

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO
**STRATEŠKA ANALIZA IN RAZVIJANJE STRATEGIJ PODJETJA
ISTENIČ**

Ljubljana, september 2011

TOMAŽ BAKŠIČ

IZJAVA

Študent Tomaž Bakšič izjavljam, da sem avtor magistrskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. dr. Tomaža Čaterja. Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovoljujem objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 TEORETIČNO OZADJE STRATEŠKEGA MANAGEMENTA.....	3
1.1 Pojem in razvoj strateškega managementa.....	3
1.2 Modeli strateškega managementa.....	4
1.2.1 Model strateškega managementa po Hungerju in Wheelenu	5
1.2.2 Model strateškega managementa po Pučku.....	6
1.2.3 Model strateškega managementa po Fred R. Davidu	7
1.3 SWOT analiza	8
1.4 Portfeljska analiza	11
1.5 Analiza na osnovi verige vrednosti	13
2 PREDSTAVITEV PODJETJA ISTENIČ	14
2.1 Nastanek in kratka zgodovina podjetja.....	14
2.2 Dejavnost in opis poslovanja podjetja.....	15
2.3 Vizija, poslanstvo in cilji podjetja.....	16
3 ANALIZA POSLOVNEGA OKOLJA PODJETJA ISTENIČ	16
3.1 Analiza širšega okolja	16
3.1.1 Gospodarsko okolje.....	17
3.1.2 Politično-pravno okolje	19
3.1.3 Tehnološko okolje	21
3.1.4 Kulturno-socialno okolje.....	22
3.1.5 Naravno okolje	22
3.2 Analiza ožjega okolja	23
3.2.1 Predstavitev vinogradniške panoge	23
3.2.2 Dejavniki razvoja vinogradniške panoge	24
3.2.3 Stanje panoge na domačem trgu.....	26
3.2.4 Stanje panoge na ključnih tujih trgih.....	28
3.2.5 Analiza privlačnosti panoge	30

3.3 Analiza poznavanja blagovnih znamk na slovenskem trgu.....	34
4 CELOVITO OCENJEVANJE PODJETJA ISTENIČ S POMOČJO SWOT ANALIZE	38
4.1 Analiza uspeha in uspešnosti podjetja.....	38
4.2 Analiza prednosti in slabosti	40
4.2.1 Podstruktura proizvoda.....	41
4.2.2 Tehnološka podstruktura	42
4.2.3 Razvojno-raziskovalna podstruktura	44
4.2.4 Tržna podstruktura	45
4.2.5 Finančna podstruktura	46
4.2.6 Kadrovska podstruktura.....	49
4.2.7 Organizacijska podstruktura.....	50
4.3 Analiza priložnosti in nevarnosti.....	52
4.3.1 Podstruktura proizvoda.....	52
4.3.2 Tehnološka podstruktura	53
4.3.3 Razvojno-raziskovalna podstruktura	54
4.3.4 Tržna podstruktura	54
4.3.5 Finančna podstruktura	56
4.3.6 Kadrovska podstruktura.....	56
4.3.7 Organizacijska podstruktura.....	57
4.4 Povzetek SWOT analize ter profila prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti.....	58
5 RAZVOJNI PROBLEMI IN MOŽNE STRATEŠKE USMERITVE PODJETJA ISTENIČ	62
5.1 Postavitev strateških ciljev podjetja	62
5.2 Oblikovanje poslovnih strategij podjetja.....	63
5.2.1 Poslovna strategija nizkih stroškov	64
5.2.2 Poslovna strategija fokusa	65
5.3 Izbira poslovne strategije.....	65
SKLEP.....	66
LITERATURA IN VIRI	68

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Strateški model upravljanja in poslovanja po Wheelen L.T. in Hunger D.J.</i>	5
<i>Slika 2: Strateški model upravljanja in poslovanja po Pučku</i>	6
<i>Slika 3: Shematičen prikaz strateškega upravljanja in poslovanja po Fred R. David</i>	7
<i>Slika 4: SWOT Matrika</i>	9
<i>Slika 5: Matrika Boston Consulting Group</i>	12
<i>Slika 6: Porterjeva veriga vrednosti</i>	13
<i>Slika 7: BDP v Sloveniji in glavnih trgovinskih partnericah</i>	18
<i>Slika 8: Vinorodne dežele in okoliši Slovenije</i>	24
<i>Slika 9: Površina vinogradov in pridelek grozdja; 1997-2009</i>	26
<i>Slika 10: Odkupne cene grozdja in vina; 1997-2009</i>	27
<i>Slika 11: Porterjev model petih sil konkurenčnosti panoge</i>	30
<i>Slika 12: Pregled porabe penečih vin in šampanjcev v steklenicah</i>	35
<i>Slika 13: Primerjava deleža uporabnikov penine v letih 2010 in 2007</i>	35
<i>Slika 14: Uporabniki penine po kriteriju spola in starosti</i>	36
<i>Slika 15: Odstotek priklicanih blagovnih znamk penin</i>	37
<i>Slika 16: Poznavanje imena blagovnih znamk penin</i>	38
<i>Slika 17: Profil prednosti in slabosti podjetja</i>	60
<i>Slika 18: Profil priložnosti in nevarnosti podjetja</i>	62

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Kriteriji za presojanje prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti</i>	10
<i>Tabela 2: Pomembnejši kazalci za Slovenijo</i>	19
<i>Tabela 3: Struktura uvoza in izvoza vina; 2005-2009</i>	28
<i>Tabela 4: Površine vinogradov, pridelek vina in letna poraba na prebivalca v vinogradniških državah</i>	29
<i>Tabela 5: Kazalniki poslovanja podjetja</i>	39
<i>Tabela 6: Preglednica ocen podstrukture proizvoda</i>	42

<i>Tabela 7: Preglednica ocen tehnološke podstrukture</i>	44
<i>Tabela 8: Preglednica ocen razvojno-raziskovalne podstrukture</i>	45
<i>Tabela 9: Preglednica ocen tržne podstrukture</i>	46
<i>Tabela 10: Kazalniki strukture financiranja</i>	47
<i>Tabela 11: Kazalnika plačilne sposobnosti.....</i>	48
<i>Tabela 12: Kazalnika obračanja sredstev.....</i>	48
<i>Tabela 13: Preglednica ocen finančne podstrukture</i>	49
<i>Tabela 14: Preglednica ocen kadrovske podstrukture</i>	50
<i>Tabela 15: Preglednica ocen organizacijske podstrukture</i>	51
<i>Tabela 16: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti podstrukture proizvoda</i>	52
<i>Tabela 17: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti tehnološke podstrukture</i>	53
<i>Tabela 18: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti razvojno-raziskovalne podstrukture</i>	54
<i>Tabela 19: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti tržne podstrukture</i>	55
<i>Tabela 20: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti finančne podstrukture</i>	56
<i>Tabela 21: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti kadrovske podstrukture</i>	57
<i>Tabela 22: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti organizacijske podstrukture</i>	58
<i>Tabela 23: Povzetek prednosti in slabosti podjetja.....</i>	59
<i>Tabela 24: Povzetek priložnosti in nevarnosti podjetja</i>	61

UVOD

Zaradi velikih političnih, gospodarskih in družbenih sprememb so se danes slovenska podjetja znašla v novih razmerah prilagajanja poslovnemu okolju. Globalne spremembe so podjetja prisilile k novim vzvodom poslovanja, saj so le tržno usmerjena podjetja sposobna hitrega odziva na trgu. Tržno naravnana strategija v povezavi s hitro izvedbo procesa prinaša prednosti na ključnih področjih poslovanja. Na ta način lahko podjetja prinašajo dodano vrednost in ustvarjajo pozitivne učinke.

Pučko (1999, str. 101) meni, da gospodarski pojavi vsebujejo poleg drugega veliko vedenjskih sestavin. Prihodnji gospodarski razvoj ni odvisen samo od znanosti in tehnologije, ampak tudi od sprememb življenjskih navad ljudi in od sprememb njihovih vrednot, torej prvin, ki jih je težje predvideti. Samo predvidevanje v podjetju je dodatno oteženo zaradi dejstva, da je potrebno s predvidevanjem oceniti tudi vedenje ljudi v prihodnosti, o katerem pa še ti niso razmišljali ali pa se zanj odločali.

Bistvo strateškega managementa je dolgoročno določati namene, cilje in politiko podjetja, ter ohranjati in razvijati interese lastnikov podjetja, v kolikor niso lastniki sami managerji. V nasprotnem primeru je manager najet strokovnjak, ki izvaja funkcijo managementa, lastnik pa funkcijo upravljanja. Tretja temeljna organizacijska funkcija pa je izvajanje. Le-to imajo v rokah neposredni izvajalci delovnih nalog v podjetju, ki nimajo podrejenih, na katere bi to opravljanje lahko prenašali (Pučko, Čater&Rejc-Buhovac, 2006, str. 19).

Model strateškega managementa obsega tri faze: planiranje, uresničevanje in kontrolo. Iz literature poznamo več modelov, katerih avtorji imajo različen odnos do materialnih in nematerialnih podstruktur podjetja ter do členjenja procesa managementa v omenjene tri faze. Model obsega strateško analizo podjetja, ki poleg celovite analize analizira še zunanje in notranje okolje podjetja. Sledi ji razvijanje strategij, ki na preko poslanstva, ciljev, strategije in politike podjetja pripelje do uresničevanja strategij in končno do kontrole le-teh (Čater, 2008, str. 16).

S celovito oceno podjetja s sistematičnimi orodji iščemo in zaznavamo razvojne probleme podjetja. Pri tem analiziramo podatke o preteklem, sedanjem in prihodnjem poslovanju podjetja ter opravimo analizo podjetja kot celote ali pa analizo le posamezne strateške poslovne enote (Kotler, 1996, str. 81).

S SWOT analizo iščemo prednosti in slabosti podjetja, ki se pojavljajo znotraj le-tega ter poslovne priložnosti in nevarnosti, ki prihajajo od zunaj. Odgovore na vprašanja iščemo z ocenjevanjem podstruktur, kot so produktna, tehnološka, tržna, organizacijska, finančna in kadrovska (Kotler, 1996, str. 82).

Namen magistrskega dela je proučiti vzvode za zaznavanje razvojnih problemov podjetja Istenič in tako prispevati k dolgoročni uspešnosti podjetja. Namen dela je tudi podati

predloge, na podlagi katerih bi oblikovali poslovne strategije podjetja v prihodnosti in tako povečevali proizvodne in prodajne kapacitete, tako doma, kot tudi v tujini.

Temeljni cilj magistrskega dela je kritično izdelati celovito oceno podjetja Istenič ter analizirati prednosti in slabosti v poslovanju tega podjetja na trgu. Cilj magistrskega dela je raziskati, analizirati in oceniti ključne dejavnike uspešnosti podstruktur v podjetju s pomočjo SWOT analize in na podlagi ugotovitev podati okvirne možne strateške usmeritve podjetja v prihodnje. Poleg tega želim po predstavitvi teoretičnih osnov, aplicirati SWOT analizo na analizo konkretnega podjetja. Cilj magistrskega dela je tudi preučiti obstoječo literaturo in povečati do sedaj pridobljena znanja s področja strateškega managementa.

Poglavitna teza magistrskega dela, ki jo postavljam s pomočjo poznavanja trenutnega stanja in dosedanjih izkušenj, je, da ima podjetje Istenič potencial povečanja proizvodnih in prodajnih kapacitet kljub nenaklonjenemu širšemu okolju in vse večji konkurenci.

Osnova za teoretično preučevanje bo izbrana relevantna domača in tuja literatura s področja strateškega managementa. Prvi teoretični del magistrskega dela bo temeljil na metodi kompilacije, kjer bom povzel stališča in ugotovitve različnih priznanih avtorjev.

Pri izdelavi magistrskega dela bom uporabil tudi teoretična znanja, pridobljena v okviru dodiplomskega in podiplomskega študija na Ekonomski fakulteti. Poleg tega bom uporabil pridobljena znanja in izkušnje na delovnem mestu.

V drugem delu magistrskega dela bom pri pripravi analize uporabil metodo subjektivnega ocenjevanja. Pri aplikaciji teoretičnih spoznanj bom vključil tudi vse t.i. mehke informacije, ki sem jih pridobil v podjetju.

Magistrsko delo bo v prvem delu vsebovalo poglobljeno teoretično ozadje strateškega planiranja, ki bo temeljilo na literaturi, znanstvenih razpravah, raziskavah in člankih tako domačih, kot tujih avtorjev s področja strateškega managementa. Poleg teoretičnega ozadja strateškega planiranja bo zaradi lažjega razumevanja navedena tudi predstavitev podjetja in panoge, v kateri podjetje posluje.

V drugem delu magistrskega dela bom predstavil analizo poslovnega okolja in celovito ocenjevanje podjetja skozi SWOT analizo. Na koncu dela bom s sintezo znanja in pridobljenih izkušenj orisal razvojne probleme in podal možne smernice strateške usmeritve podjetja v prihodnje. S pravnimi strateškimi usmeritvami lahko podjetje poveča svoje proizvodne in prodajne kapacitete.

Magistrsko delo bo sestavljeno iz petih glavnih poglavij, tematiko pa bom dodatno razdelil v podpoglavjih. Po uvodu bom predstavil teoretično ozadje strateškega planiranja. Modeli strateškega managementa in analize so ključni dejavniki strateškega planiranja. Strateško planiranje se izmed vseh štirih funkcij managementa najbolj dotika vrhnjega, strateškega

managementa. Vzrok je v tem, da vsaka odločitev vrhnjega managementa prinaša posledice na vse ravni v podjetju. Sledi predstavitev podjetja in dejavnosti v kateri podjetje posluje.

V četrtem poglavju bom analiziral poslovno okolje podjetja skozi analizo širšega in ožjega okolja podjetja. Dodal bom tudi analizo domačega trga, saj želim z raziskavo o položaju blagovnih znamk prikazati trenutno stanje na trgu prodaje penin. Pri analizi ožjega okolja se bom osredotočil na glavne značilnosti in specifikke vinogradniške panoge, ki ima za razliko od drugih panog določene specifikke. V petem poglavju bom podal celovito oceno podjetja s pomočjo SWOT analize. S pomočjo SWOT analize bom opredelil prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti podjetja.

V šestem poglavju pa bom na osnovi opravljenih analiz orisal razvojne probleme in nakazal možne strateške usmeritve podjetja skozi poslovni strategiji nizkih stroškov in strategijo fokusa. Raziskavo bom zaključil s sklepom, v katerem bom potrdil ali zavrnil temeljno tezo.

1 TEORETIČNO OZADJE STRATEŠKEGA MANAGEMENTA

1.1 Pojem in razvoj strateškega managementa

Ob pregledu množice teorij ni dvoma, da ni ene same velike teorije, ki bi vladala na področju managementa. So različne teorije, ki si niso nasprotujoče, marveč se vse bolj povezujejo in dopolnjujejo. Porajajo se posamezni deli vede o managementu, ki proučujejo značilnosti managementa na posameznih ožjih področjih. Ene od teh področij je tudi strateški management, ki preučuje dolgoročno vlogo managementa v težko predvidljivem okolju (Možina et al., 2002, str. 64).

Strateški management lahko definiramo tudi kot vedo in znanost o oblikovanju, izpolnjevanju in ocenjevanju odločitev, ki omogočajo organizaciji doseči svoje cilje. Odločitve vključujejo različne poslovne funkcije z namenom doseganja uspeha celotne organizacije. Namen strateškega managementa je tudi izkoriščati in ustvarjati različne nove priložnosti v prihodnosti (David, 2005, str. 5).

Strateški management je veliko število odločitev in aktivnosti, ki nam opisujejo dolgoročni obstoj podjetja. Vključuje ocenjevanje okolja, oblikovanje in uresničevanje strategij ter spremljanje in kontrolo. Pravzaprav pomeni ocenjevanje notranjega okolja organizacije, s katerim želimo ugotoviti prednosti in slabosti poslovanja podjetja, ter ocenjevanje zunanjega okolja, s katerim želimo oblikovati možnosti in nevarnosti organizacije (Hunger & Wheelen, 1996, str. 3).

Hunger (1996, str. 361) poudarja, da se strateški management v glavnem obravnava v okviru velikih podjetij, a ne smemo pozabiti na mala podjetja. Eden glavnih razlogov za propadanje malih podjetij je pomanjkanje strateškega planiranja.

Bistvo strateškega managementa je dolgoročno določati namene, cilje in politiko podjetja, ter ohranjati in razvijati interese lastnikov podjetja, v kolikor niso lastniki sami managerji. V nasprotnem primeru je manager najet strokovnjak, ki izvaja funkcijo managementa, lastnik pa funkcijo upravljanja. Tretja temeljna organizacijska funkcija pa je izvajanje. Le-to imajo v rokah neposredni izvajalci delovnih nalog v podjetju, ki nimajo podrejenih, na katere bi to opravljanje lahko prenašali (Pučko, Čater, Rejc-Buhovac, 2006, str. 19).

Če povzamem je strateški management v današnjem poslovnem svetu eden izmed ključnih dejavnikov pri poslovanju vsakega podjetja. Velikost podjetja in panoga imata v nekaterih delih velik pomen pri uspešnosti podjetja, vendar je pravilno izbrana strategija managementa ključni dejavnik za uspeh. Bistvo celotnega strateškega procesa je v pripravi planov in uresničevanju planov, ki pripeljejo do končnega uspeha. Veliko prednost za podjetje prinaša sposobnost spreminjanja strategij in planov, saj se dejavniki poslovanja spreminjajo hitreje, kot smo bili navajeni do sedaj. Ta sposobnost pa prinaša podjetju dolgoročno možnost obstoja.

1.2 Modeli strateškega managementa

Proces strateškega managementa sestoji iz temeljnih funkcij managementa: planiranja, organiziranja, vodenja ter kontroliranja. Proces strateškega managementa je proces oblikovanja, uresničevanja ter ovrednotenja strategije. V praksi je razvitih veliko modelov strateškega managementa; na njihovi osnovi proučujemo proces takega managementa v podjetju. Modeli se med seboj razlikujejo predvsem po številu faz in razporeditvi elementov, vsebinsko večjih razhajanj ni (Dimovski et al., 2003, str. 101).

Pučko (2003, str. 107) navaja, da je marsikateri model procesa strateškega managementa uporaben vsaj za:

- organizacijo procesa strateškega planiranja,
- postavljanje potrebnih zvez med deli in celotnim procesom strateškega poslovanja v podjetju,
- organizacijo podatkov v raziskovalen in analitičen sistem,
- testiranje smiselnosti planskih ciljev glede na razpoložljive temeljne sestavine in konkurenčne cilje.

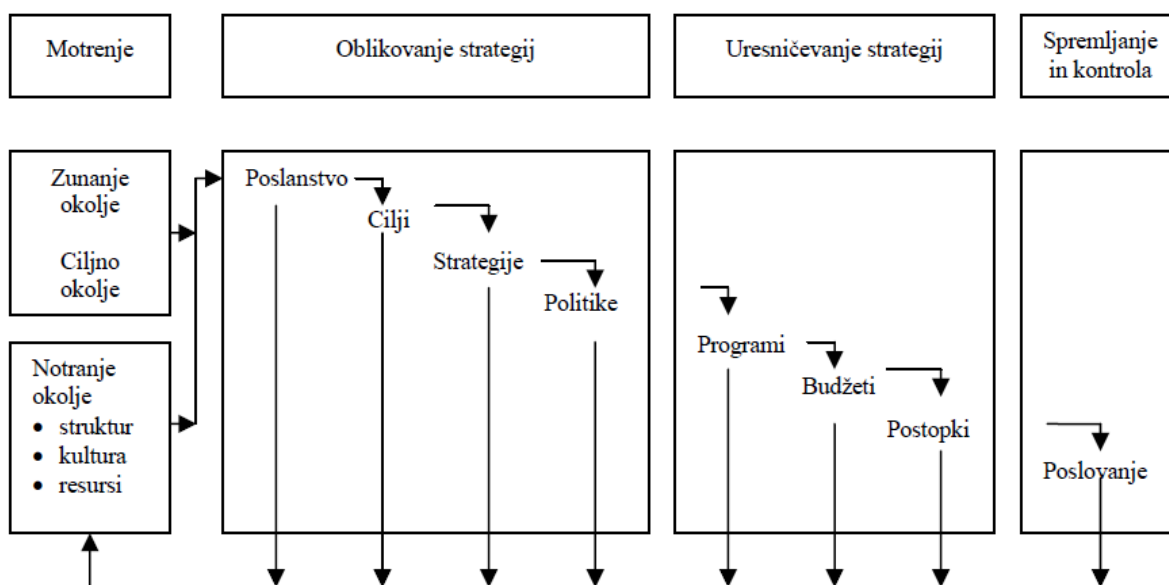
Skupno večini modelov je, da sta zadnje dva koraka v celotnem procesu strateškega managementa namenjena uresničevanju in kontroli uresničevanja strategije. Modeli se razlikujejo le v zaporedju posameznih faz in v stopnjah razčlenitve. Uresničevanje in kontrola sta najpomembnejša sklopa celotnega procesa in za podjetje predstavljata največ težav. V tem netipičnem poslovnem okolju je to za podjetje še ena naloga, ki velikokrat ostane nedodelana in posledično prinaša težave.

V nadaljevanju predstavljam nekatere že razvite modele procesov strateškega managementa v podjetju.

1.2.1 Model strateškega managementa po Hungerju in Wheelnu

Proces strateškega poslovanja po Hungerju in Wheelnu vključuje štiri osnovne elemente: pregled okolja, oblikovanje strategije, izvedba strategije ter vrednotenje in kontrolo. Slika 1 prikazuje, kako ti štirje elementi vzajemno delujejo (Hunger & Wheelen, 1996, str. 7).

Slika 1: Strateški model upravljanja in poslovanja po Wheelen L.T. in Hunger D.J.



Vir: J. D. Hunger & T. L. Wheelen, *Strategic management*, 1996, str. 10.

Strateško poslovanje na korporacijski ravni podjetja vključuje aktivnosti, ki potekajo od pregleda okolja do vrednotenja ekonomske uspešnosti podjetja. Poslovodstvo pozorno motri tako zunanje okolje glede priložnosti in nevarnosti kakor tudi notranje okolje glede prednosti in slabosti. Najpomembnejši faktorji, ki jih poimenujemo strateški faktorji, so združeni pod akronimom SWOT. Po določitvi teh strateških faktorjev poslovodstvo ovrednoti njihov medsebojni vpliv in določi primernost (obstoječega) poslanstva podjetja. Prvi korak oblikovanja strategije je oblikovanje poslanstva podjetja, kar vodi v določitev ciljev, strategij in politik podjetja. Podjetja uvajajo postavljene strategije in politike skozi programe, predračune in postopke. Vrednotenje ekonomske uspešnosti podjetja in povratne informacije zagotovijo primerno kontrolo nad izvajanjem aktivnosti v podjetju. Kot normativni model prikazuje bolj, kako naj bi strateško poslovanje v podjetju potekalo, kot pa, kako dejansko poteka v podjetjih (Hunger & Wheelen, 1996, str. 7).

1.2.2 Model strateškega managementa po Pučku

Proces strateškega poslovanja (Slika 2) moramo razumeti kot zaporedje treh glavnih faz (Pučko, 2003, str. 119):

- izdelovanje postavk za strateško planiranje,
- planiranja v ožjem pomenu besede in
- uresničevanja ter kontrola uresničevanja strategij.

Slika 2: Strateški model upravljanja in poslovanja po Pučku

Planske predpostavke	Proces strateškega planiranja				Uresničevanje in kontrola
<p>Ocenjevanje okolja</p> <p>Analiza poslovanja</p> <p>Vizija in poslanstvo</p>	<p>Celovito ocenjevanje podjetja:</p> <p>prednosti, slabosti,</p> <p>priložnosti, nevarnosti,</p>	<p>Postavljanje planskih ciljev</p> <p>in</p> <p>Ugotavljanje planske vrzeli</p>	<p>Razvijanje strategij:</p> <p>Celovitih</p> <p>Poslovnih</p> <p>Funkcijskih</p>	<p>Ocenjevanje strategij</p> <p>In</p> <p>Izbira</p>	<p>Taktično planiranje:</p> <p>programiranje</p> <p>predračunavanje</p> <p>kadrovanje</p> <p>usmerjanje</p> <p>Kontrola</p>

Vir: D. Pučko, Strateško upravljanje, 2003, str. 115.

Prva faza modela procesa strateškega poslovanja je izdelovanje planskih postavk. Z njo se razsvetli poslovanje podjetja in njegovo okolje. Faza izdelave planskih postavk vsebuje (Pučko, 2003, str. 115):

- izdelavo predvidevanja relevantnih razvojev v širšem in ožjem (ciljnem) okolju podjetja,
- ugotovitve vseh preteklih izdelanih kratkoročnih analiz poslovanja podjetja, ki so temelj vsakega planiranja in razsvetljujejo preteklo poslovanje podjetja v vseh razsežnostih, tako glede razpoložljivih poslovnih prvin in historičnih trendov glede na psihosocialne spremeljivke zaposlenih, ter
- opredeljeno vizijo in poslanstvo podjetja.

Sledi faza strateškega planiranja, ki zajema: iskanja in zaznavanja poslovnih razvojnih problemov podjetja in izdelavo strateških planov, ki vključujejo plansko reševanje problemov s planskim odločanjem vred. Iskanje in zaznavanje poslovnih problemov podjetja pomeni izdelavo celovite ocene prednosti in slabosti podjetja v sedanjosti ter možnosti in nevarnosti, ki pretijo podjetju v prihodnosti na podlagi predvidevanja razvoja okolja podjetja. V nadaljevanju sledi izdelava strateških planov, ki se razčleni na štiri podfaze: postavljanje strateških planskih ciljev in opredeljevanje morebitnih planskih vrzeli, sledi podfaza

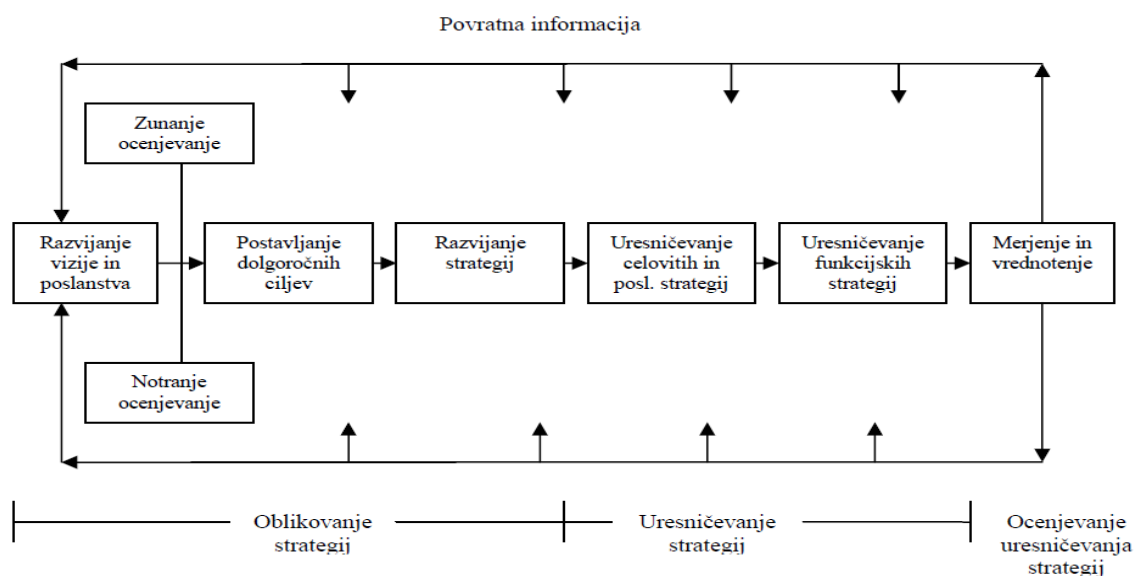
razvijanja strategij za doseg ciljev, podfaza ocenjevanja razvitih strategij in podfaza izbire strategij in izdelave strateških planov.

Zadnja faza je faza uresničevanja in kontrole. Uresničevanje strateških ciljev in strategij vključuje: taktično planiranje, predračunavanje, programiranje, kadrovanje, usmerjanje dela v organizaciji in vrsto drugih dejavnosti. Danes je bolj kot kadarkoli jasno, da lahko podjetje kljub dobri strategiji doživi neuspeh, če jo slabo uresničuje. Po drugi strani lahko odlično uresničevanje ne povsem ustrezne strategije vodi do sorazmernega uspeha. Na koncu sledi še kontrola uresničevanja strateških ciljev in strategij podjetja. Bistvo kontrole je v iskanju odklonov uresničene in dosežene od planiranega, v poročanju o teh odklonih in v začnjanju popravljenih akcij. V praksi se posamezne podfaze največkrat prepletajo in zaradi praktičnih razlogov tudi združujejo (Pučko, 2003, str. 120, 321-325).

1.2.3 Model strateškega managementa po Fred R. Davidu

Po Davidu je proces strateškega poslovanja (Slika 3) sestavljen iz treh faz: oblikovanja, uvajanja in vrednotenja strategije. Oblikovanje strategije vključuje razvoj vizije in poslanstva, identifikacijo priložnosti in nevarnosti v zunanjem okolju podjetja, določanje prednosti in slabosti v notranjem okolju podjetja, snovanje dolgoročnih ciljev, proizvajanje alternativnih strategij in izbiranje posamezne strategije, ki ji bo podjetje sledilo. Uvajanje strategije zahteva od podjetja, da si zada letne cilje, ustvari politike, motivira zaposlene in razporedi vire. Vrednotenje strategije je sestavljeno iz ponovnega pregleda zunanjih in notranjih faktorjev, ki so osnova trenutni strategiji, merjenja učinka in sprejemanja korektivnih ukrepov (David, 2005, str. 5).

Slika 3: Shematičen prikaz strateškega upravljanja in poslovanja po Fred R. David



Vir: R. F. David, *Strategic management*, 2005, str. 13.

David (2005, str. 7) opisuje proces strateškega poslovođenja kot objektivni, logični in sistematični pristop za sprejemanje odločitev v podjetju. Proces skuša organizirati kvalitativne in kvantitativne informacije na tak način, ki omogoča učinkovito odločanje pod pritiskom negotovosti v okolju.

Proces strateškega poslovođenja naj bi bil dinamičen in nepretrgan, predvsem pa v praksi ni tako lepo razdeljen in ne poteka tako urejeno. Večja formalnost procesa je po navadi združena z večjimi stroški, obsežnostjo, natančnostjo in uspešnostjo planiranja ne glede na obliko in velikost podjetja (David, 2005, str. 13).

Skupno vsem modelom je, da zadnji korak v procesu strateškega managementa predstavlja uresničevanje strategij, ki predstavlja najtežji del. V dobi sodobne ekonomije je potreba po bolj dinamičnih pristopih k oblikovanju tudi k implementaciji strategij vedno večja. Proces oblikovanja strategije ni statičen, analitičen, temveč zahteva vizijo, intuicijo in soudeležbo zaposlenih. Sodobna informacijska tehnologija omogoča uresničevanje strategije preko integretacije več delov podjetja. Ko je strategija izbrana, se jo udejanji s spremembami v vodenju, strukturi, informacijskih in kontrolnih sistemih ter človeških virih (Dimovski et al., 2003, str. 102).

1.3 SWOT analiza

Čeprav lahko prve elemente najdemo že pri Selznicku (1957), pa je bila SWOT analiza razvita v šestdesetih letih s strani hardvarske visoke poslovne šole, ki jo je uporabila – skupaj s študijo primerov (case study) – pri izobraževanju več tisoč podiplomskih študentov. Severnoameriške svetovalne agencije s področja strateškega svetovanja so iz tega naredile uporaben inštrument, ki je služil podjetjem kot pomoč pri strateškem planiranju. SWOT analiza se je rodila in razvila v zgodovinskem okviru, ki je zahvaljujoč relativni stabilnosti okolja spodbujal uporabo metod, ki so temeljile na prepričanju, da lahko inteligentni in usposobljeni managerji, uporabljajoč svoje analitske sposobnosti, podrobno spoznajo realnost, predvidijo njene spremembe in oblikujejo primerno strategijo (Invernizzi, 2004, str. 87).

Beseda SWOT je kratica naslednjih štirih pomembnih parametrov analize:

- moči oziroma prednosti podjetja (angl. *Strengths*),
- slabosti podjetja (angl. *Weaknesses*),
- priložnosti podjetja (angl. *Opportunities*),
- nevarnosti podjetja (angl. *Threats*).

Po mnenju Morrisa (2005, str. 53) je SWOT analiza pogosto uporabljen instrument za razvijanje strateškega načrta. Osrednje SWOT analize je prepoznavanje priložnostih ter izogibanje nevarnostim, medtem ko se tehta o organizacijskih prednostih in slabostih. SWOT analiza nam daje torej pregled o dejanskem stanju podjetja in preko celotne analize nam odkrije strateške dejavnike za prihodnjo poslovno uspešnost. Celotna strateška SWOT analiza

naj opredeli prednosti in slabosti, ugotovi priložnosti ter nevarnosti in s tem tako opredeli konkurenčne prednosti. Njen namen je zagotavljanje trajnega konkurenčnega položaja organizacije.

Morden (1999, str. 81, 82) meni, da se priložnosti in nevarnosti, ki izvirajo iz okolja podjetja, morajo proučevati in analizirati. Ukrepiti je treba tako, da se zmanjšajo potencialne nevarnosti, ki podjetju grozijo, ter da se kar najbolje izkoristijo potencialne priložnosti podjetja. Ugotavljanje prednosti in slabosti ter določanje sposobnosti za učinkovito izkoriščanje priložnosti in odpravljanje nevarnosti v okolju mora biti stalen proces, saj je to del strateškega poslovanja podjetja. Ocenjevanje informacij, ki prihajajo iz okolja in notranosti podjetja, sestavljajo temeljne aktivnosti SWOT analize.

SWOT analiza, t. i. celovita analiza prednosti, slabosti, priložnosti ter nevarnosti, je torej osnovno izhodišče za oblikovanje celovite strategije podjetja. Sestoji se iz zunanje in notranje analize. Zunanja zajema analizo širokega in ožjega okolja podjetja. Notranja analiza pa nam pomaga analizirati notranje okolje podjetja, kjer poznamo več vrst pristopov, kot so PIMS analiza, Porterjeva analiza verige vrednosti ter funkcionalni pristop. Ta analiza je najcelovitejša in temelji na analizi podstruktur podjetja (Hunger & Wheelen, 1996, str. 22).

Slika 4 nam prikazuje SWOT matriko, ki je orodje za strnitev ugotovitev SWOT analize podjetja in začetek razvijanja zamisli o njegovih možnih prihodnjih strategijah.

Slika 4: SWOT Matrika

Zunanji dejavniki	Notranji dejavniki	PREDNOSTI (S) seznam 5-10 glavnih notranjih prednosti	SLABOSTI (W) seznam 5-10 glavnih notranjih slabosti
PRILOŽNOSTI (O) seznam 5-10 glavnih zunanjih priložnosti		SO strategije Izdelava strategij, ki temeljijo na prednostih in izrabi priložnosti	WO strategije Izdelava strategij, ki izkoriščajo priložnosti in odpravljajo slabosti
NEVARNOSTI (T) seznam 5-10 glavnih zunanjih nevarnosti		ST strategije Izdelava strategij, ki izkoriščajo prednosti in odpravljajo nevarnosti	WT strategije Izdelava strategij, ki minimizirajo slabosti in odpravljajo nevarnosti

Vir: J. D. Hunger & T. L. Wheelen, Strategic management, 1996, str. 173.

SWOT analiza je ena izmed najpogosteje uporabljenih načinov strateške ocene podjetja. Sestavljena je iz dveh delov, in sicer iz pregleda notranjega okolja podjetja, ki vsebuje analizo prednosti in slabosti podjetja, ter iz pregleda zunanjega okolja podjetja z analizo priložnosti in nevarnosti za podjetje. SWOT analiza pokaže razlike med sedanjimi in tistimi sposobnostmi, ki so potrebne za doseganje strateških ciljev (Figueroa, 2003, str. 24).

Prednosti podjetja so možnosti in viri, ki jih podjetje lahko izkoristi za razvijanje konkurenčnih prednosti. Primeri takih prednosti so patenti, uspešna in prepoznavna blagovna znamka, dober ugled podjetja med kupci, dobro razviti distribucijski kanali in podobno. Pomanjkanje takšnih prednosti so slabosti podjetja. Včasih se lahko kakšna prednost podjetja sprevrže tudi v slabost. Na primer, da ima podjetje ogromne produkcijske kapacitete, ki predstavljajo prednost podjetja pred njegovimi konkurenti. Če preveč intenzivno investiranje v produkcijske kapacitete podjetju onemogoča hitro reagiranje na spremembe, postane ta prednost slabost podjetja (Figueroa, 2003, str. 24).

Priložnosti so kombinacija dogodkov in okoliščin, ki v določenem času prinesejo možnosti dobička in rasti. Ti dogodki in okoliščine so lahko posledica sprememb v okolju ali pa sprememb v podjetju, ki so povezane z okoljem. Primeri priložnosti so: nezadovoljene potrebe kupcev, nove tehnologije, spremembe v zakonodaji, neuspeh konkurentov itd. Spremembe v okolju pa lahko predstavljajo tudi nevarnosti za podjetje. Primeri takšnih nevarnosti so: spremembe v okusu in željah potrošnikov, pojav substitutov, nove pravne omejitve in zakoni ter podobno (Bickersteth, 2003, str. 12).

Tabela 1 prikazuje kriterije za presojanje prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti v podjetju.

Tabela 1: Kriteriji za presojanje prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti

Prednosti	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> - posebne prednosti, - finančni viri, - konkurenčne prednosti, - viri, ljudje, sredstva, inovativnost, - izkušnje, izobrazba, baze podatkov, - vodilni položaj na trgu, - učinkovitost marketinga, - lokacija in geografska lega, - razmerje med vrednostjo in kvaliteto, - informacijska podprtost, - kultura podjetja, filozofija, vrednote. 	<ul style="list-style-type: none"> - ni strateške usmeritve, - pomanjkanje konkurenčnih prednosti, - neugled podjetja, - slabo finančno stanje, - pritiski zaradi rokov, - negativen denarni tok, - nečvrstost dobavne verige, - nerealnost podatkov in nenatačnost planov, - preozka usmerjenost proizvodnje, - zaostajanje raziskav in razvoja.

» se nadaljuje »

» nadaljevanje«

Priložnosti	Nevarnosti
<ul style="list-style-type: none">- pojav novih trgov ali segmentov,- diverzifikacija v sorodne proizvode,- globalni vplivi,- hitrejša tržna rast,- novi trendi in življenjski stili,- vertikalne integracije,- vlaganja v raziskave in razvoj,- slabosti konkurentov.	<ul style="list-style-type: none">- vstop novih konkurentov,- naraščanje prodaje substitutov,- učinki okolja,- rastoča pogajalska moč kupcev in dobaviteljev,- spreminjanje potreb kupcev,- počasnejša rast trga,- neugodna politika države,- rast pritiska konkurence.

Vir: A. Chapman, Swot analyses template, 2011.

Po Gilesu (1989, str. 76) ima SWOT analiza predvsem naslednje značilnosti:

- Posebnost SWOT analize je v tem, da s svojo razumljivostjo zagotavlja dobro osnovo za analizo podjetja. Hkrati z uporabo določenih strategij omogoča doseganje ciljev podjetja v prihodnosti. Pri določanju in vrednotenju posameznih trditev niso potrebna posebna upravljavska in druga znanja ter poznavanje informacijskih sistemov, so pa zaželeni in včasih tudi nujni, saj prispevajo k boljši objektivnosti SWOT analize.
- Model lahko uporabljamo brez večjih informacijskih sistemov, je pa dovolj prilagodljiv, da lahko vključimo vse informacijske sisteme, ki so nam na voljo in so zaradi boljše objektivnosti tudi potrebni.
- SWOT analiza omogoča, da lahko vrednotimo količinske in kakovostne informacije, znana in manj znana dejstva, kar je značilno za proces strateškega planiranja. Glavni namen SWOT analize je, da dobimo jasno, natančno in relativno kratko poročilo o stanju v podjetju in na trgu v primerjavi s konkurenco.

1.4 Portfeljska analiza

Medtem ko SWOT analiza zajema poslovanje podjetja kot celote, se portfeljska analiza uporablja za primerjalno analizo posameznih strateških poslovnih skupin izdelkov. Smiselnost uporabe omenjene analize je zgolj v tistih podjetjih, kjer imajo diverzificirani poslovni program. Poudarek pri portfeljski analizi je na oceni celovite strateške uravnoveženosti portfelja poslovnih dejavnosti gospodarske dejavnosti v smislu, kako naj alociramo resurse in od kod le-ti prihajajo (Pučko, 1996, str. 144).

Eden izmed možnih prijemov ocenjevanja razvitih korporacijskih strategij je portfolio analiza, ki lahko temelji na različnih matrikah. Najbolj znana je matrika »rast – tržni delež«, ki jo je razvilo podjetje Boston Consulting Group (Slika 5). Matrika »rast – tržni delež« je podlaga za ugotavljanje uravnovešenosti denarnih tokov med strateškimi poslovnimi enotami podjetja. Za strateške poslovne enote, ki glede na obe merili, pristanejo v polju vprašajev je značilno, da njihov trg hitro raste in imajo zato velike potrebe po novih investicijskih sredstvih. Po drugi strani pa je njihov tržni delež nizek in imajo zato malo denarnih sredstev. Večina novih dejavnosti spada med vprašaje, ki zahtevajo veliko denarja za nove investicije. Glede na veliko tveganje si mora podjetje odgovoriti na vprašanje, koliko časa lahko financira takšno dejavnost in katero dejavnost bo financiralo oziroma se podjetje lahko tudi odloči za dezinvestiranje, torej njihovo likvidacijo (Pučko, 1996, str. 152).

Slika 5: Matrika Boston Consulting Group

VISOKA	» ZVEZDE«	» VPRAŠAJI«
Rast trga		
NIZKA	»KRAVE«	»PSI«
	VISOK	NIZEK
	Relativni tržni delež	

Vir: E. Collins & M. A. Devanna, Temelji MBA, 1996, str. 325.

Strateške poslovne enote molzne krave zagotavljajo velik denarni tok, visoko donosnost in majhne potrebe po investiranju, ker se je rast trga umirila in ni potrebe po financiranju razvoja oziroma novih kapacitet. Visok tržni delež omogoča ekonomije obsega in višjo profitno stopnjo. Strateške poslovne enote, ki spadajo v to polje so osnova, na kateri podjetje lahko počiva (Pučko, 1996, str. 151).

Psi imajo majhen tržni delež, zato prinašajo slabe dobičke, hkrati pa so na trgih, ki ne dajejo dovolj prostora za povečevanje tržnega deleža, ki bi omogočil zniževanje lastne cene. Od njih

ni pričakovati finančnih presežkov, zato je normalno, da se hoče podjetje takšnih strateških poslovnih enot znebiti (Pučko, 1996, str. 151).

Strateške poslovne enote zvezde so si uspeli priboriti velik tržni delež na hitro rastočem trgu. Podjetje mora še vedno vlagati veliko denarnih sredstev v financiranje njihove hitre rasti. Podjetje jih želi obdržati in pričakuje, da bodo sčasoma prešle v polje molznih krav (Pučko, 1996, str. 151).

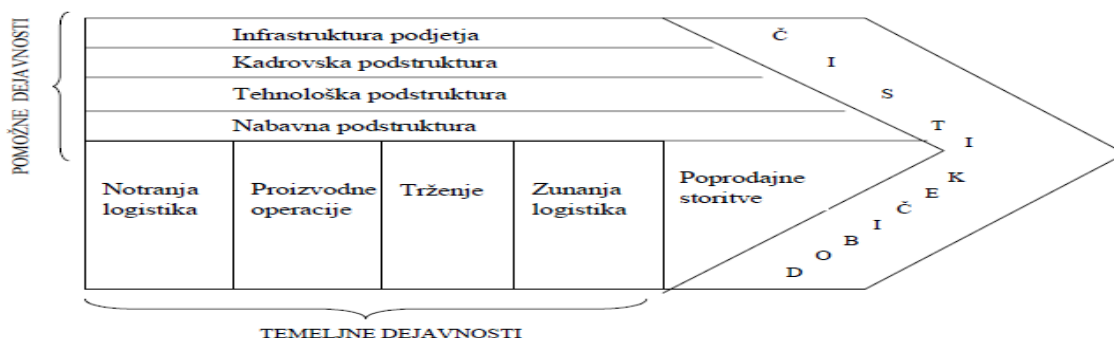
Generalna kritika portfeljske analize je teza, da bistvo konkurenčne prednosti podjetja ni v portfelju strateških poslovnih enot, temveč v portfelju sposobnosti podjetja. Prahalad in Hamel (Pučko, 1999, str. 158) menita, da se sposobnost managementa kaže v združevanju tehnologij in usposobljenosti podjetja za proizvodnjo, ki bo omogočala podjetju hitro prilagajanje strateških poslovnih enot spreminjajočim se poslovnim priložnostim. Trdita, da je uspešnost proizvodov na nekem poslovnem področju v podjetju odvisna od osrednjih izdelkov podjetja in od osrednjih sposobnosti podjetja. Osrednje sposobnosti podjetja so nato vezivo, ki združuje obstoječa poslovna področja v podjetju in so generator za razvijanje novih področij v podjetju.

1.5 Analiza na osnovi verige vrednosti

Porter je v začetku osemdesetih let razvil koncept (Slika 6), ki nam služi kot alternativni prijem za celovito analizo prednosti in slabosti ter poslovnih možnosti in nevarnosti podjetja. Koncept temelji na predpostavki, da je konkurenčna prednost podjetja osrednji dejavnik njegovega uspešnega poslovanja, rasti in razvoja (Pučko, 1999, str. 159).

Banič (1999, str. 90-93) pravi, da pri analizi na osnovi verige vrednosti opazujemo podjetje kot sistem, znotraj katerega lahko v posamičnih dejavnostih, povezanih z določenimi izdelki ali funkcijami, določamo potencial dodane vrednosti. Pri tem vsako posamično dejavnost (aktivnost) opazujemo kot produkcijsko funkcijo, ki opredeljuje vložke, procese in izločke.

Slika 6: Porterjeva veriga vrednosti



Vir: D. Pučko, *Strateški menedžment*, 1999, str. 161.

Analiza verige vrednosti poteka v treh korakih (Hunger, Wheelen, 1996). V prvem koraku preiščemo verigo vrednosti določenega izdelka ali storitve glede na različne aktivnosti, ki so udeležene pri nastanku le-teh. Hkrati identificiramo primarne in pomožne aktivnosti. V drugem koraku poiščemo povezave med aktivnostmi. Povezava predstavlja razmerje med načinom izvajanja ene aktivnosti in stroški izvajanja druge. Pri zasledovanju konkurenčnih prednosti lahko podjetje izvaja poslovanje določene funkcije na različne načine, kar bo vodilo do različnih rezultatov. V tretjem koraku raziščemo možne sinergije med proizvodi in strateškimi poslovnimi enotami. Ekonomija obsega se pojavlja tudi preko različnih proizvodov, v kolikor si jih delijo iste aktivnosti. Torej se ekonomija obsega ne pojavlja le pri posameznih aktivnostih, kot so trženje in proizvodnja. Zato izkoriščamo iste prodajne kanale ali iste proizvodne zgradbe za proizvodnjo različnih proizvodov, kar vpliva na zniževanje stroškov.

Temeljna ideja verige vrednosti je v tem, da podjetje analizira stroške in učinkovitosti v vsaki njeni aktivnosti ter identificira tista področja, na katerih je podjetje boljše od svoje konkurence. Vendar pa takšna analiza vrednosti ni dovolj, saj je večina podjetij danes del širokega sistema dodajanja vrednosti, ki vključuje tudi verige dobaviteljev in verige kupcev. Govorimo o vrednostnem sistemu (Dimovski et al., 2003, str. 119).

2 PREDSTAVITEV PODJETJA ISTENIČ

2.1 Nastanek in kratka zgodovina podjetja

Leta 1968 so svet pretresali usodni dogodki. Aleksander Dubček je prevzel krmilo tedanje skupne države Češkoslovaške in jo hotel popeljati v svet demokracije, kar so mu še istega leta preprečili tanki Sovjetske zveze, ki so zasedli Prago in pomendrali sanje o novem času. Tamkaj čez lužo v ZDA so umorili borca proti rasizmu Martina Luthra Konga, čez nekaj mesecev pa še Roberta Kennedyja, brata nekdanjega predsednika ZDA Johna Kennedyja. Istega leta so izvolili za predsednika države Richarda Nixona. Papež je prvič potoval v Južno Ameriko. V Ciudad Mexiku se je začela 19. Olimpijada. Istega leta so ZDA poslale svoje vesoljce v tirnico okrog Meseca, na Broadwayu je bila premiera rockovskega musicla Lasje, v Parizu so študentje dobesedno opustošili francosko prestolnico, Jackie Kennedy se je poročila z ladijskim magnatom Onassisom, Simon in Garfunkel pa sta napisala pesem Gospa Robinson (Medved, 2009, str. 16-18).

Tega leta 1968 je na Bizeljskem enolog Janez Istenič rekel: *»Tu bomo pridelovali penino, ker so lege, podnebje in trtni izbor taki, da dajejo idealno osnovo za dobre penine«*. Tedaj se je namreč vrnil iz šolanja v Šampaniji, kjer je spoznaval umetnosti pridelovanja Šampanjcev. Svojo prvo penino po klasični metodi je pridelal dve leti za Robertom Mondavijem, gurujem vinarstva, ki je v Kaliforniji postavil družinsko vinarijo z visokimi cilji in tako vzpostavil

ново kakovostno merilo vin in spremenil pravila trženja ter promocije, ki so veljala v tedanjem času.

Tako se je v Stari vasi na Bizeljskem začela zgodba o prvi zasebni proizvodnji penin po klasični metodi. Podjetje se je na začetku imenovalo Barbara International, od leta 1990 pa se podjetje imenuje Istenič d.o.o. Zaorali so ledino na področju zasebnosti, saj so bile tedaj vse večje kleti v družbeni lasti. Pot do zasebne kleti v tistih časih je bila težka, vendar se je kasneje izkazalo, da je bila odločitev pravilna. Danes ima podjetje stalno na zalogi okrog 500.000 steklenic penine. V podjetju je trenutno zaposlenih 13 ljudi. Večinska lastnika podjetja sta Janez Istenič in Mihaela Istenič, svoj lastniški delež v podjetju pa imata tudi hčerka Barbara in sin Miha, ki je tudi direktor podjetja.

2.2 Dejavnost in opis poslovanja podjetja

Podjetje Istenič se ukvarja s proizvodnjo in prodajo vina. Poleg sektorja penin, ki predstavlja v podjetju 95 % odstotkov prodaje, podjetje ponuja tudi mirna vina in balzamični kis. Poleg tega podjetje v Stari vasi na Bizeljskem ponuja tudi turistične produkte. Sedež podjetja je v Ljubljani, kjer se sprejemajo glavne odločitve. Na sedežu podjetja v Ljubljani je tudi skladišče in maloprodajna trgovina. Proizvodnji del podjetja in vinogradi se nahajajo v Stari vasi na Bizeljskem. Kleti so opremljene s najsodobnejšo enološko opremo, ki pripomore k ohranjanju kvalitete penin in ostalih proizvodov. Sam proces pridelave penin je visoko tehnološki proces, pri katerem je oprema kleti nepogrešljiv dejavnik zagotavljanja kvalitete. Večina delovnih strojev in linij prihaja iz Francije, kjer so na voljo tudi vsa enološka sredstva. Podjetje stalno sodeluje z domačimi inštituti iz tega področja, kot tudi z specializiranimi podjetji iz tujine.

Podjetju je glavni prodajni trg Slovenija, saj prodaja na domačem trgu predstavlja skoraj 90 odstotkov. Na domačem trgu je podjetje prisotno v vseh večjih nakupovalnih sistemih, kjer so predstavljene penine, ki so namenjene trgovini. Blagovne znamke, ki so namenjene trgovinskemu delu so Barbara, Miha, Golf, Desiree, Desiree DeLight, No. 1, Michelle. Blagovni znamki penin Prestige in Gourmet sta načeloma namenjeni restavracijam, hotelom in na splošno HORECA sektorju. Poročilo o položaju blagovnih znamk na slovenskem trgu bo predstavljeno v točki 3.3.

Isteničevi veliko pozornosti namenjajo tudi izvoznim aktivnostim. Glavni izvozni trg podjetju predstavlja sosednja Hrvaška, od letos pa so penine na voljo tudi na Irskem, Kitajskem, Rusiji, Bosni, ZDA,... Načeloma imajo peneča vina veliko konotacijo regionalnega proizvoda, izjema so le šampanjci, ki so globalni produkt. V skladu s vizijo in poslanstvom podjetje veliko sredstev na tujih trgih namenja izobraževanju ljubiteljev penin, saj so ti ljudje ključni za potrošnjo penin.

2.3 Vizija, poslanstvo in cilji podjetja

Podjetje ima zastavljeno naslednjo vizijo: »Vizija podjetja je z marljivim in strokovnim delom postati vodilni proizvajalec penin po klasični metodi v Sloveniji« (Strateški poslovni načrt 2007-2012, str 8).

Poslanstvo podjetja se glasi: »Poslanstvo podjetja je dolgoročna proizvodnja izdelkov, ki bodo zadovoljili zahtevnega kupca, prilagodljivost, strokovnost in inovativnost« (Strateški poslovni načrt 2007-2012, str 8).

Cilj podjetja izražen na spletni strani podjetja je povečanje tržnega deleža na domačem in svetovnem trgu, vendar ne za vsako ceno. Njihove vrednote so ugledno in pošteno poslovanje, izobraževanje kupcev, vrhunska ponudba vin in penin. Svojo ponudbo so razširili še z vrhunskimi vini, balzamičnim in vinskim kisom, tako da lahko zadovoljijo tudi največje sladokusce.

3 ANALIZA POSLOVNEGA OKOLJA PODJETJA ISTENIČ

3.1 Analiza širšega okolja

Za poslovanje uspešnih podjetij je značilen pristop »od zunaj navznoter«. V takšnih podjetjih se zavedajo, da se v trženjskem okolju neprestano pojavljajo nove priložnosti in nove ovire. Stalno spremljanje dogajanja v okolju in prilagajanje spremembam v njem sta zato življenjskega pomena za vsako uspešno podjetje (Kotler, 1998, str. 151).

Na podjetje je možno gledati kot na podsistem v okviru nekega širšega sistema okolja. Glede na značilnosti lahko okolje podjetja razdelimo na manjše celote, podokolja. Tako ga delimo vsaj na pet manjših celot (Pučko, 2003, str. 119-121):

- gospodarsko okolje,
- politično - pravno okolje,
- tehnološko okolje,
- kulturno - socialno okolje,
- naravno - demografsko okolje.

Našteta podokolja dajejo podjetju določene možnosti za učinkovito poslovanje, hkrati pa ga tudi določajo in omejujejo pri poslovanju. Podjetje je povezano s svojim okoljem, kar pomeni, da le-to vpliva nanj in mu postavlja vedenjske ovire, po drugi strani pa poskuša tudi podjetje vplivati na okolje in tako učinkovito dosežati svoje cilje (Kotler, 1998, str. 158).

3.1.1 Gospodarsko okolje

Gospodarsko okolje je eno izmed ključnih kategorij, ki vpliva na poslovanje preučevanega podjetja. V nadaljevanju bom podrobneje prikazal trenutno stanje slovenskega gospodarskega okolja in prikazal nekaj ključnih kazalcev.

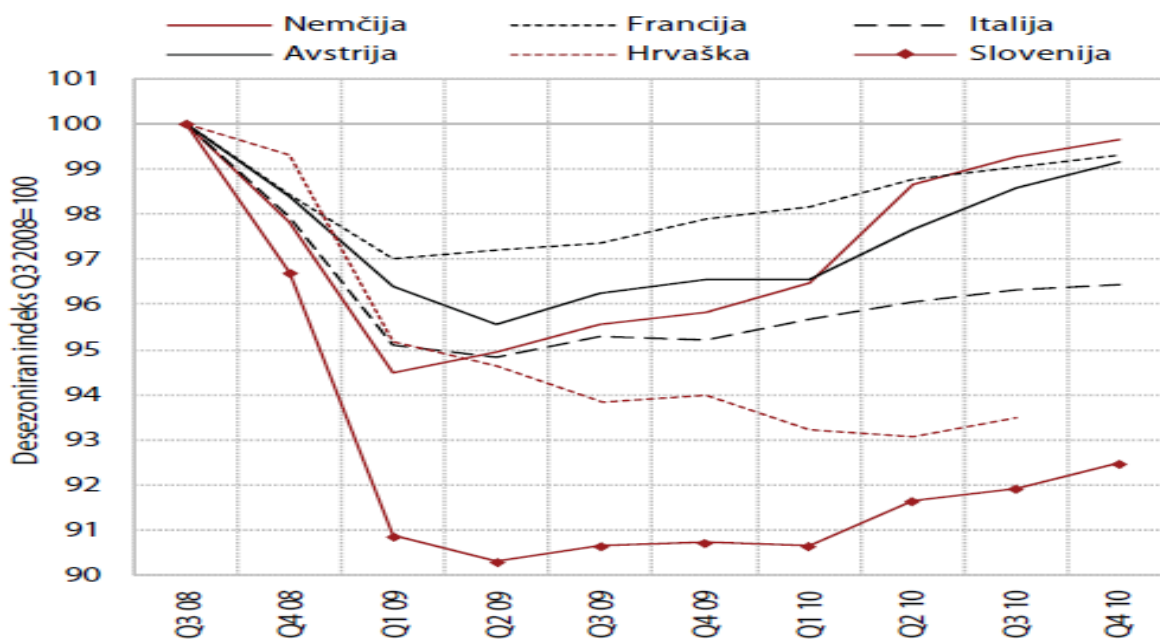
V letu 2010 se je BDP v Sloveniji realno povečal za 1,2 %. Po rasti v predhodnih dveh četrletjih se je BDP povečal tudi v zadnjem četrletju (0,6 % desezonirano), glede na enako obdobje predhodnega leta pa je bil realno večji za 2,1 %. Lansko okrevanje slovenskega gospodarstva je bilo tako počasnejše kot v povprečju evrskega območja (1,7 %), raven BDP pa po 8,1-odstotnem realnem padcu v letu 2009 še vedno precej zaostaja za ravno iz leta 2008. Za okrevanje je bilo ključno povečevanje izvoza, ki pa po naši oceni kljub krepitvi ni raslo tako hitro kot povpraševanje na tujih trgih.

Ob tem se je medletna rast izvoza v tretjem in četrtem četrletju leta, skladno z umiritvijo rasti v glavnih trgovinskih partnericah, postopoma upočasnila, izvoz pa je bil v zadnjem četrletju medletno višji za 6,6 %, v celem letu pa se je povečal za 7,8 %. Ob krepitvi rasti uvoza proti koncu leta je bil prispevek salda menjave s tujino v zadnjem četrletju leta že negativen (-0,2 o. t.), v celem letu pa je bil pozitiven in je znašal 0,8 o. t. V okviru domače potrošnje, ki se je lani povečala za 0,4 %, je bil lani znova ključen prispevek spremembe zalog, ki je znašal 1,6 o. t. Obseg končne prodaje domačega proizvoda (tj. BDP brez upoštevanja sprememb zalog) se je lani tako znižal drugo leto zapored. Po revidiranih podatkih za pretekla četrletja se je v lanskem letu povečala tudi zasebna potrošnja (0,5 %). Pri tem trenutne plačilnobilančne podlage v letu 2009 še ne predstavljajo prave osnove za izračun, saj podatki še niso dokončni, zato ocenjujemo, da pozitivne stopnje rasti zasebne potrošnje v letu 2010 ne odražajo nujno dejanske krepitve potrošnje slovenskih gospodinjstev. Na to kažejo tudi podatki na trgu dela o gibanju zaposlenosti in plačah, gibanje prihodka v trgovini in ostali kazalniki potrošnje gospodinjstev v lanskem letu.

Bruto investicije v osnovna sredstva so se lani znova znižale (-6,7 %), a so investicije v stroje in opremo predvsem zaradi spodbudnega vpliva rasti tujega povpraševanja in večje izkoriščenosti kapacitet nekoliko presegle predlansko raven. Rast državne potrošnje je lani znašala 0,8 % (UMAR, Ekonomsko ogledalo št. 2, 2011, str. 9).

V Sliki 7 prikazujem BDP v Sloveniji in v njenih glavnih trgovinskih partnericah.

Slika 7: BDP v Sloveniji in glavnih trgovinskih partnericah



Vir: UMAR, *Ekonomsko ogledalo* št. 2, 2011, str. 9.

Dodana vrednost se je lani povečala, in sicer v zadnjem četrtletju za 1,8 %, v celem letu 2010 za 1,6 %, med dejavnostmi pa je ponovno najslabše rezultate beležilo gradbeništvo. V zadnjem četrtletju lani je bila dodana vrednost medletno višja v skoraj vseh dejavnostih, izjemi sta finančno posredništvo in predvsem gradbeništvo. Tudi v celem letu je gradbeništvo zabeležilo močan upad, dodana vrednost se je po 15,5-odstotnem padcu v letu 2009 lani znižala še za 14,4 %. Po drugi strani se je dodana vrednost v predelovalnih dejavnosti, skladno z lansko krepitvijo tujega povpraševanja povečala za 8,0 %. Povečala se je tudi dodana vrednost v skupini javnih storitev, z izjemo drugih javnih, skupnih in osebnih storitev, kjer pa je večji del dejavnosti pretežno tržno usmerjen. Med tržnimi storitvami se je lani dodana vrednost povečala v prometu, skladiščenju in zvezah (5,7 %), v dejavnosti nepremičnine, najem in poslovne storitve (1,9 %) ter v trgovini in popravilu motornih vozil (1,6 %), medtem ko se je v gostinstvu ohranila na podobni ravni kot v predhodnem letu (-0,1 %), v finančnem posredništvu pa znižala za 3,0 % (UMAR, *Ekonomsko ogledalo* št. 2, 2011, str. 9).

V Tabeli 2 prikazujem nekaj najpomembnejših makroekonomskih kazalcev. V tabeli so prikazani kazalci od leta 2005 in upoštevajo tudi jesensko napoved UMAR-ja za leti 2011 in 2012.

Tabela 2: Pomembnejši kazalci za Slovenijo

Pomembnejši kazalci	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
							Jesenska napoved 2010	
							napoved	napoved
Bruto domači proizvod (realne stopnje rasti, v %)	4,5	5,9	6,9	3,7	-8,1	1,2	2,5	3,1
BDP v mio EUR (tekoče cene in tekoči tečaj)	28.750	31.055	34.568	37.305	35.384	36.061	37.227	39.033
BDP na prebivalca, v EUR (tekoče cene in tekoči tečaj)	14.369	15.467	17.123	18.450	17.331	17.602	18.240	19.087
BDP na prebivalca po kupni moči (PPS) ¹	19.700	20.700	22.100	22.800	20.700	-	-	-
BDP na prebivalca po kupni moči (PPS EU 27 = 100) ¹	87	88	89	91	86	-	-	-
Bruto nacionalni dohodek (tekoče cene in tekoči fiksni tečaj)	28.506	30.682	33.834	36.289	34.704	35.511	36.552	38.223
Bruto nacionalni razpoložljivi dohodek (tekoče cene in tekoči fiksni tečaj)	28.362	30.467	33.607	35.914	34.448	35.555	36.525	38.183
Stopnja brezposelnosti, registrirana	10,2	9,4	7,7	6,7	9,1	10,7	11,0	10,6
Stopnja brezposelnosti, anketna	6,5	6,0	4,9	4,4	5,9	7,2	7,1	6,9
Produktivnost dela (BDP na zaposlenega)	4,7	4,3	3,8	0,9	-6,4	3,4	2,9	3,0
Inflacija ² , povprečje leta	2,5	2,5	3,6	5,7	0,9	1,8	2,7	2,2
Inflacija ² , konec leta	2,3	2,8	5,6	2,1	1,8	1,9	2,2	2,3

Vir: UMAR, *Ekonomsko ogledalo št. 2, 2011, str. 31.*

3.1.2 Politično-pravno okolje

Na referendumu leta 2003 je 89,6 % volivcev podprlo vstop Slovenije v Evropsko unijo, 1.5. 2004 pa je postala članica. Slovenija je danes del družine 27 držav članic EU, ki so ekonomsko, družbeno in politično globoko povezane. Zastopana je v vseh institucijah EU in sodeluje pri vseh odločitvah, ki jih te institucije sprejmejo. Ima komisarja v Evropski komisiji, sedem poslancev v Evropskem parlamentu in ima pri odločitvah Sveta EU enakopraven glas z vsemi ostalimi državami članicami (Slovenija v Evropski uniji, 2009, str 34).

1.1.2007 je Slovenija uvedla novo plačilno sredstvo, evro. Evro je v Sloveniji nedvomno pripomogel k večji konkurenčnosti kot posledici primerljivejših cen v območju evra in oblikovanju stabilnejšega okolja za celotno gospodarstvo, ker enotna valuta odpravlja tečajna tveganja in stroške menjave denarja. Kot slabost uvedbe evra nekateri navajajo tudi prenos dela pristojnosti monetarne politike na Evropsko centralno banko in dejstvo, da država ne vodi več svoje politike deviznega tečaja (Slovenija v Evropski uniji, 2009, str 55).

Z vstopom v enotno globalno družbo Evropske unije je Slovenija prevzela njen pravni sistem. Poenotenje se je najprej odvijalo na področju gospodarskega prava, nato pa se je širilo tudi na druga pravna področja. S prenosom izvrševanja dela suverenih pravic na organe Evropske unije so se zmanjšale pristojnosti nacionalnega zakonodajnega organa (Državnega zbora v Sloveniji) na področjih prenesenih pravic. Pri oblikovanju evropskega pravnega sistema je

izhodiščno načelo, da imata ustava in pravo, ki ga sprejmejo institucije unije med izvajanjem pristojnosti, prednost pred pravom držav članic (Haček & Zajc, 2005, str. 94).

Evropa ima sodoben, konkurenčen kmetijski sektor, ki zavzema vodilni položaj na svetovnih trgih kot eden večjih izvoznikov in največji uvoznik hrane na svetu, predvsem iz držav v razvoju. V kmetijstvu dela več kot 10 milijonov Evropejcev. Čeprav se število zaposlenih in število kmetij zmanjšujeta, ostaja kmetijstvo še naprej življenjsko pomembna dejavnost. Med 15 "starimi" državami članicami in 12 novimi državami članicami, ki so k Evropski uniji pristopile v petem krogu širitve, pa obstajajo pomembne razlike. V "starih" državah članicah so v kmetijstvu zaposleni 4,0 odstotki aktivnega prebivalstva, medtem ko je v novih državah članicah ta delež 13,4-odstoten. Večina kmetij je majhnega obsega, pogosto pa so družinsko vodene (Slovenija v Evropski uniji, 2009, str 91).

Skupna kmetijska politika je bila vzpostavljena pred 50 leti, kmalu za tem, ko je bilo za ustanovitelji EU desetletje pomanjkanja hrane, in so začeli subvencionirati proizvodnjo osnovnih živil, da bi zagotovili samozadostnost in varnost preskrbe s hrano. Cilji SKP, ki so bili zastavljeni v Rimski pogodbi, so bili v večji meri že doseženi: zagotovljen je bil primeren življenjski standard za kmetijsko skupnost, trgi kmetijskih izdelkov so se ustalili, potrošniki lahko kupujejo proizvode po zmernih cenah in prišlo je do posodobitve struktur. Tudi druga načela, ki so bila sprejeta tekom časa, so se dobro obnesla, saj se danes za potrošnike ni bojazni, da bi primanjkovalo zalog, cene kmetijskih proizvodov pa so stabilne, saj so zaščitene pred nihanji na svetovnih trgih (Slovenija v Evropski uniji, 2009, str 93).

Po reformi skupne kmetijske politike je razvoj podeželja vse večjega pomena. Namen politike razvoja podeželja je pomagati podeželskim območjem, ki predstavljajo 90% ozemlja v razširjeni EU, pri spopadanju z ekonomskimi, socialnimi in okoljskimi izzivi 21. stoletja.

Politika razvoja podeželja 2007-2013 je usmerjena v štiri področja:

- večja konkurenčnost kmetijstva in gozdarstva;
- večja skrb za okolje in podeželje;
- večja kakovost življenja in diverzifikacija podeželskega gospodarstva,
- razvoj podeželja z lokalnim pristopom od spodaj navzgor, tj. skozi partnerstva in mreže izmenjav izkušenj

Četrta os temelji na spoznanjih pobud Skupnosti "Leader" in pomaga podeželskim skupnostim pri upoštevanju dolgoročnih možnosti njihove lokalne regije, tako da podpira izvajanje integriranih, visoko kakovostnih in originalnih strategij za trajnostni razvoj (Slovenija v Evropski uniji, 2009, str 101).

Prilagajanje zahtevam notranjega trga je pokazalo, da imamo veliko živil, ki so tipično slovenska in jih je treba zaščititi. Na tem področju Slovenija uvaja posebno označevanje kmetijskih pridelkov oziroma živil geografskega porekla, geografske označbe, tradicionalnega ugleda, višje kakovosti, ekološke in integrirane pridelave. Geografska zaščita poimenovanja, sestave in kakovosti živila ter predpisan način proizvodnje pomeni, da bodo v Sloveniji in EU taka živila označena kot posebni kmetijski pridelki oziroma živila, in da bodo lažje prepoznavna slovenskim in tujim potrošnikom, pri tem pa bodo označena s predpisanimi znaki kakovosti (Slovenija in Evropska unija, 2003, str. 13).

3.1.3 Tehnološko okolje

V razširjenem pomenu besede je tehnologija veda o učinkovitem delovanju na kateremkoli področju. Učinkovitost je temelj za uspešnost podjetja v konkurenci; če podjetje ne sledi napredku tehnologije, zaostane v učinkovitosti in njegova uspešnost gre rakovo pot (Možina et al., 2002, str. 87).

Tehnologija je temelj razvoja in napredka. Tehnologija postaja eden izmed bistvenih elementov konkurenčne diferenciacije. Ravnanje s tehnologijo in njena vloga v strategiji podjetja sta med ključnimi dejavniki uspeha v poslovnem okolju, ki se sooča z vedno hitrejšimi tehnološkimi spremembami (Prašnikar, 2004, str. 258).

Izdatki za raziskave in razvoj (RRD) se krepijo, v letu 2008 so bili trendi posebej ugodni glede izdatkov zasebnega sektorja, v letu 2009 pa glede izdatkov državnega sektorja za te namene. Po padcu v letu 2007 so se bruto izdatki za raziskave in razvoj v letu 2008 povečali na 1,66 % BDP, kar je največ doslej, vendar pa je treba upoštevati, da je k temu prispevalo tudi povečanje števila poročevalskih enot poslovnega sektorja v Sloveniji v letu 2008. Zaostanek za evropskim povprečjem, ki je znašalo 1,90 % BDP, se je leta 2008 zmanjšal na najnižjo raven doslej. Na ugodna gibanja v letu 2008 je najbolj vplivalo povečanje izdatkov poslovnega sektorja za RRD, ki so se realno zvišali za 25,7 %, kar je delno tudi posledica povečanega zajema, vendar pa na podlagi obstoječih podatkov ni možno oceniti, kolikšen del povečanja je posledica vključitve večjega števila podjetij v vzorec. Pri tem se je obseg uveljavljenih davčnih olajšav za vlaganja v raziskave in razvoj v primerjavi z letom 2007 le skromno povečal in ostaja koncentriran v nekaj ključnih panogah, kar je značilno tudi za regijske olajšave, katerih obseg pa se je v letu 2008 podvojil. Tudi državne subvencije za vlaganja v RRD pozitivno vplivajo na povečevanje sredstev, ki jih podjetja namenijo RRD. Najnovejša analiza (Bučar in dr., 2010) kaže, da so mala in srednje velika podjetja, ki so v obdobju 2005–2007 prejela državno subvencijo za RRD, v povprečju povečala lastne izdatke za RRD za 21 %. V omenjenih podjetjih je bila rast dodane vrednosti dvakrat višja kot v povprečju podjetij iz iste panoge. Največjo razliko so prejemniki subvencij ustvarili pri zaposlovanju, saj so v triletnem obdobju uspeli povečati zaposlenost za kar 13 %, njihovi konkurenti iz istih dejavnosti pa so dosegli le 2,3-odstotno rast zaposlovanja (UMAR, Poročilo o razvoju 2010, 2010, str. 30-31).

Tehnološko okolje oz. tehnologija nasploh je v podjetju eden izmed ključnih dejavnikov ohranjanja kvalitetne ravni tako v proizvodnji kot v poslovanju nasploh. Globalno segrevanje in drugi hidrometeorološki pojavi prinašajo v panogi vedno nove in nove izzive. Zato se v podjetju veliko časa in sredstev namenja iskanju novih možnosti pri proizvodnji penin. V kleti so kot prvi v Sloveniji usposobili na vinikatorskih posodah tako imenovane lovilce arom. Namen teh lovilcev je, da v vinikatorju med primarno fermentacijo ohranjajo arome in jih nato ohlajene vračajo nazaj v vinikatorsko posodo. To inovacijo v sodelovanju s kmetijskim inštitutom v Ljubljani podjetje uporablja že vrsto let in predstavlja eno izmed konkurenčnih prednosti. Seveda pa je omenjeni izum usklajen s začrtanim stilom Isteničevih penin. V podjetju si prizadevajo ohranjati visok tehnološki nivo tudi v prihodnosti. V ta namen so v sodelovanju z prof. dr. Marinom Berovičem in ostalimi sodelavci pripravili raziskavo o magnetnem odstranjevanju kvasnega nastavka. Omenjeni patent je trenutno v izdelavi in predstavlja pomemben tehnološki napredek v razvoju penin.

3.1.4 Kulturno-socialno okolje

Pojav spremembe vrednosti je zaposlil teoretike s področja proučevanja kulture. Stara »protestantska etika«, za katero sta bila značilna asketizem in trdo delo, se umika novi etiki. Na obzorju je uživaštvo in individualizem. Za podjetja ni več dobiček edini kriterij uspešnosti temveč se povečuje pomen socialne odgovornosti. Na podjetniške odločitve imajo pogosto vpliv skupine iz okolja, ki delujejo le v splošnem interesu (Možina et al., 2002, str. 174).

Hrastelj (2001, str. 29) meni, da obstaja veliko število različnih sestavin kulture. Pri tem se odloča za sedem najpomembnejših sestavin kulture, ki odločilno vplivajo na poslovanje podjetja. Te sestavine so družbene organizacije in ustanove, vrednote in norme, verstva, jeziki, vzgojno-izobraževalni sistemi, estetika, materialna kultura in življenjske razmere.

Nakupne navade so skozi čas spreminjajo. Potrošniki v razvitih deželah pri nakupnem odločanju dajejo prednost zdravemu prehranjevanju in tudi manjši potrošnji alkoholnih pijač. Poraba čistega alkohola se povečuje, kar je posledica neuravnovešenega družbenega in naravnega okolja, saj je razslojevanje vse večje in temu primerno je tudi razpoloženje ljudi. Pri teh primerih gre v večini za zlorabo alkohola. Pri nas je trenutno tudi značilno staranje prebivalstva, kar posledično prinaša potrebe po pokojninski reformi. Razmerje med zaposlenimi in upokojenimi se manjša.

3.1.5 Naravno okolje

Vsa podjetja v panogi imajo skupno točko, ki se glasi narava. Skrb za okolje in življenjski prostor predstavlja eno izmed najpomembnejših načel trajnostnega razvoja. Vsi sadovi trdega dela v vinogradih in poljih so vidni ob pomoči narave, saj ima naravno okolje izjemen vpliv na celotni proces vinske trte. Pozimi je trta v mirovanju, vendar tudi ob nizkih temperaturah pod lediščem ne spi, ampak se pripravlja na spomladanski čas, ko jo sončni žarki prebudijo. Spomladi začne trta odganjati prve vitice in takrat se zgodi mnogo lepih stvari. Poleti trta

cveti, vidijo se prvi grozdi in takrat je v vinogradih najlepše. Pozno jeseni grozdje dozoreva, jagode se mehčajo in obarvajo. Ob dobri letini je vinogradnik vesel in ponosen, saj je ob trgatvi za svoje trdo delo na nek način poplačan. Sadovi narave se skrbno pospravijo in v kleti se ob veliki skrbi enologa začne pisati nov vinski letnik. Vinogradništvo je nedvomno močno povezano tako z rastlinskim kot tudi živalskim svetom. Čebelice, ki grozdje oprrašijo so izredno pomembne in brez njih tudi grozdja ne bo.

V podjetju si vseskozi prizadevajo za skrb in ohranitev naravnega okolja. V vinogradih uporabljajo naravna gnojila, s čemer se naravni krog skleni. Pesticidi in herbicidi se uporabljajo ob pravem času in v pravih odmerkih. Vse uporabe so premišljene in nadzorovane. V sedanjem času so pogosta razmišljanja o biodinamičnem predelovanju vina. Vsekakor omenjeno pridelovanje brez umetnih dodatkov prinaša vrnitev k naravi in v prihodnosti lahko predstavlja gonilo napredka v panogi.

3.2 Analiza ožjega okolja

Ožje okolje podjetja se nanaša na panogo v kateri podjetje Istenič posluje. V panogi je veliko konkurentov, zato je predstavitev panoge in njenih dejavnikov pomembna smernica za nadaljevanje magistrske naloge. V nadaljevanju bom prikazal tudi stanje panoge pri nas in na ključnih tujih trgih in skozi raziskavo o blagovnih znamkah na slovenskem trgu prikazal dejansko stanje situacije na slovenskem trgu.

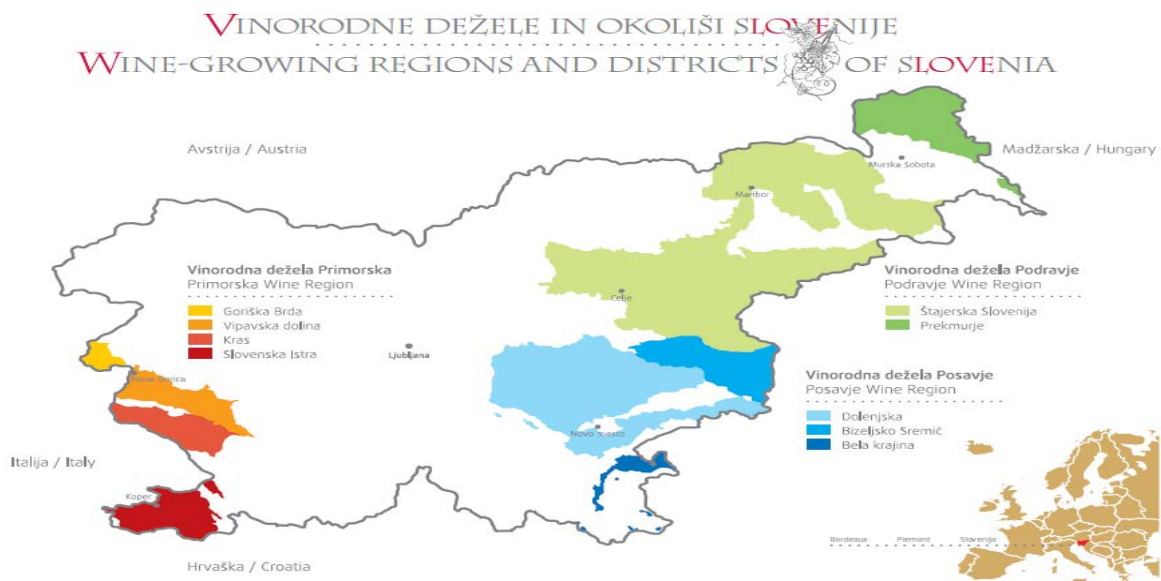
3.2.1 Predstavitev vinogradniške panoge

V Sloveniji imamo danes tri vinorodne dežele, Primorje, Posavje in Podravje (Slika 8). Primorska vinorodna dežela je razdeljena na štiri vinorodne okoliše in sicer Goriška Brda, Vipavsko dolino, Kras in Slovensko Istro (Koprski vinorodni okoliš). Izmed teh po številu pridelkov izstopa Vipavska dolina. Posavska vinorodna dežela je razdeljena na tri vinorodne okoliše, ki so: Dolenjska, Bela krajina in Bizeljsko-Sremič. Med njimi prevladuje Dolenjska, ki šteje približno 6150 pridelovalcev vina. Podravska vinorodna dežela je razdeljena na dva vinorodna okoliša: Štajerska Slovenija in Prekmurje.

V Sloveniji je po podatkih iz aerofotoposnetkov 22.000 ha vinogradnikov. V register pridelovalcev grozdja in vina (RPGV) jih je vpisanih 17.000 ha. Pridelek vina je okrog 800.000 do 1.000.000 hl letno. V vsakem od vinorodnih okolišev se nahaja najmanj ena večja klet, ki odkupuje grozdje, registriranih pridelovalcev vina, ki svoje vino tudi stekleničijo pa je že preko 1700.

V Sloveniji se goji preko 50 sort vinske trte (*Vitis vinifera*). Prevladujejo bele sorte. Vinogradi ležijo na strmih legah, kar pomeni na eni strani izrazito drago pridelavo, na drugi strani pa to omogoča kakovosten pridelek grozdja. Delež kakovostnega vina zato predstavlja kar 60 % pridelave. Glede na padanje potrošnje vina v republiki Sloveniji morajo vinarji čedalje večji delež pridelka prodati na tujih trgih.

Slika 8: Vinorodne dežele in okoliši Slovenije



Vir: Vinska reprezentanca Slovenije, 2011.

Obseg vinogradniških površin se v zadnjih letih ni bistveno spremenil, površina vinogradov je naraščala do leta 1996, potem pa je začela rahlo upadati. V vinogradih prevladujejo bele sorte vinske trte, katerih delež se je v obravnavanem obdobju zmanjšal s 76 % na 72 %. Pridelki grozdja in vina so bili v posameznih letih, zaradi razmeroma majhnih sprememb v površini, odvisni predvsem od vremenskih razmer. Po letu 1992 so bile štiri količinsko izredno bogate letine (1993, 1997, 2000 in 2002), ki so dodobra napolnile kleti in vplivale na povečanje zalog vina in posledično na znižanje cen grozdja in vina.

V začetku leta 2011 je bilo v RPGV vpisanih 28 tisoč pridelovalcev grozdja in vina, ki so obdelovali skupno slabih 17 tisoč ha vinogradov. V register so skupno prijaviili 54 mio litrov vina letnika 2009. Omenjena količina vina predstavlja uradno evidentirano količino vina, ki se v Sloveniji pojavlja na trgu. Poleg te količine vina je po ocenah MKGP približno še slabih 40% vina, ki ga pridelajo manjši pridelovalci in naj bi bil namenjen samooskrbi pridelovalcev in družinskih članov (Vinogradništvo in vinarstvo, 2011)

3.2.2 Dejavniki razvoja vinogradniške panoge

Tako imenovana vinska reforma naj bi povečala konkurenčnost evropskih vin s hitrejšim prestrukturiranjem vinskega sektorja, ukinjanjem subvencij za krizno destilacijo in destilacijo pitnega alkohola. Cilj hitrejšega prestrukturiranja je krčenje nasadov, pri čemer bi s trga odstranili presežno količino vina, od katere je najbolj kritično nekonkurenčno vino, in s tem zmanjšali površino vinogradov za 175 000 nasadov. Gre za prostovoljni triletni program, v

katerem lahko država članica izkrčitev ustavi, če bi površina predstavljala več kot 8 % celotne vinorodne površine. Poleg krčenja so sprejeli dodatne ukrepe za razvoj podeželja, s čimer bodo več pozornosti namenili vinorodnim regijam in tam pospeševali delovanje mladih kmetov, izboljšali trženje, poklicno usposabljanje, dodelili podporo organizacijam proizvajalcev, namenili podporo pri dodatnih stroških in izgubljenih dohodkih pri vzdrževanju pokrajine ali pa omogočili predčasno upokojevanje. Za obnovo in preureditev vinogradov so v letu 2007/2008 dodelili 510 milijonov evrov. Cilj njihovega sistema so: zamenjava sorte, sprememba lokacije vinogradov, izboljšava tehnologije upravljanja in obdelovanja vinogradov (Horvat, 2010, str. 40-41).

Poleg vinske družbe, ki skrbi za promocijo slovenskih vin, se tega področja dotakne tudi Uredba o ureditvi trga z vinom (Ur. l. RS 69/08, 77/08 in 27/09):

a) Podpora za promocijo na trgih tretjih držav (iz EU sredstev) (členi 33. do 33.c uredbe)

V okviru EU ukrepa promocije vina na tretjih trgih se sofinancirajo naslednje dejavnosti:

- objava oglasov v medijih,
- izdelava reklamnega gradiva,
- udeležba na sejnih in drugih dogodkih,
- izdelava raziskav trga in
- organizacija seminarjev za novinarje, uvoznike, strokovno javnost, potrošnike tretjih držav.

Upravičenci do takšne podpore so pridelovalci, ki letno pridelajo vsaj 30.000 litrov vina, in združenja pridelovalcev s skupno letno pridelavo vsaj 75.000 litrov vina. Podpore za takšne dejavnosti se dodeli za do 50 % upravičenih stroškov na podlagi vnaprej pripravljenega eno-ali večletnega programa za vsako državo posebej. Upravičenci morajo uresničiti vsaj 60% sredstev predvidenega programa. V nasprotnem primeru mora vsa sredstva skupaj z obresti vrniti.

b) Podpora vinarskemu sektorju za promocijske, izobraževalne in svetovalne dejavnosti (členi 14. do 28. uredbe)

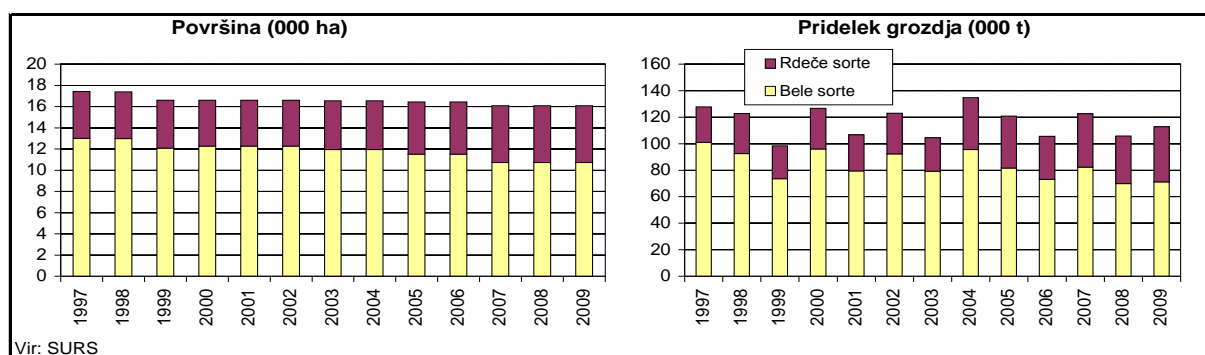
Prav tako obstajajo pravila, ki veljajo za državne pomoči in podpore ter se dodeljujejo za sodelovanje na sejnih, izobraževanje vinarjev, tržne raziskave in svetovalne storitve. Do pomoči so upravičena podjetja, registrirana za pridelavo in stekleničenje vina, oziroma kmetijska gospodarstva, ki pridelajo najmanj 20.000 litrov vina letno. Poleg omenjenih so upravičenci tudi podjetja, ki ne pridelujejo vina, vendar je med njihovimi ustanovitelji najmanj en pridelovalec vina.

Pomoč se dodeljuje kot pomoč *de minimis*, kar pomeni, da lahko upravičenec v obdobju treh let prejme največ 200.000 evrov pomoči oz. največ 40.000 evrov v treh letih za mikropodjetja in kmetijska gospodarstva. Delež sofinanciranja znaša do 100 % (izjema so sejmi v RS, kjer se sofinancira do 50 %).

3.2.3 Stanje panoge na domačem trgu

Grozdje in vino skupaj v zadnjih petih letih predstavljata med 9,5 in 12,0% vrednosti kmetijske proizvodnje, kar je največ med rastlinskimi pridelki. Vinogradom je v Sloveniji v zadnjih letih namenjeno okoli 16 tisoč hektarov oziroma nekaj več kot 3% kmetijske zemlje v rabi na kmetijskih gospodarstvih (Slika 9). V vinogradih še vedno prevladujejo bele sorte vinske trte, čeprav se njihov delež zmanjšuje. Od leta 2002 se je delež belih sort v površini vinogradov zmanjšal od 74% na 67%. Po podatkih registra pridelovalcev grozdja in vina (RPGV) pri MKGP se 42,2% površin vinogradov nahaja v podravski vinorodni deželi, 17,3 % v posavski ter 40,5% v primorski vinorodni deželi. Pridelki grozdja so zaradi razmeroma majhnih sprememb v površini odvisni predvsem od letine (MKGP, 2010).

Slika 9: Površina vinogradov in pridelek grozdja; 1997-2009

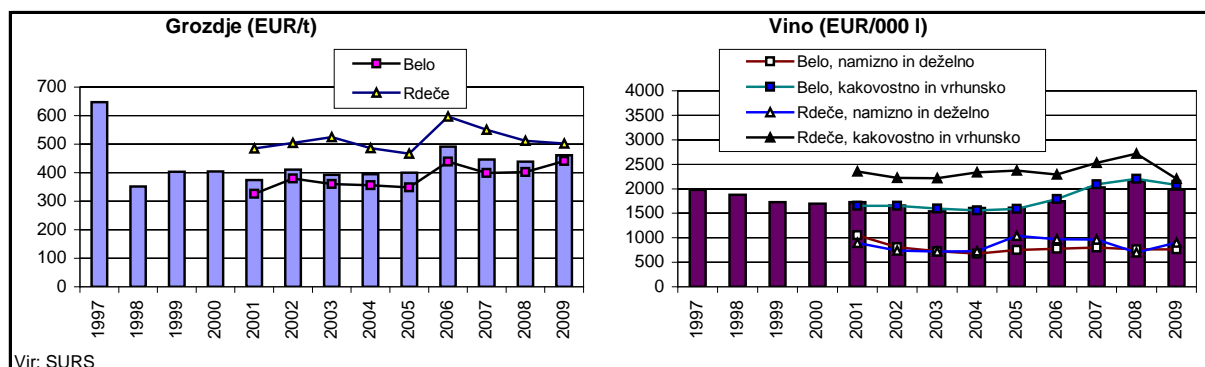


Vir: SURS

Vir: Površina vinogradov in pridelek grozdja v letih 1997-2009, 2011.

Po podatkih statistike je bila povprečna odkupna cena grozdja (Slika 10) letine 2009 višja kot v letih 2007 in 2008, vendar je bila pod ravno ceno v razmeroma ugodnem letu 2006. V primerjavi z letom 2008 so bile odkupne cene grozdja v povprečju višje za 5 %, na kar so vplivale bistveno višje cene belih sort grozdja (+9%), medtem ko so rdeče grozdje v povprečju odkupovali po 2 % nižjih cenah. Se pa tukaj postavlja vprašanje o zanesljivosti omenjenih odkupnih cen grozdja, saj kleti grozdje plačujejo v večjem številu obrokov za nazaj, na realizirano ceno grozdja pa bo vplivala ekonomska uspešnost prodaje vina tudi v naslednjih letih. Na drugi strani so se po podatkih SURS povprečne cene vina znižale za 8 %, na kar so najbolj vplivale nižje cene kakovostnega in vrhunskega vina (belo -6 % in rdeče -19 %) (MKGP, 2010).

Slika 10: Odkupne cene grozdja in vina; 1997-2009



Vir: SURS

Vir: Odkupne cene grozdja v letih 1997-2009, 2011.

Ekonomske razmere za pridelavo grozdja, ki je v Sloveniji v zadnjem desetletju med najmanj atraktivnimi panogami v kmetijstvu, so se v letu 2009 nekoliko izboljšale. Ker skupna tržna ureditev za vino ne predvideva posebnih neposrednih podpor pridelavi grozdja, je ekonomičnost pridelave odvisna predvsem od ravni cen. Zmerna rast cen inputov pri pridelavi grozdja je v letu 2009 vplivala na zmerno rast stroškov pridelave, ki je ob upoštevanju povečanja povprečnih odkupnih cen grozdja letine 2009 pripomogla k izboljšanju cenovno - stroškovne paritete in pozitivno vplivala na ekonomiko pridelave grozdja. Na podlagi modelnih kalkulacij ocenjujemo, da so se stroški pridelave grozdja povečali v povprečju za dobre 3%, medtem ko so bili prihodki v povprečju višji za 6% (odkupna cena, vračilo trošarine). Odkupne cene grozdja so se po podatkih SURS po posameznih vinorodnih deželah zvišale različno (za 3% v vinorodni deželi Primorska in za 11% skupaj v vinorodnih deželah Podravje in Posavje) (MKGP, 2010).

Z vstopom v EU in prevzemom skupne tržne ureditve za vino imajo vinogradniki možnost uveljavljanja podpor za prestrukturiranje vinogradniških površin, posebna nadomestila pa so namenjena tudi za trajno opustitev vinogradniške pridelave. Pomemben ukrep na trgu vina je podpora skladiščenju namiznega vina ter podpora za uporabo zgoščenega grozdnega mošta za obogatitev vina. V letu 2008 je bila sprejeta tudi reforma trga z vinom, katere glavni namen je ukiniti vse neučinkovite podpore trgu in omogočiti večjo konkurenčnost pridelovalcev vina v EU. V letu 2009 so v Sloveniji pridelovalci izkoristili sredstva za prestrukturiranje vinogradniških površin (2.789 tisoč EUR; sofinancirana obnova okoli 300 ha vinogradov), trajno opustitev vinogradov (198 tisoč EUR; okoli 31 ha), prvič pa je bil izveden tudi ukrep zelena trgatve, ki naj bi pozitivno vplival na ravnovesje trga z vinom. Za omenjeni ukrep, izveden na 85 ha, je bilo izplačanih 131 tisoč EUR. Poleg omenjenih ukrepov sta se v letu 2009 izvajala tudi ukrepa podpore trgu (pomoč skladiščenju vina in podpora porabi koncentriranega mošta), za katera je bilo v letu 2009 izplačano nekaj več kot polovico sredstev manj kot v letu 2008 (31 tisoč in 90 tisoč EUR) (MKGP, 2010).

Po podatki SURS-a iz meritev po gospodinjstvih (2008) je poraba vina le 14,2 litra /leto na člana gospodinjstva in je zajeta po metodologiji, ki ne predstavlja celotne porabe. Dejstvo je, da je potrošnja glede na isti vir podatkov v upadanju, saj je padla v petih letih iz skoraj 20 l/leto na 14 l/leto - izmerjen padec potrošnje ocenjujemo kot realen podatek o padcu prodaje. Ocenjo potrošnje lahko naredimo na osnovi pridelka, uvoza, izvoza in gibanja zaloga, ker pa obseg pridelka vpliva tudi na različen delež javnega trženja, lahko govorimo le o oceni - iz nje izhaja cca. 24 litrov registriranega vina/leto na prebivalca, z veliko verjetnostjo zato lahko ocenimo, da je skupna potrošnja na prebivalca (registrirana in neregistrirana prodaja) 40 litrov/leto (MKGP, 2010).

Uvoz in izvoz vina prikazana v tabeli 3 sta v zadnjih letih uravnovežena, uvažamo v glavnem namizno vino, ki ga glede na strukturo pridelave in potrošnje primanjkuje. V letu 2009 je izvoz dosegel 6,1 mio.litrov. Glavni trgi za slovensko vino so: Hrvaška, Bosna in Hercegovina, ZDA in v zadnjih letih Češka. Uvoz je v letu 2009 dosegel 6,3 mio. litrov vina, pred tem se je gibal okrog 5 mio. litrov. Glavne države izvoznice na naš trg so: Italija, Avstrija, Nemčija in Madžarska (MKGP, 2010).

Tabela 3: Struktura uvoza in izvoza vina; 2005-2009

	UVOZ					IZVOZ				
	2005	2006	2007	2008	2009	2005	2006	2007	2008	2009
Vino skupaj (000 EUR)	4.643	5.961	7.169	8.586	7.315	6.177	6.949	7.240	7.599	7.199
Vino skupaj (000 l)	2.803	6.498	6.624	6.757	6.415	4.091	5.290	4.316	5.117	6.199
Struktura (%):	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
- kakovostno	3,7	8,9	16,7	12,0	9,7	92,8	87,9	77,4	72,9	55,6
- namizno	92,1	86,7	76,5	79,2	77,7	4,3	9,6	19,7	25,2	43,0
- drugo	4,3	4,4	6,7	8,8	12,6	2,9	2,5	3,0	1,9	1,4

Vir: Transakcije s proizvodi, 2011.

3.2.4 Stanje panoge na ključnih tujih trgih

V tem poglavju se bom osredotočil na stanje vinogradniške panoge sosednjih držav in na glavne vinorodne dežele Evropske unije. V tabeli 4 prikazujem površine vinogradov, pridelok vina in letno porabo na prebivalca v vinogradniških deželah.

Tabela 4: Površine vinogradov, pridelok vina in letna poraba na prebivalca v vinogradniških državah

Država	Površina vinogradov na prebivalca (m²)	Količina vina na prebivalca (l)	Poraba vina na prebivalca (l)
Slovenija	85 (RPGV)	26-30 (RPGV)	28,5 (RPGV)
Italija	145	87-96	58
Avstrija	60	30-35	31
Madžarska	100	30-40	31
Hrvaška	130	40-50	42
Nemčija	12	10-15	23
Francija	170	85-100	63
Španija	250	70-80	60
Portugalska	360	75-80	60

Vir: Vinarstvo na Slovenskem danes, 2007, str.33.

Avstrija zajema 1,4 % vinogradov EU in ima zgolj 4 vinorodne dežele in 13 vinorodnih okolišev. Sortiment obsega 37 sort, od tega 24 belih in 13 rdečih. Površina vinogradov zajema 50.681 ha, na katerih je nad 25.000 posestnikov, letni pridelok pa šteje 25 milijonov litrov. Od tega je 70 % belega in 30 % rdečega vina. Posestna struktura je zelo razdrobljena, vendar še vedno manj kot pri nas, 67 % posestnikov ima namreč površino vinogradov manjšo od 1 ha, 80 % pa manjšo od 2 ha (Plevnik, V.T., Vodovnik, A., Rusjan, T., & Hudoklin, S., 2007, str. 33). Pridelava znaša 2,2-2,4 milijonov hektolitrov letno s presežkom belega nad rdečim vinom. Pomemben podatek za Slovenijo je tudi, da je v letu 2006 Avstrija uvozila celo več vina kot ga je izvozila. Letna potrošnja je približno 2,5 milijonov litrov, kar je 30 litrov na osebo v razmerju 50 % belega in 50 % rdečega popitega vina (Schmid, 2007, str. 72).

Italija je razdeljena na 20 vinogradniških regij, kjer obsega Sortiment 350 sort. Nekje 830.000 ha vinogradov pridelava 5.500 milijonov litrov vina, od tega 50 % belega ter 50 % rdečega vina (Plevnik et al., 2007, str. 33).

Do vstopa v EU **Hrvaška** načrtuje nasaditev 13.000 ha vinogradov, saj vidi na evropske tržišču priložnost za trženje svojega vina. Trenutno njihovi statistični podatki kažejo 29.000 ha vinogradov. Žal sta pri njih vinogradništvo in vinarstvo še vedno obremenjena s številnimi težavami, ki segajo še v pretekle čase. Poskušajo narediti vse, kar se da na tem področju, kar

se vidi že pri povečani pridelavi cepičev iz dveh milijonov na okrog 10 milijonov, pri tem pa se jih dodatno uvozi še 3-5 milijonov. Njihov načrt je, da bi do vstopa v EU doseči 35.000-40.000 ha vinogradov (Kozina & Karoglan, 2007, str. 77-79).

Evropska unija (brez Romunije in Bolgarije) obsega površino 3,4 milijonov ha, medtem ko ima Slovenija 17.192 ha, kar šteje 0,47 % delež. Pridelek vina je v EU 166-196 milijonov hektolitrov, od tega je 0,34 % delež slovenskega vina, kar je 51,9 64,5 milijonov litrov. Slovenija beleži nekje 27.337 ali 1,7 % delež vseh posestnikov v EU, katerih je 1,5 milijonov (Plevnik et al., 2007, str. 34).

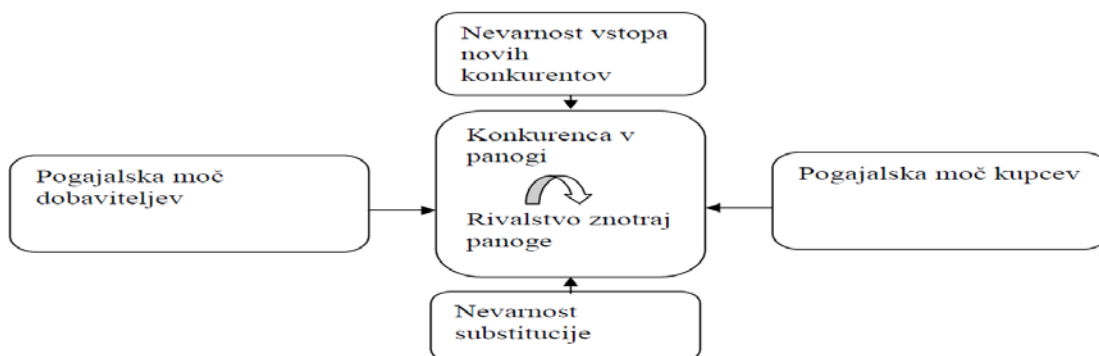
Evropsko vinogradništvo pokriva kar 45 % svetovnih vinogradov in pridelava 60 % svetovne proizvodnje vina ter predstavlja okoli 10 % vrednosti kmetijske proizvodnje v Franciji, Italiji, Avstriji, na Portugalskem, v Luksemburgu in Sloveniji. Vse navedeno zagotovo pove nekaj o pomembnosti vinogradništva in vinarstva, kar bi morale spodbujati vlade članic k pomoči pridelovalcem (Čuš, F., Vanazo, A., Lisjak, K., Bavčar, D., & Kocjančič, M., 2007, str. 108).

3.2.5 Analiza privlačnosti panoge

Analiza konkurenčnosti panoge nam pokaže privlačnost panoge za podjetja, ki v njej poslujejo. Ključno za podjetja je, da poznajo moč konkurence v panogi, saj je od tega odvisna potencialna dobičkonosnost panoge. Potencialna dobičkonosnost je merjena z dolgoročno donosnostjo investiranega kapitala. Konkurenca znotraj panoge največkrat povzroči znižanje cen, kar neposredno vpliva na donosnost kapitala podjetij v panogi. Torej, močnejša kot je moč navedenih petih konkurenčnih sil v panogi, manjša je njena potencialna dobičkonosnost (Dimovski et al., 2003, str. 116).

Če je vseh pet sil močnih (Slika 11), pričakujemo, da bo dobičkonosnost panoge nizka, ne glede na to, kakšne izdelke ali storitve ponuja. Nasprotno pa šibke sile omogočajo višje cene in nadpovprečno dobičkonosnost panoge. Podjetja lahko vplivajo na omenjenih pet sil s svojimi strategijami (Bowman, 1994, str. 42).

Slika 11: Porterjev model petih sil konkurenčnosti panoge



Vir: M. E. Porter, *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, 1985, str. 5.

Nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo

Nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo je najpogosteje odvisna od vstopnih ovir in odpora, ki ga nudijo podjetja, ki so v panogi že uveljavljena. Ko so vstopne ovire visoke in je odpor podjetij velik, potem je nevarnost vstopa novih konkurentov majhna (Porter, 1985, str. 6).

V vinogradniški panogi so vstopi konkurentov v panogo dokaj pogosti. Na prvi konferenci pridelovalcev penečih vin na Bizeljskem so našteali okoli 200 pridelovalcev, ki se ukvarjajo s penečimi vini v Sloveniji. Veliko je tudi izstopov iz panoge, zaradi opuščanja vinogradniških površin in subvencioniranja zelene trgateve, kjer se grozdje obere pred dejansko zrelostjo in se s tem zmanjšujejo skupne zaloge vina. Glavne vstopne ovire se nanašajo na velike potrebe finančnih sredstev za financiranje zalog. Omenjeni dejavnik predstavlja ključno težavo podjetjem, ki vstopajo na trg. Ker peneče vino dobi oznako penina z geografskim poreklom šele po 18 mesecih sekundarne fermentacije, je obrat denarnih sredstev od začetne investicije do končnega plačila lahko dolg tudi več kot dve leti. V panogi so se zmanjšale stroškovne neugodnosti, ki niso odvisne od obsega proizvodnje. Tu gre za specifična znanja proizvodnje t. i. KNOW HOW, ki se ga danes na trgu lahko enostavno najame. Včasih omenjene ponudbe na trgu ni bilo na voljo, kar je veliko podjetij odvrnilo od vstopa v panogo. Ta dejavnik danes ne predstavlja ovir za vstop v panogo. Dostop do distribucijskih kanalov je pomemben dejavnik za vstop podjetja v panogo. Distribucijski kanali v panogi so dostopni obstoječim podjetjem in podjetjem, ki vstopajo v panogo. Pri tem nova podjetja privabljajo distributerje z nižjimi cenami in ostalimi marketinškimi prijemi, medtem ko imajo obstoječa podjetja v panogi že razvite poti prodaje in distribucije. Podjetja v panogi ne nudijo odpora konkurentom tudi zaradi geografske raznolikosti. Slog penin med vinorodnimi okoliši je tako zelo drugačen, da ne gre za neposredno konkurenco. Za podjetja v panogi je sila nevarnosti vstopa novih konkurentov v panogo ugodna in ne predstavlja večjih težav.

Pogajalska moč kupcev

Pogajalska moč kupcev je odvisna od številnih dejavnikov, ki jih bomo analiziral v nadaljevanju. Cilj kupcev je doseči najnižje možne cene, boljšo kvaliteto in več dodatnih storitev. Pogajalska moč kupcev se v vinogradniški panogi izrazito povečuje. Število kupcev v panogi je veliko, čeprav ima penina konotacijo luksuznega proizvoda. V zadnjem času se število porabnikov penin povečuje, kar sili dobavitelje v nenehen boj za pridobivanje kupca. Informiranost kupcev se skozi tečaje za sommelierje, degustacije, kulinarčne večere in predstavitve vseskozi informirajo. Na ta način se kultura pitja in znanje o vinih povečuje, kar pomeni povečanje pogajalske moči kupcev. Če je kupec strokovno podkovan, si v pogajanjih lahko povečuje moč. Omenjeni dejavnik je pozitiven za obe strani, saj se kupec ne odloča le na podlagi cene, ampak daje prednost kvaliteti penin pridelanih po klasični metodi fermentacije v steklenicah. Kupec lahko brez večjih stroškov menjajo dobavitelja in razen nekaterih splošnih stroškov, to ne predstavlja velik problem za kupca. V gostinskem in

trgovskem delu imajo kupci izrazito veliko pogajalsko moč. Večje gostinske verige in trgovinske družbe si skozi nabavne pogoje izboljšujejo manevrski prostor za svoje poslovanje. Stalno izvajanje pritiska na znižanje nakupnih cen je vseskozi prisotno. Ker je obseg prodaje pri večjih trgovskih verigah velik, se pogajalska moč kupca povečuje. Pri končnih porabnikih pa je informiranost kupcev in življenjski slog pomembnejši od cenovne politike. Veliko kupcev ima izražen življenjski slog in ne odstopajo od svojih navad. Kadar kupec kupuje standardiziran izdelek, ponudba pa je velika, se bo najverjetneje usmeril na cenejšega dobavitelja. Te situacije se dogajajo na trgu in tako povečujejo pogajalsko moč kupcev. Za podjetja v panogi je sila pogajalske moči močna in neugodna.

Nevarnost substitucije

Tehnološke novitete in procesi pri pridelavi penin izražajo določen stil proizvoda, ki ga kupci želijo. Penina narejena po klasični metodi s sekundarno fermentacijo v steklenici je po enoloških karakteristikah neprimerno kvalitetnejša od penečih vin, ki so narejena po ostalih tehnoloških procesih pridelave. Nevarnost substitucije v peničarski panogi tako praktično ni, saj morajo biti za oznako penina vinorodnega okoliša izpolnjeni številni pogoji. Zakonodaja na tem področju je dokaj stroga. Nevarnost novih nadomestkov je odvisna predvsem od relativne cene nadomestka, stroškov zamenjave z obstoječimi proizvodi in psiholoških ovir na strani kupcev. Nadomestka penini praktično ni, obstajajo le nadomestki v obliki penečih vin, ki niso označene kot penina. Omenjeni izdelki so relativno cenejši in običajno slabše kvalitete. Sila substitucije je za podjetja v panogi šibka, saj ne predstavlja velikih nevarnosti za podjetja, ki so že v panogi.

Pogajalska moč dobaviteljev

Pogajalska moč dobaviteljev v panogi je v veliki meri odvisna od nabave surovin in materialov. Moč dobaviteljev je večja v primeru manjšega števila dobaviteljev in takrat, ko je panoga dobaviteljev bolj koncentrirana od panoge kupcev. Podjetja v panogi večji del osnovne surovine torej grozdja pridelajo sami, ostalo pa pogosto kupujejo od kooperantov v bližini. Ponudba grozdja v Sloveniji je velika, saj se kmetije same ne lotevajo predelave grozdja v vino, ampak v večini grozdje prodajo. Pomembno je, da grozdje prihaja iz istega vinorodnega okoliša, razen v primeru, ko zaradi vremenskih pojavov to ni mogoče. Glavni cilj podjetja v vinarski panogi je pridobiti zdravo nepoškodovano grozdje v klet v najkrajšem možnem času. Podaljševanje poti med vinogradom in kletjo v času trgatve prinaša veliko izgubo kvalitetnih sestavin grozdja in s tem slabšo kvaliteto končnega proizvoda. Omenjene napake v času trgatve, je v kleti kljub izpopolnjenim enološkim sredstvom nemogoče odpraviti. Dobaviteljev pomožnih materialov, ko so steklenice, kapice, etikete, kartoni je veliko. To pomeni lažji izbor dobavitelja in nižjo pogajalsko moč dobaviteljev. Kadar so materiali edinstveni in visoko diferencirani, jih je težje nadomestiti z drugimi. V panogi teh težav ni zaznati, kar zmanjšuje pogajalsko moč dobaviteljev. Izjema so kvasni nastavki za

sekundarno fermentacijo, saj so kvalitetni kvasni nastavki specifični in je dobaviteljev omenjenega izdelka malo. Gre za visokotehnološko razvojna podjetja, ki se ukvarjajo z razvijanjem mikrobioloških sestavin. Omenjena podjetja imajo večjo pogajalsko moč pri postavljanju plačilnih in dobavnih pogojev, kar prinaša večjo odvisnost podjetij v vinogradniški panogi od dobaviteljev. Dobavitelji panoge so v večini specializirana podjetja, ki se ukvarjajo s prodajo izdelkov za vinarsko panogo. Delež prodaje dobavitelja je zaradi tega večji, kar pomeni, da je delež prodaje nekemu kupcu pomemben za poslovne rezultate dobavitelja. To prinaša dobavitelju večjo odvisnost do ključnih kupcev in s tem posledično šibkejšo pogajalsko moč dobavitelja. Pri nekaterih izdelkih dobavitelja gre za pomemben sestavni del končnega izdelka. Večja kot je pomembnost izdelka dobavitelja v končnem izdelku, večji je vpliv dobavitelja in večja je njegova pogajalska moč. Zaradi navedenih dejstev je pogajalska moč dobaviteljev šibka in za podjetja v panogi ugodna.

Konkurenca v panogi

Rivalstvo med obstoječimi konkurenti nastane takrat, ko podjetje želi izboljšati svoj položaj ali pa se konkurenca načrtno loti izvajanja pritiska. Da bi podjetje izboljšalo svoj položaj, prične izvajati aktivnosti, kar povzroči nasprotne aktivnosti ostalih podjetij v panogi. V vinogradniški panogi je značilna visoka konkurenca med posameznimi podjetji. V panogi je število konkurentov veliko. Ker gre pri peninah za relativno regionalni proizvod, se podjetja pogosto osredotočajo na regionalni izbor kupcev. Glavni igralec na trgu so Radgonske gorice d.d., ki so s svojo tradicijo postale sinonim za penino v Sloveniji. Analiza poznavanja blagovnih znamk predstavljena v točki 3.3. nakazuje velik vpliv omenjenega podjetja, ki skozi politiko cenovnega vodenja nadzoruje panogo. V zadnjem času pa se pojavlja veliko manjših butičnih proizvajalcev, ki se osredotočajo na posamezne dele trga. Prva konferenca pridelovalcev penin na Bizeljskem je z neudeležbo nekaterih vabljenih pokazala na neenotnost glavnih akterjev na trgu. Sodelovanja med glavnimi akterji praktično ni veliko, izjeme so le pri nekaterih skupnih nastopih na tujih trgih in sejmih. Kmetijska politika ministrstva si prizadeva trenutno situacijo izboljšati. Stopnja rasti panoge predstavlja pomemben dejavnik pri ocenjevanju privlačnosti panoge. V počasi rastočih panogah izvajajo podjetja aktivnosti za prevzemanje tržnih deležev drugih konkurentov. Izboljšanje tržnega deleža in rasti dosegajo tista podjetja v vinogradniški panogi, ki imajo sposobnejše vodstvo in bolje izkoriščajo svoje konkurenčne prednosti. Manjša podjetja v vinogradniški panogi izkoriščajo hitrejšo prilagajanje potrebam kupcev in njihovim željam. V preučevani vinogradniški panogi so potrebne velike investicije v razvoj in opremo. Zaradi tega poskušajo proizvodne zmogljivosti izkoristiti optimalno. Ta korak prinaša proizvodne presežke in posledično padec cen proizvoda. Omenjeni dogodki so značilni za proizvodnjo penin po charmat metodi, ki na slovenskem trgu še vedno prevladuje. V vinogradniški panogi so podjetja za ohranitev tržnega deleža oz. odprodajo presežkov pripravljena žrtvovati del dobička. To pomeni za ostala podjetja v panogi močno cenovno konkurenco. Zaradi tega

ravnanja se dosejajo nizki dobički in panoga za nekatera podjetja ni več privlačna. Omenjena sila je za podjetja v panogi močna in neugodna.

Če povzamemo ocene privlačnosti panoge lahko ocenimo, da vinogradniška panoga predstavlja srednje privlačno panogo za vstop nove konkurence. Vodilna podjetja na trgu branijo svoj položaj večinoma s cenovno politiko, kjer izkoriščajo ekonomijo obsega in tradicijo blagovne znamke, ki jo kupci v večini še vedno cenijo. Podjetja, ki si želijo vstopa na trg se poslužujejo novih marketinških prijemov, sam izdelek pa se v večini ne razlikuje od obstoječih izdelkov na trgu. Manjši butični pridelovalci se usmerjajo na ožji regionalni trg, kjer s svojo lokalno prepoznavnostjo imena in blagovne znamke iščejo kupce.

3.3 Analiza poznavanja blagovnih znamk na slovenskem trgu

Analizo poznavanja blagovnih znamk na slovenskem trgu bom predstavil na podlagi raziskave, ki jo je opravilo podjetje Šager & Remec marketing v decembru 2010. V raziskavi so navedeni tudi podatki iz raziskave v letu 2007, ki jo je opravilo isto podjetje.

Poznavanje blagovnih znamk je bilo analizirano na treh nivojih in sicer:

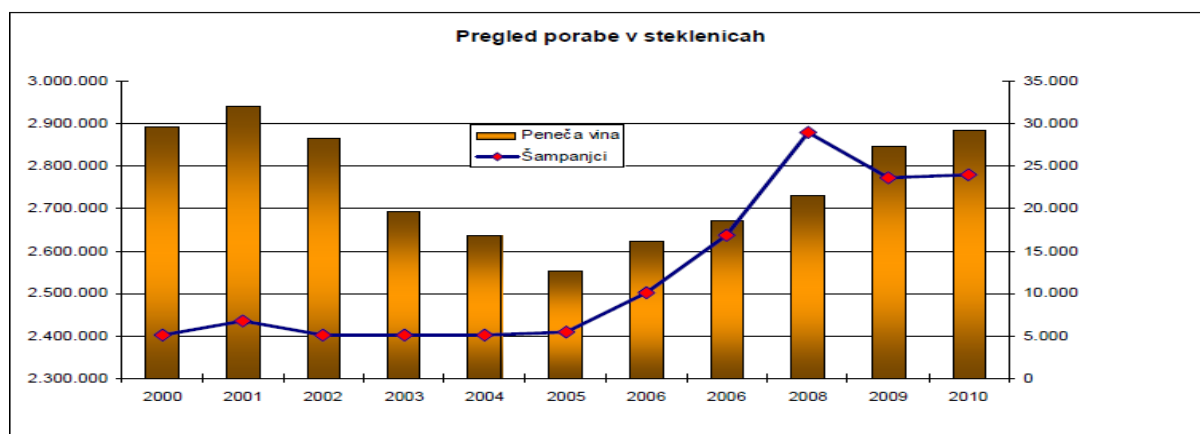
- prvi priklic imen blagovnih znamk
- priklic imen blagovnih znamk
- poznavanje imena blagovnih znamk.

Priklic imen blagovnih znamk je bil pridobljen tako, da so anketirance povprašali o tem, katere penine poznajo. Pri tem jim niso pomagali z nobenim materialom, sugestijami ali asociacijami. Priklic je pokazatelj močno zakodirane informacije. Anketiranec lahko priklīče oz. pove samo imena tistih penin, ki jih dobro pozna. Visok odstotek 'priklicanih' informacij, v tem primeru imen blagovnih znamk penin, je zato pokazatelj dobre informiranosti oz naučenosti potrošnikov o imenih blagovnih znamk.

Poznavanje blagovnih znamk je v primerjavi s priklicem, manj zahteven kriterij. Anketiranec uporablja seznam blagovnih znamk in označi tiste, ki jih pozna. Odstotek poznanih blagovnih znamk je zato višji od odstotka priklicanih blagovnih znamk. Poznanost, tako kot priklic, posredno odraža učinkovitost tržnega komuniciranja.

Na Sliki 12 prikazujem pregled porabe penečih vin in šampanjcev v steklenicah na slovenskem trgu.

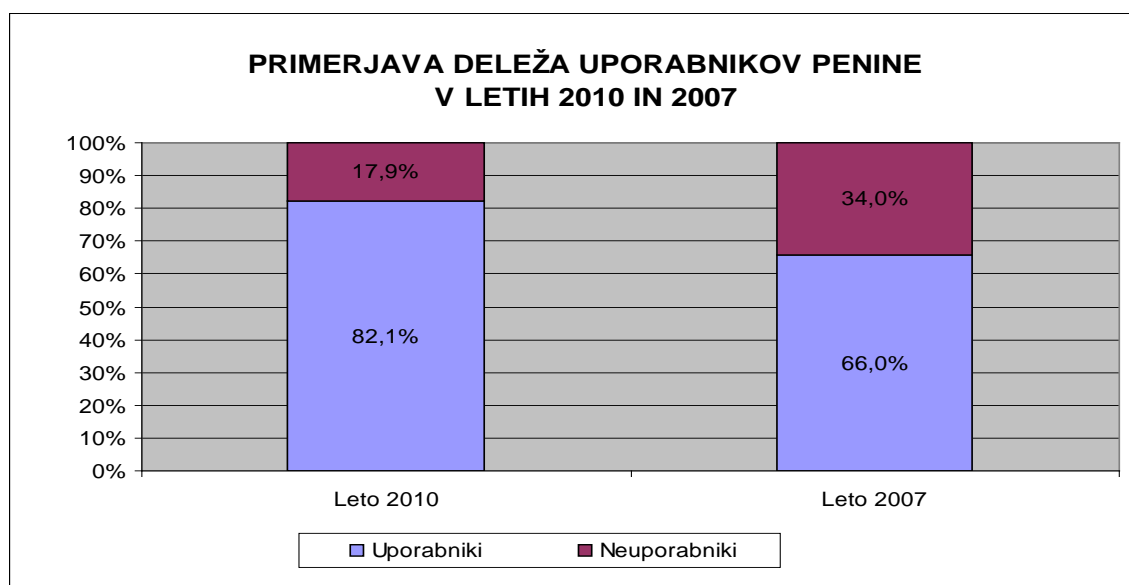
Slika 12: Pregled porabe penečih vin in šampanjcev v steklenicah



Vir: U. Bočko, Bilten konference pridelovalcev penečih vin, 2011, str. 4.

V primerjavi z raziskavo leta 2007 ugotavljajo precejšen porast deleža tistih, ki kadarkoli pijejo penine (Slika 13). V letu 2007 se je 66% anketirancev opredelilo za pivce penine. V letu 2010 se je ta odstotek povečal za 16,1 odstotne točke.

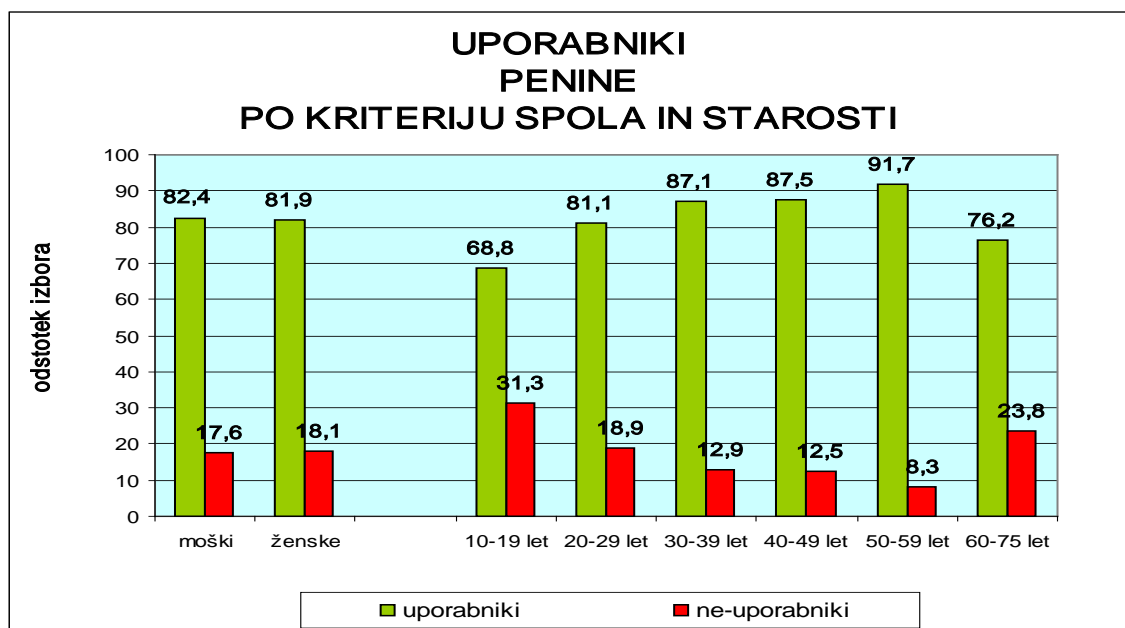
Slika 13: Primerjava deleža uporabnikov penine v letih 2010 in 2007



Vir: Tržna raziskava podjetja Šager & Remec, 2010.

Med uporabniki penin (Slika 14) je za malenkost več moških kot žensk. Večje so razlike v uporabi penin, glede na starost anketiranih. Med uporabniki je najmanj najmlajših v starostnem obdobju 10-19 let, pri tem je potrebno omeniti, da je večina anketiranih v tem starostnem razredu dejansko starejših od 15 let (68,6%) in najstarejših v starostnem obdobju od 60-75 let (76,2%).

Slika 14: Uporabniki penine po kriteriju spola in starosti



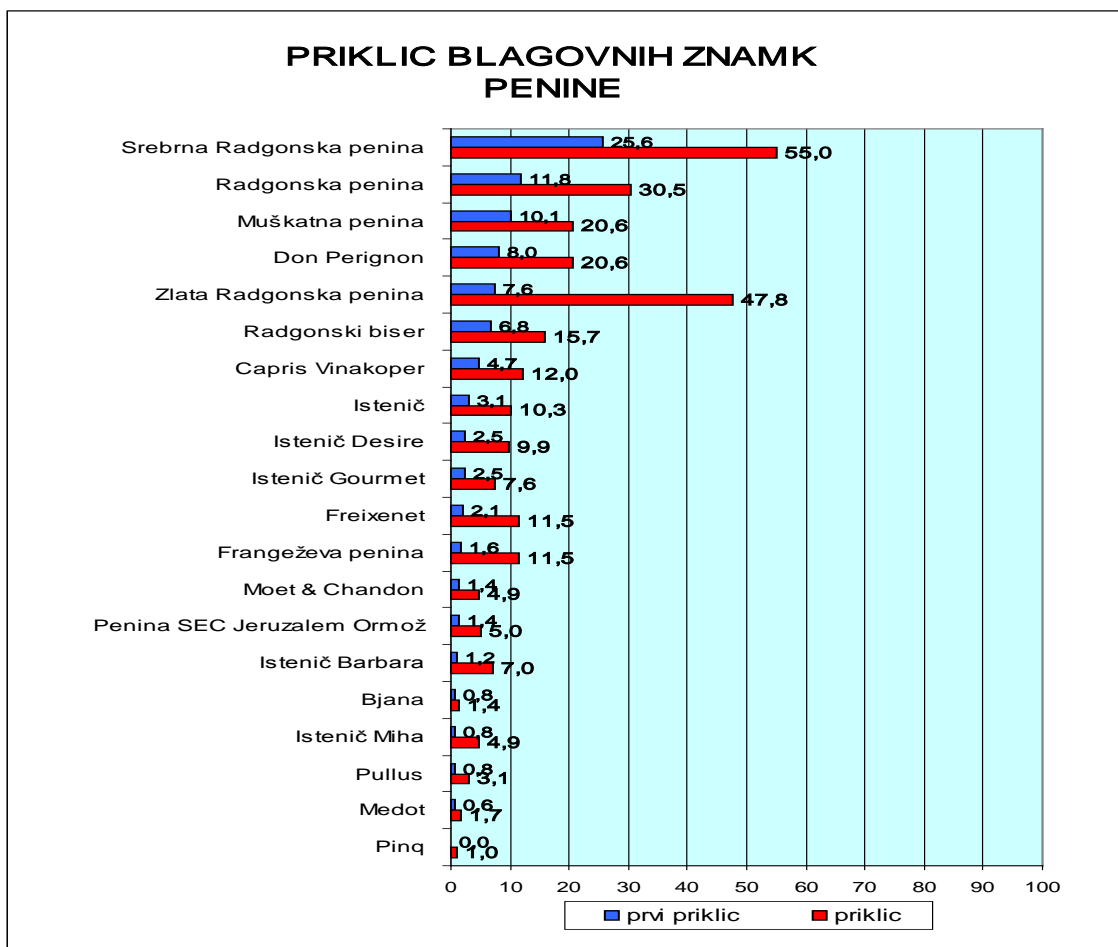
Vir: Tržna raziskava podjetja Šager & Remec, 2010.

Poznanost blagovnih znamk penin je analizirana na 3 načine in sicer:

- kot prvi priklic – prva blagovna znamka, ki jo anketirani navede,
- kot priklic – vse blagovne znamke, ki jih anketirani navede brez pomoči in
- poznavanje imena – navajanje blagovnih znamk s pomočjo popisa blagovnih znamk penin.

Priklic pomeni navajanje blagovne znamke, v tem primeru penin, brez pomoči anketarja, dodatnih materialov ali sugestij. Priklic zato kaže močno zakodirano informacijo v mislih potrošnika. V analizi razlikujejo 'prvi priklic' in 'priklic'. Prvi priklic pomeni tisto blagovno znamko, ki jo je anketirani navedel kot prvo v svojem naštevanju blagovnih znamk, ki jih pozna. Rezultat pod kategorijo 'priklic' pa pomeni skupni rezultat vseh navedenih blagovnih znamk, ki jih je anketiranec v tem vprašanju navedel. Pri poznavanju blagovnih znamk sta kot dodatek k analizi poznavanja upoštevani tudi »krovni blagovni znamki« Radgonska penina in Istenič. Na sliki 15 prikazujem odstotek priklicanih blagovnih znamk penine.

Slika 15: Odstotek priklicanih blagovnih znamk penine



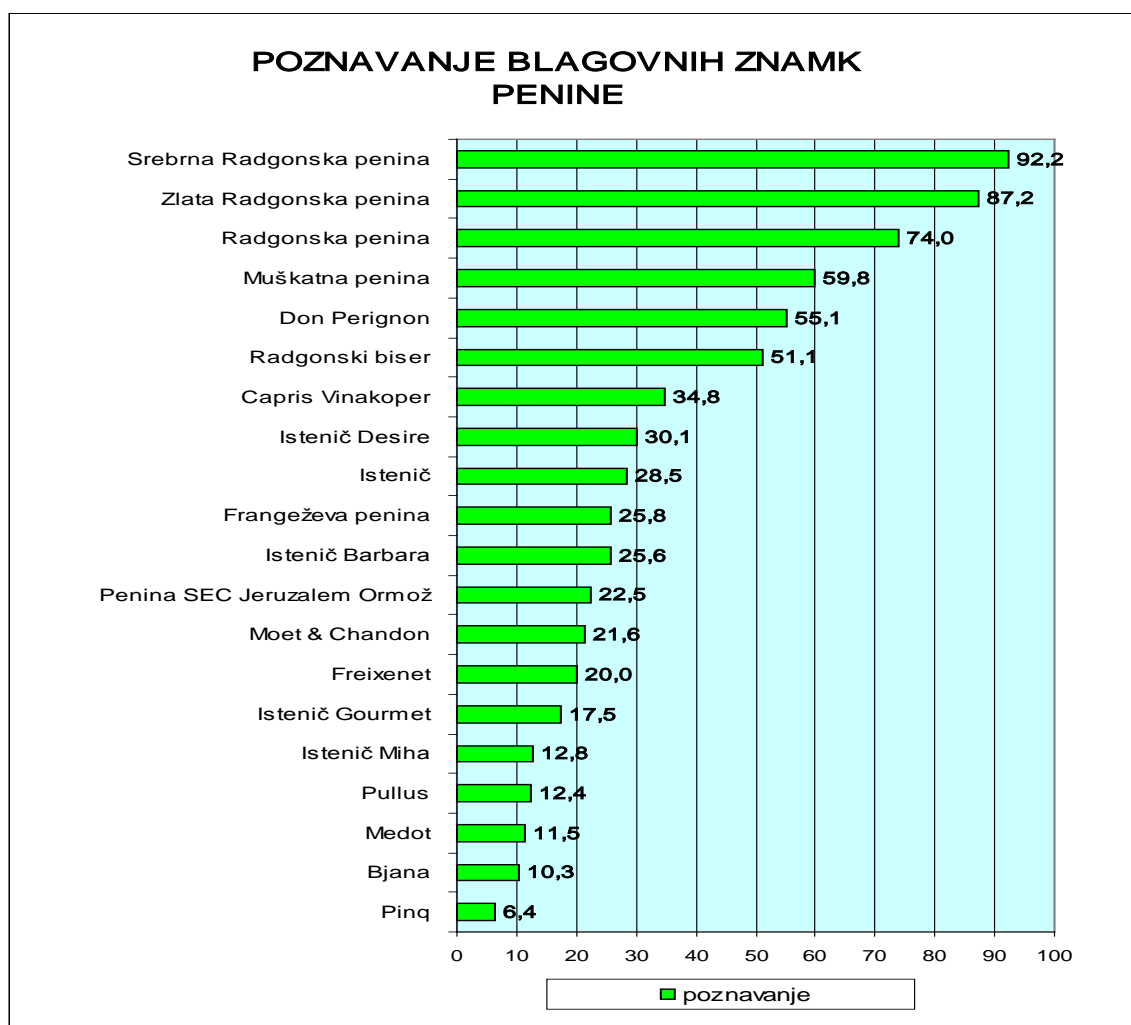
Vir: Tržna raziskava podjetja Šager & Remec, 2010.

V prvem priklicu ima najboljši rezultat blagovna znamka Srebrna Radgonska penina. Kot prvo blagovno znamko jo navede 25,6 odstotka anketiranih. Sledita Radgonska penina in Muškatna penina z več kot 10 odstotnim prvim priklicem. Preostale blagovne znamke dosegajo slabši rezultat kot 10 % v prvem priklicu.

V kriteriju skupnega priklica pa je prav tako najbolj poznana blagovna znamka Srebrna Radgonska penina. Navaja jo kar 55,0 odstotka anketiranih. Sledita ji Zlata Radgonska penina s 47,8 % in Radgonska penina s 30,5 % skupnega priklica. V drugo skupino po skupnem priklicu sodijo Muškatna penina (20,6 %) in Dom Perignon (20,6 %) ter Radgonski biser (15,7 %). Preostale blagovne znamke pa dosegajo manj kot 15% stopnjo skupnega priklica.

Poznavanje blagovnih znamk (Slika 16) po metodi poznavanja imena kaže podobno sliko kot priklic. Dobro je poznanih več blagovnih znamk. Po poznavanju imena so vodilne blagovne znamke Srebrna Radgonska penina, Zlata Radgonska penina in Radgonska penina. Solidno poznanost imena pa dosegajo še Muškatna penina, Dom Perignon in Radgonski biser.

Slika 16: Poznavanje imena blagovnih znamk penin



Vir: Tržna raziskava podjetja Šager & Remec, 2010.

4 CELOVITO OCENJEVANJE PODJETJA ISTENIČ S POMOČJO SWOT ANALIZE

4.1 Analiza uspeha in uspešnosti podjetja

V tem poglavju bom prikazal in ocenil uspešnost poslovanja podjetja v letu 2010 in skozi nekaj kazalnikov prikazal primerjavo kazalnikov po letih.

V Prilogi 1 je prikazana bilanca stanja v letu 2010, v Prilogi 2 pa izkaz poslovnega izida v letu 2010. V tem poglavju bom podrobneje predstavil poslovni uspeh podjetja. Podjetje je v letu 2010 realiziralo 985.783,00 EUR čistih prihodkov od prodaje. Večino svojih prihodkov je doseglo na domačem trgu, 55.977,00 EUR pa je podjetje doseglo na trgih izven EU. Čisti poslovni izid obračunskega obdobja po obdavčitvi je znašal 27.796,00 EUR, kar je manj kot v

letu 2009. To je predvsem posledica rasti materialnih stroškov, ki so se več kot podvojili. To je ena izmed najpomembnejših nalog vodstva podjetja v letošnjem letu.

Uspeh in uspešnost podjetja bom ocenil s pomočjo treh kazalnikov:

- ROA: dobičkonosnost sredstev: dobiček iz poslovanja pred davki in obrestmi/povprečna sredstva
- ROE: dobičkonosnost lastniškega kapitala: dobiček iz poslovanja pred davki in obrestmi/povprečni kapital
- ROS: čista dobičkonosnost prihodkov: dobiček ali izguba/skupni prihodki od prodaje

Kazalnik ROA prikazuje, uspešnost pri uporabi sredstev podjetja ne glede na to, kako in s kakšnimi stroški so bila sredstva porabljena. Kaže, koliko čistega dobička oziroma čiste izgube je podjetje ugotovilo na vsakih 100 evrov obstoječih sredstev ne glede na to, kako so financirana. Podjetje je uspešneje, če je vrednost tega kazalnika čim večja.

ROE je s stališča lastnikov podjetja najpomembnejši in eden najpogosteje uporabljenih kazalnikov poslovne uspešnosti. Kazalnik pojasnjuje donosnost lastnikov kapitala. Pokaže, koliko čistega dobička je podjetje doseglo na vsakih 100 evrov vloženega kapitala. Podjetje je poslovno uspešnejše, če je vrednost tega kazalnika čim večja (pozitivna). Vendar pa višja vrednost kazalnika lahko pomeni tudi večje tveganje na račun velikega zadolževanja podjetja. Dobičkonosnost kapitala je namreč odvisna od sestave virov financiranja sredstev.

ROS nam pove, koliko čistega dobička oziroma čiste izgube je bilo ugotovljene na 100 evrov doseženih skupnih prihodkov podjetja. Pri presoji tega kazalnika je potrebno upoštevati, da je čisti dobiček lahko zmanjšan za znesek izgube iz prejšnjih let, ki povečuje skupne odhodke. Podjetje je poslovno uspešnejše, če izkazuje čisti dobiček in je vrednost tega kazalnika čim večja. Vrednost kazalnika je smiselno primerjati med podjetji v isti dejavnosti. Kazalnike poslovanja podjetja prikazujem v Tabeli 5.

Tabela 5: Kazalniki poslovanja podjetja

Kazalnik	2005	2006	2007	2008	2009	2010
ROA	0,97	1,49	5,3	5,36	3,84	1,99
ROE	6,05	9,65	35,15	28,82	15,61	8,27
ROS	1,51	1,51	4,61	6,01	5,02	2,8

Vir: Istenič interno gradivo podjetja, 2011.

4.2 Analiza prednosti in slabosti

Analiza prednosti in slabosti bom začel z iskanjem odgovorov, zakaj so nekateri poslovni rezultati in kazalniki slabši ali boljši od predvidenih.

Da bi razumeli ocene trendov, moramo preučiti podstrukture podjetja. Brez njihove analize ne moremo podati pravih odločitev za doseganje uspešnega poslovanja v prihodnosti. Različni avtorji navajajo različne klasifikacije podstruktur. Pučko (1996, str. 134-140) podstrukture podrobneje razčlenjuje na naslednje podstrukture in njihove sestavine:

- Podstruktura proizvoda; pri ocenjevanju le-te ocenjujemo obseg letne prodaje posameznih skupin proizvodov, udeležbo v celotnem prihodku, letno stopnjo rasti v preteklih letih, obseg konkurence, znesek pokritja, % pokritja, delež zaposlenih, delež osnovnih sredstev, delež obratnih sredstev, delež R&R osebja itd.
- Tehnološka podstruktura; pri ocenjevanju le-te upoštevamo sestavine, kot so: lokacija, število obratov podjetja, njihova velikost in starost, stopnja avtomatizacije, razpoložljivost surovin in materialov, kakovost in razpoložljivost delovne sile, kakovost logističnih sistemov, raven produktivnosti, stopnja izkoriščanja zmogljivosti, % izmeta, kakovost nabavne službe itd.
- Razvojno-raziskovalna podstruktura; v okviru te preučujemo sestavine kot so: raziskovalno razvojni kadri, raven opremljenosti z raziskovalno opremo, rezultati pri razvijanju novih proizvodov, raven financiranja R&R dela, število pridobljenih patentov oz. prodanih licenc, kakovost kontrole R&R stroškov ipd.
- Tržna podstruktura; pri ocenjevanju tržne podstrukture ocenjujemo naslednje sestavine: značilnost proizvodov, sestavo potrošnikov, možnost izvoza, konkurenčne prednosti proizvodov, kakovost servisa, ustreznost prodajnih poti, fleksibilnost dobav, prodajne metode, promocija prodaje ipd.
- Finančna podstruktura; pri ocenjevanju finančne podstrukture se naslonimo predvsem na znane kazalnike financiranja kot so: kazalci finančnega vzvoda, kazalci plačilne sposobnosti, kazalci obračanja ipd.
- Kadrovska podstruktura; pri ocenjevanju kadrovske podstrukture pozornost posvetimo predvsem naslednjim dejavnikom: število in kakovost posloводства, število in kakovost štabnega osebja, število in kakovost razpoložljive delovne sile, izobrazbeno, poklicno, starostno strukturo zaposlenih, fluktuacijo kadra, sistem kadrovanja, usposabljanja, razvijanja in napredovanja kadra ipd.

- Organizacijska podstruktura; v okviru nje ocenjujemo sistem tehnične delitve dela, ustreznost informacijskega sistema, sistema motivacije, sistema kontrole in planiranja ipd.

Za ocenjevanje posamezne podstrukture bom uporabil točkovni sistem. Sistem bo ocenjen na podlagi delovnih izkušenj, delovnih sestankov, kolegijev med managementom in lastniki podjetja. Poleg teh referenc bom za ocenjevanje upošteval tudi ločen intervju z direktorjem podjetja in lastniki. Pri ocenjevanju posameznih podstruktur bom upošteval tudi interne dokumente podjetja. Posamezne določljivke podstruktur bom ocenil z ocenami od 1 do 5, kjer ocena 1 pomeni, da je ta sestavina podstrukture ocenjena zelo slabo, ocena 5 pa zelo dobro.

4.2.1 Podstruktura proizvoda

Prodajni program podjetja predstavljajo sledeče blagovne skupine:

- peneča vina
- mirna vina
- balzamični kisi

Podjetje je specializirano predvsem za peneča vina. V blagovni enoti peneča vina se prodajajo blagovne znamke Barbara, Miha, Michelle, Desiree, Desiree DeLight, Eurodesiree, Desiree rumeni muškat, Golf, No. 1, Gourmet rose brut, Gourmet brut, Prestige brut in Prestige brut nature. Področje mirnih vin predstavljajo Modri pinot, Sivi pinot in Bizeljčan rdeči. Balzamične kise predstavljata polnitvi v 0,5 l in 0,25 l s razpršilom. Za veleprodajo balzamičnega kisa so v pripravi tudi 5l polnitve.

Pri ocenjevanju podstrukture proizvoda se bom osredotočil na rast letne prodaje posameznih skupin proizvodov, rast stroškov določene skupine proizvodov, kakovost, heterogenost proizvodov in na reševanje reklamacij.

Podjetje je v letu 2010 z blagovno enoto peneča vina ustvarilo 89% prodaje. Podjetje ima v blagovni enoti peneča vina kar 13 blagovnih znamk, kar pomeni, da je heterogenost proizvoda velika. Konkurenca v Sloveniji ima v povprečju dve blagovni znamki penin. Trenutno se podjetje pripravlja na izdajo nove znamke penine Vila Istenič, ki bo predvsem namenjena mlajšim pivcem penine, saj bo s svojo sladkostjo primerna za zabave, modne revije in ostale prireditve. Blagovna znamka Desiree DeLight je v največjem porastu prodaje, saj gre za peneče vino, ki predstavlja noviteto na trgu. Manjša alkoholna stopnja in dodana naravna aroma breskve je med kupci vse bolj priljubljena in je brez večjih marketinških aktivnosti dosegla lepo rast. Dolgoročni poslovni plan podjetja je, da se število blagovnih znamk postopoma zniža na okoli šest, kar bo prineslo določene sinergije predvsem v proizvodnji.

Stroški proizvodnje se postopoma povečujejo, kar je posledica povečanja cene osnovnih materialov kot so: steklenice, etikete, zamaški, kapice. Podjetje dobavlja surovine predvsem

iz držav Evropske unije, sodeluje pa tudi s slovenskimi dobavitelji. Podjetje išče dobavitelje na podlagi dosedanjih referenc, ugodne cene, kvalitete, možnosti kontra posla.

Kakovost izdelkov je na visokem nivoju, saj dobljene nagrade na največjih sejmih po svetu kažejo na kvaliteten proizvod. V podjetju so še posebej ponosni na 8 šampionskih naslovov in trikratno podelitev Prix d'Excellence v Parizu. Seznam priznanj navajam tudi v prilogi tega magistrskega dela.

Število reklamacij se je v zadnjem obdobju leta 2010 povečalo, kar je bila posledica napake v proizvodnji. Ob odprtju steklenice je zaradi povečanega pritiska penina »ušla« iz steklenice. V podjetju so po podrobnejših analizah steklenice in penine napako ugotovili in tako zmanjšali število reklamacij. Omenjena napaka je lahko neprijetna za kupce, vendar ni bistveno vplivala na prodajo.

V tabeli 6 sem povzel subjektivne ocene podstrukture proizvoda.

Tabela 6: Preglednica ocen podstrukture proizvoda

Sestavine podstrukture	Zelo slabo	Slabo	Srednje	Dobro	Zelo dobro	Točkovna ocena
Heterogenost proizvodov					•	5
Rast stroškov			•			3
Kakovost					•	5
Konkurenčne prednosti izdelka				•		
Število reklamacij			•			3
Skupna ocena						4

Skupna ocena podstrukture proizvoda je 4, kar na lestvici pomeni dobro. Podjetje ima prednosti predvsem na področju heterogenosti proizvodov in kakovosti, določena slabost pa se kaže pri rasti stroškov surovine in repromaterialov.

4.2.2 Tehnološka podstruktura

Pri ocenjevanju tehnološke podstrukture (Tabela 7) se bom osredotočil na naložbe v kakovost in kapacitete, kakovost logističnih sistemov, stopnjo izkoriščenosti zmogljivosti, stopnjo avtomatizacije, notranjo urejenost, velikost in starost obratov.

V podjetju so večino naložb v kakovost in povečevanje kapacitete uresničili v letih 2005-2010. V tem obdobju so z obnovitvijo starega podeželskega dvorca zgrajenega leta 1920

najprej preuredili klet, kjer 80 cm debele stene omogočajo konstantno hladen prostor za zorenje najboljših Isteničevih penin. V kleti je tako prostora za 150.000 steklenic linije Prestige. Leta 2008 so preuredili še zgornji dve etaži, kjer je šest luksuznih apartmajev in tako je na ta način dopolnjen še turistične del raja penin na Bizeljskem.

V glavni kleti zgrajeni leta 1995 so uvedli naslednje postopke, ki omogočajo ohranjanje kakovosti penin:

- Dosledno kontrolo pri prevzemu grozdja, ki mora biti zdravo.
- Pnevmatično oziroma vakumsko stiskanje in odvajanje samotoka. Le tako se na ta način ohrani vrednost Ph.
- 100 % razsluzevanje mošta s hlajenjem s pomočjo toplotne črpalke.
- Nadzorovanje vretja pri 18°C, da se ohranijo primarne arome s pomočjo lovilcev arom t.i. kondenzatorji.

Logistični sistem je v podjetju natančno določen. Paletne pošiljke se dostavljajo direktno iz kleti na Bizeljskem. Manjša paketna dostava se s pomočjo hitre pošte izvaja iz specializiranega skladišča v Ljubljani. Podjetje uporablja tudi tri svoja dostavna vozila, kar omogoča optimalen logistični proces. Podjetje se pri izvoznih aktivnosti sprti dogovarja z najcenejšim ponudnikom kompletnih storitev organizacije prevoza in carinskimi storitvami.

Podjetje ima stalno na zalogi 450.000 steklenic penine. Količina je odvisna od prodajnih uspehov in vinske letine. Podjetje vseskozi išče optimalno količino zaloge, saj zorenje penine zahteva čas vsaj dveh let. Zgornja meja zorenja penin je okoli 8 let. Po odstranjevanju kvasov t.i. degažiranju penina ne pridobiva več na kvaliteti in zaradi oksidacije lahko prihaja do uničenja zalog.

Vsi proizvodne operacije so avtomatizirane. V kleti je bila leta 2007 postavljena povsem nova linija za odstranjevanje kvasovk. Nova linija opremljanja steklenic je ravno tako pomembna pridobitev, saj je njena zmogljivost 1.000 na uro. To podjetju omogoča optimalno opremljanje steklenic in s tem optimizacijo kletnih zmogljivosti.

Stopnja urejenosti v proizvodnih obratih je velika, saj ustreza standardu HACCP in na ta način omogoča čisto in varno proizvodnjo. Vsi zaposleni opravijo vsako leto izobraževanje na področju živilskih standardov in varstva pri delu. Poškodb pri delu ni veliko, čeprav je delo včasih predvsem v vinogradih lahko tudi nevarno.

Velikost obratov je primerna trenutnim kapacitetam in predstavlja optimalno izkoriščenost. Trenutno potrebe po večanju in obnavljanju proizvodnih obratov ni.

Tabela 7: Preglednica ocen tehnološke podstrukture

Sestavine podstrukture	Zelo slabo	Slabo	Srednje	Dobro	Zelo dobro	Točkovna ocena
Naložba v kakovost in kapacitete					•	5
Kakovost logističnih procesov					•	5
Stopnja izkoriščenosti zmogljivosti				•		4
Stopnja avtomatizacije					•	5
Notranja urejenost				•		4
Velikost in starost obratov			•			3
Skupna ocena						4

Skupna ocena tehnološke podstrukture znaša 4, kar pomeni dobro. Podjetje ima prednosti predvsem pri naložbah v kakovost in kapacitete, pri logističnih procesih in stopnji avtomatizacije.

4.2.3 Razvojno-raziskovalna podstruktura

V nadaljevanju bom opisal razvojno-raziskovalno podstrukturo (Tabela 8), ki je v podjetju dokaj pomembna, čeprav se včasih temu ne posveča dovolj pozornosti. Pri tem se bom osredotočil na nekatere ključne dejavnike podstrukture, kot so: strokovnost in izobraženost kadrov, razvijanje novih postopkov v proizvodnji, kontrolo stroškov, financiranje in ostali dejavniki, ki so ravno tako pomembni.

Strokovnost in izobraženost kadra je v peničarski panogi ena izmed glavnih konkurenčnih prednosti. V podjetju je glavni enolog mag. Janez Istenič, ki skrbi za zagotavljanje kvalitete penin in razvijanje novih stilov penin. V drugih večjih kletih je v praksi tudi najemanje enologov iz tujine, vendar to včasih prinese tudi nekaj slabosti. V podjetju stalno skrbijo tudi za prenašanje izkušenj in znanj, saj je to tisti KNOW-HOW, kjer ima podjetje konkurenčno prednost pred ostalimi. Tudi ostali kletarji se stalno izobražujejo z novimi perspektivami pri proizvodnji penin.

Razvijanje novih tehnoloških postopkov je stalno prisotno v proizvodnji penin. Tu prevladujejo francoski proizvajalci, ki stalno izboljšujejo tehnološke postopke. Ves drugi svet jim v tem primeru le sledi. V podjetju stalno sodelujejo z inštituti in specializiranimi organizacijami. Tu imam predvsem v mislih inštituta v Franciji (Institut Oenologique de Champagne in Institut Oenologique des Vins de Bourgogne) in organizacije iz Slovenije

(Biotehniška fakulteta v Ljubljani, Kemijski in kmetijski inštitut). Za vse analize vin in vzorcev za podjetje skrbi zunanji izvajalec in sicer Andreja Brglez s.p. iz Ptuja.

Pri kontroli stroškov se vodstvo podjetja posvetuje z strokovnjaki na področju računovodskega svetovanja, manjše analize pa izdelava ožje vodstvo podjetja. Glede na bilanco poslovnega leta 2010 čakajo vodstvo novi izzivi na področju stroškov materiala in polproizvodov, medtem ko je podjetje pri stroških storitev ohranilo načrtovano raven predvidene višine stroškov.

Financiranje je mogoče celo najpomembnejši dejavnik pri poslovanju podjetja v peničarski panogi. Vežanje denarnih sredstev v zalogah je namreč dolgotrajno, saj morajo penine zoreti vsaj 18 mesecev, da ji lahko dodamo oznako penina. Vsi proizvodi, ki zorijo manj časa dobijo oznako peneče vino. Šele nato pride do dokončanja proizvoda in njegov prodaje. Podjetje financira poslovanje s kratkoročnimi in dolgoročnimi viri financiranja, vseskozi pa vodstvo podjetja skrbi za stabilen denarni tok.

Tabela 8: Preglednica ocen razvojno-raziskovalne podstrukture

Sestavine podstrukture	Zelo slabo	Slabo	Srednje	Dobro	Zelo dobro	Točkovna ocena
Strokovnost in izobraženost kadra					•	5
Razvijanje novih postopkov				•		4
Kontrola stroškov R&R			•			3
Financiranje R&R				•		4
Skupna ocena						4

4.2.4 Tržna podstruktura

Podjetje je v letu 2010 doseglo 985.783,00 EUR čistih prihodkov od prodaje. Na trgih držav EU je ustvarilo le 113,00 EUR, med tem ko je na trgih izven EU doseglo 55.997,00EUR. Med ključne trge izven EU spadajo predvsem Hrvaška, Rusija, Kitajska in Irska. Poslovna strategija podjetja je namenjena predvsem izvozu, medtem ko je na slovenskem trgu potrebno ohraniti prodajne rezultate. V veliko pomoč pri izvozu so podjetju na voljo subvencije ministrstva za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano, ki sofinancira promocijske dejavnosti na tujih trgih. Glavno namen razpisa je predstaviti slovenska vina in vinorodne okoliše, saj le tako lahko pričakujemo povečevanje in poznavanje slovenskih vin na tujih trgih.

Podjetje na slovenskem trgu ustvari 94% svojih prihodkov. Cilj v letu 2011 je ta odstotek znižati na 89%. V letu 2011 bo podjetje večino svojih promocijskih dejavnosti usmerilo na hrvaški in kitajski trg, ki je zaradi svoje velikosti lahko še posebej zanimiv. Podjetje na podlagi tržne raziskave podjetja Šager in Remec marketing določa svoje strateške kanale.

Pri ocenah tržne podstrukture (Tabela 9) bom ocenil prihodke od prodaje, konkurenčne prednosti izdelka, odnos med prodajno ceno in kakovostjo, možnosti izvoza, ustreznosti prodajnih poti in sposobnostjo takojšnjih dobav.

Tabela 9: Preglednica ocen tržne podstrukture

Sestavine podstrukture	Zelo slabo	Slabo	Srednje	Dobro	Zelo dobro	Točkovna ocena
Prihodki od prodaje			•			3
Odnos med ceno in kakovostjo				•		4
Možnosti izvoza				•		4
Ustreznost prodajnih poti			•			3
Sposobnost takojšnjih dobav		•				2
Skupna ocena						3

Podjetje ima prednosti pri konkurenčnih prednostih izdelka, odnosom med ceno in kakovostjo in možnostmi izvoza, medtem ko je sposobnost takojšnjih dobav lahko ob večjih naročilih kritična. Problem ni v kapacitetah opremljanja in pakiranja, ampak gre pri peninah za specifičen izdelek, ki potrebuje svoj čas da doseže zeleno kvaliteto.

4.2.5 Finančna podstruktura

V nadaljevanju bom finančno podstrukturo (Tabela 13) ocenil s pomočjo kazalnikov strukture financiranja, kazalniki plačilne sposobnosti in kazalniki obračanja. Vse tri vrste kazalnikov bom še podrobneje razčlenil.

Kazalniki strukture financiranja prikazani v Tabeli 10 nam pokažejo način financiranja podjetja, saj nas zanima višina dolgov in višina kapitala v financiranju. Omenjene kazalniki uporabljajo predvsem bančne ustanove, ko se odločajo o dajanju posojila posameznemu podjetju.

Delež kapitala v financiranju nam pove delež lastnikov med viri financiranja. Velika vrednost kazalnika kaže na konzervativno finančno politiko financiranja, posledica tega pa je nižja dobičkonosnost kapitala, kar pa ni po volji lastnikom.

Delež dolgov v financiranju nam pove stopnjo zadolženosti podjetja. To je eden izmed najpomembnejših kazalnikov v analizi financiranja. Financiranje z dolgovi vpliva na dobičkonosnost kapitala.

Kazalnik finančnega vzvodja nam pove razmerje med dolgovi in kapitalom. Je relativna mera, ki nam pove kdo nosi finančno tveganje. Lahko so to lastniki ali pa posojilodajalci. Večji kot je kazalnik, večja je odgovornost posojilodajalcev. Po navadi je smiselno, da se podjetje financira s dolžniškimi viri, saj so ti viri pogosteje cenejši.

Tabela 10: Kazalniki strukture financiranja

Kazalnik	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Delež kapitala v financiranju	16,61	14,32	15,70	21,60	27,91	20,33
Delež dolgov v financiranju	83,38	85,68	84,30	78,40	72,09	79,67
Kazalnik finančnega vzvodja	0,19	0,16	0,18	0,27	0,38	0,41

Vir: Istenič interno gradivo podjetja, 2011.

Izračuni iz tabele 10 kažejo, da se delež kapitala v financiranju v letu 2010 normalizira na raven iz prejšnjih let. Delež dolgov v financiranju ima padajoči trend, kar pomeni se delež dolga zmanjšuje. Kazalnik finančnega vzvodja pa nam kaže, da je podjetje v letu 2010 imelo na vloženo enoto kapitala 0,41 denarnih enot dolga.

Kazalnika plačilne sposobnosti (Tabela 11) predstavljata kazalnika kratkoročni koeficient likvidnosti in pospešeni koeficient likvidnosti.

Kratkoročni koeficient likvidnosti nam kaže financiranje kratkoročnih sredstev iz kratkoročnih obveznosti do virov sredstev. Kot kratkoročna sredstva upoštevamo zaloge, kratkoročne terjatve iz poslovanja, kratkoročne finančne naložbe in denarna sredstva. Če je vrednost kazalnika 1, pomeni, da ima podjetje kratkoročna sredstva v celoti financirana s kratkoročnimi obveznostmi do virov sredstev. Če pa je kazalnik večji od 1, podjetje financira kratkoročna sredstva tudi dolgoročno. Torej čim večja je vrednost kazalnika, ugodnejša je plačilna sposobnost podjetja.

Pospešeni koeficient likvidnosti nam kaže, ali podjetje financira zaloge in druga kratkoročna sredstva s kratkoročnimi obveznostmi ali tudi dolgoročnimi. Po navadi so zaloge najmanj likvidna oblika kratkoročnih sredstev. Če je kazalnik 1, podjetje vse zaloge financira dolgoročno. Če pa je vrednost kazalnika večja od 1, podjetje poleg zalog financira tudi druga kratkoročna sredstva.

Tabela 11: Kazalnika plačilne sposobnosti

Kazalnik	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Kratkoročni koeficient likvidnosti	4,51	3,05	1,97	3,49	5,36	3,04
Pospešeni koeficient likvidnosti	1,63	1,22	0,82	1,33	1,62	1,02

Vir: Istenič interno gradivo podjetja, 2011.

Kratkoročni koeficient likvidnosti je skozi leta vseskozi večji od 1, kar pomeni, da podjetje kratkoročna sredstva financira tudi dolgoročno. Pospešeni koeficient likvidnosti 1,02 v letu 2010 pa nam pove, da podjetje poleg zalog financira tudi druga kratkoročna sredstva.

Kazalnike obračanja predstavljata dva glavna kazalnika (Tabela 12) in sicer: obračanje kratkoročnih poslovnih terjatev in dnevi vezave kratkoročnih poslovnih terjatev.

Obračanje kratkoročnih poslovnih terjatev nam pove, kolikokrat letno se obrnejo kratkoročne poslovne terjatve iz poslovanja v denarna sredstva. Večja kot je vrednost tega kazalnika, hitreje je obračanje terjatev iz poslovanja v denarna sredstva. Omenjeni kazalnik lahko primerjamo le med podjetji iz panoge, ker je vsaka panoga specifična in ima svoje zakonitosti.

Dnevi vezave kratkoročnih poslovnih terjatev nam povedo povprečno število dni vezave kratkoročnih poslovnih terjatev za obdobje enega leta. Večje število dni vezave pomeni počasnejše spreminjanje terjatev v denarna sredstva in s tem posledično slabšo likvidnost podjetja, saj mora zagotoviti več sredstev za njihovo financiranje, kar pomeni slabši poslovni izid.

Tabela 12: Kazalnika obračanja sredstev

Kazalnik	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Obračanje kratkoročnih poslovnih terjatev	4,11	3,05	3,06	2,56	2,71	2,79
Dnevi vezave kratkoročnih poslovnih terjatev	88	119	119	142	134	130

Vir: Istenič interno gradivo podjetja, 2011.

Kazalnik kratkoročnih poslovnih terjatev v letu 2010 je 2,79, kar pomeni, da se kratkoročne poslovne terjatve obrnejo v denarna sredstva 2,79 krat v enem letu. Kazalnik dnevi vezave kratkoročnih poslovnih terjatev 130 v letu 2010 pa nam pove, da so bile poslovne terjatve v letu 2010 v povprečju vezane 130 dni.

V Tabeli 13 bom povzel ocene finančne podstrukture.

Tabela 13: Preglednica ocen finančne podstrukture

Sestavine podstrukture	Zelo slabo	Slabo	Srednje	Dobro	Zelo dobro	Točkova ocena
Delež kapitala v financiranju			•			3
Delež dolgov v financiranju			•			4
Kazalnik finančnega vzvodja			•			3
Kratkoročni koeficient likvidnosti			•			
Pospešeni koeficient likvidnosti			•			3
Obračanje kratkoročnih poslovnih terjatev		•				2
Dnevi vezave kratkoročnih poslovnih terjatev		•				2
Skupna ocena						3

Finančna podstruktura je ocenjena s oceno srednje, saj se analizirani kazalniki bistveno ne razlikujejo od kazalnikov, ki jih imajo druga podjetja v panogi. Je pa to ena izmed podstruktur, ki ji bo podjetje v prihodnosti moralo posvečati več pozornosti.

4.2.6 Kadrovska podstruktura

V podjetju je trenutno zaposlenih 12 ljudi, kar je trenutno optimalno število glede na ekonomsko situacijo in delavne naloge. Podjetje ima poleg sedeža podjetja v Ljubljani še proizvodni obrat v Stari vasi na Bizeljskem. Na sedežu podjetja so zaposlene 4 osebe, medtem ko je v proizvodnem obratu zaposlenih 8 ljudi. Izobrazbena struktura je povprečna, v peničarski panogi pa je poleg formalne izobrazbe ključnega pomena neformalna izobrazba oz. izkušnje. Starostna struktura je povprečna, čeprav se v prihodnosti zaradi tega lahko pojavijo težave. Znanje, ki ga imajo starejši zaposleni je potrebno prenesti na mlajše in jih skozi nove tehnologije izobraziti za normalen prehod na nova delovna mesta. Zaposleni v proizvodni enoti se stalno izobražujejo na področju novih načinov pridelave grozdja in enoloških postopkov v kleti.

Stopnja fluktuacije je nizka, saj so nekateri zaposleni že več kot 20 let. Ker gre za družinsko podjetje, so pogoste družinske povezave. V podjetju se pojavlja nekaj težav zaradi bolniških odsotnosti v proizvodni, vendar vodstvo podjetja sproti rešuje nastale težave.

Delovna klima v podjetju je dobra, saj sta vizija in cilji jasno opredeljena in vsem dobro znana. Ker gre za družinske povezave, včasih prihaja do trenj in drugačnih pogledov, vendar je na splošno klima v podjetju pozitivna.

V tabeli 14 bom povzel ocene kadrovske podstrukture.

Tabela 14: Preglednica ocen kadrovske podstrukture

Sestavine podstrukture	Zelo slabo	Slabo	Srednje	Dobro	Zelo dobro	Točkovna ocena
Kakovost managementa				•		4
Kakovost delovne sile				•		4
Struktura po izobrazbi			•			3
Struktura po starosti			•			3
Stopnja fluktuacije				•		4
Izobraževanje kadra				•		4
Možnosti napredovanja		•				2
Splošna klima				•		
Skupna ocena						4

Kadrovska podstruktura je ocenjena z oceno dobro. Podjetje ima šibkost pri možnostih napredovanja v podjetju, saj so naloge zaposlenih natančno določene in se skozi čas večinoma ne spreminjajo.

4.2.7 Organizacijska podstruktura

Podjetje je organizirano kot družba z omejeno odgovornostjo. Na čelu podjetja je direktor Miha Istenič, ki skrbi za vodstvene in strateške naloge podjetja. Na sedežu podjetja v Ljubljani sta mu v podporo še dva zaposlena, ki skrbita za sprotno izvajanje nalog. Iz sedeža podjetja prihajajo vse glavne direktive in izvedba poslovnih dogodkov. V proizvodni enoti na Bizeljskem skrbijo za sprotno zagotavljanje količin proizvodov saj poleg maloprodaje in turističnega dela skrbijo za vinogradniške površine. Obe enoti sta medsebojno povezani z računalniškimi sistemi, kar omogoča sprotno spremljanje in analizo.

Lokacija sedeža podjetja je na Celovški cesti 72 v Ljubljani, kjer je dostopnost enostavna. Nekaj težav včasih prinaša iskanje parkirnega mesta, vendar je to bližine centra problem širše ureditve parkirnih mest v Ljubljani.

Delegiranje nalog in pristojnosti na sedežu podjetja je v domeni direktorja, medtem ko na Bizeljskem za to skrbi glavni enolog mag. Janez Istenič. Sistemi planiranja in kontrole nalog so v domeni direktorja družbe.

Sistemi nagrajevanja veljajo za potnike, ki skrbijo za kontakt med kupci in podjetjem. Na tem področju sta redno zaposleni dve osebi. V vsaki poslovni enoti skrbita za svoje območje, kjer obiskujeta trgovce in gostince. Poleg fiksnega dela plače imata tudi variabilni del, ki je odvisen od učinka prodaje. Pogodbeno podjetje sodeluje še z dvema zunanjima izvajalcema, ki skrbita za svoje prodajno območje.

Stil vodenja v podjetju je demokratičen. Nekatero poslovno odločitev direktor sprejema s širšim mnenjem zaposlenih. Strateške odločitve pa se po navadi uskladijo na delovnih kolegijih med člani družine Istenič. Sistem komuniciranja je preprost in vsem razumljiv.

V Tabeli 15 bom povzel ocene organizacijske podstrukture.

Tabela 15: Preglednica ocen organizacijske podstrukture

Sestavine podstrukture	Zelo slabo	Slabo	Srednje	Dobro	Zelo dobro	Točkovna ocena
Organizacijska struktura				•		4
Lokacija uprave podjetja				•		4
Sistemi planiranja in kontrole			•			3
Sistemi nagrajevanja			•			3
Stil vodenja				•		4
Sistemi komuniciranja				•		4
Skupna ocena						4

Organizacijska struktura je ocenjena s oceno dobro. Podjetje lahko izboljša svojo oceno predvsem pri sistemih planiranja in kontrole in pri sistemih nagrajevanja, saj ima trenutni sistem nekaj pomanjkljivosti.

4.3 Analiza priložnosti in nevarnosti

Da bi lahko ocenili priložnosti in nevarnosti posamezne podstrukture, moramo upoštevati ugotovitve iz analize okolja in ocene prednosti in slabosti posameznih podstruktur, ki smo jih opredelili v prejšnjih poglavjih.

4.3.1 Podstruktura proizvoda

V Tabeli 16 je prikazana ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti podstrukture proizvoda.

Tabela 16: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti podstrukture proizvoda

Ocena elementov podstrukture proizvoda	Strateške implikacije
Širjenje oz. ožjenje števila blagovnih znamk	V podjetju se trenutno pripravljajo na nov artikel, ki bo predstavljal odmik od aktualne ponudbe. Artikel bo namenjen mladim in bo zaradi svoje sladkosti in svežine predstavljal noviteto na trgu. Kultura pitja kvalitetnih penin med mladimi se povečuje in omenjeni artikel ima priložnost promovirati drugačno kulturo. V prihodnosti pa se obeta krčenje blagovnih znamk in poenostavitev proizvodnje.
Rast prodaje na tujih trgih	Priložnosti na trgih Rusije, Kitajske in Hrvaške so izredno velike, saj zaradi števila ljudi predstavlja velik potencial. Na hrvaškem trgu se skozi raziskave trga kaže drugačna percepcija penin. Kultura pitja na hrvaškem trgu je manjša, zaradi pomanjkanja tradicije. Imajo pa hrvaški kupci penin večjo percepcijo luksuza oz. blagovnih znamk višjega cenovnega razreda.
Dvig stroškov polproizvoda in surovine	Omenjeni element podstrukture predstavlja v prihodnosti veliko nevarnost pri samem poslovanju podjetja. Vremenski in globalni pojavi so lahko usodni za zagotavljanje primerne surovine. V podjetju skrbijo za stalne izboljšave pridelave grozdja, tako iz vidika cene, kot tudi iz vidika kvalitete. V primeru neugodnih vremenskih pojavov lahko podjetje ostane brez surovine. Podjetje omenjeni problem rešuje skozi optimiziranje zalog.
Ohranjanje kakovosti proizvoda	Spreminjanje okolja lahko prinese drugačen slog penin. Ohranjanje kvalitete in sloga penine je bistvena naloga kletarjev. Možnosti novih postopkov in ohranjanje arom s pomočjo kondenzatorjev omogočajo nadaljevanje zastavljene poti.
Povečanje števila reklamacij	Omenjeni pojav je pogosti pri spreminjanju kvalitete surovine oz. dodatnih materialov, kot so steklenice, zamaški,... Ohranjanje kvalitetnih odnosov z dobavitelji lahko te težave odpravijo. Tu je potrebno striktno preverjanje kakovosti materialov in surovine pred vhomom v proizvodni proces.

Priložnosti in nevarnosti podstrukture proizvoda ocenjujem s oceno štiri, saj nekateri elementi podstrukture v prihodnosti lahko prinesejo mnogo pozitivnih učinkov pri samem poslovanju in uspešnosti poslovanja podjetja.

4.3.2 Tehnološka podstruktura

Sam tehnološki proces pri proizvodnji kvalitetnih penin je zapleten proces, pri katerem je potrebno stalno spreminjanje postopkov za ohranjanje kvalitete. Pregled priložnosti in nevarnosti tehnološke podstrukture prikazujem v Tabeli 17.

Tabela 17: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti tehnološke podstrukture

Ocena elementov tehnološke podstrukture	Strateške implikacije
Povečanje cen logističnih procesov	Omenjeni element lahko vpliva na samo distribucijo izdelka. V podjetju se vseskozi ukvarjajo z optimizacijo logističnega procesa. Pri povečanju izvoznih aktivnosti je potrebno preučiti vse možnosti cenejših procesov, ki ustrezajo protokolom, ki veljajo pri rokovanju s peninami. Možnosti optimizacije logističnega procesa je veliko, saj bi poslovna enota Bizeljsko lahko postala distribucijsko središče za vzhodno Slovenijo.
Povečanje izkoriščenosti zmogljivosti	Možnost povečanja zmogljivosti predstavlja poslovno priložnost za podjetje. Možnosti oddaje zoričnice drugim fizičnim ali pravnim osebam je mogoč produkt, ki bi bil v prihodnosti zanimiv. Cilj produkta je pokazati strankam celoten proces pridelave in zorenja penin. Na ta način bi si lahko stranke ustvarile svojo penino, ki bi jo v kleti imele vseskozi na voljo. Skozi povečanje izkoriščenosti zmogljivosti bi lahko prišli do implementacije novega produkta.
Stopnja avtomatizacije	Vse postopki v proizvodnem procesu so avtomatizirani. Enološka oprema se razvija s veliko hitrostjo, kar pomeni vedno nove in nove priložnosti za izboljšave. V podjetju si stalno prizadevajo za proces stalnih izboljšav tehnologije. S temi izboljšavami se povečuje storilnost, zmanjšuje se število napak in povečuje se optimizacija poslovnega procesa.
Notranja urejenost obratov	Omenjeni dejavnik prinaša zgled obiskovalcem kleti in ima pomemben učinek na turistične kapacitete.
Velikost in starost obratov	Glavna klet je bila zgrajena leta 1995 in s svojo visoko tehnološko opremo predstavlja konkurenčno prednost. V prihodnosti vsekakor velja razmisliti o obnovitvi posameznih kleti, čeprav je nova pridobitev v Vili Istenič ključnega pomena za strateško usmeritev podjetja v prihodnosti. Slabost velikosti vidim v razdrobljenosti kleti po posestvu, vendar se je strateška usmeritev, da je pot od trte do kleti najkrajša pokazala kot pravilna usmeritev.

Razmerje med priložnostmi in nevarnosti je približno izenačeno, zato sem ocenil tehnološko podstrukturo kot srednje.

4.3.3 Razvojno-raziskovalna podstruktura

Podjetje Istenič brez razvojno-raziskovalnega dela ne more normalno poslovati. Ker je podjetje med pionirji nekaterih postopkov priložnosti in nevarnosti na tem področju prikazujem v Tabeli 18.

Tabela 18: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti razvojno-raziskovalne podstrukture

Ocena elementov razvojno-raziskovalne podstrukture	Strateške implikacije
Odhod ključnih kadrov v proizvodnji	Zaposleni v podjetju imajo dostop do ključnih informacij v postopkih praktično neomejen. V podjetju je KNOW-HOW namenjen vsem, ki delujejo v procesu. Odtekanje strateških informacije je lahko za podjetje velika nevarnost. Vodstvo podjetja skrbi za dobro klimo in odnose, kar vsekakor pripomore k zmanjšanju omenjene nevarnosti.
Razvijanje novih postopkov	V podjetju vseskozi z inštituti doma in v tujini sodeluje pri razvijanju novih postopkov pridelave. Trenutno se v podjetju ukvarjajo s magnetnim odstranjevanjem odmrlih kvasovk pri degažiranju, za kar so patentni postopki že v teku. Omenjena rešitev predstavlja nov velik korak v pridelavi penin.
Povečevanje stroškov razvoja in raziskovanja	Omenjen dejavnik lahko zelo vpliva na poslovanje podjetja. Vodstvo podjetja problem rešuje v sodelovanju z ustreznimi inštitucijami doma in v tujini, ker se s sodelovanjem dosežejo sinergije pri razvoju in s tem tudi zmanjšujejo stroški razvoja.

Podstrukturo sem ocenil z oceno srednje, saj se v njej skriva kar nekaj nevarnosti v prihodnosti, ki lahko povzročijo nepričakovane probleme.

4.3.4 Tržna podstruktura

V omenjeni podstrukturi vidim največ priložnosti za podjetje. Vidik priložnosti in nevarnosti tržne podstrukture je predstavljen v Tabeli 19.

Tabela 19: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti tržne podstrukture

Ocena elementov tržne podstrukture	Strateške implikacije
Zmanjševanje prihodkov od prodaje	Podjetje je do leta 2007 konstantno povečevalo svoje prihodke od prodaje. Nekaj teh prihodkov je bilo tudi zaradi loan poslov, ki niso prinašali dobičkonosnosti, ampak so bili v večini namenjeni čiščenju zalog. Prodaja na slovenskem trgu je trenutno v negativnem trendu, vendar je uspelo vodstvo podjetja zmanjšati odvisnost od slovenskega trga. Izvoz podjetja se stalno povečuje in bo v prihodnosti skozi promocijo na tretjih trgih predvidoma v vzponu.
Povečevanje konkurenčne prednosti izdelka	Tržna raziskava je pokazala, da pivci penin preferirajo okus penine, kot enega izmed ključnih dejavnikov za nakup. Podjetje s blagovno znamko Desiree in dodano naravno aromo breskve cilja prav na ta segment. Trenutni trendi so zelo v prid okusnim, aromatiziranim pijačam, saj skozi svoje svežino in cvetici postanejo vsečne širši množici. Podjetje ostaja zvesto svojim načelom in ima trgovinske blagovne znamke ločene od blagovnih znamk, ki so namenjene vrhunski kulinariki.
Povečevanje izvoza	Na omenjenem področju se v letu 2011 dogaja mnogo pomembnih premikov. Podjetje je svoje izdelke izvozilo na trg Irske in Kitajske. Predvsem kitajski trg ima veliko možnosti za povečevanje količin, čeprav je podjetje trenutno omejeno v kapacitetah proizvodnje. Količine je praktično nemogoče napovedati, saj 100.000 prodanih steklenic lahko prinese popolnoma drugačno dinamiko pridelave.
Zmanjšanje ali ukinitvev pomoči EU pri promocijah na tretjih trgih	Sistem promocije na tretjih trgih je pri panogi zelo specifičen. Evropska unija sofinancira promocijo kmetijskih proizvodov na tretjih trgih. Trenutno je v veljavo stopila nova uredba, ki predvideva tri letni program promocije na tretjih trgih. Omenjene pomoči izkoriščajo praktično vse večje kleti po Evropi. Omenjene subvencije so v veliko pomoč podjetjem, saj jim 50% sofinanciranje pri objavah v medijih, udeležbah na sejmih, promocijskih materialih in organizaciji seminarjev pripomorejo pri uresničevanju izvoznih strategij.

Priložnosti so pri tržni podstrukturi zelo velike. Tržno podstrukturo sem ocenil z oceno zelo dobro, saj lahko vsaj še tri leta podjetja pričakujejo subvencije pri promocijah na tretjih trgih.

To predstavlja za podjetja v kmetijski panogi veliko konkurenčno prednost pred ostalimi panogami, kjer teh oblik pomoči ni na voljo.

4.3.5 Finančna podstruktura

V Tabeli 20 so podane priložnosti in nevarnosti finančne podstrukture. Finančna podstruktura predstavlja za podjetje velik izziv v prihodnosti pri zagotavljanju bonitetnih ocen, ki so potrebne za pridobivanje dolgoročnih finančnih sredstev.

Tabela 20: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti finančne podstrukture

Ocena elementov finančne podstrukture	Strateške implikacije
Zmanjševanje odprtih terjatev	V podjetju si vseskozi prizadevajo ohraniti ravnovesje med terjatvami in obveznostmi. Podjetje s velikimi sistemi večjih težav zaradi neplačil nima, se pa pogodbeni odnosi med sistemi in podjetjem vseskozi slabšajo na račun podjetja. Podjetje se trenutno samo ukvarja s neplačevanje. V pomoč podjetju je zunanja pravna služba, ki skrbi za vlaganja postopkov na ustrezne inštitucije. Poslovni programi, ki jih uporabljajo v podjetju omogočajo sproti pregled stanja in takojšnje ukrepanje v primeru večjih odstopanj.
Povečevanje plačilne sposobnosti podjetja	Podjetje skozi poslovna leta povečuje kazalnike sposobnosti plačevanja svojih obveznosti. Kazalniki plačilne sposobnosti kažejo stabilno stanje in ne odstopajo od kazalnikov, ki jih imajo druga podjetja v panogi. Vodstvo podjetja stremi k pravočasnemu plačevanju svojih obveznosti in za to pridobiva tudi kratkoročne vire financiranja.
Povečevanje bonitetne ocene	Bonitetna ocena je izredno pomembna pri pridobivanju dolgoročnih denarnih sredstev. Po letu 2007 so poslovne banke postale pazljivejše pri dajanju denarnih sredstev na dolgi rok. Podjetje lahko v prihodnosti ob normalnem poslovanju in običajnih dogodkih izboljša svojo bonitetno oceno in si s tem olajša pridobivanje novih sredstev, ki bodo namenjena investicijam.

Finančno podstrukturo sem ocenil z oceno dobro. Možnosti za izboljšanje kazalnikov so velike, je pa seveda treba upoštevati mnogo dejavnikov, ki te kazalnike izboljšujejo.

4.3.6 Kadrovska podstruktura

V nadaljevanju je v Tabeli 21 prikazana ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti kadrovske podstrukture.

Tabela 21: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti kadrovske podstrukture

Ocena elementov kadrovske podstrukture	Strateške implikacije
Organizirano izobraževanje kadra	V podjetju si vseskozi prizadevajo izobraževati svoje zaposlene. Glavnina izobraževanj je namenjena novim tehnološkim postopkom v proizvodnem procesu. V letu 2010 so organizirali računalniško in jezikovno izobraževanje, ki ga sofinancira Zavod za zaposlovanje. Omenjeni tečaj se je pokazal kot učinkovit sistem, saj so zaposleni izboljšali svoje računalniško znanje, ki ga pri delu potrebujejo.
Priložnost zaposlovanja ustreznega kadra iz vinogradniške panoge.	Podjetje je v preteklosti že imelo možnost zaposlovati kadre iz propadlega podjetja Vino Brežice d.d. Takrat gospodarska situacija ni bila primerna za večja zaposlovanja ljudi, ki so postali brezposelni oz. so pristali na Zavodu za zaposlovanje. Vodstvo podjetja vseskozi spremlja ponudbo delovne sile na območju občine Brežice. Vodstvo podjetja ocenjuje, da je trenutna kadrovska struktura optimalna za zagotavljanje proizvodnega procesa.
Poslabšanje splošne klime v podjetju	Omenjeni dejavnik kadrovske podstrukture lahko prinese nevarnosti pri samem proizvodnem procesu. Trenutno je splošna klima v podjetju dobra, saj so zaposleni zadovoljni, cilji in poslanstvo podjetja sta jim dobro znana in so ju sprejeli za svoja. Ker gre v tem primeru za družinsko podjetje, lahko prihaja do različnih pogledov na prihodnost podjetja med družinskimi člani. Trenutno so vloge družinskih članov razporejene, vendar vedno obstaja možnost trenja med družinskimi člani, kar se lahko prenese tudi na zaposlene.

Priložnosti in nevarnosti kadrovske podstrukture sem ocenil z oceno dobro. Podjetje ima priložnosti na področju kadra, nevarnost pa lahko prinesejo različni pogledi na prihodnje poslovanje podjetja članov družine Istenič.

4.3.7 Organizacijska podstruktura

V Tabeli 22 prikazujem priložnosti in nevarnosti organizacijske podstrukture, ki čakajo podjetje v prihodnosti.

Tabela 22: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti organizacijske podstrukture

Ocena elementov organizacijske podstrukture	Strateške implikacije
Širitev lokacije veleprodajnega skladišča	Trenutna rešitev skladiščenja na sedežu podjetja ima določene omejitve. Kapaciteta skladišča v Ljubljani je 10.000 steklenic, kar povsem zadostuje potrebam. Problem se pojavlja pri samem uskladiščenju, saj gre vsaka transportna enota na tekoči trak, ki je povezan s skladiščem, kjer se enota ponovno uskladišči na paleto. Kar se tiče temperaturnih in ostalih pogojev je skladišče zelo primerno, saj temperaturne razlike niso prevelike. V vodstvu podjetja razmišljajo o seljenju glavnega skladišča, saj bi tako paletno skladiščenje prineslo veliko časovno prednost.
Postavitev generalnega informacijskega sistema za planiranje in kontrolo	V podjetju načrtujejo generalno izgradnjo informacijskega sistema, ki bi skozi CRM vzpostavil nadzor podatkov vsake stranke. Podjetje bi takšno rešitev najemalo in bi za to plačevalo mesečne stroške. Podjetje sodeluje z informacijskimi podjetji, ki bi vzpostavila dokončen delokrog med naročilom in dostavo pošiljke. Trenutno podjetje uporablja poslovni program Pantheon, ki ima nekaj slabosti. Omenjeni sistem bi omogočil ponastavitev samega procesa in sprotno spremljanje vseh glavnih podatkov o kupcu.
Postavitev sistema nagrajevanja	Sam sistem bi lahko prinesel dolgoročneje izboljšanje prodajnih rezultatov in poprodajne aktivnosti, saj generalni sistem nagrajevanja v podjetju ni dorečen. Priložnost je vzpostaviti ekipo sposobnih potnikov, ki so v stalnem stiku s kupci. Podjetje trenutno pogodbeno sodeluje s dvema potnikoma, ki skrbita za svojo trgovsko mrežo oz. za zemljepisno območje. Ocenjujem, da je trenutna ureditev pomanjkljiva.

Poslovne priložnosti in nevarnosti organizacijske podstrukture sem ocenil s oceno srednje, saj ima vodstvo podjetja na tem področju še veliko vzvodov, ki lahko trenutno stanje izboljšajo. Seveda so omenjeni vzvodi odvisni tudi od drugih dejavnikov tako finančne, kot organizacijske narave.

4.4 Povzetek SWOT analize ter profila prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti

S celovito oceno podjetja po izbranih podstrukturah sem analiziral notranje in zunanje poslovno okolje podjetja. Pri analizi ožjega okolja sem se osredotočil na vinogradniško panogo, ki ima za razliko od drugih panog določene specifične lastnosti. Na ta način sem pripravil podlago za opredelitev izhodišč, s katerimi lahko opredelimo prednosti in slabosti

podjetja, po drugi strani pa lahko tudi definiramo glavne prednosti in slabosti podjetja, ki lahko bodisi prinesejo poslovne koristi ali vodijo podjetje v pogubo.

Največji prispevek k uspešnosti podjetja daje podstruktura proizvoda, saj podjetje skozi blagovno znamko Istenič dobro konkurira na domače in tujem trgu. Ravno proizvod kot sam in blagovna znamka ter dobro ime prinašata ključno prednost pred ostalo konkurenco. Sama tradicija in vinorodni okoliš ne prinašata veliko prednosti, ki bi jih podjetje lahko izkoristilo na trgu. Tehnološka podstruktura ravno tako prinaša največjo prednost, saj je podjetje v sodelovanju z inštituti doma in v tujini vzpostavilo strateški odnos pri razvijanju naprednih tehnologij in postopkov.

Glavno slabost v podjetju predstavlja finančna podstruktura, saj ocenjeni kazalniki niso najboljši. Podjetje je v panogi, za katero je značilen dolg obrat denarnih sredstev. Veliko denarnih sredstev je vezanih v zalogah, kar predstavlja naslednjo slabost pred ostalimi panogami. Vodstvo podjetja si vseskozi prizadeva izboljšati kazalnike poslovanja. Vodstvo vseskozi spremlja in analizira tekoče poslovanje in v sodelovanju s strokovnjaki iz računovodstva pripravlja vzvode za izboljšanje finančnih kazalnikov. Analizirani kazalniki ne odstopajo od kazalnikov drugih podjetij v panogi.

V Tabeli 23 prikazujem povzetek prednosti in slabosti podjetja.

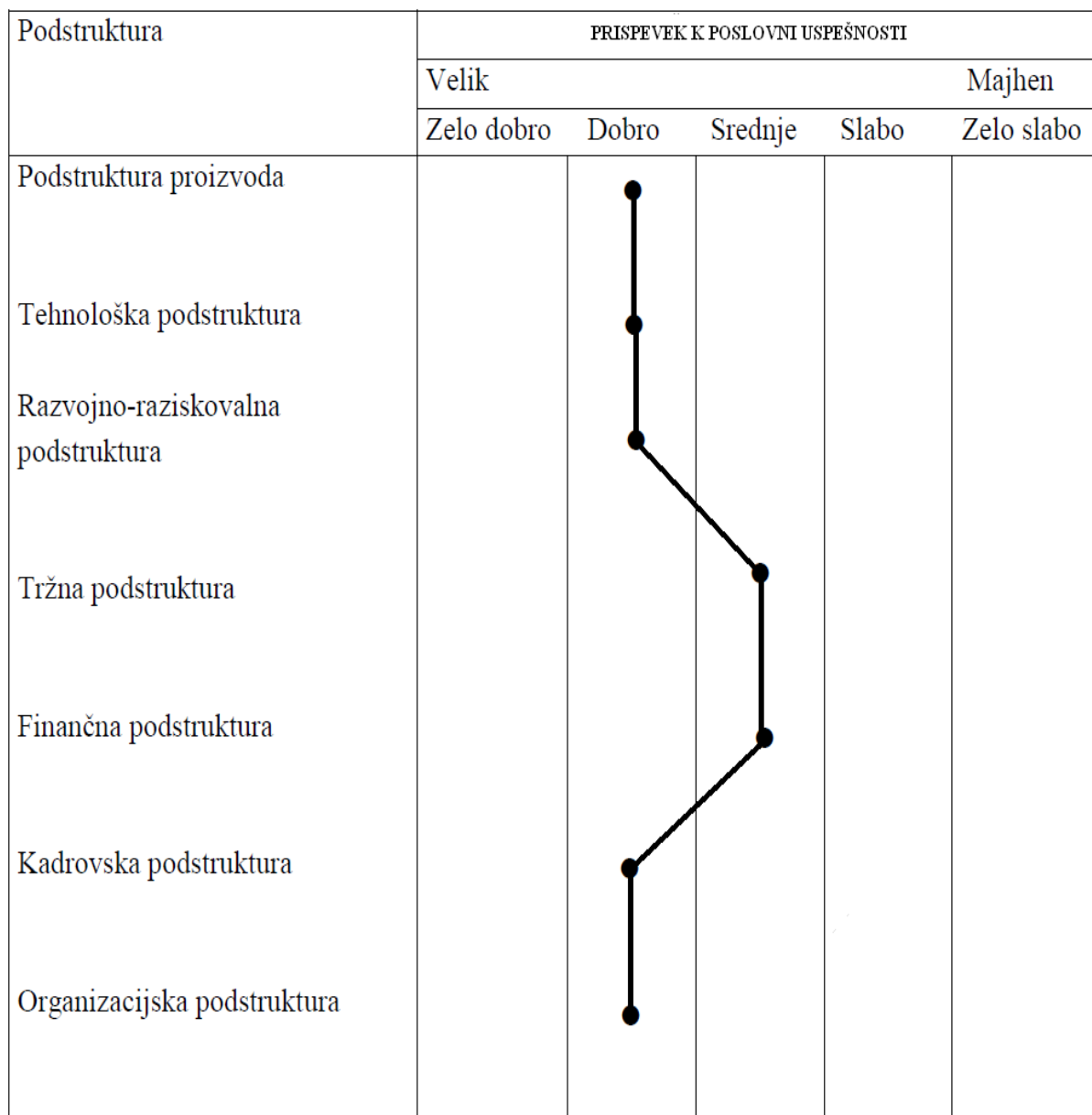
Tabela 23: Povzetek prednosti in slabosti podjetja

Prednosti podjetja	Slabosti podjetja
dober proizvod kot tak	slabi finančni kazalniki
načrtno izdelan slog penin, ki je kupcem všečen	sistem nagrajevanja trgovskih potnikov
heterogenost proizvodov	izobrazbena struktura zaposlenih
kakovost penine, kar potrjujejo nagrade na številnih sejmih	različnost pogledov na poslovanje podjetja družinskih članov Istenič
prepoznavnost blagovne znamke tako doma kot tudi v tujini	rast stroškov proizvoda in proizvodnega procesa
celovita vinska ponudba in arhitektura	možnosti napredovanja zaposlenih
pionirji pri tehnoloških postopkih pridelave penin	mrežna pokritost ključnega trga
močen KNOW-HOW	poprodajne aktivnosti na tujih trgih

Po povzetku prednosti in slabosti podjetja sledi tudi skupna ocena prednosti in slabosti. Na Sliki 17 prikazujem profil prednosti in slabosti podjetja, kjer je skupna ocena prednosti in

slabosti podjetja dobra, slabše ocenjeni pa sta tržni in finančni podstrukturi, ki pa kritično ne odstopata od ostalih podstruktur.

Slika 17: Profil prednosti in slabosti podjetja



Na osnovi analize širšega in ožjega okolja ter opredelitvi prednosti in slabosti, lahko opredelim tudi priložnosti in nevarnosti (Tabela 24), ki spremljajo podjetje pri njegovem poslovanju. Pri priložnostih se lahko osredotočimo na nov proizvod, ki naj bi spremenil način uživanja penin pri nas. Pitje penine s ledeno kocko vina, ki zamrzne pri -15°C predstavlja popolno noviteto uživanja penin. Trenutno so v podjetju osredotočeni na nov proizvod, saj je podjetje najmočnejše pri podstrukturi proizvoda. Podobno je tudi pri priložnostih, saj so si v

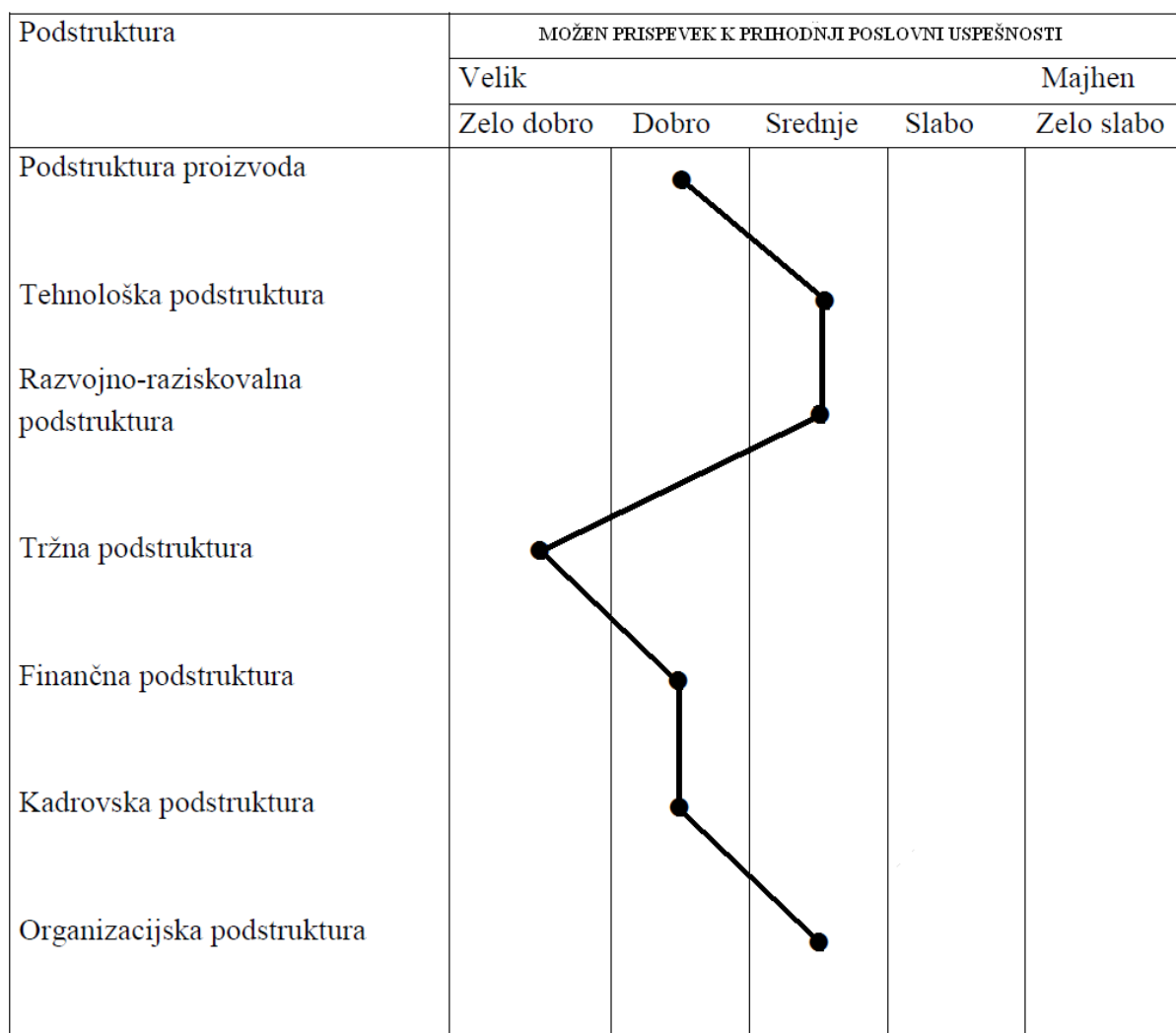
podjetju enotni, da omenjeni izdelek lahko prinese nekaj svežine od ustaljenih praks konzumacije penin.

Tabela 24: Povzetek priložnosti in nevarnosti podjetja

Priložnosti podjetja	Nevarnosti podjetja
nov proizvod, ki bo spremenil dosedanje smernice	likvidnostne težave zaradi visokih zalog in terjatev, kar posledično prinaša nezmožnost plačevanja obveznosti
rast prodaje na tujih trgih	več zaporednih slabih vinskih letin s točo in ostalimi vremenskimi vplivi
optimalno izkoriščanje subvencij	odhod ključnih zaposlenih in strateškega znanja
z novim informacijskim sistemom do izboljšanja poslovnega procesa	povečano število reklamacij, zaradi slabega proizvodnega procesa
poceniti pridobiti vinogradniške površine, ki so na najboljših vinogradniških legah in so v opuščanju	spreminjanje vinskih trendov v svetu
novi tehnološki postopki, ki spreminjajo dosedanje trende	ukinitev subvencij na področju kmetijstva
ustvariti peničarsko kraljestvo na Bizeljskem in smiselno zaključiti turistično ponudbo	razdor v družini zaradi različnih pogledov na prihodnje poslovanje podjetja
zadovoljiti dosedanje kupce in še dodatno izobraziti vinsko populacijo skozi vinske predstavitve	novi zakoni na področju rabe alkohola in cestno prometnih predpisov
mladim prikazati pravilen odnos do penine in vina nasploh	uvedba novih trošarin za rabo alkohola

Profil priložnosti in nevarnosti na Sliki 18 prikazuje ocene priložnosti in nevarnosti podjetja v prihodnosti. Podjetje ima velike priložnosti pri tržni podstrukturi, kjer so priložnosti velike in jih bo potrebno izkoristiti. Tržna podstruktura predstavlja največjo priložnost za podjetje, med možne nevarnosti podjetja pa spadajo tehnološka, razvojno – raziskovalna in organizacijska podstruktura.

Slika 18: Profil priložnosti in nevarnosti podjetja



5 RAZVOJNI PROBLEMI IN MOŽNE STRATEŠKE USMERITVE PODJETJA ISTENIČ

Po opravljenem teoretičnem ozadju strateškega planiranja, predstavitvi podjetja, analizi poslovnega okolja in celovitem ocenjevanju podjetja s pomočjo SWOT analize sledi opredelitev strateških ciljev podjetja in oblikovanje poslovne strategije.

5.1 Postavitev strateških ciljev podjetja

Vizija podjetja je vsem zaposlenim dobro znana. Njena vsebina ni usmerjena na podjetniški vidik, ampak je usklajena z filozofijo podjetja in jo v celoti dopolnjuje. Temeljna filozofija podjetja je, da proizvajajo izdelke, ki bodo zadovoljili zahtevnega kupca, ob enem pa z prilagodljivostjo, strokovnostjo in inovativnostjo povečujejo tržni delež doma in v tujini.

Ocenjujem, da so strateški cilji podjetja postavljeni pravilno. V podjetju imajo v naslednjih petih letih jasno postavljene strateške cilje:

- Ohraniti tržni delež na domačem slovenskem trgu,
- S inovativnimi postopki pri pridelavi penin ohraniti stil penine in v segmentu gostinstva uveljaviti nov način uživanja penin,
- Povečati tržne deleže na tujih že obstoječih trgih in poiskati nova tržišča, kjer penine Istenič še niso prisotne,
- Izobraziti svoje kupce in dvigniti kulturo pitja kvalitetnih penin,
- Dokončati turistično ponudbo na Bizeljskem in na ta način privabiti turiste v raj penin na Bizeljskem
- Ohraniti dobre odnose z lokalno skupnostjo in skozi Združenje za promocijo Bizeljskega ohraniti enovit nastop na trgu,
- Zaključiti prenovo informacijskega sistema in na ta način smiselno zaključiti cel delokrog,
- Ohraniti dobro klimo v podjetju.

5.2 Oblikovanje poslovnih strategij podjetja

Porter (1996, str. 34-42) je predlagal generične poslovne strategije, ki jih je razdelil glede na to, kako podjetja ustvarjajo konkurenčne prednosti, in glede na to, kako široko podjetje nastopa na trgu. Za izboljšavo konkurenčnega položaja poslovnega področja v podjetju predlaga Porter doseganje nižjih stroškov ali diferenciacije izdelka ali storitve. Kadar je podjetje uspešno in v enem od obeh elementov boljše od konkurenčnih podjetij, si ustvarja možnost za pridobitev večjih dobičkov.

Porter (1996, str 34-42) navaja, da glede na način pridobivanja konkurenčne prednosti in glede na širino poslovanja ločimo tri generične poslovne strategije. Strategija stroškovnega vodstva je poslovna strategija, ki predvideva nižje relativne stroške zaradi širokega obsega prodaje, in zahteva zniževanja stroškov na vseh nivojih podjetja. Strategija diferenciacije izdelka je poslovna strategija, ki zahteva kreiranje izdelka ali storitve, ki se razlikuje od konkurenčnih in zaradi svoje posebnosti omogoča pridobivanje dodatnega prihodka. Strategija osredinjenja ali fokusa je poslovna strategija, s katero se izdelek pozicionira v tržno praznino. Lahko gre za osredinjenje na tržno praznino, kjer se dosega nižje stroške od konkurence. V tem primeru podjetje poskuša zahteve določenega tržnega segmenta ali niše zadovoljiti na cenejši način, kot to lahko stori konkurenca.

5.2.1 Poslovna strategija nizkih stroškov

Za obravnavano podjetje je bolj smiselna strategija, ki temelji na nizkih proizvodnih stroških. V vinogradniški panogi je sodobna tehnologija prisotna tako v proizvodnem procesu, kot v procesu poslovanja in po prodajnih storitev. In tu ima podjetje Istenič eno izmed največjih konkurenčnih prednosti. Nadzor nad stroški je vsakodnevno opravilo vodstva podjetja. Prenovljeni informacijski sistem bo vse to še olajšal in omogočil popoln nadzor nad vsemi stroškovnimi mesti. Trenutni poslovni rezultati kažejo, da je podjetje na stroškovnem področju v deficitu in tu lahko pričakujemo v prihodnosti glavno usmerjanje pozornosti. Omenjeno področje je ključ do uspešnih poslovnih rezultatov podjetja, ki so potrebni za normalno poslovanje podjetja in uresničevanje vizije, poslanstva in vseh strateških ciljev, ki podjetje čakajo v prihodnosti.

Stroškovno načrtovanje vseh aktivnosti poslovanja prinaša mnogo prednosti. Načrt, ki ga vodstvo podjetja pripravi v spomladanskih mesecih, predvideva množico aktivnosti, ki jih po podjetje izvajalo skozi celo leto. Načrt vsebuje vse aktivnosti prodajnih aktivnosti, marketinških aktivnosti, naložbenih aktivnosti in ostalih pomembnih stroškovnih aktivnosti. V podjetju so mnenja, da le načrtovanje in izvedba teh aktivnosti prinašata tiste prednosti pri poslovanju podjetja, kjer je podjetje v prednosti. Glede na to, da je podjetje osredotočeno na podstrukturo proizvoda, kjer je tudi najmočnejše in ima kar nekaj prednosti in priložnosti, je večina aktivnosti namenjena tej podstrukturi. Pri stroškovnem načrtovanju gre za ciklične pojave, saj se skozi poslovno leto zadeva lahko zelo spreminjajo. Tudi denarni tok je ciklične narave, saj trgovska podjetja plačujejo v spomladanskih mesecih svoje obveznosti, ki so nastale v višku prodajne sezone, ki je od oktobra do decembra. Podjetje je tudi odvisno od vremenskih pojavov, na katere praktično nima vpliva. Določene rešitve, ki pripomorejo pri zmanjševanju te odvisnosti podjetje ima, vendar je v celoti to odvisnost praktično nemogoče odpraviti. V nekaterih drugih panogah te odvisnosti ni oz. ne predstavlja večjega vpliva.

Pri uresničevanju strategije nizkih stroškov proizvodnega procesa je pomembno to, da vodstvo podjetja zna prenesti zavedanje strategije na vse zaposlene. Ta prenos informacij je izredno pomemben. Pri manjšem številu zaposlenih je ta prenos lahko lažji, ni pa nujno, da je temu tako. Poleg tega gre še za veliko dejavnikov, ki na to vplivajo in lahko pripomorejo pri zavedanju strategije. Le usmerjenost vseh in zavedanje vseh lahko prinese opazne rezultate na tem področju.

Omenjena strategija pa lahko prinaša tudi negativni vidik pri poslovanju celotnega podjetja. Zaradi prevelikega usmerjanja v zniževanje stroškov in prenašanje zavednosti lahko pride ignoriranja želja kupcev, ki jih ima podjetje. Pri tem mislim na ignoriranje želja kupcev pri dodatnih značilnostih izdelka in pri spremembi trendov. Vsekakor lahko omenjena strategija prinaša slabše lastnosti izdelka, saj ima podjetje pri strategiji posamezne blagovne znamke malo prostora za učinkovitost nizkih stroškov. Pri nekaterih blagovnih znamkah je tega

manevrskega prostora več. Ob tem je potrebno opredeliti tudi vidik zaposlenih, saj lahko zaradi nemotiviranosti zaposlenih pri procesu zniževanja stroškov pride do slabše delovne aktivnosti in poslabšanja delovne klime v podjetju.

5.2.2 Poslovna strategija fokusa

Poslovna strategija fokusa izhaja iz diferenciacije ali pa tudi iz stroškovne učinkovitosti proizvodnega programa usmerjenega v tržno nišo. Po navadi si podjetje izbere določeno tržno nišo in njej prilagodi ustrezno strategijo, ki jo bo lahko pokrilo s svojim portfeljem izdelkov. V preučevanem podjetju imajo ustrezno strategijo izbrano za vsak izdelek v svoji paleti. Vsaka penina je namenjena posebnim in izbranim kupcev. Na tujih trgih pa gre za strategijo celotnega podjetja oz. blagovne znamke Istenič.

Strategija fokusa temelji na zadovoljevanju posebnih potreb skupin kupcev, ki jih pokrivajo. Po navadi si podjetje izbere tisti segment, ki se ga drugi ne lotijo zaradi premajhnega povpraševanja ali pa zaradi prevelikih stroškov modifikacije. Pri peničarski panogi je glavni razlog okus oziroma stil penine. Večina kupcev se odloča na podlagi nekega okusa, spomina, da jim je bila penina že nekaj vseh oz. se jim je vtisnila v spomin. Malo kupcev se odloča na podlagi vizualnega izgleda steklenice, etikete ali kapice na steklenici. Zato je to razlog, da imamo na trgi veliko različnih slogov in tipov penin. Na področju pokrajine Šampanije v Franciji je slog veliko bolj enoten, saj so dovoljene sorte za šampanjce le štiri. Pri nas posebnih omejitev za penino ni in jih najverjetneje še nekaj časa ne bo. Čeprav si v nekaterih strokovnih krogih tega želijo.

5.3 Izbira poslovne strategije

Izmed zgoraj naštetih poslovnih strategij se zdi za podjetje optimalna strategija nizkih stroškov. Strategija fokusa je v tem primeru neprimerna, ker ima podjetje veliko blagovnih znamk, namenjenih za širok krog uporabnikov in bi bilo se nesmiselno usmeriti na en določen segment. Ugotovitve iz SWOT analize kažejo, da je za podjetje najmočnejša podstruktura proizvoda, kar pomeni, da je verjetno bolj smiselno predlagati strategijo nizkih stroškov. Pri tem je potrebno upoštevati tudi nekaj kriterijev. Sposobnosti podjetja in skladnost strategije s preferencami delovnega kolektiva sta po mojem mnenju ključna kriterija za uspešnost posamezne strategije. Sama sposobnost podjetja, da neko strategijo prevzame ni enostavna naloga. V manjših podjetjih je sprejem določene strategije lažji korak do spremembe strateškega razmišljanja. Strateško razmišljanje je v preučevanem podjetju konservativno, saj se več sredstev namenja podstrukturi proizvoda, medtem ko ostale podstrukture ostajajo v ozadju.

Notranja konsistentnost strategije oz. doslednost lahko predstavlja v manjših družinskih podjetjih osnovno oviro pri poslovanju. Če je strategija skrbno izbrana in potrjena s strani vseh, potem se jo je potrebno dosledno držati. Vsekakor mora izbrana strategija nadgrajevati strateške cilje podjetja oziroma jih mora dopolnjevati.

Omenjeno strategijo sem izbral tudi zaradi dejstva, da lahko podjetje z znižanjem stroškov na ključnih področjih še več vlaga v tehnologijo in razvoj, kar posledično prinaša boljše kvaliteto, izpopolnjen izdelek in manj kalamiteta.

Pri strateških kupcih bi se podjetje lahko osredotočilo na večje vrednosti naročil. Za trgovske verige predlagam paletno dobavo izdelkov v centralno skladišče. S tem bi se zmanjšali stroški paketnih dostav, kar bi posledično prineslo manjše stroške distribucije.

Standardizacija izdelkov je naslednji segment, kjer bi se lahko stroški intenzivno znižali. Predlagam krčenje blagovnih znam na štiri segmente, kar bi pomenilo, da bi se lahko proizvodnja standardizirala in za naročila ne bi bilo potrebno spreminjati nastavitev strojev za opremljanje steklenic. Na ta način bi lahko povečali učinkovitost, povečali hitrost dobave in optimizirali delovne stroje.

Transportni stroški so naslednji dejavnik, kjer se lahko stroški znižajo. Znižanje stroškov je mogoče z učinkovitimi pogajanjem s ponudniki transportnih storitev. Podjetje ima na slovenskem trgu dve poslovni enoti, od koder bi se transport lahko izvajal. Pot med skladiščem in kupci bi bila tako krajša, kar bi lahko prineslo nižje stroške transportnih storitev.

Pogosto vodstvo podjetja strategijo sprejme, vendar jo zaradi obilice dela ali drugih razlogov ne izvaja in jo na koncu ne ocenjuje.

SKLEP

Osnovni cilj vsakega podjetja je ustvarjanje poslovne uspešnosti pri vseh vidikih poslovanja podjetja. Tako so zadovoljni lastniki, management, zaposleni, kupci, dobavitelji in država. Vodstvo podjetja ima v rokah vzrode, da razvije tak sistem poslovanja, ki v dinamičnem in globalnem okolju omogoča prilagajanje problemom v širšem ali ožjem okolju.

Po uvodnem delu magistrskega dela sem v nadaljevanju pripravil teoretični pregled ozadja strateškega managementa. Poleg pregleda samega pojma strateški management in njegovega razvoja sem pripravil pregled modelov strateškega managementa vseh glavnih avtorjev iz domače in tuje literature. V nadaljevanju sem podrobneje predstavil tri analize: SWOT analizi, ki je najbolj poznana metoda celovitega ocenjevanja podjetja, portfeljsko analizo in analizo na osnovi verige vrednosti, kamor spadajo matrike različnih avtorjev. Poudarek magistrskega dela je na SWOT analizi.

Na podlagi teoretičnega ozadja sem poleg kratke predstavitve družinskega podjetja Istenič analiziral širše in ožje okolje podjetja. Pri analizi ožjega okolja podjetja sem poudaril predstavitev in stanje vinogradniške panoge, ki ima za razliko od ostalih panog kar nekaj lastnosti, ki jih drugje ne zaznamo. Poleg tega sem analiziral domači trg, ki je ključnega pomena za uspešno poslovanje podjetja. Počasi se odpirajo tudi drugi trgi izven Slovenije,

vendar ima penina konotacijo lokalnega proizvoda. Edina izjema so šampanjci, ki so skozi zgodovinske dogodke presegli raven lokalnega okolja.

Podkrepljen z analizo širšega in ožjega okolja podjetja sem se lotil analize uspeha in uspešnosti podjetja. Podjetje je v sorazmerno dobri kondiciji, saj analizirani kazalniki ne odstopajo od kazalnikov drugih podjetij v panogi. V nadaljevanju sem se osredotočil na analizo prednosti in slabosti. Skupna ocena analize prikazuje, da ima podjetje zelo močno podstrukturo proizvoda in tehnološko podstrukturo. V podjetju Istenič je diferenciacija proizvodov velika in lahko podjetje na podlagi različnih artiklov zadovoljuje širok krog uporabnikov penin. na tehnološkem področju je podjetje v sodelovanju z inštituti doma in v tujini stalno razvijalo različne metode pridelovanja penin. S vinskimi bari in Klubom ljubiteljev penin je podjetje razvilo distribucijo in prodajo, ob enem pa je podjetje dvignilo kulturo pitja penin. Skupaj s kulinaričnimi večeri je podjetje razvilo tudi pitje penin ob vseh jedeh in na ta način pionirsko razvilo dosedanje stereotipe.

Analiza priložnosti in nevarnosti je prikazala nove možnosti na področju podstrukture proizvoda in tehnološki podstrukturi, medtem ko je v finančni podstrukturi zaznati nekaj nevarnosti, ki lahko vplivajo na podjetje v prihodnosti. V podjetju se pripravljajo na nov produkt penine, ki bo spremenil dosedanje smernice. Nova penina Vila Istenič se bo uživala skupaj z ledom iz vina, kar bo prineslo do sedaj še neviden način uživanja. Penina no namenjena predvsem mladim, saj bo s svojo sladkostjo in svežino v poletnih mesecih nepogrešljiva pijača na vsaki zabavi in dogodku. Ob koncu SWOT analize sem pripravil tudi podroben pregled profila prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti.

V zadnjem delu magistrskega dela sem orisal nekaj strateških ciljev podjetja v prihodnosti in prikazal poslovne strategije podjetja. Podrobneje sem se osredotočil na poslovno strategijo nizkih stroškov in poslovno strategijo fokusa. Po podrobnejšem teoretičnem vidiku in praktičnemu stanju podjetja predlagam poslovno strategijo nizkih stroškov procesa, saj so analizirani podatki pokazali slabše ravnanje s stroški proizvodnega procesa. Glede na analizirano se zdi poslovna strategija nizkih stroškov najprimernejša za nadaljnjo uspešno poslovanje podjetja.

Poglavitna teza postavljena na začetku magistrskega dela je bila, da ima podjetje potencial povečanja proizvodnih in prodajnih kapacitet doma in v tujini. Omenjeno tezo potrjujem, saj so podrobnejše analize širšega in ožjega okolja ter SWOT analize pokazale, da se podjetje lahko razvija v tej smeri in doseže strateške cilje, ki so bili zastavljeni v preteklosti. Glavnina aktivnosti se bo odvijala na tujih trgih, medtem ko mora podjetje na slovenskem trgu ohraniti dosedanje rezultate, ki jih lahko z izboljšavami še izboljša.

LITERATURA IN VIRI

1. Aaker, D. A. (1995). *Strategic marketing management*. New York: John Wiley & Sons.
2. Adams, J., & Julef, L. (2003). *Managerial economics for decision making*. New York: Poligrave Macmillan.
3. Adcock, D. (2000). *Marketing strategies for competitive advantage*. Chichester: Wiley J.
4. Arko, M. M. (2009). *Strateška analiza skupine Intereuropa na nemškem trgu* (diplomska naloga). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
5. Banič, I., D. (1999). *Metode in procesi upravljanja in vodenja strateškega managementa*. Ljubljana: Fakulteta za družboslovne vede.
6. Belak, J. (1998). *Podjetniško planiranje kot orodje managementa*. Maribor: MER Evrocenter.
7. Belak, J. (1999). *Politika podjetja in strateški management*. Maribor: MER Evrocenter.
8. Bernik, K. (2010). *Kakšno bo slovensko kmetijstvo leta 2030* (diplomski projekt). Ljubljana: Biotehniška fakulteta.
9. Bickersteth, N., (2003). *Strategic management* (prosojnice predavanj). Dijon: ESC Dijon.
10. Besanko, D., Dranove, D., & Shanley, M. (2000). *Economics of strategy*. New York: John Wiley & Sons.
11. *Bilanca za vino za tržno leto 2009/2010*. Najdeno 19. januarja 2011 na spletnem naslovu http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=3633.
12. Bočko, U. (2011). Bilten konference pridelovalcev penečih vin. Konferenca pridelovalcev penečih vin. Bizeljsko: Istenič d.o.o.
13. Bowman, C. (1994). Bistvo strateškega managementa. *Gospodarski vestnik*, 3(2), 45-62.
14. Brožič, J. (2009). *Strateška analiza in razvijanje strategij podjetja Papirnica Vevče* (magistrska naloga). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
15. Cadez, S., & Guilding, C. (2007). Benchmarking the incidence of strategic management accounting in Slovenia. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 3(2), 126-144.
16. Chapman, A. (2011). Swot analyses template. Najdeno 15.3.2011 na spletnem naslovu <http://www.businessballs.com/swotanalysisfreetemplate.html>
17. Collins, E., & Devanna, M.A. (1996). *Temelji MBA*. *Gospodarski vestnik*, 2(4), 56-58.
18. Coulter, M.K. (1998). *Strategic management in action*. New Jersey: Prentice – Hall Inc.
19. Čater, T. (2000). Znanje kot vir konkurenčne prednosti in management znanja. *Naše gospodarstvo*, 46(2), 505-520.

20. Čater, T. (2008a). *Strateški management 2* (prosojnice za predavanja). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
21. Čater, T. (2008b). *Taktično planiranje in kontrola* (prosojnice za predavanja). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
22. Čuš, F., Vanazo, A., Lisjak, K., Bavčar, D., & Kocjančič, M. (2007). Prihodnost vinogradništva in vinarstva v luči povezovanja med pridelovalci in raziskovalnimi institucijami. *Zbornik III. Slovenskega vinogradniško-vinarskega kongresa (str. 31-39)*. Maribor: Zavod Slovino.
23. David, R.F. (2005). *Strategic management* (8th ed.). New Jersey: Francis Marion University.
24. Davies, W. (2000). Understanding strategy. *Strategy & Leadership*, 28(5), 25-30.
25. Dimovski, V., Penger, S., & Žnidaršič, J. (2003). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
26. Dovžan, H. (1994). *Marketinške ideje: inovativnost in konkurenčne strategije*. *Gospodarski vestnik*, 3(2), 23-24.
27. Drucker, F. P. (2001). *Managerski izzivi v 21. stoletju*. Ljubljana: GV založba.
28. Duhovnik, M. (1995). *Uspešnost in učinkovitost poslovanja podjetja na podlagi ekonomskih in finančnih kazalnikov* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
29. Erjavec, E., & Kuhar, A. (2000). *Slovenska živilskopredelovalna industrija in evropska unija*. Ljubljana: Biotehniška fakulteta.
30. Ferko, R., (2008). *Management produktivnosti in strateško – operativno odločanje v organizaciji* (doktorska disertacija). Koper: Fakulteta za management.
31. Figueroa, K., (2003). *Strategy course* (prosojnice predavanj). Dijon: ESC Dijon.
32. Giles, H.B. (1989). *Industrial organization*. New Jersey: Prentice-Hall.
33. Globalna ekonomska napoved mednarodne organizacije za trto in vino. Najdeno 25. Januarja 2011 na spletnem naslovu http://news.reseau-concept.net/images/oiv_uk/Client/Point_de_conjoncture_octobre2010_EN.pdf.
34. Greckhamer, T. (2010). *The stretch of strategic management discourse: a critical analysis*. Louisiana: Louisiana State University.
35. Greckhamer, T., Misangyi, V.F., Elms, H., & Lacey, R. (2008). *Using qualitative comparative analysis in strategic management research: An examination of combinations of industry, corporate, and business-unit effects*. Louisiana: Louisiana State University.
36. Haček, M., & Zajc, D. (2005). *Slovenija v EU*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
37. Hočevar, M., & Igličar, A. (1999). *Osnove računovodstva*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
38. Horvat, B. (2010). *Vpliv vinarstva v slovenskem gospodarstvu v samostojni Sloveniji* (diplomsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
39. Hrastelj, T. (2001). *Mednarodno poslovanje v vrtincu novih priložnosti*. *Gospodarski vestnik*, 2(3), 22-25.

40. Hunger, J. D., & Wheelen, T. L. (1996). *Strategic management*. New York: Addison – Wesley Publishing Company.
41. Hutchinson, J. (2001). The meaning of »strategy« for a area regeneration: a review. *The International Journal of Public Sector Management*, 14(3), 265-276.
42. Invernizzi, G. (2004). *Strategia e politica aziendale*. Milano: McGraw-Hill.
43. Istenič d.o.o. (2007). Strateški poslovni načrt podjetja Istenič d.o.o. za leta 2007-2012 (interno gradivo). Ljubljana: Istenič d.o.o.
44. Istenič d.o.o. (2011). Letno poročilo podjetja Istenič d.o.o. Ljubljana: Istenič d.o.o.
45. Jackson, S.E., Joshi, A., & Erhardt, N.L. (2003). *Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications*. New Jersey: Rutgers University.
46. Jaklič, M. (2005). *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
47. Jesenko, E. (2005). *Razvijanje poslovnih in korporacijske strategije podjetja Avtohiša Real* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
48. Johanson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2005). *Exploring Corporate Strategy*, (5th ed.) Harlow: Pearson Education Limited.
49. Kaplan, R., & Norton, D. (2000). *Uravnoteženi sistem kazalnikov: preoblikovanje strategije v dejanja*. *Gospodarski vestnik*, 3(2), 124-125.
50. Kotler, P. (1998). *Marketing management – analyses, planning and control*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
51. Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Marketing management* (12th ed.) New Jersey: Pearson Prentice Hall.
52. Kozina, B., & Karoglan, M. (2007). Vinogradništvo in vinarstvo Hrvaške na poti v EU. *Zbornik III. Slovenskega vinogradniško-vinarskega kongresa* (str. 26-33). Maribor: Zavod Slovino.
53. Kuiper, S., & Thomas, M.W. (2000). *A strategic consultancy model for establishing a center for business communication*. Columbia: University of South Carolina.
54. Lahovnik, M. (1998). *Proučevanje strategije priključitve podjetja* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
55. Lynch, R. (2000). *Corporate strategy*. London: Financial Times Pitman.
56. McKiernan, P. (1992). *Strategies of growth*. London: Routledge.
57. Medved, D. (2009). *Istenič penine: življenjska zgodba družine Istenič*. Ljubljana: Istenič d.o.o.
58. Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano. (2010). *Poročilo o stanju kmetijstva, živilstva in gozdarstva v letu 2009*. Ljubljana: Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano.
59. Mintzberg, H., Ahlstrand, W.B., & Lampel, J. (2005). *Strategy bites back: it is a lot more, and less than you ever imagined*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
60. Morden, A.R. (1999). *Introduction to business strategy*. London: McGraw – Hill.
61. Morris, D. (2005). A new tool for strategy analysis: the opportunity model. *Journal of business strategy*, 26(3), 50-56.

62. Možina, S., Rozman, R., Glas, M., Tavčar, M., Pučko, D., Kralj, J., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Tekavčič, M., Dimovski, V., & Kovač, B. (2002). *Management*. Radovljica: Didakta.
63. *Odkupne cene grozdja v letih 1997-2009*. Najdeno 8. aprila 2011 na spletnem naslovu http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=1528319S&ti=&path=../Database/Okolje/15_kmetijstvo_ribistvo/04_rastlinska_pridelava/04_15283_popis_vinogradov/&lang=2
64. Ograjenšek, I., Bregar, L., & Bavdaž Kveder, M. (2006). *Metode raziskovalnega dela za ekonomiste: izbrane teme*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
65. Phillips, N., Sewell, G., & Jaynes, S. (2008). *Applying critical discourse analysis in strategic management research*. London: Imperial College London.
66. Plevnik, V.T., Vodovnik, A., Rusjan, T., & Hudoklin, S. (2007). Vinarstvo na Slovenskem danes. *Zbornik III. Slovenskega vinogradniško-vinarskega kongresa (str. 61-67)*. Maribor: Zavod Slovino.
67. Porter M.E. (1985). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The free press.
68. Porter, M.E. (1996). What is strategy?. *Harvard Business Review*, 74(2), 61-78.
69. *Površina vinogradov in pridelek grozdja v letih 1997-2009*. Najdeno 8. aprila 2011 na spletnem naslovu http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=1528319S&ti=&path=../DatabaseOkolje/15_kmetijstvo_ribistvo/04_rastlinska_pridelava/04_15283_popis_vinogradov/&lang=2
70. Prašnikar, J. (2004). *Razvojnoraziskovalna dejavnost ter inovacije, konkurenčnost in družbena odgovornost podjetij*. Ljubljana: Častnik Finance.
71. Protner, U. (2004). *Strateška analiza podjetja Droga Portorož* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
72. Pučko, D. (1996). *Analiza in načrtovanje poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
73. Pučko, D. (1999). *Strateški menedžment*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
74. Pučko, D. (2003). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
75. Pučko, D., Čater, T., & Rejc Buhovac, A. (2006). *Strateški management 2*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
76. Rozman, R., Kovač, J., & Koletnik, F. (1993). *Management*. *Gospodarski vestnik*, 2(5), 12-14.
77. Schmid, R. (2007). Austrian wine – recent developments and future challenges. *Zbornik III. Slovenskega vinogradniško-vinarskega kongresa (str. 66-67)*. Maribor: Zavod Slovino.
78. Sherman, H., Rowley, D. J., & Barry R. A. (2007). Developing a strategic profile: the pre-planning phase of strategic management. *Business Strategy Series*, 8(3), 162-171.
79. Služba Vlade RS za evropske zadeve in Urad Vlade RS za informiranje. (2003). *Slovenija in Evropska unija*. Ljubljana: Služba Vlade RS za evropske zadeve in Urad Vlade RS za informiranje.

80. Šager & Remec marketing d.o.o. (2010). *Poročilo o raziskavi položaj blagovnih znamk na slovenskem trgu*. Ljubljana: Šager & Remec.
81. Štorgelj, M. (2010). *Prispevek vinskih prireditev k tržnemu položaju vin* (diplomsko delo). Ljubljana: Biotehniška fakulteta.
82. Tajnikar, M. (2001). *Mikroekonomija s poglavji iz teorije cen*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
83. Tavčar, Mitja I. (2002). *Strateški management*. Koper: Visoka šola za management.
84. Tekavčič, M., & Ban, S. (2001). *Primerjalno analiziranje slovenskih podjetij z različnimi ekonomskimi kazalci*. Ljubljana: Zveza ekonomistov Slovenije.
85. *Transakcije s proizvodi*. Najdeno 9. aprila 2011 na spletnem naslovu http://www.stat.si/doc/pub/ESR1995/3.POGLAVJE_TRANSAKCIJE_S_PROIZVODI.pdf
86. Underwood, J. (2002). *The new corporate strategy*. Oxford: Capstone Publishing.
87. Urad za makroekonomske analize in razvoj. (2010). *Poročilo o razvoju 2010*. Ljubljana: Urad za makroekonomske analize in razvoj.
88. Urad za makroekonomske analize in razvoj. (2011). *Ekonomsko ogledalo* (št. 2). Ljubljana: Urad za makroekonomske analize in razvoj.
89. Urad Vlade RS za komuniciranje. (2009). *Slovenija v Evropski uniji. 152 vprašanj in odgovorov o članstvu Slovenije v EU*. Ljubljana: Urad Vlade RS za komuniciranje.
90. Uredba o ureditvi trga z vinom. *Uradni list RS* št. 69/08, 77/08 in 27/09.
91. Vaara, E., Sorsa, V., & Pälli, P. (2010). *On the force potential of strategy texts: a critical discourse analysis of strategic plan and its power effects in a city organization*. Helsinki: Hanken School of Economics.
92. Vance, D.E. (2003). *Financial analysis and decision making*. New York: McGraw – Hill.
93. *Vinogradništvo in vinarstvo*. Najdeno 16. maja 2011 na spletnem naslovu http://www.mkgp.gov.si/si/o_ministrstvu/direktorati/direktorat_za_kmetijstvo/starasektor_za_kmetijske_trge/vino/
94. *Vinska reprezentanca Slovenije*. Najdeno 3. aprila 2011 na spletnem naslovu <http://www.vinskareprezentanca.si/>
95. Walsh, C. (1996). *Key management ratios: how to analyse, compare and control the figures that drive company value*. London: Financial Times Prentice Hall.
96. Zakon o vinu. *Uradni list RS* št. 105/2006.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Bilanca stanja podjetja Istenič na dan 31.12.2010

Priloga 2: Izkaz poslovnega izida podjetja Istenič v letu 2010

Priloga 3: Seznam nagrad in priznanj za penine podjetja Istenič

Priloga 1: Bilanca stanja podjetja Istenič na dan 31.12.2010

Postavka	Oznaka za AOP	Znesek	
		Tekečega leta	Prejšnjega leta
2	3	4	5
SREDSTVA (002+032+053)	001	1.441.257	1.358.663
A. DOLGOROČNA SREDSTVA (003+010+018+019+027+031)	002	113.501	156.770
I. Neopredmetena sredstva in dolgoročne aktivne časovne razmejitev (004+009)	003	0	16
1. Neopredmetena sredstva (005 do 008)	004	0	16
a) Dolgoročne premoženjske pravice	005	0	16
b) Dobro ime	006	0	0
c) Dolgoročno odloženi stroški razvijanja	007	0	0
č) Druga neopredmetena sredstva	008	0	0
2. Dolgoročne aktivne časovne razmejitev	009	0	0
II. Opredmetena osnovna sredstva (011 do 017)	010	112.520	155.773
1. Zemljišča	011	5.749	5.749
2. Zgradbe	012	0	0
3. Proizvajalne naprave in stroji	013	106.771	150.024
4. Druge naprave in oprema, drobni inventar in druga opredmetena osnovna sredstva	014	0	0
5. Biološka sredstva	015	0	0
6. Opredmetena osnovna sredstva v gradnji in izdelavi	016	0	0
7. Predujmi za pridobitev opredmetenih osnovnih sredstev	017	0	0
III. Naložbene nepremičnine	018	0	0
IV. Dolgoročne finančne naložbe (020+024)	019	981	981
1. Dolgoročne finančne naložbe, razen posojil (021 do 023)	020	981	981
a) Delnice in deleži v družbah v skupini	021	0	0
b) Druge delnice in deleži	022	0	0
c) Druge dolgoročne finančne naložbe	023	981	981
2. Dolgoročna posojila (025+026)	024	0	0
a) Dolgoročna posojila družbam v skupini	025	0	0
b) Druga dolgoročna posojila	026	0	0
V. Dolgoročne poslovne terjatve (028 do 030)	027	0	0
1. Dolgoročne poslovne terjatve do družb v skupini	028	0	0
2. Dolgoročne poslovne terjatve do kupcev	029	0	0
3. Dolgoročne poslovne terjatve do drugih	030	0	0
VI. Odložene terjatve za davek	031	0	0
B. KRATKOROČNA SREDSTVA (033+034+040+048+052)	032	1.327.756	1.200.114
I. Sredstva (skupine za odtujitev) za prodajo	033	0	0
II. Zaloge (035 do 039)	034	881.276	838.328
1. Material	035	68.384	151.175
2. Nedokončana proizvodnja	036	800.502	674.763
3. Proizvodi	037	0	0
4. Trgovsko blago	038	12.390	12.390
5. Predujmi za zaloge	039	0	0
III. Kratkoročne finančne naložbe (041+045)	040	2.528	0
1. Kratkoročne finančne naložbe, razen posojil (042 do 044)	041	0	0
a) Delnice in deleži v družbah v skupini	042	0	0
b) Druge delnice in deleži	043	0	0
c) Druge kratkoročne finančne naložbe	044	0	0

» se nadaljuje »

» nadaljevanje »

2.	Kratkoročna posojila (046+047)	045	2.528	0
	a) Kratkoročna posojila družbam v skupini	046	0	0
	b) Druga kratkoročna posojila	047	2.528	0
IV.	Kratkoročne poslovne terjatve (049 do 051)	048	412.868	335.762
1.	Kratkoročne poslovne terjatve do družb v skupini	049	0	0
2.	Kratkoročne poslovne terjatve do kupcev	050	398.077	323.633
3.	Kratkoročne poslovne terjatve do drugih	051	14.791	12.129
V.	Denarna sredstva	052	31.084	26.024
C.	KRATKOROČNE AKTIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	053	0	1.779
	Zabilančna sredstva	054	0	0
	OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV (056+072+075+085+095)	055	1.441.257	1.358.663
A.	KAPITAL (057+060+061+067+068-069+070-071)	056	292.974	379.180
I.	Vpoklicani kapital (058-059)	057	20.865	20.865
1.	Osnovni kapital	058	20.865	20.865
2.	Nevpoklicani kapital (kot odbitna postavka)	059	0	0
II.	Kapitalske rezerve	060	10.591	10.591
III.	Rezerve iz dobička (062+063-064+065+066)	061	120.351	120.350
1.	Zakonske rezerve	062	2.998	2.997
2.	Rezeve za lastne delnice in lastne poslovne deleže	063	0	0
3.	Lastne delnice in lastni poslovni deleži (kot odbitna postavka)	064	0	0
4.	Statutarne rezerve	065	117.353	117.353
5.	Druge rezerve iz dobička	066	0	0
IV.	Presežek iz prevrednotenja	067	0	0
V.	Preneseni čisti dobiček	068	113.373	172.472
VI.	Prenesena čista izguba	069	0	0
VII.	Čisti dobiček poslovnega leta	070	27.794	54.902
VIII.	Čista izguba poslovnega leta	071	0	0
B.	REZERVACIJE IN DOLGOROČNE PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE (073+074)	072	0	0
1.	Rezervacije	073	0	0
2.	Dolgoročne pasivne časovne razmejitve	074	0	0
C.	DOLGOROČNE OBVEZNOSTI (076+080+084)	075	712.161	755.627
I.	Dolgoročne finančne obveznosti(077 do 079)	076	530.555	574.021
1.	Dolgoročne finančne obveznosti do družb v skupini	077	0	0
2.	Dolgoročne finančne obveznosti do bank	078	307.055	348.953
3.	Druge dolgoročne finančne obveznosti	079	223.500	225.068
II.	Dolgoročne poslovne obveznosti (081 do 083)	080	181.606	181.606
1.	Dolgoročne poslovne obveznosti do družb v skupini	081	0	0
2.	Dolgoročne poslovne obveznosti do dobaviteljev	082	0	0
3.	Druge dolgoročne poslovne obveznosti	083	181.606	181.606
III.	Odložene obveznosti za davek	084	0	0
Č.	KRATKOROČNE OBVEZNOSTI (086+087+091)	085	436.122	223.856
I.	Obveznosti, vključene v skupine za odtujitev	086	0	0
II.	Kratkoročne finančne obveznosti (088 do 090)	087	5.200	8.099
1.	Kratkoročne finančne obveznosti do družb v skupini	088	0	0
2.	Kratkoročne finančne obveznosti do bank	089	0	0
3.	Druge kratkoročne finančne obveznosti	090	5.200	8.099
III.	Kratkoročne poslovne obveznosti (092 do 094)	091	430.922	215.757
1.	Kratkoročne poslovne obveznosti do družb v skupini	092	0	0
2.	Kratkoročne poslovne obveznosti do dobaviteljev	093	350.906	136.034
3.	Druge kratkoročne poslovne obveznosti	094	80.016	79.723
D.	KRATKOROČNE PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	095	0	0
	Zabilančne obveznosti	096	0	0

Vir: Letno poročilo podjetja Istenič d.o.o.

Priloga 2: Izkaz poslovnega uspeha podjetja Istenič v letu 2010

Postavka	Oznaka za AOP	Znesek	
		Tekočega leta	Prejšnjega leta
2	3	4	5
A. ČISTI PRIHODKI OD PRODAJE (111+115+118)	110	985.783	945.418
I. Čisti prihodki od prodaje na domačem trgu (112 do 114)	111	929.673	918.182
1. Čisti prihodki od prodaje proizvodov in storitev razen najemnin	112	894.487	890.770
2. Čisti prihodki od najemnin	113	0	0
3. Čisti prihodki od prodaje blaga in materiala	114	35.186	27.412
II. Čisti prihodki od prodaje na trgu EU (116+117)	115	113	19.287
1. Čisti prihodki od prodaje proizvodov in storitev	116	0	17.506
2. Čisti prihodki od prodaje blaga in materiala	117	113	1.781
III. Čisti prihodki od prodaje na trgu izven EU (119+120)	118	55.997	7.949
1. Čisti prihodki od prodaje proizvodov in storitev	119	0	749
2. Čisti prihodki od prodaje blaga in materiala	120	55.997	7.200
B. POVEČANJE VREDNOSTI ZALOG PROIZVODOV IN NEDOKONČANE PROIZVODNJE	121	125.739	0
C. ZMANJŠANJE VREDNOSTI ZALOG PROIZVODOV IN NEDOKONČANE PROIZVODNJE	122	0	8.613
Č. USREDSTVENI LASTNI PROIZVODI IN LASTNE STORITVE	123	0	0
D. SUBVENCije, DOTACIJE, REGRESI, KOMPENZACIJE IN DRUGI PRIHODKI, KI SO POVEZANI S POSLOVNIMI UČINKI	124	59.425	145.857
E. DRUGI POSLOVNI PRIHODKI	125	0	0
F. KOSMATI DONOS OD POSLOVANJA (110+121-122+123+124+125)	126	1.170.947	1.082.662
G. POSLOVNI ODHODKI (128+139+144+148)	127	1.121.851	1.004.101
I. Stroški blaga, materiala in storitev (129+130+134)	128	839.046	740.000
1. Nabavna vrednost prodanega blaga in materiala	129	800	110.451
2. Stroški porabljenega materiala (131 do 133)	130	508.253	248.369
a) stroški materiala	131	451.588	210.841
b) stroški energije	132	24.774	25.429
c) drugi stroški materiala	133	31.891	12.099
3. Stroški storitev (135 do 138)	134	329.993	381.180
a) transportne storitve	135	27.417	16.577
b) najemnine	136	32.266	47.244
c) povračila stroškov zaposlencem v zvezi z delom	137	27.451	24.509
č) drugi stroški storitev	138	242.859	292.850
II. Stroški dela (140 do 143)	139	212.583	210.098
1. Stroški plač	140	159.945	157.680
2. Stroški pokojninskih zavarovanj	141	17.817	17.986
3. Stroški drugih socialnih zavarovanj	142	12.156	11.909
4. Drugi stroški dela	143	22.665	22.523
III. Odpisi vrednosti (145 do 147)	144	52.270	49.030
1. Amortizacija	145	44.686	45.262
2. Prevrednotovalni poslovni odhodki pri neopredmetenih sredstvih in opredmetenih osnovnih sredstvih	146	0	0

» se nadaljuje »

» nadaljevanje »

3.	Prevrednotovalni poslovni odhodki pri obratnih sredstvih	147	7.584	3.768
IV.	Drugi poslovni odhodki (149+150)	148	17.952	4.973
1.	Rezervacije	149	0	0
2.	Drugi stroški	150	17.952	4.973
H.	DOBIČEK IZ POSLOVANJA (126-127)	151	49.096	78.561
I.	IZGUBA IZ POSLOVANJA (127-126)	152	0	0
J.	FINANČNI PRIHODKI (155+160+163)	153	255	73
	Finančni prihodki od obresti (upoštevano že v II. in III.)	154	255	73
I.	Finančni prihodki iz deležev (156 do 159)	155	0	0
1.	Finančni prihodki iz deležev v družbah v skupini	156	0	0
2.	Finančni prihodki iz deležev v pridruženih družbah	157	0	0
II.	Finančni prihodki iz danih posojil (161+162)	160	21	30
1.	Finančni prihodki iz posojil, danih družbam v skupini	161	0	0
2.	Finančni prihodki iz posojil, danih drugim	162	21	30
III.	Finančni prihodki iz poslovnih terjatev (164+165)	163	234	43
1.	Finančni prihodki iz poslovnih terjatev do družb v skupini	164	0	0
2.	Finančni prihodki iz poslovnih terjatev do drugih	165	234	43
K.	FINANČNI ODHODKI (168+169+174)	166	16.627	20.986
	Finančni odhodki za obresti (upoštevano že v II. in III.)	167	7.406	11.343
I.	Finančni odhodki iz oslabitve in odpisov finančnih naložb	168	0	0
II.	Finančni odhodki iz finančnih obveznosti (170 do 173)	169	7.408	11.546
1.	Finančni odhodki iz posojil, prejetih od družb v skupini	170	0	0
2.	Finančni odhodki iz posojil, prejetih od bank	171	7.406	11.343
3.	Finančni odhodki iz izdanih obveznic	172	0	0
4.	Finančni odhodki iz drugih finančnih obveznosti	173	2	203
III.	Finančni odhodki iz poslovnih obveznosti (175 do 177)	174	9.219	9.440
1.	Finančni odhodki iz poslovnih obveznosti do družb v skupini	175	0	0
2.	Finančni odhodki iz obveznosti do dobaviteljev in meničnih obveznosti	176	287	312
3.	Finančni odhodki iz drugih poslovnih obveznosti	177	8.932	9.128
L.	DRUGI PRIHODKI (179+180)	178	3.142	11.409
I.	Subvencije, dotacije in podobni prihodki, ki niso povezani s poslovnimi učinki	179	0	0
II.	Drugi finančni prihodki in ostali prihodki	180	3.142	11.409
M.	DRUGI ODHODKI	181	955	60
N.	CELOTNI DOBIČEK (151-152+153-166+178-181)	182	34.911	68.997
O.	CELOTNA IZGUBA (152-151-153+166-178+181)	183	0	0
P.	DAVEK IZ DOBIČKA	184	7.115	14.095
R.	ODLOŽENI DAVKI	185	0	0
S.	ČISTI DOBIČEK OBRAČUNSKEGA OBDOBJA (182-184-185)	186	27.796	54.902
Š.	ČISTA IZGUBA OBRAČUNSKEGA OBDOBJA (183+184+185) oz. (184-182+185)	187	0	0
	POVPREČNO ŠTEVILO ZAPOSLENCEV NA PODLAGI DELOVNIH UR V OBRAČUNSKEM OBDOBJU (na dve decimalki)	188	10,77	11,17
	ŠTEVILO MESECEV POSLOVANJA	189	12	12

Vir: Letno poročilo podjetja Istenič d.o.o.

Priloga 3: Seznam nagrad in priznanj za penine podjetja Istenič

Seznam odličij

2009

Sejem Gornja Radgona

No. 1 Cuvee Speciale 2006 – zlata medalja

Desiree Rumeni muškat 2007- zlata medalja

Barbara 2007 – srebrna medalja

Sejem Ljubljana

Desiree rumeni muškat - zlata medalja

Terravino Izrael

Prestige brut nature 2003 - zlata medalja

Mednarodna organizacija Superbrands je izbrala blagovno znamko Istenič za vodilno na svojem področju v Sloveniji.

2007

Vino Forum, Češka

Gourmet brut 2003 - šampion

2005

Sejem Ljubljana

Gourmet brut 1999 - šampion

Sejem Gornja Radgona

Barbara 2003 - šampion

Mundus vini Nemčija

Gourmet rose 2002 - srebrna medalja

Priznanja

2004

Večernji list Zagreb

Gourmet rose 2002 - 3 kozarci

Svijet u čaši Zagreb

Chardonnay 1993 - 4 grozdi

Vino Forum Slovaška

Gourmet brut 1995 - šampion

Sejem Ljubljana

Chardonnay 1993 - prvak sorte

Sejem Ljubljana

Chardonnay 1993 - zlata medalja

2003

Vinalies d'Or Paris

Gourmet brut 1994 - Prix d'excellence

Sejem Ljubljana

Gourmet brut 1995 - zlata medalja

2001

Sejem Gornja Radgona

Gourmet brut 1995 - prvak

1999

International Wine and Spirit Competition London 1999

Barbara 1996 - bronasta medalja

Vino 99 Ljubljana

Barbara 1996 - zlata medalja

Challenge International du Vin Blaye-Bourg 1999

Barbara 1996 - srebrna medalja

No. 1 Cuvee speciale 1995 - bronasta medalja

Svijet u čaši Zagreb, 4 grozdi - Gourmet brut 1991

Priznanja

1998

International Wine and Spirit Competition London 1998

No. 1 Cuvee Speciale 1993 - srebrna medalja

Barbara 1996 - bronasta medalja

Geisenheim 1998

Med 22 vzorci iz celega sveta, med njimi tudi šampanjci, spumanti, cremanti, cave in sekti, ki so bili vzeti iz trgovske mreže, je penina Barbara zasedla 4. mesto.

Kongres vinskih bratovščin Porto 1998

Golf brut - zlata medalja

Barbara - zlata medalja

Vinitaly Verona 1998

No. 1 Cuvee Speciale 1993 - zlata medalja

Vino 98 Ljubljana

Barbara - srebrna medalja

Golf brut - srebrna medalja

Michelle - srebrna medalja

Vinovita Zagreb 1998

Golf brut 1991 - zlata medalja

Barbara 1994 - srebrna medalja

No. 1 Cuvee Speciale 1994 - srebrna medalja

Split 1998

Barbara - velika zlata medalja

No. 1 Cuvee Speciale 1993 - velika zlata medalja

Golf brut 1991 - velika zlata medalja

1997

Vino 97 Ljubljana

Barbara 1994 - šampion

No. 1 Cuvee Speciale - zlata medalja
Priznanja
Vinoforum Prešov 1997
No. 1 Cuvee Speciale 1993 - šampion
Beograd 1997
Barbara 1994 - velika zlata medalja
Split 1997
Barbara - velika zlata medalja
No. 1 Cuvee Speciale 1993 - šampion
International Wine and Spirit Competition London 1997
No. 1 Cuvee Speciale 1993 - bronasta medalja
komesa Skopje 1997
No. 1 Cuvee Speciale 1993 - zlata medalja
Bruxelles 1997
Barbara - posebna nagrada
1996
Vino 96 Ljubljana
Cuvee Princesse - šampion
Golf brut 1992 n - zlata medalja
Golf brut 1992 s - zlata medalja
Barbara 1993 - zlata medalja
Barbara 1994 c - zlata medalja
International Wine and Spirit Competition London 1996
Barbara 1993 - bronasta medalja
Vinovita Zagreb 1996
Chardonnay 1995 - zlata medalja
Champagne 1996
Janez Istenič postane član L'Ordre des Coteaux de Champagne
Priznanja
1995
Pariz 1995
Barbara 1992 - Prix d'Excellence
No. 1 Cuvee Speciale 1990 - Prix d'Excellence
1994
Bruxelles 1994
Barbara - velika častna diploma
Champagne 1994
Miha Istenič postane član Bratovščine zlate sablje
1993
Urg p IWC Istanbul 1993
Barbara 1992 - zlata medalja

Ordre de Saint Fortunat 1993

Hiša kakovosti (Maison de qualite)

1992

Vino 92 Ljubljana

Barbara - velika zlata medalja

Miha - zlata medalja

Maribor 1992 - slovenski novinarji

Barbara - slovenski vinski prvak

1991

Vino 91 Ljubljana

Barbara - zlata medalja

International Wine and Spirit Competition London 1991

Barbara 1989 - bronasta medalja