

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

LUKA LAH

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**RAZVIJANJE POSLOVNE STRATEGIJE ZA KOROŠKE PEKARNE V
OBDOBJU 2011–2013**

Ljubljana, avgust 2011

LUKA LAH

IZJAVA

Študent Luka Lah izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. dr. Adriane Rejc Buhovac, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____ Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1	
1	Predstavitev podjetja	1
2	Analiza širšega okolja	2
2.1	Gospodarsko podokolje	3
2.2	Politično-pravno podokolje	4
2.3	Kulturno (socialno) podokolje	4
2.4	Tehnično-tehnološko podokolje	5
2.5	Naravno-demografsko podokolje	5
3	Analiza panoge	6
3.1	Tekmovalnost med obstoječimi podjetji (panožna konkurenca)	6
3.1.1	Število in raznovrstnost konkurentov	7
3.1.2	Stopnja rasti panoge	8
3.1.3	Značilnost proizvodov	9
3.1.4	Višina izstopnih ovir	9
3.2	Možnost pojava novih substitutov	9
3.3	Pogajalska moč kupcev	10
3.4	Pogajalska moč dobaviteljev	10
3.5	Vstopne ovire (potencialna konkurenca)	11
3.6	Skupna privlačnost panoge	11
4	Strateška analiza poslovanja	12
4.1	Ocena prednosti in slabosti po podstrukturah	12
4.1.1	Podstruktura proizvodnje	12
4.1.2	Tržna podstruktura	12
4.1.3	Tehnološka podstruktura	13
4.1.4	Organizacijska podstruktura	13
4.1.5	Kadrovska podstruktura	14
4.1.6	Finančna podstruktura	15
4.2	Analiza uspeha poslovanja	16
4.3	Analiza uspešnosti poslovanja	16
4.3.1	Produktivnost dela	16
4.3.2	Gospodarnost	18
4.3.3	Dobičkonosnost	18
5	SWOT analiza	21
6	Opredelitev potencialnih konkurenčnih prednosti	22
7	Opredelitev poslanstva in vizije	23
7.1	Poslanstvo	23
7.2	Vizija	24
7.3	Vizija kot ciljna destinacija za leto 2015	24
8	Razvijanje strategije	25
8.1	Strateški cilji podjetja	25
8.2	Poslovna strategija	27
SKLEP		29
LITERATURA IN VIRI		31

KAZALO TABEL

Tabela 1: Prikaz uspeha poslovanja Koroških pekarn v letih 2008 in 2009	16
Tabela 2: Produktivnost dela v Koroških pekarnah v letih 2008 in 2009	17
Tabela 3: Proizvodnja po skupinah izdelkov glede na celotno proizvodnjo v Koroških pekarnah	17
Tabela 4: Prikaz gospodarnosti Koroških pekarn in primerjava med letoma 2008 in 2009.	18
Tabela 5: Ključni kazalniki poslovanja podjetja Koroške pekarn v letih 2008 in 2009	18
Tabela 6: Struktura prodaje Koroških pekarn po glavnih segmentih kupcev v letu 2009	20
Tabela 7: Prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti podjetja Koroške pekarn	21
Tabela 8: Izjave o prihodnosti, kakšno bodo Koroške pekarn leta 2015	25
Tabela 9: Tabela ugotovitev iz analize širšega okolja	1
Tabela 10: Ocenjevanje rezultatov poslovanja v podjetju Koroške pekarn za obdobje 2008-2009	2
Tabela 11: Ocena prednosti in slabosti tehnološke podstrukture.....	3
Tabela 12: Ocena prednosti in slabosti organizacijske podstrukture	3
Tabela 13: Ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture.....	4
Tabela 14: Ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture	4

UVOD

Podjetja danes delujejo v bolj zapletenem in negotovem okolju kot kdajkoli prej. Pomembno je zavedanje menedžerjev, da postopne spremembe organizacije v podjetju, ki ga vodijo, ne vodijo samodejno v njegovo uspešnost na trgu. Vse pomembnejši postaja način, kako se lahko v svojem poslovanju vse hitreje odzovejo na spremembe poslovnega okolja in na kakšen način dosežejo razlikovanje v očeh kupcev od svojih konkurentov. Glavni problemi, s katerimi se srečuje podjetje Koroške pekarne pri delovanju na trgu, denimo, so slabšanje pogojev poslovanja, upadanje kupne moči zaradi gospodarskih razmer kot posledica recesije, povečevanje pritiskov na cene s strani trgovcev in nova konkurenca praktično v vsakem manjšem mestu v smislu majhnih uličnih prodajaln.

Namen diplomskega dela je pomagati podjetju Koroške pekarne, da s primerno strategijo doseže boljšo prepoznavnost na trgu in izboljša svoj konkurenčni položaj v predelovalno-živilski panogi. Cilji diplomskega dela so tako analizirati širše in ožje okolje ter poslovanje obravnavanega podjetja. Na podlagi ugotovitev analiz ter ocene obstoječih in potencialnih konkurenčnih prednosti bom razvil predloge poslanstva, vizije, strateških ciljev in poslovne strategije za Koroške pekarne. Vizija bo postavljena za leto 2015, strateški cilji pa za leto 2013.

Po metodologiji je diplomsko delo razdeljeno na dva dela: raziskovalno-analitični in razvojni del. Pri raziskovalno-analitičnem delu bodo uporabljeni predvsem sekundarni podatki pa tudi informacije, pridobljene s strani zaposlenih v podjetju, torej primarni viri. Pri razvojnem delu bom sam razvil vizijo, poslanstvo, strateške cilje ter poslovno strategijo za podjetje.

Naloga je sestavljena iz osmih poglavij. Najprej bom predstavil podjetje, nato bom naredil analizo širšega okolja, ki je razčlenjena na posamezna podokolja. Analiza panoge sledi Porterjevimi silnicami, ki vplivajo na privlačnost panoge. V strateški analizi poslovanja bom ocenil prednosti in slabosti podjetja po podstrukturah in dodal analizo uspeha in analizo uspešnosti poslovanja. Temu sledijo SWOT analiza, opredelitev potencialnih konkurenčnih prednosti podjetja in opredelitev poslanstva ter vizije. Iz vizije bom izpeljal tako imenovano vizijo kot ciljno destinacijo, s pomočjo katere bom oblikoval strateške cilje in strategijo.

1 Predstavitev podjetja

Podjetje Koroške pekarne, d.d., ima za glavno dejavnost proizvodnjo kruha, svežega peciva in slaščic (po kvalifikaciji SKD 10.710). Kot direktor podjetja zastopa Darko Črešnik. Je srednje veliko podjetje s 66 zaposlenimi delavci (Koroške pekarne d.d., 2010). Ukvarjajo se s peko različnih vrst kruha in pekovskega peciva ter z izdelavo polpečenih globoko zamrznjenih izdelkov za dopeko na prodajnih mestih ali doma v gospodinjstvu. Njihov prodajni program se deli na štiri skupine:

kruh, peciva, pekovski izdelki I. generacije in pekovski izdelki II. generacije. Izdelke prodajajo preko maloprodaje, prodaje zavodom, šolam in gostincem ter v svojih lastnih prodajalnah. Kar nekaj vrst kruha izdelujejo na klasičen način in jih pečejo v parnih pečeh. Dosegli so že pet zlatih medalj za kakovost pri gospodarski zbornici v slovenskem prostoru. Kolikor jim rezultati omogočajo, sredstva nenehno vlagajo v razvoj, saj le tako lahko sledijo konkurenci na zelo zahtevnem in zasičenem slovenskem trgu. Poslovno so povezani skoraj z večino slovenskih trgovskih družb, javnih zavodov in družbenih prehran. Njihovi izdelki so dnevno na policah na širšem področju v Mariboru, Velenju, Šoštanju, Celju, Žalcu, Laškem, Kamniku in v Ljubljani (Predstavitev, 2010).

Pretežni del dejavnosti se odvija v poslovni enoti v Slovenj Gradcu. V preteklih letih so že odpirali prodajalne lastnih izdelkov na Prevaljah, v Ravnah na Koroškem, Radljah ob Dravi, Velenju in Mariboru, ki jih promovirajo pod skupno trgovsko znamko prodajaln z imenom PEK MATJAŽ.

Med podjetji enake velikosti spadajo Koroške pekarnice po prihodkih na 4. mesto, prav tako po dodani vrednosti in številu zaposlenih. Pri kriteriju celotne gospodarnosti med podjetji enake velikosti v dejavnosti so na 2. mestu, po produktivnosti na 3. mestu in po donosnosti kapitala na 6. mestu. Delež prihodkov podjetja v celotni slovenski prodaji predstavlja za Koroške pekarnice 1,28 % (Poslovno poročilo Koroških pekarn za leto 2009, 2009, str. 12).

Kot delniška družba je v večinski lasti notranjih delničarjev, njihove delnice pa ne kotirajo na borzi. Je nepovezana majhna družba, ki ni zavezana k reviziji. V preteklih poslovnih letih so letno dosegali okoli 2 milijona proizvedenih enot, a je pri tem opaziti trend zniževanja proizvedenih količin. Na leto pridobijo okoli 3 milijone evrov prihodkov in ustvarjajo bolj ali manj dobiček, ki ga ne razdeljujejo zavoljo večjih investicij v prihodnosti. Zaradi prenasičenosti slovenskega trga in nizke stopnje diferenciacije proizvodov se jim prihodki z leti vztrajno znižujejo, a kljub temu uspevajo dosegati približno konstantne vrednosti dobička v izkazih poslovnega izida. Vzroki za to so predstavljeni in opredeljeni v nadaljevanju.

2 Analiza širšega okolja

Pri analizi širšega okolja običajno uporabljamo PEST-analizo oziroma PESTEL-analizo okolja. Kratica predstavlja analizo gospodarskega, politično-pravnega, (socialno) kulturnega, tehnično-tehnološkega in naravno-demografskega okolja. Ta podokolja dajejo podjetju določene možnosti za uspešno poslovanje, po drugi strani pa mu ga okvirno določajo in omejujejo (Pučko, 1999, str. 19). V nadaljevanju si sledijo podrobno opisana podokolja, ki zadevajo podjetje Koroške pekarnice, pridobljene podatke pa sem zbral tudi v skupni tabeli analize širšega okolja (glej Prilogo 1), kjer sem izpostavil najbolj pomembne podatke in označil priložnosti ter izzive.

2.1 Gospodarsko podokolje

Pri gospodarskem podokolju se bom skladno z razvojem strategije omejil z razdobjem preteklih treh (2008–2010) in prihodnjih treh let (2011–2013), do kamor bo razvita strategija. Rast BDP-ja v letu 2008 je znašala 3,5 %, v letu 2009 pa je zaradi svetovne gospodarske in finančne krize prišlo do zmanjšanja gospodarske aktivnosti, zbrane v BDP, za 7,8 % (GDP growth, 2011). V letu 2010 smo imeli v Sloveniji 1,2% rast BDP-ja (Bruto domači proizvod, Slovenija, 4. četrtnje 2010, 2011). Za sedanje in prihodnja leta se po podatkih UMAR¹ v jesenski napovedi pričakuje za leto 2011 2,5% rast BDP ter za leto 2012 3,1 % rast BDP-ja ob predpostavki, da bo prihajalo do nadaljnjega oživljanja svetovne trgovine in domačega investicijskega povpraševanja (UMAR, 2011).

V Sloveniji se je indeks cen življenjskih potrebščin glede na posamezna leta spreminjal. Povprečna letna inflacija je leta 2008 znašala 5,7 % (Inflacija v Sloveniji močno zanihala navzdol, 2008), v letu 2009 se je povprečna letna inflacija zmanjšala na 0,9 odstotne točke (Indeksi cen življenjskih potrebščin, Slovenija, december 2010 – končni podatki, 2010), leta 2010 je povprečna letna inflacija znašala 1,8 % (Indeksi cen življenjskih potrebščin, Slovenija, januar 2011 - končni podatki, 2011). V obdobju gospodarske krize (po letu 2008) smo v Sloveniji in tudi v celotnem območju EU beležili relativno nizko inflacijo, ki je bila v veliki meri posledica šibke gospodarske aktivnosti, njeno hitrejše umiranje pa so preprečevale višje davki in cene energentov. V letu 2010 je znašala inflacija 1,9 % (Indeksi cen življenjskih potrebščin, Slovenija, marec 2011 - končni podatki, 2011), za leto 2011 je napoved 2,0 %, za leto 2012 pa 2,2 % (Ažurirana jesenska napoved, 2010).

V preteklosti je bila višina rabata, ki so ga lahko uporabljali prodajalci kruha, zakonsko določena (15 %), s spremembo ekonomskega okolja (socializem – kapitalizem) pa zaradi liberalizacije trga ta nima več določene zgornje meje in se danes giblje okoli 40 % (Pogledi Slovenije: "Slovenski kmetje smo 'totalno' na psu", 2011), odvisno od dogovora, ki ga dosežeta trgovec in proizvajalec. Slednje je tudi ocena oziroma stanje, kot ga opisuje poslovodstvo podjetja (Poslovno poročilo Koroških pekarn za leto 2009, 2009, str. 5). Koroške pekarne sodijo med podjetja, ki delujejo v kmetijsko-živilski panogi, katere krovna organizacija je zbornica kmetijsko-živilske predelovalne industrije pri Gospodarski zbornici Slovenije. Panoga, v kateri delujejo Koroške pekarne, to je proizvodnja in prodaja na trgu kruha, svežega peciva in slaščic, se je zadnja leta kvečjemu zmanjševala oziroma ostaja na istem nivoju. Zaradi omenjenih neugodnih razmer se je tako agregaten trg po ocenah poslovodstva zmanjšal za okoli 5 % (Poslovno poročilo Koroških pekarn za leto 2009, 2009, str. 7).

Glavne priložnosti, ki izhajajo iz zgornje analize, so predvsem pozitivne napovedi za bodočo rast BDP, kar se bi lahko odražalo tudi v kupni moči prebivalcev in s tem za podjetje večji potencialni prodaji.

¹ Kratica UMAR predstavlja Urad RS za makroekonomske analize in razvoj.

2.2 Politično-pravno podokolje

Glavne spremembe v odnosu do pravnega in političnega okolja so se zgodile na področju uveljavljanja socialnih pravic – sprejetje minimalne bruto plače v RS (Zdaj tudi uradno: minimalna plača je 562 evrov, 2010). Vlada drži trošarinske dajatve z naslova prodanih energentov na najvišji možni ravni, kar neugodno vpliva na stroškovno učinkovitost podjetij, saj predstavljajo cene energentov v proizvodnem procesu strošek, na katerega samo podjetje nima vpliva. Znatne spremembe, ki se pripravljajo na področju politično-pravnega okolja, najdemo v izhodni strategiji Slovenije (Izhodna strategija, 2010), kjer je nekaj zakonov v pripravi, ki naj bi vplivali na učinkovitost podjetja.

Prav tako se je v zadnjem času precej omenjalo omejevanje rabatov na državni ravni oziroma uveljavljanje varuhov pravic dobaviteljev, ki bi lahko pregledovali pogodbe med dobavitelji in proizvajalci ter trgovci (Pihlar, 2011). S tem bi lahko popravili visoke marže oziroma rabate trgovcev, prav tako pa znižali ceno kruha na policah. Po lastni oceni to za podjetje ne predstavlja večje problematike, saj določa ceno tudi na podlagi prispevka za kritje, ki ga prinaša proizvedena količina (Poslovno poročilo Koroških pekarn za leto 2009, 2009, str. 35). Priložnost, ki izhaja iz pravnega okolja, je prilagojenost zakonodaj v sosednjih državah s pravom EU, kar omogoča lažje poslovno sodelovanje s tujim trgov.

2.3 Kulturno (socialno) podokolje

Zaradi svetovne gospodarske in finančne krize je tudi slovenski kupec zelo racionalen, čedalje bolj previden, izjemno pozoren na ceno, pri žitnih izdelkih pa zelo lojalen do slovenskih proizvajalcev. Poraba živil srednjega cenovnega razreda je v zadnjem letu in pol močno upadla, saj so jih kupci v veliki meri nadomestili z izdelki iz diskontnih trgovin, po drugi strani pa se je povečalo povpraševanje po zelo poceni izdelkih, a hkrati tudi po najdražjih (Pihlar, 2010).

Ljudje so bolj pripravljeni in navajeni kupovati specifične izdelke v za to namenjenih trgovinah, kjer je proces nakupa tudi bolj čutno doživetje oziroma proces, ki se mu podvržemo. Višja izobrazba prinaša bolj zahtevno delo, kar se pa odraža v višjem dohodku, ki ga prejmejo kot plačilo za opravljeno delo. Zaradi višjega dohodka pa si lahko »privoščijo« tudi višje cenovne izdelke, kar je posledica višje kakovosti, ki naj bi bili in tudi so bolj zdravi. Priporočila, ki jih pripravljajo na IHO (Mednarodna zdravstvena organizacija), ki jih povzema Zavod za zdravstveno varstvo, priporočajo, da naj bo na dnu t. i. piramide zdrave prehrane čim več izdelkov iz žit – torej kruha in raznih žitnih izdelkov ter testenin – izdelkov, ki naj bi jih zaužili največ (Piramida zdrave prehrane, 2010).

Poudariti je še potrebno poseben status, ki so ga v preteklosti uživali in ga še vedno uživajo peki, saj je to posebna vrsta poklica, v katerem delajo pretežno ponoči. Njihov delovni urnik se začneja okoli

2. ure zjutraj. Zaradi tega imajo tudi spremenjen bioritem in so prikrajšani za »normalno« življenje. Po drugi strani strogi higienski standardi (HAACP) (HAACP, 2010) omejujejo druga (težja fizična) dela v prostem času, saj mora higienski minimum delavca – peka zadoščati omenjenim standardom. Tak delavec tako ne more in ne sme pomagati na primer na družinski kmetiji pri opravljanju kmetijskih del ali pa imeti mehanično delavnico v popoldanskem času.

Priložnost okolja izhaja iz zavednosti kupcev, da uporabljajo oziroma kupujejo kakovostne izdelke, ki so proizvedeni s slovenskim znanjem in tehnologijo ter pripomorejo k slovenski rasti.

2.4 Tehnično-tehnološko podokolje

V preteklem obdobju je bil opažen velik razvoj na področju proizvodnih tehnologij s številnimi in pogostimi inovacijami ter uvajanje sodobne elektronike pri vodenju različnih operacij, kar omogoča podjetjem boljšo uporabo in učinkovitost peči in proizvodnje linije. Sodobna pekarska proizvodnja namreč zahteva nenehno posodabljanje zmogljivosti, kar terja velika investicijska vlaganja. S preteklim razvojem v podporni industriji (izdelava peči in pekarskih obratov) sta se dvignili predvsem kakovost in trajnost izdelave in postavitve strojev, potrebnih v proizvodnem procesu. V Sloveniji so podjetja v tej panogi odvisna predvsem od razvoja tehnologije v tujini. Sam proces (receptura) izdelave proizvoda (enostavni kruh) se ni veliko spreminjal (Cauvain, 2003, str. 8).

Večje spremembe skozi leta so se pojavljale z novimi proizvodi oziroma polproizvodi, kjer pekarne ustvarijo na pol narejen izdelek, ki ga lahko dopečejo tako vmesni kupci (prodajalne) kot končni porabniki. Ti proizvodi so dober primer prilagajanja tehnologije in proizvodnje zahtevam ter potrebam kupcev. Na takšen način podjetje ponuja vedno sveže proizvode, približa kakovosten izdelek kupcu in na tak način poskrbi tudi za interakcijo na relaciji podjetje proizvajalec–porabnik. Slednje tako predstavlja priložnost za podjetja v panogi, saj lahko na tak način izrinjajo manjšo konkurenco in si zagotovijo večjo prodajo tudi na širšem področju, kjer še niso delovala predvsem zaradi pokvarljivosti blaga.

2.5 Naravno-demografsko podokolje

Koroške pekarne delujejo predvsem na koroškem statističnem območju, kjer prebiva 72.812 prebivalcev, savinjskem statističnem območju (260.025 prebivalcev) in deloma na osrednjeslovenskem statističnem območju s 529.646 prebivalci (Prebivalstvo po starosti in spolu, statistične regije, Slovenija, polletno, 2010). A ozko usmerjeno ime (Koroške pekarne) jim ne dela težav tudi zaradi ocene posloводства in preteklih poslovnih rezultatov, da na primer v Ljubljani, ki šteje po istih podatkih 345.350 prebivalcev, živi in dela okoli 20.000 Korošcev. Ti radi držijo stik s svojim prvotnim okoljem in tudi zaradi tega predstavljajo oziroma vzdržujejo določen tržni obseg.

Zaradi ugodne lege (južni del Srednje Evrope in severni del Sredozemlja) ima Slovenija lahek in odprt vstop do držav članic EU ter tako olajšan način medsebojnega delovanja. Slovenija z vidika naravnih danosti prav gotovo spada med države z neugodnimi razmerami za kmetijsko pridelavo (pridobivanje moke, zrna). V rodovitnem dnu kotlin in ravnin, kjer praktično ni omejitev za moderno in učinkovito kmetijsko pridelavo, se nahaja le slaba četrtnina vse kmetijske zemlje. Povsod drugod je zaradi različnih naravnih omejitev proizvodna sposobnost kmetijskih zemljišč manjša, pridelava pa manj intenzivna in dražja. Nujnost posebne pozornosti pri opredeljevanju in spodbujanju razvoja območij z omejenimi dejavniki za kmetijstvo izhaja iz dejstva, da so to z razvojnega vidika marginalna območja, ki so večinoma odmaknjena od večjih gospodarskih središč in imajo zaradi naravnih značilnosti tako ali drugače težje življenjske in gospodarske razmere. Tako s prostorskega kot tudi s socialnega in agrarno-političnega vidika predstavljajo zelo pomemben segment strukturnega razvoja. Pri reformi kmetijske politike v Sloveniji je bil strukturni sklop Območja z omejenimi dejavniki za kmetijstvo (EKO1) uvrščen v drugi steber reforme, ki z uvajanjem neposrednih plačil predstavlja enega najbolj korenitih zasukov v slovenski kmetijski politiki (Cunder, 2001, str. 83).

V državi je Zakon o varstvu okolja (ZVO-1) zelo strog in zahteven, zato podjetje ohranja stopnje onesnaževanja v dovoljenih mejah in s tem spoštuje vse ekološke zahteve ter pravila, ki jih določa država. Starostna struktura prebivalstva je primerljiva z drugimi državami EU.

Priložnost, ki izhaja iz omenjenega, se zrcali v prikazani in izpostavljeni družbeni odgovornosti, ki upošteva določene standarde, ki veljajo za tovrstna podjetja.

3 Analiza panoge

Porter v svojem modelu predstavi pet silnic, ki vplivajo na privlačnost panoge (Porter, 2008, str. 27):

- tekmovalnost med obstoječimi podjetji (panožna konkurenca),
- možnost pojava novih substitutov,
- pogajalska moč kupcev,
- pogajalska moč dobaviteljev in
- vstopne ovire v panogo (potencialna konkurenca).

3.1 Tekmovalnost med obstoječimi podjetji (panožna konkurenca)

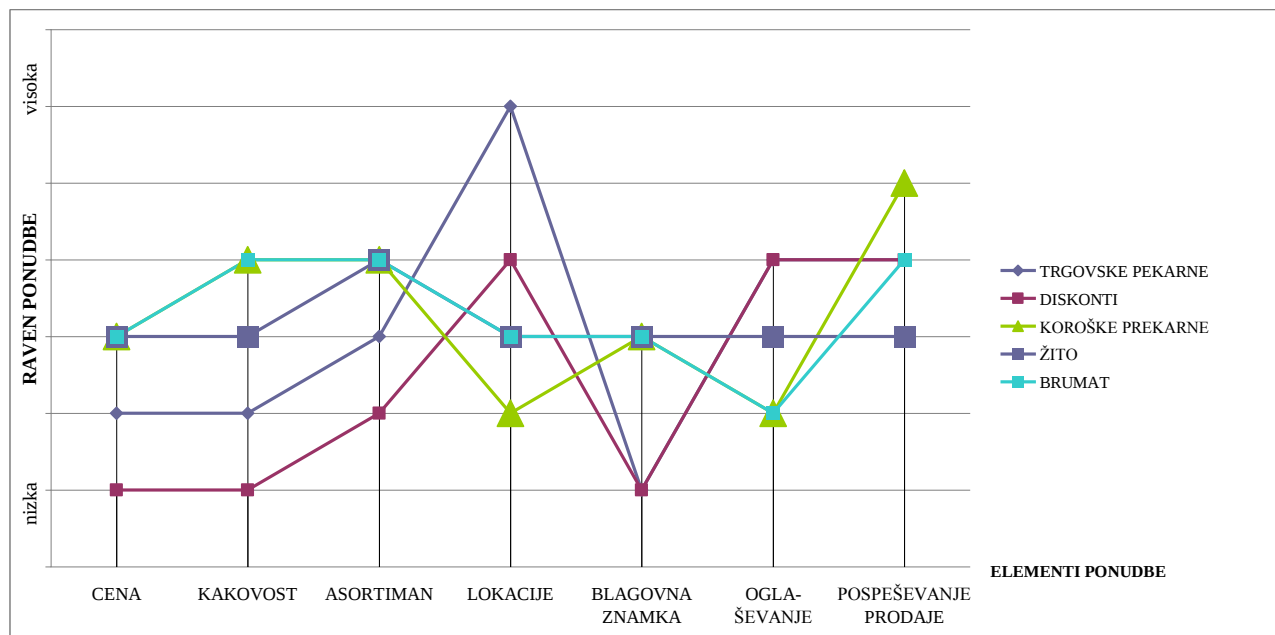
Pri tej analizi se osredotočamo predvsem na število konkurentov, stopnjo rasti panoge, značilnosti proizvoda, višino izstopnih ovir in raznovrstnost konkurentov (Hočevár, Jaklič & Zagoršek, 2003, str. 22).

3.1.1 Število in raznovrstnost konkurentov

V panogi, v kateri deluje podjetje, je večje število pekarn –majhnih, srednjih in tudi velikih – ki so si na skupnem trgu neposredni konkurenti, a si zaradi geografske omejenosti in majhnosti ne konkurirajo tako zelo, razen če na majhnem območju deluje več majhnih podjetij oziroma pekarn. Na teh majhnih območjih ima podjetje velike težave, saj se prodaja v vseh krajih zmanjšuje zaradi porasta majhnih pekarn, ki jih večinoma obvladujejo tuji lastniki, predvsem albanske narodnosti, saj so takšne pekarnice prisotne v bližini stanovanjskih naselij in predstavljajo priročen nakup potrošnika, ki mu ni treba odhajati v večje trgovine, če želi kupiti samo kruh.

Glavno področje konkuriranja z večjimi konkurenti (Pekarna Grosuplje, Žito Ljubljana, Pekarna Spar, Pekarna Pečjak in Pekarna Brumat) se dogaja pri večjih odjemalcih, katere predstavljajo trgovske verige (Mercator, Spar, Tuš idr.). Tam je odkup proizvodov opredeljen v pogajanjih s predstavniki trgovcev in z določanjem odkupnih cen, količin ter rabatov, na podlagi katerih se podjetja – dobavitelji odločajo o morebitnem sodelovanju s trgovcem. Konkurenca se večja iz leta v leto na segmentu trga, kjer Koroške pekarnice prodajo 80 % svojih izdelkov. V sliki 1 so prikazane krivulje vrednosti podjetja Koroške pekarnice in konkurentov, ki so izdelane na podlagi izbranih podatkov iz poslovnih poročil podjetij ter ocen posloводства. Opazovane elemente ponudbe se je ocenilo z ocenami od 1 do 6 glede na raven ponudbe posameznega elementa pri določenem konkurentu.

Slika 1: Grafični prikaz krivulj vrednosti Koroških pekarn, d. d., in konkurentov



Vir: Koroške pekarnice d.d., Poslovno poročilo Koroških pekarn za leto 2009, 2009, str. 25.

V tej panogi obstajajo predvsem dogovori z dobavitelji in večjimi odjemalci (t. i. maloprodaja) za ceno in količino prodanih proizvodov. Manjši lahko konkurirajo predvsem s kakovostno izvedbo v samem proizvodnem procesu in lokalno skrbjo za stranke oziroma odjemalce. Ker so izdelki pripravljeni na prodajo v nekaj minutah, potem ko zapustijo proizvodnjo (peči), jih morajo podjetja pripraviti samo za distribucijo po prodajalnah, zato ta element tekmovanja ni tako pomemben v tem tržnem sektorju. Nekatere pekarnice imajo svoja prodajna mesta kar zraven svojih »proizvodenj« (Pekarna Grosuplje je pridružena skupini Mercator d.d., katerih izdelke pretežno prodaja v svojih velikih centrih in trgovinah, kjer jim je omogočeno, da do konca spečejo zato pripravljen kruh).

3.1.2 Stopnja rasti panoge

Rast panoge je opredeljena s stopnjo rasti prebivalstva, če ne upoštevamo kakršnih koli zunanjih vplivov, kot je element bolj zdravega življenja ali hujših pretresov na globalnem trgu. V letu 2008 je pod oznako predelovalne dejavnosti proizvodnje živil obstajalo 461 gospodarskih družb in zadrug, leta 2009 pa 490. Povečanje je tudi posledica odprtja manjših pekarn v urbanih okoljih, kar opaža poslovodstvo podjetja. Vrednostno so se prihodki panoge v letu 2009 zmanjšali kar za 11,04 %, kar je posledica globalne gospodarske krize² (Letna poročila družb in zadrug. Letna poročila gospodarskih družb, 2008–2010).

Ker je stopnja rasti panoge majhna, je stopnja tekmovalnosti med podjetji večja. Konkurirajo si lahko z nižjimi cenami ali z diferenciacijo proizvodov (Chan Kim & Mauborgne, 2009, str. 74). Predvsem manjše ulične prodajalne konkurirajo z nižjo ceno, medtem ko večji prodajalci uporabljajo diferenciacijo proizvodov kot element konkuriranja. Zaradi narave izdelkov, ki se proizvajajo za ta trg (to so izdelki, ki se hitro pokvarijo), se učinka visokih stroškov materiala, potrebnega za proizvodnjo, in skoraj ničnih stroškov zaloge izniči in spodbujata podjetje (konkurente), da čim več prodaja in s tem poskrbi za višje prihodke glede na padajoče stopnje stroškov pri proizvodnem procesu.

Proizvodi ozkega segmenta trga oziroma t. i. osnovne vrste kruha (beli kruh, polbeli kruh, črni kruh) imajo zelo majhno stopnjo diferenciacije, tako da si lahko konkurirajo predvsem s kakovostjo proizvoda in njegovo ceno. Na tem mestu se lahko doda, da bi bilo smelo ustvarjati blagovno znamko, ki pri kupcu ustvari sinonim za kakovost in vzbudi zanimanje za nakup izdelka pod to blagovno znamko. Podjetje lahko z razvijanjem dodatnih vrst izdelkov pridobiva nove kupce, a substituti bodo s strani konkurentov pripravljeni relativno hitro, zato mora podjetje ob taki potezi poskrbeti za čim večjo prepoznavnost s svojim lastnim izdelkom.

² Podatkov za prejšnja leta nisem mogel upoštevati, saj so bila v metodologijo vključena še proizvodnja krmil in tobačnih izdelkov ter proizvodnja pijač.

3.1.3 Značilnost proizvodov

Za veliko večino proizvodov, ki jih proizvajajo pekarnice, je značilna predvsem hitra pokvarljivost blaga, kar je posledica uporabljenih surovin pri proizvodnem procesu. Obstajajo izdelki, ki niso vezani na takojšno prodajo zaradi pokvarljivosti blaga in se jim s tem pričakovana obstojnost podaljša (primer je rženi kruh, ki je obstojen okoli sedem dni). Izjema so zamrznjeni polizdelki, ki so proizvedeni za kasnejšo uporabo v trgovinah oziroma gospodinjstvih. Sveže pecivo in slaščice so prav tako zaželeni za prodajo v svežem stanju.

3.1.4 Višina izstopnih ovir

Za podjetja zagotovo predstavlja ogromen čustveni dejavnik tradicionalni vidik obstoja podjetja. Prav tako so večja podjetja zavezana tudi visokim fiksnim stroškom izstopa zaradi izplačanih odpravnin zaposlenim (Jaklič, 2002, str. 55). Podjetja zaradi znanja oziroma kapitala, ki ga posedujejo, tudi težje izstopajo iz panoge, saj težko obstoječe znanje prenesejo v kakšno drugo panogo. Ker so področja delovanja podjetij, ki delujejo na tem trgu, ponavadi zelo ozko usmerjena (proizvodnja in prodaja kruha ter pekarskih izdelkov), ni verjetno, da bi bil izhod iz panoge možen oziroma lahek, saj v takem primeru podjetje, ki izstopi, nima sekundarnega trga, kjer bi lahko nadaljevalo svoje poslovanje.

3.2 Možnost pojava novih substitutov

Substituti, ki bi neposredno prizadeli trg in poslovno logiko trenutnih igralcev, se lahko pojavijo na trgu samo, če bi prišlo do nekega večjega preskoka v miselnosti ljudi in njihovih navadah, da je kruh »škodljiv«.³ Kruh za zdaj ostaja visoko na seznamu porabljenih denarnih sredstev gospodinjstev za živila, kjer zaseda drugo mesto za mesom (Povprečna porabljena denarna sredstva gospodinjstev, Slovenija, letno, 2008). Dejanski substituti, ki bi lahko nadomestili kruh v ožjem pomenu, so lahko žitne ploščice in »grisini« palčke ter podobni nadomestki. Nevarnost bi tako obstajala, če bi se drastično znižala cena bolj zdravih proizvodov (proizvodov, ki pri proizvodnji ne porabljajo toliko moke oziroma sestavljenih ogljikovih hidratov, ki zvišujejo raven sladkorja v krvi) in bi tako lahko bolj ozaveščeni potrošniki prav tako pa ti, ki bi to še postali, začeli kupovati te izdelke. Dokler se tako cena kot ponudba teh substitutov ne spremenita, je povpraševanje po teh substitutih še relativno nizko in kot takšno ne predstavlja večje grožnje za obstoječo proizvodnjo.

Kot substitute lahko dojemamo tudi male avtomatske pečice za kruh, saj v določeni meri lahko zmanjšujejo potrebo po proizvedenih količinah kruha. Ta način uporabe je lahko pomemben za

³ Če bi bil ironičen, bi lahko dodal, da tudi takrat ni nujno, da podjetje izgubi mnogo kupcev, saj je znano, da je kajenje škodljivo in strupeno, pa vidimo, kakšni so odzivi.

potrošnike, ki imajo težave pri prehranjevanju zaradi glutena, in si lahko pripravijo kruh, ki ne vsebuje glutenov.

V prihodnosti lahko obstaja določena nevarnost zaradi povečanja alergij na določene sestavine, ki so uporabljene pri proizvodnji – spremenjen tip moke zaradi uporabe gensko spremenjenih organizmov, razni aditivi ipd. (Zdravje na krožniku, b.l.) .

3.3 Pogajalska moč kupcev

Pogajalska moč končnih kupcev je visoka predvsem zaradi nasičenosti trga in posledično nižjih cen izdelkov, ki jih ponujajo trgovci. Ker obstaja po moji oceni teoretično nizka koncentracija končnih kupcev, imajo le-ti veliko pogajalsko moč v primerjavi s posameznim trgovcem, saj se večinoma odločajo za nakup enostavnih izdelkov (beli kruh) na podlagi cene in ne toliko na podlagi kakovosti. Po mojem mnenju gre za izbiro pri trgovcu – če nimajo zelenega izdelka, lahko odide drugam. Prav tako imajo kupci možnost pridobiti te izdelke z lastno proizvodnjo (pekači za kruh). Zaradi nižje cene je ta tip izdelka bolj razširjen pri potrošnikih z nižjimi prihodki in so zato pri nakupih cenovno občutljivi. Pri ljudeh z višjimi prihodki in posledično višjo kupno močjo (Inflacija, 2010) pa potrošnja teh izdelkov ni tako zastopana, saj so ti z višjimi dohodki navadno bolj zdravstvene osveščeni – pojavlja se trend jesti zdravo in bolj kakovostno (polbeli kruh, črni kruh, polnozrnati kruh) (Braithwaite, Taylor & Treadwell, 2009, str. 85), kar pa pomeni večjo ceno tako pri proizvodnji kot pri prodaji. Za ta segment kupcev to ne predstavlja večjega problema. Tako imajo kupci večjo pogajalsko moč v primerjavi s trgovinami (trgovski centri, prodajalne ...) in ne toliko v primerjavi s proizvajalcem, saj sami prodajalci/proizvajalci delujejo preko posrednika pri prodaji končnega izdelka kupcu.

Precej pomemben je vidik pogajalske moči vmesnih »kupcev« – trgovcev. Trgovinske verige lahko zaradi močne ponudbe proizvodov na trgu, svoje velikosti in močne razvejanosti svojih trgovin uveljavljajo svojo moč in silijo proizvajalce v bolj ugodne pogoje poslovanja. Lahko se dogovorijo za daljše roke plačila, za večje prodajne popuste, večje rabate in podobno.

3.4 Pogajalska moč dobaviteljev

Glavni strošek v pekarskem proizvodnem procesu je strošek materiala. Glavni strošek materiala v povprečju so moka (oziroma žitarice), energija, sol in olje. Drugi element je delovna sila, ki jo je precej na voljo, saj poklic peka ne spada med deficitarne poklice. Povprečna mesečna plača v tem poklicu je znašala decembra 2010 1.138,47 € (Povprečne mesečne plače in indeksi povprečnih mesečnih plač po dejavnostih (SKD 2008), Slovenija, mesečno, 2011d). Pogajalska moč dobaviteljev je omejena predvsem s cenami posrednih surovin na svetovnih trgih.

Z dostopnostjo do alternativnih virov energije, ki jih lahko uporablja podjetje, se zmanjšuje tudi odvisnost do energije, saj lahko podjetje pridobiva oziroma sodeluje na energetske trgu z naložbami v t. i. sončne celice (Sončne elektrarne, 2010). Po dostopnih podatkih ni še nobena izmed pekarn začela izrabljati tega vira energije, čeprav je to ugodna investicija, ki se povrne nekje v desetih letih in ima dobo uporabnosti več deset let. Prav tako pa zagotavlja dokaj reden denarni tok oziroma nižje stroške energije.

Pojavi se lahko nevarnost vertikalne integracije naprej, kjer dobavitelj postane še proizvajalec in tudi prodajalec končnega izdelka, če bi se ob takšnem povezovanju pokazali pozitivni učinki. Zaradi nasičenosti sekundarnega trga z vidika dobavitelja – to je proizvajalec kruha – je to malo verjetno, saj obstajajo visoke ovire za vstop novih proizvajalcev. Prav tako bo dobavitelj težko ustvaril mrežo prodajaln v že obstoječem zasičenem trgovinskem trgu.

3.5 Vstopne ovire (potencialna konkurenca)

Vstopne ovire za večja podjetja pri vstopu na lokalne trge obstajajo predvsem v smislu dolgoročnih pogodb, ki jih imajo pogodbeni partnerji – pekarnne sklenjene z glavnimi odjemalci (gostinstva, maloprodaja, ipd.) na nekem območju. Ko pa imamo v mislih novo nastale majhne pekarnne, so te omejene z visokimi stroški in prenasičenostjo trga v okoljih, kjer bi želeli delovati. Tako bi lahko kot edino izmed ovir pri vstopu novih konkurentov na trg (s podlago v teoriji) izpostavili dostop do obstoječih prodajnih poti, saj večina srednjih in večjih pekarn te uporablja za prodajo svojih izdelkov oziroma proizvodov preko trgovcev (trgovin) na trgu. Te prodajne poti so ponavadi določene z dolgoročnimi medsebojnimi pogodbami. Zaradi narave dela in proizvodov po mojem mnenju obstaja ekonomija obsega (Žito v Mariboru odpira novo centralno pekarno, 2005), kar predstavlja še dodatno oviro za vstop.

3.6 Skupna privlačnost panoge

Obravnavane panoge tako na podlagi pregleda silnic po Porterjevem modelu ne moremo imenovati za privlačno – po skupku ocen gre za srednje nizko privlačnost panoge. Z vidika prve silnice, tj. konkurence oziroma tekmovalnosti med obstoječimi konkurenti, gre za nizko privlačnost, saj obstaja velika konkurenca in tekmovalnost med podjetji oziroma konkurenti, ki delujejo na tem trgu; a z vidika ostalih silnic, ki delujejo v prid panogi oziroma podjetju, ki deluje v tej panogi, lahko rečemo, da je panoga privlačna za podjetja, ki delujejo na tem področju. Če strnem ugotovitve, so ovire za vstop relativno visoke, trenutno ne obstajajo substituti (ki bi bili dostopni običajnemu potrošniku), dobavitelji so v slabi pogajalski poziciji, prav tako kupci (kar se tiče cenovne konkurence). Dejstvo je, da država ne izvaja posebnega nadzora in ne postavlja omejitev, kar bi predstavljalo posebne vstopne ovire v panogo.

4 Strateška analiza poslovanja

Izdelava strateške analize poslovanja je potrebna zaradi pregleda stanja, v katerem je podjetje, zaradi lažjega opredeljevanja strateških problemov in zaradi opredeljevanja prednosti, ki jih podjetje morebiti ima glede na svoje konkurente. Analizo bom izdelal po podstrukturah (Pučko, 2003).

4.1 Ocena prednosti in slabosti po podstrukturah

Na osnovi spoznanja teorije rasti in razvoja podjetja je mogoče reči, da igrajo pomembno vlogo v razvoju podjetja njegove materialne podstrukture. Mednje lahko vključimo (Pučko, 2003, str. 108):

- podstrukturo proizvodov (proizvodni oziroma prodajni program),
- proizvodno oziroma tehnološko podstrukturo in
- tržno podstrukturo (celotni sklop trženja s tržnimi pozicijami vred).

Poleg materialnih podstruktur so v podjetju še nematerialne podstrukture. Med njimi so najpomembnejše finančna, kadrovska in organizacijska (Pučko, 2003, str. 108).

4.1.1 Podstruktura proizvodnje

Koroške pekarne ustvarjajo 4 programe različnih proizvodov: kruh, pecivo, pekovski izdelki I. generacije in pekovski izdelki II. generacije.

Pripravljajo razne vrste kruha, ki ga delijo glede na vsebnost žitaric: rženi, polbeli, beli, zrnati, polnozrnati kruh. Pripravljajo ga tudi kot polizdelek, za dokončanje doma ali na prodajnem mestu. Peciva delijo na sladko pecivo, kekse, različne potice, krofe in drugo pecivo. Pekovski izdelki I. generacije predstavljajo obstoječo proizvodnjo. Sestavljajo jih mlinci, jušne zakuhe, bele drobtine ter različne vrste kruha in pekovskih izdelkov, ki so globoko zamrznjeni in namenjeni dopeki. Pekovski izdelki II. generacije predstavljajo nov proizvodni program, ki bo vključeval drobne pekovske izdelke, ki so predvsem drobni oziroma manjši ter imajo majhno težo. Odlikujejo jih tudi poseben način priprave in svojstven okus ter odlična kakovost. Iz tega sledi, da imajo močno razvejan proizvodni program. V podjetju beležijo v preteklih letih manjše prihodke od prodaje kot posledica visoke konkurence na prodajnih trgih, zato se zmanjšuje tudi produktivnost. Končna ocena je razvidna iz Priloge 3, kjer je razviden delež prodaje v letu 2009 po proizvodnih programih.

4.1.2 Tržna podstruktura

Prednosti, ki izhajajo iz poslovanja podjetja Koroške pekarne, izhajajo predvsem iz kakovostne izdelave proizvodov, saj uporabljajo tako kakovostne materiale kot sodobne tehnologije v

proizvodnji. Manjša prednost izhaja iz ocene raziskav in razvoja, saj podjetje v zadnjem času intenzivno išče in odpira lastne prodajalne, hkrati pa redno investira v lastno tehnologijo. Kot uspešno lahko ocenim še ustreznost prodajnih poti, prodajne metode, zadovoljivo razmerje med prodajno ceno in kakovostjo ter sposobnostjo takojšnih dobav. Lokacija proizvodnje in razširjenosti prodajnih poti je ugodna za podjetje, saj je na ta način prisotno na večjem območju. Lokacija ugodno vpliva na prihodnji razvoj na bližnji avstrijski trg, kjer je kupna moč in s tem tudi višina ustvarjenih prihodkov zaradi prodaje večja. Trenutno je zunanjetrgovinska mreža v podjetju slabo vzpostavljena, saj podjetje deluje primarno na slovenskem trgu in izvoz v tujino predstavlja le 2,16 % celotne proizvodnje.

Med slabosti podjetja lahko uvrstim delovanje na visoko konkurenčnem trgu, kar sili podjetja v čim nižjo ceno, opazni so tudi trend zmanjševanja aktivnosti in upadanje tržnega deleža, slabe prometne povezave in prevelika odvisnost od največjega odjemalca. Kot slabost podjetja je potrebno izpostaviti še slabo promocijsko dejavnost proizvodov in trgovin, med katerimi je oglaševanje preko letakov, jumbo plakati, oglaševanje preko interneta in medijev.

4.1.3 Tehnološka podstruktura

Stopnja tehnološke opremljenosti je visoka, saj podjetje skrbi za nenehno vlaganje v posodabljanje proizvodnje. Zadnja večja investicija je namenjena II. generaciji pekarskih izdelkov, s katerimi bodo lahko še bolj zadoščali potrebam kupcev. Nabava surovin za proizvodnjo poteka na podlagi določenih kriterijev v podjetju. Upoštevati morajo njihove zahteve in predpisane standarde ter konkurenčne pogoje. Med prednosti pri nakupu upoštevajo kakovost, ceno in plačilne pogoje ter razpoložljivosti. Z glavnimi dobavitelji imajo sklenjene letne pogodbe, z nekaterimi pa tudi večletne. Za podjetje sta zelo pomembni njihova zanesljivost v dobavah in konstantna kakovost. Po teh sodilih se najpogosteje ravna pri izbiri dobaviteljev. Dobavitelji za moko so tisti domači proizvajalci, ki so se izkazali v zanesljivosti in konstantni kakovosti. Kakovost nabavne službe je dobra, saj nabava dobro pozna in obvladuje trg. Največjo moč pri tehnološki podstrukturi predstavlja komponenta kakovosti, saj je kakovost izdelkov zelo dobra in tudi samo podjetje teži k izboljšanju le-te. V Prilogi 4 je ponazorjena ocena prednosti in slabosti tehnološke podstrukture.

4.1.4 Organizacijska podstruktura

Podjetje je razdeljeno na več organizacijskih enot, kar omogoča tekoče spremljanje rezultatov in ugotavljanje uspešnosti po posamezni enoti. Fleksibilnost je ob trenutni velikosti zadovoljiva, saj se podjetje normalno prilagaja spremembam iz okolja in spremembam zahtev svojih naročnikov. Za motiviranje zaposlenih in boljše delo uporabljajo denarne motivatorje, kot so plače, denarne dodatke in stimulacije pri plačah glede na delovno uspešnost oziroma uresničevanje plana. Kot nederarne

motivatorje pa uporabljajo razna izobraževanja, seminarje in kolektivna druženja tudi izven delovnega časa.

Koroške pekarne imajo svoj sedež na Koroški cesti 2 v Dravogradu. V Dravogradu deluje uprava podjetja, sama proizvodnja pa poteka na Kidričevi 9 v Slovenj Gradcu. Koroške pekarne kot direktor zastopa Darko Črešnik. Podjetje ima pravno obliko delniške družbe, ki jo nadzoruje nadzorni svet s predsednikom in dvema članoma.

V podjetju v zadnjem času veliko pozornost namenjajo komuniciranju z zaposlenimi. Zbori zaposlenih so redna oblika najširšega komuniciranja z zaposlenimi. Na njih so sodelavcem predstavljene strateške usmeritve družbe, poslovni rezultati, kadrovska poročila in druge pomembne tekoče informacije. Prav tako pa v podjetju obstajajo obvezni tedenski sestanki zaposlenih v proizvodnji, na katerih se diskutira o morebitnih težavah, nezadovoljstvu, idejah itd. Za celotni sestanek se vodi zapisnik, ki ga vodstvo pregleda in na njegovi podlagi ustrezno ukrepa. V Prilogi 5 je prikazana ocena prednosti in slabosti organizacijske podstrukture.

4.1.5 Kadrovska podstruktura

Kadrovska funkcija, gledano zgodovinsko, se je najmočnejše spreminjala in pridobivala na svojem pomenu. Na njeno pospešeno uveljavljanje sta vplivala spremenjena vloga in pomen človeka v reprodukcijskem procesu. V teoriji in praksi so postopno prišli do spoznanja, da je človek s svojimi znanji in sposobnostmi ter motiviranostjo najpomembnejši proizvodni tvorec (Lipičnik, 1999, str. 32–33). V Koroških pekarnah, ki spadajo med srednja velika podjetja, je trenutno zaposlenih 66 delavcev. Njihovo povprečno število na podlagi delovnih ur v letu 2009 znaša 64,5. Zadovoljstvo zaposlenih z delovnimi pogoji in odnosi na delovnem mestu ugotavljajo v podjetju z organiziranjem tedenskih sestankov. Na osnovi rezultatov oblikujejo sisteme spremljanja izvajanja načrtovanih aktivnosti in izboljševanja organizacijske klime v vseh okoljih merjenja. V proizvodnih programih so na prvem mestu aktivnosti za izboljšanje delovnih in klimatskih pogojev, uveljavitev ustreznega sistema usposabljanja novincev ter skrb za dobro vzdušje in ustrezne medosebne odnose v delovnih sredinah proizvodnje. V strokovnih službah pa so pozornejši pri razporejanju delovnih nalog ter s tem koriščenjem znanja in potenciala vseh zaposlenih.

V podjetju je izobrazbena struktura kar nizka, največ zaposlenih ima IV. stopnjo izobrazbe, sledita I. in V. stopnja izobrazbe. V podjetju je zelo malo ljudi, ki imajo visoko stopnjo izobrazbe, ti, ki jo imajo, so zaposleni na visokih položajih. V Prilogi 6 je prikazana ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture.

4.1.6 Finančna podstruktura

Z analizo finančnih kazalcev dobimo realno sliko o uspešnosti finančne funkcije v podjetju in njihovega gibanja v času. Za te kazalce in kazalnike moramo analizirati izkaz poslovnega izida ter bilanco stanja (vsi podatki so za leto 2009). V Prilogi 7 je predstavljena ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture.

- **Kazalci plačilne sposobnosti**

Kratkoročni koeficient nam pove, ali bo podjetje lahko pokrilo vse trenutne kratkoročne obveznosti s kratkoročnimi sredstvi, ki jih ima. Zaželeno vrednost je okoli 2, kar pomeni, da naj bi podjetje imelo 2x toliko kratkoročnih sredstev kot kratkoročnih obveznosti. Podjetje Koroške pekarne imajo vrednosti kratkoročnega koeficienta likvidnosti 1,677 v letu 2009, kar je ugodno za podjetje.

Pospešeni koeficient nam pove, ali bi podjetje lahko pokrilo svoje trenutne kratkoročne obveznosti, če ne bi moglo uporabiti oziroma prodati zalog za pokrivanje teh obveznosti. Priporočena vrednost za ta kazalnik je okrog 1, kar pomeni, da naj bi podjetje imelo toliko kratkoročnih sredstev (brez zalog), kolikor ima kratkoročnih obveznosti. Podjetje ima vrednosti pospešenega koeficienta 1,58 za leto 2009, kar je ugodno, saj je zagotovljena varnost podjetja.

- **Kazalci financiranja**

Kazalci financiranja omogočajo presojo ustreznosti virov financiranja, kar pomeni optimalno preskrbo virov financiranja. Delež kapitala v financiranju je 77,4 %. Delež dolgov v financiranju je 20,68 %. Tovrstna struktura je ugodna za podjetje, saj ima veliko manj dolga v financiranju kot kapitala.

- **Kazalniki obračanja**

Kazalniki obračanja povedo, koliko prihodkov ustvari podjetje z obstoječimi sredstvi ali koliko sredstev potrebuje, da ustvarja obstoječe prihodke.

Koeficient obračanja zalog nam pove, kolikokrat letno se obrnejo zaloge podjetja. Za podjetje Koroške pekarne je ta kazalnik 50,3 v letu 2009. Ker je kazalnik visok, pomeni, da dobro upravljajo z zalogami.

Kazalnik obračanje kratkoročnih poslovnih terjatev pove, kolikokrat se obrnejo kratkoročne poslovne terjatve v časovnem obdobju. Pove, kolikokrat letno se obrnejo terjatve iz poslovanja v denar. Kazalnik obračanje kratkoročnih poslovnih terjatev je za obravnavano podjetje znašal v letu 2009 4,6, kar je ugodno za podjetje.

4.2 Analiza uspeha poslovanja

Glede na leto 2008, ko je podjetje doseglo 3.804.412 € čistih prihodkov, 3.779.904 € odhodkov in 24.508 € dobička (Poročilo o poslovanju Koroških pekarn za leto 2008, str. 15), so v letu 2009 znašali čisti prihodki 3.306.959 €, ustvarili so za 3.285.221 € odhodkov in posledično prikazali 21.738 € dobička (Poročilo o poslovanju Koroških pekarn za leto 2009, str. 13). Prihodki so se zmanjšali predvsem zaradi zmanjševanja povpraševanja s strani večjih odjemalcev, ki so iskali dobavitelje tudi drugje. Posledično se je zmanjševala proizvedena količina, kar je posledica v manjših odhodkih kot leto prej. Primerjalno z indeksi so se tako prihodki v letu 2009 zmanjšali za 13,1 %, odhodki so se prav tako zmanjšali za 13,1 %, dobiček pa je bil glede na leto poprej manjši kar za 11,3 %, kar je posledica manjšega dobička iz poslovanja. Podatki so prikazani tudi v tabeli 1.

Tabela 1: Prikaz uspeha poslovanja Koroških pekarn v letih 2008 in 2009

Leto	2008 v €	2009 v €	Indeks 09/08
Celotni prihodki	3.804.412	3.306.959	86,9
Celotni odhodki	3.779.904	3.285.221	86,9
Dobiček pred obdavčenjem	24.508	21.738	88,7

Vir: Koroške pekarne d.d., Letno poročilo 2008 in 2009 podjetja Koroške pekarne, d. d.

4.3 Analiza uspešnosti poslovanja

Uspeh poslovanja oziroma uspeh gospodarjenja lahko analiziramo z različnimi kazalci, ki nam pokažejo rezultat poslovanja v števcu in sredstva, potrebna za njegovo doseganje v imenovalcu. To pa je tudi razlog, da lahko uspešnost gospodarjenja izrazimo z več delnimi merami ali kazalci uspešnosti poslovanja.

Uspešnost poslovanja bom ugotavljal s primerjavo posameznih kazalcev:

- produktivnost dela oziroma proizvodnost,
- gospodarnost oziroma ekonomičnost in
- dobičkonosnost.

4.3.1 Produktivnost dela

V tabeli 2 je predstavljena produktivnost dela za dve leti, ki je izračunana na podlagi zaključnih poročil podjetja. Zaradi boljše primerjave je število zaposlenih preračunano na dejansko opravljene ure v posameznem poslovnem letu. Iz izračunov je razvidno, da je produktivnost dela v proizvodnji upadla, kar je posledica manjšega povpraševanja ter manjšega števila odjemalcev zaradi posledic gospodarske in finančne krize. Zaradi manjšega povpraševanja so tako proizvedli in prodali tudi

manjše količine kruha. Produktivnost se je med letoma, ki ju primerjam, zmanjšala za 5,4 %. Po podatkih iz zaključnega poslovnega poročila podjetja se je leto 2009 zaključilo slabše glede na planirane količine za leto 2009. V proizvodnji so dosegli 95,5 % plana količine proizvodnje, izraženo v kilogramih, in 94 %, izraženo v količini proizvedenih izdelkov. Omenjeni vrednosti je morda na prvi pogled nesmiselno omenjati hkrati, a je potrebno omeniti, da gre za razliko, ki nastane zaradi različne teže proizvodov oziroma materiala uporabljenega pri tehnologiji dela in recepture izdelka.

Glede na leto 2008 je proizvodnja v 2009 upadla za 8,5 % v kilogramih, količinsko pa za 12 %. Tudi glede na prihodke so ustvarili 94% realizacijo glede na plan. Iz tega je razvidno, da podjetju ni uspelo doseči načrtanih količin, kar ni ugodno glede na to, da so plani podjetja nastavljeni za doseganje ciljne vrednosti prihodkov in posledično dobičkov.

Tabela 2: Produktivnost dela v Koroških pekarnah v letih 2008 in 2009

Leto	2008	2009	Indeks 09/08
Število zaposlenih, preračunano iz ur	66,5	64,55	0,97
Čisti prihodki iz prodaje (v €)	3.524.077	3.237.641	0,92
Produktivnost (v €)	52.993,6	50.157,1	0,95

Vir: Koroške pekarne d.d, Letno poročilo 2009 podjetja Koroške pekarne, d. d.

V tabeli 3 je predstavljena proizvodnja po posameznih segmentih proizvodnje za dve zaporedni leti za primerjavo uspešnosti.

Tabela 3: Proizvodnja po skupinah izdelkov glede na celotno proizvodnjo v Koroških pekarnah

Izdelek	2008 (v %)	2009 (v %)	Indeks 09/08
Črni kruh	16,2	16,1	0,993
Beli kruh	37,5	40,7	1,084
Posebni kruh	11,6	8,5	0,734
Belo pecivo	22,0	22,6	1,028
Črno pecivo	2,9	1,7	0,581
Zamrznjeni izdelki	9,2	9,6	1,038
Ostali izdelki	0,5	0,8	1,630
Skupaj	100,0%	100,0%	

Vir: Koroške pekarne d.d, Letno poročilo 2009 podjetja Koroške pekarne, d. d.

4.3.2 Gospodarnost

Gospodarnost oziroma ekonomičnost podjetja se opredeli kot razmerje med proizvedeno in prodano količino ter potrebnimi vložki za izdelavo prodanih količin. Ker pa je v podjetju močna razvejanost proizvodov, je bolje izračunati gospodarnost kot razmerje med poslovnimi prihodki in poslovnimi odhodki. V tabeli 4 so zbrani izračunani podatki. Prihodki podjetja so v obeh letih večji od odhodkov, zato je kazalec gospodarnosti v obeh letih večji od ena. To pomeni, da podjetje posluje uspešno oziroma da ravna gospodarno. V letu 2009 se je gospodarnost glede na leto 2008 zmanjšala, in sicer z 1,01 na 1,002.

Tabela 4: Prikaz gospodarnosti Koroških pekarn in primerjava med letoma 2008 in 2009.

Leto	2008	2009	Indeks 09/08
Poslovni prihodki (v €)	3.778.018	3.262.617	0,86
Poslovni odhodki (v €)	3.741.658	3.257.478	0,87
Gospodarnost	1,010	1,002	0,992

Vir: Koroške pekarne d.d, Letno poročilo 2009 in 2010 podjetja Koroške pekarne, d. d.

4.3.3 Dobičkonosnost

Dobičkonosnost je mera uspešnosti celotnega poslovanja podjetja. Opredeljena je kot razmerje med ustvarjenim dobičkom podjetja in vanj vloženim kapitalom (angl. ROE – Return on Equity) oziroma vsemi sredstvi podjetja (angl. ROA – Return on Assets). Kazalec donosnosti sredstev (ROA) je smiselno spremljati pri dolgoročnem poslovanju podjetja in ga upoštevamo predvsem pri investicijskih odločitvah. Mera nam pove, koliko denarnih enot čistega rezultata smo dobili z denarno enoto vloženega kapitala (sredstev). Poslovanje podjetja bo rentabilnejše, če na enoto vloženega kapitala (sredstev) ustvari večji dobiček (Mramor, 2000, str. 83–156).

Podatki, pridobljeni iz zaključnih poročil in prikazani v tabeli 5, nam kažejo, da je podjetje v obeh letih dosegalo dobiček. Dobičkonosnost kapitala (ROE) v letu 2009 je 0,7, v letu 2008 pa 0,79. Omenjeni koeficient se je tako zmanjšal, kar pomeni, da podjetje naredi še manj čistega dobička, kot je povprečno stanje kapitala. Dobičkonosnost sredstev (ROA) je znašala v letu 2009 0,58, v letu 2008 pa 0,54. To pomeni, da podjetje naredi še manj čistega dobička kot vложи sredstev.

Tabela 5: Ključni kazalniki poslovanja podjetja Koroške pekarne v letih 2008 in 2009

Ključni kazalniki poslovanja	2008	2009	Indeks 09/08
Čisti prihodki prodaje (v 000 €)	3.524	3.237	0,92
Skupni prihodki (v 000 €)	3.804	3.306	0,87

Se nadaljuje

Skupni odhodki (v 000 €)	3.786	3.285	0,87
Dobiček iz rednega dela poslovanja (v 000 €)	24,5	21,7	0,89
Sredstva (v 000 €)	4.223	3.993	0,95
Amortizacija (v 000 €)	300	313	1,04
Lastniški kapital (v 000 €)	3.087	3.092	1,00
ROE v %	0,79	0,7	0,89
ROA v %	0,58	0,54	0,98
Dodana vrednost na zaposlenega (v 000 €)	22	24	1,09
Povprečno št. zaposlenih	69	66	0,96

Vir: Koroške pekarnice d.d., Bilanca stanja in bilanca uspeha podjetja Koroške pekarnice, d. d., v letih 2008 in 2009.

Na področju maloprodaje so imeli manjše prodane količine. Realizacija je bila za okoli 200.000 € manjša, ker glavni odjemalec v tem sektorju prodaje uporablja pri prodaji predvsem proizvodni nabor izdelkov pekarnice Grosuplje, ki je pridružena v skupino Mercator. Zaradi posledic svetovne gospodarske in finančne krize se je v letu 2009 zmanjšala tudi investicijska aktivnost, prav tako pa so zmanjšali število zaposlenih na 66. Proizvodne aktivnosti so opravljali v pekarni v Slovenj Gradcu v dvoizmenskem delu. Nadaljevali so z odpiranjem novih lastnih prodajalnih po večjih mestih, iz katerih črpajo velik delež prihodkov.

Na trgu dobaviteljev je obstajala tendenca slabših pogojev za podjetja iz naslova obveznosti do dobaviteljev ter višine postavljenih rabatov. Ocena poslovanja je, da se pogoji poslovanja poslabšujejo zaradi večjih rabatov, ki pritiskajo na končno ceno, od 1 do 2 % ter s podaljševanjem plačilnih rokov (Poslovno poročilo Koroških pekarn za leto 2009, 2009, str. 5).

Zmanjšuje se tudi kupna moč potrošnikov, kar je predvsem posledica gospodarskih razmer in recesije, prav tako že zaradi omenjenih razlogov veliki trgovci zastrujejo pogoje z večjimi rabati ter podaljšanimi plačilnimi roki, kar ima lahko večje vplive na poslovni izid. Proizvodnja kruha in pekarskega peciva se je z 2,8 % deleža med vsem proizvajalci zmanjšala na 2,5 % oziroma z 2025 proizvedenih ton leta 2008 na 1853 proizvedenih ton v letu 2009. Glede na kazalnike se je zmanjšala produktivnost v proizvodnji s 57,8 ton/zap. v letu 2008 na 54,5 ton/zap. v letu 2009. Kljub temu pa se je dodana vrednost zaposlenega povečala za 9,2 %, tj. z 21.699,00 € na 23.692,00 € na zaposlenega.

Iz strukture prodaje lahko razberemo iz tabele 6, da je podjetje 38 % svojih izdelkov prodalo preko maloprodaje, za odstotno točko manj zavodom, šolam in gostincem, četrt svoje proizvodnje pa z lastno prodajo, ki so jo ustvarili s trgovnicami z lastno blagovno znamko Pek Matjaž.

Tabela 6: Struktura prodaje Koroških pekarn po glavnih segmentih kupcev v letu 2009

KUPCI	Delež v prodaji
Maloprodaja	38 %
Zavodi, šole, gostinci	37 %
Lastna prodaja	25 %
Skupaj	100 %

Vir: Koroške pekarne d.d., Letno poročilo 2009 podjetja Koroške pekarne, d. d.

Položaj Koroških pekarn na trgu se je v letu 2009 zmanjšal z 2,8 % tržnega deleža na 2,5 % tržnega deleža zaradi znižanja proizvedenih količin (Poslovno poročilo Koroških pekarn za leto 2009, 2009, str. 5). Ob tem je potrebno poudariti, da sprememba količine tržnega deleža ni vplivala na rezultat tako ogromno, saj je zaradi 5 % višjih cen proizvodov na končnem trgu uspelo ustvariti skoraj iste prihodke kot v letu 2008. Prav tako so bili v letu 2009 bolj stroškovno učinkoviti, saj so z manjšimi stroški blaga, materiala in storitev kot leto poprej ustvarili več prihodkov.

V sledečem seznamu predstavljam izvleček oziroma bistvene ugotovitve iz zgornjih analiz upeha in uspešnosti za podjetje Koroške pekarne v obdobju 2008-2009.

- Čisti prihodki iz prodaje imajo neugoden rezultat. Zmanjšali so se s 3.524.077 € na 3.237.641 €.
- Čisti dobiček kapitala ima neugoden rezultat. Zmanjšal se je z 0,79 na 0,70.
- Dobiček rednega delovanja ima neugoden rezultat. Zmanjšal se je s 24.508 € na 21.738 €.
- Preneseni čisti dobiček ima ugoden rezultat. Povečal se je z 884.527 € na 892.521 €.
- Produktivnost dela v proizvodnji ima neugoden vpliv, pri manjšem številu zaposlenih, ki se je zmanjšalo glede na preteklo leto, je namreč manjša.
- Tržni delež pri maloprodaji ima neugoden rezultat, saj se je zmanjšal z 48 % na 38 %.
- Prodane količine v maloprodaji so imele neugoden rezultat. Pri kupcih maloprodaje so imeli manjše prodane količine, predvsem s kupcem Mercator, zaradi ukinitve asortimana.
- Tržni delež v lastni prodaji, zavodih in šolah ima ugoden rezultat. V lastni prodaji se je povečal z 20 % na 25 %, pri zavodih in šolah z 32 % na 37 %.
- Na področju lastne prodaje je rezultat ugoden, saj so jo povečali.
- Sistem planiranja in kontrole je imel ugoden rezultat, ker so spremenili potek proizvodnje s triizemskega na dvoizemskega.
- R&R imajo ugoden rezultat, ker sta se v obdobju 2008 do 2009 odprli še dve novi lastni prodajalni, tj. Bruc Maribor in Celje. V tem obdobju so kupovali tudi nove tehnologije. Investicije v nakup novih naprav so znašale 94.600,78 €.
- Kupna moč potrošnikov ima neugoden rezultat, saj pada zaradi recesije in gospodarskih razmer. Pri trgovcih se pogoji še slabšajo, saj so večji rabati, pritisk na cene in podaljševanje plačilnih rokov.
- Dodana vrednost ima ugoden vpliv, saj se je povečala za 9,2 %.

5 SWOT analiza

Celovito ocena podjetja sem opravil na klasičen način z uporabo matrike SWOT⁴. Kot pravi Pučko (2008, str. 51), je bistvo celovite ocene podjetja analiza preteklih in sedanjih podatkov oziroma informacij, ki se nanašajo na možno prihodnost. Ta ocena daje temelj za sam proces strateškega planiranja v ožjem smislu besede. Na podlagi opravljene strateške analize uspešnosti poslovanja podjetja Koroške pekarne, analize panoge in analize širšega okolja je lahko zaznati različne slabosti, prednosti ter nevarnosti in priložnosti, ki so zbrane v tabeli 7.

Tabela 7: Prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti podjetja Koroške pekarne

Notranje okolje	
Prednosti	Slabosti
- visoka kakovost proizvodov - prepoznavnost v domačem okolju delovanja - tradicija delovanja - tradicionalna receptura - lastne prodajalne - povezanost in sodelovanje z domačo industrijo – podpornik kampanje <i>Kupujem slovensko</i> - sodobna proizvodna oprema - notranja lastniška struktura	- upadanje produktivnosti zaradi tehnologije - upadanje tržnega deleža - podjetje ni prepoznavno oziroma je premalo prepoznavno v krajih, kjer prodaja svoje izdelke - odvisnost prodaje od majhnega števila večjih kupcev
Zunanje okolje	
Priložnosti	Nevarnosti
- spreminjanje potreb kupcev	- višanje rabatov in superrabatov prodajalcev - višanje cen materiala in surovin - slabe prometne povezave z osrednjo Slovenijo - zasičenost na trgu delovanja

⁴ SWOT je kratica, uporabljena iz angleških besed – *strengths* (prednosti), *weaknesses* (slabosti), *opportunities* (priložnosti), *threats* (nevarnosti).

6 Opredelitev potencialnih konkurenčnih prednosti

Konkurenčno prednost Barney (1997, str. 102) obravnava kot edinstveno tržno pozicijo, ki jo podjetje razvije v primerjavi s konkurenti. Konkurenčna prednost, ki si jo podjetje pridobi, je povezana z njegovo sposobnostjo ustvarjati neko posebno »vrednost« (korist) za svojega kupca, ki presega stroške ustvarjanja (pridobivanja) te »vrednosti« (Pučko, 2006, str. 156).

Podjetje Koroške pekarne je bilo eno izmed prvih v podjetij iz svoje dejavnosti, ki se je pridružilo kampanji KUPUJEM SLOVENSKO. »Podporniki kampanje KUPUJEM SLOVENSKO želijo potrošnike opozoriti na prednosti slovenskih prehrabnih izdelkov in živil. Nekateri izdelki slovenskih živilskih podjetij na svoji embalaži že nosijo oznako kampanje, ki v sebi nosi varnost, slovensko kakovost, slovenski okus in tradicijo. Z oznako KUPUJEM SLOVENSKO želijo izpostaviti slovensko kakovost, narejeno pod slovenskimi standardi, znotraj slovenskih meja, s slovenskim znanjem in s slovenskimi rokami ter poudariti, da ima slovenski izdelek kratko oskrbovalno verigo in kratke transportne poti. Potrošnike želijo opozoriti, da slovenski zrezek ne prevozi 1000 km, preden pride do našega krožnika« (Kupujem Slovensko, 2010). V kampanji sodeluje že kar nekaj večjih podjetij iz te panoge, a še nobeno izmed njih ne uporablja sodelovanja v kampanji za doseganje dodatnih tržnih poti. Koroške pekarne lahko to dejstvo izkoristijo, a bo to predstavljalo le začasno konkurenčno prednost.

Obstoječi vir za konkurenčna prednost Koroških pekarn je v dejstvu, da nastopajo na trgu že vrsto let, torej imajo tradicijo delovanja in razpoznavnosti, a podjetje to premalo oglašuje oziroma obvešča svoje kupce. Če bo podjetje delalo v tej smeri, lahko to postane konkurenčna prednost (Collins & Montgomery, 1998, str. 70).

Druga konkurenčna prednost Koroških pekarn je izdelava kakovostnih izdelkov, po katerih slovijo. Njihov najbolj prepoznaven in kvaliteten proizvod tržijo pod imenom Koroški kmečki kruh (3 kg), ki ga proizvajajo izključno z ročno izdelavo. Glavna pozitivna lastnost tega izdelka je njegova visoka kvaliteta in trajnost. Ko kupimo ta kruh, ga lahko jemo tudi 7 dni po dnevu izdelave, ne da bi zaradi tega trpela kakovost in tekstura kruha. Konkurenčno prednost podjetju predstavlja tudi izgradnja lastne prodajne mreže skozi lastne prodajalne. V podjetju pravijo, da njihovi ugledni odjemalci cenijo njihove prednosti pred konkurenco, ki izvirajo iz kakovosti izdelkov, zanesljivosti in stabilnosti v dobavah ter prilagodljivosti nabora izdelkov.

Potencialna konkurenčna prednost, ki jo lahko podjetje zasleduje v svojem ožjem okolju delovanja, izhaja iz obstoječe infrastrukture v proizvodnji, ki jo lahko še bolj uporabijo. Zaradi velike stopnje prepoznavnosti v domačem okolju in zaradi kakovostnih izdelkov lahko podjetje žanje uspehe na tem področju. Podjetje se lahko usmeri tudi v širjenje proizvodnje z izdelavo testenin, saj jim je receptura za tovrstne proizvode že znana. Proizvajajo že izdelek z imenom ribanci (ribana kaša), ki je v bistvu narejen iz mase, ki se uporablja pri proizvodnji testenin, tako da bi morali v podjetju

zgolj nabaviti novo napravo za samo proizvodnjo testenin. Ob tem bi morali pridobiti še verjetno dodatne delavce za ta del proizvodnje, glede dobave blaga, potrebnega v proizvodnji, pa samo povečati nabavo materiala pri obstoječih dobaviteljih, saj se surovine, potrebne za izdelavo, ne razlikujejo od že obstoječih potreb po teh. To izvira iz dejstva, da ima podjetje nezasedene zmogljivosti v proizvodnji, ki jih lahko uporabi za povečanje obstoječe proizvodnje ali zagon za potrebe novih proizvodov.

Podjetje lahko uporabi tudi obstoječe objekte za investicijo v koriščenje obnovljivih virov energije (solarne celice), s čimer si lahko zagotovi na dolgi rok celo neto prihodke od (iz)koriščene energije in tako zmanjša stroške energije pri proizvodnem procesu. Konkurenčna prednost, ki izvira iz tega, obstaja v možnosti znižanja cene izdelkov zaradi nižjih stroškov, potrebnih za proizvodnjo.

Konkurenčno prednost po lastni oceni predstavlja širjenje na tuje trge, saj so začeli pred nekaj časa s prodajo na obmejnih območjih na avstrijskem Koroškem, kjer lahko konkurirajo predvsem z nižjo ceno, kot jo dosežejo avstrijski proizvajalci, saj je predvsem strošek dela pri nas nižji. Iz slednjega izhaja tudi vir za konkurenčno prednost, ki leži v ekonomiji obsega. Zaradi svoje geografske lege, saj imajo proizvodnjo locirano blizu državne meje, lahko to za njih predstavlja določeno konkurenčno prednost tudi z odpiranjem lastnih prodajaln na tem območju. Na to nakazujejo tako podatki iz poslovnih poročil v podjetju kot zaposleni, ki so odgovorni za prodajo na tem trgu. Velja pa poudariti, da se slednje trditve ne nanašajo na opravljene analize, ampak na rezultate, ki jih dosegajo v podjetju na omenjenem trgu.

7 Opredelitev poslanstva in vizije

Koroške pekarnice nimajo jasno zapisanega poslanstva ali/in vizije, zato bom sam opredelil in zapisal ta dva elementa, ki sta potrebna za določanje strategije in strateških ciljev.

7.1 Poslanstvo

Poslanstvo predstavlja opis neposredne prihodnosti podjetja z jasno navedbo področij in načina delovanja, osnovnih vrednot in vzorcev obnašanja podjetja ter, seveda, njegov odnos do okolja. Opredeljeno poslanstvo mora biti na eni strani zadosti uokvirjeno, da s tem izključuje določena poslovna področja, pa vendar tudi dovolj široko, da pušča prostor ustvarjalni rasti podjetja. Podjetje skozi definicijo poslanstva zaposlenim sporoča, kaj se od njih pričakuje, medtem ko kupcem ter zunanjim sodelavcem sporoča podobo podjetja. Pomen poslanstva je tako pomoč pri odpravljanju nesporazumov pri dogovarjanju in predlaganju področij delovanja ter usmerjevalna vloga za postavljanje odgovornosti delovanja posameznikov (Hočevar et al., 2003, str. 70–72).

Poslanstvo podjetja, ki bi zajemalo čim širše okolje delovanja podjetja, se tako lahko glasi:

»Koroške pekarne z uporabo tradicionalnih receptov pri izdelavi kruha in pekarskih izdelkov skrbijo za vez med kupci in njihovim predniki, zagotavljajo pristno slovensko kakovost izdelkov ter nenehno iščejo nove možnosti za zadovoljevanje prehranskih potreb svojih kupcev. Podjetje vztraja na uporabi domačih surovin zavoljo širše odgovornosti do države in domačega gospodarstva, z doseganjem ciljev posloводства pa bosta dosežena motivacija in zadovoljstvo tako zaposlenih kot lastnikov podjetja.«

7.2 Vizija

Vizijo podjetja praviloma zapišemo v dveh oblikah: 1. vizija je opredeljena kot slogan, ki je enostaven, zato tudi enostavni zapis; 2. kot orodje za razvijanje strateških ciljev in strategije, s čimer želimo prikazati podjetje v prihodnosti oziroma kot ciljno destinacijo (2GC Active Management, 2009). Je orientacijska točka v prihodnosti, ki ima motivacijsko razsežnost za zaposlene, saj predstavlja kreativno pretvorbo poznavanja bodočih sprememb v okolju in lastnih sposobnosti za doseg postavljenih smeri razvoja. Ponuja naj jasen in privlačen pogled na prihodnost, ki ga zaposleni radi sprejmejo. Zato mora biti njena vloga tudi pri motiviranju zaposlenih za doseganje čim boljših rezultatov pa tudi pri usmerjanju vsega obnašanja v podjetju (Hočevar et al., 2003, str. 74; Biloslavo, 2008, str. 104–108).

Predlagam naslednji krajši zapis vizije:

»Koroške pekarne bodo do leta 2015 s širitvijo uporabe tehnologij, znanja, zaposlenih in infrastrukture nadaljevale s proizvodnjo kakovostnih lastnih proizvodov ter s tem povečevale svojo prisotnost in obstoj na trgu, kjer bodo dosegale za 25 % višje vrednosti prihodkov iz prodaje ter imele 4 % tržni delež.«

7.3 Vizija kot ciljna destinacija za leto 2015

Ciljna destinacija je zapis, kako bo podjetje videti v ciljnem letu v prihodnosti. Izjave o ciljni destinaciji so izraz želenega stanja (Destination Planning, 2011). Cilj takšne vizije je poenotiti in jasno začrtati predstavo vodstva podjetja o želenem prihodnjem stanju podjetja v obdobju 3–5 let z ambiciozno, a realno vsebino. Je odlično orodje za postavitev strateških ciljev in razvijanje strategije. V diplomskem delu sledim razvoju strategije po sistemu izjav o viziji, ki jo opredelim skozi štiri vidike za bolj celovito načrtovanje smernic za prihodnost.

V tabeli 8 so prikazane izjave o ciljnem stanju podjetja leta 2015 s pripadajočimi prioritarnimi izjavami (podčrtane izjave), ki so po moji oceni najpomembnejše za podjetje za prvo strateško obdobje (2010-2013). Izbrane prioritete predstavljajo tiste izjave, s katerimi se bo vodstvo podjetja moralo največ ukvarjati in je zato smiselno, da se jih loti takoj.

Tabela 8: Izjave o prihodnosti, kakšno bodo Koroške pekarne leta 2015

FINANČNI VIDIK • <u>Dobiček iz poslovanja višji za 100 %.</u> • <u>Višja prodaja preko lastnih trgovin na 60 %.</u> • <u>Prihodki iz poslovanja višji za 45 %.</u> • <u>Dobičkonosnost kapitala je 15%.</u> • <u>Delež prihodkov od novih strank je 30%.</u> • <u>Stroški poslovanja višji za 40 %.</u>	VIDIK KUPCEV • <u>Tržni delež v Sloveniji je večji za 5 %.</u> • Povečala se bo prisotnost trgovin Pek Matjaž po vsej Sloveniji, v lasti jih bodo imeli najmanj 20. • Predvsem lastna prodaja direktno kupcu,bo ustvarjala 55% prihodek prodaje. • Slovenski in avstrijski trg bosta ustvarjala celoten prihodek. • <u>Zvestobo strank si bodo pridobivali s kakovostnimi izdelki, prepoznavanjem njihove pekarnice med potrošniki, z oglaševanjem, večjo prisotnostjo prodaje v drugih krajih, s postavljanjem kvalitete pred ceno.</u>
NOTRANJI POSLOVNI PROCESI • Učinkovita logistika (stroškovno učinkovito razvažanje kruha, točne dostave), optimalna proizvodnja. • Avtomatizirani poslovni procesi s kombinacijo ročnih del. • <u>S partnerskimi podjetji imajo enoletne, z nekaterimi večletne pogodbe.</u> • Uporabljajo najmodernejše tehnologije. • <u>Proizvode in procese nenehno izboljšujejo in jih posodablajo.</u>	UČENJE IN RAST • Število zaposlenih: 75. • <u>Povečanje produktivnosti za 10 %.</u> • <u>Zaposleni bodo vključeni v variabilni sistem nagrajevanja, nagrajuje se tudi kreativne ideje s področja razvijanja novih proizvodov.</u> • Motiviranje zaposlenih s posebnimi ugodnostmi: smučarske karte, tenis, odbojka, organiziranje piknikov in obvezni sestanek enkrat mesečno, kjer se lahko pogovori o morebitnih težavah v podjetju. • V zaposlene se vlaga z usposabljanjem, obiskuje se tudi sejme. • Specialna znanja s področja pekarstva in zdravega prehranjevanja, zaposleni so zelo kreativni. • Najsodobnejša informacijska tehnologija.

8 Razvijanje strategije

Vizija podjetja predstavlja izhodišče za strateške cilje. Strateški cilji opredeljujejo želena stanja podjetja, ki so izvedena iz prioriternih zapisov iz vizije, toda prilagojena na krajše, to je triletno obdobje. Za doseg strateških ciljev rabimo strateške aktivnosti, ki opredeljujejo, kaj je potrebno narediti, da dosežemo želena ciljna stanja. Na osnovi vsebinskih vzročno-posledičnih povezav med strateškimi aktivnostmi in strateškimi cilji bom izrisal tudi strateški diagram (glej Prilogo 8).

8.1 Strateški cilji podjetja

Cilji, ki si jih zastavi podjetje, morajo biti jasni, razumljivi, konkretni, uresničljivi, spodbujevalni, merljivi in povezani s potrebami članov podjetja. Odražajo tisto, čemur moramo dati v prihodnosti prednost in s tem usmerjati prizadevanja. Z namenom zagotovitve uspešnega poslovanja podjetja si strateške cilje zastavljamo v procesu strateškega načrtovanja, pri čemer moramo upoštevati dejavnike na podlagi analize podjetja in analize ter predvidevanja okolja (Rusjan, 2000, str. 94). Pomen teh ciljev je zelo velik, saj so le-ti osnova za povečanje učinkovitosti in uspešnosti. S tem v mislih lahko opredelim strateške cilje Koroških pekarn.

- Cilj 1: Imeti pet novih lastnih prodajaln.

Cilj podjetja, ki ga naj primarno zasleduje, je širitev lastne mreže prodajaln. Z razvojem lastnih trgovin si bo podjetje odprlo vrata neposredno do kupca. S tem se bo zmanjšala stopnja tveganja zaradi prevelike odvisnosti od največjega kupca. Trgovine bodo manjše in omogočale, da podjetje svoje izdelke prodaja neposredno končnim potrošnikom. Trenutno imajo v lasti sedem prodajaln, te so skoncentrirane predvsem na Koroškem in v Mariboru, cilj pa je imeti dvanajst prodajaln. Ker po mnenju podjetja v očeh strank veljajo za zelo kredibilno podjetje, ki se prilagaja trendom in na splošno poskrbijo za zadovoljstvo kupcev, je pričakovati pozitiven odziv na povečano prisotnost prodajaln tudi drugje in posledično povečane prihodke, dobiček ter tržni delež.

- Cilj 2: Dvig rasti prodaje skozi lastne trgovine na 40 %.

Cilj 2 predstavlja uspešno izvedbo cilja 1. Ko bodo trgovine zaživele in začele poslovati, se bodo povečali prihodki od prodaje skozi lastne trgovine na 40 %. Za prodajalne bi morale podjetje zaposliti oziroma določiti odgovorno osebo, ki bi usklajevala aktivnosti na prodajnih mestih in skrbela za želeno kakovost pri prodajnih aktivnostih ter z raznimi promocijskimi aktivnostmi skrbela za prepoznavnost in zavedanje strank o izdelkih in podjetju.

- Cilj 3: Povečanje izvoza za 100 %.

Z izbiro in sodelovanjem z novimi odjemalci na avstrijskem Koroškem bo podjetje povečalo vrednost izvoza na 6 %. Carinskih ovir podjetje od vstopa Slovenije v EU nima več, zato lahko konkurira z nižjimi stroški avstrijskih proizvajalcev, ki predvsem zaradi višjih stroškov dela in materiala dosegajo višje prodajne cene. Podjetje lahko predstavlja močnega cenovnega konkurenta obstoječim prodajalcem. Podjetje naj tako del svoje proizvodnje nameni ponudbi za avstrijsko Koroško.

- Cilj 4: Postati v očeh vseh kupcev predvsem kakovostni in prepoznavni proizvajalec.

Podjetju bo v veliko pomoč, če ga bodo potrošniki začeli povezovati s kakovostjo, saj si lahko tudi na tak način priskrbi stalne stranke oziroma odjemalce. Ta cilj naj podjetje doseže s povečanjem oglaševalskih aktivnosti. Cilj naj podjetje meri z izvedbo ankete. Lahko jo pripravi samo in jo ponuja svojim kupcem v lastnih prodajalnah ali pa za to najame podjetje, ki se ukvarja s tržnimi

analizami. Celotni pričakovani cilj je prepoznavnost izdelkov in podjetja v višini 60 % anketirancev, kar bo prineslo do povečanja stalnih strank v višini 5 %.

- Cilj 5: Dvigniti produktivnost dela zaposlenih za 6 % v 2013.

Produktivnost dela bo v ciljnem letu 2013 za 6 % boljša kot je v začetnem letu razvoja strategije 2011. Dosego cilja naj podjetje izmeri z indeksiranimi kazalniki produktivnosti, da omeji zunanje vplive. Z boljšo produktivnostjo se bo podjetje lažje spopadalo z razmerami na trgu kjer prodajajo svoje izdelke.

- Cilj 6: Tri pogodbe z novimi odjemalci.

Podjetje za prihodnost načrtuje povečanje števila večjih strank. Večje število strank je eden ključnih strateških ciljev za povečanje tržnega deleža podjetja ter povečanja prihodkov iz poslovanja. Če želi podjetje okrepiti svoj tržni položaj, mora na tem področju ukrepati, saj je v Sloveniji kar veliko povpraševanje po novih inovativnih izdelkih, predvsem iz linije zdravega življenja, in tu je priložnost za Koroške pekarne. Potencialni novi naročniki se skrivajo predvsem med javnimi ustanovami. Cilj za prihodnost podjetja v prihajajočih letih je skleniti tri pogodbe z novimi naročniki, ki jih poišče med podjetji in ustanovami, ki skrbijo za zdravje in vzgojo ljudi ali pa imajo potrebe po nečem novem, npr: šole, bolnice in domovi ostarelih.

- Cilj 7: Tržni delež v Sloveniji je 4 %.

Zaradi aktivnosti, katerih posledica bo omenjeno povečanje tržnega deleža, si bo podjetje priskrbelo dolgoročno stabilnost, ki je potrebna za nadaljnji razvoj podjetja. Razvoj se lahko vrši preko povečevanja nabora možnih izdelkov, povečevanja prodaje, zmanjševanja stroškov ter končnega povečevanja ciljnega dobička.

8.2 Poslovna strategija

Poslovna strategija ali strategija poslovnega področja je strategija poslovanja določene strateške poslovne enote (SPE). Njeno bistvo je opredeljevanje poti do konkurenčne prednosti SPE, od katere bo odvisna njena uspešnost. Vsebuje cilje glede proizvodov in trgov za določeno SPE, zato kaže prihodnje aktivnosti podjetja v posameznih panogah, praviloma pa mora biti skladna s celovito strategijo podjetja. Sam proces oblikovanja poslovne strategije temelji na pravilnem ocenjevanju prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti določene strateške poslovne enote v podjetju (Pučko 2008, str. 119).

Opis aktivnosti za doseg strateških ciljev

- Aktivnost 1: Izdelati investicijski načrt za izgradnjo novih trgovin.

Z odpiranjem novih trgovin bo podjetje poskrbelo za večji neposredni stik s kupcem, povečalo bo neodvisnost in s tem dolgoročni obstoj na tem trgu, prav tako pa lahko povečuje profit na podlagi

zaslužkov od prodanih izdelkov, saj je del cene njegova lastna marža. Izdelati mora tudi investicijski plan, katerega najpomembnejši element bo prav izbira primernih lokacij v povezavi s povezanimi stroški. Podjetje naj odpre trgovine predvsem v večjih mestih (na primer v Ljubljani in Celju), saj lahko s ponudbo in ceno ter kvaliteto uspešno konkurira že obstoječim prodajalnam s kruhom in pecivom. S tem si bo ustvarilo oziroma vzelo nekaj trga, torej pridobilo tržni delež.

- Aktivnost 2: Poiskati nove odjemalce v tujini.

Prodajo naj podjetje povečuje (1) z iskanjem novih potencialnih tržnih segmentov ali ustvarjanjem novih trgov zase oziroma trgov, na katerih do sedaj še ni delovalo, in (2) s širjenjem obstoječe mreže prodaje na obmejnem območju v Avstriji, kjer je še nekaj rezerve, predvsem zaradi boljših pogojev pri postavljanju cen, torej stroškovni učinkovitosti. Na tem trgu lahko tudi ponujajo več raznovrstnih izdelkov kot avstrijski konkurenti. Potrebno bo narediti raziskavo trga, s katero bodo ugotovili, koliko potencialnih segmentov imajo ter kateri veliki odjemalci bi bili primerni za kupovanje njihovih izdelkov. Posledica te aktivnosti bo povečanje prodaje v tujino na 10 % celotne prodaje.

- Aktivnost 3: Neposredno označevanje lastnih izdelkov.

Podjetju bi predlagal, naj poskusi z »označevanjem« izdelkov s svojim logotipom, kar bi ob dani kakovosti lahko spodbudilo potencialne kupce k nakupu. To lahko napravi z laserskim vžigom (Laser Food, 2010) ali pa z odtisom prednastavljenega modela na kruh med peko. Posledica bo boljše zavedanje o blagovni znamki podjetja in cca. 3 % več stalnih strank v vseh prodajnih mrežah. Tako bodo porasli tudi prihodki od prodaje.

- Aktivnost 4: Izboljšati program nagrajevanja in usposobljenosti zaposlenih

Podjetje lahko produktivnost povečuje z zmanjševanjem zaposlenih v režiji. Realno pa lahko doseže večjo produktivnost z boljšim sistemom nagrajevanja zaposlenih (javna objava najboljšega zaposlenega, nagrade za dosežke posameznika ipd.), spodbujanjem dela za skupno dobro podjetja, približevanjem podjetja zaposlenim, programom štipendiranja za otroke zaposlenih, delom na področju motivacije ipd. Produktivnost dela lahko podjetje povečuje tudi z uporabo novejših tehnologij, ki se razvijajo v svetu in z usposabljanjem svojih zaposlenih o novih metodah dela ter učinkoviti izrabi tehnologije, ki je na voljo. V povezavi z usposabljanjem se poveča storilnost novo zaposlenih. S predhodnim planom spodbud in motivacije lahko spodbudimo storilnost v proizvodnji za 10 %. Zaradi želje podjetja po visoki kakovosti izdelkov mora podjetje stalno usposablјati svoje zaposlene. Usposablјanja novih delavcev naj potekajo enkrat mesečno, odvisno tudi od števila inovacij in novih standardov. Pomemben del izpopolnjevanja znanja novih delavcev je tudi prenašanje znanj starejših delavcev. S tem bi novi zaposleni najbolj spoznali delovanje podjetja in prakso, ki velja.

- Aktivnost 5: Zniževanje stroškov v proizvodnji

Stroške v proizvodnji naj podjetje znižuje predvsem z boljšim nadzorom in kontrolo kakovosti ter z jasno določenimi smernicami o ravnanju zaposlenih z materialom za proizvodnjo (zmanjševanje

kala). V povezavi s povečevanjem produktivnosti bo podjetje tako lahko še zmanjšalo strošek na enoto proizvedenega blaga.

- Aktivnost 6: Iskanje novih večjih kupcev za obstoječe izdelke.

Cilj podjetja je skleniti tri nove pogodbe z novimi odjemalci. Ta cilj lahko podjetje doseže le, če se pravilno angažira in pravi čas stopi v akcijo. Za doseg cilja mora podjetje izbrati pravilen niz aktivnosti, ki zasledujejo ta cilj. Najprej mora poiskati oziroma ugotoviti, kdo so večje ustanove ali podjetja, ki potrebujejo izdelke, ki so namenjene specifičnim potrebam ljudi. Potrebno bi bilo opraviti raziskavo in izkoristiti vse razpoložljive vire za doseg tega. Povpraševalcem je potrebno predstaviti nabor izdelkov, ki jih podjetje ponuja. Po sklenitvi pogodbe je potrebno skupaj z naročnikom izdelati projekt in opraviti kalkulacije stroškov. Ko bodo pogodbe podpisane, bo podjetje začelo z dostavljanjem naročil.

- Aktivnost 7: Iskanje novih tržnih segmentov.

Podjetje si bo moralo pri doseganju večje prepoznavnosti poiskati tudi nove segmente, kot so na primer tisti s posebnimi zahtevami pri sestavinah v kruhu iz zdravstvenih razlogov. Tako si bo podjetje povečalo število kupcev in postalo bolj prepoznavno tudi v novih prodajalnah. Potrebno bo narediti raziskavo trga, s katero bodo ugotovili, koliko potencialnih segmentov jim še ostane ter kateri veliki odjemalci bi bili še primerni za kupovanje njihovih izdelkov.

SKLEP

Z izdelavo diplomskega dela sem precej bolje spoznal okolje, v katerem deluje podjetje Koroške pekarne, ki se lahko pohvali z bogato tradicijo v svoji panogi in visoko kakovostjo izdelkov. S celovitimi analizami sem želel zagotoviti podatke o stanju podjetja, panoge ter širšega okolja, ki bi pomagali oblikovati najprimernejšo strategijo.

Podjetje deluje v zelo močno konkurenčni panogi, kjer predstavlja glavno konkurenčno prednost cena izdelka ter stroškovna učinkovitost pri proizvodnji. Glede na oceno privlačnosti panoge velja panoga proizvodnje kruha in pekovskih izdelkov za srednje–nizko privlačno. Podjetje je s svoje velikostjo že zdavnaj preraslo meje svojega lokalnega delovanja na Koroškem. Za uspešno nadaljevanje širjenja prodajne mreže in poti pa bo moralo spremeniti dosednji način delovanja. Gre predvsem za odvisnost od velikih odjemalcev ter izkoriščanje priložnosti, ki se podjetju ponujajo iz okolja delovanja. Ena izmed priložnosti, ki se zrcali v poslovanju podjetja, je zagotovo širitev prodaje na bližnje tuje trge – obmejna območja z Avstrijo, seveda pa obstajajo še druge priložnosti.

Glavne prednost podjetja Koroške pekarne vidim v visoko kakovostnih proizvodih, izkušnjah, možnosti prilagajanja zahtevam trga in učinkovitosti proizvodnje. Kot vsako drugo podjetje imajo tudi Koroške pekarne nekatere slabosti, ki jih velja v prihodnosti odpraviti oziroma vsaj omiliti, in

sicer upadanje produktivnosti (zmanjševanje), nizka cenovna konkurenčnost, upadanje tržnega deleža in pomanjkljivost jasne strateške usmeritve.

Poslovanje podjetja je bilo v preteklih letih uspešno navkljub zmanjševanju prihodkov od prodaje zaradi razmer na trgu. Uspešnost so vzdrževali tudi s pomočjo širjenja lastne mreže prodajaln. Glede na analizo SWOT nam torej ostanejo le še nevarnosti, ki pretijo podjetju Koroške pekarne, in sicer je to višanje rabatov in superrabatov prodajalcev, višanje cen materiala in surovin in morebitno spreminjanje potreb kupcev.

Glede na zgoraj omenjena dejstva sem zapisal novo poslanstvo in vizijo, predlagal nove strateške cilje in strategijo. Strategijo sem zastavil s pomočjo izjav o ciljni destinaciji kot izrazom zelenega stanja podjetja čez pet let. Nato sem določil glavne strateške cilje in opredelil poti oziroma aktivnosti za doseganje strateških ciljev podjetja. Cilj podjetja, ki ga naj primarno zasleduje, je širitev lastne mreže prodajaln. Z lastno mrežo bo podjetje povečalo neodvisnost in dolgoročno prisotnost na trgu. Prodajalne bo odpiralo večjih mestnih središčih in povečalo vrednost prodaje. Končni cilj je povečati vrednost prodaje skozi lastne trgovine na 40 % celotne vrednosti ustvarjenih prihodkov. Podjetje bo povečalo tudi prodajo v tujini na novih segmentih in širjenjem prodaje na obmejnem območju z Avstrijo. Končni cilj je 10 % delež celotne prodaje v tujino. Prepoznavnost podjetja in produktov naj podjetje zagotovi z označevanjem izdelkov s svojim logotipom in povečanjem oglaševalskih aktivnosti, kar bo pripomoglo k boljšemu zavedanju o blagovni znamki kupcev in večjemu številu stalnih strank. Dosedanje kakovost proizvodov bo podjetje dosegalo z stalnim usposabljanjem zaposlenih in boljšim sistemom nagrajevanja, produktivnost dela pa z uporabo novejših tehnologij. Storilnost v proizvodni bo tako večja za 10 %. Stroški v proizvodnji bo podjetje zniževalo z boljšim nadzorom in kontrolo kakovosti. Med najpomembnejše cilje je uvrščena potreba po razbremenitvi odvisnosti podjetja od največjega odjemalca. Podjetje lahko to doseže s širjenjem mreže večjih odjemalcev s čimer bo podjetje poskrbelo za večjo neodvisnost v primeru izgube ali manjših naročil katerega izmed velikih odjemalcev. Preverilo bo možnosti za iskanje novih zanimivih tržnih segmentov predvsem na področju posebnih vrstah izdelkov zaradi zdravstvenih razlogov in tako razširilo nabor izdelkov in kupcev. Posledica opisanih aktivnosti in ciljev pripelje do povečanje tržnega deleža v Sloveniji na 4 %.

LITERATURA IN VIRI

1. AJPES. *Letna poročila družb in zadrug*. Najdeno 14. julija 2010 na spletnem naslovu http://www.ajpes.si/Letna_porocila/Druzbe_in_zadruga/Informacije
2. AJPES. *Letna poročila gospodarskih družb*. Najdeno 14. julija 2010 na spletnem naslovu http://www.ajpes.si/doc/LP/Informacije/Informacija_LP_GD_2005.pdf
3. *Ažurirana jesenska napoved*. Najdeno 18. februarja 2011 na spletnem naslovu http://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/analiza/napoved2010/Azurirana%20jesenska%20napoved%20inflacije_okt2010.pdf
4. Barney, J.B. (1997). *Gaining and sustaining competitive advantage*. Reading: Addison-Wesley Pub. Co.
5. Biloslavo, R. (2008). *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
6. Braithwaite, R. L., Taylor S. E., & Treadwell, H. M. (2009). *Health issues in the black community*. San Francisco: Jossey-Bass.
7. *Bruto domači proizvod, Slovenija, aprila četrtoletje 2010*. Najdeno 25. februarja 2010 na spletnem naslovu http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=3765
8. Cauvain, S.P. (2003). *Bread making: improving quality*. Cambridge: Woodhead Publishing.
9. Chan Kim, W., Mauborgne, R. (2009). How strategy shapes structure. *Harvard Business Review*, (September), str. 73.
10. Collins, D. J. & Montgomery, C. A. (1998). Creating corporate advantage, *Harvard Business Review*, Maj-Junij, 1998: 71–83.
11. Cunder, T. (2001). *Območja z omejenimi dejavniki za kmetijstvo in reforma kmetijske politike v Sloveniji*. Ljubljana: Kmetijski inštitut Slovenije, Oddelek za ekonomiko poslovanja.
12. *Destination Planning*. (2006). Najdeno 18. februarja. 2011 na spletnem naslovu <http://www.thebusinessfarm.com.au/LeftMenu/4th+Generation+Balanced+Scorecards/Destination+Planning.html>
13. *GDP growth*. (2011). Najdeno 18. februarja 2011 na spletnem naslovu <http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG>
14. HACCP. (b.l.). Najdeno 17. marca 2011 na spletnem naslovu <http://sl.wikipedia.org/wiki/HACCP>
15. Hočevar, M., Jaklič, M., & Zagoršek, H. (2003). *Ustvarjanje uspešnega podjetja : akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju*. Ljubljana : GV založba.
16. *Indeksi cen življenjskih potrebščin, Slovenija, december 2009*. (2009). Najdeno 25. februarja 2010 na spletnem naslovu http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=2870
17. *Indeksi cen življenjskih potrebščin, Slovenija, december 2010 – končni podatki*. (2010). Najdeno 17. marca 2011 na spletnem naslovu http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=3667
18. *Indeksi cen življenjskih potrebščin, Slovenija, 2010 – končni podatki*. (2011). Najdeno 17. marca 2011 na spletnem naslovu http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=3696

19. Indeksi cen življenjskih potrebščin, Slovenija, januar 2011 - končni podatki. (2011). Najdeno 12. februarja 2011 na spletnem naslovu http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=3718
20. Indeksi cen življenjskih potrebščin, Slovenija, marec 2011 - končni podatki. (2011). Najdeno 12. maja 2011 na spletnem naslovu http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=3826
21. *Inflacija*. (b.l.). Najdeno 20. maja 2010 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/economy_finance/focuson/inflation/consequences_sl.htm#
22. *Inflacija v Sloveniji močno zanihala navzdol*. (2008). Najdeno 12. maja 2010 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/clanek/73643>
23. *Informacije*. (2010). Najdeno 20. maja 2010 na spletnem naslovu <http://www.kupujemslovensko.si/informacije>
24. *Izhodna strategija*. (2010). Najdeno 18. februarja 2011 na spletnem naslovu http://www.svrez.gov.si/fileadmin/svez.gov.si/pageuploads/docs/za_novinarje/IZHODNA_STRATEGIJA.pdf
25. Jaklič M. (2002). *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
26. Koroške pekarnice d.d. (2008). Poslovno poročilo Koroških pekarn za leto 2008 (interno gradivo). Slovenj Gradec: Koroške pekarnice d.d.
27. Koroške pekarnice d.d. (2009). Poslovno poročilo Koroških pekarn za leto 2009 (interno gradivo). Slovenj Gradec: Koroške pekarnice d.d.
28. Lipičnik, B. (1999). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
29. Mramor D. (2000). *Teorija poslovnih financ*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
30. Pihlar, T. (2011, 25. januar). Zakonsko omejevanje marž bi nas vrnilo v 1921. *Dnevnik*. Najdeno 17. marca 2011 na spletnem naslovu <http://www.dnevnik.si/novice/slovenija/1042419542>
31. Pihlar, T. (2010, 17. april). V času krize imajo največ kupcev zelo draga in zelo poceni živila. *Dnevnik*, str. 4.
32. *Piramida zdrave prehrane*. (b.l.). Najdeno 16. februarja 2011 na spletnem naslovu <http://www.zzv-ms.si/si/zdrava-prehrana/Piramida-zdrave-prehrane.htm>
33. Prebivalstvo po starosti in spolu, statistične regije, Slovenija, polletno. (b.l.) V *SI-Stat podatkovnem portalu*. Najdeno 12. marca 2010 na spletnem naslovu <http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/Saveshow.asp>
34. *Pogosto postavljena vprašanja*. 2009. Najdeno 15. oktobra 2010 na spletnem naslovu <http://www.2gc.co.uk/pdf/2GC-FAQ01-090216.pdf>
35. Povprečna porabljena denarna sredstva gospodinjstev, Slovenija, letno. (b.l.) V *SI-Stat podatkovnem portalu*. Najdeno 12. decembra 2010 na spletnem naslovu <http://pxweb.stat.si/pxweb/dialog/Saveshow.asp>
36. Povprečne mesečne plače in indeksi povprečnih mesečnih plač po dejavnostih (SKD 2008), Slovenija, mesečno. (b.l.) V *SI-Stat podatkovnem portalu*. Najdeno 12. marca 2010 na spletnem naslovu <http://pxweb.stat.si/pxweb/dialog/Saveshow.asp>
37. *Povprečna mesečna plača v RS*. Najdeno 25. februarja 2010 na spletnem naslovu http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=3733

38. Porter, M.E. (1998). *Competitive advantage : creating and sustaining superior performance : with a new introduction*. New York : Free Press
39. Porter, M.E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard business Review*. Najdeno 25. maja 2010 na spletnem naslovu <http://www.ascendcfo.com/pdfFiles/HBR-The%20Five%20Competitive%20Forces%20That%20Shape%20Strategy.pdf>
40. Predstavitev, (2008). Najdeno 15. maja 2010 na spletnem naslovu <http://www.koroske-pekarni.si>
41. *Pruducts*. Najdeno 17. januarja 2011 na spletnem naslovu <http://www.laserfood.es/en/products/Productos/show/laser-food-lsm-1-70>
42. Pučko, D. (1999). *Analiza poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
43. Pučko, D. (2003). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
44. Pučko, D. (2006). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
45. Pučko, D. (2008). *Strateški management januarja* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
46. Rusjan B. (2000). Pomen upoštevanja strateških ciljev za uspešnost podjetja. *Organizacija*, vol. 33(2), str. 94-101
47. *Slovenski kmetje smo 'totalno' na psu*. (2011). Najdeno 12. februarja 2011 na spletnem naslovu <http://www.rtvsl.si/slovenija/pogledi-slovenije-slovenski-kmetje-smo-totalno-na-psu/250647>
48. *Sončne elektrarne*. Najdeno 20. marca 2011 na spletnem naslovu <http://www.soncneelektrarne.net/>
49. Statistični urad Republike Slovenije. Statistični letopis Republike Slovenije 2008; Povprečna letna porabljen denarna sredstva gospodinjstev Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije
50. Traven, B. (urednik). (2011, septembra februar). *Pogledi Slovenije* [televizijska oddaja]. Ljubljana: RTV Slovenija.
51. Urad RS za makronomske analize in razvoj. (2011). *Ekonomsko ogledalo januar 2011*. Ljubljana: UMAR.
52. *Zaključno poročilo za leto 2008 za podjetje Koroške pekarni*. Najdeno 14. maja 2010 na spletnem naslovu <http://www.ajpes.si/JOLP/podjetje.asp?maticna=5103088000&leto=2008>
53. *Zaključno poročilo za leto 2009 za podjetje Koroške pekarni*. Najdeno 13. septembra 2010 na spletnem naslovu <http://www.ajpes.si/JOLP/podjetje.asp?maticna=5103088000&leto=2009>
54. Zakon o varstvu okolja (ZVO-1) *Uradni list RS* št. [41/2004](#), *Uradni list RS* št. [17/2006](#), [20/2006](#), [28/2006](#) *Skl.US*: U-I-51/06-5, [39/2006-UPB1](#), [49/2006-ZMetD](#), [66/2006](#); *Odl.US*: U-I-51/06-10, [112/2006](#); *Odl.US*: U-I-40/06-10, [33/2007-ZPNačrt](#), [57/2008-ZFO-1A](#), [70/2008](#), [108/2009](#)
55. *Zdaj tudi uradno: minimalna plača je 562 evrov*. (2010). Najdeno 23. februarja 2010 na spletnem naslovu <http://www.rtvsl.si/slovenija/zdaj-tudi-uradno-minimalna-placa-je-562-evrov/224255>
56. *Zdravje na krožniku*. (b.l.) Najdeno 17. marca 2011 na spletnem naslovu <http://www.zito.si/index.php?id=532>
57. *Žito v Mariboru odpira novo centralno pekarno*. (2005). Najdeno 20. marca 2011 na spletnem naslovu <http://www.sta.si/en/vest.php?s=f&t=0&id=998900>

PRILOGE

Priloga 1:

Tabela 9: Zbirna tabela ugotovitev iz analize širšega okolja .

Priloga 2:

Tabela 10: Ocenjevanje rezultatov poslovanja v podjetju Koroške pekarne za obdobje 2008-2009.

Priloga 3:

Graf 1: Delež programov v celotni prodaji 2009.

Priloga 4:

Tabela 11: Ocena prednosti in slabosti tehnološke podstrukture.

Priloga 5

Tabela 12: Ocena prednosti in slabosti organizacijske podstrukture.

Priloga 6:

Tabela 13: Ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture.

Priloga 7:

Tabela 14: Ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture.

Priloga 8:

Strateški diagram doseganja strateških ciljev.

Priloga 1: Zbirna tabela ugotovitev iz analize širšega okolja

Tabela 9: Tabela ugotovitev iz analize širšega okolja

Podokolja	Preteklost	Prihodnost	Priložnost
Gospodarsko	<i>Stanje BDP:</i> 1,2 % (2010) -7,8 % (2009); 3,5 % (2008) <i>Rabat:</i> 40 % <i>Trg:</i> trend zmanjševanja, rast povpraševanja po enostavnih vrst kruha; padec pri posebnih vrstah kruha <i>Inflacija:</i> 1,9 % (2010) 0,9 % (2009) 5,7 % (2008)	<i>Stanje BDP:</i> 2,5 % (2011) 3,1 % (2012) <i>Rabat:</i> reguliran <i>Trg:</i> trend izboljšanja, nadaljevanje rasti posebnih vrst kruha <i>Inflacija:</i> 2,0 % (2011) 2,2 % (2012)	Povpraševanje po izdelkih se bo povečevalo.
Politično-pravno	dvig minimalne plače v letu 2009; povečevanje deleža energetskih trošarin	sprememba zakonov, povezanih s stroškovno učinkovitostjo	zaradi skupne zakonodaje je lažje poslovanje s tujino – članicami EU
Kulturno (socialno)	racionalna izbira izdelkov kupca (predvsem višina cen) poseben status peka	povečevanje rasti prodaje ostalih izdelkov vzdrževanje higienskih standardov	zavednost kupcev se povečuje
Tehnično-tehnološko	porast tehnologije za peko kruha	vedno bolj se razvija tehnologija ohranjanje recepture	razvijanje in odkrivanje novih izdelkov in tehnologij kot nevarnost ter manjše zaposlovanje kot priložnost zaradi nižjih stroškov dela.
Naravno-demografsko	slabe prometne povezave,	poti so ekološko ugodne in sprejemljive.	vedno večje zanimanje kupcev za zdrave izdelke in prilagajanje potrebam kupcev.

Priloga 2: Ocenjevanje rezultatov poslovanja v podjetju Koroške pekarne za obdobje 2008-2009

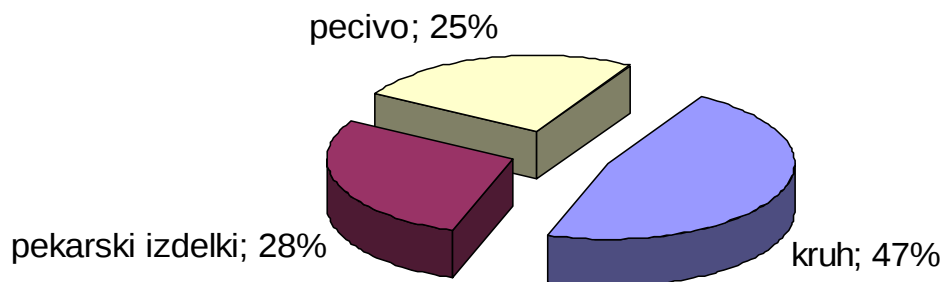
Tabela 10: Ocenjevanje rezultatov poslovanja v podjetju Koroške pekarne za obdobje 2008-2009

Zap. št.	Postavka	Ocena postavke	
		Ugodno stanje	Neugodno stanje
1	čisti prihodki iz prodaje		X
2	čisti dobiček kapitala		X
3	dobiček rednega delovanja		X
4	preneseni čisti dobiček	X	
5	produktivnost dela v proizvodnji		X
6	povprečno število zaposlenih		X
7	tržni delež (maloprodaja)		X
8	prodane količine v maloprodaji		X
9	tržni delež (lastna prodaja, zavodi, šole)	X	
10	lastna prodaja	X	
11	sistem planiranja in kontrole	X	
12	R&R	X	
13	kupna moč		X
14	dodana vrednost	X	

Vir: Poslovno poročilo podjetja Koroške pekarne, d. d., za leto 2008 in 2009.

Priloga 3:

Graf 1: Delež programov v celotni prodaji 2009



Priloga 4: Ocena prednosti in slabosti tehnološke podstrukture*Tabela 11: Ocena prednosti in slabosti tehnološke podstrukture*

<i>Komponente</i>	<i>Ocena</i>				
	<i>zelo dobro</i>	<i>dobro</i>	<i>srednje</i>	<i>slabo</i>	<i>zelo slabo</i>
Lokacija			X		
Oskrbljenost s potrebnimi sredstvi		X			
Zunanjetrgovinska mreža				X	
Izkoriščenost sredstev		X			
Komponenta kakovosti	X				
Skupaj	1	2		2	
<i>Ocena podstrukture</i>	srednje				

Priloga 5: Ocena prednosti in slabosti organizacijske podstrukture*Tabela 12: Ocena prednosti in slabosti organizacijske podstrukture*

<i>Komponente</i>	<i>Ocena</i>				
	<i>zelo dobro</i>	<i>dobro</i>	<i>srednje</i>	<i>slabo</i>	<i>zelo slabo</i>
Sistem komunikacije			X		
Organizacijska kultura		X			
Organizacijska klima med zaposlenimi		X			
Sistem vodenja družbe		X			
Sistem planiranja in kontrole			X		
Skupaj		3	2		
<i>Ocena podstrukture</i>	dobro				

Priloga 6: Ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture*Tabela 13: Ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture*

<i>Komponente</i>	<i>Ocena</i>				
	<i>zelo dobro</i>	<i>dobro</i>	<i>srednje</i>	<i>slabo</i>	<i>zelo slabo</i>
Število zaposlenih		X			
Izobrazbena struktura				X	
Izobraževanje				X	
Zadovoljstvo zaposlenih		X			
Skupaj		2		2	
<i>Ocena podstrukture</i>	srednje				

Priloga 7: Ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture*Tabela 14: Ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture*

<i>Komponente</i>	<i>Ocena</i>				
	<i>zelo dobro</i>	<i>dobro</i>	<i>srednje</i>	<i>slabo</i>	<i>zelo slabo</i>
Kratkoročni koeficient Likvidnosti		X			
Pospešeni koeficient Likvidnosti	X				
Delež kapitala v Financiranju		X			
Delež dolgov v Financiranju		X			
Koeficient obračanja Zalog	X				
Obračanje kratkoročnih poslovnih terjatev		X			
Skupaj	2	5			
<i>Ocena podstrukture</i>	dobro				

Priloga 8: Strateški diagram podjetja Koroške pekarne za obdobje 2012-2013

