

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

**DIPLOMSKO DELO**

TINA URANKAR



UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**PREDLOG POSLOVNE STRATEGIJE ZA PODJETJE ŽITO  
GORENJKA ZA OBDOBJE 2011-2013**

Ljubljana, avgust 2011

TINA URANKAR

### **IZJAVA**

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

V Ljubljani, dne 18. 8. 2011

Podpis:

# KAZALO

UVOD.....	1
1 PREDSTAVITEV PODJETJA.....	2
2 ANALIZA ŠIRŠEGA OKOLJA .....	3
2.1 Gospodarsko okolje .....	3
2.2 Tehnološko okolje .....	5
2.3 Naravno-demografsko okolje .....	5
2.4 Kulturno okolje.....	6
2.5 Politično-pravno okolje .....	7
3 ANALIZA PANOGE .....	8
3.1 Rivalstvo v panogi .....	8
3.2 Pogajalska moč kupcev .....	9
3.3 Pogajalska moč dobaviteljev .....	10
3.4 Nevarnost vstopa novih konkurentov .....	11
3.5 Nevarnost nastopa substitutov .....	11
3.6 Zbirna ocena privlačnosti panoge.....	12
4 STRATEŠKA ANALIZA POSLOVANJA .....	13
5 SWOT ANALIZA .....	16
6 OPREDELITEV POTENCIALNIH KONKURENČNIH PREDNOSTI .....	17
7 OPREDELITEV POSLANSTVA IN VIZIJE.....	19
7.1 Poslanstvo podjetja Žito Gorenjka .....	19
7.2 Vizija podjetja Žito Gorenjka .....	20
8 RAZVIJANJE POSLOVNE STRATEGIJE .....	20
SKLEP .....	23
LITERATURA IN VIRI.....	25

## **Kazalo slik**

Slika 1: Grafični prikaz spreminjanja cene kakava v letih 2010/2011 v USD na tono .....	4
Slika 2: Grafični prikaz porabe čokolade in kakava ter biskvita in keksov v kilogramih na prebivalca na leto v Sloveniji .....	7
Slika 3: Strateški diagram podjetja Žito Gorenjka, d. d. ....	22

## **Kazalo tabel**

Tabela 1: Delež izdatkov BDP za raziskave in razvoj (v % BDP).....	5
Tabela 2: Največja konditorska podjetja, prisotna v Sloveniji, njihove glavne značilnosti in ključni dejavniki uspeha, kot jih navajajo na svojih spletnih straneh .....	9
Tabela 3: Zbirna ocena privlačnosti panoge proizvodnje in prodaje konditorskih izdelkov in čokolade.....	12
Tabela 4: SWOT analiza podjetja Žito Gorenjka .....	16
Tabela 5: Vizija podjetja Žito Gorenjka za leto 2015 v štirih vidikih.....	21

## UVOD

Vsako podjetje si danes želi biti konkurenčno, uspešno in edinstveno v vseh pogledih, kar vodi v veliko konkurenco, zasičenost ponudbe na trgu in izredno težak boj za obstanek. Postati uspešno podjetje v katerikoli dejavnosti je trdo delo, ki je v rokah vodilnih, ne smemo pa zanemariti dejstva, da ima prav vsak zaposleni pomemben delež na poti k uspehu. Za uspešno poslovanje potrebujemo uspešen kader, torej vodilne, ki poznajo pot do cilja, ki ga želijo doseči. Vse štiri funkcije managementa – planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje, prenesene iz teorije v prakso, so izredno pomembne, da podjetje deluje nemoteno. Da le učinkovitost ni več dovolj, je ugotovil že Porter, ki je zapisal, da strateško pozicioniranje pomeni izvajati drugačne aktivnosti od konkurenta ali pa podobne aktivnosti na drugačne načine (Porter, 1996, str. 64). Pri vsem tem pa ima pomembno vlogo dobra strategija, ki podjetje pripelje do zelenega cilja.

Odsotnost strateškega razmišljanja in delovanja podjetja brez definirane vizije je problem v velikih, srednjih in malih podjetjih tako doma kot v tujini. V času, v katerem živimo, se moramo zavedati, da sta fleksibilnost in pripravljenost na spremembe izrednega pomena. Vsako podjetje mora obvladati načrtovanje poslovanja ter gledati na dolgi rok. Strateški cilji so tisti, ki vplivajo na poslovanje in izhajajo iz zelenega stanja v prihodnosti. Vpeti morajo biti v določeno plansko obdobje, izpeljemo pa jih iz vizije. Tudi zaradi zaupanja zaposlenih je prav, da ima vsako podjetje jasno zastavljene cilje in pot, po kateri želi to doseči. Zaposleni tako bolje sodelujejo, saj vedo, kako se odzivati, da bodo rezultati doseženi v pričakovanem času in kar se da najboljši.

Gospodarska kriza, ki je prizadela številna podjetja, je bila povod, da so se podjetja soočila s strateškimi izzivi. Tudi podjetje Žito, d. d., ni bilo izjema – upravitelji se zavedajo, da bo treba strategijo v prihodnje popraviti oziroma razviti po novih metodah, ki so veliko bolj učinkovite. V letnem poročilu 2009 so dejali, da se zavedajo kakovosti proizvodov, vendar morajo strategijo usmeriti v trženje, kajti s tem bi lahko povečali tržni delež. V diplomskem delu želim razviti strategijo po sodobnih metodah, s celostno vizijo v štirih vidikih, ki jasno začrta predstavo vodstva podjetja o zelenem prihodnjem stanju. Ker je Žito veliko podjetje, sem se odločila, da v diplomskem delu razvijem strategijo le za profitni center Žito Gorenjka, d. d.

**Namen** diplomskega dela je pomagati podjetju Žito Gorenjka pri jasnejšem strateškem pozicioniranju na slovenskem trgu. Motivacijo sem dobila ob branju letnega poročila podjetja Žito, kjer navajajo, da »BZ Gorenjka zaradi pomanjkanja marketinške podpore izgublja svojo prepoznavnost med potrošniki« (Žito d.d., 2009, str. 16), zato sem se odločila, da po metodologiji svetovalnega podjetja 2gc Active Management razvijem novo strategijo, ki bo usmerjena v trženje blagovne znamke.

Moj glavni **cilj** je razviti novo, edinstveno poslovno strategijo za podjetje Žito Gorenjka. Zato bom analizirala širše in ožje okolje ter poslovanje obravnavanega podjetja, na podlagi ugotovitve analiz izdelala SWOT analizo, določila potencialne konkurenčne prednosti, opredelila vizijo in poslanstvo ter s pomočjo strateškega diagrama razvila strategijo.

**Metoda dela:** Širše okolje bom analizirala s PESTEL analizo, ožje okolje podjetja pa s Porterjevim modelom petih določljivk privlačnosti panoge ter s strateškim grafikonom. Strateško analizo poslovanja bom izdelala s pomočjo bilanc stanja in izkazov poslovnega izida podjetja ter z internimi podatki o ključnih nefinančnih dejavnikih uspešnosti. Zaključek analitičnega dela predstavlja SWOT analiza. Iskanje konkurenčnih prednosti bom naslonila predvsem na strateški grafikon in ugotovitve te analize. V kreativnem delu diplomskega dela bom s svojimi idejami poskušala razviti novo in edinstveno strategijo za obravnavano podjetje. Uporabila bom metodo Balanced Scorecard 3. generacije svetovalnega podjetja 2gc Active Management. Preizkušanje hipoteze bo hipotetično, in sicer v okviru intervjuja s članom vodstva podjetja, ki bo ocenil izvedljivost predloga in možno poslovno uspešnost podjetja v strateškem planskem obdobju.

**Hipoteza:** Predlog nove strategije za podjetje Žito Gorenjka, d. d., bo podjetje bolje strateško pozicioniral na slovenskem trgu.

## **1 PREDSTAVITEV PODJETJA**

Podjetje **ŽITO Prehrabena industrija, d. d.**, sestavlja več podjetij v Sloveniji in tujini. Krovna družba je podjetje Žito, d. d. Dejavnost Skupine Žito temelji na pekarski, mlinarski in slaščičarski dejavnosti ter proizvodnji testenin in zamrznjene hrane. Skupina Žito je največji slovenski ponudnik moke, pekarskih izdelkov, testenin, zamrznjene hrane, ostalih mlevskih izdelkov in konditorstva - bombonov, čokolade in žvečilne gume. V Žitu ne uporabljajo gensko spremenjenih surovin. Zavedajo se pomena zdrave in uravnotežene prehrane, v kateri je velik poudarek na žitih in izdelkih iz žit (Žito d. d., 2010). V diplomskem delu se bom osredotočila le na profitni center Žito Gorenjka, zato sledi še predstavitev te poslovne enote.

Zgodovina podjetja sega v leto 1922, ko se začne zgodba o slovenski čokoladi. Adolf Zavrtanik je tistega leta ustanovil družinsko podjetje čokolade v Lescah. Po drugi svetovni vojni je takratna oblast nacionalizirala Zavrtanikovo tovarno, kjer pa je Adolf Zavrtanik ostal kot tehnični direktor. Zavrtanik se je držal načela visoke kakovosti, ki jo je dosegal z omejenim obsegom proizvodnje in z najboljšimi surovinami. Kakavovec je uvažal v zrnju in ga v svojem obratu tudi predeloval. V tistih časih so posebej sloveli mlečna in lešnikova čokolada ter čokoladni bomboni. Letno so proizvedli 52 ton čokoladnih izdelkov. Vlada Ljudske republike Slovenije je aprila leta 1948 ustanovila podjetje Gorenjska tovarna čokolade. Leta 1958 je bilo podjetje preimenovano v Gorenjka, tovarna čokolade Lesce, in to je začetek blagovne znamke Gorenjka. Leta 1964 se je Gorenjka priključila tovarni Šumi



v Ljubljani, pet let kasneje pa se je združila z živilskim kombinatom Žito iz Ljubljane. V začetku devetdesetih let, ko so se začeli postopki preoblikovanja družbene lastnine, je temeljna organizacija združenega dela Triglav - Gorenjka postala družba z omejeno odgovornostjo Žito Gorenjka Lesce, proizvodnja pekarskih in konditorskih izdelkov. Leta 1997 podjetje postane delniška družba, Žitovo pridruženo podjetje z imenom Žito Gorenjka. S 1. 1. 2008, po priključitvi Žitu, d. d., Gorenjka postane PC (profitni center) pod okriljem Skupine Žito (Žito, d. d., 2010).

Gorenjka zaposluje okrog 180 ljudi in spada med majhna podjetja. Blagovna znamka jamči za visoko in zanesljivo kakovost izdelkov ter ima širok izbor raznolikih žlahtnih okusov čokolade. Proizvajajo vrhunske čokolade, pecivo, rezine, mini rolade, torte itd. Letno proizvedejo več kot dva milijona kilogramov čokolade in okoli 700 tisoč kilogramov biskvita (Žito Gorenjka d.d., 2006). Začeki Gorenjke so bili zelo skromni, s tremi okusi čokolade, medtem ko danes poznamo okoli 100 okusov različnih velikosti, od najmanjših čokoladic do velikih, sedem kilogramov težkih izdelkov. V Gorenjki poudarjajo, da so kljub množičnim ponudnikom, ki obrtniško izdelajo čokoladne tablice, še vedno edini v Sloveniji, ki izdelujejo čokolado po lastnih recepturah od osnovnih surovin do končnih izdelkov. Tržni delež podjetja je poslovna skrivnost, v podjetju so zaupali le, da so na domačem trgu druga najmočnejša blagovna znamka med čokoladami, torej takoj za vodilno Milko. Razvoj podjetja vidijo predvsem v boljšem trženju, ki bi podjetju pomagalo postati še bolj prepoznavna blagovna znamka, priljubljena med vsemi starostnimi skupinami. Podjetje nima konkurenčne edinstvenosti blagovne znamke, zato bi lahko z razvojem novih izdelkov in razširjenjem asortimenta dvignili ugled in moč podjetja ter posledično rast prodaje in povečanje tržnega deleža.

## **2 ANALIZA ŠIRŠEGA OKOLJA**

V analizi širšega okolja natančno proučujemo priložnosti in nevarnosti, ki pozitivno oziroma negativno vplivajo na podjetje. Podrobneje se lotimo analize gospodarskega, politično-pravnega, kulturnega, tehnološkega ter naravno-demografskega podokolja podjetja. Določiti želimo vplive iz najširšega okolja, pri katerih je velika verjetnost, da se pojavijo in posledično vplivajo na poslovanje izbrane strateško poslovne enote, ki jo proučujemo. Omenjena okolja dajejo podjetju možnosti za uspešno poslovanje, hkrati pa ga okvirno določajo in omejujejo. Podjetje tako deluje kot nek sistem v nekem naravnem in družbenem okolju (Pučko, 2008, str. 21).

### **2.1 Gospodarsko okolje**

Bruto domači proizvod (BDP) je vsota vrednosti končnih proizvodov in storitev, proizvedenih v nekem gospodarskem obdobju enega leta in je najpomembnejši kriterij mednarodnih primerjav v razvitosti gospodarstva (Samuelson, 2002, str. 375). Za panogo,

kot je proizvodnja konditorskih in pekarskih izdelkov, BDP kratkoročno nima nekega velikega vpliva. Se pa padec BDP na prebivalca zagotovo pozna pri potrošnji izdelkov, zato sem se odločila vključiti tudi ta kazalec, saj v končni fazi BDP vpliva na celotno gospodarstvo. S povečanjem BDP-ja se potrošnja ponujenih izdelkov poveča, saj vpliva na ponudbo in povpraševanje. BDP se je v prvem četrletju v letu 2011 povečal za 2 %, izvoz blaga se je zvišal za 10,6 %, medtem ko se je uvoz povečal za 11,1 %. Rast domačega trošenja je bila v prvem četrletju 2011 podobna kot ob koncu lanskega leta. Izdatki za končno potrošnjo so se povečali za 1,4 %, njihova nižja rast pa je posledica zmanjšane rasti končnega trošenja gospodinjstev, države in nepridobitnih institucij (Statistični urad Republike Slovenije, 2011).

Za proizvodnjo čokolade je ključna sestavina kakav, ki ga pridobivajo iz zrn kakavovca. Letno proizvedejo okrog 3,5 milijona kakava, od tega 40 % na Slonokoščeni obali, ki je največja proizvajalka kakava. V podjetju Žito Gorenjka ima zagotovo velik vpliv cena kakava. Nevarnost se kaže v nepričakovanem povišanju cen, saj s tem proizvodna cena čokolade naraste, torej se posledično zvišajo prodajne cene. Visoka rast cene kakava v mesecu marcu 2011 ni bila spodbudna za podjetje Žito Gorenjka. Čeprav je že v naslednjih mesecih cena nekoliko padla, so se mnogi spraševali, če bo postala čokolada luksuzna dobrina. Rekordne cene kakava so bile posledica politične krize na Slonokoščeni obali (Bo čokolada postala rekordno draga, 2011). Slika 1 prikazuje, kako se je gibala cena kakava v zadnjem letu.

*Slika 1: Grafični prikaz spreminjanja cene kakava v letih 2010/2011 v USD na tono*



*Vir: Diagram cene kakava, 2011.*

Svetovna gospodarska kriza je močno vplivala na zmanjšanje kupne moči prebivalstva, kar pomeni manjše število naročil. Tudi devalvacija nacionalnih valut, kot npr. v Rusiji in Ukrajini, predstavlja veliko nevarnost, saj Slovenija na omenjenih trgih že tako predstavlja šibko konkurenco, kar gospodarska kriza le še poglobi. Ključno moč za uspešnost poslovanja na trgih ZDA in Kanade ima tečaj dolarja. Nevarnost se kaže v nizkem tečaju dolarja, priložnost pa v primeru rasti, kar pomeni da se izvozne aktivnosti v tem primeru okrepijo (Žito d.d., 2009, str. 46-47).

## 2.2 Tehnološko okolje

Tehnologija ima vse večjo vlogo pri uspešnosti poslovanja združb, močno vpliva tudi na makroekonomsko uspešnost posamezne države ter na življenje vsakega izmed nas. Podjetja povsod po svetu vse več pozornosti namenijo obvladovanju tehnoloških sprememb, v izboljšave poslovnih procesov, izdelkov in storitev. Tehnološki napredek lahko predstavlja pomemben element konkurenčne prednosti. Hitre inovacije pospešujejo gospodarsko rast, odpirajo nova delovna mesta, izboljšujejo kakovost proizvodnje, poslovanja in pogoje za delo zaposlenih. Razvoj podjetja ter njegova konkurenčna primerljivost sta odvisna od vlaganj v sodobne tehnološke rešitve, ki bistveno pripomorejo k dvigu kakovosti izdelkov, hkrati pa tudi k produktivnosti dela in posledično večji učinkovitosti poslovanja (Žito Gorenjka d.d., 2006, str. 4).

Tehnološka vrzel, ki jo merimo z indikatorji, kot so naložbe v raziskave in razvoj (v nadaljevanju R&R), število patentov, inovacije, izvoz visoko tehnoloških proizvodov ipd., je v Sloveniji v primerjavi z razvitimi državami večja kot vrzel, merjena z BDP na prebivalca. Slovenija torej tehnološko nekoliko zaostaja. Kljub temu da se z leti delež izdatkov BDP za raziskave in razvoj povečuje, je še vedno pod povprečjem EU. Iz podatkov v tabeli 1 je razvidno, da bo EU morala v prihodnjih letih večji delež BDP nameniti za R&R, če želi dohiteti tehnološko vodilni državi ZDA in Japonsko. ZDA je v letu 2008 namenila za R&R 2,76 % BDP, Japonska pa kar 3,44 % BDP (Eurostat, 2011).

*Tabela 1: Delež izdatkov BDP za raziskave in razvoj (v % BDP)*

Država	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
<b>EU: 27</b>	1,87	1,86	1,82	1,82	1,85	1,85	1,90
<b>ZDA</b>	2,65	2,65	2,57	2,61	2,65	2,67	2,76
<b>Japonska</b>	3,17	3,20	3,17	3,32	3,40	3,44	3,44
<b>Slovenija</b>	1,47	1,27	1,40	1,44	1,56	1,45	1,66

*Vir: Eurostat. Research and development expenditure, by sectors of performance % of GDP, 2011.*

Sodobni tehnološki postopki zagotavljajo tudi maksimalno stopnjo higienske neoporečnosti izdelkov in s tem varnosti potrošnikov. Podjetja s »čisto tehnologijo«, torej tehnologijo, ki je okolju prijazna, so korak pred konkurenco. Skrb za okolje, ohranjanje človekovega zdravja ter izboljšanje kakovosti življenja lahko danes predstavljajo tudi eno izmed konkurenčnih prednosti, saj s tem upoštevajo strategijo »čiste proizvodnje«. Primer je podjetje Zvečevo, d. o. o., ki proizvaja Mikado čokolade in je ravno zaradi čiste tehnologije prejelo hrvaškega oskarja v kategoriji industrija in energetika (Čokolada, 2009, str. 6). Tehnologija podjetja Lindt & Sprüngli pa je ena redkih na svetu, ki omogoča popoln nadzor na vsakem koraku od proizvodnje do dobave. Hkrati si prizadevajo za

zmanjšanje porabe energije, vode in papirja ter veliko pozornosti namenijo zmanjševanju emisij ogljikovega dioksida. Ob vsem tem vodijo strogo filozofijo kakovosti kontroliranja v družbi in proizvajajo le z najboljšimi surovinami (Lindt, 2011).

### **2.3 Naravno-demografsko okolje**

Skrb za čisto okolje se povečuje v večini razvitih držav po svetu. Tudi Slovenija je vsako leto bolj ekološko ozaveščena, usmerjamo se v zeleno tehnologijo, saj se zavedamo, da je onesnaženost zraka in vode doseglo nevarne razsežnosti. Napredna podjetja se bodo morala hitro odzvati in ponuditi okolju in človeku prijazne izdelke. Za podjetje, kot je Gorenjka, ima naravno okolje izredno veliko vlogo. Surovine so tu ključnega pomena, da podjetje sploh lahko proizvaja. Vse to pomeni, da sprememba klime, izredni vremenski pogoji ter suša neugodno vplivajo na poslovanje. Prvi razlog so zagotovo višje cene surovin, ki zvišajo lastno ceno izdelkov. Omejena količina surovin pa lahko vodi tudi v prenehanje proizvodnje, saj se bo s tem tudi zmanjšalo število dobaviteljev. Podjetju se kot priložnost kaže skrb za okolje in zaščita le-tega, saj ohranjanje narave ugodno vpliva tudi na surovine, ki so potrebne za konditorsko panogo. Nevarnost, ki se kaže v boleznih srca in ožilja ter prekomerni teži otrok in odraslih, pomeni za konditorsko panogo manjšo potrošnjo čokolade, na drugi strani pa priložnost za večjo porabo temne čokolade, ki je dokazano bolj zdrava, saj vsebuje posebne snovi, flavonoide, ki širijo arterije in znižujejo krvni tlak (Črna čokolada niža krvni tlak, 2010). Po ameriških raziskavah so večje potrošnice čokolade ženske, kot vzrok pa navajajo nihanje hormonov (Bruinsma, 2001).

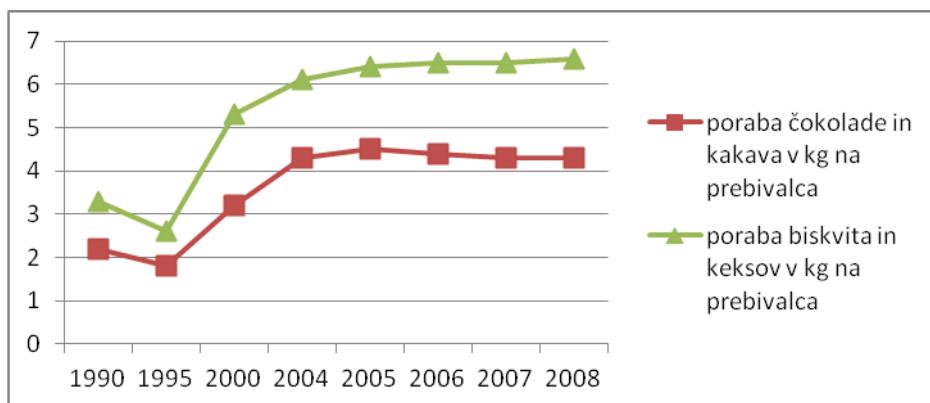
### **2.4 Kulturno okolje**

Vsaka združba mora analizirati tudi kulturno okolje, saj na podlagi te analize pridemo do pomembnih ugotovitev o kulturnih trendih, ki imajo pomemben vpliv na spremembo trga in širšega okolja. Proizvodnja živil se za doseganje uspeha na trgu srečuje z določenimi pričakovanji potrošnika. Vedenje in življenjski slog evropskega potrošnika kažeta na naraščajočo potrebo po proizvodih, ki prinašajo večje ugodnosti, pri čemer potrošnika skrbi, kako je živilo proizvedeno, pripeljano na mesto prodaje in skladiščeno. Prav tako lahko govorimo o povečanem potrošnikovem zavedanju glede etične dimenzije proizvodnje živil, kar vpliva na kupne odločitve med premožnejšim družbenim slojem (Hrana in potrošnik, 2011). Po raziskavah sodeč kupujejo čokolado vse starostne skupine, prevladujejo pa starši, ki kupijo čokolado za svoje otroke, in najstniki. Po navedbah Gorenjke se tudi pri čokoladnih izdelkih kaže nov trend pri potrošnikih, in sicer veliko zanimanje za državo porekla, organsko pridelavo ter pravično pridelavo in trgovino.

Slovenci letno pojémo 4000 ton čokoladnih tablic (v to niso všteti še drugi čokoladni izdelki). Povprečna poraba čokoladnih izdelkov na prebivalca letno znaša 2,5 kilograma, kar uvršča Slovenijo med srednje velike porabnike. Največji porabniki v Evropi so

Švicarji, pojedjo skoraj 10 kg letno na prebivalca, Avstrijci in Irci približno 9 kg, Nemci in Norvežani pa nekaj manj kot 8 kg letno na prebivalca (Slovenci in čokolada, 2010). Slika 2 prikazuje, kako se je gibal potrošnja čokolade in kakava ter biskvita in keksov na prebivalca na leto.

*Slika 2: Grafični prikaz porabe čokolade in kakava ter biskvita in keksov v kilogramih na prebivalca na leto v Sloveniji*



*Vir: Povprečna letna količina nabavljenih živil in pijač na člana gospodinjstva, 2010.*

Po podatkih Gorenjke so slovenski potrošniki pri čokoladah oziroma čokoladnih tablicah pristaši tradicionalnih okusov. Najraje imajo mlečne čokolade, čokolade s celimi lešniki, riževe in zadnja leta tudi čokolade z večjo vsebnostjo kakava. Priljubljenost temne čokolade narašča predvsem zaradi zavedanja potrošnikov o določenih ugodnih učinkov kakava na počutje, saj le-ta vsebuje veliko količino antioksidantov. Temnejša čokolada, ki mora vsebovati vsaj 35 % kakava, vsebuje več antioksidantov, ki blagodejno vplivajo na srce in ožilje, znižujejo krvni tlak ter preprečujejo staranje organizma. Ker pa so Slovenci tradicionalni tudi pri podarjanju daril, skoraj za vsako priložnost podarijo tudi čokolado. Trend »premium« izdelkov postaja vse bolj popularen, še posebej za poslovna darila v času novega leta in drugih praznikov (Slovenci in čokolada, 2010). Lojalnost potrošnikov v Sloveniji je v času gospodarske krize še bolj na preizkušnji, saj ima tu nižja cena dodano vrednost v očeh kupca. Na trgu pa še vedno ostajajo najmočnejše znamke, ki že tradicionalno vodijo na področju tega segmenta. Na prvem mestu je Milka, ki je tudi na drugem mestu med desetimi najmočnejšimi znamkami v letu 2010 (Product Group Manager, 2011).

## 2.5 Politično-pravno okolje

Politično-pravno okolje nam predstavi temelj gospodarskih in negospodarskih subjektov v smislu kreiranja in izvrševanja pravnih predpisov. Slovenija je s prvim majem 2004 postala članica Evropske unije (EU) in Nata in je zastopana v vseh institucijah EU ter sodeluje pri vseh odločitvah. Pri Svetu EU ima enakopraven glas s preostalimi članicami. S članstvom EU so se odprle nabavne poti na evropskih trgih, kar pomeni lažji izvoz v države članice

EU ter lažji uvoz potrebnih surovin. Drugače je z bivšimi članicami Jugoslavije, kjer so vrata še nekoliko priprta. Hrvaška nadzira uvoz s pomočjo omejitev in uvoznih dovoljenj (Poslovna zakonodaja, 2011). Za vstop v EU se še pogaja in bo najverjetneje vstopila leta 2013 (Hrvaška sklenila pogajanja z EU, 2011). Potrdila pa je, da bo pri vstopu podpirala tudi Bosno in Hercegovino ter Srbijo (Predsedniki Hrvaške, Srbije in BiH na Brionih o sodelovanju, 2011). Zakonska osnova pri živilskih izdelkih je stroga, saj gre tukaj za varstvo potrošnikov in zagotavljanje varne prehrane. Izdelek mora ustrezati naslednjim predpisom:

- Zakon o zdravstveni ustreznosti živil in izdelkov ter snovi, ki prihajajo v stik z živali (Uradni list RS, št. 52/2000);
- Pravilnik o splošnem označevanju predpakiranih živil (Uradni list RS, št. 28/2004);
- Pravilnik o prehranskih dopolnilih (Uradni list RS, št. 82/2003);
- Pravilnik o označevanju hranilne vrednosti živil (Uradni list RS, št. 60/2002);
- Pravilnik o splošnem označevanju živil, ki niso predpakirana (Uradni list RS, št. 28/2004).

Za oglaševanje je pomemben tudi Zakon o varstvu potrošnikov, saj edini obravnava oglaševanje širše, čeprav se pri tem ne omejuje le na živila (Uradni list RS, št. 20/1998).

### **3 ANALIZA PANOGE**

Vsako podjetje mora dobro analizirati ožje okolje, v katerem deluje, če želi tudi s tega vidika opredeliti priložnosti in nevarnosti ter potencialno konkurenčno prednost. Za dobro analizo ožjega okolja mora podjetje izdelati oceno privlačnosti panoge, analizirati prodajni trg ter oceniti možno prodajo podjetja. Privlačnost panoge ocenimo po Porterjevi analizi, ki pravi, da je privlačnost panoge funkcija petih parametrov (Pučko, 2008, str. 122):

- rivalstvo v panogi;
- moč kupcev;
- moč dobaviteljev;
- nevarnost vstopa novih konkurentov;
- nevarnost substitutov.

#### **3.1 Rivalstvo v panogi**

Konkurenca na trgu čokoladnih tablic je izredno velika. Gledamo jo z vidika potrebnih vložkov v oglaševanje in z vidika konkurentov, ki so v večini multinacionalke. Kljub temu da so multinacionalke v primerjavi z Gorenjko neprimerno večje in močnejše ter tudi tehnološko veliko bolje opremljene in modernizirane, ostaja Gorenjka druga najmočnejša blagovna znamka na slovenskem trgu, in to takoj za Milko. V letu 2009 je tržni delež

izboljšala za 2,5 % v primerjavi z letom 2008, v tem obdobju je na trgu dosegala 17,3 % skupne prodaje. Za primerjavo je zanimiv podatek blagovne znamke Milka, ki dosega tržni delež kar 50 %. Kolikšen je danes tržni delež Gorenjke, pa je poslovna skrivnost. V Sloveniji sta trenutna največja konkurenta Mercator Emba ter Droga Kolinska. V tabeli 2 so predstavljeni največji konkurenti, prisotni na slovenskem trgu.

*Tabela 2: Največja konditorska podjetja, prisotna v Sloveniji, njihove glavne značilnosti in ključni dejavniki uspeha, kot jih navajajo na svojih spletnih straneh*

<b>Podjetje</b>	<b>Glavne značilnosti podjetja</b>	<b>Ključni dejavniki uspeha</b>
<b>MILKA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- proizvodnja na različnih lokacijah</li> <li>- proizvaja Kraft Foods pod blagovno znamko Milka</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- uveljavljena blagovna znamka</li> <li>- neposnemljiva podoba blagovne znamke (vijolična krava)</li> </ul>
<b>KRAŠ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- moderno konditorsko podjetje</li> <li>- timsko delo</li> <li>- tržno usmerjeno podjetje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dolgoletna tradicija, usmerjena k proizvodnji originalnih in visokokakovostnih izdelkov</li> <li>- izpolnjevanje želja in potreb potrošnika</li> <li>- svetovni konditorski standardi</li> </ul>
<b>LINDT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- proizvodnja visokokakovostne čokolade</li> <li>- proizvodnja na različnih lokacijah</li> <li>- cenovna nekonkurenčnost</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- najboljše osebje, ki deluje v produktivnem in prijaznem delovnem okolju</li> <li>- uspešni medsebojni odnosi s kupci in dobavitelji</li> </ul>
<b>Droga Kolinska</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- najsodobnejše tehnike</li> <li>- pogodba z uveljavljenimi blagovnimi znamkami</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vlaganje v razvoj ljudi in tehnologije</li> </ul>
<b>Mercator EMBA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- eden izmed vodilnih slovenskih živilskopredelovalnih podjetij, specializirano za proizvodnjo izdelkov na področju kave, kakav instant napitkov, desertnih prelivov in žitaric</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- visoka stopnja varovanja okolja</li> <li>- optimalna ekonomska učinkovitost</li> <li>- skrb za zaposlene</li> </ul>

*Vir: Milka, 2011; Kraš, 2001; Lindt, 2011; Droga Kolinska, 2011; Mercator EMBA, 2011.*

Večje tuje multinacionalke, kot so Kraft, Nestle, Lindt, Kraš itd., s posodabljanjem proizvodnje ustvarjajo konkurenčne proizvode na višjem cenovnem nivoju in z uveljavljenimi blagovnimi znamkami. Zato ocenjujem, da je trg zasičen s konkurenco. Rivalstvo med konkurenti ocenjujem kot srednje visoko, v prihodnosti pa se lahko zgodi, da se še poveča. Menim, da se bodo proizvajalke čokolad s sodobno tehnologijo še bolj razvijale, ostale inovativne in vedno znova razvijale nove okuse čokolad in druge proizvode. V sekciji za konditorstvo pri Gospodarski zbornici Slovenije so za leto 2008

znani podatki, da je Slovenija uvozila 13.900 ton in izvozila 5100 ton čokoladnih izdelkov (Hrana in potoršnik, 2011).

### **3.2 Pogajalska moč kupcev**

Najprej moram omeniti, da sem kupca analizirala kot končnega potrošnika in ne trgovca. Pogajalska moč kupcev je za Gorenjko, ki proizvaja konditorske izdelke, zelo visoka, saj je ponudba izredno pestra, stroški zamenjave dobavitelja pa nizki. Diferenciacijo med ponudniki ocenjujem kot srednje visoko, saj so razlike tako velike, da jih ne moremo kar zanemariti. Lojalnosti za ponudbo čokolad ni, saj raziskave kažejo, da vsak kupec kupuje vsaj dve vrsti blagovnih znamk (Interni podatki Žita Gorenjke iz podjetja Valicon, 2009). Stroškov menjave dobavitelja kupci nimajo, kar da kupcem še večjo moč, kar posledično pomeni, da kupec izbere poljubno blagovno znamko. Kupcem danes največ pomeni kakovost, okus in cena, vse bolj in bolj pa v ospredje prihaja pomen slovenskih proizvodov. Blagovna znamka »KUPUJEM SLOVENSKO« je sestavljena iz štirih glavnih elementov, ki so kakovost, varnost, okus, tradicija ter dodatni socialni element ohranitve delovnih mest. Podpornik akcije je tudi podjetje Žito, ki se zaveda, da je predpogoj za vstop na globalni trg najprej uspešno in stabilno domače gospodarstvo. Torej gre za ohranjanje delovnih mest in kupne moči (Nacionalna kampanija kupujem Slovensko, 2011).

### **3.3 Pogajalska moč dobaviteljev**

Pogajalska moč dobaviteljev se kaže v diferenciaciji vložkov, stroških spreminjanja dobaviteljev, koncentraciji dobaviteljev itd. (Pučko, 2008, str. 26). Dobavitelji so močni, kadar lahko brez večjih posledic zase spremenijo cene ali kakovost proizvodov. Močni dobavitelji podjetjem v panogi zmanjšujejo dobiček in s tem dobičkonosnost (Jaklič, 2009, str. 282). Pogajalska moč dobaviteljev za panogo konditorskih izdelkov je srednje visoka, saj so se zaradi rasti cen nafte in rasti cen na globalnih trgih povišale cene vseh surovin. Kakav, ki predstavlja 26 % delež nabave, proizvajalci čokolade uvažajo, kar pomeni, da je cena odvisna od gibanja cen na trgu. Tudi cene drugih strateških surovin (sladkor, sirotka) so se v zadnjih letih povečale. Cena sladkorja se je v zadnjem letu povečala za 25 %, kar je posledica reforme sektorja sladkorja v EU, cena je torej odvisna od cen gibanja na svetovnih trgih (Diagram cene sladkorja, 2011). Cene energentov so se zaradi manjšega povpraševanja, ki je posledica gospodarske krize, v letu 2009 znižale za 2,4 %, od začetka leta 2010 pa se trend naraščanja nadaljuje (Žito d.d., 2009, str. 46-47). Dobavitelji surovin, ki jih potrebuje Žito Gorenjka, imajo na našem trgu srednje visoko moč, saj je v Sloveniji Žito največje prehrabeno podjetje. Z vidika substitutov za surovine, ki jih potrebujejo podjetja za konditorske izdelke, pa je moč dobaviteljev večja, saj substitutov za surovine ni, hkrati pa so surovine dobaviteljev pomemben element za poslovno uspešnost in imajo



ključno vlogo pri kakovosti končnih proizvodov. Zato ocenjujem privlačnost panoge z vidika dobaviteljev srednje visoko.

### **3.4 Nevarnost vstopa novih konkurentov**

Dejavniki nevarnosti vstopa se kažejo v ovirah za vstop v panogo. Predpostavke, ki igrajo pomembno vlogo pri odločitvi, ali naj podjetje vstopi v določeno panogo ali ne, so ekonomija obsega, pripadnost blagovnim znamkam, potreben začetni investicijski kapital, zakonodaja, nemožnost za pristop k prodajnim kanalom, diferenciacija proizvoda in še nekateri drugi (Pučko, 2008, str. 26).

V panogi, kot je proizvodnja in prodaja konditorskih izdelkov in čokolade, je nevarnost vstopa z vidika domačega trga majhna. Ovire za vstop na trg konditorskih izdelkov in čokolade so srednje visoke, saj je tu potrebna visoka prepoznavnost blagovne znamke. Ker gre za živilske proizvode, morajo ljudje izdelku zaupati, da ga kupijo. Gorenjka ima poleg kakovosti tudi že izdelano blagovno znamko, ljudje so tega navajeni in navaditi se nečesa povsem novega je težko, zato menim, da novo podjetje z isto proizvodnjo potrebuje nekaj časa, da doseže določeno zvestobo kupcev. Vstop iz tujine pa izredno hitro narašča, saj se diskontne verige, ki imajo v ponudbi zelo malo slovenskih proizvodov in zelo omejen krog dobaviteljev, hitro širijo. Po podatkih, ki jih ima Gorenjka, se prodaja po tujih diskontnih trgovinah že bliža 15 % tržnemu deležu, ki bo rasel tudi v prihodnje. Torej obstajajo tako globalni kot regionalni konkurenti. Potrebne so velike finančne zmožnosti in vlaganja v oglaševanje. Začetni investicijski kapital za lastno proizvodnjo je relativno velik, tako da je nevarnost vstopa novih konkurentov na domačem trgu majhna, vendar pa ne smemo zanemariti uvoza iz tujine, za kar ni potreben velik kapital. Glede na omenjeno ocenjujem, da je nevarnost vstopa novih konkurentov srednje visoka.

### **3.5 Nevarnost nastopa substitutov**

Po opredelitvi substituti predstavljajo storitve ali proizvode, ki jih kupec zamenja z našimi storitvami ali proizvodi, zadovoljujejo pa enako potrebo. Bolj ko so ti substituti podobni končnim produktom, bolj so nevarni za panogo oziroma podjetje. Prav tako so nevarni, če se prodajajo po nižji ceni, kajti kupci lahko dobavitelja zamenjajo brez kakršnihkoli stroškov (Jaklič, 2009, str. 283).

Pravega substituta za čokolado in druge konditorske izdelke ni, lahko pa sem štejemo bombone, sadne rezine (športne energetske ploščice), sladoled, čajno pecivo ter sladko sadje. Po podatkih Gospodarske Zbornice Slovenije je Slovenija v letu 2008 uvozila 13.900 ton in izvozila 5100 ton čokoladnih izdelkov. Na člana gospodinjstva se je v letu 2008 porabilo v povprečju 3,9 kilograma čokolade in prav toliko sladoleda, ki je v poletni sezoni glavni substitut. V istem letu se je, za primerjavo, porabilo 6,6 kilograma čajnega peciva. Privlačnost panoge kljub omenjenih substitutov ocenjujem kot nizko, saj bo po

mojem mnenju čokolada ostala še naprej najbolj priljubljena v vseh letnih časih, z izjemo poletja, ko je najbolj prodajan sladoled.

### 3.6 Zbirna ocena privlačnosti panoge

V tej točki bom z zbirno tabelo (glej tabelo 3) ocenila privlačnost panoge proizvodnje in prodaje konditorskih izdelkov in čokolade za tekoče leto 2011 in prihodnja leta.

*Tabela 3: Zbirna ocena privlačnosti panoge proizvodnje in prodaje konditorskih izdelkov in čokolade*

Določljivka	PRIVLAČNOST PANOGE					
	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		
<b>Skupna ocena</b>		<b>x</b>			<b>x</b>	

Po oceni privlačnosti panoge lahko predvidevam, da se v obravnavani panogi privlačnost v prihodnjih letih ne bo bistveno spreminjala. Panoga je razmeroma zahtevna, saj je visoka pogajalska moč kupcev ter iz leta v leto večje rivalstvo med konkurenti. Vsi ponudniki tovrstnih izdelkov želijo kar se da najbolje zadovoljiti potrošnike. Posledica tega je močna konkurenca, zato ocenjujem, da bo privlačnost panoge morda z leti postala celo nižja. Kljub neobetavni oceni privlačnosti panoge menim, da morajo podjetja vztrajati, saj lahko z uveljavljeno blagovno znamko, dobrim trženjem in konkurenčnimi prednostmi ohranijo ali celo povečajo tržni delež oziroma kot novi ponudniki uspešno vstopijo na trg. Pomembno je le ponuditi nekaj drugačnega, novega, kar kupcu predstavlja dodano vrednost, da izdelek kupi in postane zvest blagovni znamki.

## 4 STRATEŠKA ANALIZA POSLOVANJA

Analiza poslovanja je proces spoznavanja konkretnega podjetja, ki služi za odločanje o izboljšanju ekonomske uspešnosti poslovanja tega podjetja. Proces strateškega upravljanja in poslovanje usmerimo na glavna spoznanja in ugotovitve vseh v zadnjem obdobju izvedenih analiz poslovanja v podjetju. Analiza poslovanja nam pomaga pri izvajanju strateških analiz, zato ocenjujemo poslovne prvine in poslovne funkcije ter poslovni uspeh in uspešnost podjetja (Pučko, 2001, str. 11).

Podatke za spodnje analize sem pridobila iz bilanc stanja, izkazov poslovnega izida podjetja Žito Gorenjka, objavljenih na spletnem poslovnem portalu GVIN.com ter iz Letnega poročila Žito Gorenjke 2006 in Letnega poročila Žita 2009. V veliko pomoč pri analizi so mi bili tudi interni podatki podjetja Žito Gorenjka, ki sem jih izvedela na intervjujih. Žito Gorenjka je od 1. 1. 2008 priključena k Žitu in je profitni center v okviru Žita, za katerega ne razkrivajo podrobnejših podatkov. Zato sledijo najprej podatki za leto 2006, iz katerega je zadnje Letno poročilo Gorenjke. V nadaljevanju pa bom predstavila tudi novejša podatke, ki pa se nanašajo na celotno Skupino Žito, kjer bom obravnavala le konditorstvo.

Konec leta 2006 je imelo podjetje približno 10.220.000 € dolgoročnih sredstev ter 7.620.000 € kratkoročnih sredstev. Večji delež dolgoročnih sredstev spada pod opredmetena osnovna sredstva, večina kratkoročnih sredstev pa predstavljajo zaloge, kratkoročne finančne naložbe in kratkoročne poslovne terjatve. Denarnih sredstev je bilo približno 106.000 €, kar je več kot polovica manj kot leta 2005, ko je bilo le teh skoraj 250.000 €. V letu 2006 je imelo podjetje manjšo dobičkonosnost prihodkov kot leta 2005, hitrejša obračanje obratnih sredstev ter nižjo dobičkonosnost sredstev (ROA), saj se je osredotočalo bolj na racionalne potrošnike. Leto 2006 so zaključili z dobičkom v višini 348.000 €, leto prej je bil dobiček nekoliko višji. Na tujih trgih so prodali 473 ton lastnih izdelkov v vrednosti 1.498.000 €, v Sloveniji pa v istem letu 5.733 ton v vrednosti 13.689.000 €.

Leto 2009 je bilo za blagovno znamko Žito Gorenjka uspešno. V zadnjem četrletju je 10 % potrošnikov prešlo k diskontnim trgovcem, ki ponujajo širok asortiment tudi lastnih konditorskih izdelkov, kar je bilo za podjetje neugodno. Vendar pa je Gorenjka zabeležila 10 % rast prodaje peciva in 1 % rast prodaje čokolade v primerjavi z letom 2008. Ključni generator uspeha blagovne znamke so bile nenehne dopolnitve asortimenta, sezonsko spodbujanje porabe izdelkov ter drugačni pristopi na prodajnem mestu (Žito d.d., 2009). Struktura prihodkov od prodaje na slovenskem trgu je bila leta 2009 in 2010 89 %, medtem ko je bila struktura prihodkov v tujini v enakem obdobju 11 %. Prihodki na področju konditorstva v letu 2009 so bili 9.493.978 € od domače prodaje in 1.196.972 € od prodaje v tujini; v letu 2010 pa so bili prihodki od domače prodaje 9.437.046 € in 1.117.166 € od prodaje v tujini. Iz podatkov vidimo, da se je prodaja doma malenkost zvišala, medtem ko

se je izvoz v tujino znižal. Med državami izvoznicami so za Gorenjko najbolj pomembne Nemčija, Hrvaška in Italija. Pod lastno blagovno znamko izvažajo še v Makedonijo in na Madžarsko, na druge trge EU pa prodajajo izdelke pod lastno znamko za tuje trge in izdelke pod tako imenovanimi trgovskimi znamkami ali pod znamkami partnerjev. Izvozijo štiri petine celotne proizvodnje.

Podjetje je kljub močni konkurenci in izredno zaostrenim prodajnim pogojem svojo poslovno učinkovitost povečalo, kar je dodatno pripomoglo k uresničevanju ciljev ter imelo pozitiven učinek na premoženjsko stanje podjetja. To so dosegli z inovativnostjo in modernizacijo v razvoju blagovne znamke. Glavni cilj podjetja je zadovoljiti kupce, ki so edino merilo kakovosti proizvodov, s hitrim ugotavljanjem potreb kupcev želijo obdržati in povečati konkurenčno prednost. Za doseganje tega cilja so zasnovali sistem kakovosti po zahtevi mednarodnega standarda ISO 9001. Sistemi kakovosti po teh standardih potekajo na podlagi skupno vodenih procesov. Konec leta 2002 so z uvedbo HACCP-a (angl. *Hazard Analysis and Critical Control Point*), sistema zagotavljanja varnih živil, poslovanje bistveno izboljšali, saj sistem zmanjša obseg izločenih izdelkov in s tem reklamacije s trga. Zaupanje kupcev se tako poveča, kar pomeni, da je podjetje še korak bližje k zvestobi strank. Leta 2010 pa so prejeli IFS (angl. *International Food Standard*), ki je mednarodni standard za ocenjevanje dobaviteljev v živilskopredelovalni industriji. To je trenutno najmenitnejši standard v Evropi, saj obsega 336 zahtev, za pridobitev pa je treba izpolnjevati kar 75 % vseh postavk. IFS standard je nujen, če želi podjetje izvažati v tujino (npr. Nemčija, Danska, Švedska, Španija, Francija), saj brez njega z nekaterimi državami ne more sodelovati.

Ključne naloge za doseganje optimalnih rezultatov nabavne funkcije so stabilna kakovost, cenovna učinkovitost ter znižanje povprečnih mesečnih zalog in embalaže. Iz strateško-ekonomskih razlogov vztrajajo pri vsaj dveh odobrenih dobaviteljih za posamezno strateško surovino. Pri dobaviteljih pred nabavo materiala preverijo specifikacije znotraj sistema kakovosti ISO 9001. Podjetje se zaveda, da so dobavitelji pomemben vir informacij, z njimi so sklenili pogodbe za celotno Skupino Žito, saj imajo tako zagotovljene optimalne nabavne pogoje, obvladovanje nabave, stroškovno učinkovitost, zmanjšanje števila dobaviteljev ter tudi zmanjšanje nerednih nabav.

Razvojno tehnološko delo je bilo v letu 2009 usmerjeno v razvoj novih izdelkov in modifikacije obstoječih izdelkov in tehnologije. Močno so poudarjali razvoj visokokakovostnih izdelkov, pri tem pa upoštevali sodobna prehrabena načela in trende v živilski industriji. Linijo žlahtnih čokolad Mistica so nadgradili s 100-gramsko čokolado z mletimi in rezanimi lešniki. Razširili so tudi darilni program ter dali velik poudarek na razvoju hlajenih mlečnih rezin s kuhano kremo. Tudi na industrijskem segmentu so potekale aktivnosti, in sicer so razvili nov kakavov oblik, s katerim so v minulem letu dosegli velik obseg prodaje.

Podjetje Žito Gorenjka je majhno podjetje z uspešnim in usposobljenim strokovnim kadrom. Organizacijska struktura podjetja je poslovno-funkcijska. Skupne funkcije, ki služijo podpori poslovnim procesom, so integrirane v okviru sektorjev in služb. V podjetju so omenili, da je komunikacija med zaposlenimi nekoliko omejena, kar pomeni, da je odzivni čas daljši in s tem fleksibilnost manjša. Za razvojno podjetje, kjer bi morali stalno slediti potrebam kupcev in kjer pri razvoju izdelka sodelujejo vsi zaposleni, bi bila projektno-matrična organizacijska struktura bolj primerna. Sicer pa ocenjujejo, da je pretok informacij relativno dober, vendar priznajo, da bi s hitrejšim odzivnim časom bolj učinkovito poslovali in bili bolj fleksibilni. Skupina Žito ima tudi interno glasilo Drobotnice, ki izhaja vsak drugi mesec in je priljubljen vir informacij o poslovanju celotne družbe, predstavitvi sodelavcev in dogodkov za interno javnost. Vsi zaposleni prejemajo kot boniteto dodatno kolektivno nezgodno zavarovanje in dodatno pokojninsko zavarovanje. Za podjetje predstavlja visok odstotek bolniških odsotnosti težave pri zagotavljanju nadomestila plač odsotnim zaposlenim in nadomeščanju odsotnih pri opravljanju nalog, zato močno poudarjajo zdravstveno preventivo. Vsako leto investirajo tudi v izobraževanje zaposlenih, predvsem varstvo pri delu, strokovne seminarje in jezikovne tečaje. V podjetju vzdržujejo sistem ciljnega vodenja, ki pomaga prevajati strateške cilje in strategije podjetja v taktične planske naloge in aktivnosti, ki so potrebne za povezovanje planiranja in same realizacije ciljev. Sistem ciljnega vodenja želijo v prihodnosti povezati s sistemom nagrajevanja (Žito d.d., 2009, str. 75-80).

V podjetju so zaupali, da je tržni delež v zadnjih dveh letih nekoliko padel, vzrok pa naj bi bil v premajhnem poudarku na trženju. Po raziskavah je bila Gorenjka leta 2007 na desetem mestu lestvice najmočnejših slovenskih znamk na slovenskem tržišču široke potrošnje, nato pa je že naslednje leto nazadovala na osemnajsto mesto lestvice (Valicon, 2009).

V trženju so torej ostali korak za konkurenco, zato bodo v prihodnje veliko vlagali predvsem v trženje blagovne znamke in še večjo prepoznavnost le-te, kajti konkurenčne blagovne znamke to obvladajo bolje od Gorenjke. Brez dodatnih marketinških stroškov so sicer povečali prepoznavnost na socialnem omrežju Facebook ter z njim dosegli ciljno skupino mlajših uporabnikov, ki so jih doslej dosegali le s težavo. Zavedajo se, da s prepoznanim in že tako uveljavljenim imenom, kot ga ima Gorenjka, lahko dosegajo visoko dobičkonosnost prihodkov in s tem povečajo učinkovitost. Niso pa pozabili niti na zelo pomemben odnos med kupcem in podjetjem, ki je pri številnih znanih podjetjih ključ do uspeha. Za potrošnike se bodo še naprej trudili razvijati nove, drugačne izdelke. Ponudbo želijo razširiti tudi za bolj zahtevne kupce, zato bodo v prihodnje razmislili o odprtju prestižne čokoladnice. Tudi moje predloge za nove izdelke Gorenjkinega sladoleda, kapučina in bele čokolade so vzeli kot izziv za nadaljnji razvoj podjetja.

## 5 SWOT ANALIZA

SWOT analiza (angl. *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) je pripomoček, ki označuje prednosti in slabosti ter nevarnosti in priložnosti, poleg tega pa zajema tudi pretekle, sedanje in v prihodnost usmerjene informacije, katere povzamemo iz predhodnih analiz ter jih sistematično uredimo v tabeli. S SWOT analizo se podjetje lažje pripravi na nevarnosti iz okolja, je bolj fleksibilno in posledično gospodarsko bolj uspešno, saj lažje obvladuje in zmanjšuje slabosti, po drugi strani pa krepi svoje prednosti in izkorišča priložnosti. Podjetje Žito Gorenjka se bo s SWOT analizo lahko hitreje odzivalo na spremembe, imelo bo jasno predstavo, kje je konkurenca boljša in kje lahko svoje poslovanje izboljšajo sami, da bodo dosegli še večji tržni delež. Podjetje SWOT analize ni imelo, zato sem jo izdelala sama in jo prikazujem v tabeli 4.

Tabela 4: SWOT analiza podjetja Žito Gorenjka

<p style="text-align: center;"><b>PREDNOSTI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- izdelki visoke kakovosti</li> <li>- visoka stopnja zaupanja in ugoden imidž pri kupcih oziroma potrošnikih</li> <li>- usposobljeni in strokovni kadri</li> <li>- IFS standard (odpira nove posle v državah EU in povečanje tržnega deleža na tujih trgih, kjer je Gorenjka že prisotna)</li> <li>- poslovanje znotraj velikega podjetja Žito d.d.</li> <li>- v Sloveniji vodilno podjetje na svojem področju</li> <li>- podjetje je podpornik v akciji »KUPUJEM SLOVENSKO«</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>SLABOSTI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ni dovolj uveljavljena blagovna znamka</li> <li>- premalo poudarka na trženju in promociji</li> <li>- cenovna nekonkurenčnost na svetovnih trgih (konkurenti ponujajo po nižjih cenah)</li> <li>- ne sledi konkurenci: nima sladoleda, nima kapučina, ... prepočasen razvoj novih izdelkov</li> <li>- ne proizvaja bele čokolade</li> <li>- tehnološko zaostaja za konkurenco</li> <li>- majhen domači trg (štiri petine proizvodov je namenjenih domačemu trgu)</li> <li>- visoki stroški oglaševanja</li> <li>- nima primerne organizacijske strukture</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>PRILOŽNOSTI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- stabilno povpraševanje po čokoladi</li> <li>- vse bolj priljubljena temna čokolada, katere poraba na prebivalca narašča</li> <li>- rezultati raziskav, da je čokolada zdravo živilo</li> <li>- višje vstopne ovire v panogo</li> <li>- pristop Hrvaške k EU (možnost prisotnosti v Konzumu, ki ima 27 % tržni delež hrvaškega trga)</li> <li>- rast dolarja in drugih nacionalnih valut, v katere izvažajo</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>NEVARNOSTI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- konkurenca iz tujine: Lindt, Milka, Kinder, ...</li> <li>- vse večja moč diskontnih verig</li> <li>- rast cen kakava (razpoložljivost surovin)</li> <li>- nepredvidljivi vremenski pogoji (slaba letina)</li> <li>- sezonska gibanja cen surovin</li> <li>- zasičenost ponudbe tujih dobaviteljev</li> <li>- strog nadzor kakovosti hrane</li> <li>- nadzor ujemanja z živilskimi standardi</li> <li>- kupci vse bolj zahtevni zaradi vse večje informiranosti</li> <li>- devalvacija tujih nacionalnih valut</li> </ul>

## 6 OPREDELITEV POTENCIALNIH KONKURENČNIH PREDNOSTI

Konkurenčno prednost (angl. *competitive advantage*) si predstavljamo kot prednostni položaj podjetja na trgu v očeh kupca v primerjavi s konkurenti. Nastane na podlagi virov konkurenčne prednosti, ki predstavljajo teoretično podlago za ustvarjanje, ohranjanje in razvoj konkurenčne prednosti. Podjetje tako pričakuje in upa na večjo uspešnost, kar pa ni nujno, da se res zgodi (Collins & Rukstad, 2008, str. 87). Konkurenčne prednosti so bistvo strategije, saj prav ta opredelitev najbolj razjasni zaposlenim, kako naj delujejo, da bodo delovali v skladu s strategijo (Collins & Rukstad, 2008, str. 87-88).

Po Porterju lahko podjetje pridobi nove kupce in zadrži že obstoječe le (Porter, 1995, str. 12):

- če jim ponuja nekaj, kar pri konkurentih (še) ne morejo dobiti oziroma ne morejo dobiti na nek zaželen način (na primer dovolj hitro). To imenujemo konkurenčna prednost v obliki diferenciacije;
- če jim ponuja nekaj, kar pri konkurentih sicer lahko dobijo, a le po višji ceni. To pa je t. i. konkurenčna prednost v obliki nižje cene.

Sodobne metode strateškega razvoja pa temeljijo na panogah in tržnih nišah, ki niso zasičene s konkurenco in niso del tradicionalnih panog, katere že poznamo. Podjetja ustvarjajo konkurenčne prednosti tako na podlagi nizkih stroškov kot tudi diferenciacije. Gre torej za hkratno razvijanje konkurenčne prednosti v stroškovni učinkovitosti in diferenciaciji, kar imenujemo strategija modrega oceana (angl. *blue ocean strategy*) (Kim & Mauborgne, 2004, str. 80-81). Prednost podjetij s strategijo modrega oceana je, da jih je zelo težko posnemati, saj bi neko konkurenčno podjetje moralo spremeniti celotno kulturo podjetja, da bi mu sledilo. Zato je včasih posnemanje celo nemogoče. Avtorja Kim in Mauborgne menita, da ko se bodo podjetja zavedala, da imajo strategije za ustvarjanje in zavzemanje modrih oceanov povsem drugačno logiko kot tradicionalni rdeči oceani, bodo na dobri poti do ustvarjanja še mnogo modrih oceanov (Kim & Mauborgne, 2004, str. 84).

Podjetje Žito Gorenjka deluje v konditorski panogi, kjer je konkurenca lahko določljiva tako na podlagi cene kot diferenciacije. Pri ceni imajo vlogo stroški podjetja, tako stalni kot spremenljivi. Velik vpliv imajo tudi nabavne cene surovin, ki so sestavni del končnega izdelka. Podjetja, ki delujejo v podobnih panogah kot Gorenjka, se zaradi boja za tržni delež trudijo biti konkurenčna tudi na podlagi diferenciacije. Ponudba izdelkov in njihova promocija je ključnega pomena, saj je konkurenca na trgu iz dneva v dan višja. Veliko je treba vlagati v raziskave in razvoj, razvijati nove izdelke, spremljati zahteve in potrebe kupcev, kajti le to je ključ do uspeha na trgu.

V podjetju Žito Gorenjka bi bilo smiselno spremeniti organizacijsko strukturo podjetja, saj je sedanja poslovno-funkcijska organizacijska oblika ustrežnejša za podjetja, ki proizvajajo

en izdelek oziroma program podobnih proizvodov. Taka oblika ustreza gotovemu okolju in rutinskim tehnologijam (Rozman, 1994, str. 239). Podjetju je treba zagotoviti nova znanja, zato predlagam projektno-matrično organizacijsko strukturo, ki je bolj primerna za razvoj novih izdelkov, saj se bo podjetje lažje in veliko hitreje odzvalo na spremembe. Taka struktura je tudi najbolj primerna za podjetja, ki jim razvoj vsakega novega izdelka lahko pomeni povečanje tržnega deleža. Zato bi organizacijsko strukturo podjetja Žito Gorenjka izpostavila kot vir konkurenčne prednosti, ki bi omogočil učinkovito trženje in hitrejše odzivne čase, to pa skupaj s spremljanjem potreb in zahtev kupcev (vse to so elementi konkurenčne prednosti) vodilo v povečanje prodaje, dolgoročno pa tudi v prepoznavnost blagovne znamke.

Kupci so vse bolj zahtevni, a hkrati radovedni, zato se pogosto odločijo za nakup nekega izdelka ravno zaradi reklamnega oglasa. Pri Gorenjki se kot problematično izkaže dejstvo, da nima konkurenčne edinstvenosti blagovne znamke, zaradi katere bo kupec kupil Gorenjko in ne npr. Milko. Gorenjka se mora približati vsem starostnim skupinam, kar lahko doseže le s pravim oglaševanjem. Prav tako lojalnosti blagovne znamke pri dobrini (kot je čokolada) ni, saj vsak kupec lahko izbira med široko paleto izdelkov na policah; dobro trženje bi tudi podjetju Gorenjka pomagalo do večjega tržnega deleža in do še večje priljubljenosti njihovih čokolad. Gorenjka mora iskati inovativne in strogo ciljno usmerjene načine oglaševanja, ki so učinkoviti ter hkrati finančno upravičeni. Glavna posebnost slovenskega trga je po mnenju produktne vodje za blagovno znamko Gorenjka v skupini Žito, Nine Kofler, da ostaja okus potrošnika precej tradicionalen kljub pestri izbiri okusov čokolad. To pomeni, da se še vedno proda največ čokolad s tipičnimi okusi, med katerimi sta mlečna čokolada in čokolada z lešniki. Ta informacija nam pove, da podjetje Gorenjka najbolj priljubljen izdelek med potrošniki že proizvaja, znati ga mora le še bolje promovirati in s tem povečati tržni delež. Glavna konkurenčna prednost znamke na slovenskem trgu je, da gre za lokalnega proizvajalca z dolgo tradicijo, ki izdeluje kakovostno čokolado iz najkakovostnejših surovin s certifikatom o kakovosti. Njihov moto pravi, da je Gorenjka polna vsega dobrega. Konkurenčno prednost pa predstavlja tudi sodelovanje v akciji »Kupujem slovensko«, saj potrošniki tu zaznajo dodano vrednost podjetja, ki spodbuja potrošnike k nakupu domačih proizvodov.

Zaradi zgoraj navedenega sem mnenja, da bi v omenjeni konkurenčni prednosti kupci Gorenjke zaznali dodano vrednost, kar bi podjetje razlikovalo od drugih podjetij s ponudbo čokolad in drugih konditorskih izdelkov slovenskega porekla, narejenih iz kakovostnih surovin. S tem bi sledila konkurenčni prednosti v obliki diferenciacije in s tem bi podjetje postalo še bolj prepoznavno. Prav tako pa bi se investicija v trženje (promocije in degustacije) s konkurenčno edinstvenostjo blagovne znamke, ki bi predstavljala pestro izbiro kakovostnih čokolad slovenskega porekla s privlačno embalažo, kot konkurenčna prednost Gorenjke obrestovala pri zvišanju prihodkov zaradi povečanega tržnega deleža. Podjetju predlagam, da se tako kot Milka, ki je najbolj znana po vijolični kravi, drži prvotne rdeče embalaže s pisano črko »G«, kajti le-te so ljudje navajeni in to jih spomni na



blagovno znamko Gorenjka. Tudi embalaža ima po mojem mnenju nekaj vpliva pri nakupu, zato mora Gorenjka ostati zvesta embalaži tako kot Milka. Smiselno pa bi bilo, da v času praznikov prilagodi embalažo, kar potrošnika pritegne k nakupu, saj so praznične embalaže lepše in tu kupci zaznajo dodano vrednost. V primerjavi z Milko ima prednost v tem, da že proizvaja suho sadje, oblito s čokolado. Podjetju predlagam razvoj posebnega okusa Gorenjkinega sladoleda in kapučina, saj ima Milka, največja konkurenca Gorenjki, oba izdelka že na prodajnih policah. Kot uvedbo novega izdelka predlagam tudi belo čokolado, ki je Gorenjka še ne proizvaja, saj bi v očeh kupca predstavljala novo dodano vrednost. V prihodnje pa bi lahko konkurenčno prednost povečali z razvojem novih izdelkov, s privlačno embalažo, prilagojeno letnemu času in prazničnim obdobjem.

## **7 OPREDELITEV POSLANSTVA IN VIZIJE**

Poslanstvo predstavlja razlog, zakaj združba sploh obstaja, vsebina pa je pogosto usmerjena v ključne deležnike in načine, kako zadovoljiti njihove potrebe. Vizija pa je opis združbe kot celote v ciljnem letu v prihodnosti; njene poslovne dejavnosti, organizacijske kulture, tehnologije idr.

### **7.1 Poslanstvo podjetja Žito Gorenjka**

Obstoječe poslanstvo podjetja Žito Gorenjka (Žito Gorenjka d.d., 2006, str. 12):

»S poslovanjem družba Žito Gorenjka, d. d., zagotavlja:

- koristi za potrošnike – s proizvodnjo varnih in odličnih proizvodov
- koristi za lastnike – s povečanjem učinkovitosti poslovanja zagotavlja dolgoročno poslovanje in dolgoročno rast, ter
- koristi za zaposlene – zagotavljanje stimulatívnega delovnega okolja, ki vsem zaposlenim omogoča osebni in strokovni razvoj«.

Poslanstvo mora odgovoriti na vprašanje, zakaj organizacija obstaja in je upravičeno prisotna, pri tem pa omeniti zaposlene, družbeno okolje in dobavitelje. Zastavljeno mora biti tako, da ne ovira razvoja podjetja v prihodnosti. Ker podjetje Žito Gorenjka vsega omenjenega ni upoštevalo, sem poslanstvo nekoliko spremenila in ga navajam v nadaljevanju:

»Podjetje Žito Gorenjka, d. d., ustvarja koristi za lastnike s tem, ko ustvarja dolgoročni dobiček. To dosega tako, da potrošnikom nudi kakovostne konditorske izdelke in čokolade slovenskega porekla, zaposlenim zagotavlja stalen dohodek, omogoča izpopolnjevanje znanja in stimulatívno delovno okolje, partnerjem pa dolgoročno sodelovanje. Na okolje deluje ugodno z doslednim ločevanjem odpadkov in okolju prijaznimi materiali ter okoljski ozaveščenosti vseh zaposlenih«.

## 7.2 Vizija podjetja Žito Gorenjka

Obstoječa vizija podjetja Žito Gorenjka:

»Družba Žito Gorenjka, d. d., bo najpomembnejši domači proizvajalec konditorskih izdelkov, s poudarkom na izdelkih iz čokolade vrhunske kvalitete. V segmentu »premium« izdelkov bo Gorenjka vodilna blagovna znamka v Sloveniji, na tujih trgih bodo izdelki družbe Žito Gorenjka, d. d., prisotni selektivno glede na potencial rasti« (Žito Gorenjka d.d., 2006, str. 12).

Ker je vizija orodje za izpeljavo strategije, jo označujemo kot statični presek podjetja v prihodnosti. Biti mora ustvarjalna, ambiciozna, uresničljiva in jasna. Tukaj je prav, da podjetje omeni slovenski izdelek, kajti akcija »Kupujem slovensko« in označitev domačih izdelkov je imela pri potrošnikih dober odziv. Toni Balažič, predsednik uprave Žita, pravi, da Slovenska podjetja na slovenski trg dajejo izdelke najvišje kakovosti. Kampanja »Kupujem slovensko« je po njegovem pomembna tudi z okoljskega vidika, saj ima doma pridelana hrana nižji ogljični odtis, logistične poti so praviloma krajše in vplivi na okolje manjši. Vse več potrošnikov ceni slovenski proizvod. Raziskava iz leta 2009 je na vzorcu 343 vprašanih pokazala, da jih 56 % kupuje pretežno slovenske prehranske izdelke (Predsedniki Hrvaške, Srbije in BiH na Brionih o sodelovanju, 2011).

Problem obstoječe vizije je, da ne vemo, na katero leto se nanaša. Hkrati gre le za kratek zapis vizije, kjer tudi ni jasno, kakšni so ciljni tržni deleži v tujini. Vizije podjetij predstavljajo vir energije za doseganje ciljev podjetja (Thompson & Stickland, 1999, str. 24-35). Ker trenutna vizija podjetju Žito Gorenjka ne predstavlja zasnove nove prihodnosti, ki si jo podjetje želi, sem vizijo nekoliko popravila.

Predlog kratkega zapisa vizije podjetja Žito Gorenjka za leto 2015 je naslednji: »Leta 2015 bomo izdelkom čokolade vrhunske kakovosti dodali še nov okus Gorenjkega sladoleda in kapučina ter s tem povečali tržni delež v Sloveniji na 30 %. Na tujih trgih pa bomo povečali oglaševanje in tako dosegli ciljni tržni delež v višini 5 %.«

## 8 RAZVIJANJE POSLOVNE STRATEGIJE

Glede na ugotovitve iz analiz širšega in ožjega okolja, strateške analize poslovanja, ocene potencialne konkurenčne prednosti, poslanstva in vizije bom v nadaljevanju razvila predlog nove strategije podjetja Žito Gorenjka. V diplomskem delu bom sledila razvijanju strategije po sistemu BSC (angl. *Balanced Scorecard*) (Kaplan & Norton, 1992, 2008), vendar v različici 3rd Generation Balanced Scorecard, ki jo je razvilo podjetje 2gc Active Management. S tem bom predstavila vizijo v štirih vidikih, saj ta pristop celoviteje usmeri načrte za prihodnost.

Vizija se torej pojavlja v dveh oblikah; v obliki krajšega zapisa (glej zgoraj) in kot daljša, ki nam pomaga pri razvijanju strateških ciljev in celotne strategije podjetja (glej tabelo 5). Krajša vizija (slogan) je na voljo vsem, običajno jo podjetja objavijo na svoji spletni strani. Zato je tudi enostavna, skuša motivirati zaposlene ter ciljno javnost obvesti, kam cilja podjetje v prihodnosti. Daljša vizija pa je namenjena managementu podjetja, saj predstavlja poenotenje in jasno začrtano predstavo vodstva podjetja o ciljih v prihodnosti. Izjave o prihodnosti (daljši zapis vizije) zapišemo za vse štiri vidike BSC, in sicer za obdobje petih let. Strategija podjetja stremi k uresničevanju strateških ciljev, ki izhajajo iz štirih vidikov: finančni vidik, vidik kupcev, vidik notranjih poslovnih procesov ter vidik učenja in rasti vodijo v sistem uravnoteženih kazalcev. Vsi štirje vidiki so predstavljeni v tabeli 5.

Tabela 5: Vizija podjetja Žito Gorenjka za leto 2015 v štirih vidikih

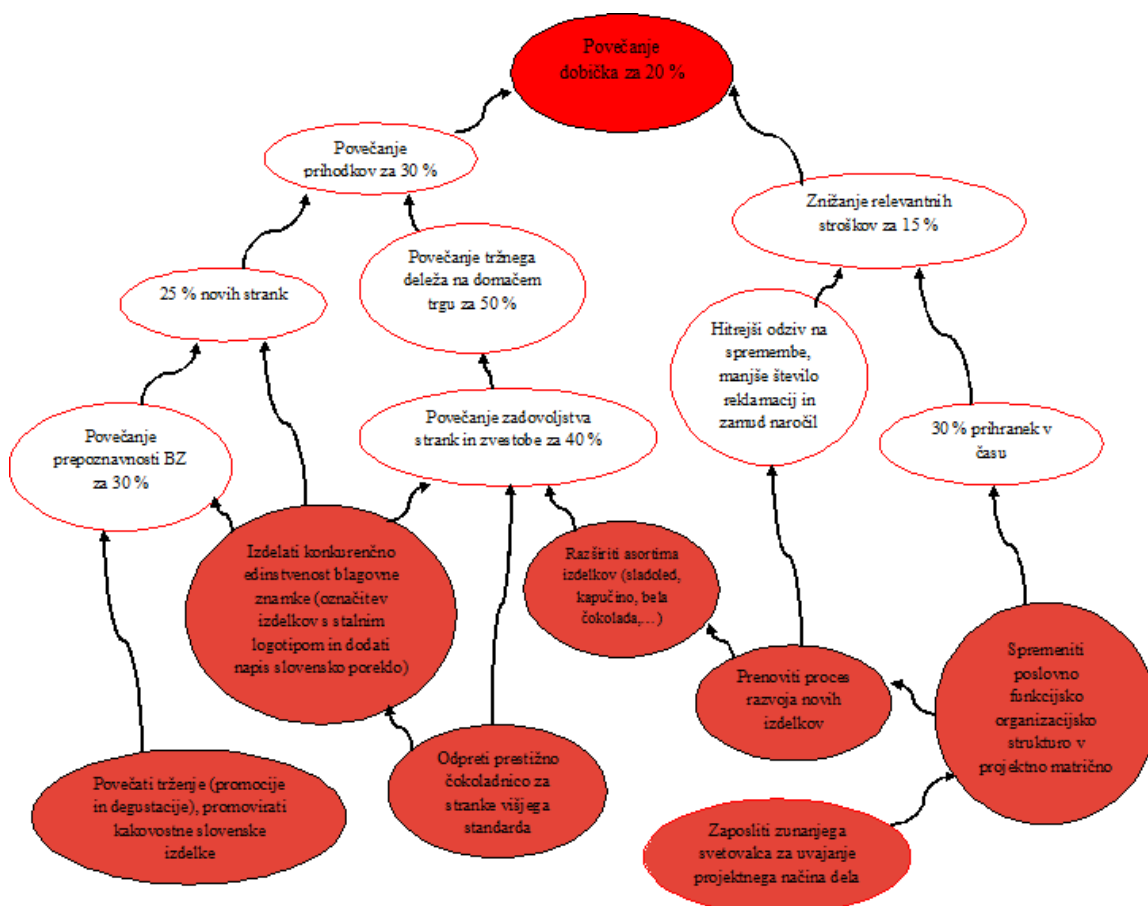
<p style="text-align: center;"><b>Finančni vidik</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- povečanje prihodkov za 40 %</li> <li>- znižanje relevantnih stroškov za 35 %</li> <li>- povečanje dobička za 20 %</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Vidik kupcev</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- tržni delež v Sloveniji je 30 %</li> <li>- 35 % strank je novih</li> <li>- 90 % strank je zadovoljnih s proizvodi</li> <li>- 90 % strank je zvestih</li> <li>- konkurenčna edinstvenost blagovne znamke</li> <li>- odprtje prestižne čokoladnice</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Vidik notranjih poslovnih procesov</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- povečanje promocij in degustacij</li> <li>- usmeritev v trženje</li> <li>- razvoj novih izdelkov</li> <li>- razširitev asortimenta</li> <li>- zaposliti zunanjega svetovalca za uvajanje projektnega načina vodenja</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Vidik učenja in rasti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- sprememba organizacijske strukture iz poslovno-funkcijske v projektno-matrično</li> <li>- boljša fleksibilnost in krajši odzivni časi</li> <li>- nagrada za razvoj novega izdelka</li> <li>- stimulacija za uspešno prodajo</li> <li>- boljše spremljanje zahtev in potreb kupcev ter njihovih želja</li> </ul>

\*Prioritetne izjave so označene ležeče

V vsakem podjetju se morajo vodilni odločiti, kaj bo njihova prioriteta v strateškem obdobju. Iz daljše vizije je potrebno izbrati t. i. prioritete izjave, ki jih želijo uresničiti v prihodnjih treh letih. Prioritetne izjave podjetja Žito Gorenjka so v tabeli 5 označene ležeče. V celoti se privzamejo le izjave o finančnem vidiku, kjer vsebino prenesemo iz obdobja petih let na tri leta. V preostalih treh vidikih pa se lotimo iskanja prioriteten izjav, izberemo pa jih toliko, kot jih bo mogoče realizirati v treh letih. Nato za realizacijo izbranih prioriteten določimo potrebne strateške aktivnosti. V naslednjem koraku pa razvijemo še strateške rezultate oziroma zelene posledice strateških aktivnosti. Strateške aktivnosti predstavljajo, kaj moramo narediti v obdobju šestih do osemnajstih mesecev, da dosežemo, kar smo opredelili v prioriteten izjavah za prihodnost. Strateški rezultati pa so posledica pričakovanih učinkov strateških aktivnosti za obdobje od enega do treh let, pod pogojem, da aktivnost izvedemo uspešno. Strateške aktivnosti in strateške rezultate povežemo v t. i. strateški diagram (angl. *strategy map*), ki grafično prikazuje vzročno-

posledične povezave med aktivnostmi in rezultati. Opisani postopek je razvilo podjetje 2gc Active Management. Predlog nove strategije Žito Gorenjka prikazujem v sliki 3.

Slika 3: Strateški diagram podjetja Žito Gorenjka, d. d.



Žito Gorenjka si je za končni strateški cilj zadalo povečanje dobička. Cilj povečanja dobička za 20 % lahko podjetje uresniči s povečanjem prihodkov za 30 %. Za omenjeno povečanje prihodkov predlagam podjetju usmeritev v trženje blagovne znamke, saj se bo s tem povečal tržni delež za 50 %. Podjetje bi tako pridobilo nove stranke, povečala pa bi se tudi prodaja že obstoječim strankam.

Za vsa podjetja je danes izrednega pomena, da se znajo dobro »prodati«, saj poznamo veliko primerov podjetij, ki so uspešna že samo zaradi dobrega trženja in učinkovite promocije, medtem ko njihovi izdelki ali storitve niso tako kakovostni. Tudi Milka, glavna konkurenca podjetju Žito Gorenjka, dela predvsem na imenu blagovne znamke in pospeševanju prodaje. Tukaj ima Gorenjka prednost, ker se zaveda svoje kakovosti izdelkov, kar potrjujejo številni certifikati. Vendar kljub trženju, številnim degustacijam in promocijam nimajo t. i. konkurenčne edinstvenosti blagovne znamke, ki bi kupce pritegnila k odločitvi za nakup. Tu mislim predvsem na logotip blagovne znamke, ki se ne sme spreminjati, ostati morajo zvesti barvi in obliki, predlagam pa poudarek, da gre za slovenski proizvod, kajti Gorenjka mora najprej postati uveljavljena blagovna znamka na

domačem trgu, šele potem lahko ciljajo na povečanje tržnega deleža v tujini. Podjetju poleg pospešenega trženja v velikih trgovskih centrih predlagam tudi več trženja po TV-oglasih, kjer spodbudijo mlade k nakupu čokolade. Ne smejo pa pozabiti oglaševati na družabnem omrežju Facebook, kjer ciljajo na mlade, predvsem najstnike, med katerimi Gorenjka čokolada še ni tako priljubljena kot Milka (Interni podatki Žita Gorenjke iz podjetja Valicon, 2009). Z bolj učinkovitim trženjem bi podjetje tako pridobilo nove stranke, in sicer ocenjujem, da bi bilo novih strank 25 %. Ne smemo pa zanemariti tudi izdatkov za pospeševanje promocij in trženja na sploh, ki bi morali porasti za 35 %.

Ker je veliko težje in dražje pridobiti nove stranke kot ohraniti obstoječe, mora vsako podjetje stalno ohranjati zvestobo dosedanjih in novih strank. Tukaj gre za uvedbo novih izdelkov in povečanje asortimenta ter prilagoditev ponudbe različno zahtevnim strankam. S tem ciljajo predvsem na »premium« izdelke, ki so namenjene bolj zahtevnim kupcem, pa tudi kupcem, ki stalno hočejo nekaj novega. Nove stranke bi pridobili tudi z odprtjem prestižne čokoladnice. V Gorenjki bi lahko razširili ponudbo s sladoledom in kapučinom z okusom čokolade. Kot novi izdelek bi lahko predstavljali tudi belo čokolado, saj le-te podjetje še ne proizvaja. Ker je problem Gorenjke tudi v prepočasnem razvoju izdelkov v primerjavi z multinacionalkami, predlagam spremembo organizacijske strukture iz poslovno-funkcijske v projektno-matrično, ki je za tako panogo veliko bolj primerna. Tu bi podjetje prihranilo v času vsaj 30 %, ker bi vse potekalo nemoteno in hitreje. Povečali pa bi se izdatki pri zaposlitvi zunanjega svetovalca, ki ima izkušnje z uvajanjem projektnega načina dela.

Biti konkurenčen v ponudbi konditorskih izdelkov je izredno težko, saj je ponudba na trgu tako pestra, da je težko biti zvest le enemu ponudniku. Vsi se trudijo biti najboljši, edinstveni in tudi cenovno ugodni. Podjetje Žito Gorenjka že vrsto let posluje uspešno, kljub temu pa tržni delež v Sloveniji za največjo proizvajalko čokolad ni tak, kot bi si ga želeli. Na podlagi vseh omenjenih aktivnosti, ki so vidne v strateškem diagramu, sem na koncu izpeljala cilje, ki vodijo k prvemu strateškemu cilju povečanja tržnega deleža z bolj uveljavljeno blagovno znamko in še bolj pomemben cilj, povečanje dobička. Vsa podjetja merijo uspešnost na več načinov, na koncu pa je vendar vsem najbolj pomembno pozitivno stanje kazalca, ki dolgoročno predstavlja obstoj podjetja na trgu, in to je dobiček.

## **SKLEP**

Obravnavano podjetje Žito Gorenjka se s 85-letno tradicijo uvršča med prehrabena podjetja v Sloveniji, ki s pestro ponudbo čokoladnih izdelkov, biskvitnega peciva in pekarskih izdelkov dopolnjuje ponudbo na trgu. Vodilo podjetja je vsesplošna odličnost, prvovrstna in stalna kakovost izdelkov ter storitev, stroškovna učinkovitost, inovativnost, prilagodljivost in ekološka neoporečnost delovanja (Letno poročilo Žito Gorenjka, 2006). Podjetje ni imelo jasno opredeljene vizije, poslanstva ter strateških ciljev, ki so za odločanje izredno pomembni. Ker se vodilni v podjetju zavedajo, da morajo slediti

konkurenci, so se strinjali, da razvijemo novo, sodobno strategijo, katera bo z novimi metodami postala še bolj učinkovita. Poslovanje bo tako bolj uspešno, hkrati pa zaposlenim tudi veliko lažje, saj bodo seznanjeni s strateškim planom za prihodnje obdobje.

Skozi vse tri analize, širšega in ožjega okolja ter poslovanja, sem prišla do koristnih podatkov, ki so mi pomagali pri nadaljnjem razvoju strategije. Analiza širšega okolja prikazuje, da je cena kakava na svetovnem trgu zelo pomembna, saj gre za glavno sestavino čokolade. Tudi tradicija in navade potrošnikov imajo pri porabi čokolade velik vpliv, saj je po raziskavah sodeč čokolada še vedno zelo priljubljena med vsemi starostnimi skupinami (Interni podatki Žita Gorenjke iz podjetja Valicon, 2009). Pri analizi panoge sem si pomagala s Porterjevim modelom petih smernic. Za nevarnost vstopa novih konkurentov lahko rečem, da je nizka, če upoštevamo lastno proizvodnjo na domačem trgu. Drugačno stanje kažejo vstopi konkurentov iz tujine, kjer se tržni delež diskontnih verig vsako leto povečuje. Pogajalska moč kupcev je zelo visoka, saj je ponudba zelo velika, diferenciacija izdelkov pa srednja. Nevarnosti vstopa substitutov ni, saj so mnogi mnenja, da je čokolada še vedno najbolj priljubljena sladka pregreha. Za pogajalsko moč dobaviteljev sem ugotovila, da je srednje visoka, saj, kot sem že omenila, igra veliko vlogo cena kakava. Srednje visoko pa je tudi rivalstvo med konkurenti, ki pa se lahko v prihodnosti nekoliko poveča, saj se v boju za tržni delež vsi trudijo biti inovativni in ponuditi potrošniku kakovostne proizvode. Pri analizi poslovanja sem imela na voljo le letno poročilo iz leta 2006, medtem ko ima novejšo letno poročilo le celotna Skupina Žito. Zato sem si pomagala z novejšimi podatki za proizvodnjo konditorstva iz internih podatkov podjetja Žito. Tukaj podjetju svetujem, da vsako leto redno izdajajo letna poročila, saj bodo tako lažje spremljali dejansko stanje in ga primerjali s preteklim poslovanjem.

Pri SWOT analizi sem izpostavila ključne prednosti in priložnosti za razvoj strategije, hkrati pa upoštevala tudi slabosti in nevarnosti, ki jih želijo v prihodnosti v čim večji meri odpraviti oz. se na njih pripraviti. Pri opredelitvi konkurenčnih prednosti bi izpostavila konkurenčno edinstvenost blagovne znamke, ki je za podjetje Žito Gorenjka trenutno najbolj kritična. Ker kupci cenijo slovenski proizvod, svetujem kot konkurenčno edinstvenost blagovne znamke tudi oznako »slovenski proizvod«, saj je za domači trg to glavna prednost v primerjavi z Milko. Imajo kakovost, razmeroma pestro paleto izdelkov, manjka jim le učinkovito trženje in boljše pozicioniranje v očeh kupca. S pospešenim trženjem bi si kupci bolj zapomnili logotip blagovne znamke in tako bi podjetje postalo bolj prepoznavno, blagovna znamka pa bi postala bolj uveljavljena. Podjetju sem predlagala tudi uvedbo treh novih izdelkov, in sicer belo čokolado, sladoled in kapučino z okusom čokolade. Da bi lahko uspešno in najhitreje uvedli na trg omenjen nove izdelke, podjetju predlagam spremembo organizacijske strukture, in sicer iz poslovno-funkcijske v projektno-matrično. Tako bi lažje razširili ponudbo izdelkov in dosegli večjo prodajo, ki bo vodila v povečanje tržnega deleža, ta pa vodi v višji dobiček.

## LITERATURA IN VIRI

1. Bruinsma, T. (februar, 2001). Chocolate: Food or Drug? *Journal of the American Dietetic Association*. Najdeno 9. avgusta 2011 na spletnem naslovu <http://weightloss.beldholm.com/news/chocolate.html>
2. Collis, D. J., & Rukstad, M. G. (april, 2008). 'Can You Say What Your Strategy Is?' *Harvard Business Review*, 87-88.
3. Čokolada. Najdeno 22. julija 2011 na spletnem naslovu [http://beta.finance-on.net/files/2009-10-23/FI\\_206\\_cokolada.pdf](http://beta.finance-on.net/files/2009-10-23/FI_206_cokolada.pdf)
4. Črna čokolada niža krvni tlak (2010, 8. julij). Najdeno 9. avgusta 2011 na spletnem naslovu <http://lifestyle.ena.com/Zdravje/Medicina-in-zdravilstvo/Crna-cokolada-niza-krvni-tlak.html>
5. Davenport, T. H. (januar, 2006). Competing on Analytics. *Harvard Business Review*. Najdeno 9. julija 2011 na spletnem naslovu <http://www.sas.com/events/cm/167209/research.html>.
6. Diagram cene kakava. Najdeno 19. junija 2011 na spletnem naslovu <http://www.surovine.si/diagrami/kakav.php>
7. Droga Kolinska. Najdeno 25. julija 2011 na spletnem naslovu [http://www.drogakolinska.si/sl/poslovanje/profil\\_podjetja](http://www.drogakolinska.si/sl/poslovanje/profil_podjetja).
8. Eurostat. Research and development expenditure, by sectors of performance % of GDP. Najdeno 21. julija 2011 na spletnem naslovu <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home>.
9. Francozi zasedli letališče, Gbago jih obtežuje genocida. Bo čokolada postala rekordno draga. (3. april, 2001). Najdeno 15. maja 2011 na spletnem naslovu <http://www.rtv slo.si/svet/francozi-zasedli-letalisce-gbagbo-jih-obtozuje-genocida/254527>
10. Hamel, G. (1996). Strategy as Revolution. *Harvard Business Review*, 69-82.
11. Hrana in potrošnik. Najdeno 22. julija 2011 na spletnem naslovu <http://www.stp-hrana.si/potrosnik/> Gosp.zbornica slo
12. Interni podatki podjetja Žito Gorenjka iz podjetja Valicon 2009.
13. Intervju z računovodjo podjetja Žito, dne 25. julija 2011.
14. Intervju z vodjo trženja podjetja Žito Gorenjka, dne 8. junija 2011.
15. Jaklič, M. (2009). *Poslovno okolje in gospodarski razvoj*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard – measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 71–79.
17. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 75-85.
18. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (januar, 2008). Mastering the Management System. *Harvard Business Review*, 76-84.

19. Kim, W. Chan, & Mauborgne, R. (oktober, 2004). Blue ocean strategy. *Harvard Business Review*, 80-84.
20. Kim, W. Chan, & Mauborgne, R. (2005). *Blue ocean strategy*. Boston: Harvard Business School Press.
21. Kim, W. Chan, & Mauborgne, R. (septemeber, 2009). How Strategy Shapes Structure. *Harvard Business Review*, 72–80.
22. *Konkurenčna analiza po čistih prihodkih od prodaje za leto 2006 do 2011*. Najdeno 21. junija 2011 na spletni strani  
<http://www.gvin.com/FinancniPodatki/Index.aspx?Stran=izpis&TipSubjekta=1&Agregat=0&SubDejObcRegID=95529&PodstranKonkAnal>
23. *Kraš*. Najdeno 25. julija 2011 na spletnem naslovu <http://www.kras-slovenija.si/>
24. *Lindt*. Najdeno 25. julija 2011 na spletnem naslovu <http://www.lindt.com>
25. Mekina, I. (2011, 1. julij). Hrvaška sklenila pogajanja z EU. *Mladina*. Najdeno 19. julija 2011 na spletnem naslovu [http://www.mladina.si/dnevnik/01-07-2011-hrvaska\\_sklenila\\_pogajanja\\_z\\_eu/](http://www.mladina.si/dnevnik/01-07-2011-hrvaska_sklenila_pogajanja_z_eu/)
26. *Mercator EMBA*. Najdeno 25. julija 2011 na spletnem naslovu <http://www.mercator-emba.si/index.php?id=5&lang=sl>
27. *Milka*. Najdeno 25. julija 2011 na spletnem naslovu <http://www.milka.com>
28. *Nacionalna kampanija kupujem slovensko*. Najdeno 19. julija 2011 na spletnem naslovu <http://www.kupujemslovensko.si/content/nacionalna-kampanja-kupujem-slovensko>
29. Porter, E. M. (1995). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
30. Porter, E. M. (november – december 1996). What Is Strategy. *Harvard Business Review*, 61-78.
31. Porter, E. M., & Kramer, M. R. (december, 2006). Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and CSR. *Harvard Business Review*, 1-14.
32. *Poslovna zakonodaja*. Najdeno 19. julija 2011 na spletnem naslovu [http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki\\_o\\_drzavah/Hrvaska/Poslovanje/Poslovna\\_zakonodaja\\_615.aspx](http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Hrvaska/Poslovanje/Poslovna_zakonodaja_615.aspx)
33. Prahalad, K. C., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of Corporation. *Harvard Business Review*, 79-91.
34. Pravilnik o označevanju hranilne vrednosti živil. *Uradni list RS* št. 60/2002, 117/2002, 121/2004, 81/2007, 87/2009.
35. Pravilnik o prehranskih dopolnilih. *Uradni list RS* št. 82/2003, 44/2004, 72/2005, 22/2007, 104/2010.
36. Pravilnik o splošnem označevanju predpakiranih živil. *Uradni list RS* št. 50/2004, 58/2004 popr., 43/2005, 64/2005 popr., 83/2005, 115/2005, 118/2007, 45/2008–Zkme-1.
37. Pravilnik o splošnem označevanju živil, ki niso predpakirana. *Uradni list RS* št. 28/2004, 10/2005, 57/2005, 115/2006, 45/2008–Zkme-1.



38. Predsedniki Hrvaške, Srbije in BiH na Brionih o sodelovanju. (18. julij 2011). *Dnevnik*. Najdeno 19. julija na spletnem naslovu <http://www.dnevnik.si/novice/svet/1042459808>
39. *Product Group Manager*. Najdeno 21. julija 2011 na spletnem naslovu [http://www.pgmconsult.net/sl/o\\_pgm/](http://www.pgmconsult.net/sl/o_pgm/)
40. Pučko, D. (2001). *Analiza in načrtovanje poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
41. Pučko, D. (2008). *Strateški management I*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
42. Rozman, R. (1994). Izbira ustrezne organizacijske oblike podjetja. Ljubljana: *Slovenska ekonomska revija*, 45 (1-3), 233-242.
43. Rozman, R. (2002). *Ravnanje projektov, gradivo za podiplomske študente*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
44. Samuelson, P., & Nordhaus, W. (2002). *Ekonomija*. Ljubljana: *Gospodarski vestnik*.
45. *Slovenci in čokolada* (2010,. Najdeno 15. maja 2011 na spletnem naslovu [http://www.facebook.com/note.php?note\\_id=416448784323](http://www.facebook.com/note.php?note_id=416448784323)
46. *Slovenska kakovost Gorenjka*. Najdeno 9. novembra 2010 na spletnem naslovu <http://www.poslovni-utrip.si/2008/12/slovenska-kakovost-gorenjka/>
47. Statistični urad Republike Slovenije. Povprečna letna količina nabavljenih živil in pijač na člana gospodinjstva. Najdeno 14. oktobra 2010 na spletnem naslovu [http://www.stat.si/letopis/2010/14\\_10/14-03-10.htm](http://www.stat.si/letopis/2010/14_10/14-03-10.htm)
48. Statistični urad Republike Slovenije. Bruto domači proizvod, Slovenija, 1. četrletje 2011. Najdeno 9. julija 2011 na spletnem naslovu [http://www.stat.si/novica\\_prikazi.aspx?id=3952](http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=3952)
49. Thompson, A. A., & Stickland, J. A. (1999). *Strategic Management: Concepts and cases* (11th ed.). Boston: Irwin, McGraHill.
50. *V prejšnjem letu Barcaffé najmočnejša znamka v Sloveniji, Paloma najmočnejša slovenska znamka v regiji*. (januar, 2009). Najdeno 9. avgusta 2011 na spletnem naslovu <http://www.valicon.net/uploads/VALICON%20-%20PGM%20Top%20brands.pdf>
51. *Vedenje in življenjski slog evropskega potrošnika*. (2011). Najdeno 20. julija 2011 na spletnem naslovu <http://www.gzs.si/slo/iskanje?find=vedenje+potro%C5%A1nika&Action=1>
52. Zakon o varstvu potrošnikov. *Uradni list RS* št. 20/1998, 25/1998 popr.
53. Zakon o zdravstveni ustreznosti živil in izdelkov ter snovi, ki prihajajo v stik z živili. *Uradni list RS* št. 52/2000, 42/2002, 47/2004 – ZdZPZ.
54. Žito Gorenjka, d. d. (2006). *Letno poročilo Žito Gorenjka, d. d.* Lesce: Žito Gorenjka d.d.
55. *Žito, d. d.* Najdeno 15. aprila 2011 na spletnem naslovu <http://www.zito.si>
56. Žito d. d. (2009). *Letno poročilo skupine Žito in družbe Žito d. d.* Ljubljana: Žito d. d.
57. Žito d.d. (2010). *Interno gradivo podjetja Valicon*. Ljubljana.
58. *2GC Active Management*. Najdeno 15. maja 2011 na spletnem naslovu <http://www.2gc.co.uk/>