zlatan se je s kombučo prvič srečal na potovanju v ZDA. Kombuča je na ameriškem trgu prisotna že kar nekaj časa, medtem ko so pri nas zanjo slišali le redki. Odločil se je, da jo s seboj odnese na Kanarske otoke, ki so zanj postali drugi novi dom. Zaradi boljših pogojev in manj stresnega življenja se čez poletne počitnice na otoku pridruži še mlajši brat Mirza. Tam mu Zlatan prvič v življenju predstavi čajni napitek Kombučo. Mirza je bil nad idejo navdušen in odločila sta se, da bosta skupaj pripravila prvi napitek. Kombuča ima veliko pozitivnih učinkov in zaradi bolezni očeta sta bila mnenja, da bi mu lahko s to pijačo pomagala zmanjšati prebavne težave (BeLife 2021).

Mirza je kombučo odnesel v Ljubljano, kjer se je lotil nadaljnjega raziskovanja pozitivnih učinkov čaja. Ugotovil je, da vsebuje žive bakterije, ki so dobre za naše telo in v primerjavi z ostalimi brezalkoholnimi pijačami deluje pozitivno na naš organizem. Pijačo sta predlagala tudi očetu, ki je bil nad njo navdušen (BeLife 2021).

Ideja, da bi iz tega lahko nastalo podjetje se je Mirzi utrnila na uri ekonomije, kjer mu je bil predstavljen pojem podjetništvo. Zastavil si je cilj, da bo v roku enega leta prodal svojo prvo pijačo. Po mesecih ustvarjanja, popravljanja ter izbiranja pravega okusa je prodal prvo kombučo

in s tem ugotovil, da zanjo obstaja trg. Februarja 2019 sta se prijavila v tretjo sezono Štartaj Slovenija, kjer sta se uvrstila v šov. Kmalu sta ugotovila, da sta si zastavila previsok cilj, saj danih pogojev tisti čas nista mogla izpolniti. Odločila sta se, da iz oddaje izstopita ter poskusita naslednje leto (Ljubijankić 2021).

Odločitev je bila pravilna, saj sta s trdim delom in trudom prišla v četrto sezono. Zmagala sta v oddaji in odprla so se jima nova vrata (Ljubijankić 2021).

Brata sedaj uspešno vodita podjetje. Postavila sta prvo slovensko kombučarno v rodnem kraju Kamnik. Pohvalita se lahko z lastno proizvodnjo ter široko izbiro okusov, ki jih dan za dnem izpopolnjujeta (Ljubijankić 2021).

Lastniški delež v podjetju imajo tri osebe (Ljubijankić 2021).

Kombuča je napitek iz čaja, ki naj bi ga na daljnem vzhodu pili že 200 let pr. n. št. Pripravi se ga tako, da se čaju doda kultura bakterij in kvasovk, te so bolj znane pod imenom scoby, ter sladkor, ki mikroorganizmom služi kot hranilo. S pomočjo fermentacije nastane napitek, ki so ga nekoč imenovali eliksir življenja. Proces fermentiranja traja 15 dni (BeLife 2021).

### **3.2 Vizija, poslanstvo, temeljni cilji podjetja**

#### *Vizija*

V naši viziji je podjetje, ki s svojim znanjem, cenovno dosegljivimi, kakovostnimi ter naravnimi proizvodi potrjuje, da ima vodilno vlogo proizvodnje kombuča v Sloveniji.

»Ko nam to enkrat uspe, se z našim konceptom želimo širiti naprej, v tujino.« (Ljubijankić 2021)

#### *Poslanstvo*

- V kombučarni BeLife s ponudbo zdrave brezalkoholne pijače s pomembnimi vitamini in aminokislinami spreminjamo življenjski slog kupcev.
- Prisegamo na kakovost, zato smo z ljubeznijo ustvarili lastno proizvodnjo v Kamniku, kjer skrbno nadzorujemo proizvodnjo.
- Naše vrednote so naravno, tradicionalno in slovensko.
- »BeLife kombuča se fermentira na tradicionalen način, kot so to počele naše babice.« (BeLife 2021)

#### *Temeljni cilji podjetja*

Podjetje BeLife ima dolgoročno zastavljene cilje.

Njihovi temeljni cilji so (BeLife 2021 in Ljubijankić 2021):

- proizvodjanje zdrave brezalkoholne gazirane pijače, pri kateri uporabljajo le 100 % naravne sestavine;
- zadovoljne stranke, saj se te namreč vedno znova vračajo in so ne nazadnje tudi najboljša reklama;
- zagotavljanje vseh encimov v pijači, ki jih ob vsakodnevnih naporih telo potrebuje za življenje;
- slovenski izdelek, narejen na tradicionalen način.

Podjetje BeLife se lahko pohvali z dejstvom, da so bili prvi, ki so kombučo začeli proizvodjati na slovenskih tleh in prav tako so bili prvi, ki se lahko pohvalijo, da je prav njihova kombuča postala zmagovalka 4. sezone Štartaj Slovenija.

### **3.3 Prodajni asortiment podjetja**

Prodajni asortiment podjetja BeLife, proizvodnja pijač, d. o. o., temeljni na različnih okusih fermentacije pravega časa. Gre za 100-odstotno naravno gazirano pijačo, ki ji pravimo tudi živa pijača. Pozitivno deluje na splošno počutje in telesu daje energijo (BeLife 2021).

Trenutno na trgu obstajajo štiri okusi:

1. Sadna pravljica: okusili boste nežno malino, ki bo vaše brbončice razvajala s svojo rahlo sladkostjo, v ozadju boste pa čutili pravo kombučo.
2. Klasika ali original okus: narejen je iz zelenega in črnega čaja. Klasiko običajno priporočata izkušeni pivcem napitka, ki že poznajo okus.
3. Okus ingver-limonska trava: izdelana iz navedenih dveh okusov na bazi zelenega čaja. Pri tem okusu boste za malenkost in ravno prav čutili ingver z mešanico limonske trave.
4. Šabesa oz. okus leta 2020: podjetnika sta želela z njo spomniti na otroštvo, na bezgov sok in fermentacijo (BeLife 2021).

Iz slike 3 je razviden prodajni asortiment podjetja BeLife, proizvodnja pijače, d. o. o.



**Slika 3: Prodajni asortiment podjetja BeLife, proizvodnja pijač, d. o. o.**

Vir: BeLife, 2021.

BeLife kombuča je nepasterizirana pijača, zato jo je treba hraniti v hladilniku, uživati jo je priporočeno ohlajeno. Vsebnost alkohola v izdelku ne presega 0,5 %, kar ga uvršča med brezalkoholne pijače (BeLife 2021).

## **4 ANALIZA OKOLJA IN SPIN PODJETJA BELIFE, PROIZVODNJA PIJAČ, D. O. O.**

V tem poglavju predstavljamo tri analize:

- analizo širšega zunanjega okolja – analiza PEST;
- analizo ožjega zunanjega okolja po PORTERJU;
- analizo SPIN.

Podatke za analizo okolij smo pridobili med pogovorom z ustanoviteljem izbranega podjetja in preko sekundarnih virov v statističnih bazah.

### **4.1 Analiza širšega zunanjega okolja – analiza PEST**

Preučili smo dejavnike (pravno-politične, ekonomske, socialne, tehnološke), ki vplivajo na poslovanje podjetja Be Life, proizvodnja pijač, d. o. o., analiza pa nam bo pomagala odgovoriti na vprašanje, kakšno je naše zunanje okolje.

Podatke za analizo širšega zunanjega okolja smo pridobili med pogovorom z ustanoviteljem izbranega podjetja in preko sekundarnih virov v statističnih bazah.

#### ***4.1.1 Pravno-politični dejavniki***

Pravno politični dejavniki so največkrat videni kot dejavniki, na katere kot posamezniki nimamo veliko vpliva. Za podjetja je zelo pomembno, da poznajo pravno-politični sistem poslovanja v Sloveniji, saj lahko tako uspešno sodelujejo ter konkurirajo drugim podjetjem na trgu.

Marca, leta 2020, je bila v Sloveniji razglašena epidemija korona virusne bolezni, zato se je močno spremenil gospodarski in socialni položaj države. Članice EU so bile primorane sprejeti različne ukrepe, s katerimi so pomagale državljanom ter podjetjem, da so se lažje spopadali z omenjeno epidemijo. Za ublažitev socialno-ekonomskih učinkov epidemije COVID-19 so lahko posamezna podjetja, pod posebnimi pogoji, prejela različne oblike finančne pomoči:

- zneski pomoči v obliki neposrednih nepovratnih sredstev, davčnih in plačilnih ugodnosti;
- pomoč v obliki poroštev za posojila ter v obliki subvencioniranih obrestnih mer za posojila;
- pomoč v obliki plačnih subvencij za zaposlene za preprečevanje odpuščanja med izbruhom COVID-19 in podobno (Portal GOV.SI 2020a).

Izbrano podjetje se je odločilo za pomoč v obliki kredita za blažitev posledic epidemije COVID-19-P7C 2021, v vrednosti 50.000 evrov. Mirza poudari eno od ugodnosti mikrokredita za mikro in mala podjetja. To je brezobrestnost (Ljubijankić 2021).



Minimalna plača v Sloveniji trenutno znaša 1.024,24 € bruto, kar je največ v zadnjih desetih letih. Zanimiv je podatek, da se je znesek začel povečevati od leta 2016 dalje. Leta 2020, med razglašeno epidemijo, je minimalna plača znašala 940,58 € bruto, kar pomeni, da so podjetja, med njimi tudi preučevano podjetje, morala plačevati kar 53,95 € na zaposlenega več kot leto prej (Portal GOV.SI 2020b).

V Sloveniji je poskrbljeno za zaščito intelektualne lastnine. Za to skrbi Urad Republike Slovenije za intelektualno lastnino. Mirza pojasni, da ima podjetje zaščiteno blagovno znamko na Evropskem nivoju, kar pomeni, da nihče iz Evropske unije ne sme registrirati enakega ali podobnega izdelka/blagovne znamke, s katerim bi lahko zavajal kupce (Ljubijankić 2021).

Podjetje BeLife, proizvodnja pijač, d. o. o., je davčni zavezanec. Kljub napovedanim spremembam višanja stopnje davka od dobička pravnih oseb do tega ni prišlo, saj se je ministrstvo za finance odločilo, da ta ostaja 19 %. Do spremembe je prišlo le pri določitvi spodnje meje minimalne efektivne davčne stopnje za pravne osebe. Ta po novem znaša 7 %, kar pomeni, da podjetja ne bodo mogla več znižati davčne stopnje do takšne mere, da bi dosegle ničto stopnjo obdavčitve. Glede na to, da podjetje do sedaj ni bilo deležno nobenih davčnih olajšav, to zanje ne prinaša nobenih sprememb (ZSSS 2021).

Izbrano podjetje trenutno posluje samo v Sloveniji, zato 100 % prodajo vrši v eni državi. Večjih pravnih težav mlado podjetje pri ustanovitvi ni imelo, so pa mnenja, da bi se tveganje povečalo takoj, ko bi vstopili na druge trge, kjer velja drugačna zakonodaja ter predpisi (Ljubijankić 2021).

Podjetje se zaveda, kako pomembno je, da ohranjamo naravo, zato veliko da na varstvo okolja ter na zdravje potrošnikov. Eden od načinov, s katerim so opravičili vizijo ter poslanstvo podjetja, je bil, da so pridobili BIO certifikat. BIO certifikat lahko pridobijo vsi subjekti, ki so vključeni v verigo oskrbe potrošnikov in želijo pridelke prodajati kot ekološke pridelke (Koncert 2014).

Mirza pojasni, da s pridobitvijo niso imeli težav. Izpolnjeni so bili vsi pogoji, obrazci, predpisi ter določila. S pridobitvijo so izboljšali celotno podobo podjetja, kar je pa najpomembnejše, potrošnikom so zagotovili, da je njihova pijača popolnoma ekološka, varna ter zdrava za pitje. Pooblaščen enkrat na leto obiščejo podjetje BeLife, kjer pregledajo proizvodnjo (ali podjetje proizvaja pod zahtevanimi pogoji) ter preverijo primerno skladiščenje (Ljubijankić 2021).

BeLife, proizvodnja pijač, d. o. o., v proizvodnih prostorih redno skrbi za varno delovno okolje. Zaposleni v podjetju so informirani, kako je treba varno opravljati zastavljena dela. Pristojni organi redno pregledujejo sistem aktivne požarne varnosti. Če gre kaj narobe, so v podjetju seznanjeni s sortiranjem varnosti po pomembnosti. Mirza razloži, da to pomeni, da v primeru nevarnosti najprej poskrbimo za ljudi, nato za opremo ter nazadnje za izdelek. Podjetje stremi

k temu, da upošteva vse zakonske ter okoljske standarde, prav tako pa si prizadeva za nenehno izboljševanje na omenjenih področjih (Ljubijankić 2021).

#### **4.1.2 Ekonomski dejavniki**

Vrednost trga kombuče naj bi po podatkih iz članka »Current Trends in Kombucha: Marketing Perspectives and the Need for Improved Sensory Research« v letu 2018 znašala 1,5 milijarde dolarjev. V obdobju med letoma 2014 in 2018 je bila izmerjena letna stopnja rasti 23 %. Napoved trga je, da bo ta še naprej rasel in naj bi dosegel od 3,5 do 5 milijarde dolarjev do leta 2025. Zato je tukaj še veliko možnosti za rast podjetja. Evropski trg kombuče je v primerjavi z Ameriškim še dokaj majhen. V Evropi je za proizvodnjo kombuče v Kombucha Brewers International (KBI) registriranih 30 podjetij za razliko od 120 ameriških, kamor ne štejemo še 28 kanadskih podjetij. Glede na rast trga lahko sklepamo, da je v Evropi še veliko možnosti za širitev (Juyoung in Koushik 2020).

V Sloveniji in drugod po svetu se trenutno spopadamo z virusom COVID-19. Strogi ukrepi zajezi tvirusa so povzročili močan padec gospodarske aktivnosti. Podjetja se soočajo z različnimi težavami. Medtem ko je bila nekaterim kriza naklonjena (povečali so poslovanje), se drugi spopadajo z izzivi, ki so bili pred virusom nepredstavljeni. Številne države so sprejele ukrepe, s katerimi bi podjetjem pomagale obdržati trenutno delovno silo, a kljub temu se je velika večina podjetij odločila, da trenutne zaposlene napoti na začasno čakanje na delo. Kriza je po svetu najbolj prizadela mlade (študente) in manj izobražene, še posebej ženske. Razmere na trgu so trenutno boljše, kot so bile pred letom dni, a še zdaleč niso spodbudne. Glede na trajanje krize COVID-19 in posledično nestabilnost na trgu, lahko pričakujemo, da bodo zaostrene razmere na trgu dela v večini članic EU trajale kar nekaj časa (UMAR 2020).

Trg dela v Evropski uniji je po podatkih iz članka padel za 1,2 odstotne točke, zaposlovanje pa se je zmanjšalo za 1,0 odstotne točke. Slovenija spada med države, ki so zabeležile največji padec zaposlenosti. (Eurostat 2020, 1–2). Sami v podjetju, ne glede na upad prodaje, med epidemijo niso odpuščali (Ljubijankić 2021).

Gospodarska in finančna kriza zelo vpliva na poslovanje živilske industrije in industrije pijač, v katero spada podjetje BeLife, proizvodnja pijač, d. o. o. Mirza obrazloži, da si ni predstavljal, da bo prišlo do tega, a kljub vsemu obstaja pozitiven. Trenutne razmere na trgu niso ugodne. Podjetje zaradi upada prodaje (zaprti lokali, nekatere trgovine) proizvaja z zmanjšano sposobnostjo (33 %), kar zanje predstavlja večji strošek. Odstotek prodaje v podjetju je po Mirzovih besedah na srečo sestavljen tako, da 70 % prodaje podjetje vrši B2B (trgovina Špar) (Ljubijankić 2021).

Ker trenutno poslujejo samo v Sloveniji, uporabljajo samo eno valuto (EUR), zato tečajnemu tveganju podjetje ni izpostavljeno, prav tako pa se v primeru širitve na tuje trge znotraj EU

(Nemčija, Avstrija) ne bo pojavil problem poslovanja z drugimi valutami. Valutno tveganje je zato minimalno. Glede obrestnih mer v podjetju nimajo posebnih težav. Tveganje je prisotno, vendar v manjši meri. Podjetje je odvisno od dobaviteljev čaja, ki ga uvažajo iz Nemčije. Trenutne razmere na trgu ne vplivajo na sam uvoz, prav tako pa so cene surovin ostale nespremenjene (Ljubijankić 2021).

#### **4.1.3 Socialni dejavniki**

Ljudje zmeraj več pozornosti posvečajo zdravemu načinu življenja ter zdravi prehrani, kar privede do naraščajočega trenda zdravih pijač, med katere spada tudi kombuča. Po navedbah ameriškega inštituta IFT 2017 zdrave pijače zasedajo 76,4 % celotnega trga pijač v Ameriki. Najbolj prodajane zdrave pijače so tiste, ki imajo pozitiven pro biotski vpliv na človeka, kot sta npr. kefir in jogurt. Kombuča ima zaradi tega veliko prednost in možnost prevzetja še večjega deleža trga, ker jo lahko za koristne pro biotične učinke uživajo tudi uporabniki, ki so občutljivi na laktozo ali pa trpijo za celiakijo (Fortune Business Insights 2020). Povzamemo lahko, da ima podjetje BeLife, proizvodnja pijač, d. o. o., velik potencial za nadaljnjo rast, saj je primerna za vse potrošnike.

Potrošniki imajo radi inovacije (ne bojijo se preizkušati novih okusov), zato se trend kombučke kaže tudi v proizvodjanju različnih, novih okusov. Več kot polovica vseh prodanih kombuč v letu 2019, glede na svetovni trg, zasega prav kombuča z okusom (Fortune Business Insights 2020). Podjetje BeLife, proizvodnja pijač, d. o. o., ima trenutno na voljo štiri okuse. Za pridobitev novih strank bi lahko podjetje v prihodnosti svojemu asortimaju dodalo še kakšen nov okus. Prav tako kupci kombuč prisegajo na BIO in zdravju prijazne produkte, čemur pa izbrano podjetje že sledi z BIO certifikatom ter okolju prijazno embalažo (Ljubijankić 2021).

Po podatkih iz spletne strani SURS, za januar 2020, so nam socioekonomske značilnosti prebivalstva v Sloveniji nakazovale na znižanje delovno aktivnih oseb. Konec leta 2020 je bilo zabeleženih 895.400 delovno aktivnih oseb, od tega je bilo samozaposlenih 94.131 oseb. Januarja 2021 je stopnja registrirane brezposelnosti v Sloveniji znašala 9,4 %, od tega je bilo 4,2 % dolgotrajno zaposlenih ter 2,6 % zelo dolgotrajno zaposlenih. V primerjavi z letom prej (januarja 2020) se je število povečalo za 1,2 %. Če pogledamo še izobrazbo, nam zadnji podatki nakazujejo na porast števila bolj izobraženih oseb. Prvega januarja 2020 je bilo v Sloveniji zabeleženih 435.889 prebivalcev, ki so končali višjo ali visoko šolo. Delež prebivalcev Slovenije s terciarno izobrazbo se je tako v letu 2019 povečal za 0,3 odstotne točke (SURS 2020c in ZRZS 2021).

Podjetje BeLife, proizvodnja pijač, d. o. o., trenutno zaposluje štiri ljudi. Razmerje zaposlenih po spolu se nagiba v prid moških za kar 75 %. Glede na starostno strukturo se gibljejo med 22 ter 31 letom starosti, zato lahko trdimo, da v podjetju prevladuje srednja starostna skupina.

Tamara, ki velja za najstarejšo, skrbi za nabavo ter operativo, Fran je tehnolog, brata Ljubijankić pa sta po Mirzovih besedah vsestranska. Skrbita za marketing, nabavo, proizvodnjo itd. (Ljubijankić 2021).

Izobrazbena struktura v podjetju je raznolika. Mirza ima končano srednjo ekonomsko šolo, smer ekonomski tehnik, brat Zlatan je diplomiran ekonomist, Fran nosi naziv magistra živilske znanosti, Tamara pa je gimnazijski maturant (Ljubijankić 2021).

Kadar v podjetju iščejo nove okrepitve, postavljajo znanje pred izobrazbo. Zaželeno pa je, da ima oseba izkušnje v prehranski industriji oz. da ima končano izobrazbo v tej smeri.

V podjetju se trudijo za nenehno izobraževanje zaposlenih. Verjamejo, da znanja ni nikoli preveč ter da se vedno lahko najdejo izboljšave. Izobraževanja zaradi virusa COVID-19 trenutno potekajo preko spleta. Zaposlenim je na voljo program MANNOVA, kjer se izve vse o kombuču – kako se vari, katera oprema se uporablja. V njej izvejo praktično vse, kar je treba vedeti, da lahko proizvajajo kombučo. Ekipa se vsako leto odpravi tudi v Berlin na dogodek Kombucha summit (Ljubijankić 2021).

#### **4.1.4 Tehnološki dejavniki**

Dostop do interneta na domu je v današnjem času dosegljiv večini populacije. Podatki Statističnega urada RS kažejo, da je v letu 2020 internet v Sloveniji uporabljajo 1.554.845 ljudi, kar je 9.714 ljudi več kot leto prej. Glede na starostno skupino je največ ljudi, kar 99 %, starih med 16–34 let. Internet najmanj uporabljajo starejši ljudje (65–74 let). Visoke odstotke in porast uporabe lahko povežemo s krizo COVID-19, kjer je bil onemogočen fizičen dostop do trgovin, prav tako pa so bili omejeni tudi osebni stiki (SURS 2020a).

Zaradi krize COVID-19 se je povečala prodaja spletne prodaje fizičnim osebam. Podjetja so v letu 2019 s spletno prodajo ustvarila okoli 780 milijonov EUR prihodka. Ljudje so med letoma 2019–2020 največ iskali prav informacije o blagu ter storitvah, saj jim je bil fizičen nakup onemogočen. Spletna prodaja preko e-tržnice (Booking, Bolha, TimoCom, eBay) je bila najpomembnejša za majhna podjetja (SURS 2019).

Podjetje BeLife, proizvodnja pijač, d. o. o., je s pojavom krize COVID-19 uvedla spremembe na področju tehnologije. Pred epidemijo je podjetje svoje izdelke prodajalo izključno le podjetjem (B2B), sedaj pa je potrošnikom na voljo nakup pijače preko spletne trgovine, ki jo lahko najdemo na njihovi uradni spletni strani. Drugih inovacij na področju tehnologije Mirza ne poudari (Ljubijankić 2021).

Priložnost za nadaljnji razvoj tehnologije podjetja je sodelovanje na javnem razpisu P4D 2021 – Spodbude za digitalno transformacijo MSP (P4D 2021, 2022, 2023). Ta sklad velja za mikro,

mala in srednje velika podjetja, v katero spada tudi preučevano podjetje in je namenjeno spodbujanju spremembi poslovanja in organizaciji procesov ter spodbudi razvoju kompetenc, miselnosti prek digitalizacije in digitalne transformacije. S tem bi podjetje lahko izboljšalo izkušnjo kupca, učinkovito zbiranje in obdelovanje podatkov, razvoj procesov itn. Podjetje že uporablja avtomatizirano proizvodnjo. Z omenjenimi sredstvi bi se podjetje še bolj približalo industriji 4.0 (Slovenski podjetniški sklad 2020).

Od leta 2016 do 2018 je bilo v Sloveniji skoraj polovica registriranih podjetij inovativno aktivnih – to pomeni, da je podjetje v opazovanem obdobju uvedlo eno ali več inovacij. V primerjavi z letoma prej se je odstotek inovacijsko aktivnih podjetij povečal za 8 %. V omenjenem obdobju so bila velika podjetja bolj inovativna od ostalih. Podjetja, registrirana za opravljanje predelovalnih dejavnosti, so bila v primerjavi s podjetji, registriranimi v izbranih storitvenih dejavnostih, v opazovanem času bolj inovacijsko aktiva (SURS 2020b).

Podjetje BeLife, proizvodnja pijač, d. o. o., za pridelovanje kombuče v profesionalno kontrolirani proizvodnji v Kamniku, ki zadovoljuje sanitarne standarde proizvodnje z vsemi certifikati, potrebnimi za proizvodnjo, uporablja tradicionalne metode (BeLife 2021).

Industrija pijač se skozi leta tehnološko ni veliko spremenila. Cisterne so ostale cisterne, polnilnice so ostale polnilnice, zato na omenjenem področju v prihodnosti ne moremo pričakovati večjih tehnoloških trendov, nam zaupa Mirza (Ljubijankić 2021).

Pojasni, da je epidemija vplivala na zmanjšanje proizvodnje pijač, zato je podjetje med krizo proizvajalo z manjšo sposobnostjo kot normalno, kar je povzročilo večje stroške kot po navadi. Mirza izpostavi, da je v zadnjem času porastla prodaja izdelkov preko spletne trgovine (Ljubijankić 2021).

## **4.2 Analiza ožjega zunanjega okolja po PORTERJU**

Podatke za analizo ožjega zunanjega okolja po PORTERju smo pridobili s pogovorom ustanovitelja izbranega podjetja Mirzo Ljubijankićem.

### **4.2.1 Kupci**

Glavne ciljne potrošnike je po mnenju Mirze zelo težko določiti, saj gre še za dokaj mlado podjetje, ki svoje kupce šele dodobra spoznava. Podjetje meni, da je glavni potrošnik oz. kupec ženska, ki se prehranjuje vegansko ter je usmerjena v zdrav način življenja. Vemo, da ima pitje kombuče veliko zdravilnih učinkov – vpliva na izboljšanje prebave in diabetesa, krepi imunski sistem, blagodejno vpliva na počutje. Ker je brez dodanih konzervansov, barvil, glutena je torej primerna za vse potrošnike. Nespametno bi bilo trditi, da ima podjetje točno določene potrošnike. Pijejo jo vsi, mladi, stari, aktivni in neaktivni. Pijejo jo tisti, ki prisegajo na zdrav

način življenja oz. bolje povedano ljudje, ki jim je pomembno, kaj vnašajo v svoje telo ter tudi tisti, ki jim to ni tako pomembno. Starostna skupina za to ni določena, kupujejo pa jo tako moški kot ženske. Demografsko gledano največ pijače prodajo v Ljubljani. Tam imajo tudi največ prodajalen (Ljubijankić 2021).

Prodajna mesta, kjer lahko potrošniki kupijo izbrano pijačo, so vsi hipermarketi ŠPAR (103 trgovine) ter nekatere trgovine, restavracije in bari. Večinoma gre za lokale oz. trgovine z zdravo hrano in pijačo (TINK superfood café, Cafe Central Domžale, Market by the Lake, Mama Terra itd.) (Ljubijankić 2021).

#### **4.2.2 Dobavitelji**

Podjetje BeLife ima v branži proizvodnje zdrave brezalkoholne negazirane pijače določenih dobaviteljev, s katerimi uspešno sodeluje. Problem, ki ga Mirza že na začetku pogovora izpostavi, je ta, da je podjetje »nekje vmes«. Ni ne veliko in ne majhno, zato si je sprva težka pridobilo dobavitelje, ki bi bili pripravljeni delati zahtevane količine. Večkrat se jim je zgodilo, da je bilo minimalno naročilo glede na njihovo velikost podjetja preveliko. Podjetje BeLife, proizvodnja pijač, d. o. o., ima pet večjih dobaviteljev ter tri manjše alternativne. Stvari, ki jih podjetja redno dobavljajo, so steklenice, čaji, karton, etikete ter oprema. Brez njih podjetje ne bi moglo poslovati (Ljubijankić 2021).

Njihova stranka oz. glavni distributer je podjetje DIGIT iz Komende. Podjetje DIGIT je vodilen uvoznik in distributer prehranskih izdelkov v Sloveniji. Podjetje kombučo dnevno dostavlja vsem večjim gostincem in trgovcem, s katerimi posluje podjetje BeLife. DIGIT nima pravice upravljati z znamko, skrbi za logistiko in predstavlja pomemben del poslovanja podjetja (Ljubijankić 2021).

Drugih dobaviteljev nam Mirza ne zaupa.

#### **4.2.3 Substituti**

Nevarnost vstopa novih substitutov oz. izdelkov, ki zadovoljujejo enake potrebe oz. funkcije na trgu, na katerem posluje izbrano podjetje, je majhna, a obstaja velika možnost, da se bo z leti večala. Mirza obrazloži: »Zdrav način življenja prihaja vedno bolj v ospredje. Ljudje želijo vedeti, kaj vnašajo v svoje telo in prav zaradi tega, lahko trdim, da bo konkurenca z leti postajala še večja. Tega se zavedam, a kljub temu bomo mi vedno tisti, ki smo postavili prvo slovensko kombučarno. Tehnologija se razvija, na trg vsakodnevno prihajajo novi izdelki, zato nas ravno to žene, da se ves čas izboljšujemo ter potrošnikom ponujamo različne variacije izdelka.« Omeni še, da je grožnja o vstopu substitutov povsod prisotna, saj trg hrane in pijače, predvsem

pa zdrave hrane in pijače, že nasploh velja za zelo nasičenega. Med glavne substitute, ki trenutno obstajajo na trgu, štejejo vodni kefir (Ljubijankić 2021).

#### **4.2.4 Konkurenti**

Izbrano podjetje je dobro uveljavljeno na slovenskem trgu. Podjetje BeLife, proizvodnja pijač, d. o. o., se lahko pohvali z dejstvom, da so prvi, ki so kombučo predstavili na slovenskem trgu, in prvi, ki so na slovenskih tleh postavili kombučarno. Skozi leta uspešnega poslovanja sta si brata Ljubijankić v Sloveniji ustvarila ime, za katero sta prepričana, da ga je vsak potrošnik slišal že vsaj enkrat. Veliko prepoznavnost je podjetje dobilo z zmago v oddaji Štartaj Slovenija, kjer sta brata svoje izdelke postavila na police v trgovinah Špar, po celi Sloveniji. Mirza obrazloži, da na začetku konkurence skoraj niso imeli. Prizna pa, da se je skozi leta poslovanja ustvarilo kar nekaj konkurence. Med večje slovenske konkurente štejejo: Isakombucha, Ayatana, Primekombucha, Dr. komucha, Teresa's choice. Tako, kot je na slovenskem trgu prisotno veliko craft pivovarjev, se število proizvajalcev kombuče povečuje, pojasni Mirza. Poudari, da kljub vsemu ostajajo vodili ponudniki na slovenskem trgu, bojijo pa se konkurence iz tujine. Največja posebnost oz. prednost, ki jo ima BeLife kombuča v primerjavi z ostalimi, ki proizvajajo pijačo na slovenskih tleh, je, da njihova brezalkoholna pijača vsebuje najnižjo vrednost sladkorja (Ljubijankić 2021).

Mirza nam zaupa, da uspešno sodelujejo s podjetjem Malinca d. o. o., s katerim so nedavno prejeli tudi nagrado za inovativnost leta na področju pijač (Ljubijankić 2021).

### **4.3 Analiza SPIN podjetja**

Analiza SPIN predstavlja eno najpomembnejših analiz za razvoj strategije podjetja. S pomočjo nje ugotovimo, kaj je v podjetju dobro ter kaj ni. Za ugotovitev je najlažje, če si postavimo vprašanja: kaj je naš cilj, kako priti do njega ter kaj nas na poti lahko ovira?

Analiza je opravljena v podjetju BeLife, proizvodnja pijač, d. o. o. Odgovore smo pridobili med pogovorom z lastnikom Mirzo Ljubijankićem.

V nadaljevanju bomo prikazali analize SPIN treh funkcij: prodajne, nabavne ter proizvodno storitvene.

#### **4.3.1 SPIN prodajne funkcije**

V preglednici 3 je prikazana analiza SPIN prodajne funkcije podjetja.

### Preglednica 3: SPIN prodajne funkcije podjetja.

<p>NOTRANJE PREDNOSTI ZA PRODAJO:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• dober in kvaliteten servis storitev</li><li>• najnižja vrednost sladkorja v izdelkih, v primerjavi z obstoječo konkurenco</li><li>• »private label« možnost za podjetja (Malinca)</li><li>• prepoznavnost podjetja z zmago v oddaji Štartaj Slovenija</li><li>• utečene prodajne poti</li><li>• imamo posebna znanja in izkušnje zaposlenih</li></ul>	<p>NOTRANJE SLABOSTI ZA PRODAJO:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• malo znanja/nepoznavanje trga</li><li>• šibko oglaševanje</li><li>• malo notranjih virov</li><li>• visoki stroški poslovanja</li></ul>
<p>ZUNANJE PRILOŽNOSTI ZA PRODAJO:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• zadržati obstoječe/zveste kupce ter naročnike (trgovine, bari)</li><li>• uvesti novosti na trgu – potrošniki bodo opravili nakup iz radovednosti</li><li>• uvesti nove izdelke – rastoči trgi (tržna niša – zdravi EKO izdelki)<ul style="list-style-type: none"><li>• širitev na druge trge</li></ul></li></ul>	<p>ZUNANJE NEVARNOSTI ZA PRODAJO:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• pojav ostalih substitutov na trgu</li><li>• ostra konkurenca</li><li>• negotove gospodarske in politične razmere na trgu (epidemija COVID-19)</li><li>• vstop novih konkurentov</li><li>• razvoj obstoječe konkurence</li></ul>

Največja prednost prodajne funkcije v podjetju je utečena prodajna pot. Podjetje je z zmago v oddaji Štartaj Slovenija podpisalo pogodbo s Šparom, zato lahko BeLife kombučo najdemo v vseh hipermarketih Špar po Sloveniji. Dobro so povezani z bari ter ostalimi trgovinami, zato redno dobavljajo tudi njim. V podjetju vidijo priložnost na rastočem trgu v zdravih, EKO izdelkih, v katerega spadajo tudi sami.

#### 4.3.2 SPIN nabavne funkcije

V preglednici 4 je prikazana analiza SPIN nabavne funkcije podjetja.



#### Preglednica 4: SPIN nabavne funkcije podjetja.

<p>NOTRANJE PREDNOSTI ZA NABAVO:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• večinoma lokalni dobavitelji</li><li>• redno izpolnjevanje naročil kupcem</li><li>• imamo posebna znanja in izkušnje zaposlenih v nabavi</li><li>• dobro sodelovanje z dobavitelji čaja iz Nemčije</li></ul>	<p>NOTRANJE SLABOSTI ZA NABAVO:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• tehnična zahtevnost/razsežnost (opredelitev specifikacij pijače ter materiala, ki ga potrebujemo za proizvodnjo)</li><li>• odvisnost od odjemalcev</li></ul>
<p>ZUNANJE PRILOŽNOSTI ZA NABAVO:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• znižanje cen surovin zaradi epidemije</li><li>• sodelovanje z novimi segmenti kupcev</li><li>• želja po izboljšanju časovnega okvirja (dobava trgovinam, barom)</li><li>• pridobitev dobaviteljev iz držav z nižjimi proizvodnimi stroški</li></ul>	<p>ZUNANJE NEVARNOSTI ZA NABAVO:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• problemi z dobavitelji (ne dostavljanje etiket, steklenic, zamaškov) in s tem oviranje proizvodnje</li><li>• prenehanje dobave zelenega ter črnega čaja, ki predstavljata osnovno sestavino</li><li>• logistični problemi z dobavitelji</li><li>• naravne nesreče, vpliv podnebja pri dobaviteljih</li></ul>

Mirza vidi največjo nevarnost v prekinitvi dobave zelenega ter črnega čaja. Pravi čaj in sladkor predstavljata osnovno sestavino za pridelavo in sta nujno potrebna za fermentacijo. Rast zelišč je odvisna od podnebja, zato ne smemo zanemariti dejstva, da se podnebje spreminja. Zgodí se lahko, da dobavitelji nehajo dobavljati zaradi višjih sil.

#### 4.3.3 SPIN proizvodno/storitvene funkcije

V preglednici 5 je prikazana analiza SPIN prodajne funkcije podjetja.

### **Preglednica 5: SPIN proizvodno/storitvene funkcije podjetja.**

<p style="text-align: center;">NOTRANJE PREDNOSTI ZA PROIZVODNJO:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• postavitve lastne proizvodnje v Kamniku ter s tem večji nadzor nad proizvodnjo</li><li>• posebna znanja in izkušnje zaposlenih v proizvodnji</li></ul>	<p style="text-align: center;">NOTRANJE SLABOSTI ZA PROIZVODNJO:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• veliki denarni vložki pri postavitvi lastne varilnice</li><li>• zaradi zmanjšanja obsega proizvodnje (epidemija COVID-19) vpliv na amortizacijo opreme in s tem povečanje stroškov</li><li>• primeren prostor (težko je dobiti primeren prostor za varjenje, potrebno je veliko prostora)</li></ul>
<p style="text-align: center;">ZUNANJE PRILOŽNOSTI ZA PROIZVODNJO:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• pojav in uporaba novih tehnologij proizvodnje</li><li>• širjenje na nove trge</li></ul>	<p style="text-align: center;">ZUNANJE NEVARNOSTI ZA PROIZVODNJO:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• dvig nabavnih cen surovin</li><li>• postavitve linije traja veliko časa/zahteven projekt</li></ul>

Analiza SPIN proizvodno/storitvene funkcije podjetja nam razkrije dve nevarnosti, s katerimi se sooča podjetje BeLife, proizvodnja pijač, d. o. o. Prva nevarnost je ta, da postavljena linija v proizvodnji ne uspe proizvesti zadostnih količin, druga pa ta, da se velikokrat zgodi, da se na liniji pojavijo okvare, ki zaustavijo celotno proizvodnjo. Največja prednost podjetja je postavitve lastne proizvodnje v Kamniku. S postavitvijo v domačem kraju lastniki lažje nadzorujejo proces proizvodnje ter kvaliteto.

#### **4.4 Povzetek spoznanj in predlogi strateških usmeritev za podjetje**

Po opravljenih analizah podjetja BeLife, proizvodnja pijač, d. o. o., menimo, da je izbrano podjetje učinkovito v svoji panogi ter da ima izdelan dober model poslovanja. Za nadaljnjo rast podjetja bi podjetju predlagali naslednje predloge.

##### *Predlog 1: širitev na tuje trge*

Glede na uspehe izbranega podjetja na našem tržišču bi podjetju predlagali širitev na tuje trge. Podjetje BeLife, proizvodnja pijač, d. o. o., bi na tuj trg prodrlo z uporabo že obstoječih

izdelkov, kjer bi poizkušalo povečati svoj tržni delež. Strategija bi bila uspešna, če se novi trg ne bi veliko razlikoval od sedanjega ter če bi bili kupci na trgu zelo donosni. Pri prodoru na tuj trg bi podjetje moralo biti pozorno na pravo tržno strategijo, s katero bi pridobili ljudi, pri tem pa ne bi smeli pozabiti na sočasno investiranje v raziskave in razvoj ter uporabo različnih prodajnih poti. Pri širitvi je zelo pomembno, da podjetje opravi dobro analizo tveganja, saj se bo na poti srečalo s številnimi preprekami.

V prvih letih širjenja bi bile za podjetje logistično ter strateško najbolj primerne države, ki mejijo na Slovenijo. Poslovanje znotraj Evropske unije je zaradi manjših ekonomskih ter političnih sprememb manj tvegano kot pa poslovanje z državami izven Evropske unije. Podjetje bi se s širitvijo znotraj EU izognilo tudi valutnemu tveganju.

Širitev na tuje trge bi za podjetje prinašalo ogromne spremembe. Z izvažanjem bi podjetje BeLife, proizvodnja pijač, d. o. o., pridobilo nov trg ter nove segmente kupcev, z uspešnim poslovanjem pa bi se povečala tudi prodaja ter dobiček podjetja.

#### *Predlog 2: zasnova popolnoma novega izdelka*

Z analizo smo ugotovili, da se je od nastanka podjetja do danes na trgu pojavilo kar nekaj konkurence, zato bi izbranemu podjetju zaradi večje diferenciacije med konkurenti, predlagali zasnovo popolnoma novega izdelka. Podjetje bi bilo primorano narediti konkretno analizo trga, kjer bi poiskali potrebe na trgu. Po opravljeni analizi bi se posvetovali v podjetju, kjer bi počasi začeli z razvijanjem novega izdelka. Menimo, da bi s to potezo ustvarili še večjo diferenciacijo od obstoječe konkurence, prav tako pa bi podjetje lahko na tak način pridobilo nove segmente kupcev, ki jih sedaj najmanj zajemajo (npr. otroci). Pri razvijanju bi se držali bistva podjetja – BIO izdelek, 100 % naraven, primeren za vse potrošnike. Inovacije, ki bi jih predlagali, so npr. zdrave sladkarije s kombučo. Slabost, ki bi jo izpostavili, je veliki finančni vložek, a menimo, da bi nova, dobro zasnovana inovacija lahko podjetju odprla nove prodajne poti.

#### *Predlog 3: razvoj novih okusov*

Potrošnikom so trenutno na voljo štirje okusi; ingver in limonska trava, šabesa, klasika ter sadna pravljica. V analizi socialnih dejavnikov se je eden od trendov kazal v proizvodjanju novih okusov kombuče. Izbranemu podjetju bi zato predlagali razvoj novega okusa, s katerim bi podjetje pridobilo nove kupce. Slabosti, ki se pojavita, sta denarni ter časovni vložek.

#### *Predlog 4: uporaba kombuče v koktajlih*

Podjetje BeLife, proizvodnja pijač, d. o. o., dobro sodeluje z domačimi dobavitelji, prav tako pa ima dobro vpeljan sistem dostave do trgovin ter barov po vsej Sloveniji. Predlog, ki bi lahko povečal prepoznavnost pijače in s tem povečal prodajo v barih, je uporaba kombuče v različnih pijačah – koktajlih. Podjetje bi se lahko povezalo z baristi, ki bi za stranke v lokalih pripravljali koktajle iz kombuče. Izbrano podjetje bi tako dobilo priložnost, da potrošnikom na drugačen

način prikaže uporabo izdelka. S tem bi podjetje morda pridobilo nove kupce, ki jim samostojna pijača ni bila všeč.

Nevarnost, ki se lahko pojavi, je, da kombuča ne bi bila primerna sestavina za koktajle, pri čemer se celotna ideja poruši. Glede na to, da so bili bari, zaradi krize COVID-19 dlje časa zaprti, se lahko pojavi tveganje, da ljudje ne bodo poskušali novih pijač, ampak bodo prisegali na že uveljavljene.

## 5 SKLEP

Z nalogo smo na podlagi opravljenih treh analiz spoznali, v kakšnem okolju podjetje BeLife, proizvodnja pijač, d. o. o., deluje. Osrednji del naloge je tako namenjen analizam ter predstavitvi podjetja. Preučili smo širše zunanje okolje – analiza PEST, ožje zunanje okolje po PORTERJU ter opravili analizo SPIN treh funkcij v podjetju – prodajno, nabavno ter proizvodno/storitveno, s katerimi smo spoznali prednosti, slabosti, priložnosti ter nevarnosti, ki pretijo izbranemu podjetju. V nalogi smo predstavili vizijo, poslanstvo ter prodajni asortiment podjetja.

Iz zunanjega okolja mora podjetje izkoristiti priložnosti in odpraviti nevarnosti. Na osnovi analize PEST ugotavljamo, da se izbrano podjetje dobro znajde v zunanjem okolju ter da se je dobro znašlo tudi med krizo COVID-19. Podjetje ni odpuščalo, ne glede na to, da zaradi zaprtih trgovin in barov niso dosegali zelenih prihodkov. Proizvajali so z manjšo sposobnostjo, kar je povzročilo večje stroške, povečala pa se je prodaja preko spleta. Podjetje je med omenjeno krizo poskrbelo za izobraževanje zaposlenih preko spleta.

Analiza po PORTERJU nam razkrije, da se podjetje spopada s kar nekaj konkurenti na trgu. Ne glede na vse, izbrano podjetje še vedno ostaja vodilno na trgu. Ugotavljamo, da izbrano podjetje nima točno določenega segmenta kupcev, saj je pijača primerna za vse potrošnike. Substitut, ki prevladuje na trgu, je vodni kefir. Največja diferenciacija pred konkurenco na slovenskih tleh je najnižja vsebovanost sladkorja v pijači. V podjetju se zavedajo dejstva, da so potrošniki na prvem mestu, zato se vsakodnevno trudijo zadovoljiti želje in potrebe kupcev.

Na osnovi analize SPIN ugotavljamo, da podjetje kljub nevarnostim ter slabostim uspešno posluje v industriji pijač. Najpomembnejša prednost podjetja proizvodno/storitvene funkcije se kaže s postavitvijo lastne proizvodnje v Kamniku. Lastna proizvodnja podjetju omogoča lažje kontroliranje kakovosti pijače ter potrošnikom zagotavlja, da je pijača pridelana na BIO način. Slabost te so veliki denarni vložki pri postavitvi. Največja zunanja nevarnost prodajne funkcije je ostra konkurenca na trgu, za katero lahko trdimo, da se je z leti povečala. Največja priložnost prodajne funkcije je rastoči trg. Ugotavljamo, da se pri nabavni funkciji pojavlja kar nekaj nevarnosti ter slabosti. Izpostavili bi logistične probleme ter probleme z dobavitelji.

Opravljen analiza glede na obseg in globino obravnave podaja realno stanje podjetja.

Zaključimo lahko, da podjetje BeLife, proizvodnja pijač, d. o. o., posluje uspešno. Kljub močni konkurenci na trgu uspešno konkurira, prav tako pa se uspešno prilagaja nevarnostim na trgu. Zagnana ekipa na trg dostavlja vedno nove okuse, prav tako pa se dnevno trudi, da njihova pijača ostaja vodilna na trgu. Menimo, da lahko od podjetja BeLife, proizvodnja pijač, d. o. o., pričakujemo še veliko in prepričani smo, da bomo zanje še slišali v tujini.



## LITERATURA

- BeLife. 2021. Vstopna stran. <https://belifekombucha.com/sl/> (22. 8. 2020).
- Berginc, Dario. 2019. *Rastoča podjetja v teoriji in praksi*. Celje: Osrednja knjižnica Celje.
- Biloslavo, Roberto. 1999. *Metode in modeli za management*. Koper: Fakulteta za Management.
- Biloslavo, Roberto. 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za Management.
- Biloslavo, Roberto. 2008. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za Management.
- Bregar, Lea. 2007. *Statistika za poslovno odločanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Eurostat. 2020. *EU labour market in the second quarter 2020*. <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/11410470/3-08102020-AP-EN.pdf/074d0df8-8784-68aa-ac02-21584b702826> (22. 4. 2021).
- Farooq, Umar. 2018. *What is Competitive Strategy*. <https://www.marketingtutor.net/what-is-competitive-strategy/> (29. 4. 2021).
- Fortune Business Insights. 2020. *Kombucha Market Size, Share & COVID-19 Impact Analysis, By Type (Natural and Flavored), Distribution Channel (Supermarkets/ Hypermarkets, Convenience Stores, Health Stores, and Online Retail), and Regional Forecast, 2020–2027*. <https://www.fortunebusinessinsights.com/industry-reports/kombucha-market-100230> (2. 5. 2021).
- Hall, Mary. 2020. *Porter's 5 Forces vs. PESTLE Analysis: What's the Difference?* <https://www.investopedia.com/ask/answers/041015/whats-difference-between-porters-5-forces-and-pestle-analysis.asp> (13. 2. 2021).
- Hočevar, Marko, Marko Jaklič in Hugo Zagoršek. 2003. *Ustvarjanje uspešnega podjetja*. Ljubljana: GV Založba.
- Ivanko, Štefan. 2004. *Strukture in procesi v organizaciji*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Juyoung Kim in Koushik Adhikar. 2020. *Current Trends in Kombucha: Marketing Perspectives and the Need for Improved Sensory Research* [https://www.mdpi.com/2306-5710/6/1/15/htm?fbclid=IwAR0QoG7\\_CA\\_nyC92tLoIeem06pL8bb73wdlclda6BMeCz9uupj\\_xYQ51g](https://www.mdpi.com/2306-5710/6/1/15/htm?fbclid=IwAR0QoG7_CA_nyC92tLoIeem06pL8bb73wdlclda6BMeCz9uupj_xYQ51g) (2. 5. 2021).
- Kenton, Will. 2020. *Pest analysis*. <https://www.investopedia.com/terms/p/pest-analysis.asp> (12. 2. 2021).
- Kon-cert. 2014. *Kako do certifikata*. <http://www.kon-cert.si/kako-do-certifikata.html> (22. 4. 2021).
- Kos, Blaž. 2007. *Michael Porter in analiza privlačnosti panoge z modelom petih silnic* <https://www.blazkos.com/michael-porter-in-analiza-petih-silnic/> (13. 2. 2021).
- Kos, Blaž. 2010. *SWOT-analiza*. <https://www.blazkos.com/swot-analiza/> (12. 2. 2021).
- Kos, Blaž. 2011. *Pest analiza*. <https://www.blazkos.com/pest-analiza/> (13. 2. 2021).
- Kos, Blaž. 2019. *Kaj je strategija?* <https://www.blazkos.com/kaj-je-strategija/> (27. 4. 2021).
- Lancefield, David. 2021. *Practicing strategy in an uncertain world*. <https://www.strategy-business.com/article/Practicing-strategy-in-an-uncertain-world> (27. 1. 2021).

- Lynch, Richard. 1997. *Corporate strategy*. London: Pitman.
- Luenendonk, Martin. 2019. *Competitive Strategies*. <https://www.cleverism.com/competitive-strategies/> (27. 4. 2021).
- Merkus, Sander, Willems Thijs in Marcel Veenswhijk. 2019. Strategy Implementation as Performative Practice: Reshaping Organization into Alignment with Strategy. *Organization Management Journal* 16 (3): 140–155.
- Mirza Ljubijankić. 2021. Intervju z avtorjem. Koper, 15. januar.
- Portal GOV.SI. 2020a. *Ukrepi državne pomoči za podporo gospodarstvu ob epidemiji COVID-19*. <https://www.gov.si teme/koronavirus-sars-cov-2/odpravljanje-posledic-epidemije/ukrepi-drzavne-pomoci-v-podporo-gospodarstvu-ob-izbruhu-covid-19/> (2. 5. 2021).
- Portal GOV.SI. 2020b. *Minimalna plača*. <https://www.gov.si teme/minimalna-placa/> (2. 5. 2021).
- Porter, Michael E. 1979. *How competitive forces shape strategy?* Harvard Business Review (marec – april).
- Porter, Michael E. 1985. *On competition*. New York: Free Press.
- Pučko, Danijel. 2002. *Strateško planiranje*. V Management: nova znanja za uspeh, ur. Stane Možina, 270–313, Radovljica: Didakta.
- Radonjič, D. in Iršič, M. 2004. *Strateški marketing*. Maribor: ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Reddy, Nirmala. 2018. *Want A Successful Business? Build An Effective Strategy* <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2018/02/12/want-a-successful-business-build-an-effective-strategy/?sh=147f549569bf> (3. 3. 2021).
- Ripsam, T. in Bouquet, L. 2016. *10 Principles of Customer Strategy*. <https://www.strategy-business.com/article/10-Principles-of-Customer-Strategy?gko=534a0> (20. 4. 2021).
- Satadip, Dutta. 2020. *How to deliver great customer experience at scale* <https://www.strategy-business.com/article/How-to-deliver-great-customer-experience-at-scale?gko=e1c46> (27. 1. 2021).
- Skok, Tanja. 2012. *Psihologija prodaje*. <https://www.seps.si/wp-content/uploads/2017/10/Tanja-Skok-Psihologija-prodaje.pdf> (23. 9. 2020).
- Slovenski podjetniški sklad. 2020. *Javni razpisi in pozivi*. [https://podjetniskisklad.si/sl/razpisi?view=tender&id=118&fbclid=IwAR2ig1CtudSQwkbUrtz4szEkFKZZxeHgcmR-5qRL\\_wskaWOa2eZDHAETT2Y](https://podjetniskisklad.si/sl/razpisi?view=tender&id=118&fbclid=IwAR2ig1CtudSQwkbUrtz4szEkFKZZxeHgcmR-5qRL_wskaWOa2eZDHAETT2Y) (2. 5. 2020).
- SURS. (Statistični urad Republike Slovenije). 2019. *Spletna prodaja*. Slovenija. <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/9198> (22. 4. 2021).
- SURS. (Statistični urad Republike Slovenije). 2020a. *Uporaba interneta v gospodinjstvih in pri posameznikih, Slovenija, 2020* <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/9136> (22. 04. 2021).
- SURS. (Statistični urad Republike Slovenije). 2020b. *Inovacijska dejavnost v industriji in izbranih storitvenih dejavnostih, Slovenija, 2016–2018*. <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/8769> (29. 4. 2021).



- SURS. (Statistični urad Republike Slovenije). 2020c. *Prebivalstvo, Slovenija, 1. oktober 2020*. <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/9347> (22. 4. 2021).
- Strachan, Hew. 2019. *Strategy Journal of Strategic Studies*, 42 (2): 171–190.
- Sushmita, K. 2019. *Internal Analysis in Strategic Management: Tools, Importance and SWOT Analysis*. <https://www.businessmanagementideas.com/scientific-management/internal-analysis/internal-analysis-in-strategic-management-tools-importance-and-swot-analysis/18762> (28. 1. 2021).
- Treven, Sonja. 1992. SWOT analiza. *Organizacija in kadri*. Osrednja knjižnica Celje.
- UMAR. (Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj). 2020. *Vpliv epidemije na trg dela*. [https://www.umar.gov.si/fileadmin/user\\_upload/publikacije/kratke\\_analize/2020\\_12\\_Vpliv\\_epidemije\\_na\\_trg\\_dela/Vpliv\\_epidemije\\_na\\_trg\\_dela\\_v\\_EU\\_Kajzer\\_01.pdf](https://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/kratke_analize/2020_12_Vpliv_epidemije_na_trg_dela/Vpliv_epidemije_na_trg_dela_v_EU_Kajzer_01.pdf) (22. 4. 2021).
- ZRZS. (Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje). 2021. *Stopnja registrirane brezposelnosti*. [https://www.ess.gov.si/trg\\_dela/trg\\_dela\\_v\\_stevilkah/stopnja\\_registrirane\\_brezposelnosti](https://www.ess.gov.si/trg_dela/trg_dela_v_stevilkah/stopnja_registrirane_brezposelnosti) (22. 4. 2021).
- ZSSS. (Zveza svobodnih sindikatov Slovenije). 2021. *Davki in prispevki: Koga davčna reforma najbolj razbremenuje*. <https://www.zsss.si/koga-davcna-reforma-najbolj-201/> (2. 5. 2021).



## **PRILOGE**

Priloga 1 Vprašanja intervjuja



**VPRAŠANJA INTERVJUJA Z LASTNIKOM MIRZO LJUBIJANKIĆEM**

1. Mirza, povejte nam nekaj o vaši poslovni poti. Kako se je vse začelo, zakaj ravno kombuča, in kaj to kombuča sploh je?
2. Kakšna je vizija podjetja? Kako bi opisali vaše poslanstvo? Kakšen lastniški delež je v vašem podjetju?
3. Verjetno imate v podjetju postavljene dolgoročne cilje. Nam lahko zaupate, kateri so?
4. Kriza COVID-19 je vplivala na poslovanje mnogih podjetij. Kako se je vaše podjetje znašlo med krizo? Ste se odločili za kakšno obliko pomoči? Če ja, katero?
5. V Sloveniji je dobro poskrbljeno za zaščito intelektualne lastnine. Ste se tudi sami odločili za zaščito? Če ja, katero? Na katerih trgih ste zaščiteni? Kaj to za vas pravzaprav pomeni?
6. Pohvalite se lahko z BIO certifikatom. Povejte nam nekaj o tem.
7. Požarna varnost je v podjetju zelo pomembna. Kako v podjetju skrbite za to?
8. Ste imeli pri ustanovitvi velike pravne probleme? Menite, da bi lahko prodrli na tuj trg?
9. Verjetno si niste predstavljali, da se boste morali spopadati s trenutnimi razmerami na trgu. Kako bi opisali krizo? Je na vas vplivala pozitivno ali negativno? Kako je epidemija vplivala na proizvodnjo pijače? Se je proizvodnost zmanjšala?
10. Ali imate v podjetju težave z obrestnimi merami, bi poudarili kakšno tveganje? So trenutne razmere na trgu vplivale na uvoz surovin?
11. Kako je sestavljen vaš odstotek prodaje?
12. Veliko podjetij je med krizo odpuščalo. Ste bili to primorani storiti tudi sami?
13. Koliko okusov je trenutno na voljo na trgu?
14. Srečni kupci predstavljajo bogastvo podjetja. Opišite nam, kdo so vaši kupci, na kaj prisegajo, v katero starostno skupino bi jih razvrstili? So to večinoma moški, ženske?
15. Kje demografsko gledano prodate največ pijač?
16. Kje vas lahko potrošniki najdejo? Katera so vaša prodajna mesta poleg hipermarketov ŠPAR?
17. Koliko ljudi je zaposlenih v podjetju in koliko so stari? Opišite nam sestavo dela ter

izobrazbeno strukturo podjetja.

18. Poudarili ste dobro izobraženost zaposlenih na področju poznavanja kombuče. Bi lahko rekli, da vaše podjetje veliko vlaga v izobraževanje? Kaj pa med krizo COVID-19, kjer so bili fizični stiki onemogočeni? Nudi vaše podjetje pripravništvo? Povejte nam nekaj o tem.
19. Brez tehnologije si svet dandanes težko predstavljamo. Bi lahko izpostavili določene spremembe na področju tehnologije v vašem podjetju? Če ja, katere? Pričakujete, da se bodo na trgu pojavili večji tehnološki trendi, ki bi jih lahko uporabili v vaši industriji?
20. Dobavitelji podjetja. Koliko jih imate? Bi jih lahko izpostavili? So se vam pri iskanju zanesljivih dobaviteljev pojavljali problemi? Kateri?
21. Verjamem, da na trgu obstaja vsaj en substitut. Kateri bi bil ta? Kakšno je vaše mnenje o nadomestkih, lahko pričakujemo, da jih bo z leti na trgu še več?
22. Vsako podjetje se spopada s konkurenco. Ker ste bili prvi na trgu, je na začetku niste imeli. Verjetno se je z leti na trgu pojavilo kar nekaj konkurence? Povejte nam nekaj o tem. Katere konkurente bi izpostavili? Zakaj ste drugačni od njih?
23. V nalogi bomo preučili SPIN prodajne, nabavne in proizvodno/storitvene funkcije. Opišite nam notranje prednosti in slabosti ter zunanje priložnosti in nevarnosti za prodajno funkcijo. Katera je vaša največja prednost?
24. Opišite nam notranje prednosti in slabosti ter zunanje priložnosti in nevarnosti za nabavno funkcijo. Bi lahko izpostavili vašo največjo nevarnost?
25. Opišite nam notranje prednosti in slabosti ter zunanje priložnosti in nevarnosti za proizvodno/storitveno funkcijo. Katera je vaša največja prednost? Kaj pa nevarnost?