

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

STRATEŠKA ANALIZA PODJETJA DROGA PORTOROŽ

V Ljubljani, 20. 6. 2004

Uroš Protner

KAZALO VSEBINE

1. UVOD	1
1.1. Problematika in namen proučevanja.....	1
1.2. Cilji in metode proučevanja.....	3
1.3. Vsebina in struktura poglavij.....	3
2. STRATEŠKO PLANIRANJE	4
2.1. Pojem in razvoj strateškega planiranja.....	4
2.2. Proces strateškega planiranja.....	6
2.3. Izdelava planskih predpostavk	8
2.3.1. Ocenjevanje širšega okolja	9
2.3.2. Analiza privlačnosti panoge	12
2.3.3. Analiza prodajnega trga.....	14
2.3.4. Ugotovitve v preteklosti že izdelanih analiz poslovanja	16
2.3.5. Vizija in poslanstvo	16
2.4. Načini zaznavanja problemov podjetja.....	18
2.4.1. SWOT analiza	18
2.4.2. Portfeljska analiza.....	22
2.4.2.1. Pojem portfeljske matrike.....	23
2.4.2.2. Portfeljski model Boston Consulting Ltd.....	24
2.4.2.3. Portfeljski model General Electric	28
2.4.2.4. Matrika za usmerjanje politike	32
2.4.2.5. Hoferjeva matrika.....	33
2.4.2.6. Kritika portfeljske matrike	34
2.4.3. Analiza na osnovi verige vrednosti	36
3. PREDSTAVITEV PODJETJA DROGA PORTOROŽ	37
3.1. Splošno	37
3.2. Kratka zgodovina podjetja Droga Portorož.....	39
3.3. Opis poslovanja podjetja Droga Portorož.....	40
3.4. Vizija in poslanstvo podjetja Droga Portorož	43
4. IZDELAVA PLANSKIH PREDPOSTAVK PODJETJA DROGA PORTOROŽ	43
4.1. Analiza širšega okolja.....	43
4.1.1. Analiza gospodarskega podokolja.....	43
4.1.2. Analiza tehnološkega in naravnega podokolja	47
4.1.3. Analiza politično-pravnega podokolja	50
4.1.4. Analiza kulturno-socialnega podokolja.....	52
4.2. Analiza živilskopredelovalne industrije	53
4.2.1. Stanje in razvoj panoge v Sloveniji.....	53
4.2.2. Ocenjevanje privlačnosti panoge.....	60

4.3.	Analiza konkurence in predvidevanje prodaje	61
5.	CELOVITO OCENJEVANJE PODJETJA DROGA PORTOROŽ.....	63
5.1.	Ocenjevanje uspešnosti podjetja Droga Portorož.....	63
5.2.	Analiza prednosti in pomanjkljivosti podjetja Droga Portorož.....	67
5.2.1.	Podstruktura proizvoda.....	67
5.2.2.	Tehnološka in raziskovalno-razvojna podstruktura.....	70
5.2.3.	Tržna podstruktura.....	74
5.2.4.	Finančna podstruktura	76
5.2.5.	Kadrovska podstruktura.....	80
5.2.6.	Organizacijska podstruktura.....	85
5.3.	Analiza priložnosti in nevarnosti podjetja Droga Portorož	88
5.3.1.	Podstruktura proizvoda.....	88
5.3.2.	Tehnološka in raziskovalno-razvojna podstruktura.....	89
5.3.3.	Tržna podstruktura.....	90
5.3.4.	Finančna podstruktura	91
5.3.5.	Kadrovska podstruktura.....	93
5.3.6.	Organizacijska podstruktura.....	94
5.4.	Zbirna ocena prednosti in slabosti ter možnosti in nevarnosti podjetja	95
5.5.	Portfeljska analiza podjetja Droga Portorož.....	99
5.5.1.	Izbira in izdelava portfeljskega modela podjetja Droga Portorož.....	99
5.5.2.	Analiza portfelja z matriko BCG.....	99
5.5.3.	Analiza portfelja z matriko General Electric.....	103
5.5.4.	Razlaga ugotovitev portfeljske analize.....	106
6.	RAZVOJNI PROBLEMI IN MOŽNE STRATEŠKE USMERITVE PODJETJA DROGA PORTOROŽ	107
7.	ZAKLJUČEK	109

LITERATURA IN VIRI

KAZALO SLIK

Slika 1: Proces strateškega planiranja	7
Slika 2: Okolje podjetja	10
Slika 3: Porterjev model petih sil	13
Slika 4: SWOT matrika	22
Slika 5: Matrika Boston Consulting Group	26
Slika 6: Model General Electric	31
Slika 7: Uspešne strategije glede na matriko General Electric.....	32
Slika 8: Matrika za usmerjanje ali DPM-matrika.....	33
Slika 9: Hoferjeva portfeljska matrika	34
Slika 10: Porterjeva veriga vrednosti	37
Slika 11: Verižni indeks cen življenjskih potrebščin (DA) ter kmetijskih surovin in cenovna pariteta	54
Slika 12: Trendi v zunanjetrgovinski menjavi s predelanimi živilskimi proizvodi med leti 1999 in 2002.....	56
Slika 13: Struktura uvoza predelanih živilskih proizvodov v Slovenijo v letu 2002	57
Slika 14: Struktura izvoza predelanih živilskih proizvodov v Slovenijo v letu 2002	58
Slika 15: Primerjava izobrazbene strukture zaposlenih v podjetju Droga med leti 1996 in 2002.....	81
Slika 16: Organizacijska struktura podjetja Droga Portorož.....	86
Slika 17: BCG matrika podjetja Droga Portorož.....	102
Slika 18: Matrika General Electric podjetja Droga Portorož	105

KAZALO TABEL

Tabela 1: Oporne točke za analizo prednosti in slabosti	20
Tabela 2: Oporne točke za analizo priložnosti in nevarnosti.....	21
Tabela 3: Dejavniki tržne privlačnosti in konkurenčnega položaja	30
Tabela 4: Največji delničarji podjetja Droga Portorož.....	38
Tabela 5: Izbrani kazalci poslovanja podjetja Droga od leta 1998 do leta 2002	39
Tabela 6: Gospodarska rast pri najpomembnejših slovenskih partnericah	44
Tabela 7: Napoved razvoja glavnih makroekonomskih agregatov Republike Slovenije za leti 2003 in 2004	45
Tabela 8: Napoved gibanja osnovnih makroekonomskih kazalcev Republike Slovenije za leta od 2005 do 2008	46
Tabela 9: Razvrstitev živilskopredelovalne industrije po SKD	53
Tabela 10: Indeksi cen industrijskih proizvodov pri proizvajalcih ter cen življenjskih potrebščin	54
Tabela 11: Gibanje pomembnejših kazalnikov poslovanja slovenske živilskopredelovalne industrije v obdobju 1998-2002	59
Tabela 12: Ocena privlačnosti panoge.....	60
Tabela 13: Največja slovenska prehrabena podjetja v panogi DA 15.....	61
Tabela 14: Večja evropska živilska podjetja in podjetje Droga	62
Tabela 15: Predvidena prodaja in dobiček podjetja Droga v letih 2003-2007	62
Tabela 16: Izkaz uspeha podjetja Droga Portorož za leti 2001 in 2002	64
Tabela 17: Bilanca stanja podjetja Droga Portorož za leti 2001 in 2002	65
Tabela 18: Kazalci dobičkonosnosti za slovensko živilskopredelovalno industrijo in podjetje Droga Portorož za obdobje 2000 do 2002.....	66
Tabela 19: Pregled dosežene vrednosti prodaje izdelkov podjetja Droga in struktura deležev prodaje v letih 2000 do 2002	68
Tabela 20: Ocena prednosti in slabosti proizvodne podstrukture	70
Tabela 21: Gibanje in sestava naložb v Drogi v obdobju 2000-2002.	71
Tabela 22: Pregled števila dobaviteljev Droge v obdobju 1999-2002	72
Tabela 23: Ocena prednosti in slabosti tehnološke in raziskovalno-razvojne podstrukture.....	73
Tabela 24: Deleži prihodkov od prodaje izdelkov Droge na tujih trgih v letu 2002.....	75
Tabela 25: Vrednost prodaje izdelkov Droge v obdobju 2001 in 2002	75
Tabela 26: Ocena prednosti in slabosti tržne podstrukture	76
Tabela 27: Kazalniki plačilne sposobnosti slovenske živilskopredelovalne panoge in podjetja Droga za obdobje od leta 2000 do leta 2002.....	77
Tabela 28: Kazalci obračanja za slovensko živilskopredelovalno industrijo ter podjetje Droga za obdobje od leta 2000 do leta 2002.....	78
Tabela 29: Kazalci strukture financiranja za slovensko živilskopredelovalno dejavnost in podjetja Droga za obdobje 2000 do 2002	79
Tabela 30: Ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture.....	80
Tabela 31: Izbrani kadrovske kazalci za podjetje Droga za leto 2002.....	84
Tabela 32: Ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture	85

Tabela 33: Ocena prednosti in slabosti organizacijske strukture.	88
Tabela 34: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti strukture proizvoda podjetja Droga Portorož.....	89
Tabela 35: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti z vidika tehnološke in raziskovalno-razvojne podstrukture.....	90
Tabela 36: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti z vidika tržne podstrukture	90
Tabela 37: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti z vidika finančne podstrukture.....	92
Tabela 38: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti z vidika kadrovske podstrukture.....	93
Tabela 39: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti z vidika organizacijske podstrukture	94
Tabela 40: Profil prednosti in slabosti podjetja Droga Portorož	97
Tabela 41: Profil poslovnih možnosti in nevarnosti podjetja Droga Portorož	98
Tabela 42: Izračun relativnega tržnega deleža podjetja Droga na slovenskem trgu za njena strateška poslovna področja	100
Tabela 43: Izračun povprečne letne stopnje rasti trga za kavo, čaje, mesne proizvode, žitarice in povrtnino v Sloveniji za obdobje od leta 1996 do 2001	101
Tabela 44: Ocena povprečne letne stopnje rasti trga s strani poslovodstva za strateški poslovni področji sol in začimbe	101
Tabela 45: Prihodki posameznih strateških poslovnih področij Droge na slovenskem trgu leta 2002 in razmerja med njimi	101
Tabela 46: Izračun celotnih prihodkov za Drogo relevantnih panog na slovenskem trgu v letu 2002.....	104

1. UVOD

1.1. PROBLEMATIKA IN NAMEN MAGISTRSKEGA DELA

Podjetje je gospodarska tvorba, katera obstaja zaradi dosege zastavljenega cilja, to je dobička. Ustanovijo ga podjetniki, ki vanj vložijo finančna sredstva z namenom, da bi ta sredstva tudi donosno multiplicirali, te imenujemo tudi lastniki podjetja. Lastniki ponavadi zaupajo podjetje poslovodjem oziroma managerjem, da v podjetju opravljajo določene aktivnosti, kot so planiranje, vodenje, organiziranje in kontroliranje, ter tako z drugimi udeleženci uresničujejo politiko podjetja. Planiranje kot ena izmed funkcij managerjev je nujna in neizbežna za dobro poslovanje podjetja, kajti podjetje se srečuje s stalnimi spremembami, na katere mora biti pripravljeno. Negativnim vplivom, ki tako grozijo delovanju podjetja, se lahko izognemo ali pa te vsaj delno omilimo tako, da skušamo predvideti okolje in vplivati na podjetje, da se le-to spreminja v želeni smeri (Hunger, Wheelen, 1996, str. 85).

Podjetja danes ne delujejo večinoma na trgu s stalnimi in znanimi konkurenti ter kupci, temveč poslujejo v okolju, v katerem se hitro spreminja konkurenca, želje odjemalcev, zakonodaja, tehnologija itd. Podjetje, ki želi biti v takih razmerah uspešno, se mora na nastale spremembe hitro in pravilno odzvati, zato potrebuje proces planiranja, ki pomaga pri sprejemanju določenih odločitev. Pučko (1999, str. 101) meni, da gospodarski pojavi vsebujejo poleg drugega veliko vedenjskih sestavin. Prihodnji gospodarski razvoj ni odvisen samo od znanosti in tehnologije, ampak tudi od sprememb življenjskih navad ljudi in od sprememb njihovih vrednot, torej prvin, ki jih je težje predvideti. Samo predvidevanje v podjetju je dodatno oteženo zaradi dejstva, da je potrebno s predvidevanjem oceniti tudi vedenje ljudi v prihodnosti, o katerem pa še ti sploh niso razmišljali ali pa se zanj odločali.

Tavčar (2002, str. 74) ugotavlja odklonilen odnos managerjev do planiranja. Navaja pravilo »40-30-20«, ki pravi, da managerji namenjajo 40% časa pogledom v prihodnost, od tega le 30% za planiranje za pet ali več let naprej, od tega pa le 20% za organizacijo in ne za lastne namene. Tako zaključuje, da je skupen zmnožek planiranja managerja le 2,4% celotnega dela.

Strateško poslovanje pomeni oblikovanje in uresničevanje planov ter izvajanje dejavnosti, ki se nanašajo na zadeve, ki so življenjskega, celovitega in stalnega pomena za celotno podjetje. Pri zaznavi in reševanju problemov podjetja uporablja strateško planiranje določene prijeme. Ena izmed faz strateškega planiranja je celovita ocena podjetja, kjer s sistematičnimi orodji iščemo in zaznavamo razvojne probleme konkretnega podjetja. Pri tem analiziramo podatke o preteklem, sedanjem in prihodnjem poslovanju podjetja ter opravimo analizo podjetja kot celote ali pa analizo posamezne strateške poslovne enote.

Celovita ocena poslovanja konkretnega podjetja predstavlja pripravljalno fazo za sprejemanje vseh odločitev v podjetju, katerih namen je izboljšanje poslovanja podjetja. Celovito oceno podjetja lahko opravimo s tremi načini. S SWOT analizo (Hartline, 1999, str. 55) iščemo prednosti in slabosti podjetja, ki se pojavljajo znotraj podjetja, ter poslovne priložnosti in nevarnosti, ki nam razkrijejo zunanje vplive na delovanje podjetja. Odgovore na ta vprašanja iščemo z ocenjevanjem podstruktur podjetja glede na njihov prispevek k doseženi poslovni uspešnosti. Podstrukture, ki so pomembne za SWOT analizo, so vsaj: produktna, tehnološka, tržna, organizacijska, finančna, raziskovalno-razvojna ter kadrovska (Kotler, 1996, str. 82).

Portfeljska analiza je druga metoda celovitega ocenjevanja podjetja. Njen namen je oceniti uravnoteženost portfelja podjetja, ki nam bo pokazala, katera strateška poslovna področja so perspektivna v prihodnosti podjetja. Tendenca diverzificiranih podjetij je bila investirati v posle, ki so bili uspešni v preteklosti, zanemarjajoč poslovne možnosti v hitro rastočih programih. To pa lahko privede do položaja, v katerem poslovodstvo ne vidi, da so stari proizvodni programi neuspešni ter da ne sledijo potrebam okolja, kjer se pojavljajo drugi perspektivnejši proizvodni programi, ki v začetni fazi potrebujejo večja denarna sredstva. Dogaja se namreč, da so proizvodi, ki so v fazi zrelosti oziroma v fazi upadanja življenjskega cikla, deležni prevelikih vlaganj finančnih sredstev, ob tem pa so zaradi omejenosti finančnih sredstev druge rastoče skupine proizvodov zanemarjene (Aaker, 1984, str. 184).

Tretji prijem, s katerim lahko celovito ocenjujemo podjetje, je analiza na osnovi verige vrednosti. Porter zagovarja tezo, da je v konkurenčnem gospodarstvu konkurenčna prednost podjetja osrednji dejavnik njegovega uspešnega poslovanja, rasti in razvoja. Poudaril je, da je potrebno gledati na podjetje kot na vrsto diskretnih aktivnosti, ki jih podjetje opravlja. Vsaka sprememba katerekoli aktivnosti, ki zniža stroške in povečuje diferenciacijo proizvodov, pomeni za podjetje povečanje konkurenčne prednosti (Pučko, 1999, str. 159, 160). Pridobljene informacije o izvajanju diskretnih aktivnosti podjetja nam nato kažejo možne strategije poslovanja v prihodnosti.

Namen mojega dela je proučiti prijeme za zaznavanje razvojnih problemov podjetja Droga Portorož ter tako skušati prispevati k dolgoročni uspešnosti podjetja. Pri analiziranju poslovanja podjetja bom uporabil celovito oceno podjetja s strokovnim prijemom, kjer ugotavljam prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja Droga Portorož. Proces SWOT analize se začne z iskanjem odgovora na vprašanje, kateri poslovni rezultati podjetja so boljši ali slabši od planiranih velikosti ter boljši ali slabši od dosežkov konkurence in nazadnje, katere podstrukture in njihovi procesi so več ali manj prispevali k poslovni uspešnosti podjetja. Strateško analizo podjetja Droga Portorož nato nadaljujem z izdelavo portfeljske analize, ker želim zaznati strateška poslovna področja, ki bodo uspešna v prihodnosti. To metodo namreč uporabljajo managerji, ko želijo investirati redke resurse podjetja v posamezne že delujoče prodajne programe, saj s portfeljsko analizo pridobijo informacije o bodočih poslovnih področjih, ki bi lahko prinašala zelene dobičke.

Podjetje se namreč srečuje z nenehno konkurenco, zato prodajne programe, ki ne prinašajo dovolj denarnih sredstev ali pa jih celo jemljejo, eliminirajo, ob tem pa v prvovrstne programe, imenovane tudi »prihodnji kruhonosci«, investirajo ter jih posodablajo za doseg optimalnega rezultata. Obe uporabljeni metodi zaznavanja poslovnih problemov mi nato služita v nadaljevanju za izdelavo celovite ocene razvojnega položaja podjetja Droga Portorož.

1.2. CILJI DELA IN METODE DELA

Cilj dela je odkriti šibke in močne točke v poslovanju podjetja Droga Portorož, ko skušam zaznati negativne in pozitivne vplive okolja, raziskati uspešnost delovanja posameznih podstruktur v podjetju ter odkriti strateška poslovna področja, ki bistveno vplivajo na sedanje in prihodnje delovanje podjetja. Na podlagi ugotovitev obstoječega razvojnega položaja podjetja Droga Portorož je moj nadaljnji cilj podati tudi prve okvirne možne strateške usmeritve podjetja.

Pri izdelavi magistrskega dela bom uporabil metodološke prijeme, ki temeljijo na metodah znanstvenega raziskovanja. Izhodišče pri preučevanju predstavljene vsebine bo raziskovanje teoretičnih podlag s področja strateškega upravljanja in poslovanja, predvsem tistih, na osnovi katerih podjetja celovito ocenjujejo svoje poslovanje. Pri izdelavi celovite ocene prednosti in slabosti ter možnosti in nevarnosti podjetja bom uporabil metodo subjektivnega ocenjevanja in metodo točkovnega ocenjevanja podjetja, pri portfeljski analizi pa metodo, ki s segmentacijskim postopkom izpelje členitev posameznih poslovnih področij podjetja in nato dve portfeljski matriki. Dani rezultati so mi nato smernica za generiranje možnih strateških usmeritev.

Pri nastajanju dela se bom opiral predvsem na strokovno literaturo domačih in tujih avtorjev, ki so objavili knjige, članke ter prispevke s področja strateškega managementa. Pri izdelavi magistrskega dela bom uporabil lastna znanja, pridobljena med študijem magistrskega programa. Pri aplikaciji teoretičnih spoznanj na praktičnem primeru podjetja Droga Portorož pričakujem tudi vključitev znanj in izkušenj zaposlenih proučevanega podjetja.

1.3. VSEBINA PROUČEVANJA IN STRUKTURA NALOGE

Magistrsko delo bom razdelil na sedem poglavij. V uvodnem delu bom predstavil proučevano problematiko in opredelil načrt analize. Sledi poglavje, namenjeno strateškemu planiranju, kjer se bom poglobil v postopno razčlenjevanje samega planiranja, kar mi bo služilo kot okvir za ugotavljanje prijemov, s katerimi iščemo in zaznavamo poslovne probleme podjetja. Teoretično bom obravnaval celovito oceno prednosti in pomanjkljivosti ter možnosti in nevarnosti podjetja ter prikazal portfeljske matrike. V tretjem poglavju bom

predstavil podjetje Droga Portorož, v naslednjih dveh poglavjih bom teoretično znanje o celovitem ocenjevanju podjetja uporabil na primeru podjetja Droga Portorož. V predzadnjem poglavju bom opredelil morebitne razvojne probleme proučevanega podjetja ter skušal podati nekatere možne strateške usmeritve za prihodnje delovanje podjetja. Delo bom zaključil s sklepnimi ugotovitvami.

2. STRATEŠKO PLANIRANJE

2.1. POJEM IN RAZVOJ STRATEŠKEGA PLANIRANJA

Planiranje je dejavnost vodstvenega kadra v podjetju za doseg želenega stanja podjetja v prihodnosti. Tako Pučko (1999, str.101, 102) definira planiranje kot aktivno sredstvo, ki ustvarja prihodnost, upošteva trajanje prihodnjega časovnega obdobja in negotovosti, ki so z njim povezane, soodvisnosti med gospodarskimi pojavi in nevarnosti, ki jih prinaša vsaka sprememba okolja, tako da ga spreminja v zeleni smeri. Je sredstvo za zmanjševanje nevarnosti in za kalkulacijo prihodnosti. Povedano drugače, planiranje je določanje ciljev, ki naj bi jih organizacija v prihodnjem obdobju dosegla, in določanje poti, po katerih bo te cilje mogoče in treba doseči (Možina et al., 1994, str. 266). Vahčič (1998, str. 3) opredeli planiranje kot razmišljanje o prihodnosti podjetja, snovanje ciljev podjetja, odločanje o strategiji za doseganje teh ciljev, razmišljanje o tveganjih in nevarnostih, ki se na tej poti pojavljajo ter ukrepov za obvladanje le-teh.

Lipovec (1983, str.19) meni, da brez planiranja ne bi bil zagotovljen obstoj podjetja, značilnosti podjetja bi se lahko nenehno spreminjale in ne bi bilo zagotovljeno, da bi v poslovanju smotrno dosegali cilj gospodarjenja, kot je družbenoekonomsko določen. S tem pa bi bili ogroženi temeljni interesi nosilca upravljanja, ki jih brez planiranja tudi ne bi bilo moč doseči in smotrno razvijati. Prav zaradi tega je svetovna organizacijska literatura enotna glede tega, da je planiranje sestavni del upravljalno poslovodnega procesa in ne poznamo niti enega dela, ki bi zanikalo nujnost planiranja.

Avtor Schneider (1996, str. 13) deli planiranje na: strateško planiranje, ki se naslanja predvsem na dolgoročno dobo več od leta dni, in operativno planiranje, ki je krajše od enega leta in je imenovano tudi tekoče planiranje. Rozman (1993, str. 78) razume kratkoročno planiranje kot oblikovanje ukrepov, ki prinesejo hitre spremembe, tiste, ki prinesejo rezultate kasneje ali pa je za njihovo izvedbo potrebnega več časa, pa so vključeni v dolgoročno planiranje. Med avtorji je znan tudi pojem srednjeročno planiranje, ki je nekakšna povezava med obema osnovnima vrstama planiranja, vendar v praksi ni pogosto rabljena vrsta planiranja.

S časovnega vidika opredeljuje planiranje tudi Banič (1999, str. 21), ki trdi, da je kratkoročno planiranje tisto, ki zajema dobo do 12 mesecev, kot dolgoročno pa opredeli planiranje, ki se nanaša na dobo daljšo od 36 mesecev. Kralj (2001, str. 155) navaja, da se

največkrat dolgoročno in srednjeročno planiranje enači z razvojnim ali strateškim planiranjem, letno planiranje pa enači s taktičnim planiranjem.

Hočevar in Jaklič (1999, str. 68) pravita, da »strategiziranje« postaja domena vseh zaposlenih v podjetju, zato je primerno, da se v pripravo strateških načrtov vključi čim več zaposlenih. Sta namreč mnenja, da je »strategiziranje« načrtovanje, kjer se ne išče »zacementiranih« rešitev, temveč gre za ustvarjalen dialog in iskanje rešitev na podlagi analiz in praktičnih izkušenj, gre za sistemski pristop pri odzivanju na spremembe.

Kotler (1996, str. 61, 62) pravi, da je strateško planiranje nujna priprava za uspešno poslovanje podjetja v prihodnosti. Navaja tudi, da obstaja pet vrst podjetij: podjetja, ki poskrbijo, da se jim stvari dogajajo: taka si domišljajo, da se stvari dogajajo po njihovi zaslugi; podjetja, ki opazujejo, kako se dogajajo stvari; taka, ki se čudijo, kaj se je zgodilo; in taka, ki ne vedo, da se je kaj zgodilo. Kotler opredeli še strateško planiranje kot poslovni postopek, ki vzdržuje usklajenost med cilji, sposobnostmi in viri organizacije ter njenimi spreminjajočimi se tržnimi priložnostmi. Cilj strateškega planiranja definira kot oblikovanje in preoblikovanje dejavnosti ter izdelkov podjetja tako, da prinesejo načrtovane dobičke in da podjetje doseže načrtovano rast.

Prednosti planiranja vidim predvsem v usklajevanju delovanja podjetja v spremenljivem okolju, v razčiščevanju stališč pri ugotavljanju prednosti in pomanjkljivosti podjetja ter v uspešni prilagodljivosti podjetja izzivom okolja, v oblikovanju vizije, ciljev in strategij podjetja, v jasnejšem opredeljevanju pristojnosti in odgovornosti, v dajanju udeležencem občutek določene stabilnosti, v pomoči pri uskladitvi delovanja delov podjetja ter pomoči pri postavljanju bolj realnih merljivih in splošno znanih smotrov in ciljev, v zmanjševanju števila napak pri odločanju, s čimer si vodstvo prihrani obilo časa ter nepotrebnih stroškov.

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

Podjetje mora za svoj dolgoročni obstoj planirati, pri tem gre v začetni fazi za opredeljevanje podjetniške vizije podjetja in postavljanje poslanstva podjetja. V nadaljevanju se podjetje srečuje z dinamičnimi dejavniki okolja, eden izmed pomembnih je dinamika povpraševanja po proizvodih, ki je osnova za rast podjetja, ta pa je temeljni problem strateškega planiranja, saj določa prodajni program, s katerim bo podjetje lahko osvojilo trg in se razvijalo v prihodnosti. Ta problem obsega strateško vprašanje razdelitve aktivnosti in sredstev na tradicionalna, že obstoječa poslovna področja, ter nova poslovna področja v podjetju.

Težavno je opredeliti, v kakšnem obsegu kaže še naprej razviti tradicionalna in že obstoječa poslovna področja v podjetju, in določiti, katera specifična nova področja naj podjetje razvija v prihodnosti, hkrati pa je treba posvetiti pozornost temu, koliko oziroma kako naprej razvijati proizvodno ali tehnološko osnovo podjetja. Pri planiranju teh sprememb bo podjetje izbralo takšen planski horizont, ki bo zajemal vsaj dobo odplačila njegovih naložb. V primeru, da podjetje ni sposobno priti do minimalnih zanesljivih prognoz za takšno dobo, se bo seveda odreklo dolgoročnemu planiranju (Pučko, 1999, str. 106, 107). Tavčar (1995, str. 174) določi kvaliteto planiranja kot izpolnjevanje in doseganje načrtovanih ciljev z načrtovanimi strategijami.

Slovar slovenskega knjižnega jezika opredeljuje strategijo kot postopke, načine načrtovanja in vodenja velikih vojaških operacij (1994). V zgodovini je namreč beseda strategija najprej pomenila generalovo umetnost vojskovanja. Pojem namreč izhaja iz stare grščine, kjer pomeni strategos general. Preneseno v ekonomsko izrazoslovje (Poslovni slovar, str. 322) strategija pomeni v širšem smislu opredelitev osnovnih dolgoročnih smotrov in ciljev podjetja ter potrebnih smeri akcije, pa tudi alokacijo resursov za doseg želenega cilja. Strategija je na drugi strani lahko zelo ozko pojmovana kot splet odločitvenih pravil, ki služijo izbiri poslovnih kombinacij, ki so podjetju na voljo. Podjetje želi svoje dosežke nenehno izboljševati, pri tem pa je strategija gonilna sila napredka.

Sama strategija se oblikuje na podlagi vizije podjetja, ki je slika podjetja, ki jo želi posameznik ali skupina ljudi ustvariti dolgoročno, ter poslanstva podjetja, ki pomeni opredelitev trajnejših namenov. Dejavniki razvoja in rasti podjetja ter s tem same strategije so lahko zunanji in notranji. Zunanji dejavniki namreč vplivajo na podjetje preko vpliva na potencialno rast poslovnega področja (panoge) v prihodnosti ter tako nudijo podjetju tržno priložnost za uspešno delovanje. Zunanji dejavniki vplivajo tudi na možnosti doseganja ekonomije velikega obsega ter terjajo od podjetij čim večjo stopnjo poslovne fleksibilnosti, pri kateri podjetja dosegajo delovanje na poslovnih področjih, ki obljublajo potencialno rast, in si tako zagotovijo rastoče povpraševanje po svojih izdelkih. Glavni notranji dejavnik rasti in razvoja podjetja pa so premalo zaposlene določene prvine poslovnega procesa, kar nenehno sili podjetje v nadaljnjo rast in razvoj (Pučko, 1999, str.174).

2.2. PROCES STRATEŠKEGA PLANIRANJA

Proces strateškega planiranja deli Pučko (slika 1) v tri faze (1999, str. 119). Prva faza pomeni izdelavo planskih predpostavk in se deli v tri podfaze. V prvi podfazi podjetje predvideva možnosti delovanja v prihodnosti oziroma ocenjuje vplive iz okolja, ki delujejo na podjetje. Predvidevanje možnosti delovanja podjetja začnemo s predvidevanjem splošnih možnosti gospodarjenja podjetja, nadaljujemo s panožnim predvidevanjem in predvidevanjem prodaje podjetja ter nazadnje s predvidevanjem prodaje glavnih skupin proizvodov podjetja.

Slika 1: Proces strateškega planiranja

PLANSKE PREDPOSTAVKE	PROCES STRATEŠKEGA PLANIRANJA				URESNIČEVANJE IN KONTROLA
OCENJEVANJE OKOLJA ANALIZA POSLOVANJA VIZIJA IN POSLANSTVO	CELOVITO OCENJEVANJE PODJETJA: PREDNOSTI IN SLABOSTI, PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI	POSTAVLJANJE PLANSKIH CILJEV IN UGOTAVLJANJE PLANSKIH VRZELI	RAZVIJANJE STRATEGIJ: CELOVITIH, POSLOVNIH IN FUNKCIJSKIH	OCENJEVANJE STRATEGIJ IN IZBIRA	TAKTIČNO PLANIRANJE ORGANIZIRANJE PROGRAMIRANJE PREDRAČUNANJE KADROVANJE USMERJANJE KONTROLA

Vir: Pučko: Strateško upravljanje, 1999, str. 120.

Ocenjevanje okolja podjetja poteka tudi s pristopom izdelave scenarija, kjer poskušamo opredeliti hipotetična zaporedja možnih prihodnjih dogodkov, v katere smatramo, da bi lahko bilo podjetje vpleteno. Pri proučevanju možnosti delovanja podjetja v prihodnosti je potrebno ocenjevati vplive širšega in ožjega okolja. Širše okolje določa predvsem zunanje vplive političnega, kulturnega, tehnološkega, gospodarskega in naravnega značaja na delovanje podjetja, ožje okolje podjetja pa določa privlačnost panoge in prodajni trg.

Ugotovitve analize poslovanja podjetja, ki je dejavnost spoznavanja poslovanja konkretnega podjetja z namenom izboljšanja uspešnosti poslovanja, so tudi izhodišče za strateško planiranje. Nazadnje med izhodišči opredelimo še vizijo in poslanstvo podjetja. Mayer (1994, str. 17, 18) opredeli vizijo kot projekcijo podjetja v prihodnost, ki ima motivacijsko moč na zaposlene in stranke. Poslanstvo simbolizira vzrok obstoja podjetja in izhaja iz jasno opredeljenega pogleda, kako doseči vizijo v prihodnosti (Fred R. David, 1989, str. 90-97).

Dobro izdelane predpostavke so izhodišče za strateško planiranje v drugi fazi, imenovani tudi planiranje v ožjem pomenu besede, ki zajema iskanje in zaznavanje poslovnih razvojnih problemov podjetja in sestavljanje strateških planov. Ta faza je sestavljena iz štirih podfaz. Prva celovito ocenjuje podjetje z uporabo sistematičnih orodij, kjer iščemo in zaznavamo razvojne probleme konkretnega podjetja. Gre za analizo podatkov o preteklem, sedanjem in prihodnjem poslovanju podjetja ter za analizo podjetja kot celote ali pa za posamezne strateške poslovne enote podjetja.

Prvi strokovni prijem tukaj je celovita analiza prednosti in slabosti podjetja ter analiza poslovnih priložnosti in nevarnosti podjetja. Odgovore iščemo z ocenjevanjem podstruktur podjetja glede na njihov prispevek k doseženi poslovni uspešnosti. Pri tem poznamo postopek subjektivnega ocenjevanja profila komponent podjetja glede na njihov prispevek k poslovni uspešnosti ter točkovno ocenjevanje prednosti in slabosti posameznih podstruktur. Posamezne podstrukture, vključene v to fazo, so: produktna, tehnološka, tržna, raziskovalno-razvojna, finančna, kadrovska, organizacijska ter podstruktura ekonomskega sodelovanja in povezovanja. Portfeljska analiza je druga metoda celovitega ocenjevanja podjetja. Njen namen je oceniti uravnoteženost portfelja podjetja v smislu, katera strateška poslovna področja so perspektivna v prihodnosti podjetja in kako bo mogoče njihov razvoj financirati.

Porter je v začetku osemdesetih let 20. stoletja razvil metodo, imenovano analiza na osnovi verige vrednosti. Zagovarja tezo, da je v konkurenčnem gospodarstvu konkurenčna prednost podjetja osrednji dejavnik njegovega uspešnega poslovanja, rasti in razvoja. Poudaril je, da je potrebno gledati na podjetje kot na množico diskretnih aktivnosti, ki jih podjetje opravlja. Vsaka sprememba katerekoli aktivnosti, ki bodisi zniža stroške izvajanja aktivnosti, bodisi povečuje diferenciacijo proizvodov, pomeni za podjetje povečanje konkurenčne prednosti. Porter je namreč izhajal iz logike, da je izvor konkurenčne prednosti podjetja predvsem v nižanju stroškov in v diferenciaciji proizvoda.

Podfaze postavljanja planskih ciljev in ugotavljanje planskih vrzeli, razvijanje strategij in ocenjevanje strategij so ključne za sestavljanje strateških planov, z uresničitvijo katerih želimo doseči strateške cilje podjetja.

Zadnji dve fazi, imenovani uresničevanje in kontrola, pa se ukvarjata s taktičnim planiranjem, organiziranjem, programiranjem, predračunavanjem, kadrovanjem, usmerjanjem in kontrolo. Prva od teh dveh faz ima nalogo uresničevanja planiranega, medtem ko faza kontrole išče in odpravlja morebitne odklone med uresničenim poslovanjem in planiranim.

2.3. IZDELAVA PLANSKIH PREDPOSTAVK

Proces strateškega planiranja je sestavljen iz izdelave planskih predpostavk, ki so predpogoj, da opravimo kvalitetno planiranje podjetja. Pri izdelavi planskih predpostavk ocenjujemo širše okolje podjetja, kjer analiziramo podokolja podjetja v preteklosti in prihodnosti ter z njimi iščemo poslovne priložnosti podjetja. V ožjem okolju podjetja ocenjujemo privlačnost panoge, kjer podjetje posluje ter analiziramo prodajni trg za tekoče leto in prihodnje leto. Seveda pa pri izdelavi planskih predpostavk ne smemo zanemariti že zbrane ugotovitve v preteklosti izdelanih analiz poslovanja podjetja. Predvidevamo pa tudi možno prodajo podjetja ter opredeljujemo vizijo in poslanstvo podjetja.

2.3.1. OCENJEVANJE ŠIRŠEGA OKOLJA

Treven (1992, str. 348) navaja, da podjetje kot ekonomska institucija upošteva pri določanju in oblikovanju svojega namena obstoja ter uresničevanja lastnih ciljev okolje, kar pomeni, da mora pri usmerjanju in izvajanju svoje dejavnosti izhajati iz okolja. Osnovni problem pri analizi okolja pa predstavlja njegova nestabilnost, saj je težko napovedati, kakšne spremembe bodo nastopile in kdaj.

Pučko (1999, str. 9) meni, da je na podjetje možno gledati kot na podsistem v okviru nekega širšega sistema okolja. Pri tem tudi razdeli okolje na manjše celote, katerim pravi manjša okolja oziroma podokolja (slika 2). Podobno kot Pearce (1994, str. 63) razdeli okolje na pet manjših celot:

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

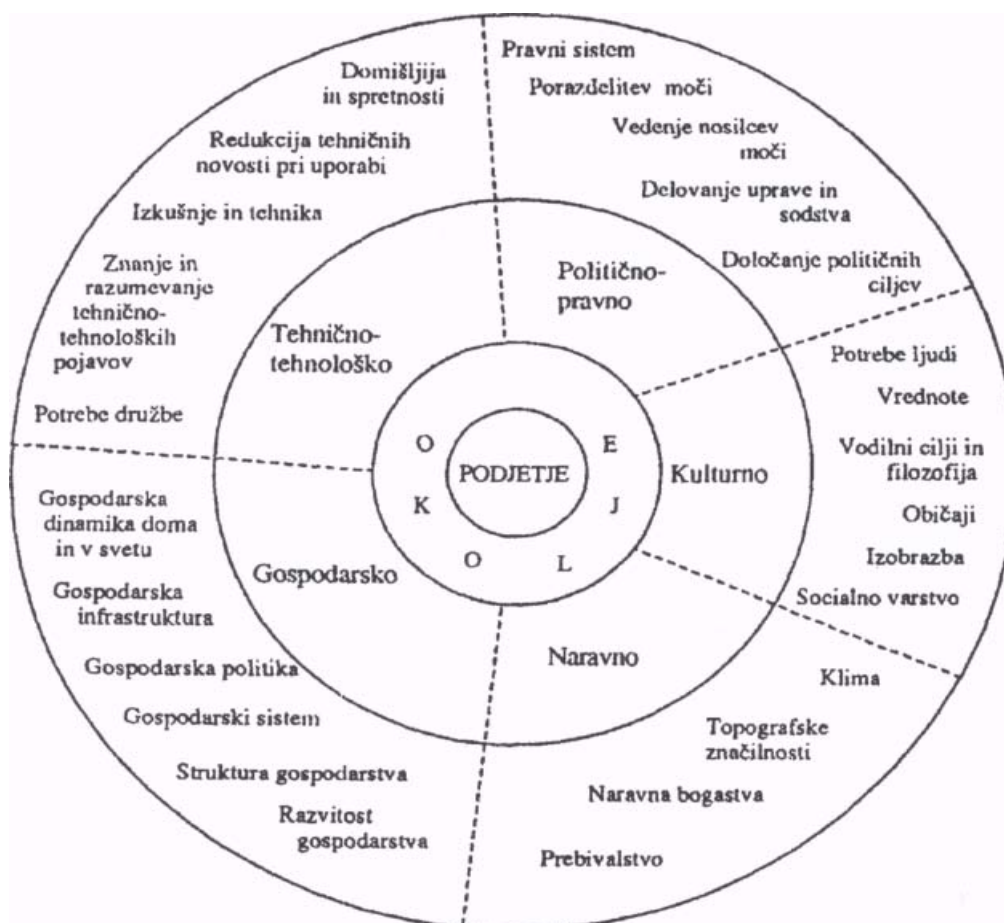
Morden (1999, str. 72) poimenuje analizo širšega okolja PETS analiza (angl. Analysis of political, economic, social and technological influences on organization). Bruno Završnik (1995, str. 12) dodaja še socialno in demografsko okolje ter skupaj razdeli okolje na sedem podokolij, ki pa jih zgoraj navedena avtorja že vključujeta v druga podokolja.

David (1999, str. 104) navaja, da ta podokolja niso pod nadzorom podjetja, saj ga pri poslovanju lahko omejujejo ali pa mu dajejo določene možnosti za uspešno delovanje v prihodnosti. Seveda je odvisno od vodstvenih delavcev podjetja, kako uspešno se bo podjetje umikalo negativnim vplivom okolice in kako uspešno bo izrabilo bodoče možnosti pri poslovanju podjetja. Vsako podjetje poskuša prepoznati in predvideti trende najpomembnejših spremenljivk, oceniti verjetnost njihovega uresničevanja in oceniti, kakšen vpliv bi imela uresničitev trendov na panogo in na podjetje. Takšna analiza zunanjega okolja nam omogoča prepoznati poslovne možnosti in izzive, ki se bodo v bližnji prihodnosti verjetno pojavili. Na silnice v širšem okolju je težko vplivati, zato jih mora podjetje spremljati in se nanje ustrezno odzvati. Le na podlagi poznavanja prihodnjih poslovnih priložnosti in nevarnosti lahko podjetje razvije ustrezne sposobnosti, da poslovne priložnosti izkoristi ter se tako izogne nevarnostim.

Pučko (1999, str. 10) tudi razčleni posamezna podokolja in jih podaja, kakor kaže slika 2. Pučko opredeli tudi neobvladljive ali zunanje spremenljivke in obvladljive ali na pol obvladljive spremenljivke, ki jih razume kot kanale medsebojnega vplivanja. Pri poslovanju podjetja prihaja do vpliva okolja na podjetje, saj mu postavlja vedenjske okvire, po drugi strani pa skuša tudi podjetje vplivati na okolje. Pučko v prvo skupino postavlja

neobvladljive spremenljivke, kjer so vplivi okolja na podjetje, medtem ko do vplivov v nasprotni smeri ne prihaja. To so torej vplivi, ki so objektivno dani in podjetje nanje ne more vplivati. V drugo skupino vplivov postavlja obvladljive ali pol obvladljive spremenljivke, kjer prevladuje vpliv podjetja na okolje, manj pa v nasprotni smeri. Lahko rečemo, da je vpliv podjetja na okolico sorazmeren z velikostjo podjetja.

Slika 2: Okolje podjetja



Vir: Pučko: Strateško upravljanje, 1999, str. 10.

Če strnem ugotovitve, vidimo:

- da naravno podokolje predstavljajo naravna bogastva, klimatske, topografske in demografske značilnosti. Pomembne so značilnosti prebivalstva, kot so starostna sestava, rast prebivalstva, etična sestava, število gospodinjstev, migracije prebivalstva, izobrazbena raven, vzorci gospodinjstva, demografski trendi itd. V naravnem okolju se kot poseben problem pojavlja ekološko neravnovesje, ki ga je povzročila industrializacija. Zato se mora sodobno podjetje lotevati tudi ekoloških problemov ter stremeti k sonaravnosti (Kralj, 2001, str. 36);

- da ima gospodarsko podokolje zelo pomembno vlogo, saj zajema dogajanja v državi in ocenjuje možnosti za spremembe splošnih pogojev gospodarjenja. Belak (1999, str. 121) navaja Pučka, ki v to podokolje vnaša naslednje makroekonomske prognoze: gibanja bruto domačega proizvoda, narodnega dohodka, rasti dohodkov, rasti prihrankov, rasti dolgov, najemanja kreditov, rasti industrijske proizvodnje, inflacije, obrestnih mer, obsega zaposlenosti v gospodarstvu, deleža brezposelnih oseb, osebne, javne in investicijske porabe, uvoza in izvoza blaga, gibanja cen, tečajev tujih valut itd.;
- da ima tehnično–tehnološko podokolje velik vpliv na življenje ljudi in s tem na poslovanje podjetij. Spremembe tehnologije lahko vplivajo na samo delovanje podjetja ali pa na njegove proizvode oziroma storitve. Tehnološki napredek se razvija z inovacijami in lahko podjetju omogoči opravljanje enake naloge kot prej z manjšimi stroški in v večje zadovoljstvo kupca. Obstaja pa tudi verjetnost, da tehnološki napredek sproži premik povpraševanja iz ene na drugo vrsto proizvoda in tako se podjetje, ki se ni pripravilo na spremembe, znajde v težavah (več glej Pučko, 1999, str. 95). Pomembna spremenljivka tehnično-tehnološkega podokolja je tudi podatek o sredstvih, ki jih podjetje namenja novi tehnologiji. Pri tem pa ne smemo pozabiti na podatke o izrabi energije in višini finančnih sredstev, ki jih vложи država v razvoj nove tehnologije, na stopnjo inovacij v podjetju oziroma državi ter na podatke o ravni produktivnosti;
- da je politično–pravno podokolje opredeljeno z zakoni, uredbami in pravilniki, ki jih opredeli zakonodajna oblast v državi. Ta zakonodaja se nenehno spreminja, njen namen pa je zaščita podjetij (drugega pred drugim), porabnika (pred goljufijami) in zaščita družbenih interesov. Skrb za pravilno izvajanje zakonodaje v državi je pod nadzorom izvrševalnih služb (policija, carina, davkarja ...), ki prestopnike preganjajo in predajajo neodvisni sodni službi, ki prestopke ocenjuje in po potrebi uvede kazenske sankcije. Na to podokolje vplivajo tudi spremembe v sestavi vlade, še zlasti pa spremembe v strukturi politične moči;
- da kulturno okolje obsega potrebe in vrednote ljudi, njihove cilje in filozofijo, običaje, izobrazbo in socialno varstvo. Družbena skupnost, v kateri ljudje živijo, oblikuje njihove temeljne vrednote, nazore in norme. Ljudje sprejemajo pogled na svet, ki določa njihov odnos do njih samih, do drugih, do okolja. Tako imajo ljudje v določeni družbi veliko vrednot in prepričanj, ki bi jih radi zadržali. Takšna trajna prepričanja in vrednote so na primer: delo, poroka, poštenost, pomoč ljudem v stiski, zaupanje in druge. Prenašajo se s staršev na otroke, podpirajo pa jih institucije (šola).

Morden (1999, str. 77) meni, da po izdelani analizi širšega okolja pridobimo informacijo o stopnji stabilnosti okolja, ki je lahko:

- stabilna stopnja, kjer skoraj ne prihaja do spremembe okolja na dolgi rok,
- delno spremenljiva stopnja, kjer so manjše spremembe okolja na dolgi rok,
- dinamična stopnja, kjer se na dolgi rok okolje bistveno spreminja, kažejo pa se že spremembe na krajši rok,
- turbulentno okolje, kjer se okolje podjetja spreminja že na zelo kratek rok, zato je izjemno težko predvideti prihodnost ter zagotoviti uspešno planiranje.

Kotler (1996, str. 158) navaja, da že našeta podokolja dajejo podjetju določene možnosti za uspešno poslovanje, hkrati pa ga tudi določajo in omejujejo pri poslovanju. Podjetje je povezano s svojim okoljem, kar pomeni, da okolje vpliva na podjetje in mu postavlja vedenjske ovire, po drugi strani pa poskuša tudi podjetje vplivati na okolje in tako čim uspešnejše dosegati zastavljene cilje.

Med vsemi podokolji je najpomembnejše gospodarsko podokolje, zato moramo še posebno skrbno izdelati ocene ključnih razvojev v tem okolju. To največkrat pomeni, da je potrebno sistematično zbrati napovedi razvoja ključnih narodnogospodarskih agregatov, ki so za proučevano podjetje posebej pomembni.

2.3.2. ANALIZA PRIVLAČNOSTI PANOGE

Analizo privlačnosti panoge je moč povezati z analizo ožjega okolja, saj je stopnja privlačnosti panoge eden izmed osnovnih dejavnikov, ki določajo dosegljivo donosnost podjetij, ki poslujejo v neki panogi. Luffman (1996, str. 43) ugotavlja, da nimajo vse panoge enakih pogojev za ustvarjanje dobička in da so te odvisne v veliki meri od stopnje konkurence ter od števila kupcev.

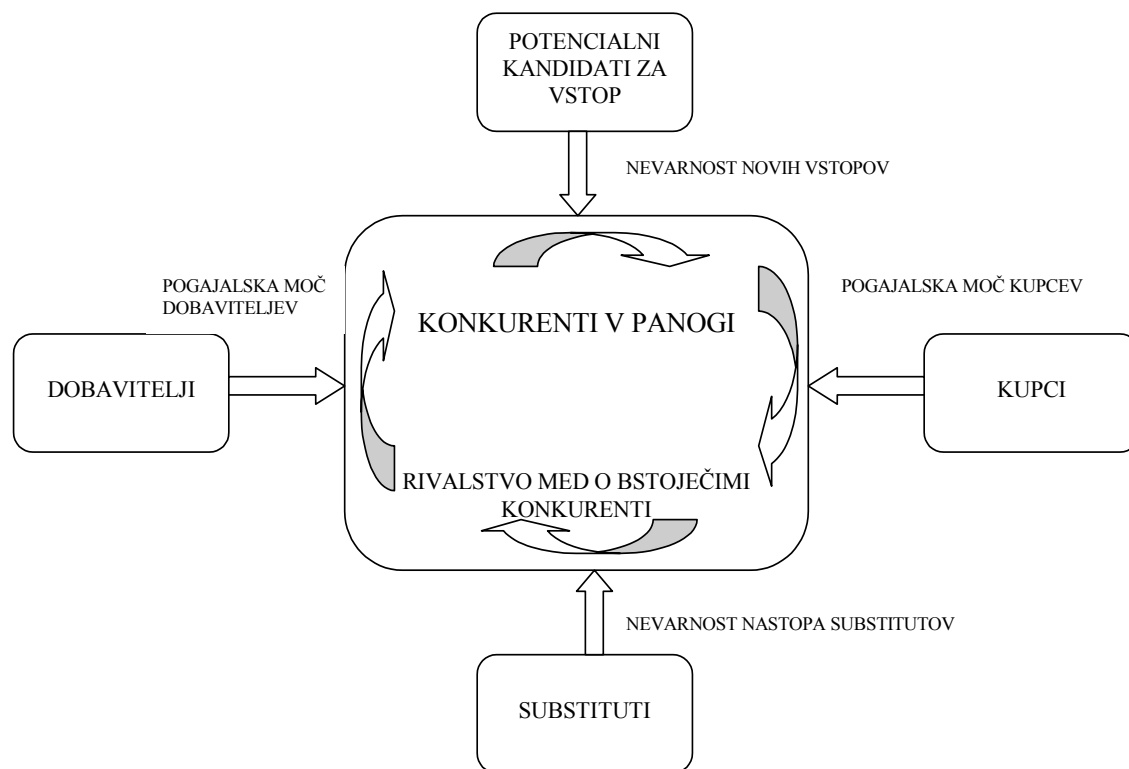
Porter (1985, str. 4) navaja pet dejavnikov (slika 3), ki določajo privlačnost panoge. Ti dejavniki določajo pravila konkuriranja in odločilno vplivajo na odločitve strateškega managementa.

Dejavniki privlačnosti panoge so:

- nevarnost vstopa novih konkurentov,
- rivalstvo med obstoječimi konkurenti,
- nevarnost substitucije proizvodov ali storitev,
- pogajalska moč kupcev,
- pogajalska moč dobaviteljev.

Zgoraj navedeni dejavniki posredno vplivajo na cene, stroške, investicije in ekonomsko uspešnost, ki jo panoga dosega.

Slika 3: Porterjev model »petih sil«



Vir: Porter, 1985, str. 5.

Black (2000, str. 72) meni, da v kolikor se poveča število novih podjetij v panogi, se ustrezno zmanjša tržni delež že obstoječih podjetij. Nevarnost vstopa novih konkurentov se zato kaže v ovirah za vstop v panogo. Te najpogostejše ovire za vstop v panogo so: ekonomija obsega, diferenciacija proizvoda, blagovna znamka, visoki stroški naložb, stroškovne prednosti obstoječih podjetij (še zlasti pri prodajnih kanalih) in učinki, ki izvirajo iz krivulje izkušenj. Z vidika dobičkonosnosti panoge je tržni segment najprivlačnejši, če ima visoke vstopne in nizke izstopne ovire. Obstaja tudi možnost, da se obstoječi prodajalci med seboj povežejo v prepovedane kartelev, kar še bolj oteži prihod novih konkurentov (več o tem glej Tajnikar, 2001, str. 339-345).

Morden (1999, str. 52) meni, da je za dobro poznavanje konkurentov potrebno odgovoriti na vprašanja, kot so: Kdo so naši konkurenti? Kako izgledajo? V čem je njihova posebna prednost? Kakšne bodo posledice novega prihoda? Kako se bodo obstoječi konkurenti ubranili pred novimi konkurenti?

Stopnja rivalstva znotraj panoge je drugi pomemben dejavnik privlačnosti panoge. Podjetja v panogi so med seboj odvisna, zato spremembe pri enem podjetju sprožijo reakcije pri drugem, kar se še posebej izraža v nižanju cen, oglaševanju in uvajanju novih izdelkov.

Besanko (2000, str. 361, 362) ugotavlja, da so najpomembnejši faktorji rivalstva: stopnja rasti panoge, stopnja presežnih zmogljivosti v panogi, diferenciacija proizvodov, blagovne znamke, vstopne ovire in stopnja informiranosti znotraj panoge. Prašnikar (1999, str. 40, 41) navaja tri tipe rivalstva ali konkurence, in sicer: popolna konkureca, monopol in oligopol.

Naslednja določljivka privlačnosti panoge je nevarnost nastopa substitutov za proizvode panoge, saj podjetja v določeni panogi konkurirajo podjetjem v drugi panogi, ki proizvajajo substitute. Substituti so proizvodi oziroma storitve, ki zadovoljujejo enake potrebe kupcev, vendar imajo drugačne lastnosti. Nevarnost nastopa substitutov je pretežno odvisna od stroškov, ki jih ima kupec pri prehodu na substitut, in od stopnje nadomestljivosti uporabljanega proizvoda. Tako je vpliv substitutov na panogo velik v primeru, ko so stroški prehoda nizki in če je nadomestljivost proizvoda popolna.

Potencialno moč imajo tudi kupci. Njihovi cilji se med seboj razlikujejo, vendar so vsi usmerjeni v zniževanje cen in povečevanje kakovosti izdelka oziroma storitve. S temi cilji pa kupci znižujejo dobiček podjetjem v panogi ter tako zmanjšujejo dobičkonosnost panoge. Pučko (1999a, str. 115) navaja, da je malih kupcev veliko, medtem pa je velikih kupcev relativno malo. Meni, da imajo prav ti veliki kupci, kot so npr. državne ustanove, več pogajalske moči kot manjši.

Podobno kot kupci tudi dobavitelji glavnih vložkov lahko postavljajo visoke cene, kar pripelje do manjšega dobička panoge zaradi višjih stroškov. Pogajalska moč dobaviteljev je velika, v kolikor jih je za panogo malo, in če imajo edinstven proizvod oziroma kadar lahko brez večjih posledic zase spreminjajo cene ali kakovost svojih proizvodov.

2.3.3. ANALIZA PRODAJNEGA TRGA

Podjetja morajo pred izbiro ciljnih trgov preudarno oceniti tržne priložnosti in nevarnosti, ki nastajajo v okolju. Podjetja morajo znati ocenjevati velikost in rast trga ter možni dobiček različnih tržnih priložnosti, prihodnje kupce ter predvideti dejavnosti konkurence.

Kotler (1996, str. 245, 246) meni, da morajo vodilni v podjetju natančno opredeliti tržno povpraševanje, ki ga določajo tri značilnosti, in sicer: zanimanje za izdelek, dohodek in dostopnost izdelkov. Kotler deli trg na:

- potencialni trg, katerega sestavljajo porabniki, ki jih družijo zadostno zanimanje za določeno ponudbo na trgu,
- razpoložljivi trg, katerega sestavljajo potrošniki, ki se zanimajo za izdelek, imajo razpoložljiv dohodek ter tudi dostop do ponudbe na trgu,
- ciljni trg, katerega opredelimo kot del omejeno razpoložljivega trga, ki ga podjetje želi osvojiti,
- dejanski ali želeni trg, katerega sestavljajo kupci, ki so določen izdelek že kupili.

Pučko (1999, str. 61) razume podjetniško predvidevanje kot ocenjevanje zunanjih, se pravi objektivnih razmer za poslovanje podjetja v določenem časovnem obdobju. Pri tem gre za ocenjevanje zunanjih razmer na podlagi sedanjih trendov in možnih izborov. Pri predvidevanju odgovarjamo na vprašanja, kaj se lahko zgodi ob danih razmerah ali kaj je verjetneje oziroma malo verjetno, da se bo zgodilo glede na osnovne trende, inercijo, pričakovane strukturne spremembe in glede na mehanične projekcije.

Že navedeni avtor tudi meni, da je predvidevanje pripomoček za ocenjevanje verjetnosti prihodnjih dogodkov in obenem poskus zmanjševanja tveganja, ki ga prinaša podjetju prihodnost. Avtor je namreč mnenja, da je namen predvidevanja ugotavljati možne razvoje gospodarskih pojavov, ki so pomembni za sedanje poslovne odločitve podjetja, pri tem pa podjetje želi nositi minimalno tveganje.

Pučko (1999, str. 63) tudi podrobneje opredeli model predvidevanja, katerega razdeli na štiri faze, in sicer:

1. predvidevanje splošnih razmer gospodarjenja,
2. predvidevanje potencialnega povpraševanja po proizvodih panoge, v katerem je podjetje,
3. predvidevanje deleža podjetja na trgih njegove panoge,
4. predvidevanje deleža glavnih skupin proizvodov v predvidenem deležu podjetja.

Za podjetje je nujno, da samo predvidi realizacijo panoge in napove možno svojo prodajo, razčlenjeno po glavnih skupinah proizvodov ali storitev.

Predvidevanje možne realizacije panoge temelji na določljivkah dinamike povpraševanja: število prebivalstva, njegova rast, starostna, spolna in geografska struktura, narodni in osebni dohodek prebivalca, kupna moč prebivalstva, stopnje obremenitve s posojili, obseg investicijske porabe, obseg nadomestitvenega povpraševanja, stopnja tehnološkega razvoja itd.

Predvidevanje možne realizacije podjetja temelji predvsem na strategiji konkurence, katera je v korelaciji z ocenjevanjem strukture cen glavnih vrst proizvodov, pravilnim ocenjevanjem potreb ljudi in okusov ter ocenjevanjem sprememb tehnologije glede na možnost večje substitucije oz. komplementarnosti novih proizvodov. Pri predvidevanju

možne prodaje glavnih proizvodov podjetja ocenimo prodajo količinsko in po vrednosti prodaje v prihodnosti.

Glavni metodološki pripomočki za predvidevanje prodaje podjetja so scenariji, ki prikazujejo hipotetično zaporedje dogodkov z namenom, da dobimo v središče vzročno-posledične procese in točke odločanja. Na voljo so tudi metode za predvidevanje realizacije panoge in realizacije podjetja: metoda odstotka od predvidenega kosmatega domačega proizvoda, metoda input-output tabele, metoda analogije, krivulje rasti, metoda subjektivnega ocenjevanja posloводства ali pa prodajnega osebja, anketiranje odjemalcev, analiza časovnih vrst, regresijska analiza itd.

2.3.4. UGOTOVITVE V PRETEKLOSTI ŽE IZDELANIH ANALIZ POSLOVANJA

Analiza poslovanja je proces spoznavanja poslovanja konkretnega podjetja z namenom, da izboljšamo uspešnost poslovanja. Celovita analiza poslovanja praviloma ocenjuje vse poslovne prvine in vse poslovne funkcije ter poslovni uspeh in poslovno uspešnost podjetja. S to analizo pridobimo informacijo o količini in kakovosti poslovnih prvin ter finančnih virov, s katerimi podjetje razpolaga, pa tudi o poslovnem uspehu in uspešnosti, ki jo podjetje dosega (Pučko, 1999, str. 129).

V tej fazi gre za to, da proces strateškega upravljanja in poslovedenja naslonimo na spoznanja in ugotovitve vseh že izvedenih analiz poslovanja v podjetju. V ta namen si zato moramo zagotoviti ustrezen pregled teh informacij. Seveda pa so velikega pomena že izdelane analize, saj nam kakovostne analize tekočega in preteklega poslovanja nudijo eno od osnov za kvalitetno izdelavo strateške analize poslovanja podjetja.

2.3.5. VIZIJA IN POSLANSTVO

Mayer (1994, str. 19) meni, da so brez osnovne vizije razvojne namere podjetja nejasne, neurejene, neusklađene in posledično neučinkovite. V podjetju brez vizije vlada kaos, ki požira veliko energije, zato Mayer smatra, da primerno izdelana vizija daje podjetju določeno motivacijsko moč. Motivacija je nenehen spodbujevalni proces zamišljanja osebnega poslovnega življenja in doživljanje zadovoljstva, ki nudi možnost ustvarjalnega dela v podjetju, naravnanege k uspešnosti, osebnostni in strokovni rasti zaposlenih ter prispevkom posameznikov.

Za vizijo velja načelo gradnje od strehe proti temeljem, kar daje videz, da je skregano z zdravo pametjo, a vendar je v skladu z motivacijskim procesom. Lahko tudi rečemo, da se najprej pojavijo cilji, ki izhajajo iz potreb, ki nato privedejo do ciljev. Zato ima tudi krovna vizija vlogo uskladitve in uglasitve ciljev posameznih organizacijskih podsistemov. Pri tem

krovna vizija začrta najosnovnejše smernike, vodilne motive, ki ustvarjajo podsisteme in posameznike v številna součinkovanja. Prav ta krovna vizija pa z večjo verjetnostjo od slučajne povzroča razvojne pospeške, sinergije in ustvarjalne dosežke ter strokovne in poslovne dosežke.

Nastajanje vizije je proces, ki se nenehno spreminja, prižiga in ugaša ter dopolnjuje osnovno lego teženj, usmeritev, ciljev in strategij podjetja. Zato tudi rečemo, da je vizija:

- trenutna, relativno skladna, združevalna, spodbujevalna in celovita sestava osnovnih dolgoročnih teženj, usmeritev, upanj, pričakovanj, ciljev in strategij podjetja. Njen končni cilj je dolgoročna konkurenčna prednost pred tekmeci vseh dejavnosti, ki se kaže v odličnosti kakovostnih izdelkov in storitev, poslovanja, obnašanja in zadovoljstva zaposlenih;
- projekcija podjetja v prihodnost, ki ima motivacijsko moč, če je izzivalna, jasna, atraktivna, prepojena z vrednotami, usmerjena na potrebe zaposlenih in strank. Povzroča ustvarjalno motivacijsko napetost in sproža proces poistovetenja zaposlenih s podjetjem, posebno če so njeni sooblikovalci in uresničevalci;
- način komuniciranja vodilnih osebnosti, ki zavedno in nezavedno usmerja težnje, odločitve, postopke in akcije zaposlenih ter sprošča njihovo energijo in pogum v skupno perspektivo podjetja.

Pučko (1999, str. 131) meni, da poslanstvo podjetja za razliko od vizije ni v veliki meri povezano s prvinami poslovne domišljije in da je poslanstvo, kateremu podjetje sledi, sorazmerno trajno. Poslanstvo podjetja je povezano z dolgoročnimi smotri podjetja, ki opredeljujejo, kaj podjetje želi biti in komu želi služiti. Govorilo naj bi o izdelkih in trgih, s katerimi se bo podjetje ukvarjalo.

V poslanstvu je pomembno obravnavati tudi odnos podjetja do njegovih interesnih skupin oziroma udeležencev. S tem se nekako zagotavlja okvir, ki uravnava odnose med podjetjem in njegovimi udeleženci. V trenutku, ko interesne skupine spoznajo, da ima poslovodstvo podjetja do njih pozitiven namen, je z njimi lažje sklepati kompromise, se dogovarjati za posle, pridobivati njihove glasove oziroma živeti z njimi v harmoniji, kar je gotovo nujni pogoj za razvoj in rast podjetja v sožitju z okoljem.

David (1989, str. 94-97) navaja, da opredelitev poslanstva običajno zajema naslednja področja: opredelitev proizvodov in storitev, opredelitev odnosa do kupcev, opredelitev trga, opredelitev tehnologije, opredelitev odnosa do delavcev, ekonomske cilje, filozofijo poslovanja in prednosti poslovanja.

Poslanstvo usmerja udeležence in jim omogoča, da v njem prepoznajo sebe in svojo korist. Je nekakšno vodilo, ki usmerja udeležence k doseganju vizije.

2.4. NAČINI ZAZNAVANJA PROBLEMOV PODJETJA

Za pravilen izbor in uresničevanje strategij podjetja je predpogoj nujno poznavanje dobrih in slabih strani podjetja, kar dosežemo s celovito oceno podjetja. Pri zaznavanju in analiziranju razvojnih problemov se najpogosteje uporabljajo trije metodološki prijemi. Prvi je analiza SWOT, sledi portfeljska analiza ter nazadnje Porterjeva analiza na temelju verige vrednosti. Izbor prijema je za sam proces planiranja pomemben, saj že sam po sebi ponuja instrumentarij in metodologijo nadaljnjega oblikovanja ciljev in strategij. Pri celoviti oceni podjetja se lahko usmerimo na oceno celovitega podjetja ali pa na določene poslovne strateške enote.

2.4.1. SWOT ANALIZA

Uspešnost podjetja je v veliki meri odvisna od njegove sposobnosti, da pravočasno zazna in izkoristi priložnosti v svojem okolju, prav tako pa mora podjetje pravočasno opaziti vse nevarnosti, ki pretijo iz okolja, da bi se lahko z uspešnimi ukrepi tem nevarnostim izognilo. Za izdelavo analize prednosti, slabosti, nevarnosti in priložnosti podjetje potrebuje informacije, ki se nanašajo na področje znanosti in tehnologije, družbena-politična dogajanja, konkurenco, tržišča in drugo.

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

Banič (1999, str. 55) pravi, da je struktura SWOT analize zahtevna, saj terja od raziskovalca oblikovanje celovite slike podjetja in njegovega podjetniškega okolja. Splošni model analize prednosti, pomanjkljivosti, groženj in priložnosti lahko prikažemo kot zaporedje analiz, ki na koncu sestavljajo zaokroženo podobo razvojnega položaja podjetja.

SWOT analiza je bila kot metodološki prijem razvita pred petdesetimi leti, da bi bila v pomoč podjetjem pri definiranju novih strategij v nestalnem in omejenem konkurenčnem okolju. Beseda SWOT je kratica naslednjih štirih pomembnih parametrov analize:

1. moči oziroma prednosti podjetja (angl. **Strengths**),
2. slabosti podjetja (angl. **Weaknesses**),
3. priložnosti podjetja (angl. **Opportunities**),
4. nevarnosti podjetja (angl. **Threats**).

Pučko (1999, str. 133) začenja SWOT analizo z iskanjem odgovora na vprašanje, kateri poslovni rezultati podjetja (stopnja rentabilnosti, ekonomičnosti, stopnja pokritja, stopnja rasti realizacije, tržni delež podjetja itd.) so:

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

Zastavlja si vprašanje, katere podstrukture (tržna, kadrovska, organizacijska itd.) ter procesi in njihove sestavine (tehnološki, distribucijski, informacijski itd.) podjetja so več ali manj prispevale k poslovni uspešnosti.

Namen postavljenih vprašanj je v tem, da z ocenjevanjem poiščemo posebno uspešne ali neuspešne podstrukture in procese v podjetju glede na njihov prispevek k doseženi poslovni uspešnosti podjetja. Ta sistem ocenjevanja se lahko izvede na dva načina:

- subjektivno z ocenjevanjem profila komponent podjetja glede na njihov prispevek k poslovni uspešnosti (to praviloma sloni na spoznanjih letnih analiz poslovanja podjetja) ter
- s točkovnim ocenjevanjem prednosti in slabosti posameznih podstruktur izbranega podjetja oziroma njihovih sestavin. Točkovno ocenjevanje se v primerjavi s subjektivnim ocenjevanjem razlikuje v tem, da si pri njem pomagamo s točkovanjem.

S SWOT analizo poskušamo najprej oceniti posamezna notranja področja v podjetju z vidika njihovih prednosti in slabosti.

Prednost predstavlja večino ali drugo primerjalno prednost pred konkurenco, torej sposobnosti, s katerimi podjetje razpolaga glede na tekmece. Te prednosti lahko poiščemo v:

- kadrih, ki imajo posebna znanja, dobre poslovne kontakte, so motivirani za izvedbo aktivnosti,
- osnovnih sredstvih, med katerimi lahko izstopajo zgradbe, oprema za proizvodnjo, laboratoriji,
- organizacijski strukturi podjetja,
- finančnih resursih, ki omogočajo financiranje uresničevanja začrtanih ciljev v podjetju,
- prepoznavnosti podjetja,
- dobrih odnosih s kupci in dobavitelji idr.

Slabosti identificiramo kot omejitve ali pomanjkanje veščin in sposobnosti, ki močno vplivajo na uspešnost podjetja. Slabosti so v pomanjkanju spretnosti, finančnih virov, nesposobnosti managementa, slabih tržnih prijemih, pomanjkanju blagovnih znamk itd.

Treven (1992a, str. 645) meni, da pri izdelavi analize, ki se nanaša na ugotavljanje prednosti in slabosti, morajo managerji proučiti vrsto vprašanj, ki se nanašajo na poslovanje podjetja. Koristen seznam področij pri proučevanju prednosti in slabosti ter s tem koristen metodološki pripomoček nam kaže tabela 1.

Tabela 1: Oporne točke za analizo prednosti in slabosti podjetja

PREDNOSTI	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> • posebne prednosti • ustrezni finančni resursi • primerne konkurenčne veščine • dobro mnenje kupcev • vodilni položaj na tržišču • ustrezne funkcijske strategije • osamitev pred močnimi pritiski konkurence • lastništvo tehnologije • stroškovne prednosti • sposobnost inoviranja proizvodov • dober management • druge prednosti 	<ul style="list-style-type: none"> • ni jasne strateške usmeritve • zastareli pripomočki • pomanjkanje ključnih veščin • neprimeren način izvajanja strategije • dovzetnost za pritiske konkurence • zaostajanje za R&R • slab image na tržišču • preozka usmerjenost proizvodne linije • pomanjkanje finančnih sredstev • druge slabosti

Vir: Prirejeno po Treven: 1992a, str. 645.

Notranja analiza prednosti in slabosti je proces, s katerim preverimo pomembne dejavnike v podjetju, da bi določili njegove sposobnosti za čim učinkovitejšo izkoriščanje priložnosti in premostitev nevarnosti iz okolja. Namen interne analize je ugotoviti, v kakšnem razvojnem položaju se podjetje nahaja.

Interna analiza omogoča s tem določitev tistih področij, ki so osrednjega pomena za obstoj in razvoj, obenem pa podjetju pomaga spoznati lastne strateške prednosti, ki odražajo njegovo sposobnost, da opravi nekaj, česar konkurenti ne zmorejo ali ne morejo opraviti enako dobro.

Zunanja oziroma eksterna analiza je drugo pomembno področje analize. Ta omogoča odkrivanja morebitnih poslovnih možnosti in nevarnosti. Zunanja analiza obsega zbiranje

informacij iz okolja ter njihovo analiziranje. Število virov podatkov, količina in različnost področij, na katera se podatki nanašajo, je zaradi tega v okolju podjetja velika, kar narekuje zahtevo po sistematičnosti njihovega pridobivanja.

Možnosti najpogosteje opredelimo kot ugodnejši položaj v okolju. Možnosti oziroma ugodnosti so lahko sledeče: odkrivanje novih tržnih niš, spremembe konkurenčnih ovir, spremembe zakonskih ovir, spremembe tehnologije, izboljšanje odnosov do kupcev ali dobaviteljev itd. Priložnosti podjetja so kombinacije okoliščin, časa in prostora, ki v primeru, da so usklajeni z ustreznimi aktivnostmi podjetja, dajejo najboljše rezultate.

Nevarnosti so razvoji, ki lahko povzročijo manj ugoden položaj podjetja v okolju. Nevarnost se pojavi z vstopom novih konkurentov, z naraščajočo pogajalsko močjo kupcev ali dobaviteljev, s počasno rastjo tržnega deleža, spremembo tehnologije, spremembo zakonodaje itd. Nevarnosti predstavljajo dogodki, za katere obstaja velika verjetnost, da se bodo zgodili in povzročili negativne posledice. V tabeli 2 so podane možne oporne točke za lažjo metodološko izvedbo ocenjevanja vplivov iz okolja.

Tabela 2: Oporne točke za analizo priložnosti in nevarnosti

PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
<ul style="list-style-type: none"> • Pojav novih tržišč ali segmentov • Dodajanje proizvodnih linij • Diverzifikacija v sorodne proizvode • Dodajanje komplementarnih proizvodov • Vertikalna integracija • Sposobnost premika v boljšo strateško skupino • Ugoden položaj med tekmeci • Hitrejša tržna rast • Druge priložnosti 	<ul style="list-style-type: none"> • Vstop novih konkurentov • Naraščanje prodaje substitutov • Počasnejša tržna rast • Neugodna politika države • Rast pritiska konkurence • Rastoča pogajalska moč kupcev ali prodajalcev • Dovzetnost za recesijo in poslovni cikel • Spreminjanje potreb in želja kupcev • Druge nevarnosti

Vir: Treven: 1992a, str. 647.

Ocenjevanje prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti je možno izvesti bolj poenostavljeno in globalno ali pa bolj analitično. Metodološko je mogoče napraviti analizo SWOT tudi z metodo delfi, to je z anketiranjem posloводства, lahko tudi celega tima. To lahko opravimo v več zaporednih ciklih, ki omogočajo, da posameznikove ocene

»dozorijo«, še posebej, če jim vmes dajemo na vpogled fazne rezultate ocenjevanja. Pri tem so nam v veliko pomoč ugotovitve že izvedenih letnih analiz poslovanja.

SWOT analizo je potrebno presojati v luči pripomočka pri oblikovanju nove ali pri ocenjevanju že obstoječe strategije podjetja. V kolikor odmislimo nekatere slabosti analize, ki kažejo predvsem na njeno subjektivnost, saj temelji na ocenjevanju s strani posloводства podjetja, pa njeno uporabnost pri oblikovanju strategije ne kaže zanemarjati.

Čeprav ima SWOT analiza določene pomanjkljivosti, je njen prispevek potrebno iskati tudi v ozaveščanju vodilnih struktur v podjetjih o nujnosti celovite razvojne analize pri oblikovanju strategije podjetja.

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

Slika 4: SWOT matrika

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

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

2.4.2. PORTFELJSKA ANALIZA

Portfeljska analiza je naslednji analitični pripomoček pri celoviti oceni podjetja. To orodje je uporabno pri planiranju v diverzificiranih podjetjih, kjer se pojavljajo strateške poslovne enote. Te strateške poslovne enote poslujejo v svojem okolju in pri poslovanju dosegajo

različno uspešnost. Pri tem je cilj portfeljske analize razporediti omejena finančna sredstva podjetja med posamezne enote tako, da bo uspešnost enot čim večja, kar bo imelo za posledico večjo uspešnost podjetja.

2.4.2.1. POJEM PORTFELJSKE MATRIKE

Portfeljske matrike so standardizirani modeli za prikaz sestave strateških poslovnih področij ali skupin proizvodov podjetja v matriki. Izraz portfolio (portfelj) je tujka in izhaja iz francoske besede portefeuille, ki pomeni listnico. V finančnih krogih pa pomeni portfelj sestavo finančnih naložb, da bi dosegli maksimalni finančni donos ob sprejemljivem tveganju. V tem smislu je treba omeniti dve pravili:

1. vrednostni papir z najmanjšim tveganjem se preferira pred drugimi vrednostnimi papirji, ki imajo enak pričakovani donos,
2. vrednostni papir, ki obljublja najvišji pričakovani donos, se preferira pred drugimi vrednostnimi papirji, ki imajo enako stopnjo tveganja.

Iz tega izhaja, da je primerno izbran portfelj osnova za zmanjšano tveganje finančnih naložb (Glen, 1998, str. 274), pri tem pa teorija portfolija svetuje disperzijo finančnih naložb. Podjetja so to načelo pri svojih poslovnih področij uporabila, da bi dosegla dolgoročni razvoj in dobre finančne rezultate v hitro se spreminjajočem okolju, s čimer bi hkrati maksimizirala tržno vrednost podjetja, zato tudi želijo imeti primerno sestavo svojih strateških poslovnih področij.

Tendenca diverzificiranih podjetij je bila investirati v posle, ki so bili uspešni v preteklosti, zanemarjajoč poslovne možnosti v hitro rastočih programih. To lahko privede do položaja, v katerem poslovodstvo ne vidi, da stari proizvodni programi niso več uspešni ter da ne sledijo potrebam okolja, kjer se pojavljajo drugi perspektivnejši proizvodni programi, kateri potrebujejo v začetni fazi večja denarna sredstva.

Dogaja se namreč, da so proizvodi, ki so v fazi zrelosti oziroma v fazi upadanja v svojem življenjskem ciklu, deležni prevelikih vlaganj finančnih sredstev, ob tem pa so zaradi omejenosti finančnih sredstev drugi proizvodi zanemarjeni. To pomanjkljivost pa rešuje portfeljska analiza, katere logika je uporabiti viške denarnih sredstev, ki jih generirajo produkti z visokim tržnim deležem in dobro profitabilnostjo, pri tem pa so v fazi zrelosti na krivulji življenjskega cikla proizvoda za financiranje razvoja poslovanja drugih perspektivnih proizvodov. S tem želimo povečati tržni delež proizvodnim programom, ki kažejo, da bodo uspešni v prihodnosti.

Svetovalno podjetje Boston Consulting Group (BCG) je bilo v začetku sedemdesetih let prvo, ki je razvilo koncept portfolio analize za potrebe strateškega planiranja v podjetjih. Model BCG je predstavljal inovacijo v dotedanjem dolgoročnem planiranju, saj je svojo

pozornost posloводства usmeril k optimalni sestavi poslovnih področij, ki so se lahko pojavila kot dajalci ali pa jemalci omejenih finančnih virov.

Pri tem so poslovna področja podjetja, katera so nastopala v funkciji dajalca finančnih sredstev, dajala finančna sredstva poslovnim področjem, ki so jih potrebovala pri nadaljnji rasti. Cilj uporabe portfolio analize je doseči razvojno ravnotežje med strateškimi poslovnimi enotami.

Vse do danes pa je prišlo do razvoja še vrste drugih modelov, ki bolj poudarjajo potencialno rentabilnost strateških poslovnih enot kot pa denarni tok med njimi. Po razvoju matrike podjetja Boston Consulting Group je podjetje General Electric skupaj s podjetjem McKinsey & Company izdelalo svoj model portfeljske matrike.

Tudi podjetje Shell je s svojo matriko za usmerjanje politike ali DPM (angl. The Directional Policy Matrix) poskušalo izboljšati planiranje razvoja strateških poslovnih enot.

Najkompleksnejša med vsemi, imenovana po svojemu avtorju, pa je Hoferjeva matrika. Portfolio modeli so izdelani kot matrike, ki s sliko opozarjajo na konkurenčni položaj strateškega poslovnega področja in hkrati že sugerirajo vodstvu določene strategije zanj.

2.4.2.2. PORTFELJSKI MODEL BOSTON CONSULTING LTD.

Matrika Boston Consulting Group (BCG), imenovana tudi kot matrika »Rast – Delež«, se je začela razvijati leta 1963, začetni nosilec projekta je bil Bruce Henderson, ki je podal prve ugotovitve o krivulji izkušenj. Njegovo delo je nadaljeval Alan Zakon, ki je leta 1970 podal idejo o uravnoveženosti med strateškimi poslovnimi enotami, ki »proizvajajo« denar, in enotami, porabniki denarnih sredstev. Izhajal je iz stališča, da je za rast podjetja potrebna dolgoročna investicija v poslovne enote, ki nosijo v začetku negativni denarni tok, z leti pa se denarni tok prelevi v pozitivnega, ki se nato selektivno investira v druga strateška poslovna področja. Ideji Hendersona in Zakona sta porodili štiricelično matriko, imenovano po podjetju Boston Consulting Group, kjer sta bila zaposlena kot svetovalca. V matriko vrišemo strateške poslovne enote, njihova uspešnost pa je odvisna od dveh spremenljivk (McKiernan, 1992, str. 3-7):

1. stopnje rasti trga, ki odraža privlačnost trga strateške poslovne enote,
2. relativnega tržnega deleža, ki odraža konkurenčni položaj enote.

Tržni delež (Channon, 1978, str. 93) je podjetju najlažje povečati, ko trg še raste, saj takrat potrošniki še niso navezani na blagovno znamko določenega proizvajalca, sami konkurenti pa reagirajo manj agresivno ob izgubi novih strank, kot če izgubijo že obstoječe.

Tržni delež, ki nam ga uspe osvojiti, bo zelo pomemben v prihodnosti, če ga bomo seveda znali obdržati. Seveda lahko s preišljenim vstopom na trg, ki ga lahko spremlja intenzivna ekonomska propaganda, ki temelji na nizkih cenah, odvzamemo pogum potencialnim konkurentom, da sami vstopajo na ta trg. Relativni tržni delež je opredeljen kot razmerje tržnega deleža izbrane strateške poslovne enote in tržnim deležem največjega konkurenta. Za lažje prikazovanje se lahko prikaže tudi na logaritemski skali (Segev, 1995, str. 21).

Pučko (1998 a, str. 209) priporoča, da jemljemo za povprečno stopnjo rasti trga, ki je meja med visoko in nizko stopnjo, tisto, ki je skladna s stopnjo rasti kosmatega domačega družbenega proizvoda.

Henderson (McKiernan, 1992, str. 3, 4) je zagovarjal, da je krivulja izkušenj izhodišče portfolio analize. Svojo tezo je gradil na predpostavki, da podjetja dosegajo zmanjšanje relativnih stroškov s povečanjem obsega proizvodnje in prodaje. Podjetje namreč s proizvajanjem nabira izkušnje pri proizvodnji, prodaji, raziskavah in razvoju, financiranju in organizaciji podjetja. Zaradi velikih izkušenj pa dosegajo večja podjetja boljše rezultate poslovanja, saj jim te omogoča dosežati nižje relevantne stroške.

Podjetja z večjim tržnim deležem od konkurence dosegajo nižje povprečne stroške in imajo lahko zato najnižje cene in najvišje dobičke. Vire za nastajanje učinka krivulje izkušenj lahko pripišemo ne le degresiji stalnih stroškov, ampak tudi povečani proizvodnosti delavcev zaradi učenja, specializacije, izpopolnjevanja delovnega procesa, izboljšav in inovacij proizvodnega procesa idr.

Študija PIMS (angl. Profit Impact of Market Strategies) je leta 1980 odkrila neposredno korelacijsko povezavo med velikostjo tržnega deleža podjetja in stopnjo njegove rentabilnosti, merjeno z ROI. Raziskava je opozorila, da lahko pomen tržnega deleža znatno niha po panogah in tržnih položajih. Ugotovitve raziskave so pokazale, da je razlika tržnega deleža za 10% dajala približno za 5% razlike v stopnji rentabilnosti. Seveda pa so učinki krivulje izkušenj najbolj vidni v kapitalno intenzivnih panogah, kjer prevladujejo visoke stopnje rasti, in gre za visoko dodano vrednost ter obstaja kontinuiran proces proizvodnje (Aaker, 1995, str. 158).

Matrika Boston Consulting Group je razdeljena na štiri kvadrante (slika 5). Glede na rast trga in tržni delež pa dobimo štiri strateške položaje v matriki:

1. ZVEZDE,
2. KRAVE,
3. VPRAŠAJE,
4. PSE.

Slika 5: Matrika Boston Consulting Group

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

Vir: Collins, 1996, str. 325.

ZVEZDE so levo na vrhu matrike BCG, kar pomeni, da je to območje hitre rasti obsega tržnega povpraševanja po izdelkih strateških poslovnih enot, ki so v tem polju matrike in nam nudijo dobre investicijske priložnosti. V tem polju so strateške poslovne enote velik porabnik denarnih sredstev, saj želimo z investicijami doseči večji tržni delež poslovnega področja. Polje »Zvezde« imajo tudi zelo velike zahteve po denarnih sredstvih za investicije, če hočemo, da bodo ohranile svoj konkurenčni položaj. V prihodnosti lahko pričakujemo, da se bo stopnja rasti njihovega trga nadaljevala, pri tem pa je naš cilj še večati njihov tržni delež napram konkurenci, kar pa lahko storimo samo z investiranjem denarnih sredstev v takšno strateško poslovno področje. V kolikor ima podjetje »Zvezde«, lahko pričakujemo njihov ugoden vpliv na prihodnost samega podjetja, saj bodo te enote postopno prešle v »Krave« molznice (Bogue, 1986, str. 16).

KRAVE prinašajo viške denarnih sredstev in imajo nizko rast trga ter visok tržni delež. »Krave« so strateške poslovne enote, ki glede na njihov visok relativni tržni delež imajo nizke relativne stroške in zato prinašajo dobre dobičke. Nizka rast trga nam pove, da te strateške poslovne enote ne zahtevajo večjih investicij in so zato pomemben vir ustvarjanja denarnih presežkov v podjetju, ki se nato angažirajo pri drugih potencialno uspešnih strateških poslovnih enotah.

PSI imajo nizek tržni delež in nizko rast trga. Zaradi nizkega tržnega deleža dajejo slabe dobičke, njihova skromna rast trga pa odbija podjetja, da bi investirala vanje. »Psi« so polja, kjer strateške poslovne enote tudi z večjimi vlaganji ne bi dosegale zadovoljivih rezultatov, zato predstavljajo za poslovodstvo poslovno past. Seveda iz tega logično izhaja,

da se bo podjetje izogibalo vlaganjem v te strateške poslovne enote, ko pa začnejo prinašati izgubo, jih je treba izločiti iz poslovnega programa.

VPRAŠAJI predstavljajo zaradi visoke rasti trga dobro investicijsko priložnost, vendar pa zaradi nizkega tržnega deleža generirajo le malo presežkov denarnih sredstev. Pri tem ima poslovodstvo možnost, da visoke zahteve vprašajev po investicijskih sredstvih zadovolji z ustreznimi investicijami in jih tako skuša spraviti v polje »Zvezd«. Obstaja pa tudi možnost, da se poslovodstvo ne odloča za nove investicije vanje; v tem primeru bo takšne strateške poslovne enote treba ukiniti (Bogue, 1986, str.17).

Kot je vidno iz slike 5, je ekonomska uspešnost celotnega podjetja odvisna od sestave posameznih strateških poslovnih enot, ki jih podjetje ima. Pri optimalni sestavi strateških poslovnih enot mora imeti podjetje strateške poslovne enote v polju »Krav«, ki dajejo viške finančnih sredstev, ta sredstva pa nato investirati v polja »Zvezd« z željo po večanju njihovega oziroma ohranjanju tržnega položaja, ter polje »Vprašajev«, kjer želimo pridobiti čim večji relativni tržni delež in tako razviti strateške poslovne enote, ki bodo vstopile v polje »Zvezde«. Seveda je potrebno pri tem paziti, saj generirana denarna sredstva »Krav« niso neomejena, in je zato nujna izdelava ustreznega investicijskega plana. Polja »Psi« bi označil kot neperspektivna za nadaljnje investiranje kapitala vanje. Zato je za podjetje najbolje, da poslovodstvo vlaga finančna sredstva v polje »Zvezde«, saj je največja verjetnost, da bodo te strateške enote v prihodnosti dvigale vrednost podjetja. Podobno lahko rečem tudi za polja »Vprašaji«, vendar so vlaganja v strateške poslovne enote, ki se nahajajo v tem polju, bolj rizične kot v primeru vlaganj v polje »Zvezde«.

Podjetje, ki ima večje število »Krav«, pri tem pa seveda največ eno »Zvezdo« ali »Vprašaj«, ima na razpolago veliko denarnih sredstev, zato lažje razporeja potreben kapital in bo v prihodnosti bolj učinkovito poslovalo. Uspešne strateške poslovne enote prehodijo celotni življenjski cikel, ki se začne z »Vprašaji«, nadaljuje z »Zvezdami«, nato pa s »Kravami«. Seveda pa ne moremo trditi, da takšen potek dogodkov velja za vsa strateška poslovna področja.

Omenil bi še neuravnotežen portfolio, pri katerem ima podjetje resne težave, saj ima svoje strateške poslovne enote le v polju »Psov« in »Vprašajev«. Takšno podjetje nima potrebnih denarnih sredstev, ki jih generirajo enote v polju »Krave«. Tako podjetje se bo v prihodnosti znašlo v velikih težavah, saj ne bo potrebnih investicijskih vlaganj in bo v boju s konkurenco neuspešno. Blažja oblika neuravnoteženega portfelja je tudi situacija podjetja, ko ima ta proizvodnjo, ki spada v polji »Psi« ter »Zvezde«, pri tem pa nima »Krav«. V tem primeru »Zvezde« izgubljajo tržni delež, saj so postale dajalec denarnih sredstev, kajti v podjetju ni poslovnega programa, ki bi se obnašal kot generator finančnih sredstev (Reading, 1993, str.150, 151). Pri tem predvidevamo, da bodo »Zvezde« padle v polje »Vprašaji«, saj se bo relativni tržni delež manjšal.

Pri risanju položaja strateških poslovnih enot v matriki Boston Consulting Group si pomagamo s krogi. V okviru matrike je strateška enota, ki nosi največ prihodkov, označena kot največji krog in se sorazmerno razlikuje od drugih krogov glede na prihodke ostalih strateških enot.

McKiernan (1992, str. 12) je med ključnimi prednostmi matrike »Rast-Delež« naštel kar nekaj točk, ki sledijo:

- enostavnost izdelave portfolio analize, saj se sama analiza naslanja na dve spremenljivki (relativni tržni delež in stopnja rasti trga), ki ju predstavljamo grafično;
- dostopnost podatkov podjetja, za katere ni potrebna poraba večjih denarnih sredstev, saj so podjetjem dobro znani;
- dostopnost informacij o razmestitvi strateških poslovnih enot, saj opredelimo enote, ki generirajo in angažirajo denarna sredstva;
- podaja sliko matrike, ki nam kaže, kako uravnotežiti strateške poslovne enote za doseg optimalne rasti podjetja;
- strateško planiranje, saj sama konstrukcija matrike kaže trenutno sliko podjetja in podaja že neke informacije vodstvu podjetja o določanju nujnih prihodnjih strategij;
- nudi možnosti predvidevanja strategij konkurenta, saj nam kaže sliko njegovih slabosti, ki jih lahko podjetje uporabi v planiranju zaščitnih ukrepov.

2.4.2.3. PORTFELJSKI MODEL GENERAL ELECTRIC

V podjetju General Electric so izdelali svojo različico portfolio matrike. Tako njihov model upošteva spremenljivki tržna privlačnost in konkurenčni položaj. V kolikor bodo podjetja uspešna na privlačnih trgih in bodo imela dober konkurenčni položaj, bodo na teh trgih tudi uspešna. Pri tem morata nastopati obe omenjeni spremenljivki skupno, saj ena brez druge ne daje želenih učinkov.

Najtežje je določiti dejavnike, ki definirajo spremenljivki. Te dejavnike moramo določiti oziroma izmeriti in jih združiti v kazalec. Tabela 3 nam prikazuje, kako izmerimo ti dve spremenljivki. Za določitev privlačnosti trga se tako poslužujemo naslednjih dejavnikov: velikost trga, stopnja letne rasti trga, stopnja dobička v preteklosti in drugih, katere skušamo čim bolj konsistentno opredeliti.

Spremenljivka konkurenčni položaj se prav tako spreminja s tržnim deležem podjetja, z njegovo rastjo, s kakovostjo izdelka, s proizvodno zmogljivostjo in drugimi. Pri izdelavi matrike vidimo, da sta oba dejavnika matrike Boston Consulting Group (stopnja rasti trga in tržni delež) vključena v model General Electric. Iz tabele 3 razberemo, da je model General Electrica zahtevnejši po izdelavi, saj morajo načrtovalci proučevati več dejavnikov kot pa pri modelu Boston Consulting Group (Kotler, 1996 str. 73).

Tabela 3 prikazuje hipotetično oceno poslovnega področja proizvodnje čokolad, kjer poslovodstvo oceni vsak dejavnik z ocenami od 1 (neprivlačno) do 5 točk (zelo privlačno). Tabela 3 prikazuje, da je poslovno področje proizvodnja čokolade doseglo 4,00 točke glede na velikost trga. Pri ocenjevanju dejavnikov potrebujemo podatke in ocene, ki jih posreduje oddelek za trženje in ostali zaposleni, kateri lahko konsistentno opredelijo to oceno. Podane subjektivne podatke ali t. i. ocene nato pomnožimo s ponderji, katere določi analitik, ki nato dajejo seštevek točk. Takšen računski postopek ponovimo za vsako strateško poslovno enoto ter le-te nato vrišemo v matriko General Electric.

Poslovno področje proizvodnja čokolade je od 5,00 možnih točk doseglo 3,70 točke na osi tržne privlačnosti in 3,40 točke na osi konkurenčni položaj od 5,00 možnih točk. Kot analitiki bomo s tem v skladu označili točko v matriki in okoli nje narisali krog, katerega velikost je sorazmerna velikosti ustreznega trga. Tržni delež podjetja pa predstavlja zasenčeni del kroga (Sharan A., 1990, str. 267).

Iz slike 6 je razvidno, da je matrika General Electrica razdeljena na devet polj, nato pa še na tri področja. Tri polja v zgornjem levem kotu prikazujejo perspektivne strateške poslovne enote, v katere bi podjetje moralo vlagati ter tako doseči optimalno rast. Tri diagonalna polja z leve proti desni predstavljajo strateške poslovne enote, ki so nekje v sredini, kar zadeva privlačnost investicij vanje. To so polja, kjer mora podjetje težiti k selektivnosti in zaslužku.

Spodnja desna tri polja matrike prikazujejo strateške poslovne enote, ki niso privlačne za vlaganje redkega kapitala. Svetujem, da podjetje temeljito razmisli, kaj z njimi. V primeru, da te strateške poslovne enote še nosijo dobičke, jih pustimo in poskušamo izžeti od njih čim več, če pa nosijo izgubo, jih poskušamo eliminirati, seveda pa še pred tem naredimo analizo vpliva ukinitve strateške poslovne enote na celoto podjetja.

Vodstvo podjetja bi najučinkoviteje izrabilo matriko General Electric tako, da napove pričakovani položaj vsake strateške poslovne enote za obdobje od treh do petih let, pri tem pa upošteva trenutno strategijo. Ta analiza bi ugotovila, na kateri točki je vsaka skupina izdelkov v svojem življenjskem ciklu, kakšne so pričakovane strategije tekmecev, nove tehnologije in drugo. Pri teh predpostavkah nato narišemo smeri in dolžine vektorjev, kamor naj bi se strateška poslovna enota gibala v prihodnosti glede na današnji položaj v portfeljski matriki.

Tabela 3: Dejavniki tržne privlačnosti in konkurenčnega položaja

Koordinati	Merila	Teža	Ocena (1-5)	Vrednost
Tržna privlačnost panoge	Velikost trga	0,20	4,00	0,80
	Letna stopnja rasti trga	0,20	5,00	1,00
	Dobiček v preteklosti	0,15	4,00	0,60
	Kupčevo zadovoljstvo	0,15	2,00	0,30
	Tehnološke zahteve	0,15	4,00	0,60
	Inflacijska občutljivost	0,05	3,00	0,15
	Potrebe po energiji	0,05	2,00	0,10
	Vpliv okolja	0,05	3,00	0,15
Skupaj		1,00		3,70
		Teža	Ocena (1-5)	Vrednost
Konkurenčni položaj podjetja	Tržni delež	0,10	4,00	0,40
	Rast trga	0,15	2,00	0,30
	Kakovost izdelka	0,10	4,00	0,40
	Sloves blagovne znamke	0,10	5,00	0,50
	Distribucijska mreža	0,05	4,00	0,20
	Učinkovitost promocije	0,05	3,00	0,15
	Proizvodna zmogljivost	0,05	3,00	0,15
	Proizvodna učinkovitost	0,05	2,00	0,10
	Stroški na enoto	0,15	3,00	0,45
	Zaloge materiala	0,05	5,00	0,25
	Delovanje R&R	0,10	3,00	0,30
Poslovodni kadri	0,05	4,00	0,20	
Skupaj		1,00		3,40

Vir: Kotler, str. 73.

Kot zadnji korak procesa bi omenil še odločitev poslovodstva o nadaljnji strategiji strateških poslovnih enot. Slika 6 kaže možne opcije strategij za vsako poslovno enoto v vsakem od polj matrike. Najmočnejše pozicije poslovnih strateških enot so: zaščita položaja, kjer vlagamo denarna sredstva za ohranitev položaja; investicije v izgradnjo infrastrukture, kjer želimo okrepiti ranljiva področja ter tako doseči vodstvo; selektivna izgradnja, kjer investiramo v najprivlačnejše segmente in poskušamo dvigati stopnjo donosnosti strateških poslovnih enot (Kotler, 1996, str. 75).

poslovne enote, v kolikor ta nosi dobiček. Spodnje desno polje označuje dezinvesticije, kjer strateško poslovno enoto ukinemo, s tem da jo skušamo prodati in zanjo iztržiti čim več.

Slika 7: Uspešne strategije glede na matriko General Electric

		Konkurenčni položaj		
		Močan	Srednji	Šibek
Tržana privlačnost	Visoka	ZAŠČITI POLOŽAJ	INVESTIRAJ V IZGRADNJO	IZGRAJUJ SELEKTIVNO
	Srednja	SELEKTIVNA IZGRADNJA	SELEKTIVNOST / VODENJE ZA ZASLUŽEK	OMEJENA ŠIRITEV ALI ŽETEV
	Nizka	ZAŠČITI IN SE PONOVO OSREDOTOČITI	VODENJE ZA ZASLUŽEK	DEZINVESTIRAJ

Vir: prirejeno po Kotler, str. 74.

2.4.2.4. MATRIKA ZA USMERJANJE POLITIKE

V razvijanje prijemov za analizo razvojnega ravnotežja strateških poslovnih enot se je vključila tudi družba Shell, katera je skušala izboljšati matriko General Electrica. Podjetje je želelo modificirati matriko tako, da bo metodološki prijem lažji za uporabo. Zato njena matrika nudi poslovodstvu določene strategije, katere naj bi olajšale vodenje podjetja. Matrika za usmerjanje politike je sestavljena iz devetih polj in se po svoji podobi bistveno ne razlikuje od matrike General Electrica, saj ima na horizontalni osi tržno privlačnost, na vertikalni pa izkazuje konkurenčni položaj strateške poslovne enote (slika 8).

Slika 8: Matrika za usmerjanje politike ali DPM-matrika

konkurenčni položaj	slab	DEZINVESTIRAJ	FAZNI UMIK SKRBNO NADALJUJ	PODVOJI ALI OPUSTI
	srednji	FAZNI UMIK	NADALJUJ SKRBNO	POSKUSI PRIZADEVNEJE
	močan	GENERATOR DENARNIH SREDSTEV	RAST VODJA	VODJA
		neprivlačna	povprečna	privlačna
		tržna privlačnost		

Vir: Pučko, 1999, str. 215.

2.4.2.5. HOFERJEVA MATRIKA

C.W. Hofer je razvil portfeljsko matriko, ki drugače meri uspešnost posameznih strateških poslovnih področij oziroma strateških poslovnih enot. Na ordinati nanaša faze življenjskega cikla proizvoda, katerega pred tem razdeli na pet stopenj. Prva je faza razvoja, sledijo faza rasti, zrelosti, saturacije in nazadnje upad kot zadnja faza življenja proizvoda. Abscisna os označuje konkurenčni položaj enote, ki je razdeljen v tri skupine: močan, povprečen in slab.

Področje, kjer leži poslovna enota, označujemo z obsegom kroga, ki kaže položaj strateške poslovne enote v razmerju do celotne panoge. Krog je delno osenčen, podaja pa nam delež enote opazovanega podjetja v panožni realizaciji (glej sliko 9).

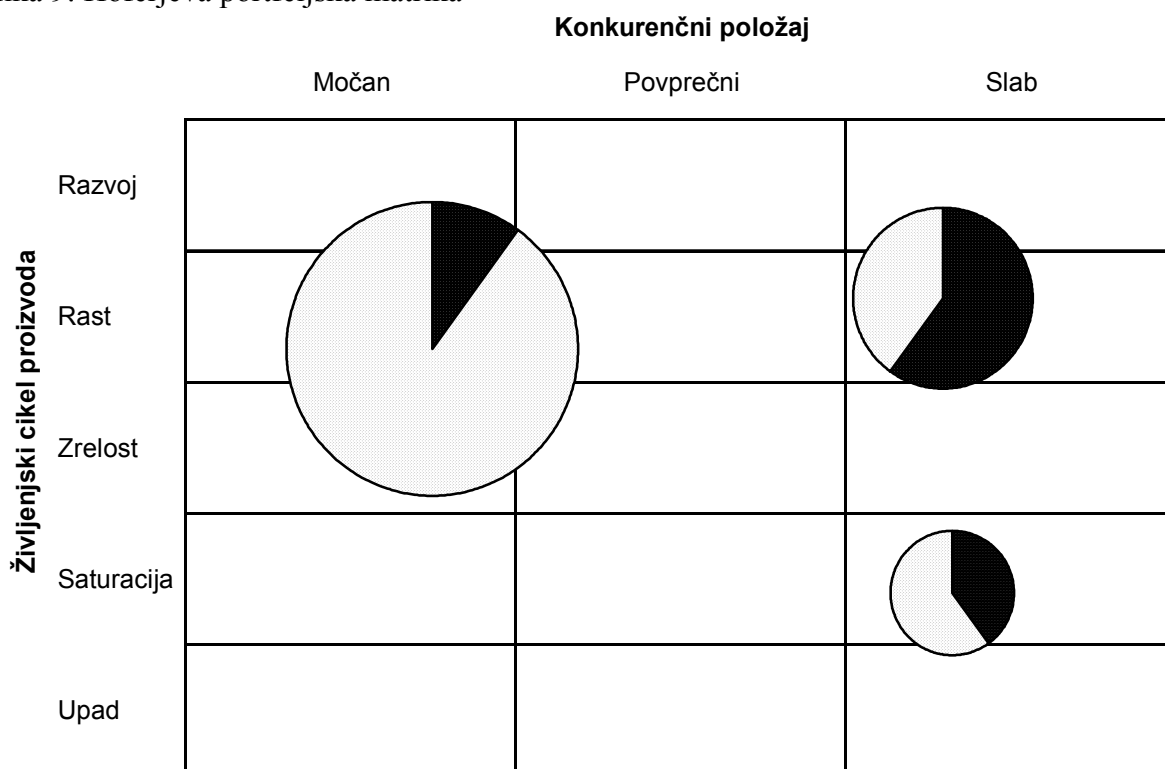
Segev (1995, str. 81) trdi, da se morajo investicije podjetja nanašati na tista strateška poslovna področja, ki se nahajajo v polju zgodnje rasti prodaje proizvoda (faza razvoja in rasti), pri tem pa mora imeti podjetje tudi močan konkurenčni položaj. Podobno bi veljalo za desna zgornja polja v Hoferjevi matriki (slika 9), za katere mora podjetje določiti

strategije investiranja v aktivnosti za povečevanje uspešnosti teh poslovnih področij v primerjavi s konkurenco (podjetje naj zviša konkurenčni položaj).

V fazi zrelosti proizvoda pričakujemo, da bodo poslovodni delavci investirali selektivno vanj, saj lahko v danih pogojih pričakujemo, da gre za bolj tvegano investicijo. Hrastelj (1990, str. 338, 339) meni, da posebnega investiranja v fazi upadanja prodaje proizvoda naj ne bi bilo, saj bi bila tveganost investicije prevelika. Poslovodstvo naj v tej fazi iztisne iz proizvodnega programa največ in na koncu, če je to mogoče, proda tehnologijo podjetjem, ki delujejo v državah z nižjo stopnjo razvoja.

Tavčar (1996, str. 53) trdi, da je življenjski cikel le miselni pripomoček, saj zna biti posebej nevarno zamenjevanje kratkotrajnih konjunkturalnih nihanj z začetkom upadanja prodaje strateške skupine proizvodov, pri čemer zna podjetje izgubiti izdatne donose, če prezgodaj diagnozira nepravilno strategijo poslovanja.

Slika 9: Hoferjeva portfeljska matrika



Vir: McKiernan, str. 32.

2.4.2.6. KRITIKE PORTFELJSKE ANALIZE

Sama uporaba portfeljske matrike prinaša določene pomanjkljivosti, katerim pa se izkušen analitik lahko izogne ali pa te vsaj omili. Kot prvo bi omenil, da je bila portfeljska analiza

zasnovana z namenom, da pomaga diverzificiranim podjetjem dosegati razvojno uravnovešeni portfolio njihovih strateških poslovnih področij. V podjetjih, v katerih ne moremo opredeliti strateških poslovnih enot, to pa so nediverzificirana podjetja, ni mogoče uporabiti portfolio analize. Najprimernejša je za velika diverzificirana podjetja, uporabimo pa jo lahko tudi v srednjih in manjših podjetjih, vendar le pod pogojem, da se da v njih najti poslovni program, ki ga je mogoče razčleniti na sorazmerno neodvisne skupine proizvodov ali storitev (Pučko, 1999, str.157-159).

Predpostavke, na katerih temelji portfolio analiza, niso vedno realne. Ena takih predpostavk je, da med strateškimi poslovnimi enotami ni povezav in odvisnosti. Dejansko pa so prav te medsebojne povezave pomemben strateški dejavnik uspešnosti, kar pomeni, da je ta odvisna od sinergičnih učinkov. Kjer imamo opravka s temi učinki, uporaba portfolio analize ni primerna.

Obstoj krivulje izkušenj ni vedno realna predpostavka, saj se njeni učinki ne pojavljajo v vseh panogah. Težje jih je najti v stagnirajočih, fragmentiranih ali specializiranih panogah.

Portfolio analiza se predvsem v prvi različici osredotoča na denarni tok, medtem ko se posloводства strateških poslovnih enot navadno osredotočijo na ekonomsko uspešnost ali rast prodaje, lahko tudi na vprašanje poslovnega tveganja. Med obsegom denarnega toka in ekonomsko uspešnostjo oziroma rastjo prodaje ter poslovnim tveganjem ni vedno jasne povezave. Merjenja v portfolio matrikah so večinoma subjektivnega značaja, to velja tako za izbiro dejavnikov kot tudi za ponderacijske sisteme.

V portfolio konceptu ni upoštevana obstoječa tržna struktura in morebitna protimonopolna zakonodaja. Nerešeno je vprašanje konkretne opredelitve strateških poslovnih enot in njihovih trgov. Tu predvsem nimamo jasnega odgovora, ali naj trg opredelimo samo z domačim trgom ali z vidika domačega in izvoznega trga. Pri tem naletimo na bistvene razlike, saj nam lahko analiza prvič sugerira dezinvesticijo, drugič pa investicijo.

Portfolio analiza je izkaz preteklega poslovanja podjetja, pri čemer ne moremo z gotovostjo trditi, da bo prihodnost temeljila na ekstrapolaciji preteklih tendenc. Tudi raziskovalno razvojne projekte, ki se nanašajo na nove proizvode ali priključevanje novih obratov k podjetju, je težko povezati s portfolio analizo.

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

nato vezivo, ki združuje obstoječa poslovna področja v podjetju in so generator za razvijanje novih področij v podjetju.

Kljub vsem naštetim pomanjkljivostim pa vseeno mislim, da je portfolio metoda lahko eden od pripomočkov za strateške odločitve posloводства. Seveda pa je nujno upoštevati omenjene kritike portfolio analize pri razlagi ugotovitev analize same.

2.4.3. ANALIZA NA OSNOVI VERIGE VREDNOSTI

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

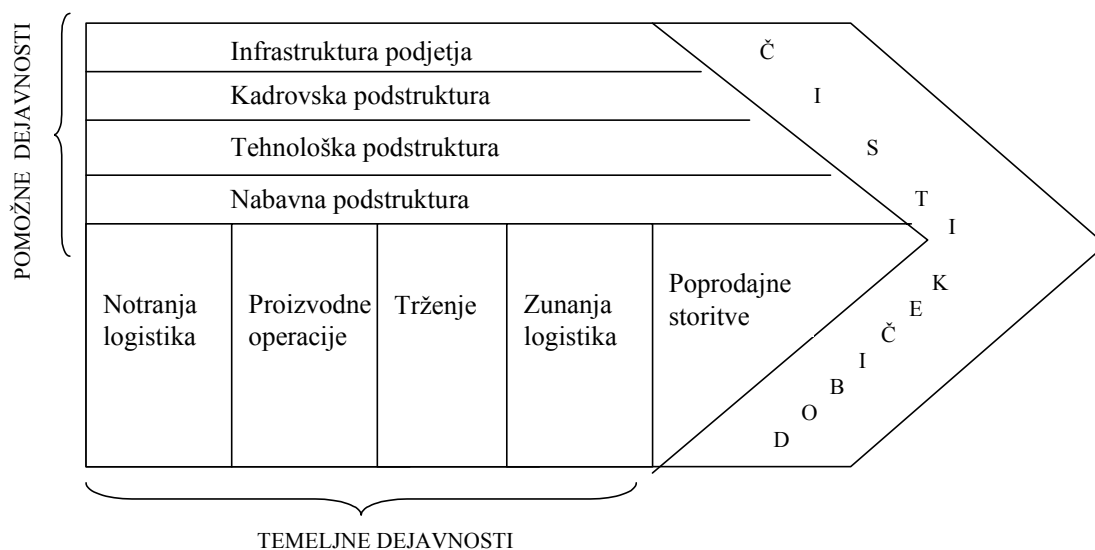
Banič (1999, str. 90-93) pravi, da pri analizi na osnovi verige vrednosti opazujemo podjetje kot sistem, znotraj katerega lahko v posamičnih dejavnostih, povezanih z določenimi izdelki ali funkcijami, določamo potencial dodane vrednosti. Pri tem vsako posamično dejavnost (aktivnost) opazujemo kot produkcijsko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

Pučko (1999, str. 159) meni, da konkurenčna prednost izvira iz diskretnih aktivnosti, ki jih gospodarska organizacija opravlja v zvezi s konstruiranjem izdelka oziroma storitve, njegovo proizvodnjo, trženjem, fizično distribucijo, prodajnimi storitvami idr. Vir konkurenčne prednosti je potrebno ugotoviti, pri tem je zato potrebno sistematično analizirati vse njene aktivnosti in njihove medsebojne vplive kot edine njene vire.

Cilj analize verige vrednosti je spoznati, zakaj se stroški v podjetju obnašajo tako kot se, in kakšni so obstoječi in potencialni viri za diferenciacijo izdelkov oziroma storitev. Pri verigi vrednosti osnovna konkurenčna prednost izvira prav iz stroškovnih prednosti ali pa iz boljše diferenciacije proizvoda oziroma storitve. Ta konkurenčna prednost ustvari kupcu neko posebno vrednost za razliko od konkurence. Vrednost je tisti znesek, ki so ga kupci pripravljene plačati za to, kar jim podjetje nudi. Vrednost se meri s celotnim prihodkom, ki je izraz cene, ki jo izdelek dosega, in števila prodanih enot. Pri tem posluje podjetje donosno, ko je dosežena vrednost večja od nastalih stroškov.

Porter deli generične aktivnosti podjetja na primarne in pomožne. Tako uvršča med primarne notranjo logistiko, proizvodnjo, zunanjo logistiko, trženje in poprodajne storitve. Med pomožne aktivnosti uvršča vse, kar ni v primarnih aktivnostih, to so lahko infrastruktura podjetja, kadrovski sistem, sistem razvoja tehnologije, sistem nabave. To razdelitev prikazuje slika 10.

Slika 10: Porterjeva veriga vrednosti



Vir: Pučko, 1999, str. 161.

3. PREDSTAVITEV PODJETJA DROGA PORTOROŽ

3.1. SPLOŠNO

Podjetje Droga Portorož je od leta 1996 registrirano kot delniška družba z ustanovnim kapitalom 2.827.680.000 SIT. Osnovna dejavnost podjetja Droga je proizvodnja živilskih izdelkov, in sicer: predelava kave in čajev, proizvodnja mesnih izdelkov, proizvodnja začimb in dišav, predelava in konzerviranje vrtnin, predelava žitaric ter predelava soli. Družbo vodi dvočlanska uprava pod nadzorstvom šestčlanskega nadzornega sveta. Skupina Droga zaposluje 963 delavcev, ki so organizacijsko povezani v 12 podjetij v več državah sveta (Poslovno poročilo podjetja Droga za leto 2002, str. 3).

Konec leta 2002 je imelo podjetje E.D. & Man Coffe Ltd. največji lastniški delež v podjetju Droga, kateri je dosegel dobrih 19% (tabela 4), sledili so Slovenski odškodninski sklad in Kapitalski sklad PIZ s po 8%, Zlata moneta I. 7%, Infond ID investicijska družba s 4%, nato pa še Kmečka družba, Vzajemni sklad Galileo, Zavarovalnica Triglav, d.d., Mladinska knjiga založba, d.d., Triglav steber I, d.d., Zvon ena PID in drugi. Iz tabele 4 je razvidno, da je imel tuji strateški partner 19 odstotkov delnic, državna sklada 17, banke in finančne družbe ter skladi 31 odstotkov, mali delničarji pa so imeli za 33 odstotkov delnic. Vseh delničarjev Droge Portorož je bilo 3099.

Tabela 4: Največji delničarji podjetja Droga Portorož

IME DELNIČARJA	DELEŽ V %
E.D.&F. Man Coffe LTD	19,18
Slovenska odškodninska družba, d.d.	8,82
Kapitalska družba	8,82
Zlata moneta I, d.d.	7,17
Infond ID Investicijska družba, d.d.	3,98
KD Investments, d.d., VS Galilejo	3,63
Zavarovalnica Triglav, d.d.	3,57
Mladinska knjiga Založba, d.d.	2,98
Triglav steber I, PID, d.d.	2,85
Zvon ena PID, d.d.	2,53
Ostali	36,91
Skupaj	100,00

Vir: [URL: http://www.droga.si/podjetje/fininfo_delnicar] 1.11.2003.

Drogine delnice so navadne, imenske z nominalno vrednostjo 10.000 tolarjev in so prosto prenosljive. Trgovanje z delnicami je omogočeno na Ljubljanski borzi vrednostnih papirjev, saj omenjena delnica kotira v A kotaciji. Delnica je uvrščena v kotacijo pod oznako DRPG.

Direktor podjetja (Poslovno poročilo podjetja Droga, 2002, str. 9) je prepričan, da je delnica Droge Portorož končno pridobila pravo vrednost, saj je s količnikom P/E (razmerje tečaj delnice in donosom na delnico) 14,6 že primerljiva z istovrstnimi podjetji, ki kotirajo na tujih borzah. Družba Droga Portorož ima tudi sklad lastnih delnic, ki je na dan 31.12.2002 znašal 622 delnic v nominalni vrednosti 6.220.000 tolarjev.

Ocenimo lahko, da podjetje Droga posluje uspešno, saj dosega dobre poslovne rezultate. Iz tabele 5 razberemo, da je podjetje doseglo leta 2002 za 17,401 milijarde tolarjev čistih prihodkov iz prodaje. V primerjavi s prejšnjim letom se je tako rast prodaje zvišala za 8%, končni dobiček pa je bil v primerjavi z letom 2001 presežen kar za dobrih dvajset odstotkov in je znašal 1,754 milijarde SIT.

Po zapisih v letnem poročilu za leto 2002 (Poslovno poročilo podjetja Droga za leto 2002, str. 16) vidimo, da je podjetje doseglo vrednosti načrtovane rasti čistega dobička, saj je razlika med planom in realizacijo 16% v korist realizacije. Kot vzrok preseganja načrta poslovodstvo navaja zlasti nizko svetovno ceno kave in nizek tečaj dolarja, kar je omogočilo počasnejšo rast stroškov v primerjavi s prihodki. Poslovodstvo opozarja na

svetovno recesijo, ki je zajela tudi Slovenijo, saj kaže na poslabšanje plačilno-prodajnih razmer v Sloveniji, kar so občutili tudi v Drogi. V letu 2003 niso bila izpolnjena vsa pričakovanja, saj poslovni rezultati v Srbiji, Črni gori in na Hrvaškem niso izpolnili njihovih načrtov, predvsem zaradi prenehanja distribucije trgovskega blaga in slabših prodajnih rezultatov prodaje kave.

Tabela 5: Izbrani kazalci poslovanja podjetja Droga Portorož od leta 1998 do leta 2002 (v 000 SIT)

KAZALEC	1998	1999	2000	2001	2002
Čisti prihodek iz prodaje	13.381.579	13.923.206	14.374.072	16.088.732	17.401.580
Čisti dobiček	1.055.396	1.151.444	1.505.353	1.438.835	1.757.461
Denarni tok	1.350.566	2.622.190	2.970.799	2.656.287	3.041.032
Dolgoročni dolg	892.655	1.287.840	1.273.502	1.823.979	1.500.522
Knjigovodska vrednost delnice 31.12. (ni v 000 SIT)	33.226,66	38.386,76	45.541,25	52.117,93	57.077,58
Tržna cena delnice 31.12. (ni v 000 SIT)	33.352,43	35.381,52	33.797,40	42.027,78	89.092,86
Vsa sredstva	11.733.083	14.619.267	19.332.547	22.361.598	23.829.938
Celotni kapital	9.395.436	10.854.546	12.877.609	14.737.284	16.139.712
Bruto dividenda (ni v 000 SIT)	1.350	1.475	1.625	1.755	2.000
Donosnost kapitala	12,10%	11,40%	12,70%	11,0%	12,1%
Naložbe	431.529	912.238	4.285.123	4035.005	1.471.366

Vir: Poslovno poročilo podjetja Droga za leto 2002, str. 17.

Čisti dobiček na delnico je v podjetju znašal v letu 2002 6.215 tolarjev, od tega je bila izplačana dividenda delničarjem v bruto višini 2.000 sit, kar predstavlja nominalno povišanje za dvaindvajset odstotkov glede na predhodno leto. Iz poslovnih poročil podjetja za predhodna leta lahko razberem, da podjetje Droga dosledno uresničuje svojo politiko dividend, saj deli delničarjem v povprečju trideset odstotkov ustvarjenega čistega dobička v poslovnem letu.

3.2. KRATKA ZGODOVINA PODJETJA DROGA PORTOROŽ

Proizvodni obrat Droga Portorož je nastal leta 1964, ko so se združila takrat majhna podjetja Začimba-Soline iz Portoroža, Gosad iz Ljubljane ter obrata Sudest Gradišče in Jelka Vrhnika. Ta podjetja so prinesla Drogi svoje bogate izkušnje, katere so bile pomembne pri nadaljnji rasti podjetja, predvsem na področju prehranske industrije. Seveda pa so združeni obrati poslovali že kakšno desetletje prej. Lahko rečemo, da je med obrati najstarejši tisti v Piranu, saj se je solinarstvo razvilo že pred 700 leti.

Združena podjetja so imela kar nekaj problemov, kot so razdrobljenost, neustrezni kadri, zastarela oprema in nerentabilni proizvodi. Vendar se je podjetje že v nekaj letih začelo uspešno razvijati. Z lastnimi sredstvi in delno s posojili je podjetje Droga posodobilo tehnologijo in proizvodnjo, obnovilo vozni park, kupilo več avtomatiziranih strojev za proizvodnjo, investirali pa so tudi v elektronsko vodeno pražarno za kavo ter mehanizirali skladiščenje soli. Skozi leta svojega poslovanja se je zaradi političnih motivov moralo podjetje Droga večkrat preoblikovati, kljub temu pa je Drogi uspelo obvladati položaj na trgu in se uvrstiti med pet največjih proizvajalcev prehrabnih izdelkov v takratni Jugoslaviji. V sedemdesetih letih so se dogajale razne združitve Droge Portorož, Delamarisa, Agrarije Koper, Mesne industrije Kras, Kolonijale ter podjetja Argo, kar je imelo za posledico neučinkovitost poslovanja, saj je bila tvorba prevelika in preraznolika za takratne razmere (Naš glas, junij 2002, str. 18). Ob koncu osemdesetih let je nastopilo obdobje odcepitve TOZD-ov, ko je Droga Portorož postala enovito podjetje v sestavi in obsegu kot v prvih letih svojega nastanka, povečanega le za Argo.

Osamosvojitve Slovenije je bila za Drogo trda preizkušnja, saj je podjetje izgubilo tržišče bivše Jugoslavije, kar je imelo za posledico padec prodaje za kar 50 odstotkov (35 let Droge, str. 2). Kljub izgubi trga pa je management uspešno saniral podjetje Droga, saj je leta 1991 Droga ustanovila podjetje na Hrvaškem, nato na Švedskem, Madžarskem, v Rusiji in drugih državah bivše Jugoslavije. Končno podobo je dobilo leta 1996, ko se je podjetje registriralo kot delniška družba, katere temeljna dejavnost je predelava čaja in kave, ki ima v Standardni klasifikaciji dejavnosti šifro 15.860.

3.3. OPIS PROIZVODNJE IN PODJETJA

V nalogi izhajam iz izhodišča, da ima podjetje Droga sedem strateških poslovnih področij, ki so sestavljena iz podobnih proizvodov iste proizvodne panoge. Ta proizvodna področja podjetja Droga so kava, čaji, mesni program, povrtine, žitarice, začimbe in sol.

Z ekonomskega stališča je kava najboljše strateško poslovno področje podjetja Droga. Tržijo jo pod blagovno znamko Barcaffè. Kava je lahko v zrnju ali pa mleta, pakirana je po 1000g, 500g, 250g in 100g. V podjetju Droga so uvedli tudi tehnološke postopke, ki z različnimi načini pakiranja (vakuum, v inertnem plinu, z enosmernim ventilom) ugodijo željam potrošnikov. Blagovna znamka Barcaffè v poslovnem programu uporablja tudi kavne mešanice kot je kofeinska oziroma dekofeinizirana kava. Za pripravo kavne mešanice že leta skrbi laboratorij za kavo, v katerem surovine strokovno izberejo in pripravljajo stalne recepture. To delo opravljajo strokovnjaki, ki z izredno izostrenimi čutili in velikim znanjem izoblikujejo kavi okus. V letu 2002 je podjetje Droga prodalo za 5,52 milijarde tolarjev kave, kar je za 3,2% manj kot v letu 2001. Tržni delež prodaje kave je podjetje na slovenskem trgu povečalo za 4 odstotne točke, tako da znaša vrednostni tržni delež na domačem trgu okoli 74%. Na slovenskem trgu prinaša proizvodni program kave kar 50% čistih prihodkov celotne prodaje podjetja. Delež izvoza na tuje trge ni tako

blesteč, saj podjetje izvozi samo 1% oziroma le za okoli 80 milijonov SIT. Dolgoročno gledano, želi podjetje tržni delež na Slovenskem obdržati, v tujini pa ga povečati.

Blagovna znamka za Drogine čaje je oznaka 1001 cvet, katero so razvili leta 1989. Grafična podoba logotipa spominja na kulturno dediščino in simbolizira bogato znanje naših prababic in babic o zdravilnih rastlinah, ki predstavljajo osnovo zeliščnih čajev. V okviru tega programa proizvajajo zeliščne, sadne in prave čaje. V Drogi poudarjajo, »da njihovi čaji niso družinski prijatelj le ob bolezni, temveč pijače za žejo in za užitek doma ali v družbi«. Dobro poslovno potezo je omenjeno podjetje naredilo leta 1990, ko je uvedlo v svoj program sadne čaje. Trenutno najbolj prodajan sadni čaj je okus jagoda-vanilija, katerega kupci ocenjujejo kot najboljšega. V letu 2003 je podjetje Droga vložilo večja investicijska sredstva v pakirno linijo, katero so ocenili kot ozko grlo čajnega proizvodnega programa. Avtomatska linija je v veliki meri odpravila ročno delo, celoten proces pa je danes računalniško voden. Na te posodobitve so v Drogi zelo ponosni, saj čutijo, da z dano tehnologijo lahko konkurirajo tudi tekmečem z zahoda. Zadnji dosežek podjetja Droga je proizvodnja zdravilnih čajev, kjer v podjetju vidijo tržno nišo (Delničar, januar 2004, str. 31).

Drogino podjetje v Izoli je tako v letu 2002 prodalo za več kot 1,59 milijarde tolarjev čajev in samo na slovenskem področju dosega okoli 60% tržni delež. Celotna prodaja čajev podjetja Droga je na slovenskem trgu znašala kar 1,33 milijarde tolarjev. Skupni prihodki od prodaja čajev v celotnih čistih prihodkih pa so znašali 10% (Poslovno poročilo podjetja Droga za leto 2002, str. 26). Podjetje je ustvarilo s tem proizvodnim programom v celotnem izvozu 4% izvoznih prihodkov.

Argeta je blagovna znamka za mesni program. Začetek proizvodnje mesnih izdelkov sega že v petdeseta leta, ko so bile Argo juhe pojem naprednih tehnologij. Ime Argeta si je blagovna znamka pridobila že v sedemdesetih letih. V začetku so za proizvodnjo paštet potrebovali veliko sveže zelenjave, kar je pomenilo veliko ročnega dela, še večja ovira pa je bila nekontinuirana proizvodnja, saj je sterilizacija nekaj časa potekala v obratu Iris (današnji Delamaris). Danes proizvodnja poteka s tehnologijo, ki ustreza vsem zdravstvenim normam Evropske skupnosti. V proizvodnji prevladujejo predvsem goveja, puranja, jetrna ter kokošja pašteta.

Celotna prodaja mesnega programa je v letu 2002 dosegla 5,16 milijarde tolarjev, kar je za 29% več kot v letu 2001. Mesni program je nosilni izvozni program, saj prinaša kar 77% prihodkov celotnega izvoza. V letu 2002 se je prodaja bistveno povečala tudi na domačem trgu, in sicer za dobrih 38%, vendar je ta znašala samo okoli 645,3 milijonov tolarjev (Poslovno poročilo podjetja Droga za leto 2002, str. 25).

Zlato polje je blagovna znamka za izdelke žitaric. Zgodovina proizvodnje izdelkov žitaric se je v podjetju začela že pred tridesetimi leti, ko so v Gradišču pri Materiji začeli proizvajati instantirano polento. Nadaljevali so še s proizvodnjo instant ajdovih žgancev,

instant pšeničnega zdroba in pšeničnega zdroba za otroke. Nosilni proizvod blagovne znamke Zlato polje je riž. V začetku proizvodnje so tržili riž St. Andrea, nato pa so proizvodni program dopolnili še s Parboiled rižem, z oluščnim nepoliranim rižem, dolgozrnatim rižem in drugimi vrstami. V letu 1996 so nabavili stroj za vakuumsko pakiranje in tako zamenjali klasično kartonsko embalažo, ob tem pa je sam izdelek pridobil na kakovosti ter obstojnosti. Omenjeni izdelki se pakirajo v embalaži po 100g, 500g in 800g. Podjetje Droga ima tudi dva trgovska artikla za popestritev zajtrka z osnovnimi dodatki žitaric, to sta Musli in Corn flakes Zlato polje.

Prodajo žitaric so v letu 2002 povečali za dobre 3% v primerjavi s predhodnim letom in dosegli 1,05 milijarde tolarjev prihodkov. Delež celotnih prihodkov od te skupine izdelkov v izvozu je znašal 6%, kar je približno 350 milijonov tolarjev (Poslovno poročilo podjetja Droga za leto 2002, str. 26).

Droga je začela proizvajati začimbe že leta 1954, in sicer s proizvodnim programom popra. Delo je opravljalo samo deset delavcev, ki so ročno proizvajali in pakirali poper. Proizvodni obrat se je z leti večal, saj so potekali združevalni procesi s podjetjem Gosad iz Ljubljane. Zduževalni procesi so se izkazali kot ugodni dejavnik dobičkonosnosti podjetja, tako da se je proizvodni program iz leta 1979, ko je imelo podjetje 25 začimb, razširil na 130 programov začimb danes. V osemdesetih letih se je podjetje odločilo, da trži začimbe pod blagovno znamko Maestro, na kateri je znak kuharja dirigenta, ki vodi orkester. V letu 2002 so proizvodnjo začimb povečali za 1% v primerjavi z letom 2001. Celotni prihodki te blagovne znamke so znašali 861,8 milijonov, sama prodaja pa se je na slovenskem trgu povečala za 1%. Podjetje ocenjuje, da je tržni delež te skupine izdelkov na Slovenskem okoli 50%, pri tem pa so zaznali pri samostojnih začimbah majhen padec, pri mešanicah pa rahlo povečanje. V celotnih prihodkih od prodaje so imele začimbe le 5% delež, v izvozu pa je delež začimb znašal 3% (Poslovno poročilo podjetja Droga za leto 2002, str. 24).

V Droginem proizvodnem programu najdemo tudi izdelčni skupini vložene povrtnine z gobami in soli. V poslovnem programu povrtnin z gobami podjetje Droga posluje z izdelki iz svežih vrtnin, kot so kumare, feferoni, paprika, rdeča pesa ter gobe. Ob klasičnih izdelkih vložene zelenjave v kisu ves čas širijo paleto proizvodov predvsem z delikatesnimi proizvodi. Med njimi so najbolj znane delikatesne kumare, ajvar, olive z mandlji, gobice v olju in še druge. Celotna prodaja programa povrtnine je dosegla 1.117 milijonov tolarjev v letu 2002, kar pomeni povečanje prodaje za odstotek glede na predhodno leto. Delež povrtnin v celotnem izvozu je znašal 8% prihodkov.

Sol predelujejo v podjetju Droga v Portorožu. Proizvodni program soli vsebuje grobo kot tudi fino mleto sol ter kopalno sol. Celotna prodaja soli je v letu 2002 znašala 1,122 milijonov tolarjev, kar je 8% več kot v letu 2001, izvozili pa so jo tudi zelo malo, saj so prihodki od izvoza soli znašali samo 1% (Poslovno poročilo podjetja Droga za leto 2002, str. 27).

3.4. VIZIJA IN POSLANSTVO PODJETJA DROGA PORTOROŽ

Podjetje Droga Portorož ima zastavljeno naslednjo vizijo: »Droga bo največje slovensko prehrambeno podjetje na Balkanu« (Strateški poslovni načrt 2001-2005, str. 7).

Poslanstvo podjetja se glasi: »Smo globalno delujoča družba. Sledimo prehrabnim navadam in jih usmerjamo. Zagotavljamo varno in okusno hrano v zadovoljstvo naših porabnikov« (Strateški poslovni načrt 2001-2005, str. 7).

4. IZDELAVA PLANSKIH PREDPOSTAVK PODJETJA DROGA PORTOROŽ

4.1. ANALIZA ŠIRŠEGA OKOLJA

Izdelavo planskih predpostavk bom začel z analizo okolja, v katerem podjetje Droga Portorož posluje. Analiziral bom gospodarsko, tehnično-tehnološko, politično-pravno ter kulturno-socialno podokolje, ki vpliva na v poslovanje podjetja. V nadaljevanju bom predstavil živilskopredelovalno panogo ter skušal predvideti prodajo Droge v prihodnosti.

4.1.1. ANALIZA GOSPODARSKEGA PODOKOLJA

Mednarodni denarni sklad (IMF) in druge mednarodne institucije napovedujejo, da bo izrazitejše okrevanje v naših najpomembnejših trgovinskih partnericah Evropske unije prišlo v letu 2004, medtem ko podatki o gospodarski rasti za prvo polovico leta 2003 v ZDA kažejo, da okrevanje gospodarske aktivnosti poteka v skladu s pričakovanji (Jesensko poročilo, str. 36). Napovedi gospodarske rasti (tabela 6) v ZDA v letih 2003 in 2004 so se zvišale (na 2,6% in 3,9%), za Evropsko unijo pa znižale (na 0,8 in 2%). Japonsko gospodarstvo je nekoliko okrevalo, pri tem je tudi napoved popravljena navzgor na 1,4% v letu 2004. Tekoča gospodarska gibanja kažejo na boljše tudi v Rusiji, kjer IMF napoveduje gospodarsko rast v letu 2004 s 5 do 6%, prav tako tudi v Indiji, kjer napoveduje v letu 2004 5,9% rast. Cena nafte (Brent) se je v prvih dveh mesecih leta 2003 podražila za približno 4 USD (28,6 USD na sod), kar je primerljivo s povprečjem leta 2002. Cena nafte se je najbolj povzpela v prvem četrtletju leta 2003, na 31,4 USD, v drugem pa upadla na 26,1 USD ter v tretjem ponovno narasla na 28,4 USD na sod. UMAR (Urad za makroekonomske analize in razvoj, str. 37) je ocenjeval, da se bo cena v zadnjem četrtletju 2003 nekoliko znižala, tako da bi v povprečju leta 2003 dosegla približno 28,2 USD za sod in v letu 2004 pa projekcije kažejo, da naj bi bila cena 35,8 USD na sod.

Tako ameriška kot evropska centralna banka sta od pomladi leta 2003 znižali vodilno obrestno mero, ki je bila septembra 2003 v ZDA na ravni 1%, in na evro območju 2%. Pri

tem analitiki ne pričakujejo zvišanja obrestnih mer, vse dokler ne bo znakov o izrazitejšem okrevanju teh držav. Tečaj evra se je v letu 2003 krepil in konec leta 2003 dosegel razmerje 1,24 napram ameriškemu dolarju, prav tako je cena zlata dosegla konec leta 2003 visoke nivoje, saj je prebila 410 USD za unčo zlata (Tedenski pregled trga, str. 6).

Tabela 6: Gospodarska rast pri najpomembnejših slovenskih trgovinskih partnericah v %

Država	2002	Napoved IMF za leto 2003	Napoved IMF za leto 2004
EU – 15	1,1	0,8	2,0
Nemčija	0,2	0,0	1,5
Italija	0,4	0,4	1,7
Avstrija	1,4	0,7	1,5
Francija	1,2	0,4	2,0
ZDA	2,4	2,6	3,9
Velika Britanija	1,7	1,7	2,4

Vir: Jesensko poročilo 2003, str. 39.

UMAR je v letu 2003 ocenjeval, da bo gospodarska rast Slovenije v letu 2003 za pol odstotne točke nižja, kot so sprva pričakovali, tako da so napoved znižali na 2,3% (Jesensko poročilo 2003, str. 40). Ocenjujejo tudi, da je nižja rast posledica upočasnitve svetovne gospodarske rasti. Tako napovedana rast izvoza v letu 2003 znaša 3,1% napram leta 2002, ko je znašala 6,5%. V letu 2003 se je okrepilo domače povpraševanje, ki bo poraslo za 3% (predlani 2,4%), kar je več, kot so pričakovali. V letu 2004 Urad za makroekonomske analize pričakuje, da se bo rast izvoznega povpraševanja izboljšala, obenem pa napovedujejo kar 3,6% gospodarsko rast. Ugodno gospodarsko rast napovedujejo tudi v letu 2005, ko naj bi znašala kar 4,5%.

Slovenija je po letu 2001 ponovno vzpostavila plačilnobilančno ravnotežje, saj se je v letu 2002 prevesilo v razmeroma visok presežek tekočega računa plačilne bilance, ki je znašal 392,5 milijona EUR (1,7% bruto domačega proizvoda, v letu 2001 0,1% bruto domačega proizvoda), kar je največ po letu 1994 (Pomladansko poročilo 2003, str. 21). Pogoji menjave so se izboljšali predvsem zaradi krepitve evra do dolarja, delno pa tudi zaradi višjih izvoznih cen, tako so k znižanju blagovnega primanjkljaja prispevali okoli 200 milijonov EUR. Ob izraziti krepitvi rasti tako izvoza kot uvoza storitev v primerjavi z letom 2001 se je presežek storitvene menjave v letu 2002 še nekoliko povečal in dosegel 591,6 milijona EUR (Pomladansko poročilo 2003, str. 21). V letih 2004 in 2005 naj bi bil saldo plačilne bilance še naprej pozitiven, saj naj bi znašal 0,5 in 0,2% bruto družbenega produkta. Tabela 7 kaže napovedi gibanja nekaterih makroekonomskih agregatov Slovenije za leti 2003 in 2004.

Tabela 7: Pomladanska napoved glavnih makroekonomskih agregatov Republike Slovenije za leti 2003 in 2004

Realne stopnje rasti v %	2001	2002	oc. 2003	oc. 2004
BDP realne stopnje rasti v %	2,9	3,2	2,3	3,6
BDP v mio. SIT (tekoče cene)	4.740.122	5.275.827	5.694.500	6.147.300
DBP v mio. SIT (stalne cene 2000)	4.342.994	4.481.132	4.617.810	4.800.210
INFLACIJA (XII/XII predhodnega leta, v %)	7,0	7,2	5,1	4,3
inflacija (I-XII/I - XII povprečje leta, v %)	8,4	7,5	5,5	4,3
deflator BDP, v %	9,2	8	4,9	4,2
TEČAJ USD (BS)	242,7	240,2	221,8	223,0
tečaj EUR (BS)	217,2	226,2	232,5	233,9
Razmerja EUR/USD	0,89	0,94	1,05	1,05
ZAPOSLENOST po SNA, rast v %	0,9	-0,1	0,2	0,8
STOPNJA REGISTRIRANE BREZPOSELNOSTI (%)	11,6	11,6	10,9	10,4
STOPNJA BREZPOSELNOSTI ILO (v %)	6,4	6,4	6,3	5,9
PRODUKTIVNOST (dodana vrednost zaposlenega), rast v %	2,5	3,4	3,1	3,5
BRUTO PLAČA NA ZAPOSLENEGA, rast v %	3,2	2,0	2,0	2,0
število prebivalcev 30.6., v 000	1.992,0	1.995,7	1.996,0	1.996,8
IZVOZ PROIZVODOV IN STORITEV, rast v %	6,4	6,5	3,1	5,7
- izvoz blaga	6,9	6,1	5,5	6,5
- izvoz storitev	3,8	6,1	4,8	5,4
UVOZ PROIZVODOV IN STORITEV, rast v %	3,0	4,8	4,5	6,2
- uvoz blaga	3,2	4,3	4,2	7,1
- uvoz storitev	1,4	8,6	6	6,5
SALDO tekočega računa plač. bilance v mio EUR	31	393	357	347
- delež v BDP, v %	0,1	1,7	1,5	1,3
SALDO blaga in storitev v mio EUR	-130	331	381	320
- delež v BDP, v %	-0,6	1,4	1,6	0,5
INVESTICIJE V OSNOVNA SREDSTVA, rast v %	-0,8	3,1	3,2	7,0
- delež v BDP, v %	23,9	22,9	22,8	23,5
ZASEBNA POTROŠNJA, rast v %	2,6	2	2	3,3
- delež v BDP, v %	56,0	54,8	54,6	54,3
DRŽAVNA POTROŠNJA, rast v %	4	2,7	2,4	2,8
- delež v BDP, v %	20,6	20,5	20,6	20,2

Vir: Pomladansko poročilo 2003, str. 31.

UMAR meni, da se bo z oživljanjem gospodarske rasti v najpomembnejših trgovinskih partnericah Slovenije v letu 2004 okrepila realna rast slovenskega izvoza blaga in storitev, in sicer na 5,7%. S članstvom v EU bo ukinitvev prostocarinskih sporazumov z državami nekdanje Jugoslavije verjetno najbolj prizadela prav izvoz živilske in naftne industrije (Jesensko poročilo 2003, str 46).

UMAR tudi ocenjuje, da se bo slovenski izvoz blaga na te trge realno povečal le za 1%, po drugi strani pa se bo povečal obseg znotraj regionalne trgovine z državami EU. Uvoz blaga in storitev se bo v letu 2004 realno povečal za 6,2%, kar je podobna rast kot pri izvozu. V letu 2005, ob ugodnem gospodarskem razvoju mednarodnega okolja, UMAR pričakuje še nekoliko višjo realno rast skupnega izvoza kot leto prej (5,7%), to pa predvsem zaradi hitrejše rasti izvoza storitev. To bo poleg nadaljevanja trendov gospodarske rasti iz leta 2004 vplivalo tudi na višjo rast uvoznih tokov (6,2%). V obdobju 2005-2008 UMAR (Jesensko poročilo 2003, str. 59) pričakuje povišanje gospodarske rasti na raven okrog 4% (tabela 8). Predvidena višja rast produktivnosti bo omogočila hitrejšo rast plač in s tem krepitev zasebne potrošnje. Okrepljena investicijska aktivnost v prejšnjih letih se bo ob stabilni gospodarski rasti ohranila in bo v večji meri usmerjena v zasebne investicije (oprema in stroji). To bo vplivalo na izboljšanje konkurenčnosti gospodarstva ter pospešitev stopenj rasti izvoza, zaradi česar bo tekoči račun plačilne bilance, kljub relativno visoki uvozni rasti, ostal izravnani. Med dohitevanjem gospodarske razvitosti v Evropski uniji bo rast produktivnosti (3,5%) presegla povprečno rast v razvitih državah EU, kar se bo kazalo na rasti zaposlenosti. UMAR meni, da bo hitrejša relativna rast produktivnosti ustvarila strukturni pritisk na inflacijo, po drugi strani pa bo predviden vstop v evropski tečajni mehanizem sredi 2005 po predpostavki ustavil nominalno rast tečaja in znižal inflacijska pričakovanja. UMAR je tudi mnenja, da se bo rast inflacije v prihodnje gibala okoli 3%, kar bi s stališča izpolnjevanja maastrichtskih kriterijev omogočilo prevzem evra v letu 2008.

Tabela 8: Napovedi gibanja osnovnih makroekonomskih kazalcev Republike Slovenije od leta 2005 do 2008

Kazalci	2005	2006	2007	2008
Bruto domači proizvod (rast v %)	4,5	4,0	4,3	4,0
Zaposlenost (rast v %)	1,0	0,7	1,1	0,8
Produktivnost dela (rast v %)	3,5	3,6	3,5	3,4
Bruto plača zaposlenega (rast v %)	2,5	2,5	2,5	2,5
Izvoz proizvodov in storitev (rast v %)	6,6	6,3	6,6	6,8
Uvoz proizvodov in storitev (rast v %)	6,5	6,5	6,5	6,7
Končna potrošnja (zasebna in domača, rast v %)	3,6	3,4	3,4	3,4
- zasebna potrošnja (rast v %)	3,6	3,6	3,6	3,6
- državna potrošnja (rast v %)	2,8	2,8	2,8	2,8
Investicije v osnovna sredstva (rast v %)	6,3	5,5	7,5	4,2
Primanjkljaj tekočega računa plačilne bilance (% v primerjavi z BDP)	-0,2	0,0	0,0	0,0
Stopnja inflacije (povprečje leta, v %)	4,2	3,2	2,8	2,7

Vir: Jesensko poročilo 2002 in 2003, str 120 in 59 .

4.1.2. ANALIZA TEHNOLOŠKEGA IN NARAVNEGA PODOKOLJA

V začetku tega tisočletja se človeštvo sooča z velikim problemom neuravnovešenosti družbenega in naravnega okolja, saj silijo sodobne smernice človeško skupnost v razslojevanje, v sodoben, razvit, premožen in nasičen del sveta, ki izbira večino razpoložljivih virov, in na drugi strani del sveta, ki se spopada z naraščajočo revščino in s problemi pomanjkanja vseh osnovnih dobrin, kot so hrana, pitna voda, zdravila itd. Pri tem pa tudi neustavljivo človekovo delovanje in poseganje v naravo povzroča nepopravljive spremembe, ki vplivajo na pestrost, raznolikost in gostoljubnost naravnih habitatov.

Potrošnike v razvitih, sodobnih deželah zaznamuje naraščajoča osveščenost zdravega prehranjevanja ter značilen slog in tempo življenja. Po demografski sestavi je rast prebivalstva majhna, zmanjšujejo se gospodinjstva, delavniki se podaljšujejo, število ločitev zakonov se večja in posledično enostarševskih družin in samskih oseb. Na potrošnikovo izbiro poleg kakovosti in cene vplivajo še dodatne vrednote, ki naj jih živilski izdelek poseduje. Omenjene vrednote so lahko estetske, funkcionalne, etične, tradicionalne idr. Poleg tega način življenja sili potrošnike k večjemu koriščenju storitev javne prehrane in nakupu takih izdelkov, ki zahtevajo minimalne postopke priprave.

Vedno več ljudi posega po alternativnem načinu prehranjevanja, kot so: vegetarijanska, orientalska, bio-prehrana idr. Trendi v zdravi prehrani narekujejo uživanje ogljikohidratne hrane – kompleksni ogljikovi hidrati in prehranske vlaknine, veliko sadja in zelenjave, dovolj rib, mesa, mleka in mlečnih izdelkov, manj nasičenih maščob in več nenasičenih maščob (v ugodnem razmerju), manj soli in sladkorja, kemijskih aditivov (konzervansi, ojačevalci okusov), več hrane, ki pozitivno vpliva na zdravje (kalcij, probiotiki, prebiotiki, omega 3) ter hrane z majhno energijsko gostoto.

Pomembno vlogo pri osveščanju potrošnikov ima področje medicine, kjer zdravstvene organizacije svetujejo in opozarjajo na škodljive posledice nezdravega življenja. Potrošniki se vse pogosteje odločajo za nakup zdrave hrane, zanj so pripravljeni plačati več, kajti sodoben način življenja terja od človeka veliko energije, zato je tudi veliko povpraševanje po izdelkih, ki vsebujejo dodatne vitamine in minerale, kot tudi po razno raznih energijskih napitkih. Trend zdrave prehrane je zajel tako žensko kot moško populacijo. Avtorica A. Elizabeth Sloan (2002, str. 56-59) v svoji raziskavi poudarja, da so otroci, ki živijo v družini, kjer se starši odločajo za zdrav način prehranjevanja, kjer redno uporabljajo vitaminske, mineralne in druge dodatke k redni prehrani, potencialni bodoči potrošniki podobnih izdelkov. Te smernice kažejo, da ima ta veja živilske industrije velik potencial rasti v prihodnosti.

Tehnologija je veda o pridobivanju surovin, obdelavi, predelavi materiala v izdelke, obravnava pa tudi snovi, postopke in delovna sredstva (Slovar slovenskega knjižnega jezika). Tako razvoj naravoslovnih, biotehniških znanosti, kemije in kemijske tehnologije, procesnih znanosti ter informacijskih tehnologij omogoča stalen dotok inovativnih rešitev,

ki močno vplivajo na razvoj in delovanje živilske tehnologije. Živilskopredelovalna tehnologija doživlja razcvet na področju funkcionalnih živil, gensko spremenjenih živil, gotovih živil, na področju konzerviranja živil ter na področju varovanja zdravja potrošnikov.

Pojavljajo se tako imenovana funkcionalna živila, to so taka živila, ki poleg izpolnjevanja osnovnih prehranskih in kakovostnih kriterijev, delujejo pozitivno na potrošnikovo zdravje in počutje oziroma zmanjšujejo tveganje za pojav določene bolezni. Pri tem živilu lahko govorimo o funkcionalnosti celotnega živila ali pa posameznih komponent, kot so vitamini, antioksidanti, fenolne spojine idr. Tako funkcionalno živilo lahko proizvedemo na pet različnih načinov:

- dodajamo določene fiziološke aktivne snovi (vitamini, minerali, aminokisljine, antioksidanti, bioaktivni peptidi, fenolne substance, prehranske vlaknine, probiotiki idr.),
- povečujemo vrednosti določene že prisotne fiziološke aktivne snovi,
- z odstranjevanjem določene škodljive snovi (holesterol, inhibitorji prebavnih encimov, nezaželene maščobe idr.),
- z zamenjavo določene sestavine (maščoba z inulinom),
- z izboljšanjem produkcije določene sestavine v fazi predelave (gensko spremenjene živali in rastline, prilagojeni pridelovalni pogoji, prilagojena krma za živilo idr.).

Funkcionalna živila obetajo veliko, pojavlja pa se še nekaj neznank in vprašanj predvsem zaradi poseganja na farmacevtsko področje in označevanja zdravilnih učinkov živil, ki je zakonsko prepovedano (Trendi sodobne živilske tehnologije, 2002, str. 2, 3).

Razvoj biotehniških znanosti je pripeljal do spoznanj in aplikacij, ki so se še pred kratkim zdela iluzija, saj lahko danes s pomočjo sodobnih molekularnih tehnik proizvedemo cenejše in kakovostnejše proizvode z manjšimi obremenitvami okolja. S postopki spreminjanja genskega materiala z orodji, ki jih ponuja genski inženiring oziroma genska tehnologija, lahko poljubno spreminjamo dedno zapisane lastnosti organizmov, kot so rastline, živali ali mikroorganizmi. Genska diagnostika nam omogoča zgodnje odkrivanje bolezni in vzrejo zdravih rastlin ali živali za človeško prehrano. Gensko spremenjeni organizmi so po definiciji organizmi, ki so spremenjeni na način, ki po naravni poti ni mogoč. V skladu z evropskimi zakoni so gensko spremenjena živila vsa živila, ki so gensko spremenjen organizem, del gensko spremenjenega organizma, pridobljena s pomočjo gensko spremenjenih organizmov, derivat gensko spremenjenega organizma. V preteklem desetletju se je tehnološko in tržno zelo visoko povzpela rastlinska biotehnologija z razvojem gensko spremenjenih poljščin in zelenjave. Na prvi pogled je področje zelo obetavno, vendar ga je iz različnih razlogov zaznamoval negativni privid in strah, ki je v Evropi zelo upočasnil razcvet te tehnologije. Glavni tveganji, in z njimi povezan strah, sta škodljivost za zdravje in nekontrolirano širjenje genov v naravi.

Negativna plat gensko spremenjenih rastlin je, da je rastline potrebno gojiti v zelo nadzorovanih okoliščinah zaradi hitrega širjenja genskega materiala v okolico in možnosti kontaminacije konvencionalnih rastlin. Glede na učinek genske spremembe razvrščamo v dve skupini oziroma generaciji:

- posegi z namenom izboljšati pridelovalne lastnosti določene kulture in posledično povečati donos (odpornost na pesticide, insekticide, bolezni idr.),
- posegi z namenom spremeniti lastnosti končnega izdelka (spremenjena barva, okus, videz, sestava, obstojnost idr.).

Hiter tempo življenja sili potrošnike k nakupu takih izdelkov, ki potrebujejo minimalne postopke priprave, ob tem pa v največji meri ohranjajo vse značilnosti sveže pripravljene hrane. Sem spadajo celotni gotovi obroki in predpripravljene jedi, kot so razne juhe, solate, mineštre, testenine, rižote, kaše idr. Sodobna tehnologija dopušča, da se gotovi izdelki in polgotovi izdelki zaužijejo ob majhni porabi časa, kar daje ob današnjem trendu življenja veliko možnosti za rast tovrstnega prehranjevanja v prihodnje. Na tržišču najdemo različne jedi, ki so pripravljene za preoblikovanje v predvideno obliko. Delno ali popolnoma pripravljene jedi lahko v primerni embalaži razpečavamo ohlajene, zmrznjene ali dehidrirane.

Za kakovosten pojmuje tisti izdelek, ki izpolnjuje senzorične, prehranske, fizikalne in kemijske mikrobiološke kakovostne parametre, varno živilo pa je tisto, ki ob zaužitju ne predstavlja nevarnosti za potrošnikovo zdravje. Prav zaradi poglobitnega poslanstva živilske industrije – zagotavljanje varne in kakovostne hrane ter naraščajočega pritiska s strani potrošnikov in zakonodaje, postaja sistem zagotavljanja ustrezne kakovosti in varnosti živil zelo zapleten in zahteven proces, ki vseskozi zahteva vlaganja in posodabljanja. Medtem ko je za potrošnika in proizvajalca kakovost postala samoumevna vrednota, je zagotavljanje primerne varnosti velik zalogaj za živilsko industrijo.

Vzporedno z napredkom znanosti in tehnologije se vseskozi pojavljajo tudi novi dejavniki tveganja, kar samo otežuje zagotavljanje varnosti. Spremembe prehranskih navad potrošnikov, rast deleža javnega prehranjevanja in internacionalizacija trga z živilom so dejavniki, ki odločujoče vplivajo na zagotavljanje ustrezne varnosti živil. V živilski industriji se je uveljavil t. i. HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points) sistem, katerega namen je kljubovati omenjenim razmeram in zagotoviti učinkovito visoko produktivno proizvodnjo ob najmanjšem možnem tveganju za zdravje potrošnika. Sistem HACCP temelji na opredelitvi in analizi vseh možnih tveganj in na določanju kritičnih kontrolnih točk oziroma faz (korakov) v proizvodnem procesu določenega živila, ki imajo vpliv na zmanjšanje ali izničenje identificiranih tveganj. Z obvladovanjem kritičnih kontrolnih točk (stalna kontrola in monitoring) zagotavlja proizvodnjo varnih živil. Sistem je preventivne narave, kar pomeni, da pravočasno prepreči razvoj identificiranih dejavnikov tveganja. Posledice vpeljave HACCP sistema so predvsem:

- posodabljanje proizvodnih obratov v smislu zagotavljanja zelo visokih higienskih kriterijev v prostorih, kjer se proizvajajo in skladiščijo živila,
- uvajanje določenih tehnologij, ki zmanjšujejo tveganje za mikrobiološko onesnaženje živila,
- avtomatiziran nadzor nad procesi,
- povezovanje proizvajalcev z dobavitelji (selekcija dobaviteljev glede na učinkovitost njihovega sistema za zagotavljanje varnih živil),
- povezovanje velikih trgovcev s proizvajalci,
- prilagojeno označevanje izdelkov, saj je vse več opozoril na izdelkih, s katerimi naj bi si potrošnik zagotovil varno uporabo izdelka.

Tehnološki razvoj se je močno razvil tudi na področju konzerviranja živil. Namen konzerviranja izdelkov je predvsem povečati obstojnost živil ob najmanjšem zmanjšanju kakovosti živila. Postopke konzerviranja lahko delimo na:

- kemijske (konzervansi, CO₂, alkoholne kisline, sol, nitriti, žveplo idr.),
- biološke (bioprocesna predelava, encimi, antagonistične bakterije, bakteriocini),
- fizikalne (toplota, hlajenje, liofilizacija, sušenje, mikrovalovi, γ - sevanje, UV sevanje, visok tlak, električno polje, ultrazvok idr.).

Razvoj konzerviranja je v preteklem obdobju potekal predvsem v smeri doseganja zadovoljive stopnje varnosti ob najmanjšem vnosu energije in največjem ohranjanju izvornih lastnosti živil. Tehnološko gledano so možne naslednje rešitve:

- novejši fizikalni postopki, kot so ionizirajoče sevanje, visok hidrostatski tlak, visoko napetostno pulzirajoče električno polje, ohmsko sevanje, ultrazvok,
- pakiranje v modificirani atmosferi,
- uporaba t. i. biokonzervansov, kot so encimi bakteriocini ali antagonistične bakterije.

Naštete tehnološke spremembe bodo v prihodnosti risale pot živilskopredelovalni industriji, seveda pa lahko pričakujemo, da se bodo k obstoječim tehnologijam dodajale še nove, saj se tehnologija predelave z novimi postopki povečuje.

4.1.3. ANALIZA POLITIČNO-PRAVNEGA PODOKOLJA

Slovenija je s 1. 5. 2004 postala polnopravna članica Evropske unije, kar bo imelo za posledico večje spremembe na področju pravnih predpisov. Slovenija je z vstopom v EU na področju agroživilstva vzpostavila kompleksen pravni red s številnimi ukrepi kmetijske politike in zelo visoko zunanjetrgovinsko zaščito. Zaščita kmetijstva se je prenašala tudi k pripadajoči živilskopredelovalni industriji. Kljub zaščitni kmetijski politiki pa živilskopredelovalna industrija posluje v razmeroma ostrih konkurenčnih razmerah notranjega trga, kar stalno spodbuja konkurenčnost. Prost pretok blaga znotraj EU je ob pretoku oseb, storitev in kapitala ena od svoboščin, ki so temelj za delovanje notranjega

trga EU. Svoboda prostega pretoka blaga temelji na načelu, da nobena država članica ne sme postavljati ovir za nek proizvod, ki je legalno na trgu katerekoli druge države. Predpisi morajo biti usklajeni tako z evropskimi pravnimi akti kot tudi s prakso, ki se uveljavlja med članicami EU. Posamezna država lahko v določenih primerih sicer uveljavi posebne nacionalne predpise, vendar ob soglasju ostalih članic in pod pogojem, da tak nacionalni predpis ne predstavlja ovire pri trgovanju (Slovenija in EU, 2003, str. 11).

Zakonodaja, ki omogoča zagotavljanje prostega pretoka blaga, predstavlja kar desetino evropskega pravnega reda, ki ga je morala Slovenija prevzeti v procesu približevanja EU. Poleg tehnične zakonodaje – ta določa zahteve, ki jih mora izpolnjevati proizvod, da se lahko pojavi na trgu, je potrebno zagotoviti ustrezno delovanje tehnične infrastrukture, ki omogoča uveljavitev zakonodaje v praksi. To pomeni zagotovitev ustreznega institucionalnega delovanja na področju standardizacije, akreditacije (preizkusnih in meroslovnih laboratorijev, certifikacijskih in nadzornih organov), meroslovnega sistema, sistema organov za ugotavljanje skladnosti in organov, ki izvajajo nadzor proizvodov na trgu (Slovenija in EU, 2003, str. 12).

V EU je zagotavljanje varnosti in kakovosti živil ena izmed prednostnih nalog. Usklajeno delovanje zakonodajnih, nadzornih in znanstvenih institucij zagotavlja, da so živila varna in dobre kakovosti, da se ob vsakem sumu o zdravstveni neustreznosti živila kjer koli v EU sproži sistem hitrega obveščanja in ukrepanja, da se zagotavlja sledljivost živil v vsej prehranski verigi ter dobra obveščenost in osveščenost potrošnikov. Zakonodaja, ki obravnava varnost živil, je oblikovana na osnovi znanstvenih ugotovitev, uveden je sistem nacionalnega in mednarodnega nadzora zdravstvene ustreznosti živil.

Zakonodaja in pogoji za zagotavljanje varnosti in zdravstvene ustreznosti živil so v državah EU v veliki meri poenostavljeni. Slovenija je pri pripravi novih predpisov, ki določajo merila varnosti in zdravstvene ustreznosti živil, upoštevala veljavne evropske predpise. To velja predvsem za področje higiene živil od pridelave do »krožnika«, dodajanje in čistost aditivov, področje onesnaženja živil z nitrati, s težkimi kovinami, toksičnimi izločki plesni, pesticidi, z dioksini in ostanki veterinarskih zdravil ter za predpise o dovoljenjih za označevanja in dajanje na trg novih živil, med katere štejemo tudi živila, ki vsebujejo gensko spremenjene organizme ali so iz njih narejena.

Prilagajanje kakovosti živil poteka podobno. Za potrošnika zelo pomembna sprememba je označevanje živil. Slovenski predpisi o označevanju predpakiranih živil, živil za posebne prehranske namene in hranilne vrednosti živil so že usklajeni z evropskimi direktivami.

Prilagajanje zahtevam notranjega trga je pokazalo, da imamo veliko živil, ki so tipično slovenska in jih je treba zaščititi. Na tem področju Slovenija uvaja posebno označevanje kmetijskih pridelkov oziroma živil geografskega porekla, geografske označbe, tradicionalnega ugleda, višje kakovosti, ekološke in integrirane pridelave.

Geografska zaščita poimenovanja, sestave in kakovosti živila ter predpisan način proizvodnje pomeni, da bodo v Sloveniji in EU taka živila označena kot posebni kmetijski pridelki oziroma živila, in da bodo lažje prepoznavna slovenskim in tujim potrošnikom, pri tem pa bodo označena s predpisanimi znaki kakovosti (Slovenija in Evropska unija, 2003, str. 13).

4.1.4. ANALIZA KULTURNO-SOCIALNEGA PODOKOLJA

Hrastelj (2001, str. 29) meni, da obstaja veliko število različnih sestavin kulture. Pri tem se odloča za sedem najpomembnejših sestavin kulture, ki odločilno vplivajo na poslovanje podjetja. Te sestavine so družbene organizacije in ustanove, vrednote in norme, verstva, jeziki, vzgojno-izobraževalni sistemi, estetika, materialna kultura in življenjske razmere. Kralj (2003, str. 157) meni, da je kultura vse tisto, kar je ustvarila človeška družba s fizičnim in umskim delom ljudi. Pri tem loči kulturo na materialno (proizvodna sredstva in ostale gmotne dobrine) in duhovno kulturo (dosežki družbe v znanosti, umetnosti, običajih in morali).

Prehranjevalne navade posameznika oblikujejo, označujejo in simbolizirajo njegov življenjski slog, identiteto in pripadnost socialni skupini. Lahko rečemo, da Slovenci nismo naklonjeni vsemu, kar je tuje. To vidimo iz prehranjevalnih navad, saj Slovenci jemo raje slovensko hrano, tuje prehranske izdelke pa gledamo z zadržkom. Za slovenske prehranske navade velja, da so kulturno med najbolj vezanimi in se spreminjajo izredno počasi. Značilen odpor do sprememb povečuje počasnost sprejemanja novih oblik prehranjevanja, izdelkov hitre prehrane in dodatkov k hrani. Med Slovenci tako obstaja prepričanje, da je domača hrana odlične kakovosti (Kavčič, 2001, str. 10-13).

Skrb za ekonomsko ogrožene kategorije prebivalcev je eno izmed najstarejših področij ravnanj z ljudmi. Socialna varnost je pomembna za učinkovito delovanje celotnega družbenoekonomskega sistema in še posebej posamezne organizacije, zato si vse države prizadevajo, da bi zagotovile svojim prebivalcem določeno socialno varnost in s tem dostojno življenje (Možina et. al., 1998, str. 358).

Možina je mnenja, da so prizadevanja po zagotovitvi socialne varnosti postala v zadnjih desetletjih politično vodilo skoraj v vseh državah sveta. Pri tem pa se stopnja socialne varnosti uporablja tudi kot kazalec gospodarske razvitosti države. Pravica do socialne varnosti je v Republiki Sloveniji določena z ustavo iz leta 1991, uresničuje se pod pogoji, ki jih določa zakonodaja, država pa ureja in skrbi za delovanje zdravstvenega, pokojninskega in invalidskega ter drugih socialnih zavarovanj. S socialnim varstvom se uresničuje načelo socialne države in zagotavlja pravica do dostojnega življenja posameznikov in družin, ki so v materialni stiski zaradi različnih vzrokov (telesna prizadetost, duševna zaostalost, družinske težave, neuspehi v zaposlitvi in poklicu ter drugi socialni primeri).

4.2. ANALIZA ŽIVILSKOPREDELOVALNE INDUSTRIJE

Živilskopredelovalna industrija je pomemben člen v verigi ekonomskih dejavnosti, ki jo imenujemo agroživilstvo. Pojem agroživilstva vključuje industrijo surovin za kmetijsko predelavo, kmetijstvo, živilskopredelovalno industrijo, trgovino z živili in gostinstvo.

Vsak člen v tej verigi opravlja niz značilnih nalog. Tako živilskopredelovalna industrija predela kmetijske pridelke v različne oblike živilskih proizvodov in jih nato nudi na trgu. Pomen živilskopredelovalne industrije izvira iz njenega ekonomsko-političnega položaja ter vloge živilskih proizvodov za prehrano ljudi in njihovo zdravje (Erjavec, Kuhar, 2000, str. 15).

Standardna klasifikacija dejavnosti (SKD) določa, da v živilskopredelovalno industrijo spadajo dejavnosti pod klasifikacijo DA, poglavje proizvodnja hrane, pijač in tobačnih izdelkov. Spodnja tabela 9 nam kaže tudi podrobno razdelitev.

Tabela 9: Razvrstitev živilskopredelovalne industrije po SKD

DA 15	Proizvodnja hrane, pijač in krmil
15.10	Proizvodnja, konzerviranje mesa, mesnih izdelkov
15.20	Predelava in konzerviranje rib in ribjih izdelkov
15.30	Predelava in konzerviranje sadja in vrtnin
15.40	Proizvodnja rastlinskih in živalskih olj in maščob
15.50	Predelava mleka in proizvodnja mlečnih izdelkov
15.60	Mlinarstvo in proizvodnja škroba in škrobnih izdelkov
15.70	Proizvodnja krmil
15.80	Proizvodnja drugih živil
15.90	Proizvodnja pijače
DA 16	Proizvodnja tobačnih izdelkov

Vir: Standardna klasifikacija dejavnosti

Po Poslovnem informatorju RS je podjetje Droga Portorož registrirano v poglavje 15.80, pod temeljno dejavnost proizvodnja kave, čaja in zelišč.

4.2.1. STANJE IN RAZVOJ PANOGE V SLOVENIJI

Svojo raziskavo stanja in razvoja panoge v predelovalni industriji bom začel z analizo gibanja cen. Aleš Kuhar (2003, str. 9) meni, da so se cene živilskopredelovalne industrije (kategorija DA) realno povečale, kar je nadaljevanje trenda iz leta 2001. V primerjavi z ostalimi predelovalnimi dejavnostmi so bile ugodne, saj so tam cene v enakem obdobju padale (tabela 10).

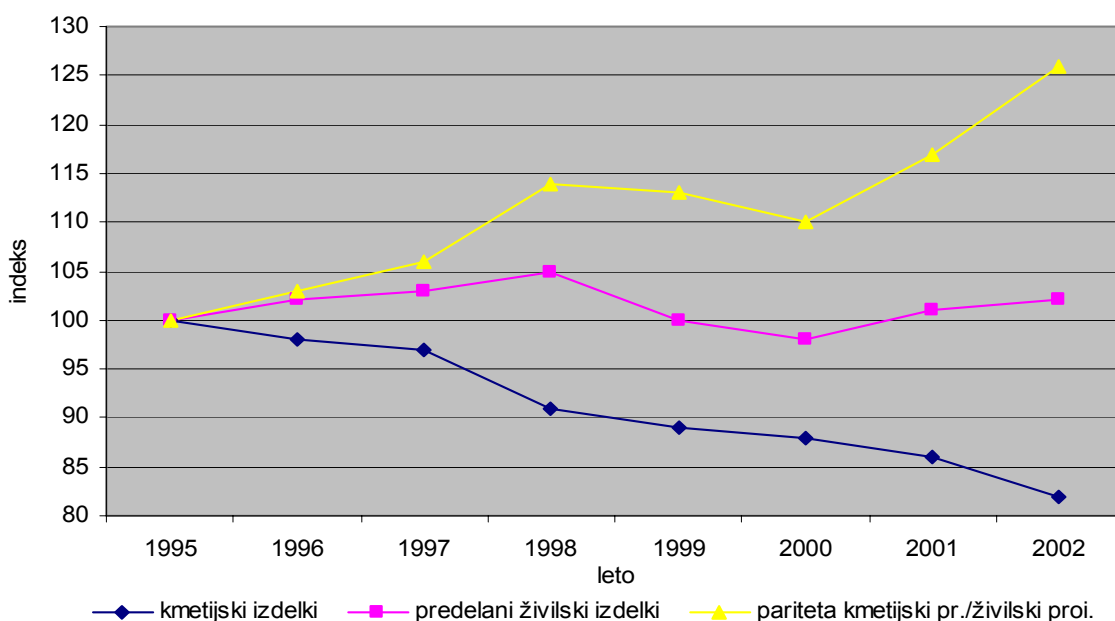
Tabela 10: Indeksi cen industrijskih proizvodov pri proizvajalcih ter cen življenjskih potrebščin (predhodno leto = 100)

Vrsta cen	1998	1999	2000	2001	2002
Industrijski proizvodi pri proizvajalcih	106,0	102,1	107,6	108,9	105,1
Predelovalne dejavnosti	105,7	102,7	108,3	109,9	105,2
Proizvodnja hrane, pijače in tobaknih izdelkov	108,4	101,9	106,5	111,7	108,5
Cene kmetijskih pridelkov	100,4	99,6	106,3	109,0	101,5
Inflacija	107,9	106,1	108,9	108,4	107,5

Vir: Kuhar, Slovenska živilskopredelovalna industrija v letu pred pristopom k Evropski uniji, 2003, str. 10.

Kljub stalnemu zmanjševanju deleža stroškov kmetijskih surovin v stroškovni strukturi živilskih izdelkov ti v nekaterih ključnih dejavnostih še vedno predstavljajo pomembno komponento. Primerjava gibanj cen kmetijskih surovin in predelovalnih živilskih proizvodov (cenovna pariteta) daje osnovno informacijo o ekonomskih razmerah v živilski verigi. Pariteta cen izdelkov teh dveh kategorij je v letu 2003 dosegla vrednost 126% v korist cen živilskih proizvodov, kar kaže na nadaljevanje trenda iz prejšnjih let. Iz slike 11 vidimo, da se cene kmetijskih proizvodov realno znižujejo, pri čemer pa so cene predelanih živil realno stagnirale oziroma rahlo porasle.

Slika 11: Verižni indeks cen živilskih proizvodov (DA) ter kmetijskih surovin in cenovna pariteta (realno; 1995=100)



Vir: Kuhar, Slovenska živilskopredelovalna industrija v letu pred pristopom k Evropski uniji, 2003, str. 10.

Kuhar (2003, str. 10) na podlagi gibanja paritete cen sklepa na izboljšanje ekonomskih razmer v živilskopredelovalni panogi, vendar dodaja tudi druge proizvodne stroške in vplive. Kuhar tudi meni, da oblikujejo poslovne rezultate živilske industrije predvsem cene izdelkov in poslovni pogoji, ki jih proizvajalci za dobavljeno blago dosegajo pri trgovcih. Ta ekonomski vpliv trgovine v agroživilski verigi se je v zadnjem času občutno povečal, kar se kaže v zaostrovanju pogojev poslovanja in pritiskih na cene dobaviteljev. Omenjeni dejavnik se kaže kot negativen vpliv na živilskopredelovalno industrijo.

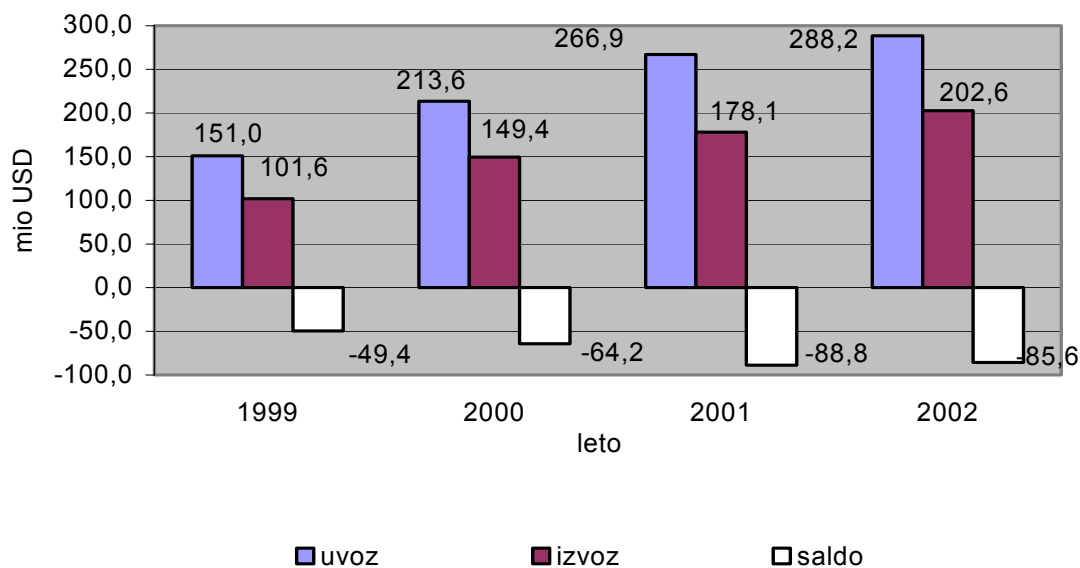
Zunanjetrgovinska menjava Slovenije s predelanimi živilskimi proizvodi se je v letu 2002 ponovno povečala, kar je nadaljevanje trenda zadnjih petih let. Skupna vrednost slovenske mednarodne trgovine z živilji je znašala okoli 490 milijonov USD (Kuhar, 2003, str. 11). Z rastjo obsega mednarodne trgovine z živilji se razmeroma proporcionalno spreminja tudi zunanjetrgovinski deficit, ki se je v letu 2002 sicer nekoliko zmanjšal, a še vedno znaša 86 milijonov USD (slika 12).

Pokritost uvoza z izvozom se v zadnjih letih giblje okoli dveh tretjin in praviloma oscilira. V letu 2002 je pokritost dosegla nekaj več kot 70%, kar je nekoliko več kot v predhodnem letu. Obseg uvoza in izvoza se povečuje po razmeroma usklajenih stopnjah, trendi rasti pa se v primerjavi s predhodnimi leti umirjajo. Vrednost uvoza se je v letu 2002 povečala za 8%, izvoza pa za 14%.

Najpomembnejši partner pri trgovanju s predelanimi živilskimi proizvodi so države Evropske unije. Pri tem je dosegla celotna menjava Slovenije v letu 2002 195 milijonov USD, uvoz je pa izrazito presegel izvoz blaga. Deficit Slovenije na področju predelanih živil v trgovini z državami Evropske unije je znašal v letu 2002 115 milijonov USD, kar je manj kot v predhodnem letu.

Delež uvoza iz držav Evropske unije se nekoliko zmanjšuje in je v letu 2002 dosegel 55%, hkrati pa se postopno povečuje uvoz iz držav CEFTE, ki je v letu 2002 znašal 35%. Dobrine iz držav nekdanje Jugoslavije predstavljajo razmeroma stalen, to je okoli 10% delež celotne vrednosti uvoza predelanih živil v Slovenijo.

Slika 12: Trendi v zunanjetrgovinski menjavi s predelanimi živilskimi proizvodi (1999-2002)



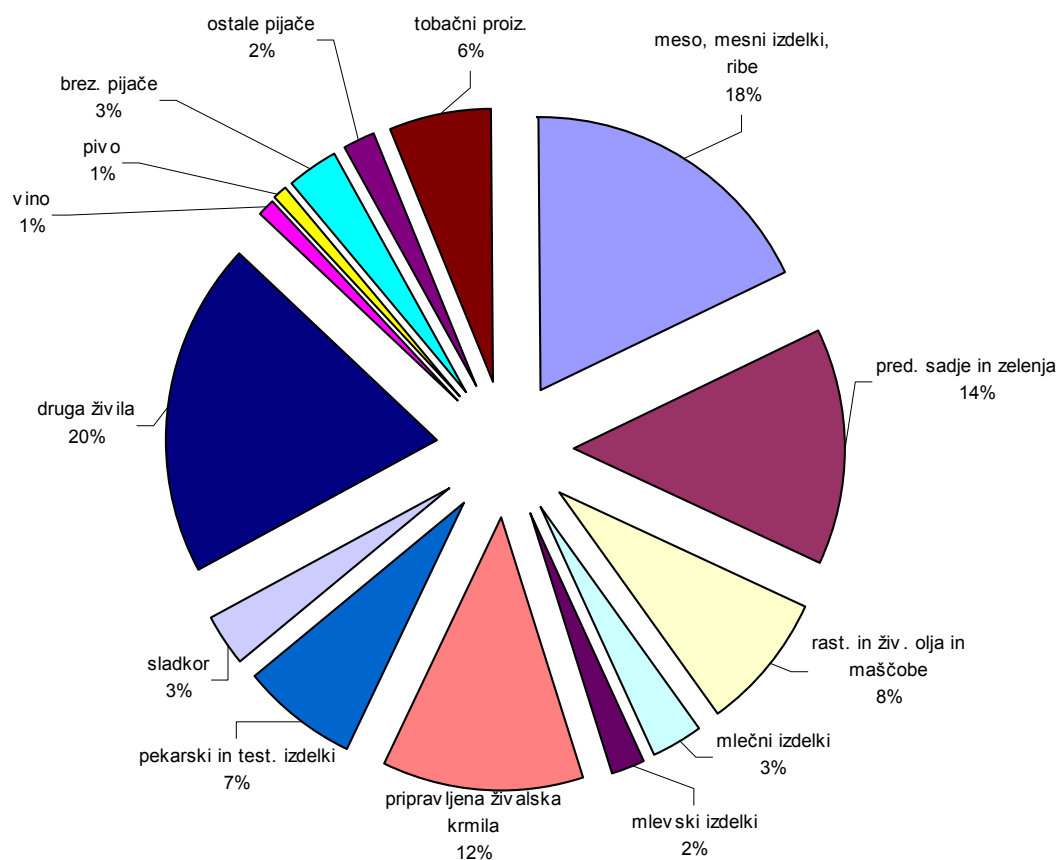
Vir: Kuhar, Slovenska živilskopredelovalna industrija v letu pred pristopom k Evropski uniji, 2003, str. 11.

Koncentracija izvoza na trge nekdanje Jugoslavije je med pomembnejšimi neugodnimi strukturami značilnosti slovenske živilskopredelovalne industrije. Nizka raven trgovinske povezanosti v enotni trg Evropske unije bo občutno zaznamovala učinke pristopa na dejavnost živilske industrije. Živilska panoga je v tej primerjavi z ostalimi predelovalnimi panogami slovenskega gospodarstva negativna izjema.

Največje deleže v skupni vrednosti uvoza predelanih živilskih proizvodov (slika13) so v letu 2002 predstavljale kategorije: druga živila (20%), meso in mesni izdelki z ribami (18%) ter predelano sadje in zelenjava (14%).

V strukturi uvoza živil je v letu 2002 prišlo do zamenjave mest dveh največjih skupin. V preteklosti je tradicionalno največji delež predstavljal uvoz v skupini meso in mesni izdelki, ki se je v letu 2002 nekoliko zmanjšal, zato je po vrednosti največji delež prevzela skupina druga živila. Trend povečevanja uvoza v kategoriji druga živila je pričakovan, saj gre v pretežni meri za proizvode z visoko dodano vrednostjo, ki nimajo bližnjih substitutov v domači proizvodnji.

Slika 13: Struktura uvoza živilskopredelovalnih proizvodov Slovenije v letu 2002

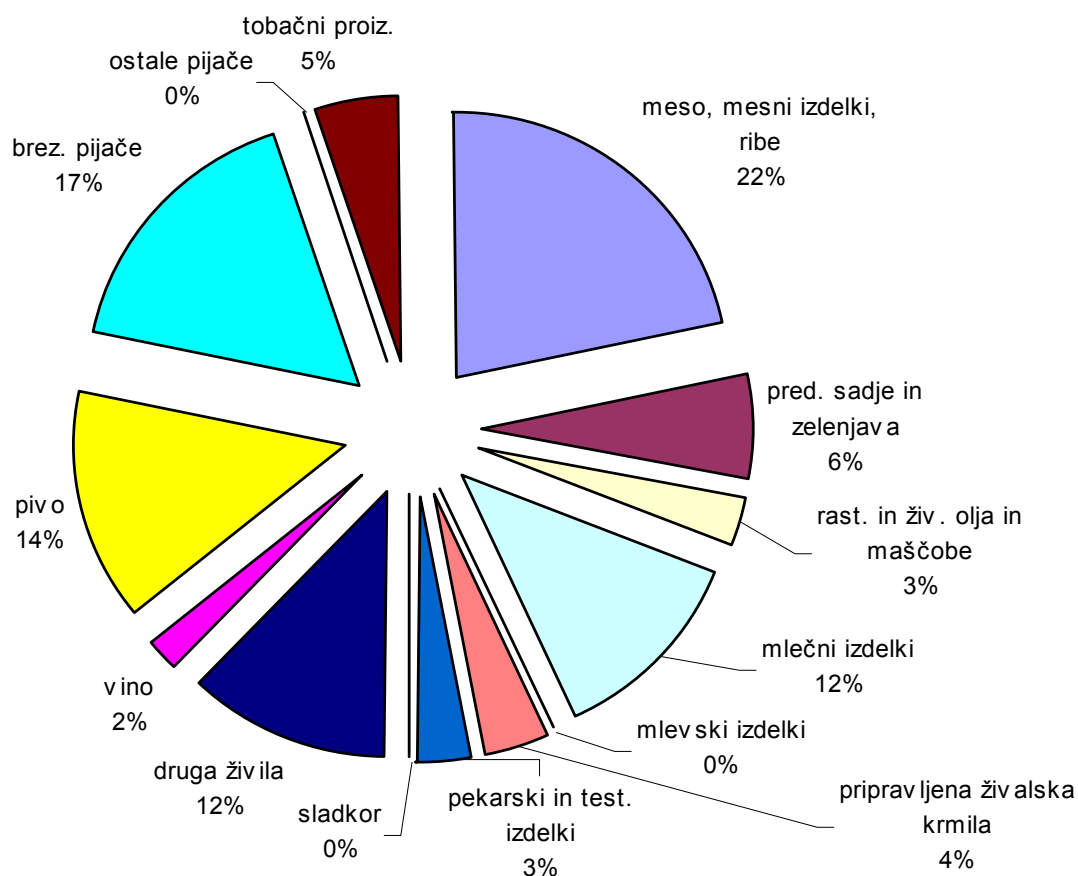


Vir: Kuhar, Slovenska živilskopredelovalna industrija v letu pred pristopom k Evropski uniji, 2003, str. 14.

V strukturi izvoza se je mesno predelovalna dejavnost (vstevši predelavo rib), ki je po obsegu najpomembnejša izvozna kategorija slovenskega agroživilstva, v primerjavi z letom 2001 zmanjšala za 6%. Podobno se je zmanjšal izvoz mleka in mlečnih izdelkov (-5%), nadaljuje pa se trend zmanjševanja izvoza tobačnih proizvodov (-16%). V letu 2002 se je izrazito povečal izvoz predelanega sadja in zelenjave (+316%), ki je bil v predhodnem letu izrazito nizek. Trend rasti izvoza se je nadaljeval s pivom (+56%), z drugimi živili (+23%) ter brezalkoholnimi pijačami (+17%).

V strukturi slovenskega izvoza predelanih živil so v letu 2002 največji delež predstavljale kategorije (glej sliko 14): meso in mesni izdelki z ribami (22%), brezalkoholne pijače (17%) ter pivo (14%). Občutno je zmanjševanje deleža tradicionalnih nosilnih kategorij (meso in mesni izdelki), ob hkratni rasti izvoza piva, predelanega sadja in zelenjave ter brezalkoholnih pijač. Padec izvoza Kuhar (str. 14) pripisuje zmanjševanjem proračunskih sredstev za podporo izvoza.

Slika 14: Struktura izvoza živilskopredelovalnih proizvodov Slovenije v letu 2002



Vir: Kuhar, Slovenska živilskopredelovalna industrija v letu pred pristopom k Evropski uniji, 2003, str. 15.

Slovenska živilskopredelovalna industrija je v letu 2002 v 394 podjetjih zaposlovala 19.841 delavcev (glej tabelo 11). Po obdobju zmernega zmanjševanja števila zaposlenih je živilska panoga v letu 2002 ponovno povečala število zaposlenih. Število zaposlenih se je v primerjavi z letom 1998 povečalo za desetino. V letu 2002 se je povečalo tudi število podjetij registriranih v dejavnosti proizvodnja živil. Med leti število podjetij niha, kar kaže na precejšnjo dinamiko vstopanja in izstopanja v panogo. Med dejavnostmi, kjer se število podjetij najbolj spreminja, so predelava mesa, proizvodnja vina in pekarstvo, pri čemer se je v prvih dveh število podjetij povečalo, v slednjem pa zmanjšalo.

Živilskopredelovalna podjetja zaposlujejo nekaj več kot 9% vseh zaposlenih v predelovalni panogi, vendar se je delež v primerjavi z letom 1998 povečal. V letu 2002 se je vrednost sredstev v lasti živilskopredelovalnih podjetij realno povečala za tri odstotke, kar znaša 512 milijarde SIT. Dolgoročna primerjava kaže rast realne vrednosti sredstev v živilski panogi (indeks 2002/1998=110), kar je v pretežni meri povezano z investicijskimi aktivnostmi, ki izhajajo iz normativne in konkurenčne usposobitve v podjetjih.

Prihodki od prodaje živilskopredelovalne panoge so leta 2003 bili po obdobju stagnacije v letu 2002 prvič realno nižji kot v predhodnem letu (-0,5%), primerjava daljšega časovnega intervala pa sicer še kaže zmerno rast (indeks 2002/1998=106). Izvozna usmerjenost živilskopredelovalne industrije se je v letu 2002 zmanjšala na 18,3% (-3,4%). Kljub padcu v zadnjem letu pa slovenska živilska panoga kaže razmeroma pomembno izboljšanje integriranosti v mednarodne trgovinske tokove. V obdobju po letu 1998 se je delež prihodkov od izvoza v celotnih prihodkih panoge povečal za dobro četrtno.

Kazalniki (tabela 11) uspešnosti poslovanja, ki so bili v letih 2001 in 2002 izrazito pod dolgoletnim povprečjem in so kazali na alarmantne razmere v panogi, so se v letu 2002 občutno izboljšali. Podjetja v panogi so v povprečju dosegala nekaj več kot pol milijona tolarjev dobička na zaposlenega, kar pa je sicer še vedno realno manj od dveh tretjin dosežene vrednosti v letu 1998. Skladno z rastjo dobička sta se izboljšala kazalnika donosnosti prodaje in donosnosti sredstev, ki sta v letu 2002 znašala 2,39% oziroma 1,95%.

Tabela 11: Gibanje pomembnejših kazalnikov poslovanja slovenske živilskopredelovalne industrije v obdobju 1998-2002

Kazalec	1998	1999	2000	2001	2002
Št. podjetij	368	383	388	377	394
Št. zaposlenih	18.038	19.724	19.473	19.281	19.841
Sredstva (mrd SIT)	313,2	368,4	429,9	461,4	512,0
Prihodki od prodaje (mrd SIT)	293,9	326,4	355,4	391,1	418,3
Prihodki od izvoza (mrd SIT)	42,8	51,5	62,1	74,1	76,6
Produktivnost (000 SIT)	16.292	16.546	18.252	20.284	21.083
Dodana vrednost na zaposlenega (000 SIT)	4.497	4.736	5.105	5.450	5.910
Dobiček / izguba na zaposlenega (000 SIT)	619,6	656,9	241,6	72	503,4
Donosnost prodaje (ROS)	3,80%	3,97%	1,32%	0,30%	2,39%
Donosnost sredstev (ROA)	3,57%	3,52%	1,09%	0,35%	1,95%

Vir: Kuhar, Slovenska živilskopredelovalna industrija v letu pred pristopom k Evropski uniji, 2003, str. 19.

Kuhar (2003, str. 20) meni, da so spremenjene ekonomske razmere v drugi polovici devetdesetih let sprožile intenzivne procese prestrukturiranja slovenskega gospodarstva. Med najpomembnejšimi stimulatorji prestrukturiranja so bili konkurenčni pritiski, ki so v pretežni meri izhajali iz zunanjetrgovinske liberalizacije in večanja prisotnosti tujih ponudnikov na domačem trgu. Kuhar trdi, da je v sedanjih razmerah neugodna predvsem struktura podjetij po velikosti (napram konkurenci iz tujine).

4.2.2. OCENJEVANJE PRIVLAČNOSTI PANOGE

Kot sem že napisal v poglavju 2.3.2., se najpogosteje za ocenjevanje privlačnosti panoge uporablja model, ki ga je razvil M. Porter.

Živilskopredelovalna panoga, ki spada po klasifikaciji v DA 15 in DA 16, je tehnološko zahtevna ter kapitalsko intenzivna dejavnost. Ocenjujemo, da obstajajo visoke ovire za vstop, saj je potreben visok začetni kapital, zaznati pa je tudi prisotnost učinka krivulje izkušenj. V proizvodnem procesu so potrebne velike investicije zlasti zaradi zdravstvene zakonodaje, ki predpisuje stroge pogoje. Seveda ima svojo težo tudi varovanje okolja in poraba energije, tako da ima pomembno vlogo tudi ekonomija obsega. Na podlagi navedenih dejavnikov lahko sklepamo, da ima podjetje, ki se že nahaja v tej panogi, dobro zaščito pred vstopom nove konkurence.

Glede razpoložljivosti substitutov menim, da jih ni veliko, zato panogo DA 15 z vidika razpoložljivosti substitutov ocenjujem kot visoko privlačno.

Pogajalska moč kupcev je nizka, saj nimajo velike možnosti izbire dobaviteljev. Pri nakupih so kupci dobro obveščeni o ceni ter kvaliteti, tako da se brez težav opredelijo za nakup. Nizka pogajalska moč kupcev predstavlja visoko privlačnost panoge za potencialne nove proizvajalce.

Živilskopredelovalna panoga je v veliki meri odvisna od nabave surovin in materialov v tujini. Za najpomembnejše surovine je dobaviteljev manj, cene za surovine, kot je kava, pa so odvisne od cen na svetovnem trgu, saj se le-te oblikujejo na borzi. Zaradi navedenih dejavnikov podjetja nimajo veliko moči nad dobavitelji. Stopnja rivalstva je v panogi velika. V Sloveniji je po podatkih v panogi skupno registriranih 394 podjetij (Kuhar, 2003, str. 19). Tudi rast celotne panoge je nizka, delež fiksnih stroškov pa je zelo velik. Pri tem doseže donosnost sredstev komaj 1,95%.

Tabela 12: Ocena privlačnosti panoge

Določljivka	nizka privlačnost	srednja privlačnost	visoka privlačnost
Ovire za vstop			
Pogajalska moč kupca			
Pogajalska moč dobaviteljev			
Razpoložljivost nadomestkov			
Rivalstvo med konkurenti			
Skupna ocena			

Rezultati sumarne ocene privlačnosti živilskopredelovalne panoge, razčlenjene na skupino DA 15 (tabela 12), kažejo na srednje privlačno panogo za vstop nove konkurence.

4.3. ANALIZA KONKURENCE IN PREDVIDEVANJE PRODAJE

V predhodnem poglavju sem z analizo privlačnosti živilskopredelovalne panoge že v precejšni meri odgovoril tudi na vprašanje konkurence. Konkurentov v panogi je veliko, vendar pa so ti v veliki meri diferencirani po velikosti in sestavi njihovih proizvodnih programov. S težavo lahko opredelimo taka podjetja, ki imajo identične poslovne programe, saj je živilskopredelovalna panoga široka in vsebuje precej različnih podzvrsti v panogi DA 15, zato se bom spet naslonil na konkurente panoge. Na slovenskem območju si konkurirajo podjetja Droga Portorož, Kolinska, Žito, Mlinotest, Union, Zlatorog in številna druga manjša podjetja. Med temi je največje živilsko podjetje Droga, ki je imelo v letu 2002 23.829.238.000 SIT sredstev, sledilo je podjetje Žito d.d. s po 20.961.837.000 SIT sredstev, Kolinska s po 19.726.000.000 SIT sredstev in ostala podjetja. Velikost in njihovo uspešnost poslovanja prikazuje tabela 13.

Tabela 13: Največja slovenska prehrabena podjetja v panogi DA 15 v letu 2002

Podjetje	Droga d.d.	Žito d.d.	Kolinska d.d.
Sredstva	23.829.938.000	20.961.837.000	19.726.000.000
Lastniški kapital	16.139.712.000	14.221.022.000	16.097.000.000
Prihodki od prodaje	17.401.580.000	13.363.912.000	17.110.847.000
Čisti dobiček	1.438.835.000	728.983.000	1.107.105.000
Donosnost kapitala	11,3%	5,24%	7%
Št. zaposlenih	625	777	588
Dolgoročni dolg	1.823.979.000	827.850.000	670.327.000
Razmerje P/E*	14,6	18,0	14,5

*P/E = razmerje med tečajem delnice in donosom na delnico

Viri: Poslovna poročila podjetja Droga d.d., Kolinska d.d. ter Žito d.d. za leto 2002.

S finančnega vidika ugotavljam, da so si največja podjetja iz prehranjevalne panoge podobna tako v kapitalski strukturi kot pri ustvarjanju dobička. Iz tabele 13 je med drugim razvidno, da je podjetje Kolinska, d.d. za skoraj trikrat manj zadolžena od podjetja Droga d.d.. Ugotavljam tudi, da je podjetje Droga, d.d. izjemno uspešno ustvarjalo vrednost svojim delničarjem, saj ima bistveno višjo stopnjo donosa v primerjavi s konkurenco.

V evropskem merilu je podjetje Droga, d.d. izjemno majhno, saj po poročilu Societe Generale (2003, str. 3) dosegajo podjetja, kot so Danone, Nestle in Unilever, bistveno več prihodkov iz poslovanja. Po mnenju Usenikove (2002, str. 9) največja podjetja prevladujejo in ustvarjajo največ prihodka v skupinah mlečnopredelovalne industrije, proizvodnji piva in proizvodnji konditorskih izdelkov. Majhna podjetja ustvarijo največ prihodka v skupini mesnopredelovalne industrije, predelavi rib, predelavi žit in pekarstvu. V predelavi sadja in zelenjave pa so se najbolj uveljavila srednja podjetja. Erjavec in Kuhar (2000, str. 30) menita, da se Velika Britanija ponaša z veliko razvito živilsko

industrijo in zelo dobrim distribucijskim sistemom, saj je izmed petnajstih največjih podjetij v Evropi kar 9 podjetij iz Velike Britanije. Multinacionalke kot Danone, Nestle in Unilever so se v zadnjih letih vse bolj zavedale, kako pomembna je koncentracija in velikost podjetja, ki je postal ključni dejavnik pri ohranjanju ravnotežja na trgu. Tako so uspešna podjetja poskušala doseči kritični obseg proizvodnje in si tako zagotoviti konkurenčne prednosti, ki so vladale na trgu. Tabela 14 nam prikazuje velikost evropskih podjetij v primerjavi s podjetjem Droga, d.d..

Tabela 14: Večja evropska živilska podjetja in podjetje Droga v letu 2002 v 000 EUR

Podjetje	Danone	Nestle (v CHF)	Unilever	Droga
Sredstva	15.476.000	87.352.000	23.996.000	102.274
Prihodki iz poslovanja	13.555.000	89.160.000	48.760.000	74.365
Čisti dobiček	1.283.000	7.564.000	2.129.000	7.510
Št. zaposlenih (ni v 000)	92.209	254.199	258.000	625

Vir: Poslovna poročila podjetja Danone, Nestle, Unilever in Droga za leto 2002.

Tabela 14 kaže, da je Droga v mednarodnem prostoru izjemno majhna tako po velikosti kot po prihodkih.

Strateški poslovni načrt Droge (2001, str. 10) navaja, da želi podjetje Droga povišati proizvodnjo in doseči 10 % stopnjo rasti prodaje, katera naj bi se naslanjala na rast prodaje predvsem na tujih trgih, in sicer na trgih držav bivše Jugoslavije in držav vzhodne Evrope. Predvideno vrednostno prodajo bom ocenil tako, da bom podatke iz leta 2002 ekstrapoliral v prihodnost po 10% letni stopnji rasti. Podobno predvidevanje bom naredil tudi za dobiček. Tabela 15 kaže predvideno prodajo podjetja Droga v prihodnjih letih.

Tabela 15: Predvidena prodaja in dobiček podjetja Droga v letih 2003-2007 v mio SIT

Leto	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Prihodki iz poslovanja	17.401	19.141	21.055	23.160	25.476	28.024
Dobiček	1.757	1.932	2.125	2.338	2.572	2.829

Vir: Lastni izračuni

V kolikor bo podjetje poslovalo v skladu s pričakovanji, lahko ocenimo, da bo uspešno tudi v prihodnosti.

5. CELOVITO OCENJEVANJE PODJETJA DROGA PORTOROŽ

5.1. OCENJEVANJE USPEŠNOSTI PODJETJA DROGA PORTOROŽ

Preden se lotimo ocenjevati posamezne podstrukture podjetja, je smiselno oceniti uspešnost poslovanja podjetja v preteklih letih. Zato bom v nadaljevanju ocenil uspešnost poslovanja podjetja Droga Portorož za obdobje od leta 2000 do 2002.

V letu 2000 je podjetje Droga Portorož doseglo 1,505 milijarde tolarjev čistega dobička, 12,7 odstotno donosnost kapitala, za 6% večjo produktivnost in za 9% večjo dodano vrednost na zaposlenega kot leto poprej. Leto 2000 je bilo za Drogo rekordno glede višine ustvarjenega dobička in rasti izvoza. Dobre rezultate so dosegli pri obvladovanju tečaja dolarja, kar je pomembno vplivalo na oblikovanje cene kave. Konec leta 2000 so zgradili novo tovarno v Izoli. Cena delnice podjetja Droga je na Ljubljanski borzi stagnirala in se gibala med 33.000 SIT in 34.000 SIT. Višina čistega dobička je bila tudi rezultat davčnih olajšav, ki so jih maksimalno izkoristili na račun investicijskih vlaganj predvsem v izgradnjo nove tovarne, v preureditev predstavništva v Ljubljani in v prenovo informacijskega sistema. Med neugodnimi značilnostmi poslovanja je treba omeniti predvsem nedoseganje načrtovane prodaje na slovenskem trgu in omejenost izvoza še vedno zgolj na trge nekdanjih republik Jugoslavije. Pri tem pa tudi poslovanje podjetja Slovita v Moskvi ni potekalo ravno uspešno (Poslovno poročilo podjetja Droga d.d. za leto 2000, str. 8 in 10).

V letu 2001 je Droga poslovala uspešno. Najpomembnejši dogodek je bil nakup pražarne v Makedoniji, nakup kokošje klavnice v Italiji, ustanovitev mešanega podjetja v Prištini, pridobitev mednarodnega okoljskega certifikata ISO 14001 in prodaja lokacije bivšega proizvodnega centra Začimba. Rast prihodkov podjetja Droge je znašala 15 odstotkov, in sicer so porasli na 16.088.732 SIT, žal pa se je čisti dobiček znižal za pet odstotkov, in sicer na 1.438.835.000 SIT. Izvoz podjetja se je povečal za kar 37 odstotkov, največ z mesnim programom (Poslovno poročilo podjetja Droga d.d. za leto 2001, str. 10). Dobro se je povečala tudi dodana vrednost na zaposlenega, ki je bila višja za 14,3 odstotkov napram letu 2000. Donosnost kapitala je znašala 11 odstotka.

Kot sem že predstavil v točki 3.1., je leto 2002 bilo za podjetje Droga uspešno, saj je podjetje čisti dobiček povečalo za 8 odstotkov na 1.757.461.000 SIT (tabela 16), donosnost kapitala pa je znašala kar 12,1%. Kot vidimo iz tabele 17, so znašala vsa sredstva podjetja Droga 23.829.938.000 SIT, kapital 16.139.712.000 SIT, kar pomeni 68 odstotkov kapitala v financiranju, ki zagotavlja kapitalsko ustreznost in varnost poslovanja (Poslovno poročilo podjetja Droga za leto 2002, str. 92 in 104). Zaradi spremembe Slovenskih računovodskih standardov v letu 2001 sem podal bilanco stanja in bilanco uspeha za leti 1999 in 2000 v posebnih tabelah, ki sta dodani v prilogi 1 in 2.

Tabela 16: Izkaz uspeha podjetja Droga Portorož za leto 2001 in 2002

Postavke iz izkaza uspeha (v 000 SIT)	2001	2002
1. ČISTI PRIHODKI IZ PRODAJE	16.088.732	17.401.580
2. SPREMEMBA VREDNOSTI ZALOG IN NEDOKONČANE PROIZVODNJE	19.378	242.013
3. USREDSTVENI LASTNI IZDELKI IN LASTNE STORITVE	195.605	41.244
4. DRUGI POSLOVNI PRIHODKI S PREVREDNOTOVALNIMI POSLOVNIMI PRIHODKI	444.541	478.685
5. STROŠKI BLAGA MATERIALA IN STORITEV	-11.055.065	-11.436.074
a. Nabavna vrednost prodanega blaga	-8.194.974	-8.500.256
b. Stroški storitev	-2.860.090	-2.935.818
6. STROŠKI DELA	-2.613.539	-2.840.534
a. Plače	-1.924.878	-2.073.170
b. Stroški za socialno varnost	-310.365	-370.980
c. Drugi stroški dela	-378.295	-396.384
7. ODPISI VREDNOSTI	-1.244.064	-1.389.671
a. Amortizacija in prevrednotovalni poslovni odhodki pri neopredmetenih dolgoročnih sredstvih in opredmetenih osnovnih sredstvih	-1.244.064	-1.344.005
b. Prevrednotovalni poslovni odhodki pri obratnih sredstvih	0	-45.666
8. DRUGI POSLOVNI ODHODKI	-122.907	-140.344
9. FINANČNI PRIHODKI IZ DELEŽEV	147.981	220.377
10. FINANČNI PRIHODKI IZ DOLGOROČNIH TERJATEV	0	2.367
11. FINANČNI PRIHODKI IZ KRATKOROČNIH TERJATEV	285.820	363.242
a. Finančni prihodki iz obresti in kratkoročnih terjatev do podjetij v skupini	63.219	141.136
b. Finančni prihodki iz obresti in kratkoročnih terjatev pridruženih podjetij	6.116	1.288
c. Drugi finančni prihodki iz obresti in kratkoročnih terjatev	216.485	220.817
12. FINANČNI ODHODKI ZA ODPISE DOLGOROČNIH IN KRATKOROČNIH FINANČNIH NALOŽB	-36.652	-349.463
a. Prevrednoteni finančni odhodki pri finančnih naložbah v podjetja v skupini	-33.601	-146.572
c. Drugi prevrednotovalni finančni odhodki	-3.050	-202.891
13. FINANČNI ODHODKI ZA OBRESTI IN IZ DRUGIH OBVEZNOSTI	-564.828	-508.395
a. Finančni odhodki za obresti in drugih obveznosti do podjetij v skupini	-8.056	-46.491
b. Finančni odhodki za obresti in iz drugih obveznosti do pridruženih podjetij	-2.560	-4.774
c. Drugi finančni odhodki za obresti in iz drugih obveznosti	-554.212	-457.328
15. POSLOVNI IZID IZ REDNEGA DELOVAJA	1.545.003	2.084.828
16. IZREDNI PRIHODKI	92.543	81.859
17. IZREDNI ODHODKI	-60.885	-27.128
a. Izredni odhodki brez prevrednotenega popravka kapitala	-60.885	-27.128
18. POSLOVNI IZID ZUNAJ REDNEGA DELONAJA	-31.657	54.731
19. DAVEK OD DOBIČKA	-137.825	-382.098
20. DAVKI, KI NISO IZKAZANI V DRUGIH POSTAVKAH	0	0
21. ČISTI POSLOVNI IZID OBRAČUNSKEGA LETA	1.438.835	1.757.461

Vir: Poslovno poročilo podjetja Droga, 2002, str. 104, 105.

Tabela 17: Bilanca stanja podjetja Droga Portorož za leto 2001 in 2002

(v 000 SIT)

Stalna sredstva in obveznosti do virov sredstev	2001	2002
SREDSTVA (v 1000 SIT)	22.361.598	23.829.938
A. STALNA SREDSTVA	11.936.046	12.029.039
I. NEOPREDMETENA DOLGOROČNA SREDSTVA	225.959	323.630
II. OPREDMETENA OSNOVNA SREDSTVA	9.950.001	9.851.597
1. Zemljišča in zgradbe	5.894.137	5.679.394
2. Proizvajalne naprave in stroji	2.374.443	1.950.829
3. Druge naprave in oprema	1.565.730	1.599.226
4. Osnovna sredstva, ki se pridobivajo	115.690	622.148
III. DOLGOROČNE FINANČNE NALOŽBE	1.787.087	1.853.811
1. Deleži v podjetjih v skupini	1.743.017	1.817.669
3. Deleži pridruženih podjetij	434	434
5. Drugi dolgoročni deleži	13.885	13.885
6. Druge dolgoročne finančne terjatve	98	74
7. Lastni deleži	29.653	21.750
B. GIBLJIVA SREDSTVA	10.395.043	11.780.093
I. Zaloge	2.540.729	2.777.260
1. Material	1.152.98	1.156.915
2. Nedokončana proizvodnja	199.395	244.695
3. Izdelki in trgovsko blago	1.165.809	1.648.645
4. Predujmi za zaloge	23.327	27.005
II. GIBLJIVA SREDSTVA	5.366.704	4.351.361
a. Dolgoročne poslovne terjatve	14.597	14.317
b. Kratkoročne poslovne terjatve	5.352.107	4.337.043
III. KRATKOROČNE FINANČNE NALOŽBE	2.261.649	4.544.334
IV. DOBROIMETJE PRI BANKAH, ČEKI IN GOTOVINA	225.961	107.138
C. AKTIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	3.509	20.806
Zunaj bilančna sredstva	2.546.341	2.248.632
A. KAPITAL	14.737.284	16.139.712
I. VPOKLICANI KAPITAL	2.827.680	2.827.680
II. KAPITALSKE REZERVE	0	574.730
III. REZERVE IZ DOBIČKA	1.706.656	7.056.289
IV. PRENESENI ČISTI POSLOVNI IZID	3.246.822	7.903
V. ČISTI POSLOVNI IZID POSLOVNEGA LETA	1.438.835	1.757.461
VI. PREVREDNOTOVALNI POPRAVEK KAPITALA	5.517.291	3.915.650
B. REZERVACIJE	921	16.225
C. FINANČNE IN POSLOVNE OBVEZNOSTI	7.545.907	7.559.007
a. Dolgoročne finančne in poslovne obveznosti	1.823.979	1.500.552
b. Kratkoročne finančne in poslovne obveznosti	5.721.928	6.058.455
1. Kratkoročne poslovne terjatve do kupcev	3.177.618	2.448.389
2. Kratkoročne poslovne terjatve do podjetij v skupini	1.986.694	1.547.086
3. Kratkoročne poslovne terjatve do pridruženih podjetij	13.228	10.488
4. Kratkoročne poslovne terjatve do drugih	174.567	331.080
Č. PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	77.486	114.994
Zunajbilančne obveznosti	2.248.632	2.248.632

Vir: Poslovno poročilo podjetja Droga Portorož, 2002, str. 91-94.

Zraven bilance stanja in izkaza uspeha za obdobje od leta 2000 do 2002 sem za oceno uspešnosti poslovanja podjetja Droga Portorož uporabil podatke Agencije za javnopravne evidence in storitve za živilskopredelovalno industrijo. Dobičkonosnost nam je služila kot merilo uspešnosti poslovanja podjetja (glej tabelo 18). Za kazalnike dobičkonosnosti je značilno, da je uspešnost poslovanja večja, čim višja je vrednost kazalnika (Tekavčič, Ban, 2001, str. 74).

Tabela 18: Kazalniki dobičkonosnosti za živilskopredelovalno industrijo in podjetje Droga Portorož za obdobje 2000 do 2002

Kazalniki dobičkonosnosti	Leto						Ocena
	2000		2001		2002		
	Droga	Panoga	Droga	Panoga	Droga	Panoga	
1. Dobičkonosnost lastniškega kapitala v % čisti dobiček poslovnega leta / povprečni kapital	12,70	1,03	10,40	0,00	11,30	2,00	Dobičkonosnost lastniškega kapitala kaže, koliko denarnih enot dobička je ustvarila ena denarna enota kapitala. Ta kazalnik je v podjetju Droga zelo visok, zato to še posebej razveseli delničarje.
2. Dobičkonosnost sredstev v % čisti dobiček poslovnega leta / povprečna sredstva	8,90	1,07	6,90	0,00	7,60	2,00	Dobičkonosnost sredstev kaže na razmerje med doseženim rezultatom poslovanja in vloženimi sredstvi. Podjetje Droga ima ta kazalnik dober.
3. Dobičkonosnost prihodkov v % čisti dobiček poslovnega leta / prihodki iz poslovanja	10,40	0,75	8,50	0,00	9,60	1,49	Kazalec dobičkonosnosti prihodkov je v podjetju Droga ustrezen. To kaže tudi primerjava s panogo.

Vir: Izkaz uspeha za podjetje Droga Portorož, d.d. za leta 2000-2002, Bilanca stanja podjetja Droga Portorož za leta 2000-2002 ter AJPEŠ, 2003, FIPO.

Iz tabele 18 je razvidno, da je poslovanje podjetja Droga daleč nad povprečjem živilskopredelovalne panoge. V letu 2002 je bila dobičkonosnost lastniškega kapitala Droge za več kot petkrat večja od panoge. Iz tabele je tudi razvidno, da je tendenca uspešnosti poslovanja podjetja Droga rahlo upadanje, saj so vsi trije kazalniki v letu 2002 nižji kot v letu 2000.

5.2. ANALIZA PREDNOSTI IN POMANJKLJIVOSTI PODJETJA DROGA PORTOROŽ

Pri analizi poslovanja posameznega podjetja in za konsistentno izdelavo SWOT analize moramo dosledno izvesti ocenjevanje njegovih materialnih in nematerialnih podstruktur. V materialne podstrukture vključimo:

- podstrukturo proizvodov (proizvodni oziroma prodajni program),
- proizvodno oziroma tehnološko strukturo,
- tržno podstrukturo in
- raziskovalno-razvojno podstrukturo.

Med nematerialne strukture spadajo:

- finančna podstruktura,
- kadrovska podstruktura in
- organizacijska podstruktura.

V nadaljevanju bom ocenil prednosti in slabosti vsake od naštetih podstruktur v podjetju Droga Portorož.

5.2.1. PODSTRUKTURA PROIZVODA

Proizvodni program podjetja Droga zajema sedem glavnih proizvodnih skupin, ki se imenujejo:

- kava,
- čaji,
- mesni program,
- žitarice,
- vložena povrtnina,
- sol,
- začimbe.

Največ prihodkov ustvari podjetje Droga s poslovnim programom kava (tabela 19), ta je v letu 2002 dosegel 32 odstotkov vseh prihodkov oziroma 5,520 milijarde SIT, nato mesni program, ta je dosegel 31 odstotkov vseh prihodkov oziroma 5,160 milijarde SIT, sledijo čaji z 10 odstotki vseh prihodkov oziroma 1,590 milijarde SIT, sol s 7 odstotki vseh prihodkov in 1,220 milijarde SIT, zelenjavni program s 7 odstotki in 1,117 milijarde SIT, žitarice so prinesle 6 odstotkov vseh prihodkov ali 1,050 milijarde SIT, začimbe 5 odstotni delež vseh prihodkov ali 861,8 milijonov SIT, ostalo pa dva odstotka vseh prihodkov

podjetja Droga. Pod ostalo podjetje Droga zajema še skupek programov juh, omak, kečapov ter ragujev.

Tabela 19: Pregled dosežene vrednosti prodaje izdelkov podjetja Droga in strukture prodaje v letih 2000 do 2002

Proizvodi	2000		2001		2002	
	v 1.000 SIT	delež v %	v 1.000 SIT	delež v %	v 1.000 SIT	delež v %
kava	5.425	39	5.700	36	5.520	32
mesni program	3.153	23	4.000	25	5.160	31
čaji	1.195	8	1.600	10	1.590	10
sol	727	5	1.000	7	1.220	7
zelenjavni progr.	716	5	1.100	7	1.117	7
žitarice	876	6	1.000	6	1.050	6
začimbe	616	4	900	5	861	5
ostalo	1.270	10	612	4	330	2
Skupaj	13.978	100	15.912	100	16.848	100

Vir: Letna poročila podjetja Droga Portorož za leta 2000, 2001 in 2002.

V letih od 2000 do 2002 je največjo rast prihodkov imel program sol, ta je v treh letih znašala 68 odstotkov, sledi mesni program s 64 odstotno rastjo, zelenjavni program s 56 odstotno rastjo, začimbe s 40 odstotno rastjo, čaji s 33 odstotno rastjo, žitarice z 20 odstotno rastjo in kava z 1,8 odstotno rastjo. Za program z največjo rastjo je značilno nihanje prihodkov, saj je ta program močno odvisen od vremenskih razmer v zimskem obdobju, kajti velik del prihodka predstavlja prodaja soli za posipanje cest.

Stroški blaga, materiala in storitev v čistih prihodkih iz prodaje v zadnjih treh letih padajo in so v letu 2002 znašali 65,7% čistih prihodkov iz prodaje, kar je pomenilo za tri odstotne točke manj kot leta 2000. Podjetju ostane čedalje večji delež prihodkov za pokrivanje ostalih stroškov. Povprečje v panogi je nekoliko slabše, saj je v letu 2002 delež stroškov blaga, materiala in storitev v čistih prihodkih iz prodaje znašal 75% (Izkaz uspeha podjetja Droga 2002, AJPES, 2003, FIPO).

Podjetje Droga se zaveda močno povečane zahteve po znanju pri delu vseh zaposlenih ter po tehničnih zmogljivostih, kar narekuje vzpostavitev, ohranjanje in nadaljnji razvoj sistema kakovosti. Standard kakovosti ISO 9001 je najobširnejši v družini standardov, ki jih je razvila mednarodna organizacija za standardizacijo - ISO (International Organization for Standardization). Ta standard vsebuje zahteve po zagotavljanju kakovosti v razvoju, proizvodnji, vgradnji in servisiranju. S temi standardi so podana merila urejenosti poslovnih sistemov, ki morajo zagotavljati kakovosten izdelek ali storitev ter omogočiti optimalno sporazumevanje med poslovnimi partnerji. Sodobno podjetje, ki želi iti v korak

s časom, mora v obstoječi sistem kakovosti vgraditi ISO standarde in pri tem upoštevati vse njegove elemente.

Z izvajanjem ISO 9001 dosežemo večjo preglednost organizacije, opredelimo pomembne dejavnosti, določimo pristojnosti in odgovornosti, optimiramo postopke dela, zavarujemo potek postopkov, zavarujemo znanje ob zamenjavi osebja, preprečujemo konfliktno situacije zaradi napačnega tolmačenja ali nerazumevanja zahtev, z izobraževanjem ustvarimo pozitivna stališča in dvignemo zavest zaposlenih o kakovosti, zagotovimo si večjo konkurenčnost.

Podjetje Droga je osvojilo standard kakovosti ISO 9001 ter pridobilo tudi okoljski certifikat ISO 14000 (Okolje smo mi vsi, 2001, str. 3), kar kaže na pomen, ki ga podjetje pripisuje naravi in okolju. Znaka kakovosti je podjetju Droga podelila družba BVQI. V letu 2002 sprejeta okoljska politika je vseskozi delovala kot katalizator in usmerjevalec okoljskih dejavnosti za doseganje zastavljenih ciljev, ki bodo tudi v prihodnje enaki:

- racionalizacija porabe energentov in pitne vode,
- zmanjšanje nastajanja odpadkov in večanje deleža ločeno zbranih odpadkov,
- zagotavljanje skladnosti z okoljsko zakonodajo,
- oblikovanje okolju prijazne kulture podjetja.

Zaradi nove lokacije tovarne, okoljske zakonodaje in najmodernejših okoljskih standardov, ki so jih uvedli v Drogi, se je v letu 2001 poraba mineralnih goriv zmanjšala za 22 odstotkov, porabo vode pa so zmanjšali za 48 odstotkov (Okolje smo mi vsi, 2001, str. 9). V Drogi z okoljevarstvenim komuniciranjem omogočajo pretok informacij in povratnih informacij za učinkovito sodelovanje vseh izvajalcev okoljskih nalog na vseh ravneh in za proaktivni pristop do ravnanja z okoljem.

Konkurenca na področju ponudbe živilskopredelovalnih izdelkov je velika. Ocenimo lahko, da bo z vstopom Slovenije v Evropsko unijo konkurenca še močnejša, saj bodo na trgu izdelki kvalitetnih blagovnih znamk brez zaščitnih carin za tuje predelovalce. Pričakujem zasičen trg in padec cene blaga, s tem pa tudi dobička podjetij iz te panoge.

Nove pakirne linije omogočajo pakiranje živilskih proizvodov v sodobno, kupcem prilagojeno embalažo, tako da Drogini izdelki zadržijo primerno kvaliteto in varnost izdelka.

Zbirna ocena prednosti in slabosti proizvodnega programa podjetja Droga, ki je podana v tabeli 20 na temelju vseh navedenih delnih ocen, kaže na zelo dobro produktno podstrukturo podjetja. Pri ocenjevanju sem upošteval ocene od zelo slabo do zelo dobro in te ocene ovrednotil tudi s točkami od 1 do 5. Zato sem izračunal tudi povprečno oceno podstrukture, ki znaša 4,1.

Tabela 20: Ocena prednosti in slabosti proizvodne podstrukture

Kazalec	Ocena				
	zelo dobro	dobro	srednje	slabo	zelo slabo
diverzificiranost programa					
rast vrednostne prodaje					
rast stroškov napram prihodkom					
kakovost izdelkov					
ekologija in varstvo zdravja ljudi					
embaliranje					
konkurenca					
Skupna ocena: zelo dobro (4,14)	3	3	0	1	0

5.2.2. TEHNOLOŠKA IN RAZISKOVALNO-RAZVOJNA PODSTRUKTURA

Sedež podjetja Droge je v Izoli, kjer se nahaja uprava ter tako imenovani proizvodni center Nova tovarna. V Novi tovarni se odvija proizvodnja kave, čajev in mesnega programa. Proizvodni program žitaric in začimb se nahaja na dislocirani enoti v Gradišču pri Materiji s tovarno, imenovano PC Zlato polje. Proizvodnja soli poteka v Portorožu v starih skladiščih, proizvodnja zelenjavnega programa pa poteka v Središču ob Dravi s proizvodnim centrom PC Gosad. Proizvodni centri so med seboj dislocirani, pri tem pa lokacijsko gravitirajo na bližnje dobavitelje surovin, zato so tudi stroški dostave surovin nižji.

Strateška prednost Droge je ladijski pomol, saj poteka dobava soli direktno s pomola v njihovo skladišče. Seveda pa ne smemo zanemariti bližine Luke Koper, preko katere Droga dobiva kavo, ter bližino Italije, od koder se Droga oskrbuje s surovinami za proizvodnjo paštet. Cestne povezave ob vseh proizvodnih centrih izpolnjujejo vsa pričakovanja glede lahke dostave blaga kupcem. Blago iz podjetja distribuirajo kupcem z najetimi vozili.

Nova tovarna je bila zgrajena nedavno, in sicer leta 2001. V njej se nahajajo proizvodne linije, ki so visoko avtomatizirane ter tako zadovoljujejo vse moderne proizvodne potrebe. Cena izgradnje nove tovarne ter upravne stavbe je znašala okoli 4,5 milijarde SIT (Poslovno poročilo podjetja Droga za leto 2001, str. 10). V proizvodne prostore in opremo je bilo v obdobju od 2000 do 2002 investiranih skupaj 6,888 milijarde SIT. Tehnološko so posodobili povsem proizvodnjo paštet z nakupom nove avtomatizirane linije, pakiranje čajnih izdelkov ter pakiranje kave.

V okviru programa čajev so se v Drogi odločili, da bodo stare stroje uporabili v povezanem podjetju v Srbiji in Črni gori, kjer je stekla nova proizvodnja čajev. Prav tako so posodobili pražarno kave na Hrvaškem, tako da omogoča proizvodnjo kakovostnih izdelkov (Poslovno poročilo podjetja Droga za leto 2002, str. 55). V letu 2002 je znašala neodpisana vrednost opreme 6.315.996.000 SIT, kar pomeni, da je znašala stopnja odpisanosti opreme 28,6 odstotka (Poslovno poročilo podjetja Droga 2002, str. 96). Naložbe podjetja Droga v obdobju 2000 do 2002 nam kaže tabela 21.

Tabela 21: Gibanje in sestava naložb v Drogi v obdobju 2000 – 2002

Naložbe (v 000 SIT)	2000	2001	2002
naložbe v nakupe povezanih podjetij	52.700	1.627.486	153.592
nova tovarna	3.591.342	1.287.765	319.060
proizvodnja	285.527	704.140	280.292
računalniška oprema	150.284	122.549	139.389
druge naložbe	257.970	293.065	579.003
skupaj naložbe	4.337.823	4.035.005	1.471.336

Vir: Poslovno poročilo podjetja Droga 2002, str. 52.

V podjetju se tudi zavedajo, da je kakovost izdelka najpomembnejša zahteva sodobnega poslovnega procesa. Stroge kakovostne zahteve za Drogine izdelke se začno udejanjati že pri dobaviteljih, saj lahko porabnikom le tako zagotavljajo kakovostne in zdrave izdelke.

Zaradi boljše kakovosti izdelkov so se vodilni v podjetju odločili, da bodo udejanjili višjo stopnjo medsebojnih odnosov na način partnerskega odnosa. Ta višja raven sodelovanja v smislu partnerskega odnosa se kaže v: skupnih dogovorih (pogodbe, roki, odgovornost), vključevanju dobavitelja v projekte, sprotne odpravljanju pomanjkljivosti, skupnih vlaganjih v razvoj itd. Tako so v podjetju v letu 2002 poslovali s 165 dobavitelji. Vrednost nabave je znašala 7029 milijonov SIT, kar je v primerjavi z letom prej za 6 odstotkov več (Poslovno poročilo podjetja Droga za leto 2002, str. 48, 49).

V Drogi razvrščajo dobavitelje v skladu s sistemom ISO 9001:2000 (pridobljenim v letu 2002) in ocenjujejo vse dobavitelje, ki so imeli v obdobju enega leta več kot dve dobavi. Njihovo razvrščanje opravi služba za kakovost po sistemu treh kriterijev. Končna ocena razvrsti dobavitelje v štiri skupine A, B, C ali D. Cilj podjetja je imeti največ dobaviteljev v skupini A in B, kjer je najboljša kvaliteta, dobaviteljem v razredu C pa predlagajo korenite ukrepe z rokom za odpravo neskladij.

V letu 2002 je Droga razvrstila v razred najbolj kvalitetnih dobaviteljev (razred A) 80% dobaviteljev (v letu 1999 je bilo v A razred razvrščenih le 57% dobaviteljev) (Poslovno poročilo podjetja Droga za leto 2002, str. 49). Podjetje nima težav z dobavo surovin, saj

ima največ dobav blaga s strani strateškega partnerja, ki je tudi največji lastnik v podjetju. Podjetje nima prevelikih zalog, saj se dobavlja po načelu ravno ob pravem času. Število vseh dobaviteljev se vsako letno zmanjšuje, kar nam kaže tabela 22.

Tabela 22: Pregled števila dobaviteljev v obdobju 1999-2002

Leto	1999	2000	2001	2002
število vseh dobaviteljev	188	181	179	165
število dobaviteljev z več kot dvema dobavama	149	134	134	130

Vir: Poslovno poročilo podjetja Droga za leto 2002, str. 50.

Droga je zaradi dobav surovin iz tujine pri svojem poslovanju izpostavljena valutnemu tveganju, obrestnemu tveganju, tveganju spremembe cen surovin, likvidnostnemu tveganju ter tveganju neizpolnitve nasprotne stranke. Visoka stopnja spremenljivosti vrednosti ameriškega dolarja in cen surove kave sta zahtevali večjo pozornost kot druga finančna tveganja. Tako je temeljna usmeritev Droge, d.d. pri obvladovanju finančnih tveganj, da si ceno kave zagotovi s terminskimi nakupi, medtem ko so cene drugih surovin dogovorjene vnaprej. Na način terminskih pogodb in z vnaprej dogovorjeno ceno si Droga, d.d. zagotovi stabilno ceno surovin, tako da ne prihaja do kratkotrajnih vplivov na ceno surovin.

V Drogi že četrto leto spodbujajo iskanje novih zamisli v obliki sistema koristnih predlogov. Merila za vrednotenje koristnih predlogov so: olajšanje delovnih razmer, poenostavitev delovnih postopkov, dvig kakovosti izdelkov, znižanje stroškov, izboljšanje opreme in orodij, čiščejše in bolj urejeno okolje ter večja varnost pri delu. Predlogi se razvrstijo na drobne koristne predloge (ki so majhni in preprosti, stroški izvedbe so nizki ali jih celo ni, izvedba je hitra, prihranki pa težko izračunljivi) ter na klasične predloge (so večji, pomembni za napredek vsega podjetja, za študijo in izvedbo je potrebno timsko delo, njihova uvedba zahteva višje izdatke).

Droga je razvila poti spremljanja, vrednotenja in razvrščanja koristnih zbranih predlogov, sistem pa so povezali z njihovim uresničevanjem. Seveda dobre ideje materialno in nematerialno spodbujajo, nagrajen je vsak predlog, vsako leto pa še posebej nagradijo najboljše inovatorje. V letu 2002 je podjetje obravnavalo 247 koristnih predlogov 85 zaposlenih, s čimer so po številu predlogov in številu avtorjev občutno presegle plan in rezultate preteklih let (Poslovno poročilo podjetja Droga za leto 2002, str. 52). Tako so v Drogi s pomočjo uvedbe koristnih predlogov zaposlenih ustvarili za 12 milijonov tolarjev letne gospodarske koristi (Poslovno poročilo podjetja Droga za leto 2002, str. 4).

Produktivnost dela, merjena z dodano vrednostjo na zaposlenega, se je v podjetju v zadnjih treh letih (2000-2002) povečala za 21 odstotkov in je višja od povprečja panoge za 72

odstotkov. V letu 2002 je presegla 10,2 milijona SIT na zaposlenega. Za primerjavo naj povem, da je bila v letu 2001 dodatna vrednost na zaposlenega v živilskopredelovalni panogi v enakem obdobju 5,910 milijona SIT (Poslovno poročilo podjetja Droga za leto 2002, str. 29 ter Slovenska živilskopredelovalna industrija v letu pred pristopom k EU, 2003, str. 19).

V letu 2002 so v Drogi Portorož na novo razvili 61 izdelkov, in sicer 32 za široko rabo, 16 pa po zahtevah kupcev ter 13 za povezana podjetja. Realizacija novih izdelkov za široko rabo in znane kupce je v letu 2002 dosegala vrednost 0,66 odstotka celotnih prihodkov. V Drogi so ponosni na čaje, pri katerih so v lanskem letu pridobili dovoljenje za proizvodnjo in promet odvajalnega čaja, ki ga je bilo potrebno registrirati kot zdravilo. Omenjen izdelek bo v prodaji le v lekarnah in specializiranih prodajalnah.

Proizvodne zmogljivosti so po oceni zasedene 65%. Najbolj so obremenjene zmogljivosti za proizvodnjo paštete, te so obremenjene 95%, najmanj pa linija za pakiranje čajev in začimb. Seveda pa so zmogljivosti obremenjene v odvisnosti od sezone, saj čaji v poletnih mesecih ne gredo najbolje v prodajo, prav tako pa je tudi proizvodnja soli v močni odvisnosti od zimskih razmer.

V tabeli 23 je podana zbirna ocena prednosti in slabosti tehnološko in raziskovalno-razvojne podstrukture podjetja Droga Portorož, ki na podlagi vseh navedenih delnih ocen kaže, da gre za dobro podstrukturo.

Tabela 23: Ocena prednosti in slabosti tehnološke in raziskovalno-razvojne podstrukture

Kazalec	Ocena				
	zelo dobro	dobro	srednje	slabo	zelo slabo
lokacija tovarne					
število in razvrstitev obratov					
stopnja avtomatizacije					
raven opremljenosti z opremo					
kakovost surovin in materialov					
stopnja odpisanosti opreme					
kakovost in razpoložljivost delovne sile					
razvoj novih izdelkov					
kakovost logističnih povezav					
stopnja izkoriščanja zmogljivosti					
kakovost nabavne službe					
Skupna ocena: dobro (3,72)	1	7	2	1	0

5.2.3. TRŽNA PODSTRUKTURA

Podjetje Droga je v letu 2002 ustvarilo za 17,4 milijarde SIT čistih prihodkov od prodaje, kar je za 8 odstotkov več kot leto poprej (Poslovno poročilo podjetja Droga za leto 2002, str. 22). Na domačem trgu je ustvarilo 62 odstotkov čistih prihodkov, preostalih 38 odstotkov pa je prodalo na tuje trge, večinoma na trge bivše Jugoslavije. Podjetje je na domačem trgu ustvarilo 10,6 milijarde tolarjev čistih prihodkov od prodaje izdelkov in storitev, kar predstavlja 61 odstotkov čistih prihodkov od prodaje, ter 158,9 milijona tolarjev od prodaje blaga in materiala, kar predstavlja 1 odstotek čistih prihodkov od prodaje. Izvoz je bil prav tako uspešen, saj je podjetje zabeležilo 5,9 milijarde tolarjev čistih prihodkov od prodaje izdelkov in storitev na tujih trgih, kar predstavlja 34 odstotkov čistih prihodkov od prodaje in 664,6 milijona tolarjev od prodaje blaga in materiala, kar predstavlja 4 odstotke čistih prihodkov od skupne prodaje.

Podjetje Droga ima naslednje tržne deleže na domačem trgu: kava ima 74% tržni delež in največjega konkurenta podjetje Loka, d.o.o. s tržnim deležem 6%, v programu čaji ima Droga 62% tržni delež in največjega konkurenta podjetje Hipp, d.o.o., ki ima 7% tržni delež, v mesnem programu ima Droga 20% tržni delež, največji konkurent je uvozno podjetje Lucija, d.o.o. z izdelkom Gavrilovič, ta ima 23% tržni delež. Program žitarice ima v Drogi 39% tržni delež, največji konkurent z 12% tržnim deležem pa je podjetje F.URL&CO. GMBH. Drogine začimbe imajo 50% tržni delež v primerjavi s podjetjem Kotanyi, ki ima 28% tržni delež. Poslovni program vložena povrtnina ima 17% tržni delež in največjega konkurenta Eto Kamnik, ki ima 56% tržni delež, v programu sol ima Droga 55% tržni delež, največji konkurent Macot, d.o.o. pa ima 35% tržni delež (Gral Iteó, 2003, str. 2,10).

Na domačem trgu so največji odjemalci trgovske verige, kot so Mercator, Tuš, Interspar in drugi trgovci. Večji odjemalci pa so še podjetja v gostinstvu, nekaj pa prodajo tudi direktno potrošnikom. Relativno gledano, prodajo trgovinam 82%, gostinstvu 9%, v direktni prodaji pa prav tako 9% celotne prodaje na domačem trgu (Poslovno poročilo podjetja Droga 2002, str. 23).

Zaradi močne konkurence v panogi podjetje Droga nima večjih vplivov na odjemalce. Odjemalcem podjetje redno dobavlja in nima težav z dobavnimi roki, saj je proizvodna kapaciteta le redkokdaj polno zasedena. Cene izdelkov podjetja Droga so v povprečju višje od cen konkurence, vendar je temu primerna tudi višja kakovost izdelkov. Podjetje Droga poskuša vplivati na potencialne kupce z oglaševanjem tako na televiziji, radiu kot na raznih jumbo plakatih. Svojo prisotnost ne zanemarja niti pri sponzorskih akcijah naših najboljših športnikov in promocijah na sejmih.

Največ prihodkov iz izvoza je podjetje ustvarilo na trgih nekdanje Jugoslavije, kjer je podjetje prodalo 82 odstotka od celotnega izvoza izdelkov. Največ je podjetje prodalo v

Bosno in Hercegovino (37 odstotka), sledijo Srbija in Črna gora (18 odstotkov), Hrvaška (15 odstotkov) in Makedonija (12 odstotkov). Preostale prihodke so ustvarili z izvozom v države Evropske unije, v vzhodno Evropo in na druge trge (tabela 24). Izvoz na trge nekdanje Jugoslavije obvladujejo prek povezanih podjetij. Največjo rast prihodkov je imel izvoz v Avstralijo, ki se je povečal za 76 odstotkov (tabela 25).

Tabela 24: Deleži prihodkov od prodaje izdelkov Droge na tujih trgih v letu 2002

Država izvoznica	Odstotek
Bosna in Hercegovina	37%
Srbija in Črna gora	18%
Hrvaška	15%
Makedonija	12%
Druge države EU	8%
Švedska	5%
Prekomorske države	3%
Drugo	2%
Skupaj	100%

Vir: Poslovno poročilo podjetja Droga 2002, str. 24.

Najpomembnejši izvozni program v letu 2002 je bil mesni program, katerega rast v primerjavi z letom poprej je dosegla 28 odstotkov. Dosegel je 77 odstotni delež v prihodkih od prodaje izdelkov na tujih trgih. Sledijo zelenjavni program z 8 %, žitarice s 6%, čaji s 4%, začimbe s 3%, kava z 1% ter sol z 1% deležem.

Tabela 25: Vrednost prodaje izdelkov Droge po državah v obdobju 2001 in 2002 (v SIT)

Država	2001	2002	Indeks
Bosna in Hercegovina	1.884.175	2.173.235	115
Srbija in Črna gora	783.736	1.077.643	138
Hrvaška	951.796	858.263	90
Makedonija	594.691	730.304	123
Avstrija	289.997	451.433	156
Švedska	256.606	293.588	114
Avstralija	57.755	101.521	176
Švica	62.503	74.572	119
Kanada	41.522	38.698	93
Združene države Amerike	34.146	33.981	100

Vir: Letno poslovno poročilo podjetja Droga, str. 24.

V letu 2002 je podjetje Droga kupilo podjetje v Sloveniji in Italiji. Z nakupom podjetja v Italiji se je podjetje Droga integriralo nazaj ter tako pridobilo cenejše surovine za izdelavo paštete. Z nakupom slovenskega podjetja je razširilo dejavnost na catering (oskrba s hrano). V obdobju od 2000 do 2002 je podjetje Droga porabilo za naložbe v nakupe povezanih podjetij 1,833 milijarde SIT (Poslovno poročilo podjetja Droga za leto 2002, str. 52).

V tabeli 26 je podana zbirna ocena prednosti in slabosti tržne podstrukture podjetja Droga Portorož, ki temelji na vseh izdelanih delnih ocenah in kaže, da ji gre ocena dobro.

Tabela 26: Ocena prednosti in slabosti tržne podstrukture

Kazalec	Ocena				
	zelo dobro	dobro	srednje	slabo	zelo slabo
ustreznost prodajnih poti					
tržni delež					
sposobnost takojšnih dobav					
odnos prodajna cena kakovost proizvodov					
vpliv na odjemalce					
konkurenčni položaj					
sestav odjemalcev					
delež domače proizvodnje					
rast prihodkov					
Skupna ocena: dobro (3,55)	1	3	5	0	0

5.2.5. FINANČNA PODSTRUKTURA

Pri oceni finančne podstrukture podjetja Droga Portorož bom v tem poglavju podatke črpal iz finančnih poročil podjetja. Podal bom tudi strukturno analizo, analizo trenda, primerjalno analizo in analizo s kazalniki. Analizo s kazalniki bom izvedel z naslednjimi štirimi tipi kazalnikov:

- kazalniki kratkoročne plačilne sposobnosti,
- kazalci obračanja,
- kazalci strukture financiranja,
- kazalci plačilnega vzvoda.

Kazalce bom torej primerjal med različnimi časovnimi obdobji in s panogo.

5.2.5.1. Kazalniki plačilne sposobnosti

S kazalniki (tabela 27) plačilne sposobnosti primerjamo posamezne postavke sredstev s posameznimi postavkami iz obveznosti do virov sredstev. Ti kazalniki so zanimivi za posojilodajalce, predvsem pri odobritvi kratkoročnih posojil, saj dajejo informacije o kreditni sposobnosti podjetja. V kolikor je v podjetju slabša kreditna sposobnost, bo managementu težje pridobivati posojila, saj bodo ob odobritvi posojila višji stroški financiranja. Podjetje mora za slabšo bonitetno oceno plačati višjo obrestno mero kot nadomestilo za višje kreditno tveganje.

Tabela 27: Kazalniki plačilne sposobnosti slovenske živilskopredelovalne panoge in podjetja Droga za obdobje od leta 2000 do leta 2002

Kazalniki plačilne sposobnosti	Leto						Ocena
	2000		2001		2002		
	Droga	Panoga	Droga	Panoga	Droga	Panoga	
1. Kratkoročni koeficient (zaloge+kratkoročne terjatve iz poslovanja+kratkoročne finančne naložbe+denarna sredstva) / kratkoročne obveznosti	2,0	1,3	1,8	1,3	1,9	1,3	Kratkoročni koeficient nam kaže, ali je podjetje sposobno poravnati tekoče obveznosti. Višja je vrednost kazalca, večja je verjetnost, da bo podjetje poravnalo tekoče obveznosti. Podjetju Droga se kazalnik rahlo niža, podjetje še zmeraj redno odplačuje obveznosti.
2. Pospešeni koeficient (kratkoročne terjatve iz poslovanja+kratkoročne finančne naložbe+denarna sredstva) / kratkoročne obveznosti	1,5	0,8	1,3	0,8	1,4	0,8	Kazalec kaže sposobnost odplačila kratkoročnega dolga, ne da bi vključeval zaloge. Kazalnik kaže, da je podjetje Droga sposobno poravnati kratkoročne obveznosti.

Vir: Bilanca stanja za Družbo Droga Portorož, d.d. za leta 2000-2002, AJ PES, 2003, FIPO.

5.2.5.2. Kazalniki obračanja

S kazalniki obračanja (tabela 28) proučujemo hitrost obračanja posameznih vrst sredstev. Skozi te se odraža učinkovitost poslovanja s sredstvi. Pri tem velja, da hitrejšje kot je obračanje sredstev, manj ima podjetje vezanih sredstev (Ban, 2000, str. 14).

Tabela 28: Kazalci obračanja za slovensko živilskopredelovalno industrijo ter podjetje Droga za obdobje od leta 2000 do leta 2002

Kazalniki obračanja	Leto						Ocena
	2000		2001		2002		
	Droga	Panoga	Droga	Panoga	Droga	Panoga	
1. Koeficient obračanja terjatev prihodki iz poslovanja / povprečne kratkoročne in dolgoročne terjatve iz poslovanja	4,0	5,2	3,5	5,4	3,7	5,2	Kaže na število obratov terjatev v denarna sredstva v enem letu. Kaže uspešnost pri izterjavi terjatev in nam poda informacije o plačilni sposobnosti kupcev. Višji količnik je boljši.
2. Dnevi vezave terjatev do kupcev 365 dni / koeficient obračanja terjatev do kupcev	91	70	103	68	98	70	Kaže nam, za koliko dni so bile vezane terjatve do kupcev. Droga ima slabši kazalnik kot panoga.
3. Koeficient obračanja zalog proizvodov prihodki poslovanja / povprečne zaloge	6,1	6,7	6,8	7,1	6,8	6,9	Kaže nam število obratov zaloge proizvodov v letu dni. Za podjetje, ki ima visok koeficient, pravimo, da ima dobro poslovanje z zalogami.
4. Dnevi vezave zalog 365 dni/koeficient obračanja	59	54	54	51	55	53	Kaže nam, koliko dni je trajal en obrat zaloge. Droga ima slabši kazalnik kot panoga.
5. Koeficient obračanja obveznosti do dobaviteljev nabavna vrednost materiala in storitev / povprečne kratkoročne in dolgoročne obveznosti do dobaviteljev	3,9	2,1	1,2	2,0	1,5	1,9	Pove nam, kolikšen je povprečen obrat obveznosti do dobaviteljev. Primerjamo ga tudi s koeficientom obračanja do kupcev. Količnik je za podjetje Droga ugoden, saj je nižji od panoge.
6. Dnevi vezave obveznosti do dobaviteljev 365 dni/koeficient obračanja obveznosti do dobaviteljev	92	173	280	179	241	186	Kaže nam, v koliko dneh podjetje poravnava kratkoročne obveznosti iz poslovanja. Kazalnik je za Drogo ugoden.
7. Koeficient obračanja sredstev prihodki iz poslovanja/povprečna sredstva	0,8	0,8	0,7	0,9	0,7	0,8	Pove nam, kolikšno je število obratov sredstev v letu dni. Višji količnik je boljši, saj pomeni, da podjetje hitreje obrne sredstva z danimi prihodki.

Vir: Izkaz uspeha za družbo Droga Portorož, d.d. za leta 2000-2002, Bilanca stanja za Družbo Droga Portorož, d.d. za leta 2000-2002, AJ PES, 2003, FIPO.

Izračunani kazalniki kažejo, da podjetje Droga izboljšuje vrednosti kazalnikov obračanja.

5.2.5.3. Kazalniki strukture financiranja

Kazalniki strukture financiranja (tabela 29) analizirajo določene vidike financiranja podjetja. Pri tem nas zanima predvsem delež kapitala in dolgov v strukturi vseh virov financiranja. Ti kazalniki so pomembni pri dolgoročnih odločitvah o politiki financiranja podjetja, med zunanjimi uporabniki pa zanimajo posojilodajalce, saj jim kažejo tveganost glede vračil glavnice in plačila obresti.

Tabela 29: Kazalniki strukture financiranja za živilskopredelovalno dejavnost in podjetja Droga za obdobje 2000 do 2002

Kazalniki strukture financiranja	Leto						Ocena
	2000		2001		2002		
	Droga	Panoga	Droga	Panoga	Droga	Panoga	
1. Delež dolgov v financiranju v % (dolgoročne obveznosti+kratkoročne obveznosti) / obveznosti do virov sredstev	33	34	34	34	32	35	Kazalnik nam prikazuje, kolikšen del sredstev je financiran s tujimi viri oziroma dolgovi. Pove nam, kolikšna je finančna odvisnost podjetja do zunanjih virov financiranja. Ocenjujem, da Droga posluje ustrezno.
2. Delež kapitala v financiranju v % kapital / obveznosti do virov sredstev	67	66	66	66	68	65	Kazalnik kaže, koliko je kapitala v celotni pasivi podjetja. Kazalnik ocenjujem kot ustrezen, mogoče bi lahko bil malenkost nižji – več zadolževanja.
3. Kazalnik finančnega vzvoda v % (dolgovi-rezervacije) / kapital	33	46	33	52	31	51	Večji je kazalnik, večji je delež dolgov med viri financiranja. Zadolženost Droge se je rahlo znižala. Droga še ne izkorišča povsem finančnega vzvoda.
4. Pokritje obresti v % dobiček iz poslovanja / odhodki iz financiranja	242	68	303	25	463	87	Pove nam, kolikšni so finančni odhodki za obresti in druge obveznosti v povezavi z dobičkom iz poslovanja. Droga ima ustrezen kazalnik.

Vir: Izkaz uspeha za družbo Droga Portorož, d.d. za leta 2000-2002, Bilanca stanja za Družbo Droga Portorož, d.d. za leta 2000-2002, AJ PES, 2003, FIPO.

Zbirna ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture podjetja Droga je podana v tabeli 30 na temelju vseh navedenih delnih ocen. Kaže na dobro finančno podstrukturo podjetja.

Tabela 30: Ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture

Kazalec	Ocena				
	zelo dobro	dobro	srednje	slabo	zelo slabo
kazalci plačilne sposobnosti					
kratkoročni koeficient					
pospešeni koeficient					
kazalniki obračanja					
koeficient obračanja terjatev					
dnevi vezave terjatev do kupca					
koeficient obračanja zalog proizvodov					
dnevi vezave zalog					
koeficient obračanja obveznosti do dobaviteljev					
dnevi obveznosti do dobaviteljev					
koeficient obračanja sredstev					
kazalec strukture financiranja					
delež dolgov v financiranju					
delež kapitala v financiranju					
kazalnik finančnega vzvoda					
pokritje obresti					
Skupna ocena: dobro (3,85)	1	9	3	0	0

5.2.6. KADROVSKA PODSTRUKTURA

Delovna sila je tista, ki uresničuje načrte in je tudi ključno sredstvo za uspeh poslovnega procesa podjetja. To je eden od razlogov, da je prva skrb managerjev ustrezna motivacija zaposlenih in vzpostavljanje pripadnosti zaposlenih v podjetju. Managerji morajo zaposlene vplesti v procese sprememb, saj le tako uresničujejo skupne interese. Vodstveni kader se mora navaditi, da je edina pot do motiviranih in s tem uspešnih zaposlenih delavcev delo z ljudmi in ne le dajanje nalog (Armstrong, 1990, str. 20).

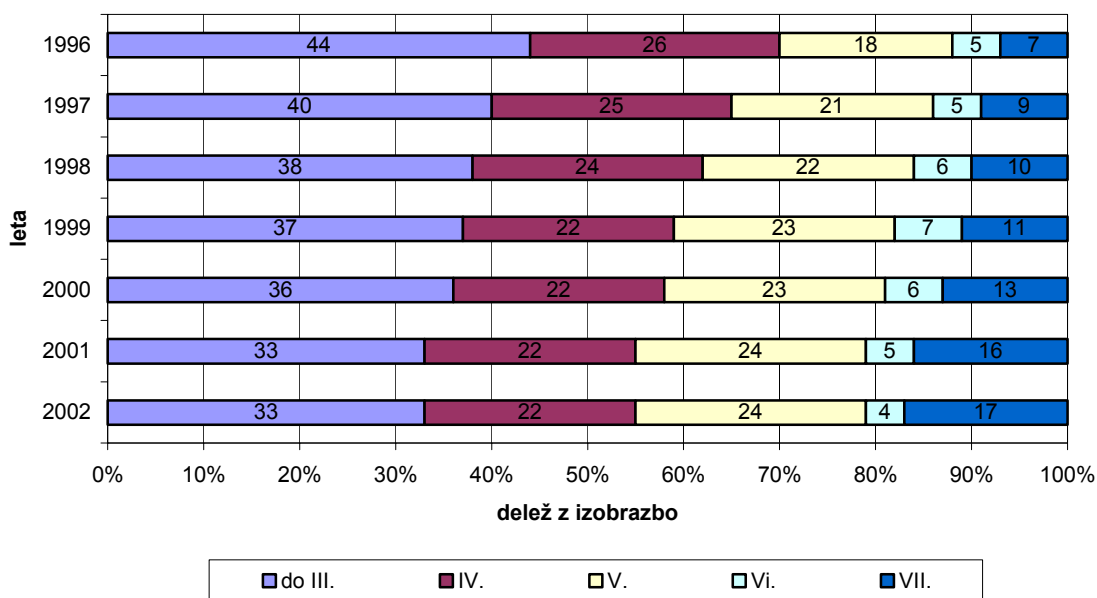
Čedalje ostrejša konkurenca, globalizacija in hiter tehnološki napredek so vzvodi velikih sprememb v poslovanju podjetij. Da bi se soočali in prilagajali hitrim spremembam ter ohranili poslovno uspešnost, so si v Drogi zastavili sodoben poslovni sistem spremljanja sprememb na področju ravnanja z zaposlenimi. V Drogi se namreč zavedajo, da so

zaposleni ključni del intelektualnega premoženja, ki ga med drugim sestavljajo znanje in izkušnje, izobrazba in strokovna usposobljenost, sposobnosti, povezane z delom, veščine, inovatorstvo, ustvarjalne, odzivne in druge zmožnosti.

Iz slike 15 vidimo, kako so se v letih 1996-2002 gibal deleži zaposlenih po izobrazbi v podjetju Droga. Največje število zaposlenih delavcev ima v podjetju Droga do III. stopnje izobrazbe, teh je 211, sledijo delavci s V. stopnjo izobrazbe, teh je 153, s IV. stopnjo je 140 delavcev, s VII. stopnjo jih je 104 in VI. stopnjo ima 26 delavcev. Izobrazbeno strukturo ocenjujem kot dobro, saj se delež visoko izobraženega kadra povečuje. To je tudi eden izmed pokazateljev, da je kakovost posloводства dobra.

Vodilno osebje v podjetju Droga je visoko profesionalno, kljub temu pa so se v letu 2003 izvršile pri članih uprave spremembe v sestavi. Tako so bili vsi trije člani uprave razrešeni s položajev, imenovana pa sta bila dva nova člana uprave. Jasnih vzrokov za to mi moja analiza ni pokazala, zato menim, da niso bili ekonomske narave. Nadzorni svet podjetja je navajal kot vzrok zamenjave slabo komuniciranje uprave z zaposlenimi in z ožjim okoljem podjetja, s čimer pa se kolektiv ni enoglasno strinjal. Zamenjavo predsednika uprave podjetja v letu 2003 ne morem razložiti na temelju večjih zaznanih slabosti v kadrovski strukturi podjetja.

Slika 15: Primerjava izobrazbene strukture zaposlenih v podjetju Droga med leti 1996 in 2002



Vir: Poslovno poročilo Droge Portorož za leti 2001 in 2002.

Sistem kadrovanja in izbora na novo zaposlenih je začetek merjenja in spremljanja zaposlenih, ko se kandidat zaposli v podjetju. Proces kadrovanja in izbora na novo zaposlenih v Skupini Droga temelji na opisu delovnih mest, ciljih podjetja in ciljih posameznih poslovnih funkcij. V Drogi dajejo prednost notranjemu trgu dela, ki na eni strani sistematično omogoča pridobivanje delovne prakse, na drugi strani pa upošteva želje in ambicije zaposlenih, ki jih izrazijo v letnih pogovorih. Postopek izbora je sistematičen in sestavljen iz poglobljenega pogovora ter psihološkega mnenja o kandidatih. Končno odločitev o izboru sprejme tim za izbor na novo zaposlenih (Poročilo zaposlenih 2002/2003, str. 7).

Prve meritve uspešnosti delavca so nato podlaga za izvedbo letnih pogovorov, ki omogočajo delavcem sistematičen poklicni in osebni razvoj. Ti letni pogovori pa so tudi vir informacij za nadaljnje raziskovalne procese, saj dajejo jasne nadaljnje usmeritve za izobraževanje in usposabljanje delavca. Proces ravnanja z zaposlenimi je naravnan razvojno, vendar je z njim posredno povezan tudi sistem stimulatívne nagrajevanja in motiviranja zaposlenih. Letni pogovori pomenijo sistem vodenih pogovorov in sistem vodenja, katerega glavni cilj je dolgoročno zagotavljanje uspešnosti podjetja. Lahko rečem, da je povezovalni element celotnega procesa z zaposlenimi.

Cilj letnih osebnih pogovorov je tudi zgraditi in poglobiti zaupanje med vodjo in sodelavci oziroma timom, povečati delovno uspešnost posameznika in kadrovskega potencial, utrjevati vrednote Skupine Droga in skupaj z zaposlenimi načrtovati njihovo prihodnost. V letu 2002 so osebni pogovori potekali na vseh ravneh podjetja, v letu 2003 pa so prenesli pridobljene izkušnje na povezana podjetja.

Letni osebni pogovor se opravi enkrat letno za vse zaposlene v podjetju. Vodja najprej opravi letni osebni pogovor s svojim nadrejenim, potem pa s svojimi sodelavci. V pogovoru se lahko bolj poglobljeno pogovarjajo o vseh bistvenih elementih posameznikovega življenja v podjetju. Po opravljenem osebnem pogovoru je vodja odgovoren za spoštovanje in izvedbo dogovorjenega ter za čimhitrejše posredovanje povratnih informacij. Sistem letnih osebnih pogovorov omogoča sistematično postavljanje delovnih ciljev, pregled uresničevanja in zaznavanje potencialnih ovir pri uresničevanju teh ter dogovore, kako jih odpraviti (Poročilo o zaposlenih, 2002/2003 str. 7).

V Drogi so tudi vpeljali letne pogovore za razvoj vodij. Ta poteka z orodjem, imenovanim 270⁰, s pomočjo katerega se vsak vodja oceni sam, nato ga ocenijo še nadrejeni in njegovi podrejeni delavci. Droga prepozna dobrega vodjo, ko je le-ta usmerjen k cilju, organiziran, komunikativen ter ima sposobnosti za timsko vodenje (Poročilo o zaposlenih, 2002/2003, str. 8).

V letu 2002 je bilo v Drogi v izobraževanje vključenih 55 zaposlenih, kar pomeni devet odstotkov vseh zaposlenih v podjetju. Ker je danes poleg formalne izobrazbe potrebno še veliko drugega znanja, si v Drogi nenehno prizadevajo tudi za druge oblike izobraževanja

na področju trženja, financ in kadrovskih virov. Širjenje znanja in informacij ima podporo tudi v sistemu notranjega komuniciranja, ki poteka v internem glasilu Naš glas, po spletnih straneh, s sistemom vodenja kolegijev in na delovnih sestankih ter s sistemom mentorstva. V podjetju dajejo veliko za izobraževanje srednjega in vodilnega managementa, saj jih podpirajo z delnimi plačili podiplomskega izobraževanja, prav tako pa tudi redno pošiljajo perspektiven kader na razne seminarje, kjer udeleženci poskušajo pridobiti določena specialna znanja.

Spremljanje zadovoljstva zaposlenih je v Drogi že dolga leta ustaljena praksa, saj pravijo, da je pomembna povezava zadovoljstva zaposlenih z rezultati in učinki pri delu. Vodilni v podjetju se tudi zavedajo, da vse bolj ključno postaja vprašanje, kako naj podjetje omogoči zaposlenim, da uveljavijo svoje znanje in zamisli ter so tako zadovoljni in uspešni v svojem delu. Stopnja splošnega zadovoljstva je odvisna od subjektivnega zaznavanja vsakega posameznika, je pomemben kazalnik o tem, kaj se dogaja v podjetjih. Z merjenjem organizacijske klime želijo: izmeriti vitalnost in energijo podjetja, opozoriti na potrebne izboljšave, uvesti v dejavnosti izboljšave, izboljšati medsebojne odnose, izboljšati vodenje dela ter povečati motivacijo zaposlenih. Leta 2001 se je Droga vključila v raziskavo SiOK (primerjalno raziskovanje organizacijske klime v slovenskih organizacijah) in rezultati so pokazali, da so kazalci organizacijske klime v Drogi primerljivi s slovenskim povprečjem (več glej Poročilo o zaposlenih 2002/2003, str. 10). Iz raziskave je tudi razvidno, da motivacija zaposlenih ni ustrezna.

Sistem nagrajevanja je v Drogi dinamičen, določa način spodbujanja dosežkov. Razdeljen je na dva sistema. Prvi je individualno nagrajevanje, s katerim želijo oblikovati individualno oceno, drugi pa je skupinskega značaja, ki je vezan na rezultate (Poročilo o zaposlenih, 2002/2003, str. 13). Sistem napredovanja v podjetju je naravnani preveč na formalno izobrazbo kandidata. To velja zlasti za nižji management, pri katerem bi bilo potrebno vključiti v sistem napredovanja še zavzetost za delo, samostojnost in delovne izkušnje.

Tabela 31 nam kaže število zaposlenih v podjetju Droga na dan 31. december 2002, število v oklepaju se nanaša na Skupino Droga z vsemi njenimi podjetji. Tabela nam kaže, da se je v podjetju nadaljeval trend povečevanja zaposlenosti, saj se je za lansko leto zaposlenost povečala za tri odstotke. Povprečna starost delavca znaša 41 let, podjetje pa nosi povprečen strošek izobraževanja v višini 78.809,00 SIT na leto na zaposlenega. Dobro stanje v podjetju Droga pa nam kaže med drugim tudi podatek o indeksu plač, saj imajo zaposleni v Drogi v povprečju za trideset odstotkov višjo plačo, kot je povprečje plač v panogi.

Tabela 31: Izbrani kadrovske kazalci za podjetje Droga za leto 2002

Kazalec	Vrednost
Število zaposlenih	625
Prihodi	128
Odhodi	109
Povprečna starost	41
Stroški izobraževanja na osebo	78.809,00 SIT
Povprečna plača - Droga d.d.	277.159,00 SIT
Povprečna plača – panoga	213.468,00 SIT
Indeks povprečne plače (Droga / panoga)	130

Vir: Poročilo zaposlenih 2002/2003, str. 4.

Skupina Droga je s pomočjo najboljših svetovnih praks oblikovala lasten proces ravnanja z zaposlenimi. Izhodišče za postavitve in uresničevanje strategije ravnanja z zaposlenimi so strateške zahteve, ki izhajajo iz strategije podjetja. Pri tem pa sistematično spremljanje in kadrovske analize procesa ravnanja z zaposlenimi dajejo podjetju povratno informacijo, ki vpliva na strategijo podjetja.

Droga ima tudi zelo jasno razčlenjen sistem dokumentov, ki opredeljujejo delovna mesta, kot so: zahtevana izobrazba, izkušnje, spretnosti in delno tudi lastnosti zaposlenih, ki so jasno zapisane in definirane v:

- opisih delovnih mest in nalog, ki so uporabni in sprotno posodobljeni (do leta 2002 so opisi vsebovali tudi cilje, odgovornosti in pristojnosti zaposlenega, za leto 2003 pa so teme opredeljene v posebnem dokumentu, ki je del sistema letnih pogovorov),
- katalogu strateških, ključnih ter standardnih znanj,
- katalogu vedenj in
- kodeksu poslovne etike.

Zbirna ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture podjetja Droga je podana v tabeli 32. Na temelju vseh navedenih delnih ocen, kaže na srednjo kadrovske podstrukture podjetja.

Tabela 32: Ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture

Kazalec	Ocena				
	zelo dobro	dobro	srednje	slabo	zelo slabo
število zaposlenih					
kakovost posloводства					
starostna struktura					
kadrovanje zaposlenih					
razvoj vodilnih kadrov					
ustreznost izobraževanja					
izobrazbena struktura					
motivacija zaposlenih					
pripadnost podjetju					
fluktuacija					
skrb za izobraževanje zaposlenih					
Skupna ocena: srednje (2,90)	0	3	5	2	1

5.2.7. ORGANIZACIJSKA PODSTRUKTURA

Sedež družbe Droga Portorož je v Izoli na Industrijski cesti 21. Upravo družbe sestavljata predsednik uprave ter član uprave. Predsednik uprave je odgovoren za splošno vodenje družbe in kadrovske zadeve, do zaposlitve tretjega člana uprave pa prevzema tudi naloge nabave, prodaje in izvoza. Član uprave je odgovoren za finance, poslovno informatiko in povezana podjetja [URL: <http://seonet.ljse.si>].

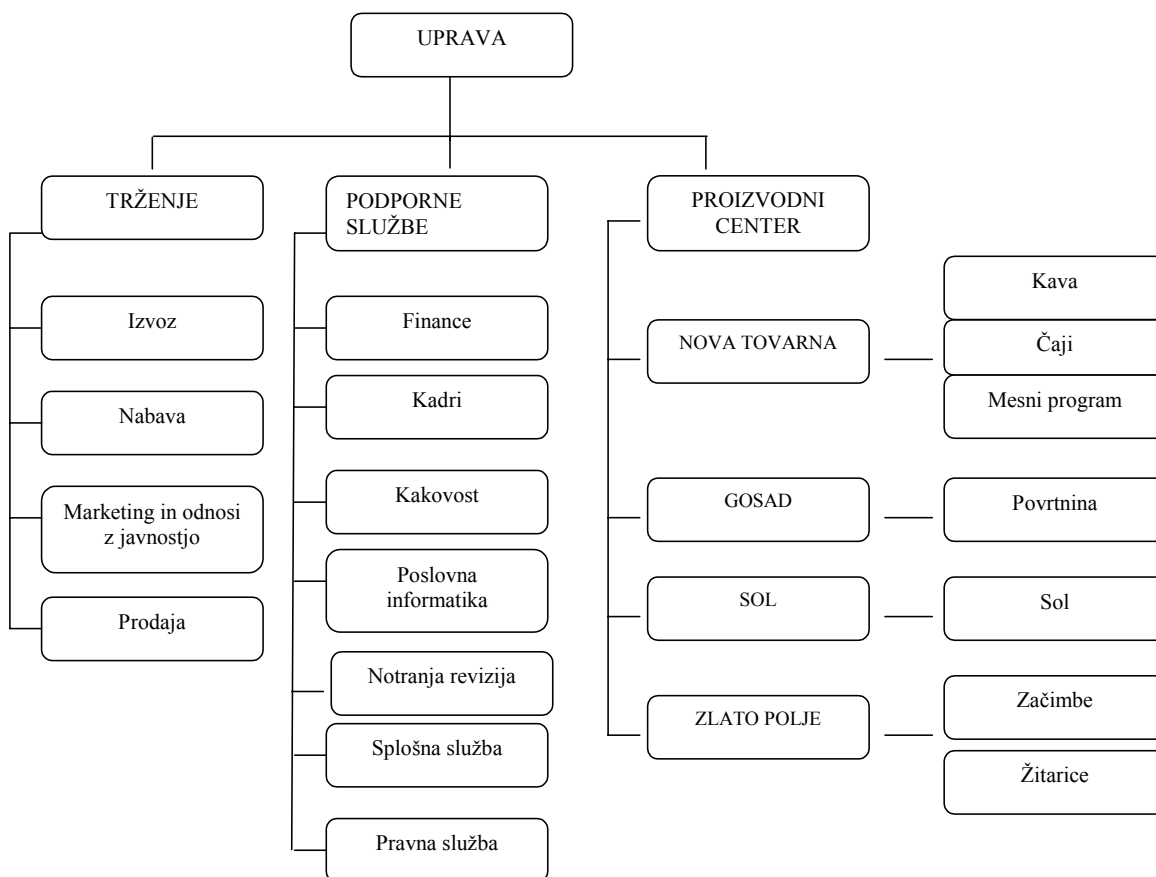
Organizacijska struktura Droge je divizijska. Poleg uprave družbe sestavljajo vrhnje posloводство še direktor trženja, direktorji podporne službe ter direktorji povezanih podjetij in direktorji proizvodnih centrov (slika 16).

Sektor trženja se deli naprej na izvoz, nabavo, marketing in odnos z javnostjo in prodajo. V podpornih službah najdemo oddelke finance, kadri, kakovost, poslovna informatika, notranja revizija, splošna služba ter pravna služba.

V organizacijski sestavi ima podjetje Droga proizvodne centre. Največji je proizvodni center Nova tovarna, kjer se vrši predelava čaja, kave in paštete. Žitarice in začimbe se proizvajajo v proizvodnem centru Zlato polje, sol v PC Sol, zelenjava v proizvodnem centru Gosad v Središču ob Dravi.

Droga ima v svoji organizacijski strukturi še povezana podjetja. Na Hrvaškem ima Droga dve podjetji v Bujah, Droga Buje, d.o.o. ter Lasago, d.o.o., prav tako ima dve podjetji v Bosni in Hercegovini, Droga Sarajevo, d.o.o. ter Konzum, d.d.. Svoja podjetja ima še v Makedoniji (Droga Skopje, d.o.o. ter Argo-Impeks Droga, d.o.o.), na Kosovu (Droga Priština, d.o.o.), v Srbiji in Črni gori (Droga Beograd, d.o.o.), na Švedskem (Droga Livsmedel), v Italiji (Sandri, S.p.a.), Rusiji (Slovita, d.o.o.) ter podjetje v Vinici (Vivo, d.o.o.).

Slika 16: Organizacijska struktura podjetja Droga Portorož



Vir: Poslovno poročilo podjetja Droga Portorož, 2002, str. 19.

Uresničevanje plana preverjajo preko doseženih rezultatov. Letni plan, katerega izdelajo v oddelku za kontroling, ki ga potrdi uprava, je podlaga za operativne proizvodne in finančne plane. Zaradi specifičnosti proizvodnje, ki zahteva dolgo časovno obdobje za spremembo proizvodnje, morajo biti spremembe planov, če do njih pride, opravljene pravočasno. Operativni plani se pripravljajo četrtno. Naloge, pristojnosti in odgovornosti posameznih sektorjev, služb in oddelkov so natančno razmejene in predpisane s standardi ISO 9001. Za čas odsotnosti vodilnih delavcev se začasno določajo natančna pooblastila z natančnim krogom pristojnosti.

Pred sprejemom pomembnih odločitev se celotni management posvetuje in tehta različne pozitivne in negativne posledice posamezne odločitve. Pristojnosti vodij so velike, vendar v povezavi z odgovornostjo. Težava v podjetju je komunikacija s podrejenimi in z ožjim okoljem podjetja. Ta cilj si je zadala tudi nova uprava imenovana v letu 2004, saj želi biti bolj dostopna in odprta do delavcev. V kolikor se bo nadaljevala slaba komunikacija uprave z delavci, se lahko zgodi, da zaposleni izgubijo predstavo o namenu posameznih strateških odločitev in ukrepov v podjetju, saj podjetje nastopa v prehranjevalni panogi, ki zahteva natančno in konstantno informiranje udeležencev.

Dokumentacija je v Drogi zahvaljujoč standardom ISO 9001 dovolj standardizirana, da se jo zlahka in brez napak prenese v računalnik. Informacijski sistem v veliki meri sami razvijajo in vzdržujejo. Problem so starejši zaposleni, ki prednosti in vse možnosti relativno dobre informacijske podpore ne znajo povsem izkoristiti.

Podjetje ima tudi brezplačno telefonsko številko 080 11 31, dosegljivo za morebitna vprašanja kupcev. S pomočjo te številke so v Drogi dosegli učinkovit način posredovanja ustreznih informacij uporabnikom. V letu 2002 so na telefonsko številko evidentirali približno 4000 klicev.

Komuniciranje z javnostjo je primerno. Svoje delničarje podjetje obvešča z letnimi poročili, v katerih objavlja poslovne rezultate preteklega leta. Med poslovnim letom pa o aktualnih dogodkih obveščajo javnost preko Seoneta (Ljubljanska borza) ali pa medijev.

Zaposleni so podjetju pripadni in cenijo poštenost. Spremembe v podjetju zaposleni sprejemajo z odporom, seveda pa soglašajo, da so spremembe sestavni del poslovnega življenja in se temu skušajo prilagajati.

Na temelju vseh navedenih delnih ocen je v tabeli 33 podana skupna ocena organizacijske podstrukture, ki kaže, da gre za dobro podstrukturo.

Tabela 33: Ocena prednosti in slabosti organizacijske strukture.

Kazalec	Ocena				
	zelo dobro	dobro	srednje	slabo	zelo slabo
jasnost organizacijske strukture					
komuniciranje z javnostjo					
lokacija uprave					
lokacija obratov					
delegiranje pristojnosti					
področje odgovornosti					
image podjetja					
skrb za okolje					
poslovni informacijski sistem					
sistem nagrajevanja					
sistem napredovanja					
sistem načrtovanja in kontrole					
vzdušje med zaposlenimi					
Skupaj ocena: dobro (3,46)	2	4	5	2	0

5.3. ANALIZA PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI PODJETJA DROGA PORTOROŽ

Za izvedbo ocenjevanja priložnosti in nevarnosti posameznih podstruktur podjetja vzamemo ugotovitve iz analize okolja ter ugotovitve iz predhodnega poglavja, ko smo ocenjevali prednosti in slabosti podjetja Droga, in jih povežemo.

5.3.1. PODSTRUKTURA PROIZVODA

V tabeli 34 je podana ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti podjetja Droga Portorož, d.d. z vidika proizvodnega programa.

Tabela 34: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti strukture proizvoda podjetja Droga Portorož

Ocena elementov podstrukture proizvoda	Strateške implikacije
Podjetje skuša svojo prisotnost povečati na zahodnih trgih, kjer je značilen visok standard kakovosti izdelka.	Podjetje mora nenehno slediti ustreznim zakonskim zahtevam, ki veljajo v posamezni državi uvoznici. Poleg tega pa mora tudi skrbeti za kakovost, tako da si pridobi in skrbi za doseganje standardov, ki jih narekujejo stroga pravila v prehrabni industriji. Veliko nevarnost bi lahko predstavljale odškodninske tožbe zastrupljenih potrošnikov.
Proizvodni program mesni izdelki ustvarjajo premalo prihodkov na domačem trgu. Omenjeni proizvodni program ima nizek tržni delež, saj dosega komaj 20 % na slovenskem trgu.	Prepričati potrošnike, da je njihov izdelek bolj zdrav in kvalitetnejši v primerjavi s konkurenco. Potrošnike pridobiti z akcijskimi cenami in jih tako navaditi na njihove izdelke. V očeh kupca je potrebno doseči zaupanje v kvaliteto blagovne znamke.
Proizvodni program kava je preveč vezan na domači trg, saj doseže v tujini le 80 mio. SIT prodaje.	Agresivnejši trženski pristop na tuje trge, zlasti na področje bivše Jugoslavije, saj je tam potrošnja kave velika.
Zaradi sezonskega značaja je proizvodnja čaja neenakomerna.	Optimizirati proizvodnjo čaja, da bodo delavci delali bolj fleksibilno. Potrebno bo povečati skladišče za čaje, saj je čaj izdelek z določenim rokom trajanja.
Proizvodni program zelenjava nima ugodnega tržnega deleža na slovenskem trgu.	Narediti raziskavo, zakaj je podjetje Eta Kamnik uspešnejše ter posledično izpeljati sankcije. Možen bi lahko bil ugodnejši dogovor o dobavi surovin s strani dobaviteljev.

5.3.2. TEHNOLOŠKA IN RAZISKOVALNO-RAZVOJNA PODSTRUKTURA

Podjetje ne more delovati brez ustrezne tehnologije. Nekatere glavne možnosti in nevarnosti na področju tehnološke podstrukture v Drogi Portorož je mogoče razbrati iz tabele 35.

Tabela 35: Ocena poslovnih možnosti in nevarnosti tehnološke in raziskovalno razvojne podstrukture podjetja Droga

Ocena podstrukture in njenih sestavin	Strateške implikacije
Podjetje je locirano na ustrezni lokaciji, saj ji prostorska okolica dopušča nadaljnjo širitev proizvodnje.	Kljub temu da podjetje ne občuti prostorskih omejitev, mora uporabljati svoje zemljišče racionalno in namensko.
Proizvodna oprema je zelo sodobna, z visoko zmogljivostjo in ustreza vsem zahtevam za proizvodnjo.	Nadaljevati s selektivnimi vlaganji v proizvodne obrate glede na perspektivnost posameznih programov in izkoristi obstoječe davčne olajšave za investicije.
Delovna sila se v Sloveniji draži in bo sčasoma postajala primerljiva po ceni z delovno silo v EU.	Postopna avtomatizacija vseh poslovnih procesov, kar bi pomenilo zmanjšanje stroškov dela.
Zakonodaja bo na evropskem trgu zelo restriktivna pri nabavi surovin, saj se predvidevajo strožji predpisi, ko surovine prehajajo iz držav, ki so izven EU.	Nabavne tokove bo potrebno temeljito proučiti in po možnosti preusmeriti nabavo na trg znotraj članic EU.
Cene surovin so na svetovnem trgu zelo volatilne, izoblikujejo se glede na ponudbo in povpraševanje na blagovnih borzah. Tudi valutni tečaji so precej nihajoči, zlasti dolar.	Zadržati dosedanje politiko stabiliziranja cen surovin ter z valutnimi pogodbami še bolj zaščititi podjetje pred spremembami vrednosti valute.

5.3.3. TRŽNA PODSTRUKTURA

Tretja pomembna podstruktura je tržna. Ocena njenih poslovnih priložnosti in nevarnosti je podana v tabeli 36.

Tabela 36: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti z vidika tržne podstrukture

Ocena elementov tržne podstrukture	Strateške implikacije
Z vstopom Slovenije v EU se bo izjemno poslabšala prodaja v države, kjer ima Slovenija sklenjene bilateralne pogodbe, saj bodo sporazumi neveljavni. Iz tega razloga lahko pričakujemo nujen dvig prodajnih cen Droge v določenih državah tudi za 30 odstotkov.	Ta nevarnost bo močno vplivala na poslovanje podjetja, saj Droga največ proizvodnje izvozi na trge bivše Jugoslavije, kjer se bodo bilateralne pogodbe ukinile. Podjetje naj skuša prenesti dele proizvodnje v te države in se tako izogniti visokim carinam. Podjetje naj pridobi zunanja podjetja, ki se bodo ukvarjala s carinsko problematiko.

(Nadaljevanje tabele 36:)

Ocena elementov tržne podstrukture	Strateške implikacije
Prodaja na domačem trgu je dokaj stabilna, prisotna je močna konkurenca, ki se bo z vstopom Slovenije v EU še povečala.	Zadržati tržne deleže na domačem trgu in skušati povečati prisotnost z novimi izdelki, ponuditi konkurenčnejše cene, oblikovati agresivnejši marketinški prijem.
Na jugovzhodnih trgih so politične in gospodarske razmere nestabilne.	Tej nevarnosti se kaže izogniti tako, da se poveča izvoz v stabilne države Evropske unije in tako uravnoteži obsege prodaje.
V svetu je zaznaven trend razvijanja partnerskih odnosov med proizvajalci in prodajalci, ki se vežejo dolgoročno drug na drugega, kar je lahko resna nevarnost. To se bo kazalo v manjšanju prodaje na trgu in s tem tržnega deleža.	Skušati pridobiti strateškega partnerja iz trgovinske branže tako, da ga vežemo nase z lastništvom podjetja. To bi bilo možno z dokapitalizacijo podjetja, v katero bi stopil potencialni trgovec. Ta bi nato deloval v podjetju kot delničar. Pridobljena finančna sredstva iz dokapitalizacije nato uporabiti za nakup podjetij žvinskopredelovalne panoge v tujini.
Podjetje nima v konkurenčnem boju dovolj izdelane tržne pozicije.	Na obstoječih trgih in na razvijajočih tržiščih bi podjetje lažje prodajalo, če bi imelo na trgu jasne konkurenčne prednosti. Podjetje naj v svojih reklamnih sporočilih poudarja svoje vrednote, ki podjetje diferencirajo od konkurentov in tako poveča prepoznavnost.
Droga ima med kupci nekatere partnerje, s katerimi uspešno sodeluje že vrsto let, je pa nekaj takih, ki so sodelovanje prekinili.	Ponovno skušati vzpostaviti poslovne stike s kupci, s katerimi so že sodelovali. Pri tem je bistveno ugotoviti, zakaj se je sodelovanje prekinilo, ter predlagati ukrepe za ponovno oživitev poslovnega sodelovanja.
Kupci so predlagali, da bi jih obveščali o spremembah in novostih.	Kupce, agente in izvoznike aktivneje obveščati o novostih, cenah, zalogah in dostavah ter kadrovske okrepiti prodajni sektor.
Drogini izdelki so kvalitetni, vendar glede na konkurenco nekoliko dražji.	Nadaljevati s procesi optimizacije poslovnih procesov ter zniževati nepotrebne stroške na vseh nivojih in področjih poslovanja, a ne na račun diferenciacije

5.3.4. FINANČNA PODSTRUKTURA

V nadaljevanju je v tabeli 37 podana ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti finančne podstrukture obravnavanega podjetja.

Tabela 37: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti z vidika finančne podstrukture

Ocena elementov finančne podstrukture	Strateške implikacije
Donosnost podjetja je dobra, kar zgovorno kažejo izračunani kazalci v poglavju 5.1.	Nadaljevati z zastavljeno strategijo povečanja obsega prodaje. Še dodatno povečati dodano vrednost na zaposlenega in znižati stroške.
Ob povečanju prodaje se je podaljšala doba vezave terjatev do kupcev.	Povečati prodajo pri plačilno sposobnejših kupcih, pri obstoječih kupcih skrajšati roke plačil. Kupce, katerih terjatve so starejše od 60 dni, osebno obiskovati. Potrebno je z večjimi dobavitelji doseči vsaj 60-dnevni odlog plačil.
Likvidnostni položaj podjetja je dober. Z gibljivimi sredstvi podjetje skoraj dvakratno pokriva vse kratkoročne obveznosti. Nevarnost predstavljajo razmeroma nizka denarna sredstva, kar lahko ob nagli spremembi gospodarske situacije neugodno preseneti. Delničarji so pričeli vršiti pritiske na izplačevanje višjih dividend, kar lahko ob visoki rasti dejavnosti poslabša finančno stanje podjetje.	Likvidnostni kazalci so izrazito kratkoročni, zato njihova ugodna gibanja ne smejo uspavati. Razmisliti je potrebno o dvigu praga varnostnih denarnih rezerv. Morebitne trenutne viške denarnih sredstev plasirati v nakup državnih vrednostnih papirjev. Dogovoriti se z dobavitelji za daljše plačilne roke. Negovati dobre odnose z javnostjo in delničarji ter ohraniti obstoječo politiko dividend.
Delež dolga v financiranju se je v zadnjem letu nekoliko povečal, vendar ima Droga še vedno visoko stopnjo samofinanciranja.	Pri najemu dolgoročnih posojil za investicije je potrebno pridobiti večje število ponudb in ob upoštevanju vseh stroškov izbrati najugodnejšega posojilodajalca. V primeru, da bi se povečal dobiček, bi bilo mogoče razmišljati tudi o določeni spremembi razmerja med tujimi viri in lastnimi viri financiranja podjetja. S tem bi se ustvarili pogoji za doseganje višje donosnosti kapitala ob učinkoviti izrabi finančnega izvoda.
Hitrosti obračanja zalog so v zadnjem letu še vedno prenizke, kar poslabšuje likvidnostno sliko podjetja.	Narediti natančen pregled presežnih zalog ter ponovno ovrednotiti višino varnostnih zalog.

5.3.5. KADROVSKA PODSTRUKTURA

V nadaljevanju je v tabeli 38 podana ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti kadrovske podstrukture obravnavanega podjetja.

Tabela 38: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti z vidika kadrovske podstrukture

Ocena elementov kadrovske podstrukture	Strateške implikacije
Izjemno pomembno je poudariti skrb za izobraževanje. V podjetju se zavedajo, da so vlaganja v človeški kapital ključnega pomena za razvoj podjetja, zato je vsako leto znesek za izobraževanje večji.	V zadnjem času že namenjajo večjo pozornost notranjemu izobraževanju. S tem bodo dosegli večje poosebljanje zaposlenih s cilji podjetja, višjo strokovno raven zaposlenih, stalen razvoj in napredek zaposlenih ter boljše medsebojno komuniciranje. Starejši kader bo prenašal dragocene izkušnje na mlajši kader.
Nevarnost je slabo zadovoljstvo delavcev predvsem na področju medsebojnih odnosov.	Skušati izboljšati klimo med delavci, mogoče jih pogosteje vključevati v skupinsko delo, pogosteje organizirati družabna srečanja, kot so izleti, športne prireditve in zabavni večeri.
Starostna struktura delavcev se dviga, naraščajo bolniški izostanki ter se tako manjša učinkovitost dela.	Spodbuditi zaposlene k večjemu interesu za preventivo in omogočiti rekreacijsko dejavnost z različnimi delnimi plačili športnih aktivnosti. Temeljito raziskati vzroke nastajanja obolenj pri zaposlenih.
Konkurenca skuša ključno osebje pridobiti v svoje podjetje, saj jim ponuja dobre pogoje dela in plačo.	Z dodatnimi ugodnostmi managerje vezati na podjetje. Nuditi ugodnosti, kot so službena vozila, stanovanja, ugodna posojila ter strokovna izobraževanja.
Z vstopom Slovenije v Evropsko skupnost se odpira nov trg delovne sile. Tu mislimo na trg visoko izobražene delovne sile, ki jo v Sloveniji primanjkuje ali pa je celo ni.	Pomemben pristop na tuje trge je možen samo s preizkušenimi strokovnjaki s področja marketinga, ki poznajo in imajo veze v določeni regiji. Podjetje bo v bodoče ta kader nujno potrebovalo. Prav tako bo potreben strokovni kader, ki dela na področju mednarodnih financ.
Obstoječi sistem napredovanja preveč poudarja formalno izobrazbo. Premalo so upoštevani rezultati dela in zavzetost zaposlenih na delovnih mestih.	V obstoječi sistem nagrajevanja je potrebno vključiti še sistem napredovanja za srednji in nižji nivo managementa, ki ne bo temeljil samo na izobrazbi. To bo služilo uspešnim delavcem kot motivacija za boljše delo.

(Nadaljevanje tabele 38):

Ocena elementov kadrovske podstrukture	Strateške implikacije
V preteklosti je bila kadrovska služba premalo vključena v proces odločanja v podjetju.	Kadrovska služba mora v podjetju biti vsaj enakovredna, če že ne ena najpomembnejših služb. Pri tem je potrebno zagotoviti, da je vodja tega področja vključen v najvišje strukture odločanja v podjetju.

5.3.6. ORGANIZACIJSKA PODSTRUKTURA

Iz tabele 39 je razvidna ocena poslovnih možnosti in nevarnosti z vidika organizacijske podstrukture podjetja Droga Portorož.

Tabela 39: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti z vidika organizacijske podstrukture

Ocena elementov organizacijske podstrukture	Strateške implikacije
Organizacijska struktura je nestabilna, kar kaže na resne težave. To se zazna tudi pri sprejemanju novih zaposlenih na položaje višjega in srednjega managementa, kar ima za posledico fluktuacijo managerjev.	Potrebno bo temeljiteje izvajati strateško planiranje razvoja posameznih programov ter določiti strategijo poslovanja za daljše obdobje.
Sistem nagrajevanja je opredeljen v Pravilniku o napredovanju in nagrajevanju.	V zvezi z nagrajevanjem se pojavlja nevarnost nastajanja slabega vzdušja med delavci, saj so merila ocenjevanja podana preveč subjektivno. Podjetje naj pravilnik dodela tako, da bo v njem čim manj komponent, ki omogočajo subjektivno ocenjevanje delavcev. Poudarek naj bo na merljivih kazalnikih uspešnosti posameznega delavca.
Posamezne pristojnosti sektorja marketinga in povezanih podjetij niso točno definirane, saj delujejo precej ločeno.	Podrobneje določiti avtonomije povezanih podjetij z jasnimi navodili o odgovornosti posameznih enot.
Inovativnost predstavlja v konkurenčni borbi pomemben dejavnik razvoja.	Zaposlene bolje seznaniti s procesom stimulativnega nagrajevanja in napredovanj, ki ga v podjetju že imajo. Vzpodbuditi ustvarjalno delo in inovativne predloge z večjimi finančnimi nagradami, ki bodo vezane na odstotke privarčevanih sredstev v podjetju.

(Nadaljevanje tabele 39:)

Ocena elementov organizacijske podstrukture	Strateške implikacije
Delovne naloge, odgovornost in pristojnost so v skladu s standardi ISO 9001 in so jasne. Problem se pojavi zaradi preveč formalnega odnosa vodilnih do zaposlenih, kar kaže na togost organizacije in počasno odločanje.	Potrebno bi bilo opraviti revizijo implementacije ISO standardov ter doseči hitrejšo uvedbo procesnega vodenja ISO 9001:2000.

5.4. ZBIRNA OCENA PREDNOSTI IN SLABOSTI TER MOŽNOSTI IN NEVARNOSTI PODJETJA

Predhodne ocene prednosti, slabosti ter možnosti in nevarnosti podjetja po izbranih strukturah bom v tem poglavju združil in skušal podati oceno podstruktur, ki so bolj ali manj prispevale k poslovni uspešnosti. Tabela 40 kaže, da v podjetju Droga prevladujejo prednosti. Največji prispevek k poslovni uspešnosti daje produktna podstruktura, ki je izkoristila veliko sinergijskih učinkov, ki so se pojavljali na trgu. Med elementi, ki odlikujejo produktno podstrukturo, je gotovo velika diverzificiranost proizvodnega programa, saj zmanjšuje tveganje poslovanja podjetja, visoka rast obsega prodaje ter ugodno razmerje med stroški poslovanja in prihodki poslovanja. Kakovost izdelkov, skrb za ekologijo in embalaža izdelkov so prav tako ustrezni in jih ocenjujem kot dobre. Najmanjši prispevek k poslovni uspešnosti daje kadrovska podstruktura, katero sem ocenil kot srednjo. Problemi kadrovske strukture so predvsem v veliki fluktuaciji zaposlenih, saj znaša ta kar 17 odstotkov na letni ravni, prav tako pa tudi starostna struktura zaposlenih ni najboljše, saj je starostno povprečje v Drogi, d.d. 41 let (Poročilo o zaposlenih za leto 2002/2003). Poslovodstvo se bo v bodoče moralo ukvarjati tudi z motivacijo zaposlenih, saj kljub izjemno visokim osebnim dohodkom delavcev v primerjavi s panogo ta ni zadovoljiva. Več sredstev in npora bo potrebno vložiti tudi v organizacijsko sestavo podjetja, v napredovanje zaposlenih, v izboljšavo notranjih komunikacij med zaposlenimi ter v izkoriščenost delovnih naprav. Tržno, finančno ter organizacijsko podstrukturo ocenjujem kot ustrezno, saj nam ocena pri vseh kaže na dobro (3).

Ko povzemam glavne prednosti in slabosti podjetja Droga, lahko zapišem naslednje prednosti:

- visoka kakovost izdelkov na vseh strateških poslovnih področjih, saj so ti za kupce ustrezni;
- visoka diverzifikacija poslovnega programa pomeni za podjetje prednost, saj se znižuje poslovno tveganje. V kolikor bo manjše zanimanje za določeno skupino izdelkov, podjetju ostane še vedno šest drugih strateških skupin;
- poslovanje po novem standardu ISO 9001:2002. Povečala se je predvsem preglednost poslovanja, jasnost razmejitve delovnih nalog, pristojnosti in odgovornosti, zmanjšala pa se je možnost nastanka konfliktnih situacij zaradi tolmačenja ali nerazumevanja zahtev, ustvarile so se osnove za stalno izboljševanje kakovosti;

- nizki deleži stroškov blaga, materiala in storitev v čistih prihodkih dajejo podjetju možnost za razvoj in rast;
- tehnološka opremljenost: v zadnjih letih so bile vse proizvodne zmogljivosti prenovljene. Tovarna v Izoli je bila povsem na novo izgrajena, prenovljena sta tudi obrata v Materiji in Središču ob Dravi;
- slovenski kupci menijo, da so slovenski živilski izdelki boljši od tujih in jim zaupajo;
- finančna struktura kaže na visoko stopnjo samofinanciranja, solidno plačilno sposobnost ter ugodno strukturo virov;
- podjetje je največje v panogi na slovenskem trgu;
- visoki tržni deleži na domačem trgu zagotavljajo primerno ekonomijo obsega;
- izjemno visoka dodana vrednost na zaposlenega v podjetju, saj znaša proti panogi kar za 72 odstotkov več;
- podjetje prodaja izdelke pod uspešnimi blagovnimi znamkami, kot so Barcaffè, Zlato polje, Maestro, 1001 cvet, Argeta in Argo;
- med kupci na domačem trgu ima podjetje velik ugled, saj posluje že štirideset let;
- povprečna plača zaposlenega je precej višja od plače v panogi;
- podjetje nudi dijakom, dodiplomskim in podiplomskim študentom pomoč pri izobraževanju ter si tako zagotavlja uspešen kader v prihodnosti;
- za vodilne v podjetju je značilen profesionalen način vodenja organizacije;
- nizka stopnja odpisanosti opreme.

Glavne slabosti pa so:

- na zahodni trg prodaja podjetje občutno premalo izdelkov;
- poslovni program kava beleži stagnacijo, saj ne kaže rasti prihodkov;
- prevelika odvisnost prihodkov na domačem trgu od programa kava, saj prinaša ta program kar 50 odstotkov celotnih prihodkov na domačem trgu;
- prevelika odvisnost izvoza od programa mesni izdelki, saj prinaša ta program kar 77 odstotkov celotnih prihodkov na tujem trgu;
- razpršenost proizvodnje povzroča težave logistiki;
- nizka zasedenost proizvodnih kapacitet, še posebej v okviru programa čaji;
- plačilni roki kupcev se podaljšujejo;
- podjetje daje premalo poudarka proizvodom, ki temeljijo na zdravi prehrani, katera postaja za potrošnika zelo zanimiva;
- povprečna starost delovnega kolektiva znaša 41 let;
- med zaposlenimi je zaznati pomanjkanje delovnega navdušenja, energije, zagnanosti in veselja;
- prevelika stopnja fluktuacije zaposlenih;
- slabo komuniciranje posloводства s povezanimi podjetji;
- slabo obvladanje povezanih podjetij;
- prodaja izdelkov je preveč vezana na trge bivše Jugoslavije;
- vodilni v podjetju premalo komunicirajo z zaposlenimi;
- slaba motiviranost zaposlenih;

- v primerjavi z evropskimi podjetji v panogi je Droga izredno majhna.

Tabela 40: Profil prednosti in slabosti podjetja Droga Portorož

Podstruktura	Prispevek k poslovni uspešnosti				
	Velik zelo dobro	dobro	srednje	slabo	Majhen zelo slabo
PODSTRUKTURA PROIZVODA	x				
TEHNOLOŠKA IN RAZISKOVALNO – RAZVOJNA PODSTRUKTURA		x			
TRŽNA PODSTRUKTURA			x		
FINANČNA PODSTRUKTURA		x			
KADROVSKA PODSTRUKTURA					x
ORGANIZACIJSKA PODSTRUKTURA			x		

Na osnovi izdelane ocene prednosti in slabosti podjetja Droga sem z upoštevanjem izdelanih napovedi gospodarskih, tehnoloških, politično-pravnih, naravnih, kulturnih, konkurenčnih in drugih razvojev v okolju podjetja ocenil še poslovne možnosti in nevarnosti, ki se kažejo podjetju v prihodnosti na osnovi njegovega obstoječega gospodarskega potenciala. Takšno ocenjevanje nam odkriva strateške dejavnike za prihodnjo poslovno uspešnost podjetja. Ocenil sem jih v točki 5.3. V tabeli 41 sem poskušal na njihovi osnovi ugotoviti profil poslovnih priložnosti in nevarnosti podjetja. Kot glavne poslovne priložnosti podjetja pa kaže šteti:

- možnosti prodora na nove trge (Evropa, Daljni vzhod in Azija, še posebej pa Rusija);
- z vstopom v EU se bodo stroški posojil podjetju znižali;
- prebivalstvo daje vedno večji pomen zdravi prehrani, kar kaže na trend v prihodnosti, ki ga je treba izkoristiti;
- surovine bodo na trgu dostopnejše, saj ne bo ovir na mejah med članicami EU;
- vse več potrošnikov se zanima, ali je hrana, ki jo jedo, zdrava in predelana na okolju prijazen način. To je za Drogo priložnost, ker že sedaj Droga izpolnjuje vse zakonske predpise EU v zvezi s prehrano;

- povezovanje trgovskih verig z živilskopredelovalno industrijo se stopnjuje. Droga lahko bolje izkoristiti medsebojne sinergije, ki bi jih morebitni partnerski odnos prinesel.

V prihodnosti pretijo podjetju iz okolja tudi nevarnosti, ki se jim podjetje mora skušati izogniti. Glavne nevarnosti, ki podjetju pretijo, so:

- močan cenovni pritisk konkurence z vstopom Slovenije v EU;
- močnejša ter številčnejša konkurenca v prihodnosti;
- nepričakovane bolezni, kot je ptičja gripa, bi imele hude posledice na možnosti uspešnega poslovanja;
- nadaljnja nespodbudna tečajna politika in nadaljevanje zaostajanje tečaja tolarja za domačo inflacijo;
- ukinitvev izvoznih subvencij pri izvozu blaga;
- strožji varnostni predpisi pri predelavi hrane;
- slabe plačilne sposobnosti tujih kupcev, zlasti na trgih bivše Jugoslavije;
- sovražni prevzem podjetja;
- močan dolar bi povišal cene surovin;
- morebitni odškodninski zahtevki kupcev zaradi napak na izdelkih;
- novosti pri tehnološki predelavi živil, še posebej na področju genetike;
- ukinitvev bilateralnih sporazumov med Slovenijo in Hrvaško, Bosno in Hercegovino, Srbijo ter Črno goro in Makedonijo.

Tabela 41: Profil poslovnih možnosti in nevarnosti podjetja Droga Portorož

Podstruktura	Prispevek k poslovni uspešnosti				
	Velik 2	1	0	-1	Majhen -2
PODSTRUKTURA PROIZVODA					
TEHNOLOŠKA IN RAZISKOVALNO – RAZVOJNA PODSTRUKTURA		x			
TRŽNA PODSTRUKTURA					
FINANČNA PODSTRUKTURA		x			
KADROVSKA PODSTRUKTURA					
ORGANIZACIJSKA PODSTRUKTURA					

5.5. PORTFELJSKA ANALIZA PODJETJA DROGA PORTOROŽ

5.5.1. IZBIRA IN IZDELAVA PORTFELJSKEGA MODELA PODJETJA DROGA

Že v drugem poglavju sem opisno predstavil posamezne portfeljske matrike, v tem poglavju pa želim najprej izbrati matriki, ki ju bom glede na razpoložljive podatke lahko uporabil v empirični analizi. Kot bo razvidno v nadaljevanju, bom lahko uporabil matriko Boston Consulting Group in matriko General Electric.

5.5.2. ANALIZA PORTFELJA DROGE PORTOROŽ Z MATRIKO RAST - TRŽNI DELEŽ

Boston Consulting Group je osnovna portfeljska matrika in v večini primerov tudi najenostavnejša za izdelavo, pa vendar sem imel zaradi kompleksnosti proizvodnih programov Droge težave pri opredeljevanju relativnega tržnega deleža. Naj ponovim, da določa relativni tržni delež za posamezni proizvodni program razmerje med obsegom prodaje posameznega programa raziskovanega podjetja in prodaje največjega konkurenta tega programa v panogi, izraženo z relativnim tržnim deležem. Za uspešno izvedbo portfeljskih matrik nastane potreba po kvantitativnem modeliranju, pri tem pa upoštevam praktične omejitve, zaradi katerih bom izdelavo portfeljske analize omejil le na slovenski trg.

Prodaja podjetja Droga, količinska in vrednostna, po posameznih proizvodnih programih, je podjetju dobro znana; težava nastane pri opredelitvi največjega konkurenta v panogi in pri opredelitvi količinske ali vrednostne prodaje tega podjetja. Podjetje Droga ima kar sedem proizvodnih programov in je v močni konkurenci tudi z različnimi manjšimi uvoznimi podjetji pri posameznih proizvodnih programih, ta podjetja pa so ustanovljena kot družbe z omejeno odgovornostjo, za katere pa je težko oziroma skoraj nemogoče pridobiti podatke o prodaji, saj omenjena podjetja označijo podatke kot poslovno tajnost (podjetja nimajo obveze obveščati o uspešnosti poslovanja svojih delničarjev, ker jih nimajo). Problem definiranja največjega konkurenta, s tem pa tudi relativnega tržnega deleža, rešujem z že izdelano Ekspertizo podjetja Gral Iteo, katero je naročilo podjetje Droga.

Podjetje Gral Iteo se ukvarja z marketinškimi raziskavami, za svoje komitente pa izdeluje različne vrste tržnih raziskav. Omenjeno podjetje je izdelalo tržno raziskavo za posamezne proizvodne programe podjetja Droga, pri tem pa se je povezalo s številnimi trgovskimi subjekti in tako izvedlo panel trgovin (sodelovanje 260 trgovin). Panel trgovin je metodološki prijem, v katerega so vključene prodajalne različnih tipov in strok (npr. panel živilskih trgovin, tekstilnih trgovin, lekarn itd.), kjer se v določenih časovnih razmikih (polmesečno, mesečno, trimesečno) predložijo poročila s podatki o prometu določenih proizvodov (Rocco, str. 102). Poleg panela trgovin so poznani še paneli potrošnikov, paneli televizijskih gledalcev ipd.

Rezultate te ekspertize sem že navajal v točki 5.2.3. Tabela 42 nam prikazuje rezultate ekspertize v tabelarični obliki.

Tabela 42: Izračun relativnega tržnega deleža podjetja Droga na slovenskem trgu za njene proizvodne programe

TRŽNI DELEŽ	KAVA	ČAJI	MESNI P.	ŽITARICE	ZAČIMBE	POVRTNINA	SOL
TRŽNI DELEŽ DROGE	74%	62%	20%	39%	50%	17%	55%
TRŽNI DELEŽ NAJVEČJEGA KONKURENTA	6%	7%	23%	12%	28%	56%	35%
RELATIVNI TRŽNI DELEŽ	12,3	8,8	0,8	3,25	1,78	0,3	1,5

Vir: Ekspertiza podjetja Gral Iteo, september 2003.

Stopnjo rasti trga na Slovenskem sem izračunal iz podatkov že opravljenih statističnih raziskav. Statistični urad RS je v Statističnem letopisu za leto 2003 objavil podatke raziskave življenjske ravni prebivalcev Republike Slovenije. V rubriki povprečna poraba živil in pijač na enoto gospodinjstva so namreč podane porabe, ki kažejo podatke o porabi kave, čaja, konzerviranega mesa, riža in vložene povrtnine. Za te postavke (tabela 43) sem vzel podatke za leto 1996 in 2001 ter izračunal povprečno letno stopnjo rasti porabe oziroma povprečno letno stopnjo rasti trga. Pri izračunu sem uporabil geometrično sredino. Podatke za to statistično področje zbirajo z vprašalnikom, uporabljena pa je metoda slučajnega vzorčenja, v katerem so gospodinjstva opazovane enote. Sama stratifikacija poteka v 12 regijah in šestih tipih naselij. V vzorec je vključenih 1684 gospodinjstev (več o tem glej Rovar, 1997, str. 146).

Dva Drogina proizvodna programa, kot sta sol in začimbe, pa v omenjeni klasifikaciji nista zajeta, saj Statistični urad RS te porabe ne snema. Pri opredeljevanju rasti trga za omenjeni postavki tako ni bilo možno pridobiti podatke, ki bi temeljili na ustreznih kvantitativnih podatkih, zato sem se odločil, da bom zanje uporabil subjektivno oceno posloводства. Metoda ocenjevanja posloводства je bila izpeljana na osnovi pogovora in je podana le kot subjektivna ocena produktnih managerjev. Za poslovno področje sol je bila tako dobljena ocena o 2% povprečni letni rasti trga. Vodstvo podjetja namreč meni, da se poraba soli za osebno rabo bistveno ne spreminja v daljšem obdobju, v industrijski rabi pa menijo, da je v močni korelaciji z okoljem, kjer pa v preteklih letih ni bilo zaznati bistvenih odstopanj od povprečne rabe. Kar se tiče porabe začimb, je posloводство ocenilo, da se je med leti 1999 in 2003 rast porabe gibala okoli dveh odstotkov na letni ravni (tabela 44).

Tabela 43: Izračun povprečne letne stopnje rasti trga za kavo, čaje, mesne proizvode, žitarice in povrtnino v Sloveniji za obdobje 1996 - 2001

POVPREČNA PORABA ŽIVIL	KAVA	ČAJI	MESNI P.	ŽITARICE	POVRTNINA
POVPREČNA PORABA ŽIVIL ZA LETO 1996 (v kg/prebivalca)	3,0	0,4	0,7	4,7	5,0
POVPREČNA PORABA ŽIVIL ZA LETO 2001 (v kg/prebivalca)	3,2	0,3	1,8	3,9	6,5
STOPNJA RASTI TRGA NA LETO	1,2%	-6%	21%	-4%	5%

Vir: Statistični letopis za leto 1999 in 2003, str. 261.

Tabela 44: Ocena povprečne letne stopnje rasti trga s strani posloводства za poslovni področji sol in začimbe

Poslovno področje	Ocena posloводства
Sol	2%
Začimbe	2%

Vir: Ocena posloводства

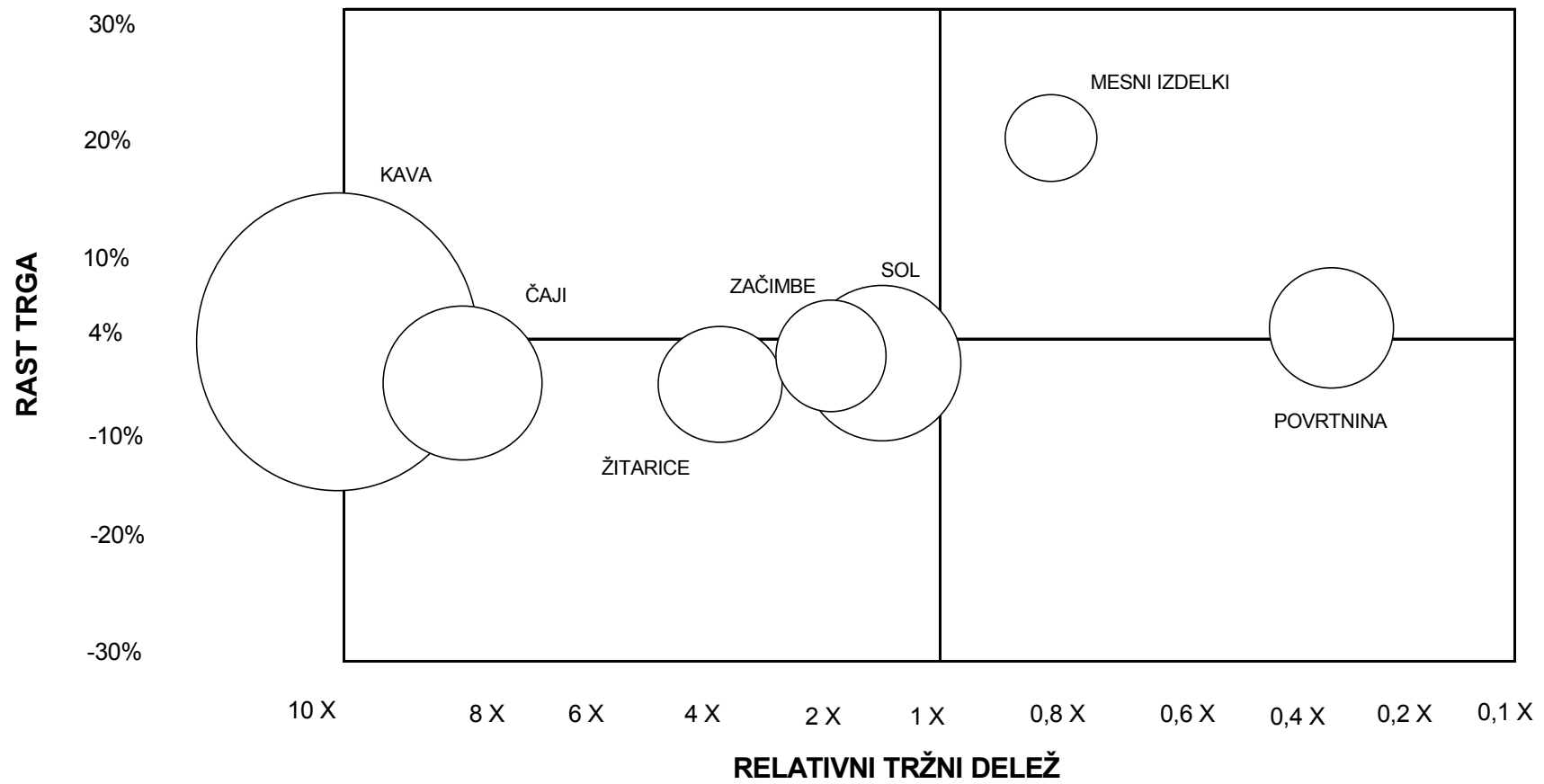
Premer krogov na sliki 17, kjer prikazujem izdelano BCG matriko podjetja Droga, je odvisen od doseženih prihodkov proučevanega poslovnega področja podjetja napram prihodkom največjega poslovnega področja, v našem primeru je to poslovno področje kava (tabela 45).

Tabela 45: Prihodki posameznih strateških poslovnih področij Droge na slovenskem trgu leta 2002 in razmerja med njimi

Proizvodni program	Prihodek v milijonih	Premer kroga
KAVA	5440	100
ČAJI	1330	24
MESNI P.	645	11
ŽITARICE	714	13
ZAČIMBE	712	13
POVRTNINA	654	12
SOL	1052	19

Vir: Poslovno poročilo podjetja Droga, 2002, str. 25, 26 in 27.

Slika 17: BCG matrika podjetja Droga Portorož



Izdelana portfeljska matrika kaže, da ima podjetje večino svojih proizvodnih programov v polju »krav«. V tem polju ležijo proizvodni programi kava, čaji, začimbe, žitarice in sol. Najmočnejši proizvodni program podjetja Droga je kava, ki generira največ denarnih sredstev za strateška vlaganja v perspektivne programe. Podjetje ima v polju »vprašaji« mesni program, kar kaže na dobre možnosti za razvoj tega programa v prihodnosti. V polju »vprašaji« najdemo še proizvodni program povrtina, ki prinaša podjetju Droga letni prihodek v znesku 654 milijonov SIT. Ta prihodek je vezan samo na slovenski trg.

Iz slike 17 lahko kritično razberemo, da podjetje Droga nima idealno uravnoveženega portfelja, saj proizvodni program kava postopno »pada« v polje »krave«, pri tem pa polje »zvezde« ostaja prazno. V prihodnosti se lahko podjetje znajde v težavah, saj bo mesni program edini perspektiven, pri tem pa bo podjetje Droga imelo veliko prostih denarnih sredstev, ki jih bodo prinašala polja »krav«. Škoda bi namreč bilo, da bi vodstvo podjetja na svojo prihodnost gledalo le kratkoročno in dovolilo z dobički iz polja »krav« izplačevanje visokih dividend svojim lastnikom, pri tem pa ne bi dovolj vlagalo v razvoj. Dobljene ugotovitve iz matrike BCG za podjetje Droga Portorož natančneje razlagam še v točki 5.5.4.

5.5.3. ANALIZA PORTFELJA Z MATRIKO GENERAL ELECTRIC

Portfeljsko analizo General Electric sem izdelal s pomočjo anketiranja vodilnih delavcev. V izbrano analizo sem zajel omejeno število vodilnega kadra, ki je nato z ocenami od neuspešno do zelo uspešno ocenjeval tržno privlačnost in poslovno moč vsakega proizvodnega programa. Te podatke sem nato računsko obdelal in si pridobil povprečje ocen zelenih podatkov, nato pa izračunal seštevek ocen tržnih privlačnosti posameznih panog in posebej še poslovno moč posameznih programov podjetja Droga. Omenjena podatka nam nato podajata točko v večfaktorski matriki in določata uspešnost posameznega proizvodnega programa.

Pri izračunu tržne privlačnosti panoge na geografskem območju Slovenije sem si pomagal s kriteriji, kot so velikost trga, letna stopnja rasti trga, dobiček oziroma profitabilnost panoge, zvestoba kupcev izdelkom oziroma možnost substitucije izdelkov panoge z drugimi podobnimi izdelki druge panoge. S tehnološkimi zahtevami panoge opredelim zahtevnost nabave opreme ter zmožnosti zaposlenih za sprejemanje strokovnega znanja pri delovanju z novimi tehnologijami. Potrebo po energiji v panogi opredelim kot porabo energentov na izdelan proizvod panoge. Vpliv okolja je mišljen kot vpliv zunanjih faktorjev na proizvodnjo panoge oziroma volatilitnost predvidljivih in nepredvidljivih okoliščin. Kot ovire za vstop konkurentov v panogo pa opredelim omejevalne faktorje, kot so finančne, zakonske in druge možne attribute, ki vplivajo na vstop novih konkurentov v panogo.

Poslovno moč podjetja Droga sem ocenil s kriteriji, kot so: tržni delež v panogi, rast prodaje podjetja, kakovost proizvedenega izdelka, sloves blagovne znamke v primerjavi s konkurenco, učinkovitost distribucijske mreže, stopnja izkoriščanja proizvodnih zmogljivosti, proizvodna učinkovitost, relativni stroški na proizvedeno enoto, velikost zalog materiala, učinkovitost delovanja R&R in kakovost poslovnega kadra.

Programi podjetja Droga so bili ocenjeni po opisanih kriterijih. Ocene posloводства so prikazane v prilogah od 3 do 9. Pri risanju matrike General Electric predstavlja obseg kroga velikost trga panoge (slika 18). V našem primeru sem velikost trga panog opredelil kot celotni prihodek vseh podjetij v proučevanih panogah na slovenskem trgu. Omenjene podatke sem pridobil tako, da sem jih izračunal upoštevaje prihodke posameznih strateških poslovnih področij Droge in tržnega deleža podjetja Droga. Seveda pri izračunu celotnih prihodkov panoge na osnovi prodaje podjetja Droga pridobimo grobo oceno, saj izmerjeni tržni delež predstavlja količinsko in ne ekonomsko vrednost.

Osenčen del v krogu predstavlja tržni delež podjetja Droga v celotni proučevani panogi. Premer kroga za posamezno panogo sem pridobil tako, da sem celotni prihodek največje panoge delil s proučevano panogo (tabela 46). Največji prihodek ima panoga kava, ki ima tudi največji premer kroga.

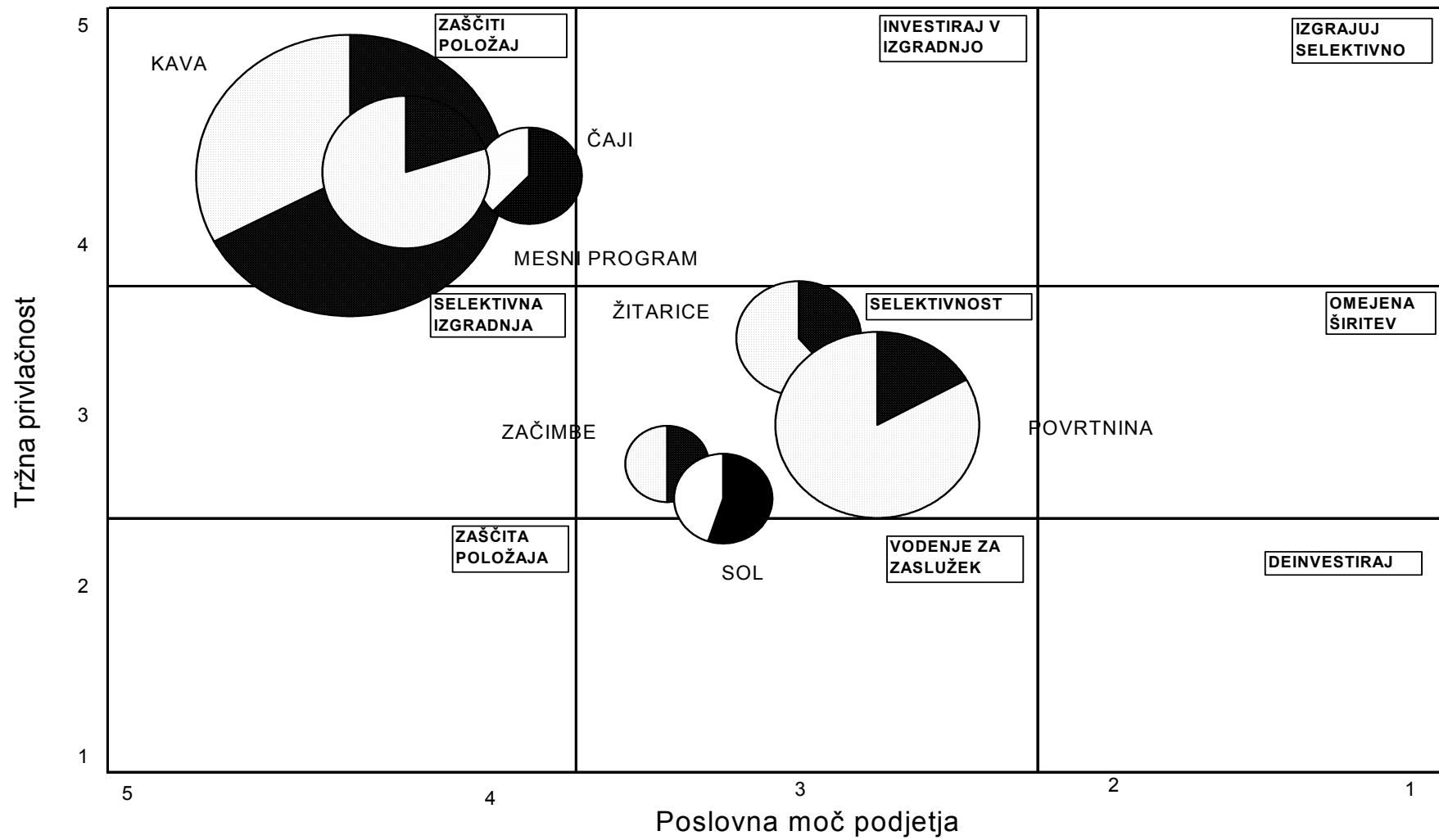
Tabela 46: Izračun celotnih prihodkov za Drogo relevantnih panog na slovenskem trgu v letu 2002

PROGRAM	TRŽNI DELEŽ DROGE	PRIHODEK DROGE	CELOTNI PRIHODEK PANOGE	PREMER KROGA
		v milijonih SIT	v milijonih SIT	
KAVA	74%	5440	7351	100
ČAJI	62%	1330	2145	29
MESNI P.	20%	645	3225	44
ŽITARICE	39%	714	1830	25
ZAČIMBE	50%	712	1424	19
POVRTNINA	17%	654	3847	52
SOL	55%	1052	1912	26

Vir: Točka 5.2.1. in 5.2.3.

Matrika General Electric (slika 18) nam kaže, da ima podjetje Droga poslovno področje kava, čaji ter mesni program v polju, kjer matrika svetuje strategijo investiranja v zaščito tržnega položaja. Produktne skupine povrtnina, začimbe, žitarice in sol se nahajajo v poljih, ki narekujejo selektivno investiranje. Matrika General Electric nam tako prikazuje, da ima podjetje Droga zadovoljivo sestavo svojih proizvodnih programov, saj v matriki polje dezinvesticij ostaja prazno.

Slika 18: Matrika G.E. podjetja Droga



5.5.4. RAZLAGA UGOTOVITEV PORTFELJSKE ANALIZE

BCG matrika (slika 17) kaže, da ima podjetje Droga večje število uspešnih proizvodnih programov. Slabo kaže programu vložene povrtnine, saj spada v polje »vprašaj« in ima majhen tržni delež. Poslovodstvo bo v ta program investiralo, v kolikor bo pričakovalo rast trga v prihodnosti, ob tem pa imelo proste finančne vire za tovrstne investicije. Dolgoročno gledano obstaja možnost, da se zaradi prehranjevalnih sprememb populacije zviša prodaja tega programa, kar bi pa pomenilo, da bi se program povrtnine lahko začel premikati proti polju zvezd. Slika 18, kjer prikazujem rezultate portfolio matrike General Electric, kaže na usmeritev podjetja v selektivno investiranje v program povrtnine, vendar le po temeljitem razmisleku, ki mora temeljiti na nizkem tveganju investicijskega projekta. Poslovodstvo bo investicije izpeljalo le v primeru, če bodo investicijski projekti kazali na visoko donosnost, pri tem pa donosnosti ne bodo ogrožali predvidljivi razvoji v okolju.

Proizvodni program mesni izdelki se v obeh matrikah prikazuje kot nova bodoča »zvezda«, v kolikor bo poslovodstvo vanj dovolj investiralo, pri tem pa uporabilo strategijo večanja tržnega deleža. Potrebne finančne vire bo mesni program pridobil iz drugih programov, ki so v polju »krav«. V kolikor poslovodstvo ne bo posvetilo pozornosti temu poslovnemu področju, bo ta program sčasoma padel v polje »psi«. Cilj poslovodstva v tem poslovnem področju bo torej pridobiti čim večji tržni delež in se locirati v polje »zvezde«.

Za proizvodne programe čaji in kava lahko rečem, da sta za podjetje Droga paradna konja, saj ustvarjata največji del prihodkov in tudi največji dobiček, ob tem pa nosita tudi največji delež presežkov finančnih sredstev za financiranje nadaljnje rasti drugih strateških poslovnih področij podjetja. Iz portfolio analize je razvidno, da proizvodna programa kava in čaji ne potrebuje večjih vlaganj, saj že zavzemata velik tržni delež. Poslovodstvo naj stremi k temu, da ta tržni delež z manjšimi nujnimi investicijskimi vlaganji v proizvodnjo tudi obdrži.

Proizvodni program žitarice je trdno usidran v polju »krave«; tu bi se morda v prihodnje veljalo odločati o investiranju vanj, v kolikor bi prognoze kazale na povečanje rasti prodaje. V podjetju Droga bi se lahko tudi odločili za večanje njihovega tržnega deleža, vendar bi to pogojeval s strategijo največjega konkurenta. Smatram, da podjetje ne sme dovoliti, da bi mu odvzeli prestižno mesto največjega v panogi žitaric (Drogin tržni delež je 39%, najmočnejši konkurent pa je podjetje F.URL & CO.GMBH z 12% tržnim deležom), saj bi to pomenilo, da bi se poslovni program znašel v polju »psi«.

Strateška skupina sol v matriki General Electric ne kaže potrebe po novih investicijah, saj spada v polje, ki določa strategijo molzenja.

Poslovno področje začimbe kaže, da v matriki BCG sodi ta proizvodni program med generatorje finančnih sredstev. Ta program ima glede na konkurente soliden tržni delež, zato bo poslovodstvo stremelo k dvigovanju stopnje donosnosti tega strateškega

poslovnega področja. Zaradi majhnosti slovenskega trga je ta program v situaciji, kjer je celotni prihodek te panoge relativno majhen (samo 1,4 milijarde SIT), zato mislim, da bo za te izdelke nujna strategija razvoja trga, t.j. širitve prodaje na tuje trge.

V kolikor rangiram posamezne programe z razvojnega vidika, bi vsekakor na prvo mesto postavil mesni program, nato kavo ter čaje, sledile bi povrtnina, začimbe in žitarice ter nazadnje program soli.

6. RAZVOJNI PROBLEMI IN MOŽNE STRATEŠKE USMERITVE PODJETJA DROGA PORTOROŽ

Po opravljeni začetni fazi strateškega planiranja ter oceni okolja in podjetja sledi faza postavljanja strateških ciljev in ugotavljanje planske vrzeli. Na tej osnovi oblikujemo strategije podjetja.

Vodstvo podjetja Droga se je kljub izredno slabim gospodarskim razmeram, ki so se z osamosvojitvijo Slovenije kazale v prvi vrsti kot izguba jugoslovanskega trga, izkazalo z doseženimi dobrimi poslovnimi rezultati. Povečali so čiste prihodke iz prodaje ter na ta način občutno izboljšali položaj podjetja v panogi. Za dobre rezultate je najbolj zaslužna podstruktura proizvoda, sledijo pa še tržna podstruktura, tehnološka in raziskovalno-razvojna podstruktura ter organizacijska podstruktura. Razvojni problem predstavlja kadrovska podstruktura, saj je ocenjena kot slaba.

Razvoju kadrovske podstrukture bo moralo podjetje v prihodnosti posvetiti največjo pozornost. Planiranje človeških zmožnosti je v neposredni povezavi s strateškim planiranjem, zato mora kvalitetna organizacija na osnovi svoje vizije in strategije planirati, koliko in kakšne ljudi potrebuje, kdaj jih potrebuje in jih pravilno voditi in razvijati za dosego zelenih ciljev.

Analiza, ki sem jo izdelal, kaže, da ima podjetje Droga naslednje največje prednosti:

- ugodna diverzifikacija proizvodnega programa,
- kakovost izdelkov je na visoki ravni,
- poslovanje po standardu kakovosti ISO 9001:2000,
- izjemno dobra tehnološka opremljenost in sodobnost opreme,
- visoka stopnja samofinanciranja,
- visoki tržni deleži posameznih programov (zlasti na domačem trgu).

Pri strateški analizi ugotavljam tudi sledeče slabosti podjetja:

- proizvodna programa kava in paštete, ki ustvarita največ prihodkov od prodaje, sta preveč vezana na določene trge,
- nizka zasedenost proizvodnih kapacitet,
- visoka povprečna starost zaposlenih,
- premalo ustvarjene prodaje na zahodnih trgih,
- premajhna motiviranost zaposlenih, neustrezen sistem nagrajevanja in napredovanja ter preveč formalno delegiranje nalog, kar zmanjšuje odzivni čas na morebitni problem.

Glede na spremembe v okolju lahko poglavitne priložnosti podjetja strnemo v naslednje alinee:

- povezave med živilskopredelovalnimi podjetji in skupen nastop na tujih trgih,
- vstop Slovenije v Evropsko unijo bo prinesel novitete predvsem na finančnem področju z nižjimi cenami posojil ter krajšo dobo dobave surovin, saj odpade nepotrebno čakanje na odobritev uvoznega postopka carinske administracije,
- prodor na nove trge zlasti v Evropi, Aziji in Daljnem vzhodu,
- prebivalstvo daje vedno večji pomen zdravi prehrani.

Glavne nevarnosti za podjetje pa se kažejo v :

- ukinitvi za podjetje pomembnih prostotrgovinskih sporazumov, kar bo imelo za posledico povišanje prodajnih cen izdelkov Droge na določenih izvoznih trgih,
- morebitni odškodninski zahtevki kupcev zaradi napak na izdelkih,
- sovražni prevzem podjetja,
- ukinitve izvoznih subvencij pri izvozu blaga,
- nespodbudna tečajna politika, kar bi imelo za posledico višje prodajne cene izdelkov Droge na tujih trgih.

Droga ima več strateških poslovnih področij, ki bodo dosegala različne prihodke v prihodnosti. Uporaba portfolio matrik je pokazala, da ima Droga perspektiven program mesnih izdelkov, ki bi lahko bil v prihodnosti generator presežkov finančnih sredstev, zato menim, da bi moral biti pomemben strateški cilj podjetja Droga dvigniti tržni delež mesnega programa v primerjavi s konkurenco in skušati doseči vodilen položaj v tej panogi vsaj na domačem trgu. Za uresničitev omenjenega cilja pa so potrebna določena investicijska vlaganja v ta program. Sredstva, potrebna za te investicije, bo podjetje Droga lahko vzelo iz drugih proizvodnih programov, ki so v fazi zrelosti in ne potrebujejo večjih investicijskih vlaganj, ter jih vložilo v mesni program, ki je v fazi rasti in s tem angažiranja denarnih sredstev.

7. ZAKLJUČEK

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, v okviru katerega skušajo 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. Metodi, ki nam pomagata pri celoviti oceni konkretnega podjetja, sta med drugim SWOT analiza, kjer iščemo odgovore o prednostih in slabostih ter priložnostih in nevarnostih podjetja, ter portfeljska matrika, katere namen je oceniti razvojno uravnoteženost portfelja podjetja.

Uporaba prijemov strateškega planiranja v podjetju Droga Portorož kaže, da na ta način pridemo do številnih informacij o poslovanju podjetja. Iz opravljene SWOT analize je razvidno, kje so vzroki za uspešno poslovanje podjetja in kje so možne dodatne izboljšave, s pomočjo katerih bo podjetje lahko izkoristilo priložnosti, ki se mu ponujajo, in se izognilo nevarnostim okolice. Podjetje Droga ima ugodno sestavo v podstrukturi proizvoda, saj ima veliko diverzificiranost programov, pri poslovanju pa dosega ugodno razmerje med stroški in prihodki. Droga ima še solidno tehnološko in raziskovalno-razvojno, tržno, finančno in organizacijsko podstrukturo. Najslabše kaže kadrovska podstruktura, saj ima Droga visoko starostno strukturo zaposlenih in nizko njihovo motiviranost.

Uporaba portfolio matrik nam prikaže, da ima Droga perspektiven program mesnih izdelkov, ki bi lahko bil v prihodnosti glavni »kruhonosec« podjetja. Zato smatram, da je primaren cilj podjetja Droga dvigniti tržni delež mesnega programa in skušati doseči vodilen položaj doma v panogi. Vendar pa so za uresničitev omenjene strategije potrebna določena investicijska vlaganja. Potrebna finančna sredstva bo Droga lahko ustvarila z drugimi programi, ki so v fazi zrelosti in ne potrebujejo večjih investicijskih vlaganj, ter jih vlagala v mesni program, ki je v fazi angažiranja denarnih sredstev.

Sumarno gledano je poslovanje podjetja Droga stabilno, saj dosega donosnost kapitala skoraj dvanajst odstotkov, ob tem pa redno izplačuje dividende lastnikom podjetja. Resna ovira, ki se pojavlja z vključitvijo Slovenije v EU, je prenehanje prostotrgovinskih sporazumov z državami bivše Jugoslavije, na kar pa mora biti poslovodstvo pripravljeno, tako da podjetje ne bi smelo doživeti bistvenih zaradi tega večjih razvojnih težav.

LITERATURA IN VIRI

Literatura

1. Aker David: Developing Business Strategies. New York: John Wiley&Sons, 1984. 277 str.
2. Aker David: Strategic marketing management. New York: John Wiley&Sons, 1995. 379 str.
3. Armstrong Michael: Ljudje podpirajo, kar so pomagali graditi. RR – revija za razvoj, Ljubljana, 6 (1990) . 20-23 str.
4. Ban Sandra: Analiza uspešnosti poslovanja slovenskih podjetij z računovodskimi kazalniki. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 44 str.
5. Banič Ivo D.: Metode in procesi upravljanja in vodenja strateškega managementa. Ljubljana: Fakulteta za družboslovne vede, 1999. 96 str.
6. Belak Janko: Politika podjetja in strateški management. Maribor: Evrocenter, 1999. 247 str.
7. Besanko David, Dranove David, Shanley Mark: Economic of Strategy. New York: John Wiley & Sons, 2000. 644 str.
8. Black Stewart J.,Porter Lyman W.: Management Meeting New Challenges. Upper Saddle, New Jersey: Prentice Hall, 2000. 648 str.
9. Bogue C. Marcus, Buffa S. Elwood: Corporate Strategic Analysys. London: The Free Press, 1986. 246 str.
10. Channon D.F., Jalland M: Multinational Strategic Planning. London: Macmillan Press, 1978. 92 str.
11. Collins Eliza G.C., Devanna Mary A.: Temelji MBA. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1996. 392 str.
12. David Fred R.: How Companies Define Their Mission. Long Range Planning, GB, 22 (1989), 90 – 97 str.
13. David Fred R.: Strategic management. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 1999. 525 str.
14. Erjavec Emil, Kuhar Aleš: Slovenska živilskopredelovalna industrija in evropska unija: Ljubljana, Biotehniška fakulteta, 2000. 168 str.
15. Glen Arnold: Corporate Financial management. London: Financial Times, 1998. 1050 str.
16. Hartline D. Michael, Lucas H George, Luck David: Marketing strategy. Fort Worth: The Dryden Press, 1999. 407 str.
17. Hočevar Marko, Jaklič Marko: Slovenski managerski izziv. Ljubljana: Gospodarski Vestnik, 1999. 175 str.
18. Hrastelj Tone: Mednarodno poslovanje. Ljubljana: Gospodarski Vestnik, 1990. 422 str.
19. Hrastelj Tone: Mednarodno poslovanje v vrtincu novih priložnosti. Ljubljana: Gospodarski Vestnik, 2001. 338 str.

20. Hunger J. David, Wheelen Thomas L.: Strategic management. Reading: Addison-Wesley, 1996. 441 str.
21. Kavčič Katja: Bolezen norih krav z vidika zaščite potrošnikov in spremembe prehranjevalnih navad Slovencev. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001. 43 str.
22. Kotler Philip: Marketing management. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1996. 831 str.
23. Kralj Janko: Temelji managementa in naloge managerjev. Koper: Visoka šola za management v Kopru, 2001. 214 str.
24. Kralj Janko: Temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev. Koper: Visoka šola za management v Kopru, 2003. 478 str.
25. Lipovec Filip: Analiza in planiranje poslovanja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1983. 401 str.
26. Luffman George et. al.: Strategic management. Cambridge: Blackwell Publishers Ltd., 1996. 499 str.
27. Mayer Janez: Vizija ustvarjalnega podjetja. Ljubljana: Ikra, 1994. 158 str.
28. McKiernan Peter: Strategies of Growth. London: Routledge. 1992, 173 str.
29. Morden Tony: Business Strategy. London: McGraw-Hill Publishing Company, 1999. 636 str.
30. Možina Stane et al: Management. Radovljica: Didakta, 1994. 1072 str.
31. Možina Stane et al: Management kadrovskih virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1998. 524 str.
32. Pearce A. John, Robinson B. Richard: Strategic management. Sydney: Irwin, 1994. 935 str.
33. Porter Michael E.: Competitive advantage. New York: The Free Press, 1985. 557 str.
34. Prašnikar Janez: Uvod v mikroekonomijo. Ljubljana, Gospodarski vestnik. 1999. 320 str.
35. Pučko Danijel: Analiza in načrtovanje poslovanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 196 str.
36. Pučko Danijel: Analiza poslovanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 289 str.
37. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 399 str.
38. Pučko Danijel: Strateški management. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 211 str.
39. Reading Clive: Strategic business planning. London: Kogan Page, 1993. 304 str.
40. Rocco F.: Teorija in praksa raziskovanja marketinga. Ljubljana: Gospodarski Vestnik, 1982. 109 str.
41. Rovan Jože: Statistično sklepanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1997. 312 str.
42. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
43. Schnider Wilfrid et al.: Gospodarsko poslovanje 4. Ljubljana: Mohorjeva založba, 1996. 320 str.
44. Segev Eli: Corporate Strategy Portfolio Models. London: International Thompson Publishing, 1995. 188 str.

45. Saran A. et al.: Strategic buissness planning in a manufacturing firm. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1990. 350 str.
46. Sloan Elizabeth: The Top 10 Functional Food Trends: The Next generation. Foodtechnology, april 2002, 32-56 str.
47. Tajnikar Maks: Mikroekonomija s poglavji iz teorije cen. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001. 469 str.
48. Tavčar Mitja: Osnove managementa. Portorož: Visoka pomorska in prometna šola Piran, 1995. 239 str.
49. Tavčar Mitja: Trženje v prometu. Portorož: Visoka pomorska in prometna šola Piran, 1996. 114 str.
50. Tavčar Mitja: Strateški management. Koper: Visoka šola za management, 2002. 498 str.
51. Tekavčič Metka, Ban Sandra: Primerjalno analiziranje slovenskih podjetij z različnimi ekonomskimi kazalci. Ljubljana: Zveza ekonomistov Slovenije, 2001. 66-101 str.
52. Treven Sonja: Analiza okolja in potrebne informacije. Ljubljana: Slovenska ekonomska revija 43 (1992), 4-5. 348-357 str.
53. Treven Sonja: SWOT analiza. Organizacija in kadri, Kranj, 25 (1992), 9-10. 644-653 str.
54. Usenik Tadeja: Slovenska živilskopredelovalna industrija v luči pristopa k Evropski Uniji. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 54 str.
55. Vahčič et.al: Planiranje novega podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 223 str.
56. Završnik Bruno: Metodološki vidiki določanja konkurenčnih prednosti izdelka s poudarkom na SWOT analizi. Doktorska disertacija, Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta Maribor, 1995. 307 str.

Viri

1. Bilanca stanja in bilanca uspeha živilskopredelovalne panoge za leta 1999, 2000, 2001 ter 2002: AJ PES, januar 2004.
2. Delničar: Ljubljana, Delo d.d., januar 2004. str. 46.
3. Droga 35. obletnica delovanja. Portorož: Droga Portorož, 1999. 48 str.
4. Ekspertiza podjetja Gral Iteo, september 2003.
5. Jesensko poročilo 2003: Urad za makroekonomske raziskave, oktober 2003. 101 str.
6. KuharAleš: Ali smo pripravljeni na spremembe zunanjetrgovinske ureditve za živilske proizvode ob pristopu k EU: Gospodarska zbornica Slovenije, avgust 2002. 105 str.
7. Letno poročilo podjetja Danone 2002, Danone, 2003. 154 str.
8. Letno poročilo podjetja Droga Portorož 2000. Portorož: Droga Portorož, 2000. 76 str.
9. Letno poročilo podjetja Droga Portorož 2001: Portorož: Droga Portorož, 2001. 55 str.

10. Letno poročilo podjetja Droga Portorož 2002: Izola: Droga Portorož, 2001. 76 str.
11. Letno poročilo podjetja Nestle 2002, Nestle, 2002. 96 str.
12. Letno poročilo podjetja Unilever 2002, Unilever, 2002. 77 str.
13. Največji delničarji podjetja Droga Portorož:
[URL:http://www.droga.si/podjetje/fininfo_delnicar] 1.11.2003.
14. Naš glas. Izola: Droga Portorož, februar, 2003. 39 str.
15. Naš glas. Izola: Droga Portorož, december, 2002. 43 str.
16. Od nas do vas: Izola: Droga Portorož, oktober, 2002. 16 str.
17. Okolje smo mi vsi: Droga Portorož, 2001. 19 str.
18. Pomladansko poročilo 2003: Gospodarska zbornica Slovenije, junij 2003.
19. Poročilo zaposlenih 2002/2003: Droga Portorož, marec 2003. 15 str.
20. Poslovni slovar: Ljubljana: DZS, 1995. 370 str.
21. Seo net (<http://seonet.ljse.si>) 6.1.2004.
22. Slovar slovenskega knjižnega jezika: DZS, 1994. str. 1714
23. Slovenija in Evropska unija: Služba Vlade RS za evropske zadeve in Urad Vlade RS za informiranje, Ljubljana, marec 2003. str. 150.
24. Slovenija v evropski uniji: Urad vlade RS za informiranje, november 2002.
25. Slovenska živilskopredelovalna industrija v letu pred pristopom k Evropski uniji: Gospodarska zbornica Slovenije, september 2003. 142 str.
26. Societe Generale, Food producers, 2003, str. 84
27. Spoznajmo sistem kakovosti: Portorož: Droga Portorož, 1996. 8 str.
28. Standardna klasifikacija dejavnosti: Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije, 1999. 296 str.
29. Strateški poslovni načrt podjetja Droga za leta 2001-2005. Portorož: Droga Portorož, 2000. 24 str.
30. Tedenski pregled trga: Krekova banka, 18.12.2003.
31. Trendi sodobne živilske tehnologije: Izola: Droga Portorož, 2002. 18 str.

**PRILOGA 1: BILANCA USPEHA PODJETJA DROGA PORTOROŽ
ZA LETO 1999 IN LETO 2000**

Postavke iz izkaza uspeha (v 000 SIT)	1999	2000
A. Čisti prihodki iz prodaje in usredstvenih lastnih učinkov	13.923.206	14.374.072
B. Proizvajalni stroški in nabavna vrednost prodajnih količin	-10.305.308	-10.317.624
C. Kosmati dobiček iz prodaje	3.617.898	4.056.448
Č. Stroški prodaje	-1.554.208	-2.101.785
D. Stroški uprave	-518.946	-541.726
E. Drugi prihodki iz poslovanja	67.579	69.372
F. Dobiček ali izguba iz poslovanja	1.612.323	1.482.309
G. Prihodki na podlagi deležev iz dobička podjetij v skupini	16.513	9.500
H. Prihodki na podlagi deležev iz dobička drugih pov. podjetij	0	0
I. Prihodki na podlagi deležev iz dobička drugih podjetij	4.869	10.236
J. Prihodki od obresti in drugi prihodki od financiranja	306.832	697.435
K. Odpisi dolgoročnih in kratkoročnih finančnih naložb	-11.775	-24.630
L. Odhodki za obresti in drugi odhodki financiranja	-451.990	-610.808
M. Dobiček ali izguba iz rednega delovanja	1.476.772	1.564.042
N. Izredni prihodki	96.634	87.570
O. Izredni odhodki	-118.820	-100.890
P. Celotni dobiček ali izguba	1.454.586	1.550.722
R. Davek iz dobička	-303.142	-45.369
Š. ČISTI DOBIČEK ALI IZGUBA POSLOVNEGA LETA	1.151.444	1.505.353

Vir: Poslovno poročilo podjetja Droga Portorož, 2000, str. 63.

PRILOGA 2: BILANCA IZKAZA STANJA PODJETJA DROGA PORTOROŽ ZA LETO 1999 IN LETO 2000

Stalna sredstva in obveznosti do virov sredstev	1999	2000
SREDSTVA (v 1000 SIT)	14.619.267	19.332.547
A. STALNA SREDSTVA	5.251.524	9.041.382
I. NEOPREDMETENA DOLGOROČNA SREDSTVA	246.872	360.333
II. OPREDMETENA OSNOVNA SREDSTVA	4.932.719	8.575.773
1. Nepremičnine	3.307.872	5.453.509
2. Oprema in druga opredmetena osnovna sredstva	1.624.847	3.122.264
III. DOLGOROČNE FINANČNE NALOŽBE	35.752	73.753
IV. POPRAVEK KAPITALA	36.181	31.523
B. GIBLJIVA SREDSTVA	9.367.743	10.291.165
I. Zaloge	2.296.195	2.375.009
II. Dolgoročne terjatve iz poslovanja	41.292	23.959
III. Kratkoročne terjatve iz poslovanja	2.929.544	4.076.336
IV. Kratkoročne finančne naložbe	3.977.867	3.734.711
V. Denarna sredstva	88.473	38.729
VI. Aktivne časovne razmejitev	34.372	42.421
Zunajbilančna sredstva	1.310.067	1.905.898
A. KAPITAL	10.854.546	12.877.609
I. Osnovni kapital	2.827.680	2.827.680
II. Vplačani presežek kapitala	0	0
III. Rezerve	1.718.440	1.709.811
VI. Preneseni čisti dobiček ali izguba prejšnjih let	1.343.658	2.077.548
V. Revalorizacijski popravek kapitala	3.813.324	4.757.218
VI. Nerazdeljeni dobiček ali izguba poslovnega leta	1.151.444	1.505.353
B. DOLGOROČNE REZERVACIJE	56.433	19.490
C. DOLGOROČNE OBVEZNOSTI	1.287.840	1.273.502
I. Dolgoročne obveznosti iz financiranja	1.282.786	1.269.025
II. Dolgoročne obveznosti iz poslovanja	5.054	4.477
Č. KRATKOROČNE OBVEZNOSTI	2.397.347	5.078.294
I. Kratkoročne obveznosti iz financiranja	516.178	1.760.300
II. Kratkoročne obveznosti iz poslovanja	1.881.169	3.317.994
D. PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	23.101	83.652
E. OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	14.619.267	19.332.547

Vir: Poslovno poročilo podjetja Droga Portorož, 2000, str. 50, 51.

PRILOGA 3: Ocena poslovnega programa

KAVA

		Teža	Ocena (1-5)	Vrednost
Tržna privlačnost konkurence	Velikost trga	0,20	4,9	0,98
	Letna stopnja rasti trga	0,20	2,9	0,58
	Dobiček v preteklosti	0,15	5,0	0,75
	Kupčevo zadovoljstvo	0,15	4,8	0,72
	Tehnološke zahteve	0,15	4,0	0,60
	Potreba po energiji	0,05	4,8	0,24
	Vpliv okolja	0,05	3,9	0,20
	Ovire za vstop konkurence	0,05	3,1	0,16
		1,00		4,22

		Teža	Ocena (1-5)	Vrednost
Poslovna moč	Rast trga	0,15	2,9	0,44
	Tržni delež	0,10	4,9	0,49
	Kakovost izdelka	0,10	4,9	0,49
	Sloves blagovne znamke	0,10	4,9	0,49
	Distribucijska mreža	0,05	4,8	0,24
	Učinkovitost promocije	0,05	4,8	0,24
	Proizvodna zmogljivost	0,05	4,9	0,25
	Proizvodna učinkovitost	0,05	4,7	0,24
	Stroški na enoto	0,15	4,6	0,69
	Zaloge materiala	0,05	4,8	0,24
	Delovanje R&R	0,10	4,1	0,41
	Poslovodstveni kadri	0,05	4,0	0,20
			1,00	

PRILOGA 4: Ocena poslovnega programa

ČAJI

		Teža	Ocena (1-5)	Vrednost
Tržna privlačnost konkurence	Velikost trga	0,20	4,4	0,88
	Letna stopnja rasti trga	0,20	3,9	0,78
	Dobiček v preteklosti	0,15	4,9	0,74
	Kupčevo zadovoljstvo	0,15	4,8	0,72
	Tehnološke zahteve	0,15	3,8	0,57
	Potreba po energiji	0,05	4,9	0,25
	Vpliv okolja	0,05	3,9	0,20
	Ovire za vstop konkurence	0,05	4,8	0,24
		1,00		4,37

		Teža	Ocena (1-5)	Vrednost
Poslovna moč	Rast trga	0,15	2,9	0,44
	Tržni delež	0,10	4,9	0,49
	Kakovost izdelka	0,10	4,7	0,47
	Sloves blagovne znamke	0,10	4,9	0,49
	Distribucijska mreža	0,05	4,9	0,25
	Učinkovitost promocije	0,05	3,1	0,16
	Proizvodna zmogljivost	0,05	4,8	0,24
	Proizvodna učinkovitost	0,05	4,5	0,23
	Stroški na enoto	0,15	3,5	0,53
	Zaloge materiala	0,05	3,4	0,17
	Delovanje R&R	0,10	3,0	0,30
	Poslovodstveni kadri	0,05	4,2	0,21
		1,00		3,96

PRILOGA 5: Ocena poslovnega programa

MESNI PROGRAM

		Teža	Ocena (1-5)	Vrednost
Tržna privlačnost konkurence	Velikost trga	0,20	4,2	0,84
	Letna stopnja rasti trga	0,20	4,3	0,86
	Dobiček v preteklosti	0,15	4,8	0,72
	Kupčevo zadovoljstvo	0,15	4,8	0,72
	Tehnološke zahteve	0,15	4,9	0,74
	Potreba po energiji	0,05	2,9	0,15
	Vpliv okolja	0,05	4,1	0,21
	Ovire za vstop konkurence	0,05	4,6	0,23
		1,00		4,46

		Teža	Ocena (1-5)	Vrednost
Poslovna moč	Rast trga	0,15	5,0	0,75
	Tržni delež	0,10	3,1	0,31
	Kakovost izdelka	0,10	4,6	0,46
	Sloves blagovne znamke	0,10	4,2	0,42
	Distribucijska mreža	0,05	4,6	0,23
	Učinkovitost promocije	0,05	3,7	0,19
	Proizvodna zmogljivost	0,05	3,2	0,16
	Proizvodna učinkovitost	0,05	4,8	0,24
	Stroški na enoto	0,15	4,8	0,72
	Zaloge materiala	0,05	4,8	0,24
	Delovanje R&R	0,10	2,9	0,29
	Poslovodstveni kadri	0,05	3,5	0,18
			1,00	

PRILOGA 6: Ocena poslovnega programa

ŽITARICE

		Teža	Ocena (1-5)	Vrednost
	Velikost trga	0,20	4,2	0,84
	Letna stopnja rasti trga	0,20	2,1	0,42
Tržna	Dobiček v preteklosti	0,15	3,4	0,51
privlačnost	Kupčevo zadovoljstvo	0,15	4,0	0,60
konkurence	Tehnološke zahteve	0,15	3,4	0,51
	Potreba po energiji	0,05	4,0	0,20
	Vpliv okolja	0,05	2,1	0,11
	Ovire za vstop konkurence	0,05	2,6	0,13
		1,00		3,32

		Teža	Ocena (1-5)	Vrednost
	Rast trga	0,15	2,0	0,30
	Tržni delež	0,10	3,1	0,31
	Kakovost izdelka	0,10	4,6	0,46
	Sloves blagovne znamke	0,10	4,2	0,42
Poslovna	Distribucijska mreža	0,05	4,8	0,24
moč	Učinkovitost promocije	0,05	3,4	0,17
	Proizvodna zmogljivost	0,05	3,7	0,19
	Proizvodna učinkovitost	0,05	3,0	0,15
	Stroški na enoto	0,15	2,7	0,41
	Zaloge materiala	0,05	2,4	0,12
	Delovanje R&R	0,10	2,1	0,21
	Poslovodstveni kadri	0,05	3,9	0,20
		1,00		3,17

PRILOGA 7: Ocena poslovnega programa

ZAČIMBE

		Teža	Ocena (1-5)	Vrednost
	Velikost trga	0,20	2,2	0,44
	Letna stopnja rasti trga	0,20	3,0	0,60
Tržna	Dobiček v preteklosti	0,15	2,6	0,39
privlačnost	Kupčevo zadovoljstvo	0,15	2,9	0,44
konkurence	Tehnološke zahteve	0,15	2,8	0,42
	Potreba po energiji	0,05	4,0	0,20
	Vpliv okolja	0,05	2,3	0,12
	Ovire za vstop konkurence	0,05	3,0	0,15
		1,00		2,75

		Teža	Ocena (1-5)	Vrednost
	Rast trga	0,15	3,1	0,47
	Tržni delež	0,10	3,6	0,36
	Kakovost izdelka	0,10	4,1	0,41
	Sloves blagovne znamke	0,10	4,1	0,41
Poslovna	Distribucijska mreža	0,05	3,7	0,19
moč	Učinkovitost promocije	0,05	3,7	0,19
	Proizvodna zmogljivost	0,05	2,9	0,15
	Proizvodna učinkovitost	0,05	2,8	0,14
	Stroški na enoto	0,15	4,0	0,60
	Zaloge materiala	0,05	2,2	0,11
	Delovanje R&R	0,10	3,0	0,30
	Poslovodstveni kadri	0,05	3,1	0,16
		1,00		3,47

PRILOGA 8: Ocena poslovnega programa

POVRTNINA

		Teža	Ocena (1-5)	Vrednost
	Velikost trga	0,20	4,8	0,96
	Letna stopnja rasti trga	0,20	2,4	0,48
Tržna	Dobiček v preteklosti	0,15	2,0	0,30
privlačnost	Kupčevo zadovoljstvo	0,15	2,9	0,44
konkurence	Tehnološke zahteve	0,15	2,2	0,33
	Potreba po energiji	0,05	3,4	0,17
	Vpliv okolja	0,05	3,0	0,15
	Ovire za vstop konkurence	0,05	2,1	0,11
		1,00		2,93

		Teža	Ocena (1-5)	Vrednost
	Rast trga	0,15	2,6	0,39
	Tržni delež	0,10	3,1	0,31
	Kakovost izdelka	0,10	3,5	0,35
	Sloves blagovne znamke	0,10	3,8	0,38
Poslovna	Distribucijska mreža	0,05	4,0	0,20
moč	Učinkovitost promocije	0,05	3,1	0,16
	Proizvodna zmogljivost	0,05	4,1	0,21
	Proizvodna učinkovitost	0,05	2,3	0,12
	Stroški na enoto	0,15	3,0	0,45
	Zaloge materiala	0,05	2,2	0,11
	Delovanje R&R	0,10	1,8	0,18
	Poslovodstveni kadri	0,05	2,8	0,14
		1,00		2,99

PRILOGA 9: Ocena poslovnega programa

SOL

		Teža	Ocena (1-5)	Vrednost
Tržna privlačnost panoge	Velikost trga	0,20	2,1	0,42
	Letna stopnja rasti trga	0,20	1,8	0,36
	Dobiček v preteklosti	0,15	2,2	0,33
	Kupčevo zadovoljstvo	0,15	4,0	0,60
	Tehnološke zahteve	0,15	3,6	0,54
	Potreba po energiji	0,05	3,4	0,17
	Vpliv okolja	0,05	1,2	0,06
	Ovire za vstop konkurence	0,05	3,1	0,16
		1,00		2,64

		Teža	Ocena (1-5)	Vrednost
Poslovna moč	Rast trga	0,15	4,0	0,60
	Tržni delež	0,10	3,8	0,38
	Kakovost izdelka	0,10	3,6	0,36
	Sloves blagovne znamke	0,10	3,1	0,31
	Distribucijska mreža	0,05	4,0	0,20
	Učinkovitost promocije	0,05	2,5	0,13
	Proizvodna zmogljivost	0,05	4,1	0,21
	Proizvodna učinkovitost	0,05	2,9	0,15
	Stroški na enoto	0,15	3,0	0,45
	Zaloge materiala	0,05	3,1	0,16
	Delovanje R&R	0,10	1,9	0,19
	Poslovodstveni kadri	0,05	3,1	0,16
		1,00		3,28