

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

**MAGISTRSKO DELO
CELOVITA OCENA PODJETJA JATA**

Ljubljana, junij 2003

FRANC LENARČIČ

KAZALO VSEBINE

1	UVOD	1
1.1	PROBLEMATIKA-PODROČJE PROUČEVANJA	1
1.2	NAMEN	2
1.3	CILJI.....	2
1.4	METODA DELA IN ZASNOVA NALOGE.....	3
2	STRATEŠKO UPRAVLJANJE IN POSLOVODENJE IN PRIJEMI ZA CELOVITO OCENO PODJETJA	4
2.1	OPREDELITEV STRATEŠKEGA UPRAVLJANJA IN POSLOVODENJA V PODJETJU	4
2.2	MODELI STRATEŠKEGA UPRAVLJANJA IN POSLOVODENJA V PODJETJU 8	
2.2.1	<i>Teoretični model Andrews</i>	9
2.2.2	<i>Teoretični model Pearcea in Robinsona</i>	9
2.2.3	<i>Model Hungerja in Wheelena</i>	11
2.2.4	<i>Model strateškega upravljanja in poslovanja po Pučku</i>	12
2.2.5	<i>Faze strateškega upravljanja in poslovanja</i>	14
2.2.5.1	Strateško planiranje	14
2.2.5.2	Uresničevanje strateških planov	17
2.2.5.3	Kontroliranje uresničevanja strateških planov.....	17
2.3	IZHODIŠČA STRATEŠKEGA UPRAVLJANJA IN POSLOVODENJA V PODJETJU	18
2.3.1	<i>Ocenjevanje širšega okolja podjetja</i>	18
2.3.2	<i>Ocenjevanje privlačnosti panoge</i>	19
2.3.3	<i>Analiza prodajnega trga podjetja</i>	20
2.3.4	<i>Ugotovitve analize poslovanja podjetja</i>	22
2.3.5	<i>Vizija in poslanstvo podjetja</i>	23
2.4	PRIJEMI ZA CELOVITO OCENO PODJETJA	24
2.4.1	<i>Celovita ocena prednosti in slabosti ter možnosti in nevarnosti podjetja (SWOT analiza)</i>	24
2.4.2	<i>Portfeljska analiza</i>	27
2.4.3	<i>Porterjeva analiza na osnovi verige vrednosti</i>	33
2.5	IZBOR USTREZNE METODE ZA CELOVITO OCENO PODJETJA	36
3	PREDSTAVITEV PODJETJA JATA IN NJEGOVEGA OKOLJA.....	37
3.1	PREDSTAVITEV PODJETJA IN NJEGOVA VIZIJA	37
3.1.1	<i>DEJAVNOST PODJETJA</i>	37
3.1.1.1	Lastniška struktura.....	39
3.1.1.2	Velikost podjetja.....	40
3.1.2	<i>VIZIJA PODJETJA</i>	41

3.2	OCENA ŠIRŠEGA OKOLJA PODJETJA.....	41
3.2.1	<i>Gospodarsko podokolje</i>	41
3.2.1.1	Mednarodne makroekonomske razmere	41
3.2.1.2	Domače makroekonomske razmere	43
3.2.2	<i>Tehnološko podokolje</i>	47
3.2.3	<i>Politično pravno podokolje</i>	49
3.2.3.1	Skupna kmetijska politika EU.....	49
3.2.3.2	Reforma skupne kmetijske politike.....	50
3.2.3.3	Kmetijska politika v Sloveniji.....	50
3.2.3.4	Dejavnosti Slovenije pred vstopom v EU	51
3.2.3.5	Pogajalska izhodišča na področju jaje in perutnine	51
3.2.3.6	Zunanje trgovinski odnosi in ukrepi	53
3.2.3.7	Učinki pridružitve na slovensko kmetijstvo.....	56
3.2.4	<i>Naravno podokolje</i>	56
3.2.5	<i>Kulturno podokolje</i>	57
3.3	OCENA OŽJEGA OKOLJA PODJETJA	58
3.3.1	<i>Področje Kmetijstva, lova in gozdarstva</i>	58
3.3.2	<i>Reja perutnine</i>	58
3.3.3	<i>Glavni faktorji, ki vplivajo na proizvodnjo jaje</i>	59
3.3.4	<i>Ocena privlačnosti panoge podjetja</i>	60
3.3.4.1	Nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo.....	61
3.3.4.2	Nevarnost substitucije proizvodov	66
3.3.4.3	Pogajalska moč kupcev	67
3.3.4.4	Pogajalska moč dobaviteljev.....	69
3.3.4.5	Tekmovanje med obstoječimi konkurenti v panogi	71
3.3.4.6	Končna ocena privlačnosti panoge.....	76
3.3.5	<i>Analiza prodajnega trga podjetja</i>	77
3.3.5.1	Ocena obsega trga jaje v Sloveniji.....	79
3.3.6	<i>Predvidevanje prodaje podjetja</i>	86
3.3.6.1	Tržni delež Jate na domačem trgu.....	89
3.3.6.2	Napoved prodaje na domačem trgu.....	90
3.3.6.3	Tuji trg	90

4 OCENJEVANJE PREDNOSTI IN SLABOSTI TER MOŽNOSTI IN NEVARNOSTI PO PODSTRUKTURAH PODJETJA JATA..... 93

4.1	OCENA USPEŠNOSTI POSLOVANJA PODJETJA	93
4.1.1	<i>Dobičkonosnost podjetja Jata</i>	94
4.2	OCENA PREDNOSTI IN SLABOSTI PO PODSTRUKTURAH.....	98
4.2.1	<i>Proizvodni program</i>	98
4.2.2	<i>Tehnološko-raziskovalno razvojna podstruktura</i>	102
4.2.3	<i>Tržna podstruktura</i>	107
4.2.4	<i>Finančna podstruktura</i>	111
4.2.4.1	Kazalci kratkoročne plačilne sposobnosti	111
4.2.4.2	Kazalci obračanja.....	112

4.2.4.3	Kazalci strukture financiranja.....	114
4.2.4.4	Finančni vzvod podjetja.....	115
4.2.5	<i>Kadrovska podstruktura</i>	116
4.2.6	<i>Organizacijska podstruktura</i>	119
4.3	OCENA MOŽNOSTI IN NEVARNOSTI PO PODSTRUKTURAH.....	122
4.3.1	<i>Proizvodni program</i>	122
4.3.2	<i>Tehnološko-raziskovalno razvojna podstruktura</i>	124
4.3.3	<i>Tržna podstruktura</i>	126
4.3.4	<i>Finančna podstruktura</i>	128
4.3.5	<i>Kadrovska podstruktura</i>	130
4.3.6	<i>Organizacijska podstruktura</i>	132
4.4	ZBIRNA OCENA PREDNOSTI IN SLABOSTI TER MOŽNOSTI IN NEVARNOSTI PODJETJA.....	133
4.5	RAZVOJNI PROBLEMI IN ELEMENTI STRATEŠKE USMERITVE PODJETJA 139	
5	SKLEP	143
6	LITERATURA	148
7	VIRI	151

KAZALO SLIK

Slika 1: Model procesov oblikovanja strategij po Andrews.	9
Slika 2: Model procesa strateškega upravljanja in poslovanja po Pearceu in Robinsonu. ..	10
Slika 3: Model strateškega upravljanja in poslovanja po Hungerju in Wheelenu.	11
Slika 4: Prikaz modela procesa strateškega upravljanja in poslovanja po Pučku.	12
Slika 5: Glavne odločitve v procesu uresničevanja strategij.	13
Slika 6: Prikaz faz strateškega upravljanja in poslovanja.	14
Slika 7: Prikaz primera planske vrzeli.	16
Slika 8: Prikaz okolja podjetja s podokolji in njihovimi sestavinami.	19
Slika 9: Prikaz petih skupin dejavnikov, ki določajo konkurenčnost panoge.	20
Slika 10: Prikaz kroga vprašanj logičnega sistema napovedovanja.	22
Slika 11: Prikaz SWOT matrike, ki kaže povezave prednosti in slabosti s priložnostmi in nevarnostmi določenega podjetja, ki se kaže v štirih možnih strateških usmeritvah.	27
Slika 12: Prikaz teoretične strukture strateške analize.	28
Slika 13: Prikaz krivulje izkušenj.	30
Slika 14: Portfeljska matrika "rast - tržni delež"	31
Slika 15: Prikaz sistema vrednostnih verig, ki ga Porter imenuje vrednostni sistem.	34
Slika 16: Prikaz generične verige vrednosti.	35
Slika 17: Prikaz strukturnega deleža lastnikov podjetja Jata, konec leta 1996.	39
Slika 18: Prikaz lastniške strukture podjetja Jata dne, 12.7.2001.	40
Slika 19: Tržni deleži prodaje jedilnih jajc Jate po različnih kupcih.	108
Slika 20: Prikaz organizacijske strukture Jate.	120

KAZALO TABEL

Tabela 1: Pregled strukture delničarjev podjetja Jata, konec leta 1996.....	39
Tabela 2: Pregled pomembnejših delničarjev podjetja Jata dne, 12.7.2001.....	40
Tabela 3: Povprečno število zaposlenih, prihodek in povprečna vrednost aktive v letu 2001 za podjetje Jata in merila za razvrščanje družb med majhne, srednje in velike družbe.	41
Tabela 4: Gospodarska rast, inflacija, in realna rast uvoza blaga in storitev pri najpomembnejših slovenskih trgovinskih partnericah v obdobju 2001-2003.....	42
Tabela 5: Delež kmetijstva v bruto dodani vrednosti in delež vseh zaposlenih v kmetijstvu v letih 1990 in 2000 v izbranih državah.	42
Tabela 6: Rast obsega kmetijske pridelave v Sloveniji za obdobje 1997–2001 in struktura kmetijske pridelave v letu 2000.....	43
Tabela 7: Produktivnost dela, primerjava Slovenije in EU skupno in za dejavnost kmetijstva.	44
Tabela 8: Delež agroživilstva v skupni menjavi, izvozu, uvozu in saldu v letih od 1996 do 2000.	45
Tabela 9: Regionalna struktura agroživilskega izvoza in uvoza v Sloveniji v letu 1999.....	45
Tabela 10: Delež izvoza Slovenije, Češke, Madžarske, Poljske v uvozu držav EU v letu 1994 in 1999 ter razlike.	46
Tabela 11: Tokovi, stanje in spremembe stanja vhodnih TNI v Sloveniji v obdobju 1997-2000.	46
Tabela 12: Napovedi glavnih kazalcev gospodarskega podokolja za Slovenijo do leta 2006.	47
Tabela 13: Predvidena struktura plačil pridelovalcem v EU.....	50
Tabela 14: Uveljavljene uvozne dajatve za nekatere glavne agroživilske proizvode za obdobje od 1996 do 2000 (v %).	54
Tabela 15: Carinske kvote in uvozne dajatve znotraj kvot za uvoz izbranih agroživilskih izdelkov iz Slovenije v Evropsko unijo za obdobje 1997-2002.....	54
Tabela 16: Carinske kvote in uvozne dajatve znotraj kvot za uvoz izbranih agroživilskih izdelkov iz Evropske unije v Slovenijo za obdobje 1997-2002.	55
Tabela 17: Ceftin trgovinski režim za nekatere agroživilske proizvode v Sloveniji.....	55
Tabela 18: Indeks staranja in stopnja rasti prebivalstva v letih 1997 do 2001.....	57
Tabela 19: Struktura kmetijske pridelave v okviru živinoreje v Sloveniji za leta 1997 do 2000.	58
Tabela 20: Ocena privlačnosti panoge z vidika vstopa novih konkurentov.	66
Tabela 21: Ocena privlačnosti panoge z vidika nevarnosti substitucije proizvodov.....	67
Tabela 22: Ocena privlačnosti panoge z vidika pogajalske moči kupcev.	69
Tabela 23: Delež stroškov materiala v odhodkih poslovanja v dejavnosti reja perutnine v letih 1997 do 2001.	70
Tabela 24: Ocena privlačnosti panoge z vidika pogajalske moči dobaviteljev.....	71
Tabela 25: Svetovna proizvodnja jajc po kontinentih v letih 1995 in 2000 ter rast v letu 2000 v primerjavi z letom 1999.....	72

Tabela 26: Proizvodnja jajc držav, največjih proizvajalk jedilnih jajc in proizvodnja Slovenije v letih 1999-2001.	73
Tabela 27: Pregled dejavnosti reja perutnine v letih 1998 do 2001 v Sloveniji.	73
Tabela 28: Ocena privlačnosti panoge z vidika tekmovanja med obstoječimi konkurenti v panogi.	76
Tabela 29: Ocena privlačnosti panoge na podlagi vseh petih določljivk, ki določajo privlačnost panoge.	77
Tabela 30: Tržno ravnotežje na področju pridelave jajc v EU v letih 1997 do 2000.	79
Tabela 31: Prireja jajc in cene jajc v Sloveniji v letih 1995 do 2000.	80
Tabela 32: Povprečna letna količina nabavljene perutnine in jajc na člana gospodinjstva v Sloveniji v letih 1990 in 1995 do 2000.	81
Tabela 33: Povprečna letna porabljena denarna sredstva za nakup nekaterih živil na gospodinjstvo v letu 1990 in 1994 do 2000 v Sloveniji.	81
Tabela 34: Znesek in delež povprečne letne porabe razpoložljivih denarnih sredstev gospodinjstev za nakup jajc, sira in mleka na gospodinjstvo v letu 1990 in 1994 do 2000.	82
Tabela 35: Izračun izdatkov porabe za nakup jajc v stalnih cenah leta 2000 in realne stopnje rasti izdatkov za nakup jajc v Sloveniji.	82
Tabela 36: Število gospodinjstev v Sloveniji po popisih iz leta 1981, 1991 in 2002.	82
Tabela 37: Izračun vsote kvadratov časovne spremenljivke, vsote produktov časovne in odvisne spremenljivke, vsote logaritmov odvisne spremenljivke in vsote produktov časovne spremenljivke in logaritma odvisne spremenljivke.	84
Tabela 38: Izračun kvadratov rezidualov za linearno in eksponentno funkcijo trenda.	85
Tabela 39: Ocenjeno število gospodinjstev za obdobje od leta 1994 do leta 2000 v Sloveniji.	85
Tabela 40: Rezultati izračuna ocene velikosti trga jajc po cenah iz leta 2000 in realne stopnje njegove rasti v Sloveniji za obdobje 1994 do 2000.	86
Tabela 41: Prikaz realne stopnje rasti cen jajc in trga jajc v Sloveniji za obdobje 1994 - 2000.	86
Tabela 42: Izračun vsote kvadratov časovne spremenljivke, vsote produktov časovne in odvisne spremenljivke, vsote logaritmov odvisne spremenljivke in vsote produktov časovne spremenljivke in logaritma odvisne spremenljivke.	88
Tabela 43: Izračun kvadratov rezidualov za linearno in eksponentno funkcijo trenda obsega trga jajc v Sloveniji v obdobju 1994 do 2000.	89
Tabela 44: Prihodki iz prodaje na domačem trgu podjetja Jata in tržni delež na trgu jajc v Sloveniji v obdobju 1997-2000.	89
Tabela 45: Napoved prodaje Jate na domačem trgu v obdobju 2002 do 2006.	90
Tabela 46: Izračun vsote kvadratov časovne spremenljivke, vsote produktov časovne in odvisne spremenljivke, vsote logaritmov odvisne spremenljivke in vsote produktov časovne spremenljivke in logaritma odvisne spremenljivke.	91
Tabela 47: Izračun kvadratov rezidualov za linearno in eksponentno funkcijo trenda obsega trga jajc v Sloveniji v obdobju 1994 do 2000.	92

Tabela 48: Skupna napoved prodaje podjetja Jata do konca leta 2006 po posameznih trgih ter realna stopnja rasti prodaje podjetja Jata za posamezna leta.....	92
Tabela 49: Bilanca stanja Jate za leta 1999-2001.....	95
Tabela 50: Izkaz uspeha Jate za leta 1999-2001.....	96
Tabela 51: Kazalci dobičkonosnosti za dejavnost reja perutnine in podjetje Jata za obdobje 1999 do 2001.....	97
Tabela 52: Pregled dosežene vrednostne prodaje podjetja Jata in strukturnih deležev prodaje v letih 1999 do 2001.....	99
Tabela 53: Pregled dosežene količinske proizvodnje podjetja Jata po posameznih programih ter stopenj rasti v letih 1997 in 2001.....	100
Tabela 54: Ocena prednosti in slabosti podstrukture proizvodnega programa.....	102
Tabela 55: Proizvodne enote podjetja Jata in njihove lokacije.....	103
Tabela 56: Trgovine podjetja Jata in njihove lokacije.....	104
Tabela 57: Tehnična opremljenost dela v podjetju Jata na dan, 31.12. v letih od 1999 do 2001.....	104
Tabela 58: Ocena prednosti in slabosti tehnološko-raziskovalno razvojne podstrukture Jate.....	107
Tabela 59: Ocena prednosti in slabosti tržne podstrukture Jate.....	111
Tabela 60: Kazalci plačilne sposobnosti dejavnosti reje perutnine in podjetja Jata za obdobje 1999 do 2001.....	112
Tabela 61: Kazalci obračanja za dejavnost reja perutnine in podjetje Jata za obdobje 1999 do 2001.....	112
Tabela 62: Kazalci strukture financiranja za dejavnost reja perutnine in podjetje Jata za obdobje 1999 do 2001.....	114
Tabela 63: Kazalci finančnega vzvoda za dejavnost reja perutnine in podjetje Jata za obdobje 1999 do 2001.....	115
Tabela 64: Ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture.....	116
Tabela 65: Rast povprečne plače v Jati in rast cen življenjskih potrebščin v letih 1998 do 2001 v Sloveniji.....	117
Tabela 66: Gibanje števila zaposlenih v podjetju Jata v obdobju 1997 do 2001.....	118
Tabela 67: Ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture.....	119
Tabela 68: Ocena prednosti in slabosti organizacijske podstrukture.....	121
Tabela 69: Ocena poslovnih možnosti in nevarnosti podjetja z vidika proizvodnega programa.....	122
Tabela 70: Ocena poslovnih možnosti in nevarnosti podjetja z vidika tehnološko-raziskovalno razvojne podstrukture.....	124
Tabela 71: Ocena poslovnih možnosti in nevarnosti podjetja z vidika tržne podstrukture....	126
Tabela 72: Ocena poslovnih možnosti in nevarnosti podjetja z vidika finančne podstrukture.....	128
Tabela 73: Ocena poslovnih možnosti in nevarnosti podjetja z vidika kadrovske podstrukture.....	130

Tabela 74: Ocena poslovnih možnosti in nevarnosti podjetja z vidika organizacijske podstrukture.	132
Tabela 75: Zbirna ocena prednosti in slabosti Jate.	134
Tabela 76: Profil poslovnih možnosti in nevarnosti Jate.	137

1 UVOD

V tem poglavju bomo opredelili področje proučevanja naloge, njen cilj in namen. Razložili bomo tudi metodo dela, s katero bomo dosegli zastavljene cilje in namen naloge ter zasnovo celotne naloge.

1.1 PROBLEMATIKA-PODROČJE PROUČEVANJA

Podjetja se soočajo s čedalje pogostejšimi spremembami v okolju, ki neposredno in posredno vplivajo na njihov razvoj. Vzrokov za spremembe je veliko in v času se spreminjajo (Bowman, 1997, str. 95). Negotovosti, ki jih v poslovanje vnašajo spremembe, se podjetja ne morejo v celoti izogniti, lahko pa jo s pomočjo strateškega upravljanja in poslovanja zmanjšajo (Kotler, 1984, str. 36-39). Strateško upravljanje in poslovanje je namreč ena izmed najpomembnejših upravljaljskih in poslovnih aktivnosti, ki omogočajo doseganje temeljnega smotra podjetja. Poleg tega s strateškim upravljanjem in poslovanjem poslovodne in upravljaljske strukture v podjetju skušajo vplivati na okolje podjetja tako, da se le-to spreminja v zeleni smeri (Hunger, Wheelen, 1996, str. 85). V času obstoja se mora podjetje soočati s svojo preteklostjo, sedanostjo in prihodnostjo. Soočanje poslovodstva podjetja z dejstvi v času in prostoru zahteva oblikovanje strategij, ki bodo uspešno odgovorile na izzive, s katerimi se podjetje sooča (Matko, 1998, str. 1).

Oblikovanje strategije slehernega podjetja pa si težko predstavljamo brez podrobne analize obstoječega stanja oz. izdelave celovite ocene podjetja. Bistvo celovite ocene podjetja je analiza preteklih in sedanjih podatkov ter informacij, ki se nanašajo na možno prihodnost. Celovita ocena poslovanja konkretnega podjetja predstavlja pripravljalno fazo za sprejemanje vseh odločitev v podjetju, katerih namen je izboljšanje poslovanja podjetja. Za celovito oceno podjetja imamo na voljo tri osnovne načine. Prvi način je SWOT analiza. S SWOT analizo ugotavljamo tako dejavnike znotraj podjetja kakor tudi dejavnike okolja, ki vplivajo na uspešnost poslovanja danes in v prihodnosti. Pristop predstavlja poleg portfeljske analize in analize na osnovi verige vrednosti enega najučinkovitejših načinov celovitega ocenjevanja podjetja. Prednosti in slabosti ter možnosti in nevarnosti je treba v podjetju tekoče ugotavljati, da bi na tej osnovi lahko izdelali strategije za izkoriščanje notranjih in zunanjih dejavnikov v smeri izboljšanja poslovanja podjetja (Pučko, 1996, str. 133).

Predmet proučevanja je gospodarska družba Jata Reja, d.d., Agrokombinatska 84, Ljubljana. Zgodovina družbe Jata Reja, d.d., sega v leto 1957, ko je bila ustanovljena Perutninska farma Zalog. V letu 1959, ko je bila firma v polnem obratovanju, je bila najmodernejša perutninska farma v takratni Jugoslaviji. V letu 1978 se je podjetje organiziralo v dve temeljni organizaciji TOZD Reja in TOZD Meso, ki so se še isto leto združile v delovno organizacijo. Leta 1982 se je Perutnina Zalog preimenovala v delovno organizacijo Jata in osem let kasneje 1990, po uveljavitvi novega Zakona o podjetjih, razdružila na samostojni, vendar poslovno zelo

povezani podjetji Jata Reja in Jata Meso. Ustanovni datum podjetja Jata Reja, z vpisom v sodni register, je 1.1. 1990 (URL : <http://www.jata-reja.si/jata-reja/preteklost.htm>, 2002).

Leta 1993 se je podjetje Jata Reja lastninsko preoblikovalo. V ta namen je podjetje glede na ugotovljeno vrednost družbenega kapitala izdalo 93.859 delnic. Vpis lastninskega preoblikovanja družbe Jata Reja, p.o., Domžale v delniško družbo Jata Reja, d.d., Ljubljana, Agrokombinatska 84, je bil opravljen 29.5.1996 (Mesec, 1998, str. 2-3).

Na podlagi spojitvene pogodbe je bila 21. decembra 2001 v sodni register Okrožnega sodišča v Ljubljani vpisana spojitev družb Emona Krmila, d. d., Ljubljana, Kavčičeva 72, ter Jata Reja, d. d., Agrokombinatska 84, Ljubljana v novo družbo Jata Emona, d. d., Ljubljana Agrokombinatska 84 (Začasna zaustavitev trgovanja z delnicami Emone Krmil in Jate Reje, [URL: <http://www.finance-on.net/show.php?id=15701>], 2001).

V magistrskem delu bomo proučevali gospodarsko družbo Jata Reja, d.d., do konca leta 2001. Poslovna poročila za gospodarski družbi, Jata Reja, d.d., in Emona Krmila, d.d., so bila do konca leta 2001 pripravljena ločeno. V nadaljevanju naloge bom uporabljal ime Jata, ki je v naslovu naloge.

1.2 NAMEN

Osnovni namen magistrskega dela je priprava celovite podlage za strateško planiranje, ki je ena od sestavin procesa strateškega upravljanja in poslovanja v podjetju in vključuje postavitev strateških ciljev in izdelavo strategij za uresničitev zastavljenih ciljev. Za postavitev strateških ciljev in strategij mora top management podjetja razpolagati z informacijami o stanju v podjetju in stanju v širšem in ožjem okolju podjetja. Pridobitev navedenih informacij je mogoča s celovito oceno podjetja.

1.3 CILJI

Zaradi sprememb in pričakovanih trendov v poslovnem okolju podjetja obstaja potreba po prilagajanju podjetja okolju in oblikovanju strategije nadaljnjega razvoja podjetja. Cilj je, da se pravočasno in strateško dobro pripravimo in da ne prepustimo prihodnjih dogodkov naključju. Le z dobrim poznavanjem podjetja in okolja lahko predvidimo prihodnje dogodke, se nanje pripravimo in se tako izognemo neprijetnim presenečenjem.

Cilj magistrskega dela je izdelava celovite ocene podjetja. To pomeni, da bomo poiskali šibke točke v dosedanem poslovanju podjetja in negativne vplive okolja. Poiskali bomo podstrukture in procese v podjetju ter vplive okolja, ki so bistveno prispevali k poslovni uspešnosti podjetja. S tem bomo dobili osnovo za strategijo podjetja, ki bo omogočala odgovoriti na vprašanje, kako se izogniti nevarnostim in izkoristiti možnosti, ki jih v prihodnosti ponuja okolje podjetja ter kako izkoristiti poslovne priložnosti in minimizirati slabosti poslovanja podjetja.

1.4 METODA DELA IN ZASNOVA NALOGE

Izdelava magistrskega dela bo temeljila na metodi deduktivnega sklepanja in na empiričnih metodah znanstvenega raziskovanja. Izhodišče pri preučevanju predstavljene vsebine bo raziskovanje teoretičnih podlag s področja strateškega upravljanja in poslovanja, predvsem tistih, na osnovi katerih podjetja celovito ocenjujejo svoje poslovanje. Sledil bo poizkus uporabe teoretičnih spoznanj s področja prijemov za celovito oceno podjetja, ob upoštevanju posebnosti konkretnega podjetja in njegove panoge.

Pri delu se bomo opirali predvsem na strokovno literaturo tujih in domačih avtorjev, ki so objavili knjige, članke ter prispevke s področja strateškega managementa. Pri izdelavi magistrskega dela bomo uporabili znanje, pridobljeno med študijem na magistrskem programu podjetništva. Pri aplikaciji teoretičnih spoznanj na primer konkretnega podjetja bomo morali vključiti lastna znanja in izkušnje, informacije, pridobljene v pogovoru z zaposlenimi, informacije in podatke, pridobljene iz poslovnih poročil ter internih virov podjetja. Informacije in podatke o konkurenci in o panogi bomo pridobili iz pogovorov z zaposlenimi v podjetju, v strokovnih in gospodarskih publikacijah ter v drugih dostopnih tujih in domačih virih.

Celovito oceno podjetja bomo izvedli z uporabo SWOT analize po posameznih podstrukturah podjetja. Pri tem bomo poslovne rezultate podjetja primerjali s poslovnimi rezultati podjetja v preteklem obdobju in s poslovnimi rezultati konkurence (panoge). Poleg tega bomo ocenili, katere podstrukture podjetja in njihove sestavine so bolj ali manj prispevale k poslovni uspešnosti podjetja. Ocenjevanje prispevka podstruktur podjetja k poslovni uspešnosti bomo izvedli z analitičnim načinom ocenjevanja, ki ga bomo kombinirali s kvalitativnim in točkovnim načinom ocenjevanja. Osnovo za ocenjevanje podstruktur bo predstavljala analiza poslovanja podjetja z njegovo vizijo ter ocena okolja podjetja.

Vsebinski del naloge sledi prvemu uvodnemu poglavju in je sestavljen iz treh delov. To so poglavja 2, 3 in 4. Prvi del (poglavje 2) ima naslov Strateško upravljanje in poslovanje in prijemi za celovito oceno podjetja. V njem bomo predstavili sam pojem, modele in izhodišča strateškega upravljanja in poslovanja v podjetju. Prvi del bomo zaključili s pregledom prijemov za celovito oceno podjetja in izborom ustrezne metode za celovito oceno podjetja. Prvi del nam bo služil kot teoretična podlaga za preostala dva vsebinska dela naloge, v katerih bomo obravnavali konkretno podjetje in njegovo okolje.

Drugi del naloge (poglavje 3) ima naslov Predstavitev podjetja Jata in njegovega okolja. V njem bomo predstavili proučevano podjetje in njegovo širše ter ožje okolje. Drugi del bo nudil podlago za tretji del (poglavje 4) z naslovom Ocenjevanje prednosti in slabosti ter možnosti in nevarnosti po podstrukturah podjetja Jata. V tretjem delu bomo podali oceno uspešnosti poslovanja podjetja. Na tej osnovi in na osnovi ugotovitev iz drugega dela (poglavje 2) bomo podali oceno prednosti in slabosti ter možnosti in nevarnosti po podstrukturah podjetja. Tretji

del bomo zaključili s predstavitvijo ključnih razvojnih problemov, ki stojijo pred podjetjem in možnih elementov strateške usmeritve. V petem poglavju bomo podali sklepne ugotovitve.

2 STRATEŠKO UPRAVLJANJE IN POSLOVODENJE IN PRIJEMI ZA CELOVITO OCENO PODJETJA

Če želijo podjetja danes preživeti, se morajo ukvarjati s strateškim upravljanjem in poslovođenjem (Kotler, 1984, str. 44). Za smotrnost planiranja v podjetju je lahko samo eno opravičilo. Gre za prepričanje ljudi, da planiranje lahko vodi k večji ekonomski uspešnosti. To pomeni, da ni nujno, če se plani ne uresničujejo, da planiranje ni smiselno. Ključno vprašanje je, ali bi v podjetju brez planiranja lahko dosegli takšno ekonomsko uspešnost (ali celo večjo), kot jo dosegamo (Pučko, 1996, str. 16).

V tem poglavju bomo najprej opredelili pojem strateškega upravljanja in poslovođenja. Nato bomo predstavili nekaj modelov strateškega upravljanja in poslovođenja. Sledil bo prikaz izhodišč strateškega upravljanja in poslovođenja v podjetju. Na koncu poglavja bomo predstavili prijeme za celovito oceno podjetja ter izbrali ustrezno metodo za celovito oceno podjetja.

2.1 OPREDELITEV STRATEŠKEGA UPRAVLJANJA IN POSLOVODENJA V PODJETJU

Strateško upravljanje in poslovođenje je relativno mlada disciplina, vendar je pritegnila pozornost številnih raziskovalcev. Zato niso presenetljive številne opredelitve strateškega upravljanja in poslovođenja. V teoriji in praksi je dokaj zakoreninjen pojem dolgoročno planiranje, a se zlasti v zadnjem času pojavljajo pojmovanja, kot so strateško planiranje in strateško upravljanje in poslovođenje (Matko, 1998, str. 6).

Uspešni sistemi planiranja v gospodarskih organizacijah se spreminjajo v skladu z razvojem v okolju. Na zahodu so v petdesetih letih prejšnjega stoletja uporabljali sisteme *dolgoročnega budžetiranja* oz. sisteme *računovodskega planiranja*, ki so povezovali in vključevali nabavo proizvodnih prvin, prodajo proizvodnih učinkov in potrebno tehnološko znanje (Pučko, 1996, str. 16).

Do sprememb je začelo prihajati v šestdesetih letih, ker se je zaostрила konkurenca in ker je prišlo do eksplozije informacij na temelju uporabe računalnika. Močan poudarek je dobila uporaba kvantitativnih metod v *dolgoročnem planiranju*. Tehnike dolgoročnega predvidevanja in predračunavanja so doživljale hiter razvoj in uporabo. Pomen fleksibilnosti, poslovnega tveganja, možnih razvojnih alternativ in političnega okolja podjetja v razvojnem planiranju podjetja so ostali zanemarjeni.

Zaradi naraščajoče nestabilnosti okolja v sedemdesetih letih je na pomenu začelo dobivati izdelovanje scenarijev, predvidevanje političnega okolja podjetij, razčlenjevanje podjetij na strateške poslovne enote in eksplicitno razčlenjevanje strategij podjetij na korporacijske, poslovne in funkcionalne. Uveljavljati so se začela enostavnejša analitična orodja, kot je portfeljska analiza in tako imenovana veriga vrednosti. Vse bolj se je začela uporabljati analiza rizika in analiza občutljivosti alternativnih planskih strategij. V strateškem razmišljanju gospodarskih organizacij so postale zunanje spremenljivke pomembnejše kot kadar koli prej. Zaradi teh sprememb smo raje začeli govoriti o *strateškem planiranju* namesto o dolgoročnem planiranju.

Sčasoma se je pokazala neustreznost ločenosti izdelave planov od samega uresničevanja planov. Ta spoznanja so spodbudila nove zahteve po tesnem povezovanju dolgoročnega (strateškega) planiranja s procesom uresničevanja planov. Zato se je pojem strateškega planiranja zamenjal s pojmom *strateškega upravljanja in poslovanja* podjetja. Govorimo tudi o *strateškem managementu*, ki pomeni oblikovanje in uresničevanje planov ter izvajanje dejavnosti, ki se nanašajo na zadeve, ki so življenjskega, celovitega in stalnega pomena za celotno podjetje.

Strateško upravljanje in poslovanje je sodoben pristop k strateškemu planiranju v podjetju, ki upošteva vrsto današnjih potreb. Povezovanje planiranja z drugimi poslovnimi (organizacijskimi) procesi, zagotavlja fleksibilnost, ustvarja skladnost z organizacijskimi sistemi in procesi ter kulturo organizacije. Lahko rečemo, da gre za celoto oblikovanja in uresničevanja planov ter opravljanje aktivnosti v podjetju, ki se nanašajo na zanj vitalna globalna in stalno pomembna vprašanja (Pučko, 1996, str. IX).

Razvoj sistemov dolgoročnega planiranja v podjetjih bo šel naprej. Nekateri govorijo, da bo to inovativni management, drugi napovedujejo management sprememb. Že danes pa vemo, da je podjetje v dinamičnem okolju potrebno upravljati in poslovoditi strateško. V takšnem okolju se ni mogoče opirati na trajna pravila obnašanja, na stare, preizkušene recepte, na ekstrapolacije dosedanjih trendov. Podjetje se mora danes prilagoditi okolju, ki ga bo obdajalo jutri. Ravno ta odnos med podjetjem in okoljem danes in jutri je ključno vprašanje preživetja in uspešnega poslovanja. Slednje pa je bistvo strateškega upravljanja in poslovanja podjetja.

Kotler razvoj planiranja v podjetjih strne v naslednje razvojne stopnje, ki jih povezuje z razvojem in rastjo podjetja (Kotler, 1984, str. 277-279):

- stopnja neplaniranja,
- stopnja predračunavanja,
- stopnja letnega planiranja,
- stopnja dolgoročnega planiranja,
- stopnja strateškega planiranja.

Stopnja *neplaniranja* je prisotna, ko so podjetja ustanovljena in so njihovi managerji tako obremenjeni z iskanjem finančnih virov, odjemalcev, kupcev, materiala, strojev in ostalih proizvodnih virov za podjetje, da nimajo časa za planiranje.

Sčasoma v podjetju vzpostavijo *sistem predračunavanja*, ki jim omogoča izboljšati kontrolo denarnega toka. Management oceni celotno prodajo, stroške in denarni tok za naslednje leto. Na tej osnovi naslednja nižja raven managerjev pripravi predračune, ki še niso celotni plani.

Ko management spozna prednosti sprejemanja *letnih planov*, se odloči za enega od treh pristopov k planiranju. Prvi je planiranje od vrha navzdol (top-down planning), ki pomeni, da top management podjetja določi cilje in plane za vse nižje ravni managementa. Ta pristop temelji na teoriji X, ki pravi, da zaposleni ne marajo odgovornosti in se zato raje pustijo voditi. Drugi pristop je planiranje od spodaj navzgor (bottom-up planning) in pomeni, da posamezne enote podjetja oblikujejo cilje in pripravijo plane za svojo enoto in jih pošljejo v sprejem svojim nadrejenim managerjem. Pristop temelji na teoriji Y, ki pravi, da imajo zaposleni radi odgovornost in so bolj motivirani v primerih, ko sodelujejo v procesu planiranja poslovanja, kot v primerih, če v proces planiranja niso vključeni. Tretji pristop je planiranje na podlagi ciljev in planov (goals-down-plans-up planning). Pri tem pristopu top management določi cilje podjetja za naslednje leto. Na osnovi ciljev podjetja morajo posamezne enote podjetja izdelati plane, s katerimi se bodo uresničili s strani top managementa zastavljeni cilji. Plane posameznih enot mora potrditi top management in ko so potrjeni, postanejo del uradnega letnega plana.

O stopnji *dolgoročnega planiranja* lahko govorimo, ko management podjetja ugotovi, da mora imeti letno planiranje podlago v dolgoročnem planiranju. Letni plan naj bi bil podrobna verzija dolgoročnega plana za prvo leto. Dolgoročni plan se vsako leto obnavlja zaradi sprememb v okolju, ki pomenijo spremembo predpostavk dolgoročnega plana in s tem potrebo po spremembi dolgoročnega plana.

O stopnji *strateškega planiranja* lahko govorimo, ko se v podjetju zavejo pomena planiranja strateških poslovnih enot na podlagi portfeljske analize. Gre za iskanje odgovora na vprašanje, katere strateške poslovne enote naj rastejo, zadržijo obstoječi položaj, se ukinejo ali se izkoriščajo oz. "molzejo". Z drugimi besedami lahko rečemo, da gre za vprašanje investiranja v posamezne strateške poslovne enote v odvisnosti od njihovega položaja na trgu in učinka vseh strateških poslovnih enot skupaj na poslovanje celotnega podjetja.

Iz povedanega lahko sklepamo, da Kotler povezuje razvoj strateškega upravljanja in poslovanja v podjetju z rastjo in razvojem samega podjetja. Celovita ocena podjetja, ki je osnova strateškega plana, pa temelji na portfeljski analizi.

Strateško upravljanje in poslovanje je managerski proces razvijanja in vzdrževanja prilagojenosti med cilji organizacije, produkcijskimi viri in možnostmi, ki jih podjetju nudi

okolje, ki mu omogoča preživetje. Naloga strateškega upravljanja in poslovanja je postavitev podjetja na način, ki omogoča njegovo preživetje tudi v primeru, ko se nekateri izmed poslov podjetja znajdejo v težavah (Kotler, 1984, str. 44).

Welge navaja naslednje lastnosti strateškega planiranja (Welge, 1985, str.15):

- strateško planiranje je dolgoročno,
- strateško planiranje se nanaša na oblikovanje sistemov in vodenje celotnega podjetja,
- uresničevanje strateškega plana.

Rezultat strateškega planiranja je sistem strateških planov, ki so v glavnem sprejeti na podlagi sedanjega stanja, prihodnjega programa dela, potrebe po kapitalu, organizacijski strukturi podjetja in pravnih normah.

Steiner pravi, da je sistem strateškega planiranja v bistvu sistematično zaznavanje možnosti in nevarnosti, ki se kažejo podjetju v prihodnosti v okolju. Glede na zaznane možnosti in nevarnosti in na podlagi ugotovljenih prednosti in slabosti podjetja lahko poslovodstvo sprejme odločitve, s katerimi izrabi priložnosti in se izogne nevarnostim, ki so bile zaznane. Rezultat strateškega planiranja so strategije, politike, cilji in taktični plani. S strateškim upravljanjem in poslovanjem pa razume oblikovanje in uresničevanje strategij, s katerimi podjetje prilagodimo spreminjajočemu se okolju. Koncept strateškega upravljanja in poslovanja pomeni predvidevanje sprememb v okolju, ki je podlaga za oblikovanje strategij, s katerimi se podjetje prilagaja prihodnjemu okolju. (Steiner, Steiner, 1991, str. 18, 168).

Na podlagi študija različnih razumevanj strateškega upravljanja in poslovanja v podjetjih lahko ugotovimo, da ta proces zajema (Pučko, 1996, str. 105):

- ocenjevanje bistvenih problemov in priložnosti podjetja; spoznavanje dolgoročnega okvira ekonomskih, družbenih in tehnoloških dejavnikov, ki bodo vplivali na poslovanje podjetja;
- preverjanje in postavljanje osnovnih konceptov, določanje osnovnih razvojnih smeri, izdelavo za podjetje pomembnih planov;
- odločanje na osnovi dolgoročnega časovnega horizonta in na osnovi upoštevanja prihodnjih posledic današnjih poslovnih odločitev ter na podlagi:
 - razvijanja osnovnih ciljev, ki so časovno opredeljeni in v grobem kvantificirani,
 - razvijanja osnovnih strategij oziroma osnovnih nalog in glavnih akcij, ki so navadno kvantitativno izkazane kot napoved in groba usmeritev podjetja na planske cilje,
 - ocenjevanja in izbire alternativ,
 - določanja glavnih politik podjetja in razvijanja poslovnih programov in glavnih predračunov;
- zagotavljanje zadostne fleksibilnosti osnovnih razvojnih konceptov podjetja, kar omogoča določene prilagoditve poslovanja nepredvidenim spremembam v okolju;

- zagotavljanje možnosti za dolgoročno poslovno uspešnost podjetja kot integrirane, usklajene celote;
- označevanje verjetnih poslovnih rezultatov;
- sistematično uresničevanje strateških odločitev;
- spremljanje in nadziranje uresničevanja.

Pri tem velja poudariti, da je strateško upravljanje in poslovođenje bolj filozofija kot eksaktna znanost, ki temelji na dinamiki okolja podjetja. Gre za poslovno filozofijo v tem smislu, da nam daje neko vizijo, kaj je in kaj naj bo poslovno področje podjetja. Glavno razvojno vprašanje podjetja je torej, ali dela prave stvari. Sekundarno vprašanje je, ali delamo stvari prav.

Planski horizont strateškega upravljanja in poslovođenja je opredeljen z dopustno stopnjo nenatančnosti pri podjetniškem predvidevanju in s časom vezave sredstev v nefleksibilnih oblikah. Po eni strani mora biti planski horizont dovolj kratek, da lahko človek na podlagi poznavanja sedanjosti osvetli prihodnost ali pa vsaj misli, da to zmore. Po drugi strani pa mora biti dovolj dolg, da se naložbe podjetja vsaj odplačajo s prodajo proizvodov, ki jih proizvaja kot rezultat teh naložb. Najdaljši še smiselni planski horizont postavlja načelo najdaljše ekonomske življenjske dobe naložb. To je tudi zgornja meja dolgoročnega planskega obdobja podjetja (Pučko, 1996, str. 108-109).

Nosilci strateškega upravljanja in poslovođenja v podjetju so praviloma razdeljeni v dve skupini (Pučko, 1996, str. 369):

- nosilci, ki skrbijo za strokovno pripravo strateških odločitev in
- nosilci, ki o strateških vprašanjih odločajo.

V prvo skupino sodijo službe za strateško upravljanje in poslovođenje. Drugo skupino pa predstavlja najvišje poslovodstvo podjetja. Pri tem moramo upoštevati, da je delo obeh skupin nosilcev komplementarno in povezano.

2.2 MODELI STRATEŠKEGA UPRAVLJANJA IN POSLOVODENJA V PODJETJU

Podjetje v gospodarstvu je izredno sestavljen, dinamičen in stohastičen proizvodno gospodarski sistem. Živi in deluje v sestavljenem, dinamičnem in stohastičnem družbenem okolju, ki želi v tem okolju preživeti in se razvijati. Poslovodstvo podjetja mora v ta namen oblikovati svoj model strateškega upravljanja in poslovođenja, ki mu bo omogočal uspešno upravljanje in poslovođenje. Obvladovanje podjetja zahteva od upravljalcev in poslovodstva, da odmišljajo nebistvene sestavine sistema in se osredotočajo na bistvene sestavine. Model zato poenostavlja realni svet. Pri tem omejitvev poenostavljanja stvarnosti v modelu predstavlja uporabnost in realnost samega modela. Teoretični modeli, ki so do danes razviti, se med seboj razlikujejo po natančnosti in izčrpnosti, s katero poskušajo upoštevati čim več

relevantnih spremenljivk. Vsak model pa mora biti pri planiranju uporaben vsaj za (Pučko, 1996, str. 111):

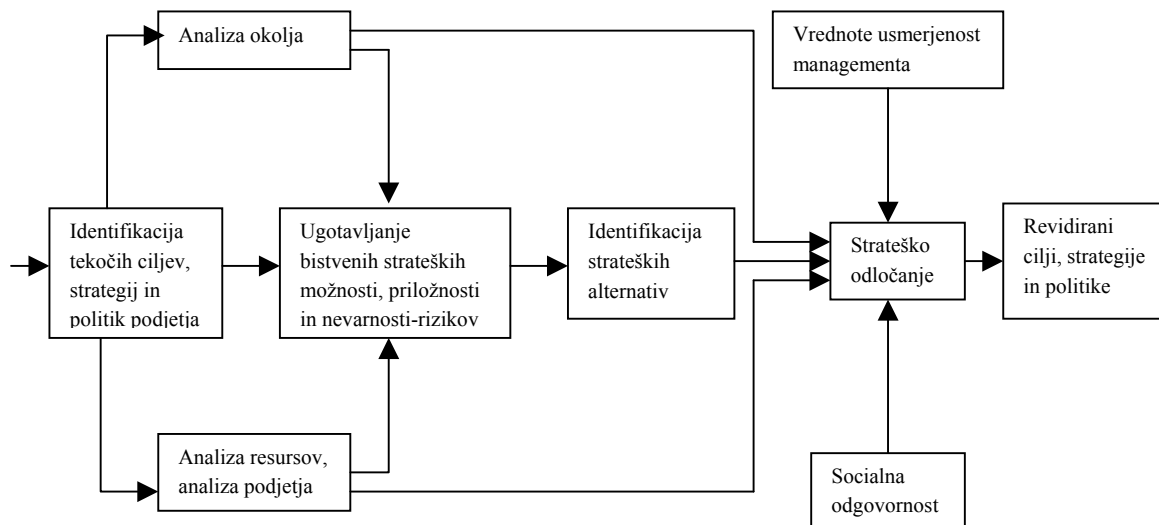
- organizacijo procesa strateškega upravljanja in poslovanja,
- postavljanje potrebnih zvez med deli in celotnim procesom strateškega managementa v podjetju,
- organizacijo podatkov v raziskovalen in analitičen sistem,
- testiranje smiselnosti strateških ciljev glede na razpoložljive temeljne sestavine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

V nadaljevanju bomo predstavili nekaj teoretičnih modelov strateškega upravljanja in poslovanja v podjetju. Predstavljen bo model Andrews, model Pearcea in Robinsona, model Hungerja in Wheelena ter model strateškega upravljanja in poslovanja po Pučku.

2.2.1 TEORETIČNI MODEL ANDREWSA

Na podlagi raziskav je Andrews razvil model procesov oblikovanja strategij. Model ima značilnosti splošnega modela reševanja problemov (Welge, 1985, str. 528). Zelo poenostavljen model Andrews je prikazan na sliki 1.

Slika 1: Model procesov oblikovanja strategij po Andrews.



Vir: Welge, 1985, str. 529.

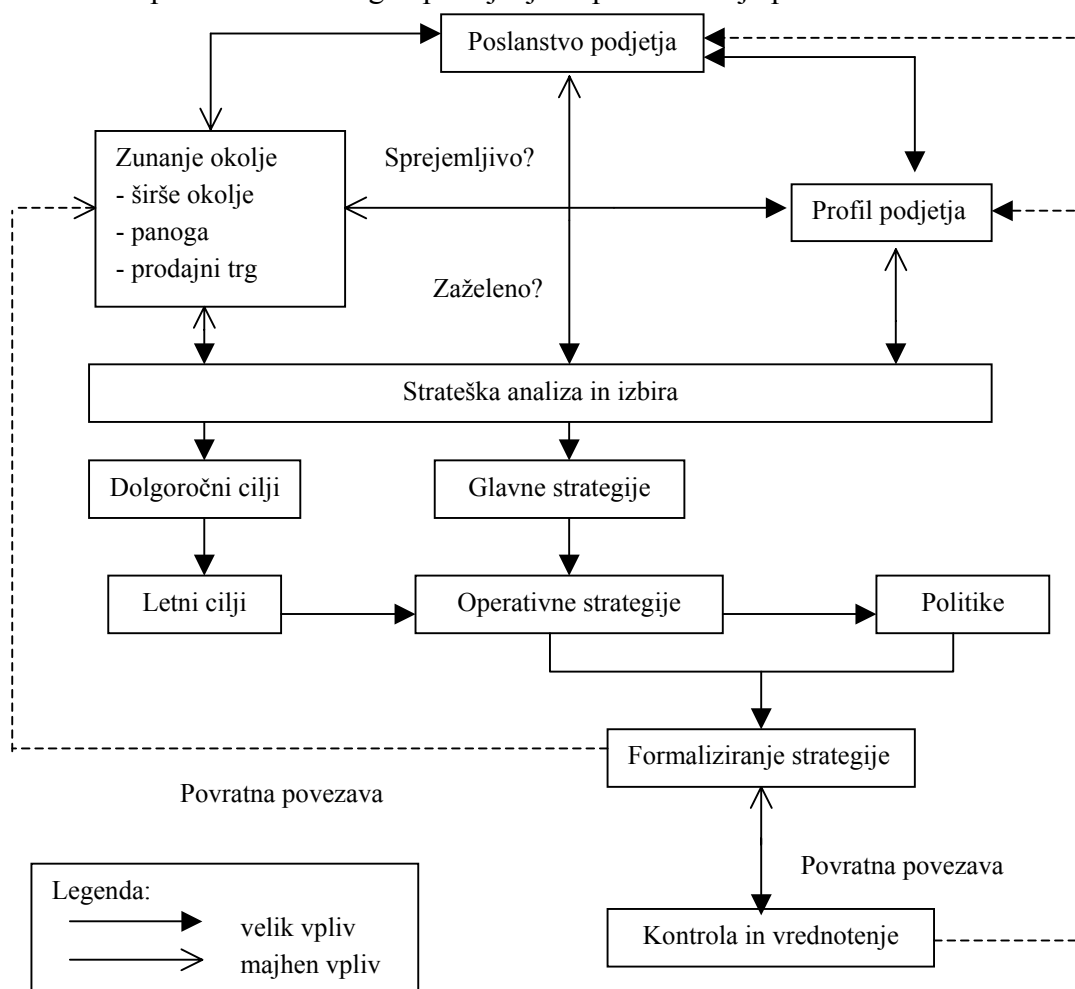
2.2.2 TEORETIČNI MODEL PEARCEA IN ROBINSONA

Model procesa strateškega upravljanja in poslovanja po Pearceu in Robinsonu vsebuje številne sestavine, prikazane v sliki 2. Sprememba vsake sestavine modela vpliva na spremembo ene ali več drugih sestavin modela. V modelu je to prikazano z dvosmernimi povezavami v obliki puščic. To na primer pomeni, da zunanje okolje vpliva na poslanstvo podjetja, po drugi strani pa podjetje vpliva na zunanje okolje z vplivanjem na konkurenco na trgu (Pearce, Robinson, 1994, str. 17).

Proces strateškega upravljanja in poslovanja so informacije, ki vsebujejo pretekle, sedanje in napovedane podatke o poslovanju podjetja in njegovem okolju. Managerji presojujejo oz. vrednotijo te podatke v luči interesov posameznih deležnikov podjetja. Namen procesa strateškega upravljanja in poslovanja je oblikovanje in implementacija strategij, s katerimi se dosega dolgoročno poslanstvo podjetja in na tej osnovi postavljeni cilji.

Proces strateškega upravljanja in poslovanja se prične z razvojem ali presojo ustreznosti poslanstva podjetja. Sledi pregled profila podjetja in analiza zunanjega okolja. Nato si po vrstnem redu sledijo strateška izbira (strategic choice), opredelitev dolgoročnih ciljev, oblikovanje glavnih strategij, opredelitev kratkoročnih ciljev, oblikovanje operativnih strategij, formaliziranje strategij, pregled in vrednotenje strategij.

Slika 2: Model procesa strateškega upravljanja in poslovanja po Pearceu in Robinsonu.



Vir: Pearce, Robinson, 1994, str. 18.

Z vsako spremembo glavnih faktorjev poslovanja podjetja se mora strateški položaj podjetja na novo presojevati. Gre na primer za vstop novega velikega konkurenta, zamenjavo glavnega direktorja, pojav nove tehnologije. Pomen posameznih komponent modela ni enak. Poslanstvo

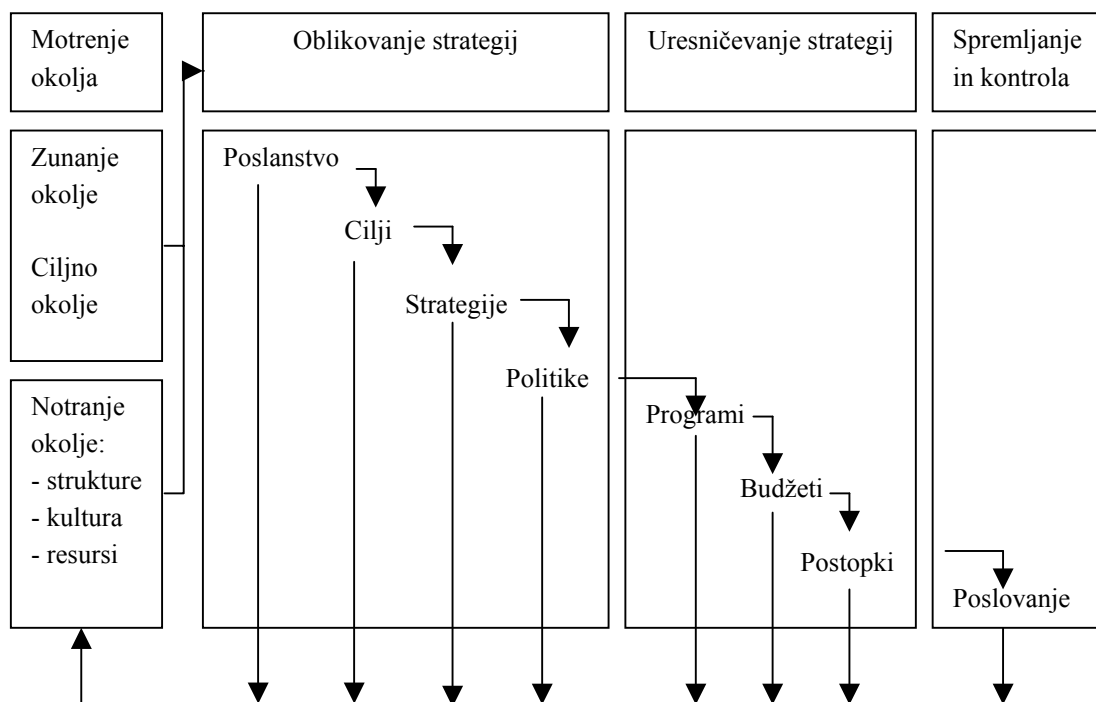
podjetja se na primer menja manj pogosto kot dolgoročni cilji podjetja. Dolgoročni cilji pa se menjajo manj pogosto kot letni cilji, ki jih podjetje sprejema vsako leto posebej.

Proces strateškega upravljanja in poslovedenja zahteva povratno povezavo faze formaliziranja strategij z analizo zunanjega okolja (glej sliko 2). Kako bo strategija vplivala na zunanje okolje podjetja. Povratna povezava obstaja tudi v fazi kontrole strategij in sicer s profilom in poslanstvom podjetja. Gre za vprašanje, kako uveljavljanje strategije vpliva na profil oz. poslovanje podjetja in ali se mora poslanstvo podjetja kakorkoli spremeniti. Proces strateškega upravljanja in poslovedenja je dinamičen proces, ki zahteva stalno spremljanje vseh komponent, ki se nenehno spreminjajo.

2.2.3 MODEL HUNGERJA IN WHEELENA

Hunger in Wheelen sta razvila svoj model strateškega upravljanja in poslovedenja. Celoten proces razčlenjujeta, kot je iz slike 3 razvidno, na fazo motrenja zunanjega in notranjega okolja, na fazo oblikovanja strategij, na fazo uresničevanja strategij ter na fazo spremljanja in kontrole uresničevanja strategij (Hunger, Wheelen, 1996, str. 7).

Slika 3: Model strateškega upravljanja in poslovedenja po Hungerju in Wheelenu.



Vir: Hunger, Wheelen, 1996, str. 10.

Proces strateškega upravljanja in poslovedenja podjetja vključuje aktivnosti, ki segajo od motrenja okolja do samega spremljanja poslovanja podjetja. Poslovodstvo podjetja motri zunanje okolje podjetja, da bi ugotovilo možnosti in nevarnosti in notranje okolje podjetja, da bi identificiralo prednosti in slabosti poslovanja podjetja. Glede na ugotovljene možnosti in

nevarnosti ter prednosti in slabosti poslovanje presodi primernost poslanstva podjetja. Prvi korak pri oblikovanju strategije je opredelitev poslanstva podjetja, ki vodi k oblikovanju ciljev, strategij in politik. Uresničevanje sprejetih strategij in politik se odvija skozi programe, budžete in postopke. Vrednotenje poslovanja in vsakokratna povratna povezava zagotavlja ustrezno kontrolo organizacijskih aktivnosti. Model je mišljen kot kontinuiran proces, ki opisuje, kako naj bi se strateško upravljanje in poslovanje odvijalo in ne, kako se dejansko odvija v podjetjih (Hunger, Wheelen, 1996, str. 7).

2.2.4 MODEL STRATEŠKEGA UPRAVLJANJA IN POSLOVODENJA PO PUČKU

Pučko je na podlagi študiranja številnih avtorjev razvil svoj model strateškega upravljanja in poslovanja, ki ga prikazujemo na sliki 4. Njegov model ponuja možen logičen prijem pri raziskovanju in pri izvajanju procesa strateškega upravljanja in poslovanja v podjetju. Proces strateškega upravljanja in poslovanja moramo razumeti kot zaporedje treh glavnih faz (Pučko, 1996, str. 119): izdelovanje predpostavk za strateško planiranje, planiranja v ožjem pomenu besede in uresničevanja ter kontrola uresničevanja strategij.

Slika 4: Prikaz modela procesa strateškega upravljanja in poslovanja po Pučku.

Planske predpostavke	Proces strateškega planiranja				Uresničevanje in kontrola
Ocenjevanje okolja	Celovito ocenjevanje podjetja: prednosti in slabosti priložnosti in nevarnosti	Postavljanje planskih ciljev in ugotavljanje planske vrzeli	Razvijanje strategij: celovitih poslovnih funkcijskih	Ocenjevanje strategij in izbira	Taktično planiranje
Analiza poslovanja					programiranje predračunavanje kadrovanje usmerjanje
Vizija in poslanstvo					Kontrola

Vir: Pučko, 1996, str. 119.

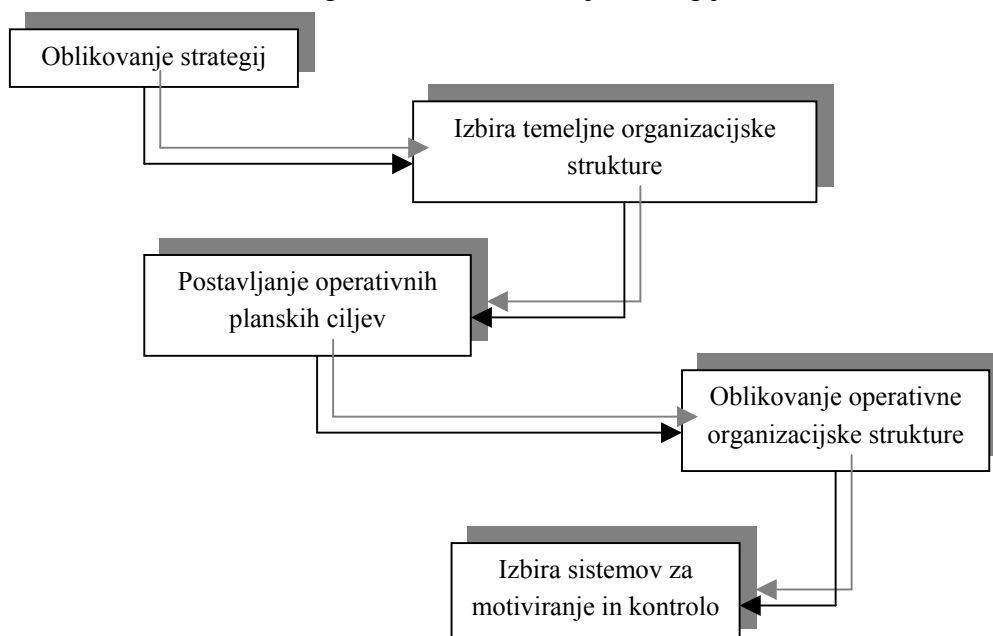
Prva faza modela procesa strateškega upravljanja in poslovanja je izdelovanje planskih predpostavk. Z njo se razsvetli poslovanje podjetja in njegovega okolja. Faza izdelave planskih predpostavk vsebuje (Pučko, 1996, str. 120):

- 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 kot glede na psihosocialne spremenljivke 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. Iskanja in zaznavanja 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. Glavne odločitve v procesu uresničevanja strategij so prikazane v sliki 5. Na koncu sledi še kontrola uresničevanja strateških ciljev in strategij podjetja. Bistvo kontrole je v iskanju odklonov uresničenega in doseženega od planiranega, v poročanju o teh odklonih in v začenjanju popravljalnih akcij. V praksi se posamezne podfaze največkrat prepletajo in zaradi praktičnih razlogov tudi združujejo (Pučko, 1996, str. 120, 321-325).

Slika 5: Glavne odločitve v procesu uresničevanja strategij.



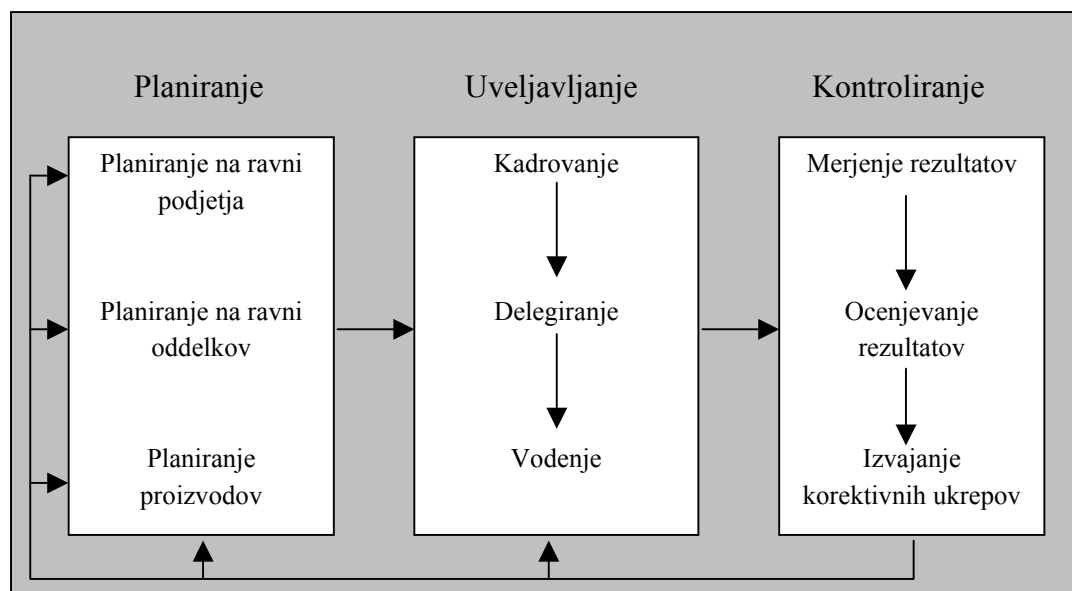
Vir: Pučko, 1996, str. 325.

2.2.5 FAZE STRATEŠKEGA UPRAVLJANJA IN POSLOVODENJA

Na osnovi predstavljenih modelov strateškega upravljanja in poslovođenja bomo na kratko povzeli njihove faze.

Proces strateškega upravljanja in poslovođenja vključuje vse tri faze organizacijskega oziroma upravljalno ravnalnega procesa. Proces upravljanja in poslovođenja se razvija s planiranjem, uveljavljanjem in kontrolo. Smiselno zato lahko govorimo o strateškem upravljanju in poslovođenju, ki vključuje fazo strateškega planiranja, fazo uveljavljanja strategij in fazo kontrole uresničevanja strategij. Navedene faze so prikazane v sliki 6. Sestavni del celotnega procesa upravljanja in poslovođenja pa je proces koordinacije in proces organiziranja. Vsaka faza in vsak delček procesa upravljanja in poslovođenja pa poteka z odločanjem (Lipovec, 1995, str. 231, 239).

Slika 6: Prikaz faz strateškega upravljanja in poslovođenja.



Vir: Kotler, 1984, str. 44.

2.2.5.1 Strateško planiranje

Strateško planiranje je ena od najpomembnejših faz procesa strateškega upravljanja in poslovođenja. Planiranje je na podlagi predvidevanja bodočnosti zavestno določanje bodočega delovanja za uresničitev ciljev poslovanja, izoblikovano v strategije, politike, postopke, predračune in programe. Planiranje je torej sredstvo, ki zagotavlja, da bo delovanje podjetja doseglo svoj cilj, da bo torej smotno. V tem je najprej pomembnost planiranja. Drugič planiranje povezuje okolje s ciljem delovanja, je torej sredstvo za koordinacijo okoliščin in ciljev. Poleg tega planiranje izhaja iz sedanjega stanja in je usmerjeno v prihodnost. Zato je sredstvo za koordinacijo sedanjosti in prihodnosti. Zato brez planiranja ni možno zagotoviti smotnosti poslovanja. Zaradi tega nekateri avtorji planiranje enačijo s procesom upravljanja in poslovođenja (Lipovec, 1995, str. 256).

Prvi korak strateškega planiranja je izdelava izhodišč ali predpostavk strateškega planiranja. Izhodišča so planiranju dana, vendar jih mora poslovodstvo podjetja identificirati. Gre za izhodišča, ki zadevajo samo podjetje in njegovo okolje. V ta namen mora podjetje izdelati analizo svojega okolja. Na podlagi izdelanih analiz mora poslovodstvo podjetja predvidevati razvoj za podjetje ključnih spremenljivk v okolju. Poleg predvidevanja okolja je za planiranje ključno izhodišče analiza lastnega poslovanja podjetja. Poleg tega pa moramo pri planiranju upoštevati še poslanstvo podjetja. Na tej osnovi poslovodstvo pripravi celovito oceno podjetja, ki je osnova za postavljanje strateških ciljev.

V naslednjem koraku oblikujemo strateške cilje podjetja. Oblikovanje ciljev se začne s presojo poslanstva podjetja. Odgovoriti moramo na vprašanje, kaj je in kaj naj bo poslovno področje podjetja. Poslanstvo podjetja naj bi kazalo proizvode in trge, na katere se bo podjetje osredotočilo, ter na odjemalce, ki jih želimo zadovoljiti. Sledi izbiranje ključnih kazalcev, ki lahko izražajo cilje. Na koncu moramo izbranim kvalitativno opredeljenim kazalcem pripisati ciljne vrednosti, ki bodo izražale planske cilje. Rezultate, ki jih želimo doseči. (Pučko, 1996, str. 165).

Strateške cilje lahko izoblikujemo na integralni ali inkrementalni način. Pri integralnem načinu najprej izoblikujemo nekaj ciljev celotnega poslovanja, ki jih narekujeta osnovni smoter gospodarjenja in kriterij gospodarjenja v družbenoekonomskem sistemu. V podjetju je to stopnja donosnosti, večanje vrednosti firme, povečevanje vrednosti delničarjem. Na tej osnovi razvijemo strateške cilje za vsa poslovna področja. Inkrementalni način postavljanja planskih ciljev je ravno obraten od integralnega. Tu najprej oblikujemo delne planske cilje po posameznih poslovnih in funkcijskih področjih, potem pa skušamo na osnovi teh ciljev izdelati zbirne plane. Z zbirnimi plani razumemo predvsem plan dobička, plan premoženja in plan financiranja.

Dobro postavljeni cilji morajo imeti naslednje lastnosti (Lipovec, 1995, str. 262):

- cilji morajo izražati potrebe podjetja in biti povezani s potrebami deležnikov podjetja;
- cilji morajo biti jasni, razumljivi, stvarni in konkretni;
- cilji morajo biti logični in bistro izoblikovani;
- cilji morajo ustrezati okoliščinam in treba jih je pravočasno objaviti; medsebojno morajo biti tako povezani, da ne povzročajo nepotrebnih spopadov;
- cilji morajo biti uresničljivi z običajnim prizadevanjem;
- cilji morajo biti izraženi v obliki rezultata, odvisnega od dela, ne pa v obliki idealov ali vrednot.

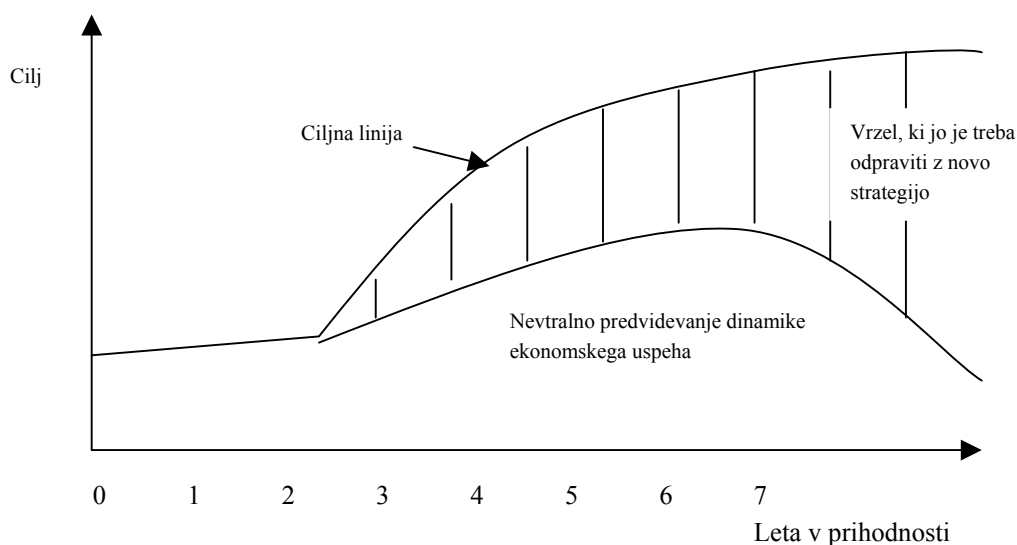
Tako postavljeni cilji so ne samo sredstvo koordinacije temveč tudi sredstvo za usmerjanje delovanja podjetja. Planiranje povezuje različne cilje podjetja in individualne cilje v celoto ciljev podjetja, ki se potem izrazi v gospodarjenju kot temeljni cilj podjetja. S tem se tudi gradi poseben vidik motivacijske strukture v podjetju (Lipovec, 1995, str. 262). Glavna ovira

na poti do dobro postavljenih ciljev je običajno neustvarjalen in introvertiran management. Posledica je zadovoljstvo z obstoječim stanjem in njegovo ohranjanje. Ne glede na to, kako so planski cilji postavljeni, se izražajo s ciljno linijo. Ciljna linija ponazarja zaželeno stopnjo doseganja posameznega planskega cilja v prihodnjih obdobjih znotraj planskega obdobja. Iz ciljne linije lahko razvijemo druge ciljne linije, ki izražajo izvedene planske cilje. Postavljanje ciljnih linij je vedno bolj ali manj pod vplivom: preteklih poslovnih dosežkov, dinamike okolja in vrednotnega sistema upravljavcev in poslovodstva podjetja.

Drucker meni, da so cilji nujno potrebni v vseh dejavnostih podjetja, katerih rezultati odločilno vplivajo na obstoj in razvoj podjetja. Takšnih dejavnosti je osem: položaj na trgu, inovatorstvo, produktivnost, gnotna in finančna sredstva, rentabilnost, storilnost in razvoj ravnalcev, storilnost in stališča delavcev ter družbena odgovornost (Lipovec, 1995, str. 257-263).

Naslednji korak je ugotavljanje morebitnih planskih vrzeli. Planska vrzel se ugotavlja na podlagi zastavljenih ciljev, izraženih v ciljnih linijah in predvidevanja, ki jih v podjetju skušajo odpraviti z dodatnimi ali novimi strategijami. (Pučko, 1996, str. 171). Primer planske vrzeli je prikazan na sliki 7.

Slika 7: Prikaz primera planske vrzeli.



Vir: Puško, 1996, str. 168.

Sledi razvijanje strategij za odpravljanje planske vrzeli, njihovo ocenjevanje in izbira. Podjetje mora pri strateškem planiranju razviti planske strategije za odpravljanje planskih vrzeli. S strategijo razumemo vsako možno poslovno usmeritev podjetja, ki obeta, če bo uresničena, doseči strateške cilje. V tem smislu vsebuje planska strategija množico izvedenih ciljev in poslovnih politik, kar vse pomeni določene omejitve za poslovno odločanje, ali vnaša določena pravila v to odločanje. Pri razvijanju strategij kaže upoštevati zunanje in notranje dejavnike rasti in razvoja podjetja. Poleg tega moramo upoštevati: primernost organizacijske

strukture podjetja in značilnosti upravljalno-poslovodnih sposobnosti, ki so na voljo. Oprirati se moramo na: zaznane poslovne priložnosti v okolju, na ugotovljene sposobnosti podjetja, pa tudi na posle, ki si jih podjetje želi, ali o katerih misli, da jih mora opravljati. Na tej osnovi se da izluščiti strategije, ki zaslužijo nadaljnjo analizo in ocenjevanje. Ocena vsake možne strategije vsaj načeloma temelji na njenem verjetnem prispevku k doseganju strateških ciljev (Pučko, 1996, str. 173-175, 306).

Izoblikovane in izbrane strategije moramo nato razčleniti na programe (Pučko, 1996, str. 322). Program, ki je izraz predvidenega bodočega delovanja, je sestavljen iz povezanih posameznih dejanj v časovnem zaporedju. Program vsebuje tudi opredelitev potrebnih sredstev za njegovo izvedbo, z navedenimi predpostavkami, od katerih je izvedba odvisna, in z navedbo pričakovanih rezultatov delovanja. Programi se razvijajo in konkretizirajo v projektih, predračunih in akcijskih načrtih. Predračuni so izkazi pričakovanega dotoka in odtoka dobrin (surovin, izdelkov), opreme, denarja in osebja v bodočem obdobju (Lipovec, 1995, str. 265).

2.2.5.2 Uresničevanje strateških planov

Faza uveljavljanja procesa strateškega upravljanja in poslovođenja sledi fazi strateškega planiranja. V fazi uresničevanja se mora razdeliti delo z dodeljevanjem delovnih nalog posameznim članom podjetja, zadovoljevati moramo potrebe članov podjetja in s tem povezati njihove individualne cilje s ciljem podjetja, delegirati moramo pooblastila in vsakdo mora vzdrževati predvidena razmerja z drugimi člani združbe. Bistveni del uveljavljanja je proces kadrovanja in delegiranja. Kadrovanje je nabor, izbiranje, najemanje, izobraževanje, premeščanje, napredovanje, ter upokojevanje in odpuščanje osebja. S kadrovanjem iščemo ljudi z določenimi lastnostmi in jih povezujemo z ljudmi, ki spet imajo določene lastnosti. Med ljudmi bodo zaradi njihovih lastnosti nastala potencialna razmerja, ki bodo dobila bolj ali manj predvideno kvaliteto in se bolj ali manj predvideno razvijala. Obenem s kadrovanjem poteka tudi delegiranje dolžnosti, pooblastil in odgovornosti. Ko osebje namestimo in mu dodelimo delovne naloge, ga moramo voditi. Vodenje je spretnost vplivanja na druge ljudi s komuniciranjem, da bi sodelovali v smeri doseganja cilja podjetja (Lipovec, 1995, str. 272-275, 286).

2.2.5.3 Kontroliranje uresničevanja strateških planov

Kontroliranje izpolnjevanja strateških planov je ugotavljanje, kaj je bilo opravljeno, je merjenje in ocenjevanje delovanja in izvajanje korektivnih ukrepov, da bi zagotovili uresničevanje strateških ciljev podjetja in strateških planov, ki naj bi to v naprej zagotavljali. Naloga kontroliranja je odkrivati ovire v uveljavljanju, da bi jih bilo možno odpraviti, in da zadržuje odklone od plana in cilja v dogovorjenih mejah. Kontroliranje se nanaša na vsako dejanje in vsako posamezno opravilo v podjetju v katerikoli organizacijski funkciji. Kontroliranje poteka v naslednjih zaporednih fazah (Lipovec, 1995, str. 232-234):

- pregledovanje organizacije in opravljenega delovanja,
- ocenjevanje opravljenega na podlagi načrtovanega,

- odpravljanje ovir in odklonov s korektivnim delovanjem.

Če je kontrola zares sprotna, so ti korektivni ukrepi lahko zelo enostavni: odstranjevanje ovir delovanja, razlaga nalog, pridobivanje dodatnih sredstev, prilagajanje poteka opravil zahtevam hitrosti in potrebam drugih dejavnikov in podobno. Lahko pa korektivna akcija obsega tudi popravke v planih ali celo v ciljih kot tudi popravke v uveljavitveni fazi procesa upravljanja in poslovođenja. To je zlasti potrebno, če je kontrola prepočasna, tako da so nastali odkloni, pomembnejši, ali pa če ugotovi, da nastali, čeprav majhni odkloni, nastajajo iz vzrokov, ki tičijo v planski ali v uveljavitveni fazi procesa upravljanja in poslovođenja.

2.3 IZHODIŠČA STRATEŠKEGA UPRAVLJANJA IN POSLOVODENJA V PODJETJU

Izhodišče za strateško upravljanje in poslovođenje v podjetju so: izdelane ocene ključnih razvojov v okolju v prihodnosti, pregled ugotovitev že v preteklosti opravljenih analiz poslovanja ter izdelana vizija in/ali poslanstvo podjetja.

2.3.1 OCENJEVANJE ŠIRŠEGA OKOLJA PODJETJA

Pri ocenjevanju okolja kaže izluščiti ključne razvoje v najširšem okolju podjetja v prihodnosti. Zatem je smiselno oceniti še ožje oz. ciljno okolje podjetja. Ocenjevanje ciljnega okolja mora vsebovati vsaj ocenjevanje privlačnosti panoge, v kateri je podjetje in analizo trga podjetja.

Preden poslovođenje podjetja prične z oblikovanjem strategije, mora opazovati in oceniti širše zunanje okolje podjetja, da pravočasno identificira možne priložnosti in nevarnosti, ki podjetju v prihodnosti pretijo iz okolja. Opazovanje in ocenjevanje okolja je orodje, s katerim se podjetje izogne morebitnim strateškim presenečenjem in si zagotovi uspešno dolgoročno poslovanje (Hunger, Wheelen, 1983, str. 78).

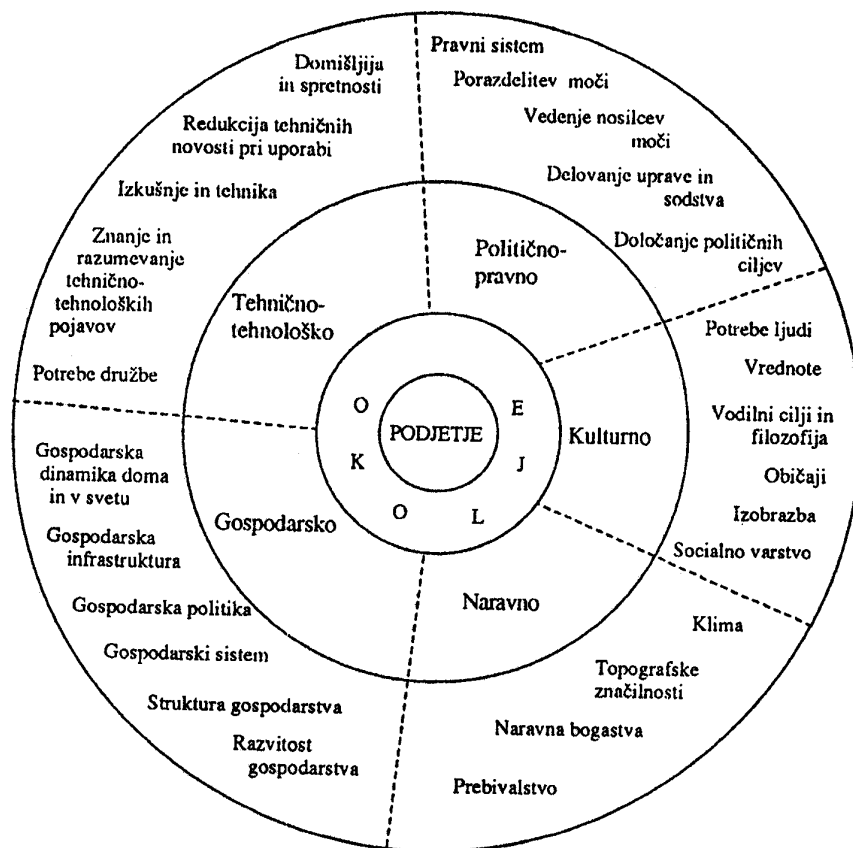
Okolje podjetja lahko razdelimo na pet podokolij (Pučko, 1996, str. 8):

- naravno podokolje,
- gospodarsko podokolje,
- tehnično-tehnološko podokolje,
- politično-pravno podokolje,
- kulturno podokolje.

Za vsako od teh petih podokolij poskušamo zdaj oceniti ključne razvoje, relevantne za podjetje. Ocene ključnih razvojov v preteklosti in na tej osnovi ocena možnih razvojov v posameznih podokoljih v prihodnosti omogočajo poslovođenstvu ugotoviti tudi določene poslovne priložnosti in izzive za podjetje. Le na osnovi poznavanja prihodnjih poslovnih priložnosti in nevarnosti lahko razvije podjetje ustrezne sposobnosti, da poslovne priložnosti

izkoristi ter se izogne nevarnostim (Pučko, 1996, str. 123). Širše okolje podjetja s podokolji in njihovimi sestavinami je prikazano v sliki 8.

Slika 8: Prikaz okolja podjetja s podokolji in njihovimi sestavinami.



Vir: Pučko, 1996, str. 9.

Seveda je za podjetje najpomembnejše gospodarsko podokolje. Zato moramo posebej skrbno izdelati ocene ključnih razvojov v tem podokolju. To največkrat pomeni, da je potrebno sistematično zbrati napovedi razvoja ključnih narodnogospodarskih agregatov, ki so za podjetje posebej pomembni. Te napovedi ponujajo okvire za podjetniške napovedi in planske kalkulacije.

2.3.2 OCENJEVANJE PRIVLAČNOSTI PANOGE

Pri ocenjevanju ožjega oz. ciljnega okolja podjetja je primerno najprej izdelati oceno privlačnosti panoge, v kateri je podjetje. Stopnja privlačnosti panoge pomeni takšno ali drugačno dosegljivo donosnost za podjetja, ki v neki panogi poslujejo.

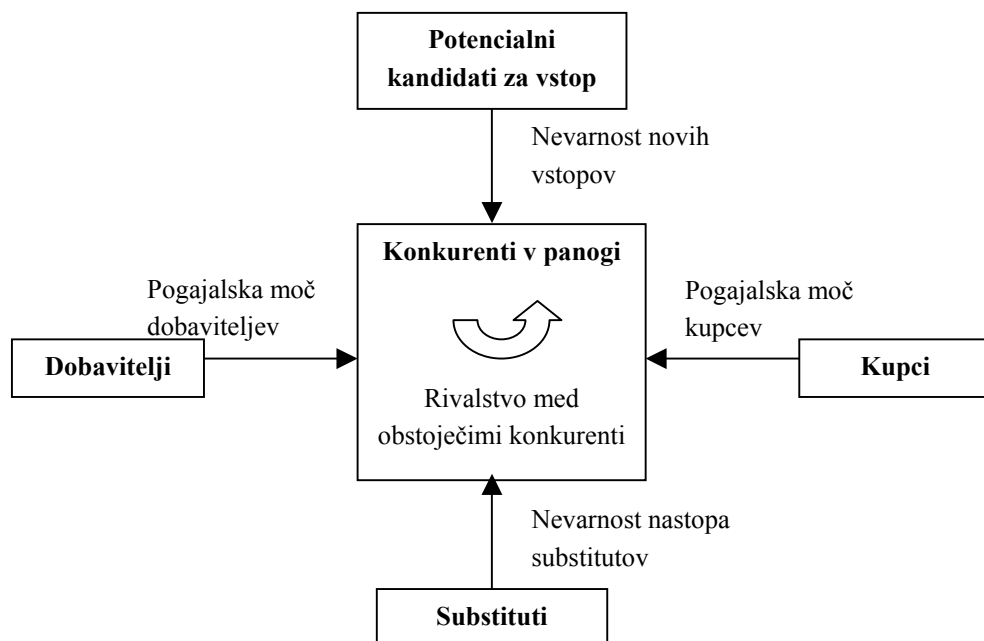
Poslovne možnosti in nevarnosti panoge so odvisne od strukture in s tem privlačnosti panoge. Privlačnost panoge določa pet skupin dejavnikov (Porter, 1998, str. 4):

- vstopanje novih konkurentov v panogo,
- nevarnost substitucije proizvodov (storitev),

- pogajalska moč kupcev,
- pogajalska moč dobaviteljev,
- rivalstvo med obstoječimi konkurenti v panogi.

S pomočjo ocenjevanja skupnega delovanja omenjenih petih skupin dejavnikov, ki so prikazani v sliki 9, ugotavljamo poslovne možnosti in nevarnosti za prihodnjo poslovno uspešnost podjetja.

Slika 9: Prikaz petih skupin dejavnikov, ki določajo konkurenčnost panoge.



Vir: Porter, 1998, str. 5.

2.3.3 ANALIZA PRODAJNEGA TRGA PODJETJA

Ocenjevanje ciljnega okolja je hudo pomanjkljivo, če ne vključuje analize prodajnega trga podjetja v sedanjosti in prihodnosti. To pomeni, da je potrebno ugotoviti obstoječi tržni potencial in napovedati njegov razvoj. Opredeliti moramo glavne tržne segmente, njihovo velikost in potrebe. Pri tem se moramo posebej usmeriti na ugotavljanje slabo zadovoljenih potreb, saj le te praviloma pomenijo nove poslovne priložnosti za podjetje.

Trg sestavljajo vsi dejanski in potencialni kupci nekega proizvoda. Velikost trga je odvisna od števila kupcev, ki se pojavijo za določeno ponudbo na trgu. Kupce na trgu določajo tri značilnosti: zanimanje za izdelek, dohodek in dostopnost izdelkov. Razlikujemo med potencialnim, razpoložljivim, kvalificiranim razpoložljivim, ciljnim in dejanskim trgom (Kotler, 1984, str. 226).

Potencialni trg (potential market) sestavlja del celotne populacije na določenem območju, ki jih družijo zadostno zanimanje za določeno ponudbo na trgu. Poleg tega morajo imeti potencialni porabniki ustrezen dohodek, da si nakup lahko privoščijo. Velikost trga, ki je na voljo vsem podjetjem, je tako odvisna od interesa in dohodka porabnikov. Velikost trga se v naslednji stopnji zmanjša za tiste porabnike, ki jim je dostop do izdelka onemogočen z določenimi ovirami. *Razpoložljivi trg (available market)* tako sestavljajo porabniki, ki imajo interes, dohodek in dostop do neke tržne ponudbe. V podjetju lahko omejijo prodajo na določen del razpoložljivega trga. Ta del se imenuje kvalificirani razpoložljivi trg. *Kvalificirani razpoložljivi trg (qualified available market)* sestavljajo porabniki, ki imajo interes, dohodek, dostop do določene tržne ponudbe in izpolnjujejo določene pogoje, dane s strani podjetja. *Ciljni trg (served market)* je le del kvalificiranega razpoložljivega trga, ki ga podjetje želi osvojiti. *Dejanski trg (penetrated market)* sestavljajo porabniki, ki so določen izdelek že kupili (Kotler, 1984, str. 226-227).

Celotni potencial trga je mogoče oceniti s pomočjo metode razmerij. Najbolj enostavna je naslednja oblika (Kotler, 1984, str. 234):

$$Q = nqp$$

pri čemer je:

Q = celotni potencial trga

n = število kupcev določenega proizvoda

q = povprečna količina nakupa enega kupca

p = cena povprečne enote proizvoda

Podjetja izbirajo med različnimi možnimi območji določenega trga, na katerih bodo nastopala. V ta namen morajo oceniti tržni potencial različnih območij. *Potencial trga določenega območja* pa je mogoče oceniti na dva načina. Prvi je metoda postopnega opredeljevanja trga, pri kateri moramo identificirati vse potencialne kupce vseh območij in oceniti njihove potencialne nakupe. Drugi način je metoda več factorskega indeksa, ki jo uporabljamo, kadar so potrošniki številni. Pri tej metodi velikost trga območja ocenjujemo tako, da določeno območje povežemo z neodvisno spremenljivko, ki je prisotna v vseh ocenjevanih območjih¹.

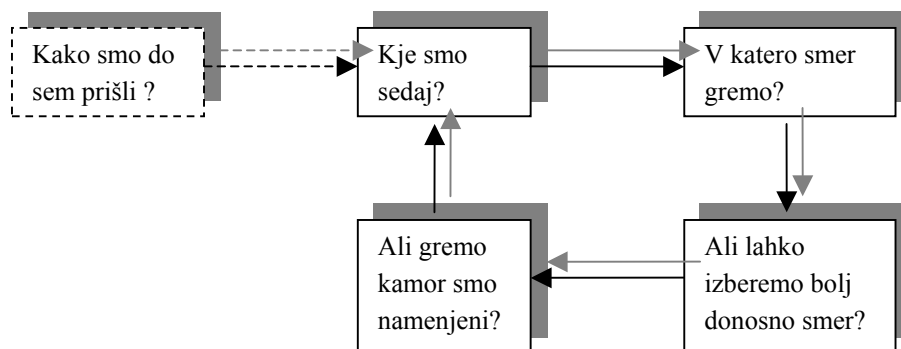
Da bi podjetje kar najbolje prilagodilo svojo tržno ponudbo potrebam potrošnikov, jih mora razdeliti na posamezne skupine tako, da so si znotraj njih potrošniki razmeroma podobni, kar zadeva nekatere vidike zadovoljevanja potreb. Takšne skupine imenujemo tržne segmente. V literaturi je možno zaslediti štiri skupine osnov za segmentacijo trga izdelkov za široko potrošnjo. To so: geografske, demografske in socioekonomske, psihografske in vedenjske osnove. Prve tri skupine se nanašajo na značilnosti potrošnikov, zadnja pa na odzivanje potrošnikov na dražljaje, ki so povezani z izdelkom (Rojšek, Starman, 1994a, str. 21).

¹ Predvidevamo, da je tržni potencial za zdravila neposredno povezan s številom prebivalcev. Iz tega sledi naslednja ocena. Ameriška zvezna država Virginia ima 2.28% vsega prebivalstva ZDA, kar pomeni, da tržni potencial zvezne države Virginije predstavlja 2.28% celotnega tržnega potenciala (Kotler, 1984, str. 237).

Kadar smo v dvomih, kako segmentirati trg in v kakšni meri, nam bodo v pomoč naslednja merila dobre segmentacije trga (Rojšek, Starman, 1994a, str. 24): prepoznavnost in merljivost segmenta, dosegljivost segmenta z mediji komuniciranja, zadostna velikost segmenta in zmožnost oblikovati za segment poseben trženjski splet. S segmentacijo trga smo odkrili možne tržne segmente, ki so podjetju na voljo.

Z analizo prodaje je povezano tudi predvidevanje možne prodaje podjetja. Tiste napovedi prodaje, ki jih podjetje sprejme, pa pomenijo pomembne planske predpostavke. Osnovni cilj je predvideti, kakšno bo povpraševanje po sedanjih in morebitnih novih proizvodih podjetja. V ta namen mora poslovodstvo predvidevati: splošne razmere gospodarjenja, potencialno povpraševanje po izdelkih panoge, v kateri je podjetje, delež podjetja na trgih njegove panoge in delež glavnih skupin proizvodov v predvidenem deležu podjetja (Pučko, 1996, str. 63). Napovedovanje mora biti vpeto v celoten proces strateškega upravljanja in poslovanja. Možen logičen sistem napovedovanja, ki je vpet v proces strateškega upravljanja in poslovanja, mora odgovoriti na naslednja vprašanja: kje smo sedaj, kako smo do sem prišli, v katero smer gremo, ali lahko izberemo bolj donosno smer, ali gremo, kamor smo namenjeni (Davis, 1988, str. 8). Povezava navedenih vprašanj je prikazana v sliki 10.

Slika 10: Prikaz kroga vprašanj logičnega sistema napovedovanja.



Vir: Davis, 1988, str. 8.

2.3.4 UGOTOVITVE ANALIZE POSLOVANJA PODJETJA

Analiza poslovanja je proces spoznavanja poslovanja konkretnega podjetja, ki služi za odločanje o izboljšanju ekonomske uspešnosti poslovanja tega podjetja z vidika uporabnika analize (Pučko, 1996a, str. 6). V okviru procesa strateškega upravljanja in poslovanja ne razčlenjujemo celote analize poslovanja podjetja. Gre za to, da proces strateškega upravljanja in poslovanja naslonimo na spoznanja in ugotovitve vseh že izvedenih analiz poslovanja v podjetju. V ta namen si moramo ustvariti ustrezen pregled teh najdb.

Pri celoviti analizi poslovanja podjetja praviloma ocenjujemo vse poslovne prvine in vse poslovne funkcije ter poslovni uspeh in poslovno uspešnost podjetja. Na ta način pridobimo

informacije o količini in kakovosti virov, s katerimi podjetje razpolaga in informacije o poslovnem uspehu in uspešnosti poslovanja, ki jo podjetje dosega. To pa so informacije, ki so nujne tudi v procesu strateške analize in odločanja (Pučko, 1996, str. 129).

2.3.5 VIZIJA IN POSLANSTVO PODJETJA

Vizija je podoba boljše prihodnosti, je stanje, h kateremu teži podjetje, ki je vsaj teoretično dosegljivo. Jasna vizija olajša poslovodstvu podjetja odločanje, ko se soočijo z nepričakovanimi situacijami. V ta namen se poslovodni delavci podjetja sprašujejo, ali bo določena odločitev podpirala v podjetju sprejeto vizijo ali ne. Vizija podjetja pogosto uteleša temeljne vrednote ustanoviteljev podjetja in predstavi filozofijo podjetja, ki ni razvidna iz poslovnih planov podjetja. Dobra vizija pogosto zveni zelo enostavno, kar ni značilno za vizijo v tistih podjetjih, kjer ni jasna. To pomeni, da vizije ni mogoče ustvariti le tako, da se oblikuje nekaj stavkov. Vizijo se mora živeti in priti mora iz samega podjetja. Poleg tega jo morajo zaposleni sprejeti kot svojo. Z njo bodo preko podjetja udeležili tudi lastne cilje (Bowman, 1997, str. 181).

Potreba po oblikovanju vizije lahko izvira iz potrebe po nadzorovanem razvoju jutrišnjega podjetja. Potreba po novih ustvarjalnih strategijah pogosto vodi do oblikovanja vizije jutrišnjega podjetja, ki je slika o "jutrišnjih" potrebah in željah kupcev. Pa tudi potreba po radikalni spremembi kulture podjetja, ki naj odpre pot potrebnim spremembam v podjetju v smislu vzpostavljanja novih vzorcev obnašanja, ki bodo omogočili mobilizacijo zaposlenih na novih temeljih, je pogosto osnova za oblikovanje vizije podjetja (Pučko, 1996, str. 130).

Poslanstvo podjetja je navadno povezano z manj prvinami poslovne domišljije kot vizija. Poslanstvo podjetja skuša odgovoriti na vprašanje, kaj je in kaj naj bo poslovno področje podjetja. Poslanstvo podjetja naj bi tako govorilo o izdelkih in trgih, s katerimi se bo podjetje ukvarjalo. To nekaj pove tudi o odjemalcih podjetja. Pogosto poslanstvo podjetja vsebuje opredelitev območij, kjer bo podjetje konkuriralo. To je lahko za neko podjetje lokalni trg, za drugo vseslovenski trg in za tretje evropski trg.

Presojanje poslanstva je mogoče s pomočjo naslednjih vprašanj (Bowman, 1997, str. 162):

- Ali bi si novi direktor podjetja lahko ustvaril jasno sliko, kaj želi podjetje doseči, le z branjem zapisanega poslanstva podjetja?
- Ali vsaka fraza in stavek pojasnjuje namere podjetja? Če ne, zakaj je fraza ali stavek zapisan v opredelitvi poslanstva? Ali se ga lahko odstrani?
- Ali najvišje poslovodstvo resnično verjame v celotno in posamezne dele poslanstva podjetja? Če ne verjame, se mora poslanstvo podjetja na novo opredeliti.
- Ali je jasno, kako naj se namere podjetja, ki so opredeljene v poslanstvu podjetja, realizirajo?

2.4 PRIJEMI ZA CELOVITO OCENO PODJETJA

Celovito ocenjevanje podjetja v okviru procesa strateškega upravljanja in poslovanja spada v fazo strateškega planiranja in pomeni zaznavanje poslovnih problemov konkretnega podjetja. Bistvo takšne celovite ocene je analiza preteklih, sedanjih in na možno prihodnost usmerjenih podatkov ter informacij. Ta ocena daje temelj za sam proces strateškega planiranja v okviru strateškega upravljanja in poslovanja. Prijemi celovitega ocenjevanja podjetja so različni. Usmerjeni so lahko na podjetje kot celoto ali na posamezne strateške poslovne enote podjetja (Pučko, 1996, str. 133).

Celovito oceno podjetja je mogoče opraviti na tri osnovne načine. To so:

- SWOT analiza,
- portfeljska analiza,
- Porterjeva analiza na osnovi verige vrednosti.

2.4.1 CELOVITA OCENA PREDNOSTI IN SLABOSTI TER MOŽNOSTI IN NEVARNOSTI PODJETJA (SWOT ANALIZA)

SWOT analiza je sinonim za celovito oceno prednosti in slabosti ter možnosti in nevarnosti podjetja, ki označuje sistematično zbiranje in vrednotenje preteklih, sedanjih in na možno prihodnost usmerjenih podatkov z namenom identificiranja notranjih prednosti in slabosti ter zunanjih priložnosti in nevarnosti podjetja. Na osnovi SWOT analize je mogoče oblikovati učinkovito strategijo, ki maksimira prednosti in priložnosti podjetja ter minimizira slabosti in nevarnosti podjetja (Pearce, Robinson, 1994, str. 175).

SWOT analiza, kot metodološki prijem, je bila razvita pred petdesetimi leti, da bi bila v pomoč podjetjem pri definiranju njihovih strategij v nestalnem in v omejenem konkurenčnem okolju. Analiza ima ime, povezano s predmetom proučevanja. Proučuje prednosti (strengths) in slabosti (weaknesses) v podjetju kot tudi priložnosti (opportunities) in nevarnosti (threats) (European Commission, 1999, str. 41).

Prednosti so določeni viri, sposobnosti, znanje in druge stvari, s katerimi podjetje razpolaga in katere omogočajo podjetju relativno boljše zadovoljevanje potreb trga od konkurence. Prednosti lahko obstajajo na področju finančnih virov, kadrov, trženja, blagovne znamke, povezav s kupci in dobavitelji in drugih področjih.

Slabosti so omejitve in pomanjkljivosti na področju virov, sposobnosti, znanj in drugih področjih, ki resno ogrožajo uspešnost podjetja. Zmogljivosti, finančni viri, sposobnost poslovanja, trženje, blagovna znamka so samo nekatere stvari, ki lahko predstavljajo slabost podjetja.

Priložnosti predstavljajo veliki, za podjetje ugodni premiki v okolju podjetja. Glavni viri podjetja so eden od virov priložnosti. Identifikacija v preteklosti prezrtih tržnih segmentov, spremembe v pravnem okolju podjetja, tehnološke spremembe, spremembe konkurentov in spremenjeni odnosi z dobavitelji in kupci so lahko samo nekatere priložnosti za podjetje.

Nevarnosti predstavljajo veliki za podjetje neugodni premiki v okolju podjetja. Nevarnosti so ključne ovire za sedanji in želeni položaj podjetja. Vrsta novih konkurentov, počasna rast trga, naraščajoča pogajalska moč kupcev in dobaviteljev, tehnološke spremembe in novi ali spremenjeni pravni okvir poslovanja so nekatere možne nevarnosti za uspešnost podjetja.

Prednosti in slabosti podjetja se lahko začnejo ugotavljati z iskanjem odgovorov na naslednje vprašanje: Kateri poslovni rezultati podjetja so (stopnja rentabilnosti, stopnja ekonomičnosti, stopnja pokritja, stopnja rasti realizacije, tržni delež podjetja in drugi) (Pučko, 1996, str. 133):

- boljši ali slabši od planiranih velikosti v preteklosti,
- boljši ali slabši od dosežkov konkurence.

Dobljeni odgovori na zastavljena vprašanja nas silijo v iskanje posebno uspešnih ali neuspešnih podstruktur in procesov v podjetju. Pri tem želimo dobiti odgovore na naslednja vprašanja:

- katere podstrukture (tržna, kadrovska, organizacijska in druge) in procesi (tehnološki, distribucijski, informacijski in drugi) podjetja so bolj ali manj prispevali k poslovni uspešnosti podjetja?

Odgovore na zastavljeno vprašanje iščemo z ocenjevanjem podstruktur podjetja glede na njihov prispevek k doseženi poslovni uspešnosti podjetja. Pri tem je proces le dinamična stran podstrukture. Ocenjevanje prispevka posameznih podstruktur k uspešnosti podjetja je mogoče izvesti med drugim na naslednje tri načine (Pučko, 1996, str. 134):

- z analitičnim ocenjevanjem,
- s subjektivnim načinom ocenjevanja in
- s točkovnim načinom ocenjevanja prednosti in slabosti podjetja.

V nalogi bomo ocenjevanje prispevka podstruktur podjetja k poslovni uspešnosti izvedli z analitičnim načinom ocenjevanja, ki ga bomo kombinirali s subjektivnim in točkovnim načinom ocenjevanja. Analitično ocenjevanje prispevka posamezne podstrukture podjetja k uspešnosti opravimo tako, da podstrukturo najprej razčlenimo na najpomembnejše sestavine, ki nam služijo kot analitična osnova za ocenjevanje. Subjektivni način ocenjevanja vsake podstrukture podjetja nam na prvi pogled poda jasno sliko nad prispevkom posamezne podstrukture k uspešnosti podjetja. Subjektivni način bomo zato uporabili kot dopolnitev analitičnemu načinu ocenjevanja podstruktur podjetja. Točkovno ocenjevanje prednosti in slabosti posameznih podstruktur podjetja nas pripelje do enakih rezultatov kot subjektivni način ocenjevanja. Izvedemo ga tako, da posamezne sestavine dane podstrukture ocenjujemo

s točkovanjem. Zbir točk pa nato s pomočjo tehtanja prevajamo na skupno oceno (Pučko, 1996, str. 134-139).

Možnosti in nevarnosti, ki se kažejo podjetju v prihodnosti, skušamo oceniti na osnovi ocene podstruktur podjetja, ki nam razkrivajo dejavnike uspeha ali neuspeha le-tega v preteklosti oziroma prednosti in slabosti podjetja. V ta namen moramo poleg prednosti in slabosti upoštevati še izdelane napovedi gospodarskih, konkurenčnih, tehnoloških, političnih in drugih razvojov v okolju podjetja. To ocenjevanje nam odkriva strateške dejavnike za prihodnjo poslovno uspešnost podjetja.

Ocenjevanje priložnosti in nevarnosti lahko temelji v osnovi na delfi² metodi ali na široki analitični obdelavi relevantnih podatkov in informacij. Pri tem želimo ugotoviti (Pučko, 1996, str. 143):

- na osnovi ugotovljenih prednosti in slabosti poslovne možnosti in nevarnosti podjetja, ki jim utegne biti v okolju izpostavljeno,
- osnovne razvojne probleme podjetja, s katerimi se je treba na planski način spoprijeti,
- prve možne elemente razvojne strategije podjetja za prihodnje obdobje na osnovi poznavanja profilov prednosti in slabosti ter možnosti in nevarnosti konkretnega podjetja.

Analiza prednosti in slabosti ter možnosti in nevarnosti je uporabna le, ko njena spoznanja prenesemo v strategije. Strategije moramo razvijati tako, da izkoristimo doseganje prednosti podjetja in jih povežemo s prihodnjimi priložnostmi, ki se kažejo v okolju podjetja. Obenem moramo s strategijami popravljati slabosti podjetja in se skušati izogniti prihodnjim nevarnostim, ki se kažejo v okolju. Primer možne povezave analize prednosti in slabosti s priložnostmi in nevarnostmi določenega podjetja, ki se kaže v štirih možnih strateških usmeritvah, je prikazan na sliki 11.

² Gre za anketiranje posameznih strokovnjakov ali še bolje celega tima, ki ga opravimo zaporedoma v več ciklih, ki omogočajo, da se posameznikove ocene kar najbolj razjasnijo (European Commission, 1999a, str. 110).

Slika 11: Prikaz SWOT matrike, ki kaže povezave prednosti in slabosti s priložnostmi in nevarnostmi določenega podjetja, ki se kaže v štirih možnih strateških usmeritvah.

NOTRANJI DEJAVNIKI	Prednosti (S)	Slabosti (W)
ZUNANJI	Seznam 5-10 <i>notranjih</i> prednosti	Seznam 5-10 <i>notranjih</i> slabosti
Priložnosti (O) Seznam 5-10 <i>zunanjih</i> priložnosti	SO Strategije Izdelava strategij, ki uporabijo prednosti za izkoriščanje priložnosti	WO Strategije Izdelava strategij, ki izkoriščajo priložnosti s premagovanjem slabosti
Nevarnosti (T) Seznam 5-10 <i>zunanjih</i> nevarnosti	ST Strategije Izdelava strategij, ki uporabljajo prednosti za izogibanje nevarnostim	WT Strategije Izdelava strategij, ki minimizirajo slabosti in odpravljajo nevarnosti

Vir: Hunger, Wheelen, 1996, str. 173.

2.4.2 PORTFELJSKA ANALIZA

Celovito ocenjevanje podjetja s portfeljsko³ analizo nam daje vpogled v kombinacijo posameznih strateških poslovnih področij. Po svoji naravi je portfeljska analiza ožja od celovitega ocenjevanja prednosti in slabosti ter možnosti in nevarnosti podjetja. Prednost portfeljske analize je v tem, da nam omogoča ugotavljati, kako posamezna kombinacija strateških poslovnih področij vpliva na uspešnost poslovanja celotnega podjetja. Gre za ugotavljanje optimalne kombinacije posameznih strateških poslovnih področij v okviru celotne poslovne usmeritve podjetja, ne pa posameznega poslovnega področja. Na osnovi navedene analize se poslovodstvo podjetja lahko odloči, na katera strateška poslovna področja se bo osredotočilo in koliko bo vanje vlagalo (Pučko, 1996, str. 144-145).

Portfeljska analiza združuje časovno in prostorsko komponento analize. Prostorska komponenta se kaže v osredotočanju analize na podjetje in na okolje podjetja. Časovna komponenta zadeva analizo sedanjega stanja in predvidevanje prihodnjega razvoja v podjetju in okolju podjetja. Na tej osnovi lahko strateško analizo strukturiramo na delna področja, ki so prikazana v sliki 12. Delna področja med seboj težko ločimo, ker se pogosto prekrivajo.

³ Izvor besede "portfolio" najdemo na področju bančništva in se nanaša na "portfelj", s čimer so nekdanj označevali posodo za hranjenje vrednostnih papirjev. Na področju literature s področja poslovne ekonomike se je pojem začel uveljavljati z zasnovo, ki je bila utemeljena v Markowiczovem delu "Portfolio-selection", izdanem leta 1959. Cilj te zasnove je bil pomešati vrednostne papirje in finančne naložbe tako, da pri danem skupnem tveganju maksimiramo dobiček, ali pri dani višini dobička minimiziramo tveganje. V 70-ih letih je bil pojem "portfolio" prenesen tudi na področje strateškega planiranja. Sestavni deli portfelja so posamezna strateška poslovna področja, portfolio pa predstavlja podjetje samo. (Voigt, 1992, str. 313, 362).

Bodoči uspeh podjetja namreč določajo kombinacije z okoljem in podjetjem, povezanih preteklih, sedanjih in prihodnjih dejanskih stanj.

Slika 12: Prikaz teoretične strukture strateške analize.

Časovna dimenzija Prostorska dimenzija	Preteklost / Sedanjost (analiza sedanjega stanja)	Prihodnost
Okolje	I. Analiza okolja	II. Predvidevanje prihodnjega okolja (in njegovo zgodnje zaznavanje)
Podjetje	III: Sedanje področje dejavnosti / tržna področja	IV. Področja dejavnosti v prihodnosti / tržna področja

Portfeljska analiza

Vir: Voigt, 1993, str. 84.

Portfeljska analiza zahteva razdelitev celotnega poslovanja podjetja na posamezna *strateška poslovna področja (SPP)*. V ta namen mora podjetje najprej ugotoviti, na katerih poslovnih področjih nastopa. Na tej osnovi opredeli strateška poslovna področja. Strateško poslovno področje pomeni skupino proizvodov ali storitev v okviru poslovnega programa podjetja, ki ima značilnosti relativno neodvisne poslovne dejavnosti (Pučko, 1996, str. 147). Strateška poslovna področja naj bi imela naslednje značilnosti (Kotler, 1984, str. 51):

- je samostojen proizvod ali poslovno področje ali skupek povezanih proizvodov ali poslovnih področij,
- ima razločno vizijo,
- ima svoje lastne konkurente,
- ima odgovornega poslovodnega delavca,
- je sestavljeno iz ene ali več programskih in funkcionalnih enot,
- ima koristi od strateškega upravljanja in poslovanja,
- je neodvisno od ostalih poslovnih področij.

V naslednjem koraku lahko strateška poslovna področja tudi organizacijsko oblikujemo. V tem primeru govorimo o *strateških poslovnih enotah (SPE)*⁴. Strateška poslovna enota je torej razmeroma samostojna organizacijska enota podjetja, ki je poslovno izidni center z lastnim poslovanjem. To normalno zahteva samostojno enoto v smislu proizvodnje, prodaje, raziskovanja in razvijanja ter drugih poslovnih funkcij (Pučko, 1996, str. 147).

⁴ Razlika med SPP in SPE je z vidika celovite ocene podjetja zanemarljiva, zato bomo v nadaljevanju uporabljali pojem strateško poslovno področje. Pri tem bomo imeli v mislih tako strateške poslovne enote kot strateška poslovna področja. Na tem mestu smo želeli le opozoriti na razliko med obema pojmomoma.

Razčlenitev celotnega podjetja na strateška poslovna področja omogoča poleg portfeljske analize postavljanje planskih ciljev za takšne poslovne enote, ki so operativni in se združujejo v cilj celotnega podjetja.

Portfeljska analiza temelji na predpostavki, da velja za podjetje krivulja izkušenj⁵. Krivulja izkušenj pomeni odnos med stroški in količino proizvedenih proizvodov, po katerem se stroški na enoto proizvoda s kumulativno količino proizvedenih proizvodov znižujejo (glej sliko 13). S ponavljanjem proizvodnje se ne zmanjšuje le potrebno število ur, temveč tudi potrošek surovin in materiala, delovnih sredstev, celo strošek nabavljenih sestavnih delov (Rozman, Rusjan, 1995a, str. 218).

Krivulja izkušenj nam pove, da podjetje lahko doseže prednost v stroških, če ima več akumuliranih izkušenj. Te pa pridobi s čim večjim kumulativnim obsegom proizvodnje in s hitrejšim učenjem. Prvi vpliv pomeni, da si zgradi dovolj velik trg, da pridobi velik tržni delež. Drugi vpliv pa pomeni, da se podjetje poskuša hitreje učiti od konkurence. Krivulja izkušenj je tesno povezana z dolgoročnejšim delom poslovnih odločitev. Je osnova za predvidevanje stroškov podjetja za določen proizvod. Uporabnost krivulje izkušenj ni enaka v vseh dejavnostih. Ocenjuje se, da je večja v serijskih kot pa v množični proizvodnji. Uporabna je zlasti v fazi uvajanja in razvoja proizvoda, ko je stopnja učenja večja kot v kasnejših fazah življenjskega cikla proizvoda.

Krivulja izkušenj nam daje osnovo, da sklepamo naslednje: Večji ko je tržni delež posameznega strateškega poslovnega področja, nižji so stroški na enoto tega strateškega področja. Posledično se poveča dobiček in rentabilnost proučevanega strateškega poslovnega področja. To je bilo z raziskavami tudi potrjeno (Pučko, 1996, str. 150).

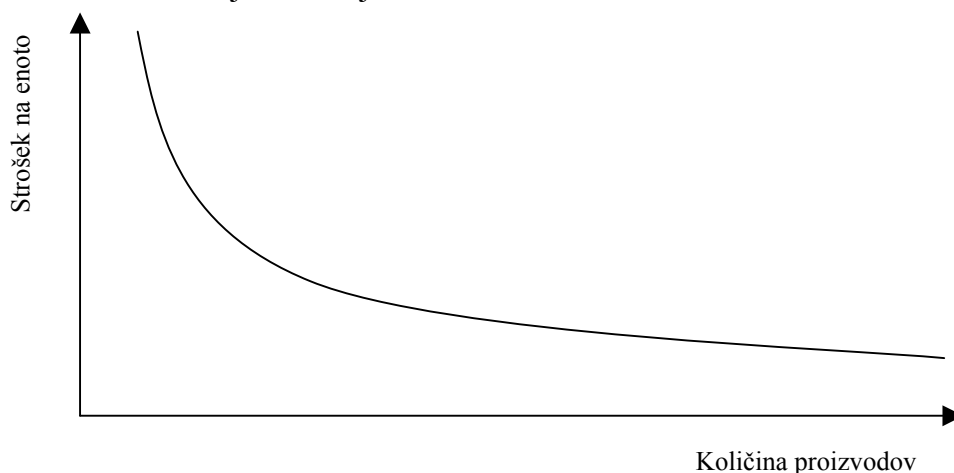
Za portfeljsko analizo obstajajo naslednji najpomembnejši pristopi (Pučko, 1996, str. 150-157):

- začetni koncept portfelja: matrika tržni delež – rast trga,
- portfeljski koncept General Electrica,
- matrika usmerjene politike ali matrika DPM,
- Hoferjeva portfeljska matrika.

Vsi naštetni koncepti portfeljske analize bolj ali manj temeljijo na začetnem konceptu portfelja. V nadaljevanju bomo zato največ pozornosti namenili ravno začetnemu konceptu portfelja.

⁵ V 30-ih letih so ugotovili, da stroški proizvodnje letal z večanjem obsega proizvodnje padajo. Prav tako se znižuje število ur, potrebnih za njihovo proizvodnjo. Nadalje so ugotovili, da se število ur ali vrednost stroškov znižuje tako, da vsaka podvojitev obsega proizvodnje zniža stroške za določen, bolj ali manj enak odstotek. Za sestavljanje letal je znašal odstotek 20 ali drugače povedano, dejavnik učenja je 0,8. To pomeni, da stroški proizvodnje prve enote znašajo 100 enot, stroški druge enote 80 ($100 \cdot 0,8$) enot itd. (Rozman, Rusjan, 1995a, str. 217).

Slika 13: Prikaz krivulje izkušenj.



Vir: Rozman, Rusjan, 1995a, str. 218.

Matrika tržni delež – rast trga predstavlja začetni koncept portfeljske analize. Začetki razvoja portfeljske analize segajo v obdobje konca šestdesetih in začetek sedemdesetih let prejšnjega stoletja⁶, ko so za ugotavljanje uspešnosti kombinacije strateških poslovnih področij posameznega podjetja razvili portfeljsko matriko. Portfeljska matrika je zasnovana tako, da na abscisi meri *relativni tržni položaj* posameznega strateškega poslovnega področja na ordinati pa *rast trga* za isto strateško poslovno enoto. Primer portfeljske matrike je prikazan na sliki 14.

Relativni tržni položaj strateškega poslovnega področja je merjen z njegovim tržnim deležem⁷. Predstavlja dimenzijo podjetja. Zaradi predpostavke, da velja za podjetje krivulja izkušenj, je tržni delež merilo višine relativnih stroškov ter s tem višine dobička in posledično rentabilnosti določenega strateškega poslovnega področja (Pučko, 1996, str. 150-151). Rast trga posameznega strateškega poslovnega področja je določena s stopnjami rasti prodajnih količin oz. stopnjami rasti prihodka vseh konkurentov na trgu. Rast trga nam pove obseg potrebnih investicij, ki jih bo v prihodnosti posamezno strateško poslovno področje zahtevalo za ohranitev relativnega tržnega položaja. Poleg tega rast trga kaže na možnost povečevanja tržnega deleža strateškega poslovnega področja. Rast trga predstavlja dimenzijo okolja (Matko, 1998, str. 25).

Na osnovi merjenja relativnega tržnega položaja (tržni delež) in rasti trga smo dobili štiri polja portfeljske matrike (glej sliko 14), ki jih imenujemo "Krave", "Psi", "Vprašaji" in "Zvezde".

⁶ Največ zaslug za njen razvoj pripisujejo svetovalnima družbama Boston Consulting Ltd. in McKinsey Consulting Ltd. (Kodrič Tratnik, 2001, str. 29).

⁷ Tržni delež je opredeljen kot razmerje med tržnim deležem izbranega strateškega poslovnega področja in tržnim deležem največjega konkurenta (Pučko, 1996, str. 151).

Vprašaji, včasih imenovani tudi problematični otroci ali divje mačke, so SPP, ki so na hitro rastočih trgih in imajo relativno nizek tržni delež. Vprašaji se v praksi pojavljajo kot nova SPP, s katerimi želi podjetje prodreti na hitro rastoče trge, ki že imajo tržnega vodjo. Zahtevajo veliko denarja za povečevanje obsega proizvodnje, ker trg hitro raste in ker podjetje na njem želi prevzeti vodilni položaj. Pri vprašajih poslovodstvo nenehno razmišlja, ali še naprej vlagati velike vsote denarja v SPP ali pa se umakniti s tega trga (Kotler, 1984, str. 52).

Slika 14: Portfeljska matrika "rast - tržni delež".

RAST TRGA	Visoka	ZVEZDE	?
	Nizka	KRAVE, KI DAJEJO DENAR	PSI
		Visok	Nizek

RELATIVNI TRŽNI POLOŽAJ
(TRŽNI DELEŽ)

Vir: Pučko, 1996, str. 151.

Zvezde nastanejo iz SPP, ki so uspešno prešla fazo vprašajev. Zvezda je vodja na hitro rastočem trgu. To pa nujno ne pomeni, da zvezda prinaša podjetju veliko denarja. Veliko denarja se namreč porabi za ohranjanje visokega tržnega položaja na trgu, ki hitro raste in nenehno zahteva povečevanje kapacitet in obrambo pred napadi konkurentov. Zvezde so zato bolj porabniki kot ustvarjalci denarja, kljub temu, da so to po večini profitabilna SPP. Uspešne zvezde postanejo krave. Za podjetje je kritično, če nima nobene zvezde (Kotler, 1984, str. 53).

Krave. Ko letna tržna rast pade pod 10 odstotkov, zvezda postane krava, če ima še vedno največji relativni tržni delež. Krava se imenuje SPP zato, ker podjetju prinaša veliko denarja. Podjetje ne potrebuje veliko denarja za povečevanje njenih zmogljivosti, ker trg raste počasi. Zaradi največjega tržnega deleža in predpostavke o krivulji izkušenj ima SPP ugodnosti ekonomije obsega in s tem nizke stroške na enoto proizvoda ter visoke stopnje donosa.

Psi. S psi imenujemo tista SPP podjetja, ki imajo nizek tržni delež na počasi rastočih trgih. Generirajo majhne dobičke ali majhne izgube in ponavadi prispevajo v podjetje skromen denarni tok. Poslovodstvo podjetja mora razmisliti, ali se mu splača zadržati pse. To je smiselno, ko upravičeno pričakuje spremembo v rasti trga, ki bi pomenila premik psov v polje vprašajev ali prevzem vodilnega položaja na trgu, ki bi pomenil premik psov v polje krav. Če se poveča hitrost rasti trga in tržni delež, pa psi lahko celo preidejo v polje zvezd. Ponavadi psi zahtevajo od poslovodstva več časa in truda, kot pa dejansko prinesejo podjetju denarja.

Ko podjetje določi SPP in njihove položaje v matriki rast - tržni delež, mora oceniti, ali portfolio strateških poslovnih področij omogoča podjetju nadaljnjo rast in razvoj. Torej ali je portfolio uravnotežen in prinaša podjetju zadostni denarni tok v sedanosti, ki omogoča konkurenčno rentabilnost podjetja in zadostna vlaganja v vprašaje in zvezde za prihodnost (Kotler, 1984, str. 53).

Uspešno strateško poslovno področje ima življenjski cikel. Začne se s SPP v polju vprašajev, nato preide SPP v polje zvezd. Sledi polje krav in nazadnje polje psov, v katerem se SPP opusti. Vsako SPP se mora zato presojati z vidika njegovega položaja v preteklosti in njegovih možnosti v prihodnosti. Pri tem se mora analizirati tako lastnosti trga, na katerem nastopa, kot tržni položaj SPP na tem trgu. Na tej osnovi poslovodstvo SPP sprejema strategije za posamezna SPP, ki morajo biti v skladu s strategijo celotnega podjetja, ki vsebuje predstavo o prihodnji sliki matrike rast - tržni delež in SPP v njej.

Portfeljski koncept General Electric-a je bil razvit v istoimenski družbi v sodelovanju s svetovalno družbo McKinsey and Company. Matrika je razdeljena na devet polj in temelji na ocenjevanju *dolgoročne privlačnosti panoge* ter ocenjevanju *konkurenčne sposobnosti SPP*. Osnovni merili, dolgoročne privlačnosti panoge in konkurenčne sposobnosti, sta sestavljeni iz več meril, ki na koncu rezultirajo v oceni privlačnosti panoge in konkurenčnem položaju SPP. Privlačnost panoge tako med drugim vključuje: stopnjo rasti trga, dobičkonosnost panoge, velikost panoge, cenovno politiko v panogi. Na tej osnovi identificiramo možnosti in nevarnosti. Konkurenčna sposobnost pa med drugim vključuje: tržni delež, tehnološki položaj SPP, dobičkonosnost SPP, velikost SPP. Na tej osnovi identificiramo prednosti in slabost SPP. Poudarek je na potencialni rentabilnosti in ne denarnem toku kot v začetnem konceptu matrike rast - tržni delež (Hunger, Wheelen, 1996, str. 170).

Matriko usmerjene politike ali matriko DPM (angl. The Directional Policy Matrix) je razvila kemijska družba Shell Oil. S svojo matriko je želela izboljšati matriko General Electrica vsaj v smislu boljšega strukturiranja in kvantificiranja položajev SPP-jev v matriki ter v smislu bolj specifičnih priporočil za postavljanje in vodenje strategije podjetja. Matrika DPM uporablja enaki merili na obeh oseh kot matrika General Electric-a (Pučko, 1996, str. 154).

Hoferjeva portfeljska matrika meri položaj posameznega SPP v matriki s konkurenčnim položajem in s fazo življenjskega cikla proizvoda, v kateri je SPP. Obseg kroga, ki v matriki

prikazuje položaj posameznega SPP, predstavlja velikost panoge, v kateri SPP konkurira. Izsek kroga pa predstavlja tržni delež proučevanega SPP v panogi. Omejitev Hoferjeve matrike je pomanjkljivost teorije o življenjskem ciklu proizvoda, ki ne zdrži v vseh primerih (Hunger, Wheelen, 1996, str. 171).

Prednosti portfeljske analize lahko strnemo v naslednje točke:

- vzpodbuja najvišje poslovodstvo podjetja, da vsako strateško poslovno področje vrednoti posebej, zanj postavi jasne cilje in določi sredstva za njegov nadaljnji razvoj;
- spodbuja dopolnitev presoje poslovodstva z zunanjimi podatki;
- izpostavlja vprašanje denarnega toka, ki je potreben za rast in razvoj SPP-jev in s tem celotnega podjetja;
- grafična predstavitev je jasna na prvi pogled.

Pomanjkljivosti portfeljske analize pa so naslednje:

- definiranje SPP-jev (produktno/tržnih segmentov) ni enostavno;
- uporaba standardnih strategij ne izkoristi vedno priložnosti, ki se podjetju kažejo v prihodnosti, ali pa so standardne strategije nepraktične;
- znanstveni pristop pri ocenjevanju SPP-jev je le navidezen, saj temelji na subjektivnih ocenah;
- proizvodi strateškega poslovnega področja ne opravijo vedno življenjskega cikla, kot ga predvideva portfeljska analiza, in se lahko več desetletij zadržujejo v polju krav;
- določanje privlačnosti panoge in določanje faze življenjskega cikla, v kateri so proizvodi posameznega SPP-ja, v vseh primerih ni mogoče;
- nepravilna uporaba portfeljske analize lahko celo zniža dobiček podjetja.

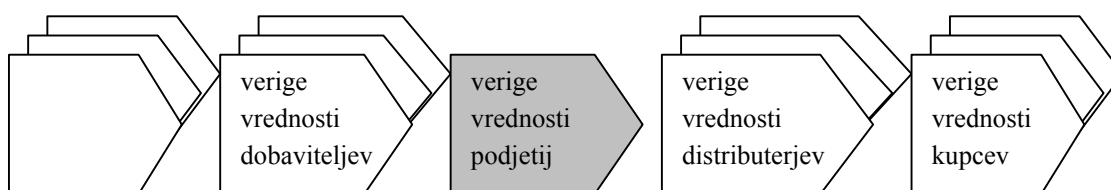
2.4.3 PORTERJEVA ANALIZA NA OSNOVI VERIGE VREDNOSTI

Porter je v osemdesetih letih razvil svoj prijem za celovito oceno podjetja. Pri tem je izhajal iz predpostavke, da je konkurenčna prednost podjetja osnova za rast in razvoj vsakega podjetja. Prijem temelji na konceptu verige vrednosti, na osnovi katerega je podjetje razdelil na vrsto aktivnosti ali diskretnih produkcijskih funkcij ali procesov, ki predstavljajo osnovne gradnike konkurenčne prednosti podjetja. Analiza verige vrednosti je po njegovem mnenju primernejša od analize dodane vrednosti za proučevanje konkurenčne prednosti podjetja (Porter, 1998, str. 39).

Posamezne aktivnosti predstavljajo izvor stroškov in osnovo za diferenciacijo proizvodov. Obenem pa te aktivnosti ustvarjajo določeno vrednost, ki so jo kupci pripravljeni plačati. Dobiček je tako posledica razlike med ceno, ki so jo kupci pripravljeni plačati za določen proizvod ali storitev, in stroški izvajanja posameznih aktivnosti, ki te posamezne proizvode ali storitve ustvarjajo. To zahteva prepoznavanje proizvodov in storitev, ki za kupce predstavljajo korist.

Veriga vrednosti podjetja je vpeta v *vrednostni sistem*, prikazan v sliki 15, ki je sestavljen iz številnih verig vrednosti. Svoje verige vrednosti imajo tudi druga podjetja v panogi. Poleg tega imajo svoje verige vrednosti dobavitelji, distributerji in kupci. Tako surovine podjetja preidejo najprej preko verige vrednosti dobavitelja v verigo vrednosti podjetja. Sledi veriga vrednosti distributerja. Na koncu pride izdelek v verigo vrednosti kupca, ki določa njegove potrebe. Pridobitev trajne konkurenčne prednosti je tako odvisna od poznavanja verige vrednosti podjetja in poznavanja ostalih treh verig vrednosti v okolju podjetja: verige vrednosti dobaviteljev, distributerjev in kupcev. Verige vrednosti podjetij se v posamezni panogi med seboj razlikujejo. Razlike so posledica različne zgodovine, strategij in njihove implementacije (Porter, 1998, str. 34).

Slika 15: Prikaz sistema vrednostnih verig, ki ga Porter imenuje vrednostni sistem.



Vir: Porter, 1998, str. 35.

Veriga vrednosti posameznega podjetja prikazuje celotno vrednost in je sestavljena iz marže (margin) in iz devetih generičnih kategorij aktivnosti, ki so med seboj povezane na poseben način, prikazan v sliki 16. Aktivnosti, ki se v podjetju izvajajo, se delijo na *temeljne* in *pomožne* aktivnosti.

Temeljne aktivnosti (glej sliko 16) so aktivnosti, potrebne za fizično izdelavo proizvoda, njegovo prodajo in predajo kupcem ter poprodajne storitve. Obstaja pet generičnih kategorij primarnih aktivnosti. Vsaka od generičnih kategorij primarnih aktivnosti se lahko deli na manjše aktivnosti. Primarne aktivnosti so (Porter, 1998, str. 39):

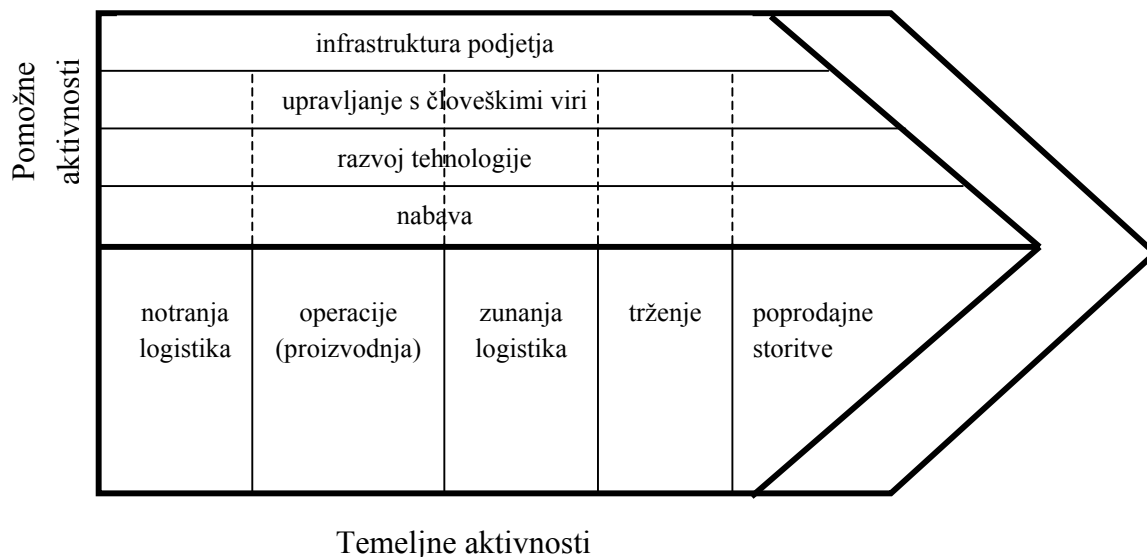
- notranja logistika,
- operacije (proizvodnja),
- zunanja logistika,
- trženje,
- poprodajne storitve.

Pomožne aktivnosti, ki so prikazane v sliki 16, nudijo temeljnim aktivnostim podporo s preskrbo inputov, tehnologije, človeških virov in različnih funkcij, ki zadevajo celotno podjetje. Pomožne aktivnosti so razdeljene v štiri generične skupine:

- nabava,
- razvoj tehnologije,
- upravljanje s človeškimi viri,
- infrastruktura podjetja.

Črtkana črta v sliki kaže na to, da so podsistem nabave, podsistem razvoja tehnologije in kadrovskega podsistema povezani s temeljnimi aktivnostmi, obenem pa podpirajo celotno verigo vrednosti. Infrastruktura podjetja ni povezana s posameznimi aktivnostmi, temveč podpira celotno verigo vrednosti (Porter, 1998, str. 38).

Slika 16: Prikaz generične verige vrednosti.



Vir: Porter, 1998, str. 37.

S proučevanjem posameznih aktivnosti in njihove medsebojne povezave ugotavljamo, od kod izvirajo konkurenčne prednosti podjetja. Na tej osnovi lahko izdelamo profil prednosti in slabosti podjetja.

Drugi del analize moramo usmeriti na priložnosti in nevarnosti, ki se podjetju kažejo v prihodnosti. V ta namen moramo poleg verige vrednosti proučevanega podjetja pregledati tudi verige vrednosti konkurenčnih podjetij in verige vrednosti dobaviteljev, distributerjev in kupcev. Verigo vrednosti podjetja moramo torej proučevati v celotnem vrednostnem sistemu, ki smo ga prikazali v sliki 15. Poleg tega moramo analizirati privlačnost panoge, ki jo po Porterju definirajo pravila konkuriranja v panogi. Privlačnost panoge smo predstavili v poglavju 2.3.2.

Omejitve analize na podlagi verige vrednosti (Pučko, 1996, str. 163) so:

- pristop zahteva povsem drugačno informacijsko osnovo, kot je običajno na voljo v naših podjetjih, kar otežuje njegovo učinkovito uporabo,
- pristop temelji na strateških poslovnih enotah podjetja, ki jih oblikujemo na podlagi dveh vidikov: notranjega, ki išče skupne stroške in tehnologije, ter zunanjega, ki išče podobnost nabavnih, proizvodnih, prodajnih in drugih pogojev določenih vrst proizvodov ali storitev. Vsak ta vidik lahko na drugačen način usmerja razčlenjevanje podjetja na strateške poslovne enote;

- ključne aktivnosti strateške poslovne enote se največkrat ne pokrivajo z organizacijskimi rešitvami v podjetju, zato je potrebna reorganizacija podjetja, ki bo omogočila zbiranje stroškov, naložb in prihodkov za posamezne aktivnosti;
- analiza zahteva natančno opredelitev proizvoda (storitve), ki kupcu dejansko ustvarja korist, nato sledi problem razdeljevanja časovnih stroškov na proizvode;
- za vsako opredeljeno aktivnost moramo ugotoviti njene stroške in koristi v očeh kupca.

2.5 IZBOR USTREZNE METODE ZA CELOVITO OCENO PODJETJA

Celovito oceno poslovanja podjetja Jata bomo opravili z uporabo SWOT analize. SWOT analizo smo izbrali na podlagi poznavanja prednosti in omejitev posameznih prijemov za celovito oceno podjetja, ki so opisani v poglavju 2.4. Poleg značilnosti samih prijemov za celovito ocenjevanje podjetja smo upoštevali tudi značilnost podjetja in njegovega okolja, ki ga v magistrskem delu obravnavamo. Lastnosti samih prijemov za celovito ocenjevanje podjetja in značilnosti konkretnega podjetja z njegovim okoljem predstavljajo dva sklopa kriterijev, na podlagi katerih smo se odločili za izbor SWOT analize kot prijema, s katerim bomo izvedli celovito oceno podjetja Jata. SWOT analiza omogoča pridobitev celotnega profila prednosti in slabosti organizacije, kakor tudi priložnosti in nevarnosti, ki se kažejo podjetju v prihodnosti v njenem okolju. Pri tem se problematika obravnava celovito s postopnim analiziranjem vseh relevantnih podstruktur, ki imajo pomemben vpliv na podjetje.

Portfeljska analiza je zasnovana predvsem za velika diverzificirana podjetja, kjer je mogoče jasno opredeliti strateška poslovna področja. Podjetje Jata ne izpolnjuje navedenih kriterijev za uporabo portfeljske analize. Poleg tega ima portfeljska analiza tudi druge omejitve, ki so navedene v poglavju 2.4.2.

Pristop na osnovi verige vrednosti je v bistvi posebna mikroekonomska teorija, ki ne gleda na podjetje kot na tvorbo z eno homogeno produkcijsko funkcijo, ampak kot na zbir ločenih (diskretnih), vendar povezanih produkcijskih funkcij (Pučko, 1996, str. 161). Uporaba pristopa na osnovi verige vrednosti prav tako zahteva določitev strateških poslovnih področij kot portfeljska analiza. Veriga vrednosti med drugim zahteva tudi merjenje stroškov in koristi vsake aktivnosti podjetja v očeh kupca, česar podjetje Jata ne dela.

3 PREDSTAVITEV PODJETJA JATA IN NJEGOVEGA OKOLJA

V tem poglavju bomo predstavili podjetje Jata. Predstavitvi bo sledila ocena širšega in ožjega okolja podjetja.

3.1 PREDSTAVITEV PODJETJA IN NJEGOVA VIZIJA

V poglavju bomo predstavili dejavnost podjetja in njegov razvoj ter vizijo podjetja.

3.1.1 DEJAVNOST PODJETJA

Osnovna dejavnost gospodarske družbe Jata je reja perutnine. Po Standardni klasifikaciji dejavnosti spada reja perutnine v (Uredba o uvedbi in uporabi standardne klasifikacije dejavnosti, 2002):

- področje A) Kmetijstvo, lov in gozdarstvo,
- oddelek 01 Kmetijstvo in lov ter z njima povezane storitve,
- skupino 01.2 Živinoreja,
- razred 01.24 Reja perutnine,
- podrazred 01.240 Reja perutnine.

Poleg reje perutnine je podjetje registrirano tudi za opravljanje drugih dejavnosti, ki so povezane z osnovno dejavnostjo podjetja. Podjetje Jata je tako registrirano za opravljanje naslednjih dejavnosti:

a) živinoreja:

- proizvodnja valilnih jajc lahkega in težkega tipa,
- proizvodnja en dan starih piščancev lahkega in težkega tipa,
- proizvodnja jedilnih jajc,
- vzreja plemenskega podmladka in nesnic za jedilna jajca,
- proizvodnja dan starih puranov in pitanje puranov,
- predelava jajc,

b) zdravstveno varstvo živali,

c) raziskovalna razvojna dejavnost,

d) ekonomske, organizacijske in tehnološke storitve,

e) transport blaga v cestnem prometu,

f) storitve kovinsko-predelovalne obrti,

g) proizvodnja krmil,

h) popravila in vzdrževanje električnih strojev in

l) trgovina na debelo in drobno z živilskimi in neživilskimi proizvodi.

Proizvodnja v družbi poteka na večjem številu farm, ki so lokacijsko razpršene v neposredni okolici Ljubljane (URL: <http://www.jata-reja.si/jata-reja/poslanstvo.htm>. 2002).

Vse proizvode Jate je mogoče razvrstiti v tri osnovne proizvodne linije perutnine: težko, lahko in purjo. Biološko osnovo tem linijam predstavlja genetski material oz. plemensko blago, ki ga uvažajo iz Škotske (dan stari brojlerski starši) in iz Italije (dan stari starši nesnic in purja valilna jajca). Pri vseh treh vrstah plemenskega blaga segajo po ponudbi, ki predstavlja najdražji in/ali tehnološko najzahtevnejši material in je konkurenčen v svetovnem merilu (Zalaznik, 1996, str. 3).

Poleg tega obsega osnovni program še *proizvodnjo jedilnih kokošjih in puranjih jajc*, ki so namenjena prodaji in predelavi. V prodajni program spadajo še *znesene (amortizirane) kokoši skupaj s petelini od težke in lahke linije* (Zalaznik, 1996, str. 3). *Kokošji gnoj* pa je osnova za naravno organsko gnojilo, *Bogatin* (URL: http://www.jata-reja.si/jata-reja/Index_02.htm, 2002).

Jedilna jajca nesejo kokoši Jate v okolju pod kamniškimi planinami in v sodobno opremljenih hlevih na farmi Duplica pri Kamniku. Strokovnjaki Jate so ustvarili pogoje, v katerih kokoši nesejo zdrava in kakovostna jajca. Letno znesejo kokoši Jate okoli 70 milijonov jajc. Ta količina uvršča Jato na prvo mesto proizvajalcev jajc v Sloveniji. Proizvodnja in kakovost jedilnih jajc so pod strogim nadzorom notranjih kontrolorjev kakovosti in zunanjih inšpekcijskih služb.

Jajčne polizdelke v Jati proizvajajo iz lastnih jedilnih jajc v lastni predelovalnici. Polizdelki so namenjeni prehrabeni industriji, gostinstvu in domači uporabi. Jajčno maso pasterizirajo in pakirajo v zaprtem aseptičnem okolju. Vsi postopki predelave jajc pred in po pasterizaciji potekajo pri stalni temperaturi +4 stopinje C. Tehnična oprema Jate omogoča poleg predelave celih jajc tudi ločevanje beljaka in rumenjaka. Sveže pakirane izdelke hranijo v hladilnici. Kupcem pa jih razvažajo v hlajenih vozilih.

Valilna jajca Jate so s pomočjo sodobne tehnologije, urejenih farm, ustrezno opremljenih valilnic in strokovne veterinarske ekipe vrhunske kakovosti. Valilna jajca obsegajo pitove piščance (brojlerje), nesnice in purane. Genski material za pitove piščance, nesnice in purane je vrhunske kakovosti vodilnih svetovnih selekcij.

Krmila, namenjena za pridelavo jedilnih jajc in mesa, izdelujejo v lastnih proizvodnih obratih Jate. Poleg krmil za perutnino v podjetju proizvajajo tudi krmila za prašiče, govedo in kunce ter surovine za izdelavo krmnih mešanic.

Bogatin je naravno organsko humusno gnojilo. V Jati ga proizvajajo v moderni kompostarni iz kokošjega gnoja. Bogatin je z rastlinskimi gnojili zelo bogato gnojilo. V primerjavi z govejim hlevskim gnojem vsebuje trikrat več fosforja in štirikrat več kalija. Bogatin je pakiran v 5, 20 in 50 litrskih vrečah. Na farmi v Duplici pa je na voljo tudi v razsutem stanju.

Jata je največji in najugodnejši ponudnik jedilnih jajc v Sloveniji. Poleg jedilnih jajc so poznani še po celi paleti proizvodov. Jatine jajčne polizdelke cenijo predvsem industrijski kupci. Oddelek prodaje plemenskega blaga prodaja žive živali za nadaljnjo rejo. Krmila za živali in Bogatin, kakovosten kokošji kompost, prodaja oddelek krmil. Vse naštetu je kupcem na voljo tudi v Jatinih treh maloprodajnih trgovinah, na Duplici pri Kamniku, v Zadobrovi in v Šentvidu.

3.1.1.1 Lastniška struktura

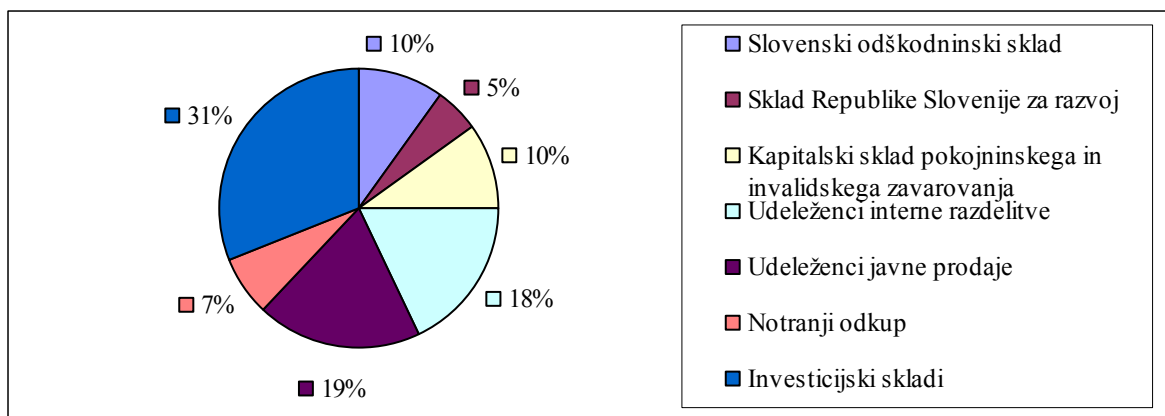
Osnovni kapital tvori 93.859 navadnih delnic z nominalno vrednostjo 10.000,00 SIT za delnico. Osnovni kapital tako znaša 938.590.000 SIT. Delnice od 24.3.1997 kotirajo na prostem trgu Ljubljanske borze. Struktura delničarjev ob vpisu delniške družbe v sodni register, 29.5.1996 je podana v tabeli 1 in prikazana v sliki 17.

Tabela 1: Pregled strukture delničarjev podjetja Jata, konec leta 1996.

Delničarji	Delež v %
Slovenski odškodninski sklad	10
Sklad Republike Slovenije za razvoj	5
Kapitalski sklad pokojninskega in invalidskega zavarovanja	10
Udeleženci interne razdelitve	18
Udeleženci javne prodaje	19
Notranji odkup	7
Investicijski skladi	31
Skupaj	100

Vir: Letno poročilo podjetja Jata za leto 1996, str. 4.

Slika 17: Prikaz strukturnega deleža lastnikov podjetja Jata, konec leta 1996.



Vir: Letno poročilo podjetja Jata za leto 1996, str. 4.

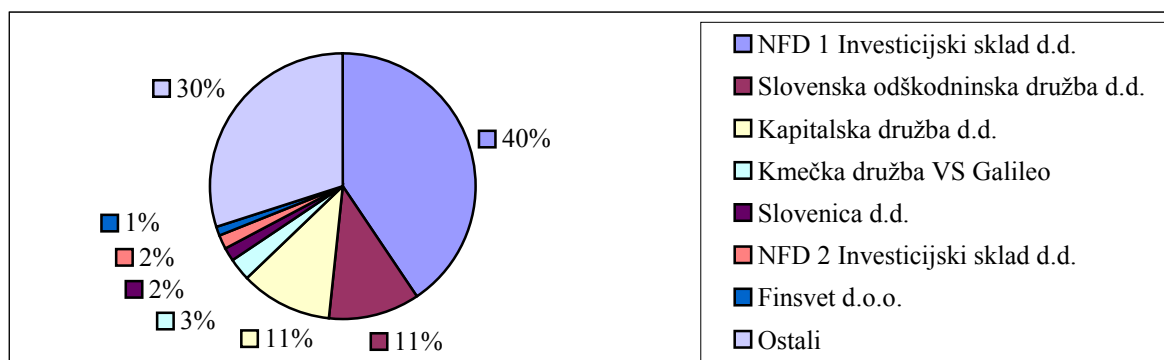
V tabeli 2 in sliki 18 je podan pregled pomembnejših delničarjev dne, 12.7.2001, to je dobrih 5 let po zaključku lastninskega preoblikovanja družbe.

Tabela 2: Pregled pomembnejših delničarjev podjetja Jata dne, 12.7.2001.

Delničarji	Delež (v %)
NFD 1 Investicijski sklad d.d.	40
Slovenska odškodninska družba d.d.	11
Kapitalska družba d.d.	11
Kmečka družba VS Galileo	3
Slovenica d.d.	2
NFD 2 Investicijski sklad d.d.	2
Finsvet d.o.o.	1
Ostali	30
Skupaj	100

Vir: URL: <http://www.poteza.si/Analiza/jrdg.pdf>, 2002.

Slika 18: Prikaz lastniške strukture podjetja Jata dne, 12.7.2001.



Vir: URL: <http://www.poteza.si/Analiza/jrdg.pdf>, 2002.

3.1.1.2 Velikost podjetja

Po Zakonu o gospodarskih družbah se družbe razvrščajo na majhne, srednje in velike na podlagi upoštevanja naslednjih meril (Zakon o gospodarskih družbah, 1993):

- število zaposlenih,
- prihodki,
- povprečna vrednost aktive po računovodskih izkazih v zadnjem poslovnem letu.

Merila za majhne in srednje družbe so podana v tabeli 3. Za veliko se šteje družba, ki presega najmanj dve merili iz tabele 3 za srednje družbe (Zakon o gospodarskih družbah, 1993). Jata se po kriterijih Zakona o gospodarskih družbah uvršča med srednje velike družbe, saj ne presega dveh od treh meril, ki določajo srednje velike družbe. Prihodki Jate so bili v letu 2001 dobrih 3,1 mia SIT, kar ne presega zakonske meje 4 mia SIT, ki je določena za srednje velike družbe. Povprečna vrednost aktive pa je bila v letu 2001 dobrih 3,7 mia SIT in je presegla 2 mia SIT, ki predstavljajo zakonsko mejo za srednje velike družbe. Povprečno število zaposlenih v letu 2001 je bilo 162, kar ustreza srednje velikim družbam.

Tabela 3: Povprečno število zaposlenih, prihodek in povprečna vrednost aktive v letu 2001 za podjetje Jata in merila za razvrščanje družb med majhne, srednje in velike družbe.

KRITERIJI PO ZGD*	majhne družbe	srednje družbe	Jata 2001
povprečno število zaposlenih	<= 50	<= 250	162
prihodek (v 1000 SIT)	< 1.000.000	< 4.000.000	3.170.581
povprečna vrednost aktive (v 1000 SIT)	< 500.000	< 2.000.000	3.770.124

* ZGD – Zakon o gospodarskih družbah (Uradni list RS, 30/93).

Vir: Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o gospodarskih družbah (Uradni list RS, 45/01), Letno poročilo podjetja Jata Emona d.d. za leto 2001, str. 27, 28, Agencija za plačilni promet, 2002, FIPO.

Jata je v letu 1996 ustanovila odvisno podjetje VET. AM. JATA. d.o.o.. Domžale, ki je v njeni 100 % lasti. VET. AM. JATA, d.o.o., Domžale je bila vpisana v sodni register dne, 23.4.1996 pod št. SRG 96/01539 z osnovnim kapitalom 1.500.000 SIT.

Prodajni trgi Jate obsegajo domači trg in tuje trge. Med tujimi trgi je najpomembnejša Hrvaška, sledijo pa Avstrija, Italija in arabske države (Zupančič, 1993, str. 16). Nabavni trgi Jate poleg domačega obsegajo naslednje trge: Hrvaško, ZDA, Avstrijo, Madžarsko, Nemčijo in Nizozemsko (Zupančič, 1993, str. 17).

3.1.2 VIZIJA PODJETJA

Usmerjenost Jate je razvidna iz njene vizije, ki pravi: »Globalni trg prinaša nove izzive in z veseljem se jim bomo odzvali, saj vemo, da je prihodnost v sožitju z naravo. Trudili se bomo, da na našem naravnem trgu še okrepimo vodilno vlogo proizvajalca jedilnih jajc in "jajčnih polproizvodov"« (URL : <http://www.jata-reja.si/jata-reja/preteklost.htm>, 2002).

Iz vizije Jate je razvidno, da se bodo v podjetju, odzivali na prihodnje izzive, ki bodo prihajali predvsem iz okolja podjetja zaradi procesa globalizacije. V podjetju se bodo trudili okrepiti vodilno vlogo na trgu jedilnih jajc. Na tej osnovi lahko ugotovimo, da vizija Jate opredeljuje aktivnosti in ne bodoče *stanje*, ki si ga podjetje želi doseči in h kateremu nenehno teži.

3.2 OCENA ŠIRŠEGA OKOLJA PODJETJA

V poglavju bomo podali oceno gospodarskega, tehnološkega, politično-pravnega, naravnega in kulturnega podokolja podjetja.

3.2.1 GOSPODARSKO PODOKOLJE

3.2.1.1 Mednarodne makroekonomske razmere

Najpomembnejše trgovinske partnerice Slovenije bodo gospodarsko okrevanje v naslednjih letih doživljale različno (glej tabelo 4). Okrevanje gospodarske rasti bo v EU potekalo

počasneje kot v ZDA. Napovedi za druge države bivše Jugoslavije predvidevajo nekoliko nižje stopnje gospodarske rasti kot v letu 2001 (Pomladansko poročilo 2002, str. 31-33).

Tabela 4: Gospodarska rast, inflacija, in realna rast uvoza blaga in storitev pri najpomembnejših slovenskih trgovinskih partnericah v obdobju 2001-2003.

Država	Delež v izvozu v %	Realna rast bruto domačega proizvoda v %			Inflacija (povprečje leta) v %			Realna rast uvoza blaga v %		
		2001	2002	2003	2001	2002	2003	2001	2002	2003
EU	62,2	1,6	1,5	2,9	2,3	2,1	1,9	0,5	1,8	6,8
Nemčija	26,2	0,6	0,8	2,7	2,4	1,8	1,7	-0,3	-0,5	7,7
Italija	12,5	1,8	1,4	2,7	2,3	2,2	2,0	-0,2	4,9	7,0
Hrvaška	8,6	4,1	3,5	4,5	4,9	3,0	3,0	9,6	1,2	5,8
Avstrija	7,5	1,0	1,2	2,5	2,3	1,6	1,7	3,8	3,5	7,5
Francija	6,8	1,9	1,6	2,8	1,8	1,7	1,6	-0,8	0,6	7,1
BiH	4,3	5,6	5,1	6,0	1,7	1,8	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.
Rusija	3,0	5,0	3,7	4,5	18,6	n.p.	n.p.	15,1	7,6	9,3
Vel. Britanija	2,8	2,2	2,0	3,0	1,2	1,6	1,8	3,3	2,6	6,4
ZDA	2,6	1,2	2,7	3,1	2,8	1,4	2,4	-2,8	4,3	8,0
Poljska	2,6	1,1	1,4	3,2	5,5	4,0	4,5	-0,1	6,5	10,5
Slovenija	100,0	3,0	3,1	4,0	8,4	7,5	6,7	0,1	2,8	6,8

n.p. Ni podatka.

Vir: Pomladansko poročilo 2002, str. 31, 33, 145.

Delež kmetijstva v bruto dodani vrednosti se zmanjšuje. Prav tako se zmanjšuje delež zaposlenih v kmetijski dejavnosti (glej tabelo 5). To je posledica hitrejše rasti ostalih gospodarskih dejavnosti.

Tabela 5: Delež kmetijstva v bruto dodani vrednosti in delež vseh zaposlenih v kmetijstvu v letih 1990 in 2000 v izbranih državah.

DRŽAVA	Delež kmetijstva v bruto dodani vrednosti v %		Delež vseh zaposlenih v kmetijstvu v %	
	1990	2000	1990	2000
Slovenija	5,5	3,2	8,1	5,3 ^a
Avstrija	3,8	2,2	7,9	5,8
Italija	3,6	2,9	8,9	5,4
Madžarsko	8,5	4,4	11,4 ^b	6,7
Nemčijo	1,7	1,2	3,4 ^c	2,7
Nizozemsko	4,5	2,7	4,6	3,3
Poljska	7,1	3,8	25,0 ^b	18,8
EU	n.p.	n.p.	6,4	4,3
ZDA	2,1	1,6	2,9	2,6

a. Podatek se nanaša na leto 1999.

b. Podatek se nanaša na leto 1992.

c. Podatek se nanaša le na bivšo Zahodno Nemčijo.

n.p. Ni podatka.

Vir: Economic Accounts for Agriculture 1999, 1999, str. 23. OECD in Figures, 2002, str. 16-17, 22-23. Statistični letopis RS 1998, 1998, str. 451. Pregled kmetijske politike: Slovenija, 2001, str. 39.

3.2.1.2 Domače makroekonomske razmere

Realne stopnje rasti bruto domačega proizvoda v obdobju od 1996 do 2001 so bile vedno pozitivne in nad ravni EU. Slovenija beleži splošno preusmeritev gospodarske aktivnosti od industrijske proizvodnje k storitvam. Kmetijstvo v Sloveniji prispeva v zadnjih letih pod 4% bruto domačega proizvoda (Pogajalsko izhodišče Republike Slovenije za področje 7: kmetijstvo, 1999, str. 1). Po ocenah Urada RS za makroekonomske analize in razvoj naj bi v prihodnjih letih delež kmetijstva v skupni dodani vrednosti še naprej padal. Realne stopnje rasti bruto domačega proizvoda pa naj bi bile večje kot v EU.

Najpomembnejša panoga kmetijstva je živinoreja, ki v strukturi končne kmetijske proizvodnje predstavlja več kot dve tretjini vrednosti. Največji delež zavzemata prireja mleka in mesa s kombiniranimi pasmami goveda. Pomembni dejavnosti sta tudi prašičereja in perutninarstvo (glej tabelo 6) (Pogajalsko izhodišče Republike Slovenije za področje 7: kmetijstvo, 1999, str. 1). Struktura rastlinske pridelave je tesno povezana s strukturo živalske prireje. (Pregled kmetijske politike: Slovenija, 2001 str. 39-40).

Tabela 6: Rast obsega kmetijske pridelave v Sloveniji za obdobje 1997–2001 in struktura kmetijske pridelave v letu 2000.

Postavke	Leto	kmetijske pridelave v %					Struktura 2000
		Stopnje rasti					
		1997	1998	1999	2000	2001	
Kmetijstvo skupaj		0,0	2,2	-1,3	2,4	n.p.	100,0
Poljedelstvo		7,9	2,1	-5,2	-8,8	n.p.	26,8
Sadjarstvo		-46,4	31,8	-3,5	48,5	n.p.	6,0
Vinogradništvo		13,2	-4,0	-19,8	32,2	n.p.	5,9
Živinoreja		-0,7	1,3	3,2	2,6	n.p.	61,3
- Govedoreja		-5,2	2,2	5,3	4,5	n.p.	36,7
- Prašičereja		0,6	0,5	7,9	-5,9	n.p.	11,2
- Ovčjereja		17,8	44,8	15,4	39,0	n.p.	0,9
- Perutninarstvo		9,4	-1,9	-5,6	1,2	n.p.	11,9
- Čebelarstvo		-16,7	26,7	-27,9	67,9	n.p.	0,6
Delež rastlinske pridelave v %		42,2	42,5	39,8	38,7	n.p.	38,7
Delež živinoreje v %		57,8	57,5	60,3	61,3	n.p.	61,3

n.p. Ni podatka.

Vir: Statistični letopis RS 2002, str. 291, 292.

Stopnja brezposelnosti se je v Sloveniji po letu 1998 zniževala. Stopnja brezposelnosti naj bi se, po napovedih Urada Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj, do leta 2006 še naprej zniževala (glej tabelo 12). (Jesenska napoved gospodarskih gibanj, 2002, str. 8).

Stabilizacijski program je konec leta 1995 uspešno znižal inflacijo na enoštevlično raven, kar se je zgodilo prvič po sredini sedemdesetih let. V naslednjih letih se je inflacija še znižala, vendar je v primerjavi z EU še vedno visoka (Pregled kmetijske politike: Slovenija, 2001 str.

34). Hitrejše znižanje inflacije v prihodnjih letih bo možno le z usklajenim povečanjem restriktivnosti vseh ključnih ekonomskih politik (glej tabelo 12). S tem se bo vplivalo na umiritev inflacijskih pričakovanj in s tem tekoče inflacije v letu 2003. To je nujen pogoj, da bi se v letu 2004, ko se predvideva vstop v Evropsko unijo in do konca leta vključitev v evropski tečajni mehanizem, inflacija lahko spustila na raven 4,0 do 4,5 odstotka (Jesenska napoved gospodarskih gibanj, 2002, str. 8).

Prizadevanja za sprostitev trgovine s kmetijskimi proizvodi so povzročila pritisk na znižanje cen kmetijskih proizvodov po letu 1996. Povečal se je v obdobju 1998-2000, ko so začele veljati zaveze iz različnih trgovinskih sporazumov (Pregled kmetijske politike: Slovenija, 2001 str. 43).

Dogovorjena plačna politika v zasebnem in javnem sektorju zasleduje cilj zaostajanja rasti plač za rastjo produktivnosti (Jesenska napoved gospodarskih gibanj, 2002, str. 6). V tabeli 7 je podana primerjava produktivnosti med Slovenijo in EU.

Tabela 7: Produktivnost dela, primerjava Slovenije in EU skupno in za dejavnost kmetijstva.

Dodana vrednost na delovno aktivnega (v ekvivalentu polnega delovnega časa)	Tekoče cene v EUR			Indeks SLO 00/EUR 98
	Slovenija		Euro območje 1998	
	1995	2000		
Skupaj (v EUR/zaposlenega)	15.096	20.728	44.810	46,3
Kmetijstvo (v EUR/zaposlenega)	9.959	11.883	22.677	52,4

Vir: Letno ekonomsko ogledalo, 2001, str. 10/III.

Na splošno je hitrejša rast cen blaga in storitev za kmetijstvo od cen kmetijskih pridelkov prispevala k padanju realnih dohodkov v kmetijstvu večji del tranzicijskega obdobja. Dohodki v kmetijstvu Republike Slovenije zaostajajo za povprečnimi dohodki v gospodarstvu (Pogajalsko izhodišče Republike Slovenije za področje 7: kmetijstvo, 1999, str. 2). Da bi nadomestila izgubo dohodkov, je vlada postopoma uvajala sistem neposrednih plačil in poviševala proračunske izdatke za kmetijstvo (Pregled kmetijske politike: Slovenija, 2001 str. 43-44).

Zaradi zmanjšane konkurenčnosti⁸ je bila slovenska trgovinska bilanca v vseh letih samostojnosti Slovenije z izjemo leta 1992 negativna. Storitvena bilanca je bila pozitivna tako, da je tekoči račun plačilne bilance večinoma beležil presežek oz. je bil uravnotežen (Pregled kmetijske politike: Slovenija, 2001 str. 35). V naslednjih letih se predvideva postopna realna rast izvoza (glej tabelo 12) (Strategija gospodarskega razvoja Slovenije: Makroekonomski razvojni scenarij, 2001, str. 11).

⁸ To so med drugim povzročili dvig plač, ki je bil višji od rasti produktivnosti in prepočasno prestrukturiranje nekaterih delov gospodarstva (Strategija gospodarskega razvoja Slovenije: Makroekonomski razvojni scenarij, 2001, str. 11).

Republika Slovenija ostaja neto uvoznik agroživilskih izdelkov. Pokritost uvoza z izvozom je le okoli 45%. Delež agroživilstva v vsej mednarodni menjavi je v letih 1996-2000 stalno upadal (glej tabelo 8). Nizke stopnje samooskrbe ima Republika Slovenija zlasti pri olju, žitih, sladkorju in prašičjem mesu. Stalne presežke ima le pri hmelju, v perutninarstvu in pri priraji mleka (Notranji trg Evropske unije ter slovensko kmetijstvo in živilska industrija, 2000, str. 25).

Tabela 8: Delež agroživilstva v skupni menjavi, izvozu, uvozu in saldu v letih od 1996 do 2000.

Delež agroživilstva ^a , (v %)	Leto				
	1997	1998	1999	2000	2001
Skupnem uvozu	8,0	7,3	6,8	3,7	6,6
Skupnem izvozu	4,0	3,9	3,9	6,4	3,7

a - Harmonizirani sistem, skupine od 1-24 po kombinirani nomenklaturi, skupaj s posli oplemenitenja.

Vir: Ekonomsko ogledalo, 2001, 8-9, str. 14.

Izvozni proizvodi Slovenije so: (i) meso in mesni izdelki, (ii) pijače, (iii) mleko, (iv) mlečni izdelki in jajca, (v) pripravljena živila, (vi) tobak, (vii) sadje in vrtnine ter (viii) kože. Vendar so bili trgovinski presežki stalni le pri prvih treh skupinah izdelkov. (Pregled kmetijske politike: Slovenija, 2001 str. 45).

Uvoz agroživilskih proizvodov v Slovenijo je v glavnem sestavljen iz nepredelanih proizvodov. Gre za: (i) žita, (ii) sadje in vrtnine, (iii) kavo, kakav in začimbe. Drugi uvozni artikli so: (i) meso, (ii) druga živila, (iii) kmetijske surovine, (iv) olja in (v) maščobe in predstavljajo razmeroma enake tržne deleže. (Pregled kmetijske politike: Slovenija, 2001 str. 45). Regionalna struktura agroživilskega izvoza in uvoza v letu 1999 za Slovenijo je prikazana v tabeli 9.

Tabela 9: Regionalna struktura agroživilskega izvoza in uvoza v Sloveniji v letu 1999.

Regionalno območje	Izvoz			Uvoz		
EU	33 %	OECD članice	42 %	54 %	OECD članice	76 %
Druge OECD	7 %			7 %		
SVED-OECD	2 %			15 %		
Drugo	1 %	Nečlanice OECD	58 %	12 %	Nečlanice OECD	24 %
Druge SVED	2 %			1 %		
Nekdanja YU	53 %			11 %		
Nekdanja SZ	2 %			0 %		

Vir: Pregled kmetijske politike: Slovenija, 2001 str. 48, 49.

Nominalna vrednost tolarja je od osamosvojitve naprej upadala in tak trend se nadaljuje tudi danes (Pregled kmetijske politike: Slovenija, 2001 str. 35). Banka Slovenije bo še naprej skrbela predvsem za uravnavanje gibanja deviznega tečaja, depreciacija nominalnega tečaja tolarja naj bi v letu 2003 v povprečju znašala 2,8 %. V takšnih razmerah bi, ob predpostavki nadaljevanja relativno visokih finančnih prilivov iz tujine, bilo gibanje denarnih agregatov in

obrestnih mer podrejeno ciljanju deviznega tečaja in ne zaviranju rasti cen (glej tabelo 12) (Jesenska napoved gospodarskih gibanj, 2002, str. 4).

Če gledamo celotno obdobje v letih od 1996 do 1999 se položaj slovenskih podjetij na trgih EU ni bistveno spremenil. Zato ne moremo govoriti o bistvenem izboljšanju ali poslabšanju njihovega položaja oz. konkurenčne sposobnosti. V obravnavanem obdobju so konkurentke iz CEFTE⁹ bistveno povečale svoje tržne deleže na trgih EU (glej tabelo 10) (Strojan Kastelec, 2001, str. 15-16).

Tabela 10: Delež izvoza Slovenije, Češke, Madžarske, Poljske v uvozu držav EU v letu 1994 in 1999 ter razlike.

Postavka	Slovenija	Češka	Madžarska	Poljska (ocena)
Sprememba (v odstotnih točkah)	-0,01	0,27	0,41	0,19
Leto 1994 (v %)	0,33	0,79	0,69	0,91
Leto 1999 (v %)	0,32	1,06	1,10	1,10

Vir: Strojan Kastelec, 2001, str. 16.

Število podjetij s tujim kapitalom je v letih samostojnosti Slovenije poraslo (glej tabelo 11). Glavni tuji neposredni vlagatelji v večini prihajajo iz sosednjih držav (Pregled kmetijske politike: Slovenija, 2001 str. 36).

Podjetja s tujim kapitalom so poslovala bolje od domačih podjetij. Analize so tudi pokazale, da so tuje neposredne naložbe prispevale k hitrejšemu prestrukturiranju tistih panog, v katere so naložbe pritekale. Proces prestrukturiranja je v ostalih panogah, v katere so tuje neposredne naložbe pritekale v skromnejših zneskih ali pa sploh niso pritekale, potekal počasneje (Rojec, 1996, str. 5-10).

Tabela 11: Tokovi, stanje in spremembe stanja vhodnih TNI¹⁰ v Sloveniji v obdobju 1997-2000.

Postavka	1997	1998	1999	2000
TNI^a stanje konec leta (v mio USD)	2.207,3	2.765,8	2.656,5	2.808,5
Letni priliv TNI^a (v mio USD)	375,2	247,9	181,2	181,0
Stanje TNI^a kot delež v BDP (%)	12,1	14,1	13,2	15,5
Število podjetij s TNI v Sloveniji	1684	1744	1679	1655

TNI - tuje neposredne investicije

BDP - bruto domači proizvod

a. Podjetja, v katerih ima posamezen tuj investitor 10 % ali višji delež v kapitalu.

Vir: Rojec, Stanojevič, 2001 str. 6. Neposredne naložbe - Direct Investment, 1996 - 2000, 2001, str. 33. Statistični letopis RS 2001, str. 462.

⁹ Na tem mestu so obravnavane le tri države CEFTA. To so: Češka, Madžarska in Poljska.

¹⁰ Podjetja, v katerih ima posamezen tuj investitor 10 % ali višji delež v kapitalu.

Glede na obdobje pred tranzicijo podjetja postopoma znižujejo svojo vlogo pri zagotavljanju socialne pomoči. Temu ustrezno narašča vloga države pri pravnem urejanju in organiziranju sistema socialne varnosti. Socialni izdatki države obsegajo okoli četrtnino bruto domačega proizvoda, kar je še vedno pod povprečjem Evropske unije (Letno ekonomsko ogledalo, 2001, str. 7/III. Statistični letopis, 2001, str. 242).

Napovedi glavnih kazalcev gospodarskega podokolja so prikazani v tabeli 12.

Tabela 12: Napovedi glavnih kazalcev gospodarskega podokolja za Slovenijo do leta 2006.

Kazalci	Leto					
	2001	2002	2003	2004	2005	2006
BDP - realne stopnje rasti (v %)	3,0	3,2	3,7	4,3	4,5	4,7
Inflacija (I-XII / I-XII povprečje leta) (v %)	8,4	6,4	5,1	4,8	4,5	3,7
Povprečni letni tečaj EURO (SIT za 1 EURO)	217,2	226,2	231,3	232,7	233,0	233,0
Stopnje registrirane brezposelnost (v %)	11,6	11,7	11,0	10,5	9,8	9,0
Stopnje brezposelnost (ILO) (v %)	6,4	6,5	6,2	5,9	5,5	5,0
Produktivnost (dodana vrednost na zaposlenega) (v %)	2,5	3,2	3,2	3,4	3,5	3,7
Indeks produktivnosti (EU=100)	n.p.	51,7	52,7	53,8	55,0	56,3
Bruto plača na zaposlenega (v %)	3,2	2,0	2,0	2,5	2,5	2,5
Izvoz blaga in storitev (v %)	6,2	4,9	5,7	6,3	6,6	6,8
Uvoz blaga in storitev (v %)	2,1	3,9	4,7	6,9	6,5	6,7
Saldo tekočega računa plačilne bilance v mio. dolarjev	31	58	86	-9	-49	-91
Investicije v osnovna sredstva (delež v BDP v %)	24,9	24,8	24,9	25,4	25,6	25,8
Zasebna potrošnja (delež v BDP v %)	53,6	53,1	52,8	53,1	52,9	52,7
Državna potrošnja (delež v BDP v %)	21,3	21,3	21,1	21,0	20,8	20,7
Delež kmetijstva v dodani vrednosti (v %)	n.p.	2,8	2,7	2,6	2,5	2,4

n.p. - Ni podatka.

Vir: Jesenska napoved gospodarskih gibanj, 2002, str. 11.

3.2.2 TEHNOLOŠKO PODOKOLJE

Napredek izbire in selekcije proizvodnih vrst v perutninarstvu je bil v zadnjih 75-ih letih izjemen. Vendar ima razvoj genetike biološke omejitve, ki naj bi jih po predvidevanjih stroke dosegli v naslednjih 20-ih letih. Perutninarstvo se bo moralo bolj prilagoditi potrebam potrošnikov, ki zahtevajo kvaliteten in zdrav proizvod ter blaginjo za živali v času njihovega življenja. Na drugi strani pa mora tehnološki razvoj odgovoriti na potrebe rejcev perutnine, ki si želijo znižati stroške krme in krmljenja in višjo nesnost kot do sedaj. Navedene nove zahteve na strani potrošnikov in rejcev lahko z navadnimi, tradicionalnimi metodami genske selekcije dosežemo le z visokimi stroški. V primeru, ko stroški presegajo koristi, pa je rešitev z vidika ekonomije nedosegljiva. Možno rešitev znižanja stroškov predstavlja genski inženiring. Perutninska genetika je napredovala na račun hitrega tehnološkega napredka človeške genetike in genetike organizmov modelov. Perutninarstvu so sedaj na voljo številni

pristopi in viri. Med njimi so genski trgi in karte (genske in fiziološke), QTL kartiranje, primerjalno kartiranje, EST in BAC resursi. Na poti pa je naslednja stopnja genskega odkritja. Gre za funkcionalno genetiko, od katere si perutninarstvo v prihodnjih letih veliko obeta (D. W. Burt, 2002, str. 5).

Zveza rejcev perutnine in jajc Združenih držav Amerike je glede genske tehnologije na področju perutninarstva 16. 1. 2001 sprejela politiko, v kateri se zavzemajo za gensko manipulacijo rastlin in živali, ker naj bi le tako lahko zadovoljili potrebe potrošnikov in rejcev. Politika pravi (U.S. Poultry & EGG Association Position Statement): "Genska manipulacija rastlin in organizmov je s selekcijo, hibridizacijo in vstavljanjem genov občutno prispevala k pridelku, okusu in kakovosti številnih vrst hrane. Noben znanstveni dokaz ne podpira trditve, da gensko spremenjeni organizmi ogrožajo varnost njihovih uživalcev, bodisi živali ali ljudi. Zveza ameriških rejcev perutnine in pridelovalcev jajc verjame, da izboljšanje kmetijskih postopkov vključno z uporabo gensko spremenjenih organizmov predstavlja edino pot, ki je proizvajalcem hrane na voljo, za zadovoljitev potreb naraščajoče svetovne populacije po hrani. Zato priporočamo, da se odločitve v zvezi z uporabo metod za gensko spreminjanje organizmov sprejemajo na podlagi dobre znanosti in ne na osnovi neutemeljenih strahov in špekulacij. Vložki so preveliki, da bi prihodnjim generacijam onemogočili koristi, ki izhajajo iz tehnološkega napredka."

Iz navedenega lahko sklepamo, da bo prihodnost perutninarstva in prihodnja konkurenčnost rejcev perutnine in pridelovalcev jajc v veliki meri odvisna od genskega materiala, ki si ga bodo lahko privoščili na svojih farmah. Poleg tega velja razmisliti tudi o zakonodaji na področju gensko spremenjenih organizmov. Različna zakonodaja po posameznih državah na tem področju bo lahko pomembno vplivala na konkurenčnost rejcev.

V drugih pojasnilih k Pogajalskemu izhodišču za področje 7 - Kmetijstvo (CONF-SI 30/01) je Republika Slovenija za obstoječe objekte baterijske reje kokoši nesnic zahtevala predhodno obdobje v trajanju do 01.01.2010, za naslednja vprašanja:

- a) minimalna talna površina za kokoši nesnice (Direktiva 1999/74/EC, poglavje II, člen 5, prvi odstavek, točka 1);
- b) konstrukcija kletk (višina, tla, naklon) (Direktiva 1999/74/EC, poglavje II, člen 5, prvi odstavek, točki 4 in 5);
- c) postavitve alarmnih sistemov (Direktiva 98/58/EC, točka 13 Priloge).

Glede zahtev za prehodno obdobje za obstoječe objekte baterijske reje kokoši nesnic, je Republika Slovenija dosegla naslednje dogovore z Evropsko unijo (*cf.* CONF-SI 76/01):

- a) V primeru konstrukcije kletk (višina, naklon), direktiva 1999/74/EC, člen 5, prvi odstavek, točki 4 in 5:

Dogovorjeno je bilo prehodno obdobje do 31.12.2009 glede višine in naklona, za obstoječe kletke v 37 gospodarstvih, za katere je Republika Slovenija nakazala, da ne ustrezajo zahtevam (minimalna višina 37 cm namesto 40 cm za 65% kletk in drugod vsaj

- 31 cm; naklon tal ne večji od 16%). Republika Slovenija bo pripravila program postopnega izločanja neustreznih kletk;
- b) V primeru minimalne talne površine za kokoši nesnice, direktiva 1999/74/EC, člen 5, prvi odstavek, točka 1:
Dogovorjeno je bilo prehodno obdobje (450 cm² namesto 550 cm²) za živali, ki bodo v proizvodnem ciklusu ob dnevu pristopa, zaradi dokončanja proizvodnega ciklusa. Minimalna talna površina bo morala biti usklajena ob začetku novega produkcijskega cikla in ne kasneje kot 1.12.2004;
- c) V primeru zahteve glede namestitve alarmnih sistemov, direktiva 1998/58/ES, 13. točka Priloge:
Republika Slovenija je umaknila zahtevo v treh dodatnih pojasnilih (CONF-SI 49/01) potem, ko je ponovno pregledala pravni red EU in ugotovila, da za vztrajanje na zahtevi ni razloga.

3.2.3 POLITIČNO PRAVNO PODOKOLJE

3.2.3.1 Skupna kmetijska politika EU

Skupna kmetijska politika Evropske unije (SKP) je ne samo ena izmed pomembnejših, temveč tudi najstarejših skupnih evropskih politik. V prvih letih je bila nedvomno osrednji element integracije med državami članicami. Njeno izvajanje od nekdanj temelji na treh načelih: (i) enotnosti trga (prosti, prodaji kmetijskih pridelkov med članicami), (ii) dajanju prednosti domači pridelavi (tržno-cenovna zaščita) in (iii) finančni solidarnosti držav članic (skupni proračun). Šest ustanovnih članic jo je oblikovalo z ustanovnim aktom skupnosti, to je Rimsko pogodbo leta 1957, v kateri so zapisani temeljni *cilji in načela* SKP, ki se niso spremenili vse do danes. To so (Kovač, 2002, str. 15):

- zagotavljati redno oskrbo z živili po sprejemljivih cenah za potrošnike,
- zagotavljati primerno življenjsko raven za kmetijske pridelovalce,
- povečati storilnost v kmetijski pridelavi in
- stabilizirati kmetijske trge.

Sestavni del SKP so tudi predpisi o veterinarskem nadzoru, varstvu rastlin in živali, prehrani živali ter higienski in kakovostni predpisi (Kovač, 2002, str. 15).

Sredstva za izvajanje SKP zagotavlja Evropski kmetijski jamstveni in usmerjevalni sklad - EKJUS (EAGGF, European Agricultural Guidance and Guarantee Fund, francoska kratica FEOGA), ki je še danes največji porabnik sredstev iz proračuna EU (približno 45 odstotkov). (Kovač, 2002, str. 16).

Za izvajanje nalog EKJUS so v posameznih državah članicah ustanovljene posebne plačilne agencije. Imajo dogovorjen in predpisan način delovanja in so pod stalnim nadzorom evropskih in državnih finančno nadzornih organov (Kovač, 2002, str. 16).

3.2.3.2 Reforma skupne kmetijske politike

Glavni vzroki za reformo SKP so:

- kopičenje pridelkov (maslo, vino, sladkor, žito, govedina),
- dvakrat ali celo trikrat višje cene kmetijskih pridelkov v EU od cen na svetovnem tržišču,
- povečanje stroškov izvajanja SKP zaradi predvidene vključitve desetih držav kandidatk pri sedanji kmetijski politiki.

Cilj nove skupne kmetijske politike s skupnim imenom "Skupna evropska kmetijska in podeželska politika" (v angleščini: Common Agricultural and Rural Policy for Europe, CARPE) bo zagotovitev ekonomsko učinkovitega in predvsem okoljsko prijaznega kmetijstva ter podpiranje integriranega razvoja evropskega podeželja (glej tabelo 13) (Kovač, 2002, str. 17-18).

Tabela 13: Predvidena struktura plačil pridelovalcem v EU.

Obdobje	Neposredna plačila (v %)	Tržno-cenovna plačila (v %)	Okoljska plačila (v %)	Struktura plačila (v %)	Skupaj (v %)
Do leta 2006	45	30	15	10	100
Do leta 2012	25	20	35	20	100

Vir: Kovač, 2002, str. 18.

3.2.3.3 Kmetijska politika v Sloveniji

Strategijo razvoja slovenskega kmetijstva je opredelil prvi slovenski nacionalni program na področju kmetijske politike po osamosvojitvi. Državni zbor ga je sprejel leta 1993. V njej so postavljeni temeljni cilji kmetijske politike (Pregled kmetijske politike: Slovenija, 2001 str. 82):

- Stabilna pridelava kakovostne in čim cenejše hrane ter zagotavljanje prehranske varnosti Slovenije.
- Ohranjanje poseljenosti in kulturne krajine, ohranjanje kmetijske zemlje (ohranitev proizvodnega potenciala za čas motene oskrbe), varstvo kmetijskih zemljišč in voda pred onesnaževanjem in nesmotrno rabo.
- Trajno povečevanje konkurenčne sposobnosti kmetijstva.
- Zagotavljanje paritetnega dohodka nadpovprečno produktivnim pridelovalcem.

Cilji kmetijske politike Republike Slovenije se ne razlikujejo bistveno od ciljev skupne kmetijske politike. Oboji poudarjajo večnamenskost kmetijstva, ki je gospodarska dejavnost z okoljevarstvenimi, prostorskimi in socialnimi funkcijami (Pogajalsko izhodišče Republike Slovenije za področje 7: kmetijstvo, 1999, str. 2).

Program nalog in aktivnosti za izvajanje strategije slovenskega kmetijstva v obdobju 1994-1996, ki je bil sprejet leta 1994, je konkretiziral cilje, ukrepe in aktivnosti kmetijske politike.

Konec leta 1998 je Vlada RS sprejela "Program reforme kmetijske politike 1999-2002". Program reforme je temeljil na štirih izvedbenih stebrih. Leta 1999 je bil na podlagi tega dokumenta sprejet "Program razvoja kmetijstva, živilstva, gozdarstva in ribištva 2000-2002", ki ga sestavljajo trije zaključeni deli: (i) program tržno-cenovne politike, (ii) program kmetijske strukturne politike in (iii) politika razvoja podeželja (Kovač, 2002, str. 23).

Z reformo se je preneslo težišče ukrepov od tržno-cenovnih podpor k neposrednim plačilom. Večji poudarek je dan strukturnim in okoljevarstvenim ukrepom ter ukrepom za razvoj podeželja (Pregled kmetijske politike: Slovenija, 2001 str. 83).

Za izvedbo reforme je bilo treba sprejeti nov Zakon o kmetijstvu (2000), ki razlikuje med dvema širšima skupinama politik: (i) ukrepi kmetijske tržno-cenovne politike in (ii) ukrepi kmetijske strukturne politike. Namen novega Zakona o kmetijstvu je tudi usklajevanje slovenske kmetijske politike s skupno kmetijsko politiko Evropske unije.

Slovenski kmetijsko okoljski program 2001-2006, sprejet leta 2001, spada v drugi steber reforme slovenskega kmetijstva in pokriva področje slovenskega kmetijstva in okolja. Neposredna plačila po programu so namenjena kritju dela stroškov dodatno vloženega dela za ohranjanje tradicionalnih oblik gospodarjenja in okoljsko zahtevnejših postopkov pridelave (Kovač, 2002, str. 24).

3.2.3.4 Dejavnosti Slovenije pred vstopom v EU

Program razvoja podeželja 2000-2006 (SAPARD¹¹) je bil na Vladi RS sprejet leta 1999, v Bruslju pa leta 2000. Predstavlja podlago za črpanje predpristopne pomoči EU. EU je v okviru programa SAPARD Sloveniji namenila 6,447 mio EUR na leto. V sedemletnem obdobju naj bi Slovenija prejela 45,1 mio EUR. To je 28,9 % stroškov izvedbe celotnega Programa razvoja podeželja 2000-2006. Predvideni delež sofinanciranja programa iz nacionalnih sredstev je 15,5 %. Lastna sredstva upravičencev pa bodo znašala 55,6 % celotne vrednosti programa (Kovač, 2002, str. 24).

3.2.3.5 Pogajalska izhodišča na področju jajc in perutnine

Ureditev trga jajc in perutninskega mesa v Republiki Sloveniji je primerljiva s skupno tržno ureditvijo v Evropski uniji. Praktično edini mehanizem za uravnavanje trga jajc in perutninskega mesa so carine in posebne dajatve pri uvozu. Posebne dajatve so v veljavi za živo perutnino, meso in izdelke ter jajca. Sporazumi o prosti trgovini, ki jih je Republika Slovenija sklenila s številnimi državami, omogočajo uvoz pod ugodnejšimi pogoji (Pogajalsko izhodišče Republike Slovenije za področje 7: kmetijstvo, 1999, str. 74).

¹¹ SAPARD je predpristopna pomoč EU za področje kmetijstva oz. razvoj podeželja. Z njo je EU državam kandidatkam za vstop dala možnost prilagoditve kmetijske politike politiki EU. Namenjen je predvsem usposobitvi države za koriščenje sredstev strukturnih skladov, potem, ko bo država že članica EU (Kovač, 2002, str. 24).

Republika Slovenija sprejema skupno tržno ureditev za jajca in perutninsko meso, določeno z Uredbama Sveta 2771/75/EEC in 2777/75/EEC in drugimi uredbami ter ne zahteva prehodnih obdobj ali izjem (Pogajalsko izhodišče Republike Slovenije za področje 7: kmetijstvo, 1999, str. 74).

Republika Slovenija se bo usposobila za prevzem pravnega reda Evropske unije s sprejemanjem primerljivih pravnih predpisov (Pogajalsko izhodišče Republike Slovenije za področje 7: kmetijstvo, 1999, str. 74).

Zakon o kmetijstvu, objavljen v Uradnem listu RS, št. 54/00, je pravna podlaga za postavitve evidence valilnic, vzrejnih ustanov, zbiralnic in pakirnic jajc, zbiranje podatkov o proizvodnji valilnih jajc in dan starih piščancev, za spremljanje cen na domačem trgu ter za sprejetje podzakonskih predpisov, ki bodo natančneje določali standarde za konzumna jajca in perutninsko meso ter za sprejetje podzakonskih predpisov na področju valilnih jajc in dan starih piščancev.

V *Pravilniku o valilnih jajcih in dan starih piščancih* bo opredeljeno označevanje, pakiranje, transportiranje in trženje valilnih jajc in dan starih piščancev, pogoji, ki jih morajo izpolnjevati proizvajalci in pristojna služba, ki bo nadzorovala izvajanje določil podzakonskega predpisa.

V *Pravilniku o kakovosti jajc in jajčnih izdelkov* bodo natančno opredeljeni pogoji, katerim morajo ustrezati proizvajalci in podjetja, da jih bo lahko pristojni organ imenoval kot zbiralnice ali pakirne centre. Določena bodo pravila pakiranja in označevanja konzumnih jajc in opredeljeni pogoji, ki jih morajo izpolnjevati posamezni tipi reje.

Pravilnik o kakovosti perutninskega mesa, objavljen v Uradnem listu RS, št. 56/01, natančno opredeljuje klasifikacijo, pakiranje, skladiščenje, deklariranje in standarde za perutninsko meso. V sprejetem predpisu so opredeljeni tudi posebni tipi reje živali. Zagotovljen je ustrezen nadzor nad izvajanjem pravilnika in imenovana pristojna služba.

Na ta način se bo Republika Slovenija na vseh ravneh pripravila in usposobila za prevzem pravnega reda Evropske unije na področju skupne tržne ureditve za jajca in perutninsko meso, kar bo omogočalo njegovo izvajanje od dneva dejanskega pristopa k EU.

Inštitucija, zadolžena za vodenje kmetijske politike, zakonodajo in komunikacijo s pristojnimi organi komisije na področju jajca in perutninsko meso, je Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano - v nadaljevanju MKGP. Trenutno je MKGP zadolženo tudi za izvajanje kmetijske politike, postopoma pa bo izvajalsko funkcijo v celoti prevzela Agencija za kmetijske trge in razvoj podeželja, v nadaljevanju AKTRP. AKTRP se že kadrovske in tehnično usposablja za prevzem nalog.

AKTRP bo na področju jajca in perutninsko meso odgovorna za izvajanje nalog v okviru tržno-informacijskega sistema ter za izvajanje uvoznih in izvoznih režimov. AKTRP od 01.01.2001 dalje postopoma prevzema izvajanje tekoče kmetijske politike v Republiki Sloveniji in bo postopoma usposobljena tudi za izvajanje vseh nalog, ki jih na področju ureditve trga za jajca in perutninsko meso določa pravni red Evropske unije.

Za naloge nadzora bo kadrovsko in strokovno okrepljen Inšpektorat Republike Slovenije za kmetijstvo, gozdarstvo, lov in ribištvo kot organ v sestavi MKGP.

3.2.3.6 Zunanje trgovinski odnosi in ukrepi

Skoraj edini ukrepi kmetijske politike, ki se uporabljajo v perutninarstvu, so zunanjetrgovinski ukrepi, zato bomo v nadaljevanju največ pozornosti namenili prav tem ukrepom (Pregled kmetijske politike: Slovenija, 2001 str. 115).

Slovenija je podpisala številne večstranske, regionalne in dvostranske trgovinske sporazume in tako postopoma odpirala svoje meje za široko paleto kmetijskih proizvodov, hkrati pa izboljševala dostop slovenskim proizvodom na tuje trge. Slovenija je oktobra 1994 postala članica Splošnega sporazuma o carinah in trgovini (GATT) in je ena od ustanovnih članic Svetovne trgovinske organizacije (WTO). Konec leta 1995 je podpisala sporazum o prosti trgovini med državami srednje Evrope (CEFTA) in junija 1996 Evropski sporazum z Evropsko unijo. V drugi polovici devetdesetih let je Slovenija podpisala še nekaj drugih trgovinskih sporazumov, ki so predvidevali postopno lajšanje dostopa na trge agroživilskih proizvodov. To so sporazum o prosti trgovini z državami Evropskega združenja za prosto trgovino (sporazum EFTA) leta 1995 in dvostranski sporazumi o prosti trgovini z nekdanjo jugoslovansko republiko Makedonijo (1996), Estonijo (1997), Latvijo (1997), Litvo (1997), Hrvaško (1999) in Izraelom (1999) (Pregled kmetijske politike: Slovenija, 2001 str. 49).

S članstvom v WTO je Slovenija vse necarinske ukrepe in sistem posebnih uvoznih dajatev podredila sistemu določanja carinskih dajatev Svetovne trgovinske organizacije. Uvozne dajatve zajemajo splošne carine¹² in posebne carinske dajatve¹³. Obveznosti v svetovni trgovinski organizaciji predvidevajo znižanje tako splošnih kot posebnih carinskih dajatev. (Pregled kmetijske politike: Slovenija, 2001 str. 49 in 90). V tabeli 14 so navedeni nekateri proizvodi in dovoljene uvozne dajatve glede na članstvo v WTO. S članstvom v WTO se je

¹² Splošne carine se zaračunavajo kot odstotek od vrednosti uvoženega blaga. Uvedene so bile za večino agroživilskih proizvodov. Raven splošnih carinskih dajatev je z redkimi izjemami podobna pri vseh osnovnih kmetijskih proizvodih in je leta 2000 povprečno dosegla 9-10 % (glej tabelo 14) (Pregled kmetijske politike: Slovenija, 2001 str. 49 in 90).

¹³ Posebne carinske dajatve, ki se zaračunavajo v absolutnem znesku na kilogram. Posebne uvozne dajatve omogočajo dodatno zaščito, ki je visoka pri (i) mleku v prahu, (ii) živem govedu, (iii) govejem mesu in (iv) sladkorju. Posebne uvozne dajatve se ne uporabljajo za krmno žito, kjer so tudi splošne carinske dajatve določene na zelo nizki ali ničelni stopnji (glej tabelo 14) (Pregled kmetijske politike: Slovenija, 2001 str. 90).

Slovenija zavezala, da izvoznih podpor, kot so subvencije in nadomestila, ne sme dajati (Pregled kmetijske politike: Slovenija, 2001 str. 50).

Na področju domačih podpor je glede na priporočila WTO v obdobju implementacije domača podpora znašala povprečno 84 % ravni, za kakršno se je obvezala Slovenija (glej tudi tabelo 14) (Pregled kmetijske politike: Slovenija, 2001 str. 50).

Tabela 14: Uveljavljene uvozne dajatve za nekatere glavne agroživilske proizvode za obdobje od 1996 do 2000 (v %).

Proizvodi	1996		1997		1998		1999		2000	
	Splošne carine	Posebne, povprečno USD/kg	Splošne carine	Posebne, povprečno USD/kg	Splošne carine	Posebne, povprečno USD/kg	Splošne carine	Posebne, povprečno USD/kg	Splošne carine	Posebne, povprečno USD/kg
Jajca	7,00	0,22	6,60	0,19	6,10	0,18	5,60	0,17	5,10	0,14
Piščanci-sveži, celi	15,00	0,27	14,00	0,23	12,90	0,22	11,90	0,20	10,90	0,17
Pšenica	6,00	0,09	5,80	0,08	5,30	0,03	4,90	0,09	4,50	0,08
Koruza	11,00	0,00	0,00	0,00	9,90	0,02	9,10	0,01	8,30	0,00
Sojino zrno	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Vir: Pregled kmetijske politike: Slovenija, 2001 str. 91.

Evropski sporazum je začel veljati šele 1. februarja 1999. Evropska unija in Slovenija sta se dogovorili o uvoznih kvotah za glavne kmetijske proizvode in ribe, razen vin, ter za hkratno znižanje uvoznih carinskih stopenj znotraj teh kvot (Pregled kmetijske politike: Slovenija, 2001 str. 51-52).

Evropska unija je ponudila carinske kvote (TRQ) za tradicionalne slovenske izvozne izdelke¹⁴, pri čemer je bila carinska stopnja znotraj kvote enaka 20 % "stopnje največjih ugodnosti" (MFN). Carinske kvote za uvoz agroživilskih izdelkov iz Slovenije v EU so navedene v tabeli 15 (Pregled kmetijske politike: Slovenija, 2001 str. 52).

Tabela 15: Carinske kvote in uvozne dajatve znotraj kvot za uvoz izbranih agroživilskih izdelkov iz Slovenije v Evropsko unijo za obdobje 1997-2002.

Agroživilski izdelek	Uvozne dajatve v okviru kvot	Kvote v tonah		
	Od junij 2000	2000	2001	2002
Jajca	Prosto	1.000 ¹	2.000 ¹	2.000 ¹
Perutninsko meso sveže, ohlajeno ali zamrznjeno	20 % od MFN	2.860	3.080	3.300
Perutninsko meso, pripravljeno ali konzervirano	20 % od MFN	1.560	1.680	1.800

Opomba: 1 v 000 kosih.

Vir: Pregled kmetijske politike: Slovenija, 2001 str. 52.

¹⁴ Kvote so bile uvedene za: (i) goveje meso, (ii) telečje meso, (iii) piščančje meso, (iv) jajca, (v) posneto mleko, (vi) jogurt, (vii) sir, (viii) sadni sok, (ix) krompir, (x) nekatere vrste vrtnin, (xi) sadje in (xii) hmelj (Pregled kmetijske politike: Slovenija, 2001 str. 52).

Slovenija je znižala carinske stopnje znotraj uvoznih kvot¹⁵ iz EU na 50 % ravni največjih ugodnosti. Carinske kvote za uvoz agroživilskih izdelkov iz EU v Slovenijo so navedene v tabeli 16 (Pregled kmetijske politike: Slovenija, 2001 str. 52).

Tabela 16: Carinske kvote in uvozne dajatve znotraj kvot za uvoz izbranih agroživilskih izdelkov iz Evropske unije v Slovenijo za obdobje 1997-2002.

Agroživilski izdelek	Uvozne dajatve v okviru kvot	Kvote 1997-2002 v tonah/leto
Perutninsko meso, sveže, ohlajeno ali zamrznjeno	50 % od MFN	1.300
Sojino zrno	50 % od MFN	200

Vir: Pregled kmetijske politike: Slovenija, 2001 str. 53.

Sporazum o prosti trgovini med državami srednje Evrope (CEFTA) so podpisnice¹⁶ začele izvajati julija 1994. Slovenija je sporazum podpisala novembra 1995. Sporazum Cefta ureja trgovino z industrijskimi in kmetijskimi proizvodi. Za kmetijske proizvode bo hitrost liberalizacije različna za različne proizvode. Ceftin trgovinski režim za nekatere agroživilske proizvode v Sloveniji je razviden iz tabele 17 (Pregled kmetijske politike: Slovenija, 2001 str. 53).

Tabela 17: Ceftin trgovinski režim za nekatere agroživilske proizvode v Sloveniji.

Lista	Proizvodi	Carinske stopnje
Lista B		
Od 1. aprila 1998, znižane carinske dajatve, brez kvot	Pšenica	15 %
	Ječmen	18 %
	Moka	15 %
	Perutninsko meso	28 %
Lista B1		
Od 1. aprila 1998 do 1. januarja 2000, znižane carinske stopnje v okviru kvot Od 1. januarja 2000, znižane carinske dajatve in brez kvot	Žive živali (govedo, prašiči, perutnina)	15 %
	Izdelki iz mesa	15-18 %
Lista C		
Od 1. julija 1998 bilateralni sporazumi za izvoz iz Slovenije	Krompir, sir, jajca, jabolka, olja, različni mesni izdelki, brezalkoholne pijače, vino, pivo	Znižana carina brez količinskih omejitev ali znotraj kvot
Lista D		
Od 1. julija 1998 bilateralni sporazumi za uvoz v Slovenijo	Enaki proizvodi kot na C listi	Znižana carina brez količinskih omejitev ali znotraj kvot
	koruza	5 % za Češko in Slovaško
		kvota 50.000 ton po znižani stopnji za Madžarsko

Vir: Pregled kmetijske politike: Slovenija, 2001 str. 54.

¹⁵ Slovenija je uveljavila kvote za: (i) zamrznjeno goveje, (ii) svinjsko in (iii) piščančje meso, (iv) mlečne izdelke iz fermentiranega mleka, (v) izbrane sire, (vi) sadje in vrtnine (citruse, marelice, paradižnike), (vii) sojo in (viii) ribe (Pregled kmetijske politike: Slovenija, 2001 str. 52).

¹⁶ Podpisnice so: Poljska, Madžarska, Češka, Slovaška, Slovenija, Romunija, Bolgarija.

3.2.3.7 Učinki pridružitve na slovensko kmetijstvo

Na uspešnost ali neuspešnost vključevanja slovenskega kmetijstva v evropsko kmetijsko politiko bosta najbolj vplivala: (i) dosežena raven danih proračunskih podpor in (ii) uvedba proizvodnih kvot.

Pri večini kmetijskih pridelkov bodo cene po vstopu Slovenije v EU padle. Rezultat padca cen pridelkov in uvedbe kvot ter omejitve neposrednih plačil bo sprememba dohodkovnega položaja kmetijskih pridelovalcev. Od izida pogajanj na področju kvot, referenčnih količin, višin neposrednih plačil in na področju programov razvoja podeželja je odvisen dohodkovni položaj kmetijskih pridelovalcev v Sloveniji (Kovač, 2002, str. 31).

3.2.4 NARAVNO PODOKOLJE

Naravne danosti za kmetijsko pridelavo so v Republiki Sloveniji razmeroma neugodne. Za Republiko Slovenijo je značilna velika gozdnatost in majhen delež kmetijske zemlje v skupni površini, neugoden relief in s tem povezan velik delež kmetijske zemlje na območjih s težjimi pridelovalnimi razmerami, velik delež absolutnega travinja ter majhen delež njiv v strukturi rabe kmetijske zemlje. Več kot 70% kmetijskih površin Republika Slovenija uvršča v območja s težjimi razmerami za kmetijsko dejavnost. Naravne razmere vplivajo na manjšo proizvodno sposobnost kmetijstva in ožji izbor kultur ter s tem manjšo prilagodljivost in dražjo pridelavo (Pogajalsko izhodišče Republike Slovenije za področje 7: kmetijstvo, 1999, str. 1).

Skupna površina Slovenije znaša 20.273 km², od katere je po uradnih statističnih podatkih gozda 56,5%, kmetijskih površin 38%, voda 0,6%, skal 1,8%, urbaniziranih površin (pozidane površine, ceste, železnice) 3% in neopredeljenih površin 0, 1 %. Dolžina slovenske obale Jadranskega morja znaša 46,6 km (Slovenski kmetijsko okoljski program, 2001, str. 10).

Po popisu iz leta 1910 je v Sloveniji živelo 1.321.098 prebivalcev oziroma 65 na km². V letu 1999 je število prebivalcev znašalo 1.987.755, povprečna gostota prebivalstva na km² je znašala 98 prebivalcev. Po projekciji Statističnega urada RS naj bi v Sloveniji živelo 1.967.143 prebivalcev v letu 2001, 2.008.675 v letu 2011 in 2.019.399 v letu 2020 (glej tudi tabelo 18) (Slovenski kmetijsko okoljski program, 2001, str. 10).

Neugodna pa je struktura kmetijske delovne sile. Visoko je zastopana delovna sila v pozni aktivni dobi ali zunaj nje, pa tudi izobrazba je v povprečju izjemno skromna. Kar 59 % gospodarjev, ki so nosilci odločanja na kmetijah, ima končano zgolj osnovno šolo ali je brez formalne izobrazbe in le 15 % gospodarjev ima končanega vsaj enega od programov kmetijskega izobraževanja. Neugodna starostna in izobrazbena struktura zavirata hitrejše prestrukturiranje slovenskega kmetijstva (Kovač, 2002, str. 36).

Tabela 18: Indeks staranja in stopnja rasti prebivalstva v letih 1997 do 2001.

Leto	1997	1998	1999	2000	2001
Naravni prirast (koeficient na 1000 preb.)	-0,4	-0,6	-0,7	-0,2	n.p.
Indeks staranja ^a	75,5	79,7	83,7	87,8	93,0

a - Indeks staranja je razmerje med starim (stari 65 let in več) in mladim prebivalstvom (stari od 0 do 14 let) pomnoženo s 100.

Vir: Statistični letopis, 1998, str. 84; Statistični letopis, 1999, str. 82; Statistični letopis, 2000, str. 88; Statistični letopis, 2001, str. 88; Demografska statistika, <http://www.gov.si/zrs/slo/index.html>, 19.8.2002.

Za Slovenijo je značilen prehod med sredozemskim in celinskim podnebjem Srednje Evrope z zelo raznolikimi podnebnimi razmerami. Na jugozahodu države je čutiti sredozemski vpliv podnebja z vročimi in suhimi poletji ter milimi zimami. Na severu in severozahodu je podnebje gorsko, poletja so mila in zime ostre. V osrednji Sloveniji je podnebje kontinentalno, z mrzlimi zimami in toplimi poletji. Vsi ti vplivi pa se med seboj prepletajo, kar vodi do velikih klimatskih razlik na zelo majhnih razdaljah (Slovenski kmetijsko okoljski program, 2001, str. 11).

3.2.5 KULTURNO PODOKOLJE

Kultura je najosnovnejši dejavnik, ki vpliva na naše želje in vedenje. Že kot otroci dobivamo od družine in drugih inštitucij niz vrednot, zaznav in vedenjskih značilnosti, ki jih z leti utrjujemo, oblikujemo in/ali spreminjamo. V literaturi se govori o treh vidikih vpliva kulture na nakup in potrošnjo izdelkov. Kultura tako vpliva na: (i) strukturo potrošnje, (ii) kriterije odločanja posameznikov, (iii) oblikovanje in simbolni pomen izdelkov. Pri trženju in porabi hrane igra kultura pomembno vlogo. Hrana in vse, kar sodi zraven, je urejeno v sistem, ki nam sporoča družbeni red, vrednote, odnose in norme ljudi, ki uživajo hrano.

S pomočjo prehranjevalnih navad posameznik tudi oblikuje, označuje in simbolizira svoj življenjski stil, svojo identiteto in pripadnost socialni skupini. Slovenci, splošno gledano, nismo naklonjeni vsemu, kar je tuje, to se kaže tudi na področju (ne)spreminjanja prehrambenih navad zaradi vpliva globalizacije ali konkretno neslovenskih kuhinj. Janez Damjan je odkril izrazito naklonjenost do domačih blagovnih znamk, še posebej na področju hrane, kjer se slovensko poreklo nakazuje kot glavna konkurenčna prednost. Oznaka slovenska kakovost ali slovensko poreklo ima za slovenskega potrošnika pozitiven učinek. Za naše prehranske navade velja, da so med kulturno najbolj vezanimi in se spreminjajo izredno počasi. Značilen odpor do sprememb povečuje počasnost sprejemanja novih oblik prehranjevanja, izdelkov hitre prehrane in dodatkov k hrani. Med Slovenci obstaja prepričanje, da je domača hrana odlične kakovosti (Kavčič, 2001, str. 10-13).

3.3 OCENA OŽJEGA OKOLJA PODJETJA

3.3.1 PODROČJE KMETIJSTVA, LOVA IN GOZDARSTVA

V Sloveniji se je *število gospodarskih družb* s področja kmetijstva, lova in gozdarstva v letu 2001 po razmeroma visoki rasti v letu 2000 zmanjšalo za 6%, število zaposlenih v teh družbah pa kar za 15%. Na upadanje velikosti povprečne kmetijske in gozdarske družbe (16.4 delavcev/družbo leta 2001 in 25.6 delavcev/družbo leta 1995) pa poleg *števila zaposlenih* na podjetje kaže tudi kazalec višine sredstev na podjetje. V letu 2001 je tako povprečna gospodarska družba te dejavnosti imela le še za 2.5% višjo *vrednost sredstev* kot v povprečju vse gospodarske družbe. Poslovno leto 2001 so kmetijske gospodarske družbe zaključile z neto čistim dobičkom, ki pa je bil v glavnem rezultat presežka prihodkov nad odhodki od izrednih dohodkov, saj je bila tako na ravni poslovanja kot na ravni financiranja realizirana neto izguba. Ekonomičnost poslovanja se je v letu 2001 še poslabšala. (Kmet Rotija, et al., 2002, str. 15).

3.3.2 REJA PERUTNINE

V Sloveniji prireja jajc in reja in vzreja perutnine (kokoši, rac, gosi, puranov, pegatk ipd.) spada po standardni klasifikaciji dejavnosti v podrazred 01.240 Reja perutnine in razred 01.24, ki spada v skupino 01.2 Živinoreja (Standardna klasifikacija dejavnosti, 2002). Reja perutnine je v letu 1999 in 2000 predstavljala več kot 11 % vrednosti celotne kmetijske proizvodnje v Sloveniji. Perutninarstvo se tako uvršča na drugo mesto v okviru živinorejske kmetijske pridelave, takoj za govedorejo in pred prašičerejo in ovčjerejo (glej tabelo 19). Od tega pridelava perutninskega mesa 7,3 % in prireja jajc 2,9 % (Agricultural Situation in the Candidate Countries: Country Report on Slovenia, 2002, str. 11). Delež perutninarstva v kmetijski pridelavi se rahlo zmanjšuje na račun povečevanja deleža govedoreje. Prašičereja pa ohranja svoj delež (glej tabelo 19).

Tabela 19: Struktura kmetijske pridelave v okviru živinoreje v Sloveniji za leta 1997 do 2000.

Postavka \ Leto	1997	1998	1999	2000
Vsa kmetijska pridelava (v %)	100	100	100	100
Živinoreja	57,8	57,5	60,3	61,3
Govedoreja	30,8	31,3	34,7	36,7
Prašičereja	12,1	11,7	12,3	11,2
Ovčjereja	0,5	0,6	0,7	0,9
Perutninarstvo	14,1	13,5	12,3	11,9

Vir: Statistični letopis, 2001, str. 292.

3.3.3 GLAVNI FAKTORJI, KI VPLIVAJO NA PROIZVODNJO JAJC

Pred drugo svetovno vojno je bilo večina jajc pridelanih na farmah z jato do 400 nesnic. Po drugi svetovni vojni se je zaradi napredka tehnologije velikost jat na farmah občutno povečala. Danes niso jate s 100.000 nesnic nič nenavadnega. Nekatere jate obsegajo tudi več kot 1 milijon nesnic, od katerih vsaka znese od 250 do 300 jajc na leto (Egg Production Information, [URL: <http://www.aeb.org/eii/production.html>], 5. 12. 2002).

Maksimalna proizvodnja jajc visoke kakovosti se začne s skrbno nadzorovanim programom reje s poudarkom na razvoju ugodnih genskih zasnov nesnic. Selektivna reja je podprta s strogimi zdravstvenimi ukrepi in cepljenjem nesnic. Med rejci so priljubljene tiste vrste, ki imajo naslednje lastnosti: dozori v relativno kratkem času (če nesnica začne zgodaj nesti jajca, znese sicer več jajc, vendar so le ta v začetnem obdobju majhna), učinkovito izkorišča krmo, ima razmeroma majhno telo, ima sposobnost prilagoditve različnim klimatskim razmeram in znese razmeroma veliko jajc.

Nizka jakost svetlobe se lahko uporablja za zadržanje spolne dozoritve nesnic, da se njihovo telo dovolj okrepi za proizvodnjo velikih jajc. Danes nesnice niso odvisne od sončne svetlobe, ki jim uravnava nesnost. Jakost in tajanje umetne svetlobe se uporablja za reguliranje proizvodnje jajc.

Zaželena temperatura za nesnice je 14 do 26 stopinj Celzija. Zaželena vlažnost je 40 do 60 %.

S staranjem nesnic se kvaliteta jajc zmanjšuje. Po 18 do 20 mesecih nesnosti nesnost popusti. Znesene nesnice, ki so ponavadi prodane v zakol, se morajo nadomestiti z novimi. V času nesnosti jata enkrat do dvakrat kontrolirano počiva. Po 4 do 8 tednih počitka začno kokoši spet nesti. Z vidika proizvodnje jajc je bolje imeti dva počitka kot enega. Enega pri starosti 14 mesecev in enega pri starosti 22 mesecev. V primeru enega počitka se le ta opravi v starosti 18 do 20 mesecev.

Danes v objektih za prirejo jajc vzdržujejo priporočeno temperaturo, vlago, svetlobo, zračnost in čistost zraka. Objekti so dobro ločeni od ostalega okolja, brez oken in opremljeni s sistemom zračenja. Kokoši so v kletkah ali spuščene v objektu.

O prehrani kokoši je znanega več kot o prehrani ostalih domačih živali. Zato ni presenetljivo, da so obroki pri prireji kokoši natančno količinsko in vsebinsko določeni, z namenom dosegati maksimalno proizvodnjo kvalitetnih jajc ob minimalnih stroških. Trend na področju prehranjevanja in reje kokoši, vzdrževanja, izpolnjevanja zdravstvenih predpisov in zbiranja jajc gre v smer avtomatizacije.

Avtomatska korita, ki se aktivirajo na osnovi ure, pomikajo krmo skozi odprtine v tleh oz. mimo kletk. Kokoši na tleh pijejo iz korita. V kletkah pijejo kokoši iz samočistilnih skodel ali iz cuclja.

Hranilni obrok se sestoji iz mešanice, ki vsebuje različne sestavine. Mešanice krmil so lahko sestavljene iz pšenice, koruze, grobo mletega bombaževčevega semena in sojinih plodov in drugih vrst žit. Delež posamezne sestavine v mešanici je odvisen od dostopnosti in s tem cene posamezne sestavine. Obrok je skrbno uravnotežen tako, da kokoš dobi ravno pravo količino proteinov, maščob, ogljikovih hidratov, vitaminov in mineralov. Obrok za kokoši lahko vsebuje vse vrste dodatkov, ki so dovoljeni v prehrani ljudi. Krma vsebuje tudi antioksidante. Občasno dobijo kokoši tudi antibiotike.

Količina zaužite krme na kokoš je odvisna od velikosti kokoši, stopnje nesnosti, temperature okolice in energetske vrednosti krme. Na splošno lahko rečemo, da za proizvodnjo 12 jajc potrebujemo 2 kilograma krme. V povprečju kokoš poje okoli 13 dag krme na dan.

Kvaliteta jajc je odvisna od krme. Trdota lupine je na primer odvisna od količine zaužitega vitamina D, kalcija in ostalih mineralov. Premalo vitamina A lahko povzroči krvne madeže v jajcu. Za velikost jajc sta pomembna prisotnost proteina in maščobne kisline.

V trenutku, ko kokoš znese jajce, nastopi proces staranja jajca v obliki fizičnih in kemičnih sprememb. Toplota proces staranja še pospeši, zato je treba znesena jajca pogosto pobirati in shraniti v hladnih prostorih. Jajca se skladišči v prostorih, ohlajenih od 5 do 7 stopinj Celzija in pri relativno visoki vlažnosti, da se prepreči izguba vlage. Vlaga naj ne bi presegla 80 %. Jajca pobirajo ročno ali avtomatsko. Pri pobiranju jih včasih nekoliko naoljijo.

Nekateri pridelovalci jajca prodajo podjetjem, ki nato jajca očistijo, sortirajo, pakirajo in pošljejo v trgovske verige.

3.3.4 OCENA PRIVLAČNOSTI PANOGE PODJETJA

Porter pravi, da je potrebno pri oblikovanju konkurenčne strategije odgovoriti na dve vprašanji (Porter, 1980, str. 4):

1. Kakšna je privlačnost panoge in kateri dejavniki jo določajo?
2. Kakšen je naš relativni položaj znotraj panoge?

Glavna skrb korporacije je konkurenca znotraj industrije (panoge). Od konkurence v panogi (od strukture panoge) je odvisna privlačnost panoge. Pravila konkuriranja, lastna določeni panogi, so odvisna od petih skupin določljivk: (Porter, 1980, str. 6):

- nevarnosti vstopa novih konkurentov,
- moči dobaviteljev,
- moči kupcev,

- nevarnosti substitutnih proizvodov,
- tekmovanja med obstoječimi podjetji.

Skupno delovanje le-teh določa končno dobičkonosnost v panogi. Močnejša je kakšna izmed navedenih skupin določljivk, bolj so podjetja omejena pri višanju cen in s tem pri doseganju večjega dobička. S pomočjo ocenjevanja skupnega delovanja omenjenih petih skupin določljivk ugotavljamo poslovne možnosti in nevarnosti za prihodnjo poslovno uspešnost podjetij (Porter, 1980, str. 3).

3.3.4.1 Nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo

Vstop novih konkurentov v panogo lahko vpliva na znižanje dobičkov podjetij v panogi. Novi konkurenti vplivajo na povečanje skupne proizvodnje panoge ter s tem povzročajo pritisk na znižanje cen proizvodov panoge. Obenem morajo podjetja za ohranjanje tržnega deleža namenjati več denarja za trženje. Glavni dejavniki, ki opredeljujejo nevarnost vstopa novih konkurentov, so:

1. Ekonomija obsega

Število zaposlenih v povprečnem podjetju, v dejavnosti reja perutnine, se sicer zmanjšuje, vendar je še vedno več kot tri krat večje od povprečnega slovenskega podjetja. V letu 2000 je bilo v povprečnem slovenskem perutninskem podjetju zaposlenih 49 delavcev. Povprečje za vsa slovenska podjetja je v enakem obdobju znašalo 12,4 delavcev. Tudi osnovna sredstva, ki jih podjetje potrebuje za konkurenčno opravljanje dejavnosti reje perutnine, znatno presegajo povprečje slovenskega gospodarstva. V letu 2000 so povprečna opredmetena osnovna sredstva na podjetje v dejavnosti reja perutnine znašala 441,8 mio SIT. Povprečna vrednost opredmetenih osnovnih sredstev za vse gospodarske družbe v Sloveniji pa je znašala 147,8 mio SIT. Poleg tega prihodki iz poslovanja na podjetje v reji perutnine znatno presegajo slovensko povprečje. Leta 2000 so tako povprečni prihodki iz poslovanja v dejavnosti reja perutnine znašali 594,1 mio SIT, povprečje za vse gospodarske družbe v Sloveniji pa je znašalo 226,4 mio SIT. Reja perutnine je dejavnost, v kateri je prisotna ekonomija obsega, to pa otežuje vstop novih konkurentov (Agencija za plačilni promet, FIPO. [URL: <http://www.sdk.si:8000/fipo01/cgi/search.exe?F=1>], 3.7.2002).

2. Diferenciacija proizvodov

Reja perutnine je dejavnost, ki proizvaja razmeroma homogene proizvode. Proizvodi se med seboj razlikujejo po velikosti, vsebnosti različnih sestavin, v odvisnosti od načina priraje. Različne lastnosti jedilnih jajc, ki so homogeno blago, dajejo osnovo za blagovne znamke, na podlagi katerih se jajca posameznih ponudnikov na trgu pozicionirajo. Na trgu jedilnih jajc se pojavljata dve vrsti blagovnih znamk, trgovske blagovne znamke in blagovne znamke pridelovalcev. Jajca blagovnih znamk proizvajalcev dosegajo najvišje cene na trgu, sledijo jim jajca trgovskih blagovnih znamk in nato jajca, ki se prodajajo brez blagovne znamke in je na embalaži le ime proizvajalca. Blagovne znamke podpira oglaševanje, ki je usmerjeno v izgrajevanje posameznih blagovnih znamk. Zato ravno oglaševanje v očeh kupcev ustvarja

dodano vrednost, ki so jo kupci pripravljani plačati. Trgovske blagovne znamke jajc so uvedle trgovske hiše. Trgovske blagovne znamke izrivajo in ogrožajo blagovne znamke proizvajalcev. Po vstopu v EU bodo jajca na slovenskem trgu označena z oznakami, ki bodo identificirala način pridelave. Gre za pridelavo v kletkah, v hlevih in na prostem. Vsak način pridelave ima v EU že sedaj točno določene standarde. Ključno je, da si podjetje zagotovi vstop v velike trgovske verige z živili, ki predstavlja posredne prodajne poti do končnih kupcev, ki so v tem primeru ponavadi gospodinjstva in velika živilsko predelovalna podjetja, ki predstavljajo za podjetja, ki pridelujejo jajca, končne potrošnike predelovalne industrije. Diferenciacijo proizvodov lahko v določeni meri ponazarjamo z neopredmetenimi dolgoročnimi sredstvi podjetja. Glede na kazalec neopredmetenih sredstev podjetja, dejavnost reja perutnine nima izrazito diferenciranih proizvodov. Povprečno perutninsko podjetje dosega s 1,4 mio SIT neopredmetenih dolgoročnih sredstev le slabo polovico povprečja vseh gospodarskih družb v Sloveniji. Z vidika diferenciacije proizvodov vstop v panogo ustvarja določene ovire, ki se jih da rešiti z inovativnim marketingom. Mora pa biti podprt z znanjem na področju pridelave jajc z različnimi lastnostmi, ki se tržijo.

3. Zahtevani kapital

Dejavnost reja perutnine zahteva nadpovprečno visoke zneske kapitala za zagon in obratovanje podjetja. To se vidi iz povprečnih sredstev na podjetje, ki okoli trikrat presegajo povprečje v Sloveniji. Največji del stalnih sredstev predstavljajo opredmetena osnovna sredstva ter v okviru njih nepremičnine. V letu 2000 so tako povprečna sredstva na perutninsko podjetje znašala 835,5 mio SIT, medtem ko je znašalo povprečje za vse gospodarske družbe v Sloveniji 287,6 mio SIT. V okviru gibljivih sredstev pa največji del predstavljajo zaloge in kratkoročne terjatve iz poslovanja. Iz strukture sredstev je razvidno, da je zagon in prvi meseci poslovanja podjetja izredno težak z vidika zagotavljanja likvidnosti poslovanja. To predstavlja znatno oviro za vstop novih konkurentov.

4. Stroški zamenjave dobavitelja

Stroški zamenjave dobavitelja krme v dejavnosti reja perutnine so nizki. Zamenjava dobaviteljev ne zahteva dodatnega oz. novega usposabljanja delavcev, nove pomožne opreme. Stroški testiranja novega dobavitelja so razmeroma nizki v primerjavi z vrednostjo nabave. Tehnična podpora novega dobavitelja ni nujna. Stroški zamenjave dobavitelja krme so nizki, zato je vstop novih konkurentov olajšan. Na področju dobave valilnih jajc pa so stroški zamenjave dobavitelja relativno visoki. Gre zlasti za stroške pregledov novih dobav, zanesljivost strokovne pomoči s strani dobavitelja, odpor na strani kupca zaradi prekinitve razmerja s starim dobaviteljem. Valilna jajca predstavljajo prihodnjo jato podjetja, ki je osnovno sredstvo za prirajo jedilnih jajc podjetja. Stroški zamenjave dobavitelja valilnih jajc so visoki, kar zmanjšuje nevarnost novih vstopov. Menjava dobaviteljev za ostala opredmetena osnovna sredstva je povezana s kompatibilnostjo opreme dosedanjih dobaviteljev z opremo novih dobaviteljev, ter posledično z usposabljanjem delavcev za ravnanje z novo opremo ter strokovno pomoč in servisne storitve dobavitelja nove opreme. Stroški menjave dobaviteljev opreme so relativno visoki.

5. Dostop do distribucijskih kanalov

Reja perutnine je dejavnost, ki ne zahteva izgradnje lastne distribucijske mreže. Pri tem se moramo zavedati, da obstajata v panogi dve vrsti prodaje. Posredna prodaja jedilnih jajc, jajčnih izdelkov in valilnih jajc ter neposredna prodaja jajc, jajčnih izdelkov in valilnih jajc. Posredni distribucijski kanali za prodajo jajc in jajčnih izdelkov so bili že vzpostavljeni s strani trgovskih podjetij. Proizvajalec jajc se mora v okviru posredne prodaje boriti za ugodnosti pri trgovcu. Gre na primer za obseg prodajnih polic, ki jih med številnimi konkurenti trgovec nameni določenemu podjetju, promocijske akcije s strani trgovca za določen proizvod, povečan napor s strani trgovca za prodajo izdelka določenega podjetja. To je možno s prodajo številnih različic proizvoda, jedilna jajca. Pri tem moramo ločiti prodajo jajc trgovskim verigam za njihove trgovske blagovne znamke in prodajo jajc proizvajalcev v okviru lastnih blagovnih znamk. Zato se lahko pojavi efekt izrinjanja blagovnih znamk proizvajalcev s strani trgovskih blagovnih znamk. Podjetja v dejavnosti pa izdelke prodajajo tudi neposredno velikim živilsko predelovalnim podjetjem. V tem primeru pa je vstop novega konkurenta težji kot v primeru posredne prodaje. Živilsko predelovalna podjetja so po navadi velika podjetja, ki so veliki odjemalci proizvodov panoge, zato mora imeti ponudnik zadostne kapacitete in stalno kakovost, da svojim kupcem ne povzroča nepotrebnih nevšečnosti pri dobavi surovin. Poleg tega imajo velika živilsko predelovalna podjetja tradicionalne dobavitelje, ki jih neradi menjajo, zahtevajo visoko in konstantno kvaliteto.

6. Krivulja izkušenj

V dejavnosti reja perutnine je prisotna krivulja izkušenj. Stroški na enoto proizvoda se z izkušnjami znižujejo. Prednosti se pojavljajo zlasti pri velikem obsegu proizvodnje, ko proizvajalec lahko vzpostavi lastno veterinarsko službo in v razvojnem oddelku vzpostavi možnosti za raziskave na področju reje perutnine. Ko podjetje doseže to stopnjo in raven znanja, se stroški na enoto proizvoda lahko hitro znižujejo. To je tudi točka, ko izkušnje poleg kapitala igrajo glavno vlogo. Do omenjene stopnje razvoja pa stroški na proizvod s časom obratovanja in obsegom proizvodnje padajo relativno počasi. Prednosti obsega proizvodnje se pojavljajo v zniževanju administrativnih stroškov na enoto proizvoda. Krivulja izkušenj zato v Sloveniji ne predstavlja velike ovire za vstop v panogo. Na področju valilnih jajc pa so pomembne raziskave na področju genetike. Za vstop v to dejavnost, ki v bistvu pomeni vertikalno integracijo dejavnosti nazaj, pa je krivulja izkušenj poleg obsega zahtevanega kapitala glavna ovira za vstop. Omenjena vertikalna integracija nazaj pomeni za podjetje prednostni dostop do znanja in s tem surovin oz. osnovnih sredstev. V svetu ni običajna tovrstna integracija podjetja. Podjetja, ki se ukvarjajo z genskimi raziskavami, pridelavo valilnih jajc in pridelavo jedilnih jajc ter rejo perutnine, so ločena zaradi visoke specializacije, ki jim omogoča proizvodnjo z relativno nizkimi stroški na enoto proizvoda.

Po drugi svetovni vojni je ameriška piščančja industrija postala model za proizvodnjo perutnine po vsem svetu. ZDA so tehnologijo proizvodnje jajc in perutnine izvozile v države v razvoju (Davis, 2002. [URL: <http://www.upc-online.org/industry/plight.html>], 24.9.2002).

Od 50-ih let prejšnjega stoletja dalje so bili piščanci genetsko razdeljeni v dve skupini: piščance brojlerje za proizvodnjo mesa in nesnice za proizvodnjo jajc. Proizvodnja jajc v kletkah za nesnice in zaprte lope za proizvodnjo brojlerjev so prišli v standardno uporabo v 40-ih in 50-ih letih prejšnjega stoletja.

7. Vladna politika

Industrija proizvodnje jajc se v EU spreminja. Trend gre od optimalne učinkovitosti, ki želi doseči fiziološki maksimum proizvodnje jajc, k proizvodnji jajc, ki je živalim prijazna. Nižji input na enoto proizvoda pomeni manjše onesnaževanje in manj bolečin na enoto proizvoda. Omenjeni trend vidno zmanjšuje dobičke proizvajalcev jajc. Največ, na kar lahko proizvajalci upajo, je upočasnitev procesa, ki je neizbežen. Sprejeti predpisi na temo blaginje nesnic so in bodo občutno povečali stroške pridelovalcev. Zato je pričakovati, da se bo proizvodnja jajc v EU znižala. Alternativa je uvoz poceni jajc iz držav izven EU. Za preostanek jajčne industrije je rešitev po besedah Gert van Dijk-a mogoče najti v: novih trgih, močnih blagovnih znamkah in ustvarjanju ponudbenih zvez (Farrant, 2001, str. 13).

Proizvodnja jajc v EU ni subvencionirana. Izjema so subvencije, izvoznikom, ki so namenjene pokrivanju negativnih razlik med cenami na svetovnem trgu in cenami na evropskih trgih jajc in perutnine (Trade Policy Review, EU/WT/TRP/S102, str. 51).

Uredba evropske komisije (Commission Regulation) 1651/2001 je določila, da morajo biti paketi jajc označeni glede na način pridelave s "free range eggs", "barn eggs" ali "eggs from caged hens". Jajca pa morajo biti označena z enim od naslednjih napisov "free", "barn" ali "caged". Uredba določa tudi minimalne proizvodne zahteve za vsako kategorijo jajc.

Proizvodnja v kletkah mora ustrezati naslednjim standardom¹⁷.

- Po navadi so v posamezni kletki od 3 do 5 kokoši.
- Minimalna talna površina kletke na kokoš v kletki je 450 cm² (od leta 2003 dalje 550 cm²).
- Sistem proizvodnje jajc v kletkah se po navadi sestoji iz treh nadstropij kletk. Kletke imajo pregrade iz mrež. Iztrebki padajo skozi mrežasta tla. Vsako višje nadstropje je zamaknjeno nazaj, tako da vrste kletk tvorijo terase, iztrebki pa ne padajo na spodnjo vrsto kletk.
- Mrežasta tla kletk so nekoliko nagnjena, da se znesena jajca skotalijo iz kletke na sprednjem delu posamezne kletke. Maksimalen nagib je 8 % do 14 %.
- Kokoši se hranijo preko krmilnih jasl, ki so na sprednjem delu kletk.
- Oskrba z vodo je avtomatska.
- Zagotovljena mora biti enakomerna temperatura in zračenje.
- Električna svetloba zagotavlja svetlost skozi ves dan in vse leto.

¹⁷ Podrobneje so standardi za proizvodnjo jajc v kletkah navedeni v Direktivi sveta ministrov 1999/74 EC, ki opredeljuje minimalne standarde za zaščito kokoši nesnic in v Uredbi Evropske komisije št. 1651/2001.

- Sistem mora biti opremljen z alarmom, ki se aktivira v primeru odpovedi ventilacije.
- Zagotovljeni morajo biti tudi alternativni mehanizmi zagotavljanja hrane in vode v primeru okvar.

Proizvodnja v hlevih mora ustrezati naslednjim standardom¹⁸.

- V hlevu mora biti vsaj eno gnezdo na 7 kokoši in minimalno 1 m² prostora za gnezda na maksimalno 120 kokoši.
- Gostota kokoši ne sme presegati 9 kokoši na m² uporabne površine (v primeru gojenja na več nivojih). V primeru, ko se kokoši goji le na tleh, gostota ne sme presegati 12 kokoši na m² talne površine.
- Na voljo mora biti 10 cm linearnega krmilnika na kokoš oz. 4 centimetre krožnega krmilnika.
- Vsaka kokoš mora imeti zagotovljeno 2,5 cm linearnega napajalnika ali 1 cm krožnega napajalnika ali en vodni kipel na 10 kokoši.

Proizvodnja v odprtih sistemih mora zagotoviti naslednje zahteve:¹⁹

- kokoši morajo imeti stalen dostop do odprtega prostora, razen v primeru začasnih prepovedi zaradi veterinarskih pregledov.
- Odprti prostor mora biti poraščen z vegetacijo in ne sme biti v uporabi za ostale dejavnosti razen za pridelavo lesa (gozd), če to dovolijo pristojne oblasti.
- Zagotovljeno mora biti vsaj 4 m² odprtega prostora na kokoš.

Evropska Unija je standarde blaginje za nesnice zaostrila in junija 1999 napovedala prepoved proizvodnje jajc v kletkah do leta 2012. V Evropi je od 350 milijonov nesnic 90 % zaprtih v kletkah. V Nemčiji bodo proizvodnjo jajc v kletkah ukinili do leta 2006. Poleg tega pa noben gradbeni objekt ne bo smel imeti več kot 6000 nesnic skupaj.

Velike farme perutnine so za okolje lahko obremenjujoče, zato proizvajalci in vlade sprejemajo obveznosti za okolju prijazno proizvodnjo jajc in perutnine (Davis, 2002. [URL: <http://www.upc-online.org/industry/plight.html>], 24.9.2002).

Vladna politika v Sloveniji dejavnost reje perutnine ne obravnava na način, ki bi onemogočil vstop novih konkurentov v panogo. Torej je ustanovitev podjetja v dejavnosti relativno nezahtevna. Poleg tega se z rejo perutnine lahko ukvarjajo vsi kmetje in tudi ostale fizične osebe. Zahteva se izpolnjevanje predpisanih standardov za rejo živali. Slovenija je podpisala vrsto zunanjetrgovinskih sporazumov, s katerimi se je zavezala, da bo tudi na področju trgovine z jajci spoštovala podpisane dogovore. Ureditev svetovnega, evropskega in slovenskega trga jajc smo podrobneje obravnavali v poglavju 3.2.3, zato pravnega okolja dejavnosti na tem mestu ne bomo ponavljali. Prodaja izdelkov dejavnosti je v Sloveniji prosta

¹⁸ Glej opombo 17.

¹⁹ Glej opombo 17.

za podjetja, ki imajo proizvodnjo v Sloveniji in izpolnjujejo predpise s področja reje perutnine. Podobno je urejeno tudi v ostalih državah.

Predpisi na področju reje perutnine imajo ugoden socialni učinek. Hkrati pa imajo sekundaren učinek na oviranje vstopa novih konkurentov. Zato predpisi na področju reje perutnine vplivajo na povečanje ovir za vstop v dejavnost reje perutnine. Zbirno oceno privlačnosti panoge z vidika nevarnosti vstopa novih konkurentov v panogo smo prikazali v tabeli 20.

Tabela 20: Ocena privlačnosti panoge z vidika vstopa novih konkurentov.

Dejavniki vstopa novih konkurentov	Privlačnost panoge		
	Nizka	Srednja	Visoka
Ekonomija obsega			X
Diferenciacija proizvodov		X	
Zahtevani kapital			X
Stroški zamenjave dobavitelja		X	
Dostopnost do distribucijskih kanalov		X	
Krivulja izkušenj		X	
Vladna politika		X	
SKUPNA OCENA		X	

3.3.4.2 Nevarnost substitucije proizvodov

V dejavnosti reja perutnine imamo različne vrste glavnih proizvodov: jedilna jajca z jajčnimi polproizvodi, perutninsko meso in izdelki, valilna jajca ter žive živali za meso in nadaljnjo rejo. Stranski proizvod reje perutnine je gnoj. Jedilna jajca nimajo substitutov, ker so v prehrabeni industriji nujno potrebna surovina za številne izdelke. Poleg tega se lahko uporabljajo kot samostojna jed, ki vsebuje predvsem beljakovine. Tudi valilna jajca nimajo substitutov. Perutninsko meso lahko na jedilniku zamenja goveje, prašičje in konjsko meso. Poleg tega ga lahko nadomestimo še z mesom drobnice in divjadi. Zaradi bolezni norih krav, ki je izbruhnila v EU v drugi polovici devetdesetih let, se je prodaja govejega mesa zmanjšala na račun povečanja prodaje perutninskega in svinjskega mesa. Nevarnost substitucije je torej v primeru jedilnih in valilnih jajc nizka. V primeru perutninskega mesa pa je visoka. Nevarnost substitucije negativno vpliva na privlačnosti panoge proizvajalcev perutninskega mesa, ker jim znižuje cene. Visoke cene perutninskega mesa bi pomenile zamenjavo perutnine za druge vrste mesa. V primeru norih krav pa je vpliv substitucije pozitivno vplival na panogo rejcev perutninskega mesa. Ljudje so iz strahu pred zaužitjem okuženega mesa zmanjšali uživanje govedine na račun povečanja porabe ostalih vrst mesa. Na panogo prireje jedilnih in valilnih jajc nima vpliva. Zbirna ocena privlačnosti panoge z vidika nevarnosti substitucije proizvodov je prikazana v tabeli 21.

Tabela 21: Ocena privlačnosti panoge z vidika nevarnosti substitucije proizvodov.

Dejavniki nevarnosti substitucije proizvodov	Privlačnost panoge		
	Nizka	Srednja	Visoka
Razpoložljivost substitutov			X
SKUPNA OCENA			X

3.3.4.3 Pogajalska moč kupcev

Kupci lahko vplivajo na panogo s tem, da izražajo zahteve po znižanju cen, po izboljšanju kvalitete ali povečanju obsega proizvodov oz. storitev. S tem vplivajo na dobičkonosnost panoge, od katere kupujejo izdelke. V nadaljevanju navajamo glavne dejavnike, ki vplivajo na moč kupcev (Porter Michael E., 1980, str. 24).

1. Število pomembnih kupcev

V panogi reja perutnine nastopa le nekaj velikih kupcev. V glavnem gre za velika trgovska podjetja, kot so Mercator, Spar, Era, Engrotuš, Živila, LeClerc, Vele, Nama. To je značilno zlasti za največja podjetja v panogi. Za družinske kmetije, ki nastopajo v panogi, je značilna neposredna prodaja končnim potrošnikom. To velja zlasti za prirejo jedilnih jajc. Pri valilnih jajcih in mladi perutnini, ki je namenjena nadaljnji reji za meso ali prirejo jedilnih jajc, nastopa tudi nekaj velikih kupcev in množica malih rejcev zlasti družinskih kmetij. Prodaja perutnine za zakol oz mesno predelavo je povezana z nekaj velikimi podjetji, ki se ukvarjajo s predelavo mesa.

2. Razpoložljivost substitutov

Jedilna jajca nimajo substitutov za kupce. Obstajajo samo različne vrste istega proizvoda, ki je lahko predelan v različne jajčne proizvode. To daje lahko večjo pogajalsko moč kupcev do manjših rejcev, ki nimajo vzpostavljene lastne predelave jedilnih jajc v jajčne proizvode. Valilna jajca nimajo substitutov. Govorimo le o različnem poreklu oz. različnih rejcih. Perutnina za meso pa ima v očeh kupcev substitute. Goveje in svinjsko meso sta glavna substituta. Poleg navedenih dveh pa imamo še konjsko in ovčje meso ter meso divjih živali.

3. Stroški spremembe dobavitelja

Stroški spremembe dobavitelja za malega kupca niso visoki. Za veliko trgovsko verigo, ki nastopa kot kupec, pa so stroški spremembe lahko veliki. To zlasti velja tedaj, ko imamo opravka z velikim proizvajalcem, ki trgovsko verigo oskrbuje z jajci, ki so namenjena trgovski blagovni znamki. V primeru zamenjave dobavitelja jajc za trgovske blagovne znamke se pojavi vprašanje ustrezne kvalitete jajc, kar je za trgovsko blagovno znamko pogoj. Vprašanje je na mestu zlasti v primerih, ko se enega velikega dobavitelja zamenja z večjim številom malih dobaviteljev. To velja tako za jedilna jajca kot perutninsko meso.

4. Nevarnost vertikalne integracije kupca nazaj

Nevarnost je zelo majhna. Obstaja zlasti pri jedilnih jajcih pri končnih potrošnikih, ki živijo na podeželju in imajo kmetijo ali vsaj zadosti velik vrt. Tovrstna nevarnost je čedalje manjša, ker je trend obraten. Ljudje nič več ne redijo piščancev in nesnic za lastne potrebe, temveč tovrstne proizvode za lastne potrebe kupujejo. Še manjša nevarnost integracije kupca nazaj je pri reji perutnine za meso.

5. Nevarnost vertikalne integracije panoge naprej

Nevarnost, da se panoga vertikalno integrira naprej, je večja od nevarnosti, da se kupec vertikalno integrira nazaj. Pridelovalci v dejavnosti si tako zagotovijo neposreden nadzor nad prodajo lastnih izdelkov. Problem je v tem, ker morajo imeti gosto mrežo prodajnih mest, da dosežejo končne potrošnike. Oboje pa zahteva znatna finančna sredstva. To se lahko doseže z vzpostavljanjem lastne mreže prodajaln ali z nakupom trgovskega podjetja, ki ima prodajno mrežo že vzpostavljeno.

6. Prispevek panoge h kakovosti kupčevih proizvodov ali storitev

Kakovost izdelkov panoge ključno vpliva na zadovoljitev potrebe končnih uporabnikov. Kakovost proizvodov je odvisna od krme in načina reje. Reja se lahko odvija v kletkah, v hlevih ali na prostem.

7. Celotni stroški kupcev, ki jih povzroča panoga

Gospodinjstva potrošijo za proizvode dejavnosti reja perutnine le okoli 3 % vseh potrošenih sredstev (glej tudi tabele 32, 33 in 34). Vendar so proizvodi panoge relativno homogeni, zato so kupci kljub nizkemu deležu, ki ga porabijo za nakup jajc in perutninskega mesa, zainteresirani, da kupijo jedilna jajca in perutninsko meso po ugodnih cenah. Trgovci imajo nad proizvajalci panoge znaten vpliv, saj lahko sami vplivajo na nakupne odločitve kupcev - npr. s površino polic, ki jih namenijo določenemu proizvajalcu določenega proizvoda, z lastnimi trgovskimi znamkami jedilnih jajc, s ponudbo blagovnih znamk proizvajalcev.

8. Kupčeva donosnost

Proizvodi panoge ne vplivajo na donosnost končnih uporabnikov, ker gre za zadovoljevanje njihovih potreb, zato bi bilo bolj smiselno govoriti o zadovoljevanju njihovih potreb ter koristnosti, ki jo imajo posledično za končnega uporabnika. V strukturi trgovskih in živilskih podjetij je strošek nabave jedilnih jajc in perutninskega mesa razmeroma nizek. Povezava med kupčevo donosnostjo in pogajalsko močjo kupcev ni očitna.

Dejavniki pogajalske moči kupcev in njihov vpliv na privlačnost panoge so prikazani v tabeli 22.

Tabela 22: Ocena privlačnosti panoge z vidika pogajalske moči kupcev.

Dejavniki pogajalske moči kupcev	Privlačnost panoge		
	Nizka	Srednja	Visoka
Število pomembnih kupcev	X		
Razpoložljivost substitutov		X	
Stroški spremembe dobavitelja	X		
Nevarnost vertikalne integracije kupca nazaj			X
Nevarnost vertikalne integracije panoge naprej		X	
Prispevek panoge h kakovosti kupčevih proizvodov ali storitev		X	
Celotni kupčevi stroški, ki jih povzroča panoga	X		
Kupčeva donosnost	X		
SKUPNA OCENA (glej opombo)	X		

Opomba: Privlačnost panoge z vidika pogajalske moči kupcev je dejansko med nizko in srednjo, vendar grafično tega ne moremo prikazati nedvoumno, zato smo skupno oceno privlačnosti panoge dali v polje nizka, ker ima navedeni stolpec največ oznak X.

3.3.4.4 Pogajalska moč dobaviteljev

Dobavitelji lahko uveljavijo svojo pogajalsko moč nasproti udeležencem panoge z grožnjo dviga cen in znižanja kvalitete dobavljenega blaga in storitev. Močni dobavitelji lahko na ta način zmanjšajo dobičkonosnost panoge. Pogajalsko moč dobaviteljev ugotavljamo s pomočjo spodaj navedenih faktorjev (Porter Michael E., 1980, str. 27).

1. Število in koncentracija dobaviteljev

Najpomembnejše surovine v dejavnosti reja perutnine so koruza, sojine tropine, kostna moka do izbruha bolezni norih krav in ribja moka. Krmne surovine so borzni artikel s standardizirano ceno glede na kvaliteto, letino, ponudbo in povpraševanje. Cene koruze so odvisne od sezonskih faktorjev in od letne pridelave. Nabavne pogodbe se po navadi sklepajo poleti, ko so cene za tekočo sezono že določene. V ceni krme predstavljajo transportni stroški relativno velik delež. Svetovna trgovina z žiti poteka s tako velikimi nakupi in prodajami, da slovenski kupci na nakupno ceno ne bi mogli vplivati niti v primeru združenega nastopa vseh potrošnikov žit v Sloveniji. Trgovino s sojo obvladuje peščica trgovskih hiš, ki imajo predstavnike po vsem svetu. Ena od trgovskih hiš obvladuje vzhodno Evropo s posebnimi pogodbami, ki jih ima sklenjene s pristanišči v Jadranskem morju. Na ta način lahko določa ceno soje, ki je z upoštevanjem transportnih stroškov za vzhodno Evropo cenejša od cene iz pristanišča Genova (Morelj, 2002, str. 36). Najpomembnejši distribucijski center genskega materiala za vzhodno Evropo je v Italiji.

2. Razpoložljivost substitutov

Podjetje lahko izbira le v okviru v prejšnji točki navedenih krmnih surovin. Glede na trenutne razmere na trgu lahko delno spreminja krmno mešanico krmnih rastlin, da doseže znižanje

stroškov krme, ki predstavljajo največji del variabilnih stroškov v dejavnosti. Za izbiro nesnic ni veliko izbire. Evropski kupci imajo raje jajca z rjavo lupino. Zato je primerna pasma nesnic Isa Brown. V Ameriki imajo kupci raje jajca z belo lupino. Najprimernejša pasma, ki nese jajca z belo lupino, je Leghorn.

3. Stroški spreminjanja dobavitelja

Stroški spreminjanja dobavitelja so razmeroma nizki za dobavitelje krme, če so stroški transporta primerljivi. Zamenjava dobaviteljev genskega materiala pa je zahtevna naloga, ker lahko zahteva poleg spremembe samega dobavitelja tudi spremembo krmne mešanice in načina reje.

4. Nevarnost vertikalne integracije podjetja preučevane panoge nazaj

Ta možnost je zelo realna saj si tako podjetje lahko zagotovi nemoteno oskrbo krme. Za področje genskih raziskav in genskega materiala so potrebna velika finančna vlaganja, znanje in dolgoletne izkušnje, zato je za področje dobave genskega materiala integracija nazaj izvedljiva le za največja podjetja panoge v svetovnem merilu, kar pa ni običaj.

5. Nevarnost vertikalne integracije dobavitelja naprej

Obstaja možnost, vendar nastopi problem, ker se dobavitelj, ko se integrira naprej, sooči s problemom proizvodnje. V našem primeru reje perutnine. Poleg tega nastopi problem prodaje izdelkov popolnoma nove panoge.

6. Prispevek dobavitelja h kakovosti kupčevega proizvoda

Dobaviteljevi proizvodi prispevajo h kakovosti kupčevega oz. končnega proizvoda. Vendar je to šele prvi korak. Rejec perutnine mora angažirati obsežno znanje na področju reje in veterinarstva, da zagotovi živalim ustrezne pogoje za rast in prirejo valilnih in jedilnih jajc na ekonomičen način.

7. Celotni stroški v panogi, ki jih povzroča dobavitelj

Delež stroškov materiala v odhodkih poslovanja se je v panogi v zadnjih letih gibal okoli 40 % (glej tabelo 23). Stroški materiala predstavljajo v dejavnosti reja perutnine razmeroma visok delež v primerjavi z ostalimi dejavnostmi z nizko tehnologijo.

Tabela 23: Delež stroškov materiala v odhodkih poslovanja v dejavnosti reja perutnine v letih 1997 do 2001.

	Leto				
	1997	1998	1999	2000	2001
Stroški materiala v 1000 SIT	10.588.705	9.479.838	3.010.516	3.848.058	3.907.057
Odhodki poslovanja v 1000 SIT	22.263.131	21.488.308	7.673.297	9.080.778	8.865.331
Delež stroškov materiala v odhodkih poslovanja (v %)	47,6	44,1	39,2	42,4	44,1

Vir: Agencija za plačilni promet, FIPO. [URL: <http://www.sdk.si:8000/fipo01/cgi/search.exe?F=1>], 3.7.2002.

8. Pomen panoge za dobavitelja

Panoga reja perutnine je le ena od panog, ki potrebuje krmne rastline s področja žitaric. Poleg reje perutnine so odjemalci rejci prašičev in govedi ter prehrabena industrija v živilsko predelovalni dejavnosti.

Dejavniki pogajalske moči dobaviteljev in njihov vpliv na privlačnost panoge so prikazani v tabeli 24.

Tabela 24: Ocena privlačnosti panoge z vidika pogajalske moči dobaviteljev.

Dejavniki pogajalske moči dobaviteljev	Privlačnost panoge		
	Nizka	Srednja	Visoka
Število in koncentracija dobaviteljev	X		
Razpoložljivost substitutov	X		
Stroški spreminjanja dobavitelja		X	
Nevarnost vertikalne integracije podjetja - preučevane panoge nazaj		X	
Nevarnost vertikalne integracije dobavitelja naprej		X	
Prispevek dobavitelja h kakovosti kupčevega proizvoda		X	
Celotni stroški v panogi, ki jih povzroča dobavitelj	X		
Pomen panoge za dobavitelja	X		
SKUPNA OCENA (glej opombo)	X		

Opomba: Skupna ocena je nizka do srednja.

3.3.4.5 Tekmovanje med obstoječimi konkurenti v panogi

Tekmovanje med obstoječimi konkurenti v panogi se pojavi, ko je eden ali več konkurentov v panogi prepričanih, da lahko izkoristi dano situacijo in izboljša svoj položaj v panogi glede na ostale konkurente. V večini primerov sprožijo poteze, s katerimi si podjetje skuša izboljšati položaj znotraj panoge, odgovor ostalih podjetij v panogi. Odločitve in rezultati odločitev posameznih podjetij v panogi so medsebojno odvisni. Intenzivnost tekmovanja med obstoječimi konkurenti v panogi je rezultat spodaj navedenih faktorjev (Porter Michael E., 1980, str. 17).

1. Število tekmecev

V Sloveniji se je v letu 2000 izključno s perutnino ukvarjalo 442 družinskih kmetij. Povprečna kmetija je imela 6,72 ha zemljišč v uporabi (Popis kmetijskih gospodarstev 2000, str. 244). V Republiki Sloveniji je 307 registriranih obratov za proizvodnjo jajc in 10 registriranih klavnic za zakol perutnine. Ena klavnica ima izvozni certifikat Evropske unije

(Pogajalsko izhodišče Republike Slovenije za področje 7: kmetijstvo, 1999, str. 74). Agencija za plačilni promet je v okviru dejavnosti reja perutnine v letu 2001 objavljala podatke za 15 gospodarskih družb. Po standardni klasifikaciji dejavnosti je imelo Združenje živilske industrije pri Gospodarski zbornici Slovenije v letu 2002 v podskupini 01.240 reja perutnine 45 gospodarskih družb in samostojnih podjetnikov (URL:http://www.gzs.si/si_nov/register/zadetki.asp?koda=DEJ&pSifDej=01.240, 2002). V dejavnosti reja perutnine je visoka stopnja koncentracije. Nekaj podjetij ima vodilno vlogo, ki dejavnost usmerja preko politike cen. Pri tem se podjetja delijo na tista, ki se pretežno ukvarjajo z jedilnimi in valilnimi jajci ter prodajo dan stare perutnine, ter podjetja, ki se ukvarjajo s pridelavo in predelavo perutninskega mesa. Tujih dobaviteljev jajc v Sloveniji praktično ni. Tudi neposrednih tujih investicij na področju reje perutnine skorajda ni. Zato tekmovanje med podjetji v panogi ni tako intenzivno, kot bi bilo v primeru izenačenih podjetij.

2. Stopnja rasti panoge

Celotna svetovna proizvodnja jajc v letu 2000 je porasla za 2 % v primerjavi z letom 1999. Največjo rast sta beležili Azija in Oceanija. Evropa pa je beležila celo primanjkljaj. Azija proizvede več kot polovico svetovne proizvodnje jajc (glej tabelo 25). Poraba jajc na prebivalca je v zadnjih 3 desetletjih v ZDA padla za 40%. Tudi v Evropi poraba jajc v zadnjih letih pada (Davis, 2002. [URL: <http://www.upc-online.org/industry/plight.html>], 24.9.2002).

Naraščajoča poraba in rast števila prebivalcev zagotavljata rast proizvodnje jajc tudi v prihodnje. Največje proizvajalke jedilnih jajc so: Kitajska, ZDA, Mehika, Rusija, Japonska, Indija (glej tabelo 26). Skupaj proizvedejo skoraj dve tretjini celotne svetovne proizvodnje jajc (Info March 2001).

Tabela 25: Svetovna proizvodnja jajc po kontinentih v letih 1995 in 2000 ter rast v letu 2000 v primerjavi z letom 1999.

Celine	Proizvodnja v 1000 ton		Stopnje rasti 00/99 (v %)
	Leto		
	1995	2000	
Azija	22455,973	28518,824	28,0
Severna in Srednja Amerika	6410,976	7466,824	2,0
Evropa	9519,338	9445,141	-1,0
Južna Amerika	2630,700	2702,860	1,2
Afrika	1769,824	1970,446	0,8
Oceanija	207,925	264,311	25,0

Vir: Farrant, 2001, str. 12; Quershi, 2001, str. 8.

Tabela 26: Proizvodnja jajc držav, največjih proizvajalk jedilnih jajc in proizvodnja Slovenije v letih 1999-2001.

Države	Proizvodnja jajc v milijardah		
	1999	2000	2001 (napovedi)
Kitajska	365	372	390
ZDA	82,9	84,6	85,9
Mehika	26 ^a	33,3	33,7
Rusija	33 ^b	n.p.	33
Japonska	42	n.p.	41,6
Indija	32 ^c	n.p.	37
EU	74,8	n.p.	73,5
Brazilija	n.p.	n.p.	16,4
Slovenija	0,40	0,39	n.p.

a - podatek se nanaša na leto 1996.

b - podatek se nanaša na leto 1998.

c - podatek se nanaša na leto 1997

n.p. - ni podatka.

Vir: Info March 2001. [URL: <http://www.eepa.org/>], 24.9.2002.

V Sloveniji je dejavnosti A 01.240 reja perutnine v letih od 1998 do 2001 beležila nagel upad števila zaposlenih in upad prihodkov iz prodaje. Največji upad zaposlenih in prihodkov je bil zabeležen v letu 1999 (glej tabelo 27).

Tabela 27: Pregled dejavnosti reja perutnine v letih 1998 do 2001 v Sloveniji.

Leto Postavka	1998	1999	2000	2001
	Reja perutnine	Reja perutnine	Reja perutnine	Reja perutnine
Število podjetij	13	13	15	15
Čisti prihodki iz prodaje v 1000 SIT	21.515.148	7.492.613	8.791.402	8.634.756
Število zaposlenih	2.224	765	742	566

Vir: Agencija za plačilni promet, FIPO. [URL: <http://www.sdk.si:8000/fipo01/cgi/search.exe?F=1>], 3.7.2002.

Za rejo nesnic sta v Republiki Sloveniji značilna dva povsem različna načina reje: industrijski tip na eni strani ter t.i. dvoriščna reja na drugi strani. V letu 1997 je Republika Slovenija proizvedla 417 milijonov jajc²⁰. Proizvodnja jajc se je po osamosvojitvi zaradi izgube jugoslovanskega trga pomembno zmanjšala (Pogajalsko izhodišče Republike Slovenije za področje 7: kmetijstvo, 1999, str. 74).

Iz navedenega je razvidno, da je panoga zrela in raste počasi. Rast podjetja je možna le s prevzemom tržnega deleža obstoječega podjetja. To povzroča pritisk na znižanje cen v dejavnosti.

²⁰ Glej poglavje 3.3.5.1.

3. Lastnosti proizvoda

Jajce kot proizvod je skoraj popolnoma homogeno blago. Zato sama lastnost proizvoda prispeva k tekmovanju med podjetji v panogi. Pridelovalci jedilnih jajc želijo lasten proizvod diferencirati s pomočjo lastnih proizvodnih blagovnih znamk. K dodatni diferenciaciji na trgu jedilnih jajc prispeva še pojav trgovskih blagovnih znamk. Obstajajo številne različice jedilnih jajc, ki se razlikujejo glede na: težo jajc, število jajc v paketu, vrsto kupca, namen uporabe, kvaliteto jajc. Perutninsko meso pa je bolj diferencirano blago od jajc. Gre za blagovne znamke, velikost in vsebino embalaže, pripravljenost izdelkov iz perutninskega mesa. Najbolj diferenciran proizvod v panogi predstavljajo valilna jajca, ki so lahko različnih kvalitete, odvisno od proizvajalca. Ker po navadi predstavljajo osnovno sredstvo za kupca, so kupci in posledično dobavitelji zelo pozorni, kakšna valilna jajca bodo kupili oz. vzredili. Zato lahko rečemo, da lastnosti jajc vplivajo na večjo tekmovalnost. Lastnosti perutninskega mesa in izdelkov iz perutninskega mesa pa na povečanje tekmovalnosti med konkurenti v panogi vplivajo le delno. Podobno kot za perutninsko meso velja tudi za valilna jajca.

4. Fiksni stroški in stroški skladiščenja

Reja perutnine je dejavnost, v kateri so stroški skladiščenja izdelkov lahko visoki, saj so meso in mesni izdelki, jedilna in valilna jajca "pokvarljivo blago" z omejenim rokom trajanja. Podjetja so izdelke prisiljena prodati v roku trajanja. Ko se rok trajanja izteka, so podjetja izdelke prisiljena prodajati po znižanih cenah, da si povrnejo vsaj del stroškov. Trenutnim razmeram na trgu se deloma lahko prilagaja le proizvodnja perutninskega mesa in mesnih izdelkov ter prireja valilnih jajc. Prireja jedilnih jajc je skoraj v celoti odvisna od števila nesnic. Prireja se deloma lahko regulira s kakovostjo krme nesnic, prisilnim počitkom jat in menjavo jat. Visoki stroški skladiščenja proizvodov dejavnosti reje perutnine povečujejo tekmovanje med obstoječimi konkurenti v panogi.

5. Zmogljivosti

Število nesnic se je v letih od 1990 do 2000 v svetovnem merilu povečalo iz 3,8 milijarde na 5 milijard. V okviru tega so nesnice za proizvodnjo jedilnih jajc in nesnice za proizvodnjo valilnih jajc za brojlerje in nesnice. Proizvodnja jedilnih jajc predstavlja 93 % vse proizvodnje jajc. Preostalih 7 % proizvodnje so valilna jajca. Leta 1995 je bilo 75 % vseh nesnic zaprtih v kletkah (Davis, 2002. [URL: <http://www.upc-online.org/industry/plight.html>], 24.9.2002).

Število nesnic se znotraj EU razlikuje. Največ nesnic imajo: Francija, Italija, Nemčija, Španija in Nizozemska. Najmanj pa proizvedejo: Irska, Danska, Finska, Avstrija in Portugalska. Posledično se tudi proizvodnja jajc znotraj EU razlikuje. Največje proizvajalke jajc so tako Francija, Nemčija Nizozemska, Velika Britanija in Italija. Najmanjše proizvajalke pa so Irska, Finska, Danska, Avstrija in Švedska (Agriculture in the European Union - Statistical and economic information 2001. [URL: http://europa.eu.int/comm/agriculture/agrista/2001/table_en/en419.htm], 24. 9. 2002). V Italiji so leta 2000 pridelali 13 milijard jajc, v Franciji 17 milijard leta 2000. V Španiji proizvedejo 9 milijard jajc letno (Morelj, 2002, str. 9).

V dejavnosti reja perutnine so prisotni pozitivni učinki ekonomije obsega. Rezultat so za slovenske razmere velike zmogljivosti vodilnih podjetij v dejavnosti. V evropskem in svetovnem merilu pa to predstavlja obseg proizvodnje, ki je nujen za konkurenčnost podjetij. Največji pridelovalec in distributer jedilnih jajc v ZDA je Cal-Main Foods Inc. Letno proda 5,1 milijarde jajc. Od tega jih proizvede 76 %, preostalo pa odkupi od ostalih proizvajalcev. Ima 15 milijonov nesnic. Največji italijanski pridelovalec jajc pridelala 1,2 milijarde jajc letno (Morelj, 2002, str. 9, 25).

Proizvodne zmogljivosti v dejavnosti reja perutnine so bile v Sloveniji v začetku 90-ih let zaradi izgube jugoslovanskega trga večje od zmožnosti prodaje. Kljub delni preusmeritvi na tuje trge so se presežne zmogljivosti obdržale do leta 1998. Od leta 1998 do leta 2001 se je število zaposlenih v dejavnosti reja perutnine zmanjšalo iz 2.224 na 566 po podatkih Agencije za plačilni promet (URL: <http://www.sdk.si:8000/fipo01/cgi/search.exe? F=1>, 3.7.2002). Republika Slovenija ima pri proizvodnji jajc zmerne presežke, prav tako pa tudi proizvodnja perutninskega mesa presega domače potrebe in je izvozno usmerjena. Republika Slovenija največ perutninskega mesa in jajc izvozi v države nekdanje Jugoslavije. Največ jajc uvaža iz držav Evropske unije, največ perutninskega mesa pa iz držav članic CEFTE (Pogajalsko izhodišče Republike Slovenije za področje 7: kmetijstvo, 1999, str. 74). Presežne zmogljivosti so v preteklosti močno vplivale na tekmovanje med obstoječimi konkurenti v panogi. Rezultat tekmovanja je bilo zmanjšanje zmogljivosti v letih 1998 do 2001. V letu 2001 je bilo v Sloveniji skupaj 1,7 milijona nesnic, ki je skupaj zneslo okoli 392 milijonov jajc.

6. Izstopne ovire

Izstopne ovire v dejavnosti reja perutnine predstavljajo specializirana osnovna sredstva, fiksni izstopni stroški, emocionalne ovire in vladne ter socialne omejitve. Specializirana osnovna sredstva vključujejo zemljišča, hleve in hlevsko opremo, ki je vgrajena in se jo le v redkih primerih lahko prenese na novo lokacijo oz. je prenos povezan z visokimi stroški. Zemljišča sicer ohranjajo vrednost, vendar so nizko likvidna sredstva v primerjavi z ostalimi sredstvi, ki ne spadajo v nepremičnine. Hlevi so specializirani objekti za rejo perutnine. Njihova sprememba namembnosti je zato povezana z visokimi stroški. Fiksni izstopni stroški so povezani z rešitvijo problema presežnih delavcev in stroški zapiranja proizvodnje, ki je povezana z okoljevarstvenimi zahtevami opustitve in zapiranja hlevov, gnojnih jam in gnojnih deponij. Emocionalne ovire, ki preprečujejo ekonomsko upravičen izstop iz panoge, so povezane z lojalnostjo do zaposlenih, strahom zaposlenih za nadaljevanje kariere, ponosom in ostalimi ovirami. Vladne in socialne omejitve, ki preprečujejo izstop iz dejavnosti, so povezane z vplivom izgube delovnih mest na regijo in njen razvoj. Naštete izstopne ovire prispevajo k povečanju tekmovanja med obstoječimi konkurenti v panogi. To pa vpliva na zmanjšanje donosnosti panoge in s tem na zmanjšanje privlačnosti panoge.

7. Različnost tekmecev

Tekmeci se med seboj razlikujejo po velikosti, pravni obliki, povezavah z ostalimi podjetji in lastniški strukturi. Strateška izbira, ki je pravilna za enega tekmeца, je lahko za drugega

nepravilna. Med tekmece je zato prisotno tekmovanje, kar vpliva na zniževanje privlačnosti panoge.

Dejavniki tekmovanja med obstoječimi konkurenti v panogi in njihov vpliv na privlačnost panoge so prikazani v tabeli 28.

Tabela 28: Ocena privlačnosti panoge z vidika tekmovanja med obstoječimi konkurenti v panogi.

Dejavniki tekmovanja med obstoječimi konkurenti v panogi	Privlačnost panoge		
	Nizka	Srednja	Visoka
Število tekmecev		X	
Stopnja rasti panoge	X		
Lastnosti proizvoda	X		
Fiksni stroški in stroški skladiščenja	X		
Zmogljivosti	X		
Izstopne ovire	X		
Različnost tekmecev	X		
SKUPNA OCENA	X		

3.3.4.6 Končna ocena privlačnosti panoge

Nizka do srednja privlačnost je skupna ocena privlačnosti reje perutnine. Ocena je podana na podlagi prikaza vseh petih določljivk in njihovih dejavnikov. Najšibkejša med vsemi določljivkami je nevarnost nadomestkov. Najmočnejša pa je tekmovanje med obstoječimi podjetji, pogajalska moč kupcev in pogajalska moč dobaviteljev. To pomeni, da obstaja majhna nevarnost pojavljanja nadomestkov za proučevano panogo, kar izboljšuje privlačnost panoge, ker podjetja pri določanju cen niso omejena s substituti. Nasprotno velja za tekmovanje med obstoječimi podjetji, ki je intenzivno in omejuje podjetja pri višanju cen, kar vpliva na višino dobička in s tem zmanjšuje privlačnost panoge. Kupci panoge imajo veliko moč in preko tega vplivajo na dobičke podjetij v panogi negativno, kar negativno vpliva na privlačnost panoge. Podobno velja za dobavitelje panoge. Za podjetja v panogi reja perutnine v Sloveniji so cene dobaviteljev dane in nanje ne morejo vplivati. V tabeli 29 je podana skupna ocena privlačnosti panoge.

Tabela 29: Ocena privlačnosti panoge na podlagi vseh petih določljivk, ki določajo privlačnost panoge.

Določljivke privlačnosti panoge	Privlačnost panoge		
	Nizka	Srednja	Visoka
Nevarnost vstopa novih konkurentov		X	
Nevarnost substitucije proizvodov			X
Pogajalska moč kupcev	X		
Pogajalska moč dobaviteljev	X		
Tekmovanje med obstoječimi konkurenti v panogi	X		
SKUPNA OCENA (glej opombo)	X		

Opomba: Skupna ocena je nizka do srednja.

3.3.5 ANALIZA PRODAJNEGA TRGA PODJETJA

Trg jajc je zrel. V letu 2000 je število nesnic v svetu naraslo na 5 milijard. Proizvodnja jajc pa je dosegla 50 milijonov ton letno. Pridelava jajc se je od leta 1996 več kot potrojila. Povečanje pridelave je posledica desetkratnega povečanja pridelave v državah v razvoju, kjer se je pridelava povečala od 3,12 na 32,1 milijona ton letno. Najbolj se je proizvodnja povečala v Kitajski. Od 1,2 milijona ton na 19 milijonov ton. Pridelava v razvitih državah je od leta 1996 narasla za 62 % od 11,3 na 18,3 milijone ton. Delež pridelave jajc držav v razvoju se je tako od leta 1961 do danes povečal iz 22 % na 64 % (Morelj, 2002, str. 3).

Študije Združenih narodov napovedujejo rast pridelave jajc na 72 milijonov ton do leta 2015. Od tega odpade na razvite države 20 milijonov ton in na države v razvoju 52 milijonov ton. Napoved je v veliki meri odvisna od cen in dostopnosti krme.

Med leti 1990 in 2000 se je število nesnic povečalo iz 3,8 milijard na 5,0 milijard, z letno stopnjo rasti 3 %. Število nesnic bo v prihodnosti naraščalo, vendar rast ni zagotovljena v vseh državah. V Evropi število nesnic pada zaradi večje nesnosti in upadanja povpraševanja po jajcih. Kljub temu panoga pridelave jajc beleži 3,7 % letno rast.

Rast pridelave jajc je največja v Aziji. Azija pridelava 57 % svetovne pridelave jajc. V ZDA in Kanadi je rast proizvodnje posledica spremembe odnosa kupcev do uživanja jajc zaradi holesterola in salmonele. V ZDA se je močno povečal trg jajčnih polproizvodov, ki znaša 31 % vsega trga jedilnih jajc.

V Evropi poraba jajc upada kljub temu, da so v nekaterih državah uspeli spreobrniti negativni odnos do uživanja jajc. Evropska direktiva o nesnicah, ki daje nesnicam več prostora, bo dvignila proizvodne stroške. Brez uvoznih zaščit pred jajci iz držav izven EU bodo evropski pridelovalci jajc nekonkurenčni. V Aziji so največje pridelovalke: Kitajska, Indija, Malezija,

Tajska in Turčija. V Severni Ameriki je poleg ZDA vodilna Mehika. V Južni Ameriki pa očitno rast beleži Brazilija.

Mednarodno trgovanje z jajci predstavlja le okoli 2 % celotne svetovne proizvodnje jajc. V številnih primerih je izvoz posledica presežka proizvodnje nad porabo v posamezni državi. Ker je povpraševanje po jajcih cenovno neelastično, lahko že majhno povečanje ponudbe privede do razmeroma velikega padca cen jajc na trgu. Umik 1 % jajc s trga povzroči povečanje cene preostalih jajc za 5 %. Evropa opravi dve tretjini vsega mednarodnega trgovanja z jajci v lupini. Azija in Evropa pa skupaj opravita okoli 90 % mednarodne trgovine z jajci v lupini. Z vidika uvoza je Azija rastoči trg. Izvoz jajčnih polproizvodov predstavlja le okoli 15 % celotnega izvoza jajc. Tudi na področju trgovanja z jajčnimi polproizvodi je Evropa na vodilnem mestu.

Povprečna letna poraba jajc na prebivalca znaša v razvitih državah 227 jajc, v državah v razvoju pa 188 jajc. Svetovno povprečje znaša 142 jajc in je v zadnjem desetletju poraslo za 20 %. Letna poraba jajc na prebivalca raste le v 30-ih državah (Morelj, 2002, str.6).

Med leti 1993 in 1998 je letna poraba jajc na prebivalca v razvitih državah rasla z letno stopnjo 0,16 %, v državah v razvoju pa po letni stopnji 7,5 %. Študije združenih narodov napovedujejo, da se bo povpraševanje po jajcih v razvitih državah povečevalo po letni stopnji 0,1 %. V državah v razvoju bo povpraševanje po jajcih raslo hitreje kot v razvitih državah. Rast povpraševanja bo posledica rasti dohodka in rasti števila prebivalcev (Morelj, 2002, str.6).

Poraba jajc na prebivalca je v upadanju v Evropi in Oceaniji. V Afriki in Severni ter Srednji Ameriki beležijo stagnacijo, v Aziji poraba jajc na prebivalca raste. Z rastjo porabe jajc v vzhodni Evropi se slika glede porabe jajc za Evropo nekoliko izboljšuje. Uporaba jajčnih polproizvodov znaša v državah v razvoju od 5-10 % v razvitih državah pa od 15-30 %. Razvoj segmenta jajčnih polproizvodov bo odvisen od inovacij in trženja jajčnih polproizvodov.

V EU proizvedejo več jajc, kot jih porabijo. Poraba jajc na prebivalca je višja kot v Sloveniji. Trgovanje med državami EU obsega okoli 15 % celotne proizvodnje EU. Trgovanje EU z zunanjimi državami pa obsega okoli 4 % celotne proizvodnje EU. Valilna jajca predstavljajo nekaj več kot 7 % celotne proizvodnje jajc. Ljudje pa porabijo okoli 90 % celotne proizvodnje (Glej tabelo 30).

Tabela 30: Tržno ravnotežje na področju pridelave jajc v EU v letih 1997 do 2000.

Postavka	1000 ton			
	Leta			
	1997	1998	1999	2000
Uporabna proizvodnja	5255	5348	5396	5236
Uvoz	24	19	15	25
Izvoz	165	198	216	190
Trgovanje znotraj EU	768	799	817	806
Poraba znotraj EU od tega:				
- valilna jajca	381	401	394	410
- industrijska uporaba	10	8	15	14
- izgube (na trgu)	19	21	18	26
- človeška poraba	4703	4738	4768	4623
Poraba na osebo (kg/oseba/leto)	12,6	12,6	12,7	12,3
Samooskrba (%)	102,8	103,5	103,9	103,2

Vir: Agriculture in the European Union - Statistical and economic information 2001.

Cene jajc po posameznih državah EU od povprečne cene v EU odstopajo tudi za več kot 30 %. Najvišjo ceno imajo jajca v Luksemburgu, na Danskem, Finskem, v Italiji in na Irskem. Po najnižjih cenah jajca prodajajo na Nizozemskem, v Franciji, Belgiji, na Portugalskem in v Avstriji. Slovenija je glede na primerjavo tržnih cen jajc med Slovenijo in državami EU nekonkurenčna. Cene jajc na slovenskem trgu so višje od cen jajc na trgih EU (Statistični letopis 2001, str. 279 in Agriculture in the European Union - Statistical and economic information 2001).

EU uvozi iz držav nečlanic nekaj manj kot 0,5 % celotne lastne proizvodnje jajc. Od tega največji delež odpade na Nizozemsko, Italijo, Nemčijo, Avstrijo in Veliko Britanijo. Nič ali zelo malo pa uvažajo Danska, Portugalska, Finska, Grčija in Švedska. EU je neto izvoznica jajc. Celotni izvoz jajc EU predstavlja nekaj manj kot 4 % celotne proizvodnje EU. Največja izvoznice jajc so Nizozemska, Nemčija, Italija, Belgija in Francija. Najmanjši izvoz pa beležijo Irska, Avstrija, Grčija, Finska in Španija. V obravnavanem obdobju so presežek uvoza nad izvozom zabeležile Avstrija, Danska in Irska (Agriculture in the European Union - Statistical and economic information 2001).

3.3.5.1 Ocena obsega trga jajc v Sloveniji

V Sloveniji se 80 milijonov jajc od skupno 400 milijonov proizvede na farmah z jatami, manjšimi od 500 nesnic (Morelj, 2002, str. 7-8).

Ocenjuje se, da se okoli 100 milijonov jajc proizvede na dvoriščih z jatami, ki v povprečju štejejo okoli 10 nesnic. Ta jajca niso predmet veterinarske kontrole in niso evidentirana v uradnih statistikah. Namenjena so lastni uporabi.

Okoli 76 milijonov jajc je prodanih na kmetijah, tržnicah in neposredno na domu kupca. Ta jajca niso v celoti predmet veterinarske kontrole, njihova prodaja pa ni evidentirana v uradnih

statistikah. Obe kategoriji predstavljata tako imenovani sivi trg, ki znaša okoli 44 % celotnega trga jajc v Sloveniji. Kupci kupujejo jajca na nereguliranem trgu, ker so prepričani, da so ta jajca bolj zdrava od jajc, pridelanih na velikih farmah.

224 milijonov jajc je prodanih na uradnem reguliranem trgu. To je 56 % vseh jajc. Od tega se jih proda:

31 % trgovskim verigam,

18 % živilski industriji,

19% drobno prodajnim trgovinam,

16 % restavracijam, hotelom in drugim gostinskim obratom,

16 % javnim ustanovam, kot so šole, bolnišnice, ministrstva.

Celotna prireja jajc v Sloveniji po letu 1997 upada. Vzrok za upad je zmanjšanje prireje jajc v kmetijskih podjetjih. Družinske kmetije pa prirejo jajc vsako leto povečujejo. Leta 1997 je prireja jajc na družinskih kmetijah presegla prirejo v kmetijskih podjetjih (glej tabelo 31). Družinske kmetije tako postajajo vse pomembnejši konkurent kmetijskim podjetjem na slovenskem trgu.

Intenzivnost prireje jajc je v obdobju od 1995 do 2000 večja v kmetijskih podjetjih kot na družinskih kmetijah. Izjema je le leto 1998, ko so na družinskih kmetijah zabeležili 221,2 znesenih jajc v letu dni na kokoš nesnico. V kmetijskih podjetjih je bila povprečna letna nesnost na kokoš leta 1998 218,6 jajc (glej tabelo 31). Povprečne realne prodajne cene jajc so v opazovanem obdobju padle.

Tabela 31: Prireja jajc in cene jajc v Sloveniji v letih 1995 do 2000.

Kazalec / Leto	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Število kokoši nesnic - skupaj	1.653.314	1.615.304	1.804.638	1.853.645	1.767.681	1.694.588
družinske kmetije	915.517	854.484	953.477	953.477	953.477	1.001.017
kmetijska podjetja	737.797	760.820	851.161	900.168	814.204	693.571
Število znesenih jajc - skupaj (1000 kosov)	322.426	379.286	416.586	407.716	403.792	392.108
družinske kmetije	130.003	174.600	210.671	210.951	210.951	216.625
kmetijska podjetja	192.423	204.686	205.915	196.765	192.842	175.483
Nesnost (kosov / kokoš)	195,0	234,8	230,8	220,0	228,4	231,4
družinske kmetije (kosov / kokoš)	142,0	204,3	221,0	221,2	221,2	216,4
kmetijska podjetja (kosov / kokoš)	260,8	269,0	241,9	218,6	236,8	253,0

Vir: Statistični letopis 2001, str. 279, 299.

Največji slovenski pridelovalci jedilnih jajc so (Morelj, 2002, str. 7-8):

- Jata Reja 70 milijonov jajc letno,
- KZ Mozirje 25 milijonov jajc letno,
- Meja Šentjur 35 milijonov jajc letno,
- KZ Laško 10 milijonov jajc letno,
- Pivka 7 milijonov jajc letno.

Povprečna poraba jajc na člana gospodinjstva od leta 1998 pada (glej tabelo 32). To lahko pripišemo bolj zdravemu načinu življenja. Da bi se izognili boleznim srca in ožilja, ki so čedalje pogostejše, ljudje uživajo hrano z manj holesterola in maščob. V mišljenju ljudi prevladuje prepričanje, da uživanje jajc povzroča holesterol.

Tabela 32: Povprečna letna količina nabavljene perutnine in jajc na člana gospodinjstva v Sloveniji v letih 1990 in 1995 do 2000.

Element	Merska enota	Vsa gospodinjstva						
		Leto						
		1990	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Perutnina	kg	8,5	9,2	8,4	9,8	11,5	10,4	9,6
Jajca	kos	107,1	104,8	98,6	116,1	124,3	112,1	98,9

Vir: Statistični letopis 2001, str. 270.

Podatki o številu gospodinjstev so na voljo na podlagi popisov prebivalstva. Če podatek pomnožimo s povprečnim letnim zneskom, ki ga gospodinjstvo v poprečju porabi za nakup jedilnih kokošjih jajc, lahko okvirno ocenimo obseg trga kokošjih jedilnih jajc v Sloveniji. Obseg trga bomo zaradi razpoložljivosti podatkov ocenili za obdobje od 1997 do 2000. Podatki o denarnih sredstvih, ki so jih gospodinjstva v povprečju porabila za nakup jajc, so na voljo le do leta 1996. Od leta 1996 dalje so izdatki gospodinjstev za jajca združeni z izdatki gospodinjstev za mleko in mlečne izdelke (glej tabelo 33).

Tabela 33: Povprečna letna porabljenjena denarna sredstva za nakup nekaterih živil na gospodinjstvo v letu 1990 in 1994 do 2000 v Sloveniji.

Postavka	Enota mere	1990	1995	1997	1999	2000
1. Porabljenjena sredstva	Strukturni deleži %	100	100	100	100	100
	Vrednost v SIT	151538	1803291	2379077	2882799	3041862
1.1. Hrana	Strukturni deleži %	25,0	23,1	18,7	16,6	16,0
	Vrednost v SIT	37832	416289	445946	477455	486002
1.1.3. Mleko in mlečni izdelki	Strukturni deleži %	3,0	2,5	n.p.	n.p.	n.p.
	Vrednost v SIT	4593	44587	n.p.	n.p.	n.p.
1.1.3. Jajca	Strukturni deleži %	0,5	0,3	n.p.	n.p.	n.p.
	Vrednost v SIT	697	6015	n.p.	n.p.	n.p.
1.1.3. Mleko sir in jajca	Strukturni deleži %	n.p.	n.p.	2,9	2,6	2,6
	Vrednost v SIT	n.p.	n.p.	69331	75358	80106

n.p. – Ni podatka

Vir: Statistični letopis 2001, str. 268. Statistični letopis 1999, str. 253. Statistični letopis 1998, str. 256.

V izdatkih za nakup mleka, mlečnih izdelkov in jajc bomo delež, ki ga gospodinjstva namenjajo za nakup jajc, ocenili na podlagi podatkov do leta 1996, ko so bili izdatki za mleko in mlečne izdelke ter jajca prikazani ločeno. Pri tem bomo predpostavljali, da se delež jajc v izdatkih za mleko in mlečne izdelke ter jajca ne spreminja tudi po letu 1996. Povprečni delež izdatkov za jajca v letnih izdatkih gospodinjstva za mleko, sir in jajca znaša 12,5%. Povprečni delež je izračunan na podlagi podatkov za leto 1990, 1994, 1995 in 1996 (glej tabelo 34).

Tabela 34: Znesek in delež povprečne letne porabe razpoložljivih denarnih sredstev gospodinjstev za nakup jajc, sira in mleka na gospodinjstvo v letu 1990 in 1994 do 2000.

		1990	1994	1995	1996
Mleko sir in jajca	Strukturni deleži %	3,5	3,3	2,8	2,8
	Vrednost v SIT	5.290	46.230	50.602	59.808
Mleko, sir	Strukturni deleži %	86,8	87,7	88,1	88,2
Jajca		13,2	12,3	11,9	11,8
Mleko, sir	Vrednost v SIT	4.593	40560	44.587	52.777
Jajca		697	5670	6.015	7.031

Vir: Statistični letopis 2001, str. 268; Statistični letopis 2000, str 262; Statistični letopis 1999, str. 253; Statistični letopis 1998, str. 256.

Podatki o porabi denarnih sredstev za nakup jajc so v tekočih cenah. Za oceno realnih stopenj rasti moramo izločiti vpliv inflacije. Časovno serijo smo zato deflacionalni z indeksom cen življenjskih potrebščin (glej tabelo 35).

Tabela 35: Izračun izdatkov porabe za nakup jajc v stalnih cenah leta 2000 in realne stopnje rasti izdatkov za nakup jajc v Sloveniji.

Leto	Indeks cen življenjskih potrebščin	Izdatki za nakup jajc v tekočih cenah	Poraba za nakup jajc v stalnih cenah leta 2000 v SIT	Realne stopnje rasti izdatkov za nakup jajc
1994	59,3	5.670	9.562	n.p.
1995	67,3	6.015	8.938	-6,5
1996	74	7.031	9.501	6,3
1997	80,2	8.666	10.805	13,7
1998	86,6	9.815	11.334	4,9
1999	91,8	9.420	10.261	-9,5
2000	100	10.013	10.013	-2,4

Vir: Statistični letopis 2001, str. 274.

Podatek o številu gospodinjstev je na voljo za popisna leta. Zadnji trije popisi so bili leta 2002, 1991 in leta 1981 (glej tabelo 36). Za vmesna obdobja bomo podatek o številu gospodinjstev ocenili s pomočjo funkcije trenda. V ta namen bomo izračunali linearno in eksponentno funkcijo trenda za število gospodinjstev. Nato bomo na podlagi primerjave vsote kvadratov odklonov dejanskega števila od funkcije posameznega trenda izbrali eno od obeh funkcij trenda in na osnovi izbrane funkcije trenda izračunali število gospodinjstev za obdobje 1997 do 2000.

Tabela 36: Število gospodinjstev v Sloveniji po popisih iz leta 1981, 1991 in 2002.

Postavka /	Leto	1981	1991	2002
Število gospodinjstev		594571	640195	688733

Vir: Slovenija v številkah 2002, str. 15.

Produkt števila gospodinjstev in denarnih sredstev, ki jih gospodinjstva v povprečju porabijo za nakup jajc po posameznih letih, predstavlja obseg trga jajc.

Na osnovi primerjave funkcije trenda rasti trga jajc in funkcije trenda rasti cen jajc in količinske porabe bomo ocenili, v kolikšni meri trg raste zaradi rasti cen in v kolikšni meri zaradi povečane količinske porabe jedilnih jajc.

V nadaljevanju bomo podali izračun eksponentne in linearne funkcije trenda.

Eksponentna funkcija trenda je naslednja: $T=ab^x$

a- vrednost trenda v sredini časovne serije
b- stopnja rasti trenda v enem časovnem obdobju
x- tehnični čas
Vir: Arh, 1993, str. 102.

Linearna funkcija trenda je naslednja: $T=a+bx$

a- vrednost trenda v sredini časovne serije
b- vrednost, ki nam pove, za koliko se trend spremeni v enem časovnem obdobju
x- tehnični čas
Vir: Arh, 1993, str. 94.

Način izračuna koeficientov a in b za eksponentno in linearno funkcijo trenda:

Linearna funkcija trenda

$$a = \frac{\sum Y}{N}$$
$$b = \frac{\sum Yx}{\sum x^2}$$

N- število sestavin časovne vrste
Vir: Arh, 1993, str. 102-103.

Eksponentna funkcija trenda

$$\log a = \frac{\sum \log Y}{N}$$
$$\log b = \frac{\sum x \log Y}{\sum x^2}$$

N- število sestavin časovne vrste

$$a=10^{\log a}$$

$$b=10^{\log b}$$

Vir: Arh, 1993, str. 102-103.

Vrednosti v posameznih formulah so prikazane v tabeli 37.

Tabela 37: Izračun vsote kvadratov časovne spremenljivke, vsote produktov časovne in odvisne spremenljivke, vsote logaritmov odvisne spremenljivke in vsote produktov časovne spremenljivke in logaritma odvisne spremenljivke.

Leto	x (tehnični čas)	Y (število gospodinjstev)	x*x	Y*x	log Y	x*log Y
1981	-1	594571	1	-594571	5,774203723	-5,774203723
1991	0	640195	0	0	5,806312278	0
2002	1	688733	1	688733	5,838050892	5,838050892
		Σ1923499	Σ2	Σ94162	Σ17,41856689	Σ0,063847169

Vir: Statistični letopis RS, 1998, str. 83; Statistični letopis RS, 2002, str. 85; Blejec, 1993, str. 312-314; Arh, 1993, str. 94-95 in 102-103.

Na podlagi podatkov v tabeli 37 lahko zapišemo eksponentno in linearno funkcijo trenda. Za **linearno funkcijo trenda** je $a = \sum Y/N = 1923499/3 = 641166,3333$ in $b = \sum Yx/\sum x^2 = 94162/2 = 47081$. Na tej osnovi lahko zapišemo naslednjo linearno funkcijo trenda:

$$T_{Lin} = a + bx = 641166,3333 + 47081 x.$$

Linearna funkcija trenda nam pove, da se bo število gospodinjstev pri vsakem naslednjem popisu povečalo za 47.081.

Za eksponentno funkcijo trenda je $\log a = \sum \log Y/N = 17,41856689/3 = 5,806188964$ in $\log b = \sum x \log Y/\sum x^2 = 0,06384716/2 = 0,031923585$. Iz znanih konstant za log a in log b lahko izračunamo konstanti a in b, ki ju potrebujemo za zapis eksponentne funkcije trenda. Konstanta $a = 10^{\log a} = 640013,2488$ in konstanta $b = 10^{\log b} = 1,076275823$. Eksponentna funkcija trenda je:

$$T_{Exp} = ab^x = 640013,2488 * 1,076275823^x.$$

Eksponentna funkcija trenda nam pove, da se bo število gospodinjstev pri vsakem naslednjem popisu povečalo za 7,6275823 **odstotka**.

Za napoved prodaje bomo izbrali le eno funkcijo trenda. Izbrali bomo funkcijo trenda, ki se bolje prilega časovni seriji podatkov. Katera funkcija se bolje prilega časovni seriji podatkov bomo ugotovili na podlagi vsote kvadratov odklonov dejanskih vrednosti časovne serije in vrednosti, ki jih dobimo s pomočjo funkcije posameznega trenda. Tista funkcija trenda, ki ima

manjšo vsoto kvadratov odklonov, se bolje prilega izbrani časovni vrsti podatkov. Vsota kvadratov rezidualov je razvidna iz tabele 38 (Blejec, 1993, str. 254, 306-312; Košmelj, 1993a, str. 29-33).

Tabela 38: Izračun kvadratov rezidualov za linearno in eksponentno funkcijo trenda.

Leto	x	Y	Linearna funkcija trenda (a+bx)	Eksponentna funkcija trenda (ab ^x)	Kvadrati rezidualov za linearna funkcijo	Kvadrati rezidualov za eksponentno funkcijo
1981	-1	594571	594085,3333	594655,4174	235872,1435	7126,303134
1991	0	640195	641166,3333	640013,2488	943488,3797	33033,4987
2002	1	688733	688247,3333	688830,7861	235872,1435	9562,118053
					Σ1415232,667	Σ49721,91989

Na podlagi vsote kvadratov rezidualov za linearno in eksponentno funkcijo trenda smo izbrali eksponentno funkcijo trenda. Eksponentna funkcija trenda je bila izbrana, ker je vsota kvadratov rezidualov za eksponentno funkcijo trenda manjša kot za linearno funkcijo trenda.

Na podlagi izbrane eksponentne funkcije trenda rasti števila gospodinjstev lahko ocenimo število gospodinjstev znotraj popisnih obdobj. Število gospodinjstev bomo ocenili za obdobje od leta 1997 do leta 2000. Za to obdobje so na voljo tudi podatki o porabi denarnih sredstev gospodinjstev za nakup jajc. Izračun je podan v tabeli 39.

Tabela 39: Ocenjeno število gospodinjstev za obdobje od leta 1994 do leta 2000 v Sloveniji.

Leto	x - tehnični čas	Ocenjeno število gospodinjstev
1994	0,3	654.284
1995	0,4	659.111
1996	0,5	663.974
1997	0,6	668.872
1998	0,7	673.807
1999	0,8	678.778
2000	0,9	683.786

Na podlagi ocenjenega števila gospodinjstev po posameznih letih za obdobje 1994 do 2000 in na podlagi podatkov o porabi povprečnega gospodinjstva za nakup jajc v letu dni lahko ocenimo trg jajc v posameznih letih. Ocena trga predstavlja produkt sredstev, ki jih gospodinjstvo nameni za nakup jajc in ocenjenega števila gospodinjstev po posameznih letih. Rezultati izračuna so podani v tabeli 40.

Tabela 40: Rezultati izračuna ocene velikosti trga jajc po cenah iz leta 2000 in realne stopnje njegove rasti v Sloveniji za obdobje 1994 do 2000.

Leto	Poraba za nakup jajc v stalnih cenah iz leta 2000 (glej tabelo 35)	Ocenjeno število gospodinjstev ^x	Ocena velikosti trga jajc v SIT	Realna rast trga jajc v %
	1	2	3=1*2	4
1994	9.562	654.284	6.256.263.608	n.p.
1995	8.938	659.111	5.891.134.118	-5,8
1996	9.501	663.974	6.308.416.974	7,1
1997	10.805	668.872	7.227.161.960	14,6
1998	11.334	673.807	7.636.928.538	5,7
1999	10.261	678.778	6.964.941.058	-8,8
2000	10.013	683.786	6.846.749.218	-1,7

x – Vrednosti so izračunane na osnovi eksponentne funkcije trenda.

Vir: Statistični letopis 2001, str. 274.

Trg jajc je v opazovanem obdobju zabeležil realno rast v letih 1996, 1997 in 1998. V letih 1995, 1999 in 2000 pa je zabeležil realni padec, ki je bil največji v letu 1999. Rast trga je bila pogojena predvsem s ceno jajc, ki je v opazovanem obdobju v primerjavi z rastjo cen življenjskih potrebščin močno nihala. Realna cena jajc je rasla v letih 1995, 1996, 1997 in 2000. Najbolj je porasla v letu 1996. Primerjava rasti realnih cen jajc in realne rasti trga jajc pokaže, da cena jajc vpliva na rast trga jajc z zamikom enega leta. V tabeli 41 so podani navedeni podatki. V opazovanem obdobju je bila prireja jajc v letih 1996 in 1997 v porastu, v ostalih letih pa je beležila rahel upad (glej tabelo 31).

Tabela 41: Prikaz realne stopnje rasti cen jajc in trga jajc v Sloveniji za obdobje 1994 - 2000.

Leto	Cena jajc za kos v SIT v tekočih cenah	Indeks cen življenjskih potrebščin	Cena jajc za kos v SIT v stalnih cenah iz leta 2000	Realne stopnje rasti cene jajc v %	Realne stopnje rasti trga jajc v %
	1	2	3=1*2/100	4	5
1994	17,13	59,3	28,89	n.p.	n.p.
1995	20,17	67,3	29,97	3,8	-5,8
1996	24,4	74	32,97	10,0	7,1
1997	26,54	80,2	33,09	0,4	14,6
1998	23,73	86,6	27,40	-17,2	5,7
1999	22,23	91,8	24,22	-11,6	-8,8
2000	26,18	100	26,18	8,1	-1,7

x – Rast prireja jajc v Sloveniji je izračunana na osnovi števila znesenih jajc v Sloveniji, ki so podani v tabeli 31.

Vir: Statistični letopis 2001, str. 274, 279, 299.

3.3.6 PREDVIDEVANJE PRODAJE PODJETJA

Predvidevanje prodaje Jate bo temeljilo na predvidevanju prodaje na domačem in tujem trgu. Osnova za predvidevanje prodaje na domačem trgu je rast trga jajc v Sloveniji in tržni delež, ki ga podjetje dosega na trgu. Na podlagi razmisleka, razpoložljivosti podatkov, stroškovnega in časovnega okvira ter drugih dejavnikov, ki jih je za izbiro tehnike napovedovanja potrebno

preučiti, smo izbrali kvantitativno tehniko napovedovanja. Izbrali smo analizo časovnih serij podatkov. V nadaljevanju bo torej predstavljen model časovnih serij oz. avtoregresivni model.

Pri izbiri časovne serije podatkov se pojavljata dve vrsti vprašanj. Katere podatke zajeti in za kakšno obdobje jih je potrebno zajeti.

Spremljali bomo časovno serijo podatkov o trgu jajc v Sloveniji. Trg jajc smo za obdobje od 1994 do 2000 ocenili v poglavju 3.3.5 z naslovom Analiza prodajnega trga podjetja. Na osnovi časovne serije obsega trga jajc bomo izračunali linearno in eksponentno funkcijo trenda za trg jajc. Nato bomo na podlagi primerjave vsote kvadratov odklonov dejanske prodaje od funkcije posameznega trenda izbrali eno od obeh funkcij trenda in na podlagi ekstrapolacije trenda napovedali obseg trga jajc do leta 2006.

Izbrana časovna serija obsega trga jajc sega od leta 1994 do leta 2000 in je prikazana v tabeli 42 in izhaja iz tabele 40. Časovna serija temelji na predhodni oceni trga jajc v Sloveniji, ki je izračunana v predhodnem poglavju. Podatki v časovni seriji so podani v stalnih cenah iz leta 2000 in ne vplivajo na izračun funkcij trenda in jih zato nismo deflacionalirali.

Za napoved prodaje Jate na domačem trgu potrebujemo še tržni delež, ki ga podjetje dosega na trgu jajc. Tržni delež bomo izračunali tako, da bomo po posameznih letih za obdobje 1997-2000 izračunali razmerje med celotnimi prihodki Jate iz prodaje na domačem trgu in obsegom trga jajc. Razmerje med prihodki Jate iz prodaje na domačem trgu in obsegom trga jajc predstavlja tržni delež Jate na domačem trgu jajc. Tržni delež bomo izrazili s količnikom. Na podlagi tako izračunanih deležev bomo izračunali povprečni tržni delež Jate na trgu jajc v Sloveniji. Predpostavljali bomo, da bo delež Jate ostal nespremenjen vsaj do leta 2006, do katerega tudi napovedujemo prodajo podjetja.

Za napoved celotne prodaje podjetja potrebujemo poleg napovedi prodaje za domači trg še napoved prodaje za tuji trg. Pri tem smo vse tuje trge združili in govorimo o enem tujem trgu. Napoved prodaje na tujih trgih bomo izdelali z analizo časovne serije prihodkov iz prodaje na tujem trgu. Podatke o prihodkih iz prodaje na tujem trgu bomo dobili iz bilanc uspeha. Časovno serijo prihodkov iz prodaje na tujih trgih bomo izbrali za obdobje 1997-2001.

Metoda izračuna obeh funkcij trenda in izbira funkcije trenda je prikazana v predhodnem poglavju, zato jo na tem mestu ne bomo ponavljali. Sledi prikaz izračuna vrednosti linearne in eksponentne funkcije trenda ter izbira ene od obeh funkcij trenda ter napoved rasti trga jajc po posameznih letih do leta 2006. Nato sledi izračun povprečnega tržnega deleža Jate na domačem trgu jajc. Tržni delež bo izražen s količnikom. Produkt tržnega deleža in obsega trga jajc po posameznih letih je predvidena prodaja Jate na domačem trgu. Nato bomo izračunali trend prodaje na tujem trgu, ki predstavlja osnovo za napoved prodaje na tujem trgu. Za napoved celotne prodaje Jate moramo napovedi prodaje na domačem trgu prišteti še napoved prodaje na tujem trgu.

Tabela 42: Izračun vsote kvadratov časovne spremenljivke, vsote produktov časovne in odvisne spremenljivke, vsote logaritmov odvisne spremenljivke in vsote produktov časovne spremenljivke in logaritma odvisne spremenljivke.

Leto	x (tehnični čas)	Y (realni obseg trga jaje v SIT, glej tabelo 40)	x*x	Y*x	log Y	x*log Y
1994	-3	6.256.263.608	9	-18768790824	9,79631504	-29,38894512
1995	-2	5.891.134.118	4	-11782268236	9,77019891	-19,54039782
1996	-1	6.308.416.974	1	-6308416974	9,79992039	-9,799920392
1997	0	7.227.161.960	0	0	9,85896779	0
1998	1	7.636.928.538	1	7636928538	9,88291873	9,882918727
1999	2	6.964.941.058	4	13929882116	9,84291745	19,68583489
2000	3	6.846.749.218	9	20540247654	9,83548442	29,50645326
		Σ47.131.595.474	28	Σ5247582274	Σ68,7867227	Σ0,34594355

Vir: Statistični letopis 2001, str. 274.

Na podlagi podatkov v tabeli 42 lahko zapišemo eksponentno in linearno funkcijo trenda.

Za **linearno funkcijo trenda** izračunamo

$$a = \sum Y/N = 47131595474 / 7 = 6733085067,71$$

$$b = \sum Yx / \sum x^2 = 5247582274 / 28 = 187413652,64$$

Za **eksponentno funkcijo trenda** izračunamo

$$\log a = \sum \log Y / N = 68,7867227 / 7 = 9,826674675$$

$$\log b = \sum x \log Y / \sum x^2 = 0,34594355 / 28 = 0,012355127$$

$$a = 10^{\log a} = 6709260808,64$$

$$b = 10^{\log b} = 1,028857261$$

in dobimo naslednji funkciji:

Linearna funkcija trenda je $T_{Lin} = a + bx = 6733085067,71 + 187413652,64 * x$

Eksponentna funkcija trenda je $T_{Exp} = ab^x = 6709260808,64 + 1,028857261^x$.

Linearna funkcija trenda nam pove, da se bo prodaja jedilnih jajc realno vsako leto povečala za **187413652,64 SIT**.

Eksponentna funkcija trenda nam pove, da se bo prodaja jedilnih jajc realno vsako leto povečala za **2,8857261 odstotka**.

Za napoved prodaje bomo izbrali le eno funkcijo trenda. Izbrali bomo funkcijo trenda, ki se bolje prilega časovni seriji podatkov. Funkcija trenda, ki ima manjšo vsoto kvadratov

odklonov, se bolje prilega izbrani časovni vrsti podatkov. Vsota kvadratov rezidualov je razvidna iz tabele 43.

Tabela 43: Izračun kvadratov rezidualov za linearno in eksponentno funkcijo trenda obsega trga jajc v Sloveniji v obdobju 1994 do 2000.

Leto	x	Y	Linearna funkcija trenda (a+bx)	Eksponentna funkcija trenda (ab ^x)	Kvadrati rezidualov za linearno funkcijo	Kvadrati rezidualov za eksponentno funkcijo
1994	-3	6.256.263.608	6.170.844.110	6.160.405.418	7,29649E+15	9,18879E+15
1995	-2	5.891.134.118	6.358.257.762	6.338.177.843	2,18204E+17	1,99848E+17
1996	-1	6.308.416.974	6.545.671.415	6.521.080.294	5,62897E+16	4,52257E+16
1997	0	7.227.161.960	6.733.085.068	6.709.260.809	2,44112E+17	2,68222E+17
1998	1	7.636.928.538	6.920.498.720	6.902.871.697	5,13272E+17	5,38839E+17
1999	2	6.964.941.058	7.107.912.373	7.102.069.666	2,04408E+16	1,88043E+16
2000	3	6.846.749.218	7.295.326.026	7.307.015.942	2,01221E+17	2,11845E+17
					Σ1,26084E+18	Σ1,29197E+18

Vir: Statistični letopis 2001, str. 274.

Na podlagi vsote kvadratov rezidualov za linearno in eksponentno funkcijo trenda smo izbrali linearno funkcijo trenda. Linearna funkcija trenda je bila izbrana, ker je vsota kvadratov rezidualov za linearno funkcijo trenda manjša kot za eksponentno funkcijo trenda.

3.3.6.1 Tržni delež Jate na domačem trgu

Tržni delež Jate bomo izračunali tako, da bomo čiste prihodke Jate iz prodaje na domačem trgu delili z obsegom trga jajc v Sloveniji (glej tabelo 44). Časovna serija bo zajemala obdobje od leta 1997 do leta 2000. Prihodki so izraženi v tekočih cenah. Zaradi izločitve vpliva inflacije na izračun tržnega deleža bomo prihodke deflacionalirali. Za deflator bomo vzeli indeks cen življenjskih potrebščin. Prihodke bomo izrazili v stalnih cenah iz leta 2000. Na osnovi tržnih deležev Jate po posameznih letih bomo izračunali povprečni tržni delež podjetja Jata.

Tabela 44: Prihodki iz prodaje na domačem trgu podjetja Jata in tržni delež na trgu jajc v Sloveniji v obdobju 1997-2000.

Leto	Prihodki iz prodaje na domačem trgu v 1000 SIT v tekočih cenah	Indeks cen življenjskih potrebščin	Prihodki iz prodaje na domačem trgu v 1000 SIT v stalnih cenah iz leta 2000	realni obseg trga jajc v SIT za leto 2000	tržni delež Jate na trgu jajc izražen v stopnjah
1997	2.350.422	80,2	2.930.701	7.227.161.960	0,406
1998	2.526.823	86,6	2.917.809	7.636.928.538	0,382
1999	2.377.325	91,8	2.589.679	6.964.941.058	0,372
2000	2.665.935	100	2.665.935	6.846.749.218	0,389
					Σ1,549

Vir: Izkaz uspeha podjetja Jata za leta 1997, 1998, 1999, 2000.

Povprečni tržni delež bomo izračunali tako, da bomo vsoto tržnih deležev po letih v opazovanem obdobju delili s številom let v opazovanem obdobju:

$$X_{\text{pov.}} = \Sigma x / C = 1,549 / 4 = 0,387$$

$X_{\text{pov.}}$ - Aritmetična sredina za številsko spremenljivko x .

Σx - vsota vrednosti številske spremenljivke x .

N - število vrednosti.

Izračunani povprečni tržni delež Jate na domačem trgu jedilnih jajc je za obdobje 1997-2000 38,7 %.

3.3.6.2 Napoved prodaje na domačem trgu

Na osnovi povprečnega tržnega deleža in napovedi rasti obsega trga jajc v Sloveniji do konca leta 2006 lahko napovemo prodajo Jate na domačem trgu po letih do konca leta 2006. Napoved prodaje je produkt tržnega deleža in stopnje rasti trga jajc. Napoved prodaje je podana v tabeli 45.

Tabela 45: Napoved prodaje Jate na domačem trgu v obdobju 2002 do 2006.

Leto	Teh. čas	Napoved trga jajc SIT (Linearni trend)	povprečni tržni delež Jate v stopnjah	Napoved prodaje Jate v SIT v stalnih cenah iz leta 2000
2002	5	7.670.153.331	0,387	2.968.349.339
2003	6	7.857.566.984	0,387	3.040.878.423
2004	7	8.044.980.636	0,387	3.113.407.506
2005	8	8.232.394.289	0,387	3.185.936.590
2006	9	8.419.807.942	0,387	3.258.465.673

Vir: Rezultati izračuna v tabeli 43.

3.3.6.3 Tuji trg

Prodaja Jate na tujem trgu je v opazovanem obdobju močno nihala. V tem obdobju je Jata do leta 1999 beležila upad prodaje na tujem trgu. Leta 2001 pa je prodaja na tujem trgu dosegla več kot 8-kratno vrednost prodaje iz leta 1999.

Za napoved prodaje Jate na tujem trgu do vključno leta 2006 bomo uporabili ekstrapolacijo trenda. Zato bomo najprej ugotovili, ali kaže v ta namen uporabiti linearno ali eksponentno funkcijo trenda (glej tabelo 46).

Tabela 46: Izračun vsote kvadratov časovne spremenljivke, vsote produktov časovne in odvisne spremenljivke, vsote logaritmov odvisne spremenljivke in vsote produktov časovne spremenljivke in logaritma odvisne spremenljivke.

Leto	x (tehnični čas)	Y1 (prodaja na tujem trgu v tekočih cenah v 1000 SIT)	Indeks cen življenjskih potrebščin	Y (prodaja na tujem trgu v stalnih cenah iz leta 2000 v 1000 SIT)	x*x	Y*x	log Y	x*log Y
1997	-2	233.380	80,2	290.997,506	4	-581995,0125	5,46388927	-10,927779
1998	-1	113.254	86,6	130.778,291	1	-130778,291	5,11653566	-5,1165357
1999	0	49.031	91,8	53.410,675	0	0	4,72762807	0
2000	1	85.831	100	85.831,000	1	85831	4,93364417	4,93364417
2001	2	437.364	108,4	403.472,325	4	806944,6494	5,60581375	11,2116275
				Σ964.489,797	Σ10	Σ180002,346	Σ25,8475109	Σ0,10095748

Vir: Izkaz uspeha podjetja Jata za leta 1997, 1998, 1999, 2000.

Na podlagi podatkov v tabeli 46 lahko zapišemo eksponentno in linearno funkcijo trenda.

Za **linearno funkcijo trenda** izračunamo:

$$a = \sum Y/N = 964.489,797 / 5 = 192897,9595$$

$$b = \sum Yx / \sum x^2 = 180002,346 / 10 = 18000,2346$$

Za **eksponentno funkcijo trenda** izračunamo:

$$\log a = \sum \log Y / N = 25,8475109 / 5 = 5,169502184$$

$$\log b = \sum x \log Y / \sum x^2 = 0,10095748 / 10 = 0,010095748$$

$$a = 10^{\log a} = 147741,391$$

$$b = 10^{\log b} = 1,023518621$$

in dobimo:

$$T_{Lin} = a + bx = 192897,9595 + 18000,2346 * x$$

$$T_{Exp} = ab^x = 147741,391 * 1,023518621^x$$

Linearna funkcija trenda nam pove, da se bo prodaja Jate na tujem trgu realno vsako leto povečala za **18.000.234,6 SIT**.

Eksponentna funkcija trenda nam pove, da se bo prodaja Jate na tujem trgu realno vsako leto povečala za **2,3518621 odstotka**.

Za napoved prodaje bomo izbrali le eno funkcijo trenda. Izbrali bomo funkcijo trenda, ki se bolje prilega časovni seriji podatkov (glej tabelo 47).

Tabela 47: Izračun kvadratov rezidualov za linearno in eksponentno funkcijo trenda obsega trga jajc v Sloveniji v obdobju 1994 do 2000.

Leto	x	Y	Linearna funkcija trenda (a+bx)	Eksponentna funkcija trenda (ab ^x)	Kvadrati rezidualov za linearna funkcijo	Kvadrati rezidualov za eksponentno funkcijo
1997	-2	290.997,506	156.897	141.030	1,80E+10	2,25E+10
1998	-1	130.778,291	174.898	144.347	1,95E+09	1,84E+08
1999	0	53.410,675	192.898	147.741	1,95E+10	8,90E+09
2000	1	85.831,000	210.898	151.216	1,56E+10	4,28E+09
2001	2	403.472,325	228.898	154.772	3,05E+10	6,19E+10
					Σ 8,55E+10	Σ 9,77E+10

Na podlagi vsote kvadratov rezidualov za linearno in eksponentno funkcijo trenda smo izbrali linearno funkcijo trenda. Linearna funkcija trenda je bila izbrana, ker je vsota kvadratov rezidualov za linearno funkcijo trenda manjša kot za eksponentno funkcijo trenda.

Na podlagi izbrane linearne funkcije trenda za napoved prodaje na tujem trgu je v tabeli 48 prikazana napoved prodaje na tujem trgu podjetja Jata. Na osnovi napovedi prodaje na domačem in tujem trgu smo izdelali skupno napoved prodaje podjetja Jata do konca leta 2006 po posameznih letih. Napoved je podana v stalnih cenah iz leta 2000. Realna rast prodaje se bo na podlagi napovedi gibala nekaj nad 2,5 %.

Tabela 48: Skupna napoved prodaje podjetja Jata do konca leta 2006 po posameznih trgih ter realna stopnja rasti prodaje podjetja Jata za posamezna leta.

Leto	Teh. čas	Napoved prodaje Jate na tujem trgu v stalnih cenah iz leta 2000 (Linearni trend)	Napoved prodaje Jate na domačem trgu v SIT v stalnih cenah iz leta 2000	Napoved prodaje Jate v SIT v stalnih cenah iz leta 2000	Realna rast prodaje Jate v %
2002	5	246.898.663	2.968.349.339	3.215.248.002	n.p.
2003	6	264.898.898	3.040.878.423	3.305.777.321	2,8
2004	7	282.899.132	3.113.407.506	3.396.306.638	2,7
2005	8	300.899.367	3.185.936.590	3.486.835.957	2,7
2006	9	318.899.602	3.258.465.673	3.577.365.275	2,6

4 OCENJEVANJE PREDNOSTI IN SLABOSTI TER MOŽNOSTI IN NEVARNOSTI PO PODSTRUKTURAH PODJETJA JATA

Pred pričetkom ocenjevanja posamezne podstrukture podjetja je smiselno oceniti uspešnost poslovanja podjetja v preteklih letih. V nadaljevanju bomo najprej na splošno ocenili poslovanje Jate za leto 1999, 2000, 2001. Nato bomo podali oceno prednosti in slabosti podjetja ter možnosti in nevarnosti, ki se podjetju kažejo v prihodnosti po posameznih podstrukturah. Izbrali smo naslednje podstrukture: proizvodni program, tehnološko-raziskovalno razvojna, tržna, finančna, kadrovska in organizacijska podstruktura. Na koncu poglavja bomo podali še zbirno oceno ter razvojne probleme s predhodnimi nekaterimi možnostmi strateških usmeritev podjetja.

4.1 OCENA USPEŠNOSTI POSLOVANJA PODJETJA

Leto 1999 je bilo za perutninska podjetja težko leto. Po velikonočnih praznikih se je na slovenskem trgu pojavila preobsežna ponudba jedilnih jajc zaradi še vedno veljavnih zaostrenih ukrepov držav uvoznic s področja nekdanje Jugoslavije. Večina domače proizvodnje se je pojavila na slovenskem trgu. Proizvajalci so se nastali situaciji prilagodili na eni strani z zniževanjem cen. Na drugi strani so razmere reševali s predčasnim klanjem živali oziroma z zmanjšanim povpraševanjem po mladih, nadomestnih živalih, za katere je Jata na slovenskem trgu najpomembnejši oskrbovalec (Letno poročilo podjetja Jata za leto 1999 str. 1).

Posledice ruske finančne krize s konca leta 1998, ko se je ustavil izvoz valilnih jajc na vzhodnoevropske trge, so se nadaljevale še dobršen del leta 1999. Spomladi 1999 se je pridružila še dioksinska afera, kar je povzročilo, da so se v Evropi nakopičile visoke zaloge perutninskega mesa.

Zunanje razmere so skoraj na vseh pomembnejših programih povzročile izpad v prihodkih. Proti koncu leta 1999 se je položaj začel izboljševati. Poslovni rezultati so se glede na razmere, v katerih je Jata poslovala, izboljšali (glej tabelo 51).

V letu 2000 je podjetje Jata doseglo 2.752 mio SIT prihodkov od prodaje, kar je za 13% več v primerjavi z letom 1999 in 12% več od načrtovanega. Dobiček iz poslovanja je znašal 76 mio SIT. Dobri poslovni rezultati so predvsem posledica ugodne količinske in vrednostne prodaje jedilnih jajc zlasti v prvi polovici leta 2000. Takrat je bil trg zaradi neugodnih razmer iz leta 1999 v fazi premajhne ponudbe, kar je Jata uspela izkoristiti. Količinska prodaja jedilnih jajc je bila leta 2000 za 20% višja od količinske prodaje leta 1999. Konec leta 2000 so se odprle možnosti za izvoz valilnih jajc v BiH, Italijo in države CEFTE. Z manjšim številom opravljenih ur je Jata v letu 2000 povečala proizvodnjo za 17%. Zelo dobra je bila usklajenost med proizvodnjo in prodajo. Med letom se je podjetje srečevalo s težavami, ki so bile po

večini pogojene z zunanjim okoljem. Med njimi so rast cen vhodnih surovin za krmila, kot sta cena koruze in soje, rast tečajev tujih valut, predvsem dolarja, rast cen energentov, relativno visoka inflacija, uskladitev plač z rastjo življenjskih stroškov. Vse naštetje je vplivalo na visoko rast odhodkov. V drugi polovici leta 2000 se je na trgu pojavila presežna ponudba jedilnih jajc. Zato so prodajne cene jajc upadle. K izgubi iz financiranja so prispevale razmere na trgu vrednostnih papirjev in s tem povezan popravek in odpis dolgoročnih finančnih naložb. Poslovni izid je podjetje izboljšalo s prodajo poslovno nepotrebnih sredstev (Letno poročilo podjetja Jata Reja d.d. za leto 2000 str. 5).

V letu 2001 so prihodki Jate iz prodaje dosegli 3.018 mio SIT, kar je za 9,7 % več kot v predhodnem obdobju. K dobrim poslovnim rezultatom je največ prispeval težki program, na katerem so se odprle možnosti za izvoz že konec leta 2000. Na programu jedilnih jajc je bila zaradi zasičenosti trga dosežena prodaja v letu 2001 za 7% nižja od količinske prodaje leta 2000, kar je ob nižji doseženi povprečni ceni jedilnega jajca pomenilo za 10% nižje prihodke. Od skupne proizvodnje 71,8 mio jedilnih jajc v podjetju je bilo na slovenskem trgu prodanih 60,3 mio, kar pomeni 84 % celotne prireje jajc (Letno poročilo podjetja Jata Emona d.d. za leto 2001 str. 11).

Stroški dela so v letu 2001 porasli za 9 % in s tem presegli plan za 4 %. V sami strukturi stroškov ni bilo bistvenih sprememb.

Na področju investicij je bil dograjen prizidek k sortirnici in skladišču jedilnih jajc. Z zaključkom te investicije je bil objekt usklajen z normativi, ki jih za tovrstne objekte predpisujejo evropske smernice. Zaključena investicija pa tudi omogoča prevzem tujih jajc v sortiranje in distribucijo. S tem je podjetje postalo edini resni integrator jajčne proizvodnje v Sloveniji.

V predelavi jajc je Jata v letu 2001 začela z razvojem sistema "ocene tveganja na kritičnih kontrolnih točkah (HCCP)". Temeljito iskanje kritičnih točk je prispevalo k izboljšanju procesa predelave jajc in podaljšanju roka uporabe tekočih jajčnih proizvodov (Letno poročilo podjetja Jata Emona d.d. za leto 2001 str. 9).

Rejski naporji so bili v letu 2001 usmerjeni pretežno v izboljševanje rejskih praks v reji plemenskih jat. V Jati se zavedajo, da so zdrave živali pogoj za proizvodnjo neoporečnih živil. Zato so pri iskanju najboljših rejskih rešitev sodelovale vse interne tehnološke službe, odvisno podjetje Vet. Am. Jata d.o.o. ter strokovnjaki Veterinarske uprave RS in fakultet.

4.1.1 DOBIČKONOSNOST PODJETJA JATA

Kazalci dobičkonosnosti so zelo pomembni za lastnike, investitorje, ki jih zanima, ali podjetje lahko ustvarja dobiček na dolgi rok in kako velik bo ta dobiček. Vrednost njihovih delnic je v veliki meri odvisna od dobičkonosnosti podjetja, kar kažejo kazalci dobičkonosnosti (Osteryoung Jerome S., Newman Derek L., Davies Leslie George, 1997, str. 70-73). Kazalci

dobičkonosnosti so prikazani v tabeli 51. Podatki iz bilanc stanja in izkazov uspeha podjetja Jata v obdobju 1999-2001, ki so navedeni v tabelah 49 in 50, kažejo poslovanje podjetja v zadnjih treh letih.

Tabela 49: Bilanca stanja Jate za leta 1999-2001.

Bilanca stanja podjetja Jata za obdobje 1999-2001			
SREDSTVA IN OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	1999	2000	2001
SREDSTVA (v 1000 SIT)			
A. STALANA SREDSTVA	2.370.569	2.357.587	2.522.535
I. Neopredmetena dolgoročna sredstva	2.166	3.813	15.859
II. Opredmetena osnovna sredstva	2.185.227	2.190.215	2.335.000
<i>1. Nepremičnine</i>	1.617.377	1.685.941	1.916.440
<i>2. Oprema in druga opredmetena osnovna sredstva</i>	567.850	504.274	418.560
III. Dolgoročne finančne naložbe	176.274	151.593	171.676
IV. Popravek kapitala	6.902	11.966	0
B. GIBLJIVA SREDSTVA	956.973	1.100.546	1.247.589
I. Zaloge	284.383	413.406	446.039
<i>1. Material</i>	81.323	156.618	138.530
<i>2. Nedokončana proizvodnja</i>	174.807	211.602	286.244
<i>3. Proizvodi</i>	22.616	39.540	15.283
<i>4. Blago</i>	5.637	5.646	5.982
II. Dolgoročne terjatve iz poslovanja	5.827	6.398	7.485
III. Kratkoročne terjatve iz poslovanja	342.861	475.569	549.637
IV. Kratkoročne finančne naložbe	306.728	200.905	224.437
V. Denarna sredstva	7.673	94	13.532
VI. Aktivne časovne razmejitve	9.501	5.174	6.459
C. SREDSTVA	3.327.542	3.458.133	3.770.124
Č. ZUNAJBILANČNA SREDSTVA	103.524	116.022	89.706
KAPITAL (v 1000 SIT)			
A. KAPITAL	2.726.043	2.880.126	3.129.708
I. Osnovni kapital	938.590	844.740	844.740
II. Vplačani presežek kapitala	238	238	290
III. Rezerve	198.700	291.720	286.740
IV. Preneseni čisti dobiček iz prejšnjih let	178.436	95.140	151.994
V. Prenesena čista izguba iz prejšnjih let	0	0	0
VI. Revalorizacijski popravek kapitala	1.343.637	1.561.226	1.750.003
VII. Nerazdeljeni dobiček poslovnega leta	66.442	87.062	95.941
VIII. Čista izguba poslovnega leta	0	0	0
B. DOLGOROČNE REZERVACIJE	302.864	263.122	213.144
C. DOLGOROČNE OBVEZNOSTI	1.844	1.283	1.009
Č. KRATKOROČNE OBVEZNOSTI	293.833	310.568	424.985
I. Kratkoročne obveznosti iz poslovanja	293.833	301.996	424.985
II. Kratkoročne obveznosti iz financiranja	0	8.572	0
D. PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	2.958	3.034	1.278
E. OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	3.327.542	3.458.133	3.770.124
F. ZUNAJBILANČNE OBVEZNOSTI	103.524	116.022	89.706

Vir: Bilanca stanja za družbo Jata Reja, d.d., za leta 1999-2001.

Tabela 50: Izkaz uspeha Jate za leta 1999-2001.

Izkaz uspeha za družbo Jata v obdobju 1999-2001			
Postavke iz izkaza uspeha (v 1000 SIT)	1999	2000	2001
A. ČISTI PROHODKI IZ PRODAJE	2.426.346	2.751.766	3.018.088
I. Čisti prih. iz prodaje proizvodov in storitev na domačem trgu	1.854.678	2.129.366	2.097.577
II. Čisti prih. iz prodaje proizvodov in storitev na tujem trgu	35.689	53.085	289.810
III. Čisti prih. iz prodaje blaga in materiala na domačem trgu	522.637	536.569	483.147
IV. Čisti prih. iz prodaje blaga in materiala na tujem trgu	13.342	32.746	147.554
B. POVEČANJE VREDNSTI ZALOG PROIZVODOV IN NEDOKONČANE PROIZVODNJE	0	53.700	50.029
C. ZMANJŠANJE VREDNSTI ZALOG PROIZVODOV IN NEDOKONČANE PROIZVODNJE	77.787	0	0
Č. VREDNOST USREDSTVENIH LASTNIH PROIZVODOV, STORITEV, BLAGA	2.897	2.025	1.491
D. DRUGI PROHODKI IZ POSLOVANJA	56.514	59.805	61.198
E. KOSMATI DONOS IZ POSLOVANJA	2.407.970	2.867.296	3.130.806
F. STROŠKI BLAGA MATERIALA IN STORITEV	1.616.447	1.953.980	2.154.676
I. Nabavna vrednost prodanega blaga	468.073	498.201	539.741
II. Stroški materiala	824.982	1.096.406	1.228.186
III. Stroški storitev	323.392	359.373	386.749
G. STROŠKI DELA	524.884	580.124	626.997
I. Plače	377.384	410.894	438.570
II. Stroški za socialno varnost	75.802	86.570	93.860
III. Drugi stroški dela	71.698	82.660	94.567
H. AMORTIZACIJA NEOPREDMETENIH DOLGOROČNIH IN OPREDMETENIH OSNOVNIH SREDSTEV	269.702	223.550	238.686
I. ODPISI OBRATNIH SREDSTEV	13.906	18.100	27.106
J. REZERVACIJE	0	0	0
K. DRUGI ODHODKI POSLOVANJA	9.495	15.286	15.427
L. DOBIČEK IZ POSLOVANJA	0	76.256	67.914
M. IZGUBA IZ POSLOVANJA	26.464	0	0
N. PRIHODKI OD FINANCIRANJA	33.293	40.021	68.552
I. Prihodki na podlagi deležev iz dobička	6.044	7.253	6.585
II. Prihodki iz obresti in drugi prihodki od financiranja	27.249	32.768	61.967
O. ODPIS DOLGOROČNIH IN KRATKOROČNIH FINANČNIH NALOŽB	4.756	48.060	6.363
P. STROŠKI OBRESTI IN DRUGI ODHODKI FINANCIRANJA	39.033	34.421	48.169
R. DOBIČEK IZ REDNEGA DELOVANJA	0	33.796	81.934
S. IZGUBA IZ REDNEGA DELOVANJA	36.960	0	0
Š. IZREDNI PRIHODKI	137.558	78.336	21.252
I. Od odprave rezervacij	0	0	0
II. Drugi izredni prihodki	137.558	78.336	21.252
T. IZREDNI ODHODKI	20.018	8.913	7.154
I. Za poravnavo izgube prejšnjih let	0	0	0
II. Drugi izredni odhodki	20.018	8.913	7.154
U. CELOTNI DOBIČEK	80.580	103.219	96.032
V. CELOTNA IZGUBA	0	0	0

Nadaljevanje tabele 50: Izkaz uspeha Jate za leta 1999-2001.

Izkaz uspeha za družbo Jata v obdobju 1999-2001			
Postavke iz izkaza uspeha (v 1000 SIT)	1999	2000	2001
Z. DAVEK IZ DOBIČKA	14.138	16.157	91
Ž. ČISTI DOBIČEK POSLOVNEGA LETA	66.442	87.062	65.941
X. ČISTA IZGUBA POSLOVNEGA LETA	0	0	0
POVPREČNO ŠTEVILO ZAPOSLENIH	183	165	162

Vir: Izkaz uspeha za družbo Jata Reja, d.d., za leta 1999-2001.

Poleg bilanc stanja in izkaza uspeha za obdobje 1999-2001 smo za oceno uspešnosti poslovanja podjetja uporabili tudi podatke Agencije za plačilni promet za dejavnost (A 01.240) reja perutnine. Dobičkonosnost dejavnosti nam je služila kot merilo uspešnosti poslovanja podjetja (glej tabelo 51). Na ta način smo lažje ocenili dobičkonosnost podjetja.

Tabela 51: Kazalci dobičkonosnosti za dejavnost reja perutnine in podjetje Jata za obdobje 1999 do 2001.

Kazalci dobičkonosnosti	Leto						Ocena
	1999		2000		2001		
	Jata	Dejav nost	Jata	Dejav nost	Jata	Deja vnost	
1. Dobičkonosnost lastniškega kapitala v % čisti dobiček poslovnega leta / povprečni kapital	2,54	(9,22)	3,11	(0,03)	3,19	2,20	Dobičkonosnost lastniškega kapitala raste in je višja od povprečja panoge. Ob upoštevanju zadolženosti podjetja, ki je nižja od poprečja panoge, ima podjetje višjo dobičkonosnost lastniškega kapitala ob nižjem finančnem tveganju v primerjavi s panogo. Absolutno bi bila donosnost kapitala lahko višja.
2. Dobičkonosnost sredstev v % čisti dobiček poslovnega leta / povprečna sredstva	2,03	(3,31)	2,57	(0,02)	2,65	1,54	Dobičkonosnost sredstev je višja od povprečja panoge in narašča.
3. Dobičkonosnost prihodkov v % čisti dobiček poslovnega leta / prihodki iz poslovanja	2,67	-7,97	3,09	-0,03	3,11	2,27	Dobičkonosnost prihodkov Jate se povečuje in je nad povprečjem panoge. Tudi ta kazalec prispeva k nadpovprečni rentabilnosti lastniškega kapitala podjetja.

Vir: Izkaz uspeha za družbo Jata Reja, d.d., za leta 1999-2001, Bilanca stanja za družbo Jata Reja, d.d., za leta 1999-2001, Agencija za plačilni promet, 2002, FIPO.

4.2 OCENA PREDNOSTI IN SLABOSTI PO PODSTRUKTURAH

Na osnovi spoznanj teorije rasti in razvoja podjetja je moč reči, da igrajo najbolj pomembno vlogo v razvoju podjetja njegove materialne podstrukture. Mednje lahko vključimo (Pučko, 1996, str. 112):

- podstrukturo proizvodov oz. proizvodni program,
- tehnološko oz. proizvodno podstrukturo skupaj z raziskavami in razvojem in
- tržno podstrukturo (celotni sklop trženja s tržnimi pozicijami podjetja vred).

Poleg materialnih podstruktur so v podjetju še nematerialne. Med njimi so najpomembnejše finančna, kadrovska in organizacijska.

V nadaljevanju poskušamo oceniti prednosti in slabosti vsake od naštetih podstruktur v podjetju Jata.

4.2.1 PROIZVODNI PROGRAM

Proizvodni program podjetja Jata zajema štiri glavne programske skupine proizvodov, ki se imenujejo:

- jedilna jajca s predelavo,
- lahki program,
- težki program,
- puranji program.

Jedilna jajca s predelavo vsebujejo: (i) jedilna jajca v lupini, in (ii) predelana jedilna jajca v jajčne polizdelke.

Program jedilnih jajc v lupini je sestavljen iz naslednjih vrst jajc:

ŽITNA JAJCA S	(65 - 70g),
+2 ZA POVRH B	(55 - 60g),
DEBELA VESELA SU	(70 - 75g),
PRVA JAJCA C+D	(nad 45g),
JAJCA ZA PEKO A	(60 - 65g),
OMEGA PLUS A	(nad 60g),
OMEGA PLUS C	(nad 50g).

Jajčni polizdelki se pojavljajo v obliki praha ali v obliki tekočine. Obsegajo melanž, beljak in rumenjaki. Jata v lastni predelovalnici iz svežih jajc pripravlja jajčne polizdelke za prehrabeno industrijo, gostinstvo in za domačo uporabo. Jajčno maso pasteurizirajo in pakirajo v zaprtem aseptičnem okolju. Vsi postopki predelave jajc pred in po pasteurizaciji jajc potekajo pri stalni temperaturi + 4 stopinje Celzija. Tehnična oprema omogoča poleg predelave celih jajc tudi ločevanje beljaka in rumenjaka. Sveže pakirani izdelki se hranijo v hladilnici, kupcem pa jih razvažajo v hlajenih vozilih. Jajčne polizdelke: BELJAK,

RUMENJAK ali MELANŽ (mešanico rumenjaka in beljaka) v podjetju pakirajo v (URL: <http://www.jata-reja.si/jata-reja/tehnologija.htm>, 2002):

- 1.5 l plastenke,
- 10 l polietilenske vreče (v kartonskih škatlah),
- 25 l polietilenske vreče (v PVC vedrih),
- 800 l nerjaveče, izolirane transportne cisterne (za naročila od 400 l naprej).

Svojim kupcem Jata nudi tudi uprašene jajčne polizdelke BELJAK v prahu, RUMENJAK v prahu in MELANŽ v prahu.

Lahki program vsebuje: (i) valilna jajca za reprodukcijo nesnic, (ii) dan stare nesnice in (iii) vzrejene jarčke za prodajo. **Težki program obsega:** (i) valilna jajca za valjenje piščancev, (ii) dan stare piščance za pitanje, (iii) piščance za dopitanje, (iv) spitane piščance. **Puranji program vsebuje:** (i) dan stare purane, (ii) delno spitane purane in (iii) spitane purane.

Tabela 52: Pregled dosežene vrednostne prodaje podjetja Jata in strukturnih deležev prodaje v letih 1999 do 2001.

Proizvodi	1999		2000		2001	
	v 1000 SIT	delež v %	v 1000 SIT	delež v %	v 1000 SIT	delež v %
Jedilna jajca s predelavo	983.051	40,52	1.138.642	41,38	1.095.165	36,29
Lahki program	166.000	6,84	226.027	8,21	218.125	7,23
Težki program	538.771	22,21	558.837	20,31	793.471	26,29
Puranji program	177.462	7,31	207.496	7,54	219.284	7,27
Krma	223.472	9,21	257.108	9,34	n.p.	n.p.
Trgovsko blago	302.984	12,49	302.997	11,01	328.677	10,89
Ostalo	34.605	1,43	60.660	2,20	115.412	3,82
SKUPAJ	2.426.345	100,0	2.751.766	100,0	3.018.088	100,0

Vir: Letno poročilo podjetja Jata Reja, d.d., za leto 2000, str. 8, Letno poročilo podjetja Jata Emona, d.d., za leto 2001 str. 11.

Jedilna jajca s predelavo so najpomembnejši program podjetja Jata. Predstavljajo okoli 40 % delež prodaje (glej tabelo 52). V zadnjih petih letih je količinska prodaja porasla za 11,5 %. Porast skupne proizvodnje jajc je posledica povečanja proizvodnje jajc za prodajo v lupini. Predelava jajc pa je v zadnjem petletnem obdobju upadla. Konkurenca na področju jedilnih jajc s predelavo je vse večja. To se kaže v deležu jedilnih jajc s predelavo v skupni prodaji, ki se je v zadnjem triletnem obdobju znižal predvsem zaradi nižjih cen, ki jih podjetje dosega pri prodaji jajc in jajčnih polizdelkov na trgu.

Z vidika prodaje je lahki program videti nepomemben, saj predstavlja le okoli 7 % prodaje, vendar ni tako (glej tabelo 52). Lahki program predstavlja pomembnega oskrbnika živali za program jedilnih jajc s predelavo. Zato pomeni pomembno osnovo za dobro poslovanje programa jedilnih jajc. Razmere na trgu jedilnih jajc neposredno vplivajo na prodajo lahkega programa. Proizvodnja valilnih jajc za reprodukcijo nesnic se je v zadnjem petletnem obdobju povečala. Upadla pa je proizvodnja dan starih nesnic in proizvodnja vzrejenih jarčk. Skupno

je lahki program v zadnjem triletnem obdobju nekoliko povečal delež v prodaji. Lahki program pomeni strateško prednost za podjetje. Ker z oskrbo nesnic pokriva okoli 80 % slovenskega trga, lahko Jata kontrolira proizvodne kapacitete svojih konkurentov, in na tej osnovi predvideva ponudbo jajc na trgu. V svetu so po navadi pridelovalci valilnih in jedilnih jajc ločeni in specializirani. (Letno poročilo podjetja Jata Emona d.d. za leto 2001 str. 8).

V zadnjih petih letih je količinska proizvodnja valilnih jajc težkega programa zabeležila največjo rast (glej tabelo 53). Dan stari piščanci in piščanci za dopitanje so beležili upad. Skupno je težki program v zadnjih treh letih zabeležil rast prodaje in povečal delež v skupnih prihodkih predvsem na račun valilnih jajc in višjih cen. V letu 2000 so v Jati pričeli s proizvodnjo grahastega piščanca, ki so ga poimenovali Kokot. Po svojih lastnostih spominja na doma vzrejenega piščanca s kompaktnejšim in sočnejšim mesom. Zaradi premajhnega zanimanja kupcev in zaradi majhnih količin ter visokih proizvodnih in prodajnih stroškov je program v fazi ukinjanja (Letno poročilo podjetja Jata Reja d.d. za leto 2000 str. 9).

Puranji program je v zadnjem petletnem obdobju zabeležil največji padec proizvodnje. Prodajno gledano pa program še vedno ohranja 7 % delež v celotni prodaji. Vzrok za to gre iskati v višjih cenah, ki jih izdelki puranjega programa dosegajo na trgu (glej tabelo 53).

Tabela 53: Pregled dosežene količinske proizvodnje podjetja Jata po posameznih programih ter stopenj rasti v letih 1997 in 2001.

Skupine proizvodov	Leto		rast v %
	1997	2001	
Jedilna jajca s predelavo (v 1000 kosih)			
jedilna jajca	67632	71836	6,2
Predelava	16423	12792	-22,1
Lahki program (v 1000 kosih)			
valilna jajca za reprodukcijo nesnic	4468	4860	8,8
dan stare nesnice	1146	1051	-8,3
vzrejene jarčke za prodajo	108	78	-27,8
Težki program (v 1000 kosih)			
valilna jajca za valjenje piščance	12717	14368	13,0
dan stari piščanci za pitanje	5612	5328	-5,1
piščanci za dopitanje	109	79	-27,5
Puranji program (v 1000 kosih)			
dan stari purani	829	718	-13,4
delno spitani purani	17	6	-64,7

Vir: Letno poročilo podjetja Jata Reja, d.d., za leto 2000 str. 7, Letno poročilo podjetja Jata Emona, d.d., za leto 2001 str. 10.

Jata predstavlja ime, ki ga kupci jedilnih jajc in jajčnih polizdelkov vse bolj cenijo. To je posledica pozornosti, ki jo Jata posveča proizvodnji kakovostnih in zdravju neškodljivih izdelkov. Podjetje to dosega z zdravo in neoporečna krmo, s katero krmijo svoje jate. Odvisno podjetje Vet. Am Jata, d.o.o., skrbi za zdravje in dobro počutje živali. Jata pri krmljenju

upoštevata ostre kakovostne kriterije in v programu nesnic že več kot 15 let ne uporablja danes prepovedane mesno kostne moke niti drugih substanc živalskega izvora. Poleg tega Jata nima problemov s presežki jajc v lupini, ker vse presežke predelajo v polizdelke. Predelava jajc je sodobna in specializirana in omogoča neoporečno pripravo jajčnih polizdelkov (Letno poročilo podjetja Jata Reja d.d. za leto 2000 str. 7).

Udeležba čistih prihodkov od prodaje v celotnih prihodkih se je v zadnjih treh letih vztrajno povečevala, tako, da je v letu 2001 znašala že 95,2 %.

Stroški blaga, materiala in storitev v čistih prihodkih iz prodaje v zadnjih treh letih naraščajo in so v letu 2001 znašali že 71,4 % čistih prihodkov iz prodaje. Podjetju ostane čedalje manjši delež prihodkov za pokrivanje ostalih stroškov. Povprečje v panogi je nekoliko slabše, saj je v letu 2001 delež stroškov blaga materiala in storitev v čistih prihodkih iz prodaje znašal 75,0 %. Tudi v panogi je trend negativen (Izkaz uspeha podjetja Jata Reja, d.d., za obdobje 1999-2001, Agencija za plačilni promet, 2002, FIPO).

Z odkupom proizvodnje KZ Mozirje je Jata utrdila položaj na trgu jajc s povečanjem količine razpoložljivih jajc na 95 milijonov letno. Drugi največji konkurent Meja Šentjur, d.d., je ostal na kapaciteti 35 milijonov letne proizvodnje. S propadom KZ Trbovlje sta na trgu jedilnih jajc ostala Pivka s 7 milijoni letne kapacitete in KZ Laško z 10 milijoni letne kapacitete. Od navedenih konkurentov vse regije pokriva le Meja Šentjur. Poleg navedenih konkurentov obstajajo tudi individualni proizvajalci jajc, ki po posameznih regijah zalagajo tudi majhne regionalne verige trgovin na drobno in nekaj regionalnih trgovin (Morelj, 2002, str. 41). Od skupne proizvodnje jajc v Sloveniji odpade 27 % proizvodnje na pridelovalna podjetja (Jata Reja, Meja Šentjur, Pivka), 10 % na kooperante (KZ Mozirje, KZ Laško, KZ Kočevje). Kmetje in ostali individualni pridelovalci proizvedejo 63 % celotne proizvodnje jedilnih jajc. Pet največjih pridelovalcev jajc (Jata Reja, d.d., Meja, d.d., KZ Mozirje, KZ Laško, Pivka, d.d.) proizvede 38 % celotne proizvodnje jajc (Morelj, 2002, str. 7,8).

Po raziskavi, ki jo je opravila Jata, imajo individualni proizvajalci jajc največji tržni delež pri prodaji jajc v sektorju malih trgovin na drobno, hotelov, restavracij in delno javnega sektorja (Morelj, 2002, str. 41). Na nereguliranem trgu se proda okoli 44 % vse prodaje jajc.

Jata ima nekoliko višje cene od konkurence. To je posledica položaja, ki ga Jata zaseda na trgu. Jata je tržni vodja in diktira cene jedilnih jajc in cene valilnih jajc za nesnice. Na trgu valilnih jajc podjetje praktično nima konkurence. Najnižje cene na trgu imajo individualni proizvajalci. Konkurenca pri programu težke linije je večja. Največji konkurent je Perutnina Ptuj, vendar ne z osnovno dejavnostjo, ki pri Perutnini Ptuj predstavlja pridelavo perutninskega mesa, temveč s podporno dejavnostjo valilnih jajc, ki jo Perutnina Ptuj potrebuje za dobavo mladih piščancev v lastni režiji (Morelj, 2002, str. 41).

V tabeli 54 je na podlagi navedenega podana zbirna ocena prednosti in slabosti podstrukture proizvodnega programa podjetja Jate, ki kaže, da je mogoče oceniti to podstrukturo kot dobro.

Tabela 54: Ocena prednosti in slabosti podstrukture proizvodnega programa.

Kazalec	Ocena				
	zelo dobro	dobro	srednje	slabo	zelo slabo
Diverzificiranost programa	X				
Rasti količinske proizvodnje			X		
Kakovost proizvodov	X				
Rast vrednostne prodaje				X	
Konkurenca		X			
Pokritje (prihodki od prodaje - spremenljivi stroški)				X	
Embaliranje	X				
Udeležba programa v celotnem prihodku		X			
Ekologija in varstvo zdravja ljudi in živali		X			
Skupna ocena: DOBRO 3,78²¹	3	3	1	2	0

4.2.2 TEHNOLOŠKO-RAZISKOVALNO RAZVOJNA PODSTRUKTURA

Jedilna jajca so hitro pokvarljivo blago. Rok trajanja je omejen na 4 tedne. Usklajenost proizvodnje in prodaje je nujna. Planiranje proizvodnje mora zato upoštevati celotno ponudbo na trgu in predvidevati povpraševanje na trgu jajc. Za polproizvode v tekoči obliki se rok trajanja podaljša na 12 tednov. Za polproizvode v prahu je rok trajanja eno leto (Morelj, 2002, str. 16).

Na povpraševanje vplivajo poleg cene še naslednji dejavniki: sezona, splošno mnenje potrošnikov o vplivu uživanja jajc na zdravje ljudi ter ostali necenovni dejavniki. Povpraševanje se močno poveča v času velikonočnih in božičnih praznikov. V juliju in avgustu pa povpraševanje po jajcih močno upade. Razlika v sezonskem nihanju doseže več kot 100 % povprečnega povpraševanja. Medtem ko je proizvodnja bolj ali manj konstantna in lahko niha do 30 %. Z menjavo jat ob pravem času, največja nesnost naj bo dosežena v času sezone, se lahko dodatno prilagodi sezonskim nihanjem povpraševanja. Jata je uspešno razvila sistem zamenjave jat, kar pomeni njihovo konkurenčno prednost. Vsaka sprememba na "sivem trgu jajc" ima v Sloveniji velik vpliv na "uradni trg" (Morelj, 2002, str. 33-34).

²¹ Skupno oceno smo izračunali tako, da smo X-om v stolpcu s oceno zelo dobro pripisali vrednost 5, X-om v stolpcu dobro, vrednost 4, X-om v stolpcu srednje, vrednost 3, X-om v stolpcu slabo, 2 in X-om v stolpcu zelo slabo, 1. Skupno vrednost X-ov smo delili s številom X-ov in tako dobili skupno oceno prednosti in slabosti podstrukture.

Ponudba je v veliki meri odvisna od odločitev o proizvodnji v preteklosti. Odločitve o obsegu proizvodnje morajo biti sprejete minimalno 18 tednov pred načrtovanim rokom dobave. Toliko časa traja od izvalitve do začetka nesnosti kokoši. Če upoštevamo še čas valjenja jajc, moramo odločitve sprejeti še prej (Morelj, 2002, str. 33).

Jata ima okoli 320.000 nesnic, kar je tri krat več od podjetja Meja Šentjur, ki je drugi največji proizvajalec jedilnih jajc v Sloveniji. V evropskem merilu pa Jato uvrščajo med majhne proizvajalce jajc.

Jata ima lastno proizvodnjo valilnih jajc za nesnice vrste Isa Brown. Hkrati je edini proizvajalec dan starih nesnic Isa Brown v Sloveniji. Pokriva 80 % slovenskega trga nesnic. Na ta način ima podjetje tudi zanesljive podatke o proizvodnih zmogljivostih konkurence in celo o kakovosti njihovih jedilnih jajc.

V primeru, ko doseže Jata višje cene pri prodaji dan starih nesnic, pričakujejo kupci, ki so hkrati konkurenti, da bo Jata kot vodja na trgu jajc tudi povečala cene jedilnih jajc, ki je čisto drugi trg. V ostalih državah je proizvodnja na področju jedilnih in valilnih jajc ločena. To je rezultat specializacije. S proizvodnjo in prodajo dan starih nesnic ima Jata konkurenčno prednost, ker ji prodaja nesnic, ki je proizvodno sredstvo za prirejo jajc, omogoča nadzor ponudbe jedilnih jajc na trgu in s tem konkurentov.

Proizvodnja v družbi poteka na večjem številu farm, ki so lokacijsko razpršene v neposredni okolici Ljubljane. Razpršenost proizvodnje je z vidika preprečevanja širjenja bolezni ugodna. Z vidika logistike pa je razpršenost manj primerna. Proizvodnjo sestavljajo proizvodne enote, navedene v tabeli 55. S stališča racionalizacije sredstev in povečevanja dodane vrednosti na zaposlenega uprava seli proizvodne obrate z dragih lokacij in dezinvestira opuščene proizvodne kapacitete (Letno poročilo podjetja Jata Reja d.d. za leto 1999 str. 1).

Tabela 55: Proizvodne enote podjetja Jata in njihove lokacije.

PROIZVODNA ENOTA	LOKACIJA
Farma Duplica	Duplica pri Kamniku, Korenova pot 2
Farma Drnovo	Duplica pri Kamniku, Korenova pot 2
Farma Črnelo	Domžale, Študljanska cesta NN
Farma Ihan	Ihan
Farma Dolsko	Dolsko NN
Farma Potok	Potok pri Komendi NN
Farma Zalog	Ljubljana, Agrokombinatska 84
Farma Horjul	Horjul 17a
Valilnica puranov Zadobrova	Ljubljana, Snebrska cesta 111
Predelava jajc v polizdelke Študa	Domžale, Študljanska cesta 104
Valilnica Študa	Domžale, Študljanska cesta 104

Vir: URL: <http://www.jata-reja.si/jata-reja/kontakti.htm>, 2002.

Podjetje ima tudi tri lastne trgovine, v katerih svoje proizvode prodajajo. Trgovine in njihove lokacije so navedene v tabeli 56.

Tabela 56: Trgovine podjetja Jata in njihove lokacije.

TRGOVINE	LOKACIJE
Trgovina Duplica	Duplica pri Kamniku, Korenova pot 5
Trgovina Šentvid	Ljubljana, Pruškova 78
Trgovina Zadobrova	Ljubljana, Sneberska cesta 111

Vir: URL: <http://www.jata-reja.si/jata-reja/kontakti.htm>, 2002.

Produktivnost dela, merjena z dodano vrednostjo na zaposlenega, se je v podjetju v zadnjih treh letih (1999-2001) povečala za 34 % in je višja od povprečja panoge. V letu 2001 je tako preseгла 5.500.000 SIT na zaposlenega. Za primerjavo naj povemo, da je bila v letu 2001 dodana vrednost na zaposlenega v kmetijstvu 3.909.000. Dodana vrednost na zaposlenega v Sloveniji pa je bila v enakem obdobju 4.843.000 SIT (Bilanca uspeha podjetja Jata za leta od 1999 do 2001, Kmet Rotija, et al., 2002, str. 80).

Tehnična opremljenost dela nam pove, s kakšno opremo razpolagajo delavci v podjetju na določen dan v letu. Gre za razmerje med vrednostjo osnovnih sredstev po nabavni vrednosti in številom delavcev. Tehnična opremljenost dela je v obdobju od 1999 do 2001 naraščala zaradi povečevanja vrednosti osnovnih sredstev in opreme (glej tabelo 57). Pri tem pa moramo opozoriti na problem starosti opreme, kar je razvidno iz stopnje odpisanosti, ki je v letu 2001 že dosegla 75 %. Opremo bo potrebno v prihodnje posodobiti.

Tabela 57: Tehnična opremljenost dela v podjetju Jata na dan, 31.12. v letih od 1999 do 2001.

	1999	2000	2001	I 00/99	I 01/00
1 Nabavna vrednost osnovnih sredstev (v 000 SIT)	8.138.473	8.613.865	9.342.281	105,8	108,5
2 Nabavna vrednost opreme (v 000 SIT)	2.105.166	2.230.136	2.366.009	105,9	106,1
3 Število zaposlenih	175	173	173	98,9	100,0
Tehnična opremljenost dela 1 (1/3) (v 000 SIT)	46.506	49.791	54.002	107,1	108,5
Tehnična opremljenost dela 2 (2/3) (v 000 SIT)	12.030	12.891	13.676	107,2	106,1
4 popravek vrednosti osnovnih sredstev (v 000 SIT)	5.953.246	6.426.359	7.007.280	107,9	109,0
5 popravek vrednosti opreme (v 000 SIT)	1.537.316	1.728.572	1.947.858	112,4	112,7
Stopnja odpisanosti osnovnih sredstev (4/1) (v %)	73,1	74,6	75,0	102,0	100,5
Stopnja odpisanosti opreme (5/2) (v %)	73,0	77,5	82,3	106,1	106,2

Vir: Letno poročilo podjetja Jata Reja, d.d., za leto 1999 str. 16, Letno poročilo podjetja Jata Reja, d.d., za leto 2000 str. 16, Letno poročilo podjetja Jata Emona, d.d., za leto 2001 str. 22.

V proizvodne prostore in opremo je bilo v obdobju od 1997 do 2001 investirano 1,5 mio evrov. Gre za nove kletke za nesnice, računalniško voden sistem zbiranja jajc, povečanje in modernizacijo skladišča za končne proizvode. Obstoječe kapacitete za proizvodnjo jajc so

zasedene 90 %. Pakirnica pa je zasedena le 40 %. Kapaciteta skladišča zadošča za deset dnevno proizvodnjo jajc. V skladišču je v povprečju 3 dnevna zaloga jajc.

Proizvodne zmogljivosti v okviru lahke linije so bile najbolj nezasedene pri proizvodnji dan starih nesnic in proizvodnji vzrejenih jajčk za prodajo. V okviru težke linije ostajajo nezasedene proizvodne kapacitete pri proizvodnji dan starih piščancev. Tudi v purji liniji so kapacitete za proizvodnjo dan starih puranov še nezasedene.

Na nihanja povpraševanja po jedilnih jajcih podjetje odgovarja na naslednji način:

- hitro prilagajanje proizvodnje na spremembe povpraševanja na trgu,
- zbiranje podatkov na področju slovenskega trga in predvidevanje sedanjih in prihodnjih proizvodnih zmogljivosti v Sloveniji,
- zbiranje informacij o proizvodnih zmogljivostih v EU,
- graditvi močnih povezav z odjemalci z zagotavljanjem čim hitrejše dobave tudi v času, ko povpraševanje presega ponudbo.

Jata ima stabilne nabavne kanale. Uvoz predstavlja 30 % vse nabave. Uvažava vse jate staršev, valilna jajca puranov, 60 % krme, 70 % embalaže, opremo in del rezervnih delov.

Dobavitelji jat staršev za nesnice so znani. Proizvodni center za vzhodno Evropo je v Italiji. Cene so stabilne in ni velikih razlik med Isa Brown in ostalimi vrstami nesnic. Dobavitelji embalaže so v glavnem tujci, ker imajo ugodno razmerje med ceno in kvaliteto embalažnega materiala. Znižanje stroškov nabave navedenih dveh proizvodov je možno s povečanjem nabavne količine (Morelj, 2002, str. 33).

Koruza predstavlja 50 %, soja pa 30 % vseh stroškov nabave krme. Obe sestavini krme sta borzno blago in Jata na ceno ne more vplivati. Koruza se uvažava z Madžarske od lokalnih proizvajalcev ali trgovcev. Cene so enake za celo regijo. Zaradi velikega deleža transportnih stroškov v skupni ceni je za podjetje koruza cenejša v zahodnem delu Madžarske. Jata kupuje koruzo s terminskimi pogodbami za 6 mesecev vnaprej. Po navadi čez 6 mesecev ni velikih razlik v ceni. Normalna zaloga krme je za Jato bolj pomembna kot morebitni špekulativni zaslužki na trgu koruze. Cene za obdobje do naslednje žetve so odvisne od obsega sklenjenih terminskih pogodb in od preostalih zalog koruze, s katerimi razpolagajo pridelovalci oz. trgovci (Morelj, 2002, str. 35).

Svetovne cene soje lahko v triletnem obdobju porastejo ali padejo za 100 %. Predvidevanje cene na svetovnem trgu je za Jato skoraj nemogoče. Jata je premajhno podjetje, da bi vplivalo na ceno (Morelj, 2002, str. 36).

Stroški krme predstavljajo 40 % celotnih stroškov proizvodnje jajc. Na prodajne cene jajc v določenem obdobju bolj vplivata ponudba in povpraševanje kot pa struktura stroškov. To zlasti velja, ker so domači majhni proizvajalci jajc v veliki meri odvisni od lastne proizvodnje

krme in od domačega trga. Glede na to ima Jata konkurenčno prednost pred njimi, ker krmo v veliki meri kupuje na svetovnem trgu in s tem dosega ugodne nakupne cene, ki jih majhni proizvajalci na domačem trgu ne morejo doseči (Morelj, 2002, str.36).

Tehnologija predelave v tekoče polizdelke je naslednja. Sveža, primerno hlajena jajca se redno dovažajo s farme v dnevno skladišče obrata za predelavo jajc. Tu počakajo na primerni temperaturi 24 do 48 ur. Proces predelave se prične z nalaganjem jajc na podajalnik stroja za razbijanje. Ob tem poteka stroga vizualna kontrola: vsa razbita in zamazana jajca izločijo in zavržejo. Stroj za razbijanje z udarcem kladivca jajce razbije na dvoje tako, da se jajčna vsebina iz razpolovljenih lupin izlije v perforirano čašico. Medtem ko čašice potujejo po obodu stroja, se skozi zarezo v njih odceja beljak. Na tem delu stroja poteka vizualna superkontrola, ki se omejuje pretežno na zagotavljanje čistosti posameznih jajčnih komponent. Po razbijanju se jajčno vsebino najprej filtrira. S tem postopkom se odstrani čvrste, tehnološko nezaželene beljakovinske frakcije (halaze) in eventuelne drobce jajčnih lupin. Od trenutka, ko jajčna vsebina vstopi v filter, pa vse do pakirne linije, poteka obdelava jajčne vsebine v zaprtem aseptičnem okolju. Filtrirana masa se na lamelnih izmenjevalcih toplote sproti ohlaja na 4°C. Pri temperaturi 4°C se filtrirna masa skladišči v cisternah za surove proizvode. Iz cistern se maso vodi s cevnimi povezavami do pasterizatorja, v katerem se s termično obdelavo zniža število mikroorganizmov na varen nivo. Pasterizirana masa se nato takoj spet ohladi in ohlajeno vodi do cistern za pasterizirane proizvode oziroma do polnilne linije (URL: <http://www.jata-reja.si/jata-reja/tehnologija.htm>, 2002).

Sveže pakirane izdelke se hrani v hladilnici. Kupcem se jih razvaža v hlajenih vozilih. Tehnološko opremo za pripravo jajčnih polizdelkov se čisti med in po zaključku proizvodnega procesa z računalniško nadzorovanim sistemom pranja. Jajčnih polizdelkov v podjetju nikoli ne zmrzujejo in tajajo. Tudi kadar se jih oddaja v upraševanje, gre vselej za sveže pripravljeno, pasterizirano jajčno maso. Tehnična oprema omogoča ločevanje beljaka in rumenjaka tako, da se lahko obe komponenti (tekoči ali uprašeni) trži ločeno (URL: <http://www.jata-reja.si/jata-reja/tehnologija.htm>, 2002).

V tabeli 58 je podana zbirna ocena prednosti in slabosti tehnološko-raziskovalno razvojne podstrukture podjetja Jate na temelju vseh navedenih delnih ocen in kaže, da gre za srednjo do dobro podstrukturo.

Tabela 58: Ocena prednosti in slabosti tehnološko-raziskovalno razvojne podstrukture Jate.

Kazalec	Ocena				
	zelo dobro	dobro	srednje	slabo	zelo slabo
lokacija in število obratov podjetja		X			
starost delovnih priprav v njih				X	
stopnja avtomatizacije		X			
razpoložljivost surovin in materialov		X			
kakovost in razpoložljivost delovne sile		X			
kakovost logističnih sistemov	X				
raven produktivnosti	X				
stopnja izkoriščanja zmogljivosti			X		
kakovost nabavne službe		X			
raven opremljenosti z raziskovalno opremo				X	
rezultati pri razvijanju novih proizvodov v zadnjih nekaj letih		X			
raven financiranja raziskovalno-razvojnega dela				X	
število pridobljenih patentov oz. prodanih licenc v zadnjih nekaj letih					X
Skupna ocena: SREDNJE DO DOBRO (3,38)	2	6	1	3	1

4.2.3 TRŽNA PODSTRUKTURA

Glede na naslednje kriterije ima v programu jajc Jata 36 različnih proizvodov (Morelj, 2002, str. 14):

- težo jajc, ki se deli na XL - izredno velika (73 g in več), L - velika (od 63 g do manj kot 73 g), M - srednje velika (od 53 g do manj kot 63 g), S - mala (manj kot 53 g),
- število jajc v paketu, (ki je lahko 4, 6, 10, 12, 18, 20, 30 jajc v paketu),
- vrsto kupca, (ki je lahko končni uporabnik, detajlist ali grosist),
- namen uporabe, (jajca za zajtrk, jajca za božič),
- kvaliteto jajc (omega jajca, jajca za peko, prva jajca - jajca mladih nesnic).

Vsi navedeni proizvodi iz programa jajc so razdeljeni v tri podprograme in sicer (Morelj, 2002, str. 37):

- jajca za industrijske uporabnike, kot so: hotelirji, slašničarji in predelovalna industrija.
- jajca za male detajliste, ki vključujejo vse velikosti jajc in so pakirana v klasične škatle po deset jajc iz pene, na katerih je le ime podjetja Jata.

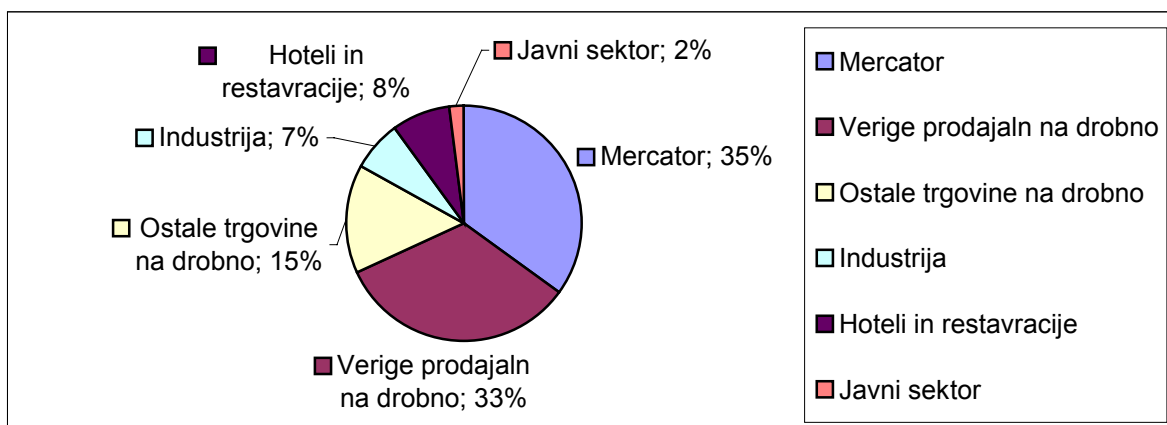
- jajca za izbrane trgovine in posebne priložnosti. V tem podprogramu so jajca pakirana v posebne embalaže glede na težo, namen uporabe in kvaliteto. Tako pakirana jajca imajo tudi posebna imena, kot so: debela jajca, koruzna jajca, omega jajca itd. V tem primeru je blagovna znamka Jata na drugem mestu.

S široko paleto proizvodov v programu jedilnih jajc je Jata uspela pridobiti veliko prodajnega prostora v trgovinah ter na ta način povečala količinsko prodajo v zadnjih 5-ih letih za 60 %. S tem si je podjetje utrdilo mesto vodje na trgu jedilnih jajc v panogi (Morelj, 2002, str. 38).

Cene jajc se določajo glede na segment kupcev, ki so jim namenjena, in glede na tržni položaj podjetja, ki ga s posamezno vrsto jajc želi na trgu jajc doseči. Prodajne cene jajc enake velikosti lahko nihajo do 40 % glede na način pakiranja. Jajca za peko in omega jajca, ki so posebne kvalitete in zahtevajo višje stroške proizvodnje, so od 70 % do 160 % dražja od normalnih jajc. Cilj je torej prodaja jajca segmentu trga, kjer se za posamezno jajce dosega najvišje cene. V ta namen obstaja močna podpora oblikovanju posameznih vrst izdelkov v okviru programa jedilnih jajc. Vrednostna in količinska struktura prodaje jajc po posameznih skupinah jajc odraža navedeno cenovno politiko. Podprogram jajc za izbrane trgovine in posebne priložnosti predstavlja 27 % celotne vrednosti prodaje jajc in 22 % prodane količine. Na drugi strani pa prodaja navadnih jajc v odprtih paketih po 30 komadov predstavlja 27 % količinske prodaje in le 23 % celotne vrednosti prodaje jajc. Jata si zato prizadeva povečati prodajo jajc za izbrane trgovine in posebne priložnosti (Morelj, 2002, str. 37). Podjetje prodaja jajca različnim kupcem z deleži, ki so prikazani v sliki 19.

Primerjava strukturnih deležev kupcev v celotni prodaji jedilnih jajc Jate s tržnimi deleži, ki jih posamezni kupci Jate dosegajo na trgu hrane (glej sliko 19) ne kaže bistvenih razlik med obema strukturama (Morelj, 2002, str. 37).

Slika 19: Tržni deleži prodaje jedilnih jajc Jate po različnih kupcih.



Vir: Morelj, 2002, str. 38.

Hoteli, restavracije in javni sektor kupujejo predvsem nepakirana jajca. Navedeni kupci so tudi najbolj cenovno občutljivi. Na segmentu nepakiranih jajc dosega Jata najnižje cene.

Hkrati na tem trgu vlada huda konkurenca predvsem zaradi individualnih proizvajalcev. Komparativna prednost Jate je v dobrem imenu. Jata je znana kot zanesljiv in pravočasen dobavitelj kvalitetnih in svežih jajc. To je pomembno, ker v tem segmentu obstajajo velike možnosti za prodajo jajc, ki jih v trgovinah ne smejo prodajati. Veterinarska zakonodaja, ki se pripravljaja, bo v tem segmentu uvedla večjo kontrolo (Morelj, 2002, str. 39).

Predelovalni industriji Jata prodaja predvsem jajčne polproizvode. Glede na tehnologijo, ki jo kupci uporabljajo, kupujejo predvsem Jatine tekoče jajčne polproizvode in uvožene jajčne polproizvode v prahu. Navedeni tržni segment je razmeroma stabilen. Zaradi počasne rasti trga polproizvodov se je podjetje bolj orientiralo na prodajo pakiranih jajc, ki je bolj donosen tržni segment, zato lahko bolj izkoristi konkurenčne prednosti.

Delež prodaje jajc majhnim trgovinam na drobno se zmanjšuje v korist povečanja deleža prodaje jajc velikim trgovskim verigam. To je posledica spremembe, ki jo doživlja trg na drobno. Število majhnih prodajalcev se zmanjšuje. Poleg tega se te trgovine srečujejo s finančnimi problemi. Segment takih trgovin na drobno se je v zadnjem času stabiliziral. Največji kupec Jate je Mercator. Njegov delež v prodaji Jate je 35 %. Od vseh jajc, ki jih Mercator proda na trgu, je 58 % jajc Jatinih. Jata je orientirala svojo prodajo na segment trgovin na drobno, vključno s trgovskimi verigami. Z rastjo trgovin na drobno se je količina prodaje povečala. Koeficient obračanja terjatev pa je za veliko trgovino skoraj enak koeficientu obračanja terjatev za majhno trgovino.

Prodajni pogoji se za Jato slabšajo. Plačilni roki kupcev so čedalje daljši, toda plačujejo redno. Pozitivno je, da se obenem tudi transportni stroški znižujejo.

V začetku leta 2002 je Jata začela s prodajo jajc pod okriljem treh privatnih blagovnih znamk: Mercator, Spar in Era. Za Spar in Ero je Jata edini dobavitelj jajc. Za Mercator pa poleg Jate jajca dobavlja še Meja Šentjur. Kvaliteta jajc, ki se prodaja pod okriljem privatnih blagovnih znamk, je L, M in S. Mercator se je odločil, da bo prodajal le kvaliteto L, ki je od vseh treh najboljša. To povzroča za Jato probleme, ker celotna proizvodnja jajc kvalitete L v Jati obsega le 16 %. Zato v Mercatorjevih trgovinah redno primanjkuje jajc Mercatorjeve blagovne znamke. Prodaja jajc pod okriljem privatnih znamk v Jati dosega 25 % količinske prodaje.

V prodajnem oddelku so zaposleni trije prodajalci, od katerih je vsak zadolžen za določeno geografsko območje oz. regijo. Prodajalci morajo tesno sodelovati z oddelkom distribucije in logistike, da zaposleni v logistiki in distribuciji lahko pripravijo plane dobav za posamezna območja. Poleg tega morajo biti prodajalci v stalnem kontaktu z nabavnim oddelkom trgovin in poslovodji trgovin z namenom zbiranja tržnih informacij in organiziranja promocij. Velike trgovske verige so razvile oddelke za pospeševanje prodaje z vsemi pristojnostmi. Zato so poleg osebnih vezi prodajalcev vse bolj pomembni tudi dobri odnosi z oddelki za pospeševanje prodaje v trgovskih verigah (Morelj, 2002, str. 41).

Jata oskrbuje z jajci vse regije v Sloveniji. Distribucija se opravlja s posebej opremljenimi vozili z nosilnostjo od 1 do 1,5 tone. oz. okoli 50.000 jajc. Jajca se po vsej Sloveniji razvažajo po trgovinah direktno iz pakirnice. To utrjuje sloves Jate kot dobavitelja svežih jajc. Stroški dostave predstavljajo 4 % prodajne vrednosti jajc. Teritorij Slovenije je pokrit z 31 progami dostave. Z rastjo hipermarketov in povečevanjem prodaje obstoječi način ne bo več zadostoval. Dostavna vozila so premajhna. V letu 2001 je Jata okrepila oddelek logistike z novimi ljudmi in novo informacijsko tehnologijo, v prihodnje se bo okrepil še oddelek distribucije.

Najpomembnejše blagovne znamke Jate so jajca OMEGA PLUS in jajca ZA PEKO. Jajca OMEGA PLUS nesejo kokoši, ki jih krmijo s posebej skrbno pripravljeno krmo. Mešanica žit in soje je obogatena še z omega-3 maščobnim izvlečkom ribjega olja, z jodom in z vitaminom E. Omega-3 je skupina esencialnih maščobnih kislin, ki zmanjšujejo tveganje nastanka bolezni srca in ožilja. Jod je esencialen element. V organizmu igra pomembno vlogo kot sestavina hormonov žleze ščitnice. Pomanjkanje joda v prehrani ima številne negativne posledice, najpogosteje pa se kaže v povečani ščitni žlezi kot golšavost. Vitamin E je antioksidativna učinkovina. V hrani skrbi za oksidacijsko stabilnost oziroma varnost pred kvarom maščob, v telesu pa ščiti celice pred prostimi radikali, ki izzivajo procese celičnega staranja in razvoja raznih obolenj. Vsako omega-3 PLUS jajce (URL: http://www.jata-reja.si/jata-reja/4_6.htm, 2002):

- pokrije vse dnevne potrebe odraslega človeka po omega-3 maščobnih kislinah,
- pokrije več kot polovico potreb odraslega človeka po jodu,
- zagotavlja bogat presežek dnevnih potreb odraslega človeka po vitaminu E,
- predstavlja enega najbogatejših naravnih virov beljakovin, vitaminov in mineralov, potrebnih za zdravje.

Jajca ZA PEKO nesejo kokoši, ki jih krmijo s posebej skrbno sestavljenimi obroki. Poleg mešanice izbranih žit, soje, vitaminskih in mineralnih dodatkov v krmo dodajajo tudi posušene liste, plodove ali cvetove rastlin (lucerna, rdeča paprika), ki so še posebej bogati z naravnimi barvili. Ta barvila zdravo obarvajo rumenjake, ker pa so odporna na toploto, zlato obarvajo tudi vse kuhane in pečene jajčne jedi. Jajca ZA PEKO tehtajo od 60 do 65 gramov, kar pomeni, da spadajo v utežni razred A, s katerim so usklajeni vsi kuharski in pekarski recepti. Vsako jajce ZA PEKO je nedvoumno označeno z napisom "ZA PEKO", tako da so zamenjave z drugimi vrstami jajc izključene (URL: http://www.jata-reja.si/jata-reja/4_3.htm, 2002).

V tabeli 59 je podana zbirna ocena prednosti in slabosti tržne podstrukture podjetja Jate, ki temelji na vseh izdelanih delnih ocenah in kaže, da ji gre ocena dobro.

Tabela 59: Ocena prednosti in slabosti tržne podstrukture Jate.

Kazalec	Ocena				
	zelo dobro	dobro	srednje	slabo	zelo slabo
Kakovost proizvodov	X				
Sestav odjemalcev				X	
Odnos prodajna cena kakovost proizvodov		X			
Ustreznost prodajnih poti		X			
Sposobnost takojšnjih dobav		X			
Rast tržnega deleža	X				
Prodajni pogoji z vidika Jate			X		
Konkurenčni položaj na trgu	X				
Dejavnost raziskave trga	X				
Rast trga			X		
Vpliv na odjemalce				X	
Kakovost prodajnega, logističnega in distribucijskega oddelka	X				
Skupna ocena: DOBRO (3,92)	5	3	2	2	0

4.2.4 FINANČNA PODSTRUKTURA

Za oceno finančne podstrukture podjetja Jata bomo v tem poglavju analizirali finančna poročila podjetja. Analizirali bomo izkaz uspeha in bilanco stanja. Podali bomo strukturno analizo, analizo trenda, primerjalno analizo in analizo s kazalniki. Analizo s kazalniki bomo izvedli z naslednjimi štirimi tipi kazalnikov:

- kazalci kratkoročne plačilne sposobnosti,
- kazalci obračanja,
- kazalci strukture financiranja in
- kazalci finančnega vzvoda.

Kazalce bomo torej primerjali med različnimi časovnimi obdobji in s panogo.

4.2.4.1 Kazalci kratkoročne plačilne sposobnosti

Kazalci kratkoročne plačilne sposobnosti nam pomagajo analizirati zmožnost podjetja poravnati zapadle obveznosti. Poleg vrednosti kazalcev kratkoročne plačilne sposobnosti moramo upoštevati tudi likvidnost in cenovno stabilnost upoštevanih sredstev (Osteryoung Jerome S., et. al., 1997, str. 62-63). Kazalci so prikazani v tabeli 60.

Tabela 60: Kazalci plačilne sposobnosti dejavnosti reje perutnine in podjetja Jata za obdobje 1999 do 2001.

Kazalci plačilne sposobnosti	Leto						Ocena
	1999		2000		2001		
	Jata	Deja vnost	Jata	Deja vnost	Jata	Deja vnost	
1. <u>Kratkoročni koeficient</u> (zaloge+kratkoročne terjatve iz poslovanja+ kratkoročne finančne naložbe+denarna sredstva) / kratkoročne obveznosti	3,20	1,46	3,51	1,87	2,90	2,42	Podjetje razpolaga z zadostnimi sredstvi za poravnavo zapadlih obveznosti. Kratkoročni koeficient je višji od povprečja dejavnosti. Priporočilo: 2.
2. <u>Hitri koeficient</u> (kratkoročne terjatve iz poslovanja+ kratkoročne finančne naložbe+denarna sredstva) / kratkoročne obveznosti	2,24	1,01	2,18	1,22	1,85	1,62	Podjetje ima zadosti sredstev za poravnavo takojšnjih zapadlih obveznosti. Prisoten je trend zniževanja hitrega koeficienta, ki je še vedno nad 1, kar pomeni povečevanje učinkovitosti in zniževanje stroškov financiranja kratkoročnih sredstev. Vrednost koeficienta je višja od povprečja panoge. Priporočilo: 1.

Vir: Izkaz uspeha za družbo Jata Reja, d.d., za leta 1999-2001, Bilanca stanja za družbo Jata Reja, d.d., za leta 1999-2001, Agencija za plačilni promet, 2002, FIPO.

4.2.4.2 Kazalci obračanja

Kazalci obračanja nam pomagajo analizirati učinkovitost ravnanja podjetja s svojimi sredstvi (Osteryoung Jerome S., et. al., 1997, str. 63-67). Kazalci obračanja so prikazani v tabeli 61.

Tabela 61: Kazalci obračanja za dejavnost reja perutnine in podjetje Jata za obdobje 1999 do 2001.

Kazalci obračanja	Leto						Ocena
	1999		2000		2001		
	Jata	Deja vnost	Jata	Deja vnost	Jata	Deja vnost	
1. <u>Koeficient obračanja terjatev</u> prihodki iz poslovanja / povprečne kratkoročne in dolgoročne terjatve iz poslovanja	7,28	4,99	6,78	4,70	5,93	4,71	Hitrost obračanja terjatev do kupcev pada. Podjetje še vedno bolj aktivno ravna s terjatvami do kupcev od povprečja panoge. Podjetje uporablja terjatve do kupcev za ustvarjanje prihodkov bolj učinkovito od panoge. Trend kaže na liberalno kreditno politiko podjetja, ki povečuje terjatve do kupcev. Liberalna kreditna politika lahko vpliva na povečanje prodaje oz. lajša prodajne težave podjetja.

Nadaljevanje tabele 61: Kazalci obračanja za dejavnost reja perutnine in podjetje Jata za obdobje 1999 do 2001.

Kazalci obračanja	Leto						Ocena
	1999		2000		2001		
	Jata	Deja vnost	Jata	Deja vnost	Jata	Deja vnost	
<u>2. Dnevi vezave terjatev do kupcev</u> 365 / koeficient obračanja terjatev	50,2	73,1	53,9	77,6	61,5	77,5	Ob predpostavki, da ostane prodaja nespremenjena, pomeni 1 dan zmanjšanja plačilne dobe kupcev v letu 2001 zmanjšanje povprečnih terjatev do kupcev za okoli 8,9 mio SIT, ki istočasno pomeni povečanje povprečnih denarnih sredstev podjetja na letni ravni.
<u>3. Koeficient obračanja zalog</u> odhodki poslovanja/ povprečne zaloge	3,80	7,79	8,17	7,85	6,44	7,01	Koeficient obračanja zalog Jate je v letu 2000 močno narasel, po letu 2000 pa rahlo padel. To kaže na rahlo povečevanje zalog. Koeficient je nekoliko nižji od povprečja panoge (z izjemo leta 2000), kar kaže na večjo ekonomičnost ravnanja z zalogami panoge od podjetja.
<u>4. Dnevi vezave zalog</u> 365 / koeficient obračanja zalog	96,1	46,9	44,7	46,5	56,7	52,1	Stanje je nekoliko slabše od povprečja panoge (z izjemo leta 2000). Negativen trend mora podjetje zaustaviti z učinkovitejšim ravnanjem z zalogami.
<u>5. Koeficient obračanja obveznosti do dobaviteljev</u> odhodki poslovanja/ povprečne kratkoročne in dolgoročne obveznosti do dobaviteljev	8,97	1,85	9,01	3,40	8,17	3,16	Koeficient obračanja obveznosti do dobaviteljev Jate se nekoliko znižuje, kar je pozitivno. Še vedno je nekajkrat večji od povprečja panoge. Podjetje naj torej poveča kratkoročne in dolgoročne obveznosti do dobaviteljev ob upoštevanju nevarnosti izpada dobav.
<u>6. Dnevi vezave obveznosti do dobaviteljev</u> 365 / koeficient obračanja obveznosti do dobaviteljev	40,7	197,3	40,5	107,4	44,7	115,5	Dnevi vezave obveznosti do dobaviteljev panoge znatno presegajo dneve vezave podjetja. Če bi podjetje uspelo podaljšati plačilni rok do dobaviteljev na 49 dni (to se pravi za 4 dni), bi to v letu 2001 pomenilo povečanje povprečnih obveznosti do dobaviteljev za okoli 35,5 mio SIT oz. povečanje povprečnih denarnih sredstev podjetja za enak znesek.

Nadaljevanje tabele 61: Kazalci obračanja za dejavnost reja perutnine in podjetje Jata za obdobje 1999 do 2001.

Kazalci obračanja	Leto						Ocena
	1999		2000		2001		
	Jata	Deja vnost	Jata	Deja vnost	Jata	Deja vnost	
<u>7. Koefficient obračanja sredstev</u> prihodki iz poslovanja / povprečna sredstva	0,76	0,41	0,83	0,78	0,85	0,68	Koefficient obračanja sredstev se povečuje, kar je dobro. Poleg tega je na višji ravni od povprečja panoge. Kljub temu kaže največjo pozornost nameniti znižanju zalog. Nato sledi znižanje terjatev do kupcev.

Vir: Izkaz uspeha za družbo Jata Reja, d.d., za leta 1999-2001, Bilanca stanja za družbo Jata Reja, d.d., za leta 1999-2001, Agencija za plačilni promet, 2002, FIPO.

4.2.4.3 Kazalci strukture financiranja

Kazalci strukture financiranja predstavljajo osnovo za analizo kapitalne strukture podjetja. Merijo obseg dolga podjetja kot vira financiranja celotne dejavnosti podjetja (Osteryoung Jerome S., et. al., 1997, str. 67-70). Kazalci strukture financiranja so prikazani v tabeli 62.

Tabela 62: Kazalci strukture financiranja za dejavnost reja perutnine in podjetje Jata za obdobje 1999 do 2001.

Kazalci strukture financiranja	Leto						Ocena
	1999		2000		2001		
	Jata	Deja vnost	Jata	Deja vnost	Jata	Deja vnost	
<u>1. Delež dolgov v financiranju v %</u> celotne obveznosti (dolgoročne in kratkoročne) / sredstva	18,1	35,0	16,7	29,2	17,0	29,3	Delež dolgov v financiranju celotnega podjetja narašča, vendar v letu 2001 dosega komaj nekaj več kot polovico povprečja panoge. Podjetje je solventno, vprašanje pa je, ali zaradi nizke stopnje zadolženosti raste zadosti hitro. Odgovor bomo dobili, ko bomo analizirali finančni vzvod podjetja. Priporočilo: do 50,0 %.
<u>2. Mnogokratnik obresti</u> (celotni dobiček+stroški obresti in drugi odhodki financiranja) / stroški obresti in drugi odhodki financiranja	3,06	-0,58	4,00	1,06	2,99	2,04	Dobiček iz poslovanja čedalje manjkrat pokrije stroške obresti in druge odhodke financiranja, kar je negativno. Vendar je situacija boljša od povprečja v panogi. Dobiček iz poslovanja skupaj s stroški obresti in drugimi odhodki financiranja predstavlja približno tri kratno vrednost stroškov obresti in drugih odhodkov financiranja.

Vir: Izkaz uspeha za družbo Jata Reja, d.d., za leta 1999-2001, Bilanca stanja za družbo Jata Reja, d.d., za leta 1999-2001, Agencija za plačilni promet, 2002, FIPO.

4.2.4.4 Finančni vzvod podjetja

Donosnost sredstev podjetja se po navadi razlikuje od stroškov dolga, s katerimi so sredstva financirana. To je osnova in izhodišče za analizo finančnega vzvoda. Gre za primerjavo donosnosti sredstev oz. aktive s stroški dolžniškega in lastniškega kapitala na pasivni strani bilance stanja. Donosnost sredstev se torej glede na razmerje med lastniškim in dolžniškim kapitalom deli med posojilodajalce in lastnike sredstev (glej tabelo 63).

Tabela 63: Kazalci finančnega vzvoda za dejavnost reja perutnine in podjetje Jata za obdobje 1999 do 2001.

Kazalci finančnega vzvoda	Leto						Ocena
	1999		2000		2001		
	Jata	Dejavnost	Jata	Dejavnost	Jata	Dejavnost	
1. Bruto donosnost sredstev (celotni dobiček+stroški obresti in drugi odhodki financiranja) / povprečna sredstva	3,66	(1,19)	4,06	2,13	3,99	3,02	Bruto donosnost sredstev rahlo narašča in je nad povprečjem panoge. Še vedno bi bila lahko donosnost sredstev višja. Bruto donosnost sredstev je višja od bruto donosnosti kapitala, kar kaže na neugoden finančni vzvod. Sredstva ustvarijo manj, kot znašajo stroški financiranja sredstev s posojili.
2. Bruto donosnost kapitala celotni dobiček / povprečni kapital	3,08	(4,82)	3,68	0,18	3,20	2,18	Bruto donosnost kapitala podjetja je nad povprečjem panoge in je v opazovanem obdobju rahlo naraslo. Obenem velja omeniti, da gre v tem primeru za knjižno donosnost kapitala.
3. Povprečni stroški dolga (po davku na dobiček) (obresti / obveznosti)	6,49	10,27	5,96	6,29	7,52	4,89	Povprečni stroški dolga Jate so se v opazovanem obdobju povečali. Stroški dolga so višji od donosnosti sredstev, kar kaže na neugodni finančni vzvod. Dolžniško financiranje je predrago glede na donosnost sredstev, kar vpliva na znižane donosnosti kapitala. Stroški dolga Jate so v povprečju višji od povprečnih stroškov dolga panoge. Jata mora znižati stroške dolga. To je največja slabost podjetja.

Vir: Izkaz uspeha za družbo Jata Reja, d.d., za leta 1999-2001, Bilanca stanja za družbo Jata Reja, d.d., za leta 1999-2001, Agencija za plačilni promet, 2002, FIPO.

Zbirna ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture podjetja Jate je podana v tabeli 64 in temelji na vseh izdelanih in prikazanih delnih ocenah ter kaže na srednjo oceno podstrukture.

Tabela 64: Ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture.

Kazalec	Ocena				
	zelo dobro	dobro	srednje	slabo	zelo slabo
Kazalci kratkoročne plačilne sposobnosti					
- kratkoročni koeficient	X				
- hitri koeficient	X				
Kazalniki obračanja					
- koeficient obračanja terjatev				X	
- koeficient obračanja zalog				X	
- koeficient obračanja obveznosti do dobaviteljev		X			
- koeficient obračanja sredstev			X		
Kazalci strukture financiranja					
- delež dolgov v financiranju		X			
- mnogokratnik obresti			X		
Kazalniki finančnega vzvoda					
- bruto donosnost sredstev				X	
- bruto donosnost kapitala				X	
- povprečni stroški dolga			X		
Skupna ocena: SREDNJE (3,18)	2	2	3	4	0

4.2.5 KADROVSKA PODSTRUKTURA

Ljudje so tisti, ki uresničujejo načrte podjetja in so ključno sredstvo za uspeh. Zato mora biti prva skrb managerjev ustrezen sistem motiviranja in vzpostavljanja pripadnosti podjetju. Zaposlene je treba vplesti v procese sprememb, saj le tako "podpirajo, kar so pomagali graditi". Managerji se morajo navaditi, da je edina pot do motiviranih in s tem uspešnih delavcev delo z ljudmi in ne le dajanje nalog (Armstrong, 1990, str. 20).

Po številu zaposlenih spada Jata s 173 zaposlenimi v začetku leta 2001 med srednje velika podjetja v Sloveniji. Največ delavcev, to je 235, je bilo zaposlenih v začetku leta 1996. Število se je od začetka leta 1996 zmanjševalo, z izjemo leta 1998. Največ delavcev je odšlo leta 1996 in leta 1999, ko se je število zaposlenih v podjetju zmanjšalo v obeh primerih za 28 delavcev (Letno poročilo podjetja Jata Reja, d.d., za leto 2000, str. 11; Letno poročilo podjetja Jata Reja, d.d., za leto 1999, str. 11; Letno poročilo podjetja Jata Reja, d.d., za leto 1998 str. 10; Letno poročilo podjetja Jata Reja, d.d., za leto 1997, str. 10; Letno poročilo podjetja Jata Reja, d.d., za leto 1996, str. 9). V primerjavi s povprečjem panoge Jata zaposluje nadpovprečno število delavcev. Povprečno število zaposlenih na podjetje se je v obdobju od leta 1997 do leta 2001 znižalo iz 199 na vsega 38 delavcev na podjetje.

Izobrazbena struktura je nizka, kar je posledica dejavnosti, v kateri podjetje deluje. Se pa počasi izboljšuje. Delež nekvalificiranih in polkvalificiranih delavcev se je od začetka leta 1998 do začetka leta 2001 znižal za 2,5 odstotne točke in je v začetku leta 2001 znašal 44,5 %. Delež zaposlenih z visokošolsko izobrazbo, magisterijem ali doktoratom pa se je v enakem obdobju povečal za 1,1 odstotno točko. Najbolj se je strukturni delež povečal v skupini delavcev, ki so kvalificirani ali visoko kvalificirani oz. imajo srednješolsko ali višješolsko izobrazbo in sicer za 1,7 odstotne točke in je tako v začetku leta 2001 znašal 47,4 odstotkov vseh zaposlenih. Izobrazbena struktura zaposlenih je višja od povprečja dejavnosti.

Povprečna plača na zaposlenega se je najbolj povečala v letu 2000 in močno preseгла rast cen življenjskih potrebščin. Rast cen je preseгла še v letu 2001. V ostalih letih obdobja 1998-2001 je povprečna plača rasla počasneje od rasti cen življenjskih potrebščin (glej tabelo 65). Plače so bile višje od povprečja v panogi perutnine, presegale pa so tudi povprečje celotne kmetijske dejavnosti. Plače so visoke tudi, če jih primerjamo s povprečno plačo v Sloveniji. Z izjemo leta 1999 je bila povprečna plača v Jati višja od povprečne plače v Sloveniji.

Tabela 65: Rast povprečne plače v Jati in rast cen življenjskih potrebščin v letih 1998 do 2001 v Sloveniji.

Leto	Povprečna plača (v SIT)	Rast povprečne plače v Jati (v %)	Letna stopnja rasti cen življenjskih potrebščin (v %)
1998	164.703	4,4	8,0
1999	167.807	1,9	6,0
2000	205.732	22,6	8,9
2001	225.602	9,7	8,4

Vir: Letno poročilo podjetja Jata Reja, d.d., za leto 2000, str. 11; Letno poročilo podjetja Jata Reja, d.d., za leto 1999, str. 11; Letno poročilo podjetja Jata Reja, d.d., za leto 1998 str. 10; Statistični letopis 2001, str. 274; Ekonomsko ogledalo, 2002, str. P 16.

Stopnja fluktuacije je bila leta 2001 najvišja v opazovanem obdobju in je znašala 6,9 % (glej tabelo 66). Podobno visoka je bila tudi v letu 1998. V ostalih letih je bila bistveno nižja, saj ni preseгла 4 %. Fluktuacija je razmeroma nizka. Glavni razlogi za zaposlitev novih delavcev so: organizacijske spremembe, začasno povečan obseg proizvodnje, nadomestilo delavca zaradi prenehanja delovnega razmerja ali nadomestilo začasno odsotnega delavca. Pri tem Jata zasleduje strategijo zaposlovanja strokovno visoko usposobljenih kadrov za opravljanje zahtevnih nalog na področju tehnologije in organizacije dela. Glavni razlogi za prenehanje delovnega razmerja so predvsem organizacijske spremembe, naravni odliv ter sporazumno prenehanje delovnega razmerja.

Tabela 66: Gibanje števila zaposlenih v podjetju Jata v obdobju 1997 do 2001.

Leto	prihodi	odhodi	število zaposlenih 1.1. v letu	število zaposlenih 31.12. v letu	povprečno število vseh zaposlenih	bruto stopnja fluktuacije
1997	7	14	207	200	203,5	3,4
1998	15	13	200	202	201	6,5
1999	3	31	203	175	189	1,6
2000	6	8	175	173	174	3,4
2001	12	12	173	-	173	6,9

Vir: Letno poročilo podjetja Jata Reja, d.d., za leto 2000, str. 11; Letno poročilo podjetja Jata Reja, d.d., za leto 1999, str. 11; Letno poročilo podjetja Jata Reja, d.d., za leto 1998 str. 10; Letno poročilo podjetja Jata Reja, d.d., za leto 1997, str. 10.

Podjetje je imelo do leta 2001 eno člansko upravo in tri delavce s posebnimi pooblastili in odgovornostmi, direktorje, ki so bili zadolženi za področje proizvodnje, komercialne in področje financ in računovodstva. Sestava vodilnih ljudi je nespremenjena že več kot 5 let. Vodstvo podjetja je strokovno visoko usposobljeno. V svojih vrstah imajo doktorja znanosti z opravljeno specializacijo s področja managementa in tri ekonomiste, od katerih imata dva opravljeno specializacijo s področja managementa. Vodilni delavci se zavedajo pomena neprestanega razvijanja, zato se usposablja tako v okviru formalnega sistema izobraževanja kot tudi v okviru sistema neformalnega izobraževanja zlasti s področja strateškega planiranja, dela z ljudmi, raziskav in razvoja.

Podjetje vsako leto omogoča študentom in dijakom počitniško, strokovno in obvezno delovno prakso in razne vrste pomoči pri šolanju mladih. Do sedaj sta bili izdelani dve specialistični deli, dve diplomski deli, dve diplomski nalogi ter številne seminarske naloge z različnih področij, ki se tako ali drugače vežejo na delovanje podjetja.

Povprečna starost v podjetju kaže na staranje kolektiva. Od leta 1999 do leta 2001 se je povprečna starost povečala iz 40,6 let na 42,5 let. Govorimo lahko o zrelem do starem kolektivu, kar je slabost podjetja. Bolniške odsotnosti do 30 dni predstavljajo 2 % vseh ur v letu in so bile od leta 1999 do leta 2001 stabilne. Bolniške odsotnosti nad 30 dni pa so v letu 2001 porasle za 63 % glede na predhodno leto in so znašale 4,4 % vseh ur v letu. Bolniška odsotnost zasedaj še ne predstavlja slabosti podjetja. Glede na starostno strukturo lahko govorimo o nevarnosti, s katero se bo podjetje soočilo v prihodnosti, če kolektiva ne bo pomladilo z zaposlovanjem mladih delavcev in upokojevanjem starejših delavcev. Odsotnost zaradi dopustov se je gibala od 10,2 % vseh ur v letu 1999 do 9,5 % vseh ur v letu 2001 (Podatki splošnega sektorja, Jata Emona, d.d., 2003).

Zbirna ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture podjetja Jate je podana v tabeli 67 na temelju vseh navedenih delnih ocen. Kaže na povprečno kadrovske podstrukture podjetja.

Tabela 67: Ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture.

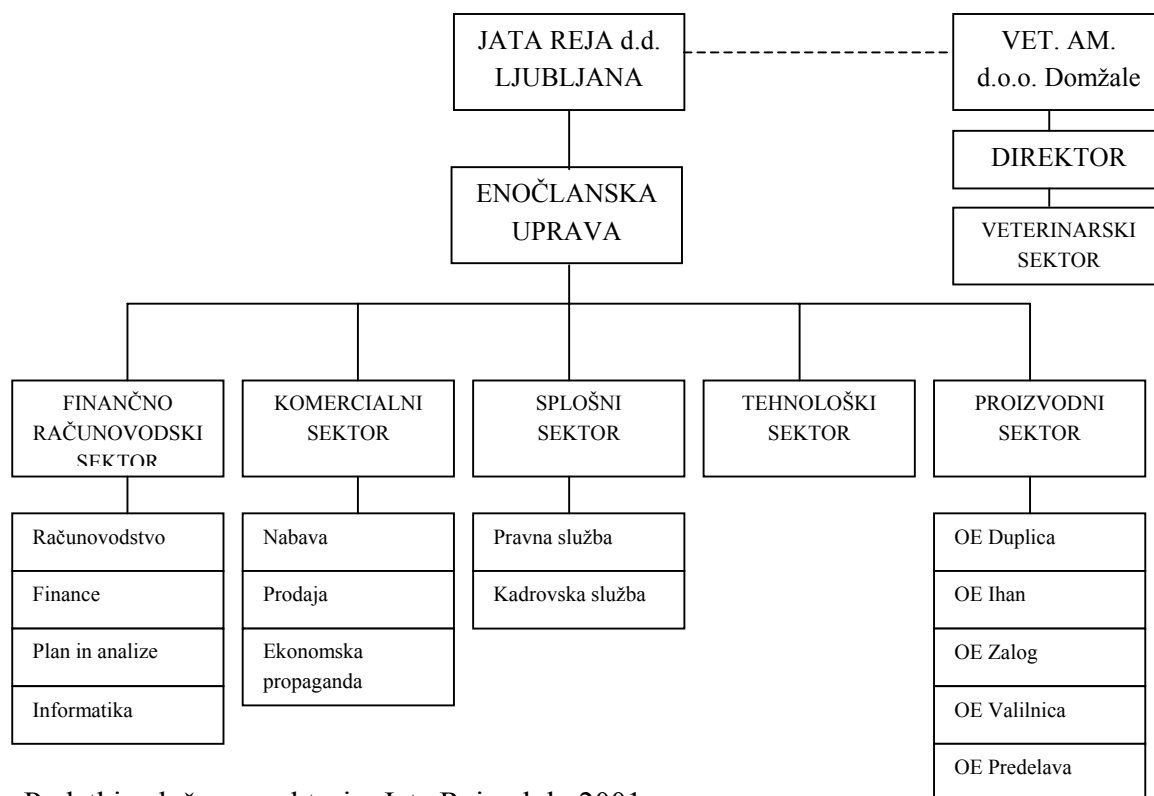
Kazalec	Ocena				
	zelo dobro	dobro	srednje	slabo	zelo slabo
Število zaposlenih			X		
Izobrazbena struktura		X			
Plače	X				
Fluktuacija			X		
Število in kakovost posloводства		X			
Razvoj vodilnih kadrov			X		
Starostna struktura				X	
Sistem napredovanja			X		
Izobraževanje zaposlenih			X		
Izostanki z dela			X		
Skupna ocena: SREDNJE (3,3)	1	2	6	1	0

4.2.6 ORGANIZACIJSKA PODSTRUKTURA

Sedež uprave družbe je v Ljubljani na Agrokombinatski 84. Upravo podjetja sestavlja direktor družbe, ki je edini član uprave. Organizacijska struktura Jate je funkcionalna. Poleg direktorja družbe sestavljajo posloводство še direktorica financ, direktorica komerciale in direktor proizvodnje. Podjetje se deli na 5 sektorjev in sicer na: finančno računovodski sektor, komercialni sektor, splošni sektor, tehnološki sektor in proizvodni sektor. Vsak izmed sektorjev se deli še naprej. Tako se finančno računovodski sektor deli na naslednje oddelke: finance, računovodstvo, plan in analize ter informatiko. Komercialni sektor se deli na oddelek nabave, oddelek prodaje in oddelek za ekonomsko propagando. Splošni sektor sestavlja oddelek pravne službe in oddelek kadrovske službe. Organizacijska struktura podjetja je prikazana na sliki 20. Proizvodnja pa se deli na naslednje organizacijske enote.

- Organizacijska enota Duplica, ki vključuje farme na naslednjih lokacijah: Duplica, Črnelo, Drnovo, Horjul, Komenda, Križ, Potok, Repnje, Srednja vas in sortirnico jedilnih jajc Duplica ter prodajalne na Duplici, v Zadobrovi in Šentvidu.
- Organizacijska enota predelava jajc Študa.
- Organizacijska enota Ihan, ki vključuje farmo v Ihanu in farmo v Dolskem,
- Organizacijska enota Valilnica, kamor sodijo valilnica Zadobrova, valilnica Študa, sortirnica Zadobrova,
- Organizacijska enota Zalog s farmo v Zalogu in Zadobrovi.

Slika 20: Prikaz organizacijske strukture Jate.



Vir: Podatki splošnega sektorja, Jata Reja, d.d., 2001.

Organizacija se uresničuje na normalen življenjski način in ne na pretirano formalen način. Komunikacija med oddelki poteka redno na formalen in neformalen način (Morelj, 2002, str. 42).

Planske aktivnosti so stvarne. Plane preverjajo preko doseženih rezultatov. Letni plan prodaje je podlaga za proizvodne in finančne plane. Zaradi specifičnosti proizvodnje, ki zahteva dolgo časovno obdobje za spremembo proizvodnje, morajo biti spremembe planov, če do njih pride, opravljene pravočasno. To je vsaj 18 tednov pred pričetkom proizvodnje za prirejo jajc. Operativni prodajni in proizvodni plani se pripravljajo četrtletno (Morelj, 2002, str. 42).

Za management podjetja je značilen profesionalni način vodenja. Kljub temu je včasih možno zaznati s strani podrejenih pomanjkanje vodenja podjetja. Pred sprejemom pomembnih odločitev se celotni management posvetuje in tehta različne pozitivne in negativne posledice posamezne odločitve. To terja čas. Nekatere odločitve bi bile lahko sprejete v krajšem času. Pristojnosti vodij posameznih oddelkov so velike. Pristojnosti in odgovornost je v celotni organizaciji natančno določena. Vodje bi lahko sami sprejemali številne pomembnejše odločitve, ki bi bile v skladu s cilji podjetja (Morelj, 2002, str. 43).

Najpomembnejša slabost managementa je šibka komunikacija s podrejenimi in z ožjim okoljem podjetja. Komunikacijo morajo izboljšati. V nasprotnem primeru lahko zaposleni izgubijo predstavo o namenu posameznih strateških odločitev in ukrepov v podjetju, saj

podjetje nastopa na trgu hrane, ki zahteva konstantno in natančno informiranje javnosti o proizvodih in načinu njihove priprave. Podjetje nima oddelka za stike z javnostmi.

Cilji in prioritete podjetja niso vedno jasno postavljeni in se pogosto prilagajajo spremembam v okolju podjetja. Obstoječa strategija je usmerjena na kontrolo stroškov. Nova strategija bo dala večji poudarek povečevanju tržnega deleža (Morelj, 2002, str. 42).

Politika razvoja človeških virov je tradicionalna in brez jasno zastavljenih ciljev. Skupni program izobraževanja zaposlenih ne obstaja. Odločitev o nadaljnjem izobraževanju je prepuščena zaposlenim. Kljub temu se veliko število zaposlenih odloča za nadaljevanje izobraževanja. Podjetje jim v celoti plača izobraževanje.

Zaposleni so lojalni. Spremembe v podjetju ne sprejemajo z odporom. Zavedajo se, da so spremembe sestavni del poslovnega življenja in da doživljenjska zaposlitev skoraj nič več ne obstaja. Kljub relativno dobrim poslovnim rezultatom je med zaposlenimi zaznati pomanjkanje navdušenja, energije, veselja in zagnanosti (Morelj, 2002, str. 43).

Na temelju vseh delnih ocen je v tabeli 68 izdelana skupna ocena organizacijske podstrukture, ki kaže, da gre za povprečno podstrukturo.

Tabela 68: Ocena prednosti in slabosti organizacijske podstrukture.

Kazalec	Ocena				
	zelo dobro	dobro	srednje	slabo	zelo slabo
Lokacija uprave podjetja	X				
Jasnost organizacijske strukture		X			
Kakovost sistema planiranja in kontrole		X			
Način poslovanja				X	
Organizacijska kultura			X		
Sposobnost za dogovarjanje z okoljem				X	
Sistemi komuniciranja					X
Skupna ocena: SREDNJE 3,00	1	2	1	2	1

4.3 OCENA MOŽNOSTI IN NEVARNOSTI PO PODSTRUKTURAH

Po izvedeni oceni prednosti in slabosti po posameznih podstrukturah podjetja bomo na osnovi stanja in trendov okolja podjetja Jata v nadaljevanju ocenili še možnosti in nevarnosti, ki se kažejo Jati v prihodnosti.

4.3.1 PROIZVODNI PROGRAM

Proizvodni program je ena od materialnih podstruktur podjetja. Nekatere glavne možnosti in nevarnosti, vezane na proizvodni program podjetja, so prikazane v tabeli 69.

Tabela 69: Ocena poslovnih možnosti in nevarnosti podjetja z vidika proizvodnega programa.

Ocena podstrukture in njenih sestavin	Strateške implikacije
Z vstopom v EU se bo konkurenca močno zaostрила. Na trg bodo vstopili novi konkurenti. Poleg tega se sedanji konkurenti pospešeno pripravljajo na prihajajočo EU in s tem postajajo vse nevarnejši konkurenti Jati.	<p>Z zaključkom modernizacije sortirnice in izgradnjo ekspeditno skladiščnega objekta so v Jati leto dni pred rokom izpolnili evropske veterinarsko sanitarne pogoje za pakiranje, skladiščenje in odpremo jedilnih jajc. S to naložbo Jata postaja edini resni integrator jajčne proizvodnje v Sloveniji. Podjetje mora še naprej posodabljati proizvodnjo v skladu z evropskimi normami, da bo zadržala vodilno mesto na področju prireje jajc.</p> <p>Jata se mora na vstop v EU pripraviti predvsem z vidika:</p> <ul style="list-style-type: none">- uresničevanja evropske zakonodaje,- spremembe proizvodne strukture in- vstopa novih kvalitetnih in močnih konkurentov na slovenski trg.

Nadaljevanje tabele 69: Ocena poslovnih možnosti in nevarnosti podjetja z vidika proizvodnega programa.

Ocena podstrukture in njenih sestavin	Strateške implikacije
<p>Programska skupina proizvodov Jedilna jajca s predelavo beleži trend upadanja deleža v skupni prodaji, ki je iz 40,5 % v letu 1999 padel na 36,3 % v letu 2001 kljub količinski rasti proizvodnje. Trend se bo po ocenah nadaljeval tudi v prihodnje predvsem zaradi nizkih cen jajc na trgu. Jedilna jajca v lupini beležijo porast količinske proizvodnje. Nakupne navade se v Sloveniji spreminjajo in prodaja jajc v lupini na nereguliranem trgu upada. K upadu prodaje na nereguliranem trgu bo prispevala tudi nova veterinarska zakonodaja, ki bo omejila prodajo jajc proizvajalcem z manj kot 500 nesnic na prodajo na tržnici in prodajo na domu. To bo povečalo reguliran trg jajc in s tem ustvarilo dodatne prodajne možnosti prodaje jajc v lupini za Jato. Trend deleža prodaje jajčnih polproizvodov je negativen zaradi upadanja cen in proizvodnih količin. Pričakovati je, da se bo trend nadaljeval.</p>	<p>Jata mora dati večji poudarek pridelavi jajc podprograma "jajca za izbrane trgovine in posebne priložnosti", ki predstavljajo Jatine blagovne znamke jajc. To so jajca za peko, omega jajca, božična jajca, prva jajca - jajca mladih nesnic idr. Poleg tega se mora orientirati na prodajo jajc skozi izbrane trgovine, ki dopuščajo prodajo jajc pod Jatnimi znamkami. Pri ostalih vrstah jajc mora zasledovati strategijo zniževanja stroškov. Zaradi diverzifikacije proizvodnega programa na segmentu jajc mora zadržati sedanji količinski obseg proizvodnje jajc za trgovske blagovne znamke. Ta segment je velik in stabilen. Z uveljavitvijo nove veterinarske zakonodaje bo lahko Jata povečala delež prodaje jajc na trgu na račun malih individualnih pridelovalcev. Prav tako se bo zaradi nove veterinarske zakonodaje povečalo povpraševanje po jajčnih polproizvodih s strani industrijskih proizvajalcev hrane.</p>
<p>Delež prodaje lahkega programa se povečuje zaradi rasti prodaje valilnih jajc. Vzreja dan starih nesnic in vzrejenih jarčk pa upada. V letih od 1999 do 2001 se je delež prodaje povečal od 6,8 % na 7,2 % skupne prodaje.</p>	<p>Jata je vodilni dobavitelj nesnic Isa Brown za pridelovalce jajc v Sloveniji. To pozicijo mora Jata zadržati, ker ji to omogoča nadziranje proizvodnih zmogljivosti konkurence.</p>
<p>Težki program beleži povečanje deleža v celotni prodaji zaradi rasti prireje valilnih jajc težkega programa. Trend prireje dan starih piščancev in piščancev za dopitanje je negativen. V letih od 1999 do 2001 se je delež prodaje povečal od 22,2 % na 26,3 % skupne prodaje.</p>	<p>Vlaganja v ta program naj se nadaljujejo. Zaradi boleznih norih krav in nezaupanja ljudi v goveje meso se povečuje povpraševanje po perutnini. Posledično se poveča povpraševanje po valilnih jajcih težkega programa, dan starih piščancih in piščancih za dopitanje.</p>
<p>Delež prodaje puranjega programa v skupni prodaji stagnira na ravni okoli 7,3 % zaradi upada količinske proizvodnje in hkratnega povečanja cen puranjega programa.</p>	<p>Podobno kot za Težki program velja tudi za Puranji program. To pomeni, da naj se vlaganja v program nadaljujejo. Povpraševanje po dan starih puranih in spitanih puranih se povečuje kot posledica nezaupanja potrošnikov v goveje meso zaradi boleznih norih krav.</p>

4.3.2 TEHNOLOŠKO-RAZISKOVALNO RAZVOJNA PODSTRUKTURA

Podjetje ne more delovati brez ustrezne tehnologije in razvoja. V nadaljevanju so v tabeli 70 prikazane nekatere glavne možnosti in nevarnosti na področju tehnološko-raziskovalno razvojne podstrukture v podjetju.

Tabela 70: Ocena poslovnih možnosti in nevarnosti podjetja z vidika tehnološko-raziskovalno razvojne podstrukture.

Ocena podstrukture in njenih sestavin	Strateške implikacije
Zaradi nizkih stroškov so nekateri proizvajalci prehrabnih proizvodov kupovali jajca slabe kvalitete in jih razbijali na roko. S tem so se izognili nakupu tehnologije za razbijanje jajc ali proizvodnjo jajčnih polproizvodov.	Z vstopom Slovenije v EU in sprejemom evropske zakonodaje bo tak način dela omejen. S tem se bo trg jajčnih polproizvodov in proizvodov spremenil Jati v prid, ker ima proizvodnjo jajc in jajčnih proizvodov v celoti usklajeno z evropsko zakonodajo.
Jata vrši pridelavo jajc v kletkah. S sprejetjem evropske zakonodaje se bo morala do leta 2012 pridelavo jajc v kletkah ukiniti.	Posledica bo povečanje stroškov prireje jajc in reje nesnic. Možnost izbruha bolezni, ki so bile do sedaj uspešno omejene. Uvedba novih vrst nesnic, ki bodo prilagojene novim življenjskim razmeram. Obstaja nevarnost izrinjanja pridelave jajc z drugimi bolj donosnimi panogami kmetijstva in nadomestitev domače pridelave z uvozom iz držav nečlanic EU.
V prihodnosti se pričakuje povečanje deleža umetnih hranil v prehrani perutnine.	To pomeni znižanje stroškov krme ob hkratnem izboljšanju kvalitete krme. To bo tudi odpravilo občasne probleme na področju dobave koruze in soje, ki sta glavni sestavini krme perutnine.
Specializacija pridelave jajc je v Evropi proces, ki se dogaja na različnih ravneh: reprodukcija, reja primarnih jat, prireja jedilnih jajc in njihova predelava, pridelava jajc z določenimi lastnostmi.	Jata ima reprodukcijo in prirejo jajc s predelavo, poleg tega ima tudi reprodukcijo in rejo perutnine za meso. V slovenskem prostoru je usmeritev glede na velikost Jate ustrezna, ker z njo obvladuje celotni slovenski trg jajc. Na trgu EU pa Jata ne more zadržati obstoječe usmeritve. Mora se postopno specializirati na pridelavo jajc s posebnimi lastnostmi.
Število rejcev osnovnih starševskih jat se je znižalo na vsega šest. Rejci osnovnih starševskih jat perutnine imajo zato strateški vpliv na celotno dejavnost reje perutnine.	Jata mora nadaljevati z rejo nesnice vrste Isa Brown, ki v Evropi pokriva 58 %, v svetu 78 % in v Sloveniji 80 % komercialne pridelave jajc.

Nadaljevanje tabele 70: Ocena poslovnih možnosti in nevarnosti podjetja z vidika tehnološko-raziskovalno razvojne podstrukture.

Ocena podstrukture in njenih sestavin	Strateške implikacije
<p>Proces urbanizacije v Evropi vpliva na to, da vse manj ljudi dela v pridelavi hrane. Obenem vse več potrošnikov zanima, ali je hrana, ki jo jedo, zdrava in pridelana na okolju prijazen način. Poleg tega želijo potrošniki za svoj denar vedno več.</p>	<p>Jata ima zato ugodne možnosti za nadaljevanje razvoja lastnih blagovnih znamk na področju prodaje jedilnih jajc v lupini in uporabi neoporečne krme ter reje na okolju prijazen način.</p>
<p>V prihodnosti bo EU prepovedala uporabo gensko spremenjenih poljščin in hrane. 80 % soje je gensko spremenjene. Gensko spremenjena je tudi koruza. To bo povzročilo pritisk na dvig cen soje in koruze za evropske rejce perutnine, med katere se bo v prihodnosti uvrščala tudi Jata.</p>	<p>Cene soje lahko na trgu nihajo za 100%, povprečne cene koruze za 40 % povprečne cene. Nihanje je odvisno od uspešnosti letine. Stroški soje in koruze predstavljajo 40 %-tni delež cene jajca, zato je pravilna ocena uspešnosti pridelave velikega pomena za uspešnost poslovanja. Na tej osnovi se lahko sklepajo cenovno ugodni terminski nakupi soje in koruze na svetovnih trgih. Nabavni oddelek bo moral vložiti še večje napore v nakup krme po ugodnih cenah. Ocenjevanju svetovne ponudbe in povpraševanja se bo zato moral nameniti večji poudarek s ciljem sklepanja cenovno ugodnih terminskih nakupov koruze in soje.</p>

4.3.3 TRŽNA PODSTRUKTURA

Poslovne možnosti in nevarnosti tržne podstrukture so prikazane v tabeli 71.

Tabela 71: Ocena poslovnih možnosti in nevarnosti podjetja z vidika tržne podstrukture.

Ocena podstrukture in njenih sestavin	Strateške implikacije
<p>Proizvodnja jajc se je v Sloveniji stabilizirala na ravni okoli 400 mio jajc, kar je približno 23.500 ton in znaša 0,25 % evropske proizvodnje. Poraba jajc na prebivalca je bila v letu 1999 v Sloveniji z 200 jajci/prebivalca primerljiva z Evropo, kjer je znašala v enakem obdobju poraba 197 jajc/prebivalca. Izvoza jajc na tuje trge je bilo zelo malo. Enako velja za uvoz jajc v Slovenijo. Pričakovati je, da se proizvodnja in poraba jajc v Sloveniji v prihodnje ne bo bistveno spreminjala.</p>	<p>Za povečanje količinske prodaje in cen mora Jata kot vodilni pridelovalec jajc v Sloveniji več sredstev in napora vložiti v promocijo in oglaševanje. Začeti mora tudi z aktivnostmi za povezavo vseh slovenskih pridelovalcev jajc z namenom priprave skupnih akcij za pospeševanje prodaje jajc in širjenje prepričanja med potrošniki, da je jajce še vedno eden od najpopolnejših prehrambenih pridelkov narave.</p>
<p>V prihodnosti se bo zaradi rasti velikih trgovskih verig segment trgovskih blagovnih znamk še povečal. Obstaja nevarnost, da Jata ne bo mogla zadovoljiti povpraševanja v tem segmentu brez povečanja proizvodnje ali odpovedi tržnim segmentom, ki so bolj donosni.</p>	<p>Začasno je Jata rešila problem z odkupom celotne proizvodnje jajc od KZ Mozirje. Jata bo lahko konkurenčni položaj v segmentu privatnih znamk in posledično v segmentu lastnih blagovnih znamk zadržala z rednimi dobavami, ki bodo količinsko zadostne in cenovno ugodne.</p>
<p>Pridelovalci jajc zadovoljujejo povpraševanje kupcev po jajcih. Vse bolj pa je prisoten trend, ki so ga pridelovalci prevzeli od trgovcev in drugih proizvajalcev, da sami sprožajo nove potrebe potrošnikov ter s tem dodatno povpraševanje. To pomeni za Jato veliko priložnost v smislu povečanja količinske prodaje in višjih cen jajc na trgu. Kupci vse bolj cenijo naravno pridelana jajca na način, ki je za živali najmanj nevaren in obremenjujoč. To se odraža v evropski zakonodaji, ki preprečuje rejo v kletkah od leta 2012 dalje.</p>	<p>Omenjeno priložnost Jata deloma že izkorišča. Jajca pakira v različno velike zavitke, po 4, 6, 8, 10, 12, 20, 30 komadov. Embalaža je različne kvalitete, za različne priložnosti ter za različne vrste jajc z jasnimi in privlačnimi oznakami. S tem se ustvarja dodana vrednost v očeh kupca, ki je večja od dodatnih stroškov proizvodnje. Trži se različna kvaliteta jajc glede na velikost, trdnost in barvo lupine, kvaliteto beljaka in rumenjaka ter starost jajc. Jajca se loči tudi glede na način pridelave. Večji delež jajc mora biti pridelan na naraven način s povečano vsebnostjo E vitamina in kislin. V prihodnosti bo morala Jata postopno preiti na pridelavo jajc v prosti reji nesnic.</p>

Nadaljevanje tabele 71: Ocena poslovnih možnosti in nevarnosti podjetja z vidika tržne podstrukture.

Ocena podstrukture in njenih sestavin	Strateške implikacije
<p>Privatne trgovske znamke izrivajo znamke, ki jih ima na trgu Jata in s katerimi realizira 40 % vse prodaje. Jajca privatnih trgovskih znamk so zaradi nižje kakovosti 20 - 30 odstotkov cenejša. Z nastopom Mercatorja na tujih trgih in vstopom v EU so trgovske blagovne znamke odprle pot tako Jati na tuje trge, še bolj pa tujim dobaviteljem jajc v Slovenijo. Zlasti nevarni so dobavitelji iz Bosne, Srbije in Hrvaške, ker so cenovno ugodni. Obenem trgovci na drobno zmanjšujejo število dobaviteljev jajc za svoje trgovske blagovne znamke. Želijo si sodelovanja s čim manjšim številom dobaviteljev jajc, ker s tem znižujejo stroške naročil. Dobavitelji iz EU pa imajo velike proizvodne kapacitete z vpeljanimi privatnimi blagovnimi znamkami. Zaradi graditve velikih trgovskih centrov, v katerih ljudje preživljajo vse več prostega časa in nakupujejo vse na enem mestu, se nakupne navade v Sloveniji spreminjajo in prodaja jajc v lupini na nereguliranem trgu upada.</p>	<p>Jata se bo lahko naraščajoči moči trgovskih verig izognila s stroškovno učinkovitostjo, velikim obsegom proizvodnje, da bi z njim lahko zadovoljila potrebe trgovskih podjetij. Poleg tega mora povečati trženje lastnih blagovnih znamk, s katerimi dosega visoko dodano vrednost. Kvaliteta izdelkov in distribucije lahko močno izboljšata tržni položaj Jate.</p>
<p>V Sloveniji še vedno prevladuje mnenje, da so doma pridelana jajca bolj zdrava od jajc, pridelanih v velikih podjetjih za prirejo jajc. Posledica je obsežen sivi trg jajc, kjer se proda 44 % vseh jajc. Sivi trg predstavlja za Jato veliko priložnost v prihodnosti.</p>	<p>Z javnimi predstavitvami na televiziji in radiu v obliki reklam in oddaj se lahko podoba jajc, pridelanih v velikih podjetjih, v očeh kupcev močno izboljša. V ta namen je skupen nastop velikih pridelovalcev jajc koristen. Na ta način se lahko sivi trg jajc občutno zmanjša. K temu bo prispevala tudi nova veterinarska zakonodaja, ki jo mora Jata aktivno podpirati z lobiranjem.</p>

4.3.4 FINANČNA PODSTRUKTURA

Poleg materialnih podstruktur so v podjetju tudi nematerialne in mednje sodi tudi finančna podstruktura, za katero je ocena poslovnih možnosti in nevarnosti podana v tabeli 72.

Tabela 72: Ocena poslovnih možnosti in nevarnosti podjetja z vidika finančne podstrukture.

Ocena podstrukture in njenih sestavin	Strateške implikacije
<p>Likvidnostni položaj podjetja je dober. Podjetje razpolaga z zadostnimi gibljivimi sredstvi za pokrivanje kratkoročnih obveznosti. Trend kaže na zmanjševanje kratkoročnega koeficienta, vendar je še vedno visok, kar vpliva na zmanjšanje stroškov držanja kratkoročnih in srednjeročnih sredstev ter povečanje učinkovitosti. Tudi hitri koeficient se zmanjšuje, kar pomeni povečanje učinkovitosti in zniževanje stroškov kratkoročnih sredstev, saj je vrednost hitrega koeficienta še vedno višja od 1. Povečanje pritiskov delničarjev na izplačilo dividend lahko v prihodnosti poslabša likvidnostni položaj podjetja.</p>	<p>Likvidnostni kazalci so kratkoročne narave, zato ugodna gibanja ne smejo uspavati poslovodstva podjetja. Z dobavitelji se mora podjetje sporazumeti za podaljšanje plačilnih rokov. V ta namen mora podjetje negovati dobre poslovne odnose z dobavitelji in kupci ter ostalo javnostjo. Skrbno je treba načrtovati denarni tok v skladu z investicijsko in tekočo poslovno politiko, zlasti s politiko izterjave terjatev in plačila dobaviteljem. Morebitne presežke denarnih sredstev naj podjetje plasira v nakup državnih vrednostnih papirjev.</p>
<p>Aktivnost ravnanja s sredstvi podjetja se je v letih 1999-2001 izboljšala. To kaže povečanje koeficienta obračanja sredstev. Trend je ugoden in prispeva k ekonomičnosti poslovanja Jate in nadpovprečni rentabilnosti v primerjavi s panogo.</p> <p>Povprečni plačilni rok kupcev se je v obdobju 1999-2001 povečal za več kot 11 dni, kar kaže na liberalno kreditno politiko do kupcev. Dnevi vezave obveznosti do dobaviteljev so se v proučevanem obdobju (1999-2001) povečali in znašajo okoli 6 tednov.</p>	<p>Kljub temu da so dnevi vezave terjatev do kupcev nižji od povprečja panoge, bi morale podjetje kreditno politiko do kupcev bolj zaostri. Pri tem se mora zavedati nevarnosti zmanjšanja prodaje. Podjetje naj poveča prodajo plačilno sposobnim kupcem. Kupce, katerih terjatve so starejše od 60 dni, je treba osebno obiskati. Z večjimi dobavitelji se mora doseči vsaj 60 dnevni odlog plačila.</p>

Nadaljevanje tabele 72: Ocena poslovnih možnosti in nevarnosti podjetja z vidika finančne podstrukture.

Ocena podstrukture in njenih sestavin	Strateške implikacije
Trend vezave zalog v podjetju kaže na povečevanje števila dni, kar je negativno (po letu 2000).	Negativni trend vezave zalog v podjetju se mora zaustaviti z znižanjem zalog. Podjetje naj izdela natančen pregled presežnih zalog ter ponovno ovrednoti višino varnostnih zalog. Večjo pozornost mora nameniti optimizaciji zalog.
Dobičkonosnost prihodkov Jate se povečuje in je nad povprečjem panoge. Tudi ta kazalec prispeva k nadpovprečni rentabilnosti v primerjavi s panogo.	Podjetje mora nadaljevati z uveljavljanjem lastnih blagovnih znamk na področju jajc, s katerimi se bo razlikovalo od ostalih pridelovalcev ter povečalo dodano vrednost v očeh kupcev.
Donosnost lastniškega kapitala se povečuje, vendar je še vedno na precej nizki ravni.	Podjetje mora nadaljevati z uveljavljanjem lastnih blagovnih znamk, povečevanjem prodaje in zniževanjem stroškov, predvsem posrednih. Primerno bi bilo tudi razmišljati o pripojitvah, ki bi podjetju zagotavljale trg na prodajni strani in surovine na vhodni strani proizvodnega procesa. S tem bi podjetje utrdilo položaj na trgu in dobilo še večji pregled nad trgom, ki ga ima deloma že danes s programi reprodukcije.
Sredstva so financirana z deležem dolga, ki je nižji od povprečja panoge. Delež dolgov v financiranju podjetja je razmeroma nizek (okoli 17 %) in stabilen.	Zaradi nizke dobičkonosnosti sredstev in relativno visokih stroškov dolga naj podjetje zasleduje strategijo financiranja bodočih investicij pretežno z lastnim kapitalom.

4.3.5 KADROVSKA PODSTRUKTURA

V nadaljevanju je v tabeli 73 podana ocena poslovnih možnosti in nevarnosti kadrovske podstrukture.

Tabela 73: Ocena poslovnih možnosti in nevarnosti podjetja z vidika kadrovske podstrukture.

Ocena podstrukture in njenih sestavin	Strateške implikacije
Fluktuacija zaposlenih z nižjo izobrazbo je razmeroma ugodna. Skupno število zaposlenih pa niha predvsem zaradi spreminjanja obsega proizvodnje, ki je posledica sezonskega nihanja povpraševanja, upokojevanja, organizacijskih sprememb,časne odsotnosti delavca.	Kljub temu morajo v podjetju začeti razmišljati o dodatnih ugodnostih za delavce brez posebnih pooblastil in odgovornosti, s katerimi jih bodo lahko motivirali ter o ukrepih za enakomerno zaposlitev proizvodnih zmogljivosti skozi vse leto. Gre za pomoč pri pridobivanju stanovanjskih posojil, socialnih stanovanj, službenih avtomobilov itd. Poleg tega mora vodstvo začeti z nagrajevanjem lojalnosti, inovativnih rešitev, ki prispevajo k izboljšanju poslovanja podjetja, preseganju načrtovanih rezultatov. Na ta način bo podjetje lahko obdržalo najboljše delavce, ki tvorijo jedro podjetja ter izboljšalo motivacijo zaposlenih za delo.
Izobrazbena struktura je zadovoljiva in narašča. Preti nevarnost naraščanja nezadovoljstva zaposlenih z visoko izobrazbo zaradi opravljanja nekaterih manj kvalificiranih del. Poleg tega podjetje dodatnega izobraževanja zaposlenih ne usmerja glede na lastne potrebe, temveč se ljudje izobražujejo na podlagi lastnega interesa, ki ni vedno skladen z interesi podjetja.	Poslovodstvo podjetja mora začeti z izdelavo nove sistemizacije delovnih mest s podrobnim opisom del in nalog. Na podlagi sistemizacije mora izdelati strategijo razvoja človeških virov, ki bo omogočala oblikovanje izobraževalnih programov za posamezne zaposlene glede na njihovo delo in izobrazbo ter potrebe v vidika izzivov, pred katerimi podjetje stoji. Na ta način bo v podjetju pravočasno na voljo zadosten obseg znanja.
Starostna struktura zaposlenih kaže na trend staranja kolektiva. Povprečna starost zaposlenih je narasla na 42,5 let. Posledično so se povečale tudi bolniške odsotnosti, ki so daljše od 30 dni.	Odhode delavcev je potrebno nadomeščati z mladimi delavci. Povečati interes zaposlenih za preventivno in rekreativno dejavnost. Stalno vršiti preventivne zdravniške preglede, kontrolirati in izboljševati pogoje dela. Temeljito raziskati vzroke nastanka bolezni.

Nadaljevanje tabele 73: Ocena poslovnih možnosti in nevarnosti podjetja z vidika kadrovske podstrukture.

Ocena podstrukture in njenih sestavin	Strateške implikacije
<p>Povprečna plača na zaposlenega v podjetju je nad povprečjem panoge v proučevanem obdobju (1998-2001). V zadnjih dveh letih so plače rasle celo hitreje od rasti cen življenjskih potrebščin. Narasle so za okoli 34 %. Hkrati z rastjo plač se je za skoraj enak odstotek povečala produktivnost dela, merjena z dodano vrednostjo na zaposlenega.</p>	<p>Poslovodstvo podjetja lahko nadaljuje s plačno politiko, ki temelji na usklajevanju rasti plač z rastjo dodane vrednosti na zaposlenega. Na področju plač ima podjetje še nekaj rezerve, saj plače rastejo hitreje kot v konkurenčnih podjetjih. Glede na željo po znižanju fluktuacije in povečanju pripadnosti podjetju je rast plač usklajena s strateškimi usmeritvami.</p>
<p>Podjetje v zadnjih letih delavcev ni aktivno pripravljalo na prevzem ključnih mest v podjetju. Odhod ključnih delavcev predstavlja za podjetje nevarnost.</p>	<p>Potencialne namestnike ključnih delavcev je treba temeljito pripraviti za prevzem nalog. Izobraževanje namestnikov mora potekati v skladu z novo izoblikovanim sistemom napredovanja, izobraževanja in nagrajevanja pod mentorstvom ključnih delavcev podjetja na obojestranski prostovoljni osnovi.</p>

4.3.6 ORGANIZACIJSKA PODSTRUKTURA

V nadaljevanju je v tabeli 74 podana ocena poslovnih možnosti in nevarnosti organizacijske podstrukture.

Tabela 74: Ocena poslovnih možnosti in nevarnosti podjetja z vidika organizacijske podstrukture.

Ocena podstrukture in njenih sestavin	Strateške implikacije
Funkcijska organizacijska struktura nudi možnost specializacije in profesionalizacijo ljudi. Tudi z vidika lokacije uprave je zadovoljiva. Nevarnosti organizacijske strukture se kažejo v njeni rigidnosti, revnih komunikacijskih možnostih, počasnem sprejemanju odločitev v času, ki zahteva spremembe in inovativnost.	Vodilni delavci podjetja morajo taktične in operativne odločitve prepuščati podrejenim in se bolj posvetiti strateškim, dolgoročnim in srednjeročnim odločitvam. Oblast v podjetju se mora razširiti na večje število delavcev, ker se le-ti lažje poistovetijo z odločitvami, ki jih pomagajo sami sprejeti in uveljaviti.
Planiranje in kontrola potekata sistematično v okviru oddelka za plan in analize, v finančno računovodskem sektorju. Glavni input za izdelavo planov je plan prodaje, ki ga izdeluje komercialni sektor.	V prihodnosti naj se v planskem oddelku posveti več pozornosti proučevanju konkurentov podjetja, ki so potencialni prevzemniki podjetja in s tega vidika predstavljajo zanj nevarnost.
V podjetju ni izdelanega natančnega sistema motiviranja. Gre za sistem, napredovanja in za sistem plač. Plače so sicer visoke, vendar so povezane le s končnim rezultatom, merjenim z dodano vrednostjo na zaposlenega.	V podjetju morajo izdelati sistem napredovanja in sistem plač, ki bo prispeval k doseganju zastavljenih ciljev. V ta namen se mora izdelati sistem ciljev in inštrumentov za uresničevanje posameznih ciljev, ki bodo prispevali k večji rentabilnosti podjetja. S tem bo vsak zaposleni na določenem delovnem mestu vedel, kateri cilj mora zasledovati in kako je le ta povezan s končnim ciljem.
Nekdaj močan občutek pripadnosti podjetju se zmanjšuje. Ob povečevanju števila mladih zaposlenih obstaja nevarnost, da se bo pripadnost zaposlenih še zmanjšala.	Nove sodelavce je treba bolje seznaniti s cilji in poslanstvom podjetja. Vsaj enkrat letno naj se generalni direktor sestane z zaposlenimi. Raziskovanje organizacijske kulture in klime naj se opravlja periodično ter na tej osnovi sprejema ustrezne ukrepe in jih v praksi izvaja.

4.4 ZBIRNA OCENA PREDNOSTI IN SLABOSTI TER MOŽNOSTI IN NEVARNOSTI PODJETJA

Na podlagi ocene prednosti, slabosti ter možnosti in nevarnosti podjetja po izbranih podstrukturah bomo ocenili, katere podstrukture so v podjetju bolj ali manj prispevale k poslovni uspešnosti.

V nadaljevanju bomo najprej podali zbirno oceno poslovnih prednosti in slabosti podjetja, ki ji bo sledila zbirna ocena poslovnih možnosti in nevarnosti podjetja Jata.

Podjetje posluje še kar uspešno. Iz tabele 75 lahko razberemo, da največji prispevek k poslovni uspešnosti daje tržna podstruktura podjetja, ki je izkoristila sinergijske učinke prodaje nesnic s predvidevanjem ponudbe in povpraševanja na trgu jedilnih jajc. Poleg tega so v podjetju uvedli številne lastne blagovne znamke na področju jedilnih jajc, ki jih uspešno tržijo. Proizvodni program je širok in omogoča pregled nad celotno dejavnostjo reje perutnine v Sloveniji in izkoriščanje sinergijskih učinkov zaradi prisotnosti na vseh segmentih dejavnosti reje perutnine. Tehnološko raziskovalno razvojna podstruktura zagotavlja podjetju konkurenčne produkte na vseh trgih, na katerih Jata nastopa. Poleg tega daje raziskovalna dejavnost podlago za diverzifikacijo proizvodov na programu jedilnih jajc. V proizvodnji je problematično staranje sredstev, opreme ter premajhne zmogljivosti v evropskem merilu. Kadrovska podstruktura je trenutno še zadovoljiva z nadpovprečno izobrazbeno strukturo v panogi, ki se še dopolnjuje. Pojavlja se problem fluktuacije in relativne starosti kolektiva ter neuskkljenosti izobraževanja zaposlenih z dejanskimi potrebami. Finančna podstruktura podjetja je solidna. Glede na donosnost sredstev in stroške dolga je financiranje poslovanja primerno. Kljub temu da je finančni rezultat pozitiven in nadpovprečen v panogi, je donosnost sredstev in lastniškega kapitala zelo nizka. Izterjava terjatev do kupcev podjetja se mora izboljšati. Organizacijska podstruktura ima slabosti in najmanj prispeva k poslovni uspešnosti podjetja. Organizacijska struktura (funkcijska) ni prilagojena hitro spreminjajočemu se okolju. Izostri morajo cilje in prioritete podjetja, večjo pozornost morajo nameniti človeškemu virom, komuniciranju in organizacijski klimi. Nagrajevanje premalo spodbuja ustvarjalno delo, timsko delo je v povojih.

Tabela 75: Zbirna ocena prednosti in slabosti Jate.

Podstruktura	Prispevek k poslovni uspešnosti				
	Velik 2	1	0	-1	Majhen -2
PROIZVODNI PROGRAM		■			
TEHNOLOŠKO- RAZISKOVALNO RAZVOJNA PODSTRUKTURA			■		
TRŽNA PODSTRUKTURA	■				
FINANČNA PODSTRUKTURA				■	
KADROVSKA PODSTRUKTURA			■		
ORGANIZACIJSKA PODSTRUKTURA					■

Identifikacijo glavnih *prednosti* podjetja Jata lahko strnemo v naslednje alineje:

- Diverzifikacija proizvodnega programa pomeni za podjetje prednost, ker s svojim proizvodnim programom oskrbuje konkurenčna podjetja z nesnicami, in hkrati prideluje jedilna jajca.
- Embalaža jedilnih jajc ima v očeh kupcev veliko vrednost. Podjetje to s pridom izkorišča in med drugim tudi na tej osnovi gradi lastne blagovne znamke jedilnih jajc ter dodano vrednost.
- Kakovostni in zdravju neškodljivi izdelki so vodilo pri proizvodnji izdelkov Jate, zato je zadolženo odvisno podjetje Vet. Am Jata, d.o.o.
- Po proizvodnih zmogljivostih je podjetje na prvem mestu v Sloveniji, kar mu daje prednost pred konkurenti pri nemoteni preskrbi velikih kupcev.
- Jata je razvila sistem zamenjave jat, s katerim lahko prilagaja proizvodne zmogljivosti sezonskim nihanjem povpraševanja.
- S spremljanjem prodaje nesnic Jata predvideva ponudbo jedilnih jajc s strani konkurence.
- Jata je s 320.000 nesnicami največji proizvajalec jedilnih jajc v Sloveniji.
- Razpršenost proizvodnje je z vidika širjenja bolezni prednost podjetja.
- Dodana vrednost na zaposlenega se je v zadnjih treh letih povečala za 34 %.

- Jata krmo v veliki meri kupuje na svetovnem trgu in s tem dosega ugodne nakupne cene, ki jih konkurenti, ki kupujejo na domačem trgu, ne morejo doseči.
- Diverzifikacija proizvodov na področju jedilnih jajc je omogočila Jati zasesti veliko prodajnega prostora v trgovinah.
- Jata je uvedla lastne blagovne znamke na področju jedilnih jajc, s katerimi dosega višjo dodano vrednost.
- Jata ima ugled kot zanesljiv dobavitelj svežih in kvalitetnih jajc med svojimi kupci.
- Jata s svojimi izdelki oskrbuje vse regije Slovenije in tudi območja izven Slovenije.
- Jata je količinsko prodajo jajc v zadnjih 5-ih letih povečala za 60 % ter s tem utrdila vodilni položaj na trgu.
- Podjetje odlikuje plačilna sposobnost tako kratkoročna kot dolgoročna.
- Delež dolgov v financiranju podjetja, je nizek.
- Dnevi vezave obveznosti do dobaviteljev so ugodni.
- Izobrazbena struktura zaposlenih je višja od povprečja dejavnosti.
- Povprečna plača na zaposlenega je višja v primerjavi s povprečno plačo v dejavnosti perutnine in višja v primerjavi s povprečno plačo v Sloveniji.
- Podjetje nudi dijakom, dodiplomskim in podiplomskim študentom pomoč pri izobraževanju. Rezultate dela dijakov in študentov podjetje s pridom uporablja.
- Organizacijska struktura podjetja je jasna.
- Za management podjetja je značilen profesionalni način vodenja.
- Pristojnosti in odgovornosti so v organizaciji natančno opredeljene.
- Zaposleni so podjetju lojalni.

Glavne slabosti pa so:

- Stroški blaga, materiala in storitev v čistih prihodkih iz prodaje naraščajo.
- Zniževanje cen jedilnih jajc zavira vrednostno rast prodaje kljub rasti količinske prodaje.
- Puranji program beleži stagnacijo.
- Staranje osnovnih sredstev in opreme podjetja. Odpisanost osnovnih sredstev je v letu 2001 dosegla že 75 %, odpisanost opreme pa že 82,3 %.
- V evropskem merilu je Jata mali proizvajalec.
- Razpršenost proizvodnje je z vidika logistike manj primerna.
- Nezasedenost proizvodnih zmogljivosti, ki je največja pri proizvodnji dan starih nesnic, vzrejenih jarčk, dan starih piščancev in dan starih puranov.
- Podjetje v zadnjih letih ni patentiralo nobenega izuma.
- Rast slovenskega trga stagnira. Jata lahko poveča prodajo le z odvzemom tržnega deleža konkurentom.
- Obstoječa dostavna vozila za oskrbo regij z jajci so premajhna.
- Raste delež prodaje jajc za trgovske blagovne znamke, ki dosega že 25 % količinske prodaje in dolgoročno izriva blagovne znamke Jate.
- Plačilni roki kupcev se podaljšujejo.

- Podjetje vlaga premalo naporov, v povezavi z ostalimi konkurenti, v spremembo prehranjevalnih navad potrošnikov z namenom večje porabe jajc na prebivalca in s tem povečanja trga.
- Dnevi vezave zalog in terjatev do kupcev so dolgi.
- Donosnost sredstev ne pokriva stroškov dolga podjetja. Podjetje ima zato negativni finančni vzvod.
- Povprečna starost kolektiva presega 42 let.
- Usklajenost strokovnega izpopolnjevanje zaposlenih z dejanskimi potrebami podjetja je šibka.
- Občasno si podrejeni želijo več vodenja s strani vodstva podjetja.
- Za sprejemanje odločitev, zlasti taktičnih in operativnih, porabi vodstvo podjetja preveč časa.
- Top management zanemara komunikacijo z okoljem podjetja in s podrejenimi.
- Cilji in prioritete podjetja niso vedno jasni in se prepogosto spreminjajo zaradi sprememb v okolju.
- Obstoječa strategija podjetja daje premajhen poudarek povečevanju prodaje in tržnega deleža ter se preveč koncentrira le na kontrolo stroškov.
- Politika človeških virov je tradicionalna in brez jasno zastavljenih ciljev.
- Med zaposlenimi je zaznati pomanjkanje delovnega navdušenja, energije, zagnanosti in veselja.

Na osnovi izdelane ocene prednosti in slabosti podjetja poskušamo z dodatnim upoštevanjem izdelanih napovedi gospodarskih, tehnoloških, politično pravnih, naravnih, kulturnih, konkurenčnih in drugih razvojov v okolju podjetja oceniti še poslovne možnosti in nevarnosti, ki se kažejo podjetju v prihodnosti na osnovi njegovega obstoječega gospodarskega potenciala. Takšno ocenjevanje nam odkriva strateške dejavnike za prihodnjo poslovno uspešnost.

Iz tabele 76 je razvidno, da za podjetje večjo priložnost predstavlja tržna podstruktura. Zaostrovanje veterinarske zakonodaje, sprememba nakupovalnih navad potrošnikov, bolezni na področju govejega mesa ter povečanje potreb po diverzificiranih proizvodih povečujejo regulirane trge, na katerih nastopa Jata na račun zmanjševanja prodaje malih proizvajalcev. Na drugi strani pa obstaja nevarnost zniževanja dodane vrednosti zaradi širitve trgovskih blagovnih znamk, ki izpodrivajo blagovne znamke pridelovalcev, sprememb prehranjevalnih navad potrošnikov, ki se kaže v večjem deležu uživanja zelenjave in zniževanju potrošnje hrane, ki povzroča holesterol. Proizvodni program je za domači trg ugoden tudi v prihodnje.

Pojavlja se nevarnost zaradi vstopa v EU, ki se izraža z vprašanjem: Ali bo Jata uspela zagotoviti zadosti finančnih in kadrovskih virov, da bo obdržala korak s konkurenco na vseh proizvodnih programih? Tehnološko raziskovalno razvojni podstrukturi se glede na sedanje stanje obeta nevarnost, ki je posledica vpeljave pravnega reda EU. Gre za ukinitvev reje v kletkah do leta 2012 in prepoved uporabe gensko spremenjenih poljščin ter hrane. Z vidika

finančne strukture se kaže v prihodnosti za zaposlene, zlasti management, velika nevarnost prevzema podjetja. Nevarnost obstaja zaradi nizke donosnosti lastniškega kapitala in sredstev podjetja ter nizke zadolženosti podjetja. Kadrovska podstruktura je problematična zaradi trenda povečevanja povprečne starosti zaposlenih, ki že sedaj znaša 42,5 let. Poleg tega podjetje ni sistematično pripravljalo delavcev na prevzem zahtevnih vodstvenih funkcij. Slabosti organizacijske podstrukture se bodo v prihodnosti izrazile v nevarnosti za podjetje. Organizacijska struktura ni prilagojena turbulentnemu okolju, s katerim se bo Jata v prihodnosti srečevala.

Tabela 76: Profil poslovnih možnosti in nevarnosti Jate.

Podstruktura	Prispevek k poslovni uspešnosti				
	Velike možnosti	←	→	Velike nevarnosti	
	2	1	0	-1	-2
PROIZVODNI PROGRAM		■			
TEHNOLOŠKO-RAZISKOVALNO RAZVOJNA PODSTRUKTURA			■		
TRŽNA PODSTRUKTURA	■				
FINANČNA PODSTRUKTURA				■	
KADROVSKA PODSTRUKTURA					■
ORGANIZACIJSKA PODSTRUKTURA					■

Če povzamemo, podjetje se srečuje z naslednjimi glavnimi poslovnimi *priložnostmi*, ki se kažejo v okolju in jih kaže v prihodnosti izkoristiti:

- Uvedba nove veterinarske zakonodaje bo omejila prodajo jajc proizvajalcem z manj kot 500 nesnicami. Na račun malih proizvajalcev jajc bo Jata lahko povečala tržni delež na programu jedilnih jajc.
- Bolezni na področju govejega mesa zmanjšujejo zaupanje potrošnikov v goveje meso. Zato se potrošniki odločajo za substitucijo govejega mesa s perutnino in s svinjino. To odpira priložnost na programu težke in purje linije.

- Vodilno vlogo dobavitelja nesnic na slovenskem trgu mora Jata zadržati in izkoristiti priložnost, ki ji jo dajejo prodajne informacije o proizvodnih zmogljivostih konkurence.
- Evropska zakonodaja je proizvajalce prehrabnih izdelkov omejila pri ročnem razbijanju jajc, ki jih potrebujejo v proizvodnji. S tem se bo trg jajčnih polproizvodov povečal in priložnost bo dobila tudi Jata.
- Vse več potrošnikov zanima, ali je hrana, ki jo jedo, zdrava in pridelana na okolju prijazen način. To je za Jato priložnost, ker že sedaj izpolnjuje vse veterinarske predpise EU v zvezi s pridelavo jajc. Poleg tega uporablja neoporečno krmo in redi kokoši na okolju prijazen način.
- Tudi na področju prodaje jedilnih jajc v lupini se čedalje bolj pojavlja trend, da pridelovalci sprožajo nove potrebe potrošnikov ter s tem dodatno povpraševanje. Navedeno priložnost podjetje že izkorišča z uvedbo lastnih blagovnih znamk jedilnih jajc.
- Z graditvijo velikih trgovskih centrov se nakupne navade Slovencev spreminjajo. Posledično prodaja jajc na nereguliranem trgu pada. To pomeni povečevanje trga, na katerem ima Jata vodilni položaj.
- Na področju plač ima podjetje še nekaj rezerve, saj je rast plač višja od rasti plač v panogi.

V prihodnosti pa pretijo podjetju iz okolja tudi nevarnosti, ki se jim mora skušati izogniti. Glavne *nevarnosti*, ki podjetju pretijo, so:

- Potrošniki spreminjajo prehranjevalne navade. V prehrani ljudi se povečuje delež zelenjave in zmanjšuje delež mesa. To je nevarnost zlasti za težko in purjo linijo.
- Holesterol, ki je zdravju ljudi škodljiv, je v mišljenju ljudi povezan z uživanjem jajc. To vpliva na zmanjšanje porabe jajc.
- Z vstopom Slovenije v EU se bo morala pridelava jajc v kletkah ukiniti do leta 2012. Obstaja nevarnost izrinjanja domače pridelave jajc z uvozom iz držav nečlanice EU.
- Z vstopom v EU obstaja nevarnost, da Jata ne bo mogla zadržati obstoječe usmeritve, ki vključuje celotno verigo reje perutnine, od valilnih jajc do predelave jajc v jajčne polizdelke. V Evropi je dejavnost perutninarstva visoko specializirana. Posledično je vsak segment perutninarstva stroškovno učinkovit in predstavlja za Jato velik izziv.
- V prihodnosti bo EU prepovedala uporabo gensko spremenjenih poljščin in hrane. Navedeni ukrep bo povzročil pritisk na dvig cen soje in koruze za evropske rejce perutnine, med katere bo spadala tudi Jata. Konkurenčni položaj Jate se bo zato v primerjavi z manjšimi slovenskimi pridelovalci, ki krmo pridelujejo sami ali jo kupujejo na domačem trgu, poslabšal.
- V prihodnje se bo rast deleža prodaje jedilnih jajc v lupini preko trgovskih blagovnih znamk nadaljevala. Obstaja nevarnost, da Jata ne bo mogla zadovoljiti specifičnih zahtev trgovcev glede kvalitete jajc za njihove potrebe, kar bo poslabšalo njene pogajalske možnosti. Poleg tega obstaja nevarnost izrinjanja blagovnih znamk pridelovalcev jajc.

- Zaradi nizke donosnosti lastniškega kapitala in nizke stopnje zadolženosti se pojavlja nevarnost prevzema podjetja. Nizka privlačnost panoge, v kateri se podjetje nahaja, to nevarnost zmanjšuje.
- Podjetju pretila nevarnost naraščanja nezadovoljstva zaposlenih z visoko izobrazbo zaradi opravljanja nekaterih manj kvalificiranih del.
- Možen odhod ključnih delavcev predstavlja za podjetje nevarnost, ker podjetje nima izdelane strategije izobraževanja zaposlenih.
- Kolektiv je zrel do star s povprečno starostjo v letu 2001, ki je bila višja od 42 let in ima trend povečevanja starosti, kar predstavlja nevarnost z vidika doseganja delovne učinkovitosti.
- Nekdaj močan občutek pripadnosti podjetju se zmanjšuje. Nevarnost utegne biti pomanjkanje sistema motiviranja zaposlenih.

4.5 RAZVOJNI PROBLEMI IN ELEMENTI STRATEŠKE USMERITVE PODJETJA

Po opravljeni začetni fazi strateškega planiranja in oceni okolja ter podjetja v njem sledi postavljanje strateških ciljev in ugotavljanje planske vrzeli z identifikacijo glavnih razvojnih problemov podjetja. Na tej osnovi oblikujemo strategije podjetja.

Dejavnost reja perutnine v Sloveniji je od leta 1997 do 2001 beležila velik upad. Število zaposlenih se je znižalo od 2.390, kolikor jih je bilo v letu 1997, na vsega 566 v letu 2001. Čisti prihodki iz prodaje so se znižali iz 21.585.370.000 SIT v letu 1997 na 8.634.756.000 SIT v letu 2001.

Vodstvu podjetja je kljub izredno slabim razmeram v dejavnosti uspelo v zadnjih petih letih celo povečati čiste prihodke iz prodaje ter na ta način občutno izboljšati položaj podjetja v panogi. Za to je najbolj zaslužna tržna podstruktura, proizvodni program podjetja ter tehnološko raziskovalno razvojna podstruktura. Razvojni problem za podjetje pa predstavljata kadrovska in organizacijska podstruktura.

Kadrovska podstruktura mora podjetje posvetiti večjo pozornost. Planiranje človeških zmožnosti je v neposredni povezavi s strateškim planiranjem. Organizacija mora na osnovi svoje vizije in strategije planirati, koliko in kakšne ljudi potrebuje in tudi, kdaj jih potrebuje. To vključuje analizo dela in analizo delavca. Sledi faza privabljanja, ki v podjetju poteka zadovoljivo. V fazi selekcije je treba dati prednost mladim ljudem, z namenom izboljšanja starostne strukture, ki se pojavlja kot razvojni problem. Pri selekciji novih kadrov se mora upoštevati tudi vpliv novega delavca na obstoječi kolektiv Jate. Sledi uvajanje delavca na delovno mesto. To vključuje seznanjanje delavca z njegovimi nalogami in obveznostmi, sodelavci, politiko organizacije in njenimi cilji, itd. Če faza uvajanja ne bo dobro izpeljana, lahko pričakujemo, da delavec še dolgo ne bo vedel, kakšna je organizacija, kaj vse ima in s kom sodeluje. To ima neposreden učinek na delavčevo uspešnost. Ugotavljanje delavčeve

uspešnosti je z vidika Jate najbolj problematično vprašanje v okviru kadrovske podstrukture. Za ugotavljanje uspešnosti mora vodstvo poznati cilje, ki jih mora delavec doseči in rezultate, ki jih je dosegel. S tem pa se problem merjenja njegove uspešnosti prenese na problem postavljanja ciljev in s tem na organizacijsko podstrukturo. Kolikor so cilji natančneje postavljeni toliko, natančneje lahko spremljamo rezultate. O merjenju pa v tem primeru sploh ne more biti dvoma. Z rezultati ugotavljanja uspešnosti mora nadrejeni delavce sproti seznanjati, da lahko na tej osnovi spremenijo svoje vedenje. Na osnovi ugotavljanja uspešnosti bo dana solidna podlaga za sprejemanje odločitev o napredovanju, o plači, karieri in premestitvah. Pri usposabljanju zaposlenih mora podjetje zasledovati načelo, po katerem se delavec usposablja za konkretno delo na konkretnem delovnem mestu. Usposabljanje za delo vključuje izobraževanje, ki je formalne in neformalne narave, rotiranje delovnih mest, programirane instrukcije, video stimulacije, igranje vlog, interaktivni video in drugo. Za izvajanje usposabljanja mora v podjetju obstajati ustrezna organizacijska klima (Lipičnik, 1996, str. 78-106).

Organizacijska podstruktura predstavlja za podjetje razvojni problem, ki bo sčasoma vedno večji, če ga ne bo rešilo. V okviru organizacijske podstrukture bo moralo podjetje natančno določiti cilje poslovanja, da si bo na tej osnovi lahko zamislilo organizacijsko strukturo, ki bo prilagojena izvajanju ciljev v okolju, s katerim se sooča danes in s katerim se bo moralo spopasti jutri. Sama organizacijska struktura potrebuje ustrezne ljudi. O zaposlovanju in razvoju ljudi smo govorili v okviru kadrovske podstrukture. Ljudje in organizacijska struktura niso dovolj za doseganje ciljev podjetja. Potrebno je ustvariti ustrezno vzdušje med ljudmi ali organizacijsko klimo. V podjetju bodo morali največjo pozornost nameniti prav proučevanju organizacijske klime in pripravi nove sistemizacije delovnih mest. Podjetje mora proučevati klimo vsaj z naslednjih treh vidikov: odnos vodstva do ljudi, sprejemanje odgovornosti in interpersonalni odnosi, odnos delavec-plača in delavec-organizacija. Proučevanje klime je treba opravljati dva-krat letno. Pri tem je proučevanje doživljanja situacije osnovna predpostavka in vodilo pri proučevanju organizacijske klime. Organizacijska klima mora skupaj z organizacijsko strukturo ter zaposlenimi ljudmi v podjetju omogočati celovit pretok informacij vertikalno in horizontalno. Poleg tega mora omogočati sporazumevanje podjetja z njegovim okoljem. V sedanji organizaciji je ravno komunikacija slabost in s tem razvojni problem. Za doseganje ugodnega vzdušja med zaposlenimi pa je pomembno tudi motiviranje. V ta namen mora vodstvo podjetja izdelati motivacijski model, ki bo na podlagi ocenjevanja uspešnosti delavcev urejal karierno napredovanje delavcev in njegovo plačo. Model mora temeljiti na načelu enakosti in pravičnosti ter na načelu pričakovanja.

V naslednjih letih se bo panoga reja perutnine v Sloveniji soočila z obveznim prestrukturiranjem zaradi sprejetja nove zakonodaje, ki se nanaša na rejo perutnine kot posledico vstopa v EU. Za slovensko dejavnost reje perutnine to predstavlja resen razvojni problem. Kljub temu da na spremembe lahko gledamo kot na priložnosti, pa moramo omeniti, da se bodo morala naša podjetja prilagoditi evropskemu trgu in se soočiti z novo konkurenco, ki delovanje EU trga pozna do podrobnosti in ima zato začetno prednost. Glavni razvojni

problemi so torej institucionalne narave in prihajajo iz pravnega podokolja podjetja. Na podjetju pa je, da organizacijsko strukturo in način dela prilagodi tako, da se bo lahko kar najbolj prilagodilo okolju.

Organizacijska podstruktura je največja slabost Jate in zaradi predvidenih sprememb v okolju največja nevarnost za podjetje v prihodnosti.

Slovenski pridelovalci jajc so se s trgovskimi blagovnimi znamkami soočili, ko je na slovenski trg vstopil Spar. Z združevanjem trgovin v Sloveniji so trgovske blagovne znamke doživele polet. Najprej so se razširile na prehrabene izdelke in nato na ostale izdelke. Trgovske blagovne znamke se pozicionirajo pod blagovne znamke proizvajalcev, so cenejše in manj kvalitetne. Trgovske verige želijo v okviru lastnih trgovskih blagovnih znamk prodajati tudi jajca A kategorije, ki jih sedaj v okviru lastnih blagovnih znamk tržijo proizvajalci. S tem bi trgovci prevzeli celoten nadzor nad strategijo trženja jedilnih jajc. Določali bi cenovno politiko in ogrozili obstoj blagovnih znamk proizvajalcev jedilnih jajc. Z vstopom v EU se bodo v Sloveniji pojavile nove trgovske verige z novimi dobavitelji. Da bi se temu izognili, je treba oblikovati posebne strategije, ki bodo kvaliteto jedilnih jajc trgovskih blagovnih jajc zadržale na nižji ravni od jajc blagovnih znamk proizvajalcev. Jata bo še naprej prodajala jajca za trgovske blagovne znamke. Da bi lahko zadostila povpraševanju trgovskih verig, bo težila k povezovanju slovenskih proizvajalcev jedilnih jajc. Z nakupom proizvodnje jajc KZ Mozirje je razpoložljivo količino jajc za prodajo povečala na 95 milijonov letno. Ena od možnih strateških usmeritev Jate je internacionalizacija proizvodnje. Gre za geografsko širjenje proizvodnje, ki je usklajeno z vstopanjem trgovskih verig na nove trge. Pri tem imamo v mislih trgovske verige, ki so Jatini največji kupci.

Največji proizvajalci jedilnih jajc imajo naslednje letne zmogljivosti: Jata + KZ Mozirje 95 milijonov, Meja Šentjur 35 milijonov, KZ Laško 10 milijonov, Pivka 7 milijonov. Skupna proizvodnja vseh največjih petih proizvajalcev jajc znaša 147 milijonov. S tako količino jajc bo Jata lahko zadovoljila prihodnje potrebe po jedilnih jajcih. V okviru vseh potreb po jedilnih jajcih znaša povpraševanje po jajcih za trgovske blagovne znamke okoli 40 milijonov na leto. S tem si bo Jata ustvarila sloves zanesljivega dobavitelja jajc za trgovske blagovne znamke pred vstopom velikih dobaviteljev iz tujine. Proces združevanja proizvodnje jajc je Jata začela z odkupom celotne proizvodnje jajc KZ Mozirje. Trenutno se zaradi zakonskih omejitev združevanje proizvajalcev jajc ne more širiti preko meja Slovenije.

Blagovne znamke proizvajalcev jedilnih jajc pa ne tekmujejo le s trgovskimi blagovnimi znamkami. Po letu 1996, ko je Jata uvedla prvo blagovno znamko na področju jedilnih jajc, se je število blagovnih znamk povečalo in med njimi se je pojavila močna konkurenca. Jata je bila med prvimi proizvajalci jedilnih jajc v Evropi, ki je predstavila blagovno znamko na področju jedilnih jajc. To ji je zagotovilo vodilno vlogo na trgu. Jatine blagovne znamke in njen pristop na področju jedilnih jajc danes konkurenca posnema. Kratka tržna raziskava v nekaterih trgovinah v Ljubljani in Mariboru je pokazala, da Jatine blagovne znamke na

področju jedilnih jajc v očeh kupcev nimajo jasne prepoznavnosti. Nekateri kupci so poznali le imena blagovnih znamk, niso pa poznali ime proizvajalca. Pri drugih je bila slika obratna itd. Besede, s katerimi so v raziskavo zajeti kupci opisovali jajca Jate, so bile: sveža, vedno na polici, vsepovsod, draga, poceni, okusna, dobra, velika, kvalitetna, brez vonja, rumeni rumenjaki, različni proizvodi. Zaradi konkurence s strani trgovskih blagovnih znamk in blagovnih znamk proizvajalcev se mora k trženju blagovnih znamk Jate pristopiti sistematično. V ta namen bo Jata v prihodnje posvetila veliko pozornost zlasti naslednjim vprašanjem. Kateri kupci bodo zaznali posebno vrednost? Katera tema, s katero so se srečevali kupci, veterinarji, inšpektorji in trgovci, je bila v zadnjem času najpomembnejša? Odgovor je: "varnost hrane". Jata je že do sedaj imela kvalitetna in zdrava jajca. V prihodnosti bo varnosti posvečala še večjo pozornost. S tem se bo pozicionirala na trgu (Morelj, 2002, str. 52).

S spremembo predpisov na področju shranjevanja pokvarljivega blaga so se trgovcem na drobno povečali stroški skladiščenja in distribucije. Gre za dražji skladiščni prostor, stroške zaradi poškodovanega blaga in vračila blaga s pretečenim rokom. Jata želi prevzeti skladiščenje in distribucijo jajc trgovskih in proizvajalnih blagovnih znamk za trgovske verige do točk prodaje trgovskih verig v zameno za plačilo. To bo za Jato privlačno v kombinaciji s strategijo združevanja slovenskih pridelovalcev jajc z namenom postati glavni dobavitelj jajc za trgovske blagovne znamke. Glavni cilj novega distribucijskega sistema so ekonomska učinkovitost, zadovoljstvo strank in dolgoročen odnos.

Obeta se sprememba predpisa na področju označevanja paketov jajc trgovskih blagovnih znamk. Do sedaj je na paketu moral biti obvezno napisan le proizvajalec. Zaradi pritiska trgovskih blagovnih znamk se bo predpis spremenil tako, da bo na paketu moral biti obvezno napisan le lastnik trgovske blagovne znamke. Za Jato to pomeni problem zaradi izgubljanja imena na paketih jedilnih jajc. Jata daje to pogajalsko izhodišče za dogovor o ceni za opustitev imena Jata na paketih. Poleg tega bo opustitev imena povečalo razpoznavnost Jate kot ponudnika jedilnih jajc privatnih blagovnih znamk.

5 SKLEP

Spremembe so sestavni del življenja. Okolje in podjetje, ki v njem deluje, se zaradi medsebojnega razmerja nenehno spreminja. Podjetje je z okoljem in njegovimi podokolji povezano preko nabavnih, prodajnih, finančnih trgov in trga delovne sile. Vsi trgi pa so regulirani s političnim in pravnim sistemom. Vodstvo podjetja teži k obvladovanju sprememb v okolju. To je možno tako, da spremembe povzroča in se prilagaja tistim, ki se jim ne more izogniti. Zato se mora podjetje ukvarjati s strateškim upravljanjem in poslovođenjem, ki vključuje strateško planiranje (izdelava strategij), izvajanje strategij in kontrolo izvajanja.

Izdelava strategij je prva faza v procesu strateškega upravljanja in poslovođenja. Vključuje oceno okolja podjetja in predvidevanje sprememb v okolju podjetja, oceno poslovanja ter opredeljevanje vizije in poslanstva podjetja. To so predpostavke, na osnovi katerih se lahko izvede celovita ocena prednosti in slabosti ter možnosti in nevarnosti podjetja, v našem primeru podjetja Jata. Šele to daje osnovo za postavitev strateških ciljev, ki jim sledi ugotavljanje razkoraka med dejanskim stanjem in postavljenimi strateškimi cilji. Ugotovljena planska vrzel daje podlago za izdelavo možnih strategij, izmed katerih izberemo najprimernejše strategije za uresničitev zastavljenih strateških ciljev.

Ocena širšega okolja podjetja je zaznamovana z vključevanjem Slovenije v EU. Danes in v naslednjih 5-ih letih bodo po predvidevanjih najbolj turbulentna podokolja gospodarsko, pravno in tehnološko. Gospodarsko podokolje je v znamenju svetovne gospodarske stagnacije, ki se bo po napovedih zaključila šele v daljšem obdobju. Pomen kmetijstva se je v celotnem gospodarstvu v svetu in pri nas v zadnjih desetih letih zmanjšal. Kmetijstvo tako prispeva vedno manjši delež k celotni dodani vrednosti. Enako velja za zaposlenost. Kmetijstvo daje kruh čedalje manjšemu deležu zaposlenih. Podoben trend lahko pričakujemo tudi v prihodnosti. Tehnološko podokolje obvladuje predvsem genska tehnologija. Konkurenčnost rejcev perutnine bo v veliki meri odvisna od pravne in cenovne dostopnosti genskega materiala. Spremenil se bo tudi način reje perutnine. Reja v kletkah bo od leta 2012 v EU prepovedana. Pravno podokolje vključuje predvsem prilagoditev slovenske zakonodaje pravnemu redu EU. Dosedanje uveljavljanje različnih trgovinskih sporazumov je povzročalo pritiske na znižanje cen kmetijskih pridelkov in s tem slabšalo dohodkovni položaj kmetijskih pridelovalcev. Vstop v EU bo povzročil dodaten pritisk na znižanje cen proizvodov perutninske dejavnosti. Negativni učinek se bo deloma ublažil z neposrednimi podporami, ki pa jih bodo zaradi lastniške strukture kmetijskih zemljišč v dejavnosti reja perutnine deležni predvsem kmetje in ne perutninska podjetja. Naravno podokolje je razmeroma stabilno in za podjetje v prihodnjih letih ne bo vir presenečenj. Naravno podokolje je zaradi naravnih danosti Slovenije omejitveni dejavnik kmetijske dejavnosti. Kulturno podokolje je slovenskim kmetijskim pridelovalcem naklonjeno. Slovenski potrošniki preferirajo domače proizvajalce hrane in kmetijskih pridelkov.

Nizka do srednja privlačnost je skupna ocena privlačnosti panoge reja perutnine. Ocena je podana na podlagi ocene vseh petih določljivk in njihovih dejavnikov, ki določajo privlačnost panoge. Najšibkejša je nevarnost substitutnih proizvodov. Najmočnejša določljivka pa je tekmovanje med obstoječimi podjetji. Sledi pogajalska moč kupcev in pogajalska moč dobaviteljev. To pomeni, da obstaja majhna nevarnost substitutnih proizvodov za proučevano panogo, kar izboljšuje privlačnost panoge, ker podjetja pri določanju cen niso omejena s substituti. Nasprotno velja za tekmovanje med obstoječimi podjetji, ki je intenzivno in jih omejuje pri višanju cen, kar vpliva na višino dobička in s tem zmanjšuje privlačnost panoge. Intenzivnost tekmovanja med obstoječimi konkurenti je visoka zaradi velikega števila konkurentov v panogi in nizkih stopenj rasti panoge, ki je posledica zrelosti panoge. Poleg tega panoga proizvaja relativno homogene proizvode, ki so lahko med seboj zamenljivi. Fiksni stroški in stroški skladiščenja proizvodov so visoki. Panoga razpolaga z velikimi zmogljivostmi. Izstopne ovire so visoke, tekmeči pa različni.

Moč dobaviteljev in moč kupcev sta srednji do močni določljivki privlačnosti panoge in vplivata na nizko do srednjo privlačnost panoge. Med njimi na privlačnost panoge relativno ugodno vplivajo zlasti naslednji dejavniki: razpoložljivost substitutov, nevarnost vertikalne integracije kupca nazaj in nevarnost vertikalne integracije podjetja proučevane panoge nazaj. Med dejavniki, ki zmanjšujejo privlačnost panoge, pa prevladujejo naslednji: število pomembnih kupcev je relativno majhno, kar kupcem omogoča vpliv na določanje cen, po katerih bodo kupili proizvode. Stroški spremembe dobavitelja z vidika kupca so relativno nizki in s tem povečujejo njegovo moč v panogi, vpliv proizvoda na stroške in donosnost kupca je relativno majhen. Število in koncentracija dobaviteljev ne nudi velike izbire podjetjem v panogi. Zamenljivost inputov v proizvodnem procesu je nizka. V strukturi stroškov podjetij v panogi predstavljajo stroški dobaviteljev velik delež.

Nevarnost novih konkurentov je srednje močna določljivka in vpliva na srednjo privlačnost panoge. Krivulja izkušenj, ki sicer ni izrazita, vendar vpliva omejevalno na vstop novih konkurentov v panogo. S tem relativno izboljšuje privlačnost panoge v okviru navedene določljivke. Ekonomija obsega, ki je prisotna tudi zaradi krivulje izkušenj in zahtevani kapital, ki je s tem posledično povezan, privlačnost panoge izboljšuje. Analiza je pokazala, da gre za nizko do srednje privlačno panogo.

Predvsem zaradi rasti svetovnega prebivalstva se bo rast trga valilnih in jedilnih jajc ter perutnine za nadaljnjo rejo v prihodnjih letih nadaljevala. Razvite države bodo beležile nižjo rast od držav v razvoju. Slovenija pa lahko pričakuje višjo rast od povprečne rasti v EU.

Jata je največji in najugodnejši ponudnik jedilnih jajc v Sloveniji. Na trgu igra vlogo tržnega vodje, ki mu jo priznava tudi konkurenca. Poleg jedilnih jajc so poznani še po vsej paleti proizvodov. Jatine jajčne polizdelke cenijo predvsem industrijski kupci. Oddelek prodaje plemenskega blaga prodaja žive živali za nadaljnjo rejo. Krmila za živali in Bogatin (kakovosten kokošji kompost) prodaja oddelek krmil.

V Sloveniji je dejavnost reja perutnine beležila v obdobju 1997-2001 upad števila zaposlenih, upad prihodkov in upad sredstev. Razlog za upad je bil v prevelikih kapacitetah perutninske dejavnosti, ki je bila dimenzionirana za potrebe jugoslovanskega trga. Kljub težavnim razmeram v panogi je vodstvo Jate uspelo v obravnavanem obdobju povečati čiste prihodke iz prodaje ter na ta način občutno izboljšati položaj podjetja v panogi. Za to je najbolj zaslužna tržna podstruktura, proizvodni program podjetja ter tehnološko raziskovalno razvojna podstruktura. Razvojni problem za podjetja pa predstavljata kadrovska in organizacijska podstruktura.

Podjetje je v zadnjih treh letih poslovalo z dobičkom. Jata je na slovenskem trgu uvedla blagovne znamke jajc proizvajalcev vzporedno z največjimi evropskimi pridelovalci jajc, ki so blagovne znamke proizvajalcev jajc uvajali na trgih EU. Uspešno so prodrli na tuje trge in se uveljavili kot zanesljiv dobavitelj jajc trgovskim verigam. S tem je Jata vodilni položaj na slovenskem trgu še utrdila.

Na podlagi izvedene SWOT analize Jate sem ugotovil naslednje glavne prednosti podjetja:

- Diverzifikacija proizvodnega programa pomeni za podjetje prednost, ker s svojim proizvodnim programom oskrbuje konkurenčna podjetja z nesnicami, in hkrati prideluje jedilna jajca. S spremljanjem prodaje nesnic Jata predvideva ponudbo jedilnih jajc s strani konkurence.
- Po proizvodnih zmogljivostih je podjetje na prvem mestu v Sloveniji, kar mu daje prednost pred konkurenti pri nemoteni preskrbi velikih kupcev.
- Jata je uvedla lastne blagovne znamke na področju jedilnih jajc, z njimi dosega višjo dodano vrednost.
- Podjetje odlikuje plačilna sposobnost tako kratkoročna kot dolgoročna.
- Povprečna plača na zaposlenega je višja v primerjavi s povprečno plačo v dejavnosti perutnine in višja v primerjavi s povprečno plačo v Sloveniji.

Med glavne slabosti podjetja Jata pa sem uvrstil:

- Staranje osnovnih sredstev in opreme podjetja. Odpisanost osnovnih sredstev je v letu 2001 dosegla že 75 %, odpisanost opreme pa že 82,3 %.
- V evropskem merilu je Jata mali proizvajalec.
- Nezasedenost proizvodnih zmogljivosti, ki je največja pri proizvodnji dan starih nesnic, vzrejenih jarčk, dan starih piščancev in dan starih puranov.
- Raste delež prodaje jajc za trgovska blagovne znamke, ki dosega že 25 % količinske prodaje in dolgoročno izriva blagovne znamke Jate.
- Plačilni roki kupcev se podaljšujejo.
- Med zaposlenimi je zaznati pomanjkanje navdušenja, energije, zagnanosti in veselja.

Glede na razvoje v okolju sem glavne priložnosti podjetja Jata strnil v naslednje alineje:

- Uvedba nove veterinarske zakonodaje bo omejila prodajo jajc proizvajalcem z manj kot 500 nesnicami. Na račun malih proizvajalcev jajc bo Jata lahko povečala tržni delež v programu jedilnih jajc.
- Evropska zakonodaja je proizvajalce prehrabnih izdelkov omejila pri ročnem razbijanju jajc, ki jih potrebujejo v proizvodnji. S tem se bo trg jajčnih polproizvodov povečal in priložnost bo dobila tudi Jata.
- Vse več potrošnikov zanima, ali je hrana, ki jo jedo, zdrava in pridelana na okolju prijazen način. To je za Jato priložnost, ker že sedaj izpolnjuje vse veterinarske predpise EU v zvezi s pridelavo jajc. Poleg tega uporablja neoporečno krmo in redi kokoši na okolju prijazen način.
- Z graditvijo velikih trgovskih centrov se nakupne navade Slovencev spreminjajo. Posledično prodaja jajc na nereguliranem trgu pada. To pomeni povečevanje trga, na katerem ima Jata vodilni položaj.

V Jati morajo računati tudi z naslednjimi glavnimi nevarnostmi:

- Z vstopom Slovenije v EU se bo morala pridelava jajc v kletkah ukiniti do leta 2012. Obstaja nevarnost izrinjanja domače pridelave jajc z uvozom iz držav nečlanice EU.
- V prihodnosti bo EU prepovedala uporabo gensko spremenjenih poljščin in hrane. Navedeni ukrep bo povzročil pritisk na dvig cen soje in koruze za evropske rejce perutnine, med katere bo spadala tudi Jata. Konkurenčni položaj Jate se bo zato v primerjavi z manjšimi slovenskimi pridelovalci, ki krmo pridelujejo sami ali jo kupujejo na domačem trgu, poslabšal.
- V prihodnje se bo rast deleža prodaje jedilnih jajc v lupini preko trgovskih blagovnih znamk nadaljevala. Obstaja nevarnost, da Jata ne bo mogla zadovoljiti specifičnih zahtev trgovcev glede kvalitete jajc za njihove potrebe, kar bo poslabšalo njene pogajalske možnosti. Poleg tega obstaja nevarnost izrinjanja blagovnih znamk pridelovalcev jajc.
- Zaradi nizke donosnosti lastniškega kapitala in nizke stopnje zadolženosti se pojavlja nevarnost prevzema podjetja. Navedena nevarnost preti predvsem managementu podjetja. Za same lastnike, ki zasledujejo najvišji donos na enoto kapitala, to ne predstavlja nevarnosti.
- Nekdaj močan občutek pripadnosti podjetju se zmanjšuje. Nevarnost utegne biti pomanjkanje sistema motiviranja zaposlenih.

Na podlagi celovite ocene podjetja lahko navedemo naslednje elemente strateških usmeritev, ki utegnejo Jati zagotavljati rentabilnost, ki bo podlaga za rast in razvoj podjetja:

- okrepiti strateški položaj vodje na trgu z združevanjem najpomembnejših slovenskih proizvajalcev jajc in internacionalizacijo proizvodnje z namenom zagotoviti ponudbo jajc, ki bo zadosti velika za naraščajoče povpraševanje s strani trgovskih verig,
- povečati tržni delež s pospeševanjem prodaje v trgovinah na drobno,

- povečevanju prodaje v živilskih trgovinah mora slediti povečevanje prodaje lastnih blagovnih znamk,
- okrepiti lastne blagovne znamke Jate z ustrežno strategijo in podporo trženja,
- opredeliti in zasledovati deleže prodaje jajc v okviru trgovskih blagovnih znamk,
- zniževati stroške poslovanja,
- ponovno proučiti cilje podjetja z namenom izdelave celotne strukture teh ciljev,
- izdelati novo sistemizacijo delovnih mest, izboljšati komunikacijo med zaposlenimi in med podjetjem ter njegovim okoljem,
- izdelati motivacijski sistem podjetja na novo,
- izdelati strategijo izobraževanja zaposlenih, ki bo povezana s potrebami podjetja na podlagi strateških planov,
- preučevati možne načine izboljšanja organizacijske klime in njenega uveljavljanja.

6 LITERATURA

1. Arh Franc: Statistika 1 obrazci in postopki, druga dopolnjena izdaja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1993. 122 str.
2. Armstrong Michael: Ljudje podpirajo, kar so pomagali graditi. RR - revija razvoj, Ljubljana, 6(1990), 7, str. 20-23.
3. Blejec Marijan: Statistične metode za ekonomiste, druga izdaja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1976. 868 str.
4. Bowman Cliff: Competitive and corporate strategy. London : Irwin, 1997. 296 str.
5. D. W. Burt, Application of biotechnology in the pultry industry. World's Poultry Science Journal. Morris, ILLINOIS : 58(2002), str. 5-13.
6. Davis John E.: Practical sales forecasting. New York : McGraw-Hill, 1988. 291 str.
7. Davis Karen: The Plight of Birds in the Poultry and Egg Industry. B.k. : United Poultry Concerns, 2002. [URL: <http://www.upc-online.org/industry/plight.html>], 24.9.2002.
8. Egg Production Information, [URL: <http://www.aeb.org/eii/production.html>], 5. 12. 2002.
9. Farrant John: IEC expects more eggs and rising problems. World Poultry. Doetinchem : Elsevier International Business Information, 17 (2001)11, str. 12-17.
10. Hunger J. David, Wheelen Thomas L.: Strategic management and business policy. Reading : Addison-Wesley, 1983. 978 str.
11. Hunger J. David, Wheelen Thomas L.: Strategic management: 5th ed.. Reading : Addison-Wesley, 1996. 441 str.
12. Jesenska napoved gospodarskih gibanj. Ljubljana : Urad RS za makroekonomske analize in razvoj, 2002. 15 str.
13. Kavčič Katja: Bolezen norih krav z vidika zaščite potrošnikov in spremembe prehrabnenih navad Slovencev. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. 43 str.
14. Kmet Rotija, et al.: Sektorska analiza poslovanja gospodarskih družb v obdobju 1995-2001. Delovni zvezek. Ljubljana : Urad za makroekonomske analize in razvoj, XI(2002), 4. 91 str.
15. Kodrič Tratnik Simona: Celovita ocena podjetja "Tekstina". Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. 133 str.
16. Košmelj Blaženka: Analiza odvisnosti za vzorčne podatke. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1993. 136 str.
17. Košmelj Blaženka: Statistika 2 prvi del. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1993. 296 str.
18. Kotler Philip: Marketing management: analysis, planning, and control: 5th ed.. London : Prentice-Hall, 1984. 794 str.
19. Kovač Mateja: Primarna dejavnost - politika in stanje v Sloveniji v primerjavi z EU. Delovni zvezek. Ljubljana : Urad za makroekonomske analize in razvoj, XI(2002), 3. 53 str.

20. Lenčič Alenka: Analiza poslovanja podjetja JATA-REJA. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1997. 48 str.
21. Lipičnik Bogdan: Človeški viri in ravnanje z njimi. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 326 str.
22. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1995. 367 str.
23. Matko Milena: Celovita ocena Krke, tovarne zdravil, d.d.. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1998. 143 str.
24. Mesec Judita: Analiza poslovanja podjetja Jata Reja d.d. Ljubljana v letih 1996-1997. Diplomsko delo visoke poslovne šole. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1998. 51 str.
25. Morelj Bojana: Marketing Strategy: Jata Eggs Brend versus Private Label. IEDC - Bled School of Management, Bled, 2002. 60 str.
26. Možina Stane, et al.: Management. Radovljica: Didakta, 1994. 1072 str.
27. Mramor Dušan: Poglavlja iz poslovnih financ: (zapiski predavanj). Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1995. 125 str.
28. Mramor Dušan: Poslovne finance: prosojnice predavanj. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1995.
29. Notranji trg Evropske unije ter slovensko kmetijstvo in živilska industrija. Ljubljana : Gospodarska zbornica Slovenije, 2000. 96 str.
30. Osteryoung Jerome S., Newman Derek L., Davies Leslie George: Small firm finance: an entrepreneurial perspective. Fort Worth : The Dryden Press, 1997. 394 str.
31. Pearce John A., Robinson Richard B.: Strategic management: formulation, implementation, and control: 5th ed.. Burr Ridge : Irwin, 1994. 935 str.
32. Pogajalsko izhodišče Republike Slovenije za področje 7: kmetijstvo. Ljubljana : Republika Slovenija, 1999, 112 str.
33. Porter Michael E.: Competitive advantage: Creating and Sustaining Superior Performance: With a new introduction. New York : Free Press, 1998. 557 str.
34. Porter Michael E.: Competitive Strategy: Techiques for Analying Industries and Competitors. New York : Free Press, 1980. 396 str.
35. Pregled kmetijske politike: Slovenija. Ljubljana : Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano RS, 2001. 184 str.
36. Pučko Danijel, Rozman Rudi: Ekonomika in organizacija podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 344 str.
37. Pučko Danijel: Analiza in načrtovanje poslovanja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 196 str.
38. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 394 str.
39. Quershi A. A.: A decade of poultry product. World Poultry. Doetinchem : Elsevier International Business Information, 17 (2001)4, str. 8-9.
40. Rojec Mitja, Stanojevič Miroslav: Motivi in strategije tujih investitorjev v Sloveniji. Delovni zvezek, Ljubljana : Urad za makroekonomske analize in razvoj, X(2001), 1, 58 str.

41. Rojec Mitja: Neposredne tuje investicije v slovensko gospodarstvo in njihov razvojni potencial. Delovni zvezek, Ljubljana : Urad za makroekonomske analize in razvoj, V(1996), 6, 62 str.
42. Rojšek Iča, Starman Danijel: Temelji trženja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1994. 50 str., 10 pril.
43. Rojšek Iča, Starman Danijel: Temelji trženja: vodič po predmetu 1. del. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1994. 49 str.
44. Rojšek Iča, Starman Danijel: Temelji trženja: vodič po predmetu 2. del. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1994. 41 str.
45. Rozman Rudi, Rusjan Borut: Organizacija (ravnanje) proizvodnje 1 del. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1995. 199 str.
46. Rozman Rudi, Rusjan Borut: Organizacija (ravnanje) proizvodnje 2. del. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1995. 210 str.
47. Slovenija. Ocena gospodarskih gibanj v letu 2001 in analitična utemeljitev pomladanske napovedi gospodarskih gibanj v letih 2002 in 2003: pomladansko poročilo 2002. Ljubljana : Urad za makroekonomske analize in razvoj, 2002. 167 str.
48. Slovenski kmetijsko okoljski program. Ljubljana : Ministrstvo za kmetijstvo gozdarstvo in prehrano, 2001. str. 71.
49. Steiner George A., Steiner John F.: Business, government, and society: a managerial perspective: text and cases: 6th ed.. New York : McGraw-Hill, 1991. 734 str.
50. Strategija gospodarskega razvoja Slovenije: Makroekonomski razvojni scenarij. Ljubljana : Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj, 2001. 29 str.
51. Strojjan Kastelec Andreja: Ocena konkurenčnosti slovenskega gospodarstva. Prikazi in analize, Ljubljana : Banka Slovenije, IX(2001), 1, str. 5-24.
52. Turk Ivan, Kavčič Slavka, Kokotec-Novak Majda: Upravljalno računovodstvo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1994. 303 str.
53. Voigt Kai-Ing: Strategische Unternehmensplanung : Grundlagen, Konzepte, Anwendung. Wiesbaden : Gabler, 1993. 302 str.
54. Welge Martin K.: Unternehmensführung. Bd.1. Planung. Stuttgart : Poeschel, 1985. 640 str.
55. Zalaznik Barbara: Analiza prodajnega poslovanja v podjetju Jata Reja p.o.. Diplomsko naloga poslovne šole. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 20 str.
56. Zmagaj Peter: Zaradi pripojitve ustavili trgovanje. [URL: <http://www.financeon.net/show.php?id=15771>], 7.5.2002.
57. Zupančič Alenka: Kritična ocena sistema letnega planiranja v podjetju JATA-REJA. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1993. 53 str.

7 VIRI

1. 40 let Jate Reaje. [URL: <http://www.jata-reja.si/jata-reja/preteklost.htm>], 7. 5. 2002.
2. Agencija za plačilni promet, FIPO. [URL: <http://www.sdk.si:8000/fipo01/cgi/search.exe?F=1>], 3.7.2002.
3. Agricultural Situation in the Candidate Countries: Country Report on Slovenia. European Commission Directorate-General for Agriculture, 2002, 34 str.
4. Agriculture in the European Union - Statistical and economic information 2001. The European Commission. [URL: http://europa.eu.int/comm/agriculture/agrista/2001/table_en/en419.htm], 24. 9. 2002.
5. Commission Regulation (EC) No 1651/2001 of 14 August 2001 (Official Journal of European Communities, L 255, 15. 8. 2001).
6. Council Directive 1999/74/EC of 19 July 1999 laying down minimum standards for the protection of laying hens (Official Journal of European Communities, L 203, 3. 8. 1999).
7. Economic Accounts for Agriculture 1999. Paris : OECD, 1999. 336 str.
8. Ekonomsko ogledalo. Ljubljana : Urad za makroekonomske analize in razvoj, 8(2002), 6.
9. Ekonomsko ogledalo. Ljubljana : Urad za makroekonomske analize in razvoj, 7(2001), 2. 24 str., 22 pril.
10. Ekonomsko ogledalo. Ljubljana : Urad za makroekonomske analize in razvoj, 7(2001), 8-9. 28 str., 23 pril.
11. Ekonomsko ogledalo. Ljubljana : Urad za makroekonomske analize in razvoj, 8(2002), 10. 21 str., 21 pril.
12. Emona Krmila d.d., Ljubljana ter Jata Reja, d.d., Ljubljana, - izključitev delnic EMKG in JRDG iz trgovanja na prostem trgu. [URL: <http://www.finance-on.net/show.php?id=16306>], 7. 5. 2002.
13. Emona Krmila d.d.. [URL: <http://www.emona-krmila.si/start.htm>], 8.5.2002.
14. European Commission: Evaluating socio-economic programmes: Glossary of 300 concepts and technical terms. Luxembourg : Official Publications of the European Communities, 1999. 135 str.
15. European Commission: Evaluating socio-economic programmes: Principal evaluation techniques and tools. Luxembourg : Official Publications of the European Communities, 1999. 237 str.
16. Gospodarska zbornica. [URL: http://www.gzs.si/si_nov/register/zadetki.asp?koda=STR&], 2. 7. 2002.
17. Info March 2001. Brugge : European Egg Processors association, 2001. [URL: <http://www.eepa.org/>], 24. 9. 2002.
18. Izdelki Jate Reja d.d.. [URL: http://www.jata-reja.si/jata-reja/Index_02.htm], 8. 7. 2002
19. Jata Emona, d.d., Ljubljana – sprejem v trgovanje na prostem trgu. [URL: <http://www.finance-on.net/show.php?id=16307>], 7.5.2002.

20. Letno ekonomsko ogledalo. Ljubljana : Urad za makroekonomske analize in razvoj, 5(1999), 12.
21. Letno ekonomsko ogledalo. Ljubljana : Urad za makroekonomske analize in razvoj, 7(2001) Letna številka.
22. Letno poročilo podjetja Jata Emona d.d. za leto 2001. 46 str.
23. Letno poročilo podjetja Jata Reja d.d. za leto 1996. 19 str.
24. Letno poročilo podjetja Jata Reja d.d. za leto 1997. 27 str.
25. Letno poročilo podjetja Jata Reja d.d. za leto 1998. 33 str.
26. Letno poročilo podjetja Jata Reja d.d. za leto 1999. 28 str.
27. Letno poročilo podjetja Jata Reja d.d. za leto 2000. 28 str.
28. Navodila za rejo kokoši nesnic ISA, 12 str. [URL: http://www.jata-reja.si/jata-reja/ISA/ISA_page10.htm], 3. 10. 2002.
29. Neposredne naložbe - Direct Investment, 1996 - 2000. Ljubljana : Banka Slovenije, 5(2001), 1. 98 str.
30. O podjetju [URL: <http://www.jata-reja.si/jata-reja/poslanstvo.htm>]. 15. 7. 2002.
31. O podjetju. [URL: <http://www.emona-krmila.si/start.htm>], 8.5.2002.
32. OECD Agricultural Outlook, 2002 - 2007. Paris : OECD, 2002. 35 str.
33. OECD in Figures. Paris : OECD, 2002. 92 str.
34. Podatki splošnega sektorja, Jata Emona d.d., 2003.
35. Podatki splošnega sektorja, Jata Reja d.d., 2001.
36. Popis kmetijskih gospodarstev, Slovenija, 2000. Ljubljana : Statistični urad Republike Slovenije, 2002. 257 str.
37. Poteza - Analiza podjetja Jata Reja. [URL: <http://www.poteza.si/Analiza/jrdg.pdf>]. 15. 7. 2002.
38. Program Vlade RS za spodbujanje tujih neposrednih investicij 2001-2004. Ljubljana : Agencija RS za gospodarsko promocijo in tuje investicije, 2001. 45 str.
39. Prospect for agricultural markets 2000-2007. European Commission Directorate-General for Agriculture. 2000. 148 str.
40. Prospect for agricultural markets 2002-2009. European Commission Directorate-General for Agriculture. 2002. 169 str.
41. Seznam podjetij združenja živilske industrije v podrazredu 01.240 reja perutnine. [URL: http://www.gzs.si/si_nov/register/zadetki.asp?koda=DEJ&pSifDej=01.240], 11.11.2002.
42. Slovenija v številkah 2002. Ljubljana : Statistični urad Republike Slovenije 2002, str. 69.
43. Standardna klasifikacija dejavnosti (Uradni list RS, št. 2/02).
44. Statistični letopis RS 1998. Ljubljana : Statistični urad Republike Slovenije, 1998. 659 str.
45. Statistični letopis RS 1999. Ljubljana : Statistični urad Republike Slovenije, 1999. 680 str.
46. Statistični letopis RS 2001. Ljubljana : Statistični urad Republike Slovenije, 2001. 655 str.
47. Statistični letopis RS 2002. Ljubljana : Statistični urad Republike Slovenije, 2002. 652 str.
48. Uredba o uvedbi in uporabi standardne klasifikacije dejavnosti (Uradni list RS, št. 2/02).
49. Začasna zaustavitev trgovanja z delnicami Emone Krmil in Jate Reje. Ljubljana : Ljubljanska borza d.d. [URL: <http://www.finance-on.net/show.php?id=15701>], 27.12.2001

50. Zakon o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št. 30/93).

51. Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št. 45/01).