

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

MENDI MARC



UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**RAZVOJ NOVE STRATEGIJE ZA PROGRAM SADNIH SOKOV V  
PODJETJU FRUCTAL V STRATEŠKEM OBDOBJU 2012-2015**

Ljubljana, avgust 2011

MENDI MARC

## **IZJAVA**

Študentka Mendi Marc izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Adriane Rejc Buhovac , in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletni straneh.

V Ljubljani, dne 29. avgusta 2011

Podpis:

\_\_\_\_\_

## KAZALO

UVOD .....	1
1. PODJETJE FRUCTAL-ZGODOVINSKI PREGLED TER OBSTOJEČE STANJE.....	3
2. ANALIZA ŠIRŠEGA OKOLJA.....	4
2.1. Gospodarsko podokolje .....	4
2.2. Politično-pravno podokolje .....	6
2.3. Kulturno podokolje.....	7
2.4. Tehnološko podokolje .....	8
2.5. Naravno-demografsko podokolje .....	9
3. ANALIZA OŽJEGA OKOLJA .....	12
3.1. Rivalstvo med obstoječimi podjetji v panogi .....	12
3.2. Nevarnost vstopa novih konkurentov .....	14
3.3. Pogajalska moč kupcev .....	14
3.4. Pogajalska moč dobaviteljev .....	15
3.5. Nevarnost pojava substitutov.....	15
3.6. Zbirna ocena privlačnosti panoge.....	15
4. STRATEŠKA ANALIZA POSLOVANJA.....	16
5. PSPN ANALIZA .....	18
6. OPREDELITEV OBSTOJEČIH IN POTENCIALNIH KONKURENČNIH PREDNOSTI.....	19
7. PREDLOG POSLANSTVA IN VIZIJE ZA PROGRAM SADNIH SOKOV.....	21
8. RAZVOJ STRATEGIJE.....	22
SKLEP.....	27
LITERATURA IN VIRI .....	29

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Bruto domači proizvod v Sloveniji (letna sprememba obsega v %) .....	5
Tabela 2: Indeksi rasti cen sadja v EU-27 in Sloveniji v obdobju 2000-2008.....	5
Tabela 3: Državna proračunska sredstva za RRD po sektorjih izvedbe in družbeno ekonomskih ciljih v obdobju 2007-2009 v Sloveniji .....	8
Tabela 4: Število pridelovalcev, število intenzivnih nasadov ter bruto površina sadnega drevja in jagodičja po upravnih enotah .....	9
Tabela 5: Površine sadovnjakov (v ha), ki se ukvarjajo z ekološko pridelavo v Sloveniji v obdobju 2004-2009 .....	10
Tabela 6: Starostna struktura prebivalcev v Sloveniji.....	10
Tabela 7: Indeksi prebivalstva po starostnih skupinah v Sloveniji (bazno leto 2005).....	10
Tabela 8: Povprečna porabljena denarna sredstva gospodinjstev za brezalkoholne pijače v obdobju 2000-2009 v Sloveniji (v %) .....	11
Tabela 9: Povprečna porabljena denarna sredstva gospodinjstev za sadne sokove v obdobju 2000-2008 v Sloveniji (v EUR) .....	12
Tabela 10: Zbirna ocena privlačnosti panoge .....	16
Tabela 11: PSPN analiza podjetja Fructal.....	19
Tabela 12: Vizija programa sadnih sokov podjetja Fructal za leto 2018 v štirih vidikih .....	23

## KAZALO SLIK

Slika 1: Strateški grafikon panoge sadnih sokov s krivuljami vrednosti konkurentov .....	13
Slika 2: Strateški diagram .....	25

## UVOD

Ljudje smo v življenju mnogokrat prisiljeni oblikovati različne strategije. Od zasebnih, nekateri celo vojaških in navsezadnje- poslovnih strategij. Da je strategija velikega pomena, ne moremo zanikati. Lahko bi rekli, da je to pot, ki nam kaže, kako priti do zastavljenih ciljev. V poslovnem svetu, ne glede na izjemen pomen strategije, še vedno obstajajo podjetja, ki strategije nimajo, poznamo pa tudi take, ki imajo zastavljeno izjemno dobro strategijo, zato pa več težav z njenim uresničevanjem. Kaj je recept za dobro strategijo? To je le eno izmed vprašanj, ki mu bom v diplomskem delu posvetila veliko pozornosti. Z gotovostjo lahko trdim, da je strategija pojem, ki nima zgolj ene same opredelitve. Prav to pa priča o tem, da je strategija pojem široke dimenzije. Ena izmed opredelitev je tudi ta, da strategija obsega sredstva, s pomočjo katerih podjetje dosega dolgoročno zastavljene cilje (David, 2011, str. 45). Strategija je ustvarjanje povezave in skladnosti med aktivnostmi podjetja. Ključ do uspešne strategije pa je v tem, da podjetje ne posveča pozornosti zgolj nekaterim, temveč vsem aktivnostim ter jih poskuša med seboj kar se da dobro uskladiti (Porter, 1996, str. 75). Pučko (2006, str. 169) strategijo opredeli kot vsako možno poslovno odločitev podjetja, ki obeta, če bo uresničena, doseči strateške cilje. O tem, kaj so kritične komponente dobre strategije, govorita Collis in Ruckstad (2008, str. 84-87), in sicer so te komponente srednjeročni cilji (odločitve o tem, kaj bomo), domet oziroma obseg (odločitve o tem, kdo so in kdo niso naši kupci, geografska lokacija, torej-kje bomo poslovali,) ter nazadnje še prednosti podjetja, ki jasno opredeljujejo, kaj je tisto, kar podjetje dela najbolj drugačno in pomaga zaposlenim razumeti, kaj naj naredijo, da bodo kar najbolje sledili zastavljeni strategiji. V diplomskem delu bom poskušala kar najbolj zajeti široko dimenzijo, ki opredeljuje strategijo in po vzoru različnih avtorjev razviti inovativno ter prodorno strategijo za program sadnih sokov za podjetje Fructal. Pri razvoju strategije se bom osredotočila zgolj na sadne sokove, ker menim, da je mogoče ponuditi še kakovostnejše, naravnejše in bolj zdrave izdelke. Veliko proizvajalcev sadnih sokov se namreč pri proizvodnji odloča za uporabo že pripravljenih polproizvodov kot sta sadni koncentrat ter zmrznjene kaše. V Fructalu se z izjemo hrušk, jabolk ter breskev, prav tako odločajo za uporabo omenjenih polproizvodov. S stroškovnega vidika, je tak način proizvodnje najbolj učinkovit, vendar postajajo kupci vedno bolj informirani ter zahtevni, zato želim v novo strategijo vključiti več svežega sadja in posledično bolj naravne in zdrave sokove. Razvijanje nove strategije sem mi zdi smiselno, ker menim, da nobena strategija ni zastavljena tako dobro, da je ne bi bilo mogoče še izboljšati.

Glavni namen diplomskega dela je pomagati podjetju Fructal, izboljšati finančno uspešnost programa sadnih sokov. Podjetju želim pokazati, čemu naj posveča več pozornosti, da bo razvilo še močnejšo blagovno znamko ter izboljšalo svoj konkurenčni položaj na področju sadnih sokov. Glavni cilji so, da razvijem novo oziroma prenovljeno paleto proizvodov. Rdeča nit te palete bo ekološki pridih, ki ga bom prepletla z tako imenovanim trendom lokalizacije. Želim, da podjetje nadgradi obstoječo blagovno znamko, ki bo simbol kakovosti

ter narave. Strategija, ki jo bom razvila, bo jasno pokazala, katere cilje podjetje zasleduje ter kakšen je namen njegovega obstoja.

Hipoteza diplomskega dela je: Nova strategija za program sadnih sokov za podjetje Fructal v strateškem obdobju 2012 do 2015 bo pomagala podjetju izboljšati finančno uspešnost programa sadnih sokov. Hipoteza v praksi ne bo preverjena, saj bi morali na rezultate čakati 4 leta.

Metoda dela bo naslednja. V analitičnem delu bom najprej skozi analizo širšega okolja poskušala opredeliti priložnosti in nevarnosti v okolju, sledila bo analiza panoge, ki prav tako pomaga opredeliti priložnosti in nevarnosti. V analizo panoge bom vključila tudi strateški grafikon (angl. strategy canvas). Strateški grafikon je eno izmed sodobnih analitičnih orodji za ugotavljanje privlačnosti panoge (Kim & Mauborgne, 2005, str. 25-26). Strateški grafikon nam grafično predstavi, v čem in kako dobro tekmujejo konkurenti v panogi. Strateški grafikon oblikujemo s pomočjo krivulj vrednosti (angl. value curve), ki nam kažejo vrednost elementov ponudbe posameznega konkurenta. Višja vrednost na ordinati pomeni, da podjetje kupcu ponuja več. Strateški grafikon bom oblikovala s pomočjo anketnega vprašalnika, ki ga bodo anketiranci, moški in ženske, vseh starosti, ki prihajajo iz Slovenije, reševali v elektronski obliki. Analiza panoge bo med drugim služila za opredelitev potencialnih konkurenčnih prednosti podjetja, ključne vire konkurenčnih prednosti pa bom izluščila s pomočjo strateške analize poslovanja podjetja. Podatke bom črpala iz primarnih in sekundarnih virov. Primarni vir bo pogovor z zaposlenim v podjetju Fructal, sekundarne podatke pa bom črpala iz informacij, razpoložljivih na spletni strani podjetja Fructal ter letnih poročil. S PSPN analizo bom tako poskušala opozoriti na ključne prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti za sadne sokove podjetja Fructal. V razvojnem delu pa bo sledil predlog novega poslanstva ter vizije, ki bo zastavljena za leto 2018. Poslanstvo in vizija ne bosta oblikovana za celotno podjetje, temveč zgolj za program sadnih sokov. Ko bom razvijala vizijo, se bom vprašala, kakšno želim, da je podjetje videti čez 7 let. Zapisala bom izjave o želeni prihodnosti podjetja ter nato te izjave združila v poenoteno videnje zelene slike podjetja v prihodnosti. Izjave o prihodnosti bodo obsegale 4 področja, in sicer finančni vidik, vidik kupcev in trgov, notranje poslovne procese ter učenje in rast. Iz teh izjav bom nato izluščila najpomembnejše. Zanje bom opredelila strateške aktivnosti, ki bodo opredelile, kaj je potrebno narediti v obdobju 6-18 mesecev, da se pričnemo pomikati proti stanju v viziji. Strateški rezultati bodo postavljeni za daljše obdobje, 12-36 mesecev, in bodo opisovali, kaj je neposredna posledica uspešno realiziranih strateških aktivnosti. Sledila bo izdelava strateškega diagrama, ki strateške aktivnosti ter rezultate umešča v skupno sliko ter prikazuje njihovo medsebojno povezavo. Tovrsten razvoj strategije je postopek, ki ga je razvilo podjetje 2GC Active Management (2GC, 2011).



## 1. PODJETJE FRUCTAL-ZGODOVINSKI PREGLED TER OBSTOJEČE STANJE

Začetki podjetja Fructal segajo v leto 1945, ko je bilo v Ajdovščini ustanovljeno Pokrajinsko podjetje za izvoz in predelavo sadja. Prva dejavnost podjetja je bila žganjekuha, kasneje leta 1949 se je podjetje preimenovalo v Tovarno likerjev ter sadnih sirupov. V letu 1950 je današnji Fructal nudil delo že 133 zaposlenim. Po letu 1955 je sledila modernizacija in rekonstrukcija podjetja, takrat se je podjetje tudi v preimenovalo v Fructal. V letu 1963 je prišlo do velikega preobrata, saj je začela gradnja nove proizvodnje in skladišča. V šestdesetih ter sedemdesetih letih je podjetje veliko vlagalo v tehnologijo ter se vedno bolj uveljavljalo. Zahvaljujoč visoki kakovosti izdelkov, Fructal postane poznan kot največji proizvajalec sadnih sokov v tedanji Jugoslaviji. Sledilo je obdobje širitve proizvodnje ter nove naložbe. Podjetje je v začetku osemdesetih let zaposlovalo kar 1351 zaposlenih ter do začetka devetdesetih let vztrajno širilo paleto proizvodov. Posledice osamosvojitve Slovenije ter razpada Jugoslavije so bile za Fructal precej negativne, saj je takrat podjetje izgubilo kar nekaj trgov ter bilo primorano zmanjšati število zaposlenih na 780. Pomemben mejnik za podjetje predstavlja leto 1996, ko Fructal postane javna delniška družba. V letu 2001 Pivovarna Union d.d. postane večinska lastnica Fructala. V decembru 2010 pa je Pivovarna Laško, ki ima pod svojim okriljem ljubljansko Pivovarno Union in s tem tudi Fructal napovedala odprodajo vseh naložb, ki jih ima v Fructalu. Kot poročajo na spletni strani (Skupina Pivovarna Laško prodaja še Fructal, 2011) je sledil je mednarodni javni poziv za zbiranje neobvezujočih izjav za nakup skupno 93,7-odstotnega deleža v ajdovskem proizvajalcu sadnih sokov Fructal. Podjetje ima še vedno sedež v Ajdovščini, ima pa tudi odvisne družbe Fructal MAK v Makedoniji, RA & LA v Sarajevu ter Fructal Zagreb na Hrvaškem. Skupina Fructal tako skupaj zaposluje 466 ljudi, od tega jih je 391 zaposlenih v Fructal d.d. Distribucijska mreža sega v 18 različnih držav. Največji izvozni trg podjetja je jugovzhodna Evropa, ki obsega Bosno in Hercegovino, Hrvaško, Črno goro, Kosovo, Albanijo, Makedonijo in Srbijo. Največji JV trg za podjetje predstavlja Bosna in Hercegovina. Delež skupne prodaje na JV trge je v letu 2009 znašal 28,7% celotne Fructalove prodaje (Letno poročilo podjetja Fructal d.d. Ajdovščina, 2010).

80 % vseh prihodkov podjetje ustvari s proizvodnjo sokov, ostali prihodki pa so iz naslova prodaje sadnih rezin, otroške hrane ter alkoholnih pijač.

Fructal veliko pozornosti posveča kakovosti, med drugim ima v lasti certifikat SGF ter standarde kakovosti ISO 9001, ISO 14001 in ISO 22000. Certifikat SGF potrjuje neponarejenost sadnih sokov ter njihovo skladnost z zahtevami evropskih predpisov. Združenje vključuje več sto podjetij iz več kot 20 držav. S preprečevanjem nepoštena konkurence na trgu sadnih sokov deluje združenje v korist svojih članov, celotne industrije sadnih sokov in predvsem končnih potrošnikov. Certifikat je potrebno obnoviti vsako leto. ISO 9001 opredeljuje politiko kakovosti v podjetju in sicer se podjetje zavezuje, da upošteva zakonodajne predpise in standarde na vseh področjih poslovanja. ISO 14001 je zaveza, da podjetje spoštuje okoljsko politiko in si prizadeva, da so procesi, ki jih izvaja, okolju prijazni,

namenjeni delovanju v skladu z veljavnimi pravnimi predpisi in da izvaja spremljanje okoljske uspešnosti. ISO 14001 spodbuja energetska učinkovitost in učinkovitost izrabe virov, zmanjševanje odpadkov, recikliranje in uporabo čistejše proizvodnje. S stalnim nadzorovanjem pomembnih okoljskih vidikov podjetje preprečuje onesnaževanje okolja. ISO 22000 je politika varnosti proizvodov. Politika zagotavljanja varnosti živil v Fructalu temelji na treh stebrih: na zakonodaji o varni hrani, na ocenah tveganja in na notranjem nadzoru. Z izpolnjevanjem zahtev mednarodnega standarda ISO 22000 Fructal zagotavlja varnost proizvodov, ki je višja od zakonsko predpisane.

Paleta proizvodov podjetja obsega izdelavo sveže iztisnjenih sokov (Fructal Selection), 100% naravnih sokov (Fructal Natura), sadnih pijač (Fruc), sokov, nektarjev, osvežilnih pijač (Frutiq), sadnih sirupov, smoothijev, otroške hrane (kašice in nektarji), sadne rezine (Frutabela) ter alkoholne pijače.

Podjetje v svoji poslovni filozofiji sledi predvsem naslednjim strateškim ciljem: želi ustvarjati partnerski odnos s potrošnikom, zaposlenim nuditi prijetno delovno okolje, ustvarjati pogoje za rast in razvoj podjetja, biti družbeno odgovorno, inovativno podjetje, ki se širi na različne mednarodne trge ter se uspešno strateško povezuje s sorodnimi podjetji (Podjetje Fructal, 2011). V diplomskem delu želim razviti strategijo izključno za program sadnih sokov. Strategijo bom razvila za slovenski trg. Glavni problem obstoječe strategije za ta program je po mojem mnenju ta, da se premalo posveča ekološkemu izdelku, saj je večina sadnih sokov izdelana na podlagi sadnih koncentratov ter že v naprej pripravljenih zmrznjenih kaš. Podjetje bi moralo več surovin iskati v lokalnem okolju ter svoje dobavitelje iskati tudi med ekološkimi pridelovalci. Eden izmed problemov je po mojem mnenju tudi široko zastavljena paleta proizvodov. Določeni izdelki vsebujejo zgolj 10 % sadni delež, kar po mojem mnenju ni sinonim za kakovostni sadni sok. Podjetju želim predlagati strategijo, ki bo še bolj osredotočena na »zeleno« paleta izdelkov in bo podprta z okolju prijaznim načinom proizvodnje.

## **2. ANALIZA ŠIRŠEGA OKOLJA**

Dobro opravljena analiza širšega okolja je ključna, če želimo opredeliti priložnosti in nevarnosti iz okolja. Širše okolje podrobneje razdelimo na podokolja, ki so: gospodarsko, politično-pravno, kulturno, tehnološko ter naravno-demografsko podokolje. Pri analizi moramo poiskati zgolj relevantne informacije, ki imajo visoko verjetnost pojava ter bodo zelo verjetno vplivali na poslovanje podjetja.

### **2.1. Gospodarsko podokolje**

Gibanje BDP je eden izmed ključnih pokazateljev ekonomske aktivnosti v določeni državi, saj lahko z njim opredelimo rast gospodarstva. Stopnja gibanja BDP je iz našega stališča pomembna, saj se s povečanjem BDP-ja poveča tudi potrošnja. Če stopnja BDP-ja raste, je to

dober znak za podjetje, saj lahko iz tega naslova pričakuje povečanje prodaje. V spodnji tabeli je prikazano gibanje BDP-ja v Sloveniji, v zadnjih desetih letih

*Tabela 1: Bruto domači proizvod v Sloveniji (letna sprememba obsega v %)*

Leto	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Rast BDP (v %)	4,3	2,9	3,9	2,9	4,4	4,0	5,8	6,8	3,7	-8,1	1,2

*Vir: Statistični urad Republike Slovenije, bruto domači proizvod, Slovenija, letno, 2011.*

Iz podatkov, najdenih na spletni strani Statističnega urada Republike Slovenije (v nadaljevanju SURS), lahko vidimo, da je bil padec slovenskega BDP-ja največji v letu 2009, in sicer na račun gospodarske krize, ki je imela svetovne razsežnosti. Vidimo pa lahko tudi, da je slovensko gospodarstvo v letu 2010 nekoliko okrevalo, in sicer se je BDP povečal za 1,2% glede na preteklo leto. To je za Fructal dober znak, saj kaže na to, da podjetje lahko pričakuje povečanje prodaje.

Poročilo Urada Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj (v nadaljevanju UMAR) kaže, da se je bruto domači proizvod ob spodbudnih vplivih iz mednarodnega okolja in ob relativno visokem prispevku spremembe zalog v letu 2010 povečal prav zaradi pozitivnih signalov gospodarske aktivnosti iz tujega povpraševanja, ki so prihajali že v drugi polovici leta 2009, v letu 2010 pa so se še okrepili. Gospodarska aktivnost se bo v letih 2011–2012 po pričakovanjih povečala za 2,2 % oz. 2,6 %. Inflacija bo v letošnjem letu predvidoma dosegla 3%, predvsem na račun rasti cen surovin, do njenega znižanja pa naj bi prišlo v letu 2012. Velik pritisk na rast cen proizvodov prihaja iz mednarodnega okolja, saj cene energentov vztrajno naraščajo. Naraščanje cen energentov pa vpliva na svetovne cene hrane ter surovin. Fructal se bo tako soočal z naraščanjem cen surovin in materialov, potrebnih v proizvodnji. Rast zasebne potrošnje bo tudi v letu 2011 in leto kasneje z ocenjeno rastjo razpoložljivega dohodka, ob slabih razmerah na trgu dela relativno skromna. V letih 2011 in 2012 je predvidena rast 0,7 % (UMAR, 2011).

Iz podatkov Eurostata lahko vidimo, da so v letu 2008 cene sadja, v primerjavi z letom 2000, narasle za 44,6 % v območju EU-27, medtem ko so v Sloveniji v istem obdobju narasle za 88,7 %.

*Tabela 2: Indeksi rasti cen sadja v EU-27 in Sloveniji v obdobju 2000-2008*

Leto	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Evropska Unija (27)	100,0	109,8	115,3	129,3	124,4	120,4	122,3	134,1	144,6
Slovenija	100,0	111,7	119,7	138,5	118,3	121,1	131,3	148,2	188,7

*Vir: Eurostat, Price indices of agricultural products, letno, 2009.*

## 2.2. Politično-pravno podokolje

Vsako podjetje mora pri poslovanju delovati v skladu z zakoni ter predpisi države, v kateri deluje. Ena izmed komponent politično-pravnega okolja je tudi stabilnost vlade. Trenutno bi slovensko vlado težko opredelili kot stabilno, saj je na račun trenj v koaliciji veliko govora o odstopu vlade ter morebitnih predčasnih volitvah. Slovenija se kot večina evropskih držav spopada s težkim (po)kriznim obdobjem, ki ga zaznamujejo radikalne spremembe v makroekonomski politiki, ki se odražajo v strogih varčevalnih ukrepih vlade. Varčevanje vlade bo največje pri izdatkih za blago in storitve ter pri investicijah (Rebalans proračuna že julija v DZ?, 2011).

Pri analizi političnega in pravnega okolja bom predstavila nekaj zakonov, ki jih mora upoštevati podjetje Fructal.

*Zakon o delovnih razmerjih* (Ur.l. RS, št. 42/2002, 79/2006-ZZZPB-F, 46/2007 Odl.US: U-I-45/07, Up-249/06-22, 103/2007, 45/2008-ZArbit, 83/2009 Odl.US: U-I-284/06-26) predpisuje in ureja delovna razmerja med delodajalcem in delavcem. Cilji zakona so vključevanje delavcev v delovni proces, zagotavljanje usklajenega poteka delovnega procesa ter preprečevanje brezposelnosti, pri čemer se upošteva pravica delavcev do svobode dela, dostojanstva pri delu in varuje interese delavcev v delovnem razmerju (ZDR, 2002, 1. čl.). V zakoniku so opisani različni členi, ki med drugim predpisujejo prepoved diskriminacije na delovnem mestu, opredeljujejo pogodbo med delavcem in delodajalcem, prav tako pa opredeljuje obveznosti tako delodajalcev, kot tudi delojemalcev. Zakon med drugim govori tudi o preprečevanju brezposelnosti. V Sloveniji je bila aprila 2011 stopnja registrirane brezposelnosti v Sloveniji 11,9 % (SURS, 2011). Fructal je v zadnjih letih zmanjševal število zaposlenih, v letu 2009 so tako zmanjšali število zaposlenih za 19. Podjetje mora zaposlenim nuditi tudi varnost zaposlitve, če želi ohraniti »dober glas« ter biti poznan kot varno podjetje, ki ponuja karijerne priložnosti tudi najboljšim kadrom.

*Zakon o varstvu potrošnikov* (Ur.l. RS, št. 98/2004-UPB2, 46/2006 Odl.US: U-I-218/04-31, 126/2007, 86/2009) varuje potrošnike pred zlorabami in izkoriščanju podjetij. Ta zakon je varuje potrošnike in podjetje mora striktno upoštevati vsak člen zakonika, saj drugače lahko zaide v težave. Zakon ureja pravice potrošnikov pri vseh oblikah trženja blaga in storitev s strani podjetij. Zakon opredeljuje oglaševanje blaga in storitev, garancijo za brezhibno delovanje stvari ter vse obveznosti, ki jih ima podjetje do potrošnika. Fructal se zakona o varstvu potrošnikov že drži, toda zakon mora podjetju predstavljati zgolj osnovno izhodišče za standard kakovosti. Potrošniki so vedno bolj zahtevni ter ozaveščeni, zato ni dovolj, da podjetje sledi zgolj osnovnim izhodiščem zakona. Podjetja se v veliki meri držijo zakona, saj so v nasprotnem primeru kaznovana, toda če želi podjetje izstopati kot okoljsko in družbeno najbolj odgovorno podjetje, mora potrošnikom ponuditi brezhibno in ne zgolj osnovno kakovost in varnost proizvodov.

*Zakon o varstvu okolja* (Ur.l. RS, št. 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) ureja varstvo okolja pred obremenjevanjem kot temeljni pogoj za trajnostni razvoj in v tem okviru določa temeljna načela varstva okolja, ukrepe varstva okolja, spremljanje stanja okolja in informacije o okolju, ekonomske in finančne instrumente varstva okolja, javne službe varstva okolja in druga z varstvom okolja povezana vprašanja. Podjetje mora zakon upoštevati predvsem v členih, ki opredeljujejo mejne stopnje dovoljenih izpustov emisij, predpisane naprave, za katere proizvajalec zagotavlja skladnost s predpisanimi mejnimi vrednostmi, pravila, ki so potrebna za preprečevanje in zmanjševanje obremenjevanja okolja, predpisano označevanje surovin, polizdelkov ali izdelkov in druge oblike obveščanja potrošnikov itd. V preteklosti so podjetja močno obremenjevala okolje, in sicer so, podjetja neomejeno in potratno izkoriščala neobnovljive naravne vire, lahkomišlno ravnala z odpadki in obremenjevala okolje z izpušnimi plini. To je na okolju, v katerem živimo, pustilo nepopravljive posledice. Jaklič (2009, str. 47) pravi, da praksa kaže na to, da so zakoni le minimalen standard. Bolj kot zakonodaja je po njegovem mnenju pomembna samoregulativa. Zato je za podjetje, ki želi biti okoljsko odgovorno, bistvenega pomena, da svojo proizvodnjo spremeni v bolj zeleno. Postati okoljsko odgovorno podjetje v Sloveniji je za Fructal ena od potencialnih konkurenčnih prednosti. Tudi pri zakonu o varstvu okolja je za Fructal pomembno, da ne upošteva zgolj osnovnih izhodišč, temveč stopi korak naprej.

### **2.3. Kulturno podokolje**

Še nedolgo tega je globalizacija veljala za svojevrsten fenomen. Je sinonim za liberalizacijo trgovine, padanje mej ter širjenje različnih kultur tudi v najbolj odročne koščke sveta. Potrošnik je lahko brez večjih težav kupil izdelek, narejen na drugi zemeljski polobli, kar je seveda stopnjevalo konkurenco med ponudniki izdelkov ter storitev. Ljudje smo na svet začeli gledati kot na celoto. Nič več se nam ni zdelo nedostopno in predaleč. Lahko pa bi rekli, da je pomembnost globalnih izdelkov iz dneva v dan manjša. Danes se v ljudeh prebujata »lokalna zavest« in vse več ljudi želi izdelek lokalnega ponudnika, ki pri proizvodnji uporablja lokalne sestavine (Food & Beverage Trends in the New Economy, 2011). Tudi v živilski industriji opazujemo določene trende, ki narekujejo porast v uporabi naravnih, ekološko pridelanih, organskih in svežih izdelkov (Eko trend: Vrtničarji se vračajo, 2011). Ljudje zanimajo sestavine izdelka in njegovo poreklo. Vse več potrošnikov je odklonilnih do kemijskih dodatkov, zahtevajo popolnoma naravne izdelke. Zdrav način življenja pa dopolnjujejo z rekreacijo ter dietami, ki v največji meri obsegajo izdelke z nizko-kalorično vrednostjo.

Pomembna vrednota postaja tudi družbena odgovornost podjetja. Potrošniki dajejo prednost podjetjem, ki se obnašajo odgovorno do okolja v katerem poslujejo ter stremijo k trajnostnem razvoju (Shrivastava, 1996, str. 7).

## 2.4. Tehnološko podokolje

Razvoj tehnologije omogoča podjetjem, da se pri proizvodnji odločajo za oblike proizvodnje, ki so okolju bolj prijazne in podjetjem dolgoročno prinašajo prihranke. Velik vpliv na razvoj tehnologije ima med drugim tudi raziskovalno razvojna dejavnost. Ekonomisti se v splošnem strinjajo, da igrajo vlaganja v znanje, raziskave in razvoj ter tehnološki napredek odločilno vlogo pri gospodarski rasti (Jaklič, 2009, str. 171).

*Tabela 3: Državna proračunska sredstva za RRD po sektorjih izvedbe in družbeno ekonomskih ciljih v obdobju 2007-2009 v Sloveniji*

Sektor	2007	2008	2009
Raziskovanje in izkoriščanje zemlje	1.766	2.154	8.270
Okolje	2.459	6.655	11.514
Industrijska proizvodnja in tehnologija	29.866	34.184	59.532
Kmetijstvo	7.466	7.679	8.068

*Vir: SURS, proračunska sredstva za RRD po sektorjih izvedbe in družbeno ekonomskih ciljih v obdobju 2007-2009 v Sloveniji, letno, 2010.*

Kot lahko razberemo iz podatkov, država vlaga vedno več sredstev v raziskave in razvoj. Največji del sredstev vlaga v industrijsko proizvodnjo in tehnologijo, ki obsega izboljšanje industrijske proizvodnje in tehnologije, povečevanje ekonomske učinkovitosti in konkurenčnosti, recikliranje odpadkov ter vlaganje v raziskave za izboljšavo industrijskih proizvodov in njihovih postopkov izdelave. Sledijo vlaganja v okolje, ki se nanaša na ravnanje z odpadki, raziskave podnebja in vremena, nadzor onesnaževanja, varovanje vode, tal ter živali. Za raziskovanje in izkoriščanje zemlje, ki se nanaša na raziskovanje zemeljske skorje, morja, rudnin, nafte ter ostalih naravnih virov namenijo nekaj več kot za kmetijstvo, ki prejme najmanj sredstev za raziskave in razvoj. V sklopu kmetijstva država med drugim spodbuja k razvoju prehrambne tehnologije in produktivnosti, spodbuja razvoj kmetijstva in biološko zatiranje škodljivcev ter vlaga v razvoj gnojil. V letu 2009 je opazen velik porast sredstev, ki so namenjeni raziskovanju in izkoriščanju zemlje. Glede na to, da je največ sredstev za raziskave in razvoj namenjenih industrijski proizvodnji in tehnologiji, je to priložnost za podjetja, da počasi spremenijo obstoječe proizvodne tehnologije, ter jih nadomestijo z okolju prijaznejšimi. V vseh sektorjih je trend naraščanja sredstev vloženih v raziskave in razvoj, kar je velika priložnost, da se podjetja nadgradijo obstoječo raven znanja o izdelkih, tehnologiji ter proizvodnji. Ker država več sredstev namenja tudi kmetijstvu, je pričakovati, da se bosta prehrambna tehnologija in kmetijstvo na sploh bolj razvila.

## 2.5. Naravno-demografsko podokolje

V zadnjih letih postaja naravno okolje eden ključni dejavnikov analize širšega družbenega okolja. Podjetja (managerji) ne morejo uspešno poslovati, če so v sporu z okoljem oziroma če ne razumejo in niso odgovorni do okolja, v katerem poslujejo (Jaklič, 2009, str. 5). Vse več je pritiskov za ohranjanje okolja. Med drugim evropska zakonodaja zahteva od podjetij, da vlagajo v izboljšanje tehnologij, ki omogočajo manjše izpuste plinov, omejujejo izpuste odplak v vodotoke in morja, vlagajo v čistilne naprave in se pri proizvodnji zatekajo k uporabi obnovljivih virov energije. Eden glavnih akterjev za zaščito okolja je Evropska Unija, ki se je okoljske problematike lotila z oblikovanjem okoljske politike ter s tem vzpodbudila reševanje okoljske problematike na nadslovesnem nivoju (Okoljske usmeritve-razkorak med Evropsko Unijo in Slovenijo, 2011). To, da se podjetje obnaša v skladu s temi načeli, je dolgoročna naložba, saj »biti zelen« ne pomeni zgolj upoštevanje etičnih standardov ter spoštovanje zakonodaje, temveč omogoča podjetju dolgoročen obstoj, pomaga k ohranjanju naravnega okolja ter je družbeno odgovorno dejanje (Shrivastava, 1996, str. 6).

Pomemben dejavnik naravnega okolja je tudi ugodna geografska lega Slovenije, saj bi jo lahko označili kot stičišče med vzhodno in zahodno Evropo, kar podjetjem omogoča dobro izhodišče za nastop na tujih trgih. Pri naravnem okolju ne gre zanemariti dejstva, da je podjetje Fructal locirano na izjemno ugodni lokaciji, ki omogoča izkoriščanje obnovljivih naravnih virov, kot je veter ter sončna energija.

Kot prikazuje tabela 4, je poleg tega tu veliko število nasadov in sadovnjakov (SURs, 2011). Iz podatkov v tabeli 4 lahko razberemo, da je bilo v bližnji okolici podjetja Fructal, natančneje v upravnih enotah Ajdovščina in Nova Gorica v letu 2007 kar 30,77 % sadnih nasadov in 29,84 % pridelovalcev glede na celotno Slovenijo, zato lahko trdimo, da je lokacija podjetja Fructal ugodna.

Ekološka pridelava postaja vedno bolj pomemben sklop kmetijstva. Ekološko kmetovanje je eden izmed odgovorov na ekološke probleme sodobnega sveta. Razlogi za ekološko kmetovanje so predvsem varna in zdrava hrana, varstvo okolja, skrb za dobro počutje živali in spodbujanje biotske raznovrstnosti. Ekološko kmetijstvo se osredotoča na delo skupaj z naravo in ne proti njej (Wikipedia, 2011). Iz podatkov ministrstva za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano lahko vidimo, da površina sadovnjakov, ki se ukvarjajo z ekološko pridelavo, vztrajno narašča. In sicer je leta 2009 glede na leto 2004 v Sloveniji za 159,83 % večja površina sadovnjakov, ki se ukvarjajo z ekološko predelavo.

*Tabela 4: Število pridelovalcev, število intenzivnih nasadov ter bruto površina sadnega drevja in jagodičja po upravnih enotah*

	Sadne vrste – SKUPAJ	
	2002	2007

	Pridelovalci (%)	Število nasadov (%)	Bruto površina ha (%)	Pridelovalci (%)	Število nasadov (%)	Bruto površina ha (%)
Ostale upravne enote	69,79	67,58	85,1	70,16	69,23	86,66
Ajdovščina	5,94	5,01	1,98	7,33	5,65	2,08
Nova Gorica	24,27	27,41	12,92	22,51	25,12	11,26

Vir: SURS, število pridelovalcev, število intenzivnih nasadov ter bruto površina sadnega drevja in jagodičja po upravnih enotah, letno, 2008.

Tabela 5: Površine sadovnjakov (v ha), ki se ukvarjajo z ekološko pridelavo v Sloveniji v obdobju 2004-2009

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Sadovnjaki	249,34	293,43	430,43	538,16	588,34	647,86

Vir: SURS, površine sadovnjakov (v ha), ki se ukvarjajo z ekološko pridelavo v Sloveniji v obdobju 2004-2009, 2010.

Izmed številnih elementov demografskega okolja se bom osredotočila na navade, spremembe in odločitve prebivalstva, saj te pomembno vplivajo na poslovanje podjetij. Posebej je zanimiva tudi starostna struktura prebivalstva, ki vpliva na to, ali je določen segment kupcev v porastu ali v padcu, analizirala bom povprečno porabo gospodinjestev za brezalkoholne pijače ter koliko EUR namenijo gospodinjstva za sadne sokove.

Tabela 6: Starostna struktura prebivalcev v Sloveniji

Starost prebivalstva	Število prebivalcev					
	2005	2006	2007	2008	2009	2010
0-19	412391	405700	400648	395649	393132	393010
20-39	590911	588202	584763	589372	586697	588363
40-59	582106	596276	604360	611364	613258	615872
60-79	351723	349116	352581	357314	362956	369561
80+	60459	64064	68025	72167	76319	80170

Vir: SURS, starostna struktura prebivalcev v Sloveniji, letno, 2011.

Tabela 7: Indeksi prebivalstva po starostnih skupinah v Sloveniji (bazno leto 2005)

Starost prebivalstva	2005	2006	2007	2008	2009	2010



0-19	100	98,38	97,15	95,94	95,33	95,30
20-39	100	99,54	98,96	99,74	99,29	99,57
40-59	100	102,43	103,82	105,03	105,35	105,80
60-79	100	99,26	100,24	101,59	103,19	105,07
80+	100	105,96	112,51	119,37	126,23	132,60

Vir: SURS, indeksi prebivalstva po starostnih skupinah v Sloveniji, letno, 2011.

Iz indeksov prebivalstva po starostnih skupinah lahko razberemo, da najbolj pada delež prebivalstva od 0-19 let, in sicer je v letu 2010 glede na leto 2005 padel za 4,7 %. Največji porast je opazen pri starejšem prebivalstvu (v starosti 80 let ali več), in sicer se je v letu 2010 glede na leto 2005 delež tega prebivalstva povečal kar za 32,6 %. To bi lahko pomenilo, da je za Fructal smotrno, da se poskuša z izdelki približati starejši populaciji ter prilagoditi ponudbo sadnih sokov temu segmentu kupcev.

Tabela 8: Povprečna porabljenjena denarna sredstva gospodinjstev za brezalkoholne pijače v obdobju 2000-2008 v Sloveniji (v %)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Kava prava in nadomestki	24,95	23,87	23,43	22,9	22,32	22,83	23,50	24,48	25,2
Čaj	6,44	6,70	6,58	6,81	7,26	7,32	7,13	6,59	6,61
Kakav	2,23	2,49	2,32	2,40	2,26	2,36	2,15	2,14	2,05
Mineralne vode	15,59	16,63	17,58	18,54	18,67	19,29	19,86	20,55	20,29
Gazirane brezalkoholne pijače	19,05	18,33	17,60	17,59	19,09	21,26	22,39	22,74	22,64
Sadni sokovi	31,27	31,52	32,01	31,40	30,01	26,58	24,46	22,91	22,51
Zelenjavni sokovi	0,48	0,45	0,47	0,37	0,38	0,36	0,52	0,59	0,69

Vir: SURS, povprečna porabljenjena denarna sredstva gospodinjstev za brezalkoholne pijače v Sloveniji, letno, 2009.

V letu 2008 je tipično slovensko gospodinjstvo, če opazujemo nakup brezalkoholnih pijač, v povprečju namenilo največ sredstev za pravo kavo in njene nadomestke in sicer, 25,2 %, za sadne sokove 22,5 %, sledijo gazirane brezalkoholne pijače z 22,6% ter mineralne vode z 20,2 %. Najmanj sredstev v sklopu brezalkoholnih pijač gospodinjstva namenjajo zelenjavnim sokovom in sicer, zgolj 0,69 % vseh sredstev (SURS, 2009).

*Tabela 9: Povprečna porabljena denarna sredstva gospodinjstev za sadne sokove v obdobju 2000-2008 v Sloveniji (v EUR)*

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
.01223 Sadni sokovi	76,29	77,11	80,80	78,01	74,13	63,52	60,21	58,66	62,20

*Vir: SURS, povprečna porabljena denarna sredstva gospodinjstev za sadne sokove v Sloveniji, letno, 2009.*

Iz podatkov najdenih na spletni strani SURS, lahko razberemo, da je opazen trend padanja pri porabi sredstev gospodinjstev za sadne sokove. Največji padec beležimo v letu 2007, kateremu pa sledi vnovičen porast v letu 2008. Da bi lahko z gotovostjo trdili, da so gospodinjstva po letu 2007 znova začela namenjati večji del sredstev za nakup sadnih sokov, imamo na razpolago premalo podatkov. Lahko zgolj predvidevamo, da je porast v letu 2008 dober znak za prihodnjo prodajo sadnih sokov.

### **3. ANALIZA OŽJEGA OKOLJA**

Temeljita analiza panoge je ključnega pomena, saj nam pomaga opredeliti priložnosti in nevarnosti iz okolja ter potencialne konkurenčne prednosti podjetja. Panogo bom analizirala s pomočjo Porterjevega modela petih silnic, ki opredeljuje pet določljivk privlačnosti panoge. Določljivke privlačnosti panoge so: rivalstvo med obstoječimi podjetji v panogi oziroma panožna konkurenca, pogajalska moč kupcev, pogajalska moč dobaviteljev, nevarnost vstopa novih konkurentov na trg oziroma potencialna konkurenca ter možnost pojava novih substitutov (Porter, 1995, str. 5-7).

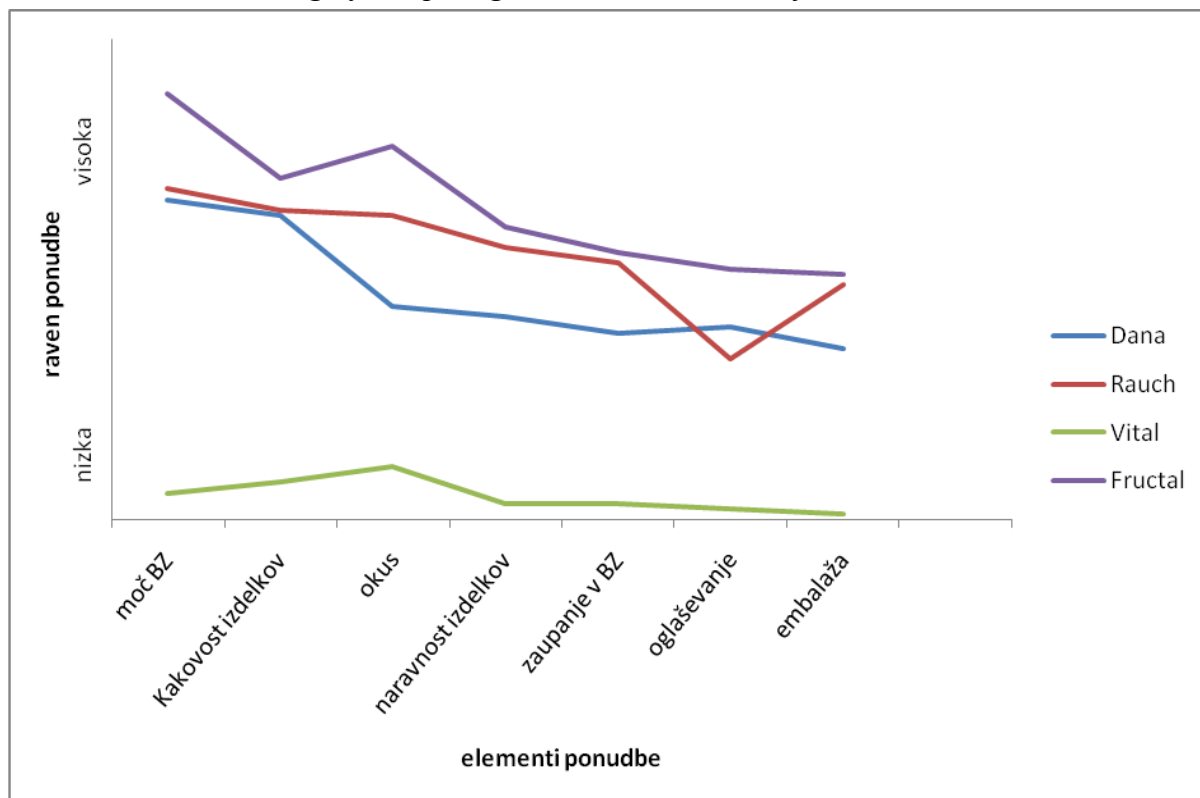
#### **3.1. Rivalstvo med obstoječimi podjetji v panogi**

Po klasifikaciji dejavnosti SKD podjetje Fructal uvrščamo med predelovalne dejavnosti, natančneje proizvodnja sadnih in zelenjavnih sokov. Panogo podjetja Fructal lahko gledamo kot panogo sadnih in zelenjavnih sokov, menim pa, da je primernejše bolj široko gledanje, in sicer, kot panogo brezalkoholnih pijač. Veliko ljudi namreč po pijači posega zaradi osnovnega razloga, ki je potešitev žeje. Obstajajo pa tudi drugi razlogi kot so na primer kultura pitja v lokalih. Lokali so kraj, kjer se ljudje med seboj družijo, tam velikokrat naročimo pijačo, tudi, če nismo žejni. Sadni in zelenjavni sokovi pa so med drugim lahko tudi sestavni del različnih diet, saj lahko z njimi nadomestimo obrok (Sveži zelenjavni in sadni sokovi, 2011). Sveži sadni in zelenjavni sokovi so tudi vir vitaminov, encimov in mineralov, torej so dobri za zdravje (Presni sokovi nam ohranjajo in vračajo zdravje, 2011). Nekateri potrošniki se tega zavedajo in je zato pitje sokov zanje osnova zdrave prehrane.

Fructalovi konkurenti na slovenskem trgu brezalkoholnih pijač so: Dana, Kolinska, Radenska, Laško, Union, Vital, Rauch, Pago, CocaCola, Nestea, San Benedetto, Schweppes, Pepsi, Tropicana, Darsad. Večina teh proizvajalcev je na slovenskem trgu prisotnih kar nekaj časa, ponašajo se z močnim blagovnimi znamkami, ki temeljijo na dolgoletni tradiciji. Večina

proizvajalcev ponuja primerno razmerje med ceno in kakovostjo, kar še povečuje konkurenco v panogi. Fructal ima s prodajo sadnih sokov in nektarjev v Sloveniji visok tržni delež med domačimi proizvajalci. Vodilni v podjetju natančnega podatka o tržnem deležu niso želeli posredovati, po neuradnih podatkih, ki sem jih pridobila s strani zaposlenih, naj bi ta znašal med 40 in 50 %. Zaznavo različnih ponudnikov sadnih sokov na slovenskem trgu sem analizirala s pomočjo anketnega vprašalnika. Anketni vprašalnik sem v elektronski obliki preko elektronske pošte ter družabne spletne strani Facebook posredovala 300. znancem. Od tega je na anketni vprašalnik odgovorilo 175 posameznikov. Anketni vprašalnik sem posredovala v mesecu juniju 2011. Celotna populacija je torej znašala 175 anketirancev, od tega je bilo 36 % moških ter 64 % žensk. 62 % vseh vprašanih, je bilo starih od 18 do pod 30 let. 30 % je bilo starih od 30 do pod 50, 3 % vseh je bilo starih 50 let in več, preostalih 5 % vseh anketirancev, je bilo starih do pod 18 let. Med 175 vprašanimi jih je kar 161 kot prvo blagovno znamko ponudnikov sadnih sokov navedlo Fructal. Iz tega lahko sklepam, da je najmočnejša blagovna znamka sadnih sokov Fructalova blagovna znamka, kar za podjetje predstavlja konkurenčno prednost. Kot drugo blagovno znamko je večina navedla Dano ali Rauch, ki sta si precej izenačena. 90 vseh anketirancev je na drugo mesto navedlo Rauch, 85 pa Dano. Nekaj anketirancev je na drugem in tretjem mestu navajalo tudi Pago. Anketirance sem med drugim spraševala o kakovosti sokov različnih ponudnikov, cenah, naravnosti izdelkov, oglaševanju podjetij ter ostalih elementih konkuriranja. Panožno konkurenco bom predstavila na podlagi odgovorov, ki sem jih pridobila s pomočjo anketnega vprašalnika. Rezultate bom predstavila za štiri ponudnike sadnih sokov in sicer, Dano, Fructal, Rauch in Vital. V strateškem grafikonu bom vrisala njihove krivulje vrednosti.

Slika 1: Strateški grafikon panoge sadnih sokov s krivuljami vrednosti konkurentov



Pri vseh elementih ponudbe Fructal dosega najvišjo raven ponudbe. Sledi mu Rauch, ki ima v očeh anketirancev nekoliko nižje, ampak podobne elemente ponudbe, z izjemo oglaševanja, kjer izrazito zaostaja. Podjetje Dana ima večino elementov ponudbe nižje kot Fructal in Rauch. Dana je od Raucha boljša zgolj v oglaševanju, za podjetjem Fructal pa zaostaja v vseh elementih. Vital zaostaja za ostalimi proizvajalci v vseh elementih ponudbe. Razlog za tako očiten zaostanek, pripisujem predvsem neprepoznavnosti podjetja med anketiranci. Kot največjega konkurenta za podjetje Fructal se je tako izkazal Rauch. Privlačnost panoge s tega stališča ocenjujem kot srednjo.

### **3.2. Nevarnost vstopa novih konkurentov**

Potencialni kandidati se za svoj morebitni vstop v panogo odločajo po tem, ko analizirajo različne vstopne ovire, kot so npr. ekonomije obsega, velika diferenciacija obstoječih proizvodov, močne blagovne znamke na trgu, velik obseg naložb potrebnih za vzpostavitev proizvodnega obrata, zakonodajne ovire, veliko število podjetij na trgu, absolutne stroškovne prednosti konkurentov idr. (Pučko, 2006, str. 123). Ker podjetje Fructal uvrščamo v živilsko predelovalno panogo, bi kot oviro za potencialne kandidate izpostavila predvsem velik obseg naložb, potrebnih za vzpostavitev proizvodnje. Če želi podjetje vzpostaviti proizvodni obrat, potrebuje velik začetni kapital. Na trgu so poleg Fructala prisotna še Dana, Rauch, Vital, Pago, Laško, Union, Radenska, Kolinska in CocaCola. Z izjemo Vitala in Paga gre za podjetja z močnimi blagovnimi znamkami, kar tudi predstavlja vstopno oviro. Med drugim se večja pomen pijač trgovinskih blagovnih znamk, kot so Mercatojeva, Sparova in Tuševa trgovinska blagovna znamka, večja pa se tudi pomen diskontnih trgovin, ki ponujajo mnogo cenejše izdelke. To je vsekakor eden od elementov diferenciacije proizvodov v panogi. Na eni strani imamo trgovinske blagovne znamke, ki ponujajo manj kakovostne, ampak cenejše izdelke. Na drugi strani pa je za podjetje Fructal eden od elementov diferenciacije visoka kakovost in naravnost izdelkov. Zaradi omenjenih dejstev bi panogo ocenila kot privlačno.

### **3.3. Pogajalska moč kupcev**

Ko govorimo o glavnih kupcih Fructalovih izdelkov, bi jih v grobem lahko ločili na grosiste (Spar, Mercator, Tuš) ter detaljliste (KZ Metlika, Fama). Koncentracija trgovine v Sloveniji je velika, zato imajo grosisti veliko pogajalsko moč. Nabavna cena je zanje izjemno pomembna, zato želijo s svojo pogajalsko močjo vplivati na zniževanje nabavne cene. Podjetje Fructal pri kupcih uporablja različne rabate, in sicer rabate na stalnost, na vrednost prodaje ter uvajalni rabat. Rabati za stalnost so namenjeni grosistom, ki s podjetjem sodelujejo že več časa. Uvajalni rabati se ponudijo grosistom, ki s podjetjem še niso sodelovali. Če grosist proda veliko izdelkov podjetja, dobi rabat na količino prodaje. Ker je obseg nakupov grosistov velik, imajo na samo oblikovanje nabavne cene velik vpliv. Ker je konkurenca v panogi relativno visoka, je moč kupcev še večja. Če kupca obravnavam kot individualnega

potrošnika, pa bi izpostavila kupce z nižjimi dohodki, ki so cenovno bolj občutljivi. Ti imajo namreč vedno večjo izbiro cenovno ugodnih izdelkov, ki so sicer vprašljive kakovosti, so pa neprimerno cenejši kot Fructalovi izdelki. 50 % anketirancev je na vprašanje, kako pogosto se odločajo za nakup diskontnih (nizko cenovnih) sadnih sokov, odgovorilo z »včasih«, skoraj 18% pa se za tak nakup odloča pogosto. Na podlagi vsega bi tako zaključila, da je pogajalska moč kupcev v panogi visoka in je zato panoga z vidika Fructala neprivlačna.

### **3.4. Pogajalska moč dobaviteljev**

Fructal dobavo loči po tem, ali gre za dobavo svežega sadja, polproizvodov, kot so kaše, zmleto, zmrznjeno sadje in koncentrati, ali dobavo embalaže. Sveže sadje dobavlja iz Slovenije oziroma iz slovenskih kmetij ter zadrug. Naj omenim, da je delež svežega sadja v primerjavi z dobavo polproizvodov relativno majhen. Nabavna cena je odvisna od letine, vendar ima Fructal večjo pogajalsko moč kot dobavitelji. Polproizvodi se dobavljajo iz Španije, Poljske, Nizozemske pa tudi Brazilije. Ti dobavitelji niso stalni. Ker proizvodna podjetja v panogi dobavljajo velike količine surovin, ocenjujem, da je njihova pogajalska moč večja od pogajalske moči dobaviteljev. Panogo bi zato iz vidika pogajalske moči dobaviteljev ocenila kot privlačno.

### **3.5. Nevarnost pojava substitutov**

V panogi lahko govorimo naslednjih substitutih: naravne mineralne in gazirane vode, vode s sadnimi okusi, energijski napitki, športne pijače, gazirane pijače, gazirane sadne pijače, instantni napitki, kavni napitki, čaji in brezalkoholno pivo. Individualen kupec lahko sadne sokove in nektarje zamenja za številne druge brezalkoholne pijače prisotne na tržišču. Seveda pa je možnost zamenjave proizvoda v veliki meri povezana z namenom nakupa. Če je osnovni kupčev namen potešitev žeje, obstaja večja verjetnost, da bo posegel tudi po drugim izdelkih. Vse več pa je tudi kupcev, ki se zavedajo pomena zdravega načina prehranjevanja ter niso tako naklonjeni ostalim izdelkom. Kot substitut, ki že obstaja, vendar je na slovenskem trgu še dokaj nepoznan, bi omenila eko-sok. V Sloveniji obstaja nekaj ekoloških kmetij, ki izdelujejo jabolčni sok iz ekološkega sadja. Obstaja tudi švicarsko podjetje Biotta, ki proizvaja popolnoma ekološke sokove, vendar so za enkrat ti sokovi dostopni samo v ekoloških trgovinah kot je na primer trgovina Kalček. V anketnem vprašalniku je na vprašanje, ali bi se odločili za nakup ekološkega soka 49 % vseh odgovorilo pritrdilno, 48 % prav tako, ampak nakup pogojujejo z višino cene. Zgolj 3 % anketirancev se za nakup ekološkega soka ne bi odločilo v nobenem primeru. Ker bi se večina vprašanih odločila za tak izdelek, lahko govorimo o novem in ne tako poznanem substitutu, ki ima med kupci velik potencial. Z vidika podjetja bi nevarnost pojava substitutov tako ocenila kot srednjo.

### **3.6. Zbirna ocena privlačnosti panoge**

V zbirni oceni privlačnosti panoge (glej tabelo 10) bom ocenila skupno privlačnost panoge glede na različne določljivke za tekoče leto ter prihodnje leto.

Tabela 10: Zbirna ocena privlačnosti panoge

DOLOČLJIVKA	PRIVLAČNOST PANOGE					
	TEKOČE LETO			PRIHODNJE LETO		
	NIZKA	SREDNJA	VISOKA	NIZKA	SREDNJA	VISOKA
PANOŽNA KONKURENCA		X				X
POGAJALSKA MOČ KUPCEV	X			X		
POGAJALSKA MOČ DOBAVITELJEV			X			
RAZPOLOŽLJIVOST SUBSTITUTOV		X				X
KANDIDATI ZA VSTOP			X	X		
SKUPNA OCENA		X			X	

Panogo podjetja Fructal ocenjujemo kot srednje privlačno. Menim, da bodo v prihodnosti potrošniki vedno manj naklonjeni zamenjavi izdelkov, ker se bo povečala njihova pripadnost blagovni znamki in bo zdrav način prehranjevanja postal stalnica. Glede rivalstva med konkurenti pa menim, da se bo to v naslednjem letu povečalo, predvsem z vidika konkuriranja s cenami.

#### 4. STRATEŠKA ANALIZA POSLOVANJA

Analiza širšega okolja podjetja, ki nam pokaže priložnosti in nevarnosti za podjetje, ni dovolj, da bi podjetju zagotovila osnovo za oblikovanje strategije. Potrebno je pogledati tudi v podjetje samo ter prepoznati notranje strateške dejavnike uspešnosti. Analiza poslovanja pomaga prepoznati in razviti ključne vire konkurenčnih prednosti (Wheelen & Hunger, 2010, str. 186). Pučko (2006, str. 125) analizo poslovanja opredeli kot dejavnost spoznavanja poslovanja konkretnega podjetja z namenom, da izboljšamo uspešnost tega poslovanja.

V strateški analizi poslovanja bom analizirala finančne in nefinančne kazalce podjetja Fructal. Finančni kazalci bodo temeljili na računovodskih podatkih iz letnega poročila, nefinančne kazalce bom prav tako poiskala v letnem poročilu ter jih dopolnila s podatki, pridobljenimi s pomočjo zaposlenih v podjetju.

**Prihodki od prodaje** za leto 2009 znašajo 55,1 mio EUR (bruto), kar predstavlja 3,5 mio EUR manj kot leta 2008, ko so prihodki od prodaje znašali 58,6 mio EUR (bruto). Največji padec prodaje je viden na trgu EU+ostali trgi, in sicer leta 2009 v primerjavi z letom 2008 beležimo padec za 31,6 %. Skoraj polovico prihodkov od prodaje ustvarijo v Sloveniji.

Čisti prihodki prodaje so se v letu 2009 v primerjavi z letom 2008 zmanjšali za približno 4 mio EUR, in sicer iz 58.836.345 EUR na 54.525.508 EUR. Prav tako so se leta 2009 v primerjavi z letom 2008 zmanjšali tudi poslovni odhodki, kar se pokaže na poslovnem izidu iz

poslovanja, ki znaša v letu 2008 981.968 EUR v letu 2009 pa 1.546.930 EUR. Čisti poslovni izid za leto 2008 nam kaže dobiček v vrednosti 1.219.703 EUR, medtem ko je v letu 2009 čisti poslovni izid pokazal izgubo -11.181.275 EUR, ki je odraz predvsem finančnega poslovanja.

**Ekonomičnost poslovanja** pokaže, koliko evrov prihodkov ima podjetje na evro odhodkov. Ekonomičnost je v letih 2008 in 2009 nad 100, kar pomeni da je podjetje poslovalo relativno uspešno.

**Dobičkonosnost kapitala (ROE)** je kazalnik pomemben za lastnike podjetij, saj pokaže koliko EUR dobička (izgube) prinese 100 vloženi EUR v podjetje. ROE za leto 2009 znaša -43,55 %, za leto 2008 pa 3,37 %. Za razliko od ROE kaže ROA (dobičkonosnost sredstev) dobiček ali izgubo na 100 EUR sredstev in je pomemben za podjetja. Izračuna se tako, da delimo čisti poslovni izid s povprečnimi sredstvi. ROA v letu 2008 je 1,91%, v 2009 pa znaša -22,59%.

**Prodaja na zaposlenega** nam pokaže vrednost prodaje na enega zaposlenega. V letu 2008 je ta znašala 139.257,6 EUR na zaposlenega, v letu 2009 pa se je zmanjšala na 136.143,6 EUR na zaposlenega.

**Obratna sredstva** so seštevek treh postavk, in sicer zalog, kratkoročnih terjatev iz poslovanja ter denarnih sredstev. Skupna obratna sredstva so se v letu 2009, glede na predhodne leto, zmanjšala za 13,98%.

Hitrost obračanja merimo s koeficientom obračanja obratnih sredstev, ki nam pove kolikokrat se obratna sredstva povprečno obrnejo v določenem obdobju, praviloma v obdobju enega leta. Torej večja vrednost koeficienta obračanja obratnih sredstev pomeni, da se gibljiva sredstva hitreje obračajo in s tem hitreje prehajajo iz manj likvidnih oblik v denarna sredstva.

**Količnik obratnih sredstev** je v letu 2008 znašal 2,30, v letu 2009 pa 2,433.

Kazalnik **dnevi vezave obratnih sredstev** nam pove čas trajanja enega obrata. Kazalnik smo izračunali za leti 2008 in 2009 tako, da smo število dni v letu (365) delili s količnikom obračanja obratnih sredstev. V letu 2008 so se sredstva obrnila v skoraj 159 dneh, v letu 2009 pa v 150 dneh. Razlika je 8,5 dni.

Kazalnik **stopnje kapitalizacije** nam pove, kolikšen delež sredstev je financiran s kapitalom. Večja stopnja kapitalizacije kaže na večjo finančno varnost podjetja, vendar previsoka stopnja kapitalizacije ni dobra, ker so kapital in lastna sredstva dragi. Kapitalizacija v letih 2008 in 2009 nam pokaže visoko finančno varnost podjetja in sicer je stopnja kapitalizacije v letu 2008 znašala 56,74%, v letu 2009 pa 51,86%.

V podjetju so v preteklih letih zmanjševali število zaposlenih (v letu 2009 za 19). V preteklih letih je podjetje izvajalo politiko podpiranja izobraževanja zaposlenih, kar se kaže v zmanjševanju števila zaposlenih brez izobrazbe ter povečevanju deleža tistih z višjo izobrazbo. V letu 2009 je bilo tako v podjetju zaposlenih okoli 30 % zaposlenih brez izobrazbe, 25 % je bilo tistih s srednjo izobrazbo, prav tako je bilo 25% takih s poklicno izobrazbo. Višjo izobrazbo je imelo nekaj več kot 5 % vseh zaposlenih, nekaj manj kot 15 % pa je bilo takih z visoko in višjo izobrazbo. Kot pomemben projekt, izpeljan prvič v letu 2009, v podjetju omenjajo letne razgovore z zaposlenimi (Letno poročilo podjetja Fructal, 2010).

Podjetje ima v lasti certifikat mednarodnega združenja proizvajalcev sadnih sokov SGF ter standarde kakovosti ISO 9001, ISO 14001 in ISO 22000. Tudi v letu 2009 si je podjetje prizadevalo za zmanjšanje vplivov na okolje. Najbolj aktivni so bili na področju odpadnih voda. Med drugim so si tudi prizadevali zmanjšati stroške v zvezi z odvozom in predelavo odpadkov. Konkretnih podatkov o tem, koliko so se zaradi tega podjetju zmanjšali stroški, podjetje ni želelo posredovati.

Fructal veliko pozornosti posveča tudi izboru dobaviteljev. Svoje dobavitelje ocenjujejo na osnovi izhodišč standarda ISO 14000 in 22000. Večina odkupljenega sadja je v letu 2009 prihajala iz Slovenije. Slovenski dobavitelji dobavljajo podjetju sveže sadje, natančneje hruške, jabolka ter breskve. Slovenski dobavitelji so posamezni kmetovalci ter kmetijske zadruge. Ostalo sadje Fructal dobavlja iz različnih držav, in sicer v obliki polproizvodov. Kaše in koncentrate dobavlja iz Španije, Nizozemske, poljske, Brazilije ter še nekaterih evropskih držav.

V podjetju se zavedajo pomena trženja in največ pozornosti posvečajo prav sokovom, nektarjem in sadnim pijačam. Njihove trženjske aktivnosti zajemajo tako televizijske, radijske, tiskane oglase, kot tudi pospeševanje prodaje, nagradne igre, komuniciranje s strokovnimi javnostmi, idr. Koliko sredstev podjetje namenja trženju ter kakšni so njegovi učinki, v podjetju niso želeli razkriti, saj te podatke smatrajo kot del poslovne skrivnosti. Podjetje veliko truda posveča utrjevanju ugleda blagovne znamke Fructal. Na področju pijač skušajo slediti globalnim trendom ter tako razvijajo nove kategorije pijač. Ena izmed teh kategorij je bila pijača Frutiq, ki je voda z dodanim sadjem. V letu 2011 pa so to pijačo že umaknili iz prodaje, saj je kupci niso sprejeli. Potrošnike poskušajo prepričati z vedno novimi okusi in zanimivimi embalažami. V letu 2009 so tako kupcem predstavili novo linijo treh različnih 100 % sadnih sokov, ki so sveže iztisnjeni. Linija teh sokov se imenuje Selection. Znamki Fructal in Frutek sta po izboru potrošnikov postali zaupanja vredni blagovni znamki (Letno poročilo podjetja Fructal, 2010).

## **5. PSPN ANALIZA**

PSPN analiza predstavlja celovito ocenjevanje prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti za določeno združbo (Pučko, 2006, str. 279). V tabeli 20 bom predstavila ključne ugotovitve predhodnih analiz. Pri prednostih in slabostih gre za tiste postavke, v katerih je



podjetje boljše ali slabše od konkurentov, priložnosti in nevarnosti pa izvirajo iz širšega in ožjega okolja podjetja.

*Tabela 11: PSPN analiza podjetja Fructal*

<p><b>Prednosti podjetja</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kakovostni izdelki</li> <li>• Močna BZ, korelacija z naravo, trusted brand</li> <li>• Dolgoletna tradicija</li> <li>• Izjemno uspešen kader na področju trženja</li> <li>• Prepoznavna in inovativna embalaža</li> <li>• Hitro odzivanje na potrebe trga</li> <li>• Visok tržni delež iz naslova sadnih sokov in nektarjev v Sloveniji</li> </ul>	<p><b>Priložnosti podjetja</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trend kakovost pred ceno</li> <li>• Trend lokalizacije</li> <li>• Trend zdravega prehranjevanja</li> <li>• Vedno večja vlaganja države v RR</li> <li>• Naravne danosti, ki omogočajo izkoriščanje obnovljivih virov energije</li> <li>• Velik obseg sadovnjakov v okolici</li> <li>• Vedno več površin ekoloških pridelovalcev</li> </ul>
<p><b>Slabosti podjetja</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nestabilne cene surovin, ki so pogojene z letino</li> <li>• Nizek koeficient obračanja zalog</li> <li>• Proizvodna tehnologija ni dovolj »okolju prijazna«</li> <li>• Preširoko zastavljen proizvodnji program</li> <li>• Premajhna prepoznavnost in prisotnost na zahtevnejših trgih EU</li> <li>• Premajhna participacija zaposlenih pri snovanju idej ter soodločanju</li> <li>• Konvencionalna predelava</li> </ul>	<p><b>Nevarnosti podjetja</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vedno večja koncentracija trgovine (cenovni pritiski na proizvajalce)</li> <li>• Porast cen energentov</li> <li>• Nestabilno politično okolje</li> <li>• Zrelost domačega trga</li> <li>• Porast diskontnih ponudnikov cenejših izdelkov</li> <li>• Trend padanja povprečnih denarnih sredstev gospodinjstev, namenjenih za sokove</li> </ul>

## 6. OPREDELITEV OBSTOJEČIH IN POTENCIALNIH KONKURENČNIH PREDNOSTI

Za podjetje je bistvenega pomena, da zna opredeliti obstoječe ter potencialne konkurenčne prednosti, za katere lahko rečemo, da so jedro uspešne strategije. Poznamo različne opredelitve konkurenčnih prednosti. Collis in Rukstad (2008, str. 87) konkurenčno prednost opredelita kot bistvo strategije, ki jasno opredeljuje, kaj je tisto, kar podjetje dela najbolj drugačno, in pomaga zaposlenim razumeti njihovo vlogo pri izvajanju strateških aktivnosti. Konkurenčna prednost tako sestoji iz dveh delov, in sicer iz vrednosti v očeh kupca (angl.

*customer value proposition*) ter unikatnih aktivnosti oziroma kombinacij aktivnosti, ki podjetju omogočajo, da v očeh kupca dosegajo visoko vrednost.

Konkurenčna prednost je lahko karkoli podjetje dela bolje kot konkurenca, med drugim je lahko konkurenčna prednost tudi nekaj kar ima podjetje v lasti, če tega konkurent nima (David, 2011, str. 41).

Porter meni, da je konkurenčna prednost sklop vseh aktivnosti v podjetju in predstavlja prednost, ki jo ima podjetje nad konkurenti. Ta prednost izvira iz visoke dodane vrednosti v očeh kupca, ki lahko temelji na nizkih stroških oziroma nizki ceni (konkurenčna prednost v obliki nižje prodajne cene) ali pa na visoki kakovosti in odličnih dodatnih lastnostih izdelka (konkurenčna prednost v obliki diferenciacije), ki omogočajo visoko postavljeno ceno (Porter, 1995, str. 12). Porter nas tako postavlja pred izbiro. Ali se odločimo za stroškovno učinkovitost oziroma konkuriranje z nizko ceno, ali pa želimo kupce prepričati z dražjimi izdelki z višjo dodano vrednostjo. Njegov pogled na konkurenčne prednosti bi lahko označili za tradicionalen, saj se pojavljajo novejšje teorije, kot je na primer Strategija modrega oceana (angl. *blue ocean strategy*), ki govorijo o tem, da podjetju ni nujno izbrati med diferenciacijo in nižjo ceno. S pravim pristopom lahko kupcu ponudijo oboje (Kim & Mauborgne, 2005, str. 17-18).

Ko si postavim vprašanje, kje Fructal dosega prednostni položaj na trgu v primerjavi s konkurenti, je odgovor zagotovo zaupanja vredna blagovna znamka, ki temelji na dolgoletni tradiciji in je simbol kakovosti. Ker pa nobena konkurenčna prednost ni večna in lahko kupci hitro spremenijo svoje mnenje, bi obstoječo konkurenčno prednost še nadgradila in sicer bi v povezavi s kakovostjo izdelkov naredila še korak naprej. Kim in Mauborgne (2005, str. 4-6) pravita, da je potrebno pogledati čez obstoječe meje panoge, kje podjetja bijejo bitko (angl. *red oceans*) ter ustvariti prostor kjer konkurenca še ne obstaja (angl. *blue ocean*). Zato bi podjetju predlagala, da razvije posebno linijo naravnih ekoloških sokov, ki niso proizvedeni na konvencionalen način. Takšni sokovi bi bili popolnoma organski, sadje bi podjetje dobavljalo od lokalnih ekoloških sadjarjev, tako sadja ne bi bilo potrebno lupiti, saj je največji del vitaminov, mineralov in sekundarnih metabolitov prav v lupini sadja. Šlo bi za proizvodnjo »iz sadja v steklenico«. Večina proizvajalcev sokov namreč dobavitelje izbira glede na ceno. V največji meri se podjetja odločajo za cenejše surovine, ki pa so velikokrat prepojene s kemijo. Najcenejša rešitev za proizvajalce je, da sadje olupijo in ga tako osvobodijo različnih kemikalij. Čeprav nekateri proizvajalci zagotavljajo, da je njihov proces čist in izdelkom ne dodajajo konzervansov, je tu največkrat prisoten problem oksidacije sadja. Zato se večina podjetij odloča za stiskanje, zgoščevanje in pasterizacijo sadja v bližini vira dobave. Če bi Fructal dobavljal sadje od lokalnih ekoloških pridelovalcev, teh problemov ne bi bilo. Tako bi lahko nadziral celoten proces ter kupcem zagotovil najbolj kakovostne sokove z resnično 100 % deležem sadja. Kot zanimivost naj omenim, da zakonodaja dopušča, da na embalaži soka piše 100 % sadni sok, ki pa je v resnici narejen iz sadne baze oziroma koncentrata. Druga obstoječa konkurenčna prednost podjetja je prepoznavna in inovativna

embalaža. Za prej omenjeno linijo sokov bi predlagala kakovostno stekleno embalažo, ki bi vsebovala podatke o tem, od kje in kdaj je sadje prišlo, ter bi izdelke varovala pred oksidacijo. Ker se v kulturnem okolju vedno bolj uveljavlja trend lokalizacije, bi to pripomoglo k izboljšanju tega elementa konkurenčne prednosti. Glede na to, da bi podjetje proizvajalo ekosokove, se mi zdi pomembno, da spodbuja kupce k vračanju embalaže, saj steklo omogoča ponovno polnjenje. Tretja obstoječa konkurenčna prednost podjetja je uspešen kader na področju trženja. Trženjske akcije v podjetju bi nadgradila s strokovnimi članki v različnih revijah, ki bi govorili o pomenu ekološko proizvedenih sokov ter njihovi izjemni hranilni vrednosti ter velikem deležu prisotnih antioksidantov. Kupcem je potrebno zagotoviti jasne in zanesljive informacije v zvezi s proizvodnjo, sestavinami, kakovostjo ter jim navsezadnje tudi obrazložiti koristi njihove nakupne odločitve. V trženjskih akcijah bi podjetje spodbujalo kupce k nakupu z nižanjem cen sokov v času sezone oziroma času, ko sadje uspeva. Seveda pa ne gre zanemariti tudi družbene in okoljske odgovornosti podjetja. Da bi podjetje ustvarilo podobo, ki je zgled družbeno odgovornega delovanja, bi podjetju predlagala, da svojo proizvodnjo spremeni na ta način, da vanjo vključi obnovljive vire energije. Fructalu predlagam, da s pomočjo sončnih celic in vetrne elektrarne ustvarja lastno energijo, uporabljeno v proizvodnji. Shrivastava (1996, str. 5-7) spregovori o dejstvih, zakaj je za podjetje dobro biti »eko« podjetje. Ker se vedno več ljudi zaveda okoljske problematike, je narasla podpora podjetjem, ki se do okolja obnašajo odgovorno. Vedno več kupcev želi čistejšo in varnejšo proizvodnjo. Tudi vlade in številne organizacije so poostrile nadzor ter število meritev. Podjetje, ki bo razvilo novo, »zeleno strategijo«, lahko v tem doseže konkurenčno prednost.

## **7. PREDLOG POSLANSTVA IN VIZIJE ZA PROGRAM SADNIH SOKOV**

Poslanstvo podjetja vključuje predvsem opredelitev bistva poslovanja podjetja in usmeritev njegovega razvoja. Z njim podjetje opredeli razloge za svoj obstoj in utemelji prihodnje poslovanje (Možina & Rozman & Glas & Tavčar & Pučko & Kralj & Ivanko & Lipičnik & Gričar & Tekavčič & Dimovski & Kovač, 1993, str. 93). Hoque (2003, str. 27) poslanstvo opredeli kot dolgoročne konkretne cilje, ki jih podjetje želi doseči. Poslanstvo je namen oziroma razlog zaradi katerega podjetje obstaja. Govori o tem, kaj podjetje nudi družbi, ali je to storitev, ali proizvod. Poslanstvo mora opredeliti temeljne in enkratne namene, ki podjetje ločujejo od ostalih njim podobnih podjetij ter kažejo cilj poslovanja oziroma proizvodnje (Wheelen & Hunger, 2010, str. 65).

Vizija je bolj povezana s cilji, medtem ko je poslanstvo bolj usmeritev, način obnašanja podjetja. Z vizijo podjetja razumemo notranjo sliko mogočega in zaželenega stanja podjetja (Rozman et al., 1993, str. 92). Thompson in Strickland (1999, str. 5) vizijo opredelita kot cestni zemljevid podjetja v prihodnosti – smer, v katero je podjetje namenjeno, položaj, katerega namerava izpostaviti, ter katere zmožnosti in sposobnosti namerava razvijati.

Ker sta današnje poslanstvo in vizija podjetja Fructal zastavljena za celoten proizvodni program, želim oblikovati predlog novega poslanstva ter vizije izključno za program sadnih sokov.

**Predlog poslanstva za program sadnih sokov** za podjetje Fructal je:

*Smo »zeleno« podjetje, ki kupcem nudi zdrave in kakovostne sadne sokove, pridelane na popolnoma naraven in ekološki način, obenem pa ustvarjamo pozitivne finančne rezultate. Kupcem želimo ponuditi relevantne informacije, ki jih potrebujejo pri nakupnih odločitvah, zato se trudimo širiti znanje o zdravem in organskem načinu prehranjevanja. Ljudem tako omogočamo, da živijo zdravo ter se tudi sami do okolja obnašajo odgovorno. Skupaj z našimi kupci tako ustvarjamo »zeleno« miselnost, ki temelji na vračanju k naravi.*

**Predlog vizije (v obliki krajšega zapisa) za program sadnih sokov** za podjetje Fructal pa je naslednji:

*Do leta 2015 bomo postali največji proizvajalec ekološko pridelanih sadnih sokov v Evropi. S pozitivnim odnosom do narave in naravnih virov bomo vodilni ponudnik zdravih in popolnoma naravnih izdelkov, ki jih bomo ustvarjali iz ekološkega sadja ter s tehnologijo, ki bo temeljila na obnovljivih virih. Naši sokovi bodo nepogrešljivi v slehernem domu.*

## **8. RAZVOJ STRATEGIJE**

Kim in Mauborgne (2005, str. 37) opredelita tri karakteristike dobre strategije, in sicer: strategija mora imeti fokus, podjetje mora razlikovati od ostalih ter imeti mora prepričljivo »etiketo«. Podjetje naj se tako ne osredotoča na vse elemente konkuriranja v panogi, temveč mora pogledati čez njene meje ter ustvariti unikatno in prepričljivo vrednost za kupce.

Kot so pokazali rezultati anketnega vprašalnika, si podjetja na slovenskem trgu, ki se ukvarjajo s proizvodnjo sadnih sokov, konkurirajo s podobnimi elementi ponudbe. Fructal ima sicer v očeh kupcev najvišjo raven ponudbe, vendar je podobnost med podjetij Fructal, Rauch in Dana prevelika, da bi lahko govorili o tem, da v panogi obstaja podjetje, ki je zelo drugačno od ostalih. Da ima podjetje razvito strategijo modrega oceana, Kim in Mauborgne (2005, str. 18) opredelita sledeče pogoje. Podjetje ustvari nov trg, kjer konkurenca še ne obstaja. Konkurenca postane nepomembna. Podjetje odkrije in zadovolji nove potrebe. Izbira med vrednostjo in stroški ne drži več. Podjetje lahko usklajuje aktivnosti z zasledovanjem diferenciacije in nizkih stroškov. Iz tega vidika, ne moremo govoriti o tem, da v panogi sadnih sokov v Sloveniji, obstaja podjetje, ki ima razvito strategijo modrega oceana.

Na podlagi predhodnih analiz širšega okolja, panoge ter podjetja Fructal, menim, da je najbolj primerna strategija za program sadnih sokov t.i. »eko strategija«. Orsato (2006, str. 130-131) opredeli štiri vrste konkurenčnih okoljskih strategij, in sicer glede na to, kaj je fokus podjetja ter na katerih dejavnikih podjetje gradi konkurenčno prednost. Vedno več podjetij se odloča za trajnostne strategije, s tem, ko vlagajo v okolje ter stremijo k čim boljši izrabi virov. Da

podjetje vlaganje v okolje spremeni v vire konkurenčnih prednosti potrebuje jasno strategijo. Glede na drugi kriterij, za katere konkurenčne prednosti se podjetje odloča podjetje lahko izbira med konkurenčno prednostjo v obliki nizkih stroškov oziroma v obliki diferenciacije proizvodov. Za podjetje Fructal se mi zdi najprimernejša t.i. strategija »Eco-Branding«, ki se osredotoča na proizvode in storitve, konkurenčna prednost pa nastopa v obliki diferenciacije. Podjetje, ki se odloči za eno od okoljskih strategij, lahko torej vlaga v »zeleno« proizvodno tehnologijo, lahko pa se posveti trženju eko-izdelkov in storitev. Vendar ni nujno, da podjetje zasleduje zgolj eno od predlaganih strategij. Veliko managerjev se odloča za več okoljskih strategij hkrati. Podjetju Fructal bi sicer predlagala, da razvije in trži eko-provode, vendar bi obenem spremenila tudi obstoječo proizvodnjo. S tem, ko bi Fructal vlagal v bolj »zeleno« proizvodnjo, bi vplival na zniževanje stroškov. Orsato (2006, str. 134-135) govori o tem, da podjetja, ki se odločajo za strategijo »Eco-Branding« ter želijo ustvariti konkurenčno prednost v obliki eko-blagovne znamke, ne smejo zanemariti treh predpogojev. Ti predpogoji so: kupci morajo biti pripravljeni plačati stroške »eko-diferenciacije« proizvoda, nuditi jim morajo zanesljive in jasne informacije sestavi izdelka, poleg tega, pa konkurenca te izdelke težko posnema.

V nadaljevanju bom razvila strategijo za program sadni sokov za podjetje Fructal, kjer bom poskušala vključiti elemente, ki jih predlaga strategija modrega oceana, ter elemente Orsatovih okoljskih strategij, s poudarkom na »Eco-Brandingu«.

Strategijo bom oblikovala po postopku, ki ga je razvilo podjetje 2GC Active Management (2GC, 2011). Do strateških ciljev in strategije bom prišla s pomočjo širšega zapisa vizije (glej tabelo 21), ki jo bom obravnavala v štirih vidikih. Ti vidiki so: finančni vidik, vidik kupcev, vidik notranjih poslovnih procesov ter vidik učenja in rasti. Oblikovala bom izjave o tem, kakšno želim, da je podjetje čez pet let na področju prej omenjenih vidikov. S pomočjo izjav bom razvila strateške cilje, in sicer za obdobje treh let. Med vsemi vidiki bom izbrala prioritete izjave, najmanj dve do tri, izjema je finančni vidik, kjer bom povzela vse ter jih časovno prilagodila za obdobje do treh let. Za dosego izbranih strateških ciljev bom nato razvila strateške aktivnosti. Strateške aktivnosti bodo postavljene za obdobje od šest do osemnajst mesecev. Pričakovane posledice strateških aktivnosti, strateške rezultate, pa bom postavila za nekoliko daljše obdobje, in sicer od enega do treh let. Povezavo med strateškimi aktivnostmi in strateškimi rezultati bom predstavila v strateškem diagramu (glej sliko 2).

*Tabela 12: Vizija programa sadnih sokov podjetja Fructal za leto 2018 v štirih vidikih*

<p><b>Finančni vidik</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Povečanje dobička za 40%</li> <li>• 30% nižji relevantni stroški proizvodnje</li> <li>• 50% večji prihodki od prodaje</li> </ul>	<p><b>Vidik kupcev</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 40% strank je novih</li> <li>• 90% strank je zvestih</li> <li>• Leta 2015 smo najbolj prepoznavni eko proizvajalec sadnih sokov v Evropi</li> </ul>
--	---

<p><b>Vidik notranjih poslovnih procesov</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 80% pogodb z dobavitelji je dolgoročnih</li> <li>• 70% dobaviteljev prihaja iz bližnje okolice</li> <li>• 80% embalaže je ponovno uporabljene</li> <li>• Zaposluje 3 strokovnjake s področja zdrave, organske prehrane</li> <li>• 5 sadjarjem podelimo »eko-subvencijo«</li> </ul>	<p><b>Vidik učenja in rasti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zaposleni so vključeni v sistem snovanja in predlaganja idej</li> <li>• Leta 2013 sami pridobivamo energijo za proizvodnjo, s pomočjo vetrne elektrarne ter sončnih celic</li> <li>• 100% sadnih sokov (izdelkov) je eko-izdelkov</li> <li>• Vključevanje ekoloških živil v organizirano prehrano v javnih ustanovah (vrtci, šole, bolnišnice, domovi za starostnike)</li> </ul>
--	---

Slika 2: Strateški diagram



Kot glavni strateški cilj sem opredelila povečanje dobička v letu 2015 glede na leto 2010, za 40%. Povečanje dobička bi dosegla s 30 % znižanjem relativnih stroškov proizvodnje ter 50 % povišanjem prihodkov od prodaje. Znižanje stroškov proizvodnje bi dosegla skozi 40 % znižanje stroškov energije uporabljene v proizvodnji, in sicer tako, da bi podjetje do leta 2013 zgradilo vetrno elektrarno ter postavilo sončne celice. S tem bi podjetje samo proizvajalo energijo iz obnovljivih naravnih virov, ki se ne iztrošijo. S pomočjo vetrne elektrarne bi v podjetju zmanjšali emisije toplogrednih plinov. Vetrne elektrarne ne proizvajajo odpadkov in ostalih nevarnih kemičnih snovi. Njihova izgradnja ne vzame veliko časa, stroški obratovanja tudi niso visoki. Po poročilu Elektro Primorske, je najbolj potencialno območje za izrabo vetrne energije, prav Primorska (V Sloveniji prvi mali vetrni elektrarni, 2011). Kot omenjeno, bi v podjetju energijo pridobivali tudi s pomočjo sončnih celic, saj sončna energija prav tako omogoča prihranke, in temelji na naravnih, obnovljivih virih. Za podjetje je najboljša, če ima z dobavitelji sklenjene stalne pogodbe, saj to povečuje zaupanje ter partnerski odnos med podjetjem in dobavitelji ter posledično vpliva na nižje stroške dobave. Ker želim, da je 70 % dobaviteljev stalnih, predlagam, da Fructal petim okoliškim sadjarjem podeli eko-subvencije, ter jim pomaga, da se začnejo razvijati v smeri ekološke pridelave. S tem bi Fructal ne samo finančno pomagal lokalnim sadjarjem, ampak, bi si na ta način zagotovil zanesljivo in kakovostni dobavo. Na relativno zniževanje stroškov proizvodnje bi vplivala tudi s pomočjo povratne embalaže. Kot enega izmed strateških ciljev sem si namreč zastavila, da bo do leta 2015 80 % embalaže ponovno uporabljene. Da bi kupci redno vračali že uporabljeno embalažo, je najbolj optimalna rešitev za podjetje, da kot embalažo uporablja kakovostno steklo. Kupce pa bi za vračanje embalaže motiviralo skozi različne trženjske akcije, kot na primer, 15 % popust pri ponovnem nakupu. Na 50 % povečanje prodaje pa bi vplivala skozi pridobitev novih kupcev, in sicer sem si zadala, da podjetje pridobi 40 % novih kupcev. Te bi Fructal lahko iskal med tistimi, ki so okoljsko ozaveščeni, ter se zavedajo pomena zdravih, organskih izdelkov trenutno pa ni proizvajalca, ki bi ugodil njihovim zahtevam. Nove kupce pa bi Fructal lahko pridobil tudi na račun večje prepoznavnosti podjetja, ki bi se s pomočjo promocij eko-izdelkov, s strani novo zaposlenih strokovnjakov za zdravo prehrano, povečala za 20 %. Pomemben segment kupcev so tudi starejši ljudje, zato bi za njih podjetju predlagala, da pozornost posveti tudi njim, in sicer z objavo strokovnih člankov, ki bi ljudi ozaveščali o pomenu ekoloških sadnih sokov v naši vsakdanji prehrani. Poleg tega, pa bi podjetju predlagala, da se osredotoči na promocijo eko-sokov v javnih ustanovah, kot so vrtci in šole, saj je pomembno, da se mlajša populacija čim prej sreča z izdelki podjetja. Podjetje bi lahko eko-sokove približalo potrošnikom tudi s pomočjo vključevanja v organizirano prehrano v različnih javnih ustanovah, ne zgolj vrtcih in šolah, temveč tudi v bolnišnicah ter domovih za ostarele. Na povečanje prihodkov od prodaje vpliva tudi raven zvestobe kupcev. Podjetje bi torej imelo 90 % zvestih kupcev, saj bi bila celotna paleta sadnih sokov 100 % ekološka in naravna. Kupci, ki želijo kakovost in popolnoma naravne sokove, bodo tako imeli podjetje, ki bi lahko ugodilo njihovim zahtevam. Da bo podjetje lahko proizvajalo 100 % ekološke sadne sokove, mora skleniti pogodbe z eko-sadjarji, ki jim bodo zagotavljali dobavo svežega in organskega sadja.



Predlog nove strategije tako stoji na dveh temeljih. Prvi temelj je promocija eko-izdelkov ter osveščanje javnosti o pomenu zdrave prehrane. Druge temelj pa je sprememba proizvodne tehnologije v okolju bolj prijazno. Menim, da bi se Fructal s tako strategijo diferenciral od konkurence ter si ustvaril nov trg, kjer je trenutno konkurenca še zanemarljiva. Kot vemo, pa podpora družbeno in okoljsko odgovornim podjetjem iz dneva v dan narašča. S pomočjo »zelene« strategije bi Fructal še utrdil moč blagovne znamke ter povečal svojo prepoznavnost.

## **SKLEP**

V diplomskem delu sem podala predlog nove strategije za program sadnih sokov, za podjetje Fructal v strateškem obdobju 2012-2015. Z novo strategijo želim izboljšati finančno uspešnost podjetja Fructal. S pomočjo analize širšega okolja, panoge ter poslovanja podjetja, sem izluščila najpomembnejše priložnosti in nevarnosti za Fructal ter njegove prednosti in slabosti.

Med najbolj potencialne priložnosti za podjetje Fructal uvrščam trend zdravega prehranjevanja, naravne danosti, ki podjetju omogočajo izkoriščanje obnovljivih virov energije, velik obseg sadovnjakov v oklici, ter dejstvo, da naraščajo površine ekoloških pridelovalcev. Po analizi sodeč, so največje nevarnosti za podjetje: vedno večja koncentracija trgovine (cenovni pritiski na proizvajalce), porast cen energentov, zrelost domačega trga, nestabilne cene surovin ter trend padanja povprečnih denarnih sredstev, namenjenih za sokove.

S pomočjo strateške analize poslovanja ter analize panoge podjetja, pa sem izluščila prednosti in slabosti podjetja Fructal. Kot najbolj pomembne prednosti bi izpostavila kakovostne izdelke, dolgoletno tradicijo, močno blagovno znamko, prepoznavno in inovativno embalažo ter visok tržni delež iz naslova sadnih sokov in nektarjev v Sloveniji. Menim, da so največje slabosti podjetja preširoko zastavljen proizvodni program, nizek koeficient obračanja zalog ter ne dovolj »okolju prijazna« proizvodna tehnologija.

Sledila je opredelitev potencialnih ter obstoječih konkurenčnih prednosti podjetja. Obstoječa konkurenčna prednost podjetja je po mojem mnenju zaupanja vredna blagovna znamka, ki temelji na dolgoletni tradiciji ter kakovostnih izdelkih. Obstoječo konkurenčno prednost pa bi nadgradila z novo linijo eko-sokov. Gre za 100% sadne sokove, ki so popolnoma naravni in brez kakršnih koli dodatkov. Podjetje bi sadje, namreč dobavljalo od lokalnih eko-sadjarjev. Druga obstoječa konkurenčna prednost je prepoznavna in inovativna embalaža. To bi spremenila v skladu z novo eko-linijo sadnih sokov, in sicer bi obstoječo embalažo zamenjala s kakovostnim steklom, ki med drugim omogoča ponovno polnjenje. Podjetju bi predlagala nadgradnjo obstoječih trženjskih akcij, in sicer s strokovnimi članki, ki bi potrošnike ozaveščali o pomembnosti zdravih ter ekoloških izdelkov. Podjetju bi predlagala, da se poskuša vključiti v organizirane sisteme prehranjevanja v javnih zavodih. Kot največjo potencialno konkurenčno prednosti vidim družbeno in okoljsko odgovornost podjetja, saj je

javnost vedno bolj naklonjena »zelenim« podjetjem. Fructalu zato predlagam, da poveča skrb za naravno okolje s tem, ko proizvodno tehnologijo preuredi v okolju bolj prijazno. Moj predlog je v postavitvi lastne vetrne elektrarne ter sončnih celic. Podjetje bi s tem proizvajalo lastno energijo za proizvodnjo s pomočjo obnovljivih naravnih virov. V povezavi z omenjeno konkurenčno prednostjo sem se pri razvoju strategije osredotočila na »Eco-branding« oziroma na okoljsko, »zeleno« strategijo. Nova strategija torej temelji na eko-trženju, s pomočjo eko-izdelkov, ter na okolju prijaznejši proizvodnji, ki bi med drugim imela pozitiven vpliv na zmanjševanje stroškov. Menim, da bi taka strategija Fructalu omogočila, da se razvija v skladu s trendi ter se diferencira od konkurentov. S pomočjo nove strategije bi podjetje povečalo prepoznavnost ter pridobilo nove segmente kupcev, na drugi strani pa znižalo stroške proizvodnje. Na podlagi tega, lahko sklepam, da bi predlagana strategija povečala finančno uspešnost podjetja Fructal.

## LITERATURA IN VIRI

1. 2GC Active Management. (2011). Najdeno 20. junija 2011 na spletnem naslovu <http://www.2gc.co.uk/>
2. AJPES. (2010). Javna objava letnih poročil. Najdeno 23. maja 2011 na spletnem naslovu [http://www.ajpes.si/jolp/rezultati.asp?naziv=fructal&ulica=&posta=&kraj=&maticna=&davcna=&sifskup=-1&MAXREC=20&hide\\_submit.x=0&hide\\_submit.y=0](http://www.ajpes.si/jolp/rezultati.asp?naziv=fructal&ulica=&posta=&kraj=&maticna=&davcna=&sifskup=-1&MAXREC=20&hide_submit.x=0&hide_submit.y=0)
3. Anketa o porabi v gospodinjstvih. Najdeno 15. maja 2010 na spletnem naslovu [http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=0811201S&ti=&path=./Database/DEM\\_soc/08\\_zivljenjska\\_raven/08112\\_poraba\\_gospodinjstev/&lang=2](http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=0811201S&ti=&path=./Database/DEM_soc/08_zivljenjska_raven/08112_poraba_gospodinjstev/&lang=2)
4. Bruto domači proizvod, letni podatki. Najdeno 15. maja 2011 na spletnem naslovu [http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=0301910S&ti=&path=./Database/Ekonomsko/03\\_nacionalni\\_racuni/05\\_03019\\_BDP\\_letni/&lang=2](http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=0301910S&ti=&path=./Database/Ekonomsko/03_nacionalni_racuni/05_03019_BDP_letni/&lang=2)
5. Campbell, D., Stonehouse, G., & Huston, B. (2002). *Business strategy*. Wobourn: Butterworth Heinemann.
6. Collis, J. D., & Ruckstad, G. M. (2008). Can you say what your strategy is? *Harvard Business Review*, 7(9), 82-90.
7. Cosgrove, J. (2011, 13. junij). Food & Beverage Trends in the New Economy. Najdeno 14. junija 2011 na spletnem naslovu <http://www.nutraceuticalsworld.com/contents/view/39687>
8. David, F. (2011). *Strategic management. Concepts and cases*. Boston: Pearson.
9. Dimovski, V., & Panger S. (2008). *Temelji managementa*. Harlow: Pearson.
10. Državna proračunska sredstva za raziskovalno-razvojno dejavnost. Najdeno 15. maja 2011 na spletnem naslovu [http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=2364303S&ti=&path=./Database/Ekonomsko/23\\_raziskovanje\\_razvoj/02\\_raz\\_razvoj\\_dej/03\\_23643\\_proracunska\\_sredstva/&lang=2](http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=2364303S&ti=&path=./Database/Ekonomsko/23_raziskovanje_razvoj/02_raz_razvoj_dej/03_23643_proracunska_sredstva/&lang=2)
11. *Eko trend: Vrtičkarji se vračajo*. (2011). Najdeno 9. maja 2011 na spletnem naslovu <http://www.sensa.si/za-navdih/eko-trend-vrtickarji-se-vracajo/z>
12. Ekološko kmetijstvo. (b.l.) V *Wikipedii*. Najdeno 18. maja 2011 na spletnem naslovu [http://sl.wikipedia.org/wiki/Ekolo%C5%A1ko\\_kmetijstvo](http://sl.wikipedia.org/wiki/Ekolo%C5%A1ko_kmetijstvo)
13. Ekološko kmetijstvo. Najdeno 15. maja 2010 na spletnem naslovu [http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=1561902S&ti=&path=./Database/Okolje/15\\_kmetijstvo\\_ribistvo/11\\_15619\\_ekolosko\\_kmet/&lang=2](http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=1561902S&ti=&path=./Database/Okolje/15_kmetijstvo_ribistvo/11_15619_ekolosko_kmet/&lang=2)
14. Fructal d.d. (2010). Letno poročilo podjetja Fructal d.d. Ajdovščina: Fructal d.d.
15. Hoque, Z. (2003). *Strategic Management Accounting. Concepts, Processes and Issues*. 2<sup>nd</sup> ed. Malaysia: Pearson.
16. Jaklič, M. (2009). *Poslovno okolje in Gospodarski razvoj*. Ljubljana: Ekonomska Fakulteta.
17. Kim, C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy*. Boston: Harvard Business School Press.

18. Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Ghoshal, S. (1998). *The strategy process*. Harlow: Prentice Hall Europe.
19. Možina, S., Rozman, R., Glas, M., Tavčar, M., Pučko, D., Kralj, J., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Tekavčič, M., Dimovski, V., & Kovač, B. (2002) *Management, nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
20. Okoljske usmeritve-razkorak med Evropsko Unijo in Slovenijo. (2009). Najdeno 6. junija 2011 na spletnem naslovu <http://abesedn.wordpress.com>
21. Orsato, R. J. (2006). Competitive Environmental Strategies. When does it pay to be green? *48(2) California Management Review*, 127-143.
22. *Podjetje Fructal*. Najdeno 8. aprila 2011 na spletnem naslovu <http://www.fructal.si/podjetje-fructal/>
23. Popis intenzivnih sadovnjakov. Najdeno 15. maja 2011 na spletnem naslovu [http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=1506815S&ti=&path=../Database/Okolje/15\\_kmetijstvo\\_ribistvo/04\\_rastlinska\\_pridelava/03\\_15068\\_popis\\_sadovnjakov/&lang=2](http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=1506815S&ti=&path=../Database/Okolje/15_kmetijstvo_ribistvo/04_rastlinska_pridelava/03_15068_popis_sadovnjakov/&lang=2)
24. Porter, M. E. (1995). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
25. Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 86(1) 61-78.
26. *Presni sokovi nam ohranjajo in vračajo zdravje*. Najdeno 16. junija 2011 na spletnem naslovu <http://www.utrinek.si/presni-sokovi-nam-ohranjajo-in-vracajo-zdravje>
27. *Price indices of agricultural products*. Najdeno 15. maja 2011 na spletnem naslovu <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/setupModifyTableLayout.do>
28. Pučko, D. (2006). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska Fakulteta.
29. Rebalans proračuna že julija v DZ? (2011). Najdeno 6. junija 2011 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/314582/Rebalans-prora%EB8una-%BEe-julija-v-DZ>
30. Rozman, R., Kovač, J., & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
31. Shrivastava, P. (1996). *Greening Business. Profiting the Corporation and the Environment*. Ohio: Thomson Executive Press.
32. Skupina Pivovarna Laško prodaja še Fructal. (18. 2. 2011). Najdeno 14. maja 2011 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/gospodarstvo/skupina-pivovarna-lasko-prodaja-se-fructal.html>
33. *Sveži zelenjavni in sadni sokovi*. Najdeno 16. junija 2011 na spletnem naslovu [http://www.toa-darma.com/hrana\\_kljuc\\_do\\_zdravja/svezi\\_zelenjavni\\_in\\_sadni\\_sokovi/](http://www.toa-darma.com/hrana_kljuc_do_zdravja/svezi_zelenjavni_in_sadni_sokovi/)
34. Število prebivalcev, statistične regije. Najdeno 15. maja 2010 na spletnem naslovu [http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=05C2002S&ti=&path=../Database/Dem\\_soc/05\\_prebivalstvo/10\\_stevilo\\_preb/10\\_05C20\\_prebivalstvo\\_stat\\_regije/&lang=2](http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=05C2002S&ti=&path=../Database/Dem_soc/05_prebivalstvo/10_stevilo_preb/10_05C20_prebivalstvo_stat_regije/&lang=2)
35. Thompson, A., & Strickland, A. J. (1999). *Strategic Management. Concepts and Cases*. Singapore: Irwin McGraw-Hill

36. UMAR. (2011). Spomladanska napoved, marec 2011. Ljubljana: UMAR.
37. V Sloveniji prvi mali vetrni elektrarni. (2008). Najdeno 5 .julija 2011 na spletnem naslovu <http://www.rtv slo.si/znanost-in-tehnologija/v-sloveniji-prvi-mali-vetrni-elektrarni/94187>).
38. Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2010). *Concepts in Strategic Management and Business Policy. Achieving sustainability*. New Jersey: Pearson.
39. Zakon o delovnih razmerjih. *Uradni list RS* št. 42/2002, 79/2006-ZZZPB-F, 46/2007 *Odl.US: U-I-45/07*, Up-249/06-22, 103/2007, 45/2008-ZArbit, 83/2009 *Odl.US: U-I-284/06-26*)
40. Zakon o varstvu okolja. *Uradni list RS* št. 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.
41. Zakon o varstvu potrošnikov. *Uradni list RS* št. 98/2004-UPB2, 46/2006 *Odl.US: U-I-218/04-31*, 126/2007, 86/2009).

## **PRILOGE**

## **KAZALO PRILOG**

Priloga 1: Anketni vprašalnik.....	1
Priloga 2: Prihodki od prodaje po vrstah izdelkov podjetja Fructal v obdobju 2007-2009 (v 1000 EUR).....	5
Priloga 3: Ekonomičnost poslovanja podjetja Fructal v letu 2008 in 2009.....	5
Priloga 4: Dobičkonosnost kapitala podjetja Fructal v letu 2008 in 2009.....	5
Priloga 5: Dobičkonosnost sredstev podjetja Fructal v letu 2008 in 2009.....	6
Priloga 6: Obratna sredstva podjetja Fructal v letu 2008 in 2009.....	6
Priloga 7: Količnik obračanja obratnih sredstev podjetja Fructal v letu 2008 in 2009.....	6
Priloga 8: Struktura osnovnih sredstev podjetja Fructal v letu 2008 in 2009.....	7
Priloga 9: Število zaposlenih v Fructal d.d. na dan 31.12.2009.....	7
Priloga 10: Stopnja kapitalizacije podjetja Fructal v letu 2008 in 2009.....	7

## Priloga 1: Anketni vprašalnik

Moje ime je Mendi Marc. Sem študentka Ekonomske Fakultete Univerze v Ljubljani. S pomočjo anketnega vprašalnika želim raziskati zaznavo različnih ponudnikov sadnih sokov v Sloveniji. Vaši odgovori so popolnoma anonimni, dobljeni rezultati pa mi bodo v pomoč pri pisanju diplomskega dela.

### 1. Ustrezno označi spol

<input type="radio"/> moški	<input type="radio"/> ženski
-----------------------------	------------------------------

### 2. Ustrezno označi starost

<input type="radio"/> 0 do pod 18
<input type="radio"/> 18 do pod 30
<input type="radio"/> 30 do pod 50
<input type="radio"/> 50 in več

### 3. Naštej 3 blagovne znamke proizvajalcev sadnih sokov, ki jih poznaš

1.	<input type="text"/>
2.	<input type="text"/>
3.	<input type="text"/>

### 4. Na 6- stopenjski lestvici ocenite **kakovost** sadnih sokov oziroma kakovost sestavin, naštetih proizvajalcev

	1- nepravilni	2	3	4	5	6- izjemno kakovostni	7- ne poznam
Dana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fructal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rauch	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vital	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



5. Na 6- stopenjski lestvici ocenite **okus** sadnih sokov sledečih proizvajalcev

	1- slab okus	2	3	4	5	6- izjemno dober okus	7- ne poznam
Dana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fructal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rauch	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vital	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Na 6- stopenjski lestvici ocenite, kakšna je **naravnost** izdelkov sledečih proizvajalcev

	1- umetni	2	3	4	5	6- popolnoma naravni	7- ne poznam
Dana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fructal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rauch	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vital	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Ustrezno označite kaj najbolj vpliva na Vašo nakupno odločitev, ko izbirate med različnimi ponudniki sadnih sokov

<input type="radio"/>	nizka cena
<input type="radio"/>	visoka kakovost izdelka
<input type="radio"/>	všečen okus (pitnost)
<input type="radio"/>	naravnost izdelka (naravne sestavine, zdrav izdelek)
<input type="radio"/>	blagovna znamka
<input type="radio"/>	prodajne akcije

drugo (navedite, kaj)

8. Označite v kolikšni meri zaupate spodnjim blagovnim znamkam

	1- ne zaupam	2	3	4	5	6- zelo zaupam
Dana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fructal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rauch	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vital	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Kako pogosto se za nakup določenega sadnega soka odločite zaradi reklame, ki ste jo zasledili v medijih?

	1- nikoli	2- včasih	3- pogosto
Dana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fructal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rauch	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vital	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Na 3- stopenjski lestvici ustrezno označite, kako prepričljivo in všečno se Vam zdi oglaševanje naštetih podjetij

	1- ni mi všeč, neprepričljivo	2- srednja všečnost, včasih me prepriča	3- zelo mi je všeč, prepričljivo	4- ne poznam
Dana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fructal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rauch	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vital	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Na 6-stopenjski lestvici ocenite, kakšna se Vam zdi embalaža sadnih sokov, sledečih ponudnikov

	1- nevshečna	2	3	4	5	6- izjemno vsečna	7- ne poznam
Dana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fructal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rauch	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vital	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Na 6-stopenjski lestvici ocenite družbeno in okoljsko odgovornost naslednjih proizvajalcev -(ali se podjetje do družbe in okolja, v katerem posluje, obnaša odgovorno?)

	1- neodgovorni	2	3	4	5	6- zelo odgovorni	7- ne poznam
Dana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fructal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rauch	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vital	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Kako pogosto se odločate za nakup sadnih sokov diskontnih ponudnikov, kot so Lidl, Hofer, Eurospin?

nikoli

včasih

pogosto

redno

14. Ali menite, da je v Sloveniji dovolj ponudnikov sadnih sokov?

da

ne

15. Bi se odločili za nakup ekološkega sadnega soka, ki bi bil pripravljen na popolnoma naraven način in iz ekološko pridelanega sadja?

da

ne

mogoče, odvisno od cene

Priloga 2: Prihodki od prodaje po vrstah izdelkov podjetja Fructal v obdobju 2007-2009 (v 1000 EUR)

Vrste izdelkov	2007	2008	2009
Pijače	53.085	52.802	49.672
Živilski izdelki	5.789	58.11	5.431
Skupaj	58.873	58.613	55.103
Slovenija	38.164	38.443	36.650
JV Evropa	16.289	16.169	15.717
EU+ostali trgi	44.20	4.001	2.735

Vir: Letno poročilo Fructala, 2010.

Priloga 3: Ekonomičnost poslovanja podjetja Fructal v letu 2008 in 2009

	2008	2009	I <sub>09/08</sub>
Poslovni prihodki	60.761.010	56.229.778	92,54
Poslovni odhodki	59.779.042	54.682.848	91,47
Ekonomičnost	101,64	102,83	101,17

Vir: Letno poročilo Fructala, 2010.

Priloga 4: Dobičkonosnost kapitala podjetja Fructal v letu 2008 in 2009

	2008	2009

Čisti poslovni izid	1.219.703	-11.181.275
Kapital	36.181.693	25.674.741
ROE (%)	3,37	-43,55

*Vir: Letno poročilo Fructala, 2010.*

Priloga 5: Dobičkonosnost sredstev podjetja Fructal v letu 2008 in 2009

	2008	2009
Čisti poslovni izid	1.219.703	-11.181.275
Povprečna sredstva	63.768.506	49.504.328
ROA (%)	1,91	-22,59

*Vir: Letno poročilo Fructala, 2010.*

Priloga 6: Obratna sredstva podjetja Fructal v letu 2008 in 2009

	2008	2009	I <sub>09/08</sub>
Zaloge	10.628.472	8.712.715	81,98
KR terjatve iz poslovanja	13.507.626	12.117.288	89,71
Denarna sredstva	48.969	60.476	40,60
Obratna sredstva	24.285.067	20.890.479	86,02

*Vir: Letno poročilo Fructala, 2010.*

Priloga 7: Količnik obračanja obratnih sredstev podjetja Fructal v letu 2008 in 2009

	2008	2009	I <sub>09/08</sub>
Odhodki iz poslovanja	59.779.042	54.682.848	91,47
Amortizacija	3.847.064	3.095.907	80,47
Obratna sredstva	24.285.067	20.890.479	86,02
Količnik obračanja obratnih sredstev	2,30	2,43	105,65

\*upoštevana so končna stanja obratnih sredstev ne povprečna

*Vir: Letno poročilo Fructala, 2010*

Priloga 8: Struktura osnovnih sredstev podjetja Fructal v letu 2008 in 2009

	2008	Delež (%)	2009	Delež (%)	I <sub>09/08</sub>
Dolgoročna sredstva	31.917.722	50,04	27.950.290	56,46	87,57
Kratkoročna sredstva	31.781.897	49,83	21.484.940	43,40	67,60
KR aktivne časovne razmejitev	68.887	0,11	69.098	0,14	100,31
Sredstva	63.786.506	100	49.504.328	100	77,61

*Vir: Letno poročilo Fructala, 2010.*

Priloga 9: Število zaposlenih v Fructal d.d. na dan 31.12.2009

	2007	2008	2009
Fructal d.d.	435	410	391

*Vir: Letno poročilo Fructala, 2010.*

Priloga 10: Stopnja kapitalizacije podjetja Fructal v letu 2008 in 2009

	2008	2009	I <sub>09/08</sub>
Kapital	36.181.693	25.674.741	70,96
Obveznosti do virov sredstev	63.768.506	49.504.328	77,63
Stopnja kapitalizacije (%)	56,74	51,86	91,40

*Vir: Letno poročilo Fructala, 2010.*

