

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

MAGISTRSKO DELO

**RAZVIJANJE POSLOVNIH STRATEGIJ
SKUPINE FARME IHAN**

LJUBLJANA, marec 2009

NATALIJA POLJANŠEK

IZJAVA

Študentka Natalija Poljanšek izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. Rudija Rozmana. V skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, _____

Podpis: _____

KAZALO:

1	UVOD	1
2	PROCES STRATEŠKEGA PLANIRANJA	4
2.1	OPREDELITEV STRATEŠKEGA PLANIRANJA	4
2.2	PROCES STRATEŠKEGA PLANIRANJA	7
2.3	ANALIZA POSLOVANJA	8
2.4	ANALIZA IN PREDVIDEVANJE OKOLJA	11
2.4.1	Dejavniki PEST	11
2.4.2	Dejavniki panoge	13
2.4.3	PSPN matrika	14
2.5	VIZIJA IN CILJI	15
2.6	DOLOČANJE IN RAZVIJANJE STRATEGIJ	18
3	RAZVIJANJE STRATEGIJ	19
3.1	OPREDELITEV STRATEGIJ	19
3.2	RAVNI STRATEGIJ	22
3.2.1	Korporacijske strategije	22
3.2.2	Poslovna strategija	25
3.2.3	Funkcijske strategije	29
3.3	OCENJEVANJE IN IZBIRA STRATEGIJ	30
4	SKUPINA FARME IHAN	31
4.1	PREDSTAVITEV SKUPINE FARME IHAN	31
4.2	NASTANEK IN RAZVOJ MATIČNEGA PODJETJA	32
4.3	SKUPINA DANES	34
4.3.1	Organizacijski razvoj skupine	34
4.3.2	Struktura upravljanja v skupini	37
4.3.3	Vizija in poslanstvo skupine	39
4.3.4	Proizvodni program skupine	41
5	ANALIZA POSLOVANJA SKUPINE FARME IHAN	42
5.1	ANALIZA POSLOVANJA PO DIVIZIJAH	42
5.2	ANALIZA USPEŠNOSTI POSLOVANJA DIVIZIJ	45
5.3	PREDNOSTI IN SLABOSTI DIVIZIJ	49
6	ANALIZA IN PREDVIDEVANJE OKOLJA	51
6.1	ANALIZA NAJŠIRŠEGA OKOLJA SKUPINE – PEST ANALIZA	52
6.2	ANALIZA PANOGE PO PORTERJU	58
6.3	PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI DIVIZIJ	63
7	DOLOČITEV VIZIJE IN CILJEV	64
7.1	VIZIJA SKUPINE PO DIVIZIJAH	64

7.2	GLAVNI CILJI PO DIVIZIJAH.....	66
8	OBLIKOVANJE POSLOVNIH STRATEGIJ SKUPINE.....	70
8.1	POSLOVNE STRATEGIJE NA OSNOVI SWOT MATRIKE	71
8.2	RAZVOJ POSLOVNIH STRATEGIJ V KMETIJSKI IN MESARSKI DIVIZIJI.....	76
8.2.1	Strategija zniževanja stroškov	76
8.2.2	Strategija razvoja novih izdelkov.....	77
8.2.3	Strategija pridobivanja novih trgov.....	79
8.2.4	Strategija spreminjanja percepcije in informiranja kupcev	80
8.2.5	Strategija pridobivanja novih kupcev	80
8.2.6	Strategija povezovanja z domačimi partnerji	81
8.2.7	Strategija povezovanje s podjetji iz tujine	82
8.2.8	Strategija razvoja lastne maloprodajne verige	83
8.2.9	Ostale strategije.....	84
8.3	OCENJEVANJE POSLOVNIH STRATEGIJ	85
9	ZAKLJUČEK.....	88
10	LITERATURA	92
11	VIRI	95
12	PRILOGE	97

1 UVOD

Zaradi velikih gospodarskih in političnih sprememb v zadnjem obdobju so se slovenska podjetja znašla v novih razmerah. Pojav globalizacije je zmanjšal geografske in kulturne ovire in prisilil slovenska podjetja, da se preoblikujejo v tržno usmerjena podjetja, ki morajo biti sposobna hitrega prilagajanja razmeram na trgu. Tekmovanje med konkurenti v posameznih panogah se v danih razmerah vse bolj zaostrojuje, tako da podjetja enostavno ne morejo preživeti, če svoje delo opravljajo zgolj dobro. Po besedah Kotlerja (Kotler, 2004, str. 241) morajo delo odlično opraviti, če želijo uspeti na vse bolj konkurenčnem svetovnem trgu. Z odličnim delom razumemo, da morajo podjetja pridobiti neko tekmovalno prednost pred tekmeci, kar dosežejo s spoznavanjem trga, okolja, v katerem delajo, ter zavzetim spremljanjem ne samo svojih kupcev, temveč tudi tekmecev. Čater (Čater, 2000a, str. 505) pa dodaja, da morajo podjetja, ki žele uspeti, zaposliti visoko strokovno usposobljene ljudi ter izbrati najboljšo strategijo za ravnanje z njimi.

Podjetja se morajo hitro odzivati na gospodarske, tehnične, socialne in druge spremembe, ki so pogosto težko predvidljive ali celo nepredvidljive, njihove negativne posledice pa lahko bistveno omilimo s kakovostnim strateškim planiranjem, ki postaja vse bolj nujnost za uspešno delovanje podjetij, ki se soočajo s konkurenco in modernimi tehnologijami. Pomemben del strateškega planiranja je izdelava korporacijskih in poslovnih strategij. Korporacijske strategije opredeljujejo glavne poti, ki vplivajo na prihodnost razvoja organizacije in združujejo najrazličnejše kompleksne in nejasne razmere v zunanjem in notranjem okolju (Lynch, 2000, str.18), poslovne strategije pa opredeljujejo, kako bodo ustrezno zaokrožene poslovne enote organizacije, ki poslujejo z dokaj homogeno skupino proizvodov ali storitev, dosegle konkurenčno prednost na trgu (Pučko, 2003, str. 171).

Priprava strategij poteka kot proces, ki se začneja z danimi, možnimi strategijami, in zaključuje z določitvijo strategij, ki so zrele za udejanjanje. Povezujejo sedanost s strateškimi cilji, nastajajo v procesu, kjer pa jih nato spreminjamo, preverjamo, zavračamo, sprejemamo in o njih razpravljamo. Vedno pa gre tu za zahteven proces.

Skupina Farme Ihan se podobno kot večina podjetij sooča z nenehnimi spremembami in izredno negotovim okoljem. Spremembe se dogajajo na vseh področjih in vplivajo na poslovanje, spremenljivost pa še dodatno povečuje zmanjšanje velikosti domačega trga, na samo dvomilijonsko populacijo ter njegovo relativno veliko odprtost, ki se je še povečala z vstopom Slovenije v Evropsko unijo. Vstop v EU je omogočil uvoz agroživilskih proizvodov brez kakršnihkoli omejitev tudi iz drugih držav članic EU. Pri tem pa je neposredno ogrozil slovenske agroživilske proizvode, ki bi lahko zaradi razdrobljenosti in neorganiziranosti ponudbe ostali tržni viški. V preteklih letih, predvsem pa v letu 2007 in 2008, se je celotna stvar še bolj

zaostrila, saj se je živilnorski del branže znašel v globoki krizi. Stagnirajoče cene živine in vratolomna rast cen krme je povzročila propad velikega števila malih rejcev, medtem ko se večji utapljajo v globokih izgubah.

Za njihovo preživetje obstajata dve alternativni rešitvi: organizirati nastop proizvajalcev v panogi in/ali prodor na trge sosednjih držav članic EU oziroma države bivše Jugoslavije. Kotler namreč trdi, da bi večina podjetij s tradicionalnim razmišljanjem delovala le na domačem trgu, če bi bil ta zadosti velik, vendar je ob vse hitrejšem gospodarskem ter tehnološkem napredku ter globalizaciji trgov mednarodno poslovanje postalo nekaj povsem običajnega (Kotler, 2004, str. 385). To velja tudi za podjetja v panogi z agroživilskimi izdelki, saj za uspešno poslovanje podjetij nacionalni trgi postajajo preozki, zato so se podjetja primorana povezovati in združevati. S tem povečujejo svojo tržno moč, z ekonomijo obsega pa racionalizirajo svoje poslovanje in širijo svoje tržišče.

Farme Ihan so se v več kot 50 letih svojega obstoja razvile v vodilno in največje prašičerejsko podjetje v Sloveniji, ki s svojo proizvodnjo 160.000 prašičev letno pokriva 35 odstotkov vseh slovenskih potreb po svinjskem mesu. Svojo usmeritev v stalni razvoj so dokazali s tem, da so kot prvo kmetijsko podjetje pridobili certifikat kakovosti ISO 9001. Z izgradnjo sodobne čistilne naprave in s pridobljenim okoljskim certifikatom ISO 14001, ki so ga tudi prejeli kot prvo kmetijsko podjetje v Sloveniji, dokazujejo svojo privrženost ohranjanju okolja. Farme Ihan so v letu 2002 svojo proizvodnjo razširile z nakupom farme Pristava v Krškem, farme Klinja vas v Kočevju in razvojem kooperacijske reje, ki danes obsega prek 140 kooperantov v vzhodni Sloveniji, s čimer so si zagotovili ekonomijo obsega, ki jo zahteva preživetje na trgu. Leta 2003 so v Šentjurju pri Celju rekonstruirali in obnovili specializirano klavno linijo za klanje prašičev. S to naložbo v največjo specializirano klavnico te vrste v Sloveniji družba lažje blaži sezonska tržna nihanja med ponudbo in povpraševanjem po svinjskem mesu, obenem pa neovirano praznjenje hlevov na farmah. V letu 2003 je v sami strukturi podjetja prišlo do sprememb, saj so svojo dejavnost razširili še na področje govedoreje z nakupom farme GO-KO Kočevje, v letu 2005 pa se je širitev nadaljevala še na področje mesne predelave z nakupom podjetij Meso Kamnik ter Litijska mesarija, in s tem neposredno stopili v trgovske sisteme. Status kvalificiranega proizvajalca električne energije pa je skupina pridobila leta 2006 s svojim hčerinskim podjetjem FI-EKO.

Skupina ves čas sledi zadanemu cilju, to je postati prednostni dobavitelj s slovenskim mesom ter mesnimi izdelki na domačem tržišču in tržišču sosednjih držav, ki bodo kupcem prepoznavni tako po kakovosti kot okusu, in s katerim bodo zadovoljili oz. presegli svoje zahteve.

Zaradi turbulentnega časa, v katerem se agroživilska branža nahaja, in zaradi nenehnih sprememb je vloga skupine negotova. Zato se izraža nujna potreba po

strateškem planu v tem okviru strategije, s katero bi se možnosti preživetja znatno povečale; zato bo to predmet obravnave.

V magistrskem delu se bom osredotočila predvsem na poslovne strategije posameznih strateških poslovnih enot, ki morajo biti podrejene celoviti strategiji skupine. Okvir za strateško načrtovanje in posledično razvijanje strategij pa nastane prav v posameznih poslovnih enotah.

Namen izdelave poslovnih strategij je izboljšati dolgoročno uspešnost in konkurenčnost družbe tako na domačem tržišču kot tudi na trgu zunaj meja Slovenije. Skupina se je znašla v vrtincu sprememb, ki ga ni več moč ustaviti niti ublažiti. Temeljni namen skupine je zato priprava, s pomočjo strateškega planiranja, na nove izzive in predvsem nevarnosti, ki jih prinaša turbulentno okolje. Uspešnost poslovanja gospodarskih in drugih združb je namreč v veliki meri odvisna od dobro zastavljenih strategij, ki jih razvijemo iz strateškega planiranja in same izvedbe teh strategij s strani sposobnih ključnih odločevalcev – managerjev.

Glavni cilj magistrskega dela je razvijanje možnih poslovnih strategij z namenom dolgoročnega, rentabilnega poslovanja skupine Farme Ihan. Edina možnost za njeno preživetje je natančna preučitev situacije, prilagoditev spremembam in vizionarski pogled v prihodnost. Za lažje oblikovanje in izbiro prave poslovne strategije je potrebno razviti in ovrednotiti več poslovnih strategij, ki jih dobimo na podlagi analize najširšega zunanjega ter ožjega panožnega okolja ter analize prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti za podjetja. Pri tem je potrebno upoštevati sedanje in prihodnje delovanje skupine in z oceno uspešnosti nastopa s proizvodnim asortimanom določiti karakteristike proizvodov, ki na ciljnih segmentih omogočajo uspeh. Obenem pa je potrebno določiti tudi osrednje sposobnosti skupine, ki jih ta potrebuje za uspešno konkuriranje s svojim proizvodnim programom, in določiti ustreznost notranjih virov podjetja.

Magistrsko delo bom začela s spoznavanjem strateškega planiranja in se osredotočila na razvijanje poslovnih strategij v tem procesu. Viri spoznanj bodo tako pri teoretičnem delu predvsem knjige in članki tujih oziroma domačih avtorjev, ki obravnavajo tematiko strateškega planiranja in razvijanja korporacijskih ter poslovnih strategij. Pri tem se zavedam, da večina dobrih poslovnih strategij ne nastane le kot posledica skrbnih analiz in planiranja, temveč se lahko oblikujejo tudi kot posledica drugačnih pristopov. Leejeva (Lee, 1995, str. 159) tako omenja štiri šole strateškega poslovanja, ki se ukvarjajo z razvijanjem strategij. Te šole so:

- klasična oz. konstrukcijska šola, ki temelji na dejstvu, da je mogoče strategijo zgraditi na temelju nekega racionalnega procesa,
- procesualna šola, ki temelji na modelu porajajoče se strategije,
- evolucijska šola, kjer strategijo izbira trg in ne management,

- sistemska šola, ki temelji na dejstvu, da norme, ki oblikujejo strategijo, izhajajo bolj iz človekove psihe in kulture lokalnega okolja.

Farme Ihan bom podrobno spoznavala skozi analiziranje poslovanja, analizo okolja, v katerem skupina deluje, in ne nazadnje v primerjavi s konkurenčnimi podjetji v panogi. Tu bo večji poudarek na praktičnem proučevanju, saj bom izbrani teoretični pristop uporabila v praktičnem pomenu, zato bodo v delo vključene informacije pridobljene v pogovorih z vodilnim managementom in zaposlenimi, kot tudi s poslovnih poročil ter internih virov skupine.

Na koncu bom skozi analitični pristop skušala izdelati predlog poslovnih strategij, ki bi bile v pomoč strateškemu managementu pri končnem oblikovanju strategij za uspešno nadaljnje delovanje skupine, in povzela sklepne ugotovitve, kjer bodo napisani temeljni koncepti magistrskega dela.

Struktura poglavij magistrskega dela je sledeča. Na začetku dela opredelim potrebo po razvijanju poslovnih strategij skupine Farme Ihan, namen in cilj specialističnega dela, metodo dela ter strukturo poglavij. Drugo poglavje je zasnovano bolj teoretično, saj tu opišem proces strateškega planiranja v podjetjih z opisom njegovih faz. V tretjem poglavju nadaljujem z opredelitvijo strategij ter opisom ravni strategij. Praktičen del z opisom skupine Farme Ihan, njenim nastankom, razvojem in proizvodnim programom predstavim v četrtem poglavju. Peto poglavje obsega analizo poslovanja skupine in podrobno analizo poslovanja ter uspešnosti divizij s pripadajočimi prednostmi in slabostmi. Širša analiza in predvidevanje okolja je narejena v šestem poglavju, obsega tudi PEST analizo, Porterjevo analizo in ugotovitev priložnosti in nevarnosti. V sedmem poglavju sledi določitev vizije ter določitev glavnih ciljev skupine po divizijah. Osmo poglavje vsebuje razvijanje poslovnih strategij skupine. Začnem ga s poslovnimi strategijami na osnovi SWOT matrike. Sledi pojasnitev oblikovanja in razvoja poslovnih strategij v skupini, poglavje pa zaokrožim z ocenjevanjem poslovnih strategij. Magistrsko nalogo zaključim z devetim poglavjem, kjer so strnjene sklepne misli, temu pa sledi le še navedba literature v desetem poglavju, virov v enajstem in priloge v dvanajstem poglavju.

2 PROCES STRATEŠKEGA PLANIRANJA

2.1 Opredelitev strateškega planiranja

Strateško planiranje je del procesa strateškega upravljanja in poslovanja in vrsta planiranja, ki opredeljuje prednostne in odločilne smeri razvoja organizacije. Strateško upravljanje in poslovanje lahko definiramo kot vedo in znanost o oblikovanju, izpolnjevanju in ocenjevanju odločitev, ki omogočajo organizaciji na dolgi

rok doseči svoje cilje (David, 2001, str. 5), medtem ko je strateški plan dokument z vizijo podjetja v prihodnosti. Je sredstvo za planiranje prihodnje rasti in profitabilnosti, in je kot tak ključ do splošnega procesa planiranja.

Večja podjetja se odločijo za izdelavo podrobno sestavljenih planov, medtem ko je za mala podjetja primeren manj podrobno razdelan strateški plan (Pučko, 2003, str. 310). Strateško planiranje predstavlja predvsem proces, ki razsvetljuje in opredeljuje odnose gospodarskega subjekta z njegovim okoljem danes in jutri. Razvilo se je iz dolgoročnega planiranja, predvsem kot posledica vse bolj nepredvidljivih sprememb okolja, še zlasti trga in konkurence na njem. Hitrost tehnoloških sprememb, vse večji vpliv mednarodnega trga, razvoj informacijske tehnologije, naftne krize in podobno, so naredile predvidevanje prihodnosti na podlagi preteklosti in sedanjosti nesmiselno. Zato poizkušajo podjetja predvidevati okolje zlasti s preučevanjem trga in z bolj logičnim povezovanjem različnih dejavnikov. Vse bolj pa se v vsebinskem smislu deli planiranje v dva dela. Prvi usmerja podjetje s tem, da določi cilje in okvirne poti do njih, drugi pa poskuša na izbrani poti doseči čim bolj učinkovito gospodarjenje. Prvi del poskrbi, da dela podjetje prave stvari, drugi pa, da dela podjetje stvari prav. Prvo lahko poimenujemo strateško (dolgoročno planiranje), drugo pa taktično planiranje (kratkoročno planiranje).

Različni avtorji različno opredeljujejo planiranje poslovanja podjetja, vendar so si opredelitve večinoma podobne, le da avtorji poudarjajo določene značilnosti planiranja, glede na področje njihovega delovanja ali namen obravnave planiranja. Avtorji še zlasti s pomočjo odločanja poudarjajo planiranje kot razmišljanje, kot odločanje vnaprej, kot sedanje zamišljanje prihodnjih ciljev in poti za njihovo doseganje.

Ansoff (1990, str. 2-16), utemeljitelj strateškega planiranja, opredeli planiranje kot oblikovanje zaželenih prihodnosti in učinkovitih poti za doseganje prihodnjih ciljev. Obenem tudi pravi, da se s strateškimi odločitvami ukvarjajo bolj z zunanjimi kot notranjimi problemi in s **povezavo med podjetjem in okoljem**. Primeri takšnih odločitev so po Ansoffu predvsem določitev bistva poslovanja podjetja, določitev vrst poslovanja, določitev ciljev podjetja, določitev diverzifikacije izdelkov.

V primerjavi z Ansoffom, ki poudarja predvsem usmerjenost tega planiranja v okolje, velik del avtorjev pri opredeljevanju strateškega planiranja poudarja predvsem **pomembnost tega planiranja**. Saj so za večino avtorjev strateške odločitve najbolj pomembne. Zato poudarjajo predvsem dolgoročnost odločitev kot bistvo strateškega planiranja.

Tako Pučko (Pučko, 2003, str. 115) strateško planiranje opredeli kot del procesa strateškega upravljanja in poslovanja ter vrsto planiranja, ki opredeljuje prednostne in odločilne smeri razvoja organizacije. Planiranje poslovanja vsebinsko opredeljuje

kot zavesten, organiziran proces miselnega kalkuliranja in vrednotenja ter odločanja nosilca gospodarjenja v prihodnji poslovni dejavnosti podjetja na osnovi določenih, njegovih osnovnih smotrov in zavestnega sprejemanja tveganja take dejavnosti (družbeno - ekonomska komponenta opredelitve planiranja) ter na osnovi prizadevanj po minimizaciji tveganja s kar najboljšim spoznavanjem verjetnih prihodnjih zunanjih poslovnih možnosti podjetja, notranjih in zunanjih razmerij, prednosti in slabosti glede na predvidevanja zunanje poslovne nevarnosti ter z jasnim upoštevanjem v prihodnosti pomembnih poslovnih dejavnikov podjetja (strokovna komponenta opredelitve planiranja).

Rozman (1993, str. 24) razume planiranje kot proces ustvarjalnega razmišljanja o prihodnosti predmeta planiranja, ki se končuje s planom, to je zaželenim rezultatom in potmi za doseg le tega. Nadalje Rozman (1993, str. 72) opredeljuje planiranje predvsem kot proces in usklajevanje ter pravi, da je planiranje zamišljanje ciljev, rezultatov in poti za njihovo doseganje, je odločanje, je usklajevanje ciljev, poti in seveda posameznikov ali pa delov podjetja; je tudi delegiranje, saj najvišji management usklajuje podjetje kot celoto, usklajevanje delov pa definira drugim. Planiranje je prva funkcija managementa.

Strateško načrtovanje omogoča optimizacijo razporejanja virov (Bolčič, 2004) in je del procesa strateškega upravljanja in poslovođenja, ki odgovarja na tri temeljna vprašanja: Kje smo sedaj? Kam hočemo priti? Kako bomo prišli tja? Strateško načrtovanje je sistematičen proces, s katerim organizacija in udeleženci opredelijo temeljni razlog lastnega obstoja, ključne razvojne usmeritve in prednosti, določijo ovrednotene in merljive cilje ter načine za njihovo doseganje. S procesom strateškega načrtovanja gradimo zavezanost uresničevanju poslanstva in ciljev pri notranjih in zunanjih udeležencih.

Na podlagi preučevanja rezultatov raziskovanj različnih avtorjev bi lahko definicijo strateškega planiranja združil v naslednje ugotovitve:

- planiranje je povezano s tržnimi cilji in cilji rasti, ki upoštevajo prednosti in slabosti podjetja z ozirom na spremembe in tveganja okolja podjetja, in katerega bistvene sestavine so sposobnosti management tima in finančnikov ter njihovih sodelavcev,
- je na okolje in še posebej na trg usmerjeno planiranje,
- je izražanje strateških odločitev z ozirom na ocenjene stroške in koristi,
- je naloga managerjev v podjetju,
- je bistvena sestavina strateškega podjetniškega managementa, ki z upoštevanjem nadaljnjih nalog managementa, kot sta implementacija strategij in strateški nadzor, predstavlja skupni koncept managementa.

Prav stalno spreminjajoče se okolje pa je razlog, da je strateško planiranje danes prevladujoče. Pri strateškem planiranju pravzaprav ne gre toliko za razmišljanje o

tem, kaj bo podjetje delalo v prihodnosti, kot za razmišljanje, kako se pripraviti na nepričakovano prihodnost. Čeprav že v mnogih podjetjih govorijo o strateškem planiranju, je to včasih bolj posledica mode kot pa nujne potrebe, ki jo zahteva usmerjenost poslovanja. Tržno gospodarstvo v podjetjih zahteva kvalitetno planiranje, njegov razvoj in prilagoditev podjetja okolju. Uvajanje elementov tržnega gospodarstva pa kaže, da nanj nismo najboljše pripravljeni. Prav pripravljenost izkoristiti možnosti, ko se ponudijo, in izogniti se nevarnostim, ko se pojavijo, je ena od osnovnih značilnosti strateškega razmišljanja.

Dobro poznavanje okolja in podjetja samega, ki se kaže v ugotovitvi prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti, pa sta pomembna dejavnika za uspešno poslovanje podjetja v pogojih močne konkurence. Prav zato morajo podjetja dobro proučiti in narediti tak strateški načrt, ki jim bo omogočal lažje sprejetje pomembnih strateških odločitev, ki bodo odločale o dolgoročni uspešnosti in preživetju podjetij. Na osnovi ugotovljenih prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetje postavi cilje strategije (od vizije do podrobnejših ciljev) in poti do njih (investicije, naloge podjetij ipd.). Posledice teh strategij, najprej ocenjene v planskih tabelah, morajo biti blizu želenim ciljem, da je plan sprejemljiv.

2.2 Proces strateškega planiranja

Pri opredelitvi strateškega planiranja avtorji v glavnem prikazujejo proces planiranja, ki se nadaljuje v uresničevanje in kontrolo uresničevanja (Hunger, Wheelen, 1996, str. 52). V vseh definicijah pa je planiranje poudarjeno kot **proces**. Posamezni avtorji obravnavajo proces planiranja zelo široko. Posamezne faze so lahko poimenovane nekoliko drugače. Vendar pa bi lahko na koncu vendarle potegnili vzporednice in pri večini avtorjev, zlasti tistih, ki izhajajo iz prakse, ob združevanju posameznih razčlenjenih faz izluščili tiste štiri faze, ki jih opredeli tudi Rozman (Rozman, 1996, str. 83-84):

- **analiza poslovanja,**
- **analiza in predvidevanje okolja,**
- **določanje poslovnih ciljev (vizija),**
- **določanje poti za doseg tega stanja ali strategije.**

Prva začetna faza v procesu planiranja se prične z ugotovitvijo oziroma oceno sedanjega poslovanja podjetja. Prihodnost se vedno navezuje na sedanjost, od sedanjega poslovanja pa je vsaj kratkoročno v veliki meri odvisno od zamišljene prihodnosti podjetja. Ta faza se imenuje **analiza poslovanja** in se prične z oceno poslovanja in konča z diagnozo. Prikaže nam težave v poslovanju, pa tudi prednosti, ki jih podjetje ima. Nobeno podjetje ni neodvisno od vplivov okolja, zato je zelo pomembna druga faza v procesu planiranja. Na uspešnost poslovanja ima tako vpliv

poslovanje podjetja kot tudi okolje, v katerem deluje. Zato so odločitve o prihodnosti v veliki meri odvisne od predvidevanja okolja, še posebej porabnikov in konkurence. Z **analizo in predvidevanjem okolja** moramo odkriti nevarnosti, ki prihajajo iz okolja, ter priložnosti, ki jih okolje nudi. Bolj kot sta kvalitetno izpeljani ti dve fazi, lažje in zanesljiveje lahko določamo prihodnje poslovanje podjetja oziroma **določanje poslovnih ciljev**. To je tretja faza v procesu planiranja. Sledi četrta faza, ki pomeni **določanje poti za doseg tega stanja ali strategije** (Rozman, 1996, str. 83 – 84).

Razlike nastajajo iz razlogov iterativnosti, povzročene s prehajanjem od bolj okvirnih k bolj podrobnim rešitvam in poudarka posameznim fazam, povezanega s situacijskimi spremenljivkami oziroma značilnostmi poslovanja. Vzrok, da se iz vseh možnih opredelitev procesa planiranja izluščijo prav te štiri faze, je po mojem mnenju v tem, da je planiranje razmišljanje o prihodnosti, ciljih in poteh do njih, z namenom in željo vplivati nanjo. Hkrati predstavljajo te štiri faze logičen, naraven potek v procesu prehoda iz sedanjega v želeno stanje. Vsako podjetje se v določenem trenutku nahaja v določenem stanju, ki je posledica preteklih odločitev in vpliva okolja. Bolj ko poznamo to začetno stanje in njegove prednosti ter slabosti in bolje kot poznamo okolje (priložnosti in nevarnosti), bolje si lahko zamišljamo prihodnost podjetja in manjša so lahko odstopanja in napake pri določanju prihodnjega stanja poslovanja. Kako bomo prišli do želenega prihodnjega stanja, pa opredelimo z določanjem poti za doseg tega stanja.

2.3 Analiza poslovanja

Analiza je proces spoznavanja (proučevanje) konkretnega predmeta, da bi o njem smotrno odločali in tako izboljšali doseganje njegovega cilja (Rozman, 1997, str. 6). Spoznavanje konkretnega predmeta je lahko z intuicijo ali z analizo. Vsekakor je spoznavanje bolj razvito z analizo, katere kakovost pa je odvisna od opredelitve in upoštevanja treh sestavnih delov analize: **predmeta, namena in metode analize**. Za zagotovitev kakovosti analize je nujna natančna opredelitev predmeta analize, medtem ko je metoda analize enaka pri vseh analizah. Neposreden namen analize je ustrezno odločanje; namen odločanja je doseganje uspešnosti predmeta, kar je doseganje cilja predmeta analize. Cilj analize je spoznati predmet tako, da bodo odločitve o njem vodile k izboljševanju ali preprečevanju poslabšanja. Spoznati predmet pa pomeni ugotoviti njegovo velikost, sestavo, dinamiko, povezanost, delovanje, vedenje in podobno. Spoznanje poslovanja nam omogoča uporaba različnih statističnih tehnik in kazalnikov, kot so: strukture, indeksi, koeficienti itd.

Analiza poslovanja podjetja se lahko nanaša na celoten poslovni proces, na poslovanje poslovne enote, na del poslovnega procesa ali poslovno funkcijo ali celo na dele poslovnih funkcij ter na uspešnost poslovanja. Je proces sistematičnega

spoznavanja poslovanja konkretnega podjetja in s tem priprava za odločanje v podjetju o izboljšanju uspešnosti poslovanja s stališča uporabnika analize (Lipovec, 1983, str. 31). Analiza poslovanja podjetja (Pučko, 2003, str. 129) se začne z vprašanjem, kateri poslovni rezultati podjetja (stopnja rentabilnosti, stopnja pokritja, stopnja rasti prodaje itn.) so boljši ali slabši od velikosti v preteklosti oziroma boljši ali slabši od dosežene konkurence?

Analiza poslovanja temelji na kvantitativnih podatkih in obsega zbiranje informacij o preteklem in sedanjem poslovanju, primerjavo z "normalnim" poslovanjem, ugotavljanje razlik med obema in iskanje vzrokov za odstopanja. Ena od začetnih dejavnosti v planiranju poslovanja je nedvomno analiza sedanjega poslovanja. Njen cilj je v spoznavanju poslovanja podjetja in v ugotavljanju problemov, težav, prav tako pa tudi prednosti v poslovanju. Analiza je podlaga za reševanje težav in izrabo prednosti, ki jih podjetje ima.

Opazovanje poslovanja sestoji iz zbiranja informacij, njihovega primerjanja z normalnim stanjem, ugotavljanja odstopanj od tega stanja ter zlasti primerjanja s konkurenco. Ugotovitev vzroka oziroma vzrokov odstopanj ali **diagnoza** iz teoretično možnih odstopanj izlušči tiste vzroke, ki so odstopanja v konkretnem primeru povzročili.

Osnovni viri podatkov za analizo poslovanja so bilanca stanja, bilanca uspeha, podatki o denarnem toku (če jih podjetje ima) in podatki poslovnih funkcij. Ti dokumenti nam dajejo smernice za začetek analize. Po potrebi nato uporabimo še interne podatke, ki jih v podjetju lahko dobimo. Podatke redno zbirata računovodstvo in analitska služba, lahko pa jih dobimo tudi z izrednim zbiranjem. Glede na ugotovljena odstopanja iščemo rešitve, s čimer se ponavadi ponuja več možnosti, med katerimi moramo pretehtati in izbrati najbolj ustrezne. Razčlenjenost rešitev pa nam služi kot vsebina letnih in strateških planov.

Analiza sestoji iz opazovanja poslovanja in iz ugotovitve problemov ali prednosti. Obe fazi analize pa sta usmerjeni z namenom analize. Če analiza ugotavlja obstoječe probleme, da bi jih pomagala rešiti, govorimo pretežno o njeni povezavi s kontrolo. Če pa analiza ugotavlja morebitne probleme in prednosti, da bi jih podjetje preprečilo ali izkoristilo, govorimo o njej kot o začetni fazi planiranja. Faza analize poslovanja ali interne analize ali diagnosticiranja, čeprav sama po sebi neodločilna, je izjemno pomembna, saj ugotovljeni problemi in prednosti v poslovanju že sami po sebi napeljujejo k rešitvam. Prav zato velja, da ni tako pomembno najti odgovore na vsa vprašanja, ampak je pomembno ugotoviti prave probleme in si zastaviti prava vprašanja.

Analiza organizacije je spoznavanje nje same, z namenom izboljšati odločanje v njej, kar vodi k doseganju ciljev podjetja ter k učinkovitosti in uspešnosti (Rozman,

2000, str. 22), ki prav tako kot analiza poslovanja poteka sistematično z metodo analize. **Organizacija podjetja je sestav razmerij med ljudmi – člani podjetja, ki zagotavlja obstoj, družbenoekonomske in druge značilnosti podjetja ter smotrno uresničevanje cilja podjetja** (Lipovec, 1997, str. 35).

S pojmom organizacija imenujemo vzpostavitev **organizacijske strukture** in organizacijskih procesov oziroma oblikovanje ali projektiranje organizacije. Na podlagi analize organizacije in ugotovljenih vzrokov odpravljamo težave organizacije s ponovnim preoblikovanjem ter obenem spoznavamo strukture, procese in tudi kulturo organizacije. Organiziranje torej pomeni vzpostavljanje razmerij in struktur – tehnične, komunikacijske, motivacijske in oblastno-avtoritativne – v katerih bo podjetje poslovalo na najuspešnejši način. Pri oblikovanju organizacijske strukture moramo upoštevati dve temeljni načeli strukturiranja, in sicer decentralizacijo in centralizacijo. S centralizacijo mislimo dogajanje na enem mestu, medtem ko se pri decentralizaciji neka naloga opravlja na več mestih. Ponavadi so prednosti ene slabosti druge, in obratno.

Organizacijski procesi so procesi zagotavljanja smotrnega doseganja cilja družbe. Člani se nenamerno prilagajajo med seboj. Vsak delovni proces in njegov rezultat si lahko zamislimo vnaprej. Zamisli sledi izvedba, tej ugotavljanje, ali je bilo zamišljeno izvedeno, in ukrepi, v kolikor je prišlo do odstopanj. Tako v zavestno usmerjenjem procesu nastopajo planiranje, izvedba in kontrola. Planiranje, izvedba in kontrola so kot vsebina delovnih procesov vedno vezani na obliko. Delovna opravila, ki morajo biti izvedena, povežemo v delovne naloge in jih dodelimo zaposlenim na delovnih mestih. Delovna mesta povežemo v oddelke, ki jih združimo v večje enote, kar tvori podjetje. Opisanemu določanju razmerij med ljudmi in širše strukture v podjetju oz. vzpostavljanju le-te pravimo organiziranje, ki vključuje tako planiranje kot uveljavljanje in kontrolo organizacije. V organizaciji je najbolj pogosta primerjava z namišljeno organizacijo, tisto, ki sledi iz situacijskih spremenljivk. Organizacijo lahko primerjamo tudi z drugimi organizacijami (angl. benchmarking) ali pa s preteklostjo.

Funkcionalni "benchmarking" opredeljuje Stahl (Stahl, Grisby, 1997, str. 168) kot študijo in primerjanje najboljših procesov ter sistemov v svetu, vsekakor znotraj panoge ali v industriji kot celoti. Nadalje Isti avtor opredeli **konkurenčni "benchmarking"** kot analizo najboljših tekmecev (konkurentov) ali vodilnih podjetij v panogi oziroma izven nje. Omenjena analiza se ukvarja z vprašanjem, kaj delajo konkurenti oziroma vodilna podjetja boljše od nas v pogledu proizvoda, procesa in storitev za zadovoljevanje kupčevih potreb.

2.4 Analiza in predvidevanje okolja

2.4.1 Dejavniki PEST

Z okoljem podjetja razumemo vse dejavnike, ki vplivajo na podjetje. Saj na podjetje lahko gledamo kot na podsistem v okviru širšega sistema okolja. Podjetje od svojega okolja ni izolirano, ampak je z njim interaktivno povezano. Dogajanje v okolju močno vpliva na poslovanje podjetij, hkrati pa imajo predvsem večja podjetja vpliv na dogajanje v svojem okolju (Stoffels, 1994, str. 19).

Glede na značilnosti je okolje možno razdeliti na manjše celote ali podokolja. Po Pučku (Pučko, 2003, str. 8) lahko okolje razdelimo vsaj na **pet podokolij: naravno, gospodarsko, tehnično-tehnološko, političnopravno in kulturno okolje**. Po eni strani se podjetje s svojimi odločitvami poskuša prilagoditi okolju, bodisi da izkoristi možnosti, ki mu jih le-to ponuja, bodisi da se izogne nevarnostim. Po drugi strani pa tudi vpliva na okolje in skuša s tem ustvariti ugodnosti zase in preprečiti negativne vplive. Predvidevanje okolja je zlasti prisotno v planiranju, ki poudarja preventivo, in reagira, še preden so problemi nastali. Njegov namen ni toliko v preživetju kot v optimiranju poslovanja podjetja. Predvidevanje okolja teče sistematično po poslovnih funkcijah in za celoto. Običajno se začne z zbiranjem podatkov in njihovo sistematično obdelavo, na osnovi česar lahko dobimo določene ocene o okolju. Temu sledi predvidevanje prihodnjega dogajanja in analiza možnih medsebojnih povezav (kako predvidene spremembe vplivajo druga na drugo), ki jim pravimo **scenariji**.

Faza analize okolja je smiselno podobna analizi samega podjetja in je vanj tudi vključena. Pomembno je, da podjetje z vidika namena analize okolja presodi, katere in kako podrobne informacije potrebuje. Razvoj gospodarjenja je povzročil, da je podjetje z vse več vezmi povezano z okoljem in da se te vezi med seboj vse bolj prepletajo. Zato je upoštevanje okolja ključnega pomena za planiranje in posledično razvijanje strategij. Poleg tega pa je uspešnost podjetja odvisna tudi od okolja, v katerem podjetje deluje. Podjetje se pogosto poskuša prilagoditi okolju, v katerem deluje, in njegovemu spreminjanju. Te prilagoditve zahtevajo čas in sredstva in so včasih lahko tudi nemogoče. Da bi zmanjšali posledice spreminjanja okolja, moramo okolje nenehno spremljati in ga opazovati.

V analizi okolij poznamo **analizo PEST** (politični/pravniški, ekonomski, sociokulturološki in tehnološki dejavniki), kjer gre predvsem za **analizo širšega okolja**. Ostale oblike, ki izhajajo iz analize PEST, pa so (URL, <http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC09.htm>, 2007):

- PESTLE ali PESTEL (analiza političnega, ekonomskega, sociokulturnega, tehnološkega, zakonskega in ekološkega okolja),

- PESTLIED (analiza političnega, ekonomskega, sociokulturnega, tehnološkega, zakonskega, mednarodnega, ekološkega in demografskega okolja),
- STEEPLE (analiza sociokulturnega, demografskega, tehnološkega, ekonomskega, ekološkega, političnega, zakonskega in etičnega okolja),
- STEEPLED (analiza sociokulturnega, demografskega, tehnološkega, ekonomskega, ekološkega, političnega, zakonskega, etičnega in demografskega okolja),
- SLEPT (analiza sociokulturnega, zakonskega, ekonomskega, političnega in tehnološkega okolja).

Vendar pa v večini primerov osnovna analiza PEST pokriva vse ostale dodatne dejavnike znotraj originalnih štiri. Na primer ekološko okolje lahko obravnavamo pod katerikoli od štirih dejavnikov analize PEST, odvisno od njegovega učinka. Zakonsko okolje lahko zajamemo pod politično okolje, demografsko okolje pa je ponavadi zajeto že v širši obravnavi sociokulturnega okolja, etično okolje pa lahko vključimo v sociokulturnem ali političnem dejavniku, odvisno od pogleda oz. učinka.

Dejavniki PEST so predstavljeni v tabeli 1.

Tabela 1: Dejavniki PEST

Politični/pravniški dejavniki	Sociokulturni dejavniki
➤ monopolna zakonodaja ➤ zakoni o zaščiti okolja ➤ davčna politika ➤ zunanjetrgovinski predpisi ➤ zakon o zaposlitvi ➤ stabilnost vlade	➤ demografija prebivalstva ➤ dohodkovna distribucija ➤ družbena mobilnost ➤ spremembe življenjskega sloga ➤ odnos do dela in brezdelja ➤ poraba ➤ stopnja izobrazbe
Ekonomski dejavniki	Tehnološki dejavniki
➤ gibanje BDP ➤ obrestne mere ➤ ponudba denarja ➤ inflacija ➤ brezposelnost ➤ razpoložljivi dohodek ➤ razpoložljiva energija in stroški	➤ vladno trošenje za razvoj ➤ nova odkritja/razvoj ➤ hitrost tehnološkega prenosa ➤ stopnje zastarelosti ➤ vladno in industrijsko osredotočenje na tehnologijo

Vir: Jaklič, 2002, str. 1,2.

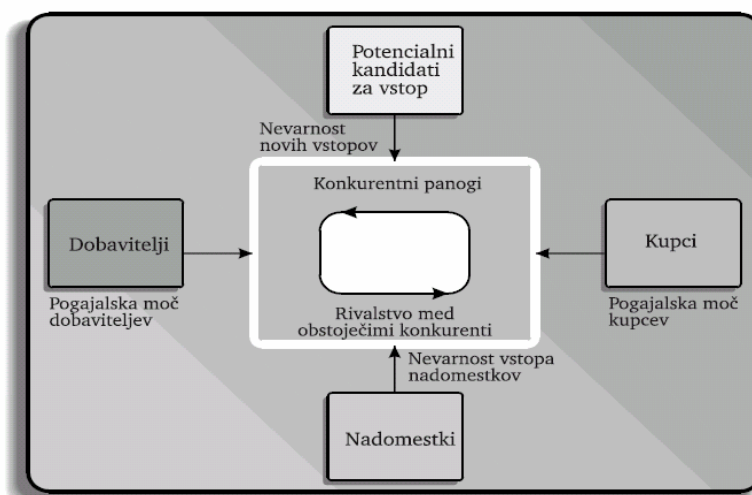
Politični dejavniki preko političnih ukrepov in drugih političnih dogodkov vplivajo na poslovanje podjetja. **Ekonomski dejavniki** predstavljajo nacionalno in mednarodno ekonomsko situacijo, v kateri posluje podjetje; tukaj obravnavamo kategorije, kot so

bruto domači proizvod, cene, prihranki, dosegljivost posojil. Hitrost **tehnoloških sprememb** se je v zadnjih dveh desetletjih močno povečala in imela velik vpliv na način proizvodnje in organizacijo podjetja. Glavni vplivi tehnologije se pri podjetjih poznajo pri povečani produktivnosti, povečanem pomenu raziskav in razvoja, drugačnih zahtev po znanju na delovnem mestu, spremembah pri vodenju podjetij in vse večjih potrebah po finančnih sredstvih.

2.4.2 Dejavniki panoge

Ožje okolje oz. panogo določa tesnejša povezava **petih skupin določljivk po Porterju** (nevarnost novih vstopov, pogajalska moč kupcev, pogajalska moč dobaviteljev, nevarnost vstopa nadomestkov, rivalstvo med obstoječimi konkurenti), ki so predstavljeni v sliki 1.

Slika 1: Pet skupin določljivk po Porterju



Vir: Prirejeno po Porterju, 1998, str. 4.

Nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo nastopi zlasti, ko bo dobiček podjetij videti dovolj privlačen. Najpogostejše ovire za vstop so: ekonomija obsega, diferenciacija proizvoda, blagovne znamke, zahtevan velik obseg naložb, nezmožnost pristopa k prodajnim kanalom, absolutna stroškovna prednost obstoječih konkurentov v panogi, zakonodajne ovire in drugo. Dobavitelji strateških surovin lahko postavijo visoke cene in s tem vplivajo na zmanjšanje dobička zaradi zvišanja nabavnih stroškov (Porter, 1998, str. 7).

Določljivke **pogajalske moči dobaviteljev** se kažejo v diferenciaciji inputov, stroških spreminjanja dobaviteljev, v odsotnosti nadomestnih inputov, v številu oziroma koncentraciji dobaviteljev, v pomenu obsega dobav za dobavitelja, v relativnih stroških nabavljenega v odnosu do vseh nabavnih panog, v vplivu inputov na stroške ali na diferenciacijo proizvodov panoge, v relativni nevarnosti integracije, naprej v

odnosu do relativne nevarnosti integracije, nazaj podjetja v panogi. Močni kupci lahko dosežejo zase ugodno ceno in tako vplivajo na zmanjšanje dobička v panogi.

Določljivke **pogajalske moči kupcev** se kažejo v relativni koncentraciji kupcev glede na koncentracijo ponudbe, v obsegu nakupov, v relativnih stroških kupca, v informiranosti kupca, v sposobnosti integriranja nazaj, v obstoju substitutov, v pomenu nabavne cene za kupca, v diferenciaciji proizvoda, v blagovni znamki, v kupčevem zaslužku in v spodbudah, ki jih prejema odločevalec o nakupu.

Nadomestek nam predstavlja nekaj, kar zadovoljuje enake potrebe kot izdelek, ki ga proizvaja panoga (Bowman, 1994, str. 40). **Nadomestek postane za panogo nevaren**, ko je privlačnejši glede cene in delovanja. V tem primeru bodo nadomestni produkti tudi onemogočili organizacijam znotraj panoge dvig cen in premamili potencialnega kupca, da se odvrne od firm znotraj panoge.

Določljivke **rivalstva v panogi** je treba iskati v prvi vrsti v stopnji rasti panoge, v odnosu med fiksnimi stroški in dodano vrednostjo v panogi, v presežnih zmogljivostih v panogi, v diferenciaciji proizvodov, v blagovnih znamkah, v stroških spremembe dobavitelja, v stopnji koncentracije ponudnikov, v stopnji informiranosti znotraj panoge, v stopnji diverzificiranosti konkurentov, v pomenu panoge za konkurente in v ovirah za izstop iz panoge (Pučko, 2002, str. 277).

Če je vseh pet sil močnih, pričakujemo, da bo dobičkonosnost panoge nizka, ne glede na to, kakšne izdelke oziroma storitve ponuja. Nasprotno pa šibkejšje sile omogočajo doseganje višjih cen in nadpovprečne dobičkonosnosti panoge. Organizacije lahko vplivajo na omenjenih pet sil s svojimi strategijami, ali drugače povedano: pravilno oblikovana strategija omogoča organizaciji dosegati dobičkonosnost.

2.4.3 PSPN matrika

Zaključek analize poslovanja in analize okolja je PSPN matrika ali s tujko poimenovano kar SWOT analiza. PSPN analiza ni nič drugega kot **celovito ocenjevanje prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti za določeno podjetje**. Ime samo izhaja iz začetnic štirih angleški besed, in sicer: Strength – prednost, Weakness – slabost, Opportunity – priložnost in Threat – nevarnost, ki opisujejo pravkar navedeno analizo.

Ko izvajamo analizo podjetja, skušamo ugotoviti, kje ima podjetje določene prednosti v primerjavi s konkurenčnimi organizacijami in kje so njegove glavne slabosti. Ko analiziramo okolje, pa iščemo poslovne priložnosti in glavne nevarnosti, ki pretijo podjetju. Da lahko pridemo do takšne ocene, poznamo več poti – prijemov. Prvi je že

omenjen, imenujemo ga klasična analiza. Prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti (PSPN) ugotavljamo kot rezultat predhodne analize. Lahko so pripravljene po poslovnih funkcijah ali za dele okolja. Drugi načini ugotavljanja prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti (PSPN) so na osnovi mnenj managementa in strokovnjakov, analitični prikaz pa na osnovi Porterjeve analize vrednosti.

Pri iskanju odgovorov na zastavljena vprašanja uporabljamo dva načina ocenjevanja: subjektivno ocenjevanje profila sestavin (podstruktur in njihovih sestavnih delov) in točkovno ocenjevanje prednosti in slabosti posameznih podstruktur oziroma njihovih sestavin izbrane organizacije. Ne glede na to, za kateri način ocenjevanja se odločimo, mora to izvajati najvišji management v podjetju ali tisti, ki se spoznajo na poslovanje podjetja. Izdelamo analizo in ugotavljamo vzroke – prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti. O tem, katere so na primer prednosti ali slabosti v primerjavi s konkurenco in katere priložnosti in nevarnosti ponuja okolje, sprašujemo tiste, ki se spoznajo na poslovanje, največkrat so to managerji, tržniki, tehnologi itd. Lahko sprašujemo, katere prednosti, slabosti ima proizvodnja (zmogljivosti, tehnologija itd.) in katere so priložnosti in nevarnosti (trg, dobave itd.).

V nadaljevanju naloge bo tudi prikazano, kako se PSPN analiza lepo vključuje v koncept strateškega planiranja in omogoča precej natančno oceno trenutnega položaja podjetja, hkrati pa že daje prve smernice za izbiro najprimernejše strategije.

2.5 Vizija in cilji

Vsaka združba se v strateškem smislu nujno ukvarja z vprašanji, ki se nanašajo na ocenjevanje njenih bistvenih problemov z razvojnega vidika in ugotavljanje poslovnih priložnosti, ki se kažejo skupaj s preverjanjem dotedanjih razvojnih zamisli in postavljanjem novih. To pomeni, da je potrebno nameniti pozornost stvarjem, ki pomenijo začetek uspešnega poslovanja, oblikovanja strateške vizije in poslanstva, ki se kot sodobno orodje strateškega ravnanja uveljavlja šele v zadnjih nekaj letih.

Razlike pa nastajajo iz razlogov iterativnosti. Povzročene so s prehajanjem od bolj okvirnih k bolj podrobnim rešitvam in poudarka posameznih faz, povezanih s situacijskimi spremenljivkami oziroma značilnostmi poslovanja. Vsako podjetje se v določenem trenutku nahaja v določenem stanju, ki so posledica preteklih odločitev in vpliva okolja. Bolj ko poznamo to začetno stanje in njegove prednosti ter slabosti, bolje si lahko zamišljamo prihodnost podjetja, in manjša so lahko odstopanja in napake pri določanju prihodnjega stanja poslovanja. Kako bomo prišli do zelenega prihodnjega stanja, pa opredelimo z določanjem poti za dosego tega stanja.

Vizija odgovarja na vprašanje, kaj bi želeli biti, in je začetek strateškega ravnanja, ki poda odgovor na vprašanje, kako bomo to dosegli. V svetovni literaturi je moč najti različne modele strateškega ravnanja. Skupno vsem pa je, da aktivnosti, ki jih

obravnavajo, prehajajo od splošnih k vse konkretnjšim. Pri vseh modelih je treba po analizi okolja svoje dejavnosti in konkurence ter na osnovi lastne intuitivnosti najprej oblikovati vizijo (videnje naše prihodnosti) in poslanstvo (namen naših dejavnosti) in iz njih v naslednjih korakih izpeljati in nadzorovano uresničevati ustrezne cilje, strategije in taktike. O viziji, ki temelji na kombinaciji analize in določene stopnje intuitivnosti, ne govorimo le v povezavi s podjetjem, nanaša se lahko tudi na posameznika, državo, panogo.

Napuk (1993, str. 28-31) opredeljuje vizijo kot jasno usmeritev v to, kam želi poslovodstvo pripeljati podjetje. Z njo želi zaposlenim in trgu poslati jasno sporočilo kaj namerava narediti.

Mayer (1994, str. 17–19) poudarja, da namen vizije ni postaviti eno in edino pravo pot za vse, kot je veljalo v preteklosti, temveč nenehno krepiti prizadevanja posameznikov in skupin v smeri razvoja kompleksnejših, a še vedno obvladljivih enot. Mayer navaja tudi naslednje razloge vizije:

- je končni cilj, h kateremu podjetje teži, je dolgoročna konkurenčna prednost pred tekmeci v vseh dejavnostih, ki se kaže v odličnosti kakovostnih izdelkov in storitev, poslovanja, obnašanja in zadovoljstva zaposlenih,
- je projekcija podjetja v prihodnost, ki ima motivacijsko moč, če je izzivalna, jasna, atraktivna, prerojena z vrednotami, usmerjena na potrebe zaposlenih strank, povzroča ustvarjalno motivacijsko napetost in sproža proces poistovetenja zaposlenih s podjetjem, posebno, če so njeni sooblikovalci in uresničevalci,
- je način komuniciranja vodilnih osebnosti, ki zavedno in nezavedno usmerja težnje, odločitve, postopke in akcije zaposlenih in sprošča njihovo energijo in pogum v skupno perspektivo podjetja.

Hočevar (Hočevar, Jaklič, Zagoršek, 2003, str. 74) pojasnjuje, da je vizija zrcalna slika prihodnosti podjetja. Vizija mora biti specifična (posebna oz. drugačna od drugih podjetij), merljiva, realna oziroma dosegljiva in časovno omejena.

Rozman (1993, str. 92–93) pa opredeli vizijo kot pogosto idealizirano, zaželeno sliko podjetja v daljšem obdobju, na primer v petih, desetih, petnajstih letih. Zgrajena je na osnovi sedanjega poslovanja, na pomanjkljivostih in prednostih ter na predvidevanju okolja, na možnostih, ki jih le-to ponuja. Prikazati mora uresničljive sanje na eni strani, po drugi strani pa mora spodbuditi zaposlene v podjetju, da se bodo trudili za njihovo uresničitev.

Potreba po oblikovanju vizije lahko izvira iz različnih nagibov:

- **Potreba po nadzoru nad usodo združbe:** Čim hitreje bodo odgovorni oblikovali novo vizijo podjetja (položaj novih produktov v novih tržnih pogojih), večja je možnost, da bo združba nadzorovala svojo usodo.

- ▶ **Potreba po ustvarjalnih strategijah:** Zaznava potrebe po kreativnih in ustvarjalnih strategijah pogosto vodi k oblikovanju ustvarjalne vizije o združbi jutrišnjega dne.
- ▶ **Zahteva po preoblikovanju in obnovi združbe:** Ena prvih zahtev je razvoj občutka za smer in vizualizacijo združbe, ki jo nato trg dolgoročno sprejme.
- ▶ **Potreba po spremembi kulture združbe:** Inovativna vizija odpre pot potrebnim spremembam obnašanja in razmišljanja, mobilizira zaposlene okrog novih zahtev in ciljev, je motivacija ljudem, katerih vrednote se ujemajo z novo vizijo.

Vizija mora biti usklajena z okoljem, v katerem naj bi združba delovala. Ustrezno izpeljane cilje, strategije in akcijske načrte mora združevati v celovito in prepoznavno sliko bodoče združbe.

S cilji običajno razumemo zaželeno poslovanje, ki ga je mogoče doseči ob upoštevanju sedanjega poslovanja, okolja in v povezavi z določanjem poti za njihovo doseganje. Cilji so okvirno že določeni z vizijo. Z nadaljnjo podrobnejšo razdelitvijo usmerimo vizijo v bolj podrobne cilje, ki ne zajemajo le podjetja kot celote, ampak tudi posamezne sestavne dele podjetja. Notranja analiza nam običajno da jasno sliko podjetja. Naslednji korak je postavljanje planskih ciljev. Pri tem moramo že razmišljati, kako jih bomo dosegli, to je, kakšno strategijo bomo uporabili. Zato je ta korak težko ločiti od razvijanja strategij. Zgodi se nam lahko celo, da za postavljene planske cilje ne bomo našli ustrezne strategije. V tem primeru moramo cilje ustrezno spremeniti.

Cilje je potrebno postavljati kot rezultate, ki jih želi podjetje doseči (pogosto je za cilj izbrana celotna uspešnost poslovanja, dobiček, sredstva in njihova vezava). Cilji morajo predstavljati merljivo količino, ki nam služi za ocenjevanje uspešnosti. Druga pomembna vloga ciljev je pomoč pri presojanju alternativ. Uporabimo jih lahko npr. za izbiro ustreznije strategije. Cilji kažejo, čemu je treba dati prednost, na kaj se je potrebno osredotočiti, s tem pa sami po sebi usmerjajo vsa prizadevanja v podjetju.

Velikokrat pa so si cilji nasprotujoči. Najpogosteje se pojavljajo nasprotja med kratkoročnimi dobički in dolgoročno rastjo, med stopnjo donosa in konkurenčnim položajem, med neposredno prodajo in razvojem izdelka, med razvijanjem istega trga in iskanjem novega in podobno. V teh primerih moramo poznati prioriteto posameznih ciljev. Tako se lahko odločimo, da manj pomemben cilj uporabimo kot omejitev (določimo najmanjšo še sprejemljivo vrednost).

Določanje ciljev je ključnega pomena za poslovanje. Cilji so najbolj potrebni in najbolj pogosto spregledani dejavniki uspešnega ravnanja. Ponavadi si podjetje najprej zastavi okvirne cilje in začne določati poti za njihovo doseganje. To povratno vpliva

na določitev ciljev in medsebojno delovanje obeh se nadaljuje. Določanje izhodiščnih kriterijev je verjetno pomembnejše v dolgem roku, ko je več časa za iskanje poti. V kratkem roku, zlasti v krizi, pa so cilji izraženi kot beg od težav, ne glede, v kateri smeri. Zato je v teh primerih dan večji poudarek na ukrepanje, manjši pa na določanje ciljev.

2.6 Določanje in razvijanje strategij

Naloga strateškega managementa v organizacijah je, da oblikujejo organizacijo, ki bo sposobna razumeti in udejanjiti kompleksne strategije (Dimovski et. al., 2003, str. 185). Obstoja več različnih pogledov na pojem strategije, znana so različna, širša in ožja opredeljevanja tega pojma. Tako harvardska šola širše pojmuje strategije, ko pravi, da je to opredelitev osnovnih dolgoročnih ciljev podjetja ter smeri akcije (Pučko, 2003, str 169). Ožje je pojmovanje, ki v strategiji vidi splet odločitvenih pravil, ki imajo določene značilnosti in služijo izbiri kombinacij, ki so podjetju na voljo. Še ožje, bi lahko rekli, je strategija sredstvo za doseganje planskih ciljev. Strategije in taktike bi lahko opredelili tudi kot poti za doseg cilja.

Ločiti je potrebno med strategijami in strateškim planiranjem, vendar pa so rešitve tiste, ki so najpomembnejše. Strateško planiranje obsega celoten proces; strategije pa kažejo le pot za doseg cilja in s tem fazo v procesu (strateškega) planiranja. Strategije kažejo poti za doseganje ciljev v odvisnosti od okolja, velikosti podjetja in drugih značilnosti, nenazadnje glede na obstoječe dejavnosti podjetja.

Vsebina strategije zajema tri področja: proizvod, trg in konkurenco. Pri oblikovanju vsebine strategije je potrebno razumevanje zunanjih dejavnikov, kot so karakteristike trga in konkurenca, ter notranjih dejavnikov, kot so poslanstvo, cilji, razpoložljivi viri in sposobnosti podjetja. Podjetje bo doseglo uspeh z usmeritvijo svojih virov v zmagovite vsebine strategije. Investicija v finančne, operativne in človeške vire bo podprla vsebino strategije, zato pa mora biti strategija predhodno ovrednotena v smislu investicij in možnega rizika. Strategija je pot, preko katere se neki koncept ali ideja premakne od inventivnega stanja do pozicioniranja v konkurenčnem okolju (Ireland, 2001, str. 3).

Strategija podjetja vključuje: rast podjetja, zadovoljevanje kupcev, premagovanje konkurence, odzivanje na spremembe na trgu, upravljanje vsakega področja podjetja in razvoj potrebnih sposobnosti podjetja, doseganje strateških in finančnih ciljev. Vse te postavke so specifične za vsako podjetje posebej, zato ima vsako podjetje specifično lastno strategijo (Thompson, Strickland, 1999, str. 10). Maksimizira konkurenčne prednosti in minimizira slabe strani podjetja (Hunger, Wheelen, 2001, str. 7) ter izkoristi priložnosti in se ogiba nevarnostim.

Gospodarske organizacije se nerade zatečejo k povsem novim potem, ker nimajo izkušenj in ker jih omejujejo dosedanje poslovne usmeritve. Strategije pravzaprav niso naravnane na posamezno poslovno funkcijo, marveč vplivajo na poslovanje kot na celoto. Vsaka odločitev je zase dohodkovna ali profitna celota. Kriterij za njeno presojo pa niso samo njena uspešnost, marveč uspešnost celotnega poslovanja. To raziskovanje najlažje prikažemo s primerom. Investicijska ali katerakoli druga navedena odločitev je izbrana med možnimi na podlagi kriterija uspešnosti celotnega poslovanja, pri čemer možnosti upoštevajo vse poslovne funkcije.

Uspešnost odločitve, gledana sama zase, je lahko bistveno različna od uspešnosti odločitve, gledane z vidika celotnega poslovanja, saj se obstoječe in novo v podjetjih ponavadi prepletata. Pomembna je ugotovitev, da poti za doseganje prihodnjega stanja ne obravnavamo po poslovnih funkcijah. Strategije obravnavamo kot samostojne, ožje celote, ki upoštevajo posamezne poslovne funkcije; izberemo jih glede na njihovo rentabilnost ali donosnost, ki pa je podrejena uspešnosti celotnega poslovanja. Zato strategije posameznih poslovnih funkcij niso samostojne, neodvisne, marveč o njih govorimo le ob upoštevanju njihove povezanosti v celoto. Poslovne strategije (in taktike) so tako sestavljene iz povezanih poslovno-funkcijskih strategij (in taktik).

3 RAZVIJANJE STRATEGIJ

3.1 Opredelitev strategij

Strategija je opredelitev osnovnih in dolgoročnih smotrov in ciljev podjetja ter smeri akcije pa tudi alokacije resursov, ki so potrebni za doseganje ciljev. Kot sistematični postopek dejavnosti in nalog v okviru planiranja nam pove, kako usmeriti korporacijo v prihodnost. Postopek je del dejavnosti, ki nas pripelje pod določenimi pogoji do naših strateških ciljev, pri čemer moramo presoditi pravilen trenutek za napad ali umik in korektno oceniti omejitve kompromisov. Gre za poslovno filozofijo v tem smislu, da nam daje neko vizijo, kaj je in kaj naj bo poslovno področje podjetja.

Wickham (1998, str. 221) definira strategijo kot akcijo, ki jo podjetje izvede, da doseže svoje strateške cilje. Strategija je po njegovem mnenju osrednji koncept v sodobni managerski praksi. Strategijo deli na dva vidika: na vsebino poslovne strategije, ki opredeljuje, kaj podjetje dejansko dela, in na strateški proces, ki predstavlja način, na podlagi katerega se podjetje odloči, kaj bo delalo.

Bistvo strategije so dejavnosti – odločitve, ki jih bo podjetje izvajalo drugače kakor tekmeci, oz. bo izvajalo drugačne dejavnosti kot oni (Porter, 1998, str. 1).

Mintzber (1996, str. 10-17) predlaga različne poglede na to, kako definirati strategijo, in sicer:

- ▶ Strategija je načrt, in predstavlja zavesten in zamišljen nameren potek aktivnosti ter navodila ali več navodil, ki obravnavajo bodoče ravnanje. Izdelana je torej v naprej, zavestno in namenoma. Strategija je manever, in je pravzaprav posebna izvedenka strategije kot načrta. Gre za manever, kako prelisičiti konkurenco.
- ▶ Strategija je vzorec oziroma tok akcij. Povedano drugače, gre za konstantnost v vodenju oziroma delovanju.
- ▶ Strategija je pozicioniranje, še posebno v pomenu odnosa podjetja oziroma njegovega notranjega okolja z zunanjim okoljem oz. silami, ki nastanejo v tem okolju.
- ▶ Strategija perspektive ni samo izbrana pozicija podjetja v okolju, pač pa zakoreninjeno razumevanje sveta, to je vizije in usmeritve.

Drucker (Drucker, 2001, str. 50) definira strategijo kot poslovno teorijo, ki jo je potrebno uresničiti in pomagati organizaciji, da v nepredvidljivem okolju doseže želene rezultate. Strategija pomaga organizaciji namensko iskati priložnosti.

V poslovnih vedah tako zaenkrat ni enotnega pojmovanja strategije, najbolje pa bi jo bilo opredeliti kot vsako možno poslovno usmeritev podjetja, ki obeta, da bomo z njo, če jo uresničimo, dosegli strateške cilje (Pučko, 2003, str. 169).

Pri **razvijanju možnih strategij** (Pučko, 2003, str. 170) kaže upoštevati izsledke teorije rasti in razvoja podjetja. Prav tako se je potrebno opirati na poslovne priložnosti v okolju, na ugotovljene sposobnosti podjetja, pa tudi na posle, ki jih podjetje želi, ali o katerih misli, da jih mora opravljati. V kolikor bomo v razvijanju strategij upoštevali te dejavnike, potem je verjetno, da bo taka strategija prej zagotovila poslovno uspešnost podjetja, kot če te dejavnike pri razvijanju strategij zanemarjamo. Zato na tej osnovi že lahko izluščimo nekatere tiste možne strategije, ki zaslužijo nadaljnjo analizo.

Podjetja glede na svoje značilnosti in glede na okolje **oblikujejo ustrezne strategije** ali kombinacije le-teh. Strategije se v času spreminjajo. To pomeni, da vsako podjetje razvija svoje odločitve in da se odločitve v istem podjetju sčasoma spreminjajo. Raziskave o spreminjanju strategij so pokazale, da so podjetja v drugi polovici našega stoletja razvijala pogosto prav določene strategije, izhajajoč iz zahtev okolja. V 60-ih letih je bitka na trgu potekala predvsem s ceno, kvaliteta je bila manj pomembna. Zato so podjetja odgovorila s **stroškovnimi strategijami**, ki se kažejo v večji učinkovitosti, večji izkoriščenosti zmogljivosti, zniževanju stroškov in večji učinkovitosti. V 70-ih letih se poudarek preusmeri v kvaliteto izdelkov in storitev. Podjetja bolj izbirajo **različnostne strategije** oziroma **strategijo diferenciacije**. V 80-ih letih je poudarek trga na širšem asortimanu. Le-ta je pogosto v nasprotju s

stroškovnimi in različnostnimi strategijami. Podjetja hočejo zato obdržati prednosti prejšnjih dveh obdobj in dodati še širok asortiman.

Strategije sinergij gradijo na sinergijskih prednostih: specializaciji in decentralizaciji poslovanja ob povezovanju podjetij, v proizvodnji se uporablja vse več standardnih komponent, skrajšujejo se pripravljajno zaključni časi in podobno. V 90-ih letih se fleksibilna podjetja začenjajo spreminjati v **inovativna**. Inovacije postajajo podlaga za porast produktivnosti in za izboljševanje položaja na trgu. Podjetja uvajajo nove izdelke, tehnologijo, nove organizacijske oblike. Poudarek je na raziskovanju in razvoju na vseh področjih; inovativno podjetje je stalno učeče se podjetje. Podjetja običajno ne zamenjajo ene strategije z drugo, marveč dodajajo nove strategije. Še več, podjetja ne morejo postati inovativna, če pred tem niso prešla prejšnjih treh faz: stroškovne, različnostne in fleksibilne strategije. Zato npr. podjetje, če še tako poudarja pomen inovativnosti, ne bo uspešno, če pred tem ne bo stroškovno učinkovito. Jutrišnja podjetja so torej učinkovita, kvalitetna, fleksibilna in inovativna.

Skoraj vsako podjetje ima določene težave, pa tudi prednosti pred drugimi podjetji. Prednost je določena sposobnost ali danost podjetja, ki lahko omogoča podjetju, da je na določenem področju boljše od drugih. Takšna danost je na primer lokacija podjetja, dostop do cenejših surovin, bližina trga, boljša kadrovska struktura in podobno. Takšna sposobnost je na primer razvoj boljše tehnologije, boljši sistem planiranja itd.

Sposobnost ali danost še nista prednosti, če ju podjetje ne zna izkoristiti. Če ima podjetje boljšo kadrovsko strukturo, zaposleni pa opravljajo nekvalificirano delo, danost ni izkoriščena. Če ima podjetje sodobnejšo tehnologijo, a ne zniža ustreznega števila zaposlenih ali pa ne poveča količine ali kakovosti, ne bo doseglo konkurenčne prednosti. Iz primerov vidimo, da so prednosti potencialne, vse dokler jih podjetje ne začne izkoriščati. V tem trenutku postanejo to konkurenčne prednosti, ki odlikujejo podjetje v primerjavi s konkurenco. Če so bistvene, ne malenkostne, in če trajajo dlje časa, postanejo **strateške konkurenčne prednosti**. Le-to pomeni, da dela podjetje določene stvari razmeroma bolje od drugih, da je drugim podjetjem težko nadomestiti razliko in da prednost traja dalj časa. Prav tako mora biti prednost povezana s pravim trgom in mora biti jasno vidna in sprejeta pri porabnikih. Tako po eni strani te prednosti usmerjajo podjetje v njegovem poslovanju, po drugi strani pa podjetje išče, razvija in izkorišča nove prednosti ali povečuje vpliv že obstoječih.

Spričo ključne vloge, ki jo imajo konkurenčne prednosti za doseg nadpovprečnih rezultatov, mora podjetje izdelati takšno strategijo, ki bo predstavljala jedro plana. S tipom strategije se podjetje v osnovi odloča za vsakokratno pot do konkurenčne prednosti in jo usmerja na vsakem področju s sprejetimi ukrepi v skupni okvir. V praksi obstajajo številni strateški plani, ki vsebujejo seznam posameznih korakov, ki niso razločno imenovani in ki prispevajo k ustvarjanju konkurenčne prednosti podjetja

ali iščejo poti za njihovo doseganje. Obstaja pa verjetnost, da pri uporabi planskih mehanizmov izgubimo prave cilje konkurenčne strategije. Prav tako številni plani temeljijo na cenovnih in stroškovnih projekcijah, ki so popolnoma napačne, in so nastale na osnovi načelnega poznavanja strukture panoge in konkurenčnih prednosti. Njihova rentabilnost je določena ne glede na kasneje dosežene dejanske stroške in cene. V literaturi je cela vrsta klasifikacij možnih strategij podjetja, vendar zaslužijo razlago samo nekatere.

3.2 Ravni strategij

Strategije obstajajo v organizaciji na različnih ravneh. Tudi posamezniki v organizaciji imajo svoje osebne strategije, ki so na primer povezane z njihovimi karierami in niso nujno v soglasju s strategijami podjetja. Običajno razločujemo tri vrste strategij, ki se pojavljajo v velikih podjetjih.

Glede na organizacijsko področje največkrat zasledim tri glavne ravni strategij (Pučko, 2003, str.171-220):

- **celovita ali korporacijska strategija za raven celotnega podjetja,**
- **poslovna strategija za raven strateške poslovne enote,**
- **funkcijska strategija za raven poslovnega funkcijskega področja.**

Celovita strategija se nanaša na celotno (diverzificirano) podjetje. Je strategija najvišje ravni v podjetju. Poslovne strategije se nanašajo na ustrezno zaokrožene poslovne enote organizacije. Bistvo strategije mora biti opredelitev, kako bo taka enota, ki posluje z dokaj homogeno skupino proizvodov ali storitev, dosegla konkurenčno prednost na trgu. Funkcijske strategije oblikujemo za posamezna funkcijska poslovna področja v organizaciji in so strategije najnižje ravni v organizaciji.

3.2.1 Korporacijske strategije

Korporacijska ali tudi celovita strategija podjetja se nanaša na vprašanja razvoja osnovnih materialnih podstruktur podjetja, kar zajema njegov portfelj strateških poslovnih področij (enot) in z njimi povezane relevantne trge ter tržne pozicije podjetja, vprašanja uspeha, politike rasti, investiranja, poslovnega tveganja in ekonomskega sodelovanja. Korporacijska strategija mora določati orientacijo podjetja glede njegove rasti in glede panoge ali tržišča, v katerih bo konkuriral. Korporacije, ki nastopajo v različnih panogah, se s korporacijsko strategijo odločajo tudi o tem, kako se bodo delila finančna sredstva in drugi viri glede na posamezna poslovna področja (Hunger, 1996, str. 150-177), oziroma oblikujejo prihodnje potenciale za dobiček (Underwood, 2002, str. 103).

Glede na smer razvoja podjetja oziroma rezultat je mogoče celovite (osnovne) strategije podjetja (Pučko, 2003, str. 175) ločiti na:

- ♦ strategije rasti (razvoja),
- ♦ strategije stabilizacije (normalizacije) in
- ♦ strategije krčenja (dezinvestiranja).

Za ugotavljanje, katera od strategij je primernejša za podjetje, si lahko pomagamo s portfeljsko matriko, kjer je na eni osi privlačnost panoge, na drugi pa relativen konkurenčni položaj organizacije.

Strategije rasti podjetja so usmerjene v rast izdelka in/ali rast trga. Rast izdelka je možna s povečanjem proizvodnje količine izdelka (ta gre lahko na račun večje porabe izdelkov, novih uporab izdelka in podobno), z dodatnimi izboljšavami izdelka, z zamenjavo izdelka s sodobnejšim, z razvojem povsem novih izdelkov. Rast trga pa je možna geografsko ali pa s pridobitvijo novega segmenta porabnikov. Konkretnjša je lahko delitev strategije, npr. ko se odločimo za vstop na novi trg, za proizvodnjo novega izdelka, za razširitev obstoječih in podobno, ko se pojavlja več možnosti razvoja.

Pri strategijah rasti se podjetje odloča o rasti prodaje, dobička, premoženja ali kombinaciji naštetega. Podjetja v dinamičnem okolju morajo rasti, da preživijo. Kontinuirana rast pomeni povečevanje prodaje in možnost izkoriščanja krivulje izkušenj za zniževanje stroškov in s tem povečevanje dobička. Upoštevati je treba, da podjetja v fazi rasti ne odpravljajo tako uspešno svojih neučinkovitosti, kot v fazi stabilizacije.

Dve osnovni strategiji rasti sta **koncentracija v eni panogi ter diverzifikacija v druge panoge** (Pučko, 2003, str. 181). Za podjetje, ki nastopa v zelo atraktivni panogi in ima v njej močan konkurenčni položaj, je najprimernejša strategija rasti vertikalna integracija. Horizontalna integracija je primerna strategija rasti za podjetja v visoko ali srednjeatraktivni panogi, ki pa so srednjekonkurenčna. Koncentrična diverzifikacija je strategija rasti, primerna za podjetja z relativno močnim konkurenčnim položajem v panogi, ki je malo privlačna. Pri tej strategiji gre za diverzifikacijo v panogo, kjer se lahko izkoristijo znanja in izkušnje ter druge prednosti, pridobljene v osnovni panogi. Pri podjetju, ki konkurira v panogi z nizko privlačnostjo in ima le povprečno konkurenčno moč, bi bila prava izbira strategije rasti s konglomeratno diverzifikacijo oziroma z vstopom v panoge, nepovezane z osnovno panogo. Pri tem se predvideva, da bo osnovna panoga s časom postala tako nezanimiva, da bo potrebno krčenje dejavnosti podjetja v tej panogi ali izstop iz nje.

Strategije stabilizacije (Pučko, 2003, str. 186) pomenijo ohranjanje obstoječega poslanstva in ciljev podjetja brez pomembnejših sprememb v usmeritvi podjetja. Najprimernejše so za uspešna podjetja v povprečno privlačnih panogah. Značilne

strategije stabilizacije so: **strategija pavze, strategija previdno nadaljaj, strategija brez spremembe in strategija dobička**. Podjetja z visokokonkurenčnim položajem v srednje privlačni panogi se lahko odločijo za strategijo pavze ali strategijo previdno nadaljaj. Strategija pavze je primerna za konsolidiranje lastnih virov v panogi, ki je povprečno privlačna zaradi nepredvidljivega okolja. Strategija previdno nadaljaj je namenjena podjetjem v panogi, kjer je okolje močno nepredvidljivo in se v prihodnosti napovedujejo številne priložnosti ali pa tudi številne nevarnosti. Treba se je izogibati prehitrim odločitvam.

Podjetja s povprečno konkurenčnim položajem v panogi, ki je povprečno privlačna, si lahko izberejo strategijo brez sprememb ali strategijo dobička. Strategija brez sprememb predvideva, da bodo konkurenčnejša podjetja poskrbela za zmanjšanje privlačnosti panoge za nove konkurente, manj konkurenčna podjetja pa bodo počasi krčila svoje poslovanje. Strategija dobička pa pomeni, da poslovodstvo predvideva, da bi panoga postala sčasoma bolj privlačna, do takrat pa podjetje poskuša izboljšati dobičkonosnost na račun nekaterih stroškov, kot so razvoj, vzdrževanje in oglaševanje.

Strategije krčenja (Pučko, 2003, str. 187) se poslužujejo, ko ima podjetje relativno nekonkurenčen položaj v svoji panogi. Strategijo oživljanja bo uporabilo šibko konkurenčno podjetje, ki je v zelo privlačni panogi. Za to strategijo sta značilna krčenje in konsolidacija, ki podjetje ponovno pripeljeta do bolj konkurenčnega položaja. Strategiji ujeto podjetje in razprodaja se uporabljata za šibko konkurenčna podjetja, ki so v povprečno privlačni panogi. Strategija ujeto podjetje pomeni, da se je podjetje povezalo z enim od večjih kupcev in postalo njegov stalni dobavitelj. Podjetje s tem postane po eni strani odvisno od večjega kupca, po drugi pa se lahko reši nekaterih stroškov, kot so na primer stroški trženja. Strategija razprodaje pride v poštev, ko ni možnosti pridobiti strateškega kupca ali za ponovno povečanje privlačnosti panoge. Bistvo strategije je, da se poišče podjetje, ki išče možnost širitve s horizontalno integracijo in se mu podjetje po še dokaj ugodni ceni za delničarje proda.

Zgoraj navedene strategije so uporabne predvsem za podjetja, ki nastopajo v eni panogi. Podjetja, ki nastopajo v več panogah, ne morejo uporabljati vseh zgoraj opisanih strategij, saj se posamezna poslovna enota ali divizija težko vertikalno ali horizontalno povezuje z drugimi podjetji ali diverzificira, če to ne stori celotno podjetje.

Podjetja, ki s svojimi neodvisnimi strateško poslovnimi enotami nastopajo v več panogah, za oblikovanje korporacijskih strategij uporabljajo eno od metod, kot je **portfeljska analiza**. Pri tem gre za razdelitev različnih poslovnih področij, s katerimi se podjetje ukvarja, v matriko, kjer je na eni osi privlačnost panoge, na drugi osi pa konkurenčni položaj poslovnega področja podjetja.

Najenostavnejša portfeljska analiza uporablja štiricelično matriko, poznano tudi kot **BCG matrika (Boston Consulting Group Matrix)**, ki poslovna področja podjetij razdeli glede na stopnjo rasti panoge in relativen konkurenčni položaj. V vprašaje v matriki (nizek relativen konkurenčni položaj v panogi z visoko rastjo), ki so potencialno uspešni produkti, je potrebno vlagati sredstva, pridobljena iz zrelih produktov, da dosežejo dovolj velik tržni delež. V zvezde (visok relativen konkurenčni položaj v panogi z visoko rastjo) je potrebno intenzivno vlagati, da postanejo in se obdržijo kot tržni vodja. Večkrat so zvezde same sposobne generirati dovolj denarnih sredstev za ohranjanje tržnega deleža (Hunger, 1996, str. 168.). Krave molznice (relativno konkurenčen položaj v panogi z nizko rastjo) običajno zagotovijo denarna sredstva, ki presegajo njihove potrebe, in se lahko namenijo za razvijanje novih produktov in vlaganje v zvezde in vprašaje. Psi (nizek relativen konkurenčni položaj v panogi z nizko rastjo) so potencialni kandidati za razprodajo ali vsaj za zelo previdno ravnanje zaradi majhnega denarnega toka, ki ga lahko generirajo.

Bolj zapletene portfeljske analize uporabljajo devetcelično matriko (Nine-Cell GE Business Screen), razvito v podjetju General Electric, petnajstcelično produktno tržno razvojno matriko (Fifteen-Cell Product/Market Evolution Matrix) in druge, ki vse bolj ali manj temeljijo na oceni konkurenčnega položaja in privlačnosti panoge ter iz tega izpeljejo eno od korporacijskih strategij.

3.2.2 Poslovna strategija

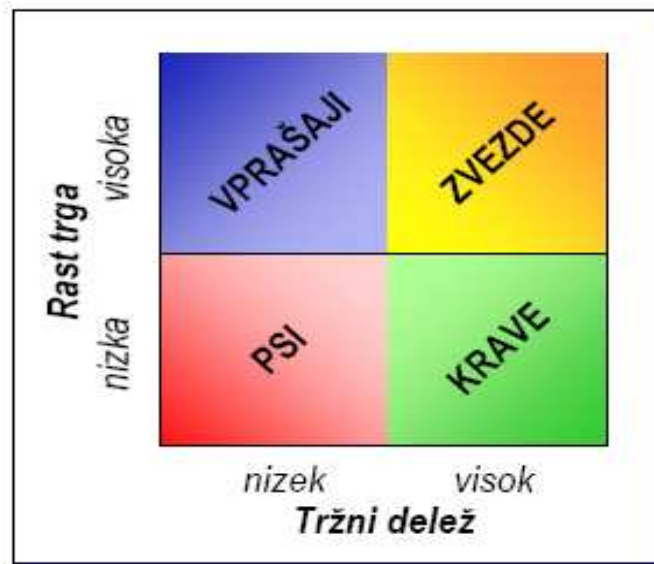
Strategija poslovnega področja ali poslovna strategija je strategija poslovanja, ki se ukvarja z izboljševanjem konkurenčnega položaja izdelka ali storitve podjetja v specifični panogi oziroma segmentu panoge. V primeru Farm Ihan bi bila ena izmed glavnih poslovnih strategij preoblikovanje sedanjega asortimana izdelkov in s tem približevanje potrebam ter okusu sodobnega potrošnika. Za poslovno strategijo, če je pravilno zastavljena in izpeljana, lahko trdimo, da vodi do konkurenčne prednosti podjetja. Sam proces oblikovanja poslovne strategije se nujno začne na temelju spoznanj ocenjevanja prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti v podjetju (Pučko, 2003, str. 201).

Pri oblikovanju poslovne strategije lahko izberemo različne možne pristope, ki jih najdemo v literaturi s področja strateškega poslovanja. Pučko navaja naslednje možne strategije (Pučko, 2003, str. 201):

- **Poslovne strategije na osnovi portfeljske matrike**, ki se delijo:
 - poslovna strategija za »zvezde«,
 - poslovna strategija za »krave«,
 - poslovna strategija za »pse«,
 - poslovna strategija za »vprašaje«.

Portfeljska matrika opredeljuje eno od štirih vrst poslovnih strategij za posamezna strateška poslovna področja glede na to, v kateri kvadrant portfeljske matrike spadajo, kar je predstavljeno v sliki 2.

Slika 2: Portfeljska matrika



Vir: Pučko, 2003, str. 201.

Zvezdam, torej skupinam izdelkov z relativno visokim tržnim deležem in nadpovprečnim potencialom rasti trga, je ključni cilj ohranitev tržnega deleža. Za krave, torej skupine izdelkov, ki dosegajo relativno visok tržni delež na trgih z nizko ali celo negativno rastjo, je cilj molzenje oziroma ustvarjanje finančnega pritoka, ne da bi se v to skupino proizvodov nadalje še investiralo. Iz psov, oziroma skupine izdelkov, ki ne dosega relativno visokega tržnega deleža in je na trgu z podpovprečno rastjo, je potrebno iztisniti denar z dezinvestiranjem in likvidacijo. Vprašaje, torej skupino izdelkov z nizkim relativnim tržnim deležem na trgu z nadpovprečno rastjo, je potrebno z izdatnim investiranjem poriniti med zvezde ali pa postopoma likvidirati. Poslovna strategija na osnovi portfeljske matrike nam pomaga do strateških ciljev za posamezna strateška poslovna področja (Pučko, 2003, str. 206).

Generične poslovne strategije so opisane v sliki 3:

		Strateška prednost	
		Edinstvenost s stališča dojemanja kupca	Pozicija nizkih stroškov
Strateško ciljno tržišče	Cela panoga	Diferenciacija proizvoda ali storitve	Stroškovno vodstvo
	Le določen segment	Osredinjenje ali fokus	

Vir: Porter, 1998, str. 34-42.

Michael Porter (Porter, 1998, str. 34-42) je predlagal generične poslovne strategije, ki jih je razdelil glede na to, kako ustvarjajo konkurenčne prednosti, in glede na obseg konkuriranja oziroma kako široko podjetje nastopa na tržiščih. Za izboljšavo konkurenčnega položaja poslovnega področja v podjetju predlaga Porter doseganje nižjih stroškov ali diferenciacije izdelka ali storitve. Kadar je podjetje uspešno in v enem od obeh elementov boljše od konkurenčnih podjetij, si ustvarja možnost za pridobitev večjih dobičkov.

Podjetje lahko nastopa na tržiščih s širokim naborom izdelkov preko veliko prodajnih kanalov in v številnih tržnih segmentih, lahko pa se odloči za ozek nabor izdelkov in prodajnih kanalov in izbere tržišča, kjer bo nastopalo.

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

Podjetja izbirajo različne pristope, da se soočijo z izzivi okolja. Za vsako podjetje je najboljša strategija tista, ki upošteva edinstvene okoliščine podjetja. Zelo redko podjetje zmore uporabljati uspešno več kot eno generično poslovno strategijo hkrati. Podjetje poskuša ustvariti konkurenčne prednosti z doslednim izvajanjem ene od generičnih poslovnih strategij. V nekaterih panogah to pomeni, da podjetje pride do

višjih donosov, v drugih panogah pa je uspešna poslovna strategija pogoj za obstanek.

Podjetje, ki ne uspe razviti strategije v smeri ene od zgoraj opisanih generičnih poslovnih strategij, je v zelo slabi strateški situaciji. Soočiti se mora s pomanjkljivim tržnim deležem in premajhnimi sredstvi za investicije. Skoraj zanesljivo se srečuje s podpovprečno donosnostjo.

- **Poslovne strategije na osnovi krivulje življenjskega cikla proizvoda** (Pučko, 2003, str. 206-209), se delijo:
 - poslovna strategija v fazi uvajanja,
 - poslovna strategija v fazi rasti,
 - poslovna strategija v fazi zrelosti,
 - poslovna strategija v fazi upadanja.

Življenjski cikel izdelka je podmnožica življenjskih ciklov potreb in tehnologij in je širši pojem kot življenjski cikel blagovne znamke. Običajno imajo življenjski cikli izdelkov krivulje, oblike razpotegnjene črke S, kar pa ni nujno. Različni avtorji so odkrili do sedemnajst različnih vzorcev krivulj življenjskih ciklov izdelka. Med njimi so poleg vzorca krivulje S najbolj značilni slog, moda, modna muha, rast-padec-zrelost, ciklično-reciklični vzorec in valoviti vzorec (Kotler, 1998, str. 354-359).

Tipičen vzorec krivulje v obliki razpotegnjene črke S ima štiri stopnje, in sicer uvajanje, rast, zrelost in upadanje. Uvajanje je obdobje počasne rasti prodaje. To obdobje zahteva velike investicije v izdelek in še ne prinaša dobička. Rast je obdobje hitrega sprejemanja izdelka. Dobiček hitro naraste. Zrelost je obdobje počasnejše rasti prodaje. Dobiček postopoma upada. Upadanje je obdobje močnega padca prodaje in hkrati tudi padca dobička.

Poslovna strategija za nove proizvode oz. storitve v fazi uvajanja temelji na novosti, ki je osnova za doseganje konkurenčne prednosti. Izdelek lahko dosega višje cene ob malih proizvodnih serijah. Podjetje poskuša pridobiti visok tržni delež s pomočjo intenzivnega vlaganja v nove zmožljivosti. Podjetje, ki novost pripelje na trg, je pionir. Prednosti pionirja so v podobi, ki jo pridobi, ko je prvi na trgu s svojim izdelkom, v izkoriščanju krivulje izkušenj ter možnosti ustvarjanja barier za konkurente, kot je visok strošek prehoda na drugega dobavitelja. Pionir pa se sooča z neugodnostmi, ki izvirajo iz tehnološkega tveganja, ki se kaže v negotovosti tehnoloških rešitev, iz tveganja, da izbere napačne prodajne poti, bistveno večjih stroškov razvijanja primerne infrastrukture od raziskav in razvoja do prodajnih poti, in nenazadnje, da se sooči s posnemovalci, ki hitro in z nižjimi stroški posnemajo novosti (Pučko, 2003, str. 206-207).

Poslovna strategija v fazi rasti mora podjetje vsaj zadrževati in po možnosti povečevati svoj relativni konkurenčni položaj. Za izboljševanje svojega konkurenčnega položaja se običajno poslužuje ene od generičnih poslovnih strategij. Močnejše podjetje se odloči bodisi za strategijo stroškovnega vodstva ali pa za strategijo diferenciacije. Šibkejša podjetja se odločajo za strategije osredinjenja ali pa se celo odločijo za strategijo izstopa iz panoge (Pučko, 2003, str. 207-208).

Podjetje s **poslovno strategijo v fazi zrelosti** je usmerjeno na povečevanje svoje učinkovitosti predvsem s ciljem zmanjševanja stroškov. V raziskave in razvoj skupine izdelkov ne vlagajo več, razen če je to potrebno za podaljševanje njihove življenjske dobe. Konkurenca v tej fazi temelji predvsem na diferenciaciji izdelka. Pogosti strateški prijemi v tej fazi so vertikalne integracije.

Na stopnji, ko uberemo **poslovno strategijo v fazi upadanja**, je konkurenca huda. Kupci so dobro informirani o izdelkih. V trženje se ne investira veliko. Podjetja poskušajo razviti strategijo, ki temelji na oženju linije izdelkov. Podjetja lahko izberejo izstop iz panoge ali pa poskušajo s pomočjo rigoroznega zmanjševanja stroškov požeti preostanek dobičkov v panogi (Pučko, 2003, str. 209).

3.2.3 Funkcijske strategije

Strategije posameznih poslovnih funkcijskih področij morajo biti razvite tako, da podpirajo uresničevanje celovitih in poslovnih strategij, obenem pa tudi že izhajajo iz opredeljenih celovitih in poslovnih strategij. Tu pa se pojavi vprašanje, ali bi funkcijske strategije lahko označili le kot taktike ali kot delne poslovne strategije. Strategija je namreč pot, po kateri se bo podjetje uspešno gibalo v prihodnost; taktika pa pomeni, da bo poskušalo biti na izbrani poti najbolj učinkovito (Rozman, 1993, str. 135).

Funkcijske strategije so med sabo povezane in omogočajo uresničevanje dolgoročne planske strategije podjetja. To pomeni, da posamezne funkcijske strategije ne moremo razvijati zgolj na osnovi celovitih in poslovnih strategij ter na podlagi analize položaja posameznega poslovnega področja podjetja, ampak je potrebno pregled glavnih poslovnih dejavnikov po funkcijskih poslovnih področjih podjetja in okolja medsebojno povezati in uskladiti. Šele nato lahko v povezavi s ključnimi dejavniki uspeha oblikujemo strategijo na posameznih funkcijskih področjih.

Funkcijske strategije služijo **boljšim izkoriščanjem virov**, ki ustvarjajo razločevalne prednosti, v končni fazi pa izboljšujejo konkurenčnost podjetja. V posameznih oddelkih podjetja se ukvarjajo s strategijami, s pomočjo katerih znižajo stroške in povečajo kakovost »outputa« podjetja. Pomemben del funkcijskih strategij so odločitve o virih za izvedbo posamezne funkcije. Ti viri so lahko znotraj podjetja ali pa

jih podjetje poišče drugje. Pomembne funkcijske strategije so trženjska strategija, finančna strategija, strategija razvoja in raziskav, proizvodna strategija in strategija človeških virov.

3.3 Ocenjevanje in izbira strategij

Ključno za odločitev o izbiri ustrezne **strategije** je predhodna **ocena in analiza razvitih strategij**. Dobljena ocena nam pove, zakaj je potrebno oblikovati nove poslovne strategije. Obstaja veliko meril za ocenjevanje le-teh. Posamezne razvite strategije je mogoče ocenjevati zgolj z dokaj splošnimi merili, čeprav so mnogo preprostejši in običajno zato tudi manj natančni kot z meritvami. Ne glede na to skupina Farme Ihan strategije ocenjuje glede na otipljive (kvantitativne) in neotipljive (kvalitativne) dejavnike, kar bo razvidno v nadaljevanju naloge; zavedajo pa se, da je vsako ocenjevanje subjektivno.

Pri ocenjevanju možnih strategij bi se bilo potrebo naslanjati na naslednje kriterije (Pučko, 2003, str. 282):

- notranja konsistentnost strategije,
- relativna uspešnost strategije glede njenega prispevka k reševanju strateškega problema podjetja,
- stopnja skladnosti zahtev strategije s sposobnostmi podjetja,
- konsistentnost strategije z dinamiko okolja in dinamiko podjetja,
- relativne konkurenčne prednosti strategije,
- skladnost strategije s preferencami delovnega kolektiva,
- primernost časovnega horizonta strategije,
- skladnost strategije z rezultati planskih študij in z družbenimi planskimi cilji,
- relativna sposobnost strategije, da kar se da omeji nastop novih poslovnih problemov v skupini.

Ocenjevanje razvitih strategij bi se seveda moralo nadaljevati in jih presojati predvsem glede na (Belak, 2000, str.149):

- sinergične učinke strategije,
- stroške vstopa,
- ekonomsko uspešnost,
- tveganost strategije,
- občutljivost,
- fleksibilnost.

Hunger in Wheelen (2001, str. 88) predlagata iskanje odgovorov na vrsto vprašanj, ki naj bi pomagala izbrati pravo strategijo. Nadalje predlagata izdelavo scenarijev za vsako alternativno strategijo. Ti scenariji vključujejo tudi izdelavo pričakovanih bilanc stanja in uspeha ter imajo svojo pesimistično, optimistično in najbolj verjetno varianto.

Pri ocenjevanju scenarijev pa na odločitve vpliva še veliko dejavnikov: pripravljenost managementa na tveganje, pritiski okolice (delničarjev, vlade, ekologov, sindikata), kultura podjetja ter želje ključnih managerjev.

Strategija, ki je izbrana soglasno, verjetno ni najboljša možna alternativa. Verjetno vodi v povprečnost in samozadostnost. Najboljše strategije velikokrat izzovejo nasprotovanja in celo spore, vendar pa prinašajo velike koristi za podjetje (pravzaprav za njegove lastnike).

Sprejemanju "soglasnih" strategij se lahko izognemo z dvema metodama. Prvič, lahko izberemo enega od sodelujočih, ki mora najti kar največ razlogov proti predlagani strategiji. Njeni zagovorniki morajo seveda najti prepričljive odgovore na njegova neprijetna vprašanja. Koristno je, če je tak "kritik po sili" vsakokrat drug član vodstva podjetja, da ne postane en človek stalni nergač.

Druga metoda je dialektični pristop (teza – antiteza). Za vsako strategijo razvijemo več predlogov, ki temeljijo na različnih predpostavkah. V debati se nato izkristalizira, kateri predlog je boljši, lahko pa celo pridemo do novega kompromisnega predloga.

Ko so razvite strategije ocenjene in analizirane z vseh vidikov, je na vrsti podfaza izbire najboljše med njimi (Pučko, 2003, str. 310). Mere, s katerimi izbiramo, so že sami smotri poslovanja podjetja, predvsem pa postavljeni strateški cilji. Strategija, ki zagotavlja, da bo mogoče najbolje dosegati te cilje, ima največ možnosti. Izbrana strategija ali izbrani sestav strategij podjetja dobi potem svojo dodelano obliko v posameznih planih podjetja.

4 SKUPINA FARME IHAN

4.1 Predstavitev skupine Farme Ihan

Emona farma Ihan in danes prestrukturirana in večja skupina Farme Ihan si je že od vsega začetka tako na naših tleh kot v bivši Jugoslaviji s svojimi izkušnjami, proizvodnjo in delovanjem ustvarila dobro ime. Danes je to največje in vodilno podjetje, ki se ukvarja s prirajo prašičev v Sloveniji, saj proizvede okrog 160.000 prašičev letno, kar pokriva 35% odstotkov vseh slovenskih potreb po svinjskem mesu.

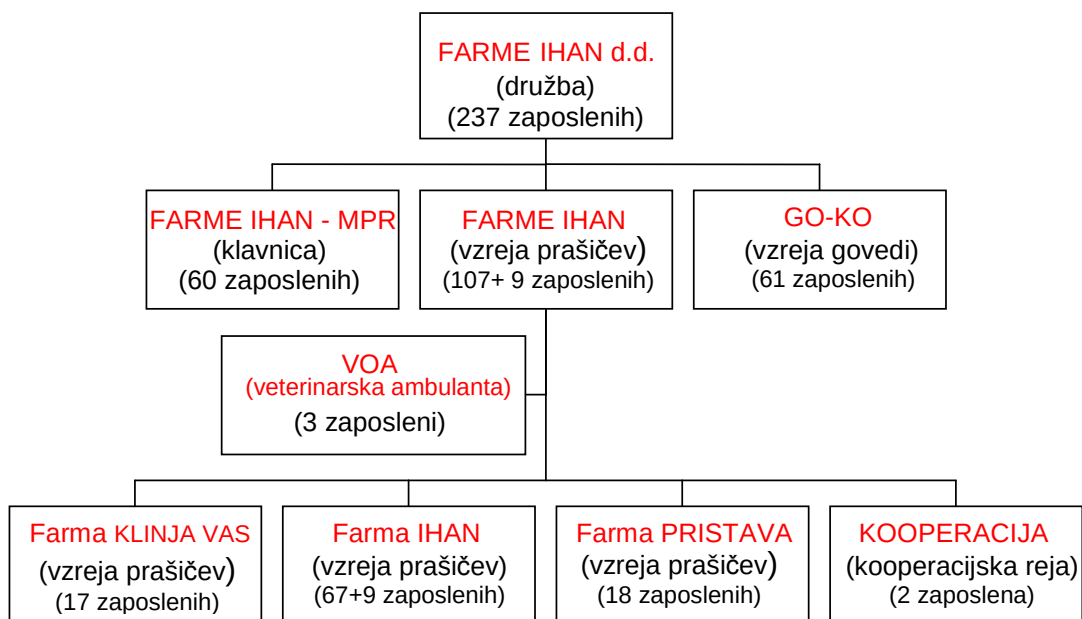
Skrb za kvaliteto proizvodov in svojo trdno usmeritev v stalni razvoj so dokazali s tem, da so kot prvo kmetijsko podjetje pridobili certifikat kakovosti ISO 9001. Na področju varovanja okolja je skupina naredila velik korak naprej. Svojo privrženost ohranjanju okolja pa dokazujejo z izgradnjo sodobne čistilne naprave in s

pridobljenim okoljskim certifikatom ISO 14001, ki so ga prav tako prejeli kot prvo kmetijsko podjetje v Sloveniji.

V Šentjurju pri Celju so v letu 2003 rekonstruirali in obnovili specializirano klavno linijo za prašiče, zato da bi s to naložbo lažje blažili sezonska tržna nihanja med ponudbo in povpraševanjem po svinjskem mesu. Klavnica lahko posluje brez omejitev. Ustreza vsem zahtevam za poslovanje v EU, to jim omogoča neovirano praznjenje hlevov na farmah in pri kooperantih, hkrati pa imajo tudi več možnosti za enakopraven nastop na zahtevnih trgih Evropske unije. V letu 2003 je prišlo tudi do sprememb v sami strukturi podjetja, saj so z nakupom goveje farme svojo dejavnost razširili še na področje govedoreje. Širitev se je nadaljevala v letu 2005 na področje mesne predelave z nakupom podjetij Meso Kamnik ter Litijska mesarija; s tem pa so neposredno stopili v trgovske sisteme. V letu 2006 je skupina pridobila status kvalificiranega proizvajalca električne energije s svojim hčerinskim podjetjem FI-EKO.

Slika 4 prikazuje skupino kmetijsko mesnopredelovalnih podjetij, ki sestavljajo skupino Farme Ihan.

Slika 4: Organigram skupine Farme Ihan



Vir: Dokumentacija skupine Farme Ihan, 2007.

4.2 Nastanek in razvoj matičnega podjetja

Čeprav je intenzivna prašičereja že dolgo zanimiva za predelovalno industrijo, je bila po drugi svetovni vojni še v povojih, tako v Sloveniji kot tudi drugod po svetu. Rastoče potrebe po hrani, ki jih je predvsem v socialističnih državah povzročila nagla selitev kmečkega prebivalstva v mesta, so sprožile potrebo po razvoju industrijske proizvodnje mesa v prašičereji in perutninarstvu. V zahodni Evropi so zato družinske

kmetije preraščale tedanje okvire in se organizirale v večje zadruge. Začel se je razvoj vse bolj produktivnih pasem prašičev, ki so dajale vedno večje število potomcev, vse hitrejša priraste in kvalitetnejše meso. Pojavljali so se vedno večji obrati in tudi storilnost živega dela je začela dohitevati tisto v industriji. V Jugoslaviji je bilo takrat kmetijstvo še toliko bolj razdrobljeno. Prireja prašičjega mesa skorajda ni presegla potreb samih rejcev. Na pobudo Zadrugne zveze Jugoslavije se je leta 1958 pričela izgradnja velikih živinorejskih farm. To je bil tudi začetek Farme Ihan.

S tedaj nepojmljivo veliko količino, 18.000 prašičev letno, je Farma Ihan postala prva velika prašičerejska farma z lastno prirejo pujskov. Nenehne želje po večjem, boljšem, učinkovitejšem so farmi omogočile ugledno mesto v jugoslovanski in svetovni strokovni javnosti. Ihan je postal kraj, kamor so se poleg državnikov in poslovnežev prihajali posvetovat mnogi strokovnjaki in znanstveniki iz celega sveta. Ihanska farma je postala selekcijski center za proizvodnjo plemenskega materiala.

Razvoj se ni ustavil. Že leta 1960 se je pričelo na Farmi Ihan rutinsko umetno osemenjevanje. Leto kasneje pa je bil vpeljan nov revolucionarni poseg. Obstoječi klasični hlevi danskega tipa so bili preurejeni v specializirane objekte, ločene po proizvodnih fazah (pripustišče, čakališče, prasilišče, vzrejališče in pitališče). To je bistveno vplivalo na produktivnost objektov in živega dela. Kapaciteta farme se je podvojila.

Učinkovite rešitve so vplivale tudi na proizvajalce tehnološke opreme na Zahodu. Vedno večje enote so jim pomenile možnost racionalizacije potreb po hlevskem prostoru in nudile obilo možnosti za avtomatizacijo. Dokaz za to je ameriška multinacionalka Big Dutchman, ki se ukvarja s trženjem živinorejske opreme. Od Farme Ihan je odkupila licenco za izdelovanje tehnološke opreme po njenem konceptu, kar je bilo v tedanjih časih nepojmljiv uspeh. Prav tako pomembno je tudi priznanje za tehnološke dosežke, evropska nagrada za kmetijstvo, ki jim jo je podelila fundacija Justus von Liebig. Farma je iz nepomembnega kmetijskega obrata v okolici Ljubljane postala razvojno jedro slovenske in evropske prašičereje. Leta 1980 je farma še zadnjič povečala število živali iz 55.000 na 85.000 pitancev letno. V ta namen je po izpopolnjenem tehnološkem konceptu zgradila tri velike sodobne hleve in pod eno streho zagotovila prostor za proizvodnjo 10.000 pitancev od osemenitve do prodaje.

Od tedaj se je marsikaj spremenilo, med drugim je Slovenija postala polnopravna članica Evropske unije. Namesto težav z zagotavljanjem produkcije so farmo v Ihanu začele pestiti težave z zagotavljanjem trga, previsokimi proizvodnimi stroški in okoljem.

4.3 Skupina danes

Matično podjetje je bilo za svoj obstoj in smotrno delovanje primorano razširiti proizvodnjo in organizacijsko strukturo podjetja. Predvsem v pristopnem obdobju članstva Evropske unije je bilo jasno, da v kolikor se podjetje ne bo povežalo ali spremenilo obliko svojega poslovanja, lahko utрпи posledice, ki bi povzročile znatno škodo oziroma celo usodno ogrozile poslovanje. Prav zaradi tega je podjetje pričelo s povezovanjem in nakupi, sprva samo sorodnih organizacij, farm Pristava in Klinja vas, kasneje pa tudi druga področja, kot so govedoreja, mesarstvo in elektrika.

Z organizacijsko razširitvijo je skupina Farme Ihan postala konkurenčna predvsem na slovenskem trgu. Vsekakor pa organizacijska razširitev ni prinesla samo dobrih strani. Prej se je matično podjetje ukvarjalo samo z lastnimi problemi, sedaj mora reševati tudi probleme vseh svojih devetih lokacij. Komunikacijske linije so precej dolge, tako da določila in odločitve, ki prihajajo iz matičnega podjetja na ostale lokacije, pridejo z zamudo. Posledično jih začnejo tudi obravnavati in izvajati precej kasneje. Potrebna je precej obširnejša komunikacija, predvsem pri razreševanju določenih problemov ali uvajanju novih procesov. Kontrola je precej obsežnejša, nadzorovati je potrebno delovanje vsake lokacije posebej, nenazadnje pa se je znatno povečal tudi obseg dela (Organigram matičnega podjetja Farme Ihan d.d. v prilogi 1).

4.3.1 Organizacijski razvoj skupine

Skupina Farme Ihan je integrirana veriga kmetijskih in živilskih podjetij, ki jih je matično podjetje pridruževalo v letih 2002-2006 z nakupom nepremičnin in nakupom deležev v mesnopredelovalni industriji. Osnovni namen je bil utrditev tržnega položaja prireje prašičev z vertikalno integracijo navzgor preko klanja, razseka, predelave in trženja mesa, s čimer si zagotavlja dostop do končnega kupca.

Z rastjo obsega poslovanja so rasle tudi potrebe po reorganizaciji, ki ima za cilj racionalizacijo poslovanja, večjo obvladljivost in tesnejše sodelovanje s skupinami družbe. Vstop v EU in skupni monetarni sistem ter letošnja kriza na kmetijskih trgih nujnost teh ukrepov še povečujejo.

Kot odgovor na te spremembe je skupina zagotovila organizacijsko enotnost kmetijske in mesnopredelovalne dejavnosti, ki se združujeta v dve diviziji, v katerih ima vsaka ohranjene vse osnovne poslovne funkcije (upravo, komercialo, kadre, obračun plač, fakturiranje, materialno in blagovno knjigovodstvo), medtem ko se finančna služba, računovodstvo in kontroling centralizirajo.

Zaradi racionalizacije kadrovskih in finančnih potencialov, obenem pa tudi konsolidacije vodenja skupine, se je družba odločila formirati dva poslovna stebra, in sicer Kmetijsko divizijo in Mesnopredelovalno divizijo.

V **Kmetijski diviziji** so združene sledeče strateško poslovne enote:

Farma Klinja vas je bila že od vsega začetka naseljena z ihanskimi plemenskimi prašiči, tako da po prevzemu v letu 2002 niso bile potrebne večje proizvodne spremembe. Do rekonstrukcije je bilo v Klinji vasi letno prodanih med 24.000 in 26.000 pitancev. Trenutno pa na farmi potekajo obnovitvena dela. Končni namen rekonstrukcije je popolnoma posodobiti proizvodnjo in vzrediti 60.000 odojkov za kooperacijsko rejo v Ljutomeru. Vzporedno s proizvodnjo se je ves čas reševala tudi ekološka usmeritev farme (Organigram Farme Klinja vas v prilogi 1).

Farma Pristava je bila zgrajena in začela z obratovanjem v letu 1984. Zgrajena je bila po ihanski tehnologiji z načrtovano proizvodnjo okoli 30.000 pitancev. Farmo sta zgradili podjetji Mercator in Agrokombinat Krško, kasneje pa je prešla v celotno lastništvo sistema Mercator, ki jo je leta 2002 prodal Farmam Ihan. Farma Pristava je sestavljena iz štirih enakih proizvodnih objektov – tunelskega sistema (pripustišče, čakališče, prasilišče, oddelek vzreje in oddelka predpitanja in pitanja), objekta separacije in treh lagun. Na farmi je povprečno okoli 1.400 plemenskih živali, letna proizvodnja pa obsega okoli 26.000 pitancev (Organigram Farme Klinja vas v prilogi 1).

Kooperacija podjetja Farme Ihan se razvija predvsem na področju severovzhodne Slovenije in Štajerske, širi pa se tudi na Dolenjsko. Kooperacija obsega 23 tisoč stojišč pri 105-ih kooperantih in letno proizvede 70 tisoč pitancev. Naloga kooperantov je vhljevitve kvaliternih živali enake starosti in teže z iste vzreje, kar pomeni iz točno določene farme v sklopu podjetja. Kooperanti so zunanji sodelavci podjetja, ki delujejo po točno določenih pravilih, posredovanih s strani Farme Ihan, s tem pa omogočajo enakomerno in učinkovito vzrejo ter končni rezultat. Žal pa je v kooperacijski vzreji vključen kar velik človeški faktor, ki na tem področju povzroča nemalo težav (Organigram družbe Farme Ihan v prilogi 1).

Govedoreja Kočevje – GO-KO d.o.o. je pravna oseba, katerega ustanovitelj so Farme Ihan. Družba je začela z aktivnim delom maja 2003, ko so Farme Ihan odkupile govedorejski del nekdanjega podjetja M – KG Kočevje. Osnovna dejavnost podjetja je proizvodnja mleka in mesa. S tem Govedoreja Kočevje nadaljuje tradicijo organizirane reje govedi, ki se je začela na Kočevskem leta 1948 z ustanovitvijo takratnega družbenega posestva. Podjetje na štirih vodilnih obratih (Cvišlerji, Livold, Mlaka in Koblarji) letno povprečno zredi 1.100 glav krav molznic in 1.400 glav ostale goveje živine. Za vse kategorije živali podjetje na površinah, ki jih ima v zakupu od

Sklada zemljišč RS, vsako leto zagotovi tudi dovolj osnovne krme za živali (Organigram družbe GO-KO v prilogi 2).

VOA – Veterinarsko obratna ambulanta je bila v današnji obliki ustanovljena leta 1997. Ima koncesijo za opravljanje osnovnega zdravstvenega varstva pri prašičih na vseh lokacijah, ki so v lasti Farme Ihan. Veterinarski delavci v ambulanti so specializirani za zdravstveno varstvo in reprodukcijo prašičev. Imajo dolgoletne, tudi mednarodne, izkušnje na tem področju. Ukvarjajo se predvsem s preventivo v intenzivni reji prašičev, z zdravjem črede (herd health management), svetovanjem in izobraževanjem na področju zdravstvenega varstva in reprodukcije prašičev ter z oskrbo z zdravili za lastne potrebe (Organigram družbe Farme Ihan v prilogi 1).

FI EKO – podjetje je bilo ustanovljeno v letu 2005, z delovanjem pa je začelo v februarju 2006. Osnovna dejavnost družbe je proizvodnja električne energije iz bioplina, ki nastaja pri anaerobnem čiščenju gnojevke, zato je moralo podjetje v ta namen pridobiti status kvalificiranega proizvajalca električne energije. Podjetje FI-EKO ima v najemu čistilno napravo Farme Ihan, in v njenem imenu izvaja storitev čiščenja gnojevke iz farme v Ihanu. Dnevno se iz okoli 250 m³ gnojevke pridobi do 40 ton kvalitetnega organskega gnojila in 5000 m³ bioplina. Bioplin se porabi za proizvodnjo električne energije na dveh motorjih z močjo 526 kW, ki iz bioplina proizvedeta okoli 24000 kWh električne energije dnevno in približno enako količino toplotne energije.

V **Mesarski diviziji** so združene sledeče strateško poslovne enote:

Farme Ihan – MPR d.o.o., hčerinsko podjetje skupine Farme Ihan, je bilo ustanovljeno v letu 2003. Lokacija obrata je v industrijski coni Šentjur, z odlično logistično povezavo v vse smeri. Osnovna specializirana dejavnost obrata je klanje prašičev v letni kapaciteti 150.000 komadov in trženje svinjskega mesa v obliki trupov, makro in mikrokonfekcijskih delov razseka. Obrat je že v letu ustanovitve prejel ovalni žig s številko obrata SI 6, kar omogoča možnosti trženja v Sloveniji, EU in v države, ki niso članice Evropske skupnosti. Mesečni zakol prašičev v skupni teži 700 ton in okoli 360 ton razseka pa predstavljajo količine, ki se pod blagovno znamko »Anton – sveže svinjsko meso« tržijo na slovenskem tržišču. Tehnološki in tržni cilji obrata so usmerjeni v zagotavljanje kvalitete svežega svinjskega mesa slovenskega porekla, s sledljivostjo od vzreje do zakola, ali natančneje - od njive do mize (Organigram Farme Ihan – MPR d.o.o. v prilogi 3).

Priključitev **Mesa Kamnik d.d.** v skupino Farme Ihan je relativno sveža in sega šele v leto 2005. Kljub temu pa ima družba dolgotrajno poslovno tradicijo, saj je nekdanja mestna klavnica v Kamniku odprla svoja vrata že leta 1938.

Leta 1982 se je Meso Kamnik, ki je bil v sklopu trgovske družbe Delikatesa Ljubljana, združil z domžalsko klavnico in predelavo ter ubral samostojno pot pod imenom Meso Kamnik. Zaradi prostorske omejitve, nefunkcionalne lokacije v središču Kamnika ter evropskih veterinarskih pravil, so leta 2005, na Duplici pri Kamniku, zgradili povsem nov obrat. Obrat ustreza vsem standardom EU in to dokazuje s pridobljenim ovalnim žigom, ki podjetju Meso Kamnik omogoča neomejeno proizvodnjo in trgovanje v Evropski uniji.

Zmogljivost klavnice in predelovalnice je iz 38.000 zaklanih prašičev, 9.000 govedi in cca 4.000 drobnice in konjev prešla na kapaciteto minimalno 80.000 zaklanih živali na leto. V klavnici se opravlja velik del storitvenega klanja, ki v jesenskem času obsega tudi do 60 odstotkov celotnega klanja. V proizvodnem programu pa obsegajo več kot 70 različnih mesnih izdelkov, ki so narejeni iz mesa ihanskega prašiča in živine slovenskih rejcev.

Naravne danosti in razvita živinoreja sta bila ena izmed poglavitnih vzrokov za nastanek obrtnega podjetja »Mesarija in prekajevalnica Litija«. Ustanovljeno je bilo 17.11.1951 za dejavnost klanja živine in izdelovanje mesnih izdelkov. Od leta 1951 do 1997 se je preko različnih organizacijskih oblik dokončno oblikovala sedanja gospodarsko družbo **Litijska mesarija d.d.** s prevladujočo dejavnostjo opravljanja zakolov goveje živine in nadaljnje predelave mesa. Poleg osnovne dejavnosti ima podjetje tudi 18 maloprodajnih enot z mesom in mesnimi izdelki, ki bodo v prihodnje prestrukturirane in okrepljene delovale na širšem področju Slovenije.

4.3.2 Struktura upravljanja v skupini

Vodstvo podjetja predstavlja enočlanska uprava – glavni direktor družbe. Pri vodenju se posvetuje z direktorjema kmetijske in mesarske divizije, pomočnikom za proizvodnjo, vodjo FRS in ostalimi člani kolegija. Vodstvo je odgovorno za načrtovanje, organiziranje, usmerjanje in nadzorovanje dejavnosti skupine, kar trajno vodi do uspešnosti, to je do doseganja in izpolnjevanja ciljev skupine. Podrobnejše odgovornosti in temelje delovanja skupine ter vodstva podjetja določa statut podjetja.

Uprava vodi skupino samostojno, jo zastopa, lastno odgovarja in jo neomejeno predstavlja drugim. Upravo imenuje in razrešuje nadzorni svet. V upravi družbe je en član, glavni direktor, čigar mandat traja 5 let, z možnostjo ponovnega imenovanja. Uprava za svoje delo sprejme poslovnik. Nadzorni svet lahko predčasno odpokliče člane uprave.

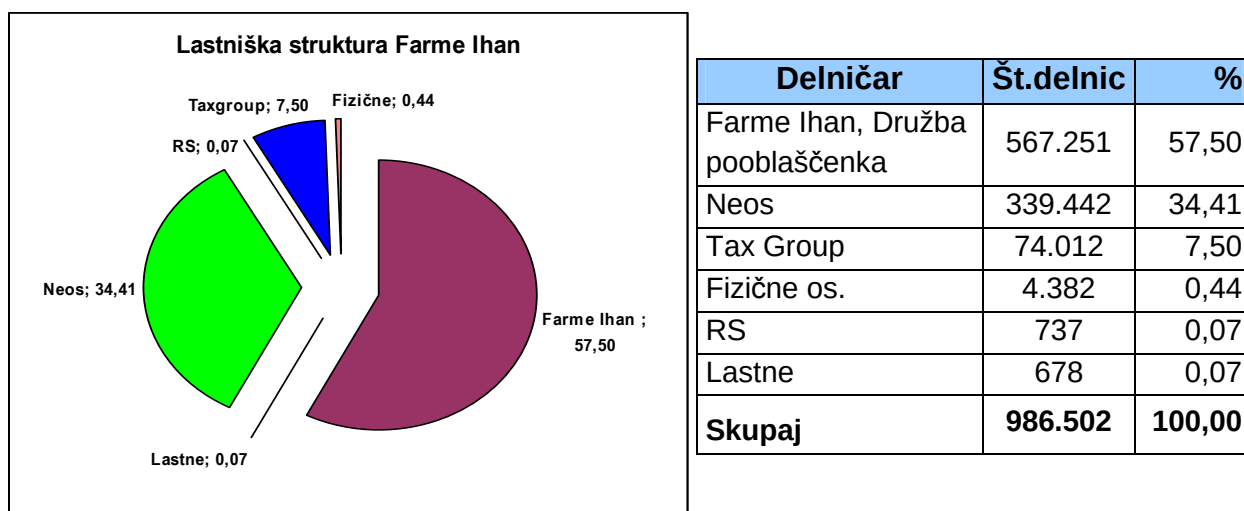
Nadzorni svet šteje 3 člane. Vsi člani nadzornega sveta družbe imajo enake pravice in dolžnosti. En član nadzornega sveta je predstavnik delavcev družbe, ki ga izvoli svet delavcev. Nadzorni svet izvoli skupščina delničarjev z navadno večino glasov navzočih delničarjev. Člani nadzornega sveta so izvoljeni za dobo štirih let, vendar so

po poteku lahko ponovno izvoljeni. Naloge nadzornega sveta so predvsem povezane z imenovanjem in odpoklicem članov uprave in z nadziranjem vodenja poslov, vendar pa se svet ne vmešava v vodenje poslov.

Delničarji izvršujejo svoje upravljaljske pravice pretežno na **skupščini delniške družbe**. Skupščina odloča o temeljnih odločitvah, imenovanju in odpoklicu članov nadzornega sveta – predstavnikov delničarjev – in za podelitev razrešnice. Odloča o uporabi bilančnega dobička in o uveljavljanju odškodninskih zahtevkov zoper člane uprave kot tudi za opravo posebne revizije. Skupščino skliče uprava družbe na lastno pobudo, na zahtevo nadzornega sveta ali na zahtevo delničarjev družbe. Delničarji lahko pravice iz delnic uresničujejo neposredno na skupščini ali preko pooblaščenecv.

Delničarji in lastniška struktura: Družba je izdala 986.502 kom delnic po nominalni vrednosti 4,17€. Delnice se ne delijo po razredih. Kdo so lastniki teh delnic nam prikazuje slika 5.

Slika 5: Lastniška struktura matičnega podjetja Farme Ihan d.d.



Vir: Interni viri skupine Farme Ihan.

Skupino Farme Ihan bi lahko na nek način označili za strukturo visokega reda, kapitalistično združenje podjetij, ki se je povezalo v koncern in skupaj regulira 40% letne proizvodnje prašičev na slovenskem trgu. Farme Ihan so stvarna oblika povezave posameznega kapitala v skupno obliko kapitala, ki diktira vsem svojim podjetjem enotno politiko, medtem ko matično podjetje ostaja poslovno samostojno.

4.3.3 Vizija in poslanstvo skupine

Določanje poslanstva podjetja je pomemben del razvijanja strategij. Poslanstvo mora biti opredeljeno dovolj široko, da dopušča možnosti za ustvarjalno rast, ter hkrati dovolj uokvirjeno, da s tem izključuje določena poslovna področja iz interesnega področja podjetja (Pučko, 2003, str. 275). Poslanstvo podjetja določa njegovo identiteto, njegove vrednote in prihodnost poslovanja tako, da loči podjetje od vseh drugih podjetij.

Poglavitni **namen opredelitve poslanstva** je v zagotovitvi enotnosti v podjetju, kar dviga razpoloženje in kulturo poslovanja in omogoča identifikacijo delavcev s podjetjem. Poslanstvo podjetja je namenjeno tudi vsem zunanjim strankam, ki so povezane s podjetjem ali so zanj zainteresirane, kot npr. kupci, dobavitelji, banke, država in podobno.

V skupini Farme Ihan, poslanstvo ni pisno določeno, zato menim, da bi ga bilo potrebno že na začetku jasno opredeliti. Določiti bi morali notranje in zunanje interesne skupine (lastniki, vodstvo, zaposleni, kupci, država, itd.) Farm Ihan, katerih želje, cilje, smotre in vrednote želi družba izpolnjevati. S tem se izognemo težavam pri udejanjanju strategij in tudi pri vsakodnevnem delu. Poslanstvo bi moralo vsebovati naslednja področja:

- ☐ opredelitev proizvodov in storitev,
- ☐ opredelitev odnosa do kupcev,
- ☐ opredelitev trga,
- ☐ opredelitev tehnologije,
- ☐ opredelitev odnosa do delavcev in njihovih sposobnosti,
- ☐ družbenoekonomske cilje,
- ☐ filozofijo poslovanja,
- ☐ prednosti lastnega poslovanja,
- ☐ opredelitev ugleda, naše podobe.

Formalna izjava o poslanstvu je javna listina, v kateri organizacija predstavlja svoj razpon dejavnosti, ki jo razlikuje od ostalih organizacij podobnega tipa. Zato predlagam sledeče poslanstvo, s katerim bi se skupina lahko poistovetila.

Farme Ihan želijo in hočejo izpolnjevati pričakovanja ter zahteve kupcev in doseči njihovo zadovoljstvo. Želijo krepiti vodilni položaj prireje in trženja svežega mesa na domačem trgu, obenem pa razširiti in okrepiti svojo ponudbo s pakiranim mesom in polizdelki iz svežega mesa za uspešen prodor na tuje trge. Želijo uvajati inovativne proizvodne sisteme, ki bodo pripomogli k večji proizvodnji, dosegati donosnost poslovanja in razvoja skupine Farme Ihan. Ustvariti hočejo sodobno organizacijo, prijazno, ustvarjalno okolje za zaposlene, jasne odgovornosti za dosego ciljev ter zagotavljati neprestano izobraževanje in osebni razvoj zaposlenih. Le tako lahko

izpolnijo pričakovanja in zagotovijo zadovoljstvo kupcev, poslovnih partnerjev, lastnikov, in dosegajo sožitje z okoljem.

Pri **viziji** gre za koncept nove in zaželenе slike organizacije v prihodnosti, ki je še posebej potrebna in koristna za sporočanje vsem v organizaciji, kaj bistvenega naj bi se v njej spremenilo. Farme Ihan želijo na dolgi rok na domačem trgu okrepiti vodilni položaj med ponudniki prireje in trženja svinjskega in govejega mesa, obenem pa postati favoriziran ponudnik pakiranega mesa in polizdelkov iz svežega mesa tako na domačem kot tudi na tujem trgu. Kakovost in stalnost ponudbe bodo zagotavljali z dolgoročno lastno proizvodnjo. Tudi v prihodnosti želijo ohraniti donosno, uspešno in varno družbo, katere kakovost se dokazuje v motiviranju zaposlenih za delo, v premagovanju konkurence in v zadovoljevanju kupcev. Na kratek rok želijo doseči učinkovito, dinamično in prepoznavno organizacijo. Povečevali bodo učinkovitost procesov in razvijali organizacijo, ki bo zanimiva tako za strateška partnerstva kot za potencialne nove investitorje. Zagotavljati želijo uspešno poslovanje.

Še naprej bodo skrbeli za kakovostno usposabljanje in motiviranje zaposlenih za vodenje, trženje in razvoj proizvodnje. Pri razvoju trženja bodo nadaljevali s procesom diverzifikacije, povečevanja deleža v trgovskih sistemih (Mercator, Spar, Tuš), specializacije na kupce izdelkov široke potrošnje ter manjše zasebne mesnice, specializirane za maloprodajo in maloserijsko proizvodnjo mesnih izdelkov, povečanje mreže in prometa lastnih maloprodajnih mesnic v Sloveniji. Preseči želijo 35% delež v maloprodaji na domačem trgu, na področju prodaje blaga lastnim in zasebnim mesnicam ter trgovskim centrom za široko potrošnjo. Z namenom zagotavljanja dolgoročnega uspešnega poslovanja uprava vsako leto analizira stanje in preteklo poslovanje skupine Farme Ihan, stanje okolja, nato pa dinamično prilagaja vizijo in načrte strateškega razvoja skupine.

Skupina Farme Ihan bo postala vodilni ponudnik kakovostnega svežega mesa, pakiranega mesa in polizdelkov iz svežega mesa slovenskega porekla, z jasno prepoznavnim pomenom za domačega potrošnika in slovensko gospodarstvo ter z učinkovitimi proizvodnimi procesi, mednarodnimi standardi in razvito organizacijo, privlačna tako za strateška partnerstva kot tudi za potencialne nove investitorje.

Vizijo, ki jo ima skupina oblikovano zase, bi bilo vsekakor potrebno posodobiti. Ta oblika vizije je bila morda primerna pred leti, v današnjem času pa bi vsekakor potrebovala nekaj dopolnitev. Na vsak način bi se morala skupina odločiti za specializacijo na določenem področju in nato z njo doseči vodilni položaj na trgu. Saj je zaradi ogromne konkurence, domače in tuje, biti vodilen na vseh področjih nemogoče, in le na podlagi specializacije si lahko utrdiš položaj doma in prodreš na tuji trg. Tuji potencialni trgi pa so zaradi majhnosti slovenskega trga za preživetje nujno potrebni.

Iz te aktivnosti nastali dokument je osnova za pripravo poslovnega načrta, delovnih programov strateških projektov in razvoj poslovnih strategij. Uprava vizijo, načrte strateškega razvoja in poslovne strategije skupine Farme Ihan uskladi na eni strani z nadzornim svetom in na drugi strani z direktorjema kmetijske in mesarske divizije ter vodi strateških poslovnih enot.

4.3.4 Proizvodni program skupine

Skupina Farme Ihan je združba kmetijskih in agroživilskih podjetij. Nastala je z nakupom nepremičnin in poslovnih deležev več družb in danes predstavlja vodilno slovensko vertikalno integrirano verigo za proizvodnjo in predelavo svinjskega mesa.

Osnovna proizvodnja družbe je prašičereja s trenutno letno kapaciteto blizu 150.000 pitancev v teži od 100 – 115 kg ter manjšim delom plemenskih mladic, ki jih družba vzreja pretežno za lastne potrebe, manjši del pa za prodajo. Prašičereja tehnološko prednjači v primerjavi s Slovenijo pa tudi bližnjimi sosedami, za vodilnimi evropskimi proizvajalci pa nekoliko zaostaja. V zadnjih dveh letih je postala pomembna reja v kooperaciji, kjer družba zredi blizu 95.000 pitancev. S tem se razbremenijo lastni objekti, poveča pa se tudi družbeni pomen reje, zmanjša pritisk na ekologijo, ki predvsem na lokaciji Ihan pomeni pomemben del stroškov.

Prav zaradi ekološkega vprašanja so pričeli s proizvodnjo zelene energije. Dnevno namreč s prečiščevanjem okoli 250 m³ gnojevke pridobijo do 40 ton kvalitetnega organskega gnojila in 7.500 m³ bioplina. Bioplin nato porabijo za proizvodnjo električne energije na dveh motorjih z močjo 526 kW, ki iz bioplina proizvedeta okoli 24.000 kWh električne energije dnevno in približno enako količino toplotne energije. Z nakupom premoženja in nepremičnega premoženja Govedoreje v Kočevju se je družba na videz diverzificirala na področje proizvodnje mleka, v resnici pa je z zagotavljanjem potrebnih kmetijskih površin rešila ekološko vprašanje farm Klinja vas in Pristava. Z nakupom je pridobila precejšnjo vrednost v nepremičninah, povečala realizacijo za ca. 3 mio. EUR, 7.5 mio. litrov mlečnih kvot in pravico do uporabe blizu 2000 ha kmetijskih površin v državni lasti, ki po sedanjem režimu kmetijskih subvencij prinesejo letno ca. 800.000 EUR subvencij.

Družba se je iz dobavitelja prašičev v letu 2003 prelevila v dobavitelja svežega mesa in mesnih izdelkov, ki je tržno usmerjen in neposredno sodeluje z vsemi vodilnimi slovenskimi trgovskimi verigami, mesnopredelovalno industrijo, v manjšem delu pa tudi s klasičnimi mesarji manjšega obsega. V sto odstotni lasti ima specializirano klavnico za zakol prašičev, ki je v letu 2006 zaklala 150.000 prašičev, kar daleč presega kapaciteto prvega konkurenta. Mesnopredelovalni podjetji Meso Kamnik in Litijska mesarija skupaj zakoljeta 22.000 govedi in proizvedeta 1.700 ton mesnih izdelkov. Meso se povečini proda sveže, skupaj ca. 5.600 ton, ter v pakirani obliki

okrog 130.000 zavitkov pod lastno blagovno znamko **Anton – sveže slovensko meso**.

Skupina je začela s svojo reorganizacijo že v letu 2004 z namen, organizacijsko strukturo prilagoditi novim razmeram. Okrepila se je tudi kadrovska, saj je iz 83 zaposlenih v letu 2002 narasla na 435 zaposlenih v devetih samostojnih družbah. Promet družbe se je povečal na 43 mio EUR, dobičkonosnost pa se je v letu 2007 močno poslabšala, predvsem zaradi enormne podražitve žit na svetovnih trgih (posledica suše 2007) ter prvih posledic sprejetja evra, kar je še poglobilo cenovno krizo na področju svinjskega mesa. Po stroškovni plati se družba sicer lahko kosa z domačo konkurenco, vendar bo morala izvesti še določene racionalizacijske ukrepe in vplivati na zniževanje normativnih stroškov, ki jih predpisuje država, da bi se tudi cenovno povsem približala evropski konkurenci. Družba svoje poslovanje obvladuje v skladu s standardi ISO 9001 in 14001. Formalno uvajanje teh standardov v hčerinskih družbah pa je zaenkrat ustavila.

5 ANALIZA POSLOVANJA SKUPINE FARME IHAN

5.1 Analiza poslovanja po divizijah

Poslovanje družbe je uspešno, saj ima trden likvidnostni položaj, ki ga zagotavlja s kreditnimi linijami dveh večjih slovenskih bank. To ji sicer omogoča ugodnosti pri nabavi, vendar pa bi morala na dobavitelje vseeno prevaliti več bremena. Res je, da položaj neto upnika sicer prispeva k ugledu družbe, ne prinaša pa finančnih prednosti. Zato bi morala v prihodnosti poiskati cenejše dolgoročne vire financiranja, ki bodo bolj prijazni do cikličnosti panog, ki na nek način podoživlja usodo prašičereje na svetovnih trgih, ne posluje pa pod enakimi pogoji (financiranje, ekologija, stroški dela, države ipd.).

Skupina Farme Ihan se je v letu 2007 znašla v nezavidljivem položaju. Neugodne razmere in splošna kriza v prašičereji so krivci za negativni rezultat v kmetijskem delu skupine, rezultati v ostalih dejavnostih pa so bili v skladu s pričakovanji. Z nakupom večinskega deleža v družbi Meso Kamnik so sicer okrepili mesnopredelovalni del, vendar je pred njimi ostala konsolidacija, ki pomeni bistveni del energije in sredstev, ki jih je še potrebno vložiti v to dejavnost. Delež prodaje v trgovske verige narašča, hkrati pa se zmanjšuje delež veleprodaje svinjskih polovic, ki je bil še pred letom njihov glavni prodajni artikel.

Skupina je z vstopom v Litijsko mesarijo zakorakala na področje razvoja maloprodaje in javnih naročil, s katerimi doslej ni imela kontakta. Svojo dejavnost je preusmerila iz čiste prireje prašičev v vertikalno integrirano verigo za proizvodnjo in predelavo

svinjskega mesa. Obenem krepi svojo tržno pozicijo in povečuje delež dodane vrednosti v končnih proizvodih. To ni povsem lahko, saj v pogojih trde konkurence in neusklajenih proizvodnih kapacitet ni dovolj manevrskega prostora. Cene surovin so bile v preteklem letu ugodne, povečano povpraševanje po svinjini sredi poletja pa je tudi nekoliko zvišalo prodajne cene. Družba je zaradi preverjanja ustreznosti svoje kvalitete zahtevam tujega trga spet začela s prodajo živali avstrijskim klavnicam.

Rezultat skupine družb je negativen, k čemur so prispevale tako kmetijske kot tudi družbe mesnopredelovalne branže, ki so v procesu konsolidacije. Čeprav se prašičereja po stroškovni plati lahko kosa s konkurenco, saj žive živali izvažata tudi v avstrijske klavnice, se zatakne v procesu predelave, kjer še niso dosegli zadostne stopnje stroškovne optimizacije in izenačenosti svinjskih polovic. Bistveno preveliko breme še vedno predstavljajo zahteve trgovin, ki onemogočajo normalno poslovanje, saj se vsako leto pomembno stopnjujejo. Za doseganje rentabilnega poslovanja bo potrebna nadaljnja specializacija kapacitet in povečanje deleža izdelkov z višjo dodano vrednostjo.

Kljub naštetim oviram pa so Farme Ihan skupina vitalnih družb, ki so bile v letu 2006 predmet poizkusa prevzema s strani konkurenčnih družb. Ker cilji tega prevzema niso bili jasni, prevzemnik pa se ni niti potrudil, da bi vodstvo družbe obvestil o svojih namerah, se je družba Pooblaščenka, ki je večinski lastnik skupine, temu uprla.

Kmetijska divizija - V letu 2007 je prašičereja proizvedla 150 tisoč pitancev ali 15.552 ton žive mase in za lastno obnovo plemenske črede prevedla 4.062 plemenskih živali. Fizični kazalci prašičerejske proizvodnje so ugodni. Izgube so se nekoliko znižale, mesnatost in velikost gnezda se še naprej povečujeta, kar družbo uvršča nad raven evropskega povprečja. Dolgo pričakovani cilj – 27 odstavljenih pujskov na svinjo na leto, imenovan PF 27, je tudi že dosežen. Realizirana proizvodnja presega lanskoletno za 11% ali 15 tisoč prašičev. V kooperaciji je bilo spitano 50% vseh pitancev, 10 tisoč ali 15% več kot leta 2005 ter dvakrat več kot v prvem letu organiziranega storitvenega pitanja leta 2003.

Gibanje števila proizvedenih prašičev od leta 2003 je prikazano v tabeli 2.

Tabela 2: Proizvedeni prašiči v kom.

Proizvod	Leto 2003	Leto 2004	Leto 2005	Leto 2006	Leto 2007
Pitanci	120.060	131.446	134.728	150.490	157.338
Prevedbe	4.573	4.843	4.395	4.062	3.553
SKUPAJ	124.633	136.289	139.123	154.552	160.891

Vir: Interni viri Farme Ihan d.d.

Večji fizični obseg proizvodnje je posledica izredne plodnosti plemenske črede na vseh treh farmah in dokončanja prenove na farmi Klinja vas v juliju 2006. Kljub nekontinuirani dinamiki prenove je bila plemenska čreda pravočasno in ustrezno povečana za novo farmsko kapaciteto proizvodnje, 60.000 tekačev letno. Za manjše število prevedb v letu 2006 pa je razlog boljša plodnost svinj in zmanjšana odbira mladice zaradi predvidenega začetka prenove farme Pristava v septembru 2006.

Mesarska divizija – Farme Ihan praktično vso proizvodnjo prašičev prodajo v odvisno družbo Farme Ihan – MPR d.o.o. (Klavnica Šentjur). V letu 2006 so pričeli tudi z izvozom živih prašičev v Avstrijo, delež je bil sicer majhen, bolj pomembno je dejstvo, da so se s slovenskim prašičem pojavili tudi izven meja Slovenije, preverili kakovost in iztrženo ceno.

Zaradi velikega obsega medsebojnega poslovanja v okviru skupine (npr.: Farme Ihan d.d. – FI MPR d.o.o. – Meso Kamnik d.d.) vsa kupoprodajna razmerja temeljijo na avstrijski borzni ceni. Na ta način je zagotovljena dovolj velika preglednost poslovanja med podjetji v skupini, nespremenjen sistem obračuna pa je sledljiv v daljšem časovnem obdobju.

Glavne značilnosti, ki so zaznamovale področje mesarske divizije v skupini Farme Ihan v letu 2007, so strnjene v naslednje ugotovitve:

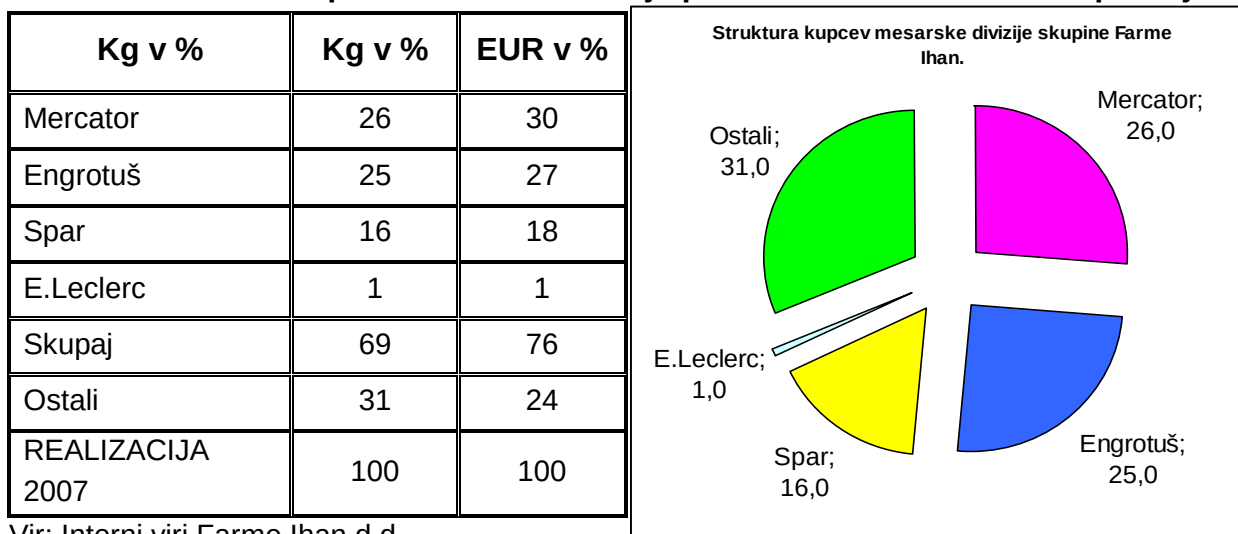
- Na račun bistveno povečanega klanja FI-MPR d.o.o. se je obseg prodaje živih prašičev zmanjšal na minimum.
- Podjetja v skupini so prisotna v vseh večjih trgovskih sistemih, preko svoje lastne maloprodajne mreže in posledično javnih razpisov pa so prisotni tudi na področju javnih zavodov in obratov družbene prehrane.
- Blagovna znamka Anton – sveže slovensko meso postaja vse bolj prepoznavna.

Manj razveseljivo je dejstvo, da se je ponudba poceni svežega svinjskega mesa iz sosednjih držav v letu 2007 še povečala. Solventnost manjših mesarjev je vse slabša, čedalje več je neplačnikov, tveganje neizpolnitve obveznosti kupcev pa se v mesarski diviziji povečuje.

Meso Kamnik, vodilna družba v mesarski diviziji, je v letu 2007 ustvarila 21,5 mio EUR prodajnih prihodkov, in to predvsem s prodajo v trgovske sisteme. Povečevanje prodaje v trgovske sisteme močno vpliva na strukturo prodaj po kupcih, vendar noben kupec nima prevladujočega prodajnega deleža. To zagotavlja skupini boljše možnosti za prilagajanje na nove razmere na trgu. V primerjavi z letom 2006 so prodajo svežega mesa v vseh oblikah povečali za 18 odstotkov in še utrdili vodilni položaj v prodaji svinjskega mesa.

Slika 6 predstavlja največje kupce našega blaga glede na vrednostni in količinski delež.

Slika 6: Struktura kupcev mesarske divizije po količinski in vrednostni prodaji



V letu 2007 so beležili padec storitvenega klanja predvsem zaradi izvoza živih živali in prekinitve poslovnega sodelovanja z neplačniki. Z Litijsko mesarijo pa je skupina postala tudi pomemben člen v storitvenem in lastnem zakolu govedi. Po skupnem številu zakola so postali drugi največji v Sloveniji. Posledično so uspeli dvigniti tudi prihodke od prodaje za 8,5 odstotka, ne glede na zamrznitev cen trgovskih sistemov zaradi uvedbe evra.

Mesarska divizija je neposredno, tesno in izključno vezana na prodajo. Zato se ta del skupine ves čas srečuje s problemi trženja in naraščanjem plačilne nedisciplini na trgu. V letu 2007 so od 15 največjih kupcev (izključujoč trgovske sisteme) izgubili 3 kupce zaradi sodnih izvršb.

5.2 Analiza uspešnosti poslovanja divizij

Z zadovoljevanjem potreb si človek zagotavlja bolj ali manj uspešno preživetje. Potrebe zadovoljuje z izdelki ali storitvami, ki jih posredno ali neposredno pridobiva iz narave. Človekove potrebe so neomejene, medtem ko so dobrine omejene, zato človek izbira dobrine ali način njihovega pridobivanja tako, da bo s čim manj surovinami, s čim manj sredstvi zadovoljil svojo potrebo ali pa bo z danim delom poskušal v čim večji meri zadovoljiti svoje potrebe. Z uspešnostjo poslovanja odgovorimo na vprašanje, kako se uresničuje temeljno načelo gospodarjenja, t.i. minimax načelo, kar pomeni, doseči čim večji učinek, rezultat ali cilj z danimi sredstvi, predmeti in delom, oziroma doseči učinek s čim manjšimi sredstvi, delom in predmeti.

To splošno gospodarsko načelo omogoča primerjavo in kriterij izbire med različnimi možnostmi porabe sredstev.

Uspešnost gospodarjenja lahko izrazimo z več delnimi merami ali kazalci uspešnosti poslovanja. Uspešnost poslovanja v kapitalnem gospodarstvu pa ugotavljamo predvsem z donosnostjo oziroma rentabilnostjo.

Produktivnost in ekonomičnost sta notranje določeni meri uspešnosti, rentabilnost pa je eksogeno (družbenoekonomsko) določena (Pučko, Rozman, 2000, str. 216-217). Podjetje namreč pri svojem poslovanju vstopa v razmerje z drugimi podjetji in porabniki na trgu, in skupaj predstavljajo družbeno gospodarstvo. Temeljni cilj je vedno določen od zunaj s strani porabnikov in ne s strani tistega, katerega uspešnost meri. Iz bilance stanja in izkaza uspeha podjetja (priloga 4 in 5) so izračunani kazalniki, ki so največkrat omenjeni v tuji literaturi in so povezani z uspešnostjo poslovanja. Ti kazalniki so (Birgham, Houston, 1998, str 84-88.): donos na sredstva ali rentabilnost sredstev (Return on Assets ali ROA), donos na lastne vire ali rentabilnost kapitala (Return on Equity ali ROE), naložbeni donos ali donosnost investicij (Return on Investment ali ROI), donos na vloženi kapital (Return on Capital Employed), donos na prihodke iz prodaje (Return on Sales), dobiček na delnico (Earnings per Share) in dividenda na delnico (Dividend per Share).

V tabeli 3 so izračunani kazalniki uspešnosti, med njimi najpomembnejši ROE, ROA in ROI, to je kmetijskega dela skupine.

Tabela 3: Kazalniki uspešnosti kmetijske divizije – Farme Ihan

Kazalniki finančne uspešnosti	2007	2006
Stopnja lastniškosti financiranja v % (kapital / obveznosti do virov sredstev)	32,8	40,8
Stopnja dolgoročnosti financiranja v % (kapital+dolg dolgovi /obveznosti do virov sredstev)	55,9	69,9
Stopnja osnovnosti investiranja v % (osnovna sredstva / sredstva)	33,0	34,4
Stopnja dolgoročnosti investiranja v % (dolgoročna sredstva / sredstva)	68,1	65,1
Koeficient kapitalne pokritosti OS (kapital / osnovna sredstva)	0,99	1,19
Hitri koeficient (likvidna sredstva / kratkoročne obveznosti)	0,00	0,00
Pospešeni koeficient (likvidna sredstva + kratk.terjatve / kratk.obveznosti)	0,21	0,23
Kratkoročni koeficient (kratkoročna sredstva / kratkoročne obveznosti)	0,68	1,18

Kazalniki gospodarnosti		
Koeficient gospodarnosti poslovanja (poslovni prihodki / poslovni odhodki)	0,94	1,06
Kazalniki poslovne uspešnosti		
Koeficient čiste dobičkonosnosti kapitala (ROE) v % (čisti dobiček / povprečni kapital)	0,00	4,65
Koeficient dobičkonosnosti sredstev (ROA) v % (dobiček / sredstva)	0,00	1,89
Donosnost sredstev (ROI) v % (dobiček + amortizacija / sredstva)	0,00	5,86

Vir: Letno poročilo 2007, Farme Ihan d.d.

Glavnino **poslovnih prihodkov** je družba ustvarila s prodajo živih prašičev. V FI-MPR d.o.o. jih je bilo prodanih dobrih 90%, 6% proizvodnje pa v tujino (Avstrija). Tudi v letu 2007 se je, enako kot v preteklih dveh letih, prodajna cena prašičev oblikovala na osnovi avstrijske borzne cene. Zaradi izredno neugodnih cen živih prašičev so bili prihodki prodaje v Šentjur nižji za 1,5 milijona €. Iz obratne črede je med osnovno družbo prevedla – usredstvila 3.550 plemenskih svinj in 3 plemenske merjasce. Prihodki iz naslova odprave dolgoročnih rezervacij so bili v letu 2007 zanemarljivi. Doseženi poslovni prihodki v skupini Farme Ihan so v letu 2007 tako znašali 19,132 mio. € in so bili primerljivi s preteklim letom.

V strukturi **poslovnih odhodkov** se je občutno povečal delež stroškov materiala. Povprečna cena kilograma krme je bila v letu 2007 za 4 cente višja (+ 23%), kot v preteklem letu. V nominalnem znesku to pomeni za 2,3 milijona € višje stroške.

Stroški storitev predstavljajo dobrih 14% poslovnih odhodkov. Prevladujejo stroški kooperacijskega pitanja prašičev, stroški veterine, prevozov tekačev med lokacijami in stroški prevoza pitancev v Šentjur. Med stroške intelektualnih in osebnih storitev so vključeni tudi stroški revizijske hiše.

Kapital delniške družbe se je v primerjavi s stanjem na dan 31.12.2006 znižal za znesek izgube poslovnega leta v višini 2.181.949 €.

V skupini Farme Ihan se je **dobičkonosnost lastniškega kapitala** znatno znižala glede na preteklo leto 2006, in to predvsem na račun izgube. Vendar pa je potrebno donosnost kapitala nujno izboljšati. Enako lahko trdimo za **dobičkonosnost in donosnost sredstev**. Oba kazalca sta glede na leto 2006, ki je bilo relativno dobro, precej slabša, predvsem zaradi ustvarjene izgube in prevelikega angažiranja sredstev. Kazalniki uspešnosti mesarskega dela skupine so izračunani v tabeli 4.

Tabela 4: Kazalniki uspešnosti mesarske divizije skupine Farme Ihan

Kazalniki finančne uspešnosti	2007	2006
Stopnja lastniškosti financiranja v % (kapital / obveznosti do virov sredstev)	17,3	19,1
Stopnja dolgoročnosti financiranja v % (kapital+dolg.dolgovi /obveznosti do virov sredstev)	59,0	45,5
Stopnja osnovnosti investiranja v % (osnovna sredstva / sredstva)	72,1	76,3
Stopnja dolgoročnosti investiranja % (dolgoročna sredstva / sredstva)	72,1	76,3
Koeficient kapitalske pokritosti OS (kapital / osnovna sredstva)	0,240	0,249
Hitri koeficient (likvidna sredstva / kratkoročne obveznosti)	0,001	0,003
Pospešeni koeficient (likvidna sredstva + kratk.terjatve / kratk.obveznosti)	0,617	0,494
Kratkoročni koeficient (kratkoročna sredstva / kratkoročne obveznosti)	0,698	0,551
Kazalniki gospodarnosti		
Koeficient gospodarnosti poslovanja (poslovni prihodki / poslovni odhodki)	1,004	0,997
Kazalniki poslovne uspešnosti		
Koeficient čiste dobičkonosnosti kapitala (ROE) v % (čisti dobiček / povprečni kapital)	-2,00	0
Koeficient dobičkonosnosti sredstev (ROA) v % (dobiček / sredstva)	-11,98	0
Donosnost sredstev (ROI) v % (dobiček + amortizacija / sredstva)	3,88	0

Vir: Letno poročilo 2007, Meso Kamnik d.d.

Poslovni prihodki, doseženi v mesarski diviziji skupine Farme Ihan, so v letu 2007 znašali 21,639 mio. € in so bili za 3,183 mio. € oz. 17,2% večji kot v letu poprej. V poslovne prihodke najpomembnejši delež prispeva prihodek od prodaje proizvodov in storitev na domačem trgu, ki znaša 93,5% celotnega prihodka in se je v primerjavi z letom 2006 povečal za 12%. Manjši delež prispevajo prihodek od prodaje proizvodov in storitev na tujem trgu, 3,3%, prihodek od prodaje trgovskega blaga in materiala na domačem trgu, 2,3%, ter drugi poslovnih prihodki, ki so znašali 0,8%.

V strukturi **odhodkov** predstavlja 93,7% delež stroškov osnovnega materiala in surovine, ki so v letu 2007 znašali 14.149 mio € in so najpomembneje vplivali na

poslovni izid. Med stroški materiala sta pomembnejši postavki še strošek pomožnega materiala v višini 447.482 € in strošek porabljene energije v višini 274.874 €.

Največjo postavko med **stroški storitev** predstavljajo stroški drugih storitev v višini 1.372 mio. €, med njimi sta najpomembnejši postavki stroški komercialnih kondicij, ki jih zaračunavajo veliki trgovski sistemi, in stroški komunalnih storitev. Pomembnejši postavki med stroški storitev sta strošek storitev pri proizvodnji proizvodov in opravljanju storitev, 1.123 mio. €, in strošek transportnih storitev v višini 653.366 €.

Kazalci dobičkonosnosti so zelo pomembni za lastnike in 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, to pa kažejo kazalci dobičkonosnosti, zato bo v prihodnosti mesarsko divizijo potrebno preoblikovati oz. prestrukturirati tako, da ne bo samo zmanjševala izgubo, ampak tudi ustvarjala dobiček.

5.3 Prednosti in slabosti divizij

Prednosti poslovanja podjetja predstavljajo notranje sposobnosti, s katerimi podjetje razpolaga v primerjavi s konkurenco. V primeru, da ima podjetje boljše možnosti na določenih področjih v primerjavi s konkurenco, te predstavljajo prednosti oziroma moč podjetja. V obratnem primeru, ko podjetje zasledi deficit v primerjavi s konkurenco na nekaterih področjih, govorimo o slabostih podjetja. V podjetju se večkrat govori samo o njegovih prednostih, manj pa o njegovih slabostih. Toda slabosti so lahko zelo nevarne za uspeh podjetja, zato jih je potrebno poiskati in opredeliti, vedeti, kako bomo postopali z njimi sedaj in v prihodnje. V nadaljevanju bom povzela ključne prednosti in slabosti kmetijske in mesarske divizije skupine Farne Ihan, ki sledijo iz predhodne analize poslovanja obeh divizij in njune uspešnosti. Ključnim prednostim in slabostim, sem dodala še prednosti in slabosti, ki se bistveno ne razlikujejo od konkurentov, vendar so pomembne z vidika divizij znotraj skupine.

Poslovne **prednosti kmetijske divizije**, ki pozitivno vplivajo na doseganje cilja, so naslednje:

- Poslovanje po standardu ISO 9001 in ISO 14001: Povečala se je predvsem preglednost poslovanja, jasnost razmejitev delovnih nalog, pristojnosti in odgovornosti, zmanjšala pa se je možnost nastanka konfliktnih situacij zaradi tolmačenja ali nerazumevanja zahtev, ustvarile so se osnove za izboljševanje kakovosti.
- Tehnološka opremljenost omogoča večjo učinkovitost: V zadnjih letih poteka intenzivna rekonstrukcija hlevov za vzrejo prašičev, prenova hlevov poteka tako na matični farmi kot tudi na farmah v Klinji vasi in Pristavi.

- Finančna struktura kaže na visoko stopnjo samofinanciranja, solidno plačilno sposobnost ter ugodno strukturo virov.
- Podjetje je največje v panogi na slovenskem trgu, zato ima boljša izhodišča za poslovanje.
- Visok tržni delež na domačem trgu zagotavlja primerno ekonomijo obsega.
- V panogi in med kupci na domačem trgu ima podjetje velik ugled in zaupanje, saj posluje že dobrih petdeset let, kar odločujoče vpliva pri nakupu blaga potrošnikov.
- Podjetje v proizvodnji zaposluje starejši kader, ki ima veliko praktičnih izkušenj, kar je velika prednost, neproizvodni del podjetja pa predstavljata dve generaciji (starejša z izkušnjami in mlajša s strokovnim znanjem), ki se dobro dopolnjujeta.
- Povprečna plača zaposlenega je višja od plač v panogi, kar je zanimivo za nove ljudi.
- Podjetje nudi dijakom, dodiplomskim in podiplomskim študentom pomoč pri izobraževanju ter si tako zagotavlja uspešen kader v prihodnosti.
- Za vodilne je značilen profesionalen način vodenja organizacije, primerljiv s tujo konkurenco.

Poslovne **prednosti mesarske divizije**, ki pozitivno vplivajo na doseganje cilja, so naslednje:

- Podjetje prodaja svoje sveže meso pod blagovno znamko Anton – sveže slovensko meso, potrošnikom zagotavlja blago izključno slovenskega porekla, ki mu kupci zaupajo in ga tudi raje kupujejo.
- V panogi in med kupci na domačem trgu ima podjetje velik ugled, saj posluje že dobrih petdeset let, kar znatno vpliva pri odločitvi uporabnikov.
- Podjetje s svojo strateško lokacijo v osrednji Sloveniji, poznavanjem položaja v tujini in doma in zaradi bližine trga zmanjšuje stroške distribucije.
- Dolgoletna tradicija, ugodno razmerje med kakovostjo in ceno, povečuje možnost prodaje.
- Sposobnost razvoja in predelave zahtevnejših izdelkov z obstoječo tehnologijo, ki je primerljiva z evropsko in zato bolj zanimiva za mlajše generacije.
- Možnost dodajanja novih proizvodnih linij, ki bi pospešile diverzifikacijo v sorodne proizvode, ki bi razširili krog potencialnih potrošnikov.
- Visoka kakovost in varnost izdelkov na vseh strateških poslovnih področjih, saj so le taki za kupce ustrezni in sprejemljivi.

Glavne **slabosti kmetijske divizije** so:

- Ozka diverzifikacija poslovnega programa pomeni za podjetje slabost, saj se zvišuje poslovno tveganje; v kolikor bo manjše zanimanje za blago na račun bolezni oziroma drugih dejavnikov, to lahko resno poslabša likvidnostno stanje in s tem obstoj podjetja;

- visok delež stroškov blaga, materiala in storitev v čistih prihodkih dajejo podjetju izjemno slabe možnosti za razvoj in rast;
- neobstoječa prodaja živih živali v tujino;
- enormna rast cen žit, ki so osnovna sestavina prehrane živali in s tem zviševanje stroškov;
- znatna porast cen derivatov, gnojil in semen, ki dražijo proizvodnjo;
- razpršenost proizvodnje povzroča logistične težave in povišuje stroške;
- med zaposlenimi je zaznati pomanjkanje delovnega navdušenja, energije, zagnanosti in veselja, kar otežuje izvajanje zadanih ciljev;
- slabo obvladanje povezanih podjetij in posledično manjša učinkovitost poslovanja skupine;
- v primerjavi z evropskimi podjetji v panogi je skupina Farme Ihan izredno majhna.

Glavne **slabosti mesarske divizije** so:

- velikost podjetij je premajhna za doseg kritične mase proizvodnje (nizka stopnja povezovanja in združevanja enot med seboj),
- proizvodne kapacitete v predelavi so premajhne,
- razpršenost in razdrobljenost proizvodnje povzroča logistične težave in povišuje stroške,
- podjetje se ukvarja z dejavnostjo, ki je nezanimiva za nove kadre,
- slaba plačilna sposobnost in plačilni roki velikih kupcev, ki se podaljšujejo, povzročajo likvidnostne težave podjetjem,
- ni strateškega usmerjanja (v družbah primanjkuje strategij in dolgoročnih poslovnih načrtov),
- neizkoriščenost zmogljivosti v posameznih družbah (60%-70%), neučinkovitost poslovanja,
- nizka stopnja tujih investicij (pomanjkanje sredstev za povečanje in posodobitev obratov),
- ni sodobnih mednarodnih načinov povezanega poslovanja (strateške zveze, horizontalne in vertikalne kooperacije), ki bi omogočali rast in razvoj,
- pomanjkanje tržnega deleža in preslaba pozicioniranost v trgovskih sistemih,
- pomanjkljiva usposobljenost vodstva s področja mednarodnega marketinga,
- nizka izvozna usmerjenost in zaprtost v domači trg onemogočata povečanje prodaje.

6 ANALIZA IN PREDVIDEVANJE OKOLJA

Ker je podjetje v svojem razvoju, rasti in delovanju vedno povezano z zahtevami in potrebami okolja, je za vsako podjetje osnovnega pomena pravočasno spoznavanje le-tega in njegovih potreb. Za potrebe ugotavljanja priložnosti in nevarnosti, ki jih

okolje ponuja podjetju Farme Ihan d.d., bom izhajala iz Porterjeve analize. **Analiza okolja** je proces, s katerim poskušamo nadzirati zunanje sektorje ter tako izluščiti priložnosti in nevarnosti, ki jih okolje podjetju nudi. Diagnoza vplivov okolja je mnenje, ki temelji na analizi okolja, določa pa naravo področij, na katerih lahko pridobimo konkurenčne prednosti, zaradi nevarnosti pa izostanemo.

6.1 Analiza najširšega okolja skupine – PEST analiza

Po podatkih nacionalnih računov kmetijstvo v zadnjih letih k bruto domačemu proizvodu prispeva okoli 2%, k skupni zaposlenosti pa okoli 10%. Oba deleža se zmanjšujeta, in na splošno lahko stanje v kmetijstvu v zadnjih letih ocenimo kot neugodno. Vstop v EU na področju kmetijstva sicer ni povzročil večjih pretresov, saj so se bolj ali manj nadaljevali trendi, ki jih je bilo opaziti že pred vstopom. Kljub težavam je kmetijska politika, v celoti gledano, zasledovala zastavljene cilje in tako prispevala k stabilnosti razmer in mehkeemu prehodu na skupni trg EU. Na ekonomskem področju je bilo za zadnja leta značilno razmeroma hitro realno padanje cen kmetijskih pridelkov ob hkratni hitri rasti proračunskih podpor. Če lahko sodimo po letu 2006, se je trend pospešenega padanja cen (hitrejšega kot na trgu EU) umiril, medtem ko proračunske podpore še vedno naraščajo. Fizični obseg proizvodnje sicer precej niha pod vplivom naravnih razmer, je pa v splošnem opaziti rahel trend rasti.

Dohodki so v zadnjih treh letih razmeroma stabilni, pri čemer spremembe faktorskega dohodka kmetijstva realno niso presegle 6%. Na področju zunanje trgovine je bilo predvsem v prvem letu po vstopu opaziti neugodne spremembe (hitra rast uvoza ob manjšem izvozu), kar pa je bil, kot kažejo kasnejši podatki, le prehodni pojav. Negativen saldo zunanje trgovine z agroživilskimi proizvodi sicer še naprej narašča, vendar ob rasti zunanjetrgovinske menjave, pri čemer je rast izvoza hitrejša od rasti uvoza.

Prve napovedi ekonomskega položaja kmetijsko-agroživilskega sektorja v letu 2007 in začetku 2008 kažejo, da se kljub občutnemu višanju stroškov pridelave in prireje dohodkovni položaj ni poslabšal. Faktorski dohodek naj bi se po napovedi Statističnega urada RS v letu 2007 povečal za 7 odstotkov v primerjavi z letom 2006. Intenziven padec cen kmetijskih pridelkov v zadnjih letih nadomeščajo prav naraščajoče proračunske podpore s strani države.

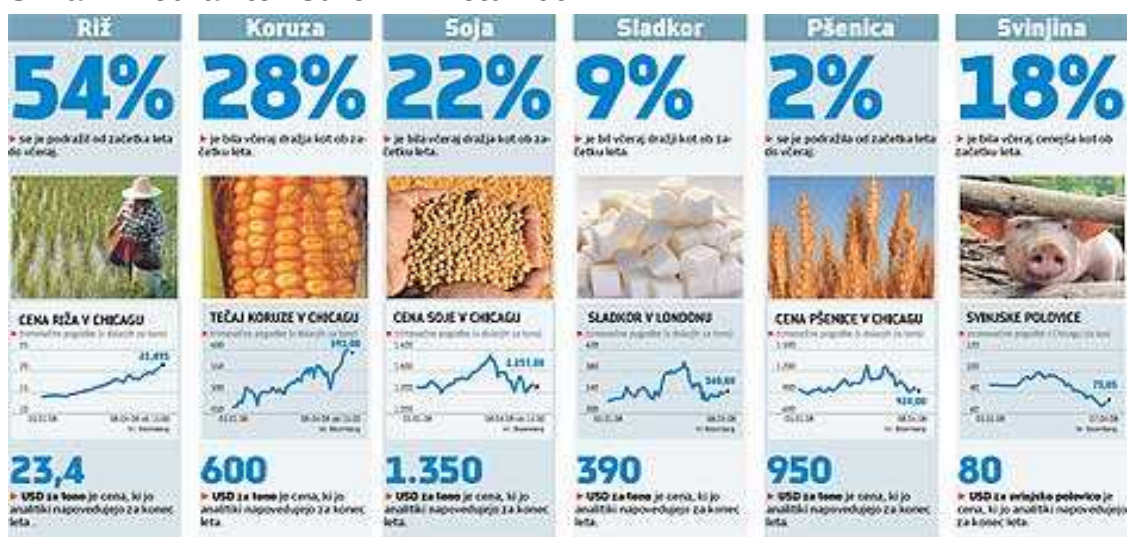
V letu 2007 je bilo zabeleženo:

- nadaljevanje trenda rahlega zmanjševanja števila kmetijskih gospodarstev ob hkratni zmerni rasti koncentracije proizvodnje (padanje števila manjših in rast števila večjih gospodarstev),

- površina kmetijske zemlje v uporabi ostaja stabilna (v zadnjih letih je zaznati zmanjševanje površine trajnih nasadov, kar je posledica opuščanja ekstenzivnih sadovnjakov),
- stalež živine je v zadnjih letih razmeroma stabilen, vendar se za nadaljevanje letošnjega leta napoveduje trend zmanjševanja števila prašičev, porast števila govedi in drobnice,
- fizični obseg proizvodnje v letu 2008 je večji od predhodnega leta, to pomeni povečan obseg živinorejske proizvodnje in manjši obseg rastlinske proizvodnje,
- cene kmetijskih pridelkov so realno porasle v zadnjih dveh letih,
- še močneje kot cene kmetijskih pridelkov pa so v letu 2007 porasle cene inputov za kmetijstvo (močan porast cen mineralnih gnojil in predvsem cen močne krme).

Slika 7 nam prikazuje, za koliko so se žitarice, sladkor in svinjina podražile od začetka leta 2008 pa do meseca marca 2008.

Slika 7: Podražitev surovin v letu 2007

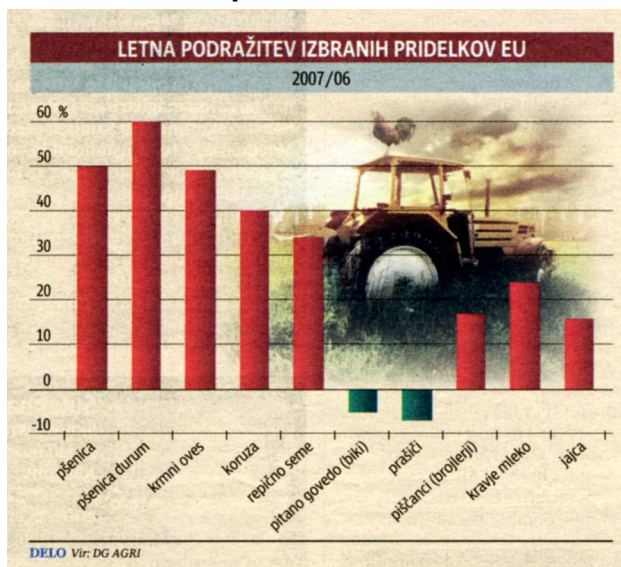


Vir: Finance, 7.3.2008.

Na podlagi razpoložljivih podatkov je bilo ocenjeno, da so bile ekonomske razmere zaradi porasta odkupnih cen. zelo neugodne za živinorejo, saj je bil zabeležen padec cen živine ob močnem povečanju cen krme.

V posebno težkem ekonomskem položaju so se v letu 2007 znašli prašičerejci, kar je razvidno tudi iz slike 8.

Slika 8: Letna podražitev izbranih pridelkov EU



Vir: Delo, priloga FT, 26.05.2008.

Pri proizvodnji mleka dokončne ocene za leto 2007 še ni mogoče podati. Na podlagi koeficienta ekonomičnosti je ocenjeno, da so se v lanskem letu zaradi počasnejše rasti odkupnih cen od rasti stroškov prireje, predvsem v zadnjem četrtletju leta, ekonomske razmere pri proizvodnji mleka verjetno nekoliko poslabšale.

- V mlečni panogi tečejo intenzivni procesi prestrukturiranja panoge, saj je število proizvajalcev v tržnem letu 2006/07, v primerjavi z letom 2001/02, ki oddajajo mleko, zmanjšalo za 36%, oddane količine mleka v istem obdobju pa povečale za 9,5%.
- V letu 2007 je bilo tujim mlekarnam prodanega ca. 28% celotnega tržnega odkupa surovega mleka (147.213 ton), medtem ko je bilo v letu 2006 povečanje izvoza svežega mleka kar za 3 krat večje.
- Slovenija je bila po ravni odkupnih cen mleka za rejce tudi v letu 2006 pod povprečjem EU (-5%), pri čemer je bila cena v primerjavi z večino starih članic razmeroma nizka, v primerjavi z večino novih članic pa razmeroma visoka. Na letni ravni (dec.07/dec.06) je odkupna cena porasla za 17,4%. Po podatkih statistike je povprečna odkupna cena mleka leta 2007 znašala 0,2867 EUR/l (27,83 EUR/100 kg) in je bila za 4,4% višja od povprečne odkupne cene v letu 2006. Odkupna cena je občutneje porasla v zadnjem četrtletju lanskega leta.
- Vzporedno z rastjo odkupnih in tržnih cen so rasle tudi drobnoprodajne cene mleka. Po podatkih statistike so drobnoprodajne cene v januarju 2008 v primerjavi z januarjem 2007 porasle sledeče:
 - o mleko sterilizirano, 1.4 -1.6% m.m., v TP za 40,6%
 - o mleko navadno, 3,5% m.m., v TP za 31,6%
 - o jogurt, 180 g, 3.2 m.m, za 30%
 - o skuta, cca 40% m.m., za 24,2%
 - o sir Ementaler, 45% m.m., za 23,3%

- Kljub napredku v Sloveniji še vedno beležimo dokaj neugodno strukturo proizvajalcev mleka. Z mlečno kvoto, nižjo od 40.000 kg, je okoli 60% vseh proizvajalcev z 18% deležem celotne oddaje oziroma neposredne prodaje.

Razmere v prireji mesa – govedo - so bile v letu 2007 ocenjene kot nekoliko slabše, saj so se stroškovno-cenovna razmerja (manjši tako zakol kot tržni odkup, hitra rast stroškov prireje, po drugi strani pa upočasnjena rast odkupnih cen), in s tem posledično tudi ekonomske razmere v prireji govejega mesa, nekoliko poslabšale v primerjavi z letoma 2005 in 2006, ki sta bila za trg govedine ugodna.

Gibanje izvoza živine, sveže govedine, zmrznjene govedine, drobovine in govedine v konzervi od julija 2005 do oktobra 2007 je predstavljeno v sliki 9.

Slika 9: Izvoz govedine in živine v obdobju 2005 – 2007

IZVOZ GOVEDINE IN ŽIVINE						
v tonah						
obdobje	živina	sveža govedina	zmrznjena govedina	drobovina	govodina v konzervi	skupaj
jul. 05 - jun. 06	37,98	101,41	23,96	54,0	25,15	188,55
jul. 06 - jun. 07	28,87	64,61	17,71	0,0	4,86	116,05
sprememba (%)	-24,0	-36,3	-26,1	-100,0	-80,7	-38,5
jul. 05 - okt. 06	8,62	36,63	9,95	0,0	4,40	59,60
jul. 06 - okt. 07	7,76	18,20	5,64	0,0	0	31,60
sprememba (%)	-10,0	-50,3	-43,3	/	-100,0	-46,98

DELO Vir: DG - AGRI, Evropska komisija

Vir: Delo, priloga FT, 10.12.2007.

Prireja mesa ostaja znotraj razpona običajnih medletnih nihanj zadnjega obdobja, in kot posledica odprtja trga po vstopu v EU se je močno povečal tudi obseg zunanje trgovine. Večji vpliv razmer na evropskem trgu, ki jih je zaznamoval porast cen, se je ob manjši domači ponudbi odrazil tudi na višjih odkupnih cenah. Odkupne cene vseh kategorij klavne govedi so tako prvič v zadnjih letih po vstopu v EU močno porasle.

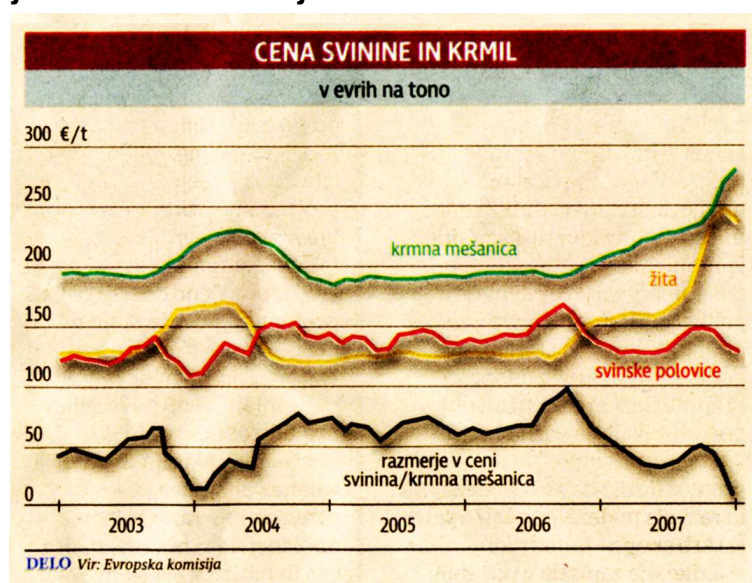
Povečala so se tudi neposredna plačila rejcem, tako da se je vrednost prireje pomembno povišala. Kljub temu da so vzporedno porasle tudi cene inputov za tekočo porabo (predvsem gorivo), so bila cenovno-stroškovna razmerja za pitanje govedi tako v letih 2005 in 2006 med najugodnejšimi v zadnjih desetih letih, kar je vplivalo tudi na porast dodane vrednosti oziroma dohodkov na enoto.

V prašičereji pa je bila zgodba popolnoma drugačna. Podražitev krme kot tudi drugega repromateriala, energije in storitev je močno vplivala na višje stroške, to pa je pripeljalo do poslabšanja cenovno-stroškovnih razmerij in vplivalo na slabšanja ekonomskega položaja panoge.

- V januarju 2008, v primerjavi z januarjem 2007, je bila zabeležena porast stroškov prireje za okrog 24% (strošek krme v KIS2 modelni kalkulaciji trenutno predstavlja od 40-46% v strukturi lastne cene pri pitanju s popolnimi krmnimi mešanicami ter okrog 11% pri kombiniranem krmljenju). Zaradi občutno hitrejši rasti stroškov prireje, ob praktično nespremenjenih ali celo nekoliko nižjih odkupnih cenah, se je poslabšal koeficient ekonomičnosti, ki trenutno znaša okrog 60% v primeru krmljenja s popolnimi krmnimi mešanicami (lani 73%) oziroma 67% pri kombiniranem krmljenju (lani 74%).

Slika 10 nam nazorno prikazuje, kako dramatične so bile podražitve žita v letu 2007 in kako krivulji žita in cen svinjskih polovic tvorita ekonomske škarje.

Slika 10: Gibanje cen krme in svinjine od leta 2003 do leta 2007



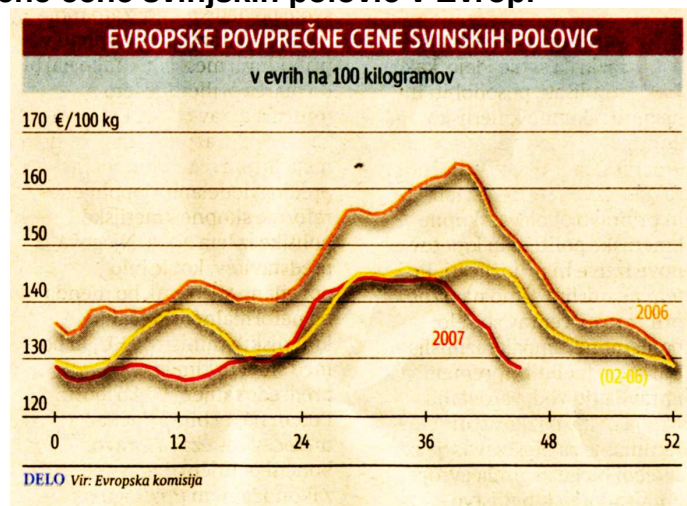
Vir: Delo, priloga FT, 10.12.2007.

Nastala situacija, ki peha rejce prašičev na rob preživetja, je priklicala sledeče ukrepe:

- Slovenija je neto uvoznica prašičjega mesa (imamo le cca. 70% stopnjo samooskrbe). Zato sta uvedena ukrepa zasebnega skladiščenja in reaktivacija izvoznih nadomestil za meso imela le manjši posredni pozitivni učinek na slovenski trg, ki je sicer pod močnim vplivom evropskega.

Krivulja povprečnih cen svinjskih polovic z leta 2007, na sliki 11, jasno prikazuje nivo cen, ki je znatno nižji kot v letu 2006, in je poleg visokih cen krme posledično kriv za prašičerejsko krizo po Evropi.

Slika 11: Povprečne cene svinjskih polovic v Evropi

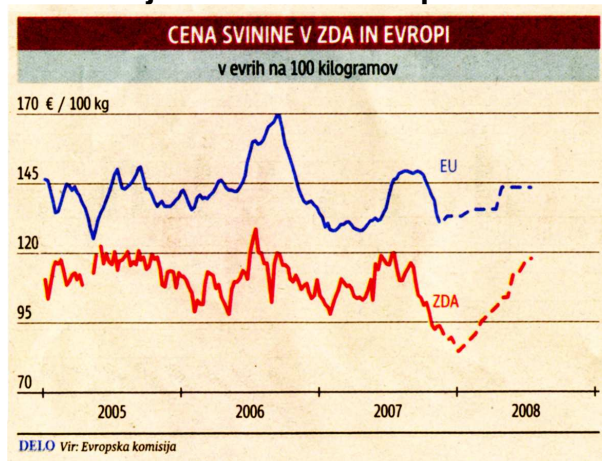


Vir: Delo, priloga FT, 10.12.2007.

- Dejstvo je tudi, da je Slovenija deficitarna s krmo, zato jo mora uvažati po visokih svetovnih cenah. Kot dodaten ukrep za stabilizacijo cen žit in posredno stroškov v živinoreji je bila sprejeta uredba Sveta o začasni opustitvi uvoznih carin za nekatera žita v tržnem letu 2007/2008. Poleg tega bo komisija tudi podaljšala obdobje zasebnega skladiščenja za 3 mesece.
- Komisija je praktično že izčrpala vse možne tržno-cenovne ukrepe (zasebno skladiščenje, reaktivacija izvoznih nadomestil za meso, ukinitve uvoznih dajatev za žita), ki jih ima na voljo v okviru skupne tržne ureditve za prašičje meso, kot tudi druge tržne ureditve, s katerimi je nameravala vplivati na izboljšanje stanja na trgu prašičjega mesa. Po zadnjih ugotovitvah komisije so predlagani ukrepi na ravni Skupnosti že učinkovali, saj so zaustavili nadaljnje padanje odkupnih cen. Potrebno pa bo razmisliti o nadaljnjih ukrepih za stabilizacijo razmer na trgu prašičjega mesa, ki bi cene ne le umirili, ampak vzpodbudili tudi njihovo rast.

Slika 12 prikazuje primerjavo cene svinjine med ZDA in Evropo od leta 2005 do leta 2008.

Slika 12: Primerjava cen svinjine v ZDA in Evropi



Vir: Delo, priloga FT, 10.12.2007.

Rezultati živilskopredelovalne industrije so prav tako takoj po vstopu kazali na izrazito poslabšanje. Padel je fizični obseg proizvodnje, panoga pa je izkazala neto izgubo. Fizični obseg proizvodnje je rahlo padel tudi v letu 2007, se je pa precej povečal izvoz, izboljšali pa so se tudi finančni rezultati.

Morda to že nakazuje na konsolidacijo panoge. Seveda splošne slike agroživilskega sektorja ni mogoče posploševati tudi na raven posameznih proizvajalcev. Tudi razlike med posameznimi proizvodnimi usmeritvami so občutne. Dober primer je sladkor oziroma sladkorna pesa, kjer je z letom 2007 prišlo do ukinitve proizvodnje. Nesporno skupni trg terja hitrejše prilagajanje, in prav s premiki na področju strukturnih sprememb v preteklem obdobju ne moremo biti zadovoljni. Proces koncentracije se je upočasnil, raven produktivnosti pa je bistveno nižja kot v EU. Hitrejša rast produktivnosti je tako glavni izziv bodočega razvoja.

Kot kažejo podatki strukturnih popisov, se je proces strukturnih sprememb v slovenskem kmetijstvu, ki je intenzivno potekal od sredine 1990-ih let, v zadnjih letih upočasnil. Slovenija tako po povprečni velikosti kmetijskih gospodarstev kot po produktivnosti dela zaostaja za povprečjem EU-25 za okoli trikrat, in se uvršča v skupino članic z najneugodnejšo strukturo kmetijstva. Zaostanek za državami z razvitejšim kmetijstvom se ne zmanjšuje.

6.2 Analiza panoge po Porterju

Porterjeva analiza je zelo popularen in razširjen prijem analize privlačnosti panoge. Razvil in ponudil jo je Porter v začetku osemdesetih let (Pučko v Možina et al., 1994, str. 303.). Ocena strategije podjetja naj bi bila po Porterju odvisna od dveh osrednjih vprašanj. Prvo vprašanje je privlačnost panoge, ki zajema tako tekmece kot uporabnike, za katero stoji možnost, da bo dolgoročno ekonomsko uspešna, in dejavniki, ki jo določajo. Drugo je relativen konkurenčni položaj podjetja v panogi. Po

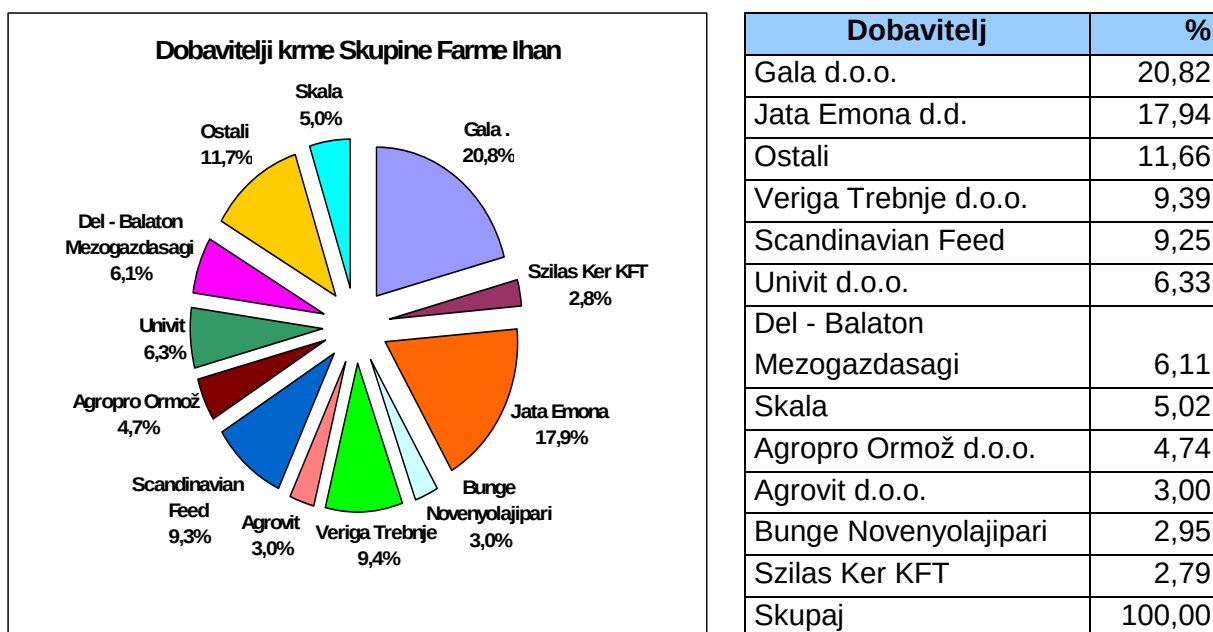
Porterju je privlačnost panoge in širina dejavnosti znotraj nje odvisna od petih določljivk privlačnosti: od nevarnosti vstopa novih konkurentov v panogo, od pogajalske moči dobaviteljev podjetij na eni strani in kupcev izdelkov oz. storitve panoge na drugi strani, od nevarnosti pojava nadomestkov ter od stopnje konkurenčnega rivalstva v panogi sami. Porter imenuje teh pet določljivk kar pet sil, katerih model je prikazan v sliki 1. Porterjev model določa razsežnost konkurence znotraj panoge, od nje pa je odvisna tudi dobičkonosnost panoge. Vsaka izmed petih sil vpliva na cene, stroške in potrebno investiranje, s tem pa na ekonomsko uspešnost, ki jo panoga dosega.

Ocena Porterjevih dejavnikov, ki definirajo panogo skupine Farme Ihan glede na pet določljivk, predstavljena v mojem specialističnem delu, Strateški načrt skupine Farme Ihan (2007, str. 48.), je bila narejena na podlagi pogovorov s predstavniki, ki delajo oz. sodelujejo na posameznih področjih. Ocena petih določljivk je moje subjektivno mnenje, ki sem ga izluščila iz razgovorov s posamezniki, zato se bom tu osredotočila le na vsebinsko analizo.

Pogajalska moč dobaviteljev skupine Farme Ihan je manjša, saj širitev Evropske unije za skupino Farme Ihan predstavlja več možnosti pri iskanju novih dobaviteljev, saj ima skupina sedaj dostop do večje baze dobaviteljev krme. Farme Ihan imajo za pomembne strateške surovine navadno samo par dobaviteljev, ti veliki oziroma strateški dobavitelji pa imajo navadno večjo pogajalsko moč. Skupina ima tudi nekaj dobaviteljev surovin, ki poslujejo znotraj Slovenije, vendar pa so to le preprodajalci surovin, ki jih kupujejo v tujini. Farme Ihan so tako kot večina evropskih rejcev primorane iskati dobavitelje tako znotraj meja Evropske unije (Madžarska, Poljska) kot tudi zunaj. Vse večji pomen pridobivajo surovine, ki prihajajo iz Azije in Južne Amerike.

Največji dobavitelji surovin, namenjenih za prehrano živali v letu 2007, so predstavljeni s sliko 13.

Slika 13: Največji dobavitelji v letu 2007 v % vsega prometa



Vir: Interni viri skupine Farme Ihan.

Pogajalsko moč dobaviteljev določa:

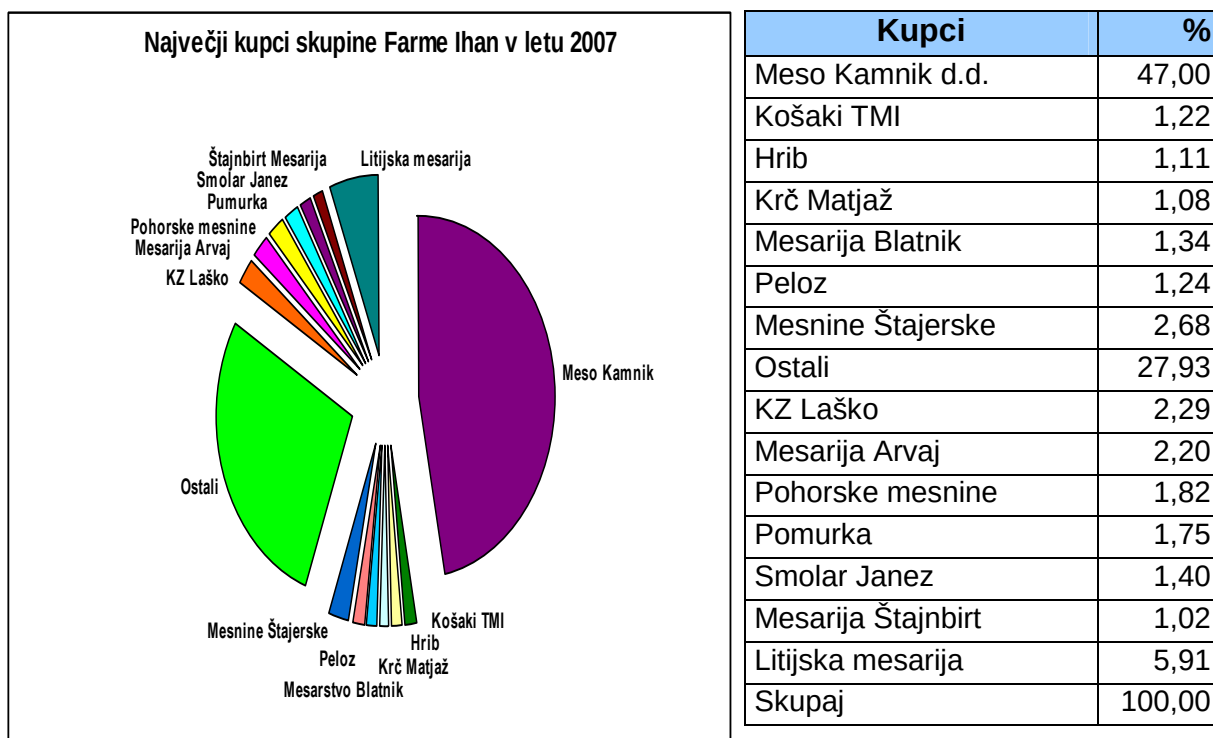
- majhno število ključnih dobaviteljev surovin,
- visoka pogajalska moč dobaviteljev,
- potrebne visoke investicije s strani Farm Ihan,
- velik delež nabave v proizvodnji dobaviteljev,
- partnerske naveze in transparentnost poslovanja znižujejo pogajalsko moč dobaviteljev.

Pogajalsko moč dobaviteljev lahko ocenimo kot povprečno.

Pogajalska moč kupcev je relativno velika, saj so potrebe kupcev za agroživilsko panogo najpomembnejši dejavnik petih konkurenčnih silnic. Kupci morajo biti pripravljeni plačati ceno, ki je višja od proizvodnih stroškov, drugače podjetje ne more preživeti. V agroživilski industriji imajo pogajalsko moč tako večje trgovske verige, grosistični prodajalci kot tudi mesnopredelovalna industrija, ker kupujejo blago v večjih količinah. Skupina Farme Ihan prodaja direktno trgovskim verigam in grosistom, ki so potem tudi njihov direktni kupec, porabnik pa je njihov indirektni kupec. Trgovske verige in grosisti so največji odjemalec, skupaj predstavljajo približno 80% celotne prodaje skupine. Ti odjemalci postajajo vse večji skozi proces konsolidacije v trgovski industriji, kar vodi do vse manjšega števila kupcev z vse večjo sposobnostjo narekovanja cen. Vsak kupec se pogaja za najboljšo ceno, in Farme Ihan prodajajo različnim odjemalcem blago po različnih cenah.

Iz slike 14 lahko razberemo največje kupce skupine Farme Ihan v letu 2007 glede na fakturirano realizacijo.

Slika 14: Največji kupci v letu 2007 v % vse fakturirane realizacije



Vir: Interni viri skupine Farme Ihan.

Pogajalsko moč kupcev določa:

- velikost in številčnost kupcev zvišuje njihovo pogajalsko moč,
- navezanost na relativno velike količine daje prednost kupcem,
- zahtevana transparentnost poslovanja,
- utrjevanje pogajalske moči s transparentnostjo poslovanja,
- cenovni pritiski.

Gledano v celoti, je pogajalska moč kupcev močna.

Pritisk substitutov je zelo majhen oziroma skoraj ne obstaja, kadar obravnavamo mesno industrijo. Med substitute bi lahko uvrstili le izdelke iz sadja in zelenjave. Grožnja substitutov je za agroživilsko industrijo odvisna predvsem od demografske strukture in kulturnih navad ljudi, katerih stil življenja zavrača uporabo mesa v vsakodnevem življenju. Večina prebivalcev pa še vedno uporablja meso v svojem prehranjevanju, saj jim ta predstavlja samoumevno in zaradi ugodnih cen vedno dosegljivo dobrino.

Pritiski substitutov:

- ne obstajajo neposredni proizvodi, ki bi lahko zamenjali proizvod skupine,
- ni verjetno, da potreba po mesu v prihodnosti izgine,
- sprememba prehranjevalnih navad potrošnikov lahko vodi do zamenjave proizvoda in zaradi tega do vedno manjšega vlaganja dohodkov v proizvode skupine.

Z vidika razpoložljivih substitutov ocenjujem dejavnost kot privlačno.

Nevarnost vstopa novih konkurentov v živilskopredelovalno panogo, ki je tehnološko zahtevna ter kapitalsko intenzivna dejavnost, je relativno majhna. Ocenjujem namreč, da obstajajo visoke ovire za vstop v panogo znotraj meja Slovenije, saj je zato potreben visok začetni kapital in veliko izkušenj. V proizvodnem procesu so potrebne velike investicije, svojo težo pa imajo tudi varovanje okolja, poraba energije ter najvažnejše, ekonomija obsega. Največjo rastočo grožnjo novih konkurentov po širitvi Evropske unije predstavlja blago držav z močno razvito proizvodnjo reje prašičev (Danska, Belgija, Nizozemska), hkrati pa blago držav, kjer proizvodnja temelji na številčnosti, ne pa tudi kakovosti (Poljska, Madžarska). Glavna determinanta uspešnosti potencialnih konkurentov bo odziv porabnikov na to, koliko bodo povezovali nižjo ceno z nižjo kakovostjo. Proizvajalci, ki ne bodo sposobni slediti spremembam na trgu, bodo izpostavljeni izgubi tržnega deleža. Trenutno je grožnja vstopa novih konkurentov ocenjena kot srednja, čeprav se lahko poveča. Veliko pa je odvisno tudi od prihodnjih gospodarskih gibanj in direktiv v Evropi, ki bodo vplivali na konkurenco.

Tekmovalnost podjetja v panogi je zelo velika, saj si rejci prašičev močno prizadevajo za doseganje deleža na močno fregmentiranem, vendar zelo privlačnem evropskem trgu. Evropska unija je eden od največjih trgov na svetu, s skupnim številom prebivalcev več kot 450 milijonov v petindvajsetih članicah. Hkrati pa moramo upoštevati hitro razvijajoče se vzhodnoevropske države, ki spadajo v širšo Evropo. Znotraj industrije proizvodnje prašičev obstaja močna konkurenca med petimi glavnimi rejci znotraj slovenskih meja, ki zadovoljujejo le 65% potreb po svinjskem mesu v Sloveniji. Večji notranji trg Evropske unije pomeni več dostopnih gospodinjstev, vendar hkrati tudi večjo konkurenco v Sloveniji, kjer imajo Farme Ihan 35% delež.

Največji domači konkurenti v proizvodnji prašičev so:

- ❖ Skupina Panvita (KG Rakičan)
- ❖ MIP (Farma Podgrad)

V prodaji svinjskih polovic pa:

- ❖ Kras d.d. in MDK
- ❖ Skupina Panvita
- ❖ MIP Nova Gorica d.d.

Konkurenca iz tujine je predvsem uvoz prašičev iz bivših vzhodnoevropskih držav ter Nizozemske, Belgije in Avstrije, ki so konkurenčne tudi zaradi sistema kmetijskih subvencij v EU.

Dejavniki tekmovalnosti podjetja v panogi:

- tekmovalnost v panogi je velika,
- visoka koncentracija proizvodnih kapacitet pri majhnem številu rejcev,

- globalizacijski procesi z vsemi posledicami,
- velika investicijska vlaganja,
- potrebni visoki razvojni resursi,
- dobra pogajalska moč skupine Farme Ihan v primerjavi s konkurenco.

Na podlagi navedenih dejavnikov lahko sklepamo, da je tekmovalnost v panogi velika.

6.3 Priložnosti in nevarnosti divizij

Na osnovi ocene prednosti in slabosti podjetja poskušamo z dodatnim upoštevanjem izdelanih napovedi gospodarskih, konkurenčnih, tehnoloških, političnih in drugih razvojev v širšem in ožjem okolju podjetja oceniti še poslovne možnosti in nevarnosti, ki se lahko pojavijo v prihodnosti. Priložnosti in nevarnosti podjetja v okolju so povezane z njegovimi prednostmi in slabostmi (Pučko, 2003, str. 141).

Na osnovi analize organizacije, lastnih izkušenj in mnenj sodelavcev sem ugotovila naslednje **priložnosti kmetijske divizije**:

- dostopnost surovin na trgu, saj ne bo ovir na mejah med članicami EU,
- vse več potrošnikov se zanima, ali je hrana, ki jo jedo, zdrava in pridelana na okolju prijazen način; to je za skupino priložnost, ker že sedaj izpolnjujejo vse zakonske predpise EU v zvezi z vzrejo in prehrano,
- možnosti strateških povezav znotraj panoge (horizontalna in vertikalna kooperacija, skupni programi raziskav in razvoja),
- povečanje tujih investicij.

Priložnosti mesarske divizije;

- povezovanje trgovskih verig z mesnopredelovalno industrijo se stopnjuje (Farme Ihan lahko bolje izkoristijo medsebojne sinergije, ki bi jih morebitni partnerski odnos prinesel),
- kupci z višjo izobrazbo in višjim življenjskim standardom smatrajo, da so slovenski živilski izdelki boljši od tujih, jim zaupajo in jih tudi raje kupujejo,
- dobro poznavanje delovanja in zakonitosti mesnopredelovalne panoge v Sloveniji,
- odpiranje trgov nekdanje Jugoslavije in vzhodne Evrope,
- porajanje novih tržnih niš in tržnih segmentov.

V prihodnosti pretijo Farmam Ihan iz okolja tudi nevarnosti, ki se jim skupina skuša izogniti. Glavne **nevarnosti**, ki pretijo **kmetijski diviziji**, so:

- prešibka organiziranost in povezanost podjetij v panogi za skupen nastop na domačem trgu in trgu EU,
- močan cenovni pritisk dobaviteljev surovin,

- močnejša in številčnejša konkurenca v prihodnosti,
- nepričakovane bolezni, kot so prašičja kuga, parkljevka in slinavka, bi imele hude posledice na možnosti uspešnega poslovanja,
- poraba svinjskega mesa v Sloveniji zadnja leta stagnira,
- strožji varnostni predpisi pri vzreji prašičev in predelavi svinjskega mesa.

Nevarnosti, ki ogrožajo **mesarsko divizijo**, pa so sledeče:

- sprostitev zunanjetrgovinske zaščite za živilske izdelke po vstopu v EU in s tem soočenje z ostro konkurenco na skupnem trgu EU (manjša dobičkonosnost podjetij),
- potrošniki premalo cenijo proizvode slovenskega porekla, ki so bolj kakovostni in posledično tudi bolj zdravi,
- slovenski trg mesa je majhen in zato zelo občutljiv,
- močnejša in številčnejša konkurenca,
- cenovni pritiski konkurence iz EU,
- prevzemanje domačega trga s strani tujih multinacionalnih družb (boljša kakovost, nižje cene, novi proizvodi),
- dejavnost je nezanimiva za nove kadre,
- spreminjanje potreb in želja kupcev,
- zamujene oz. neodkrite tržne niše.

7 DOLOČITEV VIZIJE IN CILJEV

7.1 Vizija skupine po divizijah

Vizija »Kje naj bi bili jutri?" je opredeljena kot želeno bodoče stanje podjetja (Johnson, 1999, str. 13). Omogoča identifikacijo osebnih ciljev zaposlenih s cilji organizacije, in jo pogosto označujemo za nevidno roko ali nekakšen kompas, ki varno in zanesljivo vodi organizacijo iz negotovosti v prihodnost. Temelji na vrednotah in načelih.

Farme Ihan želijo v svoji **kmetijski diviziji** na domačem trgu okrepiti svoj vodilni položaj med ponudniki živih prašičev. S sledenjem mednarodnih smernic in tehnoloških novosti bodo kakovost in stalnost ponudbe zagotavljali z dolgoročno lastno proizvodnjo črede. S komercialno zanimivimi pitanci želijo ohraniti donosno, uspešno in za zaposlene varno podjetje, ki bo brez večjih naporov premagovalo konkurenco in ustreglo zahtevam kupcev. Povečevali bodo učinkovitost procesov in razvijali organizacijo, ki bo zanimiva tako za strateška partnerstva kot za potencialne nove investitorje. Za uspešno poslovanje pa bodo skrbeli s kakovostnim usposabljanjem in motiviranjem zaposlenih v proizvodnji.

V kmetijski diviziji bi bilo potrebo večji del energije usmeriti predvsem v povezovanje z domačimi konkurenti v panogi. S tem bi pridobili zadostne količine prašičev, potrebnih za enakovreden, če ne celo prednosten nastop na domačem trgu. Obenem bi se kmetijski diviziji znatno izboljšale tudi pogajalske sposobnosti, dobavitelji surovin pa bi se morali zaradi pomembnih količin krme, glede cene, logistike in kvalitete bolj prilagajati kupcu.

Skupina Farme Ihan bo v svoji kmetijski diviziji razvijala tehnološke spremembe in novosti na trgu ter jih z dobro prakso vgradila v programe za varovanje zdravja živali in plemenske črede, ki ustrezajo potrebam na trgu. S sledljivo in uravnoteženo prehrano bodo dosegli višjo dodano vrednost pitancev in varnost za uporabnike. Skupina Farme Ihan bo z zdravim, okusnim in kakovostnim prašičem utrdila vodilni položaj v Sloveniji.

Zgoraj opredeljena vizija jasno prikazuje želeno stanje skupine na področju kmetijske divizije; sama se z njo v celoti strinjam, saj vsebuje vse elemente, na katere se je potrebno osredotočiti za uspešno in učinkovito poslovanje. Vseeno pa bi bilo potrebno njen trg razširiti tudi zunaj meja Slovenije. Zadnji stavek vizije kmetijske divizije bi preoblikovala tako: Skupina Farme Ihan bo z zdravim, okusnim in kakovostnim prašičem utrdila vodilni položaj v Sloveniji in postala prepoznaven ter zaželen dobavitelj na mednarodnem trgu.

V **mesarski diviziji** bodo pri razvoju trženja nadaljevali s procesom širjenja v trgovske sisteme, specializirane za kupce izdelkov široke potrošnje. Na domačem trgu želijo z maloprodajo preseči 35% delež skupnega prometa, s prodajo blaga zasebnim grosistom in trgovskim centrom za široko potrošnjo. Z lastno maloprodajno verigo mesnic pa načrtujejo prodor na gastrosegment in povečati delež odkupa manjših zasebnih mesnic, specializiranih za maloprodajo in maloserijsko proizvodnjo mesnih izdelkov za zahtevnejše kupce. Z namenom zagotavljanja dolgoročnega uspešnega poslovanja uprava vsako leto analizira stanje in preteklo poslovanje mesarske divizije, stanje okolja, nato pa dinamično prilagaja vizijo in načrte strateškega razvoja.

Skupina Farme Ihan bo s svojo mesarsko divizijo postala vodilni ponudnik kakovostnega svežega mesa, pakiranega mesa in mesnin v vseh trgovskih sistemih po Sloveniji. S svojim poslovanjem pa bodo prodrli tudi v tujino. Dejavnost lastne maloprodajno verige mesnic bodo razširili na distribucijo gastrosegmenta in prednostnega ponudnika zahtevnejšim potrošnikom.

Tako kot je vizija kmetijske divizije dobro opredeljena, je le-ta v mesarski diviziji ravno nasprotna. Vizija namreč ne izraža bistvene opredelitve bodočega stanja. Skupina bi se morala v viziji opredeliti na eno oz. maksimalno dve področji, kjer bi se specializirali in postali močni. S specializirano proizvodnjo bi zmanjšali stroške,

pridobili ekonomijo obsega in lažje tudi nastopali kot prepoznaven ponudnik zunaj meja Slovenije. Obenem pa bi lažje postali vodilni ponudnik svežega in pakiranega mesa v trgovskih sistemih in pri velikih kupcih kot pa dobavitelj celotnega mesnopredelovalnega segmenta. Vsako usmerjanje ali širjenje proizvodnje na mesnine oziroma klobasičarsko področje je utopično početje, saj je tržišče že dobro zasičeno s konkurenti, ki se ne ponašajo le s tradicijo in kvaliteto, temveč tudi »modernimi« izdelki.

Dokumenti, ki nastanejo na podlagi obeh vizij, kmetijske in mesarske, so osnova za pripravo delovnih programov strateških projektov, poslovnih strategij in ostalih razvojnih aktivnosti.

7.2 Glavni cilji po divizijah

Opredelitev strateških ciljev se nanaša na bistvene, vitalne rezultate, ki naj bi jih podjetje doseglo, pri čemer predhodno ugotovljene prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti, ob istočasni zastavljeni viziji in poslanstvu podjetja, predstavljajo temelje za oblikovanje dolgoročnih strateških ciljev. Ti izoblikovani cilji že sami po sebi nakazujejo določene smernice in usmeritve delovanja podjetja v prihodnosti.

Skupina Farme Ihan ima torej naslednje strateške cilje :

- ohranjanje vodilnega položaja na področju trženja živih prašičev,
- povečanje obsega poslovanja in deleža dodane vrednosti na zaposlenega,
- zmanjšanje obremenitve okolja in ureditev priključka na komunalno čistilno napravo,
- zaokroževanja proizvodnih procesov, ki bodo omogočili izkoriščanje sinergij in racionalizacijo stroškov (bioenergija, uporaba stranskih produktov, višja stopnja dodelave),
- reorganizacija skupine v smislu boljšega delovanja,
- konsolidacija in specializacija kapacitete v mesnopredelovalni diviziji,
- povečevanje deleža neposredne prodaje končnim kupcem,
- uvajanje enotnega informacijskega sistema znotraj skupine.

Vir: Letno poročilo Farme Ihan, 2007.

Ti strateški cilji so izbrani predvsem zaradi dejstva, da skoraj v celoti sledijo viziji in poslanstvu podjetja, oziroma odgovarjajo na vprašanja, ki so bila bistvena že pri oblikovanju vizije. Razvoj novih proizvodov z večjo dodano vrednostjo in tehnološka posodobitev s pospešenim procesom investiranja sta eden od temeljev nadaljnega poslovanja, saj zaradi predrage delovne sile ni realno pričakovati proizvodnje z nižjimi stroški, kot jih imajo vzhodnoevropske države. Večja prireja in kvalitetnejše meso omogočata tudi prodor na nove trge in zadovoljitev zahtevnejših kupcev. Vse predvidene strateške usmeritve naj bi vodile k najpomembnejšemu osnovnemu cilju poslovanja vsakega podjetja – večji uspešnosti. Pri postavljanju strateških ciljev je

zelo pomembno določanje posameznih strateških ciljev. Ciljne vrednosti praviloma določi vodstvo podjetja po usklajevanju z direktorjem in vodji posameznih področij, kajti na posamezne cilje oziroma kazalce lahko bolj vpliva vodja enega oddelka, na druge pa vodja drugega oddelka.

V nadaljevanju bom podrobneje obravnavala strateške cilje v kmetijski in mesarski diviziji.

Kmetijska divizija je sestavljena iz glavne dejavnosti, to je reje prašičev in posledičnih dejavnosti, kot so govedoreja, veterina in proizvodnja elektrike. V **prašičereji** bo v naslednjih petih letih verjetno prišlo do nadaljnje koncentracije v panogi, zato se mora skupina truditi obdržati svoj vodilni položaj. Saj bo po končani rekonstrukciji farme Pristava proizvodnja narasla na 160.000 pitancev letno, od katerih jih bodo približno polovico dopitali v kooperaciji oziroma v lastnih novih kapacitetah za pitanje (Mlaka). Cilj skupine je 220.000 pitancev do konca petletnega obdobja, kar bi pomenilo rentabilno klanje. V tehnološkem smislu mora proizvodnja napredovati do te mere, da bodo sposobni prirediti 27 odstavljenecv po svinji na leto, dosegati priraste nad 800 gr/dan, za kg prirasta pa v pitanju porabiti do 2,8 kg krme, farmska konverzija na vseh lokacijah pa mora pasti pod 3 kg. Na področju obvladovanja stroškov krme je potrebno trajnostno zagotavljati zniževanje oziroma optimizacijo cen krme, morda na račun spremembe tehnologije na mokro krmljenje pitancev, kjer bo mogoče uporabiti stranske produkte živilske industrije. Lokacije bodo potrebovale tehnološko-tehnično prenovo (Pristava), ki jo bo potrebno izpeljati na način, da z investicijami ne bodo le obnovili, ampak tudi povečali zmogljivost obstoječih lokacij (npr. proizvodnja tekačev), pitanje pa organizirali drugje. Ekologija se bo reševala z razvozom gnojevke na kmetijske površine, na lokaciji Ihan pa bodo z nadgradnjo čistilne naprave dopolnili enoto za pridobivanje električne energije iz bioplina, ki bi zaradi spodbud EU v naslednjih desetih letih pomenila tudi pomemben vir prihodkov, ki bo po izračunih znatno presegal sedanje stroške te naprave.

Reji prašičev v kooperaciji se ne bo moč odreči. Kooperacija na eni strani pomeni nevarnost zaradi precejšnje disperzije prašičev po Sloveniji, vendar pa je to po drugi strani zaradi vse večje okoljske ozaveščenosti in vpliva javnosti tudi priložnost. S kooperacijo se zmanjšuje posamični negativni vpliv na okolje, družbena sprejemljivost manjših enot je večja, poveča pa se tudi spekter napadenih subjektov, kar zmanjšuje možnosti ekstremnih okoljskih in animalističnih organizacij, ki se bojujejo proti reji živali za meso. Vseeno bo potrebno povečati število pitancev po posamezni kooperacijski enoti, kar se predvideva s postopnim dvigovanjem spodnjega praga na 300 pitancev/enoto. V kooperaciji bo potrebno izboljšati tudi dnevne priraste (800 g), znižati konverzijo (max. 2,9 kg). Na izenačenost teže prašičev in mesnatost pa bo vplival sistem plačevanja, ki je bil prevzet od Avstrijcev (AMA – Agrar Markt Austria), ki preveliko razpršenost izrazito destimulativno nagrajuje.

Učinkovitost živega dela bo potrebno dvigniti na raven EU in obvladati stroške infrastrukturnih dejavnosti. Vzporedno z rastočo mesnatostjo se bo skušala dvigovati tudi povprečna prodajna teža pitancev na 115 kg. Z uvozom novih selekcij se je odpornost živali na tehnološke napake zmanjšala, kar narekuje zagotavljanje takšnih rejskih postopkov, ki živalim omogočajo normalno odpornost in produktivnost.

Družba bo razvojno dejavnost na področju prašičereje omejila na prenos znanj iz tujih virov, predvsem Danske, od koder so črpali že doslej. Poskrbeti bo potrebno za pravilen izbor, učinkovit prenos in kontrolo rezultatov, na kar se pripravljajo tudi z uvajanjem obnovljenega sistema spremljanja proizvodnje v prašičereji. Enako morajo ponoviti tudi na ostalih področjih poslovanja. Odprtost navzven, obvladovanje evropskih jezikov in iznajdljivost pri izbiri in prenosu je zagotovo cenejše in učinkovitejše od trmastega vztrajanja pri lastnih »odkritjih«, čeprav s tem ne smejo prezirati vrednosti svojega znanja. Majhnost Slovenije je tudi na tem področju pomemben omejitveni faktor.

Uspešnost govedoreje se ne more meriti skupaj s subvencijami, ki jih družba pridobiva iz EU, saj se kaže trend ukinjanja te pomoči. Zato je cilj, da govedoreja začne poslovati rentabilno, brez te podpore. V ta namen je potrebno zagotoviti takšno tehnološko, tehnično in kadrovsko usposobljenost, ki bo zagotavljala ta pogoj. Z vidika zniževanja stroškov bo potrebno optimizirati vzrejo mlade plemenske živine, povečati proizvodnost živali na raven minimalno 25 litrov mleka na krmni dan. Za to je potrebno izboljšati rezultate reprodukcije in zagotoviti povprečno število dni trajanja laktacije črede pod 190 dni. Na področju pridelave krme je potrebno nadaljevati z nabavo zmogljive profesionalne mehanizacije, ki bo omogočila racionalizacijo postopkov spravila krme (zunanje usluge, vzdrževanje, poraba stojnih ur/ha). To ji bo zagotovilo znižanje stroškov in povečanje kvalitete lastne krme, ki je osnovni pogoj za povečanje proizvodnje. Ob tem morajo izvesti ciklus investicij v obnovo in optimizacijo molzišč, kar je pogoj za znižanje števila zaposlenih in zmanjšanje obremenitev zaradi različnih dodatkov (popoldanski, nočni, nedeljski), ki jih predpisuje KPŽI – Kolektivna pogodba živilske industrije. Cilj je proizvodnja 7,5 mio. litrov mleka s 35 zaposlenimi delavci in postopno dvigovanje dobičkonosnosti te proizvodnje brez subvencij.

Pomembna naloga družbe je obdržati sedanjo **raven veterine in zdravstvenega stanja**. Z uvozom novih selekcij se je proizvodna sposobnost živali povečala, odpornost pa zmanjšala, kar od strokovnih služb zahteva zagotavljanje boljšega nadzora in zagotavljanje takšnih rejskih postopkov, ki bodo trajno zagotavljali optimalno proizvodnost živali. Veterinarska služba zato ni samo svetovalna, ampak predvsem tudi nadzorna, ki bo za potrebe uprave nadzorovala in trajnostno izboljševala pogoje reje ter jih dopolnjevala s primernimi preventivnimi ukrepi. Veterinarska služba mora še bolj dosledno spoštovati načela spremljanja črede kot celote, uporabljati tudi statistična diagnostična sredstva, predvsem pa podrobno

spremljati proizvodne podatke, iz katerih bo mogoče ob vsakem in najkrajšem času (tudi za nazaj) pripraviti primerne anamnestične podatke.

Izbiri in porabo zdravil, stroške veterinarskih strokovnih in tehničnih opravil ter stroške rejskih opravil je potrebno znižati na raven, primerljivo s tujino, obenem pa organiziranost veterinarske službe prilagoditi minimalnim zahtevam zakonodaje in principu optimizacije stroškov.

Skupina obvladuje svoje **vplive na okolje** z razvozom gnojevke na površine in lastno čistilno napravo (Ihan). V razvoj te dejavnosti bo vlagala skladno z zakonskimi predpisi in razpoložljivimi tehnološkimi rešitvami (BAT - Best Available Techniques). Konec leta 2007 je skupina pridobila status kvalificiranega proizvajalca električne energije, sedaj pa je potrebo pričeti z njenim intenzivnim trženjem. Cilj je proizvesti in oddati v mrežo 30.000 KWh. Iz tega bo mogoče tudi financirati nadaljnji razvoj čiščenja odpadnih voda in skladnost z IPPC – Celovito preprečevanje in nadzor onesnaževanja – do leta 2011. Emisije v vode na ostalih lokacijah ne bodo tako problematične, vprašanje emisij v zrak pa se bo omililo z natančnejšo regulacijo ventilacije in preprečevanjem razpada gnojevke v objektih. Zniževanje porabe fosilnih goriv je že v svoji zreli fazi. Možnost zmanjšanja obstaja še s preходом na ogrevanje s toplo vodo in porabo lastnega plina v okviru predvidenih rekonstrukcij objektov.

V mesarski diviziji ugodni trend izboljševanja rezultata iz leta 2007 in porast prodaje v načrtovani višini predstavljata ugodno osnovo za nadaljnje poslovanje.

Sklenjene prodajne pogodbe in pozitivni trendi poslovanja obetajo nadaljnjo rast prodaje, vendar z omejitvami, ki jih predstavlja oprema in sedanja konfiguracija objektov. Še vedno ostajajo neizkoriščene kapacitete pri klanju govedi, medtem ko so kapacitete na ostalih programih praktično izkoriščene v celoti. Ne glede na omenjeno pa pričakujejo nadaljnjo porast prihodkov za 7% ob 5% količinski rasti prodaje, kar ne vključuje prodaje blaga v maloprodaji družbe Litijska mesarija.

Ob nespremenjeni trženjski strategiji, to je intenzivni usmeritvi v prodajo svežega mesa in polpripravljenih izdelkov, bo potrebno izpeljati nekaj nujnih investicij v opremo. Deloma bodo investicije namenjene odpravi ozkih grl, deloma pa v posodobitve proizvodnje. Pričakovati pa je, da bodo z zmernim tempom posodobitve in ustreznimi nakupnimi pogoji za opremo uspeli speljati investicije brez dodatnih zadržitev. V letu 2008 bodo specializirali hčerinsko družbo Litijska mesarija za program Halal in pričeli z njeno oskrbo z mesom in mesnimi izdelki iz družbe Meso Kamnik.

Iz analiz in vrednostnih projekcij o oskrbi Litijske mesarije pričakujejo na osnovi te prodaje občutno povečanje skupne realizacije in vpliv rezultatov v letu 2008, to

poenostavljeno pomeni, da bo oskrba maloprodaje v Litijski mesariji dodatno povečala prodajo, ki bo zagotovila pozitivno poslovanje.

Dosedanja usmeritev v sveže in polpripravljeno meso se je pokazalo za tržno uspešno, zato bodo v prihodnosti razvijali tiste dele dejavnosti in investirali v tisto opremo, ki bo podprla ta njihova prizadevanja. V sklopu posodobitev in delne rekonstrukcije bodo posodobili in delno povečali razsekovalnico mesa, ker sedanje kapacitete več ne zadoščajo. Urediti pa bo potrebno tudi centralno pralnico embalaže in skladišče.

Posodobili bodo strojno opremo s področja pakiranja polpripravljenih in klobasičarskih izdelkov, dokupili opremo, ki bo povečala kapacitete in kvaliteto dela v pripravi mesa za maloprodajo. Posebno pozornost bodo posvetili procesom, ki bodo zagotavljali največjo dodano vrednost za kupca, to je kvaliteto obdelave, podaljšanje roka trajnosti, hitrost prodajnega servisa in zmanjšanje kala. Povečanje dnevnih količin klobasičarskih izdelkov bodo izkoristili tudi za prodor na tuje trge in za proizvodnjo izdelkov za trgovske blagovne znamke.

V sodelovanju z zunanjimi svetovalci bodo razvili dodatno ponudbo polpripravljenega programa na področju hitro pripravljenih jedi in praznični program, ki bo kupcem nudil pridih tradicionalnosti, svečanega dogodka in kulinaričnega doživetja.

Vzporedno z razvojem teh programov bodo skušali zagotoviti tudi ustrezno reklamno podporo trženju teh programov z oblikovanjem spremenjene prodajne strategije in več sredstvi, ki jih bodo namenili podpori blagovne znamke. Glede na kronično pomanjkanje mesarjev pa bodo morali v naslednjih letih pričeti z zaposlovanjem tujcev in sodelovanjem z agencijami, ki tujo delovno silo posreduje.

8 OBLIKOVANJE POSLOVNIH STRATEGIJ SKUPINE

Strategija je vsaka možna poslovna usmeritev podjetja, ki obeta, če bo uresničena, doseg dolgoročnih planskih ciljev. Vsebuje množico izvedenih ciljev in poslovnih politik, kar pomeni določene omejitve za poslovno odločanje ali kar vnaša pravila v to odločanje. Vsaka oblikovana strategija pa mora biti ovrednotena z vidika končnega porabnika, ki je končni sodnik (Adcock, 2000, str. 20-21).

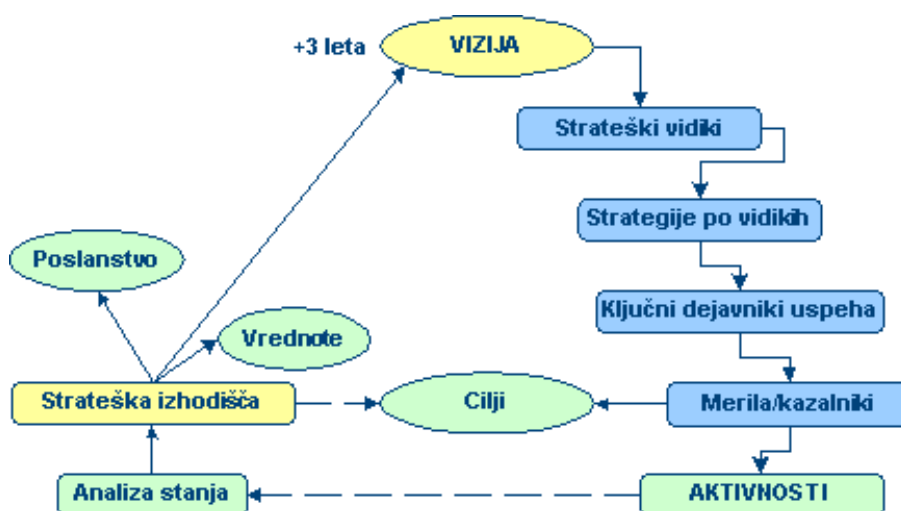
Pomembno vprašanje je, zakaj je poslovna strategija sploh pomembna. Po mnenju Lyncha (Lynch, 2000, str. 18) zato, ker opredeljuje glavne poti, ki vplivajo na prihodnost razvoja organizacije, in združuje najrazličnejše kompleksne in nejasne razmere v zunanjem in notranjem okolju. **Nobena zastavljena strategija pa ne sme biti dokončna.** Strategija mora biti nekaj, kar se razvija in dopolnjuje ravno zaradi

elementa pričakanj prihodnosti, ki jo tako močno zaznamujejo. Zato je proces oblikovanja strategije neskončen.

V skupini Farme Ihan poslovne strategije oblikujejo v okviru strateško-poslovnega načrta. Strateški načrt je zaradi zelo dinamičnega dogajanja v okolju in na trgu izdelan za obdobje treh let, predvideva pa tudi letne revizije, v kolikor so le-te potrebne. Na pomembne spremembe pogojev se odzovejo tako, da po potrebi prilagodijo tudi usmeritve. Izvajanje strategij spremljajo na obdobjnih strateških kolegijih, kjer sprejemajo tudi potrebne odločitve v zvezi s potrebnimi spremembami.

Pri oblikovanju strateških usmeritev v sklopu strateškega načrta, pa tudi pri uveljavljanju njihovih sprememb, se poslužujejo koncepta, ki je prikazan na sliki 15.

Slika 15: Oblikovanje poslovnih strategij skupine Farme Ihan



Vir: Interna dokumentacija Farme Ihan.

V naslednjem poglavju bom poskušala razviti poslovne strategije za kmetijsko in mesarsko divizijo skupine Farme Ihan, in sicer na osnovi SWOT matrike, vizij po divizijah in predpostavljenih ciljev po divizijah. Za ocenjevanje poslovnih strategij bom uporabila predvsem kvalitativne kriterije in oceno njihove izvedljivosti.

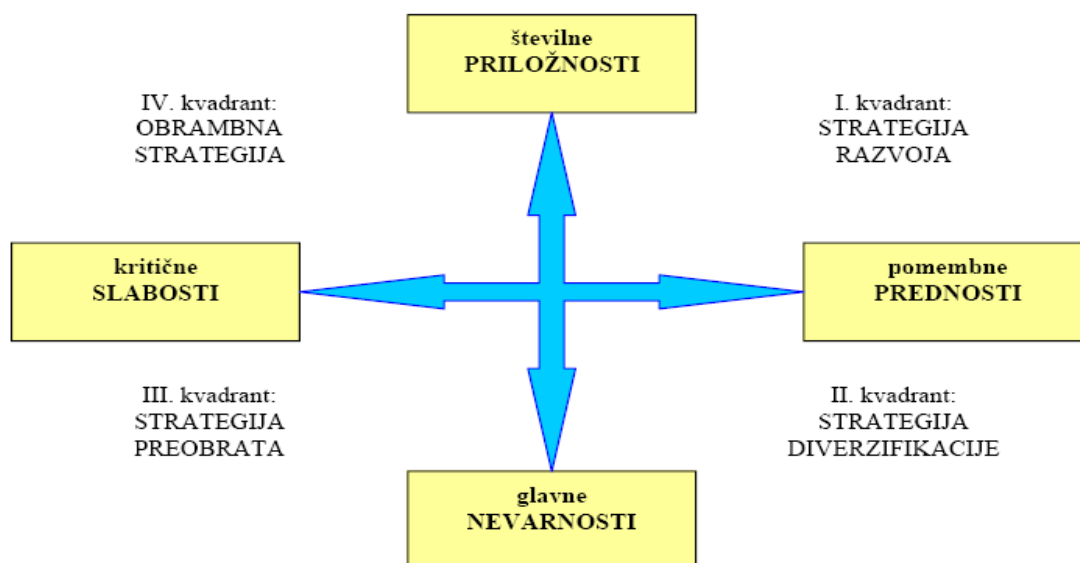
8.1 Poslovne strategije na osnovi SWOT matrike

Poslovne strategije bom razvila s pomočjo SWOT matrike. Tak pristop omogoča vodstvu podjetja, da oblikuje poslovne strategije na podlagi analize prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti. Tako dobimo štiri skupine strategij:

- SO strategije - uporaba prednosti za izkoriščanje priložnosti,
- WO strategije - izkoriščanje priložnosti s premagovanjem slabosti,
- ST strategije - uporaba prednosti in izogibanje nevarnostim,
- WT strategije - i minimiziranje slabosti in izogibanje nevarnostim.

Slika 16 predstavlja strategije podjetja, ki so opredeljene na podlagi SWOT analize.

Slika 16: Strategije podjetja na podlagi SWOT analize



Vir: Pearce in Robinson, 1994, str. 178.

Na podlagi identificiranih prednosti in priložnosti poskušam nakazati možne SO strategije podjetja, ki temeljijo na izkoriščanju prednosti in izrabi priložnosti. Priložnosti, ki se ponujajo, so predvsem graditev ustrezne kvalifikacijske strukture za funkcionalno specializacijo in prilagajanje novim razmeram na trgu. Pri prednostih pa je velik poudarek na visoki kakovosti ter tehnološki opremljenosti proizvodnih procesov. Zaradi tega bi tukaj predlagala strategije, ki bi ohranjale ugodnejša razmerja med ceno in kakovostjo, z zagotavljanjem visoke kakovosti proizvodov in storitev, z obvladovanjem kakovosti v vseh procesih ter poslovno odličnostjo. Zmanjševanje stroškov z boljšo organizacijo in razvijanje novih proizvodnih procesov, ki bodo omogočili doseganje večje dodane vrednosti. Tu ne smemo pozabiti na dodatna izobraževanja domačih in potencialnih kadrov, s ciljem doseči višjo kvaliteto poslovanja.

WO strategije izkoriščajo priložnosti s premagovanjem slabosti. Na podlagi ugotovljenih priložnosti in slabosti predlagam strategije, ki bi zmanjšale stroške in povečale učinek poslovanja, predvsem z maksimalno izkoriščeno in optimalno organizirano proizvodnjo. Obenem pa bi zagotavljale delovno silo iz drugih držav, kar bi v prvi vrsti pocenilo razsek in predelavo svežega mesa, ne nazadnje pa tudi samo proizvodnjo reje prašičev.

Strategije, ki upoštevajo prednosti in se izognejo nevarnostim, so tako imenovane ST strategije. Bistvo nevarnosti se kaže predvsem v močnejši in številčnejši konkurenci, ki deluje z znatno nižjimi cenami. Zato bi se morali tukaj osredotočiti na razvoj lastne maloprodajne verige, ki bi trgu ponudile izdelke z dodano vrednostjo in s tem razširile svoj krog odjemalcev. Največji poudarek pa bi moral biti na povečanju prodajnih

dejavnosti na perspektivna in relativno nezasedena tržišča (Italija, Avstrija, bivša Jugoslavija), kjer je zahteva po kakovostnem svinjskem mesu že prisotna.

Zaradi ugotovljenih slabosti in nevarnosti predlagam WT strategijo, ki nas navaja k dejstvu, da je potrebno minimizirati slabosti in se izogibati nevarnostim. Slabosti izvirajo predvsem iz ozke diverzifikacije proizvodnega programa in majhnosti slovenskega trga, medtem ko nevarnosti izvirajo predvsem iz močne in številčne tuje konkurence, ki vse bolj prodira na naše trgovske police. Predlagam poslovno strategijo razvoja novih izdelkov, ki bi razgibala trg in pomagala ohraniti tržni delež. Potrebno bi se bilo osredotočiti na pozicioniranje izdelkov in njihovo prisotnost na tržišču.

Možne poslovne strategije, razvite na podlagi SWOT matrike, so v tabeli 5 predstavljene za kmetijsko divizijo, v tabeli 6 pa za mesarsko divizijo.

Tabela 5: Strategije na osnovi SWOT matrike za kmetijsko divizijo

Tabela 6: Strategija na osnovi SWOT matrike za mesarsko divizijo

NOTRANJI DEJAVNIKI KMETIJSKA DIVIZIJA ZUNANJI DEJAVNIKI	PREDNOSTI (S) ➤ podjetje je največje v panogi, ➤ visoki tržni delež na domačem trgu, ➤ velik ugled podjetja, ➤ poslovanje po standardu ISO 9001 in ISO 14001, ➤ tehnološka opremljenost, ➤ finančna struktura kaže na visoko stopnjo samofinanciranja, solidno plačilno sposobnost ter ugodno strukturo virov, ➤ profesionalen način vodenja organizacije, ➤ zaposlen kader, ki ima veliko praktičnih in teoretičnih izkušenj, ➤ izobraževanje potencialnih kadrov.	SLABOSTI (W) ➤ ozka diverzifikacija poslovnega programa, ➤ enormna rast cene osnovnih surovin in derivatov, ➤ visok delež stroškov blaga, materiala in storitev, ➤ nizka izvozna usmerjenost in zaprtost v domači trg, ➤ razpršenost proizvodnje povzroča logistične težave, ➤ pomanjkanje motiviranosti pri zaposlenih, ➤ slabo obvladovanje povezanih podjetij, ➤ poslabšanje plačilne sposobnosti kupcev.
PRILOŽNOSTI (O) ➤ strateške povezave znotraj panoge in povečanje tujih investicij, ➤ funkcionalna specializacija in prilagajanje novim razmeram, ➤ dostopnejše surovine na trgu, ➤ vedno večji pomen zdrave prehrane iz Slovenije, ➤ okolju prijazen način pridelave hrane, ➤ izobraževanje kadrov za ustrezno kvalifikacijsko strukturo zaposlenih, ➤ novi mednarodni trgi.	SO STRATEGIJE ➤ strategija zniževanja stroškov in optimizacija tehnoloških procesov ➤ strategija izobraževanja domačega in potencialnega novega kadra	WO STRATEGIJE ➤ strategija informiranja in spreminjanja percepcije potrošnikov ➤ strategija pridobivanja novih kupcev
NEVARNOSTI (T) ➤ prešibka organiziranost in povezanost podjetij v panogi, ➤ neprilagojenost standardom EU in tako manjša konkurenčnost, ➤ cenovni pritisk dobaviteljev surovin, ➤ močnejša in številčnejša konkurenca, ➤ nepričakovane bolezni, kot so prašičja kuga,... ➤ strožji varnostni predpisi pri vzreji in predelavi prašičev, ➤ slaba plačilna politika. Vir: Lastna presoja	ST STRATEGIJE ➤ strategija pridobivanja novih trgov ➤ strategija povezovanja z domačimi in tujimi strateškimi partnerji (horizontalna, vertikalna)	WT STRATEGIJE ➤ strategija tržne niše ➤ strategija agresivnejšega trženja na domačem in tujem trgu

MESARSKA DIVIZIJA NOTRANJI DEJAVNIKI ZUNANJI DEJAVNIKI	PREDNOSTI (S) ➤ velik ugled podjetja med kupci in v panogi, ➤ skupna blagovna znamka »Anton – sveže slovensko meso«, ➤ ugodno razmerje med kakovostjo in ceno, ➤ sposobnost razvoja in predelave zahtevnejših izdelkov z obstoječo tehnologijo, ➤ visoka kakovost in varnost izdelkov, ➤ profesionalen način vodenja organizacije, ➤ zaposlen kader, ki ima veliko praktičnih in teoretičnih izkušenj, ➤ izobraževanju potencialnih kadrov.	SLABOSTI (W) ➤ pomanjkanje dolgoročne strateške usmerjenosti, ➤ pomanjkanje pozicije na trgu in majhen tržni delež, ➤ ozka diverzifikacija poslovnega programa, ➤ nezadostne proizvodne kapacitete za doseganje kritične mase, ➤ nizka izvozna usmerjenost in zaprtost v domači trg, ➤ razpršena proizvodnja povzroča logistične težave, ➤ slaba plačilna politika ogroža likvidnost, ➤ pomanjkanje sodobnih načinov povezanega poslovanja in mednarodnega trženja, ➤ dejavnost nezanimiva za nove kadre.
PRILOŽNOSTI (O) ➤ slovensko poreklo pridobiva na pomenu, ➤ novi potencialni potrošniki, ➤ povezovanje trgovskih verig z mesnopredelovalno industrijo, ➤ dobro poznavanje zakonitosti mesnopredelovalne panoge, ➤ novi mednarodni trgi (države bivše Jugoslavije in V Evrope), ➤ nove niše in tržni segmenti, ➤ strateške povezave znotraj panoge.	SO STRATEGIJE ➤ strategija zniževanja stroškov in ohranjanja ugodnejšega razmerja med ceno ter kakovostjo ➤ strategija optimizacije tehnoloških procesov ➤ strategija razvoja novih izdelkov, ki bi razširila krog odjemalcev ➤ strategija izobraževanja zaposlenih	WO STRATEGIJE ➤ strategija pridobivanja novih kupcev ➤ strategija informiranja in spreminjanja percepcije potrošnikov ➤ strategija zagotavljanja delovne sile iz tujine
NEVARNOSTI (T) ➤ cenovni pritisk konkurence iz EU, ➤ zamujene oz. neodkrite tržne niše, ➤ sprostitvev zunanjetrgovinske zaščite za živilske izdelke, ➤ močnejša in številčnejša konkurenca, ➤ prekinitev poslovanja s trgovskimi verigami, ➤ prevzemi s strani tujih multinacionalk, ➤ prešibka organiziranost in povezanost podjetij v panogi, ➤ majhnost in občutljivost slovenskega mesnopredelovalnega trga, ➤ dejavnost nezanimiva za nove kadre. Vir: Lastna presoja	ST STRATEGIJE ➤ strategija pridobivanja novih trgov s povečanjem prodajanih dejavnosti na nezasedena tržišča ➤ strategija povezovanja z domačimi in tujimi strateškimi partnerji (horizontalna, vertikalna) ➤ strategija razvoja lastne maloprodajne verige	WT STRATEGIJE ➤ strategija tržne niše ➤ strategija agresivnejšega marketinga na domačem in tujem trgu

8.2 Razvoj poslovnih strategij v kmetijski in mesarski diviziji

Razvijanje strategij je predvsem iskanje različnih možnosti in poti, ki nas bodo pripeljale do zelenih planskih ciljev. Poti za doseganje ciljev je več, lahko potekajo preko uvajanja novih proizvodov, preko odpiranja in nastopa na novih trgih, preko procesa zniževanja stroškov. Pomembno je, da vanje vključimo čim več prednosti in priložnosti, ki se podjetju ponujajo, in se čim uspešneje izognemo nevarnostim, ki prežijo na podjetje iz okolja. Razvijanje strategij je skupinsko delo, kjer je treba najti čim več različnih in po možnosti izvirnih in inovativnih strateških zamisli.

Skupina Farme Ihan se lahko zateče k različnim strategijam. Prva in najbolj enostavna je, da ne naredi ničesar, kar pa seveda ni strategija, ampak začetek stagniranja na vseh področjih. Trenutno stanje tehnologije in kadrov je sicer tako, da bi tudi brez vsake strategije poslovanje in proizvodnja nekaj časa tekla po principu inercije, potem pa bi zagotovo sledila faza nazadovanja. Zato je vodstvo podjetja prisiljeno razmišljati o strateških odločitvah, ki bodo zahtevale določene spremembe, vendar zagotovile nadaljnji razvoj in obstoj podjetja. Kar predstavlja že prej opisane cilje na eni strani, povzroča strategije na drugi strani.

Skupina Farme Ihan je postavljena pred dejstvo ali naj še naprej izdatno vlaga v ureditev prostorov, nakup opreme in usposabljanje zaposlenih ali pa preide v zmanjšanje (opustitev) proizvodnje, na raven, ki bo zadostovala za tekočo prodajo na domačem trgu. Ta dilema ni nujno neugodna, saj se z enakimi problemi srečuje tudi domača konkurenca, zato se tu pojavlja **možnost prevzemanja oziroma povezovanja podjetij**, ki samostojno poslujejo neuspešno, kot del večje celote pa bi pripomogla k bolj učinkovitemu poslovanju na temeljih ekonomije obsega. Kljub temu pa so procesi različnih oblik povezovanja predvsem stvar lastnikov in uprave skupine. Podpore temu procesu na ravni panoge in države so lahko samo usmerjevalne, nikakor pa ne smejo neposredno posegati v industrijsko strukturo. V nadaljevanju je navedenih nekaj možnih strategij.

8.2.1 Strategija zniževanja stroškov

Strategija zniževanja stroškov, ohranjanje ugodnejšega razmerja med ceno ter kakovostjo, zagotavljanje visoke kakovosti proizvodov in storitev, obvladovanje kakovosti v vseh procesih ter poslovna odličnost je strategija, ki je ključnega pomena za obe

diviziji, vseeno pa je bolj potrebna v kmetijski diviziji; zmanjševanje stroškov z boljšo organizacijo in razvijanje novih proizvodnih procesov, ki bodo omogočili doseganje večje dodane vrednosti. Predvsem je pomembno zniževanje stroškov na enoto proizvoda, kjer so rezerve predvsem v boljši organiziranosti samega proizvodnega procesa, ki bi omogočil zmanjšanje potrebnega števila zaposlenih v proizvodnji in boljšo prirejo. Manjše možnosti so v zniževanju stroškov plač, ki so usklajene s kolektivno pogodbo za agroživilsko industrijo, hkrati pa so stalni pritiski s strani sindikatov glede povišanja plač v pogajanjih z Vlado Republike Slovenije. Pomembno je ohraniti sedanji položaj razvoja prireje, ki je konkurenčen zahodnoevropskemu, in poskušati dvigniti nivo obsega prireje prašičev, kar pomeni tudi večjo dodano vrednost.

Poslovna strategija je konsistentna s cilji podjetja, kljub temu da ne išče priložnosti za izrazito povečevanje obsega prodaje, ustreza pa izsledkom SWOT matrike, saj predstavlja sinergijo, ki temelji na koriščenju prednosti in priložnosti. Konkurenčna prednost skupine bo v stroškovni optimizaciji proizvodnje, ki bo še vedno zadostovala vsem zakonskim in trženjskim zahtevam.

Poslovna strategija je povprečno sprejemljiva zaradi vprašljive ohranitve dobička na sedanji ravni. Tveganje, da se obseg prodaje ne bo bistveno povečal in da se bodo cene znižale bolj, kot bo skupina znižala stroške, je, po moji oceni, veliko. Zato je ta strategija sprejemljiva le kot dopolnilo osnovnim poslovnim strategijam, z namenom, da se poveča konkurenčna prednost skupine.

Izvedljivost poslovne strategije je neproblematična, saj gre za trenutno strategijo podjetja. Vseeno pa je pospeševanje prestrukturiranja in povečevanje konkurenčne sposobnosti skupine zelo kompleksno vprašanje, ki zahteva obsežne in celovite spremembe predvsem na ravni strateških poslovnih enot v skupini.

8.2.2 Strategija razvoja novih izdelkov

Strategija razvoja novih izdelkov v mesarski diviziji bi razširila krog porabnikov in pomagala ohraniti tržni delež, saj so za skupino značilne aktivnosti pri razvoju novih izdelkov in optimizaciji tehnoloških procesov. Od tega pa je posredno odvisna uspešnost poslovanja podjetja. Predvsem je potrebna osredotočenost na pozicioniranje izdelkov (sveže, polpripravljeno, začinjeno meso) in njihova prisotnost na tržišču.

Potrebna je specializacija na marinirane izdelke oziroma mesnine za posebne priložnosti, ki bi razširila krog dosedanjih potrošnikov. Ker se moderni okus giblje v smer nemasnih izdelkov, bi bilo potrebno razviti asortiman »NO-FAT« izdelkov. Prav tako se je potrebno trgu prilagoditi s pakiranimi izdelki in mesninami. V Sloveniji po večini prevladujejo le družinska pakiranja, ki so za več kot četrtno potrošnikov, predvsem mladih in samskih, prevelika. Velikost embalaže je potrebno prilagoditi na pakiranje izdelkov in mesnin za individualiste ter jo inovativno, domiselno poimenovati. S tem se izdelek lahko repozicionira v drug segment, z večjo dodano vrednostjo.

Morali bi se namreč zavedati, da je v predelavi ves čas potrebno razvijati nove in nove produkte, take kot jih zahteva trg. Drugače na trgu lahko konkuriraš le s ceno, ki pa te slej ali prej ugonobi. To predlagano poslovno strategijo lahko opredelimo kot generično strategijo osredotočenja na osnovi diferenciacije izdelka po zahtevah kupcev.

Poslovna strategija je konsistentna s cilji podjetja, saj išče priložnosti za povečevanje obsega prodaje in ustreza izsledkom SWOT matrike. Predstavlja strategijo, ki združuje prednosti skupine in priložnosti iz okolja. Konkurenčna prednost novih izdelkov bi bila njihova diferenciacija v smislu zadovoljevanja specifičnih potreb kupcev.

Sprejemljivost razvite poslovne strategije lahko ocenjujem na podlagi ocene, da so dodatni stroški za prilagoditev kupčevim zahtevam manjši od razlike v prihodkih, ki bi jih dobili od teh kupcev. Obenem pa je poslovna strategija sprejemljiva le v primeru, da se sistem prilagaja specialnim željam kupcev, in to pod pogojem, da je posamezen poseg upravičen s poslovnim načrtom.

Vendarle pa bi bilo poslovno nesprejemljivo slediti samo tej omenjeni strategiji, predvsem zaradi premajhnega obsega trga. Ta strategija je sprejemljiva le kot dopolnilo osnovni poslovni strategiji, z namenom povečanja konkurenčne prednosti na določenih trgih.

Izvedljivost poslovne strategije je le delno možna, predvsem zaradi tehničnih ovir. Poslovna strategija namreč zahteva razvojne in investicijske vire, ki pa so v skupini zaradi slabega finančnega rezultata na voljo le v omejeni količini.

Razširjeno prepričanje o primernosti **strategije »tržne niše«** je lahko za slovensko živilskopredelovalno industrijo zavajajoče. Za uspeh take strategije je namreč potrebno veliko tehnološkega, trženjskega in upravljalvskega znanja ter predvsem visoke naložbe, ki

jih podjetja in skupina Farme Ihan v trenutni krizni situaciji nimajo oziroma si jih ne morejo privoščiti. Vseeno pa je to strategija, ki temelji na preseganju slabosti in nevtralizaciji nevarnosti iz okolja.

8.2.3 Strategija pridobivanja novih trgov

Za vstop na konkurenčne živilske trge v tujini je potrebno veliko vložiti, kar je za kapitalsko šibka podjetja pogosto nepremagljiva ovira. Možnosti za ugodnejši položaj slovenskih živilskih proizvodov na tujih trgih so manjše tudi zaradi nerazpoznavnosti in neustrezne percepcije pri večini evropskih porabnikov. Slovenski živilski proizvodi so praviloma uvrščeni v razred vzhodnoevropskih, ki so največkrat osnovne kakovosti, in sodijo v najnižje cenovne razrede. Zaradi tega bi bilo potrebno **povečati tržne dejavnosti na perspektivna in relativno nezasedena tržišča**, tako v kmetijski kot tudi v mesarski diviziji. Med perspektivne trge spadajo predvsem italijanski, avstrijski in romunski, kjer je zahteva po kakovostnem svinjskem mesu že prisotna, hkrati pa so to države, razen slednje, z visoko vrednostjo bruto družbenega proizvoda na prebivalca in s tem relativno ugodno kupno močjo.

Med relativno potencialna tržišča spadajo tudi trgi nekdanje Jugoslavije, predvsem Hrvaška, Srbija in Črna gora zaradi relativno velikega trga, poznavanja kvalitete slovenskega blaga in načina prireje prašičev, obenem pa tudi zaradi politične ter gospodarske osamitve v preteklosti. Na tem področju je potrebno razmišljati o ustanovitvi hčerinskega podjetja ali odkupu večinskega deleža v mesnopredelovalnem podjetju oziroma kakšnem proizvodnem podjetju, saj poteka trenutno v Srbiji privatizacija družbenega premoženja, in je možno preko Akcijskega fonda kupiti do 70% deleža podjetja.

Predlagana poslovna strategija je konsistentna s cilji podjetja, saj išče priložnosti za povečevanje obsega prodaje in s tem tudi nižjih stroškov zaradi ekonomije obsega, pričakovati pa je tudi povečanje dobičkonosnosti. Prav tako ustreza izsledkom SWOT matrike, saj predstavlja strategijo, ki temelji na prednostih podjetja in nevarnostih okolja.

Za prodor iz sedanjega tržnega segmenta, ki je omejen le na trgovske sisteme in večje kupce prašičev, svežega mesa in mesnih izdelkov na celotni živilski in gastrosegment doma in v tujini, je najprej potrebno zagotoviti ustrezne tržne kanale, kar pa je zaenkrat še velika pomanjkljivost skupine.

Uspešnost strategije je odvisna od uspešnosti razvijanja novih trgov, kjer ima skupina velike možnosti, da postane vodilni ponudnik živih prašičev in svežega mesa na domačem trgu, saj je konkurenca zaradi logistične oddaljenosti in manjše prilagodljivosti funkcionalno slabša. Vseeno pa je pričakovati, da se bo konkurenca na tem področju znatno zaostila. Pri mesnih izdelkih je zgodba nekoliko drugačna, saj ima skupina zaradi zastarelega asortimana izdelkov veliko dela že pri sedanjem ohranjanju obsega prodaje in tržnega položaja ter le minimalne možnosti za prodor na nove trge.

Kljub vsemu je izvedljivost poslovne strategije neproblematična, saj gre za trenutno strategijo podjetja.

8.2.4 Strategija spreminjanja percepcije in informiranja kupcev

Strategija spreminjanja percepcije in informiranja na nasičenih domačih in evropskih živilskih trgih ter pri »razvajenih« porabnikih je zahteven, dolgotrajen proces, ki zahteva obsežna vlaganja in napore. Strategija, za katero slovenska podjetja porabijo veliko manj sredstev kot konkurenti iz držav EU, je pomembna za obe diviziji, predvsem pa je tukaj mišljena mesarska divizija, ki ima stik s končnim potrošnikom. Zato bi bilo smiselno preučiti primernost ustanovitve tehnološkega razvojnega centra in spodbujati potrebo po tesnejšem sodelovanju industrije in univerz. Skupina Farme Ihan z Združenjem živilskopredelovalnih podjetij (GZS) aktivno sodeluje v nacionalnem projektu »Kupujem slovensko«, ki želi slovenskega potrošnika informirati in osveščati o nujnosti izbiranja slovenskih proizvodov, saj bodo le tako pripomogli k preživetju nacionalnega gospodarstva. Zaradi teh dejstev pa bi kazalo tudi združiti izvozne zmogljivosti, preprosto in učinkovito tržiti ter nastopati cenovno prepričljivo.

Predlagana poslovna strategija je konsistentna s cilji podjetja, saj išče priložnosti za povečevanje obsega prodaje in s tem tudi nižjih stroškov zaradi ekonomije obsega, pričakovati pa je tudi povečanje dobičkonosnosti. Prav tako ustreza izsledkom SWOT matrike, saj predstavlja strategijo, ki temelji na izogibanju slabostim podjetja s koriščenjem priložnosti iz okolja.

Izvedljivost poslovne strategije je neproblematična, saj gre za trenutno strategijo podjetja.

8.2.5 Strategija pridobivanja novih kupcev

Strategija pridobivanja novih kupcev z agresivnejšim marketinškim pristopom na domačem in tujem trgu je temeljna strategija za obe diviziji. Na tem področju ima podjetje velike rezerve, saj zaradi aktivnosti optimizacije proizvodnje in zagotovitve temeljev za stabilnost poslovanja v preteklosti, hkrati pa tudi zelo omejenih finančnih sredstev, ni bilo posvečene dovolj pozornosti večjim tržnim aktivnostim. Zaradi tega bi bilo potrebno v **oglaševanje** vložiti bistveno več naporov in še naprej graditi zgodbo blagovne znamke Anton za sveže oziroma polpripravljeno meso, in s tem utrditi zaupanje kupcev. Tu se je potrebno opreti na zgodbo »meso za posebne priložnosti«, s katero bi lahko prepričali obstoječe in pridobili nove kupce. Z agresivnejšim tržnim pristopom bi lahko podjetje še dodatno dvignilo obseg prodaje na domačem in se razširilo na tuje trge.

Ideja poslovne strategije je torej širitev trga s pridobivanjem novih kupcev. Ta poslovna strategija je konsistentna s cilji skupine, ki išče priložnosti za povečevanje obsega prodaje. Prav tako ustreza izsledkom SWOT matrike, saj predstavlja strategijo, ki temelji na izogibanju slabosti skupine in koriščenju priložnosti okolice.

Sprejemljivost te poslovne strategije lahko ocenjujemo na podlagi predvidevanj potencialnih prihodkov in potrebnih stroškov, pri čemer moramo upoštevati, da je potrebno marketing vsaj v začetni fazi smatrati kot investicijo in ne strošek. Tveganje, ki se pojavi pri tej strategiji, je prisotnost močne konkurence, ki razpolaga z znatno večjim budgetom denarnih sredstev, namenjenih za marketinško podporo svojim izdelkom. Vseeno pa menim, da potencialni prihodki sicer res upravičijo stroške, vendar pa zaradi večjega finančnega vložka poslovna strategija postane srednje sprejemljiva.

Izvedljivost strategije je prav tako možna, saj zanjo ni tehničnih ovir, vendar pa je pogojena z znatnim finančnim zalogajem, ki v skupini trenutno ni na voljo.

8.2.6 Strategija povezovanja z domačimi partnerji

Za živilske trge je značilno, da so nasičeni in imajo težje dostopne tržne kanale. Del konkurence si bo ob odprtju trgov prizadeval za strategijo sovražnega prevzemanja podjetij, kar so Farme Ihan v preteklosti izkusile na lastni koži. Temu se bo mogoče upreti predvsem z višjo konkurenčnostjo in **racionalnim, horizontalnim in vertikalnim povezovanjem z domačimi strateškimi partnerji** tako z mesarske panoge kot prašičereje. Izkušnje kažejo, da sodelovanje s tujimi podjetji odpira nove možnosti za dolgoročni obstoj in

razvoj podjetja. Osnovni trend razvoja živilskopredelovalne industrije v EU je povečanje (združevanje) zmogljivosti in spodbujanje učinkov ekonomije obsega, zato Farme Ihan skušajo preseči kritično maso, ki bi jim omogočila boljše obvladovanje trga, ugodnejši položaj pri nabavi surovin in predvsem večjo pogajalsko težo pri odnosih z velikimi trgovskimi sistemi. Tudi v Sloveniji so v zadnjem času zelo aktualne namere o strateškem povezovanju in združevanju podjetij v živilski industriji.

Vse pobude so dobrodošle, vendar samo združevanje ni »čarobna formula«. Izkušnje iz tujine namreč kažejo, da so stroški organizacijskih sprememb ob združevanju pogosto večji od neposrednih koristi, saj je treba za pozitivne učinke izpeljati tudi zahtevne in nepriljubljene ukrepe. V sklopu razvoja tržne strukture v slovenski živilski industriji se bo treba opredeliti tudi do možnosti povezovanja s tujimi podjetji in do neposrednih tujih vlaganj. S proizvodnjo pri nas ni občutneje prisotna niti ena sama multinacionalka (z izjemo ene, ki je bila prisotna že v skupni Jugoslaviji).

Predlagana poslovna strategija je konsistentna s cilji podjetja, saj išče priložnosti za doprinos svežega kapitala, dodatne možnosti za povečanja tržišča, predvsem pa nove tehnologije, upravljavska in trženjska znanja. Ustreza tudi izsledkom SWOT matrike, saj predstavlja strategijo, ki temelji na prednostih podjetja in zmanjšanju nevarnosti, ki se kažejo v zunanjem okolju.

Uspešnosti te strategije na domačem trgu je srednje verjetna, prav tako tudi izvedljivost strategije, predvsem zaradi nepovezanosti in razdrobljenosti podjetij v panogi, ki zaradi medsebojnih sporov ne najdejo skupnega jezika za nastop na domačem trgu.

8.2.7 Strategija povezovanje s podjetji iz tujine

Strategija povezovanje s podjetji iz tujine bi lahko prinesla svež kapital, dodatne možnosti za nastop na tujih trgih, predvsem pa nove tehnologije, upravljavska in trženjska znanja. Na nekaterih živilskih trgih v Sloveniji, kjer ne veljajo izraziti pogoji konkurence, bi združevanje lahko pripeljalo do netržne poslovne prakse, kot sta kartelizacija in kolizija. Povezovanje podjetij je nedvomno ena od strategij za izboljšanje konkurenčnosti slovenske živilskopredelovalne industrije, vendar je treba vse projekte kritično ovrednotiti in jih pripraviti do zadnje potankosti.

Predlagana poslovna strategija je konsistentna s cilji podjetja, saj išče priložnosti za doprinos svežega kapitala, dodatne možnosti za povečanja tržišča, predvsem pa nove tehnologije, upravljavška in trženjska znanja. Ustreza tudi izsledkom SWOT matrike, saj predstavlja strategijo, ki temelji na prednostih podjetja in zmanjšanju nevarnosti, ki pretijo iz okolja.

Uspešnosti in izvedljivost te strategije je srednje verjetna, to pa predvsem zaradi majhnosti skupine v primerjavi s tujo konkurenco in relativno drage proizvodnje.

8.2.8 Strategija razvoja lastne maloprodajne verige

Strategija, namenjena mesarski diviziji, je tudi **strategija razvoja lastne maloprodajne verige** oz. specializiranih mesnih butikov, ki ne prodaja samo kosov mesa, ampak se trgu prilagaja s ponudbo mariniranih in polpripravljenih izdelkov. Z mesninami, ki imajo za seboj zgodbo, in sodobnemu kuharju omogočajo pripravo kulinaričnih mojstrov in brez večjega truda ali kuharskega predznanja. Mesnice je potrebno preoblikovati v mesne butike, kjer bodo svoj prostor našle tudi mlade, manj izkušene gospodinje, ki zaradi nepoznavanja funkcionalnosti in možnosti obdelave mesa prepogosto posegajo le po pakiranem mesu. Prav tako je potrebno razširiti tudi ponudbo storitev, predvsem na storitev catering za zabave, piknike in oskrbo razpisov.

Za uspešno izvajanje te strategije je potrebno izdelek prilagoditi zahtevam in potrebam potencialnih kupcev, specializiranih mesnih butikov. Zaradi že obstoječih opremljenih objektov – mesnic, sama investicija ne bi bila previsoka. Nujno potrebno pa bi bilo prilagoditi paleto izdelkov, preoblikovati prodajne kanale in poiskati ustrezen način trženja. Trenutno je vse troje šibka točka mesarske divizije, ki je zavita v trženjsko nezanimivo in poslovno neuspešno obliko.

Poslovna strategija je konsistentna s cilji podjetja, saj išče priložnosti za povečevanje obsega prodaje in ohranjanja donosnosti. Prav tako ustreza izsledkom SWOT matrike, saj predstavlja strategijo, ki temelji na prednostih strateškega poslovnega področja in nevtralizira nevarnosti iz okolja.

Kljub temu pa lahko sprejemljivost te poslovne strategije ocenjujem samo v grobem, saj ustrezne analize niso narejene. Vseeno pa bi bil lahko rezultat take uspešno izvedene poslovne strategije povečana prodaja blaga. Dodatni stroški, ki bi nastali z izvedbo

predlagane strategije, izvirajo z vzpostavljanjem prodajnih kanalov in tržnih aktivnosti in so relativno visoki, saj zajemajo vzpostavitev povsem novih prodajnih kanalov in marketinških storitev.

Verjetnost uspešnosti te strategije na domačem trgu je relativno visoka. Izvedljivost je možna, saj zanjo ni tehničnih ovir, njena izvedba pa ne zahteva investicij v velikem obsegu.

8.2.9 Ostale strategije

Strategija pridobivanja zaposlovanja iz drugih držav je dopolnilo k osnovnim strategijam, ki bi pocenila razsek predelave svežega mesa oziroma proizvodnjo reje prašičev.

Zaradi vse večjega pomanjkanja strokovnega kadra tako v mesarski kot tudi v kmetijski diviziji, kjer kljub štipendiranju in strokovnim predstavitvam dejavnosti dijakom še vedno upada zanimanja za tovrstno dejavnost, bo skupina primorana najeti delovno silo v tujini. Analize trgov delovne sile držav zunaj območja EU kažejo na nizko stopnjo zaposlenosti, v zadnjem času pa so se začela ustanavljati specializirana podjetja, ki nudijo pomoč pri iskanju in zagotavljanju delovne sile. Podjetja povečini nudijo delavce iz manj razvitih držav (Bolgarije, Romunije, Makedonije, Madžarske), ki imajo precej nižji življenjski standard, kot ga imamo pri nas. S tem bo skupina pridobila manjkajoče delavce na eni strani, po drugi strani pa se ji bodo znižali stroški proizvodnje v mesarski in kmetijski diviziji.

Poslovna strategija je konsistentna s cilji podjetja, saj išče priložnost za optimizacijo proizvodnje, s tem nižjih stroškov in možnost povečevanja obsega prodaje. Strategija ustreza tudi izsledkom SWOT matrike, saj prestavlja strategijo, ki temelji na izogibanju slabostim in koriščenju priložnosti v okolju. Konkurenčna prednost lahko temelji na stroškovno učinkoviti delovni sili, ki posledično poceni prodajno blago.

Sprejemljivost te poslovne strategije lahko ocenjujem samo v grobem, saj ustrezne analize niso narejene.

Izvedljivost poslovne strategije je vsekakor možna, saj zanjo ni tehničnih ovir in njena izvedba ne zahteva visokih investicij ali prevelike izrabe drugih strateških virov, predvsem so tu mišljeni specializirani kadri.

Strategija izobraževanja je potrebna na vseh ravneh, s ciljem doseči višjo kvaliteto poslovanja. Dodatno izobraževanje in napredovanje zaposlenih dviga kvaliteto proizvodov, poslovanja in motivacije zaposlenih za delovanje.

Poslovna strategije je konsistentna s cilji podjetja in ustreza izsledkom SWOT matrike, saj temelji na prednostih in priložnostih. Tudi ta strategija je sprejemljiva le kot dopolnilo osnovnim poslovnim strategijam z namenom, da se poveča konkurenčna prednost skupine.

Prav tako sprejemljivost poslovne strategije ni vprašljiva, saj bo skupina na tak način še naprej gradila trajno konkurenčno prednost na znanju in intelektualnem kapitalu. Le-ta pa predstavlja edini ekonomski vir sodobne organizacije. Ključnega pomena pa je ta strategija tudi za izboljšanje kakovosti, poglobljanje odnosov s kupci in dobavitelji, uspešnejše uresničevanje strategij, zviševanje zadovoljstva kupcev in za doseganje trajne dobičkonosnosti.

Izvedljivost poslovne strategije je neproblematična, saj gre za trenutno strategijo podjetja.

Za preživetje skupine in uspešno poslovanje jutri pa je nujno potrebno prestrukturirati skupino in v najkrajšem času pričeti z realizacijo zgoraj navedenih poslovnih strategij.

8.3 Ocenjevanje poslovnih strategij

V tem poglavju so ocenjene predlagane različne poslovne strategije. **Ocenjevanje posamezne poslovne strategije temelji na ocenjevanju treh komponent**, in sicer **primernosti, sprejemljivosti in izvedljivosti posamezne poslovne strategije**. Pri tem primernost posamezne poslovne strategije pomeni njeno konsistentnost s cilji, politiko in celovitimi strategijami podjetja ter skladnost s prednostmi in slabostmi podjetja za izkoriščanje priložnosti in zoperstavljanju nevarnostim.

Primernost pomeni tudi, da strategija strateškemu poslovnemu področju prinaša določeno prednost v izbranem tržnem segmentu. Primernost bi torej nadalje razdelil tudi na merila konsistentnosti, ustreznosti in ustvarjanja konkurenčne prednosti. Sprejemljivost poslovne strategije pomeni, da je pričakovan donos ob pričakovanih tveganjih sprejemljiv za lastnike podjetja. Izvedljivost pa pomeni,

da so podjetju na voljo zadostni viri za njeno implementacijo, in ni prisotnih drugih ovir, ki bi preprečevale ali oteževale njeno izvedbo (Johnson, 1997, str. 353-386.). Ocenjevanje predlaganih poslovnih strategij je izvedeno predvsem po zgoraj navedenih kvalitativnih kriterijih.

Ocena primernosti, sprejemljivosti in izvedljivosti posamezne poslovne strategije je predstavljena v tabeli 7.

Tabela 7: Ocenjevanje izoblikovanih različic poslovnih strategij

Poslovna strategija	Ocena primernosti	Ocena sprejemljivosti	Ocena izvedljivosti
Strategija zniževanja stroškov in ohranjanje ugodnejšega razmerja med kakovostjo in ceno	dobra	dobra	dobra
Pridobivanje novih trgov s povečanjem tržnih dejavnosti na perspektivna tržišča	dobra	dobra	dobra
Strategija povezovanja z domačimi strateškimi partnerji	dobra	dobra	srednje verjetna
Strategija povezovanja s podjetji iz tujine	dobra	dobra	srednje verjetna
Strategija razvoja novih izdelkov	dobra	dobra	srednje verjetna
Strategije tržne niše	dobra	pogojna dobra	malo verjetna
Strategija spreminjanja percepcije in informiranje potrošnikov	dobra	dobra	dobra
Strategija pridobivanja novih	dobra	dobra	srednje

kupcev z agresivnejšim marketinškim pristop			verjetna
Strategija razvoja lastne maloprodajne verige	dobra	dobra	dobra
Strategija pridobivanja delovne sile iz tujine	dobra	pogojno dobra	srednje verjetna
Strategija izobraževanja na vseh ravneh	dobra	dobra	dobra

Vir: Lastna ocena

Glede na ocene različic poslovnih strategij ima skupina naslednje možnosti:

1. ostati pri sedanji poslovni strategiji na sedanjih trgih,
2. sedanjo poslovno strategijo zožiti na trge in produkte, kjer dosega relativno dober tržni delež,
3. produktno-tržno diverzifikacijo, kjer gre za razvoj novih izdelkov, povečanju njihovega obsega ter poseganju na nove trge.

Vse predlagane poslovne strategije so vsaj zadovoljivo ustrezne, sprejemljive in izvedljive. Namen tega dela ni odločati o najbolj primerni strategiji, zato sem se podrobnejšemu ocenjevanju izognila.

Menim, da bi morala skupina slediti tretji opciji. Kateri od predlaganih poslovnih strategij je potrebno dejansko slediti, pa se mora odločiti glavni management, ki ima širši pogled nad celotnim delovanjem, poslanstvom in cilji skupine. Vseeno pa bi bila zelo logična izbira sledeče poslovne strategije: povečanje tržne dejavnosti na perspektivna in relativno nezasedena tržišča, razvoj novih izdelkov, ki bodo prilagojeni zahtevam in potrebam potrošnikov. S tem bo zagotovljen učinek ekonomije obsega, obenem pa bistveno znižanje relativnih stroškov, kar je ob trendu zniževanja cen nujen ukrep.

Za ustrezno izbiro različice poslovne strategije ali kombinacijo različic poslovnih strategij je potrebno tukaj opredeljene različice oceniti še s kvantitativnimi merili ocenjevanja, kar pa ni predmet mojega dela.

9 ZAKLJUČEK

Kmetijstvo v Sloveniji in tudi drugod po svetu igra družbeno in gospodarsko pomembno vlogo. Čeprav je v Sloveniji leta 2006 kmetijstvo prispevalo le še 2,7 odstotka BDP, je gospodarski in družbeni pomen kmetijstva neprimerno večji od tistega, ki ga odraža delež te panoge. Mnogo kmetijskih proizvodov pridelamo doma, vendar pa vseeno beležimo nizko stopnjo samooskrbe pri prašičjem mesu, s čimer se ukvarja omenjena skupina. Ker največ uvažamo iz Evropske unije, se tako srečujemo z zunanjetrgovinskimi ukrepi, ki so se z vstopom Slovenije v EU spremenili oziroma ukinili, kot se je ukinila carina za uvoz svinjskega mesa. Slovensko kmetijstvo je postopoma že več let pred vstopom v EU prilagajalo cene kmetijskih proizvodov, tako da so se cene že toliko znižale, da so bile pred vstopom primerljive z EU. Nižanje cen se je kompenziralo pri kmetijskih pridelkih z višjimi proračunskimi podporami, za katere je bila zgornja dovoljena meja dokončno določena z zaključkom pristopnih pogajanj.

Slabši gospodarski položaj je bil zato pričakovan prav v prašičereji, ki ni vključena v shemo neposrednih plačil. Prašičje meso je v letu 2002 imelo tudi do 15 odstotkov višjo prodajno ceno kot po vstopu v EU, kar je kljub nižjim stroškom povzročalo rejcem večje težave v poslovanju. Izboljšal pa se je na primer položaj pridelovalcev koruze, saj so jim po vstopu pripadala višja neposredna plačila kot pred vstopom v EU.

Spremembe pa so sestavni del življenja. Okolje in podjetje se zaradi medsebojnega razmerja nenehno spreminjata, saj je podjetje z okoljem povezano preko nabavnih, prodajnih, finančnih trgov in trga delovne sile. Investitorji vlagajo svoj kapital v donosna podjetja z namenom nadaljnega oplemenitenja svojega premoženja, ob tem pa postavljajo na vodilne položaje podjetja uspešno poslovodstvo. Ena od pomembnih aktivnosti poslovodstva je planiranje in razvijanje strategij, v okviru katerega se skuša predvideti razvoj okolja in z določenimi strateškimi aktivnostmi dosegati zadane cilje v podjetju ter tako preprečiti, ali pa vsaj delno omiliti, negativne pojave v podjetju. Razvijanje poslovnih strategije v skupini Farme Ihan kaže, da na ta način lahko pridemo do številnih informacij o poslovanju skupine. Iz opravljene SWOT analize je namreč razvidno, kateri so vzroki za uspešno poslovanje podjetja in kje so možne dodatne izboljšave, s katerimi bi skupina lahko izkoristila priložnosti, ki se ji ponujajo, in se izognila nevarnostim, ki prežijo nanjo iz okolice.

Spremembe, ki so se v skupini Farme Ihan začele z nakupom prašičerejskih farm v letu 2002 in nadaljevale z izvajanjem strateških aktivnosti, so skupino pripravljale na poslovanje v razmerah EU. Kmetijsko podjetje je v preteklih letih hitro raslo in kljub cenovni krizi

več kot podvojilo skupni prihodek iz leta 2000. Spremenila pa se je tudi zunanja podoba družbe in njeni poslovni potenciali. Iz proizvajalca živih prašičev se je skupina v letu 2003 prelevila v ponudnika svinjine, ki je usposobljena za trženje svinjske konfekcije.

Leta 2007 je skupina na osnovi opazovanih trendov prvič planirala negativni rezultat. Dogodki so žal pokazali, da je bilo predvidevanje pravilno, kljub izpolnjenemu količinskemu planu in ugodnim proizvodnim kazalcem, saj je negativni rezultat izviral iz cenovnih neskladij med cenami krme in svinjine, na katere skupina ni mogla in ne more vplivati. Cene surovin so bile namreč v preteklih dveh letih zelo neugodne in so na žitih, ki predstavljajo pretežni del proizvodnih stroškov, zrasle za več kot 15%. Uskladiti ni bilo moč niti prodajnih cen mesa, sprva zaradi zaveze trgovcev ob prehodu na evro območje, kasneje pa zaradi nevtralizacije podražitev s strani velikih kupcev z zaostrovanjem tržnih pogojev, kar se je odrazilo na likvidnostnem in poslovnem rezultatu družbe.

Čeprav se prašičereja po stroškovni plati lahko primerja s tujo konkurenco, to ne pomeni rešitve, saj se celotna Evropska unija ubada z globoko krizo na račun previsokih cen krme. Prednost imajo le tisti rejci, ki sami pridelujejo večino žit in so tako lahko nevtralizirali razmere na trgu z žiti. Ker Farme Ihan v celoti kupujejo žita, nekdanja prednost danes pomeni povečanje izgube po vzrejenem pitancu. Težave se stopnjujejo v zakolu in razseku, kjer ne moremo dosegati polnih kapacitet in optimalne izrabe vseh delov trupa, zato ne moremo biti konkurenčni tuji ponudbi, ki v Slovenijo plasira posamezne presežne dele in tako učinkovito diktira nizko cenovno raven majhnega slovenskega trga z mesom. Dodatno breme prodaji prašičev oziroma svinjskega mesa pa predstavljajo tudi stroški trženja, ki se vsako leto stopnjujejo, in nimamo načina za njihovo obvladovanje. Vseeno pa je skupina, kljub skromnim možnostim za vplivanje na rezultat, uvedla vrsto ukrepov za premostitev težke situacije, ki pa zaradi nadaljevanja neugodnih razmer na prodajnem in nabavnem trgu nimajo zadostnih učinkov.

Pri izbiri poslovnih strategij, s katerimi bo skupina uravnavala poslovno področje k želenemu cilju, je pomembno upoštevati, da je panoga, v kateri delujejo Farme Ihan, strateškega pomena za skupino. Skupina deluje v pogojih trde konkurence na trgu, poleg tega pa je pomembno, da so aktivnosti podjetja zaokrožena celota reprodukcijskega procesa, od nastajanja blaga do trženja. Cilj je iskanje in uresničevanje pogojev za konkurenčni uspeh in zagotavljanje dinamike, ki bo podjetju omogočila, da se hitro odzove na spremembe na trgih.

Analitično razvijanje možnih različic poslovnih strategij in njihovo kvalitativno ocenjevanje me je pripeljalo do spoznanja, da je najobetavnejša različica produktotržna diverzifikacija na nove trge z razvojem novih izdelkov, za učinkovito pokrivanje tržišč z večjimi oziroma manjšimi kapacitetami izdelkov ter storitev od obstoječih. Za nadgraditev tega dela dognanj pa bi bilo potrebno izdelati raziskave trga za najbolj privlačne različice poslovne strategije. Eden od učinkov testov sprejemljivosti posamezne različice poslovne strategije bi bila prav gotovo izdelava strateškega načrta na osnovi posamezne poslovne strategije.

Za učinkovito razvijanje poslovnih strategij bi bilo potrebno sistematično spremljanje zunanjega in notranjega okolja podjetja. Analiza okolja v tem delu je le deloma oprta na ustrezne kvantitativne podatke. Večinoma gre za analizo splošnih podatkov in izvajanja deduktivnega sklepanja o njihovih učinkih na posamezno divizijo. Za učinkovito analizo okolja bi bilo potrebno sistematično spremljati konkurenco, ciljne trge in znotraj trgov posamezne tržne segmente. Poleg kvalitativnega ocenjevanja pa bi bilo potrebno izvajati tudi kvantitativne tržne analize. Nujno bi morali opredeliti in opazovati verigo vrednosti podjetja in določiti njegove osrednje sposobnosti. Izkazalo se je, da so za mesarsko in kmetijsko divizijo sprejemljive vse v delu opisane različice poslovne strategije. Hkrati pa je možno uporabiti eno ali več različic poslovnih strategij diferenciacije poslovanja in razvoja izdelkov. Možnosti je torej več in večinoma se med seboj ne izključujejo.

V skupini Farme Ihan bo za ponovno doseganje rentabilnega poslovanja potrebno počakati na spremembo cenovnih razmerij med krmo in svinjino, obenem pa nadaljevati z odločnimi ukrepi na obvladovanju stroškov, specializaciji kapacitet in povečanju deleža izdelkov z višjo dodano vrednostjo. V danem trenutku bo morala skupina ubrati tudi strategijo agresivnejšega tržnega pristopa na domačem in tujem trgu, kjer ima še ogromno manevrskega prostora in tudi veliko rezerv, saj so bile zaradi optimizacije proizvodnje in stabilnega poslovanja, obenem pa tudi omejenih finančnih sredstev v preteklosti, večje tržne aktivnosti zapostavljene. Danes bi lahko skupina z agresivnejšimi marketinškimi akcijami in novo paleto ponudbe povečala obseg prodaje doma in se razširila tudi na sosednje trge.

Cilj uprave skupine Farme Ihan je z diverzifikacijo poslovanja prebroditi prašičerejsko krizo, dokončati konsolidacijo skupine, povečati svojo konkurenčno sposobnost in utrditi svoj položaj vodilne družbe na področju trženja svežega mesa v Sloveniji. Z večjo pogajalsko močjo se morajo zoperstaviti tuji konkurenci, ki z občasnim trženjem svojih cenenih (diskontiranih) presežkov v Sloveniji vzdržuje nižji

cenovni nivo na trgu s svinjino. Lastnikom pa je potrebo ohraniti vrednost in spet zagotoviti primeren donos na vloženi kapital, hkrati pa trajnostno ohranjati finančne in razvojne sposobnosti.

10 LITERATURA

1. Adcock Dennis: Marketing strategies for competitive advantage. Chichester: Wiley J., 2000,
2. Ansoff Igor H.: Strategic management. London: MacMillan, 1985.
3. Belak Janko: Podjetniško planiranje kot funkcija. Gubno: MER Evrocenter, 2000.
4. Brigham, Eugene F., Houston Joel F.: Fundamentals of financial management. Fort Worth, Orlando: The Dryden Press, 1998.
5. Bolčič Tatjana.: Strateško upravljanje in načrtovanje v nepridobitnih organizacijah. Ljubljana: Relacije, 2004.
6. Bowman Cliff: Bistvo strateškega managementa. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1994.
7. Čater Tomaž: Znanje kot vir konkurenčne prednosti in management znanja. Ljubljana, Naše gospodarstvo, 46, 2000a.
8. David R. Fred: Strategic management, 8th ed. Francis Marion University: New Jersey, 2001.
9. Dimovski Vlado, Penger Sandra, Žnidaršič Jana: Sodobni management. Ljubljana Ekonomska fakulteta, 2003.
10. Drucker F. Peter: Managerski izzivi v 21. stoletju. Ljubljana, GV založba, 2001.

11. Erjavec Emil, Kuhar Aleš: Slovenska živilskopredelovalna industrija in Evropska unija. Domžale: Biotehniška fakulteta, 2000.
12. Hočevar Marko, Jaklič Marko, Zagoršek Hugo: Ustvarjanje uspešnega podjetja – akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju. Ljubljana: GV Založba, 2003.
13. Hunger J. David, Wheelen L. Thomas: Strategic management. Reading: Addison – Wesley Publishing Company, 1996.
14. Hunger J. David, Wheelen L. Thomas: Essentials of strategic management. Upper Saddle River (N.J.): Prentice-Hall, 2001.
15. Ireland R. Duane, Hitt A. Michael: Strategic management: competitiveness And globalization. Cincinnati (Ohio): South-Western College Publ., 2001.
16. Jaklič Marko: Poslovno okolje podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002.
17. Johnson Gerry, Scholes Kevan: Exploring corporate strategy. Essex, England: Prentice Hall, 1999.
18. Kotler Philip: Management trženja. Posušje: Mate, Ljubljana: GV Založba, 2004.
19. Kuhar Aleš: Trgovina spreminja odnose v agroživilski verigi. Aktualna Vprašanja prestrukturiranja slovenske živilskopredelovalne industrije: Vertikalni odnosi v agroživilski verigi. Ljubljana, GZS – Združenje agroživilstva, 2001.
20. Lee L. Gloria: Strategic management and the smaller firm. Bradford: Small business and enterprise development, 1995.
21. Lipovec Filip: Analiza in planiranje poslovanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1983.
22. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1997.
23. Lynch Richard: Corporate strategy. London: Financial Times Pitman, 2000.
24. Mayer Jenez; Vizija ustvarjalnega podjetja. Ljubljana: Ikra, 1994.
25. Mintzberg Henry, Ahlstrand W. Bruce, Lampel Joseph: Strategy bites back: it

is a lot more, and less than you ever imagined. Upper Saddle River (New Jersey): Pearson/Prentice Hall, 2005.

26. Mintzberg Henry, Quinn J. Brian: The strategy process. London: Prentice Hall, 1996.
27. Možina Stane et al.: Management: nova znanja za uspeh. Radovljica: Didakta, 2002.
28. Napuk Kerry: The strategy – Led business. London: McGraw – Hill Book Company Europe, 1993.
29. Pearce John A., Robinson Richard B. Jr.: Strategic management: formulation, implementation and control. Irvin: 5th ed. Burr Ridge, 1994.
30. Porter E. Michael: What is strategy? Boston: Harvard Business Review, 1996.
31. Porter E. Michael: Competitive strategy – techniques for analyzing industries And competitors. New York: The Free Press, 1998.
32. Pučko Danijel et al.: Management: nova znanja za uspeh. Radovljica: Didakta, 2002.
33. Pučko Danijel: Strateški management. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999.
34. Pučko Danijel, Rozman Rudi: Ekonomika in organizacija podjetij. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000.
35. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003.
36. Rozman Rudi: Planiranje poslovanja podjetja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993.
37. Rozman Rudi: Kakovostno opravljena analiza kot pogoj za učinkovito odločanje In obratno, Zbornik 3. posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Portorož: ZES, 1997.
38. Rozman Rudi: Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000.
39. Stahl J. Michael, Grigsby W. David: Strategic management – total quality and global competition. Cambridge: Blackwell Publisher Inc., 1997.
40. Stoffels John D.: Strategic issues management. Oxford: The planning forum,

1994.

41. Thompson A. Arthur, Strickland J. Alonzo: Strategic management: concepts And cases. Boston: Irwin/McGraw-Hill, 1999.
42. Underwood Jim: The new corporate strategy. Oxford: Capstone Publishing, 2002.
43. Wickham A. Philip: Strategic entrepreneurship: a decision-making approach to new venture creation and management. London: Pitman, 1998.

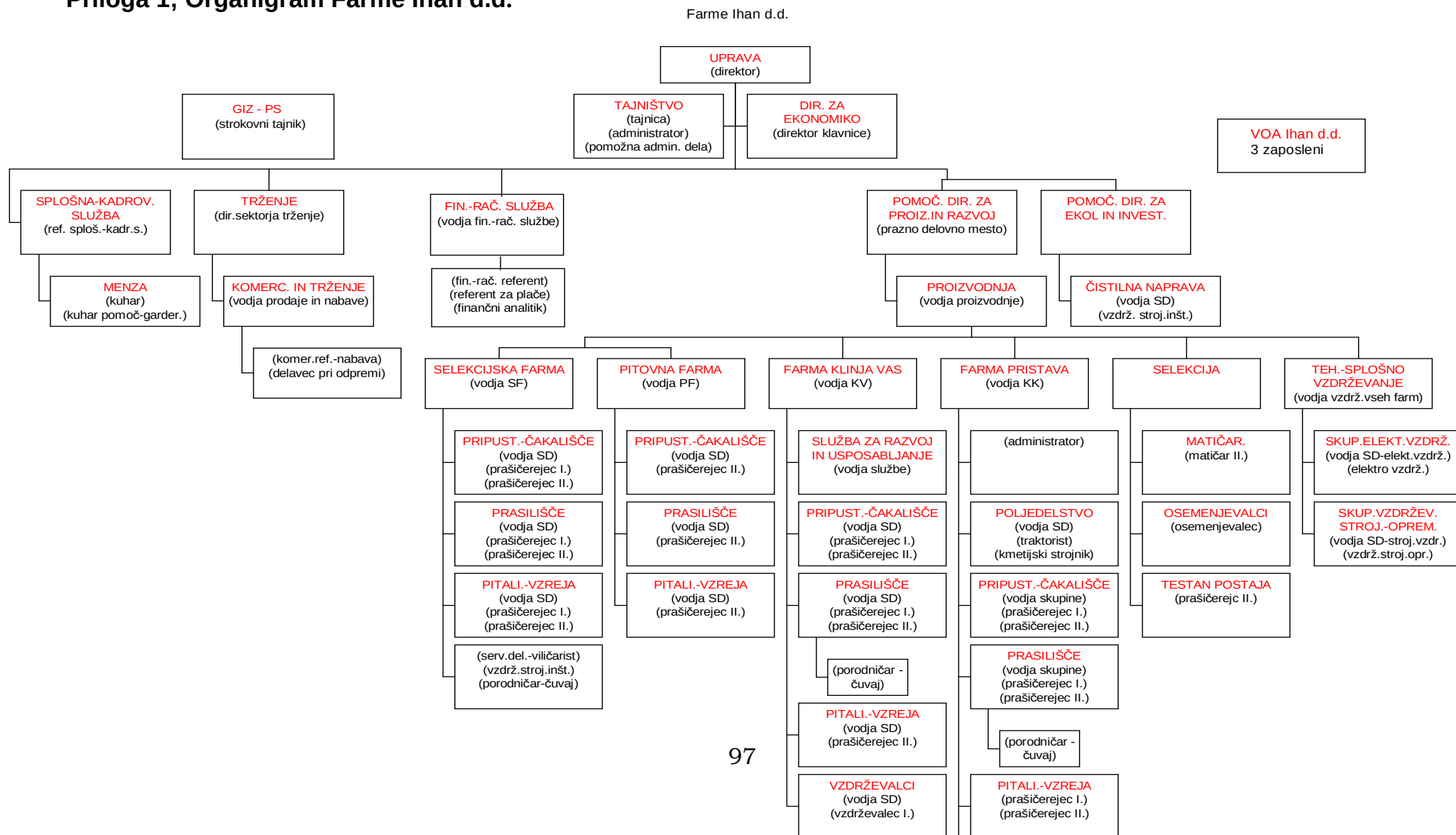
11 VIRI

1. Dokumentacija skupine Farme Ihan. Domžale: Farme Ihan.
2. FT tema: Živilskopredelovalna industrija. Ljubljana: Delo, 31. 7. 2006.
3. FT tema: Kriza v živilskopredelovalni industriji se stopnjuje. Ljubljana: Delo, 10.12.2007.
4. FT tema: Draga hrana pospešuje reformo kmetijske politike EU. Ljubljana: Delo 26.05.2008
5. GZS – Združenje živilske industrije: 6. strokovno srečanje menedžerjev kmetijskih in živilskih podjetij. Brdo pri Kranju, 21. 6. 2006.
6. Kakšne bodo posledice vstopa v EU za živinorejo? Ljubljana, MKGP. ([URL:http://evropa.gov.si-evropomocnik-question-170-32-](http://evropa.gov.si-evropomocnik-question-170-32-)), 15. 3. 2003.
7. Kenda Albina: Drugo leto v Evropski uniji: Živilcem minus, turizmu plus. Ljubljana: Finance, 28.4.2006.
8. Kuhar Aleš: Ocena stanja v živilskopredelovalni industriji v letu 2005. Ljubljana, 2006.
9. Kuhar Aleš: Sodobne strategije v ŽP. Ljubljana: KA€PP (kaepp.insist.si/gradivo/105.ppt), 2006.
10. Letno poročilo Farm Ihan d.d. za leto 2005. Domžale: Farme Ihan d.d., 2006.

11. Letno poročilo Farm Ihan d.d. za leto 2006. Domžale: Farme Ihan d.d., 2007.
12. Letno poročilo Farm Ihan d.d. za leto 2007. Domžale: Farme Ihan d.d., 2008.
13. Letno poročilo Meso Kamnik d.d. za leto 2006. Kamnik: Meso Kamnik d.d., 2007.
14. Letno poročilo Meso Kamnik d.d. za leto 2007. Kamnik: Meso Kamnik d.d., 2008.
15. Odprava madžarskih izvoznih subvencij za svinjsko meso. Ljubljana: MKGP. ([URL:http://novicemkgp.amadej.si/index.pl?id](http://novicemkgp.amadej.si/index.pl?id)) 25. 04. 2004.
16. Poslovnik kakovosti in ravnanja z okoljem, verzija 5.2. za leto 2007, Domžale: Farme Ihan d.d., 2007.
17. Statut podjetja Farme Ihan, Listina notar Mirko Bregar, SV 664/2003, 7. 11. 2003.
18. Statističen letopis RS 2004. Ljubljana; Zavod RS za statistiko, 2005.
19. Šalamun Andreja: Kako kaže mesu in mesnim izdelkom: Na obzorju še večje težave mesne industrije. Ljubljana: Finance, 15.5.2006.

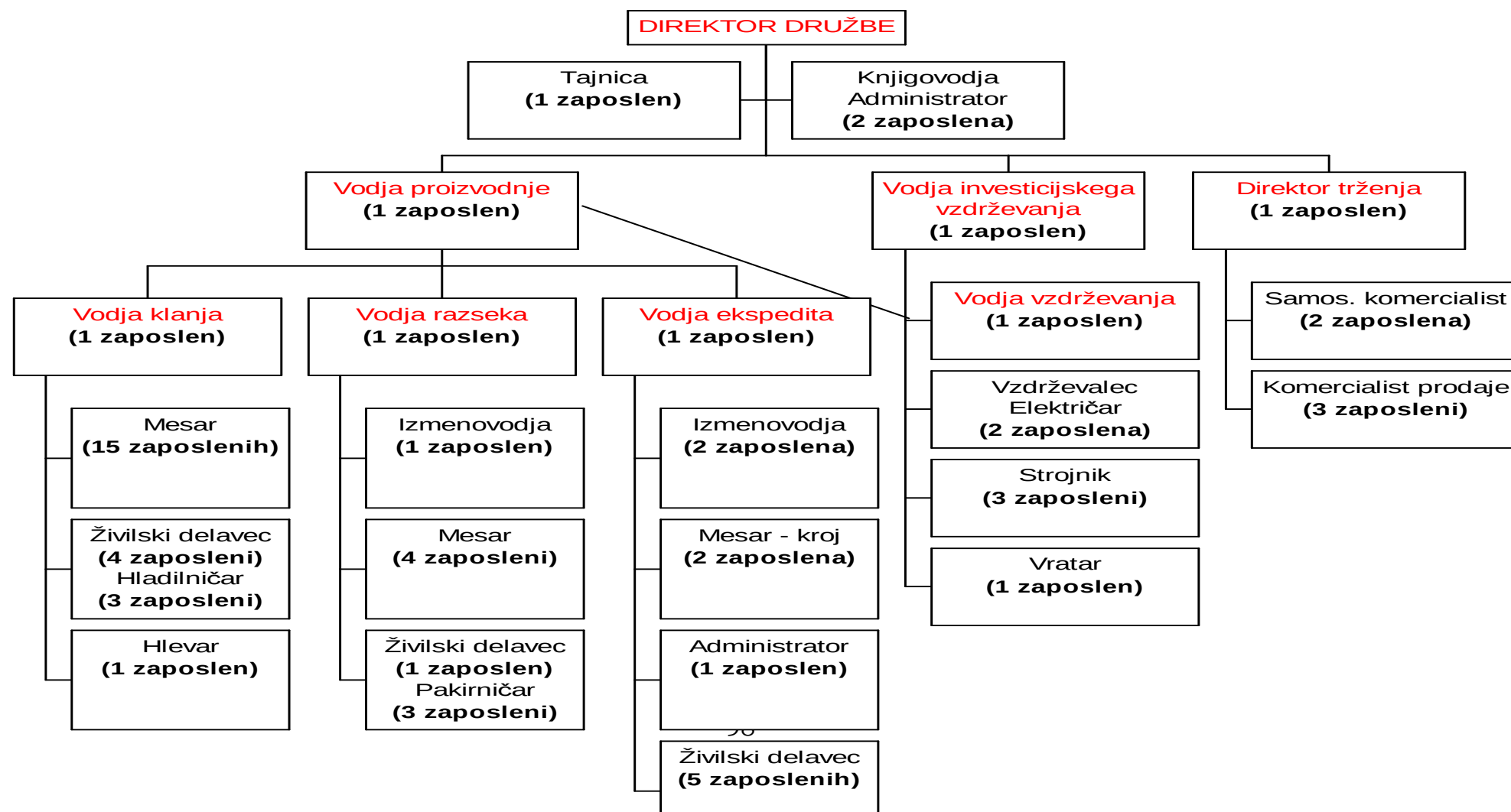
12 PRILOGE

Priloga 1; Organigram Farme Ihan d.d.

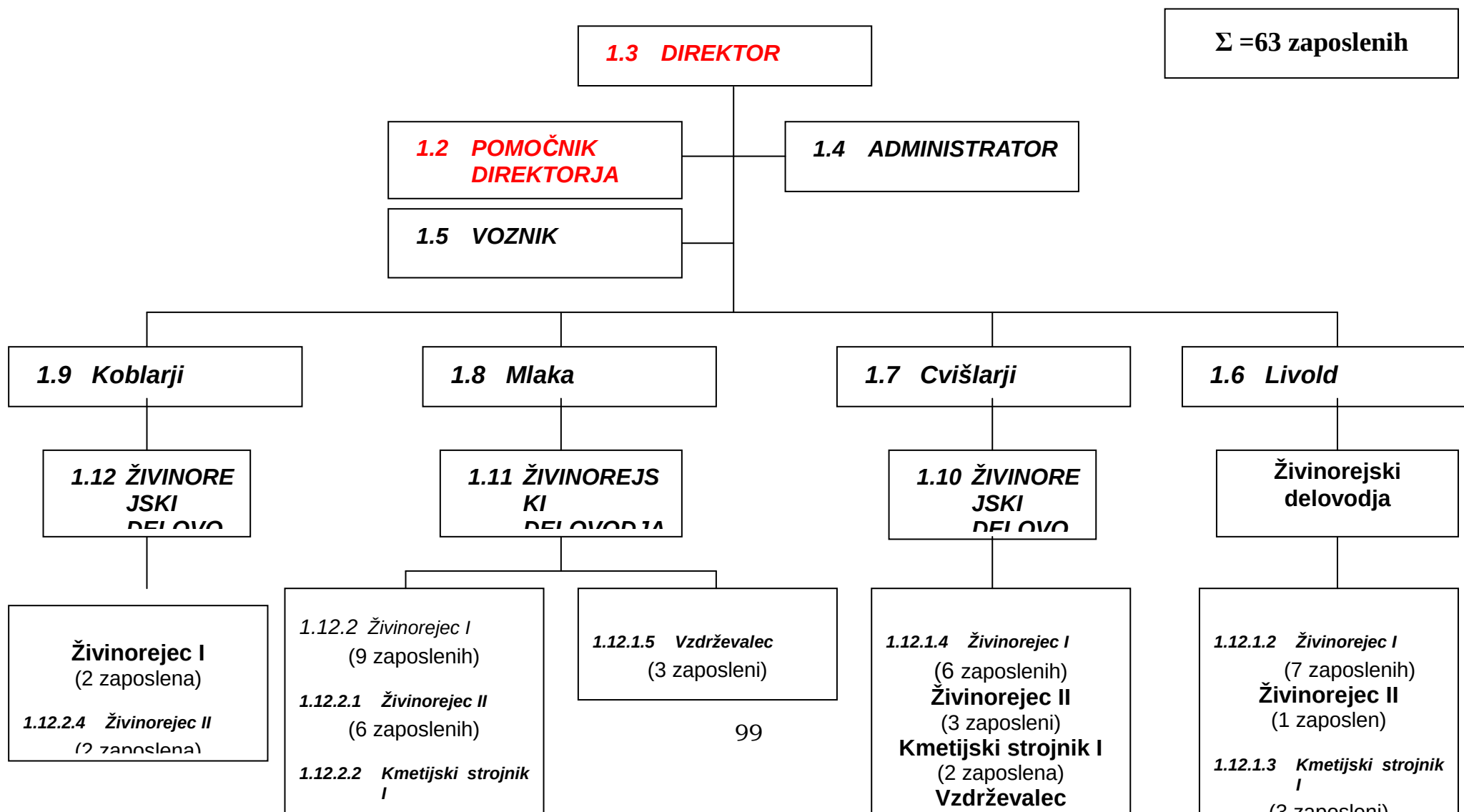


Priloga 2; Organigram Farme Ihan – MPR d.o.o.

FARME IHAN - MPR d.o.o. (23.3.2005)



Priloga 3; Organigram GO-KO d.o.o. Kočevje



Priloga št. 4: Bilanca stanja kmetijska divizija (Farne Ihan d.d.)

	Postavka	31.12.2007 (v evrih)	31.12.2006 (v evrih)
	SREDSTVA	38.471.555	36.270.773
A.	DOLGOROČNA SREDSTVA	26.196.879	23.611.014
I.	NEOPREDMETENA DOLGOROČNA SREDSTVA	34.090	44.209
1.	Dolgoročne premoženjske pravice	34.090	44.209
II.	OPREDMETENA OSNOVNA SREDSTVA	12.707.672	12.464.801
1.	Zemljišča in zgradbe	8.318.554	7.824.347
a)	Zemljišča	1.991.011	1.978.492
b)	Zgradbe	6.327.543	5.845.855
2.	Proizvajalne naprave in stroji	2.064.514	2.323.817
3.	Druge naprave in oprema	746.150	735.697
4.	Osnovna sredstva, ki se pridobivajo	383.425	269.522
a)	Opredmetena OS v gradnji in izdelavi	307.090	231.432
b)	Predujmi za pridobitev opredmetenih OS	76.335	38.090
5.	Osnovna čreda	1.195.029	1.311.418
III.	NALOŽBENE NEPREMIČNINE	2.212.313	1.943.723
IV.	DOLGOROČNE FINANČNE NALOŽBE	11.242.698	9.158.175
1.	Dolgoročne finančne naložbe, razen posojil	11.242.698	8.980.123
a)	Delnice in deleži v družbah v skupini	5.265.143	3.002.568
b)	Delnice in deleži v pridruženih družbah	5.977.271	5.977.271
c)	Druge delnice in deleži	284	284
2.	Dolgoročna posojila		178.052
a)	Dolgoročna posojila družbam v skupini		178.052
V.	DOLGOROČNE POSLOVNE TERJATVE	106	106
3.	Dolgoročne poslovne terjatve do drugih	106	106
VI.	ODLOŽENE TERJATVE ZA DAVEK	0	0
B.	KRA TKOROČNA SREDSTVA	11.519.138	12.640.922
I.	SREDSTVA (skupine za odtujitev) za prodajo	0	0
II.	Zaloge	6.536.609	5.243.724
1.	Material	2.358.754	1.649.670
2.	Nedokončana proizvodnja	4.052.207	3.574.291
3.	Proizvodi in trgovsko blago	106.594	
4.	Predujmi za zaloge	19.054	19.763
III.	KRA TKOROČNE FINANČNE NALOŽBE	1.411.953	4.904.309
1.	Kratkoročne finančne naložbe, razen posojil	144.407	144.408
b)	Druge delnice in deleži	144.407	144.408

	Postavka	31.12.2007 (v evrih)	31.12.2006 (v evrih)
2.	Kratkoročna posojila	1.267.546	4.759.901
a)	Kratkoročna posojila družbam v skupini	1.299.133	4.720.487
b)	Kratkoročna posojila drugim	38.413	39.414
IV.	KRATKOROČNE POSLOVNE TERJATVE	3.567.389	2.479.773
1.	Kratkoročne poslovne terjatve do družb v skupini	3.203.240	1.894.337
2.	Kratkoročne poslovne terjatve do kupcev	52.119	212.156
3.	Kratkoročne poslovne terjatve do drugih	312.030	373.280
V.	DENARNA SREDSTVA	3.187	13.116
C.	KRATK. AKTIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	755.538	18.837

	OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	38.471.555	36.270.773
A.	KAPITAL	12.604.052	14.786.001
I.	VPOKLICANI KAPITAL	4.116.600	4.116.600
1.	Osnovni kapital	4.116.600	4.116.600
II.	KAPITALSKE REZERVE	6.310.985	6.310.985
III.	REZERVE IZ DOBIČKA	4.225.400	4.225.400
1.	Zakonske rezerve	606.999	606.999
2.	Rezerve za lastne delnice in poslovne deleže	606.999	606.999
3.	Lastne delnice in lastni poslovni deleži (kot odbitna postavka)	- 3.172	- 3.172
4.	Druge rezerve iz dobička	3.014.574	3.014.574
VI.	PRESEŽEK IZ PREVREDNOTENJA	0	0
V.	PRENESENI ČISTI DOBIČEK ALI IZGUBA PREJŠNJIH LET	133.016	0
VI.	ČISTI POSLOVNI IZID POSLOVNEGA LETA	- 2.181.949	133.016
B.	REZERVACIJE	200.492	153.693
1.	Rezervacije za pokojnine in podobne obveznosti	167.945	153.693
3.	Dolgoročne pasivne časovne razmejitve	32.547	
C.	DOLGOROČNE OBVEZNOSTI	8.696.767	10.430.608
I.	DOLGOROČNE finančne obveznosti	8.696.767	10.430.608
2.	Dolgoročne finančne obveznosti do bank	8.270.081	9.973.247
4.	Druge dolgoročne finančne obveznosti	426.686	457.361
II.	DOLGOROČNE poslovne obveznosti	0	0

	Postavka	31.12.2007 (v evrih)	31.12.2006 (v evrih)
III.	ODLOŽENE OBVEZNOSTI ZA DAVEK	0	0
Č.	KRA TKOROČNE OBVEZNOSTI	16.825.511	10.711.300
I.	OBVEZNOSTI, vključene v skupine za odtujitev	0	0
I.	KRA TKOROČNE finančne obveznosti	11.851.130	7.332.500
1.	Krat. finančne obveznosti do družb v skupini	924.753	87.962
2.	Krat. finančne obveznosti do bank	10.879.167	7.198.686
4.	Druge kratkoročne finančne obveznosti	47.210	45.852
II.	KRA TKOROČNE poslovne obveznosti	4.974.381	3.378.800
1.	Krat. poslovne obveznosti do družb v skupini	159.500	275.755
2.	Krat. poslovne obveznosti do dobaviteljev	4.471.618	2.811.346
4.	Krat. poslovne obveznosti na podlagi predujmov	52.162	52.162
5.	Druge kratkoročne poslovne obveznosti	291.101	239.537
D.	KRA TKOROČNE PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	144.733	189.171

Priloga št. 5: Bilanca stanja mesarska divizija (Meso Kamnik d.d.)

	31.12.2007	31.12.2006
SREDSTVA		
A. Dolgoročna sredstva	9.568.811	10.341.851
I. Neopredmetena sredstva in dolg.aktivne časovne razmejitve	32.149	37.838
1. Dolgoročne premoženjske pravice	32.149	-
2. Dobro ime	-	-
3. Predujmi za neopredmetena sredstva	-	37.838
4. Dolgoročno odloženi stroški razvijanja	-	-
5. Druge dolgoročne aktivne časovne razmejitve	-	-
II. Opredmetena osnovna sredstva	9.536.662	10.303.689
1. Zemljišča in zgradbe	6.450.771	6.832.898
a) Zemljišča	1.118.798	1.198.253
b) Zgradbe	5.331.973	5.634.645
2. Proizvajalne naprave in stroji	2.709.202	3.064.077
3. Druge naprave in oprema	333.689	406.714
4. Opredmetena osnovna sredstva, ki se pridobivajo	43.000	-
a) Predujmi za pridobitev opredmetenih osnovnih sredstev	43.000	-
III. Naložbene nepremičnine		-
IV. Dolgoročne finančne naložbe	-	324
1. Dolgoročna posojila	-	324
a) Dolgoročna posojila drugim	-	324
V. Dolgoročne poslovne terjatve	-	-
VI. Odložene terjatve za davek	-	-
B. Kratkoročna sredstva	3.696.352	3.150.942
I. Sredstva (skupine za odtujitev) za prodajo	150.337	-
II. Zaloge	279.396	324.778
1. Material	93.347	142.103
2. Nedokončana proizvodnja	117.346	105.842
3. Proizvodi in trgovsko blago	68.703	76.833
III. Kratkoročne finančne naložbe	-	64
2. Kratkoročna posojila	-	64
a) Kratkoročna posojila drugim	-	64
IV. Kratkoročne poslovne terjatve	3.261.582	2.810.226
1. Kratkoročne poslovne terjatve do družb v skupini	236.090	273.161
2. Kratkoročne poslovne terjatve do kupcev	2.855.134	2.385.997
3. Kratkoročne poslovne terjatve do drugih	170.358	151.068
V. Denarna sredstva	5.037	15.874
C. Kratkoročne aktivne časovne razmejitve	710	3.060
SKUPAJ SREDSTVA	13.265.873	13.495.853

		31.12.2007	31.12.2006
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV			
A.	<i>Kapital</i>	2.301.062	2.576.770
I.	Vpoklicani kapital	584.919	584.919
	1. Osnovni kapital	584.919	584.919
	2. Nevpoklicani kapital (kot odbitna postavka)	-	-
II.	Kapitalske rezerve	896.684	896.684
III.	Rezerve iz dobička	148.162	148.162
	1. Zakonske rezerve	148.160	148.160
	2. Druge rezerve iz dobička	2	2
IV.	Presežek iz prevrednotenja	-	-
V.	Preneseni čisti poslovni izid	671.297	947.005
VI.	Čisti poslovni izid poslovnega leta	-	-
B.	<i>Rezervacije in dolgoročne pasivne časovne razmejitve</i>	1.441.001	1.574.054
1.	Rezervacije za pokojnine in podobne obveznosti	129.730	110.231
2.	Druge rezervacije	-	-
3.	Dolgoročne pasivne časovne razmejitve	1.311.271	1.463.823
C.	<i>Dolgoročne obveznosti</i>	4.088.389	3.560.254
I.	<i>Dolgoročne finančne obveznosti</i>	4.088.389	3.560.254
	1. Dolgoročne finančne obveznosti do družb v skupini	-	-
	2. Dolgoročne finančne obveznosti do bank	4.088.389	3.560.254
II.	<i>Dolgoročne poslovne obveznosti</i>	-	-
III.	<i>Odložene obveznosti za davek</i>	-	-
C.	<i>Kratkoročne obveznosti</i>	5.294.101	5.718.700
I.	<i>Obveznosti, vključene v skupine za odtujitev</i>	-	-
II.	<i>Kratkoročne finančne obveznosti</i>	1.511.610	2.233.572
	1. Kratkoročne finančne obveznosti do družb v skupini	-	-
	2. Kratkoročne finančne obveznosti do bank	1.511.264	2.233.226
	3. Kratkoročne obveznosti na podlagi obveznic	-	-
	4. Druge kratkoročne finančne obveznosti	346	346
III.	<i>Kratkoročne poslovne obveznosti</i>	3.782.491	3.485.128
	1. Kratkoročne poslovne obveznosti do družb v skupini	1.620.449	1.804.534
	2. Kratkoročne poslovne obveznosti do dobaviteljev	1.915.824	1.422.079
	3. Kratkoročne menične obveznosti	-	-
	4. Kratkoročne poslovne obveznosti na podlagi predujmov	982	985
	5. Druge kratkoročne poslovne obveznosti	245.236	257.530
D.	<i>Kratkoročne pasivne časovne razmejitve</i>	141.320	66.075
SKUPAJ OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV		13.265.873	13.495.853