

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

TADEJA TANACEK

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO
**PREDLOG POSLOVNE STRATEGIJE ZA PODJETJE RADENSKA ZA OBDOBJE
2011-2013**

Murska Sobota, september 2011

TADEJA TANACEK

IZJAVA

Študent/ka _____ izjavljam, da sem avtor/ica te zaključne strokovne naloge, ki sem jo napisal/a pod mentorstvom _____, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njeno objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 PREDSTAVITEV PODJETJA	2
2 ANALIZA ŠIRŠEGA OKOLJA.....	3
2.1 Gospodarsko podokolje	3
2.2 Politično pravno podokolje.....	4
2.3 Kulturno podokolje.....	4
2.4 Tehnološko podokolje	5
2.5 Naravno-demografsko podokolje	6
3 ANALIZA PANOGE BREZALKOHOLNIH PIJAČ	6
3.1 Intenzivnost konkurence med obstoječimi tekmeci.....	7
3.2 Potencialni novi vstopi podjetij v panogo	8
3.3 Pogajalska moč kupcev	9
3.4 Substituti.....	9
3.5 Pogajalska moč dobaviteljev	10
3.6 Zbirna ocena privlačnosti panoge.....	10
4 STRATEŠKA ANALIZA POSLOVANJA	11
5 ANALIZA SWOT	13
6 OPREDELITEV OBSTOJEČIH IN POTENCIALNIH KONKURENČNIH PREDNOSTI.....	14
7 OPREDELITEV POSLANSTVA IN VIZIJE	16
8 RAZVIJANJE STRATEGIJE.....	17
SKLEP.....	22
LITERATURA IN VIRI	25

KAZALO TABEL

Tabela 1: Prepoznavne značilnosti podjetij v panogi brezalkoholnih pijač v Sloveniji.....	8
Tabela 2: Zbirna ocena privlačnosti panoge brezalkoholnih pijač.....	10
Tabela 3: Analiza SWOT podjetja Radenska.....	14
Tabela 4: Vizija podjetja Radenska za leto 2016 v štirih vidikih.....	18

UVOD

Podjetja se mnogokrat ne zavedajo pomembnosti strateških dokumentov. Vendar podjetja, ki želijo biti uspešna in konkurenčna na trgu v času, ko so spremembe vse pogostejše, in ko je prilagajanje le-tem bistvenega pomena, morajo imeti vodilo, čemu slediti in na kakšen način, da bo poslovanje ostalo oziroma postalo uspešno. Za doseganje uspešnega poslovanja so bistvenega pomena strateški dokumenti, ki zaposlenim v podjetju dajo jasno vedeti, kakšni so cilji in poti za doseganje zelenih ciljev podjetja. Mnogokrat se tudi zgodi, da imajo podjetja strateške dokumente, vendar ni najbolj jasno, kakšni so strateški cilji, ali pa ti niso kvantificirani, niso jasne vzročno-posledične povezave znotraj strategije, vizija je zapisana enostavno in še bi lahko naštevala.

V diplomskem delu se bom tako osredotočila na podjetje Radenska d.d., ki deluje na področju brezalkoholnih pijač in je pridruženo podjetje Pivovarne Laško d.d. V podjetju obstajajo strateški dokumenti, s pomočjo katerih podjetje lažje posluje in sledi zastavljenim strateškim ciljem. Tako ima podjetje zapisano vizijo in poslanstvo ter strategijo, vendar so ti strateški dokumenti pomanjkljivi oziroma niso časovno določeni.

Namen diplomskega dela je z jasno opredeljenimi strateškimi dokumenti pomagati pri doseganju večje konkurenčnosti ter s tem tudi pri uspešnosti podjetja. Da bi razvila čim bolj uporabno strategijo za podjetje bom v diplomskem delu analizirala širše in ožje okolje podjetja ter njihovo poslovanje. Iz ugotovljenega bom poskušala poleg obstoječe konkurenčne prednosti razviti še kakšno potencialno. Poleg jasno zapisanih novih strateških dokumentov bom s pomočjo SWOT analize razvila predlog za novo poslovno strategijo podjetja Radenska d.d., za obdobje 2011-2013.

Diplomsko delo bo temeljilo na dveh delih. V prvem delu se bom osredotočila predvsem na študij strokovne in znanstvene literature s področja strateškega managementa. Pri analizi širšega in ožjega okolja mi bodo v pomoč predvsem sekundarni viri, medtem ko bo strateška analiza temeljila na internih virih ter pogovorih z zaposlenimi. Pri analizi panoge pa mi bodo v pomoč orodja, ki jih ponuja paradigma modrega oceana. Ta del bo temeljil predvsem na sekundarnih virih, ki jih bom dopolnila s primarnimi viri, in sicer s pogovori z zaposlenimi v podjetju oziroma s predstavniki oddelkov. Drugi del diplomskega dela bo ustvarjal. Razvila bom poslovno strategijo v skladu z metodologijo svetovalnega podjetja 2GC Active Management, kjer je končni izdelek strategija, izrisana tudi v strateškem diagramu (angl. *strategy map*). V posameznih fazah razvijanja strategije bom izvedla intervjuje s predstavnikoma podjetja zaradi preverbe pravilnosti razvoja strategije, ki bosta prav tako potrdila logiko strateškega diagrama in ocenila verjetnost uspeha predlagane strategije. Tako bo moja hipoteza, da bo predlagana nova poslovna strategija izboljšala poslovanje podjetja, tudi teoretično potrjena.

1 PREDSTAVITEV PODJETJA

Blagovna znamka Radenska tri srca je ena najstarejših blagovnih znamk pri nas. Zgodba podjetja Radenska se je začela leta 1869, ko je dr. Karel Henn napolnil prve steklenice mineralne vode na svojem zemljišču. Od leta 1936 podjetje za omenjeno mineralno vodo uporablja simbol treh rdečih src. Zgodba se je začela resneje odvijati, ko so leta 1961 odprli polnilnico v Boračevi, saj se je takrat začela tudi intenzivnejša prodaja. Tako je bila v teh letih Radenska prva v nekdanji skupni državi Jugoslaviji, ki je imela polnilnico za brezalkoholne pijače na bazi mineralne vode (Radenski vestnik, 2011).

Radenska na trgu nastopa z linijo brezalkoholnih pijač, linijo mineralnih in izvirskih vod ter z vodami z okusom. Glavni proizvod je Radenska Classic kraljevi vrelec, ki zaradi svoje kakovosti in cenovnega razreda spada v premium segment. V liniji brezalkoholnih pijač podjetja Radenska poleg blagovne znamke Ora, ki jo je Radenska odkupila leta 1999, ter blagovnih znamk Oaza, Radenska Still, Radenska+, najdemo tudi znano pijačo Pepsi cola, kajti Radenska ima s strani Pepsica podeljeno licenco za polnjenje omenjene pijače (Radenska d.d., 2010, str. 4-5).

Podjetje Radenska je prisotno tako na domačem kot tujem trgu. Domači trg predstavlja slabih 80 % prodaje (količinsko), ostale prihodke pa podjetje doseže s prodajo na tujih trgih. Glavni izvozni trgi podjetja so Italija, Hrvaška, Avstrija, Kosovo, Bosna in Hercegovina, Kanada, ZDA in Slovaška. Države bivše Jugoslavije predstavljajo okrog 7 %, države EU okrog 13 %, ostale pa okrog 2 % prodaje (količinsko). Podjetje se v zadnjih letih srečuje s padcem prodaje na trgih bivše Jugoslavije. Na Hrvaškem je posledica padca prodaje padec kupne moči, administrativne ovire in nenaklonjenost hrvaških kupcev do slovenskih izdelkov, medtem ko vzroke za padec prodaje v drugih državah bivše Jugoslavije pripisujejo nekonkurenčnosti zaradi visokih uvoznih dajatev, nekaj pa tudi nizkim vložkom v te trge. Izjema med državami bivše Jugoslavije je le Kosovo, ki že nekaj let beleži rast (Radenska d.d., 2010, str. 11-18).

Podjetje je od leta 2000 v večinski lasti podjetja Pivovarna Laško, d.d., ki je 93,81 % lastnica. Podjetje Radenska si pod okriljem Pivovarna Laško obeta, da bodo lažje uresničevali cilje povezovanja pri usklajenem nastopu na trgih skupnih dobaviteljev ter si s tem zagotovili boljše nabavne pogoje, prav tako pa pričakujejo koordiniran nastop na trgu kupcev pri skupnih poslovnih partnerjih ter skupni nastop pri širitvi prodajnega področja na domačem in tujem trgu (Radenska d.d., 2010, str. 5). Direktor podjetja Zvonko Murgelj tvori upravo podjetja, ki jo nadzoruje petčlanski nadzorni svet, a bo s septembrom 2011 direktorsko mesto prevzel Milan Hojnik. V podjetju je zaposlenih 207 delavcev, ki so razporejeni v pet oddelkov. V upravi ter pravni in kadrovski službi dela 9 ljudi, v nabavi 4, sektor proizvodnje, tehnologije in investicij zaposluje 158 ljudi, v sektorju trženja jih je 19 ter v finančno-računovodskem sektorju jih je zaposlenih 17. Povprečna starost je 47 let, saj je kar 45,4% zaposlenih starih od 51 do 60 let (Radenska d.d., 2010, str. 21-2).

2 ANALIZA ŠIRŠEGA OKOLJA

Avtorji širšega okolje ne opredeljujejo povsem enako. Pučko (2008, str. 21) na primer meni, da je zunanje okolje podjetja najbolje razdeliti na pet podokolij, za vsako izmed njih pa je potrebno izluščiti glavne razvoje, relevantne za podjetje.

Tako bom tudi sama širše okolje podjetja razdelila v pet podokolij (gospodarsko, tehnološko, naravno, kulturno, politično pravno podokolje) in v vsakem izmed njih poskušala ugotoviti priložnosti in nevarnosti ter izzive za podjetje.

2.1 Gospodarsko podokolje

Bruto domači proizvod (BDP) je eden izmed najpomembnejših kazalcev, s pomočjo katerega se meri moč in razvitost posameznega gospodarstva. Predstavlja vsoto vrednosti proizvedenih produktov in storitev v določeni državi v obdobju enega leta.

Realni BDP na prebivalca tako vpliva na velikost potrošnje in s tem prodaje podjetja, zato je spremljanje rasti oziroma padca BDP-ja za podjetja še kako pomembno. V prvem četrtletju leta 2011 se je tako BDP v Sloveniji realno zvišal za 2 %, kar je za podjetja, ki prodajajo v Sloveniji dobro, a je za podjetja pomembno tudi izvozno povpraševanje (Statistični urad Republike Slovenije, 2011). Medtem ko Slovenija beleži rast BDP-ja, Hrvaška, eden izmed največjih izvoznih trgov podjetja Radenska, beleži v prvem tromesečju leta 2011 0,9 % padec in napovedi niso ugodne (Državni zavod za statistiku Republika Hrvatska, 2011). Analitiki namreč za leto 2011 napovedujejo 1,5 % padec, nato pa naj bi država v naslednjih dveh letih beležila rast (Izvozno okno, 2011a). BDP v Srbiji, prav tako pomembnem izvoznem trgu Radenske, je v letu 2010 znašal 31,8 milijard EUR. Gospodarska rast je v letu 2010 dosegla 1,7 %. Za letošnje leto analitiki napovedujejo 3 % gospodarsko rast, v letih 2012 in 2013 pa 5 % (Izvozno okno, 2011b). Poleg omenjenih držav nekdanje Jugoslavije je za podjetja, ki delujejo v panogi brezalkoholnih pijač, zanimivo tudi Kosovo, ki je v letu 2010 beležilo 4 % gospodarsko rast, za leto 2011 pa napovedujejo 5,5 % gospodarsko rast, nato pa naj bi do leta 2013 upadla do 4,9 % (Izvozno okno, 2011c).

Na potrošnjo prav tako vpliva stopnja brezposelnosti, ki v zadnjih letih zaradi gospodarske krize narašča. Tako se je v prvem četrtletju leta 2011 brezposelnost v Sloveniji znova občutno povečala, saj je bilo v zadnjem četrtletju leta 2010 v Sloveniji 81.000 brezposelnih oseb, v prvem četrtletju leta 2011 pa se je številka povečala še za 5.000. Tako je stopnja brezposelnosti v Sloveniji v prvem četrtletju znašala 8,5 % in je največja med mladimi (Statistični urad Republike Slovenije, 2011). S še večjo brezposelnostjo pa se srečujejo na Hrvaškem, kjer je brezposelnost 18,2 % in gre za najvišjo stopnjo brezposelnosti od februarja 2006 (Državni urad za statistiku Republika Hrvatska, 2011). Stopnja brezposelnosti v Srbiji je

bila malo nižja, saj je v letu znašala 2010 17,2 %. Napovedi so ugodne, saj naj bi se letos znižala za 16,7 % in do leta 2013 na 14,5 % (Izvozno okno, 2011b). Brezposelnost je med omenjenimi državami največji problem na Kosovu, kjer je bilo po podatkih Statističnega urada Kosovo nezaposlenih že 45 % prebivalstva, vendar pa je realni odstotek verjetno še višji (Izvozno okno, 2011c). Vsekakor je spremljanje stopnje nezaposlenosti v državah uvoznicah pomembno, saj se stopnja brezposelnosti pozna pri dinamiki osebne potrošnje.

2.2 Politično pravno podokolje

Slovenija je 1. maja leta 2004 postala polnopravna članica Evropske unije (v nadaljevanju EU), kar pomeni, da je na vseh področjih prevzela pravni sistem EU. Članstvo je Sloveniji prineslo večjo prepoznavnost in prav tako je pridobila večjo pogajalsko moč do tretjih držav. Največje spremembe so slovenska podjetja ob vstopu Slovenije v EU občutila ob ukinitvi carin, saj so se tako poenostavili postopki glede uvoza in izvoza, vendar se slovenska podjetja še vedno soočajo s problemi glede izvoza v države nečlanice. Tako ima na primer Hrvaška restriktivno politiko predvsem pri uvozu mineralnih vod (kvote, carine), ki v neenakopraven položaj postavlja domače polnilce in uvoznike in se bo verjetno nadaljevala vse do vstopa Hrvaške v EU (Radenska d.d., 2010, str. 15).

Tudi podjetja, ki delujejo na področju proizvodnje brezalkoholnih pijač, mineralnih in drugih stekleničenih voda, so se ob vstopu Slovenije v EU soočile z novimi pravili in akti, ki so povezani z njihovim delovanjem. Tako so se morala podjetja ob vstopu Slovenije v EU podrediti evropskim aktom in direktivam, najbolj pa so se jih dotaknili Pravilnik o namizni mineralni vodi, izvirski vodi in namizni vodi, novi koncesijski akti ter Pravilnik o ravnanju z odpadno embalažo. Ker tovrstna podjetja proizvajajo veliko odpadne embalaže, je ta pravilnik želel omejiti količino le-te in tako zmanjšati obremenitve okolja. Pri kreiranju le tega je sodelovalo tudi podjetje Radenska preko gospodarske zbornice Slovenije in tako doprineslo k ozaveščanju sortiranja in zbiranja odpadne embalaže (Radenski vestnik, 2011).

2.3 Kulturno podokolje

Podjetja morajo preučiti tudi kulturo določenega trga, da bolje spoznajo tamkajšnje prebivalstvo in se jim na ta način poskušajo približati s svojimi izdelki ter s tem povišati svojo prodajo. Prav tako je poznavanje kulture določenega naroda pomembno za adaptacijo podjetja, če to želi investirati v določeno državo.

Tako pri nas kakor tudi v svetu, lahko zaznamo vedno večjo ozaveščenost in težnjo k zdravemu načinu prehranjevanja in na splošno življenja, k čemer nas usmerjajo tudi različni mediji. Tako se vedno več ljudi ukvarja s športom in pazi na svojo prehrano. Raziskava, ki jo je izvedla Zveza potrošnikov Slovenije v začetku letošnjega leta, je pokazala, da Slovenci

vedno več posegamo po navadni vodi in čajih ter se izogibamo negaziranih in gaziranih brezalkoholnih pijač (Zveza potrošnikov Slovenija, 2011).

Vendar pa se po podatkih Statističnega urada republike Slovenije v košarici slovenskih potrošnikov nahaja le 30 % slovenskih proizvodov. Ključni dejavniki, da se ljudje odločajo za njihov nakup, sta kakovost in cena, pa tudi zavest, da kupujejo slovensko blago in s tem podpirajo domače gospodarstvo. Pripadnost slovenskim izdelkom je bolj zaznati med starejšimi, saj veliko mladih kupuje globalno in ne razlikuje med domačimi in tujimi izdelki (Aktiv.si, 2011). Globalno pa ljudje še vedno dajo veliko na kakovost in tradicijo, kar je eden ključnih značilnosti premium segmentov, kajti zadnje raziskave GfK Haushaltspanel Cosumer – Scan kažejo najmanjši vpliv krize ravno v branži premium znamk (Radenski vestnik, 2011). Prav tako je tudi tretjina Slovencev pripravljena plačati več za boljšo kakovost.

Vsekakor pa je zaznati spremembe navad ljudi zaradi gospodarske krize, saj se ti raje zadržujejo doma in pijejo navadno vodo iz pipe namesto embaliranih vod, kar se kaže tudi pri prodaji le-teh (Združenje polnilcev embaliranih vod Slovenije, 2011). Na Kosovem, na enem izmed mlajših izvoznih trgov Radenske, je na primer zaznati kulturo pitja mineralne vode, saj si tamkajšnje prebivalstvo težko predstavlja pitje kave brez kozarca mineralne vode. Kljub nižjemu standardu je tudi tam moč zaznati naklonjenost tradiciji in kakovosti, saj so kljub visoki cenovni občutljivosti pripravljene plačati višjo ceno (Radenski vestnik, 2011). Vsekakor je to priložnost za podjetja, ki proizvajajo mineralno vodo, da izkoristijo ta njihov ritual in jim skušajo svoj izdelek čim bolj približati.

2.4 Tehnološko podokolje

V današnjem času so inovacije, novosti in s tem napredek vsakodnevni, zato jih moramo spremljati in jim slediti, saj vplivajo tudi na kakovost našega življenja. Tudi podjetja se trudijo vpeljati najnovejšo tehnologijo v svoj proces, kajti vedno več se jih zaveda, da je ta lahko ena izmed potencialnih konkurenčnih prednosti. Vpeljava in obvladovanje tehnoloških sprememb vsekakor vpliva na uspešnost podjetja, saj pravilna vpeljava tehnologije v poslovanje vsekakor prinaša prihranke pri stroških in s tem vpliva tudi na makroekonomsko stanje države ter njen razvoj. Zato je preučevanje tehnološkega okolja in sledenje novim trendom vsekakor pomembno za obstanek in predvsem za razvoj podjetja.

Na področju proizvodnje brezalkoholnih pijač, mineralnih in drugih stekleničenih voda ter ostalih prehranskih izdelkov se je zaradi zdravstvene varnosti proizvodov uveljavil sistem vodenja varnosti živil po principih sistema HACCP, s pomočjo katerega se ugotavljajo vrednosti in nadzirajo tveganja za končni proizvod. Poleg omenjenega sistema so za podjetja v tej panogi pomembni tudi ISO standardi na področju kakovosti in okoljevarstvenega delovanja, saj le-ta v okolje prispevajo veliko odpadkov (Radenski vestnik, 2011).

Pri podjetjih, ki se ukvarjajo s proizvodnjo, veliko vlogo igra tudi vlaganje v proizvodno opremo, kjer lahko novejša, modernejša oprema prinaša tudi visoke prihranke. Vedno več podjetij se zaveda tudi pomembnosti logistike in tako namenjajo svoja sredstva tudi temu procesu delovanja. Tako namenjajo svojo pozornost predvsem sledljivosti proizvodnje in informatizaciji skladiščnega poslovanja.

Pri proizvodnih podjetjih je zaznati tudi trend sledenja kartonov z RFID etiketami, ki prav tako v povezavi z GPS omogočajo sledenje vozil ali prevoznih enot, ki pošiljatelju kakor tudi prejemniku, v vsakem trenutku razpolaga z informacijo o lokaciji blaga (Scribd, 2011).

2.5 Naravno-demografsko podokolje

Ker je obstoj in razvoj podjetij, ki polnijo izvirske in mineralne vode, odvisen od neokrnjenosti narave, morajo paziti na njeno neokrnjenost. Podjetja, ki se ukvarjajo s proizvodnjo pijač, v okolje prispevajo veliko odpadnega materiala, zato se podjetja, ki imajo razvito okoljevarstveno zavest, zavzemajo za zmanjšanje odpadkov s pomočjo uvajanja novih materialov, zniževanjem mase plastenk, uvajanjem povratnih plastenk, ločevanjem odpadkov in podobno. Tako je veliko podjetij PVC materiale zamenjalo za okolju bolj prijazen PET material, ki omogoča reciklažo. V Sloveniji skrbi za odpadno embalažo slovenskih podjetij podjetje Slopak. Na področju varovanja okolja so vpeljeni tudi ISO standardi, ki podjetjem omogočajo lažje obvladovanje okoljske problematike, prav tako pa z uvedbo omenjenih standardov podjetje pridobi na ugledu (Radenska d.d., 2003, str. 10-11).

Nevarnost onesnaževanja okolja obstaja tudi pri delu z nevarnimi snovmi, zato je ravnanje z njimi opredeljeno v Elaboratu za nevarne snovi in vsebuje tudi spisek vseh Varnostnih listov, zato morajo podjetja poskrbeti, da so nevarne snovi skladiščene v skladu z zakonskimi predpisi. Tudi pri uvedbi novih tehnologij v podjetje si okoljsko ozaveščena podjetja prizadevajo, da bi imela čim manjši vpliv na okolje, ob tem pa upoštevajo vse okoljevarstvene vidike, ki jih predpisuje naša zakonodaja in tako hkrati sledijo smernicam Evropske unije (Radenska d.d., 2003, str. 11). Ker so proizvodna podjetja tudi velike potrošnice energije, se v zadnjih letih omenja tudi izraba sončne energije, ki bi podjetjem skupaj z varovanjem okolja, zniževalo tudi velik del stroškov.

3 ANALIZA PANOGE BREZALKOHOLNIH PIJAČ

Analiza konkurenčnosti panoge nam pokaže privlačnost panoge za podjetja, ki v njej že poslujejo. Ključno za podjetje je, da pozna moč konkurence v panogi, saj je od tega odvisna potencialna dobičkonosnost podjetja. Namen analiz konkurenčnosti panoge je poiskati pozicijo znotraj nje, kjer se podjetje lahko najbolje ubrani pred konkurenčnimi silami

(Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005, str. 116). Pučko (2008, str. 24-25) navaja, da so poslovne možnosti in nevarnosti podjetja odvisne od strukture in s tem od privlačnosti panoge. To določajo po Porterju (Porter, 1995, str. 5-8) pravila konkuriranja v panogi. Pravila konkuriranja, značilna za določeno panogo, so odvisna od petih skupin določljivk: potencialni novi vstopi podjetij v panogo, intenzivnost konkurence med obstoječimi tekmeci, pogajalska moč kupcev, pogajalska moč dobaviteljev in substituti. S pomočjo ocenjevanja skupnega delovanja omenjenih petih skupin določljivk ugotavljamo poslovne možnosti in nevarnosti za prihodnjo poslovno uspešnost podjetja. Te določljivke namreč vplivajo na cene, stroške in investiranje, s tem pa na ekonomsko uspešnost, ki jo panoga dosega.

3.1 Intenzivnost konkurence med obstoječimi tekmeci

Trg proizvodnje in prodaje pijač je v Sloveniji zasičen s sadnimi sokovi, gaziranimi pijačami, mineralnimi in izvirskimi vodami, vodami z okusi, alkoholnimi pijačami, predvsem z različnimi vrstami piva in vina itd., vendar je, kot že povedano, situacija lastništva največjih proizvajalk omenjene pijače pri nas nekoliko nenavadna. Podjetje Pivovarna Laško je večinska lastnica tako podjetja Radenska (93,81 %), kakor tudi podjetja Pivovarne Union (97,89 %), zato je nesmiselno govoriti o hudem rivalstvu med omenjenimi podjetji, saj si skupina Pivovarna Laško prizadeva za uspešno poslovanje vseh omenjenih podjetij. Kljub temu si v vsakem izmed podjetij prizadevajo za čim večji tržni delež in s tem čim višjo prodajo svojih izdelkov. Tako večji tržni delež na trgu brezalkoholnih pijač in piva pri nas upravlja podjetje Pivovarna Laško. Obstaja možnost, da znotraj omenjenega sistema nastaja vedno večja konkurenca, v smislu, da distributer, ki dostavlja pijačo gostincem, manjšim trgovcem in ostalim, le-tem ponuja izdelke vseh podjetij v sistemu, kar pomeni, da ima istovrstne izdelke različnih proizvajalcev. Obstaja možnost, da si distributerji prizadevajo za večji promet lokalnega izdelka, kljub temu da imajo istovrstni izdelki različne cene. Kar pomeni, da si bo npr. distributer, ki deluje na področju SV Slovenije, pri prodaji vode z okusom prizadeval za čim večjo prodajo vod Oaza, podjetja Radenska, medtem ko si bo distributer, ki deluje v osrednji Sloveniji, prizadeval za čim večjo prodajo vod Zala, podjetja Pivovarna Union. Poleg omenjenega imajo podobni izdelki različnih proizvajalcev znotraj sistema različne cene, kar pomeni, da si konkurirajo že na podlagi cene. Na omenjenem trgu pri nas pomembno vlogo igra tudi Droga Kolinska, ki poleg sokov pokriva pomembno tržno nišo z mineralno vodo Donat Mg, katero je kupila od Rogaških vrelec. Tako njihova najbolj znana proizvoda, gazirana pijača Cockta in Donat Mg, predstavljata najbližji substitut Pepsi-ju in mineralni vodi Radenska Classic kraljevi vrelci, ki sta proizvoda podjetja Radenska.

Na trgu se za svoj tržni delež bori tudi podjetje Dana, ki v svojem asortimanu poleg sokov ponuja tudi mineralno vodo in žgane pijače, podobno ponudbo ima tudi podjetje Fructal, ki je prav tako pod okriljem Pivovarne Laško, a je v fazi prevzema srbskega podjetja Nectar. Med ponudniki voda pa je močno tudi podjetje Costella. Prisotni so tudi tuji ponudniki, npr. hrvaška Jamnica ter globalni ponudniki, kot na primer Coca Cola, Evian, Pago, Rauch. Spodaj

(Tabela 1) so predstavljene prepoznavne značilnosti največjih konkurentov podjetja Radenska, ki so prisotna v panogi brezalkoholnih pijač, in so povzete iz ankete (Priloga 1).

Tabela 1: Prepoznavne značilnosti podjetij v panogi brezalkoholnih pijač v Sloveniji

Podjetje/blagovna znamka	Tradicija	Okus	Embalaza	Raznovrstnost izdelkov	Dostopnost izdelkov	Skrb za okolje
Pivovarna Laško	x	x				
Pivovarna Union	x	x				
Kolinska	x	x	x			
Fructal	x	x	x	x		
Dan		x	x		x	
Costella		x	x	x	x	
Jamnica	x	x	x		x	
Evian			x			

Vir: Prepoznavne značilnosti podjetij v panogi brezalkoholnih pijač (glej Priloga 1).

3.2 Potencialni novi vstopi podjetij v panogo

Potencialni konkurenti so podjetja, ki trenutno še ne tekmujejo v panogi, imajo pa možnost, da se za to odločijo. Obstoječa podjetja v panogi se seveda trudijo, da bi čim uspešneje preprečevala vstop novim podjetjem, saj večje število podjetij zmanjšuje dobičke obstoječim (Močnik, 2005, str. 35). Pri ocenjevanju nevarnosti vstopa novih konkurentov se podjetja osredotočajo predvsem na ekonomijo obsega, blagovne znamke, zakonodajne ovire, krivulje učenja, zahtevan obseg naložb in podobno.

Pri podjetjih, ki se ukvarjajo s proizvodnjo pijač, je značilno, da je prisotna ekonomija obsega, kar pomeni, da stroški na enoto proizvoda padajo, če podjetje proizvede večjo količino. Ekonomija obsega predstavlja oviro za nove vstopne, zato je panoga za obstoječa podjetja v panogi privlačna. Tudi začetni vložki so veliki, saj je potrebno investirati v proizvodne obrate, ki veliko stanejo. Prav tako je na trgu brezalkoholnih pijač in voda moč blagovnih znamk visoka. Na moč blagovne znamke vsekakor vplivajo konkurenca na trgu, dostopnost le-te, izkušnje kupcev s proizvodom, izpostavljenost blagovne znamke in podobno. Agresivna promocija določenih izdelkov, kar je v zadnjem času pri nas še posebno prisotno, še bolj utrdi pripadnost znamke, kar še otežuje vstop novih potencialnih konkurentov, zato je ta panoga privlačna tudi z vidika vstopa novih konkurentov.

3.3 Pogajalska moč kupcev

Pogajalska moč kupcev se izraža z možnostjo zbijanja cen na strani kupcev v panogi. Lahko pa kupci vplivajo tudi na povečanje stroškov proizvodnje, ker od dobaviteljev zahtevajo bolj kakovostne izdelke in storitve. Z zniževanjem cen oziroma večanjem stroškov tako kupci vplivajo na manjšanje dobička podjetja (Močnik, 2005, str. 39). Pri analizi pogajalske moči kupcev nas posebej zanima predvsem informiranost kupcev, število nakupov, koncentracija nakupov, pomen nabavne cene in podobno.

V omenjeni panogi vsekakor igrajo pomembno vlogo kupci - trgovci, grosisti in gostilne ter drugi partnerji podjetja, kakor tudi končni potrošniki. Trgovine so si v zadnjem času zgradile dominantnejšo pozicijo, zato vedno večji delež v trgovini pripada veleprodaji, kar je doprineslo h krepitvi trgovskih blagovnih znamk. Prav tako je na trgu prisotnih veliko proizvajalcev brezalkoholnih pijač in stekleničenih voda, poleg tega pa se krepijo še tuji vodarji, zato ima kupec veliko izbiro med dobavitelji, stroškov pri zamenjavi le-teh pa nima. Zato je kupec v tem pogledu močnejši, saj si lahko izbere proizvod, kjer mu razmerje med ceno in kakovostjo najbolj ustreza, ne da bi moral ob tem plačati stroške zamenjave. Tudi informiranost potrošnikov se je v zadnjih letih zelo povečala, zato je tudi s tega vidika privlačnost panoge nižja. Če gledamo z druge strani, se pravi z vidika podjetij, pa si podjetja prizadevajo, da je koncentracija kupcev čim večja, kar pomeni, da podjetja niso odvisna od le nekaj kupcev, kajti s tega vidika imajo kupci manjšo moč vpliva na podjetja. Zato bi omenjeno panogo z vidika pogajalske moči kupcev ocenila kot srednje privlačno.

3.4 Substituti

Substitute za podjetje predstavljajo izdelki, ki so po videzu in značilnostih podobni končnim izdelkom ali storitvam podjetja. Podjetja si morajo zato prizadevati za čim bolj edinstven izdelek ali storitev, ki ga bo konkurenca težka posnemala oziroma mu podjetje mora dodati neko dodano vrednost. Za podjetje so substituti še posebej nevarni, če je razmerje med ceno in kakovostjo nizko, če so stroški spremembe proizvoda nizki oziroma če so kupci nagnjeni k substituciji (Pučko, 1999, str. 128).

V panogi proizvodnje brezalkoholnih pijač in stekleničenih voda je nevarnost nastopa substitutov visoka, saj so si izdelki med seboj izredno podobni. Tako so si vode brez okusa, kot na primer Radenska Naturelle, voda Zala, Costella ali Dana, zelo podobne, podobnost pa je moč zaznati tudi pri vodah z okusi, npr. Oaza, vode z okusi Zala, Costella, Dana. Razlika je majhna tudi pri mineralnih vodah, na primer pri Radenska Kraljevi vrelec in Jamnica. Omenjenim izdelkom so podobni tudi omenjeni produkti trgovskih blagovnih znamk, ki so dosegljivi po ugodnejši ceni. Zaradi vsega omenjenega bi privlačnost panoge s tega vidika ocenila za manj privlačno.

3.5 Pogajalska moč dobaviteljev

Pogajalska moč dobaviteljev se kaže v njihovi zmožnosti dvigovanja cen inputov, ali pa vplivanju na višje stroške panoge zaradi slabše kakovosti inputov ali slabo opravljenih storitev (Močnik, 2005, str. 40). Prav tako nas pri analizi pogajalske moči dobaviteljev zanima diferenciacija inputov, stroški zamenjave dobavitelja, koncentracija dobaviteljev in možnost integracije naprej.

Večinska lastnica večine proizvajalk pijače je Pivovarna Laško. Zato so ta podjetja povezana v sistem, kjer skupaj nastopajo pri pogajanjih z dobavitelji in s pomočjo te sinergije poskušajo doseči najugodnejše nabavne pogoje. Sistem naroča velike količine inputov za vsa podjetja v skupini, zato dobavitelji v tem pogledu nimajo velike moči. Nekoliko drugače je pri ostalih podjetjih, ki pri pogajanjih z dobavitelji nastopajo samostojno. Ta podjetja imajo vsekakor manjšo pogajalsko moč v primerjavi z dobavitelji. Diferenciacija med inputi ni velika, prav tako pa stroški zamenjave dobavitelja niso visoki, zato so tudi s tega vidika podjetja v tej panogi v boljšem položaju v primerjavi z dobavitelji. Tudi če gledamo z vidika koncentracije dobaviteljev, le-ti nimajo velike moči, kajti podjetja niso odvisna le od enega dobavitelja, saj npr. eno podjetje, ki je prisotno v tej panogi, posluje približno s 300 dobavitelji in nobeden izmed njih ne dobavlja edinstvenega izdelka. Vsekakor pa obstaja nevarnost integracije dobaviteljev naprej, kar pomeni, da lahko začnejo nekateri dobavitelji pijačo proizvajati sami in nas na ta način obidejo. Zaradi vsega naštetega bi privlačnost panoge z vidika pogajalske moči dobaviteljev ocenila na srednje privlačno.

3.6 Zbirna ocena privlačnosti panoge

V tej točki bom predstavila zbirno tabelo privlačnosti panoge brezalkoholnih pijač, kjer bom ocenila privlačnost panoge za tekoče leto ter prihodnja leta (glej tabelo 2).

Tabela 2: Zbirna ocena privlačnosti panoge brezalkoholnih pijač

Določljivka	PRIVLAČNOST PANOGA					
	Tekoče leto			Prihodnje leto (leta)		
	Nizka	Srednja	Visoka	Nizka	Srednja	Visoka
Kandidati za vstop			x	x		
Pogajalska moč kupcev		x		x		
Pogajalska moč dobaviteljev		x			x	
Razpoložljivost substitutov	x					x
Rivalstvo med konkurenti	x				x	
Skupna ocena		x			x	

4 STRATEŠKA ANALIZA POSLOVANJA

Pri snovanju nove poslovne strategije ima velik pomen tudi dobra analiza poslovanja podjetja. Pučko (1998, str. 10-11) namreč meni, da le-ta omogoča podjetju uresničiti tiste ukrepe v poslovanju, ki bodo vodstvu omogočile doseči največjo uspešnost podjetja in da podjetje ne more uresničiti vseh možnosti za povečanje ekonomske uspešnosti, če se ne poglobi v vprašanja organizacije.

Sama sem podatke, potrebne za analizo poslovanja, pridobila iz letnega poročila 2010 podjetja Radenska (bilanca stanja in izkazov poslovnega izida podjetja) ter analizirala podatke za leto 2010 in jih primerjala z letom 2009.

Podjetje Radenska je imelo konec leta 2010 114.457.817 evrov (v nadaljevanju EUR) sredstev, od tega 67.647.568 EUR dolgoročnih sredstev. Največji delež kratkoročnih sredstev so predstavljala za prodajo razpoložljiva finančna sredstva, ki jih je podjetje imelo v višini 34.322.390 EUR. Kratkoročnih aktivnih časovnih razmejitev je imelo podjetje v letu 2010 za 6.266 EUR. Iz izkaza finančnega položaja podjetja je razbrati, da kratkoročna sredstva vsekakor zadoščajo za kratkoročne obveznosti in da neto pozitiven obratni kapital znaša 21.7 mio evrov. Podjetje je v letu 2010 doseglo bilančni dobiček, sestavljen iz dobička tekočega leta in dobičkov iz preteklih let v višini 1.570.424 EUR; čisti poslovni izid v tekočem letu 2010 znaša 456.936 EUR, v predhodnem letu 2009 pa je podjetje ustvarilo izgubo v višini 36.833.222 EUR. Izguba iz prejšnjega leta je posledica nezavarovanih kreditov Centru Naložbe in Infond Holdinga zaradi katerih je podjetje Radenska v zadnjih treh letih utrpela najmanj 40 milijonov škode. Podjetje je zaradi suma, da teh nezavarovanih kreditov ne bo dobilo povrnjenih, oblikovalo popravke vrednosti (Findinfo, 2011). Iz letnega poročila Radenske je razbrati padec poslovnega izida iz poslovanja (1.254.152 EUR) glede na leto 2009 (1.467.336 EUR). Podjetje je v letu 2010 doseglo 28.546.478 EUR čistih prihodkov iz prodaje, kar je za 5,6% manj od leta 2009. Prodaja pijač v litrih se je glede na leto 2009 zmanjšala za 9,5%. Padec količin in vrednostne realizacije je »vzporeden« s padcem pijač v panogi, ki je odraz gospodarske krize. Finančni odhodki so se s slabitvami zgoraj omenjenih finančnih naložb zmanjšali iz 49.741.816 EUR (2009) na 3.355.293 EUR (2010). To pomeni, da je podjetje »očistilo« svoje bilance in da plačuje obresti za kratkoročne in dolgoročne finančne obveznosti. Podjetje je imelo v letu 2010 za 1.349.953 EUR manj poslovnih stroškov. Glavnino stroškov so predstavljali materialni stroški, trgovsko blago in stroški storitev, kateri so predstavljali več kot polovico vseh poslovnih stroškov. V letu 2010 so nadpovprečno rast zabeležili pri stroških storitev. Družba je namreč namenila več sredstev marketingu, prav tako pa so se povečali stroški transporta.

Zadovoljstvo kupcev podjetje meri tako pri končnih potrošnikih njihovih proizvodov, kot tudi pri kupcih-poslovnih partnerjih (grosisti, trgovine na drobno, gostinstvo). Pri potrošnikih merijo zadovoljstvo z raziskavo potrošnikov, s paneli trgovin izdelkov vsakdanje rabe, z

izvedbami skupinskih diskusij s potrošniki, izvajajo testiranja proizvodov pri potrošnikih in kakovost njihovih izdelkov, zbirajo informacije preko pospeševalcev ter spremljajo reklamacije potrošnikov. V pomoč jim je tudi »brand monitor«, ki jim omogoča vpogled, kaj so naredili v primerjavi s konkurenco na področju oglaševanja, blagovnih znamk in distribucije, cen in tržnih deležev. Zadovoljstvo kupcev-poslovnih partnerjev pa merijo z anketo (MI CARE), ki jo izvajajo na dve leti, s primerjalno raziskavo mnenj kupcev, ki jo prav tako opravljajo na dve leti, spremljajo reklamacije kupcev, zbirajo informacije preko pospeševalcev, prav tako pa izvajajo raziskavo maloprodajne mreže. Končni potrošniki po omenjenih raziskavah podjetju Radenska pripisujejo jasno vizijo svojega razvoja, odgovornost do okolja, v katerem posluje, kakovostne izdelke ter prilagajanje potrebam svojih potrošnikov. Poslovni partnerji podjetja pa so zadovoljni predvsem s ponudbo izdelkov in njihovo uporabo, osebno prodajo in njeno izvedbo ter s storitvami za kupca in odnosom kupec – dobavitelj. Podrobnejših informacij podjetje ni želelo razkriti, saj pravijo, da je to njihova poslovna skrivnost, so pa mnenja, da kupci postajajo vedno bolj zahtevni. To jih obvezuje k še večjemu spremljanju zadovoljstva kupcev ter prilagajanju njihove ponudbe njihovih željam in pričakovanjem.

Podjetje ocenjuje dobavitelje enkrat letno na podlagi kriterijev, ki so navedeni v poslovniku kakovosti ABC metode. Analiza le-teh je podjetju v pomoč pri zagotavljanju poslovanja s tistimi dobavitelji, ki obvladujejo kakovost, se držijo dobavnih rokov in sledijo njihovim zahtevam. Podjetje je imelo v letu 2010 417 dobaviteljev, kar je za 5% več v primerjavi z letom poprej. Vrednost nabav se je leta 2010 v primerjavi z letom 2009 povečala v Sloveniji in občutno zmanjšala na Hrvaškem, saj se je že promet pri enem izmed dobaviteljev, npr. zmanjšal za kar 55 % materiala (Radenska d.d., 2010, str. 22-23). V podjetju že vrsto let sodelujejo z istimi dobavitelji in jih ne menjujejo tako rekoč čez noč, saj so z obstoječimi zadovoljni, kajti le-ti so zanesljivi, dobavljajo kakovostno blago, poleg tega pa ne prihaja do zamud. Večji dobavitelji podjetja zahtevajo od podjetja Radenska dinamiko potreb, ki ga podjetje v obliki dopisa preda dobaviteljem, ti pa se s tem zavežejo k pravočasni dobavi.

Zaposleni v podjetju Radenska so vsekakor del poslovnega načrta podjetja in zato zajeti v strateške usmeritve podjetja. Zato na področju razvoja kadrov izvajajo ustrezno izobraževanje in usposabljanje zaposlenih. Vodilo podjetja je, da je potrebno stalno dopolnjevanje znanja in veščin vodilnih delavcev in strokovnega kadra, ki znanje prenašajo na ostale zaposlene. Tako podjetje zaposlenim omogoča npr. izobraževanje na področju informacijskega sistema (SAP), ki ga vedno nadgrajujejo, izobraževanje za tehnologijo, ki je namenjeno predvsem strojnikom, veliko izobraževanj je namenjenih tudi tržnikom itd. Podjetje svojim zaposlenim omogoča tudi razvijanje lastnih idej in ob uspešni realizaciji uporabne inovacije podjetje zaposlene tudi denarno nagradi. V preteklosti se je podjetje soočalo z velikim izostankom delavcev, ki so koristili bolniški dopust, tako je bila dnevna odsotnost z dela v prejšnjih letih tudi do 10% delovne sile, v letu 2010 pa le 7%. Omenjeno podjetje je v zadnjih petih letih zmanjšalo število zaposlenih za okrog 100 delavcev. Zmanjševanja se je lotilo po mehkejši metodi

zmanjševanja delavcev (brez prisile) na način, da je v skladu z zakonom delavcem ponudilo odpravnine.

V podjetju je bilo na dan 31. 12. 2010 zaposlenih 207 ljudi, kar je v primerjavi z letom 2009 za 5,9% manj, povprečna starost zaposlenih pa je bila 47 let in 1 mesec, kar pomeni, da v podjetju prevladuje starejši in izkušeni kader (Radenska d.d., 2010, str. 21-22).

Podjetje se nahaja na lokaciji Boračevo, kamor so se leta 2005, poleg obstoječe proizvodnje in oddelka za trženje, preselili tudi ostali oddelki podjetja; uprava, nabava, finance. Tako je na tej lokaciji tudi sedež podjetja. Z integracijo vseh poslovnih funkcij podjetja na eni lokaciji se je tako izboljšal upravljalni vidik vodenja podjetja (Radenska d.d., 2010, str. 5). Podjetje je razmišljalo, da bi lahko z dodatno koncentracijo proizvodnje prihranili pri stroških, ki nastajajo zaradi nepotrebne oddaljenosti proizvodnih hal in skladišč.

5 ANALIZA SWOT

Analiza SWOT je primerjava prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti podjetja za pomoč managerjem pri oblikovanju poslovnega modela, ki podjetju omogoča dosegati konkurenčno prednost v panogi (Močnik, 2005, str. 16-18). Prednosti in slabosti podjetja predstavljajo tiste značilnosti, v katerih je podjetje boljše oziroma slabše od konkurentov in se nanašajo na notranje poslovanje podjetja, medtem ko se priložnosti in nevarnosti nanašajo na dogodke, trende, pojave in ukrepe drugih subjektov v širšem ali ožjem okolju oziroma na zunanje poslovanje podjetja. S pomočjo omenjene analize podjetje lažje načrtuje svoje delovanje v prihodnosti in se usmerja v segmente, kjer krepi svoje prednosti ter ob tem skuša zmanjšati svoje slabosti, hkrati izkorišča priložnosti, ki mu jih trg ponuja ter se izogiba možnim nevarnostim, ki bi lahko ogrozile njegovo poslovanje. V tabeli spodaj (Tabela 2) so tako navedene ključne prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja Radenska.

Tabela 3: Analiza SWOT podjetja Radenska

PREDNOSTI	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> - delovanje znotraj skupine Pivovarne Laško in s tem boljša pogajalska moč pri dobaviteljnih in kupcih - tradicija - polnjenje na aseptični liniji, ki omogoča bolj naravne in zdrave proizvode brez uporabljanja konzervansov 	<ul style="list-style-type: none"> - stroškovne izgube med linijami (transport, čas, prostor) in skladišči - velika količina različnih izdelkov - veliko nedonosnih izdelkov - nekonkurenčnost zaradi visokih uvoznih terjatev na trgih bivše Jugoslavije
PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
<ul style="list-style-type: none"> - ljudje se nagibajo k zdravemu načinu življenja (ljudje posegajo po vodah, čajih) - ljudje še vedno pripravljeni plačati več za kakovostne izdelke - Kosovo → zanimivo zaradi tradicije pitja mineralne vode in zaradi prepoznavnosti blagovne znamke iz še nekdanje skupne države - Balkanske države zanimive zaradi prepoznavnosti blagovne znamke iz še nekdanje skupne države - pristop Hrvaške, Srbije k EU (velikost trga in večja prodaja, konkurenčnost cen ob ukinitvi dajatev) 	<ul style="list-style-type: none"> - krepitev trgovskih blagovnih znamk - gospodarska kriza - omejitve s kvotami na Hrvaškem trgu - koncesije za vode in povečanje stroškov na enoto proizvoda

6 OPREDELITEV OBSTOJEČIH IN POTENCIALNIH KONKURENČNIH PREDNOSTI

Managerji poskušajo biti odlični v tem, kar počnejo, vendar to na dolgi rok ni dovolj. Da bi podjetje preživel, mora strogo in dosledno slediti ter doseči tri sočasne cilje: zadovoljstvo kupcev, dominacijo na trgu in povečanje dobička. Omenjene cilje pa lažje doseže, če ima podjetje dolgotrajno konkurenčno prednost (Bernhardt, 1994, str. 12-13). Konkurenčna prednost (angl. competitive advantage) pomeni prednosti položaj podjetja na trgu v primerjavi s konkurenti (Porter, 1995, str. 1). Podjetja pričakujejo, da bodo na podlagi dobro izbrane konkurenčne prednosti realizirala večjo uspešnost pri poslovanju, kar pa seveda ni nujno. To pomeni, da konkurenčne prednosti ne moremo enačiti z uspešnostjo. A kljub temu je opredelitev le-te ključnega pomena pri razvoju poslovne strategije podjetja. Collis in Montgomery (1998, str. 76) namreč menita, da je uvedba oziroma uporaba ključnih virov tam, kjer so ti potrebni za konkurenčno prednost posameznega podjetja, v središču poslovne strategije podjetja. Konkurenčna prednost je namreč v tem, da podjetje zna narediti nekaj

bolje kot konkurenti, da razpolaga z nečim, česar konkurenti nimajo, ali da je sposobno opraviti nekaj, česar konkurenti niso. Konkurenčna prednost je torej nujni sestavni del za doseganje dolgoročnega uspeha in preživetja podjetja. Resnične koristi iz konkurenčnih prednosti pa imajo podjetja šele takrat, ko jih konkurenti niso sposobni hitro posnemati (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005, str. 113).

Podjetje torej kupca pridobi in zadrži le (Porter, 1995, str. 12):

- če mu ponuja nekaj, kar pri konkurentih ne more dobiti oziroma ne morejo dobiti na neki zaželen način (npr. dovolj hitro); v tem primeru podjetje išče konkurenčno prednost v obliki diferenciacije;
- če jim ponudi nekaj, kar pri konkurentih sicer lahko dobi, vendar po višji ceni; v tem primeru podjetje svojo konkurenčno prednost išče v obliki nižje cene;

V zadnjem času se uveljavlja novi način iskanja konkurenčne prednosti, tako imenovana paradigma modrega oceana. Kim in Mauborgne (2004, str. 80-81) delita podjetja na dve skupini; podjetja, ki delujejo v tako imenovanem »rdečem morju« in podjetja s strategijo modrega oceana. Rdeče morje naj bi določalo pravila igre, ki so med akterji dobro razumljena. Podjetja zato želijo svojo konkurenco prekašati in si zagotoviti čim večji tržni delež, vendar je trg vedno bolj poln in možnosti za rast dobička se zmanjšuje. Po drugi strani pa modro morje opredeljuje trg, ki trenutno ni poznan, se šele ustvarja in ponuja priložnost za rast. Podjetja v modrem morju imajo dve možnosti: razviti novo panogo ali spremeniti meje v obstoječi.

Da bi ugotovila pravo konkurenčno prednost podjetja Radenska, sem se obrnila na kupce, saj ti izbirajo med izdelki, ki jim ponudijo nekaj več in s tem posredno določajo konkurenčno prednost podjetja. Da bi prišla do čim večjega števila odgovorov, sem izvedla spletno anketo (Priloga 1), kjer se je odzvalo 156 ljudi. Anketirance sem spraševala o prepoznavnih značilnostih podjetij: Radenska, Pivovarna Union, Pivovarna Laško, Fructal, Kolinska, Dana, Costella, Jana in Jamnica (ločila sem ju zaradi boljše razumljivosti) in Evian. Anketa je pokazala, da ljudje za prepoznavno značilnost Radenske smatrajo tradicijo (79,5 % anketirancev), saj je ta na trgu prisotna od leta 1961. V tem segmentu mu najbolj konkurira podjetje Pivovarna Laško, saj so anketiranci tradiciji omenjenega podjetja prav tako namenili visok odstotek (67,3 % anketirancev). Kljub visokemu odstotku gre v omenjenih podjetjih za različne izdelke - tradicija piva in mineralne vode. Kot drugo prepoznavno značilnost so navedli embalažo (32,7 %), ki je po mnenju anketirancev glavna prepoznavna značilnost podjetja Evian (50,6 %). Med drugimi značilnostmi se je največ odgovorov nanašalo na simbol obravnavanega podjetja, se pravi na logotip treh src. Ostali najbolj pogosti odgovori so bili še kvaliteta, prepoznavnost ter prijaznost zdravju.

Iz rezultatov ankete lahko sklepam, da je glavna konkurenčna prednost podjetja tradicija, kar je za podjetje dobro, saj tega druga, konkurenčna podjetja ne morejo posnemati. To pomeni,

da tradicija za podjetje Radenska pomeni dolgoročno konkurenčno prednost. Sama pa menim, da bi podjetje lahko razvilo dodatno konkurenčno prednost, in sicer na podlagi še večje družbene odgovornosti - s pomočjo sončne energije. V današnjem času veliko podjetij prevzema odgovornost, da ne škoduje okolju in vedno večje je število tistih, ki postajajo »zelena podjetja«, kar pomeni, da si prizadevajo za zmanjševanje onesnaževanja okolja, hkrati pa povečujejo dobiček (Hart, 1997, str. 67). Ker je podjetje Radenska proizvodno, ima proizvodne hale, v katerih se zaradi proizvodnje porabi veliko elektrike. Z izgradnjo sončnih celic na strehi teh proizvodnih hal bi podjetje prihranilo pri stroških elektrike, prihranek bi bil vsekakor odvisen od velikosti elektrarne, poleg tega pa bi ravnalo dosti bolj družbeno odgovorno. Vsekakor bi podjetje pri izgradnji lahko uporabilo sredstva EU, ki pomaga pri financiranju podobnih projektov, tako da bi podjetje s koriščenjem tega prihranilo nekaj pri investiciji. Ker so te površine ogromne, bi lahko z nekoliko večjo »domačo elektrarno« presežke oddajali tudi v električno omrežje ter s tem povečali tudi prihodke. Ker ljudje dajejo vedno večji poudarek skrbi za okolje, bi podjetje s tem, da bi ravnalo družbeno odgovorno, vsekakor povečalo svoj ugled ter pridobilo dodatno konkurenčno prednost. V tem primeru bi sončne celice predstavljale vir konkurenčne prednosti.

7 OPREDELITEV POSLANSTVA IN VIZIJE

Poslanstvo je jasno zapisan namen in razlog za obstoj združbe. Je dolgoročno in mora temeljiti na vrednotah, še posebej v odnosu do pričakovanih glavnih interesnih skupin in na osrednji sposobnosti podjetja (Hočevar, Jaklič & Zagoršek, 2003, str. 70).

Obstoječe poslanstvo podjetja Radenska je (Radenska, 2011): » *Radenska je podjetje, ki pod blagovno znamko Radenska naravno bogastvo tega okolja spreminja v tržno zanimive, kakovostne in uspešne proizvode.*«

Ker poslanstvo podjetja pišemo dolgoročno, bi bilo dobro, da bi bile v njej zajete vse interesne skupine, ki sodelujejo s podjetjem. Zato podjetju predlagam sledečo poslanstvo:

»Podjetje Radenska z doseganjem dolgoročnega dobička ustvarja koristi za lastnike, s poslovnimi partnerji pa si prizadeva za ohranitev dolgotrajnega poslovnega odnosa in sodelovanja. Kupcem nudi kakovostne izdelke na področju proizvodnje brezalkoholnih pijač, mineralnih in drugih stekleničenih voda, ob tem pa zaposlenim omogoča izpopolnjevanje, izobraževanje in usposabljanje ter jim zagotavlja stalne plače. Za ohranitev okolja skrbi z upoštevanjem ekoloških standardov ter prizadevanjem za čim bolj ekološko poslovanje.«

Vizija je opis nečesa; organizacije, kulture podjetja, samega podjetja, tehnologije, dejavnosti v prihodnosti, ki ga želi posameznik ali podjetje ustvariti na dolgi rok. Gre za zasnovo nove zaželene prihodnosti, ki jo je mogoče sporočiti drugim v podjetju in v okolje podjetja (Pučko, 1999, str. 130). Podobno vizijo opredeli tudi Biloslavo (2006, str. 104-105), saj meni, da je

vizija projekcija podjetja v prihodnost, ki smiselno povezuje in izraža pomembne in dolgoročne interese pomembnih udeležencev podjetja. Vizija opisuje želeno podobo podjetja v prihodnosti, njene dosežke in njen položaj v odnosu do vplivnih udeležencev. Dobra vizija zraste med pomembnimi udeleženci, ki verjamejo vanjo in se zanjo zavzemajo.

Obstoječa vizija podjetja Radenska je (Radenska, 2011): *»Na slovenskem trgu želimo pod blagovno znamko Radenska ostati vodilni polnilec naravnih mineralnih voda, na področju ustekleničenih pitnih voda in brezalkoholnih pijač pa razvojno aktivno in konkurenčno podjetje s pomembnim tržim deležem. Na področju izvoza želimo ostati vodilni slovenski izvoznik naravnih mineralnih voda pod blagovno znamko Radenska in aktivni polnilec in prodajalec tistih proizvodov Radenske, ki so glede na svojo kakovost tržno zanimivi predvsem na prostoru jugovzhodne in srednje Evrope. S specializacijo in koncentracijo na področju polnjenja želimo biti konkurenčno podjetje in prevzeti vodilno vlogo na področju storitve polnjenja ustekleničenih pitnih voda in brezalkoholnih pijač.«*

Ker je trenutna vizija preveč splošna oziroma ni časovno opredeljena, predlagam novo vizijo, ki bo zaposlene usmerjala k ciljem, ki bodo časovno določeni. Moj predlog kratkega zapisa vizije podjetja Radenska za leto 2016 je:

»Leta 2016 bomo vodilni polnilec na področju ustekleničenih voda in brezalkoholnih pijač v Sloveniji ter največji izvoznik brezalkoholnih pijač na področju bivše Jugoslavije. Hkrati bomo s postavitvijo sončne elektrarne in koriščenjem njenih virov v poslovanju še bolj družbeno odgovorno podjetje.«

8 RAZVIJANJE STRATEGIJE

Porter (1996, str. 68) meni, da je strategija ustvarjanje edinstvene in dragocene pozicije na trgu, ki vključuje drugačne sklope aktivnosti, kot jih pozna konkurenca. Teh pozicij je več, saj če bi bila le ena, potreba po iskanju nove strategije ne bi bila potrebna. Zato je pri kreiranju nove strategije pomembna izbira aktivnosti, za katere je dobro, da so drugačne kot pri konkurenci. Vendar izbrana strategija podjetju ne zagotavlja trajnostne konkurenčne prednosti, saj dobra pozicija na trgu pritegne tudi druge akterje, ki želijo posnemati konkurenčno podjetje v vseh smereh.

Pred leti sta Kaplan in Norton (1996, str. 150-151) razvila uravnoteženi sistem kazalcev, ki strategijo razvija skozi štiri vidike: finančni vidik, vidik kupcev, vidik notranjih poslovnih procesov in vidik učenja in rasti. Uporaba omenjenega sistema temelji na resnih pomanjkljivostih tradicionalnih managerskih sistemov, ki niso znali povezati strategije podjetja s kratkoročnimi aktivnostmi. Veliko podjetij namreč svoje operativne in kontrolne sisteme gradi okrog finančnih ukrepov in ciljev, ki so le del v povezavi z napredkom v doseganju dolgotrajnih ciljev podjetja. Uravnoteženi sistem kazalcev zato uporabljajo

managerji, ki se ne zanašajo le na finančne ukrepe kot edine pokazatelje uspešnosti podjetja, temveč strategijo razvijajo skozi prej omenjene štiri vidike.

Pri razvijanju strategije bom omenjeni sistem uporabila tudi sama, in sicer v različici t.i. 3rd Generation Balanced Scorecard podjetja 2GC Active Management, ki že vizijo razširi na štiri vidike in tako podjetju pomaga pri razvijanju strategije. Vse štiri vidike vizije predstavljam v tabeli 3, kjer so označene tudi prioritete izjave. Razširjeno vizijo sem razvila po pogovoru z zaposlenimi, nato pa smo med njimi izbrali najbolj zanimive za podjetje.

Tabela 4: Vizija podjetja Radenska za leto 2016 v štirih vidikih

Finančni vidik	Vidik kupcev
Povečanje prihodkov za 40% Zmanjšanje relevantnih stroškov za 40% Zmanjšanje proizvodnih stroškov za 30% Povečanje dobička za 30%	<i>Tržni delež na področju bivše Jugoslavije je 15%</i> Tržni delež na področju mineralnih vod v Sloveniji je 65% 90% kupcev je zadovoljnih <i>30% kupcev je novih</i>
Vidik notranjih procesov	Vidik razvoja in rasti
<i>Sončna elektrarna</i> Pridobitev sredstev iz EU za sončne celice Zaposlitev novega delavca za upravljanje s sončno elektrarno <i>Agresivnejše trženje na področju bivše Jugoslavije</i> <i>Celovita ureditev Boračeve v smislu racionalizacije proizvodnje</i> <i>Izločanje nedonosnih izdelkov po vrsti kot embalaži</i> <i>Zmanjšanje števila internih reklamacij za 20%</i>	<i>Določiti tim za trženje na trgih nekdanje Jugoslavije</i> Zagotoviti ustrezna usposabljanja in izobraževanja zaposlenih Razvoj novih izdelkov; na področju okusa sledenje trendom <i>Uporaba nove, lažje in okolju bolj prijazne embalaže</i> -

**Prioritetne izjave so označene ležeče in krepko in smo jih določili skupaj z zaposlenimi v podjetju Radenska*

Za razliko od vizije, ki spodbuja in usmerja zaposlene, obenem pa služi kot orodje za komuniciranje z javnostmi, vizija v štirih vidikih podjetju omogoča razvijanje ter uresničevanje strateških ciljev in razvijanje strategije. S pomočjo takšne vizije podjetje poda jasno začrtano predstavo svojega delovanja oziroma usmeritve v prihodnosti. V vsakem izmed vidikov poda zelena stanja v prihodnosti in na podlagi tega razvije strategijo podjetja.

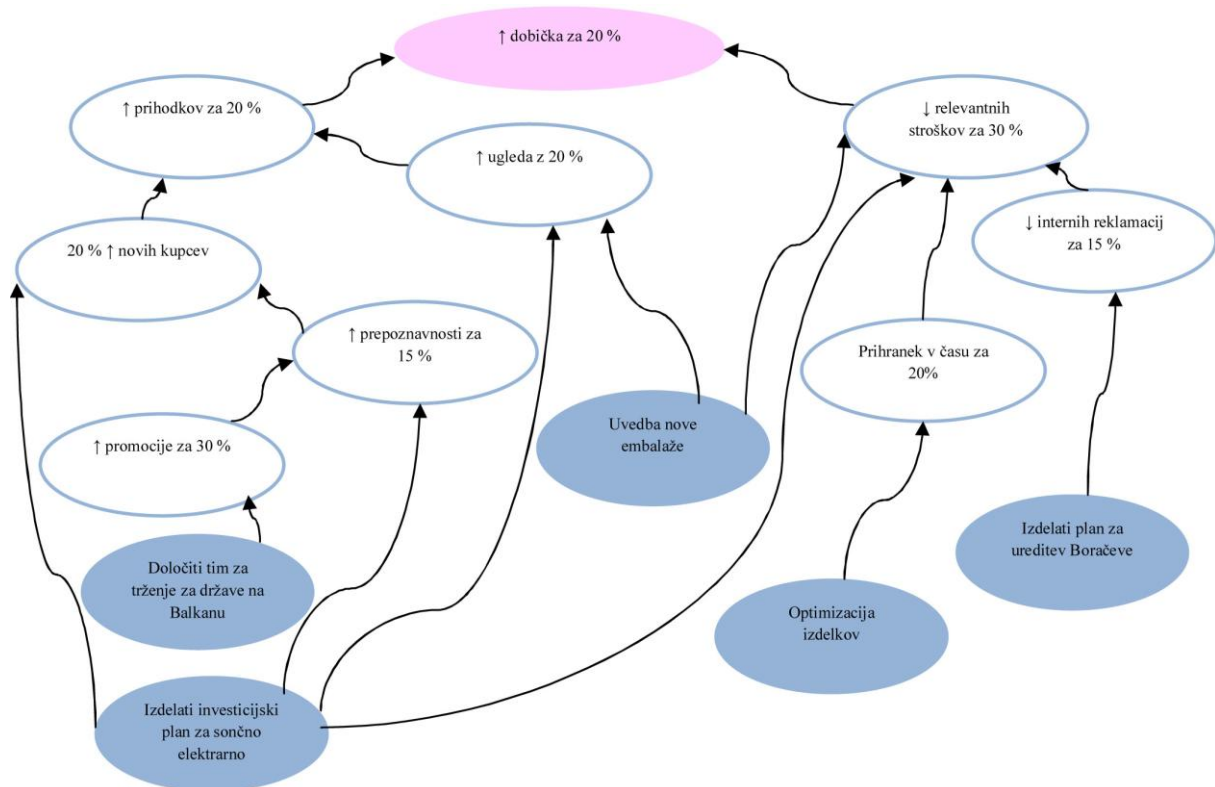
Vsako vodstvo se mora odločiti, s čim se bo prioriteto ukvarjalo v strateškem obdobju, da bi na ta način prišlo do uresničitve izjav o prihodnosti. Medtem ko izjave iz finančnega vidika podjetje v strategiji privzame v celoti in prilagodi krajši časovni dobi (2-3 leta), saj jih podjetje v viziji kvantificira za pet let, v ostalih treh vidikih, ki so prav tako prilagojene krajši časovni dobi kot vizija, izbere le prioritete med izjavami za želeno stanje v prihodnosti. To pomeni, da v vsakem izmed vidikov izbere 2-3 izjavi, ki predstavljajo področja, za katere podjetje meni, da se bo v prihodnosti z njimi največ ukvarjalo, kajti podjetja po navadi nimajo dovolj sredstev, časa in ljudi, da bi lahko realizirala vsa zelena stanja, podana v razširjeni viziji. To so po navadi tiste aktivnosti, ki predstavljajo največjo novost za podjetje oziroma za realizacijo le-teh zahtevajo največ časa in pozornosti članov vodstva.

Ko podjetje razvija strategijo, mora ob določitvi prioritet določiti tudi strateške aktivnosti, ki opredeljujejo, kaj mora podjetje storiti v obdobju 6-18 mesecev. Če podjetje te strateške aktivnosti uspešno izvede, podjetje v obdobju 12-36 mesecev pričakuje strateške rezultate, ki si jih je podjetje načrtalo. Ko se omenjene strateške aktivnosti in strateški rezultati določijo, podjetje le-te izriše v strateški diagram, s pomočjo katerega podjetje slikovito prikaže poslovno strategijo. Graf prikazuje zgodbo o vzročno-posledičnih povezavah med tem, kaj podjetje dela in kakšna bo zaradi tega posledica jutri. V spodnjem diagramu (slika 1) predstavljam predlog poslovne strategije za podjetje Radenska, ki sem jo izpeljala iz prioritet, ki smo jih s pomočjo zaposlenih v podjetju izbrali iz razširjene vizije. V predlogu nove poslovne strategije za podjetje Radenska je glavni in končni strateški cilj povečanje dobička za 20 %. Čisti dobiček kot razliko med prihodki in odhodki po odbitku davka je možno dosegati in povečevati s povečanjem prihodkov ob hkratnem obvladovanju vseh vrst stroškov. Podjetje bi omenjeno povečanje dobička doseglo s povečanjem prihodkov za 25 %, kar pomeni, da bi morale podjetje v naslednjih treh letih prodati več kot prodaja danes. Da bi dosegli zastavljene cilje, mora podjetje zadržati obstoječe in pridobiti nove kupce oziroma se razširiti predvsem na trge nekdanje Jugoslavije in trge EU.

Znano je, da je lažje obdržati kupce, kot jih pridobiti. Kljub temu podjetje Radenska vidi priložnost za pridobitev novih kupcev na področju nekdanje Jugoslavije, saj je blagovna znamka Radenska tam pri ljudeh še vedno zelo prisotna, na domačem trgu pa podjetje obvladuje že tak tržni delež, da bi le-tega težko povečali, zato si podjetje na domačem trgu prizadeva le obdržati obstoječe kupce. Da bi dosegli zastavljeni cilj na področju nekdanje Jugoslavije, še posebej na trgih Bosne in Hercegovine, Srbije in Kosova, bi podjetje moralo že ustanovljen tim v oddelku trženja, ki se ukvarja s promocijo izdelkov in trženjem podjetja Radenska v državah bivše Jugoslavije, dodatno okrepiti in povečati sredstva za delovanje le-tega. Zelo zanimiv je tudi trg Hrvaške, kjer je blagovna znamka Radenska še vedno močno prisotna, prav tako pa je ugodna njena bližina, kar je ugodno glede stroškov, močnejša pa je tudi kupna moč v primerjavi z ostalimi državami bivše Jugoslavije. Kljub vsemu naštetemu ima podjetje pri širitvi na Hrvaškem velike probleme, saj država vsako leto razpiše izvoz v kvotah, ki niso obremenjene s carino (približno 17 milijonov litrov); ko pa dobijo dovoljenje

za izvoz, pa imajo le 60 dni časa, da omenjeno količino pripeljejo čez mejo, hkrati pa lahko en uvoznik dobi le 10 % razpisane kvote.

Slika 1: Strateški diagram za podjetje Radenska



Poleg omenjenega, predstavlja podjetju velike probleme tudi podjetje Konzum, ki obvladuje 30% delež hrvaške trgovine, saj jih le-ta izloča iz prodaje, kajti lastnik omenjenega podjetja je hkrati tudi lastnik Jamnice, kateri je Radenska največji konkurent. Rešitev za probleme na Hrvaškem bo vsekakor prinesel njihov vstop v EU, do takrat pa se bo podjetje poskušalo le obdržati na trgu in bo intenzivneje vlagalo v prej naštetih države. Vsekakor bi morale podjetje za večjo prepoznavnost na omenjenih trgih povečati izdatke za promocijo za 30%. Promocija bi vsekakor pripomogla tudi k večji prepoznavnosti podjetja in njihovih izdelkov, za katero si je podjetje načrtalo, da jo bo povečalo za 15%.

Ker se ljudje vedno bolj zavedamo posledic onesnaževanja okolja, se je v zadnjih letih povečala skrb za okolje. Ljudje postajajo vedno bolj naklonjeni ekološkim izdelkom, podjetja pa zaradi tega postajajo tudi vedno bolj družbeno odgovorna. Proizvodna podjetja, še posebej proizvajalke pijač, so veliki onesnaževalci okolja, saj porabijo ogromno energije v proizvodnji, poleg tega pa zaradi njihovih proizvodov nastane veliko odpadnega materiala. Na primer podjetje Radenska, ki na leto porabi ob 9.400.000 do 10.000.000 KWH energije, le-ta predstavlja precejšen strošek podjetja. Cena na trgu je na primer konec decembra 2010 znašala 0,0884 EUR/KWH, kar bi zneslo cca od 830.960 – 884.000 EUR celoletnih stroškov

elektrike. Vsekakor je ta strošek nepotreben, če obstaja rešitev, ki bi omogočala dotok brezplačne energije. Zato bi bilo potrebno, da podjetje izdelava investicijski plan za izgradnjo sončne elektrarne. Ker ima veliko razpoložljivih površin na strehah proizvodnih hal, bi lahko z večjo namestitvijo le-teh proizvajala toliko energije, da bi jo tudi eksterno prodajala. Na ta način bi lahko oskrbovala tudi podjetja znotraj sistema Pivovarna Laško in jih obravnavala kot eksterne kupce. Vsekakor bi morale podjetje zgraditi elektrarno, ki bi nudila vsaj enkrat več energije, kot jo porabi podjetje samo, kajti razlika med prodajno in nakupno ceno je velika. Podjetje bi na ta način, da bi odvečno energijo prodajalo, povečalo prihodke, poleg tega pa bi se znebil lastnih stroškov. Res je, da je omenjena investicija ogromna, vendar bi morale podjetje izkoristiti subvencije EU in še pravočasno izkoristiti ugodnosti, ki jih ponuja država, saj se pogoji v Sloveniji iz leta v leto slabšajo. Podjetje bi zato v začetku investiralo v elektrarno, ki bi zagotavljala lastne potrebe in bi pridobljeno elektriko samo prodajala, sama pa bi še zmeraj elektriko kupovala, saj je razlika med odkupno in prodajno ceno kot rečeno občutna in bi nato sončno elektrarno v roku 5-tih let dokončno dogradila. Potem pa bi lahko podjetje pridobljeno elektriko uporabljalo za lastne potrebe, višek pa bi eksterno prodajali. Država je določila odkupno ceno, ki je odvisna od velikosti in načina postavitve sončne elektrarne. Tako je v letu 2011 cena za sončne elektrarne na strehah v najmanjšem razredu sončnih elektrarn do 50 kw 332,368 EUR na MWh, za tiste, ki so integrirane 382,224 EUR na MWh in tiste, ki so na tleh, 312,336 EUR na MWh. Odkupna cena je zagotovljena za 15 let in se ekonomsko amortizira približno dvakrat do štirikrat, odvisno od lokacije in postavitve (Aldanet, 2011).

S tem, da bi imelo podjetje svojo sončno elektrarno, bi postalo tudi bolj družbeno odgovorno, kar bi pomenilo, da bi podjetje pridobilo na prepoznavnosti, kjer bi skupaj s povečano promocijo na Balkanu sledili cilju, in sicer za 15% povečati prepoznavnost. Z omenjeno investicijo pa bi si podjetje povečalo ugled; tako pri novih kot tudi pri obstoječih kupcih. Da bi dosegli cilj, to je 20 % povečanje ugleda, ki je že tako ali tako na visoki ravni, bi podjetje poleg omenjenega projekta za svoje izdelke začelo uporabljati novo embalažo oziroma lažje platenke za svoje negazirane proizvode, ki bi bile prav tako okolju bolj prijazne, saj bi povzročile manj odpadnega materiala. Vsekakor pa bi bila za podjetje nova oblika platenke še bolj zanimiva zaradi stroškov, ki bi bili zaradi manjše gramaže občutno nižji. Ocenjujem, da bi podjetje lahko ob predpostavki zmanjšanja gramaže za 10 % zmanjšalo stroške izdelavnega materiala do 4 % ali vrednostno za okrog 300.000 EUR.

Podjetje proizvaja in polni več kot 160 izdelkov, saj jih proizvajajo sami, polnijo pa tudi za trgovske blagovne znamke. Ti izdelki se polnijo v različnih velikostih in v različnih vrstah embalaže. Marsikateri izdelki so na trgu prisotni že nekaj časa, a so nedonosni in se proizvajajo v zelo majhnih količinah. Omenjeni izdelki povzročajo dodatne stroške proizvodnje, saj prihaja zaradi zamenjave orodij do zastojev na linijah, prisotna in potrebna so pogostejša in učinkovitejša čiščenja zaradi občutljivosti proizvodov brez alkohola. Skratka, več je ročnega in manj efektivnega dela. Vse to je zamudno, poleg tega pa izdelki niso

donosni, zato bi podjetje moralo poskrbeti za optimizacijo svojih izdelkov, saj bi s tem prihranili na času in bi tako sledili svojemu cilju, to je 20 % prihraniti na času.

Da bi podjetje doseglo cilj - zmanjšanje relevantnih stroškov za 30 %, bi se podjetje v prihodnjih letih moralo lotiti preureditve Boračeve oziroma bi moralo v bližnji prihodnosti pristopiti k realizaciji koncentracije proizvodnje na enem mestu. Površina, na kateri se nahaja polnilnica mineralnih voda in brezalkoholnih pijač, meri slabih 237.000 m² in na njej je zgrajenih več proizvodnih objektov, skladiščnih objektov in objekt uprave. Objekt je bil v osnovi zgrajen davnega leta 1977. V letu 1986 so bile dozidane proizvodne hale, ki so se do današnjega dne dobro vzdrževale. Proizvodne hale so precej oddaljene druga od druge, prav tako tudi skladiščni prostori; taka oddaljenost objektov pa prinaša mnogo nepotrebnih poti, slabšo izkoriščenost delovnega časa in seveda, kar je bistveno, povzroča dodatne stroške poslovanja. Koncentracija proizvodnje bi v prvi vrsti omogočala racionalnejšo izrabo proizvodnih prostorov in prostorov za skladiščenje gotovih proizvodov, repromateriala, predoblik in PET materiala. Omogočala bi višji tehnološko-mikrobiološki nivo polnjenja, bila bi energetsko učinkovitejša pri polnjenju, hitreje bi se prilagajala na morebitne nove embalaže, pakiranje, zmanjševala bi mikrobiološki riziko, lažja bi bila prilagoditev trendom svetovne proizvodnje, prav tako bi bilo manj poškodb pri notranji logistiki in posledično bi se zniževali stroški logistike, zmanjševali bi se stroški delovne sile, stroški energije in drugi stroški. Prav tako predpostavljam, da bi se zaradi vsega zgoraj omenjenega za 15 % zmanjšale tudi interne reklamacije.

SKLEP

Radenska je podjetje z dolgoletno tradicijo, ki se ukvarja s proizvodnjo in polnjenjem mineralnih voda in drugih brezalkoholnih pijač. Je ena izmed vodilnih podjetij v omenjeni panogi v Sloveniji in je prisotno tudi na tujih trgih, predvsem v državah bivše Jugoslavije. V podjetju je zaposlenih 207 ljudi, starostna struktura le-teh pa presega 40 let, kar pomeni, da gre za starejši in izkušeni kader.

Podjetje ima opredeljeno poslanstvo in vizijo podjetja, prav tako pa sledi strateškim ciljem, vendar so nekateri strateški dokumenti pomanjkljivi, saj ponekod niso časovno opredeljeni. Pomembno je, da omenjeni dokumenti vključujejo vse interesne skupine, ki sodelujejo s podjetjem, prav tako pa morajo biti jasno opredeljeni cilji, da jim vsi vključeni znajo slediti in s tem pomagati podjetju pri doseganju čim večje uspešnosti.

V prizadevanju, da bi podjetje razvilo čim bolj uporabno strategijo, sem se najprej lotila analize širšega okolja, kjer sem ugotovila, da so se morala podjetja ob vstopu v EU soočiti z novimi akti, direktivami in pravilniki. Tako so se na primer podjetja, ki delujejo na področju proizvodnje in polnjenja voda, morala soočiti z novim Pravilnikom o namizni vodi in

Pravilnikom o pravilnem ravnanju z odpadno embalažo. Na kulturnem področju je zaznati, da so ljudje vedno bolj ozaveščeni o zdravem načinu življenja in se tako izogibajo negaziranim in gaziranim pijačam ter so bolj naklonjeni navadni vodi in čajem. Pri nakupih glavno vlogo še vedno igrata kakovost in cena, se pravi, da ljudje izbirajo izdelke, ki imajo najboljše razmerje med kakovostjo in ceno, pri starejših ljudeh pa je prisotna tudi zavest, da kupujejo slovenske proizvode. Pri mlajši generaciji je namreč zaznati, da kupujejo bolj globalno. Podjetja so se morala soočiti tudi z gospodarsko krizo, ki se pozna pri manjši prodaji, kajti ljudje se zadržujejo bolj doma in pijejo vodo iz pipe. V tehnološkem okolju je zaznati razvoj novih proizvodnih strojev in linij, ki omogočajo proizvodnjo kakovostnejših proizvodov in so hkrati tudi bolj ekonomični. Podjetja, ki skrbijo za svoj nadzor izdelkov in njihovo kakovost, pa imajo uvedene tudi različne ISO in HACCP standarde. Podjetja, katerih obstoj in razvoj je odvisen od ohranjenosti narave, si prizadevajo za čim večjo skrb za okolje, zato si proizvajalke pijač vedno bolj prizadevajo uporabljati takšne materiale, ki bodo okolju čim manj škodljivi, ločujejo odpadke in podobno. Prav tako so omenjena podjetja veliki potrošniki energije, zato se razmišlja tudi o alternativah, s pomočjo katere bi podjetja s svojim poslovanjem čim manj vplivala na okolje in hkrati zmanjšala svoje stroške. Kot alternativa se ponuja sončna elektrarna.

Po opravljeni analizi širšega okolja sem se lotila še ožjega, kjer sem ugotovila, da je panoga, v kateri nastopa podjetje Radenska, srednje privlačna, saj je vstop novih konkurentov zaradi velikih vložkov, ekonomije, obsega in pripadnosti blagovnim znamkam težak, prav tako pa je panoga z vidika pogajalske moči dobaviteljev in kupcev srednje privlačna. Čeprav so si izdelki med seboj izredno podobni in je možnost posnemanja velika, je pripadnost blagovnim znamkam na takšnem nivoju, da je panoga tudi s tega vidika srednje privlačna. Trg pijač je pri nas že močno zasičen, zato je tudi konkurenca med proizvajalci močna in tudi s tega vidika je omenjena panoga neprivlačna.

Na podlagi omenjenih analiz sem razvila SWOT analizo in v njej analizirala priložnosti in nevarnosti, hkrati pa vključila še prednosti in slabosti podjetja. Tako je največja prednost podjetja njena tradicija. Prav tako je prednost podjetja pred konkurenco v tem, da deluje v skupini Pivovarne Laško, saj ima s tega vidika boljšo pozicijo pri pogajanjih s kupci in dobavitelji. Slabosti podjetja so predvsem v ureditvi proizvodnje, saj prihaja med linijami do nepotrebne izgube časa in stroškov. Podjetje ima tudi veliko število različnih izdelkov in marsikateri izmed njih niso donosni, prav tako pa prispevajo k izgubi časa in dodatnim stroškom.

Konkurenčno prednost podjetja sem ugotovila s pomočjo ankete med kupci in ugotovila, da je tradicija tista glavna značilnost podjetja, po kateri ljudje ločijo podjetje od konkurentov. Sama sem podjetju predlagala tudi potencialno konkurenčno prednost na podlagi postavitve lastne sončne elektrarne, s pomočjo katere bi podjetje postalo tudi bolj družbeno odgovorno.

Na podlagi analiz in s pomočjo obstoječe in potencialne konkurenčne prednosti sem razvila predlog poslovne strategije, ki temelji predvsem na razvoju sončne elektrarne, s pomočjo katere bi se podjetje znebilo nepotrebnih stroškov, obenem pa ustvarilo nove prihodke. Prav tako sem podjetju predlagala uvedbo nove embalaže, s pomočjo katere bi se znižali stroški materiala, poleg tega pa bi podjetje s postavitvijo sončne elektrarne delovalo bolj družbeno odgovorno, kar bi podjetju dvignilo ugled. Da bi podjetje čim bolj prihranilo pri stroških, sem predlagala tudi ureditev Boračeve, kjer bi podjetje svojo proizvodnjo bolj koncentriralo in s tem prihranilo stroške proizvodnje in tudi čas. Prav tako bi morale podjetje optimizirati svoje izdelke in izločiti tiste, ki niso donosni. Ker se podjetje v Sloveniji skorajda ne more več širiti in se mora usmerjati predvsem na tuje trge, sem podjetju predlagala, da bi okrepilo svojo ekipo za trženje na trgih nekdanje Jugoslavije, saj so ti trgi zaradi prepoznavnosti podjetja, podobne kulture in bližine najbolj zanimivi. Predpostavljam, da bi se dobiček podjetja povečal za 20 %, če bi podjetje uspelo realizirati vse potrebno.

LITERATURA IN VIRI

1. Bernhardt, D., C. (1994). I want it fast, factual, actionable-Tailoring competitive intelligence to executives needs. *Long Range Planning*, 2, 12-24.
2. Biloslavo, R. (2006). *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
3. Collis, J. D. & Montgomery, A. G. (1998). Creating corporate advantage. *Harvard business review*, 71-83.
4. Dimovski, V., Penger, S. & Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
5. Državni urad za statistiku Republika Hrvatska. (2011). Najdeno 20. julija 2011 na spletnem naslovu <http://www.dzs.hr/>
6. Hart, S., L. (1997). Beyond greening - strategies for a sustainable world. *Harvard business review*. 68-76.
7. Hočevar, M., Jaklič, M. & Zagoršek, H. (2003). *Ustvarjanje uspešnega podjetja: Akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju*. Ljubljana: GV Založba.
8. Kaplan, S. R. & Norton, D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard business review*, 150-161.
9. Kim, C. W. & Mouborgne, R. (2004). Blue ocean strategy. *Harvard business review*, 76-84.
10. *Kupujmo slovensko*. Najdeno 25. julija 2011 na spletnem naslovu http://www.aktiv.si/novice/20110421/Kupujmo_slovensko/
11. Močnik, D. (2005). *Strateški management*. Maribor: Tiskarna tehničnih fakultet, Univerza v Mariboru.
12. *Odkupne cene elektrike*. Najdeno 20. avgusta 2011 na spletnem naslovu <http://aldanet.si/odkupne-cene-elektrike.html>
13. Pučko, D. (1998). *Analiza poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. Pučko, D. (2008). *Strateški management 1*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
15. Porter, M. (1995). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.
16. Porter, M. (1996). What is strategy. *Harvard business review*, 61-78.
17. *Pregled gospodarskih gibanj*. (2011a). Najdeno 21. julija 2011 na spletnem naslovu http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Hrvaska/Pregled_gospodarskih_gibanj_4286.aspx
18. *Pregled gospodarskih gibanj*. (2011b). Najdeno 3. septembra 2011 na spletnem naslovu http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Srbija/Pregled_gospodarskih_gibanj_4248.aspx
19. *Pregled gospodarskih gibanj*. (2011c). Najdeno 3. septembra 2011 na spletnem naslovu

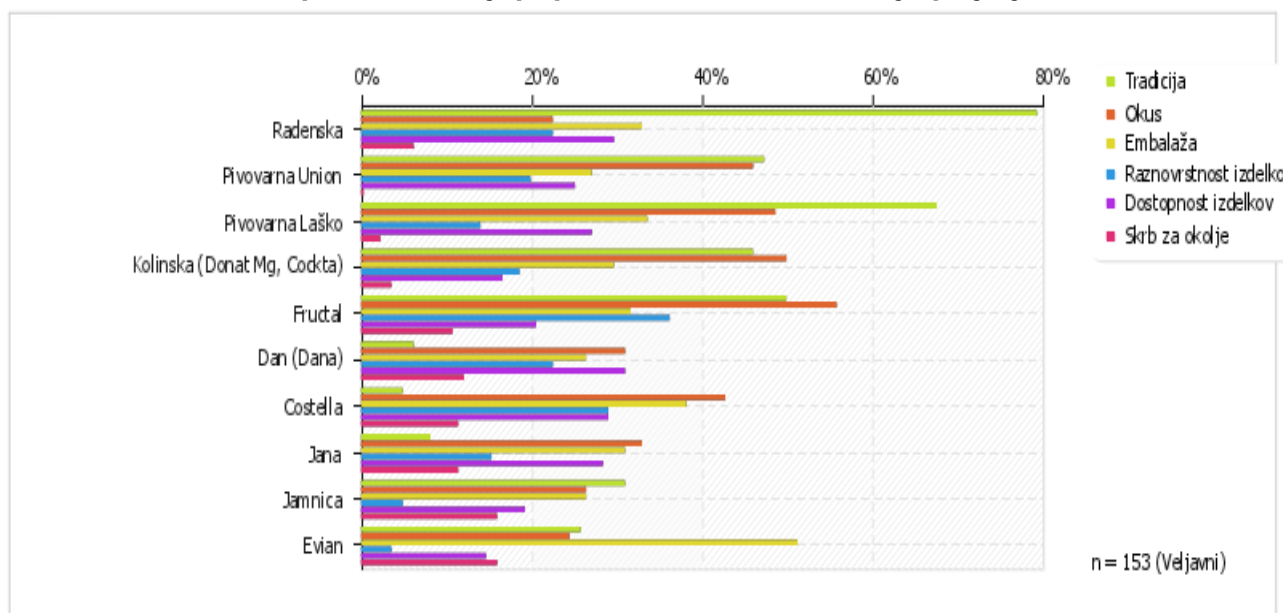
http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Kosovo/Pregled_gospodarskih_gibanj_4320.aspx

20. Pučko, D. (1999). *Strateško upravljanje* (2. izdaja). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
21. *Radenska se lahko širi samo še na tujih trgih*. Najdeno 1. avgusta 2011 na spletnem naslovu <http://find-info.si/DnevneVsebine/Novice.aspx?id=57800>
22. Radenska d.d. (2010). Letno poročilo. Boračeva: Radenska d.d.
23. Radenska d.d. (2003). *Okoljsko poročilo*. Boračeva: Radenska d.d.
24. Radenski vestnik, (2011). Najdeno 2. junija 2011 na spletnem naslovu <http://www.radenska.si/dokument/RV140.pdf>
25. Radenski vestnik, (2011). Najdeno 3. junija 2011 na spletnem naslovu <http://www.radenska.si/dokument/RV201012.pdf>
26. Scribd, (2011). Embalaža okolje logistika - EOL 46. Najdeno 25. julija 2011 na spletnem naslovu <http://www.scribd.com/doc/24444737/Embala%C5%BEa-okolje-logistika-EOL-47>
27. Statistični urad Republike Slovenije. (2011). Aktivno prebivalstvo (Slovenija, 1.četrletje 2011). Najdeno 25.7. 2011 na spletnem naslovu http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=3944
28. Statistični urad Republike Slovenije. (2011). Bruto domači proizvod, Slovenija, 1.četrletje 2011. Najdeno 3. avgusta 2011 na spletnem naslovu http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?ID=3952
29. *Vizija in poslanstvo*. Najdeno 15. avgusta 2011 na spletnem naslovu <http://www.radenska.si/podjetje.php>
30. *Združenje polnilcev embaliranih vod Slovenije*. (2011). Najdeno 30. julija 2011 na spletnem naslovu <http://www.voda.si/dokumenti/prodaja2009.pdf>
31. Zveza potrošnikov Slovenije. (2011). *Kako se prehranjujemo odrasli Slovenci*. Najdeno 20. julija 2011 na spletnem naslovu <http://www.zps.si/hrana-in-pijaca/kakovost-zivil/kako-se-prehranjujemo-odrasli-slovenci-2-2011.html?Itemid=414>

PRILOGE

Priloga 1 : Anketa – Prepoznavne značilnosti podjetij v panogi brezalkoholnih pijač

Katere so po Vašem mnenju prepoznavne značilnosti naslednjih podjetij?



Q1	Katere so po Vašem mnenju prepoznavne značilnosti naslednjih podjetij?							Veljavni	
	Podvprašanja	Odgovori							
		Tradicija (1)	Okus (2)	Embalaža (3)	Raznovrstnost izdelkov (4)	Dostopnost izdelkov (5)	Skrb za okolje (6)		
Q1a	Radenska	124 (79.5%)	35 (22.4%)	51 (32.7%)	34 (21.8%)	46 (29.5%)	9 (5.8%)	156	
Q1b	Pivovarna Union	74 (47.4%)	71 (45.5%)	41 (26.3%)	30 (19.2%)	38 (24.4%)	0 (0.0%)	156	
Q1c	Pivovarna Laško	105 (67.3%)	74 (47.4%)	52 (33.3%)	21 (13.5%)	42 (26.9%)	3 (1.9%)	156	
Q1d	Kolinska (Donat Mg, Cockta)	72 (46.2%)	76 (48.7%)	45 (28.8%)	29 (18.6%)	25 (16.0%)	5 (3.2%)	156	
Q1e	Fructal	78 (50.0%)	86 (55.1%)	50 (32.1%)	56 (35.9%)	32 (20.5%)	16 (10.3%)	156	
Q1f	Dan (Dana)	9 (5.8%)	47 (30.1%)	41 (26.3%)	34 (21.8%)	49 (31.4%)	18 (11.5%)	156	
Q1g	Costella	7 (4.5%)	65 (41.7%)	59 (37.8%)	44 (28.2%)	46 (29.5%)	17 (10.9%)	156	
Q1h	Jana	13 (8.3%)	50 (32.1%)	48 (30.8%)	23 (14.7%)	44 (28.2%)	17 (10.9%)	156	
Q1i	Jamnica	48 (30.8%)	40 (25.6%)	41 (26.3%)	7 (4.5%)	31 (19.9%)	24 (15.4%)	156	
Q1j	Evian	39 (25.0%)	38 (24.4%)	79 (50.6%)	5 (3.2%)	23 (14.7%)	24 (15.4%)	156	

Katero drugo značilnost poleg zgoraj naštetih bi še pripisali podjetjem?

Odgovori	Frekvenca
Pristnost	1
logotip (3 srca)	2
IZVIRNOST	1
tri srca	2
Slogan - Tri srca	1
gazirana pijača	1
dostopnost izdelkov	1
edinstvena, neomejena količina, prepoznavnost	1
logo (tri srca)	1
odlična mineralna voda	1
Skupaj (Radenska)	53
Ljubljana	1
Dobre reklame	1
eh, laško je baukše... edino radleri so dobre... :P	1
uspešno komuniciranje s potrošniki	1
regijska zaznamovanost	1
Raznovrstnost	1
Tradicija in kakovost	1
sponzorstvo, šport, vztrajnost	1
/	4
Novosti - dosti novih izdelkov na trgu	1
Skupaj (Pivovarna Union)	31
Štajersko	1
zvestoba do groba	1
zaščitni znak, prepoznavnost	1
Dobre reklame	1
Inovativni	1
Nobene druge ne bi pripisal	1
Kozorog	1
Zelena	1
Regionalna pripadnost	1

/	3
Skupaj (Pivovarna Laško)	36
Nostalgčnost – Cockta	1
Kvaliteta	1
Znamka	1
vztrajnost, trpežnost, kvaliteta	1
nekdaj veliko slovensko podjetje	1
Prepoznavnost	4
Donat mg proti zgagi	1
hmm... pa ne delajo tej bole gestija???	1
Tradicija	1
skrb za zdravje	1
Skupaj (Kolinska)	27
Pravi soki brez ekstraktov?	1
/	4
Naravno	1
Inovativnost	1
Kvaliteta	2
zelo dragi izdelki	1
Preponavnost	1
domiselno oglaševanje izdelkov	1
Kakovost	1
Prepoznavnost	1
Skupaj (Fructal)	30
veliko okusov	1
Tradicija	1
slabi okusi	1
Dober okus	1
nižje cenovni proizvod	1
Znamka	1
Nobene druge ne bi pripisal	1
Oglaševanje	1
Prepoznavnost	2

Ugodnost	1
Skupaj (Dan)	24
raznolikost, inovativnost	1
veliko okusov	1
Okus	1
visoko kvalitetna voda	1
DRUGAČNOST	1
Novosti	1
Naravno	1
vpadljivo ime	1
Dober okus	1
/	5
Skupaj (Costella)	24
Dober okus	1
/	6
Nobene druge ne bi pripisal	1
dobri okusi	1
mala izbira izdelkov	1
Tradicija	1
veliko okusov	1
voda z okusi	1
Reklama	1
Voda	2
Skupaj (Jana)	22
Tradicija	1
Tuje	1
hrvaška slatina	1
še nikoli slišal	1
Znamka	1
kvaliteta, prepoznavnost, standard	1
hmm... te tuj lekar samo vodau delajo... ali???	1
Hrvaški proizvod, dober	1
Čistoča	1

dobra voda	1
Skupaj (Jamnica)	22
predraga, besedo evian preberi kontra, pa dobiš naive... naivni lidge, ka tau kiptijejo...	1
posebna oblika steklenice	1
fensi voda	1
ne kupujem	1
Šminkeraj	1
znamka kot statusni simbol	1
Prepoznavnost	2
drznost, standard, modnost	1
Nedostopnost izdelkov, Visoka cena, Kakovost	1
prepoznavnost po svetu	1
Skupaj (Evian)	35