

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

MAGISTRSKO DELO

**IZDELAVA IZHODIŠČ ZA OBLIKOVANJE
CELOVITE STRATEGIJE PODJETJA
FRUCTAL živilska industrija**

Ljubljana, januar 2005

Egon STOPAR

IZJAVA

Študent Egon Stopar izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. dr. Danijela Pučka in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 10.1.2005

Podpis: _____

KAZALO VSEBINE

1.	UVOD	1
1.1	OPREDELITEV PROBLEMATIKE	1
1.2	NAMEN DELA	2
1.3	CILJ DELA	2
1.4	METODE PREUČEVANJA	3
1.5	ZASNOVA DELA	3
2.	PROCES STRATEŠKEGA POSLOVODENJA	4
2.1	DEFINICIJE POJMA STRATEŠKEGA POSLOVODENJA	4
2.2	PROCES STRATEŠKEGA POSLOVODENJA	5
2.2.1	Prednosti uporabe procesa strateškega poslovanja	5
2.2.2	Zasnova procesa strateškega poslovanja	6
2.3	MODELI STRATEŠKEGA POSLOVODENJA	6
2.3.1	Model strateškega poslovanja po Hungerju in Wheelenu	6
2.3.2	Model strateškega poslovanja po Davidu	7
2.3.3	Model strateškega upravljanja in poslovanja po Pučku	7
2.4	RAZČLENITEV MODELA STRATEŠKEGA POSLOVODENJA	8
2.4.1	Izdelava planskih predpostavk	9
2.4.1.1	Ocenjevanje širšega okolja podjetja	9
2.4.1.2	Ocenjevanje ožjega ali poslovnega okolja podjetja	10
2.4.1.2.1	Ocenjevanje privlačnosti panoge	10
2.4.1.2.2	Analiza prodajnega trga	11
2.4.1.3	Pregled glavnih ugotovitev v preteklosti že izdelanih analiz poslovanja podjetja	12
2.4.1.4	Vizija in poslanstvo podjetja	13
2.4.2	Proces strateškega planiranja v ožjem smislu	14
2.4.2.1	Celovita ocena podjetja	14
2.4.2.1.1	Celovita ocena prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti podjetja – SWOT-analiza	15
2.4.2.1.2	Portfeljska analiza	18
2.4.2.1.3	Analiza na osnovi verige vrednosti – po Porterju	19
2.4.2.1.4	Izbira ustrezne metode za izdelavo celovite ocene podjetja	21
2.4.3	Opredelitev pojma strategije organizacije oziroma podjetja	21
2.4.3.1	Razvrščanje strategij	22
2.4.3.2	Osnovna ali celovita strategija podjetja	22
3.	PREDSTAVITEV PODJETJA FRUCTAL	24
3.1	KRATKA ZGODOVINA PODJETJA	24
3.2	SPLOŠNO O PODJETJU	26
3.2.1	Lastniška struktura	26
3.2.2	Odkvisne družbe	26
3.2.3	Narava poslovanja in osnovna dejavnost podjetja	26
3.2.4	Zaposleni	27

3.3	VIZIJA IN POSLANSTVO PODJETJA	28
3.3.1	Vizija	28
3.3.2	Poslanstvo	28
4.	IZDELAVA PLANSKIH PREDPOSTAVK	29
4.1	ANALIZA ŠIRŠEGA OKOLJA PODJETJA FRUCTAL	29
4.1.1	Analiza gospodarskega podokolja podjetja	29
4.1.2	Analiza politično-pravnega podokolja podjetja	39
4.1.3	Analiza kulturno-socialnega podokolja podjetja	42
4.1.4	Analiza tehnološkega podokolja podjetja	43
4.1.5	Analiza naravnega podokolja podjetja	43
4.1.6	Splošna ocena širšega okolja podjetja	44
4.2	ANALIZA OŽJEGA ALI POSLOVNEGA OKOLJA PODJETJA – PANOGE	45
4.2.1	Stanje in smer razvoja posameznih dejavnosti podjetja	45
4.2.1.1	Predelava sadja in zelenjave v polproizvode (kaše, koncentrate)	45
4.2.1.2	Proizvodnja končnih proizvodov	48
4.2.1.2.1	Proizvodnja in polnjenje brezalkoholnih pijač in vod	49
4.2.1.2.2	Proizvodnja in polnjenje sokov ter hrane za otroke	52
4.2.1.2.3	Proizvodnja sadno-žitnih rezin	53
4.2.1.2.4	Proizvodnja sadnih pripravkov, marmelad in džemov	53
4.2.1.2.5	Proizvodnja in polnjenje alkoholnih ter lahkoalkoholnih pijač	53
4.2.2	Ocenjevanje privlačnosti panoge oziroma dejavnosti podjetja Fructal	54
4.2.3	Analiza prodajnih trgov podjetja Fructal	57
4.2.3.1	Pregled posameznih trgov	58
4.3	PREGLED GLAVNIH UGOTOVITEV V PRETEKLOSTI ŽE IZDELANIH ANALIZ POSLOVANJA PODJETJA FRUCTAL	70
4.3.1	Prodaja	70
4.3.1.1	Prodaja v Sloveniji	71
4.3.1.2	Prodaja na izvozne trge	72
4.3.2	Trženje	72
4.3.3	Zadovoljstvo potrošnikov in kupcev	73
4.3.4	Dobavitelji	73
4.3.5	Raziskave in razvoj	74
4.3.6	Standardi poslovanja in kakovosti	74
4.3.7	Družbena odgovornost	74
4.3.8	Naložbe	75
4.3.9	Zaposleni in produktivnost dela	75
5.	CELOVITA OCENA PODJETJA FRUCTAL Z UPORABO SWOT-ANALIZE	76
5.1	Ocena nivoja in tendenc poslovne uspešnosti podjetja	76
5.1.1	Analiza donosnosti podjetja	78
5.1.2	Analiza gospodarnosti podjetja	79
5.2	Ocenjevanje prednosti in slabosti podjetja po posameznih podstrukturah	80
5.2.1	Podstruktura proizvoda	81
5.2.2	Tehnološka podstruktura	84
5.2.3	Tržna podstruktura	86
5.2.4	Finančna podstruktura	97
5.2.5	Kadrovska podstruktura	101
5.2.6	Organizacijska podstruktura	104

5.2.7	Razvojno-raziskovalna podstruktura.....	106
5.3	Ocenjevanje priložnosti in nevarnosti po posameznih podstrukturah.....	108
5.3.1	Podstruktura proizvoda	108
5.3.2	Tehnološka podstruktura	109
5.3.3	Tržna podstruktura	110
5.3.4	Finančna podstruktura	112
5.3.5	Kadrovska podstruktura	112
5.3.6	Organizacijska podstruktura.....	113
5.3.7	Razvojno-raziskovalna podstruktura.....	114
5.4	Zbirna ocena prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja.....	115
5.5	SWOT-matrika	118
6.	OPREDELITEV GLAVNIH IZHODIŠČ ZA OBLIKOVANJE CELOVITE STRATEGIJE PODJETJA.....	120
6.1	Vizija in poslanstvo podjetja Fructal.....	120
6.2	Druga izhodišča za izdelavo celovite strategije podjetja Fructal	120
7.	ZAKLJUČEK.....	126
	LITERATURA.....	130
	VIRI.....	132

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Vprašanja za analizo prednosti in slabosti podjetja	15
Tabela 2:	Vprašanja za analizo priložnosti in nevarnosti podjetja.....	17
Tabela 3:	Struktura zaposlenih glede na izobrazbo v poslovni skupini Fructal – stanje 31. 12. 2003	28
Tabela 4:	Pregled nekaterih statističnih indikatorjev za obdobje 2003–2005 v Sloveniji	30
Tabela 5:	Pregled nekaterih statističnih indikatorjev za obdobje 2003–2005 na Hrvaškem	31
Tabela 6:	Pregled nekaterih statističnih indikatorjev za obdobje 2003–2005 za BiH	32
Tabela 7:	Pregled nekaterih statističnih indikatorjev za obdobje 2003–2005 za SČG	33
Tabela 8:	Pregled nekaterih statističnih indikatorjev za obdobje 2003–2005 za Makedonijo	33
Tabela 9:	Pregled nekaterih statističnih indikatorjev za obdobje 2003–2005 za Italijo.....	34
Tabela 10:	Pregled nekaterih statističnih indikatorjev za obdobje 2003–2005 za Češko	35
Tabela 11:	Pregled nekaterih statističnih indikatorjev za obdobje 2003–2005 za Avstrijo	36
Tabela 12:	Pregled nekaterih statističnih indikatorjev za obdobje 2003–2005 za Madžarsko	36
Tabela 13:	Pregled nekaterih statističnih indikatorjev za leto 2003 za Albanijo	37
Tabela 14:	Pregled nekaterih statističnih indikatorjev za obdobje 2003–2005 za Bolgarijo ..	38
Tabela 15:	Pregled nekaterih statističnih indikatorjev za obdobje 2003–2005 za Romunijo .	38
Tabela 16:	Pregled nekaterih statističnih indikatorjev za obdobje 2003–2005 za Rusijo.....	39
Tabela 17:	Razvrstitev držav z območja nekdanje Jugoslavije glede na stopnjo rizičnosti poslovanja	41
Tabela 18:	Razvrstitev ostalih ključnih držav glede na stopnjo rizičnosti poslovanja.....	42

Tabela 19:	Primerjava deležev (v %) in sprememb rasti (v %) posameznih segmentov proizvodov v Evropi v obdobjih januar–junij 2003 in januar–junij 2004.....	50
Tabela 20:	Ocena privlačnosti dejavnosti predelave sadja in zelenjave v polproizvode (kaše, koncentrate).....	54
Tabela 21:	Ocena privlačnosti dejavnosti proizvodnje in polnjenja sadnih in zelenjavnih sokov, nektarjev, sirupov, brezalkoholnih negaziranih pijač ter pijač na bazi čaja in kave	54
Tabela 22:	Ocena privlačnosti dejavnosti proizvodnje in polnjenja brezalkoholnih gaziranih pijač.....	54
Tabela 23:	Ocena privlačnosti dejavnosti proizvodnje in polnjenja pijač za športnike in energijskih pijač	55
Tabela 24:	Ocena privlačnosti dejavnosti polnjenje vode	55
Tabela 25:	Ocena privlačnosti dejavnosti proizvodnje in polnjenja sokov in hrane za otroke.....	55
Tabela 26:	Ocena privlačnosti dejavnosti proizvodnje sadno-žitnih rezin	55
Tabela 27:	Ocena privlačnosti dejavnosti proizvodnje sadnih pripravkov, marmelad in džemov	55
Tabela 28:	Ocena privlačnosti dejavnosti proizvodnja in polnjenja alkoholnih ter lahkoalkoholnih pijač.....	56
Tabela 29:	Ocena privlačnosti dejavnosti proizvodnja in polnjenja brezalkoholnih gaziranih pijač.....	56
Tabela 30:	Pretekla poraba in prihodnja predvidevanja porabe proizvodov v Sloveniji (v milijonih litrov)	59
Tabela 31:	Pretekla poraba in prihodnja predvidevanja porabe proizvodov v Sloveniji glede na vrsto embalažnega materiala (v milijonih litrov).....	59
Tabela 32:	Pretekla poraba in prihodnja predvidevanja porabe proizvodov na Hrvaškem (v milijonih litrov).....	61
Tabela 33:	Pretekla poraba in prihodnja predvidevanja porabe proizvodov na Hrvaškem glede na vrsto embalažnega materiala (v milijonih litrov)	61
Tabela 34:	Pretekla poraba in prihodnja predvidevanja porabe proizvodov v BiH (v milijonih litrov).....	62
Tabela 35:	Pretekla poraba in prihodnja predvidevanja porabe proizvodov v BiH glede na vrsto embalažnega materiala (v milijonih litrov)	62
Tabela 36:	Pretekla poraba in prihodnja predvidevanja porabe proizvodov v SČG (v milijonih litrov).....	63
Tabela 37:	Pretekla poraba in prihodnja predvidevanja porabe proizvodov v SČG glede na vrsto embalažnega materiala (v milijonih litrov)	64
Tabela 38:	Pretekla poraba in prihodnja predvidevanja porabe proizvodov v Makedoniji (v milijonih litrov).....	64
Tabela 39:	Pretekla poraba in prihodnja predvidevanja porabe proizvodov v Makedoniji glede na vrsto embalažnega materiala (v milijonih litrov)	65
Tabela 40:	Pretekla poraba in prihodnja predvidevanja porabe proizvodov v Italiji (v milijonih litrov).....	65
Tabela 41:	Pretekla poraba in prihodnja predvidevanja porabe proizvodov v Italiji glede na vrsto embalažnega materiala (v milijonih litrov).....	66
Tabela 42:	Pretekla poraba in prihodnja predvidevanja porabe proizvodov na Češkem (v milijonih litrov).....	66
Tabela 43:	Pretekla poraba in prihodnja predvidevanja porabe proizvodov na Češkem glede na vrsto embalažnega materiala (v milijonih litrov).....	67
Tabela 44:	Pretekla poraba in prihodnja predvidevanja porabe proizvodov v Avstriji (v milijonih litrov).....	67

Tabela 45:	Pretekla poraba in prihodnja predvidevanja porabe proizvodov v Avstriji glede na vrsto embalažnega materiala (v milijonih litrov).....	67
Tabela 46:	Pretekla poraba in prihodnja predvidevanja porabe proizvodov na Madžarskem (v milijonih litrov).....	68
Tabela 47:	Pretekla poraba in prihodnja predvidevanja porabe proizvodov na Madžarskem glede na vrsto embalažnega materiala (v milijonih litrov).....	68
Tabela 48:	Prodaja družbe Fructal v letu 2003 primerjalno z letom 2002 po sklopih proizvodov.....	70
Tabela 49:	Prodaja družbe Fructal v letu 2003 primerjalno z letom 2002 po sklopih trgov...	70
Tabela 50:	Prodaja družbe Fructal v letu 2003 v Sloveniji primerjalno z letom 2002 – po sklopih proizvodov.....	71
Tabela 51:	Količinska struktura izvoza podjetja Fructal za leto 2003.....	72
Tabela 52:	Primerjava izkazov stanja družbe Fructal v obdobju 2000–2003.....	77
Tabela 53:	Primerjava izkazov uspeha družbe Fructal v obdobju 2000–2003.....	77
Tabela 54:	Vrednost kazalnikov donosnosti podjetja Fructal v obdobju 2000–2003 in primerjava s panogo za leto 2003.....	78
Tabela 55:	Vrednost kazalnikov gospodarnosti podjetja Fructal v obdobju 2000–2003 in primerjava s panogo za leto 2003.....	79
Tabela 56:	Točkovna lestvica za ocenjevanje podstruktur.....	80
Tabela 57:	Lestvica za prevedbo tehtanih točkovnih ocen podstruktur podjetja v kvalitativne ocene.....	80
Tabela 58:	Pregled asortimana družbe Fructal.....	81
Tabela 59:	Ocena prednosti in slabosti podstrukture proizvoda.....	83
Tabela 60:	Ocena prednosti in slabosti tehnološke podstrukture.....	86
Tabela 61:	Pregled deleža količinske prodaje po trgih – obdobje 2000 do 2003.....	87
Tabela 62:	Pregled deleža vrednostne prodaje po trgih – obdobje 2000 do 2003.....	88
Tabela 63:	Deleži ključnih skupin proizvodov v vrednosti prodaje na trgu Slovenije v obdobju 2000–2003.....	89
Tabela 64:	Deleži ključnih skupin proizvodov v vrednosti prodaje na trgu Hrvaške v obdobju 2000–2003.....	89
Tabela 65:	Deleži ključnih skupin proizvodov v vrednosti prodaje na trgu BiH v obdobju 2000–2003.....	89
Tabela 66:	Deleži ključnih skupin proizvodov v vrednosti prodaje na trgu SČG v obdobju 2000–2003.....	89
Tabela 67:	Organizacija in način prodaje Fructala na trgu Slovenije.....	90
Tabela 68:	Organizacija in način prodaje Fructala na trgu držav, nastalih na področju nekdanje Jugoslavije.....	91
Tabela 69:	Organizacija in način prodaje Fructala na trgih držav Evropske unije.....	92
Tabela 70:	Organizacija in način prodaje Fructala na trgu držav izven nekdanje Jugoslavije in Evropske unije.....	93
Tabela 71:	Ocena prednosti in slabosti tržne podstrukture.....	96
Tabela 72:	Vrednost kazalnikov financiranja podjetja v obdobju 2000–2003 (v %) in primerjava z dejavnostjo v letu 2003.....	98
Tabela 73:	Vrednost kazalnikov stanja investiranja podjetja v obdobju 2000–2003 in primerjava z dejavnostjo v letu 2003.....	98
Tabela 74:	Vrednost kazalnikov vodoravnega finančnega ustroja podjetja v obdobju 2000–2003 in primerjava s panogo v letu 2003.....	99
Tabela 75:	Vrednost kazalnikov obračanja sredstev podjetja v obdobju 2000–2003 in primerjava s panogo za leto 2003.....	99
Tabela 76:	Ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture.....	100
Tabela 77:	Pregled števila zaposlenih v Fructalu v obdobju 1991–2003.....	101

Tabela 78:	Pregled izobrazbene strukture podjetja – obdobje 2000 do 2003	101
Tabela 79:	Ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture.....	103
Tabela 80:	Ocena prednosti in slabosti organizacijske podstrukture	106
Tabela 81:	Ocena prednosti in slabosti razvojno-raziskovalne podstrukture	107
Tabela 82:	Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti z vidika podstrukture proizvoda.....	108
Tabela 83:	Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti z vidika tehnološke podstrukture	109
Tabela 84:	Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti z vidika tržne podstrukture.....	110
Tabela 85:	Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti z vidika finančne podstrukture	112
Tabela 86:	Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti z vidika kadrovske podstrukture	112
Tabela 87:	Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti z vidika organizacijske podstrukture.....	113
Tabela 88:	Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti z vidika razvojno-raziskovalne podstrukture	114
Tabela 89:	Zbirna ocena prednosti in slabosti podjetja Fructal	116
Tabela 90:	Zbirna ocena priložnosti in nevarnosti podjetja Fructal.....	117
Tabela 91:	SWOT matrika za podjetje Fructal	119

KAZALO SLIK

Slika 1:	Model strateškega poslovanja po Hungerju in Wheelenu.....	6
Slika 2:	Model strateškega poslovanja po Davidu	7
Slika 3:	Model strateškega upravljanja in poslovanja po Pučku	8
Slika 4:	Model skupin določljivk privlačnosti panoge.....	11
Slika 5:	Prikaz SWOT-matrike, ki kaže povezavo prednosti in slabosti s priložnostmi in nevarnostmi določenega podjetja ter iz tega izpeljanih možnih strateških usmeritev	17
Slika 6:	Teoretična struktura strateške analize	18
Slika 7:	Porterjeva generična »veriga vrednosti«.....	20
Slika 8:	Lastniška struktura družbe Fructal d.d.	26
Slika 9:	Prikaz potrošnje brezalkoholnih pijač in vod v Evropi v obdobju januar–junij 2004.....	49
Slika 10:	Delež (v %) potrošnje brezalkoholnih pijač v obdobju januar–junij 2004 na posameznem sklopu trgov Evrope in napoved stopnje rasti potrošnje (v %) na posameznih sklopih trgov do konca leta 2004 (s poševnim tiskom)	50
Slika 11:	Tržni deleži posameznih proizvajalcev sadnih sokov, nektarjev in sadnih pijač v Sloveniji v letu 2004	59
Slika 12:	Ocene iz raziskave zadovoljstva Fructalovih kupcev in potrošnikov za leto 2003 ..	73
Slika 13:	Primerjava gibanja produktivnosti dela in števila zaposlenih v letih 1998 do 2003.	75
Slika 14:	Gibanje deleža količinske prodaje po glavnih trgih – obdobje 2000 do 2003	87
Slika 15:	Gibanje deleža vrednostne prodaje po glavnih trgih – obdobje 2000 do 2003.....	88
Slika 16:	Bolniška odsotnost v breme družbe – primerjava l. 2003 in prvega polletja 2004.	102
Slika 17:	Poraba sredstev za izobraževanje na zaposlenega v Fructalu v obdobju 1998–2003.....	103

1. UVOD

1.1 OPREDELITEV PROBLEMATIKE

Bo tudi slovenska živilskopredelovalna industrija po pristopu k Evropski uniji doživela usodo velikega števila avstrijskih in portugalskih živilskih podjetij, ki so ob soočenju z ostro konkurenco evropskega skupnega trga zapirala proizvodnjo ali zapadla v resne težave, iz katerih so se rešila šele po korenitih spremembah v načinu delovanja, organiziranosti in miselnosti. (Erjavec, Kuhar, 2000, str. 5)

Slovenska podjetja, med njimi tudi Fructal, so ob osamosvojitvi Slovenije, obenem razpadu skupnega jugoslovanskega trga in s tem nujnosti po vstopanju na oddaljenejšo in pa tudi zahtevnejšo trge, že doživela zelo težko gospodarsko preizkušnjo, ki je zahtevala dokaj velike, predvsem pa hitre spremembe v poslovni miselnosti, v oblikovanju strateških ciljev in nenazadnje v načinu notranje ter zunanje organizacije. Te spremembe so v mnogih podjetjih terjale sprejemanje odločitev o izločanju manj donosnih proizvodnih programov, o »stiskanju pasu« zaradi nujne potrebe po investiranju v nove tehnologije, odpuščanju zaposlenih in izvajanju drugih ukrepov, ki so bili v prvi fazi potrebni oziroma nujni za golo preživetje podjetja. Tisti gospodarski subjekti, ki stanja niso znali realno oceniti ali pa dejansko niso imeli ne možnosti ne sposobnosti prilagoditi se nastalemu položaju, so ali propadli ali pa ves čas životarijo in delujejo na robu preživetja. Po drugi strani pa so nekatera podjetja nastalo stanje znala dokaj hitro zaznati in so svoj način poslovanja primerno prilagodila danim okoliščinam ter se tako uspešno izognila težavam.

Ne glede na večjo ali manjšo uspešnost premostitve težav ob omenjenem zgodovinskem prehodu, pa z vstopanjem Slovenije v Evropsko unijo nastopa druga, verjetno še bistveno bolj zahtevna faza prilagajanja slovenskih podjetij, s čimer se potrjuje naslednja misel:

Vsako novo desetletje zahteva od vodstva podjetja, da znova razmisli o svojih strategijah, ciljih in delovanju. To, kar je še včeraj veljalo za zmagovito poslovno načelo, lahko zaradi hitrih sprememb naenkrat zastari. (Kotler, 1996, str. 2)

Ko pogledam na nastali politično-gospodarski položaj z zornega kota Fructala (in verjetno tudi še marsikaterega slovenskega podjetja), ne morem spregledati dveh ključnih dejstev, ki sta dejansko bistveni za oblikovanje nadaljnjih strateških ciljev podjetja:

1. Ves čas od osamosvojitve Slovenije, posebej pa v zadnjem obdobju, je naše podjetje zelo dobro poslovalo z državami nekdanje Jugoslavije in na teh trgih ustvarjalo bistven del prihodkov. Z vzpostavitvijo t.i. »schengenske« meje se bo pretok blaga na te trge otežil.
2. Podjetje zaradi omenjene tržne usmerjenosti v tem obdobju ni dovolj aktivno nastopalo na trgih držav Evropske unije in zato dejansko ni pripravljeno na konkurenčni boj na teh trgih.

Poleg tega pa je pomembno na tem mestu opredeliti tudi širši problem, s katerim se posebej v zadnjem obdobju, vendar z izrazitim trendom krepitve, sooča živilskopredelovalna industrija tako na trgih EU, kot tudi na manj razvitih trgih izven EU. To je izredna krepitev moči trgovine,

bolje rečeno velikih trgovskih verig, ki pridobivajo vedno večjo pogajalsko moč, narekujejo cenovno politiko in z uvajanjem trgovskih (blagovnih) znamk¹ dodatno slabijo položaj industrije, bolje rečeno proizvajalcev.

Omenjena politično-gospodarska dejstva in trendi postavljajo živilskopredelovalna podjetja, med drugimi tudi Fructal, pred težko nalogo natančnega definiranja oziroma opredelitve nadaljnje strategije, tako celovite ali korporacijske, predvsem z vidika političnih sprememb, kot tudi poslovne, upoštevajoč aktualne porabniške trende in nenazadnje funkcijske, prvenstveno zaradi omejenih kadrovskih resursov.

V povezavi s predstavljeno problematiko se postavi vprašanje, kaj naj proizvodno podjetje stori oziroma katere ukrepe naj izvede, da bi lahko nastali položaj čim uspešneje obvladovalo in ob vseh pritiskih trga uspelo najti mehanizme in rešitve za doseganje v prvi vrsti pozitivnega poslovnega rezultata, dolgoročno pa stabilno napredujočo uspešnost.

1.2 NAMEN DELA

Glavni namen pričujočega magistrskega dela je izdelava analitične in študijske podlage za opredelitev izhodišč, na temelju katerih bo možno razviti optimalno celovito oziroma korporacijsko strategijo podjetja.

Razvijanje korporacijske strategije je potrebno predvsem zaradi dejstva, da mora podjetje, ki ima v svojem prodajnem portfelju razmeroma veliko različnih programov in obenem nastopa na različno razvitih trgih, pri oblikovanju strateških usmeritev upoštevati vse vidike poslovanja in tržnega nastopanja. Predvsem to velja za podjetja, ki intenzivno delujejo na politično in gospodarsko nestabilnih trgih.

Intenzivne, ponekod zelo korenite spremembe gospodarstva, ki se dogajajo posebej v zadnjem obdobju, vplivajo ne samo na značilnosti nacionalnih trgov in s tem na dejavnike tržne uspešnosti, temveč tudi določajo pogoje, pričakovanja, ovire in objektivne možnosti za uspešno vstopanje podjetij na posamezne lokalne trge oziroma ohranjanje in krepitev že pridobljenega konkurenčnega položaja na teh trgih. Podjetja, zaradi različnih pritiskov okolja, izgubljajo tržne deleže na tradicionalnih trgih, se srečujejo z agresivno konkurenco tako na domačih kot tudi tujih trgih, zato se morajo znati čim hitreje strateško prilagajati novim razmeram.

1.3 CILJ DELA

Cilj, ki ga delo zasleduje, je s pomočjo poznanih in preizkušenih dognanj strokovnjakov, ki se ukvarjajo s t.i. procesom strateškega poslovanja ter nabranih izkušenj, tako osebnih kot tudi izkušenj sodelavcev, opredeliti novo podlago za oblikovanje konsistentne celovite strategije podjetja Fructal.

¹ Trgovska znamka je blagovna znamka, ki nosi ime trgovca, trgovska blagovna znamka pa je blagovna znamka, katere lastnik je trgovec, ki upravlja z njo kot s proizvajalčevo blagovno znamko.

1.4 METODE PREUČEVANJA

Kot je že omenjeno, je za izhodišče magistrskega dela uporabljen metodološki pristop, ki ga priporoča in obravnava strokovna literatura s področja strateškega poslovanja.

Osnovne metode, ki jih bom v delu uporabil, so:

- raziskovanje in analiziranje ustreznosti oziroma primernosti teoretičnih podlag, na katerih temelji strateško poslovanje podjetja;
- spoznavanje in analiziranje stanja in gibanj v panogi živilskopredelovalne industrije v Sloveniji, Evropski uniji in na ostalih področjih Evrope, s poudarkom na območje Balkana oziroma držav nekdanje Jugoslavije;
- uporaba teoretičnih podlag strateškega poslovanja podjetij na primeru podjetja Fructal d.d.

Raziskovanje teoretičnih podlag zajema preučevanje tuje in domače literature, ki obdeluje obravnavane teme. Spoznavanje stanja in gibanj v okviru panoge bo v pomembni meri temeljilo tudi na informacijah iz zbornikov, časopisov, revij, biltenov in tržnih raziskav, ki jih izvaja podjetje preko usposobljenih agencij.

1.5 ZASNOVA DELA

Magistrsko delo je razdeljeno na šest poglavij:

- V drugem poglavju so predstavljena osnovna teoretična izhodišča procesa strateškega poslovanja, s poudarkom:
 - na analizi planskih predpostavk, kamor spadajo ocenjevanje širšega in ožjega okolja podjetja, analiza aktualnega poslovanja podjetja ter ocena aktualne vizije in poslanstva podjetja;
 - na vzpostavitvi procesa strateškega planiranja, kamor spada tudi celovita ocena poslovanja podjetja (uporaba t.i. SWOT-analize).
- Tretje poglavje je namenjeno predstavitvi podjetja in pregledu glavnih dejstev, vezanih na poslovanje podjetja.
- V četrtem poglavju dela so izdelane planske predpostavke s pomočjo analize širšega in ožjega okolja podjetja, s posebnim poudarkom na analizi privlačnosti panoge in prodajnih trgov podjetja ter pregledu glavnih ugotovitev v preteklosti že izdelanih analiz poslovanja.
- Peto poglavje obsega celovito oceno podjetja s pomočjo t.i. SWOT-analize in izdelavo SWOT-matrike.
- V šestem poglavju so na podlagi izdelanih planskih predpostavk in celovite ocene podjetja izdelana glavna izhodišča za oblikovanje celovite strategije podjetja.
- Zadnje poglavje je namenjeno oblikovanju sklepov, do katerih sem prišel med izdelavo magistrskega dela.

2. PROCES STRATEŠKEGA POSLOVODENJA

Kako se je vaša organizacija znašla v situaciji, v kakršni je danes? Zakaj izdeluje prav te izdelke ali ponuja prav te storitve? Kako to, da je njen sedež tukaj? Zakaj pokrivata samo nekatere dele tržišča? Kako je prišlo do tega, da imate zdaj to določeno skupino vodilnih nameščencev? Zakaj ste organizirani prav na ta način?

Vsa ta vprašanja se nanašajo na različne, a med seboj povezane vidike vaše organizacije, vsi ti vidiki skupaj pa vplivajo na to, kako uspešna bo organizacija pri doseganju svojih ciljev. Odločitve v zvezi z izdelki, lokacijo, strukturo in imenovanjem vodilnih nameščencev so ključne, ker imajo nenehen vpliv (dober ali slab) na učinek organizacije. Sprejemanje teh ključnih (ali »strateških«) odločitev in njihovo izvajanje v praksi lahko definiramo kot proces strateškega managementa. (Bowman, 1994, str. 11)

Podobna razmišljanja so aktualna predvsem v trenutkih, ko se organizacije oziroma podjetja znajdejo v večjih ali manjših težavah, ko so zaradi političnih, gospodarskih in še katerih drugih sprememb, postavljene pred nova dejstva in morajo svoje strateške usmeritve najmanj korigirati, če ne celo bolj korenito spremeniti. V takih položajih pride lahko do pravega izraza poznavanje in obvladovanje procesa strateškega poslovanja, ki ga nameravam teoretično in na primeru podjetja Fructal tudi praktično obdelati v pričujočem magistrskem delu.

2.1 DEFINICIJE POJMA STRATEŠKEGA POSLOVODENJA

S pojmom oziroma konceptom strateškega poslovanja se ukvarjajo številni avtorji in vsak od njih ga definira na svoj način, čeprav bi lahko rekli, da je bistvo vseh definicij bolj ali manj podobno. Kot izhodišče za razmišljanje je v naslednjih vrsticah izmed mnogih poznanih definicij opredeljenih pet različnih in to predvsem z namenom potrditi oceno iz prejšnje trditve. Vsak od v nadaljevanju omenjenih avtorjev skuša sicer svoji opredelitvi dodati svoj osebni kakovostni prispevek, vendar sem po temeljiti preučitvi prišel do zaključka, da je izhodišče vseh isto in da je uporabnost osnov teorije strateškega poslovanja odvisna predvsem od sposobnosti uporabnikov, to je strateških poslovođij, da znajo izluščiti bistvo teoretičnih usmeritev ter ga zmorejo prenesti v dejansko poslovanje.

Definicija po Mintzbergu

Strateško poslovanje, ki ga sestavljajo planiranje, uresničevanje in kontrola, je ciklični proces, katerega zasnovo in dinamiko določa prav planiranje, zato lahko planiranje opredelimo tudi kot temelj modernega poslovanja. Celoto sestavljenega procesa je potrebno razumeti kot aktivnost konstruktivnega spreminjanja podjetja z namenom zagotavljanja njegove dolgoročne uspešnosti. (Mintzberg, 1987, str. 67)

Definicija po Davidu

Strateški management oziroma strateško poslovanje lahko definiramo kot umetnost in obenem znanost oblikovanja, udejanjanja in vrednotenja spleta funkcionalnih odločitev, ki organizaciji omogočajo doseganje postavljenih ciljev. Iz te definicije sledi sklep, da se strateško

poslovođenje osredotoča na integracijo poslovodskih, marketinških, finančno-računovodskih, proizvodno-operativnih, razvojno-raziskovalnih in informacijskih funkcij, z namenom doseganja čim boljših poslovnih rezultatov. (David, 1999, str. 5)

Definicija po Stahlu in Grigsbyju

Pojem strateški management se nanaša na celotno področje aktivnosti, vezanih na oblikovanje strateških odločitev v organizaciji. Definiramo ga lahko kot niz poslovodskih odločitev, ki vplivajo na odnos organizacije in okolja, ki usmerjajo aktivnosti znotraj organizacije in določajo dolgoročno uspešnost organizacije. (Stahl, Grigsby, 1991, str. 4)

Definicija po Hungerju in Wheelenu

Strateški management je niz poslovodskih odločitev in aktivnosti, ki določajo dolgoročno uspešnost korporacije. Vključuje raziskave okolja, oblikovanje strategije, njeno uresničevanje in kontrolo ter vrednotenje. (Hunger, Wheelen, 1993, str. 7)

Strateško upravljanje in poslovođenje po Pučku

Strateško upravljanje in poslovođenje je bolj filozofija kot eksaktna tehnika, ki temelji na dinamiki okolja podjetja. Gre za poslovno filozofijo v tem smislu, da nam daje neko vizijo, kaj je in kaj naj bo poslovno področje podjetja. Konkretizacija odgovora na ta temeljni problem razvoja podjetja zahteva odgovore na vrsto vprašanj. Gre za odgovore, kako se bo podjetje upiralo poslovnim grožnjam in kako bo izkoriščalo priložnosti, ki jih prinaša dinamika njegovega okolja. Podjetje lahko prav z raziskovanjem te dinamike okolja odkriva področja svoje poslovne rasti, zato je moč ugotoviti, da mora tako planiranje iskati tisti potencialni poslovni program, ki mu bo omogočal rast. (Pučko, 1996, str. 106)

2.2 PROCES STRATEŠKEGA POSLOVOĐENJA

Ko se začnemo s strateškim poslovođenjem intenzivneje ukvarjati, kmalu ugotovimo, da ga ne moremo opisati kot neko togo oziroma statično poslovno usmeritev, temveč da ga lahko opredelimo kot razmeroma fleksibilen in dokaj dinamičen, v dosego dolgoročnih ciljev usmerjen proces.

2.2.1 Prednosti uporabe procesa strateškega poslovođenja

Uporaba procesa strateškega poslovođenja prinaša podjetjem oziroma organizacijam veliko prednosti, ki v končni posledici lahko prinašajo zaznavno konkurenčno prednost in s tem pogojeno poslovno uspešnost.

Strateško poslovođenje organizacijam omogoča, da znajo v oblikovanju lastne prihodnosti delovati bolj vnaprej (preventivno) kot za nazaj (kurativno); organizacijam omogoča spodbujati izvajanje aktivnosti in vplivati nanje ter s tem uveljavljati nadzor nad lastno usodo. (David, 1999, str. 13)

2.2.2 Zasnova procesa strateškega poslovanja

Pri opredelitvi zasnove procesa strateškega poslovanja bom primerjal tri različne modele, in sicer opisni model avtorjev Hungerja in Wheelena (slika 1), model, ki ga je razvil David (slika 2), in model strateškega upravljanja in poslovanja, katerega avtor je Pučko (slika 3).

Kot bo razvidno iz shem, se osnovna zgradba vseh treh modelov sicer razlikuje, vendar ne v bistvenih sestavinah oziroma konstituciji procesa.

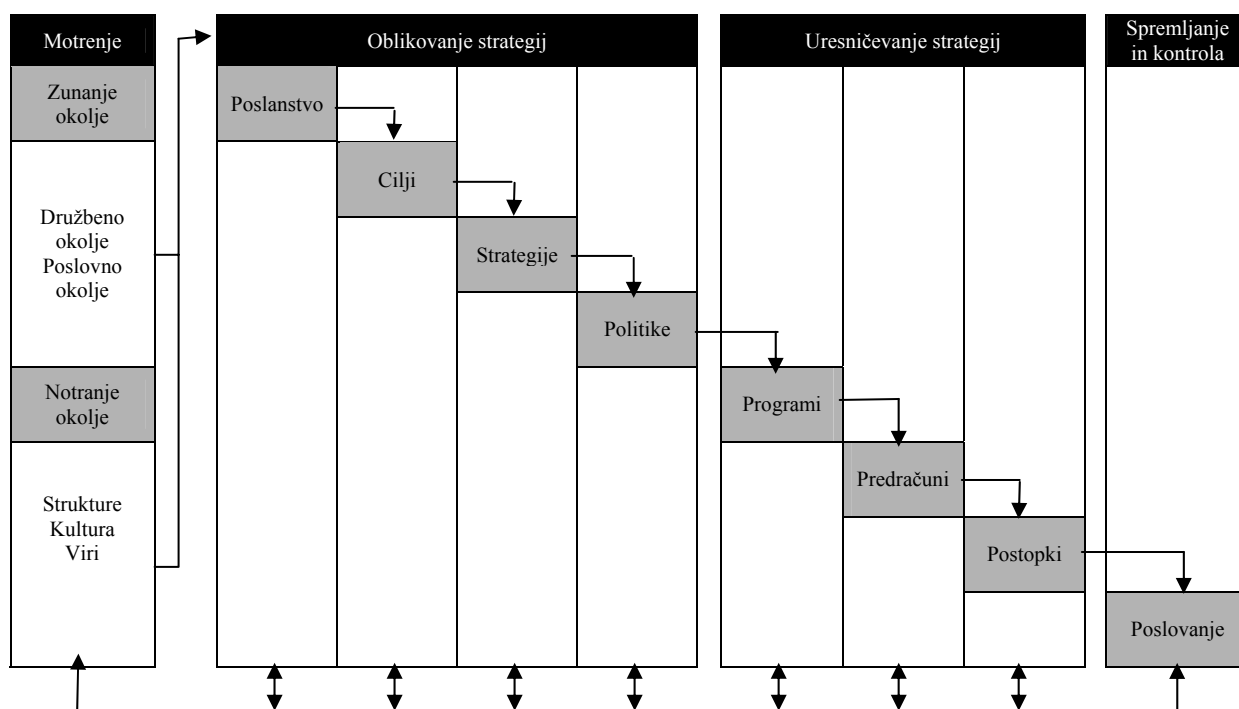
2.3 MODELI STRATEŠKEGA POSLOVODENJA

2.3.1 Model strateškega poslovanja po Hungerju in Wheelenu

Model strateškega poslovanja, ki sta ga razvila Hunger in Wheelen (glej sliko1) vsebuje štiri osnovne faze, in sicer (Hunger, Wheelen, 1993, str. 11):

- t.i. **motrenje**, ki vključuje analizo zunanjega in notranjega okolja organizacije oziroma podjetja;
- **oblikovanje strategij**, ki obsega opredelitev poslanstva podjetja, postavitev dosegljivih ciljev, razvijanje strategij(e) in postavitev smernic politike;

Slika 1: Model strateškega poslovanja po Hungerju in Wheelenu



Vir: Hunger, Wheelen: *Strategic management*, 1996, str. 10

- izvedba oziroma **uresničevanje strategij** prek oblikovanja programa izvedbe, definiranja predračunov in končno konkretizacije postopkov;

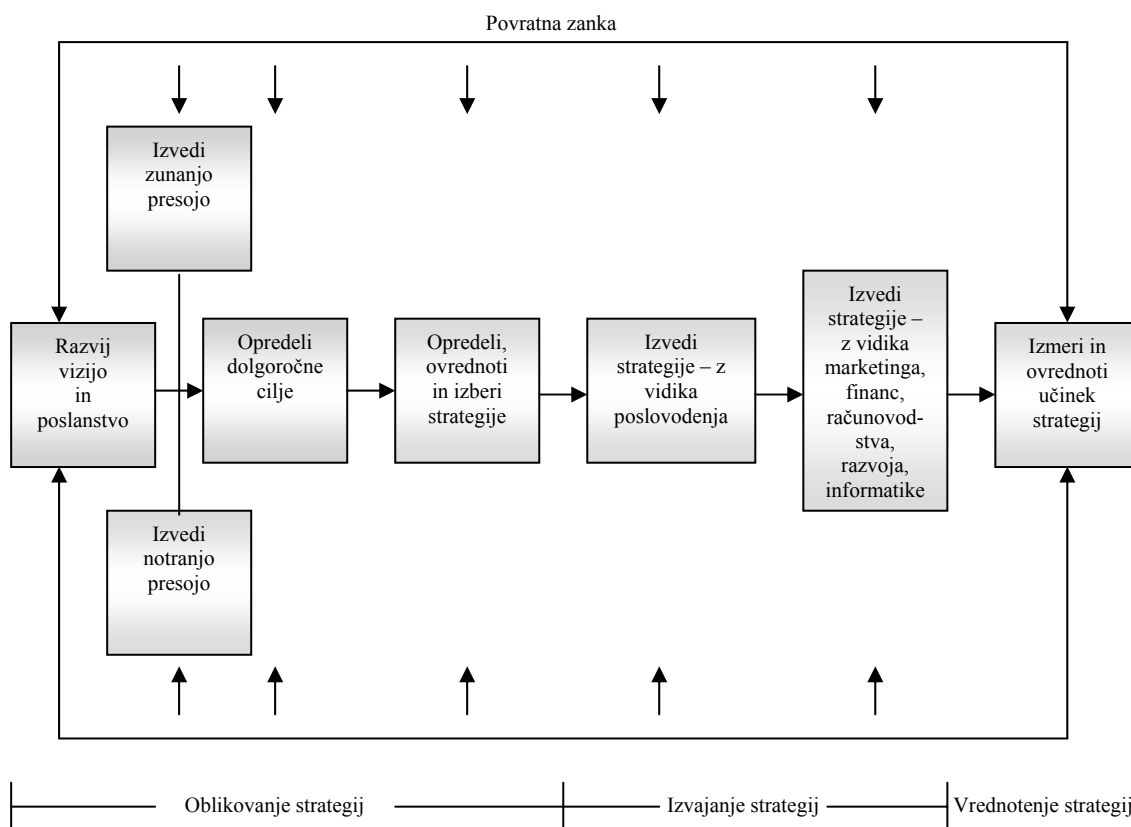
- **spremljanje in kontrola**, pri čemer primerjamo doseženo uspešnost z želeno oziroma planirano.

Čeprav so v procesu strateškega poslovanja pomembne vse omenjene stopnje oziroma elementi, sta po mojem mnenju dejansko najvažnejša pravilen pristop in izvedba t.i. ocenjevanja okolja ter kot nadaljevanje tega oblikovanje osnovnih strateških izhodišč, to je poslanstva, ciljev in strategije organizacije, v konkretnem primeru podjetja, kot tudi seveda njena uresničitev.

2.3.2 Model strateškega poslovanja po Davidu

Model strateškega poslovanja, ki ga je razvil avtor David in je prikazan na sliki 2, je dinamičen in nepretrgan. Sprememba katerekoli od glavnih komponent modela lahko zahteva spremembe ostalih komponent; npr. neuspeh pri doseganju letnih ciljev lahko vpliva na potrebo po spremembi politike poslovanja itd.

Slika 2: Model strateškega poslovanja po Davidu



Vir: David: *Strategic management*, 2001, str. 13

2.3.3 Model strateškega upravljanja in poslovanja po Pučku

Model strateškega upravljanja in poslovanja podjetja, ki ga je razvil Pučko (slika 3), ponuja možen logičen prijem pri raziskovanju pa tudi pri izvajanju procesa strateškega upravljanja in poslovanja.

Kot nam nakazuje model, je za uvod v proces strateškega upravljanja in poslovanja potrebno najprej definirati ključne planske predpostavke.

Izdelava planskih izhodišč terja pojasnitev vseh pomembnih okvirov in omejitev, ki jih organizaciji na dolgi rok postavljajo njena glavna podokolja. Ocene dotedanega poslovanja organizacije, opravljene praviloma vsako leto, so tudi pomembna izhodišča. Izdelane dolgoročne napovedi razvojev v okolju (ki so lahko tudi v obliki scenarijev) so nujno ena od podlag za planiranje. Končno sta že izoblikovana vizija (če jo sploh imamo) oziroma poslanstvo organizacije pomembni izhodišči za snovanje strategij za prihodnje obdobje. (Možina et al, 2002, str. 272)

Slika 3: Model strateškega upravljanja in poslovanja po Pučku

<i>Planske predpostavke</i>	<i>Proces strateškega planiranja</i>				<i>Uresničevanje in kontrola</i>
Ocenjevanje okolja	Celovito ocenjevanje podjetja:	Postavljanje planskih ciljev	Razvijanje Strategij:	Ocenjevanje strategij	Taktično Planiranje
Analiza poslovanja	Prednosti in slabosti	in	Celovitih	in	Programiranje
Vizija in poslanstvo	Priložnosti in nevarnosti	ugotavljanje planske vrzeli	Poslovnih Funkcijskih	izbira	Predračunavanje
					Kadrovanje
					Usmerjanje
					Kontrola

Vir: Pučko: Strateško upravljanje, 1996, str. 119

Osrednji del procesa, ki je zasnovan oziroma se gradi na temelju definiranih planskih predpostavk, je v modelu opredeljen kot proces strateškega planiranja v ožjem smislu in je sestavljen iz več faz.

Na koncu procesa oziroma kot zadnja faza procesa nato sledi še uresničevanje in kontrola resničevanja postavljenih strateških ciljev in strategij.

2.4 RAZČLENITEV MODELA STRATEŠKEGA POSLOVODENJA

Čeprav menim, da so v prejšnji točki naštetih modeli dokaj enakovredni, sem se odločil, da za ogrodje in pomoč pri konkretizaciji teoretičnih izhodišč procesa strateškega poslovanja izberem smernice iz modela strateškega upravljanja in poslovanja, ki ga je razvil Pučko, s tem da se bom pri opredelitvi posameznih faz procesa dotaknil tudi usmeritev, ki jih ponujajo ostali avtorji in le-te poskušal smiselno vključiti v celoto. Poleg tega sem se tudi odločil, da v nalogi ne razdelam celotnega procesa, temveč le del oziroma faze, ki so v sliki 3 označene s poudarjenim tiskom. Razloga za to sta predvsem dva:

- definiranje celotnega procesa bi bilo preobširno;
- z izsledki naloge želim predvsem doseči zastavljeni cilj naloge, to je oblikovanje izhodišč za oblikovanje celovite strategije podjetja.

2.4.1 Izdelava planskih predpostavk

2.4.1.1 Ocenjevanje širšega okolja podjetja

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

Ocenjevanje širšega okolja podjetja vključuje opredelitev najbistvenejših vplivov širšega okolja, ki praviloma neposredno ne vplivajo na kratkoročne aktivnosti podjetja, vplivajo pa vsekakor na dolgoročne odločitve poslovnega subjekta.

V strokovni literaturi se kot osnovna metoda za ocenjevanje najširšega okolja podjetja uporablja t.i. PEST-analiza, ki okolje deli na štiri podokolja (Piercy, 1991, str. 212):

- gospodarsko,
- tehnološko,
- politično-pravno in
- socialno-kulturno.

Pučko najširše ali socialno okolje podjetja deli malce drugače, in sicer na pet podokolij (Pučko, 1996, str. 123–124):

- politično-pravno, kjer je bistveno analiziranje pomembnih novih politik oziroma političnih sprememb, spreminjanje zakonodaje, vpliva sindikatov, vpliva raznih interesnih skupin, npr. zelenih itd.;
- kulturno, kjer je potrebno osvetliti pomen ključnih vrednot v družbi, sprememb v navadah ljudi, ideoloških, religioznih vplivov, ravni znanja ipd.;
- tehnološko, predvsem z vidika sprejemanja in uvajanja inovacij ter novosti;
- naravno, prvenstveno s stališča ekoloških omejitev, lokacijskih možnosti, starostne strukture prebivalstva, zmožnosti oskrbe z energijo;
- gospodarsko, s poudarkom na analizi rasti BDP, rasti kritičnih panog, ravni investicij in varčevanja ipd.

Ocenjujem, da je potrebno za podjetja, ki delujejo v mednarodnem okolju, podokolja vsakega posameznega trga definirati posebej oziroma v okviru skupin podobno razvitih trgov. Moje mnenje je namreč, da lahko velike razlike med trgi, na katerih deluje neko podjetje, bistveno vplivajo na oblikovanje tako celovite kot tudi poslovne strategije podjetja.

Seveda je pri analizi najširšega okolja podjetja posebno pozornost treba usmeriti predvsem na gospodarsko podokolje.

2.4.1.2 Ocenjevanje ožjega ali poslovnega okolja podjetja

Poslovno okolje vsebuje tiste elemente ali skupine poslovnih elementov, ki neposredno vplivajo na podjetje oziroma na katere podjetje tudi povratno vpliva.

S pojmom ožjega ali poslovnega okolja podjetja je predvsem mišljena gospodarska panoga, v kateri podjetje deluje in ki je v strateškem smislu obenem prodajni trg konkurentov. Pri ocenjevanju panoge je zato po eni strani bistvena opredelitev njene privlačnosti, po drugi strani pa raziskava oziroma analiza prodajnega trga, v našem primeru prodajnih trgov.

Obenem so za ocenjevanje industrije oziroma gospodarske panoge, v kateri deluje podjetje, ključnega pomena razmišljanja o treh najpomembnejših sklopih dejavnikov, ki determinirajo dobičke v posamezni panogi (Grant, 1995, str. 57):

- vrednost proizvodov, ki jih panoga proizvaja, v očeh kupcev;
- intenzivnost konkurence v panogi;
- relativna pogajalska moč različnih interesnih skupin, ki sodelujejo v produkcijski verigi panoge.

2.4.1.2.1 Ocenjevanje privlačnosti panoge

Za osnovo ocenjevanja privlačnosti panoge, v kateri deluje neko podjetje, je zelo primeren model, ki ga ponuja Porter. Panoga predstavlja okolje, ki neposredno vpliva na delovanje sorodnih podjetij ali skupin podjetij. V tem okolju se oblikujejo t.i. konkurenčne silnice, ki jih opredeljujejo strukturne značilnosti posamezne panoge. Po Porterju so konkurenčne silnice v panogi odvisne od naslednjih petih določljivk (glej sliko 4):

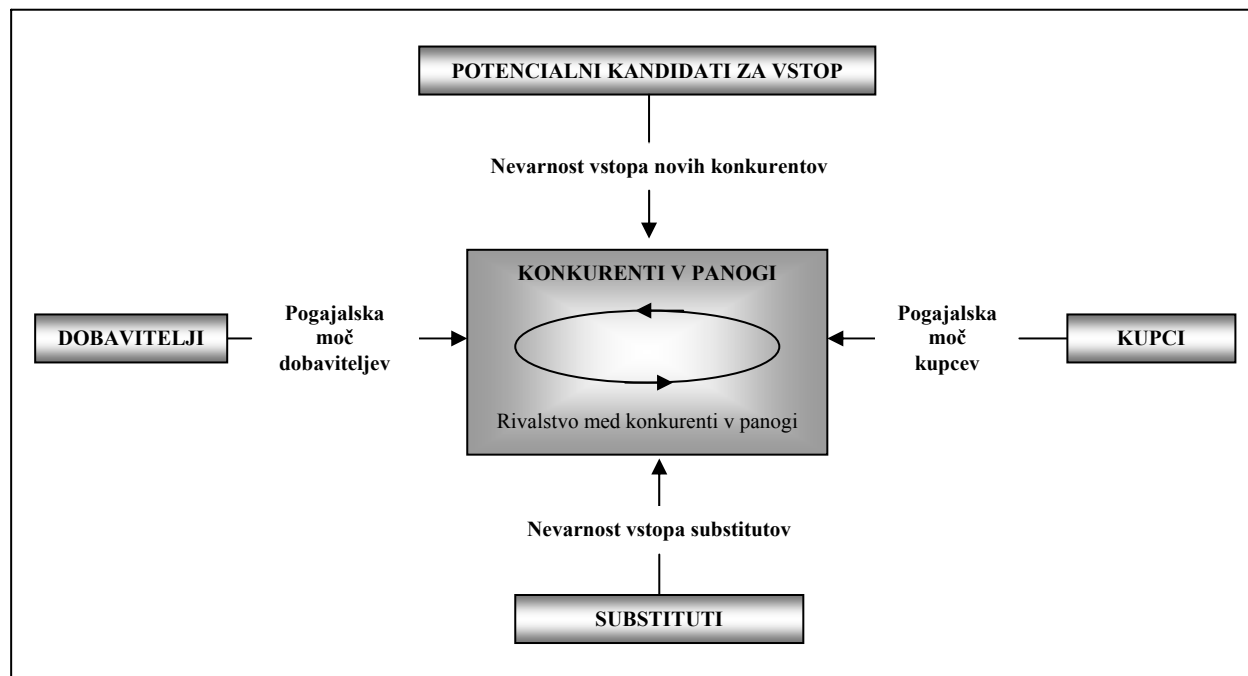
- nevarnosti vstopa novih konkurentov v panogo,
- pogajalske moči dobaviteljev podjetjem v panogi,
- nevarnosti pojava nadomestkov ali substitutov proizvodom ali storitvam v panogi,
- pogajalske moči kupcev proizvodov ali storitev v panogi,
- stopnje rivalstva med konkurenti v panogi.

S pomočjo ocenjevanja skupnega delovanja navedenih določljivk ugotavljamo poslovne priložnosti in nevarnosti za prihodnjo poslovno uspešnost podjetja. (Pučko, 1994, str. 42)

Če je vseh pet sil močnih, pričakujemo, da bo dobičkonosnost panoge nizka, ne glede na to, kakšne izdelke/storitve ponuja. Nasprotno pa šibke sile omogočajo višje cene in nadpovprečno dobičkonosnost panoge. Firme lahko vplivajo na omenjenih pet sil s svojimi strategijami. Nekatere inovacije lahko vodijo do kratkoročnih prednosti; vendar pa, če morajo novim pravilom

igre slediti vsi v panogi, je na koncu rezultat lahko ta, da se celotna panoga znajde v slabšem položaju. (Bowman, 1994, str. 42)

Slika 4: Model skupin določljivk privlačnosti panoge



Vir: Porter: *Competitive Advantage*, 1985, str. 5

2.4.1.2.2 Analiza prodajnega trga

Tržniki razlikujejo potencialne, razpoložljive, ciljne in dejanske trge. Da bi pojasnili te pojme, bomo sprejeli definicijo, ki opredeljuje trg kot niz vseh dejanskih in možnih kupcev in ponudnikov nekega izdelka. Velikost trga je odvisna od števila kupcev, ki obstajajo za določeno ponudbo na trgu. Možne kupce določajo tri značilnosti: dohodek, zanimanje za izdelke in dostopnost le-teh. (Kotler, 1996, str. 245)

Pri analizi trga je potrebno odgovoriti na različna vprašanja, ki jih predlaga Hill (Hill, 1990, str. 33–37):

- Kdo so kupci naših proizvodov in storitev?
- Kaj kupci kupujejo? Odgovor je treba iskati v panogi, v kateri deluje organizacija. Zaželeno je, da se jasno razčlenijo kupci po proizvodih in skupinah proizvodov, ki jih nudita organizacija in panoga. Pri tem je treba upoštevati prioritete, ki jih imajo različni kupci.
- Kakšne so nakupovalne navade kupcev? Pri tem nas zanima predvsem, kdaj in kako kupujejo.
- Ali lahko vplivamo na kupčevo odločitev? Obstajajo različni vedenjski vzorci kupcev. Nekateri se za nakup proizvoda ali storitve odločijo hitro, drugi se odločajo težko in počasi. Pri drugi skupini kupcev je potrebno upoštevati proces odločanja, ki vsebuje identificiranje

problema, iskanje informacij za rešitev problema, definiranje možnih rešitev, ki privedejo do pogajanj in končnega nakupa.

Pomemben element v analizi trga je njegovo segmentiranje, opredelitev velikosti segmentov ter potrebe. Pri tem je posebej priporočljivo usmeriti se na ugotavljanje slabo zadovoljenih potreb, saj le-te lahko pomenijo poslovne priložnosti podjetja. (Pučko, 1996, str. 128)

Ob opredeljevanju ciljnih trgov je potrebno preudarno oceniti odprte tržne priložnosti, pri čemer je seveda zelo pomembno napovedovati velikost in rast trga ter oceniti možni dobiček v različnih tržnih priložnostih. Dobro analitično podlago nam dajo predvsem raziskave trgov in predvidevanje prihodnje dejavnosti konkurence.

Na večini trgov celotno povpraševanje in povpraševanje po izdelkih podjetja ni stabilno, zato postaja dobro napovedovanje bodočega povpraševanja ključni dejavnik za uspeh podjetja. Pri ocenjevanju bodočega povpraševanja se podjetja poslužujejo anket o namerah kupcev, mnenj zaposlenih v prodajni službi, mnenj strokovnjakov, subjektivnih mnenj najvišjega managementa, metode tržnega testiranja in poskusne prodaje, analize časovnih vrst in statističnih analiz povpraševanja. Pomagamo si lahko s prijemi mednarodnih analogij in simulacijskih ter ekonometričnih modelov. Nekatero izmed teh metod so bolj subjektivne in temeljijo na dobri presoji ocenjevalcev, druge pa so bolj objektivne. Primernost metod je odvisna od namena napovedovanja, vrste izdelkov ter od razpoložljivosti in zanesljivosti podatkov (Kotler, 1996, str. 256–261).

2.4.1.3 Pregled glavnih ugotovitev v preteklosti že izdelanih analiz poslovanja podjetja

Analiza poslovanja je, v okviru procesa strateškega upravljanja in poslovanja, aktivnost spoznavanja poslovanja konkretnega podjetja z namenom, da izboljšamo uspešnost poslovanja.

Osnova za začetek strateškega planiranja je spoznanje o poslovanju podjetja. Bistvo takšnega spoznavanja o poslovanju podjetja sta analiza in vrednotenje preteklih, sedanjih in v prihodnost usmerjenih podatkov ter informacij, ki dajeta temelj za sam proces strateškega planiranja v ožjem smislu besede. (Pučko, 1993, str. 155)

Analiza poslovanja se začne s programom, razmišljanjem, katere in koliko informacij bomo obravnavali za spoznavanje poslovanja podjetja. Pri planiranju celotnega poslovanja zbere podjetje informacije o vseh njegovih delih, vendar vsaj sprva ne v vseh podrobnostih. Določitvi, kaj zbirati, sledi pribiranje informacij, primerjanje z drugimi in ugotovitev odstopanj. Glede na to, da je bodoče poslovanje v veliki meri odvisno od sedanjega poslovanja, moramo najprej ugotoviti obstoječe poslovanje podjetja. Temu pravimo analiza poslovanja. (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 83)

Analiza poslovanja pomeni sistematično zbiranje podatkov o poslovanju po posameznih poslovnih funkcijah, ki sestavljajo ključne elemente poslovanja, in sicer informacije o:

- sredstvih,
- kadrih,
- nabavi,
- proizvodnji,
- prodaji,
- financah.

Pri celoviti analizi poslovanja se ocenjuje vse poslovne prvine in funkcije ter poslovni uspeh in uspešnost podjetja. Tako se pridobi informacije o količini in kakovosti virov, s katerimi podjetje razpolaga, in o poslovni uspešnosti, ki jo podjetje dosega. To pa so ključne informacije v procesu strateškega upravljanja in poslovanja. (Pučko, 1996, str. 129)

2.4.1.4 Vizija in poslanstvo podjetja

Pri opredeljevanju vizije in poslanstva podjetja ter vzajemno definiranih strateških ciljev oziroma smiselnih ključnih kazalcev zanje je zelo pomembno upoštevati določena strateška načela, kot jih npr. navaja avtor Lynch (Lynch, 1997, str. 445):

- Ko določamo cilje, je nujno potrebno razviti vizijo, znotraj katere bo delovala organizacija.
- Vizija ni enaka ciljem organizacije, čeprav sta si cilj in vizija sorodna. Cilji v bistvu izvirajo iz vizije podjetja.
- Obstaja pet kriterijev, ki pripomorejo k razvoju vizije združbe: predvidevanje, širina, originalnost, soglasnost in učinkovitost.

Vizija podjetja

Napuk (Napuk, 1993, str. 28–31) opredeljuje vizijo kot jasno usmeritev v to, kam želi poslovodstvo pripeljati podjetje. Z njo želi zaposlenim in trgu poslati jasno sporočilo, kaj namerava narediti. Vizija mora biti zato navdihujoča in smela, toda realistična. Če ljudi ne navdahne, ne bodo motivirani. Če pa obenem ni realistična, ne bo nikoli realizirana in ljudje bodo razočarani.

Vizija mora v svojem bistvu vsebovati naslednje komponente:

- navdih,
- motivacijo,
- dosegljivost,
- verjetnost, možnost.

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

Poslanstvo podjetja

Johnson in Scholes (Johnson, Scholes, 1993, str. 187) opredeljujeta poslanstvo kot najbolj splošno izjavo o namenu delovanja organizacije, ki jo lahko smatramo kot njen *raison d'etre* – razlog, pravico do obstoja organizacije.

Če v organizaciji definiramo poslanstvo, ki naj bo uporabno, mora biti usmerjeno na naslednje zadeve oziroma dejstva:

- Biti mora vizionarsko in z verjetnostjo relativno dolgega trajanja.
- Razjasniti mora glavni namen obstoja organizacije in razloge, zaradi katerih organizacija obstaja.
- Opisati mora glavne aktivnosti oziroma dejavnosti organizacije in položaj, ki ga le-ta želi imeti v okviru industrije.
- Vključevati mora pojasnitev ključnih vrednot organizacije – predvsem tistih, ki zadevajo odnos organizacije do skupin vlagateljev.
- Organizacija mora imeti trden namen in sposobnosti slediti poslanstvu.

Poslanstvo je kratek in jasen (dolgoročen) zapis o namenu organizacije, ki izraža razlog za obstoj organizacije. Če obstaja temeljno nerazumevanje ali nestrinjanje najpomembnejših notranjih in zunanjih interesnih skupin s poslanstvom, to v večini primerov povzroči velike težave tako pri udejanjanju strategij kot pri vsakodnevem delu. (Hočevar, Jaklič, Zagoršek, 2003, str. 70)

2.4.2 Proces strateškega planiranja v ožjem smislu

Izhajajoč iz definiranih planskih predpostavk, lahko nadaljujemo opredeljevanje procesa strateškega upravljanja in poslovanja, kot ga predlaga Pučko, s procesom strateškega planiranja v ožjem smislu, ki v splošnem obsega izdelavo celovite ocene podjetja, postavljanje planskih ciljev in ugotavljanje planske vrzeli, razvijanjem možnih variant celovitih, poslovnih in funkcijskih strategij ter končno ocenjevanjem in izbiranjem najbolj ustreznega strateškega spleta.

2.4.2.1 Celovita ocena podjetja

Celovita ocena podjetja je v procesu strateškega upravljanja in poslovanja nedvomno tehnično najtežja faza, ker zahteva kot prvo sistematičen in zelo natančen pristop k opredelitvi in izpostavitvi ključnih elementov uspešnosti poslovanja podjetja ter nato zbiranje in obdelavo vseh dosegljivih kvalitativnih in kvantitativnih podatkov, ki so vezani na temeljne prvine poslovanja.

Avtorji, ki so se ukvarjali z razvijanjem vedno novih prijemov za doseganje čim bolj učinkovitega poslovanja, so razvili različna analitična orodja, ki poslovojem in strateškim načrtovalcem pomagajo spoznavati in analizirati poslovne probleme. Med take metode spadajo:

- SWOT-analiza,
- portfeljska analiza – več možnih različic,
- analiza na osnovi verige vrednosti.

V nadaljevanju sledijo kratki opisi značilnosti posameznih prijemov.

2.4.2.1.1 Celovita ocena prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti podjetja – SWOT-analiza

Naziv SWOT-analize je sestavljen iz prvih črk angleških izrazov za njene glavne elemente:

- prednosti oziroma moči – strenghts,
- slabosti – weaknesses,
- priložnosti – opportunities,
- nevarnosti – threats.

Pri ugotavljanju prednosti in slabosti podjetja smo usmerjeni v analizo značilnosti podjetja, medtem ko je pri iskanju priložnosti in zaznavanju nevarnosti pomembno predvsem preučevanje značilnosti okolja podjetja.

Prednosti in slabosti

Interna analiza oziroma analiza prednosti in slabosti pomaga managementu, da ugotovi, v kakšnem položaju se nahaja podjetje v določenem trenutku ter podjetju omogoča spoznanje lastnih strateških prednosti. Vsako podjetje mora določiti lastne značilne prednosti, po katerih je edinstveno v konkurenčnem okolju, da bi lahko na njihovi podlagi sprejemalo odločitve o uporabi teh prednosti v sedanosti in prihodnosti. (Treven, 1992, str. 651)

Pri izvajanju interne analize, to je dela analize, ki ugotavlja prednosti in slabosti podjetja, mora poslovodstvo preučiti vrsto vprašanj, ki se nanašajo na notranja področja podjetja. V tabeli 1 je dan seznam nekaterih možnih vprašanj, ki se nanašajo na prednosti in slabosti podjetja.

Tabela 1: Vprašanja 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 možnimi 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 pri R&R • Slab image na tržišču • Preozka usmerjenost proizvodne linije • Pomanjkanje finančnih resursov • Druge slabosti

Vir: Povzeto po Treven: SWOT-analiza, 1992, str. 645.

Pri definiranju prednosti in slabosti podjetja je na njih potrebno pogledati tako s stališča zaposlenih kot tudi zunanjih opazovalcev. Pri opredeljevanju prednosti ni potrebno biti skromen, vendar je treba hkrati biti dovolj realističen. Podobno je potreben čim bolj celovit notranji in zunanji pogled pri definiranju slabosti, ki mora biti realističen, predvsem pa je pomembno, da si presojevalec ne zatiska oči pred pomanjkljivostmi.

Analiza prednosti in slabosti je učinkovita le, če njena spoznanja prenesemo v strategije. Le-te moramo oblikovati tako, da prednosti izkoristimo, slabosti pa odstranimo.

Priložnosti in nevarnosti

Podjetje mora pravočasno odkrivati nove trende in spremembe na trgu, ki lahko zanj predstavljajo priložnosti in nevarnosti. Ustrezen in hiter odgovor omogoča izkoriščanje priložnosti in minimiziranje učinka nevarnosti. (Wilson, 1994, str. 33)

Priložnosti podjetja si predstavljamo kot kombinacijo prostora, časa in okoliščin, ki bi lahko dale dobre rezultate v korist podjetja, seveda le, če so usklajene z ustreznimi dejavnostmi podjetja. Po drugi strani pa predstavljajo nevarnosti za podjetje tisti dogodki, za katere obstaja velika verjetnost, da bodo lahko povzročili veliko škodo v poslovanju podjetja, če se bodo uresničili.

Priložnosti in nevarnosti se za podjetje pojavljajo v njegovem okolju. Tega lahko delimo na različna področja:

- družbenoekonomsko področje (ekonomski, socialni in demografski dejavniki v družbi),
- znanost in tehnologija (razvoj znanosti v svetu, tehnologije v industrijski panogi),
- konkurenca (substituti, novi konkurenti),
- družbenopolitično področje (lastniški odnosi, gospodarska politika, zakonodaja itd.),
- kulturno področje (vrednote, potrebe ljudi, socialna varnost itd.).

Območja okolja, s katerimi so opredeljena področja v medsebojni odvisnosti, pa je mogoče razdeliti na:

- mednarodno (svetovno) okolje z naslednjimi značilnostmi: ekonomski, tehnični in demografski razvoj, trgovinski sistemi, politične situacije itd.,
- narodno okolje, kjer je pomembno upoštevati domačo ekonomsko situacijo, ekonomsko politiko, kupno moč prebivalcev itd.,
- lokalno okolje z naslednjimi ključnimi dejavniki: razpoložljivost človeških virov, razvitost infrastrukture, prisotnost ekološke zavesti itd..

Pri določanju priložnosti podjetja v okolju in pri ugotavljanju nevarnosti, ki podjetju pretijo iz okolja, si lahko učinkovito pomagamo s seznamom vprašanj oziroma dejavnikov, ki jih navajam v tabeli 2.

Tabela 2: Vprašanja za analizo priložnosti in nevarnosti podjetja

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 proizvodov • Počasnejša tržna rast • Neugodna politika države • Rast pritiska konkurence • Rastoča pogajalska moč kupcev ali dobaviteljev • Dovzetnost za recesijo in poslovni cikel • Spreminjanje potreb in želja kupcev • Druge nevarnosti

Vir: Treven: SWOT-analiza, 1992, str. 647.

Uporabnost SWOT-analize

Uporabno vrednost SWOT-analize je potrebno presojati v luči pripomočka pri oblikovanju nove ali ocenjevanju že obstoječe strategije podjetja. Če odmislimo nekatere slabosti analize, ki se kažejo predvsem v njeni subjektivnosti, ker ocenjevanje opravlja poslovodstvo podjetja, njena uporabnost kljub temu ni vprašljiva. Proces SWOT-analize je sestavljen iz vzporedno izvajane interne in eksterne analize. Na koncu procesa so definirane omenjene prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti, ki se nanašajo na posamezni posel, strateško poslovno enoto ali podjetje. Na podlagi dobljenih rezultatov se nato definirajo strateški in poslovni cilji ter splošna usmeritev podjetja.

Primer možne povezave analize prednosti in slabosti s priložnostmi in nevarnostmi določenega podjetja, ki se kaže v štirih možnih strateških usmeritvah, je prikazan na sliki 5.

Slika 5: Prikaz SWOT-matrike, ki kaže povezavo prednosti in slabosti s priložnostmi in nevarnostmi določenega podjetja ter iz tega izpeljanih možnih strateških usmeritev

Notranji dejavniki	Prednosti S Seznam 5–10 notranjih prednosti	Slabosti W Seznam 5–10 notranjih slabosti
Zunanji dejavniki		
Priložnosti O Seznam 5–10 zunanjih priložnosti	SO strategije Izdelava strategij, ki izhajajo iz prednosti za izrabo priložnosti	WO strategije Izdelava strategij, ki izkoriščajo priložnosti s premagovanjem slabosti
Nevarnosti T Seznam 5–10 zunanjih nevarnosti	ST strategije Izdelava strategij, ki izkoriščajo prednosti z odpravljanjem nevarnosti	WT strategije Izdelava strategij, ki minimizirajo slabosti in odpravljajo nevarnosti

Vir: Hunger, Wheelen: Strategic Management, 1996, str. 159

Končni zeleni rezultat SWOT-analize je ugodna niša, v kateri lahko podjetje najučinkoviteje razvija in izkorišča svoje specifične lastnosti. Ugodna niša je v bistvu posebna konkurenčna

prednost podjetja, ki je podjetju pisana na kožo in mu odgovarja do te mere, da je možnost posredovanja (negativnega vplivanja) konkurence minimalna. Takšna niša je strateško okno podjetja (tržna priložnost), ki mu zagotavlja uspešno poslovanje v prihodnosti. (Hunger, Wheelen, 1996, str. 143)

2.4.2.1.2 Portfeljska analiza

Izvor besede »portfolio« najdemo na področju bančništva in se nanaša na »portfelj«, s čimer so nekdanj označevali posodo za hranjenje vrednostnih papirjev. Na področju literature s področja poslovne ekonomike se je pojem začel uveljavljati z zasnovo, ki je bila utemeljena v Markowiczevem delu »Portfolio-Selection«, izdanem leta 1959. Cilj te zasnove je bil »pomešati« vrednostne papirje in finančne naložbe tako, da pri danem skupnem tveganju maksimiziramo dobiček ali pri dani višini dobička minimiziramo tveganje. (Voigt, 1992, str. 313, 362)

Kot že rečeno, se je pojem portfelja prvič pojavil na področju bančništva, vendar so ga kasneje prenesli tudi na področje strateškega planiranja.

Sestavni deli portfelja so posamezna strateška poslovna področja, medtem ko je portfelj podjetje samo. Najprej moramo določiti razvoj pomembnih dejavnikov v prihodnosti ter planske predpostavke. Za doseganje potrebujemo strateško analizo, ki se nanaša na osnovni področji: podjetje samo in okolje.

Strateško analizo, ki jo prikazuje slika 6, lahko strukturiramo z razdelitvijo na delna področja, ki niso strogo razmejena, kar je na sliki nakazano s črtkanimi linijami. Dejstvo je, da jih težko ločimo, ker se med seboj bolj ali manj prekrivajo. Bodoči uspeh je namreč kombinacija okolja in podjetja v povezavi s preteklimi in prihodnjimi stanji.

Slika 6: Teoretična struktura strateške analize

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

Portfeljska analiza

Vir: Voigt: *Strategische Planung und Unsicherheit*, 1992, str. 314

Če je strateško poslovno področje v podjetju postavljeno tudi kot organizacijska enota podjetja, lahko govorimo o strateški poslovni enoti. V diverzificiranih podjetjih je uspeh izbrane strategije v največji meri odvisen od pravilne opredelitve osnovnih enot planiranja, ki jih imenujemo strateške poslovne enote (SPE). Enotnega načina za določanje SPE v podjetju ni. Obstaja veliko napotkov, kako pristopiti k temu problemu, vendar je v bistvu vsako podjetje primer zase. Tako je problem oblikovanja SPE v veliki meri prepuščen intuiciji in kreativnim sposobnostim planerjev v podjetju. Težava je tudi v tem, da je ta segment tesno prepleten z možno strategijo. Če strategija zahteva povečanje donosnosti s poudarkom na zmanjšanju stroškov, postaneta poleg drugih kriterijev pomembni tudi struktura stroškov in tehnologija proizvodnje. V primeru, da terja večjo prisotnost na trgu, pa postaneta bolj pomembna kriterija približevanje potrošnikom in trgu. (Neubauer, 1991, str. 32)

Prvo različico portfeljske analize sta razvili dve svetovno znani konzultantski hiši Boston Consulting Ltd. in McKinsey Consulting Ltd. ob koncu šestdesetih let 20. stoletja. Ta analiza je po svoji naravi ožja od predhodno predstavljene SWOT-analize.

Prednosti portfeljske analize lahko strnemo v naslednje točke:

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

Pomanjkljivosti portfeljske analize pa so:

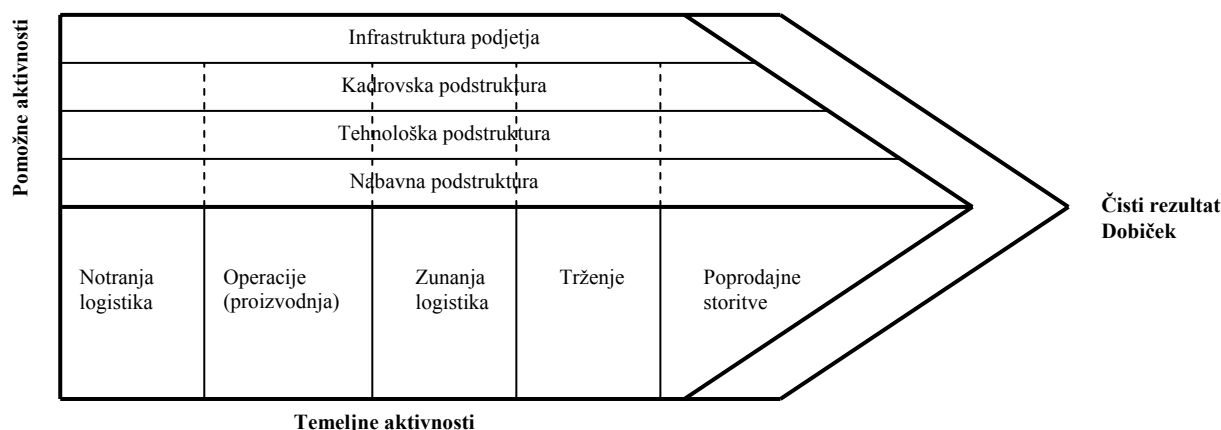
- definiranje strateških poslovnih področij (produktno/tržnih segmentov) ni enostavno;
- uporaba standardnih strategij ne izkoristi vedno priložnosti, ki se podjetju kažejo v prihodnosti, ali pa so standardne strategije nepraktične;
- znanstveni pristop pri ocenjevanju strateških poslovnih področij je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

2.4.2.1.3 Analiza na osnovi verige vrednosti – po Porterju

M. E. Porter je v osemdesetih letih dvajsetega stoletja razvil prijem za celovito ocenjevanje, ki ga lahko imenujemo analiza na osnovi verige vrednosti. Pri tem je Porterju izhodiščna teza, da je v tržnem gospodarstvu konkurenčna prednost podjetja osrednji dejavnik njegovega uspešnega poslovanja, rasti in razvoja. Ta razčlenjuje podjetje na njegove strateško relevantne aktivnosti, ki bi omogočile spoznati, zakaj so stroški v podjetju taki, kot so, in kakšni so obstoječi in

potencialni izvori za diferenciacijo izdelkov podjetja. Porter vidi v stroškovnih prednostih ali v boljši diferenciaciji osnovne izvore konkurenčne prednosti podjetja odgovor na vprašanje, odkod izvira stroškovna učinkovitost oziroma edinstvenost izdelka, pa naj bi dobili z analizo »verige vrednosti«. Analiza »verige vrednosti« je zato osredotočena na vprašanje, kako te aktivnosti ustvarjajo »vrednost« in kaj določa njihove stroške. Konceptijski pripomoček, ki ga je v ta namen razvil Porter, prikazuje slika 7.

Slika 7: Porterjeva generična »veriga vrednosti«



Vir: Porter: *Competitive Advantage*, 1985, str. 37

Veriga vrednosti sestoji iz devetih vrst aktivnosti (glej sliko 7), ki so medsebojno karakteristično povezane in jih je mogoče razdeliti na dva dela: temeljne in pomožne.

Temeljne aktivnosti, ki so nanizane na spodnjem delu slike, zaobsegajo fizično proizvodnjo izdelkov, njihovo prodajo ter dostavo odjemalcem ter poprodajne storitve.

Pomožne aktivnosti so namenjene skrbi za nakup inputov, tehnologijo in človeške resurse in s tem podpirajo temeljne aktivnosti. Črtkane črte kažejo na soodvisnost med nabavo, razvojem tehnologije, izkoriščanjem človeških resursov in določenimi temeljnimi aktivnostmi, kakor tudi na dejstvo, da lahko podpirajo celotno verigo. V izvajanju posameznih aktivnosti, vsebovanih v verigi vrednosti podjetja, se zrcalijo njegova preteklost, strategije in metode za implementacijo teh strategij ter ekonomska pravila samih aktivnosti. (Porter, 1986, str. 63)

Podjetje ima v grobem na voljo dve možnosti za povečanje svoje uspešnosti oziroma doseganje konkurenčnih prednosti, in sicer preko obvladovanja povzročiteljev stroškov in/ali s spremembami in prilagajevanjem same zasnove verige vrednosti in njenih aktivnosti. (Devetak, 1999, str. 407)

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

- pristop zahteva povsem drugačno informacijsko osnovo, kot je običajno na voljo v naših podjetjih, kar otežuje njegovo učinkovito uporabo;
- pristop temelji na strateških poslovnih enotah podjetja, ki jih oblikujemo na podlagi dveh vidikov: notranjega, ki išče skupne stroške in tehnologije, ter zunanjega, ki išče podobnost

nabavnih, proizvodnih, prodajnih in drugih pogojev določenih vrst proizvodov ali storitev; vsak ta vidik lahko na drugačen način usmerja razčlenjevanje podjetja na strateške poslovne enote;

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

2.4.2.1.4 Izbira ustrezne metode za izdelavo celovite ocene podjetja

Vsak od navedenih modelov oziroma metod, s katerimi si lahko pomagamo izdelati celovito oceno podjetja, ima vsekakor svoje prednosti in slabosti, zato se je smiselno odločiti za najoptimalnejšo, kar pa ni enostavno. Pri tem moramo jasno opredeliti in upoštevati značilnosti konkretnega podjetja in tudi okolja, v katerem le-to deluje.

V primeru podjetja Fructal ocenjujem, da je najprimernejši način za izvedbo celovite ocene uporaba SWOT-analize, ker ta omogoča pridobitev celotnega profila prednosti in slabosti organizacije, kakor tudi priložnosti in nevarnosti v njenem okolju. Problematika se z uporabo te analize obravnava celovito s postopnim analiziranjem vseh pomembnih podstruktur oziroma dejavnikov, ki vplivajo na delovanje podjetja.

Z uporabo portfeljske analize bi sicer lahko prišel do določenih usmeritev, koristnih pri oblikovanju izhodišč za celovito strategijo podjetja, vendar se predvsem zaradi omejitev naštetih v točki 2.4.2.1.2 zanjo nisem odločil.

Kar zadeva analizo na osnovi verige vrednosti, sicer menim, da bi jo bilo na primeru Fructala možno uporabiti, predvsem zaradi dokaj zadovoljive informacijske osnove, ki jo ima podjetje, vendar je nisem izbral, ker je v prvi vrsti zelo kompleksna in po mojem mišljenju njen rezultat ne more ponuditi dovolj jasnih ter preprostih izhodišč za izdelavo celovite strategije podjetja.

2.4.3 Opredelitev pojma strategije organizacije oziroma podjetja

V literaturi najdemo veliko različnih definicij pojma strategija, med katerimi bom navedel tri, ki so jih opredelili vodilni svetovni avtorji razvoja koncepta strateške misli:

- Strategija pomeni opredelitev osnovnih dolgoročnih nalog in ciljev podjetja ter osvojitve postopkov delovanja in alokacije virov, potrebnih za doseganje teh ciljev. (Chandler, 1962, str. 13)
- Strategija je model ciljev, namenov ali nalog, pomembnejših politik ter planov za doseganje teh ciljev, ki so postavljeni na tak način, da dejansko opredeljujejo, s kakšno dejavnostjo se oziroma naj bi se podjetje ukvarjalo in kakšno sploh podjetje je oziroma bi naj bilo. (Andrews, 1971, str. 12)

- Strategija podjetja opredeljuje ogrodje poslovnih aktivnosti podjetja in določa smer ter način njihovega koordiniranja tako, da podjetje lahko obvladuje spremembe okolja ter tudi vpliva nanje. Strategija podjetja določa njegovo želeno okolje in vrsto organizacije, ki jo želi podjetje doseči. (Itami, 1987, str. 11)

Na osnovi mnogih opredelitev pa Pučko (Pučko, 1996, str. 173) na kratko povzame, da kaže kot strategijo razumeti vsako možno poslovno usmeritev podjetja, ki obeta, če bo uresničena, doseči strateške cilje.

2.4.3.1 Razvrščanje strategij

Ravno tako kot definicij strategij je v literaturi zaslediti zelo veliko vrst oziroma oblik strategij ter tudi njihovega klasificiranja. Ena od najvažnejših oziroma najosnovnejših klasifikacij je delitev strategij na:

- osnovne ali celovite,
- poslovne in
- funkcijske.

V nadaljevanju bom na kratko navedel bistvo osnovnih ali celovitih strategij, ker je to potrebno zaradi namena in cilja, ki sem ga postavil kot izhodišče pričujočega dela, medtem ko se z naravo poslovnih in funkcijskih strategij ne bom ukvarjal.

2.4.3.2 Osnovna ali celovita strategija podjetja

Ključno in po mojem mnenju zelo dobro opredelitev tega pojma povzemam po Pučku (Pučko, 1996, str. 177–178), ki navaja, da se mora osnovna ali celovita strategija podjetja primarno ukvarjati s petimi primarnimi skupinami velikih odločitev:

- o razvoju portfelja strateških poslovnih področij v podjetju,
- o razvijanju povezav med strateškimi poslovnimi enotami in o sinergijah med njimi,
- o uravnoteževanju tveganj in tokov dobička v okviru podjetja,
- o uravnoteževanju denarnih tokov v okviru podjetja in
- o zaželenih rezultatih, ki naj bi jih enote in podjetje kot celota dosegali.

Opredeljevanje strategij podjetja ni iskanje fiksnih, statičnih rešitev, temveč gre prvenstveno za ustvarjalen dialog in skupno iskanje rešitev na podlagi analiz in praktičnih izkušenj.

Ne glede na to pa je treba vedeti, da oblikovanje korporacijske ali celovite strategije še vedno ostaja v domeni uprave oziroma vrhnjega managementa. Če zadevo apliciramo na slovenske razmere, je jasna celovita strategija pomembna tudi zato, ker se podjetja šele (ali ponovno) nekako konstituirajo, saj dobivajo nove lastnike, pri katerih mora uprava dobiti mandat za določeno (želeno) naravo podjetja in njegov razvoj v prihodnosti. (povzeto po Hočevar, Jaklič, 1999, str. 68)

Glede na smer rasti (razvoja) podjetja je mogoče osnovne (celovite) strategije podjetja ločiti na:

- strategije rasti (razvoja), ki so naravnane na rast in služijo za uresničevanje novih kombinacij poslovnih prvin – nove kombinacije pomenijo predvsem uvajanje novih proizvodov, novih proizvodnih metod ali novih trgov;
- strategije stabilizacije (normalizacije), ki pridejo v poštev v procesih stagnacije gospodarske rasti ali celo upadanja gospodarske aktivnosti v narodnem gospodarstvu;
- strategije krčenja (deinvestiranja), ki pomenijo zmanjševanje obsega poslovne dejavnosti podjetja, pri čemer gre za likvidiranje določenih poslovnih področij podjetja. (Pučko, 1996, str. 180–193).

Nenazadnje je pomembna naloga korporacijske strategije tudi uskladitev planskih ciljev korporacije kot celote in planskih ciljev posameznih SPE. Cilji se morajo dopolnjevati in s tem oblikovati soglasje na različnih ravneh odločanja v poslovnem sistemu.

Korporacijska strategija je temeljni povezovalni element vseh notranjih in zunanjih faktorjev poslovne uspešnosti in skupaj z njimi tvori strateško ravnotežje podjetja. Doseganje tega ravnotežja je v največji meri odvisno od razvitosti korporacijske (organizacijske) kulture podjetja. (Scholz, 1987, str. 78 in 85)

3. PREDSTAVITEV PODJETJA FRUCTAL

3.1 KRATKA ZGODOVINA PODJETJA

V stari in opuščeni zgradbi, ki je bila nekdanj del tekstilne tovarne, se je pet delavcev s preprostimi delovnimi pripravami, med katerimi so bili pretihotapljeni kotel iz Lipice, kotel, ki so ga pripeljali iz Ljubljane, in star nemški kotel za prekuhanje oblek, začelo ukvarjati z žganjekuho. Na tej osnovi je bilo 5. oktobra 1945 ustanovljeno Pokrajinsko podjetje za izvoz in predelavo sadja.

Ob koncu leta 1946 se je podjetje preimenovalo v Destilacijo in predelavo sadja. V naslednjih dveh letih so kupili nov, večji parni kotel, uredili kotlovnico za pripravo tehnološke pare in namestili prve kotle za kuhanje džema. V tem obdobju so svoje izdelke prvič razstavili tudi že v tujini in od takrat se je začela poslovna pot podjetja strmo vzpenjati.

S širjenjem svoje dejavnosti se je večala potreba po zaposlovanju in tako je bilo leta 1950 v podjetju zaposlenih že 133 ljudi (Interna arhivska dokumentacija podjetja Fructal). Dvanajst let kasneje, to je leta 1962, pa so se odločili, da iz obrtniškega in delno industrijskega načina dela preidejo na pravo industrijsko proizvodnjo, s poudarkom na proizvodnji sadnih sokov. Podjetje so poimenovali Fructal in ob tem postavili temelje in osnovno strateško usmeritev podjetja, ki je bazirala na kakovosti in uveljavitvi imena podjetja oziroma boljše rečeno blagovne znamke Fructal.

Tedaj razviti tehnologiji predelave sadja v sadne kaše in bistre matične sokove sta bili temelj novim naložbam, ki so omogočile nadaljnji tehnološki razvoj podjetja, za tedanje razmere skoraj do najvišjega možnega nivoja. Čeprav so kasneje številna podjetja po državi, tedanji Jugoslaviji, poskušala to tehnologijo posnemati, niso mogla dosegati enake kakovosti sadnih polizdelkov, še manj pa končnih izdelkov, sadnih sokov. Od leta 1970 do razpada skupne države leta 1991 je Fructal veljal za največjega proizvajalca sadnih sokov v Jugoslaviji. To obdobje je bilo za podjetje, kljub občasno dokaj gospodarsko in politično nestabilnim razmeram v državi, obdobje bolj ali manj intenzivne rasti. Zaznamovano je bilo s stalnim investiranjem v nove tehnologije obdelave in polnjenja sokov ter hkrati z vzpostavljanjem proizvodnih kapacitet v drugih republikah, v Irigu (republika Srbija) in Čeliću (republika Bosna in Hercegovina), predvsem za namene razvoja pridelave in predelave sadja.

Začetek devetdesetih let je bil za Fructal, kot tudi za celotno Slovenijo, prelomno obdobje, predvsem zaradi velikih političnih sprememb, ki so se zelo negativno odrazile posebej v gospodarstvu. V letih 1990 in 1991 se je zaradi intenzivnega zapiranja nekdanjega jugoslovanskega trga obseg prodaje in s tem seveda proizvodnje zelo skrčil. Najprej je Fructal izgubil srbsko in črnogorsko tržišče, ob tem obrat v Irigu, s kasnejšo vojno v Bosni in Hercegovini pa še ta trg in hkrati proizvodni obrat v Čeliću (Interna arhivska dokumentacija podjetja Fructal). Zaradi teh dejstev se je moralo podjetje intenzivno usmeriti v nov, ožji domač trg in seveda v tuje trge.

V strukturi izvoza je predstavljal največji delež izvoz v Rusijo in na Češko, sledile so Kanada, ZDA in Italija.

Leta 1994 smo v podjetju začeli uvajati, leta 1995 pa pridobili standard kakovosti ISO 9001 (Interna arhivska dokumentacija podjetja Fructal). S tem je podjetje še dodatno okrepilo svojo zavezanost kakovosti, vendar ne le izdelkov, temveč poslovanja kot celote.

V letu 1996 je podjetje zaključilo proces lastninjenja in se 1. marca istega leta vpisalo v sodni register kot delniška družba, katere osnovni kapital je sestavljalo 2.505.613 navadnih imenskih delnic, ki so bile na dan vpisa v lasti 7.100 lastnikov (Letno poročilo družbe Fructal za leto 1996).

Druga polovica devetdesetih let in prehod v novo tisočletje je bila v znamenju dokaj intenzivnega investiranja. V tem obdobju je bila v celoti prenovljena tehnologija polnjenja v Tetra Pak embalažo, delno posodobljena tehnologija polnjenja v stekleno embalažo, obenem je bila izvedena posodobitev proizvodnje v odvojenem obratu na Duplici pri Kamniku, najvažnejša pa je bila investicija v tehnološko najsodobnejšo proizvodno linijo za aseptično² polnjenje pijač v plastično PET-embalažo.

Hkrati pa se je za Fructal v letu 2000 zgodila velika prelomnica. V tem letu je namreč podjetje prešlo v večinsko last Pivovarne Union, d.d., iz Ljubljane, s čimer je prišlo do soočenja dveh nasprotnih strateških usmeritev, in sicer strategije stroškovne učinkovitosti, ki jo je izvajala Pivovarna Union, in strategije diferenciacije, kar je bila usmeritev Fructala. Zaradi teh razlik je prišlo v prvi fazi tudi do precejšnjih strokovnih razhajanj, ki so botrovala slabemu in počasnemu uvajanju t.i. sinergij znotraj posameznih služb obeh podjetij.

Kljub določenim komunikacijskim in organizacijskim težavam je bilo poslovanje Fructala v obdobju 2000–2003 zelo dobro, kar je bila predvsem posledica ugodnih pogojev poslovanja z državami območja nekdanje Jugoslavije. V tem obdobju so bile izvedene tudi precej velike investicije, in sicer izgradnja regalnega skladišča, prenova proizvodne linije za otroško hrano, prenova linije za sadne rezine in nenazadnje postavitve nove proizvodne linije za steklenice 200 ml.

Kot že rečeno, so bili rezultati v zadnjem obdobju zelo dobri, vendar je že drugi del leta 2003, predvsem pa čas pred 1. 5. 2004 kazal na večanje težav pri poslovanju na ključnih trgih podjetja, ki so bili Hrvaška, Bosna in Hercegovina (skrajšano tudi BiH) ter Srbija in Črna gora (skrajšano tudi SČG). Vsa težavnost položaja se je še bolj pokazala v prvih mesecih po vstopu Slovenije v Evropsko unijo, kar postavlja podjetje pred veliko preizkušnjo, in sicer soočenja s povsem novimi in zahtevnejšimi pogoji poslovanja z državami izven evropske integracije.

² Najsodobnejša in zelo zahtevna tehnologija polnjenja brezalkoholnih pijač v plastično embalažo, pri kateri dosežemo mikrobiološko neoporečnost proizvodov brez dodajanja kemičnih sredstev (konzervansov).

3.2 SPLOŠNO O PODJETJU

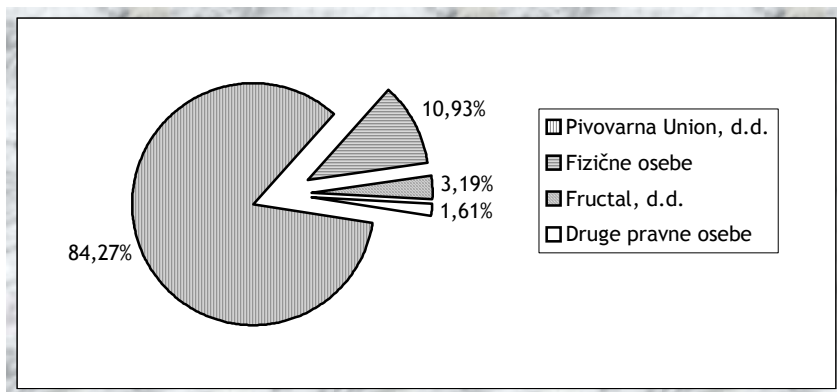
Nedvomno so za oblikovanje določene splošne slike o podjetju zelo pomembni podatki o njegovi lastniški strukturi, o panogi oziroma osnovnih dejavnostih, s katerimi se podjetje ukvarja, in nenazadnje vpogled v strukturo zaposlenih v podjetju. Za podjetja, ki delujejo v mednarodnem okolju, pa je vsekakor pomemben podatek o njihovih odvisnih družbah, predvsem v tujini.

V tem delu bom navedel le nekaj osnovnih informacij, v nadaljevanju dela pa so določena pomembna dejstva o podjetju razdelana bistveno bolj podrobno, v smislu oblikovanja čim bolj kompleksnega vpogleda v delovanje podjetja.

3.2.1 Lastniška struktura

Osnovni kapital družbe znaša 2.505.613.000,00 SIT, ki ga tvori 2.505.613 navadnih delnic z nominalno vrednostjo 1.000, 00 SIT. Konec leta 2003 so bile delnice družbe Fructal v lasti 2.165 delničarjev (Letno poročilo družbe Fructal za leto 2003), mednje pa razporejene tako kot kaže slika 8.

Slika 8: Lastniška struktura družbe Fructal d.d.



Vir: Letno poročilo družbe Fructal za leto 2003

3.2.2 Odvisne družbe

V 100-odstotni lasti Fructala sta družbi Eurofruit, d.o.o., s sedežem v Sarajevu, BiH, ki je registrirana za trgovino in marketinške storitve, ter družba Fructal Zagreb, d.o.o., s sedežem v Zagrebu, Hrvaška, registrirana kot trgovska družba.

Fructal d.d. ima v družbi Fruktal Mak, a.d., s sedežem v Skopju, Makedonija, 86,59-odstotni delež in 90,17 odstotkov glasovalnih pravic (Letno poročilo družbe Fructal za leto 2003).

3.2.3 Narava poslovanja in osnovna dejavnost podjetja

Upoštevajoč Standardno klasifikacijo dejavnosti, se podjetje Fructal ukvarja, oziroma je registrirano, z naslednjimi dejavnostmi (oznaka in naziv dejavnosti):

DA 15.3 Predelava in konzerviranje sadja in vrtnin
DA 15.32 Proizvodnja sadnih in zelenjavnih sokov
DA 15.33 Druga predelava in konzerviranje sadja in vrtnin
DA 15.8 Proizvodnja drugih živil
DA 15.84 Proizvodnja kakava, čokolade in sladkornih izdelkov
DA 15.88 Proizvodnja homogeniziranih živil in dietetične hrane
DA 15.9 Proizvodnja pijač
DA 15.91 Proizvodnja žganih pijač
DA 15.98 Proizvodnja mineralnih vod in brezalkoholnih pijač.

Zaradi boljšega in jasnejšega vpogleda v dejavnost družbe navajam ključne dejavnosti posameznih poslovnih enot skupine:

- Fructal, d.d.:
 - Enota Ajdovščina: razvoj novih proizvodov, predelava sadja v kaše in koncentrate, skladiščenje polproizvodov, polnjenje sokov in nektarjev v kartonsko in stekleno embalažo, polnjenje negaziranih pijač v plastično embalažo, proizvodnja »otroškega programa« (otroška hrana in sokovi za otroke), proizvodnja sadnih rezin, proizvodnja sadnih pripravkov za jogurte in sladolede, skladiščenje in prodaja proizvodov.
 - Enota Duplica: polnjenje sadnih sirupov v stekleno in plastično embalažo, polnjenje gaziranih pijač v plastično embalažo, polnjenje lahkoalkoholnih pijač v stekleno embalažo, predelava sadja in proizvodnja sadnih destilatov, skladiščenje polproizvodov, polnjenje alkoholnih pijač v stekleno embalažo, skladiščenje in prodaja proizvodov.
 - Enota Rače: skladiščenje in prodaja proizvodov.
- Fructal Zagreb, d.o.o.: skladiščenje in prodaja proizvodov.
- Eurofruit, d.o.o. – enoti v Sarajevu in Banja Luki: koordiniranje poslovanja uvoznikov, urejanje carinske dokumentacije, koordiniranje manjših marketinških aktivnosti in pospeševanja prodaje.
- Frukta Mak, a.d.: pridelava sadja, predelava sadja v kaše, polnjenje sokov, nektarjev in negaziranih pijač v kartonsko embalažo, skladiščenje in prodaja proizvodov.

3.2.4 Zaposleni

Ob koncu poslovnega leta 2003 je bilo v matičnem podjetju 687 zaposlenih.

Podatki o številu zaposlenih v matičnem podjetju in posameznih odvisnih družbah so navedeni v tabeli 3, ki poleg tega prikazuje tudi izobrazbeno strukturo delavcev.

Tabela 3: Struktura zaposlenih glede na izobrazbo v poslovni skupini Fructal – stanje 31. 12. 2003

Stopnja izobrazbe	Število zaposlenih				Skupaj poslovna skupina
	Fructal d.d.	Fructal Zagreb d.o.o.	Fruktal Mak a.d.	Eurofruit d.o.o.	
II.,III.	292	3	5	0	300
IV.	154	0	1	0	155
V.	157	10	29	1	197
VI.	25	1	0	0	26
VII.	58	3	15	1	77
VIII.	1	-	-	-	1
Skupaj	687	17	50	2	756

Vir: Interni podatki kadrovske službe

3.3 VIZIJA IN POSLANSTVO PODJETJA

3.3.1 Vizija

Podjetje Fructal svojo vizijo opredeljuje takole (Letno poročilo družbe Fructal za leto 2002):

»Smo sodobno inovativno podjetje z razpoznavnim imidžem, ki dosledno izraža poslanstvo podjetja in njegovih blagovnih znamk v ciljnih javnostih. S svojim proizvodnim programom ter s širitvijo poslovanja v mednarodno okolje se uvrščamo v krog najboljših evropskih proizvajalcev v naši panogi. Prisotnost na ciljnih trgih nadgrajujemo s strateškimi povezavami s sorodnimi podjetji ter z ustanavljanjem lastnih proizvodnih ali upravljalških enot na ciljnih trgih.«³

3.3.2 Poslanstvo

Poslanstvo podjetja je opredeljeno na naslednji način (Letno poročilo družbe Fructal za leto 2002):

»Fructal izdeluje in uspešno trži visoko kakovostne izdelke iz sadja in nekaterih drugih plodov narave. Konkurenčna prednost podjetja je v takšni predelavi naravnih plodov, da izdelki ohranijo vse bogastvo naravnih vsebin brez umetnih dodatkov. S takšnimi izdelki Fructal zadovoljuje potrebe potrošnikov po zdravi, uravnoteženi prehrani in stalno posodablja njihove prehranjevalne navade. Vse temeljne aktivnosti Fructala v ciljnih javnostih so usmerjene v izgradnjo pozitivnega odnosa do narave.«

³ Vizija ima resne slabosti, saj vključuje vrsto sestavin, ki bi spadale v poslanstvo.

4. IZDELAVA PLANSKIH PREDPOSTAVK

4.1 ANALIZA ŠIRŠEGA OKOLJA PODJETJA FRUCTAL

Čeprav je seznam trgov, na katerih Fructal trenutno deluje oziroma trži svoje proizvode, dokaj dolg, se bom v oceni najširšega okolja podjetja omejil na trge, ki so po mojem mnenju za podjetje najpomembnejši oziroma ključni ter predstavljajo glavno strateško perspektivo Fructala. Sem v prvi vrsti spadajo Slovenija, Hrvaška, Bosna in Hercegovina, Srbija in Črna gora, Makedonija in Italija, v mogoče malo manjši meri, zaradi svoje specifičnosti, trgi Avstrije, Madžarske in Češke, ob tem pa še kot dolgoročno perspektivni, trenutno pa dokaj revni trgi Albanije, Bolgarije in Romunije ter trg Rusije, na katerega je Fructal sicer zgodovinsko vezan, vendar je zaradi oddaljenosti in s tem pogojenih stroškov distribucije verjetno dolgoročno manj perspektiven.

Ker je za definiranje omenjenih trgov zelo težko najti nek skupni imenovalac, se mi je zdelo potrebno analizirati vsak trg oziroma vsako državo posebej. V nadaljevanju bomo, predvsem ob obravnavi razlik po trgih v okviru panoge ter ob obravnavi prodajnega vidika, lahko spoznali, kako se ti trgi razlikujejo in kako različne poslovne pristope dejansko potrebujejo. Še posebej specifičen pristop pa nedvomno zahteva trg Rusije.

4.1.1 Analiza gospodarskega podokolja podjetja

V gospodarsko podokolje sodijo tiste ekonomske sile, ki imajo značilni vpliv na poslovanje podjetja: spremembe v bruto domačem proizvodu, inflacija, davki, obresti, nivo plač, življenjski standard prebivalstva, mednarodni trgovinski sporazumi, vrednost domače in tujih valut, monetarna politika, stopnja nezaposlenosti.

Gospodarsko podokolje je za podjetje dejansko najpomembnejše, zato ga je treba zelo natančno analizirati.

Slovenija

Z gospodarskega vidika bi lahko Slovenijo ocenili kot dokaj značilno postindustrijsko družbo, za katero je značilna rast storitvenih dejavnosti, medtem ko se predelovalne dejavnosti soočajo s procesom strateškega in tehnološkega prestrukturiranja, ki med drugim poteka prepočasi in tudi prepozno, kar velja tudi za živilskopredelovalno industrijo. Ta se bo oziroma se v EU že sooča s pritiskom tuje konkurence, obenem pa se je z vstopom v evropsko integracijo močno spremenil tudi zunanjetrgovinski režim, predvsem v razmerju do držav JV Evrope, s katerimi je morala Slovenija prekiniti dokaj ugodne bilateralne gospodarske povezave.

Nastali položaj mnoga podjetja razrešujejo s prehodom na kompleksnejše oblike mednarodnega poslovanja s tem območjem. Posebej v živilskopredelovalni industriji so nekatera podjetja pravočasno ukrepala z neposrednimi tujimi investicijami in s prevzemi lokalnih podjetij na teh

območjih, ter si zagotovila obstanek oziroma ohranitev tržnih deležev. Verjetno lahko pričakujemo, da se bo to sodelovanje še pospešilo. Pomembno je sodelovanje Slovenije v okviru tako imenovanega programa CARD ("Community Assistance for the Restructuring, Development and Stabilisation") tega območja. Gre za Pakt stabilnosti, prek katerega lahko Slovenija, predvsem s tehnično pomočjo, da pomembno prispeva k čim hitrejši integraciji tega območja tudi v prostor oziroma v procese pridruževanja EU. (<http://www.mg-rs.si>).

Ko govorimo o internacionalizaciji poslovanja podjetij, se moramo seveda po eni strani zavedati, da je okrog četrtnina svetovnega bruto domačega proizvoda že globaliziranega in da se bo ta delež v naslednjih 10 do 15 letih praktično še podvojil. Zaradi tega je pomembno, da država poskuša spodbujati tudi internacionalizacijo poslovanja slovenskih podjetij, vključno z vhodnimi kot izhodnimi investicijami in prevzemi.

V tabeli 4 je naveden pregled nekaterih indikativnih ekonomskih kategorij, ki so pomembne za izdelavo grobe ocene stanja gospodarstva v Sloveniji.

Tabela 4: Pregled nekaterih statističnih indikatorjev za obdobje 2003–2005 v Sloveniji

Ekonomska kategorija	Leto 2003	Leto 2004 (ocena)	Leto 2005 (projekcija)
Število prebivalcev (v mio)	1,997	1,998	...
BDP (v mio SIT po tekočih cenah)	5.726.498	6.137.000	6.552.000
Rast BDP (v %)	2,3	3,6	3,7
Stopnja nezaposlenosti ILO (v %)	6,7	6,6	6,3
Stopnja inflacije (v %)	5,6	3,3	3,0

Vir: *UMAR: Pomladansko poročilo 2004*

Hrvaška

Padec gospodarske aktivnosti je bil na Hrvaškem zaradi vojne v 90-ih letih izrazitejši kot v ostalih tranzicijskih državah, hkrati pa je to obdobje zaznamovala tudi precejšnja makroekonomska nestabilnost. Po letu 1995 si je hrvaško gospodarstvo opomoglo. Danes je privatizacija že skoraj končana, bančni sektor povečini saniran, primanjkljaj na tekočem računu pa upada.

Hrvaška svoje gospodarstvo čedalje bolj odpira. V zadnjih dveh letih je postala članica WTO, uveljavila stabilizacijsko asociacijski sporazum z EU, postala članica Cefte, junija 2004 pa začela pristopna pogajanja z EU. Hrvaška sklepa tudi prostotrgovinske sporazume z državami jugovzhodne Evrope. Z vključevanjem v svetovne in evropske integracijske tokove, prilagajanjem zakonodaje evropski, uspešno privatizacijo, izvajanjem strukturnih reform, stabilnim političnim in gospodarskim okoljem ter urejanjem razmer v regiji je postala Hrvaška tudi privlačna destinacija za tuje naložbe.

V tabeli 5 so prikazani ključni kazalci gospodarskih gibanj na Hrvaškem v letu 2003 in prognoza za leti 2004 in 2005.

Tabela 5: Pregled nekaterih statističnih indikatorjev za obdobje 2003–2005 na Hrvaškem

Ekonomska kategorija	Leto 2003	Leto 2004 (ocena)	Leto 2005 (projekcija)
Število prebivalcev (v mio)	4,43	4,44	4,44
BDP (v mlrd USD po tekočih cenah)	27,9	33,8	38,2
BDP per capita (v USD)	6.280	7.610	8.600
Rast BDP (v %)	4,3	4,0	4,5
Rast industrijske proizvodnje (v %)	4,1	3,8	4,5
Stopnja nezaposlenosti (v %)	19,5	19,0	18,3
Stopnja inflacije (letno povprečje, v %)	1,5	2,3	2,7
Letna stopnja rasti uvoza blaga in storitev (v %)	10,9	6,6	7,0
Neposredne tuje naložbe (v mio USD)	1.500	1.050	1.000
Uvoz blaga (v mlrd USD)	14,2	16,6	18,2

Vir: The Economist Intelligence Unit

Bosna in Hercegovina

Današnji makroekonomski položaj BiH je dokaj slab, čemur je glavni vzrok vojna v letih 1992-1995. Ta je poleg civilnih žrtev povzročila tudi uničenje večine infrastrukture in zelo onemogočila gospodarsko dejavnost. S tem sta drastično upadla izvoz in proizvodnja bosanskih podjetij, obenem pa so bile tudi pretrgane poslovne vezi s tujino. Povojna obnova je bila v celoti financirana z mednarodno finančno pomočjo v skupni vrednosti 5 milijard dolarjev (Izvozno okno – podatki o državah). V splošnem velja, da je gospodarski položaj v Republiki Srbski slabši kot v Federaciji BiH.

V zadnjih treh letih je BiH naredila opazen napredek pri prehodu v tržno gospodarstvo. Vzpostavljena je bila osnova za reforme, vključno z enotnim carinskim sistemom, usklajevanjem davčne politike in začetkom privatizacije. Vendar pa je na mnogih področjih napredek prepočasen, predvsem na področju poenostavljanja predpisov in postopkov. Gospodarska zakonodaja v BiH je decentralizirana, saj so pristojnosti prenesene na entitete. Vlada celotne BiH po ustavi ureja ekonomske odnose s tujino ter sprejema enotne zakone o zunanjetrgovinski politiki, carinski politiki in politiki neposrednih tujih vlaganj. Najvišjo vlogo v sprejemanju zakonov ima visoki predstavnik mednarodne skupnosti.

V bližnji prihodnosti se za BiH pričakuje povečana gospodarska rast, ob tem tudi rast BDP ter relativno stabilen nivo inflacije, na kar kažejo podatki v tabeli 6. Gospodarsko rast bodo spodbujale predvsem domače naložbe, tako v javnem kot zasebnem sektorju. Gre za večje infrastrukturne projekte in obnovo gospodarstva, kjer bodo podjetja lahko dobila zelo ugodne kredite. Domače naložbe bo spodbudila tudi nadaljnja privatizacija in prestrukturiranje gospodarstva, nekoliko pa bo k gospodarski rasti po dolgih letih prispeval tudi okrepljen izvoz. V okviru gospodarske politike bo vlada morala spodbuditi privatizacijo, pritegniti tuje vlagatelje in izvajati predvsem reforme, ki bodo okrepile zasebni sektor in na ta način zagotovile trajno makroekonomsko stabilnost.

Tabela 6: Pregled nekaterih statističnih indikatorjev za obdobje 2003–2005 za BiH

Ekonomska kategorija	Leto 2003	Leto 2004 (ocena)	Leto 2005 (projekcija)
Število prebivalcev (v mio)	4,2	4,3	4,3
BDP (v mlrd USD po tekočih cenah)	7,0	8,5	9,4
BDP per capita (v USD)	1.667	1.981	2.176
Rast BDP (v %)	3,5	4,3	4,8
Rast industrijske proizvodnje (v %)	5,0	6,0	6,2
Stopnja nezaposlenosti (v %)	40,0	39,0	39,0
Stopnja inflacije – federacija BiH (v %)	0,1	0,4	0,7
Stopnja inflacije – Republika Srbska (v %)	1,8	2,0	2,2
Letna stopnja rasti uvoza blaga in storitev (v %)	8,4	0,0	-0,2
Neposredne tuje naložbe (v mio USD)	320	420	540
Uvoz blaga (v mlrd USD)	4,9	4,9	4,8

Vir: *The Economist Intelligence Unit*

V letu 2003 so bile največje slovenske izvozne postavke v BiH naslednje: mineralne in druge vode, sodavice in brezalkoholne pijače, razen sokov (5,3 % vsega izvoza v BiH), tekstil in tkanine (4,1 %), zdravila (3,9 %), proizvodi iz usnja ali umetnega usnja (3 %) pivo (2,9 %), in pnevmatične gume (2,6 %). Največji izvozniki so bili: Prevent, d.d., **Fructal, d.d.**, Gorenje, d.d., Pivovarna Laško, d.d., Sava Tires, d.o.o. in Krka, d.d. (Izvozno okno – podatki o državah)

Srbija in Črna gora

Po večletni izolaciji in napakah gospodarske politike prejšnjega režima je država slednjič stopila na pot hitre tranzicije. Izhodišča so slaba, saj je bilo potrebno povsem na novo zasnovati strategijo gospodarskega razvoja, poleg tega pa državo obremenjuje še slab socialni položaj prebivalstva. Na tej poti bo v prihodnjih nekaj letih nujno potrebna tuja finančna pomoč in tesno sodelovanje z mednarodno skupnostjo. Pomen kmetijstva in industrije, ki sta še v letu 1999 predstavljala dve tretjini BDP (sedaj le še dobro polovico), se hitro zmanjšuje, hitrejšo rast pa beležijo storitve (Izvozno okno – podatki o državah). V Srbiji in Črni gori bo v prihodnje poudarek predvsem na izvajanju strukturnih reform, prilagajanju zakonodaje evropski, pospeševanju privatizacije ter privabljanju tujih neposrednih naložb. Glavni cilj gospodarske politike je približevanje EU (prvi korak na tej poti bo podpis stabilizacijsko asociacijskega sporazuma) ter vključevanje v ostale evropske in mednarodne integracije.

Podatki o gospodarski rasti, rasti BDP, inflaciji, tujem naložbenju in nekateri drugi pomembni ekonomski pokazatelji stanja gospodarstva, ki so prikazani v tabeli 7, kažejo na postopno izboljševanje položaja.

Ta ocena temelji na domnevi, da se bo srbska vlada hitro in učinkovito lotila tržnih reform in konstruktivnega dialoga z Zahodom. Poglavitne naloge vlade v naslednjem srednjeročnem obdobju bodo nadaljnje vzpostavljanje skupnega ekonomskega prostora med Srbijo in Črno goro, končanje privatizacije, sanacija bančnega sektorja ter prilagoditev zakonodaje evropski. Vendar bo, kljub predvidenemu povečanju gospodarske rasti, ta še vedno prenizka, da bi opazneje izboljšala življenjski standard in stabilizirala makroekonomsko okolje.

Tabela 7: Pregled nekaterih statističnih indikatorjev za obdobje 2003–2005 za SČG

Ekonomska kategorija	Leto 2003	Leto 2004 (ocena)	Leto 2005 (projekcija)
Število prebivalcev (v mio)	10,67	10,68	10,69
BDP (v mlrd USD po tekočih cenah)	19,8	23,3	26,6
BDP per capita (v USD)	1.858	2.184	2.487
Rast BDP (v %)	2,0	3,0	5,0
Rast industrijske proizvodnje (v %)	-2,7	2,0	4,0
Stopnja nezaposlenosti (v %)	34,5	30,3	28,0
Stopnja inflacije (letno povprečje, v %)	11,2	7,9	7,5
Letna stopnja rasti uvoza blaga (v %)	19,0	10,7	6,0
Neposredne tuje naložbe (v mio USD)	1.260	500	1.100
Uvoz blaga (v mlrd USD)	7,5	8,3	8,8

Vir: The Economist Intelligence Unit

Makedonija

Pred začetkom spopadov v letu 2001 je bilo makedonsko gospodarstvo v vzponu. Rast BDP je bila visoka, vrednost nacionalne valute trdna, gospodarske reforme in privatizacija v razmahu, naraščati pa so začele tudi tuje neposredne naložbe. Ugodna gibanja so bila zaradi notranjepolitične krize hitro prekinjena. Gospodarstvo sedaj postopoma okreva, največje težave pa predstavljajo visoka brezposelnost, visok primanjkljaj na tekočem računu plačilne bilance in ozka izvozna struktura. Makedonija je bila ob osamosvojitvi ena najmanj razvitih republik nekdanje Jugoslavije, na nizki tehnološki stopnji ter predvsem močno integrirana v gospodarske strukture sedanje Srbije in Črne gore. Brez stalne in močne tuje finančne, vojaške in politične prisotnosti bi bila politična in gospodarska stabilnost Makedonije resno ogrožena. Gospodarska rast se bo v letih 2004 in 2005 sicer okrepila, vendar bo še vedno prenizka za izboljšanje življenjskega standarda in zmanjšanje brezposelnosti. Podatki o gospodarski rasti, rasti BDP, inflaciji, tujem naložbenju in nekateri drugi pomembni ekonomski pokazatelji stanja gospodarstva, ki so prikazani v tabeli 8, kažejo na postopno, vendar dokaj počasno izboljševanje položaja.

Tabela 8: Pregled nekaterih statističnih indikatorjev za obdobje 2003–2005 za Makedonijo

Ekonomska kategorija	Leto 2003	Leto 2004 (ocena)	Leto 2005 (projekcija)
Število prebivalcev (v mio)	2,03	2,04	2,04
BDP (v mlrd USD po tekočih cenah)	4,7	5,7	6,3
BDP per capita (v USD)	2.323	2.798	3.097
Rast BDP (v %)	3,2	3,5	4,5
Rast industrijske proizvodnje (v %)	4,6	3,1	4,3
Stopnja nezaposlenosti (v %)	36,7	36,0	34,0
Stopnja inflacije (letno povprečje, v %)	1,2	2,5	2,5
Letna stopnja rasti uvoza blaga (v %)	7,8	8,8	7,0
Neposredne tuje naložbe (v mio USD)	94	90	120
Uvoz blaga (v mlrd USD)	2,2	2,6	2,8

Vir: The Economist Intelligence Unit

Italija

Med vsemi dosedanjimi državami EU beleži Italija najnižje stopnje rasti BDP, ki so v obdobju 1995–2003 le enkrat presegle 2 odstotka. Za to je kriva predvsem skromna rast storitvenega sektorja, ki v drugih državah velja za najpropulzivnejšega ter skromen delež investicij v BDP, ki se giblje okoli 19 odstotkov (Izvozno okno – podatki o državah). Poleg storitev je najpomembnejša predelovalna industrija, ki ustvari petino BDP. Hitrejši razvoj države zavira tudi širokogrudna socialna politika, ki vsem vladam močno zožuje manevrski prostor, spremembe te politike pa predstavljajo grožnjo stabilnosti države.

Ker razpolaga Italija z zelo skromnimi naravnimi viri, sta se hitreje razvila lahka predelovalna industrija in storitveni sektor (predvsem turizem). To in zgodovinske posebnosti so razlog, da je v Italiji veliko številno majhnih (družinskih) podjetij in peščica velikih korporacij (ki so bila do nedavnega v večinski državni lasti), medtem ko so srednje velika podjetja (ki so navadno nosilec tehnološkega razvoja) redkejša kot v ostalih razvitih državah. Takšna struktura in zapletena italijanska administracija so tudi razlog, da so tuje naložbe v Italiji in domače v tujini skromne glede na obseg italijanskega gospodarstva.

V tabeli 9 so prikazani nekateri ekonomski parametri, ki kažejo na gospodarsko stanje države.

Tabela 9: Pregled nekaterih statističnih indikatorjev za obdobje 2003–2005 za Italijo

Ekonomska kategorija	Leto 2003	Leto 2004 (ocena)	Leto 2005 (projekcija)
Število prebivalcev (v mio)	58,0	58,1	58,2
BDP (v mlrd USD po tekočih cenah)	1.474
BDP per capita (v USD)	25.414
Rast BDP (v %)	0,4	1,0	1,8
Rast industrijske proizvodnje (v %)	-0,5	0,7	1,8
Stopnja nezaposlenosti (v %)	8,6	8,5	8,7
Stopnja inflacije (letno povprečje, v %)	2,8	1,8	1,9
Letna stopnja rasti uvoza blaga (v %)	-0,6	1,2	2,0
Uvoz blaga (v mlrd USD)	281,1	314,6	330,3

Vir: The Economist Intelligence Unit

Češka

Po gospodarskih kazalcih je Češka poleg Slovenije gotovo najuspešnejša izmed držav novih članic EU. Članstvo v integraciji bo določalo ekonomsko politiko vlade in nadaljnji razvoj gospodarstva.

Po predvidevanjih bodo v prihodnjih dveh letih neposredne tuje naložbe zaradi privatizacije preostalega premoženja države ostale na visoki ravni in pomembno vplivale na gospodarsko rast in izvozno diverzifikacijo.

Gospodarska rast je dokaj visoka (glej tabelo 10) in predvsem posledica visokega zasebnega povpraševanja, ki so ga spodbujali hitra rast plač in ugodni pogoji pridobivanja kreditov. Hitra rast zasebne porabe je razvidna tudi iz hitre rasti prodaje v trgovini na drobno, ki je septembra 2004 na letni ravni znašala 9,4 odstotka (Izvozno okno – podatki o državah). Gospodarsko politiko vlade bosta zaznamovala predvsem harmonizacija z EU in prizadevanje za utrjevanje stabilnega in predvidljivega zakonodajnega in poslovnega okolja.

V tabeli 10 so prikazani ključni kazalci gospodarskih gibanj na Češkem v letu 2003 in prognoza za leti 2004 in 2005.

Tabela 10: Pregled nekaterih statističnih indikatorjev za obdobje 2003–2005 za Češko

Ekonomska kategorija	Leto 2003	Leto 2004 (ocena)	Leto 2005 (projekcija)
Število prebivalcev (v mio)	10,2
BDP (v mlrd USD po tekočih cenah)	82,5
BDP per capita (v USD)	8.088
Rast BDP (v %)	2,9	3,8	4,4
Rast zasebne potrošnje (v %)	5,8	2,3	5,4
Rast celotnega domačega povpraševanja (v %)	4,1	2,7	4,5
Rast industrijske proizvodnje (v %)	5,7	4,7	5,4
Stopnja nezaposlenosti (v %)	9,9	10,9	9,7
Stopnja inflacije (letno povprečje, v %)	0,1	3,4	2,3
Letna stopnja rasti uvoza blaga in storitev (v %)	7,4	5,9	6,6
Uvoz blaga (v mlrd USD)	49,9	65,4	70,7

Vir: The Economist Intelligence Unit

Avstrija

Avstrija je od leta 1995 ena od članic EU. Okoli devet odstotkov prebivalstva ni avstrijskega, kar je eden od največjih deležev med državami EU (dve tretjini priseljencev predstavljajo migranti iz Turčije in bivše Jugoslavije). Delovna sila je visoko kvalificirana, produktivnost pa dohaja nemško. Avstrija je bogata in razvita evropska država, saj je njen BDP na prebivalca v letu 2003 znašal 30.976 dolarjev (glej tabelo 11).

Povprečna letna gospodarska rast je v obdobju 1997–2003 znašala 2,4 odstotka, kar je pod povprečjem ostalih držav članic EU. Ker je avstrijski trg relativno majhen, je gospodarstvo izvozno usmerjeno. Delež izvoza v BDP predstavlja dobro tretjino, v svetovnem merilu pa 1 odstotek svetovnega izvoza. V zadnjih letih si vlada prek privatizacije prizadeva zmanjšati svojo vlogo v gospodarstvu ter spodbuditi zasebni sektor. Le-ta je zelo fleksibilen, saj kar 80 odstotkov vseh podjetij predstavljajo majhna podjetja z manj kot 10 zaposlenimi delavci.

V tabeli 11 so prikazani nekateri ekonomski parametri, ki dodatno osvetljujejo gospodarsko stanje države.

Tabela 11: Pregled nekaterih statističnih indikatorjev za obdobje 2003–2005 za Avstrijo

Ekonomska kategorija	Leto 2003	Leto 2004 (ocena)	Leto 2005 (projekcija)
Število prebivalcev (v mio)	8,2
BDP (v mlrd USD po tekočih cenah)	254,0
BDP per capita (v USD)	30.976
Rast BDP (v %)	0,8	1,4	1,9
Rast zasebne potrošnje (v %)	1,4	1,8	2,3
Rast celotnega domačega povpraševanja (v %)	1,3	1,9	2,7
Rast industrijske proizvodnje (v %)	1,9	2,9	3,0
Stopnja nezaposlenosti (v %)	4,4	4,4	4,2
Stopnja inflacije (letno povprečje, v %)	1,3	1,3	1,5
Letna stopnja rasti uvoza blaga (v %)	1,4	3,8	6,3
Uvoz blaga (v mlrd USD)	81,3	91,7	98,7

Vir: The Economist Intelligence Unit

Madžarska

Med vsemi državami nekdanjega varšavskega pakta je bila Madžarska najhitrejša pri uvajanju tržnih reform in še vedno velja za eno od vodilnih tranzicijskih držav. Prodaja državnih podjetij zahodnim vlagateljem je vplivala na hitrejše prestrukturiranje podjetij in krepitev bančnega sistema. Krhka makroekonomska stabilnost, ki jo ogroža predvsem visok proračunski primanjkljaj, in hitro rastoči stroški delovne sile bi lahko vplivali na zmanjšanje zanimanja tujih vlagateljev. Velja ocena, da bo rast uvoza hitrejša od rasti izvoza, zato se bo trgovinski primanjkljaj povečeval. Po ocenah se bodo začeli krepiti prihodki od turizma, zato se bo primanjkljaj tekočega računa zniževal.

V tabeli 12 so prikazani nekateri ekonomski parametri, ki dodatno pojasnjujejo gospodarsko stanje države.

Tabela 12: Pregled nekaterih statističnih indikatorjev za obdobje 2003–2005 za Madžarsko

Ekonomska kategorija	Leto 2003	Leto 2004 (ocena)	Leto 2005 (projekcija)
Število prebivalcev (v mio)	10,1
BDP (v mlrd USD po tekočih cenah)	84,0
BDP per capita (v USD)	8.317
Rast BDP (v %)	2,9	3,2	4,0
Rast zasebne potrošnje (v %)	7,8	4,2	4,0
Rast celotnega domačega povpraševanja (v %)	8,6	5,0	3,8
Rast industrijske proizvodnje (v %)	5,3	5,0	6,1
Stopnja nezaposlenosti (v %)	5,9	5,5	5,2
Stopnja inflacije (letno povprečje, v %)	4,7	6,5	4,6
Letna stopnja rasti uvoza blaga (v %)	12,6	8,8	9,7
Uvoz blaga (v mlrd USD)	46,2	57,0	64,6

Vir: The Economist Intelligence Unit

Albanija

Glede na evropske standarde lahko Albanijo ocenimo kot revno in zaostalo državo, ki ima zelo velike težave pri uvajanju normalnega tržnega sistema. Vlada ima velike težave na področju zaviranja kriminala in pri spodbujanju gospodarskih aktivnosti in trgovine. Razvoj kmetijstva, ki ustvarja približno polovico BDP, je zelo počasen predvsem zaradi pogostih suš in zelo slabe tehnične opremljenosti. Za državo so značilne slabo razvita cestna in železniška infrastruktura ter težave pri oskrbi z električno energijo, ki so glavne ovire pri razvoju države.

V tabeli 13 je prikazanih nekaj najpomembnejših makroekonomskih kazalcev o državi.

Tabela 13: Pregled nekaterih statističnih indikatorjev za leto 2003 za Albanijo

Ekonomska kategorija	Leto 2003
Število prebivalcev (v mio)	3,545
BDP (v mlrd USD po tekočih cenah)	16,13
BDP per capita (v USD)	4.500
Rast BDP (v %)	7,0
Rast industrijske proizvodnje (v %)	2,7
Stopnja nezaposlenosti (v %)	15,8
Stopnja inflacije (letno povprečje, v %)	2,4
Uvoz blaga (v mlrd USD)	1,76

Vir: CIA – The World Factbook

Bolgarija

Bolgarija je po padcu komunizma postala parlamentarna republika. V času komunizma sta bila v Bolgariji najpomembnejša sektorja kmetijstvo in težka industrija, po začetku tranzicije pa se je delež kmetijstva v BDP zaradi pomanjkljivih reform in vlaganj zmanjšal na 12,5 odstotka, vendar pa še vedno zaposluje največ ljudi (26,6 odstotka vseh zaposlenih). Delež industrije (pomembni sektorji so predvsem prehrabeni, tekstilni in kovinarski) se je znižal na 27,8 odstotka, delež storitvenega sektorja pa povečal na 59,7 odstotka, pri čemer imajo pomemben delež storitve javnega sektorja (Izvozno okno – podatki o državah). Politična in ekonomska prizadevanja zaznamuje vključevanje Bolgarije v EU in NATO.

Po vzpostavitvi makroekonomske stabilnosti in izboljšanju fiskalnega položaja se pričakuje hitrejša rast tujih naložb, ki bodo pokrivalo visoke zunanjetrgovinske primanjkljaje in pomembno prispevale h gospodarski rasti, ki naj bi po načrtih v naslednjih letih v povprečju znašala 4 odstotke letno.

V tabeli 14 so prikazani nekateri dodatni ekonomski kazalci, ki kažejo na gospodarsko stanje države.

Tabela 14: Pregled nekaterih statističnih indikatorjev za obdobje 2003–2005 za Bolgarijo

Ekonomska kategorija	Leto 2003	Leto 2004 (ocena)	Leto 2005 (projekcija)
Število prebivalcev (v mio)	7,8
BDP (v mlrd USD po tekočih cenah)	20,1
BDP per capita (v USD)	2.577
Rast BDP (v %)	4,5	4,2	3,8
Rast zasebne potrošnje (v %)	6,1	4,1	3,8
Rast celotnega domačega povpraševanja (v %)	6,9	5,4	4,8
Rast industrijske proizvodnje (v %)	5,0	4,0	5,2
Stopnja nezaposlenosti (v %)	14,3	12,7	11,9
Stopnja inflacije (letno povprečje, v %)	2,3	4,9	4,4
Letna stopnja rasti uvoza blaga (v %)	12,6	11,1	10,7
Uvoz blaga (v mlrd USD)	9,9	12,8	14,6

Vir: *The Economist Intelligence Unit*

Romunija

Prestrukturiranje gospodarstva v Romuniji je počasnejše kot v drugih tranzicijskih državah. Hitrejše uvajanje reform so ovirale stare politične strukture na oblasti, vplivni gospodarski krogi in delavski sindikati, zato je prišlo v gospodarstvu do neuravnoteženega razvoja. Gospodarska rast je bila v letu 2003 po ocenah na enaki ravni kot leto poprej in je znašala 4,9 odstotka.

Glavno gonilo rasti je bilo domače povpraševanje, pri čemer se je povečala rast vseh treh komponent. Rast industrijske proizvodnje se je leta 2003 zmanjšala in znašala 3,2 odstotka (leta 2002 je znašala 6 odstotkov). Predelovalna industrija je v prvih devetih mesecih beležila 4-odstotno rast, proizvodnja, transport in distribucija termalne energije, plina in tople vode pa se je povečala za 5,3 % (Izvozno okno – podatki o državah).

V tabeli 15 so prikazani nekateri makroekonomski kazalci, ki kažejo na gospodarsko stanje države.

Tabela 15: Pregled nekaterih statističnih indikatorjev za obdobje 2003–2005 za Romunijo

Ekonomska kategorija	Leto 2003	Leto 2004 (ocena)	Leto 2005 (projekcija)
Število prebivalcev (v mio)	21,7
BDP (v mlrd USD po tekočih cenah)	55,1
BDP per capita (v USD)	2.540
Rast BDP (v %)	4,9	4,9	5,1
Rast zasebne potrošnje (v %)	7,1	5,2	4,2
Rast celotnega domačega povpraševanja (v %)	7,3	7,0	6,0
Rast industrijske proizvodnje (v %)	3,2	6,0	6,0
Stopnja nezaposlenosti (v %)	7,2	7,8	8,0
Stopnja inflacije (letno povprečje, v %)	15,4	12,7	10,0
Letna stopnja rasti uvoza blaga (v %)	16,3	10,8	10,6
Uvoz blaga (v mlrd USD)	22,2	27,5	25,6

Vir: *The Economist Intelligence Unit*

Rusija

Z uvajanjem strukturnih reform želi vlada gospodarstvo preoblikovati v tržno. V zadnjem desetletju je zasledovala predvsem naslednje makroekonomske cilje: liberalizacijo cen, makroekonomsko stabilizacijo in integracijo s svetovnim gospodarstvom. Spremembe na mikroravni so počasnejše zaradi bojazni pred hujšimi socialnimi in političnimi posledicami. Za dolgoročno gospodarsko rast bo Rusija potrebovala diverzifikacijo proizvodnje in več tujih vlaganj, ki se v zadnjih letih z večjo politično in gospodarsko stabilnostjo povečujejo, vendar ostajajo nizke.

Ruska privatizacija je potekala veliko hitreje in veliko bolj neorganizirano kot v ostalih tranzicijskih državah. Velik del državnega premoženja, predvsem uspešnih podjetij v ključnih sektorjih, je z »vavčersko« privatizacijo pristalo v rokah peščice ljudi, tako imenovanih oligarhov, ki so preko svojih finančno-industrijskih skupin tesno povezani z vladajočimi strukturami. Vlada je februarja 2003 predstavila program privatizacije, ki predvideva prodajo večine preostalih državnih podjetij in deležev države v mešanih podjetjih do leta 2008.

V tabeli 16 so prikazani nekateri ekonomski kazalci, ki kažejo na gospodarsko stanje države.

Tabela 16: Pregled nekaterih statističnih indikatorjev za obdobje 2003–2005 za Rusijo

Ekonomska kategorija	Leto 2003	Leto 2004 (ocena)	Leto 2005 (projekcija)
Število prebivalcev (v mio)	143,5
BDP (v mlrd USD po tekočih cenah)	433,5
BDP per capita (v USD)	3.020
Rast BDP (v %)	7,3	5,3	4,3
Rast zasebne potrošnje (v %)	7,2	7,0	5,2
Rast industrijske proizvodnje (v %)	7,0	5,0	4,0
Stopnja nezaposlenosti (v %)	8,5	7,9	7,9
Stopnja inflacije (letno povprečje, v %)	13,6	10,3	9,2
Letna stopnja rasti uvoza blaga (v %)	16,5	10,7	9,2
Uvoz blaga (v mlrd USD)	74,8	90,3	100,9

Vir: The Economist Intelligence Unit

4.1.2 Analiza politično-pravnega podokolja podjetja

Dejavniki v politično-pravnem okolju, ki obsegajo pravni sistem države, zakonodajo, porazdelitev moči, vladne urade, vplivne skupine in določanje političnih ciljev, in vplivajo na različne ustanove in posameznike v družbi, močno vplivajo na trženjske odločitve (Kotler, 1996, str. 164).

S tega vidika je politično-pravni dejavnik, ki je najbolj vplival na pogoje poslovanja podjetja Fructal, vsekakor vključitev Slovenije v Evropsko Unijo. S tem, ko je Slovenija vstopila v sistem skupnih evropskih pravnih in političnih norm, je izgubila precej maneverskega prostora v smislu

poslovanja z državami izven Evropske Unije, predvsem državami nastalimi na področju nekdanje Jugoslavije.

Podobno kot v primeru gospodarskega podokolja, je potrebno tudi s stališča politično-pravnega podokolja širše okolje podjetja Fructal obravnavati po posameznih državah. Pri tem velja pripomniti, da je obravnavanje pravnih norm predvsem usmerjeno v razvitost zakonodaje in regulative, ki je vezana na možnosti poslovnega delovanja Fructala. Sem spada predvsem zakonodaja vezana na lastništvo nepremičnin, pravna zaščita investicijskih vlaganj, regulativa vezana na konkretni proizvodni portfelj podjetja in delovno-pravna zakonodaja.

Slovenija

Na kratko lahko ocenimo politično-pravno okolje v Sloveniji kot dokaj stabilno in urejeno, ob čemer bi veljalo vseeno izpostaviti dokaj negativne posledice nastanka nekaj velikih oligopolnih podjetij, kot npr. Mercatorja v segmentu trgovine in »pivovarskega koncerna« v segmentu živilskopredelovalne industrije, ki zaradi svojega precejšnjega vpliva tako na gospodarske kot tudi politične tokove v državi onemogočajo razvoj povsem popolnega konkurenčnega okolja.

Kar zadeva regulativo, se le-ta oblikuje po evropskih smernicah in jo lahko ocenjujemo kot dokaj urejeno in dodelano.

Ostale države, nastale na področju nekdanje Jugoslavije

Čeprav se je politično stanje na področju JV Evrope dokaj stabiliziralo, seveda predvsem zaradi prisotnosti varnostni sil Združenih narodov, lahko celotno območje še vedno povezujemo z določenim, relativno visokim tveganjem. Predvsem velja tu omeniti območje BiH ter seveda Kosova.

V tabeli 17 so prikazani podatki o rizičnosti posameznih držav obravnavanega območja.

Nedvomno v obravnavanem sklopu držav bistveno odstopa sosednja **Hrvaška**, ki jo lahko ocenimo kot politično dokaj stabilno državo, z jasnim ciljem vstopiti v Evropsko unijo. V zvezi s to državo je potrebno povedati, da je s stališča pravnih norm in regulativ, posebej tistih, ki zadevajo področja delovanja podjetja Fructal, na dokaj visokem nivoju.

Bosna in Hercegovina ima zelo kompleksno strukturo države in entitet (Federacija BiH in Republika Srbska) ter eno najdražjih administracij na svetu, kar onemogoča učinkovitejše delovanje države. Poleg zvezne vlade, v kateri so enakopravno zastopani Bošnjaki, Srbi in Hrvati, ima vsaka entiteta še svojo vlado in parlament. Na vseh področjih je močno prisotna mednarodna skupnost, najvišjo vlogo v sprejemanju novih zakonov pa ima t.i. visoki predstavnik mednarodne skupnosti.

Tabela 17: Razvrstitev držav z območja nekdanje Jugoslavije glede na stopnjo rizičnosti poslovanja

Država	Stopnja rizičnosti države (maks. 100 točk)			Rizičnostni razred (A-E)		
	2003	2004 (ocena)	2005 (projekcija)	2003	2004 (ocena)	2005 (projekcija)
Hrvaška	55	55	...	C	C	...
Bosna in Hercegovina	36	36	37	D	D	D
Srbija in Črna gora	32	33	33	E	E	E
Makedonija	40	40	40	D	D	D

Vir: *The Economist Intelligence Unit*

Vsa ta politična razdrobljenost seveda pogojuje tudi nedefiniranost pravnih norm, ki se povrh vsega tudi zelo pogosto spreminjajo, kar povzroča dokaj veliko zmedo, predvsem pa težave pri poslovanju.

Srbija in Črna gora je po ureditvi demokratična parlamentarna republika, sestavljena iz republik Srbije in Črne gore, medtem ko ima **Kosovo**, kljub temu, da je sestavni del države, poseben mednarodni status. Za to državo so značilne izredno nestabilne notranjepolitične razmere, ki so idealno okolje za razvijanje in obstoj vseh oblik korupcije. Pravne norme, to je zakonodaja in regulativa, večinoma izhajajo iz zakonodaje in regulative nekdanje Jugoslavije in so v nekaterih zadevah prilagojene lokalni specifičnosti posameznega področja nadzora.

Politično stanje v **Makedoniji** lahko ocenimo kot dokaj nestabilno, kar je predvsem posledica sporov med Makedonci in Albanci. Ti so v bližnji preteklosti privedli do skoraj leto dni trajajočih vojaških spopadov, ki pa so se po posredovanju mednarodne skupnosti, s podpisom Ohridskega mirovnega sporazuma in sprejetjem ustavnih amandmajev, ki zagotavljajo albanskemu prebivalstvu več pravic, umirili. Kljub trenutnemu »miru«, velja Makedonija za politično dokaj rizično državo.

Sosednje države, članice Evropske unije

Čeprav so med državami članicami Evropske unije, med njimi tudi **Italijo**, **Češko**, **Avstrijo** in **Madžarsko**, določene politične razlike, lahko vsaj s stališča pravnega reda le-te obravnavamo kot dokaj urejene. Prav zaradi slednjega lahko politično-pravno okolje teh držav smatramo kot zelo stabilno in zato bolj ali manj velike notranjepolitične spremembe nimajo vpliva na spreminjanje norm in regulative.

Ostale države

Podobno kot za države, nastale na območju nekdanje Jugoslavije, je tudi pri obravnavi ostalih držav, ki predstavljajo sedanje oziroma potencialne trge podjetja, smiselno upoštevati dostopne podatke o njihovi rizičnosti, ki so prikazani v tabeli 18.

Kar zadeva **Albanijo**, je ocenjevanje politično-pravnega okolja izredno zahtevna naloga in so zato kakršnikoli zaključki glede pričakovane politične stabilnosti in razvoja regulative in norm lahko zelo kratkoročni ter realno neuporabni.

Bolgarija in **Romunija** spadata med manj razvite tranzicijske države nekdanjega vzhodnega političnega bloka, z močno poudarjeno težnjo po priključitvi Evropski uniji, vendar realno še precej časa ne bosta sposobni izpolniti pogojev za vstop, tako z vidika politične stabilnosti, kot tudi pravne urejenosti.

Tabela 18: Razvrstitev ostalih ključnih držav glede na stopnjo rizičnosti poslovanja

Država	Stopnja rizičnosti države (maks. 100 točk)			Rizičnostni razred (A-E)		
	2003	2004 (ocena)	2005 (projekcija)	2003	2004 (ocena)	2005 (projekcija)
Albanija
Bolgarija	38	38	39	D	D	D
Romunija	39	40	40	D	D	D
Rusija	36	36	35	D	D	D

Vir: The Economist Intelligence Unit

Več kot šestdesetletno obdobje komunističnega režima je v **Rusiji** oziroma natančneje **Ruski federaciji** pustilo močan pečat na vseh področjih; kaže se predvsem v pomanjkanju demokratične tradicije v političnem življenju, korupciji in v zaostalosti gospodarstva. Zaradi tega je Rusija v zadnjem desetletju izgubila status svetovne velesile, vendar si trenutna oblast zelo prizadeva povrniti državi nekaj nekdanje veljave in se aktivneje vključevati v evropsko, v zadnjem času pa tudi svetovno politiko. Ne glede na odkrite težnje po priključevanju ostalemu razvitemu svetu je to državo težko opredeliti kot politično stabilno in zadovoljivo pravno urejeno.

4.1.3 Analiza kulturno–socialnega podokolja podjetja

Družba, v kateri ljudje živijo, je pomemben dejavnik pri oblikovanju njihovih temeljnih prepričanj, vrednot in meril. Ljudje nezavedno pridobijo pogled na svet, ki opredeljuje njihovo razmerje do samih sebe, do drugih ljudi ter do narave (Kotler, 1996, str. 167). Zato je preučevanje socialnega in kulturnega podokolja ključ do pridobitve informacij o trendih, ki lahko pomembno vplivajo na spremembe trga in okolja podjetja.

Pri obravnavi tega podokolja z vidika najpomembnejših trgov podjetja Fructal lahko zelo na grobo opredelimo dve prevladujoči obliki »življenjske kulture«, in sicer:

- zahodno kulturo, kjer so v ospredju posameznik in njegova osebna blaginja, načrtovanje življenja oziroma kariere in
- vzhodno kulturo, ki jo lahko v našem primeru omejimo na balkansko kulturo, kjer so v ospredju ožja in širša družina oziroma skupnost in njena skupna blaginja, življenje »iz dneva v dan«.

Način življenja, ki je pogojen s kulturo življenjskega okolja, vsekakor zelo vpliva na človekov odnos do materialnih dobrin in s tem na njegove nakupne oziroma potrošniške navade. »Zahodni« svet je v primerjavi z »vzhodnim« glede vsakodnevne potrošnje bistveno bolj predvidljiv, hkrati pa predvsem zaradi relativno višjega življenjskega standarda bolj dovzeten za novosti in trende.

Seveda se z vse agresivnejšo globalizacijo in »mehkim« vdorom populacije z vzhoda na zahod, meja med tema dvema prevladujočima svetovoma oziroma življenjskima kulturama vsaj na področju Evrope počasi briše, s čimer prihaja do dokaj opaznih kulturnih in socialnih sprememb v družbi, kar posredno zelo vpliva tudi na večjo nepredvidljivost potrošništva.

4.1.4 Analiza tehnološkega podokolja podjetja

V smislu analize stopnje razvitosti tehnologije v živilski industriji, tako na področju Slovenije, drugih držav Evropske unije in glavnih konkurentov Fructala v državah, nastalih na območju nekdanje Jugoslavije, lahko na podlagi osebnega poznavanja položaja ugotovim, da so razlike zelo majhne in da je tehnološko podokolje v splošnem na dokaj visoki ravni. Seveda je v razvitejših državah, kot so Avstrija, Italija, Madžarska, Slovenija in tudi Hrvaška to podokolje tudi bolj strokovno nadzorovano in regulirano, kar pa bi težko rekli za ostale pomembne trge Fructala. Posebej pozitivno bi tu izpostavil sosednjo Hrvaško, kjer je splošna tehnološka razvitost panoge najmanj na ravni Slovenije in sledi vsem aktualnim svetovnim trendom.

Ko govorimo o tehnološkem podokolju, seveda predvsem razmišljamo o aplikaciji najsodobnejših tehničnih rešitev, o visokokvalitetni obdelavi živil, o uporabi najkvalitetnejših repromaterialov in nenazadnje tudi o uporabi vseh najsodobnejših trženjskih prijemov, kamor spadajo po eni strani oblikovanje embalaže ter po drugi strani uporaba aktualnih oglaševalskih orodij.

Dejstvo je, da so ponudniki teh izdelkov in storitev zelo agresivni in intenzivno gradijo svoje prodajne mreže tudi v državah, v katerih je stopnja splošne gospodarske razvitosti in ob tem tudi stanje osnovne infrastrukture na dokaj nizki ravni. Na ta način je na področju nekdanje Jugoslavije v času intenzivnejšega dotoka denarja iz skladov mednarodne pomoči nastalo kar nekaj živilskopredelovalnih obratov, predvsem polnilnic brezalkoholnih pijač, od katerih jih je veliko v zelo slabem stanju, kar pa vsekakor ne velja za že prej omenjene glavne konkurente Fructala.

4.1.5 Analiza naravnega podokolja podjetja

Pri analizi naravnega podokolja živilskopredelovalnega podjetja, kot je Fructal, je nedvomno najbolj pomembna opredelitev stanja na področju zagotavljanja kvalitetne in količinsko zadovoljive surovinske baze. Kar zadeva Slovenijo, lahko to naravno podokolje ocenimo kot dokaj šibko, tako s stališča obstoječega stanja, kot tudi možnosti močnejšega razvoja v prihodnjih letih. Po drugi strani pa je ta vidik že trenutno na zelo visoki ravni predvsem v

sosednji Italiji in na Madžarskem, medtem ko so v državah oziroma nekaterih predelih držav JV Evrope (severni del Hrvaške in BiH, ožje Srbije in Vojvodine) možnosti razvoja izredno velike.

Drugi vidik analize naravnega podokolja je možnost oskrbe z energetskimi viri. Medtem ko za države Evropske Unije in Hrvaško lahko stanje na tem področju ocenimo kot neproblematično, tega vsekakor ne moremo trditi za države JV Evrope. V teh državah so prisotni problemi oskrbe s fosilnimi gorivi (nafto, kurilnim oljem), električno energijo, ponekod pa tudi s pomanjkanjem kvalitetne pitne vode.

Kar zadeva starostno strukturo prebivalstva, lahko predvsem države JV Evrope, za razliko od Slovenije in držav Evropske unije, ocenimo kot relativno mlade, kar je vsekakor pomemben podatek pri definiranju prihodnosti posameznih trgov ter nenazadnje oblikovanju poslovnih izhodišč za vsak trg posebej.

4.1.6 Splošna ocena širšega okolja podjetja

Širše okolje podjetja Fructal glede na obseg in intenzivnost preteklega in tudi sedanjega poslovanja lahko v grobem ocenimo kot izredno raznoliko, tako z vidika gospodarskega, politično-pravnega, kulturno-socialnega, tehnološkega in nenazadnje naravnega podokolja.

Na kratko lahko širše ključno interesno okolje podjetja razdelimo na pet delov, in sicer na:

- Slovenijo, kot domači trg podjetja, s trenutno dokaj ugodnimi razmerami za poslovanje, tako z vidika stabilnosti kot tudi s stališča obvladljivosti;
- države Evropske unije, tako »stare« (Italija, Avstrija) kot tudi »nove« članice (Češka, Madžarska), ki jih lahko ocenjujemo kot zahtevna, vendar z vseh vidikov dokaj stabilna in razmeroma predvidljiva poslovna okolja, v katerih je sicer podjetje s svojimi proizvodi prisotno, vendar dokaj neuveljavljeno;
- države, nastale na območju nekdanje Jugoslavije, ki jih štejemo med razmeroma zahtevne, predvsem pa dokaj tvegane in nepredvidljive trge, kjer pa je podjetje s svojimi proizvodi dokaj poznano – predvsem to velja za trg BiH in Hrvaške, v nekaj manjši meri pa za SČG, Kosovo in Makedonijo;
- države, ki obkrožajo nekdanjo Jugoslavijo (Romunija, Bolgarija, Albanija) in jih ocenjujemo kot dokaj nestabilne in tvegane, vendar dolgoročno perspektivne trge, predvsem ob predpostavki njihove težnje po odpiranju in nenazadnje vključevanju v Evropsko unijo;
- Rusijo oziroma Rusko federacijo, ki je trenutno za podjetje dokaj velik, vendar zaradi dokajšnje nestabilnosti in nenazadnje tudi oddaljenosti dolgoročno manj perspektiven trg.

Pri tej oceni je potrebno poudariti, da bo posebej za poslovanje na trgih, nastalih na območju nekdanje Jugoslavije, zelo pomembna politika, ki jo bo do teh držav vodila Slovenija. V kolikor bi se mednarodni odnosi s temi državami urejali v smeri povezovanja in krepitve političnega ter gospodarskega sodelovanja, bi to lahko zelo pozitivno vplivalo na poslovanje Fructala, v nasprotnem primeru pa bo postalo vztrajanje na teh trgih vse težavnejše oziroma vse bolj tvegano in brezplodno.

4.2 ANALIZA OŽJEGA ALI POSLOVNEGA OKOLJA PODJETJA – PANOGE

Družbo Fructal sicer širše uvrščamo v živilskopredelovalno panogo, vendar moramo ob definiranju njenega ožjega ali poslovnega okolja upoštevati različnost dejavnosti (glej točko 3.2.3), za katere je registrirana in jih seveda izvaja.

Ravno zaradi te relativne različnosti programov poslovanja podjetja je za izdelavo analize poslovnega okolja podjetja smiselno najprej narediti parcialne analize po posameznih dejavnostih in na podlagi teh določiti okvirno celovito stanje ožjega oziroma poslovnega okolja podjetja.

Ker je po mojem mnenju nomenklatura oziroma razdelitev dejavnosti po Standardni klasifikaciji dejavnosti zelo toga, sem se odločil konkretno dejavnost podjetja opredeliti bolj praktično, na način, ki omogoča izdelavo realnejših in razumljivejših primerjav s konkurenco oziroma natančnejšo umestitev podjetja v njegovo neposredno poslovno okolje.

Opredelitev sklopov dejavnosti:

- predelava sadja (in zelenjave) v polproizvode (kaše, koncentri),
- proizvodnja in polnjenje sadnih in zelenjavnih sokov, nektarjev, sadnih sirupov, brezalkoholnih negaziranih pijač in ledenih čajev,
- proizvodnja in polnjenje brezalkoholnih gaziranih pijač,
- proizvodnja in polnjenje pijač za športnike in energijskih pijač (izvajana v preteklosti, trenutno pa ne),
- polnjenje vode,
- proizvodnja hrane in sokov za otroke,
- proizvodnja sadno-žitnih rezin,
- proizvodnja sadnih pripravkov, marmelad in džemov,
- proizvodnja in polnjenje alkoholnih in lahkoalkoholnih pijač.

4.2.1 Stanje in smer razvoja posameznih dejavnosti podjetja

4.2.1.1 Predelava sadja in zelenjave v polproizvode (kaše, koncentrate)

Slovenija

Dejavnost predelave sadja v tekoče polproizvode, namenjene proizvodnji sadnih sokov, nektarjev in pijač, je na področju Slovenije dokaj skromna in omejena na štiri izvajalce:

- Fructal Ajdovščina – predelava breskev, hrušk in jabolk v kašo ter trenutno opuščena predelava jabolk v bistri koncentrat,
- Mercator Slosad Bohova – predelava jabolk v bistri koncentrat,
- Vital Mestinje – predelava jabolk v bistri koncentrat.

Razen Mercatorja Slosad Bohova, ki te polproizvode tudi direktno trži, ostali proizvajalci le-te porabijo izključno za lastne potrebe v proizvodnji sadnih sokov, nektarjev in pijač.

Glede na trenutno organiziranost oziroma povezanost in usklajenost delovanja slovenskega kmetijstva in predelovalne industrije je za to dejavnost, torej predelavo sadja in zelenjave, zelo težko napovedati neko konkretnjšo rast, prej stagnacijo. V prvi vrsti je vzrok za to razmeroma majhna in dokaj slabo razvita surovinska baza, ki je praktično skrčena na tri ožja področja (Vipavska – breskve, hruške; Posavje – breskve, jabolka, hruške; Podravje – jabolka), drugi razlog pa je v trenutnem nivoju tehnološke opremljenosti podjetij, ki se s predelavo ukvarjajo.

Po mojem mnenju in prepričanju bi bila edina pogojno možna in tudi pogojno ekonomsko upravičena smer razvoja te dejavnosti v Sloveniji, oblikovanje dveh predelovalnih centrov, in sicer enega v zahodni Sloveniji, ki bi bil opremljen za predelavo sadja v kašo (marelica, breskev, hruška, jabolko), drugega pa v severovzhodni Sloveniji, kjer bi predelovali sadje v bistri koncentrat (jabolko, grozdje). Ta dva centra bi, glede na trenutno tehnološko opremljenost, lahko bila v Fructalu in Mercatorju Slosad Bohova.

Seveda bi bilo ob tem potrebno vzporedno zelo veliko narediti tudi na področju same kmetijske pridelave sadja in zelenjave. Najprej nedvomno v smeri urejanja namakalnih sistemov, s katerimi bi zmanjšali vpliv vse pogostejšega pojava sušnih obdobj, obenem pa se v večji meri osredotočati na t.i. integrirano pridelavo sadja in zelenjave.

Evropska unija

Dejavnost predelave sadja in zelenjave na področju Evropske unije lahko geografsko razmejimo podobno kot v Sloveniji, upoštevajoč trenutno oziroma predhodno nakazano možno prihodnje stanje.

V državah južne oziroma jugozahodne Evropa (Španija, Italija in v manjši meri Grčija) je dokaj močno razvita pridelava in predelava sadja za izdelavo kaš (jagode, marelice, breskve, hruške, jabolka), poleg tega pa seveda tudi citrusov za izdelavo koncentratov (pomaranča, limona).

Po drugi strani so države severnega in severovzhodnega dela centralne Evrope (Nizozemska, Nemčija, Poljska) ter tudi države centralne Evrope (Avstrija, Madžarska), usmerjene v pridelavo in predelavo sadja za izdelavo koncentratov jabolke, borovnic in nekaterih drugih kontinentalnih sadežev.

V preteklosti je bila tudi v vseh omenjenih državah Evropske unije, v nekaterih bolj v nekaterih pa manj, dejavnost pridelave in predelave sadja dokaj razdrobljena na veliko manjših proizvajalcev, vendar se je stanje v zadnjih dvajsetih letih, seveda s pomočjo velikih strateških ekonomsko pogojenih posegov v kmetijsko politiko, zelo spremenilo. Mnoga manjša podjetja, ki so se ukvarjala s pridelavo in predelavo sadja ter nekatera s proizvodnjo končnih proizvodov, novim razmeram niso bila kos in so povečini propadla, preživeli in razširili pa so svoje poslovanje le večji oziroma najmočnejši proizvajalci, povečini usmerjeni izključno v pridelavo in predelavo sadja.

Kakovost polproizvodov, ki jih ti proizvajalci tržijo, lahko precej variira, kar je logično povezano z relativno dokaj velikim razponom cen teh surovin. Na cene zelo vplivajo predvsem kakovost in količine pridelkov posamezne letine. To pa so faktorji, ki igrajo v poslovanju podjetja, kot je Fructal, ki trži končne proizvode visoke kakovosti, zelo pomembno vlogo, kajti vsako tako ali drugače pogojeno višanje cen vhodnih polproizvodov, ki jih mora podjetje nabavljati oziroma jih ni sposobno proizvesti samostojno, izredno vpliva na izdelavne stroške ter s tem direktno na lastno ceno končnega proizvoda.

Države nekdanje Jugoslavije

Če se ozremo v preteklost in analiziramo gospodarski položaj Jugoslavije v letih pred njenim razpadom, je bila pridelava in predelava sadja ter zelenjave ena od bolj razvitih dejavnosti v tedanji skupni državi. Najbolj razširjena in povečini tudi najbolj razvita je bila ta dejavnost na območju severnega dela Hrvaške (Međimurje, Slavonija, Podravina), severozahodni oziroma severni del Bosne in Hercegovine (Posavina), celotna Vojvodina, severni del ožje Srbije ter posamezni deli Makedonije. Razpad Jugoslavije, vojne in posledično ogromen zastoj gospodarskih gibanj v novonastalih državah so med drugim zelo vplivali tudi na kmetijstvo, pridelavo in predelavo živil.

V prvi fazi nestabilne in celo vojne razmere, kasneje, po končanih vojnih spopadih in relativni umiritvi stanja pa pomanjkanje finančnih sredstev, so botrovali propadu ogromnih nasadov sadja, skromnemu obnavljanju ostalih obdelovalnih površin in nenazadnje propadanju ali životarjenju pred vojno relativno dobro opremljenih industrijskih obratov za izvajanje predelave sadja in zelenjave. V nekaterih od predhodno omenjenih predelov se je sicer po stabilizaciji političnih razmer začelo postopno oživljanje dejavnosti, vendar so ti poskusi povečini zelo zadržani in zato ne posebej uspešni.

Ob analizi stanja na področju dejavnosti pridelave in predelave sadja in zelenjave v državah nastalih na območju nekdanje Jugoslavije je potrebno vsekakor upoštevati dejstvo, da je bil Fructal v obdobju pred razpadom skupne države eden od zelo pomembnih vlagateljev na teh področjih, saj je imel svoje nasade in predelovalni podjetji v Irigu, kraju v jugozahodnem delu Vojvodine, in v Čeliću, kraju vzhodno od Tuzle, torej v severovzhodni Bosni. Z razpadom Jugoslavije so novonastale države Fructalu celotno premoženje nasilno odvzele.

Podjetje v Vojvodini, ki je v lasti srbske države, vendar bo na podlagi t.i. nasledstvenega dogovora verjetno vrnjeno Republiki Sloveniji, je v tem obdobju delovalo, sicer v zelo skromnem obsegu, in Fructal je, glede na kakovost letine, del njihovih polproizvodov tudi odkupoval. Ne glede na vse dogodke je med zaposlenimi v nekdanjem podjetju še vedno oziroma ves čas prisotna želja po ponovni vzpostavitvi normalne proizvodnje, vendar je bilo zaradi neurejenih pravnih razmer dosedaj vsakršno vlaganje zelo tvegano.

S podjetjem v Čeliću je situacija še bolj zapletena. V obdobju po končani vojni v BiH je bilo omenjeno podjetje, ki je sicer posredno prek nekaj pravnih oseb v lasti bošnjaške države, delno obnovljeno in posodobljeno z denarjem, ki ga je mednarodna skupnost namenila za povojno

obnovo. V podjetju je bila vzpostavljena proizvodnja, ki pa je kmalu zamrla, predvsem zaradi neurejenih lastniških odnosov in konflikta interesov v lokalni skupnosti. Tudi v zvezi s tem podjetjem so bile vzpostavljene določene povezave, vendar zaradi zelo nestabilnih razmer in nedorečenega lastništva ni prišlo do konkretnih poslovnih odločitev.

Če ocenjujemo razmere na področju pridelave in predelave sadja ter zelenjave v luči prej opisanih preteklih izkušenj, lahko vsekakor vidimo v ponovnem oživljanju te dejavnosti določeno dolgoročno poslovno perspektivo. Take odločitve so sicer povezane z relativno velikim tveganjem, vendar obenem pomenijo eno od možnih poti vračanja oziroma krepitve ugleda Fructala v teh državah, ker bi s tem podjetje ponovno pridobilo status domačega proizvajalca in tako posredno bistveno drugačen položaj na trgu končnih proizvodov.

Ker bi bile take poslovne odločitve, kot že rečeno, dokaj tvegane, bi moral Fructal v njihovo izvedbo vključiti pristojna ministrstva Republike Slovenije, prek njih po možnosti pridobiti konkretna sredstva s strani mednarodne skupnosti in obenem navezati tesne gospodarske stike z odgovornimi za področje živilskopredelovalne industrije v teh državah.

4.2.1.2 Proizvodnja končnih proizvodov

Vsako od dejavnosti iz poslovnega portfelja podjetja Fructal, še posebej, če se omejimo na sklop dejavnosti proizvodnje končnih proizvodov, zaznamujejo določene posebnosti, vendar pa lahko glede na trenutno globalno dogajanje na področju potrošnje živilskih proizvodov opredelimo naslednje pomembne trende, ki bodo nedvomno zelo zaznamovali bodočo orientacijo živilske industrije, in sicer (WILD International Convention, 2004):

- borba proti debelosti,
- trend preštevanja porabe ogljikovih hidratov (sladkorjev),
- usmerjenost v kvalitetnejše prehranjevanje,
- skrb za zdravje otrok,
- potreba po hitro pripravljene hrani,
- potreba po čim bolj uravnoteženi prehrani,
- potreba po naravni prehrani.

Upoštevanje teh trendov je vsekakor pomembno izhodišče za nadaljnji razvoj politike podjetja in prilagajanje oziroma morebitno preoblikovanje koncepta vsake od dejavnosti posebej.

Omenjeni trendi so sicer trenutno bistveno bolj aktualni v t.i. zahodnem svetu (ZDA, zahodna Evropa), ker so vzpodbujani s strani držav, predvsem zaradi težav, s katerimi se soočajo te družbe. To pa je prvenstveno problem debelosti, ki je pogojen z nerednim prehranjevanjem in obenem potrošnjo hrane ter pijače, ki je glede na fizično aktivnost ljudi, pogosto kalorično prebogata. Problem je seveda velik in pomemben predvsem zaradi bolezni, ki so pogojene z debelostjo oziroma prekomerno težo – sladkorna bolezen, visok krvni pritisk, kardiovaskularne bolezni ipd., kar seveda pogojuje vse večje stroške zdravljenj omenjenih bolezni.

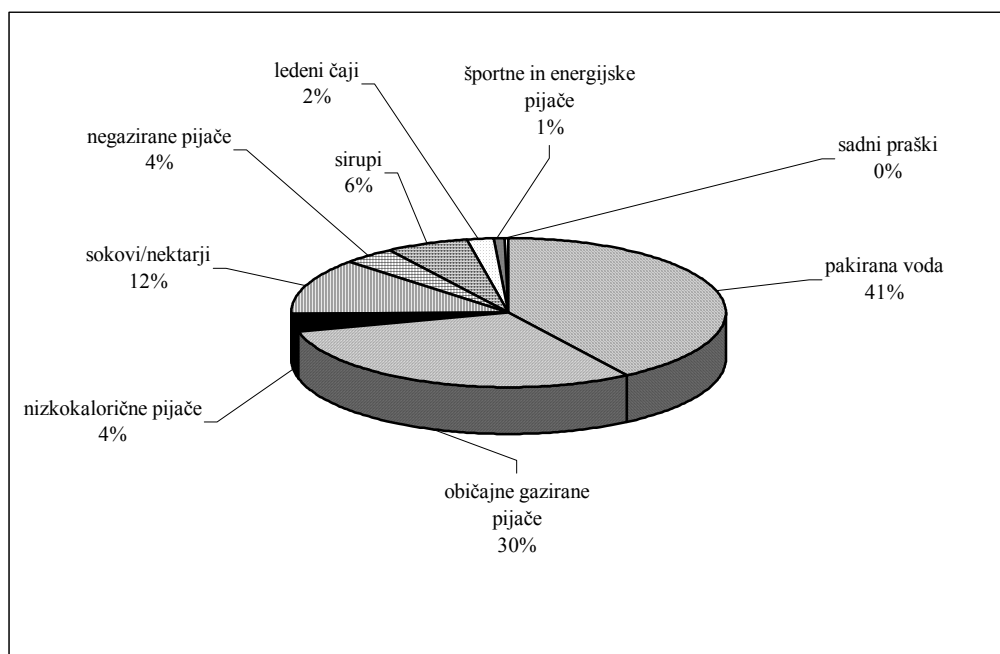
4.2.1.2.1 Proizvodnja in polnjenje brezalkoholnih pijač in vod

Med brezalkoholne pijače štejemo sokove, nektarje, sirupe, negazirane pijače, pijače na bazi čaja (kave), gazirane pijače, pijače za športnike in energijske pijače, medtem ko segment pakiranih voda vodimo posebej, vendar jih v zadnjem obdobju zaradi izredno velike rasti porabe in s tem pridobivanja na pomenu, obravnavamo skupaj s pijačami.

Za nek splošen prikaz potrošnje tovrstnih proizvodov v Evropi je zelo uporabna slika 9, ob kateri je pomembno navesti podatek, da znaša poraba teh proizvodov v prikazanem obdobju okrog 60,9 milijard litrov. (Canadean, January–June 2004)

Kot lahko razberemo iz slike 9, zavzema poraba pakiranih vod in običajnih gaziranih zelo velik delež celotne potrošnje brezalkoholnih pijač (približno 71 %), vendar velja pri tem povedati, da zelo velik delež med gaziranimi pijačami predstavljajo proizvodi multinacionalk Coca Cole in Pepsi Cole.

Slika 9: Prikaz potrošnje brezalkoholnih pijač in vod v Evropi v obdobju januar–junij 2004



Vir: Canadean, January–June 2004

Poleg omenjenih dejstev je zelo pomembna tudi primerjava porabe posameznih segmentov proizvodov med zahodnoevropskimi in vzhodnoevropskimi trgi, ki jo prikazuje tabela 19.

Med vzhodnoevropske države spadajo države nekdanjega vzhodnega bloka in države, nastale na območju nekdanje Jugoslavije, medtem ko v zahodno Evropo štejemo vse ostale evropske države.

Tabela 19: Primerjava deležev (v %) in sprememb rasti (v %) posameznih segmentov proizvodov v Evropi v obdobjih januar–junij 2003 in januar–junij 2004

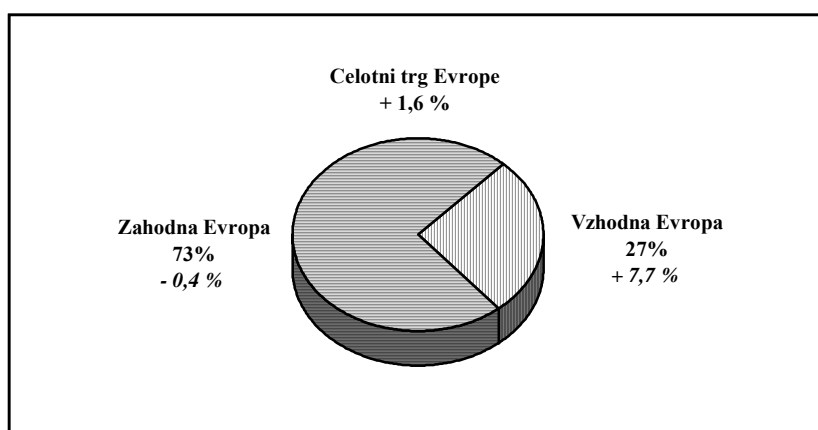
	Zahodna Evropa		Vzhodna Evropa	
	Delež v %	Sprememba v %	Delež v %	Sprememba v %
Skupaj	100	- 0,5	100	+ 9,1
Pakirana voda	44	- 3,0	32	+ 9,5
Običajne gazirane pijače	26	- 2,0	42	+ 8,9
Sokovi/nektarji	11	- 0,4	15	+ 14,4
Negazirane pijače	4	+ 3,0	5	+ 1,8
Ledeni čaji	3	+/- 0	1	+ 57,4
Športne in energijske pijače	5	+ 5,0	1	+ 10,7
Nizkokalorične gazirane pijače	1	+ 11,6	0,01	+ 30,6

Vir: *Canadean, January–June 2004 vs. January–June 2003*

Navedeni podatki zelo nazorno kažejo, v katerem področju Evrope in v katerem segmentu proizvodov je največja perspektiva podjetij, ki se ukvarjajo s proizvodnjo in polnjenjem tovrstnih proizvodov – v tabeli so s poudarjenim tekstom označeni najbolj izstopajoči segmenti izdelkov.

Tudi napovedi bodoče rasti so bistveno bolj optimistične za področje vzhodne Evrope, kar prikazuje slika 10 v nadaljevanju.

Slika 10: Delež (v %) potrošnje brezalkoholnih pijač v obdobju januar–junij 2004 na posameznem sklopu trgov Evrope in napoved stopnje rasti potrošnje (v %) na posameznih sklopih trgov do konca leta 2004 (s poševnim tiskom)



Vir: *Canadean, January–June 2004*

Ob informaciji, ki jo daje slika 10, je pomembno povedati, da je v letu 2004 predvidena poraba brezalkoholnih pijač v Evropi približno 128,5 milijard litrov. (Canadean, January–December 2004 – Forecast)

1. Proizvodnja in polnjenje sokov, nektarjev, sirupov, negaziranih pijač in pijač na bazi čaja (kave)

Če pogledamo strukturo prodaje Fructala (v nadaljevanju), je iz nje jasno razvidno, da je polnjenje proizvodov, naštetih v naslovu te točke, ključna dejavnost podjetja. Prav zato je poznavanje dogajanja in obvladovanje sprememb oziroma novosti na tem področju dela bistveno za prihodnost podjetja.

Glede stanja in smeri razvoja dejavnosti proizvodnje in polnjenja sadnih in zelenjavnih sokov, nektarjev, sirupov, brezalkoholnih negaziranih pijač ter pijač na bazi čaja in kave bi težko opredelili bistvene razlike med posameznimi državami oziroma trgi. Govorimo lahko le o časovnih zamikih začetkov določenih razvojev na posameznih trgih.

Natančnejšo opredelitev pričakovanj glede prihodnje porabe tovrstnih proizvodov ponuja nadaljevanje naloge, točneje točka 4.2.3 Analiza prodajnih trgov Fructala, pri čemer je seveda potrebno pomembno upoštevati vpliv trendov, ki so bili pred tem omenjeni.

Intenzivnejša oziroma hitrejša uveljavitev teh trendov bi bila za podjetje Fructal zelo ugodna, vendar trenutno stanje na nekaterih pomembnih trgih podjetja še ni na tej stopnji, predvsem pa je za večino teh trgov značilna relativno nizka kupna moč ter s tem dokaj visoka stopnja sprejemljivosti izdelkov nizke kakovosti.

2. Proizvodnja in polnjenje brezalkoholnih gaziranih pijač

Kljub temu da že nekaj let tržne analize kažejo trend upada potrošnje brezalkoholnih gaziranih pijač, njihov delež v skupni porabi vseh vrst pijač še vedno ni zanemarljiv. Posebno ostaja njihova poraba znatnejša v toplejšem obdobju leta, kar pomeni, da so to tipični sezonski proizvodi.

Zaradi prej omenjenih trendov v tem segmentu proizvodov ni zaznati kakih posebnih aktivnosti oziroma usmeritev, omeniti pa velja dokaj stabilno potrošnjo tovrstnih pijač predvsem t.i. kola okusov.

3. Proizvodnja in polnjenje pijač za športnike in energijskih pijač

Pijače za športnike in energijske pijače postajata v zadnjem obdobju segmenta proizvodov z relativno veliko stopnjo rasti potrošnje. Ta je prvenstveno pogojena z vse večjim uveljavljanjem bolj zdravega načina življenja, po eni strani večje izrabe prostega časa za rekreacijo, po drugi strani pa vse bolj popularnih in vse bolj uveljavljenih t.i. »ekstremnih« športov.

Fructal je bil predvsem na področju pijač za športnike dobesedno »pionir«, saj je podjetje že v drugi polovici osemdesetih let dalo na trg pijačo Sonic, ki pa ni prav zaživila, v prvi vrsti zaradi neprimerne pakiranja (kartonska embalaža volumna 0,7 l), dokaj šibke marketinške podpore, verjetno pa tudi zaradi skromnega povpraševanja po tovrstnih proizvodih. V podjetju smo v

preteklosti razvijali tudi energijske pijače iz naravnih izvlečkov, vendar na tržišče nismo plasirali nobene.

Iz povedanega sledi, da je v podjetju vsekakor dovolj znanja o tovrstnih proizvodih, vendar teh dosedaj nismo dovolj konkretno razvijali oziroma tržili in s tem dobesedno prepustili trg konkurenci. Odločitev o teh proizvodih je zato v tem trenutku stvar temeljite analize ključnih trgov podjetja in tako pridobljene informacije o tržnem potencialu tovrstnih izdelkov.

4. Polnjenje vode

Polnjenje naravnih in mineralnih vod je po ocenah strokovnjakov tista dejavnost, ki bo v prihodnje imela bistveno strateško vlogo; dejstvo je namreč, da se kakovost vode po celem svetu intenzivno slabša. Sicer posamezne, predvsem gospodarsko močnejše, države vlagajo velika sredstva za izgradnjo javnih sistemov za pripravo vode, vendar vse to večinoma ne zagotavlja zadovoljive rešitve problema pitne vode, preden ta pride do končnega potrošnika. Zaradi tega postaja primerna priprava in stekleničenje pitne vode zelo donosen posel, s katerim poskuša zapolniti oziroma dopolniti svoj poslovni portfelj praktično vsak proizvajalec, ki se kakorkoli ukvarja s stekleničenjem živilskih proizvodov.

Ta trend se že nekaj časa zelo intenzivno obrača v smer aromatiziranih vod, to pomeni stekleničenih naravnih ali mineralnih vod z dodanimi aromami, pa tudi sladkorjem ali drugimi sladili, kar naredi vodo okusnejšo in s tem »sprejemljivejšo« za širšo porabo.

4.2.1.2.2 Proizvodnja in polnjenje sokov ter hrane za otroke

Dejavnost proizvodnje in polnjenja sokov, predvsem pa hrane za otroke, je področje dela, ki je zaznamovano s številnimi specifičnostmi in verjetno spada med najpomembnejše ter ob pravilnem pristopu dolgoročno pomembnejše programe podjetja Fructal. V tem smislu navajam naslednja dejstva, ki lahko podkrepijo omenjeno trditev, in sicer:

- sodobni način življenja staršem nudi vse manj možnosti za domačo pripravo hrane za otroke,
- starši želijo otroku nuditi najbolj kvalitetno prehrano, izdelano iz najboljših surovin;
- pri izbiri oziroma nakupu tovrstnih izdelkov igra veliko vlogo uveljavljenost blagovne znamke, kar Fructalov Frutek, vsaj na večini ključnih trgov, nedvomno je;
- za razliko od zahodnoevropskih trgov, kjer nataliteta pada, je stanje na ključnih trgih Fructala glede tega dokaj ugodno;
- glede na trend »staranja« prebivalstva bo imela veliko vlogo tudi prehrana starejših, kar se kaže kot ena od možnih smeri razvoja tovrstnih proizvodov.

Poleg omenjenih dejstev je potrebno omeniti tudi za Fructal manj ugodno stran sodobnih tržnih trendov, ki od proizvajalcev teh proizvodov zahtevajo zagotavljanje zelo širokega asortimana okusov, kot so mesni, zelenjavni, mlečni itd. Podjetje se je sicer v preteklosti ukvarjalo s proizvodnjo vseh vrst proizvodov, trenutno pa je dokaj specializirano in osredotočeno na izdelke

iz sadja, v manjši meri na proizvode iz zelenjave in mleka, ne proizvajajo pa proizvodov na osnovi mesa.

4.2.1.2.3 Proizvodnja sadno-žitnih rezin

Proizvodnja sadno-žitnih rezin je dokaj specifična dejavnost, ki ji glavno konkurenco, ne glede na relativno majhno neposredno sorodnost, predstavljajo izdelki na bazi čokolade. Prav zaradi tega dejstva je za ta segment proizvodov izredno pomembno osredotočanje na posebne potrebe potrošnikov. Nekateri proizvajalci so se npr. usmerili izključno na rezine za športnike, drugi na rezine za majhne otroke, spet drugi na dietetske rezine in podobno.

Fructal se v dosedanjem razvoju tovrstnih izdelkov ni posebej osredotočal na posamezne segmente trga, temveč se je usmeril v razvijanje »široko« sprejemljivih visoko kvalitetnih rezin. Ti izdelki so sicer, glede na njihovo sestavo, zelo konkretno uporabni tudi za točno določene segmente potrošnikov, vendar tega v promocijskih aktivnostih nismo posebej naglaševali.

Kot kažejo aktualni trendi bo za doseganje bolj konkretnih rezultatov verjetno v prihodnje potreben višji nivo diferenciacije izdelkov in zelo usmerjeno trženje na posameznih segmentih trga.

4.2.1.2.4 Proizvodnja sadnih pripravkov, marmelad in džemov

Obravnavo proizvodnjo omenjenih izdelkov moramo kljub podobni tehnologiji razdeliti v dva dela, in sicer na:

- Proizvodnjo sadnih pripravkov, ki so polizdelki, namenjeni za proizvodnjo sadnih jogurtov, sladoledov in podobnih izdelkov, kar pomeni, da je njihova proizvodnja praktično v celoti vezana na mlekarsko industrijo ter na proizvajalce sladoledov. Ta dejavnost je dokaj specifična, predvsem s stališča inovativnosti na področju razvijanja novih proizvodov, obvladovanja surovin ter sposobnosti izvajanja proizvodnje po naročilu, kajti končni proizvodi (jogurti, sladoledi ...) so mikrobiološko zelo občutljivi in imajo obenem dokaj kratke roke uporabe. Zaradi tega je pomembno tudi, da so vhodne komponente, torej sadni pripravki, čimbolj sveže.
- Proizvodnjo marmelad in džemov, ki je z vseh vidikov bistveno bolj preprosta od izdelave sadnih pripravkov in obenem zelo primerna dejavnost v sklopu celotne usmeritve podjetja.

Predvsem na področju proizvodnje marmelad in džemov je sicer dokaj velika konkurenca, vendar je položaj Fructala, kljub nekajletni prekinitvi proizvodnje tovrstnih izdelkov, nedvomno dovolj ugoden.

4.2.1.2.5 Proizvodnja in polnjenje alkoholnih ter lahkoalkoholnih pijač

Dejavnost proizvodnje in polnjenja alkoholnih pijač je nedvomno tisto poslovno področje podjetja, za katerega zelo težko napovemo prihodnje trende. Po eni strani je to dejavnost, ki praviloma prinaša največje dobičke, po drugi strani pa z zaostrovanjem zakonodaje glede pitja

alkoholnih pijač količinska poraba dokaj hitro pada, predvsem na področju Evropske unije, počasneje pa v manj razvitih državah izven Unije.

Proizvajalci, ki želijo zadržati trend padanja porabe teh izdelkov, se zato osredotočajo na visokakovostne alkoholne pijače in gazirane ali negazirane pijače na bazi alkohola. Glede na trenutno stanje trga je taka usmeritev smiselna tudi z vidika Fructala.

4.2.2 Ocenjevanje privlačnosti panoge oziroma dejavnosti podjetja Fructal

Za ocenjevanje privlačnosti panoge se najpogosteje uporablja model konkurenčnih silnic, ki ga je v začetku osemdesetih let razvil Porter in je predstavljen v točki 2.4.1.2.1.

Glede na to, da so v poslovnem portfelju Fructala dokaj različne dejavnosti, je vplive vsake od konkurenčnih silnic smiselno opredeliti za vsako dejavnost posebej. V ta namen so izdelane tabele 20–29, kjer so navedene ocene vplivov posameznih silnic, izdelane na podlagi pogovorov s sodelavci, ki strokovno pokrivajo posamezne dejavnosti.

Tabela 20: Ocena privlačnosti dejavnosti predelave sadja in zelenjave v polproizvode (kaše, koncentrate)

Ključni dejavniki	Ocena privlačnosti dejavnosti		
	Nizka	Srednja	Visoka
Ovire za vstop	X		
Razpoložljivost substitutov	X		
Moč kupcev	X		
Moč dobaviteljev		X	
Stopnja rivalstva			X
Skupna ocena	X		

Tabela 21: Ocena privlačnosti dejavnosti proizvodnje in polnjenja sadnih in zelenjavnih sokov, nektarjev, sirupov, brezalkoholnih negaziranih pijač ter pijač na bazi čaja in kave

Ključni dejavniki	Ocena privlačnosti dejavnosti		
	Nizka	Srednja	Visoka
Ovire za vstop	X		
Razpoložljivost substitutov	X		
Moč kupcev	X		
Moč dobaviteljev			X
Stopnja rivalstva	X		
Skupna ocena	X		

Tabela 22: Ocena privlačnosti dejavnosti proizvodnje in polnjenja brezalkoholnih gaziranih pijač

Ključni dejavniki	Ocena privlačnosti dejavnosti		
	Nizka	Srednja	Visoka
Ovire za vstop	X		
Razpoložljivost substitutov	X		
Moč kupcev	X		
Moč dobaviteljev	X		
Stopnja rivalstva	X		
Skupna ocena	X		

Tabela 23: Ocena privlačnosti dejavnosti proizvodnje in polnjenja pijač za športnike in energijskih pijač

Ključni dejavniki	Ocena privlačnosti dejavnosti		
	Nizka	Srednja	Visoka
Ovire za vstop	X		
Razpoložljivost substitutov		X	
Moč kupcev	X		
Moč dobaviteljev		X	
Stopnja rivalstva	X		
Skupna ocena	X		

Tabela 24: Ocena privlačnosti dejavnosti polnjenje vode

Ključni dejavniki	Ocena privlačnosti dejavnosti		
	Nizka	Srednja	Visoka
Ovire za vstop		X	
Razpoložljivost substitutov	X		
Moč kupcev	X		
Moč dobaviteljev		X	
Stopnja rivalstva	X		
Skupna ocena	X		

Tabela 25: Ocena privlačnosti dejavnosti proizvodnje in polnjenja sokov in hrane za otroke

Ključni dejavniki	Ocena privlačnosti dejavnosti		
	Nizka	Srednja	Visoka
Ovire za vstop	X		
Razpoložljivost substitutov		X	
Moč kupcev		X	
Moč dobaviteljev		X	
Stopnja rivalstva		X	
Skupna ocena		X	

Tabela 26: Ocena privlačnosti dejavnosti proizvodnje sadno-žitnih rezin

Ključni dejavniki	Ocena privlačnosti dejavnosti		
	Nizka	Srednja	Visoka
Ovire za vstop	X		
Razpoložljivost substitutov		X	
Moč kupcev		X	
Moč dobaviteljev		X	
Stopnja rivalstva		X	
Skupna ocena		X	

Tabela 27: Ocena privlačnosti dejavnosti proizvodnje sadnih pripravkov, marmelad in džemov

Ključni dejavniki	Ocena privlačnosti dejavnosti		
	Nizka	Srednja	Visoka
Ovire za vstop	X		
Razpoložljivost substitutov		X	
Moč kupcev		X	
Moč dobaviteljev		X	
Stopnja rivalstva		X	
Skupna ocena		X	

Tabela 28: Ocena privlačnosti dejavnosti proizvodnja in polnjenja alkoholnih ter lahkoalkoholnih pijač

Ključni dejavniki	Ocena privlačnosti dejavnosti		
	Nizka	Srednja	Visoka
Ovire za vstop		X	
Razpoložljivost substitutov	X		
Moč kupcev	X		
Moč dobaviteljev		X	
Stopnja rivalstva	X		
Skupna ocena	X		

Tabela 29: Ocena privlačnosti dejavnosti proizvodnja in polnjenja brezalkoholnih gaziranih pijač

Ključni dejavniki	Ocena privlačnosti dejavnosti		
	Nizka	Srednja	Visoka
Ovire za vstop	X		
Razpoložljivost substitutov	X		
Moč kupcev	X		
Moč dobaviteljev		X	
Stopnja rivalstva	X		
Skupna ocena	X		

Iz pričujočih tabel lahko izluščimo podatek, da večina dejavnosti podjetja Fructal spada med manj privlačne. Dejstvo je, da so se na področju živilskopredelovalne industrije v zadnjem obdobju dogajale velike spremembe, predvsem v smislu prevzemov in poslovnih povezav podjetij te panoge. Posebej je bilo in je še to dogajanje intenzivno na področju proizvajalcev pijač, zanemariti pa ne smemo tudi povezovanja trgovine, ki sicer posredno, vendar zato nič manj usodno, vpliva na kratkoročni in daljnoročni razvoj ter poslovno uspešnost te industrije. Poleg tega je prišlo v zadnjem obdobju, predvsem na področju vzhodne Evrope, kamor spada tudi območje nekdanje Jugoslavije, do nekontroliranega in predimenzioniranega razmaha konkurence, v glavnem kakovostno zelo sporne, ki pa kljub temu jemlje določen delež trga.

Našteta dejstva sicer v precejšnji meri vplivajo na perspektivnost nadaljnjega poslovanja podjetja, vendar je ob upoštevanju in uporabi pravilnega pristopa do posameznih trgov oziroma segmentov trgov ter ob izkoriščanju vseh konkurenčnih prednosti, ki jih ima Fructal, tako z vidika ugleda blagovnih znamk kot tudi samega poznavanja poslovnih procesov, možno večino negativnih vplivov izničiti oziroma jih vsaj zmanjšati na minimalno raven.

4.2.3 Analiza prodajnih trgov podjetja Fructal

Upoštevajoč širino in relativno različnost proizvodnih programov podjetja, tako z vidika dodane vrednosti kot tudi s stališča vrednosti za končnega potrošnika, moramo ob analizi prodajnih trgov zelo jasno opredeliti čimveč parametrov, ki definirajo značilnosti posameznega trga, tako da bi lahko določili, kateri proizvodni programi so za kakšen trg najbolj primerni, s katerimi lahko na nek trg vstopamo le parcialno in katere je na določenem trgu popolnoma nesmiselno tržiti.

Ne glede na trenutno prodajno orientiranost lahko na podlagi poenostavljene geografske logike in upoštevajoč obstoječe gospodarske ter nenazadnje tudi zgodovinske povezave smiselno področje trženja oziroma boljše rečeno poslovanja podjetja v grobem zaokrožimo na naslednje trge:

- absolutno prioriteta trga – Slovenija in Hrvaška,
- primarni aktualni trgi – Bosna in Hercegovina, Srbija in Črna gora, Makedonija in Italija,
- sekundarni aktualni trgi – Češka, Avstrija, Madžarska,
- potencialni trgi – Albanija, Bolgarija in Romunija (mejijo na Makedonijo, kjer ima Fructal odvisno družbo, oziroma na Srbijo in Črno goro, kjer je dolgoročno smiselna ponovna vzpostavitev proizvodnje),
- specifičen aktualni trg – Rusija.

Razlogi za tako porazdelitev prioritete liste trgov so navedeni v nadaljevanju. Seveda poleg teh trgov vsekakor ni smiselno izpustiti obdelave ostalih bližnjih trgov, kot so Slovaška in Švica, vendar so ti trgi zaradi relativne oddaljenosti, velike konkurence in obenem slabe poznanosti oziroma nepoznanosti blagovnih znamk podjetja Fructal dokaj zahtevni in hkrati manj dobičkonosni.

Seveda pa je ob analizi trgov potrebno dodati še naslednjo ugotovitev. Ne glede na specifičnost posameznih držav, postaja pri poslovanju na posameznih trgih potrebno v veliki oziroma v vedno večji meri upoštevati pomen globalne trgovine, natančneje trgovskih verig, ki so organizirale mreže poslovalnic po vsej Evropi in uveljavljajo enotne načine poslovanja po vseh državah, v katerih poslujejo.

Po eni strani sem spadajo trgovske verige, kot so Spar, Carrefour, Auchan, Billa, Aldi in druge, katerih koncept je trženje blagovnih znamk proizvajalcev in obenem vzporedno trženje podobnih proizvodov pod okriljem njihove lastne trgovske znamke. Te proizvode praviloma izdelujejo proizvajalci, ki v teh verigah tržijo proizvode lastnih blagovnih znamk.

Po drugi strani so v tem smislu pomembne t.i. diskontne verige, kot so Lidl, Hofer, Eurospin in druge, katerih poslovna filozofija ni trženje bolj ali manj uveljavljenih blagovnih znamk proizvajalcev, temveč zahtevajo, da proizvajalci za njih oblikujejo posebne proizvode oziroma blagovne znamke, ki se potem prodajajo le v teh diskontih.

Zaradi teh dogajanj na trgu se nekateri proizvajalci, ki so dosedaj svoje proizvode tudi tržili, postopno usmerjajo predvsem na proizvodnjo, opuščajo lastne blagovne znamke in se glede trženja popolnoma vežejo na trgovske in diskontne verige. Tovrstna prestrukturiranja živilske industrije so trenutno najbolj značilna za Veliko Britanijo, skandinavske države, zelo močan pa je ta trend tudi v Nemčiji.

4.2.3.1 Pregled posameznih trgov

Izhodišče za poslovanje na posameznem trgu je po eni strani poznavanje njegovih značilnosti, predvsem razvitosti trgovskega sektorja, števila in moči konkurentov na trgu, kupne moči prebivalstva in odprtosti trga za konkurenco, po drugi strani pa od dejavnikov, ki pogojujejo stroškovni vidik poslovanja, to je carinskih in drugih dajatev, potrebnih stroškov distribucije, stroškov reklame in drugih potrebnih izdatkov.

Na podlagi osebnega poznavanja stanja in izkušenj sodelavcev, ki aktivno delujejo na posameznih trgih, so v tem poglavju na kratko opredeljene najpomembnejše značilnosti posameznega trga in ključni poslovni oziroma stroškovni dejavniki.

Slovenija

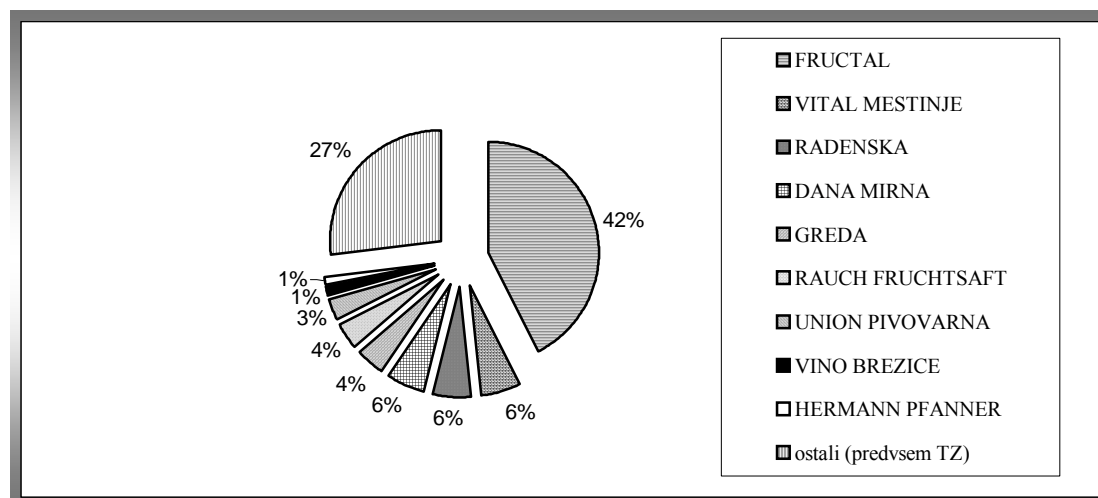
Trg Slovenije lahko na splošno označimo kot zrel in sorazmerno konkurenčen trg. Na področju trgovine stanje obvladuje nekaj večjih »trgovcev« oziroma trgovskih verig, med katerimi so gotovo najpomembnejše Mercator, Spar, Engrotuš in Era, ostale pa imajo dokaj stransko vlogo. V zadnjem obdobju se konkurenca v trgovini še povečuje in to predvsem z vstopanjem več diskontnih verig kot so Eurospin, Lidl in Hardi. Kljub relativni majhnosti je slovenski trg dokaj zanimiv, v prvi vrsti zaradi solidne kupne moči in obenem zaradi dokaj razvite potrošniške kulture prebivalstva.

Kar zadeva ponudbo sadnih in zelenjavnih sokov ter drugih obravnavanih proizvodov te skupine, jo lahko ocenimo kot zelo raznoliko, tako cenovno kot tudi kakovostno, in je sestavljena iz proizvodov domačih in tujih proizvajalcev. Trenutno stanje trga oziroma tržnih deležev posameznih ponudnikov tovrstnih izdelkov kaže slika 11.

Na področju prodaje sadnih sokov, nektarjev in sadnih pijač v Sloveniji je Fructal nedvomno vodilni proizvajalec, česar pa ne moremo trditi za sirupe, kjer je količinski tržni delež Fructalovih sirupov 7,4 % (vrednostni 10,4), prav tako je majhen tržni delež prodaje ledenih čajev in sicer znaša 4,1 % (4,1 %), še manjši pa tržni delež prodaje vod, ki znaša 0,8 % (0,7 %).

V tabelah 30 in 31 je prikazana pretekla poraba in prihodnja predvidevanja porabe tovrstnih proizvodov v Sloveniji.

Slika 11: Tržni deleži posameznih proizvajalcev sadnih sokov, nektarjev in sadnih pijač v Sloveniji v letu 2004



Vir: Panel trgovin, AC Nielsen, 2004

Tabela 30: Pretekla poraba in prihodnja predvidevanja porabe proizvodov v Sloveniji (v milijonih litrov)

Skupina proizvodov	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Pijače na bazi čajev	18,1	19,7	20,1	20,6	20,6	20,2	19,8
Nektarji	29,5	29,8	30,2	30,9	31,5	32,3	33,0
Pijače za športnike in energijske pijače	2,2	2,1	2,2	2,2	2,2	2,2	2,3
Pijače na bazi kave	0,1	0,3	0,3	0,3	0,4	0,4	0,4
Sadne/aromatizirane negazirane pijače	76,4	84,5	86,2	88,3	90,6	92,8	95,1
Sokovi	5,6	6,2	6,2	6,3	6,5	6,6	6,7
Skupaj	131,9	142,6	145,2	148,6	151,8	154,5	157,3

Vir: Tetra Pak Compass (Canadean)

Tabela 31: Pretekla poraba in prihodnja predvidevanja porabe proizvodov v Sloveniji glede na vrsto embalažnega materiala (v milijonih litrov)

Vrsta pakiranja	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Karton	35,9	36,3	36,6	37,3	37,0	37,4	35,9
Plastika HDPE ⁴	0,0	0,0	0,0	0,0	0,3	0,4	0,7
Plastika PET ⁵	87,5	97,8	100,2	102,8	106,3	108,3	112,3
Ostala plastika	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Steklo	6,9	6,8	6,8	7,0	6,7	6,8	6,8
Pločevinka	0,9	1,0	0,9	0,8	0,7	0,7	0,7
Drugi pakirni materiali	0,7	0,7	0,7	0,7	0,8	0,9	0,9
Vsi pakirni materiali	131,9	142,6	145,2	148,6	151,8	154,5	157,3

Vir: Tetra Pak Compass (Canadean)

⁴ HDPE (High Density PolyEthylene) – posebna neprozorna plastika, primerna za živilske proizvode

⁵ PET (PolyEthylene Terephthalate) – prozorna plastika, primerna za živilske proizvode

Predvidevanja glede potrošnje posameznih skupin proizvodov, tako z vidika vrste proizvoda, kot tudi s stališča embalaže, ki so trenutno za Fructal najpomembnejši, za naslednja štiri leta kažejo na relativno majhno količinsko rast oziroma zelo nespremenljivo sliko glede preferiranja posameznih vrst embalaže. Ti podatki, ob pričakovanju prihoda novih, praviloma stroškovno zelo učinkovitih ponudnikov iz ostalih držav Evropske unije, vsekakor ne vzbujajo optimizma, zato je zelo pomembno razmišljanje o pospešeni in bistveno bolj intenzivni ter strateško usmerjeni internacionalizaciji poslovanja.

Glede programa za otroke je položaj Fructala v Sloveniji dokaj močan, kar lahko zaključimo na podlagi podatkov o tržnem deležu Fructalovega programa otroške hrane, ki znaša količinsko 51,2 % (vrednostno pa 51,5 %). Sicer ima Fructal v tem segmentu proizvodov zelo resnega konkurenta v podjetju Hipp, ki stabilno ohranja tržni delež 36,5 % (37,7 %). Na področju sokov za otroke je stanje konkurence in tržnih deležev zelo podobno, malce bolj v korist Fructalovim proizvodom. (Panel trgovin, AC Nielsen, 2004)

Kot je bilo že nakazano v točki 4.2.1.5 je segment t.i. sladkih prigrizkov, razdeljen na čokoladne izdelke in sadno-žitne rezine. Količinsko tržno razmerje med tema dvema skupinama izdelkov je 84,3 % (vrednostno 78,3 %) proti 15,7 % (21,7 %) v korist čokoladnih izdelkov, vendar predstavljajo v skupini sadno-žitnih rezin Fructalovi izdelki kar polovico tržnega deleža, in sicer količinsko 7,8 % (vrednostno pa 11,7 %). (Panel trgovin, AC Nielsen, 2004)

Obseg trga sadnih pripravkov za jogurte, sladolede in podobne izdelke je nedvomno pogojen s prodajo teh proizvodov, torej je na tem področju Fructal trenutno neposredno odvisen od uspešnosti poslovanja domačih proizvajalcev teh proizvodov, ki pa se posebej po vstopu Slovenije v Evropsko unijo soočajo z dokaj velikimi težavami, ki so pogojene po eni strani s ceno surovin, po drugi strani pa z vse močnejšo konkurenco.

Področje oziroma trg alkoholnih pijač je v zadnjem obdobju, predvsem zaradi uveljavitve t.i. »alkoholne zakonodaje«, doživelo dokaj občuten padec obsega prodaje. Sicer so tržni deleži prodaje Fructalovih proizvodov dokaj solidni – v segmentu vodk količinski 40,0 % (vrednostni 37,0 %), v segmentu likerjev pa 14,2 % (11,7 %) – vendar je treba povedati, da se v teh relativnih deležih skrivajo razmeroma nizke prodajne količine, ki se v prihodnje verjetno ne bodo bistveno povečevale. (Panel trgovin, AC Nielsen, 2004)

Hrvaška

Sloveniji dejansko najbližji in po stopnji razvitosti najbolj podoben je hrvaški trg. Njegova značilnost je predvsem zelo močna domača konkurenca proizvajalcev obravnavanih proizvodov, vendar trenutno predvsem bolj s stališča solidne kakovosti kot z vidika stroškovne učinkovitosti.

Trg obvladujejo povečini domača trgovska podjetja, kot so Konzum, CBA, Getro, nastajajoča veriga NTL in nekatere tuje verige, kot so Billa in slovenski Mercator (Interni podatki prodajne službe).

Poleg tega je za trg Hrvaške značilna prikrita tendenca vzpodbujanja kupovanja proizvodov domačih proizvajalcev, kar dejansko zmanjšuje možnosti poslovanja tujim ponudnikom in to ne glede na včasih bistveno ugodnejše ponudbene pogoje.

Podatki v tabeli 32 kažejo, da se v naslednjih letih pričakuje bistven porast povpraševanja po pijačah na bazi čajev in po sadnih/aromatiziranih negaziranih pijačah, relativno velik porast porabe se predvideva pri nektarjih, manjši pa pri sokovih.

Tabela 32: Pretekla poraba in prihodnja predvidevanja porabe proizvodov na Hrvaškem (v milijonih litrov)

Skupina proizvodov	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Pijače na bazi čajev	16,8	24,0	28,3	32,2	35,5	38,9	41,7
Nektarji	51,0	55,4	59,3	63,2	66,8	70,4	73,6
Pijače za športnike in energijske pijače	0,4	0,5	0,6	0,8	0,8	0,8	1,0
Pijače na bazi kave	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Sadne/aromatizirane negazirane pijače	17,1	20,3	23,7	27,2	30,7	34,6	39,0
Sokovi	16,5	17,8	19,2	20,5	21,6	22,8	23,9
Skupaj	101,9	118,1	131,2	144,0	155,5	167,6	179,3

Vir: Tetra Pak Compass (Canadean)

Predvidevanja glede embalaže, ki so prikazana v tabeli 33, pa kažejo na izreden porast PET-plastične embalaže, ki je praviloma klasična embalaža za pijače na bazi čajev ter sadne/aromatizirane negazirane pijače, in relativno velik porast proizvodov v kartonski embalaži in steklu, ki sta glavni vrsti embalaže za nektarje in sokove.

Tabela 33: Pretekla poraba in prihodnja predvidevanja porabe proizvodov na Hrvaškem glede na vrsto embalažnega materiala (v milijonih litrov)

Vrsta pakiranja	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Karton	79,4	78,2	84,4	90,5	96,4	102,8	108,7
Plastika HDPE	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Plastika PET	13,4	26,7	31,8	37,0	41,4	45,7	50,0
Ostala plastika	0,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Steklo	7,1	11,3	13,6	15,1	16,3	17,7	19,2
Pločevinka	1,3	1,5	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Drugi pakirni materiali	0,5	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4
Vsi pakirni materiali	101,9	118,1	131,2	144,0	155,5	167,6	179,3

Vir: Tetra Pak Compass (Canadean)

Podatki v tabelah 32 in 33 vsekakor govorijo v prid zelo aktivnemu delu na tem trgu.

Med ostalimi proizvodi iz Fructalovega portfelja igra na trgu Hrvaške nedvomno najpomembnejšo vlogo skupina proizvodov za otroke, tj. blagovna znamka Frutek, ki je zelo poznana in kljub močni konkurenci dokaj uveljavljena, izredno pomemben pa je tudi program sadnih sirupov. Poleg teh proizvodov je hrvaški trg zelo zanimiv tudi s stališča proizvodnje sadnih pripravkov za mlečne izdelke, kajti v sosednji državi je dokaj dobro razvita in močna mlekarska industrija. Če ob omenjenem upoštevamo še dejstvo, da je Hrvaška država z izrednim

potencialom na področju turizma, je to trg, ki je dejansko vsestransko privlačen za Fructal in s pravilnim pristopom verjetno ključen za nadaljnji razvoj podjetja.

Bosna in Hercegovina

Ko poizkušamo narediti realno sliko trga Bosne in Hercegovine, ne moremo mimo politične razdelitve, ki je trenutno dejstvo tega področja. Posamezni deli države politično in gospodarsko namreč delujejo in se razvijajo dokaj različno in zato je težko dovolj natančno predvideti bodoče trende tega trga.

Tabeli 34 in 35 v nadaljevanju prikazujeta gibanje pretekle in predvidevanja prihodnje porabe sokov, nektarjev in ostalih obravnavanih proizvodov na področju Bosne in Hercegovine.

Tabela 34: Pretekla poraba in prihodnja predvidevanja porabe proizvodov v BiH (v milijonih litrov)

Skupina proizvodov	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Pijače na bazi čajev	3,0	3,0	3,2	3,4	3,4	3,6	3,6
Nektarji	12,0	13,7	14,4	16,3	18,4	20,4	22,2
Pijače za športnike in energijske pijače	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Pijače na bazi kave	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Sadne/aromatizirane negazirane pijače	1,4	1,8	1,8	2,2	2,3	2,5	2,5
Sokovi	1,9	2,1	2,2	2,3	2,5	2,7	2,8
Skupaj	18,3	20,6	21,6	24,2	26,6	29,2	31,1

Vir: Tetra Pak Compass (Canadean)

Tabela 35: Pretekla poraba in prihodnja predvidevanja porabe proizvodov v BiH glede na vrsto embalažnega materiala (v milijonih litrov)

Vrsta embalaže	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Karton	9,6	11,0	11,3	12,6	14,0	15,5	16,4
Plastika HDPE	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Plastika PET	1,5	1,5	1,6	1,8	1,8	1,9	1,9
Ostala plastika	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Steklo	0,6	0,6	0,7	0,9	1,0	1,1	1,1
Pločevinka	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Drugi pakirni materiali	6,6	7,5	8,0	8,9	9,8	10,7	11,7
Vsi pakirni materiali	18,3	20,6	21,6	24,2	26,6	29,2	31,1

Vir: Tetra Pak Compass (Canadean)

Ne glede na to lahko za vse trge definiramo določene skupne značilnosti: razdrobljenost trgovine, skromna prisotnost trgovskih verig, razmeroma nizka kupna moč, navezanost na določeno blagovno znamko, dokaj koruptivno okolje z visoko stopnjo dovzetnosti za »neformalno« poslovanje in trenutno dokaj šibka konkurenca, ki pa se intenzivno krepi.

Na podlagi podatkov iz tabel 34 in 35 lahko izluščimo dokaj pesimistično napoved prihodnje porabe sokov, nektarjev in ostalih obravnavanih proizvodov, vendar pa obenem drži dejstvo, da imajo v predstavljenih vrednostih dosedanje potrošnje Fructalovi proizvodi zelo velik delež. Da

bi te deleže ob napovedani prihodnji potrošnji in ob vedno bolj agresivni konkurenci obdržali oziroma povečali, je v prihodnje potrebno način prodaje oziroma poslovanja na tem trgu prilagoditi novim razmeram.

Glede ostalih programov Fructala, ki so aktualni za trg Bosne in Hercegovine – sadni sirupi, otroški program, pitna voda, sadno-žitne rezine, predvidoma tudi sadni pripravki, je izdelava kakršnekoli napovedi potrošnje v prihodnosti zelo zahtevna, zato je zelo pomembno sprotno spremljanje dogajanj na trgu in čimhitrejše reagiranje nanje.

Srbija in Črna gora ter Kosovo

Trg Srbije in Črne gore lahko označimo nedvomno za enega od najtežjih trgov, ki ga zaradi nestabilnih političnih in s tem pogojenih slabih gospodarskih razmer zaznamuje visoka stopnja poslovnega tveganja. Poslovno okolje je zelo prepleteno s korupcijo in nelojalno konkurenco, ki jo producira država z vzpodbujanjem ter privilegiranjem domačih proizvajalcev. To velja predvsem za Srbijo. Sama trga Srbije in Črne gore se po razvitosti in načinu funkcioniranja precej razlikujeta in sicer je v Srbiji zaznati izredno krepitev moči trgovskih verig, kot so Delta, C-market in še nekatere druge, medtem ko je v Črni gori prodaja še vedno zelo razdrobljena na manjše trgovce. Vse to pa pomeni, da trga zahtevata dokaj različen pristop.

Kosovo je s stališča poslovanja nedvomno bolj specifičen trg, predvsem zato, ker je dogajanje v tej nekdanji avtonomni republiki nadzorovano s strani Združenih narodov. Ta nadzor je sicer občasno dokaj neučinkovit, vendar vseeno daje določeno garancijo glede zagotavljanja osnovnih pogojev normalnega poslovanja in spoštovanja ključne regulative.

Predvidevanja, ki so prikazana v tabelah 36 in 37, kažejo na dokaj visoko rast potrošnje sokov, nektarjev in negaziranih sadnih pijač, predvsem polnjenih v kartonski in plastični PET embalaži, kar je z vidika Fructala dokaj ugoden podatek, vendar bo zaradi vse večjega vpliva in zaščite domačih proizvajalcev, potreben zelo premišljen in strokoven pristop trgu oziroma konkretnim podtrgom.

Tabela 36: Pretekla poraba in prihodnja predvidevanja porabe proizvodov v SČG (v milijonih litrov)

Skupina proizvodov	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Pijače na bazi čajev	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Nektarji	99,6	103,0	115,4	124,8	135,6	144,0	156,1
Pijače za športnike in energijske pijače	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Pijače na bazi kave	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Sadne/aromatizirane negazirane pijače	17,3	30,3	35,6	42,3	47,2	51,6	55,3
Sokovi	20,0	22,0	27,7	33,8	38,3	45,1	49,8
Skupaj	136,9	155,3	178,7	200,9	221,1	240,7	261,2

Vir: Tetra Pak Compass (Canadean)

Tabela 37: Pretekla poraba in prihodnja predvidevanja porabe proizvodov v SČG glede na vrsto embalažnega materiala (v milijonih litrov)

Vrsta pakiranja	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Karton	109,2	118,5	134,5	149,0	161,2	174,9	186,5
Plastika HDPE	1,0	2,0	2,0	2,0	2,6	2,8	3,1
Plastika PET	10,8	16,5	20,0	22,5	24,3	25,4	26,3
Ostala plastika	2,0	1,5	1,0	0,8	0,5	0,1	0,1
Steklo	8,9	10,0	13,7	17,3	22,1	24,9	30,5
Pločevinka	4,0	6,0	6,5	7,5	8,0	8,9	10,5
Drugi pakirni materiali	1,0	0,8	1,0	1,8	2,4	3,7	4,2
Vsi pakirni materiali	136,9	155,3	178,7	200,9	221,1	240,7	261,2

Vir: Tetra Pak Compass (Canadean)

Podobno kot v primeru Bosne in Hercegovine je glede ostalih programov Fructala, ki so aktualni za trg Srbije in Črne gore – prvenstveno otroški program in sadni sirupi, v manjši meri sadno-žitne rezine, alkoholne pijače in pitna voda – izdelava napovedi njihove potrošnje v prihodnje zelo zahtevna, zato je tudi na tem trgu pomembno sprotno spremljanje dogajanja in sprotno oziroma pravočasno reagiranje.

Makedonija

Makedonski trg je v prvi vrsti zaznamovan s povprečno dokaj nizko kupno močjo, predvsem pa z izredno veliko razliko v razvitosti posameznih predelov države, ob čemer velja izpostaviti, da je praktično celoten kapital skoncentriran v severozahodnem delu oziroma v samem glavnem mestu (Skopju). Razlike v razvitosti posameznih področij pogojujejo seveda tudi razvitost trgovine, vendar jo lahko v celoti ocenimo kot razmeroma razdrobljeno in nepovezano, kar seveda zahteva specifičen pristop, predvsem s stališča distribucije. Sama Makedonija je s stališča predvidevanj prihodnje prodaje, ki so prikazana v tabelah 38 in 39, dokaj nezanimiv trg. Ne glede na to je potrebno ta trg ob upoštevanju dejstva, da ima Fructal v tej državi lastno proizvodno podjetje in obenem dejstva, da so v soseščini dolgoročno relativno zanimivi trgi, predvsem trg Kosova, obravnavati na specifičen način, in sicer predvsem kot izhodišče za izvoz na sosednje trge. To velja tako za trženje sokov, nektarjev in ostalih obravnavanih pijač, kot tudi za ostale programe, ki jih je smiselno tržiti na tem oziroma okoliških trgih.

Tabela 38: Pretekla poraba in prihodnja predvidevanja porabe proizvodov v Makedoniji (v milijonih litrov)

Skupina proizvodov	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Pijače na bazi čajev	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Nektarji	2,9	3,4	3,6	4,0	4,5	4,9	5,3
Pijače za športnike in energijske pijače	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Pijače na bazi kave	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Sadne/aromatizirane negazirane pijače	1,0	1,3	1,3	1,5	1,6	1,8	1,8
Sokovi	4,6	4,9	5,0	5,3	5,6	5,8	6,1
Skupaj	8,5	9,6	9,9	10,8	11,7	12,5	13,2

Vir: Tetra Pak Compass (Canadean)

Tabela 39: Pretekla poraba in prihodnja predvidevanja porabe proizvodov v Makedoniji glede na vrsto embalažnega materiala (v milijonih litrov)

Vrsta pakiranja	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Karton	4,4	5,1	5,3	5,8	6,1	6,6	6,9
HDPE	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
PET	0,1	0,1	0,1	0,2	0,4	0,4	0,4
Ostala plastika	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Steklo	0,2	0,3	0,3	0,4	0,5	0,5	0,6
Pločevinka	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Drugi pakirni materiali	3,8	4,1	4,2	4,4	4,7	5,0	5,3
Vsi pakirni materiali	8,5	9,6	9,9	10,8	11,7	12,5	13,2

Vir: Tetra Pak Compass (Canadean)

Glede ostalih programov so kakršne koli napovedi za trg Makedonije zelo tvegane in nerealne, zato je tudi na tem trgu izredno pozorno spremljati trende in se hitro odzivati nanje.

Italija

Trg Italije lahko nedvomno štejemo med enega od bolj zahtevnih trgov Evropske unije, tako s stališča konkurence proizvajalcev, kot tudi z vidika razvitosti trgovine. Potencial trga je predvsem s stališča potrošnje nektarjev, sadnih negaziranih pijač in pijač na bazi čajev, sicer zelo velik, kar kažeta tabeli 40 in 41, vendar je obvladovanje tega trga v segmentu trgovine nedvomno povezano z izredno zahtevnim cenovnim konkuriranjem v okviru trgovskih in diskontnih verig, v segmentu gostinstva pa s precejšnjimi vložki v marketinška sredstva in obenem vzpostavitvijo dobre mikroobdelave.

Tudi glede trženja ostalih programov podjetja je sicer trg zaradi svojega potenciala izredno zanimiv, vendar bo za konkretnije poslovne rezultate potrebno veliko aktivnega dela in nenazadnje tudi finančnih sredstev.

Tabela 40: Pretekla poraba in prihodnja predvidevanja porabe proizvodov v Italiji (v milijonih litrov)

Skupina proizvodov	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Pijače na bazi čajev	450,0	526,8	530,4	535,6	546,0	556,0	559,2
Nektarji	551,6	640,8	684,9	689,8	713,2	732,5	755,2
Pijače za športnike in energijske pijače	79,0	108,3	91,6	97,2	102,5	103,0	104,9
Pijače na bazi kave	2,5	2,7	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3
Sadne/aromatizirane negazirane pijače	96,4	111,0	116,5	119,0	131,5	136,5	141,5
Sokovi	206,3	212,1	198,1	193,5	191,4	187,3	183,5
Skupaj	1.385,8	1.601,7	1.623,8	1.637,4	1.686,9	1.717,6	1.746,6

Vir: Tetra Pak Compass (Canadean)

Tabela 41: Pretekla poraba in prihodnja predvidevanja porabe proizvodov v Italiji glede na vrsto embalažnega materiala (v milijonih litrov)

Vrsta pakiranja	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Karton	593,3	672,6	710,6	713,0	735,0	751,3	770,3
HDPE	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
PET	472,7	590,7	594,4	606,2	624,0	635,5	642,8
Ostala plastika	76,3	97,8	100,8	106,3	118,8	122,8	124,8
Steklo	170,9	168,6	149,0	143,0	139,9	137,9	137,7
Pločevinka	50,5	47,4	45,4	44,3	43,1	43,0	42,9
Drugi pakirni materiali	22,1	24,6	23,6	24,6	26,1	27,1	28,1
Vsi pakirni materiali	1.385,8	1.601,7	1.623,8	1.637,4	1.686,9	1.717,6	1.746,6

Vir: Tetra Pak Compass (Canadean)

Češka

Na kratko lahko ocenimo trg Češke kot dokaj tipičen srednjeevropski trg, ki je zaznamovan z močno prisotnostjo tujih trgovskih verig, med drugimi so to Makro C+C, Ahold, Kaufland, Rewe, Tesco in nekatere domače, med katerimi je najmočnejši Geco Tabak.

Poleg tega je bila in je še za Češko značilna izredna odprtost za tuje naložbe v industrijo, kar je povzročilo relativno velik razmah domače konkurence.

V tabelah 42 in 43 je prikaz pretekle in prognoza prihodnje potrošnje brezalkoholnih pijač na Češkem glede na segment proizvodov in s stališča vrste pakiranja. Napovedi prihodnje porabe omenjenih proizvodov so sicer zanimive, ker kažejo dokajšnjo rast trga, vendar moramo gledati nanje realno, predvsem v luči zavedanja izredno močne konkurence na tem trgu.

Podobno lahko sklenemo tudi za ostale programe Fructala. Ob upoštevanju dejstva, da na češkem trgu delujemo in smo prisotni že vrsto let ter zato to tržišče relativno dobro poznamo, je gotovo, da bomo morali vložiti izredno veliko naporov in sredstev za bolj konkretno obvladovanje trga in doseganje bistveno boljših prodajnih rezultatov, kot jih sedaj.

Tabela 42: Pretekla poraba in prihodnja predvidevanja porabe proizvodov na Češkem (v milijonih litrov)

Skupina proizvodov	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Pijače na bazi čajev	20,5	33,4	40,0	43,8	47,2	50,3	52,3
Nektarji	38,5	47,9	49,9	52,1	54,5	56,6	58,0
Pijače za športnike in energijske pijače	3,2	4,1	4,5	4,8	5,1	5,3	5,5
Pijače na bazi kave	1,1	2,2	2,3	2,4	2,5	2,6	2,7
Sadne/aromatizirane negazirane pijače	124,1	162,0	178,6	185,4	190,2	195,2	200,7
Sokovi	76,2	71,4	70,9	72,4	73,3	74,2	75,6
Skupaj	263,6	321,0	346,2	360,9	372,8	384,2	394,8

Vir: Tetra Pak Compass (Canadean)

Tabela 43: Pretekla poraba in prihodnja predvidevanja porabe proizvodov na Češkem glede na vrsto embalažnega materiala (v milijonih litrov)

Vrsta pakiranja	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Karton	142,3	148,6	150,3	153,8	158,4	162,5	166,5
Plastika HDPE	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Plastika PET	105,3	151,9	174,9	185,4	191,6	198,5	204,2
Ostala plastika	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Steklo	7,6	12,9	13,2	13,9	14,7	15,1	15,7
Pločevinka	3,9	4,2	4,3	4,3	4,4	4,4	4,5
Drugi pakirni materiali	4,5	3,4	3,5	3,5	3,7	3,7	3,9
Vsi pakirni materiali	263,6	321,0	346,2	360,9	372,8	384,2	394,8

Vir: Tetra Pak Compass (Canadean)

Avstrija

Trg Avstrije lahko s stališča prodaje sokov, nektarjev in ostalih tovrstnih proizvodov, ki so obravnavani v tabelah 44 in 45, označimo za relativno zelo zaprt trg, kajti avstrijski potrošniki so izredno privrženi proizvodom domačih proizvajalcev, ki so sicer tudi dokaj visoko kvalitetni. Prav zaradi teh dejstev je konkreten vstop na ta trg, v segmentu teh proizvodov, skorajda nemogoč oziroma do neke mere možen le prek vstopa v ponudbo katere od trgovskih verig, ki so prisotne na področju Avstrije, oziroma z vzpostavitvijo bistveno bolj intenzivne obdelave gostinstva.

Tabela 44: Pretekla poraba in prihodnja predvidevanja porabe proizvodov v Avstriji (v milijonih litrov)

Skupina proizvodov	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Pijače na bazi čajev	106,4	122,5	137,0	150,8	165,9	165,9	166,0
Nektarji	131,9	127,9	127,1	127,1	128,9	130,0	130,0
Pijače za športnike in energijske pijače	4,3	3,9	4,6	6,6	7,0	7,4	7,4
Pijače na bazi kave	3,3	5,4	5,8	6,0	6,1	5,8	5,8
Sadne/aromatizirane negazirane pijače	54,0	58,7	66,0	72,0	78,1	82,0	84,4
Sokovi	145,8	148,0	156,9	160,4	163,6	165,8	167,5
Skupaj	445,7	466,4	497,4	522,9	549,6	556,9	561,1

Vir: Tetra Pak Compass (Canadean)

Tabela 45: Pretekla poraba in prihodnja predvidevanja porabe proizvodov v Avstriji glede na vrsto embalažnega materiala (v milijonih litrov)

Vrsta pakiranja	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Karton	331,4	305,1	309,5	311,5	314,8	308,2	308,0
Plastika HDPE	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Plastika PET	54,1	100,1	125,7	148,1	170,2	183,6	187,8
Ostala plastika	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Steklo	50,1	52,6	53,1	53,6	54,5	55,0	55,2
Pločevinka	4,0	4,6	5,1	5,6	6,0	6,0	6,0
Drugi pakirni materiali	6,1	4,0	4,0	4,1	4,1	4,1	4,1
Vsi pakirni materiali	445,7	466,4	497,4	522,9	549,6	556,9	561,1

Vir: Tetra Pak Compass (Canadean)

Ob analiziranju potenciala trga Avstrije je treba pomembno upoštevati podatke iz pričujočih tabel, ki kažejo porast predvsem pijač na bazi čajev, sadnih negaziranih pijač ter sokov in to predvsem polnjenih v plastično PET-embalažo, ki predstavljajo pomemben del Fructalovega asortimana proizvodov.

Podobna ocena velja tudi za ostale programe podjetja, ki bi jih bilo mogoče tržiti na tem trgu.

Madžarska

Madžarski trg je eden od trgov držav nekdanjega vzhodnega bloka, ki se je najhitreje in najintenzivneje odprl za tujo konkurenco oziroma tuje proizvajalce, predvsem iz Nemčije in Avstrije.

Glede predvidevanj prihodnje porabe sokov, nektarjev in tovrstnih proizvodov, ki jih lahko razberemo iz tabel 46 in 47, lahko zaključimo, da prodajna perspektiva ni ravno vzpodbudna, kar nedvomno velja tudi za trženje ostalih programov Fructala.

Tabela 46: Pretekla poraba in prihodnja predvidevanja porabe proizvodov na Madžarskem (v milijonih litrov)

Skupina proizvodov	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Pijače na bazi čajev	38,1	48,7	66,4	77,9	86,4	94,2	99,8
Nektarji	100,0	100,0	100,6	101,3	102,1	102,9	104,0
Pijače za športnike in energijske pijače	0,5	0,8	0,8	0,8	0,9	0,9	0,9
Pijače na bazi kave	2,6	2,7	2,9	3,0	3,4	3,5	3,6
Sadne/aromatizirane negazirane pijače	208,8	200,0	207,4	214,6	221,9	229,3	236,6
Sokovi	39,4	47,0	48,3	51,2	53,5	56,5	59,1
Skupaj	389,4	399,2	426,4	448,8	468,2	487,3	504,0

Vir: Tetra Pak Compass (Canadean)

Tabela 47: Pretekla poraba in prihodnja predvidevanja porabe proizvodov na Madžarskem glede na vrsto embalažnega materiala (v milijonih litrov)

Vrsta pakiranja	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Karton	284,7	293,4	303,2	313,6	322,1	331,0	338,8
HDPE	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
PET	100,6	96,1	113,4	125,8	136,9	147,2	155,9
Ostala plastika	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Steklo	3,7	8,1	8,0	7,6	7,2	7,0	7,2
Pločevinka	0,0	0,1	0,2	0,3	0,5	0,5	0,5
Drugi pakirni materiali	0,4	1,5	1,6	1,5	1,5	1,6	1,6
Vsi pakirni materiali	389,4	399,2	426,4	448,8	468,2	487,3	504,0

Vir: Tetra Pak Compass (Canadean)

Albanija, Bolgarija in Romunija

Podatki o pretekli in sedanji porabi ter predvidevanja prihodnje potrošnje sokov, nektarjev in tovrstnih proizvodov (iz istega vira) v Albaniji, Bolgariji in Romuniji kažejo na relativno šibek potencial teh trgov, vendar zaradi procesa širjenja Evropske unije vseeno pomenijo neko določeno dolgoročno perspektivo. Nedvomno so to trgi, ki jih je zaradi relativne geografske bližine in določenih političnih razlogov potrebno pozorno spremljati in iskati priložnosti konkretnjšega tržnega nastopanja.

Rusija

S stališča Fructala je Rusija dokaj specifičen trg. V to državo namreč podjetje izvaža predvsem program proizvodov za otroke, ki je v desetletnem obdobju dokaj intenzivnega trženja dosegel določen tržni delež oziroma s stališča Fructala pomembne prodajne količine. Ker je trženje z vidika pokrivanja stroškov povsem na meji oziroma občasno celo pod mejo dobičkonosnosti, sta dolgoročno gledano perspektivi praktično le dve, in sicer ali prekinitev poslovanja na tem trgu ali pa proizvodnje teh izdelkov nekje na področju Rusije. V tem smislu je možno iskati določene rešitve edino v uvedbi franšiznega posla s katerim od tamkajšnjih proizvajalcev tovrstnih izdelkov, kar pa je glede na visoko stopnjo tveganja, ki ga predstavlja taka poslovna povezava in ob upoštevanju trenutnega položaja podjetja Fructal povsem nerealno razmišljanje.

4.3 PREGLED GLAVNIH UGOTOVITEV V PRETEKLOSTI ŽE IZDELANIH ANALIZ POSLOVANJA PODJETJA FRUCTAL

4.3.1 Prodaja

Družba Fructal je v letu 2003 prodala 1.124.641 hektolitrov pijač ter 2.439 ton živilskih izdelkov. Obseg prodaje pijač je bil v letu 2003 manjši od obsega leta 2002 za 34.202 hektolitra (indeks 97), prodaja živilskih izdelkov pa večja za 333 ton (indeks 116). Vrednost bruto realizacije (brez odšteti superrabatov) v letu 2003 je znašala 19,530 milijarde SIT, kar je za 349 milijonov SIT manj kot v letu 2002. Na domačem trgu je bila bruto vrednost realizacije 8,905 milijarde SIT v primerjavi z letom 2002 višja za 534 milijonov SIT (indeks 106). Na tujih trgih pa je vrednost prodaje dosegla 10,625 milijarde SIT, kar je 884 milijonov SIT manj kot leta 2002 (indeks 92). (Letno poročilo družbe Fructal za leto 2003)

Tabela 48: Prodaja družbe Fructal v letu 2003 primerjalno z letom 2002 po sklopih proizvodov

Področni odseki	Enota	I. 2003	I. 2002	Indeks 03/02	Plan za leto 2003	% doseženega plana
Alkoholne pijače	hl	6.664	7.494	89	7.215	92
Brezalkoholne pijače	hl	1.100.052	1.132.251	97	1.166.853	94
Voda	hl	17.925	19.098	94	22.090	81
Živilski proizvodi	t	2.439	2.106	116	2.412	101
Skupaj ⁶	t	116.856	120.320	97	124.124	94

Vir: Letno poročilo družbe Fructal za leto 2003

Tabela 49: Prodaja družbe Fructal v letu 2003 primerjalno z letom 2002 po sklopih trgov

Območni odseki	Enota	I. 2003	I. 2002	Indeks 03/02	Plan za leto 2003	% doseženega plana
Slovenija	t	57.732	56.923	101	57.545	100
Izvoz	t	59.125	63.397	93	66.579	89
Skupaj	t	116.856	120.320	97	124.124	94

Vir: Letno poročilo družbe Fructal za leto 2003

Podatki kažejo, da se je v letu 2003 količinsko prodaja v Sloveniji in na izvoznih trgih dokaj izenačila. Glavni razlog je predvsem v vse težjih pogojih poslovanja v državah, nastalih na območju nekdanje Jugoslavije, ki so pogojeni z vse močnejšo domačo in tujo konkurenco, z vedno večjimi dajatvami, kot so višje carinske stopnje, prelevmani, akcize, ki obremenjujejo uvožene proizvode. Predvsem močnejša in vedno boljše organizirana konkurenca zahteva povsem drugačne, bolj dodelane in agresivne pristope do teh trgov, kot so bili potrebni doslej. Razmah konkurence je sicer močan tudi na domačem trgu, vendar je trg bistveno bolj predvidljiv in obvladljiv, bolje pa je postavljena tudi prodajna organizacija.

⁶ Za preračun iz hektolitrov (hl) v tone (t) je uporabljen ustrezen korekcijski faktor.

4.3.1.1 Prodaja v Sloveniji

Za boljši pregled nad stanjem prodaje v Sloveniji so v tabeli 50 navedeni podatki prodaje po sklopih proizvodov.

Tabela 50: Prodaja družbe Fructal v letu 2003 v Sloveniji primerjalno z letom 2002 – po sklopih proizvodov

Področni odseki	Enota	l. 2003	l. 2002	Indeks 03/02	Plan za leto 2003	% doseženega plana
Alkoholne pijače	hl	5.707	6.363	90	6.400	89
Brezalkoholne pijače	hl	548.281	543.864	101	549.540	100
Voda	hl	12.531	11.236	112	10.950	114
Živilski proizvodi	t	873	591	148	661	132
Skupaj ⁷	t	57.732	56.923	101	57.545	100,0

Vir: Letno poročilo družbe Fructal za leto 2003

Nižja prodaja alkoholnih pijač v letu 2003 v primerjavi z letom 2002 je pogojena predvsem z uveljavitvijo nove zakonodaje na tem področju, slabši rezultat pri prodaji brezalkoholnih pijač pa je vezan predvsem na področje gaziranih pijač, kjer je zaznati trend upadanja porabe, ter na področje negaziranih pijač, kjer dražje proizvode brez dodanih konzervansov, ki jih proizvaja Fructal, nadomeščajo pijače z dodanimi konzervansi, katerih polnjenje je tehnološko bistveno manj zahtevno in so zato lahko tudi bistveno cenejše.

Pogled na strukturo kupcev v Sloveniji kaže, da je šest največjih, ki so Mercator, d.d., Engrotuš, d.o.o., Spar, d.o.o., Vele, trgovska družba, d.d., Živila Kranj, d.d. in Era, d.d., v letu 2003 doseglo skoraj 60 % vse realizirane prodaje na slovenskem trgu. (Letno poročilo družbe Fructal za leto 2003)

Ob tem je zanimivo pogledati tudi podatke o tržnih deležih pomembnejših kategorij proizvodov na slovenskem trgu (Letno poročilo družbe Fructal za leto 2003):

- v kategoriji najpomembnejših brezalkoholnih sadnih pijač (sokovi, nektarji in sadne pijače) se je količinski tržni delež povečal za 2 odstotni točki, in sicer s 43 na 45 %, vrednostni pa s 46 na 48 %;
- pri otroškem programu Frutek se je v kategoriji otroške hrane količinski tržni delež povečal z 51 na 54 %, v kategoriji otroških sokov pa delež ostaja stabilen, in sicer 64 %;
- v kategoriji sladkih prigrizkov, kamor uvrščamo sadne rezine Frutabela, se je količinski tržni delež povečal z 8 na 11 %.

⁷ Za preračun iz hektolitrov (hl) v tone (t) je uporabljen ustrezen korekcijski faktor.

4.3.1.2 Prodaja na izvozne trge

Fructal je v letu 2003 realiziral 10,625 milijarde SIT na 17 izvoznih trgih, od tega je bilo na trgih držav nekdanje Jugoslavije ustvarjenih 85 % vrednosti. Od leta 1999 je bila značilna izrazito visoka rast prodaje, njen 8 % padec v letu 2003 pa gre pripisati predvsem dejstvu, da je bil večji del izvoza realiziran na politično in gospodarsko nestabilnih trgih nekdanje skupne države, ki smo jih dosedaj predvsem zaradi ugodnih meddržavnih povezav in razmeroma šibke konkurence dokaj zlahka obvladovali. (Letno poročilo družbe Fructal za leto 2003)

V tabeli 51 so prikazani podatki količinske strukture prodaje na izvoznih trgih podjetja.

Tabela 51: Količinska struktura izvoza podjetja Fructal za leto 2003

Področni odseki	Enota	l. 2003	Struktura v %
Brezalkoholne pijače	hl	551.771	96,3
Voda	hl	5.394	0,9
Alkoholne pijače	hl	958	0,2
Živilski proizvodi	t	1.566	2,6
Skupaj ⁸	t	59.125	100,0

Vir: Letno poročilo družbe Fructal za leto 2003

Zanimiv je še podatek, da je prvih deset kupcev s tujih trgov ustvarilo 66 % realizacije plana, prvih pet kupcev pa skoraj 50 % izvozne prodaje. (Letno poročilo družbe Fructal za leto 2003)

4.3.2 Trženje

Osnovna marketinška strategija Fructala je bila v letu 2003 usmerjena v ohranjanje in večanje ugleda posameznih blagovnih znamk, doseganje večje prepoznavnosti in povečanje tržnih deležev na domačem in tujih trgih.

V ta namen je bila v letu 2003 spremenjena celostna podoba proizvodov, polnjenih v steklenico 200 ml – dotedanjo prozorno smo zamenjali s posebej oblikovano modro obarvano steklenico. Ob koncu leta smo začeli z razvojem pijač oziroma nektarjev z dodanimi funkcionalnimi skupinami (vitamini, vlaknine, antioksidanti), ki se od februarja 2004 polnijo v t.i. Tetra Prizma embalažo. Poleg tega so bile v letu 2003 narejene določene spremembe dizajnov na otroškem programu Frutek, program sadnih pijač Fruc smo dopolnili s proizvodi v embalaži Tetra Brik 200 ml, zraven tega pa je bila izdelana tudi nova žitna rezina, s katero je bil povečan program Frutabela.

Akcije tržnega komuniciranja so bile v letu 2003 namenjene predvsem predstavitvi in pospeševanju nove modre steklenice 200 ml in sadnim rezinam Frutabela.

⁸ Za preračun iz hektolitrov (hl) v tone (t) je uporabljen ustrezen korekcijski faktor.

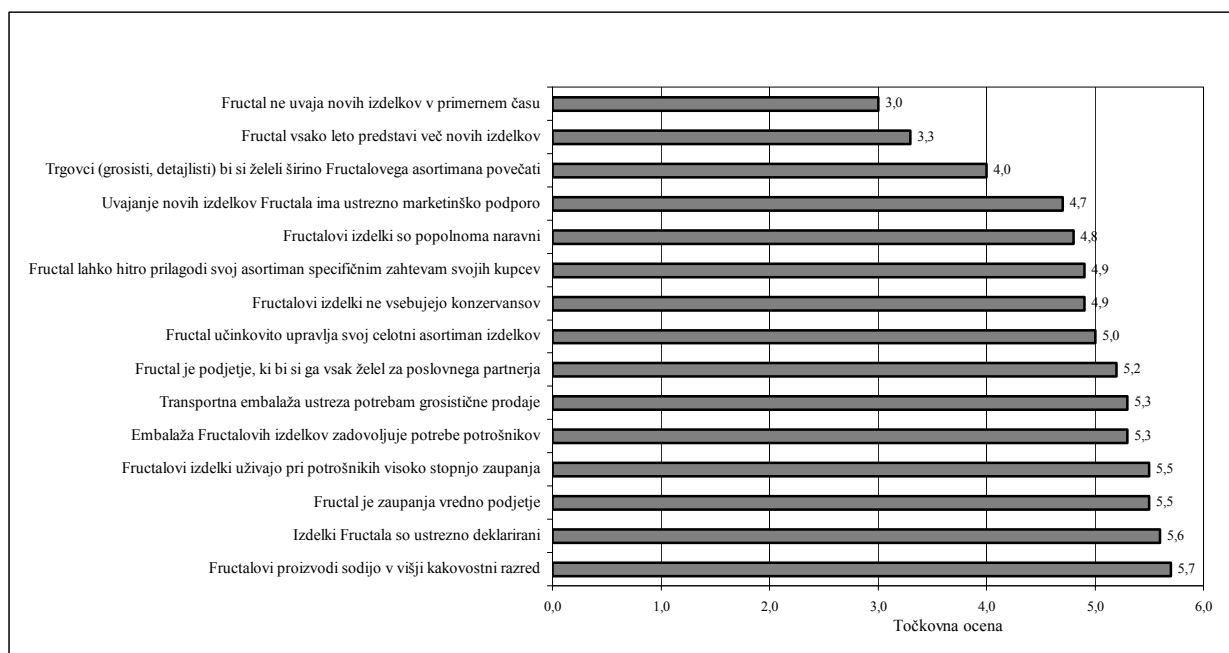
Pomembno vlogo promocijskega spleta podjetja predstavlja tudi komuniciranje z javnostmi prek različnih medijev in seveda sodelovanje na različnih natečajih ter tekmovanjih.

4.3.3 Zadovoljstvo potrošnikov in kupcev

Fructal postavlja v ospredje svojih prizadevanj skrb za zadovoljnega kupca in potrošnika, zato že vrsto let z raziskavami v Sloveniji spremljamo zadovoljstvo kupcev in potrošnikov ter njihove želje, pričakovanja in predloge upoštevamo v organizaciji procesov v družbi ter posredno tudi v oblikovanju in razvoju novih proizvodov.

V ta namen je bila v prvi polovici leta 2003 izvedena raziskava zadovoljstva kupcev, katere rezultati so prikazani na sliki 12. Ta je potrdila, da sodijo Fructalovi proizvodi v višji kakovostni razred in da je Fructal zaupanja vredno podjetje.

Slika 12: Ocene⁹ iz raziskave zadovoljstva Fructalovih kupcev in potrošnikov za leto 2003



Vir: Letno poročilo družbe Fructal za leto 2003

4.3.4 Dobavitelji

Zagotavljanje stalne visoke kakovosti Fructalovih proizvodov je v veliki meri odvisno od kakovosti nabavljenih surovin in materialov, za kar je potrebna stalna in kakovostna presoja dobaviteljev. Izbiramo in ocenjujemo jih na podlagi izhodišč, opredeljenih v dokumentih sistema vodenja kakovosti po standardu ISO 9001:2000. V letu 2003 nismo poslovali z novimi dobavitelji, tudi nove materiale smo nabavljali pri že obstoječih poslovnih partnerjih.

⁹ Za ocenjevanje so bile uporabljene točkovne ocene od 0–6.

Med pet največjih tujih dobaviteljev Fructala sodijo Tetra Pak Service, S.A. s kartonsko folijo, steklarni Avir S.p.A. in Vetropak Straža, d.d., Faba Sirma, S.p.A. s PET-embalažo in SVZ International BV s koncentri.

Največji domači dobavitelji pa so Tovarna sladkorja Ormož, d.d. in Jadran Sežana, d.d. s sladkorjem, Saturnus, embalaža, d.d. s pokrovci, Etol Celje, d.d. z naravnimi aromami in sadnimi bazami ter Eta Bohova, d.d. s koncentri.

Vrednost petih največjih domačih in tujih dobaviteljev predstavlja 40 % skupne nabave, vrednost domače nabave pa v skupni vrednosti doseže 34 %. (Letno poročilo družbe Fructal za leto 2003)

4.3.5 Raziskave in razvoj

Osnovno vodilo v razvoju Fructala je oblikovanje proizvodov v sodelovanju z naravo in sledenje sodobnim trendom v prehranskih navadah potrošnikov. V ta namen so bile v letu 2003 razvojne aktivnosti usmerjene v izdelavo zahtevnejših proizvodov, ki poleg sadnih sestavin vsebujejo tudi dodano vrednost v obliki t.i. funkcionalnih dodatkov, kot so vlaknine, vitamini idr.

V letu 2003 smo v proizvodni asortiman uvrstili nove izdelke v embalaži steklenica 200 ml, plastenki PET in obogatili program otroških sokov in nektarjev. Poleg tega smo na trg plasirali novo rezino in nenazadnje kupcem ponudili prenovljen program sadnih pripravkov za jogurte in sladolede.

4.3.6 Standardi poslovanja in kakovosti

Od leta 1995 je v Fructalu vpeljan sistem vodenja kakovosti, skladen s standardom ISO 9001, ki smo ga v letu 2001 nadgradili z zahtevami standarda ISO 9001:2000, s katerim uvajamo učinkovit procesni pristop k poslovanju. T.i. sistem HACCP¹⁰ je bil v proces proizvodnje otroške hrane, ki je namenjena najobčutljivejši skupini potrošnikov, uveden že leta 2001, vendar smo ga na podoben način kasneje vzpostavili tudi v ostalih proizvodnih procesih.

Oba vzpostavljena sistema kontrole poslovanja sta koristno orodje za zagotavljanje stalne in visoke kakovosti proizvodov in storitev podjetja. Kot v nadgradnjo temu Fructal sodeluje tudi v tekmovanju Republike Slovenije za poslovno odličnost, s čimer želi svoje poslovanje še bolj optimizirati.

4.3.7 Družbena odgovornost

V zadnjih letih namenjamo v Fructalu zelo veliko pozornosti varstvu okolja in s tem tudi občutno več sredstev. Zaostreni pravni red zahteva od nas stalen in učinkovit nadzor nad vsemi vplivi na okolje, med katerimi sta najpomembnejša ravnanje z odpadki in odpadnimi vodami. Tako smo v letu 2003 bistveno zmanjšali količine organskih odpadkov, uvedli ločeno zbiranje odpadkov, zmanjšali pa smo tudi količine odpadnih vod.

¹⁰ Sistem HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points oz. Analiza tveganja in kritične kontrolne točke) je preventivni sistem, s katerim zagotavljamo proizvodnjo varnih oz. zdravstveno ustreznih živil. Cilj sistema je varovanje zdravja potrošnika.

Aktivnosti na področju varstva okolja nameravamo v podjetju standardizirati, zato načrtujemo v letu 2004 uvedbo okoljskega standarda ISO 14001. V projektu Gospodarske zbornice in Turistične zveze Slovenije »Moja dežela« je Fructal v letu 2003 prejel najvišje priznanje za urejeno delovno okolje v skupini velikih podjetij.

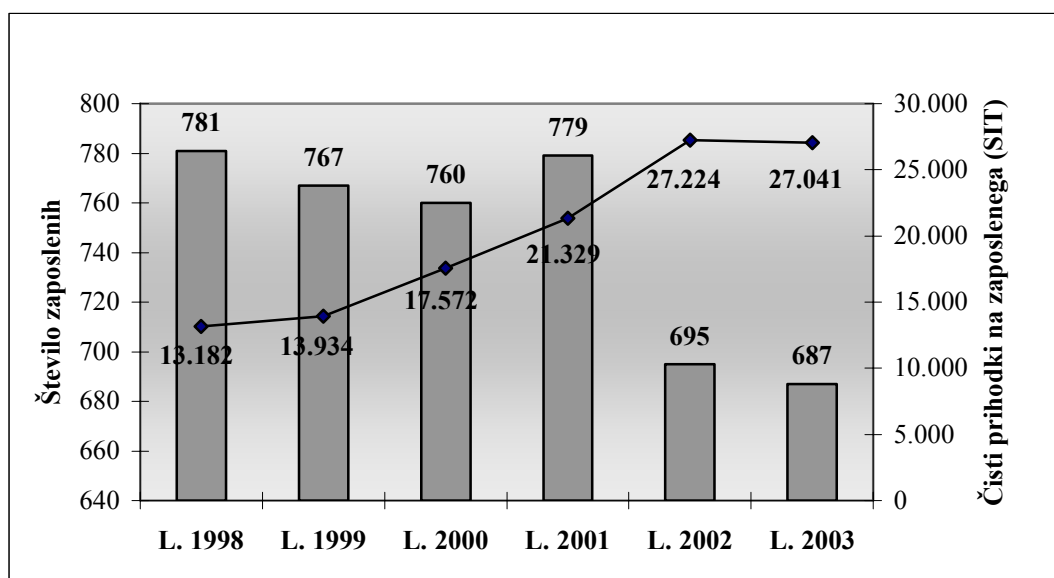
4.3.8 Naložbe

V letu 2003 smo v Fructalu za naložbe namenili več kot milijardo tolarjev. Večji del teh sredstev, to je 63 %, je bil namenjen za nadomestitve in posodobitev proizvodne opreme. Primarni cilj je bila preureditev linije za polnjenje v novo, modro stekleničko ter nabava nove polnilne linije za polnjenje proizvodov v t.i. Prizma embalažo (Tetra Pak). Okrog 14 % sredstev je bilo namenjenih za naložbo v preureditev avtomatske linije za polnjenje alkoholov in sirupov na Duplici. Precej sredstev, okrog 16 %, je bilo namenjeno tudi za vlaganja v trg v obliki hladilnikov, senčnikov, paviljonov ipd. Določena sredstva so bila tudi v letu 2003 namenjena za varstvo okolja (stiskalnice za odpadni material, preureditev zajetja hladilne vode) in za izboljšanje delovnih pogojev (klimatizacija proizvodnih prostorov).

4.3.9 Zaposleni in produktivnost dela

V nadaljevanju je v sklopu ocenjevanja kadrovske strukture izdelana natančnejša analiza stanja na področju kadrov, zato na tem mestu navajam le podatek oziroma primerjavo gibanja produktivnosti dela in števila zaposlenih v letih 1998 do 2003 (glej sliko 13).

Slika 13: Primerjava gibanja produktivnosti dela¹¹ in števila zaposlenih v letih 1998 do 2003



Vir: Letna poročila družbe Fructal za obdobje 1998–2003

¹¹ Prihodki so izraženi v stalnih cenah.

5. CELOVITA OCENA PODJETJA FRUCTAL Z UPORABO SWOT-ANALIZE

Osnovno izhodišče oziroma bistvo celovite ocene podjetja je analiza preteklih in sedanjih stanj ter podatkov in informacij, ki se nanašajo na možno prihodnost. Za ta namen so na voljo nekatere metode, ki so sicer vsaka po svoje uporabne, obenem ima pa vsaka od njih tudi določene pomanjkljivosti.

Sam sem se odločil, da uporabim klasično t.i. SWOT-analizo ter nato poizkušam iz dobljenih rezultatov izluščiti bistvena izhodišča za oblikovanje celovite strategije podjetja.

SWOT-analiza lahko vodstvenim delavcem oziroma oblikovalcem strategije podjetja služi kot koristen pripomoček pri preučevanju sposobnosti in možnosti razvoja njihovega podjetja v okolju.

Celovita ocena prednosti in slabosti ter možnosti in nevarnosti ima nedvomno še druge prednosti:

- izvedljiva je s subjektivnim ocenjevanjem;
- vzporedno lahko izvajamo tudi druge prijeme, ki so usmerjeni ožje in omogočajo podrobnejšo analizo posameznih struktur;
- pri izvajanju analize lahko poleg najvišjih vodstvenih delavcev sodeluje poljubno število sodelavcev z nižjih nivojev;
- zajema vsa funkcionalna področja podjetja;
- pri izvajanju analize si pomagamo s preglednicami, ki lahko že brez podrobnejšega razčlenjevanja dajejo smernice za iskanje rešitev problemskih stanj.

5.1 Ocena nivoja in tendenc poslovne uspešnosti podjetja

Preden začnemo z analizo posameznih podstruktur podjetja, je smiselno narediti kratko oceno uspešnosti poslovanja podjetja v preteklih letih, pri čemer sem za splošno oceno delovanja podjetja sem naredil analizo donosnosti in gospodarnosti. V ta namen sem uporabil ključne poslovne informacije iz let 2000, 2001, 2002 in 2003. Kot izhodišče so uporabljeni podatki iz izkazov stanja in uspeha podjetja Fructal v omenjenem obdobju, ki so prikazani v tabelah 52 in 53, za primerjavo s povprečjem v panogi pa so vzeti finančni podatki in kazalniki za dejavnost DA 15.320 Proizvodnja sadnih, zelenjavnih sokov, ki sem jih dobil na spletni strani GV-iN (Gospodarski vestnik).

Za podjetje Fructal sem uporabil podatke, ki izhajajo iz računovodskih izkazov matičnega podjetja, kar pomeni, da v izkazovanje niso vključeni rezultati odvisnih družb. Razlog za to izbiro je predvsem dejstvo, da je delež odvisnih družb relativno majhen in zato rezultati njihovega poslovanja v zelo majhni meri vplivajo na dosežke matičnega podjetja.

Tabela 52: Primerjava izkazov stanja družbe Fructal v obdobju 2000–2003

v 000 SIT

Kategorije	Leto 2000	Leto 2001	Leto 2002	Leto 2003
Sredstva	13.936.353	14.546.794	17.394.350	17.219.789
A. Stalna sredstva	7.308.863	7.713.596	9.460.878	9.134.809
I. Neopredmetena dolgoročna sredstva	72.123	67.593	56.531	180.626
Dolgoročno odloženi stroški poslovanja	n.p.	n.p.	n.p.	0
Druga neopredmetena dolgoročna sredstva	n.p.	n.p.	n.p.	180.626
II. Opredmetena osnovna sredstva	6.422.543	6.836.626	8.533.811	8.248.946
III. Dolgoročne finančne naložbe	814.197	809.377	870.536	705.237
B. Gibljava sredstva	6.627.490	6.833.198	7.933.472	8.084.980
I. Zaloge	2.747.007	3.088.948	3.597.183	3.777.893
II. Poslovne terjatve	3.283.359	3.377.837	4.109.465	4.072.869
Dolgoročne poslovne terjatve	33.641	28.263	52.702	747
Kratkoročne poslovne terjatve	3.249.718	3.349.574	4.056.763	4.072.122
III. Kratkoročne finančne naložbe	360.892	79.522	49.501	48.703
IV. Dobroimetja pri bankah, čeki in gotovina	236.232	286.509	177.323	185.515
C. Aktivne časovne razmejitev	0	382	0	0
Zunajbilančna sredstva	5.237.348	5.301.237	n.p.	5.445.345
Obveznosti do virov sredstev	13.936.353	14.546.794	17.394.350	17.219.789
A. Kapital	8.247.424	9.585.346	10.470.241	10.598.306
I. Vpoklicani kapital	n.p.	n.p.	2.505.613	2.505.613
Osnovni kapital	n.p.	n.p.	2.505.613	0
Nevpoklicani kapital (kot odbitna postavka)	n.p.	n.p.	n.p.	0
II. Kapitalske rezerve	n.p.	n.p.	n.p.	0
III. Rezerve iz dobička	n.p.	n.p.	n.p.	3.180.209
IV. Preneseni čisti poslovni izid	n.p.	n.p.	n.p.	850.806
V. Čisti poslovni izid poslovnega leta	n.p.	n.p.	n.p.	220.429
VI. Prevrednotovalni popravki kapitala	n.p.	n.p.	n.p.	3.841.249
B. Rezervacije	481.754	373.209	230.110	218.818
C. Finančne in poslovne obveznosti	4.924.031	4.182.982	6.280.436	6.086.993
Dolgoročne finančne in poslovne obveznosti	842.287	591.274	986.467	804.772
Kratkoročne finančne in poslovne obveznosti	4.081.744	3.591.708	5.293.969	5.282.221
D. Pasivne časovne razmejitev	283.144	405.257	413.563	315.672
Zunajbilančne obveznosti	5.237.348	5.301.237	n.p.	5.445.345

Vir: Izkazi stanja družbe Fructal za obdobje 2000–2003

Tabela 53: Primerjava izkazov uspeha družbe Fructal v obdobju 2000–2003

v 000 SIT

Kategorije	Leto 2000	Leto 2001	Leto 2002	Leto 2003
1. Čisti prihodki od prodaje	13.319.517	16.752.002	18.920.902	18.577.194
2. Sprememba vrednosti zalog proizvodov	162.208	-98.814	0	24.293
3. Usredstveni lastni proizvodi in lastne storitve	3.893	1.836	0	0
4. Drugi poslovni prihodki	260.433	202.586	265.073	4.427
Kosmati donos od poslovanja	13.746.051	16.857.610	19.185.975	18.605.914
5. Stroški blaga, materiala in storitev	9.636.699	11.816.508	14.040.968	13.678.966
Nabavna vrednost prodanega blaga in materiala	8.359.633	10.171.418	11.865.040	11.589.128
Stroški storitev	1.277.066	1.645.090	2.175.928	2.089.838
6. Stroški dela	2.230.838	2.386.436	2.783.607	2.847.982
Stroški plač	1.762.127	1.871.133	2.006.157	2.028.517
Mesečni stroški plač	146.844	155.928	n.p.	169.043
Stroški socialnih zavarovanj	333.820	361.986	n.p.	n.p.
Stroški pokojninskih zavarovanj	n.p.	n.p.	n.p.	0
Stroški drugih zavarovanj	n.p.	n.p.	n.p.	492.796
Drugi stroški dela	134.891	153.317	n.p.	326.669
7. Odpisi vrednosti	835.481	1.101.159	1.277.253	1.347.370
Amortizacija in prevrednotovalni	n.p.	n.p.	1.086.636	1.300.245

(nadaljevanje tabele 53)

v 000 SIT

Kategorije	Leto 2000	Leto 2001	Leto 2002	Leto 2003
Prevrednotovalni poslovni odhodki	81.998	215.507	190.617	47.125
8. Drugi poslovni odhodki	89.350	156.865	79.715	108.524
Poslovni prihodki	13.583.843	16.956.424	19.185.975	18.581.621
Poslovni odhodki	12.792.368	15.460.968	18.181.543	17.982.842
Poslovni izid iz poslovanja	791.475	1.495.456	1.004.432	598.779
Poslovni izid iz poslovanja (EBIT)	953.683	1.396.642	1.004.432	623.072
9. Finančni prihodki iz deležev	20.751	53.689	13.649	13.079
10. Finančni prihodki iz dolgoročnih terjatev	n.p.	n.p.	0	15.539
11. Finančni prihodki iz kratkoročnih terjatev	n.p.	n.p.	264.706	155.151
12. Prevrednotovalni finančni odhodki	n.p.	n.p.	0	82.015
13. Finančni odhodki za obresti in iz drugih obveznosti	n.p.	n.p.	339.047	313.343
Finančni prihodki	343.416	223.703	278.355	183.769
Finančni odhodki	740.367	583.386	339.047	395.358
Čisti poslovni izid iz rednega delovanja	556.732	1.036.959	943.740	411.483
14. Davek iz dobička iz rednega delovanja	n.p.	n.p.	0	0
Izredni prihodki	n.p.	n.p.	57.464	53.498
Izredni odhodki	0	0	741	34
Poslovni izid zunaj rednega delovanja	0	0	56.723	53.464
15. Davek iz dobička zunaj rednega delovanja	80.193	178.124	0	0
Celotni prihodki	14.089.467	17.081.313	19.521.794	18.843.181
Celotni odhodki	13.532.735	16.044.354	18.521.331	18.378.234
Celotni poslovni izid	556.732	1.036.959	1.000.463	464.947
16. Drugi davki	n.p.	n.p.	0	24.090
17. Davki skupaj	80.193	178.124	0	24.090
Čisti poslovni izid obračunskega obdobja	476.539	858.835	1.000.463	440.857

Vir: Izkazi uspeha družbe Fructal za obdobje 2000–2003

5.1.1 Analiza donosnosti podjetja

Pri analizi donosnosti podjetja je zanimiva predvsem donosnost oziroma rentabilnost prihodkov, sredstev in kapitala. V tabeli 54 so prikazani kazalniki donosnosti za podjetje Fructal v obdobju 2000–2003 in v skrajno desnem stolpcu primerjava kazalnikov Fructala in dejavnosti DA 15.320 Proizvodnja sadnih, zelenjavnih sokov, pod katero je registriranih 12 podjetij.

Tabela 54: Vrednost kazalnikov donosnosti podjetja Fructal v obdobju 2000–2003 in primerjava s panogo za leto 2003

v %

Kazalnik	Način izračuna	Leto 2000	Leto 2001	Leto 2002	Leto 2003	Panoga 2003
Koeficient čiste donosnosti sredstev	Čisti dobiček / Povprečno stanje sredstev	3,64	6,03	6,26	2,55	2,65
Koeficient čiste dobičkonosnosti osnovnega kapitala	Čisti dobiček / Povprečno stanje kapitala	6,12	9,63	9,98	4,19	4,27

Vir: Izkazi uspeha in stanja podjetja Fructal za obdobje 2000–2003 in GV-iN – finančni podatki za leto 2003

Na podlagi podatkov iz tabele 54 lahko oblikujemo naslednje ocene glede donosnosti podjetja:

- Koeficient čiste donosnosti sredstev kaže, kako uspešno je bilo poslovanje pri uporabi sredstev. Kaže, koliko čistega dobička oziroma čiste izgube je gospodarska družba ustvarila na vsakih 100 tolarjev obstoječih sredstev ne glede na to, kako so financirana. Gospodarska družba posluje uspešneje, če je vrednost tega kazalnika čim večja. V primerjavi dveh sorodnih podjetij izločimo vpliv strukture financiranja in tako dobimo podatek o dejanski

uspešnosti poslovanja z vloženimi sredstvi. V primeru Fructala je ta kazalnik v obdobju 1999 – 2002 kazal izrazit trend rasti, čemur sledi padec v letu 2003, kar kaže na padec uspešnosti poslovanja.

- Koeficient čiste dobičkonosnosti kapitala je s stališča lastnikov gospodarske družbe najpomembnejši in eden najpogosteje uporabljenih kazalnikov poslovne uspešnosti. Kazalnik pojasnjuje, kako uspešno uporablja poslovodstvo premoženje lastnikov. Pokaže, koliko čistega dobička je gospodarska družba dosegla na vsakih 100 tolarjev vloženega kapitala. Gospodarska družba je poslovno uspešnejša, če je vrednost tega kazalnika čim večja (pozitivna). Vendar pa višja vrednost kazalnika lahko pomeni tudi večje tveganje na račun velikega zadolževanja gospodarske družbe. Gibanje tega kazalnika kaže podoben trend kot kazalnik donosnosti sredstev, kar še dodatno kaže na negativen zasuk v poslovanju podjetja v zadnjem preučevanem letu.

Če strnemo, analiza donosnosti sicer kaže na dokaj uspešno obdobje poslovanja, toda skrb vzbuja izrazito negativen zasuk v letu 2003.

5.1.2 Analiza gospodarnosti podjetja

Namen kazalnikov gospodarnosti je predvsem analiza odnosov med prihodki in odhodki podjetja. Pri obravnavanju gospodarnosti je pomembno razlikovanje med učinkovitostjo in uspešnostjo. Učinkovitost, na eni strani, pomeni delati stvari »prav«, medtem ko uspešnost, na drugi strani, pomeni delati »prave stvari«. (Turk et al., 1996, str. 375)

Na podlagi podatkov iz tabele 55 lahko oblikujemo naslednje ocene glede gospodarnosti podjetja:

- Koeficient celotne gospodarnosti najbolj sintetično odraža gospodarnost poslovanja s prikazom intenzivnosti odmika skupnih prihodkov od skupnih odhodkov. Vrednost kazalnika je primerljiva med gospodarskimi družbami v isti dejavnosti. Gospodarska družba je poslovno uspešnejša, če je vrednost tega kazalnika večja od 1 (kar pomeni, da je na 100 tolarjev skupnih odhodkov dosegla več kot 100 tolarjev skupnih prihodkov) in če hkrati izkazuje čisti dobiček. Vrednost kazalnika je skozi vsa leta relativno konstantna, padec njegove vrednosti v letu 2003 pa kaže na rahlo poslabšanje položaja.
- Pomen koeficienta gospodarnosti poslovanja je primerljiv s kazalnikom celotne gospodarnosti.

Tabela 55: Vrednost kazalnikov gospodarnosti podjetja Fructal v obdobju 2000–2003 in primerjava s panogo za leto 2003

Kazalnik	Način izračuna	Leto 2000	Leto 2001	Leto 2002	Leto 2003	Panoga 2003
Koeficient celotne gospodarnosti	Celotni prihodki / Celotni odhodki	1,04	1,06	1,05	1,03	1,03
Koeficient gospodarnosti poslovanja	Poslovni prihodki / Poslovni odhodki	1,06	1,10	1,06	1,03	1,03

Vir: *Izkazi uspeha podjetja Fructal za obdobje 2000–2003 in GV-iN – finančni podatki za leto 2003*

5.2 Ocenjevanje prednosti in slabosti podjetja po posameznih podstrukturah

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

- podstrukturo proizvodov (proizvodni oziroma prodajni program),
- proizvodno oziroma tehnološko podstrukturo,
- tržno podstrukturo (celotni sklop trženja s tržnimi pozicijami podjetja vred).

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

V nadaljevanju bom poizkušal oceniti prednosti in slabosti naštetih podstruktur v podjetju. Analiza posameznih podstruktur podjetja je izvedena s pomočjo točkovnega ocenjevanja. Za vsako od struktur je izbranih nekaj ključnih dejavnikov, ki so jim, glede na pomen, pripisani ustrezni ponderji. V ta namen je v tabeli 56 pripravljena točkovna lestvica.

Tabela 56: Točkovna lestvica za ocenjevanje podstruktur

Ugotovljena ocena	Izbrano število točk
Zelo slabo	Do 10
Slabo	Nad 10 do 20
Srednje	Nad 20 do 30
Dobro	Nad 30 do 40
Zelo dobro	Nad 40 do 50

S točkovanjem ključnih dejavnikov v območju od 0 do 50 dobimo kvantitativne rezultate po sestavinah, ki pa se dodatno vrednotijo s ponderiranjem oziroma z določanjem pomena (vpliva) na celotno podstrukturo. Seštevek tehtanih točkovnih ocen ključnih dejavnikov predstavlja točkovno oceno podstrukture.

Druga stopnja analize je prevedba skupnih točkovnih ocen nazaj v kvalitativno oceno. V ta namen je izdelana tabela 57.

Tabela 57: Lestvica za prevedbo tehtanih točkovnih ocen podstruktur podjetja v kvalitativne ocene

Tehtane točkovne ocene	Kvalitativne ocene
Do 10	Zelo slabo
Nad 10 do 20	Slabo
Nad 20 do 30	Srednje
Nad 30 do 40	Dobro
Nad 40 do 50	Zelo dobro

Končna kvalitativna ocena nam pokaže morebitno problematičnost posameznih podstruktur ali pa njihovo prednost in opozori na potrebo po izboljšanju stanja oziroma na čem kaže oblikovati prihodnjo strategijo podjetja.

5.2.1 Podstruktura proizvoda

Najboljše izhodišče za preučevanje podstrukture proizvoda je nedvomno pregled programov, ki sestavljajo portfelj proizvodov, prikazan v tabeli 58.

Tabela 58: Pregled asortimana družbe Fructal

Blagovna znamka	Skupina proizvodov	Embalaža	Št. okusov	
Fructal	Sadni sokovi	Steklena 200 ml	3	
		Steklena 1 l	1	
		Kartonska 200 ml in 1 l	3	
	Zelenjavni sokovi	Steklena 0,7 l	2	
		Nektarji	Steklena 200 ml	11
			Steklena 1 l	3
			Kartonska 200 ml in 1 l	9
		Bogate sadne pijače	Steklena 200 ml	2
	Nektarji s funkcionalnimi dodatki	Kartonska 1 l	4	
		Sadni sirupi	Steklena 1 l	9
			Plastična 3 l	3
	Ledeni čaj	Plastična PET 0,5 l in 1,5 l	1	
	Sadni pripravki za mlekarstvo industrijo	Kovinski kontejnerji 200 l in 500 l	Po naročilu	
		Plastični sodi 50 l		
		Bag-in-box embalaža 800 l		
Frutek	Sadni sokovi za otroke	Steklena 125 ml	3	
	Sadni nektarji za otroke	Steklena 125 ml	6	
	Zelenjavno-sadni nektar za otroke	Steklena 125 ml	1	
	Sadno-zeliščni nektar za otroke	Steklena 125 ml	1	
Fruc	Sadne pijače	Plastična PET 0,5 l in 1,5 l	8	
H20	Naravna pitna voda	Plastična PET 0,5 l in 1,5 l	1	
Frutabela	Sadno-žitne rezine	Večslojna folija 22 g, 28 g in 30 g	8	
Matiss	Alkoholni likerji	Steklena 0,7 l	5	
Prior	Visokokvalitetna naravna žganja	Steklena 0,7 l, 0,5 l in 0,03 l	4	
Prešeren	Posebna polnitev visokokv. nar. žganj	Steklena 0,7 l	2	
Vodke koktajl	Naravno aromatizirane vodke	Steklena 0,7 l	4	
Alkoholne pijače	Generična naravna žganja	Steklena 1 l, 0,5 l in 0,2 l	9	
Fando Bibita	Gazirane pijače	Plastična PET 1,5 l	5	
KAOS	Lahkoalkoholne pijače	Steklena 275 ml	3	

Vir: Interni podatki marketinške službe

Podatki v tabeli 58 kažejo, da je asortiman proizvodov podjetja dokaj širok in obenem tudi raznolik, kar ima svoje pozitivne, pa tudi negativne učinke.

Kot pozitivni vidik **širine produktnega portfelja** bi opredelil naslednja dejstva:

- široka paleta specifičnih, tudi zelo zahtevnih znanj in izkušenj, na podlagi katerih je možno z razvojem novih proizvodov slediti porabniškim trendom;
- široko uporabna baza polproizvodov (isti polproizvodi se uporabljajo za izdelavo različnih proizvodov);
- široka baza različnih proizvodov blaži vpliv sprememb oziroma menjav potrošniških trendov na trgih (popularnost določenega okusa – tropski, celinski, dietetični, slastni ...);
- močno razpredena mreža dobaviteljev;
- močno razpredena distribucijska mreža.

Kot negativni vidik pa omenjam predvsem naslednje:

- vzdrževanje širokega asortimana polizdelkov in repromateriala;

- vzdrževanje širokega asortimana proizvodov (poleg diferenciacije po okusih je potrebna tudi diferenciacija po trgih – deklaracije);
- velika zahtevnost planiranja proizvodnje (ob pomembnosti upoštevanja omejenih rokov uporabe proizvodov);
- ekonomska upravičenost malih proizvodnih serij, ki jih zahtevajo nišni proizvodi.

Fructal ima, kar zadeva **kakovost proizvodov**, postavljene izredno visoke standarde oziroma zahteve, predvsem v smislu uporabe čim boljših naravnih surovin. V ta namen je bil skozi zgodovino v podjetju izdelan in stalno dopolnjevan sistem spremljave kakovosti vhodnih surovin, procesov proizvodnje in končnih izdelkov, ki je od leta 1995 tudi uradno certificiran v okviru standarda ISO 9001, z letom 2001 pa še dograjen z zahtevami sistema nadzora varnosti živil HACCP.

Kot vsa druga podjetja iz živilskopredelovalne panoge se tudi Fructal na trgu srečuje z vedno novimi izzivi na področju novih, **trendovskih izdelkov**, posebej v obdobju zadnjih 3–4 let, ko je začela na ključne trge, kjer podjetje prodaja svoje izdelke, prihajati vse močnejša tuja konkurenca. Fructal je bil v preteklosti, v nekdanji Jugoslaviji, gonilna sila v razvoju novih proizvodov in uveljavljanju trendov. To vlogo je podjetje odigralo tudi v obdobju devetdesetih let prejšnjega stoletja, česar pa nikakor ne moremo več trditi za zadnja leta. Delno je vzrok temu dokaj suvereno obvladovanje trgov na območju nekdanje Jugoslavije, kjer preferirajo »klasične« izdelke. Zaradi tega Fructalu v preteklem obdobju ni bilo potrebno oziroma zaradi velike zasedenosti obstoječih proizvodnih kapacitet tudi ni bilo možno posebej aktivno razvijati, proizvajati in tržiti izdelke, ki jih narekujejo novi trendi – manj kalorični izdelki, izdelki z dodanimi funkcionalnimi skupinami¹² idr.

Fructalovi proizvodi so praviloma izdelani iz surovin visoke kakovosti, kar pomeni, da so temu primerne tudi nabavne cene teh materialov. To seveda vpliva na lastno ceno proizvodov in neposredno na samo pozicioniranje izdelkov v višji cenovni razred. **Razmerje med ceno in kakovostjo** večine Fructalovih proizvodov je realno gledano dokaj primerno, vendar postajajo v hudi cenovni borbi s proizvodi drugih proizvajalcev, predvsem v segmentu t.i. generičnih¹³, praviloma kakovostno neprimerljivih »masovnih« izdelkov, proizvodi Fructala in drugih kakovostnih proizvajalcev za večino potrošnikov predragi, na kar predvsem vpliva tudi manjšanje kupne moči. Dodatno težavo in cenovni pritisk v tem segmentu pomeni tudi naraščanje števila tovrstnih proizvodov pod trgovskimi znamkami. Kar zadeva ostale proizvode, ki ne spadajo med t.i. »masovne«, potrošniki blagovnim znamkam Fructala praviloma priznavajo višjo ceno, vendar pa gre tu predvsem za kupce z višjo kupno močjo oziroma potrošnike, ki v prvi vrsti cenijo kakovost, predvsem pa naravnost proizvodov.

Glede zagotavljanja zadovoljivih **stopenj pokritja** se vsi proizvajalci srečujemo z istim problemom. Iz leta v leto se vse bolj povečujejo zahteve trgovcev po nižanju nabavnih cen

¹² Z izrazom funkcionalne skupine so mišljeni vitamini, vlaknine, mineralne snovi, antioksidanti in druge snovi, ki so koristne za človekovo boljše počutje.

¹³ Med generične izdelke štejemo predvsem nektarja iz jabolka in pomaranč v kartonskih pakiranjih Tetra Pak, nekatere gazirane in negazirane brezalkoholne pijače v plastični PET embalaži ter tudi nekatere sadne sirupe.

proizvodov, višanju rabatnih stopenj, zahteve po t.i. zakupih polic, težnje po sprotnem dopolnjevanju zalog in podobne zahteve. Vsi ti ukrepi dodatno obremenjujejo izdelek, kar vodi v občutna zmanjševanja stopenj pokritja stroškov proizvodov in posredno na slabšanje njihove rentabilnosti. Proizvodi, ki se izvažajo, predvsem v države izven Evropske Unije, so dodatno obremenjeni še z raznimi dajatvami, ki jih predpisujejo posamezne države, od carin, prelevmanov, akciz, kar vse pomeni znižanje stopnje pokritja in slabšanje rentabilnosti izdelka.

Osnovni dejavnosti podjetja sta proizvodnja visokokakovostnih sokov, nektarjev in sadnih pijač z višjim sadnim deležem ter proizvodnja sokov, nektarjev in hrane za otroke, ki praviloma vsebujejo dokaj drage vhodne surovine, poleg tega pa morajo biti polnjeni v dovolj kvalitetno embalažo. To že v osnovi kaže na relativno velik **delež stroškov surovin in materialov**, kar je vsekakor ključnega pomena pri oblikovanju prodajne cene izdelka.

Fructalovi izdelki se na vseh trgih srečujejo z vse močnejšo **konkurenco**. Slovenski trg je s tega vidika dokaj odprt in tudi razvit, kar velja tudi za trge ostalih držav Evropske unije, kjer Fructal trži svoje izdelke. Ti trgi so povečini obvladovani z velikimi multinacionalnimi trgovskimi verigami, ki v svojih prodajnih portfeljih praviloma vzdržujejo proizvode pomembnejših evropskih in večine oziroma glavnih domačih proizvajalcev, kar manjšim uvoznikom ranga Fructala zelo zmanjšuje poslovne možnosti. Za države na področju nekdanje Jugoslavije je značilna »poplava« nizkokvalitetnih in hkrati izredno poceni proizvodov, tako domačih, kot tudi tujih, predvsem čeških in madžarskih proizvajalcev, ne moremo pa mimo dejstva, da se na teh področjih uveljavlja tudi nekaj solidnih domačih proizvajalcev - Jamnica in Vočko na Hrvaškem, Vegafruit v BiH, Fresh&Co v Srbiji in Frutti na Kosovu (Interni podatki prodajne službe). Ti predstavljajo s svojimi proizvodi konkurenco Fructalu predvsem na področju sokov, nektarjev in sadnih pijač, medtem ko je naš glavni konkurent v segmentu proizvodov za otroke predvsem avstrijski HiPP. Trenutno zelo pomemben Fructalov trg je tudi Rusija, kjer podjetje trži le otroški program, tako sokove in nektarje, kot tudi otroško hrano. Glavne konkurenta tudi na tem trgu sta avstrijski HiPP in multinacionalna Nestle z blagovno znamko Alete.

Zbirna ocena prednosti in slabosti podstrukture proizvoda je, na osnovi zgoraj navedenih ugotovitev, podana v tabeli 59.

Tabela 59: Ocena prednosti in slabosti podstrukture proizvoda

Kazalnik oziroma sestavina podstrukture	Ocena (točke*)					Ponder	Tehtana ocena
	Zelo dobro (41-50)	Dobro (31-40)	Srednje dobro (21-30)	Slabo (11-20)	Zelo slabo (0-10)		
Širina produktnega programa		X(35)				0,05	1,75
Kakovost proizvodov	X(45)					0,15	6,75
Trendnost izdelkov				X(20)		0,25	5,00
Odnos cena / kakovost		X(35)				0,15	5,25
Stopnja pokritja			X(25)			0,20	5,00
Delež stroškov surovin/materialov				X(15)		0,20	3,00
Konkurenca				X(15)		0,05	0,75
			X			1,00	26,25
Skupna ocena							Srednje dobro

*Gre za razpon točk, iz katerega je možno izdelati točkovno oceno

5.2.2 Tehnološka podstruktura

Splošna ocena tehnološke podstrukture podjetja Fructal, ki bi jo lahko dal na osnovi dokaj dobrega osebnega poznavanja tega dela podjetja in obenem izkušenj ter spoznanj, ki sem jih dobil ob obiskih sorodnih podjetij, je, da je raven tehnologije in bazičnega tehnološkega znanja v podjetju izredno visoka, nedvomno bistveno višja od povprečja panoge.

Kot eden od osnovnih vidikov tehnološke podstrukture je ustreznost **lokacije podjetja**, tako **matičnega** kot tudi **odvisnih družb**. Lokacija matičnega podjetja je dokaj primerna predvsem s stališča odprtosti glavnim nabavnim trgov, ki so predvsem države Evropske unije, kjer je prvenstveno pomembna sosednja Italija. Kar zadeva prodajni vidik, geografska lega ni tako idealna, predvsem če upoštevamo, da so trenutno poleg domačega naši glavni trgi države na območju nekdanje Jugoslavije. Seveda je pri obdelavi teh trgov pomembno izpostaviti ustreznost izbranih lokacij odvisnih družb, torej podjetja Fructal Zagreb, ki ima sedež v glavnem mestu Hrvaške, Eurofruita s sedežem v Sarajevu in podjetja Fruktal Mak s sedežem v bližini Skopja. Postavljeno mrežo odvisnih družb lahko nedvomno ocenimo kot dobro izhodišče, vendar bi bilo za boljše obvladovanje teh trgov potrebno vzpostaviti še najmanj samostojno enoto nekje na področju Srbije, po možnosti v nekdanjem podjetju v Irigu (Vojvodina).

Če se ozrem v zgodovino podjetja, je skozi celotno obdobje razvoja podjetje spremljalo in uvajalo najsodobnejše tehnološke rešitve, ki so zagotavljale najvišjo možno kakovost tako polproizvodov kot tudi končnih proizvodov. Taka poslovna oziroma tehnološka usmeritev je seveda bila in je še vseskozi v kontekstu Fructalovega slogana »v sodelovanju z naravo« in jo lahko na kratko strnemo v pet ključnih izhodišč:

- čim bolj kontrolirana, predvsem pa naravna pridelava sadja in zelenjave;
- kakovostna predelava sadja in zelenjave v polproizvode in njihovo skladiščenje;
- razvijanje in izdelovanje visoko kvalitetnih proizvodov iz sadja in zelenjave;
- uporaba tehnologij polnjenja, ki zagotavljajo mikrobiološko varen proizvod brez uporabe kemičnih sredstev (konzervansov);
- polnjenje proizvodov v najsodobnejše embalaže.

Zaradi bolj plastičnega vpogleda v tehnološko podstrukturo in pregled **kapacitet opreme** bom v nadaljevanju naštel najpomembnejše sklope tehnološko-tehničnega koncepta podjetja, in sicer (Interni podatki tehničnega sektorja):

- zelo zmogljiv in tehnološko dodelan energetski blok;
- hladilnica za skladiščenje polproizvodov;
- 2 liniji za predelavo sadja v kaše – kapaciteta 10.000 kg predelanega sadja / uro;
- linija za predelavo sadja v koncentrat – trenutno ni v pogonu;
- hlajena klet z več kot 400 cisternami s kapaciteto hranjenja okrog 10 milijonov litrov polproizvodov;
- delno avtomatizirana centralna sestava sokov;
- 3 polnilne linije za polnjenje proizvodov v stekleno embalažo s t.i. sistemom vročega polnjenja (1 podobna linija je še v obratu na Duplici pri Kamniku);

- 4 polnilne linije za polnjenje proizvodov v kartonsko embalažo s t.i. sistemom aseptičnega polnjenja (2 podobni liniji sta še v odvisni družbi v Makedoniji);
- polnilna linija za polnjenje v plastično PET-embalažo s t.i. sistemom aseptičnega polnjenja;
- proizvodna linija za izdelavo in polnjenje otroške hrane s t.i. sistemom avtoklaviranja;
- proizvodna linija za izdelavo in pakiranje sadno-žitnih rezin;
- proizvodna linija za izdelavo in t.i. aseptično polnjenje sadnih pripravkov;
- čistilna naprava za mehansko čiščenje in egalizacijo odpadne vode;
- regalno neavtomatizirano skladišče – kapaciteta 15.000 skladiščnih mest;
- organiziran sistem zbiranja in odvoza odpadkov.

Večinoma je našeta tehnološka oprema relativno nova in sodobna ter razen nekaj izjem še dokaj neiztrošena. Poleg tega je ob tem potrebno tudi poudariti, da je proizvodnja skoraj v celoti skladna z vsemi zahtevami t.i. HACCP sistema, tako s stališča ustreznosti izbrane opreme, kot tudi z vidika vodenja in kontrole samih tehnoloških procesov.

S stališča analize **zasedenosti kapacitet** moramo ločiti proizvodne linije, kot so aseptična linija za polnjenje negaziranih sadnih pijač blagovne znamke Fruc v plastenko PET, aseptične linije za polnjenje sokov in nektarjev blagovne znamke Fructal v embalaže Tetra Pak in linija za proizvodnjo in polnjenje otroške hrane, ki so bile v obdobju zadnjih treh let zasedene 70–100 %, in ostale proizvodne linije, katerih zasedenost je okrog 50 % (Interni podatki tehničnega sektorja).

Glede **razpoložljivosti surovin in materialov** je potrebno tu izpostaviti predvsem vidik velikosti in kakovosti surovinske baze, to pomeni sadja, ki je na voljo v Sloveniji oziroma neposredni okolici, in obenem vidik usposobljenosti ter smotnosti izvajanja primarne dejavnosti, to je predelave sadja v polproizvode. Kot sem že nakazal v točki 4.2.1.1, je surovinska baza, ki je na voljo v Sloveniji, dokaj skromna in hkrati omejena le na nekatere vrste sadja – predvsem breskev za kašo in v določeno meri jabolka za bistri sok. Obenem pa zaradi neusklajenega delovanja države in dosedanjih predelovalcev pri razvoju oziroma vsaj vzdrževanju te dejavnosti tudi proizvodne kapacitete niso dovolj razvite za smotno obvladovanje te dejavnosti. Zaradi teh dejstev smo, vsaj kar zadeva razpoložljivost surovin, proizvajalci končnih proizvodov na bazi sadja odvisni od uvoženih polproizvodov, in sicer iz Italije, Španije, Poljske in drugih držav, kjer se s to dejavnostjo ukvarjajo bolj načrtno. Tudi kar zadeva ostale materiale, predvsem ključne pakirne materiale, je podjetje v nekaterih primerih s specifično tehnologijo vezano na določene dobavitelje, npr. na Tetra Pak¹⁴ s pakirno folijo, kar dejansko zelo zmanjšuje našo pogajalsko moč pri doseganju najugodnejših nabavnih pogojev.

Z vidika **razpoložljivosti** ustrezno izobražene **delovne sile** se je podjetje v preteklem obdobju srečevalo z določenimi težavami, predvsem zaradi pomanjkanja kakovostnega tehničnega kadra, kar je ob vse intenzivnejši modernizaciji in avtomatizaciji proizvodnje občasno povzročalo

¹⁴ Multinacionalna Tetra Pak izvaja in popolnoma nadzoruje tako proizvodnjo in prodajo strojne opreme, kot tudi izdelavo in prodajo pakirnih materialov, ki se lahko uporabljajo na teh strojih.

določene operativne težave. Predvsem je pri tem potrebno izpostaviti dokaj veliko nepripravljenost tehničnega kadra za delo v pogojih živilske proizvodnje, ki zahtevajo stalno vzdrževanje visokega nivoja čistoče. Ta težava je v zadnjem obdobju, zaradi večjega splošnega pomanjkanja delovnih mest, pa tudi zaradi zelo izboljšanih delovnih pogojev, prisotna v veliko manjši meri.

Zbirna ocena prednosti in slabosti tehnološke podstrukture je, na osnovi zgoraj navedenih ugotovitev, podana v tabeli 60.

Tabela 60: Ocena prednosti in slabosti tehnološke podstrukture

Kazalnik oziroma sestavina podstrukture	Ocena (točke*)					Ponder	Tehtana ocena
	Zelo dobro (41-50)	Dobro (31-40)	Srednje dobro (21-30)	Slabo (11-20)	Zelo slabo (0-10)		
Lokacija tovarne			X(25)			0,10	2,50
Število in lociranost odvisnih družb				X(20)		0,10	2,00
Kapaciteta opreme			X(25)			0,15	3,75
Starost in iztrošenost opreme		X(35)				0,15	5,25
Stopnja izkoriščenosti opreme			X(25)			0,15	3,75
Razpoložljivost surovin in materialov				X(20)		0,20	4,00
Kakovost razpoložljive delovne sile			X(25)			0,15	3,75
			X			1,00	25,00
Skupna ocena							Srednje dobro

*Gre za razpon točk, iz katerega je možno izdelati točkovno oceno

5.2.3 Tržna podstruktura

Fructal je bil praktično celotno obdobje obstoja nekdanje Jugoslavije v tej državi vodilni proizvajalec sokov in drugih izdelkov na osnovi sadja. Obenem je bila nekdanja država oziroma so bile republike nekdanje Jugoslavije tudi glavni vir sadnih surovin podjetja. V te namene je podjetje na področju Srbije ter Bosne in Hercegovine postavilo dva dokaj velika obrata za predelavo sadja, vlagalo pa je tudi v obnovo in razširitev nasadov. Zaradi vseh teh dejstev je bil Fructal do leta 1991 neločljivo povezan s skupno državo, ki je bila seveda tudi glavno tržišče za proizvode podjetja. Z osamosvojitvijo Slovenije, razpadom Jugoslavije in obenem nastankom izredno nevarnega vojnega področja se je dotodaj dokaj dobro obvladovani trg podjetja izredno zmanjšal oziroma je skoraj izgubil.

Leti 1991 in 1992 sta bili za podjetje prelomni, saj se je bilo treba hitro in učinkovito usmeriti na druge trge. Tržne aktivnosti so bile po eni strani izrazito usmerjene v delo na domačem trgu, po drugi strani pa na intenzivno osvajanje trgov držav, nastalih na področju nekdanje Sovjetske zveze, predvsem Rusije, ki je bila določeno obdobje, do leta 1999, glavni izvozni trg. Obenem se je sicer izvajala tudi obdelava češkega in slovaškega trga, nekaterih zahodnoevropskih trgov, predvsem Italije, ter nekaterih drugih oddaljenejših trgov, vendar so bile aktivnosti dokaj ekstenzivne in temu primerni so bili tudi rezultati poslovanja.

Z umirjanjem vojnih razmer na področju nekdanje Jugoslavije se je poslovanje podjetja izrazito preusmerilo na trge tega območja, predvsem v Bosno in Hercegovino, v nekaj manjši meri pa na Hrvaško ter Srbijo in Črno goro. Posebej ugodno so na poslovanje na teh trgih vplivali bilateralni

sporazumi med Slovenijo in temi državami, ki so predpisovali razmeroma nizke carinske stopnje, kar je seveda omogočalo doseganje relativno konkurenčnih prodajnih cen proizvodov in ob dokaj šibki domači konkurenci tudi doseganje razmeroma dobrih prodajnih rezultatov.

V tabeli 61 so prikazani podatki o količinski prodaji po posameznih trgih v obdobju 2000–2003, slika 14 v nadaljevanju pa prikazuje gibanje količinske prodaje po glavnih trgih.

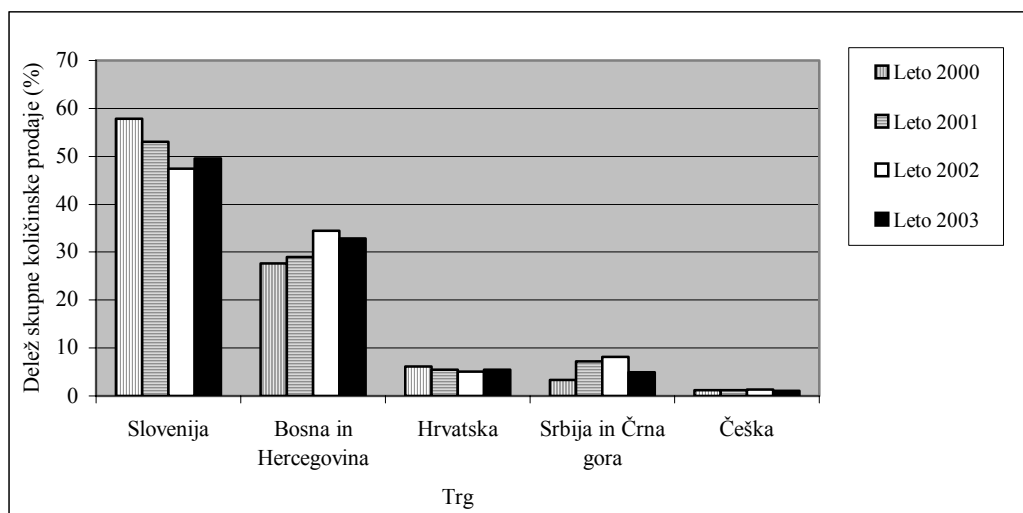
Tabela 61: Pregled deleža količinske prodaje po trgih – obdobje 2000 do 2003

Trg	Leto 2000	Leto 2001	Leto 2002	Leto 2003	v %
Slovenija	57,8	53,1	47,4	49,5	
Bosna in Hercegovina	27,7	29,0	34,5	32,8	
Hrvaška	6,2	5,5	5,1	5,5	
Srbija in Črna gora	3,3	7,2	8,1	4,9	
Češka	1,2	1,2	1,3	1,1	
Ruska federacija	0,9	0,9	0,9	1,1	
Slovaška	0,7	0,6	0,5	0,3	
Italija	0,6	0,5	0,5	0,7	
Francija	0,4	0,6	0,4	0,3	
Kanada	0,3	0,3	0,2	0,2	
Makedonija	0,2	0,2	0,2	0,2	
Velika Britanija	0,2	0,3	0,4	0,3	
Švedska	0,2	0,2	0,2	0,2	
Ostale države	0,3	0,4	0,3	2,9*	
	100,0	100,0	100,0	100,0	

* največji del predstavlja Kosovo

Vir: Interni podatki prodajne službe

Slika 14: Gibanje deleža količinske prodaje po glavnih trgih – obdobje 2000 do 2003



Vir: Interni podatki prodajne službe

Za popolnejšo oziroma jasnejšo sliko pomembnosti posameznih trgov je potrebno seveda analizirati tudi vrednostni vidik prodaje. Zato so v tabeli 62 prikazani podatki o vrednostni prodaji po posameznih trgih v obdobju 2000–2003, slika 15 v nadaljevanju pa prikazuje gibanje vrednostne prodaje po glavnih trgih.

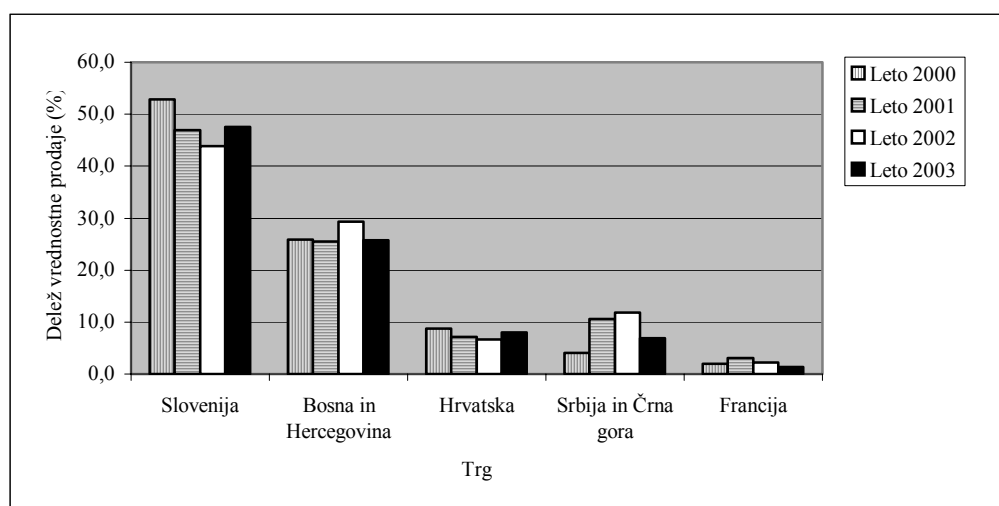
Tabela 62: Pregled deleža vrednostne prodaje po trgih – obdobje 2000 do 2003

Trg	Leto 2000	Leto 2001	Leto 2002	Leto 2003
Slovenija	52,9	47,0	43,9	47,5
Bosna in Hercegovina	25,9	25,5	29,3	25,8
Hrvaška	8,7	7,2	6,6	8,0
Srbija in Črna gora	4,1	10,6	11,8	6,9
Francija	2,0	3,1	2,2	1,4
Ruska federacija	2,0	2,1	2,0	2,2
Češka	1,3	1,3	1,3	1,2
Slovaška	0,7	0,6	0,4	0,3
Italija	0,6	0,5	0,5	0,8
Kanada	0,6	0,5	0,2	0,3
Makedonija	0,4	0,5	0,5	0,6
Velika Britanija	0,2	0,4	0,4	0,3
Švedska	0,2	0,2	0,2	0,2
Ostale države	0,4	0,5	0,7	4,5*
	100,0	100,0	100,0	100,0

* največji del predstavlja Kosovo

Vir: Interni podatki prodajne službe

Slika 15: Gibanje deleža vrednostne prodaje po glavnih trgih – obdobje 2000 do 2003



Vir: Interni podatki prodajne službe

Če primerjamo podatke količinske in vrednostne prodaje po posameznih državah v obdobju 2000 do 2003, ki so prikazani v tabelah 61 in 62, je opazna razlika v razmerju količina/vrednost med posameznimi trgi, pogojena predvsem s strukturo proizvodov, ki se na določenem trgu prodajajo. Tako lahko ocenimo, da so trgi Hrvaške, Srbije in Črne gore, Ruske federacije in Francije glede na količinski delež prodanih proizvodov v obravnavanem obdobju prinašali sorazmerno velik del prihodkov. To predvsem kaže, da so se v teh državah prodajali dražji proizvodi, zaradi česar pa te trge ne moremo smatrati tudi kot bolj dobičkonosne.

Kot nadgradnja kumulativnih količinskih in vrednostnih podatkov o prodaji na posameznih trgih je, ravno zaradi relativne pomembnosti omenjenega razmerja količina/vrednost, smiselna primerjava deležev vrednostne prodaje posameznih skupin proizvodov na posameznih trgih. V tabelah 63, 64, 65 in 66 so prikazani prodajni deleži ključnih skupin proizvodov po trenutno najpomembnejših trgih podjetja.

Tabela 63: Deleži ključnih skupin proizvodov v vrednosti prodaje na trgu Slovenije v obdobju 2000–2003

Skupina proizvodov	Delež v letu 2000	Delež v letu 2001	Delež v letu 2002	Delež v letu 2003
Steklenica 200 ml	4,4	5,7	7,7	9,3
Brik ¹⁵ 200 ml	7,0	6,5	6,2	6,3
Brik 1 l	36,0	29,2	26,5	27,3
Steklenica 1 l	6,4	5,2	4,7	4,1
Aseptika ¹⁶ 0,5 l	3,1	6,4	6,0	6,3
Aseptika 1,5 l	16,1	24,9	27,5	25,9
Gazirane pijače 1.5 l	5,7	3,8	2,9	2,7
Alkoholne pijače	8,3	7,4	6,4	5,5
Ostali programi	13,0	10,9	12,1	12,6

Vir: Interni podatki prodajne službe

Tabela 64: Deleži ključnih skupin proizvodov v vrednosti prodaje na trgu Hrvaške v obdobju 2000–2003

Skupina proizvodov	Delež v letu 2000	Delež v letu 2001	Delež v letu 2002	Delež v letu 2003
Frutek sok 125 ml	12,5	12,7	12,7	13,2
Steklenica 200 ml	39,3	30,3	24,5	24,1
Brik 200 ml	4,2	6,0	5,3	4,4
Brik 1 l	13,5	14,4	12,7	11,5
Frutek otroška hrana	7,4	8,6	10,5	11,1
Sadne baze, želeji	2,2	1,4	1,1	3,5
Sirupi	13,6	17,7	22,9	21,0
Alkoholne pijače	4,7	4,5	4,7	5,5
Ostali programi	2,6	4,4	5,6	5,7

Vir: Interni podatki prodajne službe

Tabela 65: Deleži ključnih skupin proizvodov v vrednosti prodaje na trgu Bosne in Hercegovine v obdobju 2000–2003

Skupina proizvodov	Delež v letu 2000	Delež v letu 2001	Delež v letu 2002	Delež v letu 2003
Frutek sok 125 ml	6,0	5,4	4,0	5,4
Steklenica 200 ml	36,6	33,0	27,3	24,3
Brik 200 ml	4,7	7,5	9,1	12,6
Brik 1 l	42,9	36,5	32,6	33,3
Aseptika 1,5 l	2,4	8,1	12,9	19,2
Frutek otroška hrana	2,5	2,2	1,8	2,5
Sirupi	3,8	8,7	12,8	6,7
Alkoholne pijače	2,0	1,8	2,6	1,3

Vir: Interni podatki prodajne službe

Tabela 66: Deleži ključnih skupin proizvodov v vrednosti prodaje na trgu Srbije in Črne gore v obdobju 2000–2003

Skupina proizvodov	Delež v letu 2000	Delež v letu 2001	Delež v letu 2002	Delež v letu 2003
Frutek sok 125 ml	10,3	3,2	4,4	8,6
Steklenica 200 ml	24,7	58,0	60,1	28,6
Brik 200 ml	4,1	0,9	0,9	1,1
Prizma ¹⁷ 0.33 l	11,0	2,8	1,2	0,0
Brik 1 l	20,8	10,6	9,6	7,7
Aseptika 1,5 l	0,0	0,2	0,6	0,9
Frutek otroška hrana	10,8	7,2	6,5	9,7
Sirupi	17,2	17,2	20,3	44,7

Vir: Interni podatki prodajne službe

¹⁵ Z izrazom Brik je mišljeno pakiranje v kartonsko embalažo Tetra Pak – sokovi, nektarji in negazirane sadne pijače.

¹⁶ Z izrazom Aseptika je mišljeno pakiranje v plastično PET-embalažo – negazirane sadne pijače, ledeni čaj, voda.

¹⁷ Z izrazom Prizma je mišljeno pakiranje v kartonsko embalažo Tetra Pak

V tabelah 63–66 prikazani podatki kažejo, da se deleži prodaje posameznih programov med leti bolj ali manj spreminjajo, kar je odvisno tako od sprememb povpraševanja na trgih, kot tudi od faktorjev znotraj podjetja, npr. zasedenosti kapacitet, politike pospeševanja prodaje bolj donosnih proizvodov ipd.

Prikazani deleži nedvomno veliko povedo o pretekli pomembnosti posameznih trgov in obenem o strukturi prodaje na teh trgih. Izraz pretekla pomembnost je uporabljen namenoma, ker so vsa našeta dejstva postala z vstopom Slovenije v Evropsko unijo zelo omejeno uporabna kot izhodišče za izdelavo ocen o prihodnjem obnašanju teh trgov, to pa predvsem zaradi naslednjih dejstev:

- opaznega padanja kupne moči prebivalstva na nekaterih trenutno ključnih trgih podjetja – na Hrvaškem, v Bosni in Hercegovini ter Srbiji in Črni gori;
- izrednega razmaha domače konkurence na trgih držav, nastalih na območju nekdanje Jugoslavije;
- večjih uvoznih obremenitev za proizvode iz Evropske Unije.

Vsa omenjena dejstva celotno dosedanje poslovno realnost zelo spremenijo in od Fructala zahtevajo precej drugačen pristop do trgov JV Evrope obenem pa tudi do ostalih trgov, ki so bili dosedaj le »rezervni«.

V ta namen v tabelah 67, 68, 69 in 70 navajam trenutno organizacijo in način prodaje ter marketinške dejavnosti na posameznem trgu (povzeto po Internih podatkih prodajne službe), ki naj bodo osnova za razpoznavanje ključnih šibkih točk obdelave vsakega trga posebej.

Tabela 67: Organizacija in način prodaje Fructala na trgu Slovenije

Trg	Organizacija (ključni subjekti poslovanja)	Način obdelave trga (prodaja, marketing)	Ključne šibke točke obdelave trga
Slovenija	- direktor prodaje Slovenija - dve področni vodji, dve vodji ključnih kupcev ter lastna mreža prodajnih zastopnikov za trgovino - skupna mreža zastopnikov za gostinstvo s Pivovarno Union	<u>Prodaja</u> v trgovini je organizirana preko dveh področnih vodij in njim podrejenih zastopnikov za posamezna območja ter dveh vodij ključnih kupcev, ki sta zadolžena za večje trgovske verige. Prodaja gostinstvu poteka prek skupne mreže zastopnikov Pivovarne Union in Fructala, ki je bila oblikovana v smislu doseganja sinergije v tem segmentu prodaje. <u>Marketing</u> je v domeni službe marketinga, ki oblikuje in vodi marketinške aktivnosti.	Na področju obdelave trgovine ni posebnih problemov, nastajajo pa ti v segmentu gostinstva, in sicer izključno zaradi razlik v načinu obdelave trga, ki ga zahtevajo izdelki Pivovarne Union, predvsem pivo, oziroma proizvodi Fructala.

Tabela 68: Organizacija in način prodaje Fructala na trgu držav, nastalih na področju nekdanje Jugoslavije

Trg	Organizacija (ključni subjekti poslovanja)	Način obdelave trga (prodaja, marketing)	Ključne šibke točke obdelave trga
<p>Hrvaška</p>	<p>- v Fructalu komercialist, zadolžen za trg</p> <p>- lastno trgovsko podjetje Fructal Zagreb, d.o.o. – odvisna družba v 100 % lasti Fructala (poslovni prostori in skladišče)</p>	<p><u>Prodaja</u> je od letošnjega leta (2004) organizirana prek 4 področnih vodij in njim podrejenih zastopnikov za posamezna območja ter dveh vodij ključnih kupcev, ki sta zadolžena za večje trgovske verige.</p> <p><u>Marketing</u> je v domeni matičnega podjetja, ki promocijske akcije organizira ali direktno ali preko hrvaških oglaševalskih agencij v sodelovanju z odvisnim podjetjem.</p>	<p>Princip nove organizacije prodaje se kaže kot dober, problem pa je predvsem premajhno število zastopnikov, kar je še posebej problematično v času turistične sezone. Kar zadeva marketinško obdelavo trga, pa bi bilo nedvomno nujno bolj lokalno usmerjeno trženje, predvsem zaradi zelo različne razvitosti pokrajin in s tem razlik v kupni moči.</p>
<p>Bosna in Hercegovina</p>	<p>- v Fructalu komercialist, zadolžen za trg</p> <p>- lastno trgovsko podjetje Eurofruit d.o.o. – odvisna družba v 100 % lasti Fructala (poslovni prostori in skladišče)</p> <p>- več pooblaščenih uvoznikov</p>	<p><u>Prodajo</u> izvajajo prodajne mreže pooblaščenih uvoznikov, ki pokrivajo posamezne dele Bosne in Hercegovine.</p> <p><u>Marketing</u> je v domeni matičnega podjetja, ki promocijske akcije organizira prek podjetja Eurofruit s pomočjo tamkajšnjih oglaševalskih agencij.</p>	<p>Princip prodaje je prilagojen razdrobljenosti trga in se je v preteklosti pokazal kot uspešen, vendar bo zaradi velikih sprememb v pogojih poslovanja, ki so nastale z vstopom Slovenije v EU, potrebno izvesti določene bolj konkretne organizacijske spremembe.</p>
<p>Srbija</p>	<p>- v Fructalu komercialist, zadolžen za trg – vodi še trge Črne gore, Kosova, Makedonije, Albanije, Romunije in Bolgarije</p> <p>- dva pooblaščenca uvoznika od tega eden že uveljavljen, drugi pa šele začel s sodelovanjem</p>	<p><u>Prodajo</u> izvajata prodajni mreži dveh pooblaščenih uvoznikov, ki pokrivata večji del področja Srbije.</p> <p><u>Marketing</u> je v domeni matičnega podjetja, ki promocijske akcije organizira ali direktno ali prek srbskih oglaševalskih agencij.</p>	<p>Princip prodaje je bil do leta 2000 zadovoljiv, s končanjem vojne pa se kaže velika potreba po konkretizaciji poslovanja s to državo, predvsem potreba po postavitvi svojega predstavništva oziroma podjetja in vzpostavitvi tesnejših poslovnih vezi. Marketinška obdelava trga je zelo skromna in kot taka premalo učinkovita.</p>
<p>Črna gora</p>	<p>- v Fructalu komercialist, zadolžen za trg – vodi še trge Srbije, Kosova, Makedonije, Albanije, Romunije in Bolgarije</p> <p>- trije pooblašчени uvozniki</p>	<p><u>Prodajo</u> izvajajo prodajne mreže pooblaščenih uvoznikov.</p> <p><u>Marketing</u> je v domeni matičnega podjetja, ki promocijske akcije organizira direktno ali prek črnogorskih oglaševalskih agencij.</p>	<p>Podobna situacija kot v Srbiji.</p>
<p>Kosovo</p>	<p>- v Fructalu komercialist, zadolžen za trg – vodi še trge Srbije in Črne gore, Makedonije, Albanije, Romunije in Bolgarije</p> <p>- en pooblaščenca uvoznik</p>	<p><u>Prodajo</u> izvaja prodajna mreža pooblaščenega uvoznika.</p> <p><u>Marketing</u> je v domeni matičnega podjetja, ki marketinške aktivnosti izvaja direktno oziroma prek pooblaščenega uvoznika.</p>	<p>Podobna situacija kot v Srbiji in Črni gori</p>

(nadaljevanje tabele 68)

Trg	Organizacija (ključni subjekti poslovanja)	Način obdelave trga (prodaja, marketing)	Ključne šibke točke obdelave trga
Makedonija	<p>- v Fructalu komercialist, zadolžen za trg – vodi še trge Srbije in Črne gore, Kosova ter Albanije, Romunije in Bolgarije</p> <p>- proizvodno-trgovsko podjetje Frukta Mak a.d. – odvisna družba v 90 % lasti Fructala</p> <p>- v Makedoniji komercialist za trge Bolgarije, Romunije ter Albanije</p>	<p><u>Prodajo</u> izvaja odvisna družba preko lastne prodajne mreže. <u>Marketing</u> je sicer usmerjan iz matičnega podjetja, same konkretne aktivnosti pa organizira odvisna družba direktno ali preko makedonskih oglaševalskih agencij.</p>	<p>Pokritost trga je glede na kupno šibkost trga relativno zadovoljiva, je pa pomembna aktivna usmeritev v izvoz iz Makedonije oziroma natančna opredelitev prodajne strategije skupine Fructal.</p>

Tabela 69: Organizacija in način prodaje Fructala na trgih držav Evropske unije

Trg	Organizacija (ključni subjekti poslovanja)	Način obdelave trga (prodaja, marketing)	Ključne šibke točke obdelave trga
Italija	<p>- v Fructalu komercialist, zadolžen za trg – vodi še trge Švice, Francije in Švedske</p> <p>- pooblaščen uvoznik</p>	<p><u>Prodajo</u> izvaja prodajna mreža pooblaščenega uvoznika. <u>Marketing</u> je v domeni pooblaščenega uvoznika v povezavi z marketinško službo Fructala.</p>	<p>Rezultati so glede na trenutne vložke relativno slabi, zato bi bilo potrebno z vseh vidikov preveriti ustreznost organizacije prodaje na tem trgu.</p>
Češka	<p>- v Fructalu komercialist, zadolžen za trg – vodi še trge Slovaške, Avstrije, Madžarske in Malte</p> <p>- ekskluzivni uvoznik</p>	<p><u>Prodajo</u> izvaja prodajna mreža ekskluzivnega uvoznika. <u>Marketing</u> je v domeni ekskluzivnega uvoznika v povezavi z marketinško službo Fructala.</p>	<p>Rezultati so primerni vložnim sredstvom za promocijo in vzpodbujanje prodaje. Za izboljšanje rezultatov potrebno pridobiti dodatnega uvoznika in za trg nameniti konkretna sredstva za promocijo.</p>
Slovaška	<p>- v Fructalu komercialist, zadolžen za trg – vodi še trge Češke, Avstrije, Madžarske in Malte</p> <p>- pooblaščen uvoznik</p>	<p><u>Prodajo</u> izvaja prodajna mreža pooblaščenega uvoznika. <u>Marketing</u> je v domeni pooblaščenega uvoznika v povezavi z marketinško službo Fructala.</p>	<p>Rezultati so zelo slabi in glede na stanje kažejo na smiselnost umika s trga oziroma ekstenzivno obdelavo.</p>
Avstrija	<p>- v Fructalu komercialist, zadolžen za trg – vodi še trge Češke, Slovaške, Madžarske in Malte</p> <p>- pooblaščen uvoznik</p>	<p><u>Prodajo</u> izvaja prodajna mreža pooblaščenega uvoznika. Marketinških vložkov ni.</p>	<p>Rezultati so skromni, vendar primerni vložkom v trg.</p>
Madžarska	<p>- v Fructalu komercialist, zadolžen za trg – vodi še trge Češke, Slovaške, Avstrije in Malte</p> <p>- pooblaščen uvoznik</p>	<p><u>Prodajo</u> izvaja prodajna mreža pooblaščenega uvoznika. Marketinških vložkov ni.</p>	<p>Rezultati so zelo skromni, ker se je obdelava trga začela šele v prvi polovici leta 2004.</p>

(nadaljevanje tabele 69)

Trg	Organizacija (ključni subjekti poslovanja)	Način obdelave trga (prodaja, marketing)	Ključne šibke točke obdelave trga
Švedska	- v Fructalu komercialist, zadolžen za trg - pooblaščen uvoznik	<u>Prodajo</u> izvaja prodajna mreža pooblaščenega uvoznika. <u>Marketing</u> je v domeni pooblaščenega uvoznika v povezavi z marketinško službo Fructala.	Rezultati so zelo slabi in glede na stanje kažejo na smiselnost umika s trga oziroma ekstenzivno obdelavo.
Velika Britanija	- v Fructalu komercialist, zadolžen za trg – vodi še trge Kanade, ZDA in Rusije - pooblaščen uvoznik	<u>Prodajo</u> izvaja prodajna mreža pooblaščenega uvoznika. <u>Marketing</u> je v domeni pooblaščenega uvoznika v povezavi z marketinško službo Fructala.	Rezultati so zelo slabi in glede na stanje kažejo na smiselnost umika s trga oziroma ekstenzivno obdelavo.
Malta	- v Fructalu komercialist, zadolžen za trg – vodi še trge Češke, Slovaške, Avstrije in Madžarske - pooblaščen uvoznik	<u>Prodajo</u> izvaja prodajna mreža pooblaščenega uvoznika. Marketinških vložkov ni.	Rezultati so zelo skromni, ker se je obdelava trga začela šele v letu 2004. Vprašljiva je smiselnost obdelave tega trga.
Francija	- v Fructalu komercialist, zadolžen za trg – vodi še trge Italije, Švedske in Švice	Za kupca v Franciji smo v preteklem obdobju izvajali proizvodnjo sadne rezine za njegovo blagovno znamko, vendar je bil posel v letu 2004 prekinjen. Na tem trgu trenutno ne prodajamo.	

Tabela 70: Organizacija in način prodaje Fructala na trgu držav izven nekdanje Jugoslavije in Evropske unije

Trg	Organizacija (ključni subjekti poslovanja)	Način obdelave trga (prodaja, marketing)	Ključne šibke točke obdelave trga
Ruska federacija	- v Fructalu komercialist zadolžen za trg – vodi še trge Kanade, ZDA in V. Britanije - predstavništvo v Moskvi - pooblaščen uvoznik in distributer	<u>Prodajo</u> izvaja prodajna mreža pooblaščenega uvoznika pod nadzorom predstavnika Fructala. <u>Marketing</u> je v domeni matičnega podjetja, ki marketinške aktivnosti izvaja direktno.	Glede na trenutno strategijo Fructala je prodaja organizirana solidno in dosega temu primerne rezultate.
Albanija Romunija, Bolgarija	- v Fructalu komercialist zadolžen za trg – vodi še trge Srbije, Č. gore, Kosova in Makedonije - v odvisni družbi Fruktal Mak zadolžena komercialista za te trge - v vsaki državi pooblaščen uvoznik	<u>Prodajo</u> izvaja prodajna mreža pooblaščenega uvoznika. <u>Marketing</u> je v domeni Fruktal Maka in uvoznika v povezavi z marketinško službo Fructala.	Obdelava trga se je intenzivneje začela v letu 2004, zato ni še konkretnjših rezultatov.
Ostali trgi (Kanada, ZDA, Švica)	- v Fructalu komercialisti zadolženi za posamezne trge – za Kanado in ZDA zadolžen komercialist, ki vodi še trga Rusije in V. Britanije, Švica pa komercialist, ki vodi trg Italije, Francije in Švedske - v vsaki državi pooblaščen uvoznik	<u>Prodajo</u> izvaja prodajna mreža pooblaščenega uvoznika. <u>Marketing</u> je v domeni pooblaščenega uvoznika v povezavi z marketinško službo Fructala.	Rezultati so slabi in glede na stanje kažejo na smiselnost umika s trgov oziroma ekstenzivno obdelavo.

Kot prikazujejo tabele 68, 69 in 70 je podjetje zelo izvozno usmerjeno, vendar je glede na dejstvo, da je glavni del izvoza realiziran v samo šestih državah in da so realne možnosti povečanja tržnih deležev v ostalih državah minimalne, zelo smiselno ovrednotiti perspektivnost slednjih trgov in jih, v kolikor to pokaže celovita analiza posameznega trga, ukiniti oziroma začeti ekstenzivno obdelovati.

V tabelah 68–70 sem jasno nakazal, na katerih trgih bi bilo smiselno prekiniti s poslovanjem, zato se mi zdi smiselno narediti oceno prednosti in slabosti tržne podstrukture zgolj za, po mojem mnenju, najbolj perspektivne trge podjetja, kar pomeni Slovenijo, Hrvaško, BiH, SČG, Makedonijo, Italijo, Češko in Rusijo.

Organizacijo prodaje v **Sloveniji** lahko ocenimo kot razmeroma učinkovito predvsem v segmentu trgovine, česar pa ne moremo trditi za področje gostinstva. Skupna mreža zastopnikov Fructala in Pivovarne Union, ki je začela funkcionirati v letu 2003, namreč ni pokazala zelenih rezultatov, kar pa po mojem mnenju ni posledica slabo zamišljene organizacije, temveč predvsem pomanjkljivega in nedoslednega vodenja službe ter pomanjkanja znanja glede načina pristopa k skupnemu trženju programov obeh podjetij.

Organizacija prodaje na trgu **Hrvaške**, ki jo izvaja odvisna družba Fructal Zagreb, je bila v začetku leta 2004, zaradi relativno slabih poslovnih rezultatov v preteklem obdobju, precej spremenjena v smislu vzpostavitve podobne prodajne mreže, kot je oblikovana na slovenskem trgu. Aktualni prodajni rezultati sicer ne kažejo bistvenega izboljšanja, vendar je vzrok temu v veliki meri poslabšanje pogojev poslovanja med Slovenijo in Hrvaško ob vstopu naše države v Evropsko unijo. Poleg tega pa se je ob postavitvi bolj natančno definirane organizacije pojavil problem pomanjkanja kvalitetnih kadrov na področju trženja, tako v segmentu trgovine kot tudi gostinstva, kar dodatno otežuje doseganje zelenih prodajnih rezultatov.

Trg oziroma trge **BiH** smo v obdobju po umiritvi vojnih razmer, zaradi njihove specifičnosti in predvsem tveganosti, obdelovali prek velikega števila uvoznikov in distributerjev, kar je bila v preteklem obdobju dejansko najboljša rešitev. Vzroki za dobre prodajne rezultate so bili neprisotnost konkurence, uveljavljenost in poznanost blagovnih znamk Fructala, razmeroma dobra kupna moč prebivalstva, zaradi pritekanja denarja iz skladov pomoči za vojna področja, in nenazadnje razmeroma ugodni pogoji poslovanja med Slovenijo in deli BiH. S postopnim urejanjem razmer v državi, s prihodom tuje konkurence (Coca Cola, Rauch, Pago) ter intenzivnim razvojem domače konkurence, s poslabšanjem pogojev poslovanja po vstopu Slovenije v EU ter obenem z manjšanjem kupne moči prebivalstva se pojavlja vprašanje primernosti nadaljnjega vzdrževanja tega načina prodaje na teh trgih. Problem, ki je skozi celotno obdobje precej pereč, je nezmožnost oziroma težko izvajanje popolne kontrole nad prodajnimi potmi distributerjev in tudi nad prodajno politiko, ki jo vodijo. V Sarajevu sicer v okviru skupine Fructal deluje podjetje Eurofruit, ki pa je v preteklem obdobju izvajalo izključno vlogo urejevalca dokumentacije med uvozniki in državnimi institucijami ter organiziranje in koordiniranje določenih promocijskih aktivnosti.

Trg **Srbije** je bil v preteklem obdobju obdelovan preko uvoznika iz Rume in njegove mreže distributerjev, ki so pokrivali predvsem območje Vojvodine in severne Srbije, medtem ko smo z bolj sistematično obdelavo južne Srbije začeli šele v drugi polovici leta 2004, in sicer z distributerjem iz Novega Pazarja. Slabosti obdelave tega trga so se najbolj pokazale v t.i. aferi »borovnica«¹⁸, ko smo se soočili z negativno platjo obdelave trga »na daljavo«. Omenjena afera je nakazala odkrito potrebo po vzpostavitvi lastnega predstavništva v tej državi in s tem osnovnih pogojev za obvladovanje in kontrolo trga.

Prodajo na trgu **Črne gore** od sredine leta 2004 izvajamo prek treh uvoznikov-distributerjev, vendar se tudi v tem primeru soočamo s problematiko nadzora trga oziroma njihovega dela na tržišču. Glede na stanje trga se za dosego konkretnjših prodajnih uspehov kaže potreba po izbiri najbolj primerne uvoznika, ki bi mu podelili prodajno »ekskluzivo« in ga s tem vključiti v sistem poslovanja skupine Fructal. Nadzor nad distributerjem bi imelo predstavništvo v Srbiji.

Potreba po podobni rešitvi kot v primeru Črne gore se kaže tudi na področju **Kosova**, kjer trenutno naše proizvode prodaja pooblaščen uvoznik, ki ima svojo distribucijsko mrežo. Nadzor nad tem distributerjem bi imela odvisna družba v Makedoniji.

Trg **Makedonije** obvladuje proizvodno-trgovsko podjetje Fruktal Mak, ki ima sedež v bližini Skopja. Na tem trgu je zaradi dokaj nizke kupne moči in precejšnje nestabilnosti, predvsem v severozahodnem albanskem delu, poslovanje razmeroma težavno, vendar so zaradi neposredne prisotnosti lastnega podjetja možnosti prodaje na tem trgu vsekakor znatne.

Prodajo na zahtevnem trgu **Italije** izvajamo prek ekskluzivnega uvoznika in njegove mreže distributerjev, kar se trenutno kaže kot najoptimalnejša rešitev, vendar se obenem na tem trgu soočamo tudi z dejstvom nepoznanosti blagovnih znamk Fructala, zato bi bilo potrebno za dosego boljših prodajnih rezultatov oblikovati bistveno bolj kompleksen promocijski splet, kot smo ga izvajali dosedaj. Ta vložek bi bil potreben tako za bolj konkreten vstop v segment trgovine, kot tudi za bolj uspešno zastopanost v gostinstvu.

Zelo podobne zahteve kot v Italiji se kažejo tudi na trgu **Češke**, kjer dejansko brez konkretnega trženjskega vložka ne bomo mogli doseči večjega obsega prodaje. Tudi ta trg je namreč zelo zahteven, predvsem v smislu izredno močne konkurence proizvajalcev in obenem velike moči velikih trgovskih verig.

Rusija je dejansko trg, ki ima v poslovanju Fructala posebno vlogo, predvsem zaradi svoje velikosti in relativno solidne poznanosti blagovne znamke otroškega programa Frutek ter s tem pogojenih razmeroma velikih prodajnih količin teh proizvodov. Zaradi znatnih količin prodaje posebej nekaterih proizvodov tega programa na trgu Rusije, se dejansko izplača vzdrževati vse

¹⁸ V začetku julija 2004 se je na območju SČG odvijala zelo močna kampanja proti Fructalu, ki je bila osnovana na ugotovitvah tamkajšnjega državnega laboratorija, da nektar iz borovnic vsebuje dozo radioaktivnega cezija (kemijski element), katere vrednost je bila sicer dokazano 20x nižja od predpisane v Evropski uniji, vendar kljub temu previsoka glede na dokaj nejasno in neživiljenjsko regulativo SČG.

obstoječe proizvode tudi na ostalih trgih, kjer ta program tržimo. Če trga Rusije ne bi imeli, bi bili zaradi nesmotrnosti majhnih proizvodnih serij prisiljeni asortiman programa Frutek v precejšnji meri zmanjšati.

V preteklem obdobju je podjetje vodilo politiko dokaj širokega in obenem pomanjkljivo selektivnega vstopanja na mnoge tuje trge (našteti v tabelah 69 in 70), praviloma s koriščenjem prodajnih kanalov lokalnih uvoznikov oziroma distributerjev v posamezni državi. Zaradi skromnih marketinških sredstev, ki smo jih lahko namenjali tem trgom, obenem pa tudi zaradi dokaj omejenega dometa distribucije izbranih uvoznikov in distributerjev – ti praviloma pokrivajo le posamezne narodnostne skupnosti v teh državah – večina teh trgov ni imela zadovoljivih prodajnih rezultatov. Zaradi tega se dejansko kaže potreba po selekcioniranju trgov in ocenitvi realnih možnosti vztrajanja na posameznem trgu, predvsem v smislu osredotočanja na prodajo konkretnih proizvodov. Za trge, ki jih osebno ne štejem med ključne, se po mojem mnenju kažejo največje možnosti za prodajo programa sadnih rezin, tako v smislu Fructalove blagovne znamke Frutabela, kot tudi v smislu proizvodnje tovrstnih proizvodov za konkretnega kupca, npr. za trgovsko blagovno znamko.

V tabeli 71 je prikazana ocena prednosti in slabosti tržne podstrukture, ki dejansko spada med najšibkejše podstrukture podjetja, kar ob predvidevanju vse zahtevnejših razmer poslovanja na posameznih, prvenstveno tujih trgih, ni ravno dober obet oziroma kaže na nujno po določeni dopolnitvi organizacije oziroma celo njeni reorganizaciji.

Tabela 71: Ocena prednosti in slabosti tržne podstrukture

Kazalnik oziroma sestavina podstrukture	Ocena (točke*)					Ponder	Tehtana ocena
	Zelo dobro (41-50)	Dobro (31-40)	Srednje dobro (21-30)	Slabo (11-20)	Zelo slabo (0-10)		
Tržni delež – Slovenija		X(35)				0,05	1,75
Tržni delež – ključni izvozni trgi				X(15)		0,05	0,75
Rast trga					X(10)	0,15	1,50
Tržno komuniciranje – Slovenija				X(15)		0,05	0,75
Tržno komuniciranje – ključni izvozni trgi				X(15)		0,05	0,75
Prodajne poti – Slovenija		X(35)				0,10	3,50
Prodajne poti – ključni izvozni trgi				X(15)		0,10	1,50
Konkurenca – Slovenija			X(25)			0,05	1,25
Konkurenca – ključni tuji trgi				X(15)		0,05	0,75
Možnost vstopa na nove trge					X(10)	0,05	0,50
Stabilnost trga – Slovenija			X(30)			0,10	3,00
Stabilnost trga – ključni izvozni trgi					X(10)	0,10	1,00
Kakovost sistema logistike (za vse trge)				X(15)		0,10	1,50
						1,00	18,50
Skupna ocena				X			Slabo

*Gre za razpon točk, iz katerega je možno izdelati točkovno oceno

5.2.4 Finančna podstruktura

Za izdelavo ocene finančne podstrukture so uporabljeni podatki iz izkazov stanja in izkazov uspeha družbe v obdobju 2000–2003 ter finančni podatki na spletni strani GV-iN za leto 2003.

Pri analizi računovodskih izkazov se največkrat uporablja analiza s kazalniki. Ti so relativna števila, dobljena z delitvijo določene ekonomske kategorije s kako drugo. Izračun kazalnika je običajno manj zahteven del analize, bistveno zahtevnejše je vsebinsko razlaganje izračunane vrednosti. (Igličar, 1997, str, 229)

Kot nadgradnja analize sprememb vrednosti omenjenih kazalnikov obdobja 2000–2003 je ob vsaki skupini kazalnikov vključena tudi primerjava med podjetjem Fructal in dejavnostjo oziroma panogo, v katero spada, t.j. DA 15.320 Proizvodnja sadnih, zelenjavnih sokov, pod katero je registriranih 12 podjetij. Primerjava je narejena le za leto 2003. Ob teh podatkih je treba povedati, da je Fructal v okviru dejavnosti oz. panoge najpomembnejše podjetje in je zato vpliv vrednosti njegovih kazalnikov v kazalnikih dejavnosti bistven. Primerjava zato sicer kaže neko stanje, vendar nima posebno velike uporabne vrednosti.

Kazalnike, ki bodo izhodišče za obravnavo finančne podstrukture podjetja, lahko razdelimo v naslednje skupine:

- kazalniki financiranja ali stanja financiranja,
- kazalniki investiranja ali stanja investiranja (naložbenja),
- kazalniki plačilne sposobnosti ali vodoravnega finančnega ustroja,
- kazalniki obračanja.

Kazalniki financiranja

Kazalniki financiranja so usmerjeni v analizo financiranja podjetja, tj. analizo pasivne strani bilance stanja. Pri tem nas zanima predvsem delež kapitala, dolgov in časovnih razmejitev v strukturi vseh virov financiranja. Ti kazalniki so pomembni pri dolgoročnih odločitvah o politiki financiranja podjetja, med zunanjimi uporabniki pa zanimajo posojilodajalce podjetja, saj jim kažejo tveganost glede vračil glavnice in obresti. (Igličar, 1998, str. 231)

V normalnih gospodarskih razmerah beležijo tako podjetja z relativno večjim deležem dolžniškega financiranja večjo donosnost kapitala, medtem ko so v razmerah recesije izpostavljena večjemu tveganju, da jih doleti izguba. Podjetja z nižjim deležem dolgov v virih sredstev so največkrat manj izpostavljena tveganju, vendar so tudi manj donosna. Optimalna struktura virov sredstev pa je tista, ki optimizira ravnotežje med tveganjem in donosnostjo in ki obenem maksimira ceno delnice kot enote lastniškega kapitala. (Brigham, Houston, 1998, str. 446)

Na podlagi tabele 72 lahko izpeljemo oceno, da pomeni vlaganje v podjetje za upnike relativno majhno finančno tveganje, medtem ko je tveganost lastnikov dokaj visoka, ker je donosnost

kapitala relativno nizka. V splošnem lahko stanje financiranja podjetja ocenimo kot relativno uravnoteženo.

Tabela 72: Vrednost kazalnikov financiranja podjetja v obdobju 2000–2003 (v %) in primerjava z dejavnostjo v letu 2003

Kazalnik	Način izračuna	v %				
		Leto 2000	Leto 2001	Leto 2002	Leto 2003	Panoga 2003
Stopnja lastniškosti financiranja	Kapital / Obveznosti do virov sredstev	59,2	65,9	60,2	61,5	62,8
Stopnja dolžniškosti financiranja	Dolg / Obveznosti do virov sredstev	35,3	28,8	36,1	35,3	34,6

Vir: Izkazi stanja podjetja Fructal za obdobje 2000–2003 in GV-iN – finančni podatki za leto 2003 (dejavnost DA 15.9)

Kazalniki investiranja

S **kazalniki investiranja** analiziramo strukturo sredstev, torej aktivno stran bilance stanja. Informacije, ki jih izluščimo iz kazalnikov investiranja, so zelo pomembne za management podjetja, ki odloča o investicijah v posamezne vrste sredstev, nimajo pa večjega pomena za zunanje uporabnike. Kazalnike investiranja je potrebno pojasnjevati v kontekstu dejavnosti, ki jo podjetje opravlja, saj so od le-te močno odvisni. (Igličar, 1997, str. 234)

Na podlagi tabele 73 v nadaljevanju lahko izpeljemo oceno, da je stanje investiranja glede na panogo, v kateri podjetje deluje, dokaj ugodno in obenem tudi precej konstantno, kar kaže na dokaj uravnoteženo poslovanje in temu primerno investiranje.

Tabela 73: Vrednost kazalnikov stanja investiranja podjetja v obdobju 2000–2003 in primerjava z dejavnostjo v letu 2003

Kazalnik	Način izračuna	v %				
		Leto 2000	Leto 2001	Leto 2002	Leto 2003	Panoga 2003
Delež stalnih sredstev	Stalna sredstva / Sredstva	52,4	53,0	54,4	53,0	54,3
Delež gibljevih sredstev	Gibljava sredstva / Sredstva	47,6	47,0	45,6	47,0	45,7
Delež zalog v gibljevih sredstvih	Zaloge / Gibljava sredstva	41,4	45,2	45,3	46,7	46,1
Delež obratnih sredstev v sredstvih	(Gibljava sredstva-Kratkoročne finančne naložbe-aktivne čas. razmejitev) / Sredstva	45,0	46,4	45,3	46,7	45,2
Delež osnovnih sredstev v sredstvih	Osnovna sredstva / Sredstva	46,1	47,0	49,1	47,9	49,7
Stopnja dolgoročnosti investiranja	(Osnovna sredstva+Dolgoročne finančne naložbe+Dolgoročne poslovne terjatve) / Sredstva	52,2	52,8	54,4	52,0	53,4

Vir: Izkazi stanja podjetja Fructal za obdobje 2000–2003 in GV-iN – finančni podatki za leto 2003 (dejavnost DA 15.9)

Kazalniki vodoravnega finančnega ustroja

Pri kazalnikih vodoravnega finančnega ustroja gre za primerjanje postavk sredstev s posameznimi postavkami obveznosti do virov sredstev. Ti so posebej zanimivi za posojilodajalce predvsem pri odobritvi kratkoročnih posojil, saj dajejo informacije o kreditni sposobnosti podjetja. Za management pa pomeni slabša kreditna sposobnost težje pridobivanje posojil ter

višje stroške financiranja, ker podjetje dosega pri posojilodajalcih višjo obrestno mero kot nadomestilo za višje kreditno tveganje.

Na podlagi tabele 74 lahko izpeljemo oceno, da je plačilna sposobnost podjetja povprečno dobra.

Tabela 74: Vrednost kazalnikov vodoravnega finančnega ustroja podjetja v obdobju 2000–2003 in primerjava s panogo v letu 2003

Kazalnik	Način izračuna	Leto 2000	Leto 2001	Leto 2002	Leto 2003	Panoga 2003
Koeficient dolgoročne pokritosti dolgoročnih sredstev	(Kapital+Dolgoročne rezervacije+Dolgoročni dolg) / Stalna sredstva	1,31	1,37	1,24	1,27	1,27
Koeficient pospešene pokritosti kratkor. obvez. (pospeš. koefic.)	(Likvidna sredstva +Kratkoročne terjatve) / Kratkoročne obveznosti	0,85	1,01	0,80	0,81	0,82
Koeficient kratkoročne pokritosti kratkor. obvez. (kratkor. koef.)	Kratkoročna sredstva / Kratkoročne obveznosti	1,62	1,89	1,49	1,53	1,55

Vir: *Izkazi stanja podjetja Fructal za obdobje 2000–2003 in GV-iN – finančni podatki za leto 2003 (dejavnost DA 15.9)*

Kazalniki obračanja

S kazalniki obračanja preučujemo hitrost obračanja posameznih vrst sredstev. Skozi te se odraža učinkovitost poslovanja s sredstvi. Pri tem velja, da hitrejša kot je obračanje sredstev, manj ima podjetje vezanih sredstev. Pri izračunavanju koeficientov obračanja je treba paziti, da so ti kazalniki izračunani kot razmerje med tokom ter povprečnim stanjem sredstev v obravnavanem obdobju. (Igličar, 1997, str. 240)

Na podlagi tabele 75 lahko izpeljemo oceno, da stanje obračanja posameznih postavk sredstev sicer ni posebej problematično in je hkrati dokaj konstantno, vendar bi bilo v podjetju kljub temu smiselno izvesti določene ukrepe za povečanje hitrosti obračanja predvsem na področju obračanja terjatev do kupcev.

Tabela 75: Vrednost kazalnikov obračanja sredstev podjetja v obdobju 2000–2003 in primerjava s panogo za leto 2003

Kazalnik	Način izračuna	Leto 2000	Leto 2001	Leto 2002	Leto 2003	Panoga 2003
Koeficient obračanja terjatev do kupcev	Poslovni prihodki / Povprečne dolgoročne in kratkoročne terjatve	4,35	5,09	5,12	4,54	4,47
Dnevi vezave terjatev do kupcev	365 dni / Koeficient obračanja terjatev do kupcev	84	72	71	80	82
Koeficient obračanja zalog	(Stroški blaga materiala in storitev+Stroški dela +Drugi poslovni odhodki) / Povprečno stanje zalog	4,53	4,92	5,06	4,51	4,63
Dnevi vezave zalog	365 dni / Koeficient obračanja zalog	81	74	72	81	79
Koeficient obračanja sredstev	Prihodki / Povprečna sredstva	1,08	1,20	1,22	1,09	1,05
Dnevi vezave sredstev	365 dni / Koeficient obračanja sredstev	339	304	299	335	346

Vir: *Izkazi stanja in uspeha podjetja Fructal za obdobje 2000–2003 in GV-iN – finančni podatki za leto 2003 (dejavnost DA 15.9)*

Skupna ocena finančne podstrukture podjetja

Analiza kazalnikov finančne podstrukture podjetja v obdobju 2000–2003 v splošnem kaže na razmeroma solidno in obvladljivo stanje, vendar številke nakazujejo tudi, da bi bilo na marsikaterem področju možno in potrebno stanje izboljšati. Predvsem tu mislim na nadzor nad količino zalog oziroma skrb za njihovo hitrejšo obračanje.

Pri ocenjevanju finančnih kazalnikov je zelo pomembno upoštevati naravo dejavnosti podjetja in temu primerno definirati oziroma ovrednotiti njihovo realno vrednost.

Zbirna ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture je na osnovi zgoraj navedenih ugotovitev podana v tabeli 76. Zaradi boljšega pregleda in primerjave med kazalniki znotraj računovodskih skupin so v tabeli prikazane točkovne ocene posameznih kazalnikov, katerih pomembnost v skupni oceni finančne podstrukture je izražena s subjektivno definiranimi vrednostmi ponderjev.

Tabela 76: Ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture

Kazalnik oziroma sestavina podstrukture	Ocena (točke*)					Ponder	Tehtana ocena
	Zelo dobro (41-50)	Dobro (31-40)	Srednje dobro (21-30)	Slabo (11-20)	Zelo slabo (0-10)		
Stanje financiranja							
- stopnja lastniškosti financiranja			X(25)			0,15	3,75
- stopnja dolžniškosti financiranja			X(25)			0,15	3,75
Stanje investiranja							
- delež stalnih sredstev			X(25)			0,05	1,25
- delež gibljivih sredstev			X(30)			0,05	1,50
- delež zalog v gibljivih sredstvih			X(25)			0,05	1,25
- delež obratnih sredstev v sredstvih			X(25)			0,05	1,25
- delež osnovnih sredstev v sredstvih			X(25)			0,05	1,25
- stopnja dolgoročnosti investiranja			X(25)			0,05	1,25
Vodoravni ustroj podjetja							
- koeficient dolgoročne pokritosti dolgoročnih sredstev			X(25)			0,05	1,25
- koeficient pospešene pokritosti kratkor. obvez. (pospeš. koefic.)			X(25)			0,05	1,25
- koeficient kratkoročne pokritosti kratkor. obvez. (kratkor. koef.)			X(30)			0,05	1,50
Kazalniki obračanja							
- dnevi vezave terjatev do kupcev			X(25)			0,10	2,50
- dnevi vezave zalog			X(25)			0,05	1,25
- dnevi vezave sredstev			X(25)			0,05	1,25
- koeficient obračanja sredstev			X(25)			0,05	1,25
						1,00	25,50
Skupna ocena			X				Srednje dobro

*Gre za razpon točk, iz katerega je možno izdelati točkovno oceno

5.2.5 Kadrovska podstruktura

Družbo Fructal lahko glede na število zaposlenih uvrščamo med večja slovenska podjetja. V letu osamosvojitve Slovenije, torej konec leta 1991, je bilo v podjetju zaposlenih 1177 ljudi, čemur je v letu 1992 sledilo izrazito zmanjšanje njihovega števila, ki je bilo izvedeno na relativno »mehak« način: z dokupom delovne dobe, predčasnim upokojevanjem nekaterih, z odpravninami in v največji možni meri sporazumnim zmanjševanjem ostalih presežnih delavcev.

V naslednjih letih se število delavcev ni več tako radikalno spreminjalo, kar kažejo tudi podatki v tabeli 77.

Tabela 77: Pregled števila zaposlenih v Fructalu v obdobju 1991–2003

Konec leta	Število zaposlenih	Razlog večje spremembe št. zaposlenih
1991	1177	
1992	794	zmanjšanje obsega proizvodnje zaradi izpada jugoslovanskega trga
1993	779	
1994	789	
1995	795	
1996	810	posodobitev tehnologije
1997	789	
1998	781	
1999	767	
2000	760	
2001	779	
2002	695	prenos dejavnosti notranjega in zunanjega transporta zunanjemu izvajalcu
2003	687	

Vir: Interni podatki kadrovske službe

Manjša nihanja zaposlenosti skozi omenjeno obdobje so predvsem posledica rednega upokojevanja, občasnih odpovedi in hkratnega nadomeščanja zaposlenih na tako »izpraznjenih« delovnih mestih. V okviru kadrovske analize podjetja je nedvomno pomemben tudi pregled spreminjanja izobrazbene strukture, ki je prikazan v tabeli 78 v nadaljevanju.

Tabela 78: Pregled izobrazbene strukture podjetja – obdobje 2000 do 2003

Izobrazba	Leto 2000	Leto 2001	Leto 2002	Leto 2003	
				število	(%)
Brez izobrazbe	398	402	312	292	42,6
Poklicna	160	172	161	154	22,5
Srednja	129	135	145	157	22,9
Višja	29	26	26	25	3,7
Visoka in več	44	44	51	59	8,3
Skupaj zaposlenih	760	779	695	687	100,0

Vir: Interni podatki kadrovske službe

V podjetju prevladujejo delavci brez izobrazbe, od katerih je precej starejših, ki so prišli v podjetje v času, ko so bile možnosti izobraževanja zelo skromne, vendar ne glede na to velika

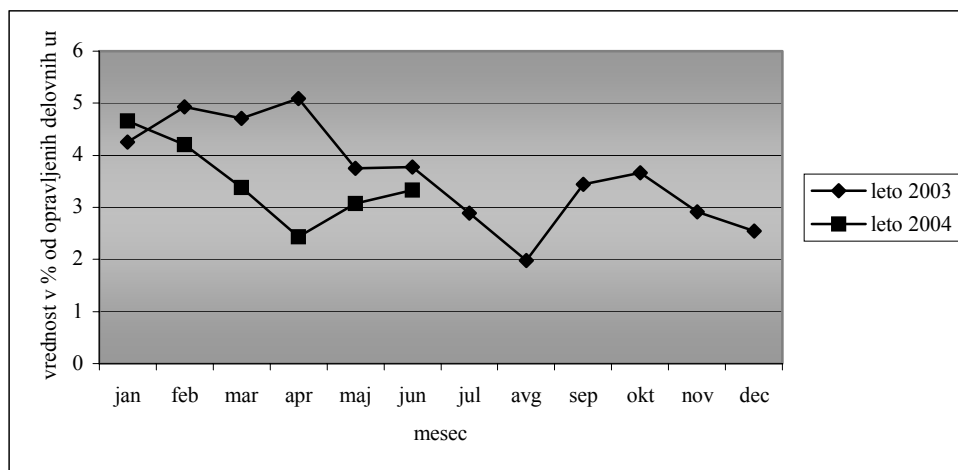
večina teh opravlja zahtevna dela IV. in kot delovodje tudi zelo zahtevna dela V. stopnje. V zadnjem obdobju se sicer, predvsem zaradi rednih upokojitev in prihoda mlajših delavcev, ki imajo poklicno ali srednjo izobrazbo, ta struktura bistveno spreminja. Prav zaradi prihoda večjega števila mlajših delavcev se je znižala tudi povprečna starost zaposlenih, ki po podatkih z dne 31.12. 2003 znaša 41 let. (Interni podatki kadrovske službe)

Poleg tega se je v zadnjih šestih letih postopno povečalo tudi število delavcev z visoko izobrazbo, ki so bili zaposleni glede na potrebe posameznih služb – prodaje, tehničnega sektorja, logistike.

Ker so bili delovni pogoji v preteklosti predvsem v proizvodnji in skladiščnih službah dokaj težki, se v podjetju, kljub predhodno omenjenim predčasnim ter tudi nujnim invalidskim upokojitvam, pojavlja problem relativno velikega števila delavcev z zmanjšano delovno zmožnostjo.

Kljub temu je v podjetju opazen dokaj izrazit padec bolniških odsotnosti, kar prikazuje slika 16. V zadnjih desetih letih so se namreč delovni pogoji na splošno izredno izboljšali, k čemur je pripomogla po eni strani vse strožja zakonodaja na področju varstva pri delu, po drugi strani pa tudi zahteve, ki jih določa ostala delovno pravna zakonodaja. Poleg tega je k ureditvi delovnega okolja precej pripomoglo tudi uveljavljanje sistema HACCP, ki med drugim vključuje tudi zahteve po vzdrževanju visokega nivoja higiene, kar terja primerno ureditev delovnih mest oziroma delovnega okolja, kjer potekata proizvodnja in pakiranje živil.

Slika 16: Bolniška odsotnost v breme družbe – primerjava l. 2003 in prvega polletja 2004

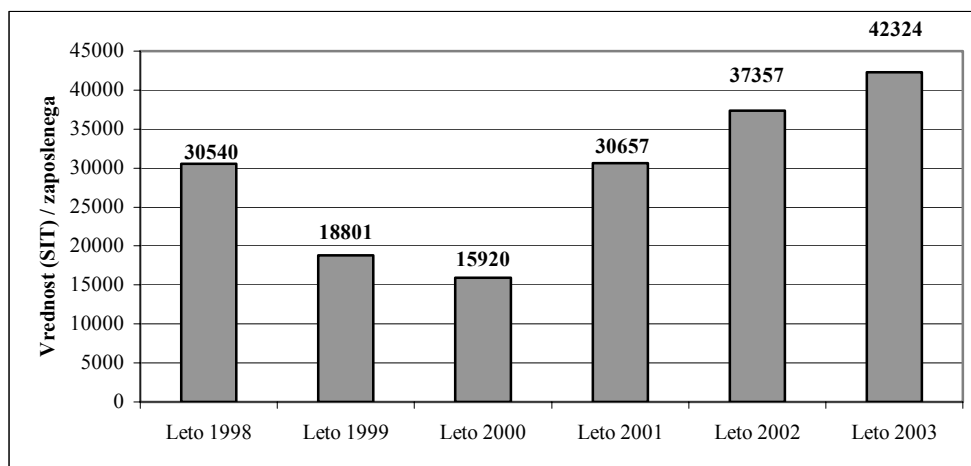


Vir: Interni podatki kadrovske službe

V podjetju je opazna relativno majhna fluktuacija zaposlenih, ki se le redko odločajo za zamenjavo službe in so podjetju zelo lojalni. Ob tem je pomembno omeniti dejstvo, da je bil Fructal, kljub težavam v začetku 90. let, vseskozi eno najuspešnejših podjetij na področju severnoprimske regije in je kot tako zagotavljalo relativno varno zaposlitev.

Glede izobraževanja zaposlenih lahko Fructal nedvomno štejemo med tista podjetja, predvsem v okviru panoge, ki namenijo v ta namen sorazmerno veliko sredstev. Trend porabe sredstev na zaposlenega po posameznih letih prikazuje slika 17.

Slika 17: Poraba sredstev za izobraževanje na zaposlenega v Fructalu v obdobju 1998–2003



Vir: Interni podatki kadrovske službe

Ta sredstva so namenjena za dodatno pridobivanje izobrazbe (poklicne, srednješolske, višje, visoke in podiplomske), za strokovno izpopolnjevanje delavcev na vodstvenih in pomembnejših strokovnih nalogah (razvoj, marketing, komerciala), za pridobivanje specifičnih znanj tehničnega kadra (elektronika, energetika, logistika), izobraževanja nižjega vodstvenega kadra (delovodje) in tudi za izobraževanja proizvodnih delavcev za potrebe upravljanja zahtevnejših strojev.

Na osnovi zgoraj omenjenih dejstev ter osebnega pogleda na kadrovske vidik poslovanja, je v tabeli 79 navedena zbirna ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture podjetja, ki kaže na povprečno kadrovske strukturo v podjetju.

Tabela 79: Ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture

Kazalnik oziroma sestavina podstrukture	Ocena					Ponder	Tehtana ocena
	Zelo dobro (41-50)	Dobro (31-40)	Srednje dobro (21-30)	Slabo (11-20)	Zelo slabo (0-10)		
Število zaposlenih			X(25)			0,10	2,50
Izobrazbena struktura			X(25)			0,15	3,75
Kvaliteta vodstvenega kadra			X(25)			0,15	3,75
Starostna struktura			X(30)			0,05	1,50
Motivacija zaposlenih				X(15)		0,10	1,50
Stopnja delovne invalidnosti				X(15)		0,05	0,75
Izostanki z dela			X(25)			0,10	2,50
Pripadnost podjetju		X(35)				0,05	1,75
Fluktuacija		X(35)				0,10	3,50
Izobraževanje zaposlenih			X(25)			0,15	3,75
						1,00	25,25
Skupna ocena			X				Srednje dobro

*Gre za razpon točk, iz katerega je možno izdelati točkovno oceno

5.2.6 Organizacijska podstruktura

Preden začnemo z analizo organizacijske podstrukture podjetja Fructal, je potrebno poudariti, da je bila v nadaljevanju predstavljena organizacija oblikovana v drugem četrtletju leta 2004 in da se bo pokazala kot učinkovita in smiselna, v kolikor bo dobro izpeljana, šele v letu 2005.

Makroorganizacija

Z vidika makroorganizacije je družba organizirana v 4 področja in 2 štabni službi.

Področja zajemajo samostojne službe in oddelke, ki so delovno in operativno zelo povezani ali sorodni, in sicer (v oklepaju je navedeno število zaposlenih v posamezni službi oz. oddelku):

1. Področje **prodaja** zajema službe (71) prodaja Slovenija, prodaja izvoz in prodajni programi ter samostojni oddelek prodajne operative.
2. **Tehnično** področje zajema proizvodnjo Ajdovščina in proizvodnjo Duplica (320) ter službi vzdrževanja (75) in logistike (60).
3. Področje **razvoj in kakovost** zajema službo razvoja (14), vodenja projektov, investicij in ekologijo (1), službo kakovosti (28) in nabavno službo (10).
4. Področje **ekonomike** zajema službo računovodstva (11) in finančno službo (12) ter oddelke za plan in analize ter informatiko (11), poleg tega pa izvaja tudi koordinacijo s povezanimi družbami, kot dodatno zadolžitev pomočniku direktorja za to področje.
5. Štabni službi sta **kadrovsko splošna služba** (38), ki opravlja dejavnosti upravljanja s človeškimi viri, ureja pravne zadeve, področje varstva in zdravja pri delu, področje varovanja premoženja, zavarovalništva, administracije in sekretarska dela za organe družbe, in **marketing služba** (10), ki opravlja dejavnosti tržnega raziskovanja, tržnega komuniciranja, tržnega upravljanje blagovnih znamk in PR aktivnosti.

Zaradi dislociranosti delov družbe se nekatere poslovne funkcije oz. deli posameznih poslovnih funkcij izvajajo tudi na lokaciji na Duplici pri Kamniku ter na lokaciji posameznih distribucijskih centrov in skladišč. Vsi delavci na lokaciji na Duplici so delovno pravno in disciplinsko podrejeni direktorju proizvodnje Duplica. Proizvodna funkcija ter priprava dela na lokaciji na Duplici sta funkcionalno in operativno v sklopu proizvodnje Duplica ter ju vodi direktor proizvodnje Duplica, ki je podrejen pomočniku generalnega direktorja. Vzdrževanje in logistična dejavnost na tej lokaciji sta podrejeni direktorju vzdrževanja oz. direktorju logistike. Ostale funkcije, če se delno opravljajo na tej lokaciji (kontrola kvalitete, razvoj, nabava, prodaja, varstvo pri delu in ostale), so funkcionalno in operativno podrejene direktorju oddelka, v katerega spadajo. Delavci ostalih dislociranih delov družbe (zunanja skladišča) so funkcionalno, operativno in disciplinsko podrejeni pooblaščenemu delavcu oddelka, v katerega spadajo.

Organizacija družbe do odvisnih družb

V skladu s statutarnimi in zakonskimi določili ter pooblastili poslovanje teh družb usmerja, nadzira in obvladuje matična družba, in sicer prek organov upravljanja in nadzornih organov odvisnih družb.

Z organizacijskega vidika spremlja, koordinira in nadzira poslovanje teh družb pomočnik generalnega direktorja za ekonomiko. Vsak izvršni direktor pa spremlja, usmerja in skrbi za sinhrono delovanje poslovne funkcije, ki jo vodi, tako v matični družbi kot v odvisnih družbah.

Način sodelovanja

Kolegij je osnovna oblika usklajenega poslovanja organizacije oz. neposrednega vodenja družbe. Kolegij kot posvetovalno telo generalnega direktorja oz. uprave obravnava načelna in druga pomembna vprašanja, ki so pomembni za delo vseh ali več organizacijskih enot ali za odločitve uprave.

Kolegij deluje v ožjem in širšem sestavu. V ožjem sestavu sodelujejo ob generalnem direktorju kot sklicatelju še pomočniki, direktor kadrovske splošne službe in direktor marketinga ter drugi delavci s posebnimi pooblastili, če sklicatelj tako določi. Kolegij v širšem sestavu sestavljajo vsi delavci s posebnimi pooblastili ter direktorji hčerinskih družb. Sestaja se enkrat mesečno, sprejema usmeritve in spremlja oziroma pregleduje poslovanje in delo.

Za nemoteno operativno izvajanje poslovnih procesov, ki zahtevajo stalno povezovanje med službami in oddelki, se oblikujejo stalne koordinacijske skupine: znotraj področij ali med službami in oddelki različnih področij. Oblikovanje (sestav) in način delovanja določi direktor področja za koordinacijske skupine znotraj področij, generalni direktor pa za skupine med področji: npr. skupina za pripravo operativnih planov ipd.

Za izvedbo nalog razvojnega, investicijskega ali kako drugače "enkratnega" strokovnega značaja, ki po svoji naravi zahteva sodelovanje delavcev različnih organizacijskih enot, imenuje generalni direktor projektno skupino. Delo v projektni skupini je lahko dodatno stimulirano v skladu z določili Podjetniške kolektivne pogodbe. Če izvedba projektne naloge ni mogoča v okviru rednega dela, se lahko ustanovi projektna enota.

V družbi se izvajajo tudi druge oblike sodelovanja v skladu z internimi predpisi kot npr. na področju kakovosti (PTK, STK)¹⁹, na področju sodelovanja s sindikatom, svetom delavcev ipd. Najmanj enkrat letno se organizira konference za področje razvoja, trženja ali po potrebi druge tematske sklope.

Splošna ocena kadrovske podstrukture

Upoštevajoč kompleksnost dejavnosti, s katerimi se ukvarja Fructal, lahko ocenjujemo opisano organizacijsko strukturo kot razmeroma optimalno izbiro, vendar pa je njeno dejansko funkcioniranje zaradi dokajšnje prepletenosti poslovnih procesov precej zahtevno. Poleg tega je ravno v obdobju njenega uvajanja prišlo do zamenjav najvišjega poslovodstva, kar je še dodatno vplivalo na počasnejše izvajanje oziroma zamik uveljavitve vseh predvidenih organizacijskih

¹⁹ PTK je kratica za poslovodni tim za kakovost, v katerega je vključeno poslovodstvo podjetja oziroma skrbniki poslovnih procesov, STK je kratica za strokovni tim za kakovost, v katerega so vključeni direktorji in vodje posameznih strokovnih služb podjetja.

sprememb. To je seveda negativno vplivalo in še vpliva na mnoge dejavnike, ki so najpomembnejši pri postavitvi določene organizacijske strukture. To so predvsem:

- pomanjkljiva jasnost organizacije vsem zaposlenim oziroma vsaj tistim, ki se soočajo s konkretnimi organizacijskimi spremembami;
- pomanjkljivo dodelan sistem pristojnosti oziroma definiranje konkretnih zadolžitev posameznikov;
- slaba koordinacija ter pomanjkljivo dodelan sistem komuniciranja in informiranja, kar posredno zelo vpliva na oblikovanje in izvajanje planov.

Kar zadeva **sistem napredovanja**, ta z novo organizacijo ni doživel sprememb in ga v trenutni situaciji lahko ocenjujemo kot zadovoljivega, vendar vsekakor ne optimalnega, predvsem v smislu načina funkcioniranja, ki ga bodo zahtevale vse zahtevnejše razmere na trgu. S tem mislim predvsem na stalno interno selekcijo najbolj strokovnih in agilnih kadrov za posamezna področja poslovanja in na podlagi tega izvajanje potrebnih horizontalnih ali/in vertikalnih kadrovske sprememb.

V tabeli 80 je s pomočjo kvantificirane točkovne ocene prikazana ocena organizacijske podstrukture podjetja Fructal, ki jo ocenjujem kot razmeroma dobro zamišljeno, vendar precej nedosledno izvajano.

Tabela 80: Ocena prednosti in slabosti organizacijske podstrukture

Kazalnik	Ocena (točke*)					Ponder	Tehtana ocena
	Zelo dobro (41-50)	Dobro (31-40)	Srednje dobro (21-30)	Slabo (11-20)	Zelo slabo (0-10)		
Ustreznost organizacijske strukture			X(25)			0,10	2,50
Jasnost organizacijske strukture				X(20)		0,10	2,00
Delegiranje pristojnosti				X(20)		0,10	2,00
Razmejenost nalog in pristojnosti				X(20)		0,10	2,00
Koordinacija				X(20)		0,15	3,00
Kakovost planiranja				X(20)		0,20	4,00
Sistem komuniciranja/informiranja			X(25)			0,15	3,75
Sistem napredovanja			X(25)			0,10	2,50
						1,00	21,75
Skupna ocena			X				Srednje dobro

*Gre za razpon točk, iz katerega je možno izdelati točkovno oceno

5.2.7 Razvojno-raziskovalna podstruktura

S stališča razvojno-raziskovalne podstrukture lahko Fructal nedvomno štejemo med podjetja v okviru živilskopredelovalne industrije, kjer je ta vidik poslovanja na zelo visoki stopnji. Praktično vsi izdelki, ki jih proizvaja in trži Fructal, so zasnovani in razviti v podjetju, večinoma z lastno kreativnostjo in znanjem razvojnih tehnologov, le v nekaterih posebnih primerih pa tudi s konkretnjšim sodelovanjem dobaviteljev surovin. Poleg relativno močne razvojne službe ima podjetje tudi dokaj kvalitetno analitsko (kemijsko in mikrobiološko) službo, ki po eni strani izvaja analize za potrebe razvoja, hkrati pa tudi analize za potrebe kontrole vhodnih surovin in končnih proizvodov. Na ta način lahko večino raziskav delamo v lastni režiji in za te ni potrebno plačevati zunanjih izvajalcev. Namen oblikovanja kvalitetne in tehnično dokaj dobro opremljene

analitske službe je bil sicer v prvi vrsti izvajanje analiz in raziskav za potrebe podjetja, vendar istočasno tudi z namenom pridobitve akreditacije za izvajanje tovrstnih storitev na področju zgornjega dela Vipavske doline.

Za razliko od preteklosti, ko je Fructal zaradi ugleda in relativne moči praktično oblikoval smernice potrošnje na trgu nekdanje Jugoslavije, je sedaj, ob vse intenzivnejši globalizaciji in izredno močni konkurenci na vseh trgih, razvijanje novih izdelkov bistveno bolj povezano in pogojeno s spremljanjem aktualnih oziroma prihajajočih tržnih trendov. Le-te pa praviloma oblikujejo velike multinacionalke, kot so Coca Cola, Unilever, Nestle in druge. Zaradi teh dejstev postaja v smislu razvojne dejavnosti, v povezavi z marketinško, zelo pomembno čim boljše obvladovanje oziroma pravočasno zaznavanje ključnih gibanj in usmeritev trga ter hitro in učinkovito odzivanje nanje. Poleg tega morajo biti vse novosti konceptualno skladne z osnovno usmeritvijo podjetja in morajo obenem izpolnjevati vse zahteve regulative držav, v katerih bodo novi proizvodi trženi, kar sta vsekakor zelo pomembna vidika pri razvoju in oblikovanju vsakega novega izdelka.

Zraven tega se mora razvoj, v skladu z osnovno politiko podjetja, odzivati tudi na konkurenco, ki jo predstavljajo **proizvodi trgovskih znamk**, in sicer v smislu razvijanja izdelkov, po katerih povprašuje trgovina za potrebe svojih trgovskih znamk. Obenem mora obvladovati uvajanje konkurenčnih prednosti v podobne proizvode lastnih blagovnih znamk (npr. razlika v funkcionalnosti embalaže, vsebnosti najboljših surovin ipd.)

V zadnjem obdobju je razvojna služba doživljala precejšnjo fluktuacijo kadrov, zato lahko njeno trenutno sestavo sicer ocenjujemo kot srednje dobro, predvsem s stališča izkušenosti, bistveno manj pa z vidika strokovnosti. Prav ta dejstva v veliki meri vplivajo tudi na rezultate dela, predvsem v smislu razvoja novih proizvodov, nikakor pa ne na kvaliteto izvajanja ostalih tekočih nalog, kot so spremljava regulative, iskanje novih dobaviteljev polproizvodov in repromaterialov, reševanje tehnoloških problemov itd. Vlaganje sredstev v razvoj lahko ocenimo kot zadovoljivo in bolj usmerjeno v iskanje in postopno uvajanje novih tehnologij oziroma tehnoloških rešitev kot v razvoj novih, trendovskih proizvodov.

V tabeli 81 je izdelana zbirna ocena prednosti in slabosti razvojno-raziskovalne podstrukture, ki izhaja iz opisanega stanja.

Tabela 81: Ocena prednosti in slabosti razvojno-raziskovalne podstrukture

Kazalnik	Ocena (točke*)					Ponder	Tehtana ocena
	Zelo dobro (41-50)	Dobro (31-40)	Srednje dobro (21-30)	Slabo (11-20)	Zelo slabo (0-10)		
Kadri			X(30)			0,15	4,50
Rezultati dela			X(25)			0,30	7,50
Vlaganje sredstev v razvoj			X(25)			0,15	3,75
Število novih proizvodov				X(20)		0,15	3,00
Iskanje novih tehnologij			X(25)			0,15	3,75
Vzpodbujanje novosti				X(20)		0,10	2,00
						1,00	24,50
Skupna ocena			X				Srednje dobro

*Gre za razpon točk, iz katerega je možno izdelati točkovno oceno

5.3 Ocenjevanje priložnosti in nevarnosti po posameznih podstrukturah

Na podlagi ocen prednosti in slabosti posameznih podstruktur podjetja in na osnovi dogajanj v okolju izpeljemo še ocene priložnosti in nevarnosti za podjetje.

5.3.1 Podstruktura proizvoda

V tabeli 82 je podana ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti podjetja Fructal z vidika proizvodnega programa.

Tabela 82: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti z vidika podstrukture proizvoda

Ocena elementov podstrukture proizvodov	Strateške implikacije
V poslovnem portfelju Fructala je sedem medsebojno dokaj raznolikih proizvodnih programov, ki skupaj predstavljajo zelo pestro izbiro proizvodov dokaj široke rabe.	Širok asortiman izdelkov je zgolj s stališča zadovoljevanja trga vsekakor ugodno dejstvo, ki pa z vidika poslovanja podjetja nedvomno predstavlja veliko obremenitev tako s stališča vzdrževanja zalog številnih vhodnih surovin in materialov, s stališča planiranja proizvodnje, stališča vzdrževanja zalog končnih proizvodov in upoštevajoč vse naštetu, predvsem s stališča dobičkonosnosti posameznega proizvoda oziroma proizvodnega programa. Zato je smiselno, da podjetje intenzivno spremlja rentabilnost posameznih proizvodov in po potrebi kakega od neprofitabilnih tudi ukine.
Med blagovnimi znamkami, ki jih Fructal trži na ključnih trgih, je potrebno posebej izpostaviti blagovno znamko proizvodov za otroke Frutek. Ta spada v segment proizvodov, kjer igra zaupanje blagovni znamki ključno prodajno vlogo in glede na poznanost ter prodajne rezultate na posameznih trgih (Slovenija, Hrvaška, BiH, SČG, Kosovo, Rusija) lahko za te fructalove proizvode trdimo, da pomenijo enega od vodilnih in najbolj perspektivnih programov podjetja.	Na trgih, kjer se blagovna znamka Frutek že sedaj uspešno trži, je potrebno zelo aktivno delati na področju ohranjanja njenega ugleda, tako v smislu izobraževanja potrošnikov, sodelovanja s pediatrično stroko, sodelovanja v akcijah, povezanih z otrokovim zdravjem in telesnim razvojem ipd. Obenem je potrebno delati tudi na razvoju novih proizvodov, predvsem izdelkov na bazi zelenjave, s katerimi bi se bolj približali konceptu »celostnega obroka« in si s tem posredno izborili več prodajnih polic v trgovinah. Razvoj novih proizvodov v predlagani smeri pomeni tudi določene dopolnitve obstoječe tehnologije, zato je nujno planirati in zagotoviti sredstva za potrebna investicijska vlaganja.
Posebno vlogo v Fructalovem prodajnem asortimanu predstavljajo sadno-žitne rezine, ki jih tržimo pod blagovno znamko Frutabela. Ti proizvodi spadajo med izdelke, ki so izredno primerni kot priročni, okusni in energetsko uravnoteženi prigrizki za vsakdanji hiter življenjski ritem. Poleg obstoječega programa smo sposobni razviti tudi različne nove, konkretnim segmentom potrošnikov prilagojene izdelke.	Nedvomno predstavljajo izdelki pod blagovno znamko Frutabela oziroma podobne sadne rezine enega od programov, ki ima največje možnosti vstopa na zahodne trge, tako v smislu prodaje proizvodov pod našo blagovno znamko, verjetno še bolj pa pod blagovnimi znamkami konkretnih potencialnih kupcev, kar je potrdil posel, ki ga je imelo podjetje v preteklosti s francoskim in ga razvija trenutno z ameriškim kupcem. Seveda zahteva pridobivanje takih poslov zelo načrtovan pristop, pri čemer moramo imeti izdelana jasna izhodišča glede tega, kaj lahko kupcu ponudimo, in konkretne cilje glede količin, z upoštevanjem smotrnosti proizvodnje.
Fructal skozi celotno zgodovino vzdržuje izredno visok nivo kakovosti in koncept »naravnosti« proizvodov.	Visok nivo kakovosti in ugled proizvajalca naravnih proizvodov daje podjetju pomembno konkurenčno prednost, zato mora Fructal na tej osnovi svoje poslovanje graditi tudi naprej in še bolj intenzivneje promovirati prednosti svojih proizvodov, predvsem njihovo naravnost in visoko kakovost.

(nadaljevanje tabele 82)

Ocena elementov podstrukture proizvodov	Strateške implikacije
<p>V preteklem obdobju dokaj intenzivna in uspešna prodaja klasičnih proizvodov na trgih JV Evrope vpliva na počasnejše odzivanje Fructala na nove in že zelo aktualne trende.</p> <p>Med trendovske proizvode vsekakor štejemo tiste z manj ali nič dodanega sladkorja oziroma nižjo kalorično vrednostjo in proizvode z dodanimi funkcionalnimi skupinami, ki so namenjeni določenim ciljnim skupinam (otroci, odrasle ženske, moški, rekreativci, ljudje, ki imajo določene zdravstvene težave ipd.).</p>	<p>Fructal se mora pospešeno in pravočasno odzvati na nove trende in le-te uvajati na vseh trgih, kjer intenzivno posluje. Pri tem je seveda zelo pomembna izbira ustreznih okusov, najbolj primerne in funkcionalne embalaže (za otroke pakiranje Brik s slamico, za rekreativce plastenka PET itd.) ter uporaba najustrežnejših načinov promocije izdelkov, od oglaševanja v medijih, izvajanja degustacij, do aktivnega sodelovanja na shodih rekreativcev, sodelovanja z različnimi društvi ipd.</p>
<p>Proizvodi Fructala po pravilu vsebujejo relativno visok delež sadnih komponent in so poleg tega pakirani v zelo kvalitetno embalažo, kar pomeni sorazmerno velik delež surovin in materialov v lastni ceni izdelka. To je vzrok, da proizvodi povečini spadajo v višji cenovni razred.</p>	<p>Podjetje mora intenzivno sodelovati z dobavitelji surovin in prek vseh možnih mehanizmov dosegati bolj ugodne poslovne pogoje, tako z vidika doseganja nižjih nabavnih cen, kot tudi doseganja boljših plačilnih pogojev.</p>
<p>V zadnjem obdobju je zaznati velik porast konkurenčnih proizvodov, tako kvalitetnih proizvajalcev, kot tudi »nelojalne« konkurence v obliki manj kvalitetnih proizvodov pod trgovskimi znamkami oziroma blagovnih znamk slabših proizvajalcev. Vse to posredno vpliva na prodajo predvsem t.i. generičnih izdelkov Fructala, kar podjetje postavlja v položaj, ko se mora odločati, ali naj začne bolj intenzivno sodelovati s trgovci, v smislu polnjenja določenih proizvodov za njihove trgovske (blagovne) znamke ali pa se popolnoma osredotoči na vzdrževanje in krepitev lastnih blagovnih znamk.</p>	<p>Fructal mora ohranjati oziroma krepiti podobo proizvajalca visokokakovostnih proizvodov, obenem pa se predvsem na področju nekaterih programov (nektarji in negazirane pijače v embalaži Tetra Pak, gazirane pijače in sirupi v plastenki, generične alkoholne pijače v plastenki ali stekleni embalaži, prej omenjene sadno-žitne rezine) v smislu zapolnjevanja prostih kapacitet, ne sme se izogibati sodelovanja s trgovskimi verigami v smislu polnjenja določenih proizvodov pod njihovimi trgovskimi znamkami. S tem si lahko predvsem izboljša pogajalski položaj pri pozicioniranju izdelkov lastnih blagovnih znamk v teh trgovskih verigah.</p> <p>Pri odločanju glede tovrstnega sodelovanja s trgovci mora podjetje izdelati jasna izhodišča in definirati konkretne zahteve, s katerimi bo pogojeval vstop v posel – primerno velike prodajne količine, ceni primeren nivo kakovosti, ceni primerno embalažo, čim bolj ugodne pogoje distribucije ipd.</p>

5.3.2 Tehnološka podstruktura

Nobeno sodobno proizvodno podjetje ne more delovati brez ustrezne tehnologije. V tabeli 83 so predstavljene nekatere priložnosti in nevarnosti na področju tehnološke strukture v podjetju Fructal.

Tabela 83: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti z vidika tehnološke podstrukture

Ocena elementov tehnološke podstrukture	Strateške implikacije
<p>Fructal je sestavljen iz matične tovarne v Ajdovščini, proizvodnega obrata na Duplici in distribucijskega centra v Račah pri Mariboru. Poleg tega ima v lasti trgovsko podjetje v Zagrebu, Hrvaška, trgovsko podjetje v Sarajevu, BiH, in proizvodno trgovsko podjetje v bližini Skopja, Makedonija.</p>	<p>Lokacija matične tovarne je ugodna predvsem z vidika dostopa do Italije, kar pa podjetju ne prinaša bistvene prednosti. Lokaciji obrata na Duplici in skladišča v Račah sta z vidika bližine večjih mest bistveno bolj ugodni. Kar zadeva odvisne družbe, lahko njihovo lociranost ocenimo kot ugodno, s tem da bi bila nedvomno zelo potrebna vzpostavitev predstavništva tudi v Srbiji, v Beogradu oziroma njegovi bližini – dobro izhodišče bi bila nedvomno povrnitev lastništva v nekdanjem Fructalovem obratu v Irigu, v jugozahodni Vojvodini.</p>

(nadaljevanje tabele 83)

Ocena elementov tehnološke podstrukture	Strateške implikacije
Glede kapacitet proizvodne opreme lahko trenutno stanje ocenimo kot relativno ugodno, s tem da so nekatere proizvodne linije predvsem v času sezone prekomerno obremenjene, predvsem aseptična linija za polnjenje negaziranih pijač v plastenke in linija za proizvodnjo otroške hrane, ostale pa so zaradi sprememb poslovnega okolja podjetja (višje carinske dajatve za izvoz v države izven EU) in s tem zmanjšanjem obsega prodaje na nekaterih ključnih trgih (predvsem BiH in SČG), bistveno premalo obremenjene.	Potrebno je intenzivno razmišljati o selektivni izbiri in selitvi oziroma vzpostavitvi proizvodnih kapacitet na trgih oziroma v bližino ključnih trgov podjetja. Delno se je ta proces že začel z vzpostavitvijo proizvodnje v Makedoniji, kjer trenutno polnimo sokove, nektarje in negazirane pijače v Tetra Pak embalažo, v letu 2004 pa bomo začeli tudi s polnjenjem sadnih sirupov v stekleno embalažo. Naslednji korak mora biti vsekakor pridobitev lastništva v nekdanjem obratu v Irigu, ponoven prevzem nadzora nad proizvodnjo zamrznjenih polproizvodov, ki se v tem obratu nikoli ni povsem prekinila, in na tej lokaciji vzpostavitev centra za predelavo sadja v polproizvode. Seveda moramo v ta proces vključiti pristojne državne službe in z njihovo pomočjo navezati stike s srbsko oblastjo ter obenem za namene vlaganj v tej državi prek ustrezno pripravljenega projekta koristiti sredstva skladov Evropske unije.
Večina pomembne proizvodne opreme je sodobne in ustreza vsem specifičnim zahtevam za proizvodnjo.	Nadaljevati je potrebno s smotrnim in selektivnim vlaganjem v proizvodno opremo v skladu s strateško usmeritvijo podjetja.
Z vstopom v EU se je stanje glede razpoložljivosti in tudi cen surovin in repromaterialov, razen sladkorja, delno izboljšalo, vendar pa zaradi zelo nestabilnega mednarodnega okolja cene nekaterih sadnih surovin (koncentrati) zelo variirajo, kar zelo vpliva na poslovne rezultate.	Fructal mora z natančnim planiranjem zagotavljati čim boljša izhodišča za dolgoročnejše sodelovanje z dobavitelji surovin in materialov in s tem doseči zanesljivejšo in cenovno stabilnejšo nabavo.
Zaposleni so za svoje delo dobro usposobljeni, čeprav formalna izobrazbena struktura ni optimalna. Glede na vse bolj intenzivno avtomatizacijo opreme pa se zahteve po strokovni izobrazbi zelo povečujejo, kar terja veliko dodatnega izobraževanja oziroma zaposlovanje predvsem strokovnega kadra s področja elektronike.	V okviru podjetja je potrebno skrbeti za stalno izobraževanje zaposlenih, stalno izvajati priučevanje zaposlenih na čim večje število strojev, s čimer bi bistveno izboljšali fleksibilnost proizvodnje, obenem pa moramo vse zaposlene motivirati za izobraževanje s področja kakovosti in vzdrževanja higiene, ki jo zahteva živilska industrija.

5.3.3 Tržna podstruktura

Med t.i. materialnimi podstrukturami je gotovo ena najpomembnejših tržna podstruktura. Ocena njenih priložnosti in nevarnosti je podana v tabeli 84.

Tabela 84: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti z vidika tržne podstrukture

Ocena elementov tržne podstrukture	Strateške implikacije
Fructal zadržuje na domačem slovenskem trgu dokaj visoke tržne deleže (povečini največje) na praktično vseh proizvodnih programih.	Podjetje mora z učinkovitim promocijskim spletom, kvalitetnim dograjevanjem distribucijskih kanalov, aktivnim sledenjem aktualnim trendom in skratka grajenjem konkurenčne prednosti tržni delež zadrževati oziroma ga po zmožnostih še povečevati. V segmentu prodaje v trgovini je treba še bolj intenzivneje kot dosedaj konkretizirati sodelovanje s trgovci (proizvodi za trgovske znamke) in nadzirati spremembe v trgovini, medtem ko je na področju gostinstva potrebno vzpostaviti bistveno kakovostnejšo mikroobdelavo in zagotoviti popoln nadzor nad dejavnostjo konkurence v tem segmentu.

(nadaljevanje tabele 84)

Ocena elementov tržne podstrukture	Strateške implikacije
<p>Trenutno je na nekaterih ključnih trgih podjetja (JV Evropa) prisoten določen padec kupne moči prebivalstva in zaradi tega ni zaznati porasta potrošnje, kljub temu da dolgoročne napovedi niso pesimistične in predvidevajo določene stopnje rasti tudi v teh državah. Po drugi strani je podjetje zaradi dosedanje poslovne usmeritve trge EU (predvsem so tu pomembni trgi novih članic EU, kjer je napovedana dokaj občutna bodoča rast) obdelovalo dokaj ekstenzivno in nesistematsko, kar sedaj onemogoča enakovredno konkurenčno borbo s proizvajalci, ki so na teh trgih delali bolj intenzivno.</p>	<p>Fructal mora z bolj celovitim in usmerjenim pristopom, med drugim tudi z vzpostavitvijo določenega dela proizvodnih kapacitet na trgih JV Evrope (Makedonija, SČG, po možnosti tudi v BiH) in obenem razvijanjem lastne, predvsem pa boljše nadzorovane prodajne mreže, povečati tržni delež v teh državah. Obenem mora prek osredotočanja v intenzivno mikroobdelavo trgov Hrvaške in severne Italije ter južne Avstrije in Madžarske doseči dosegljive tržne deleže v segmentu gostinstva in z navezovanjem poslovnih vezi s trgovskimi verigami, ki poslujejo v interesnem območju podjetja, dosegati ustrezne prodajne količine izdelkov, ki se tržijo v segmentu trgovine.</p>
<p>Fructal uporablja različne načine tržnega komuniciranja, med katerimi so zaradi izredno visokih stroškov najmanj zastopani množični mediji, kot so televizija, radio in nacionalni časopisi. Zaradi tega dejstva je podjetje izgubilo nekdanji nivo prepoznavnosti med potrošniki, vendar kljub temu lahko ocenimo, da je ta še vedno dokaj visoka in da so glede na vložke trenutni načini komuniciranja dokaj učinkoviti.</p>	<p>Zaradi vse večjega pomena množičnih medijev, predvsem televizije in radia, bo moralo podjetje več vlagati v komuniciranje prek teh komunikacijskih kanalov, kar predvsem velja za komuniciranje v državah JV Evrope, kjer je ta način bistveno cenejši kot v Sloveniji in državah EU. Poleg tega mora podjetje predvsem v omenjenih državah še intenzivneje razviti komunikacijo s ciljnim javnostmi, npr. s pediatri za spodbujanje prodaje otroškega programa.</p>
<p>Prodajne poti na področju Slovenije so razvite in dokaj dobro obvladane, kar pa bi težko rekli za ostale trge, kjer le-te obvladujejo in vzdržujejo pooblaščenim uvozniki in njihovi distributerji, zaradi česar je njihova realna učinkovitost dokaj težko določljiva.</p>	<p>Fructal mora v največji možni meri vzpostaviti čim bolj učinkovito kontrolo nad obstoječimi prodajnimi potmi, po potrebi te poti prekiniti ter reorganizirati (tudi z zamenjavo uvoznikov oziroma distributerjev, ki slabo delajo) in pa, kjer je to mogoče ali pa izrecno potrebno, organizirati lastne prodajne enote in kanale. Predvsem velja to za področje BiH in SČG.</p>
<p>Na vseh trgih, kjer posluje Fructal, je konkurenca zelo močna, tako domača kot tudi tuja; na trgih JV Evrope predvsem domača, ki je neformalno dokaj zaščiteni s strani posameznih držav. Zaradi tega se podjetje na teh trgih srečuje z veliko težavami, ki so vezane predvsem na razne formalizme in nedodelano oziroma domačim proizvajalcem prilagojeno regulativo.</p>	<p>Podjetje mora oblikovati in vzdrževati učinkovit sistem nadzora sprememb regulative v posameznih državah, predvsem velja to za trge JV Evrope, stalno nadzorovati neformalno poslovanje v teh državah, predvsem pa graditi svoj tržni ugled z vlaganji in razvijanjem proizvodnje bazičnih komponent v teh državah, v smislu pridobivanja sredstev iz razvojnih skladov EU in njihovega vlaganja v osnovno kmetijsko dejavnost teh držav.</p>
<p>Nekateri ključni trgi (predvsem BiH in SČG), na katerih posluje Fructal, so dokaj nestabilni in politično ter gospodarsko rizični.</p>	<p>Fructal mora učinkoviteje izkoristiti konkurenčno prednost pred ostalimi konkurenti iz EU, ker bolje pozna mentaliteto in načina poslovanja na teh trgih. Pri tem mora uporabiti vse mehanizme povezovanja in prevzemanja tveganja, ki jih omogočata država Slovenija oziroma EU.</p>

5.3.4 Finančna podstruktura

V tabeli 85 je podana ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti z vidika finančne podstrukture podjetja Fructal.

Tabela 85: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti z vidika finančne podstrukture

Ocena elementov finančne podstrukture	Strateške implikacije
Donosnost sredstev in kapitala, izražena s kazalniki, je glede na panogo, v kateri podjetje posluje, solidna, vendar je zaskrbljujoč padec v letu 2003. Podoben trend lahko opazimo pri gospodarnosti poslovanja.	Potrebno se je bolj osredotočiti na proizvode, s katerimi lahko dosežemo večji obseg prodaje, in obenem na trge, kjer lahko dosežemo boljše stopnje kritja. Poleg tega se je potrebno še intenzivneje osredotočiti na optimizacijo proizvodnih procesov in optimizacijo prodajnega asortimana.
Kazalniki financiranja podjetja Fructal kažejo na razmeroma visoko stopnjo samofinanciranja, delež dolgov pa je že nekaj let dokaj stabilen.	Zaradi opaznega trenda nižanja donosnosti sredstev in kapitala je potrebno razmerje lastnih in tujih virov ohranjati na približno istem nivoju.
Kazalniki obračanja so glede na panogo in dokaj širok poslovni portfelj podjetja razmeroma sprejemljivi, vendar za doseganje boljše likvidnosti še vedno neugodni.	Potrebno je narediti natančen pregled presežkov zalog, tako materialov (predvsem tistih, ki jih je možno nabavljati sproti) kot tudi končnih proizvodov in ovrednotiti potrebno višino varnostnih zalog. Ob tem je potrebno v prihodnje izvajati čimbolj natančno planiranje proizvodnje, s čemer bi lahko dosegali stalno optimalno količino končnih izdelkov. Glede terjatev do kupcev je potrebno vpeljati vse potrebne in možne načine zagotavljanja plačilne discipline oziroma spodbujanja sprotnega zapiranja terjatev.
Kazalniki vodoravnega finančnega ustroja kažejo na solidno in relativno stabilno plačilno sposobnost podjetja.	Potrebno je stalno spremljanje in korigiranje strukture gibljivih sredstev v smislu večanja deleža likvidnih sredstev (denarnih sredstev) na račun slabo likvidnih zalog.

5.3.5 Kadrovska podstruktura

V nadaljevanju je v tabeli 86 podana ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti z vidika kadrovske podstrukture podjetja Fructal.

Tabela 86: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti z vidika kadrovske podstrukture

Ocena elementov kadrovske podstrukture	Strateške implikacije
Izobrazbena struktura zaposlenih v podjetju je relativno visoka, predvsem prevladuje tehnični kader, medtem ko se po drugi strani kaže dokajšnje pomanjkanje strokovnjakov za področje trženja (prodaja, marketing), ki postaja ključna oziroma za nadaljnjo uspešnost odločilna poslovna funkcija podjetja.	V podjetje bi bilo potrebno pridobiti nekaj izkušenih strokovnjakov na področju trženja in na področju mednarodnega poslovanja.
Večina vodstvenega kadra v podjetju je izšla iz strokovnjakov na posameznih poslovnih področjih in je zato logično prisotno splošno pomanjkanje znanja s področja vodenja ljudi.	Fructal mora zaradi potrebe po oblikovanju čim fleksibilnejše in koordinirane organizacije poskrbeti za ustrezno izobrazbo vodstvenega kadra na področju znanj o vodenju ljudi in učinkovitem organiziranju poslovanja. Poleg tega je potrebno v podjetju opredeliti učinkovit sistem merjenja učinkovitosti vodstvenih kadrov in seveda na podlagi tega njihovega motiviranja ter napredovanja.

(nadaljevanje tabele 86)

Ocena elementov kadrovske podstrukture	Strateške implikacije
Povprečna starost zaposlenih v podjetju je dokaj visoka, kar pomeni, da se bo v naslednjem obdobju precej zaposlenih upokojilo. To pomeni, da bo potrebno posebej na nekatera ključna mesta na novo zaposliti oziroma prekvalificirati primerne kadre.	V podjetju je treba načrtno spremljati frekvenco odhodov zaposlenih v pokoj in iskati primerne ljudi za njihovo zamenjavo oziroma delo organizirati tako, da novo zaposlovanje ne bi bilo potrebno, kar bo nedvomno v prid dvigu produktivnosti podjetja.
Zaposleni so delno zaradi relativno nizkih plač, predvsem pa zaradi razmeroma togega sistema nagrajevanja dokaj slabo motivirani. Sistem motiviranja (negativnega in pozitivnega) je sicer postavljen, vendar se velikokrat pomanjkljivo izvaja, kar vsekakor ne pripomore k zagotavljanju čim boljšega in maksimalno odgovornega dela vsakega posameznika.	Sistem nagrajevanja je potrebno dograditi v smislu določitve načinov merjenja učinkovitosti dela posameznikov in rezultate vezati na variabilni del plače. Postavljen sistem je potrebno dosledno izvajati. Poleg tega je v podjetju treba vzpostaviti sistem nederne motivacije, v smislu omogočanja dodatnega izobraževanja, organiziranja strokovnih ekskurzij ...
Za Fructal je značilna dokaj visoka stopnja delovne invalidnosti, kar je predvsem posledica slabših delovnih pogojev v preteklosti.	V podjetju je potrebno bolj celovito pristopiti k organiziranju dela delavcev z omejeno delovno zmožnostjo oziroma iskati možnosti in poti za njihovo invalidsko upokojevanje, po možnosti ob njihovem privoljenju.
Med zaposlenimi je prisotna dokaj visoka stopnja t.i. »pripadnosti« podjetju, ki je predvsem opazna pri delavcih starejše generacije. Ta je predvsem posledica dolgoletnega dela v podjetju in dokaj pozitivno usmerjene kulture in klime v podjetju. Seveda pa na to nedvomno vpliva tudi skromna izbira možnosti kvalitetne zaposlitve v tem delu Slovenije, kar Fructal vsekakor nudi. Zaradi vseh teh dejavnikov je za podjetje značilna tudi dokaj nizka stopnja fluktuacije zaposlenih.	Ko se bodo starejši delavci upokojili in jih bodo nadomestile mlajše generacije, je nevarno, da se bo t.i. pripadnost oziroma lojalnost podjetju bistveno zmanjšala, kar utegne imeti določen vpliv na kulturo podjetja. Mlajše generacije imajo praviloma drugačne vrednote, zato je potreba po dograditvi ustreznega sistema motiviranja in napredovanja še toliko večja.
Za izobraževanje zaposlenih se v podjetju namenja relativno veliko sredstev, večji del sicer za višji in srednji management ter višje strokovne kadre, vendar prav tako nezanemarljiv del tudi za usposabljanje nižjega managementa in operativno-tehničnega kadra.	Zaradi vse višje stopnje razvitosti tehnologije in vse večje potrebe po razvijanju fleksibilne organizacije mora podjetje neprekinjeno skrbeti za usposabljanje ključnih vodstvenih in strokovnih kadrov, kajti le na ta način bo možno vzdrževati visok nivo kakovosti in pridobljene konkurenčne prednosti.

5.3.6 Organizacijska podstruktura

V tabeli 87 je podana ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti s stališča organizacijske podstrukture podjetja Fructal.

Tabela 87: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti z vidika organizacijske podstrukture

Ocena elementov organizacijske podstrukture	Strateške implikacije
Organizacijo podjetja Fructal lahko ocenimo kot funkcijsko z nastavki matrične. Zaradi še ne dovolj jasno definiranih odgovornosti in osnovnih nalog nova organizacijska struktura še ni povsem jasna ter uveljavljena, zaradi česar prihaja na nekaterih točkah do podvajanja del.	Trenutna organizacijska struktura podjetja je bila postavljena v prvi polovici leta 2004 in dejansko še ni popolnoma zaživela ter povzroča določene komunikacijske težave, ki pa se intenzivno in sproti odpravljajo. V podjetju je treba vzpostavljeno organizacijo zelo konkretno in kritično oceniti, jo dokončno uveljaviti oziroma čim prej izvesti potrebne korekcije.

(nadaljevanje tabele 87)

Ocena elementov organizacijske podstrukture	Strateške implikacije
<p>Posebej je pomembno definiranje bolj učinkovite organizacije v prodajni službi, ki zaradi sprememb na trgih postaja daleč najpomembnejši faktor uspešnosti podjetja. Organizacijo prodaje na slovenskem trgu lahko označimo kot dokaj dobro, ob čemer je potrebno omeniti težave zaradi slabše učinkovitosti organizacije obdelave gostinstva, ki je bila, v smislu doseganja pozitivnih sinergičnih učinkov, zasnovana na združitvi prodajnih mrež Fructala in Pivovarne Union. Podobno kot na trgu Slovenije je prodaja organizirana tudi na Hrvaškem, vendar prek odvisne družbe Fructal Zagreb.</p> <p>Na ostalih trgih je prodaja organizirana bistveno manj sistematično, kar je bilo za preteklo poslovanje dovolj, v novih pogojih poslovanja pa povsem nezadostno in pomanjkljivo.</p>	<p>Zaradi izredno spremenjenih razmer poslovanja na ključnih trgih podjetja je potrebno v podjetju izvesti celovito reorganizacijo poslovanja, tako s stališča prodaje kot tudi nekaterih spremljajočih poslovnih funkcij, predvsem marketinga in logistike.</p> <p>S tem je mišljeno preoblikovanje in redefiniranje funkcioniranja mreže lastnih poslovnih enot (trgovskih ali proizvodno-trgovskih) in pooblaščenih oziroma ekskluzivnih uvoznikov po vseh ključnih trgih. Organizacijo je potrebno prilagoditi internacionalizaciji poslovanja.</p> <p>Seveda igrajo pri teh odločitvah zelo pomembno vlogo lastniki, ki morajo razumeti potrebo po bolj koordiniranem nastopu na izvoznih trgih in s tem po drugačnem načinu organizacije poslovanja.</p>
<p>Operacionalizacija planov in njihove spremljave so na dokaj visokem nivoju, pojavljajo pa se predvsem težave pri definiranju osnovnih planov prodaje, ki so osnova vsem nadaljnjim planom.</p>	<p>Obstoječi sistem planiranja je potrebno nadgrajevati, predvsem pa bistveno bolj dodelati in definirati postopke planiranja prodaje. V tem smislu je potrebno vsekakor bolj intenzivno razvijati in uvajati sistem planiranja »just in time«, seveda v okviru omejitev, ki so prisotne v živilski proizvodnji (dostopnost surovin, roki uporabe ...), kar bi lahko vsekakor pripomoglo k boljšemu nadzoru in obračanju zalog ter fleksibilnosti poslovanja.</p>
<p>V podjetju imamo dokaj dodelan sistem komuniciranja, tako prek poslovnih timov, projektnih skupin, programskih sestankov idr. Poleg tega sta dobro razvita sistem obdelave podatkov (IS Baan IV) in dostopnost drugih informacijsko-komunikacijskih orodij – intranet, interna e-pošta.</p>	<p>Fructal mora v prihodnje maksimalno izkoristiti obstoječe sposobnosti komuniciranja, informiranja in obdelave podatkov, ki so predvsem pomembni za učinkovito spremljavo poslovanja ter na podlagi tega hitro in pravočasno odločati o izvajanju potrebnih preventivnih ukrepov.</p>
<p>Obstoječi sistem nagrajevanja in napredovanja pri starejših kadrih preveč poudarja delovne izkušnje, pri mlajših pa formalno izobrazbo, bistveno premalo pa se pri nagrajevanju upošteva rezultate dela in zavzetost.</p>	<p>Potrebna dograditev sistema nagrajevanja in napredovanja.</p>

5.3.7 Razvojno-raziskovalna podstruktura

V tabeli 88 je podana ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti s stališča razvojno-raziskovalne podstrukture podjetja Fructal.

Tabela 88: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti z vidika razvojno-raziskovalne podstrukture

Ocena elementov podstrukture proizvodov	Strateške implikacije
<p>Fructal ima dobro razvito razvojno službo s solidno usposobljenimi kadri, ki pa morajo poleg osnovne razvojne dejavnosti bistveno preveč časa posvečati spremljavi sprememb regulative na posameznih trgih podjetja in na podlagi tega skrbeti za ažurnost deklariranja izdelkov.</p> <p>Prav zaradi omenjene preobremenjenosti so rezultati dela, za katerega so dejansko pristojni v razvojni službi, včasih nižji od pričakovanih.</p>	<p>Zaradi potrebe po intenzivnejšem orientiranju odgovornih razvojnih tehnologov v njihovo osnovno dejavnost, to je razvoj in spremljavo proizvodov in materialov, bi bilo potrebno delo v razvoju, ob povezavi z drugimi službami (pravna, marketing, prodaja) reorganizirati tako, da bi se ti lahko razbremenili nalog v zvezi s spremljavo sprememb pravilnikov, ki se predvsem v državah področja nekdanje Jugoslavije ter držav izven EU zelo pogosto spreminjajo.</p>

(nadaljevanje tabele 88)

Ocena elementov podstrukture proizvodov	Strateške implikacije
V razvojne aktivnosti se vsako leto vlaga primeren obseg sredstev.	Ohranjati delež vlaganj za razvoj v realizaciji na sedanjem nivoju oziroma ga prilagajati glede na razvojne plane in prioritete naloge.
Predvsem v preteklosti je bila za Fructal značilna hiperprodukcija novih izdelkov. V zadnjih letih je razvoj novih izdelkov zelo nadzorovan oziroma usmerjen s strani povpraševanja, ki je na trgu, oziroma tržnih trendov.	Pri razvoju novih proizvodov ni pomembno njihovo število, temveč njihova kakovost in trendnost, zato je treba tudi v prihodnje to dejavnost izvajati načrtovano, predvsem pa na podlagi kakovostnih analiz tržnega povpraševanja in napovedi trendov, ki jih morajo izvajati odgovorne službe (razvoj, marketing, prodajni programi).
Podjetje je vseskozi sledilo razvoju novih tehnologij na področju polnjenja in pakiranja in je s tega stališča na izredno visoki stopnji razvoja.	Fructal mora tudi v prihodnje še naprej intenzivno spremljati in zaznavati novosti na tem področju ter jih po potrebi aplicirati oziroma uvajati v poslovni portfelj podjetja.
V preteklosti je bil Fructal zelo inovativen na področju razvoja novih proizvodov, zaradi česar je moral nekatere proizvode, ki so prehiteli aktualne trende (npr. izotonična pijača Sonic), zaradi slabega odziva trga izločiti iz proizvodnega programa. Podobne težave se dogajajo tudi v sedanjosti (npr. proizvodi s dodanimi funkcionalnimi skupinami), vendar so te predvsem problem majhnosti trga, relativno nizke kupne moči prebivalstva in počasnejšega odpiranja ključnih trgov najnovejšim zahodnim trendom.	Podjetje mora selektivno razvijati programe proizvodov, ki imajo »prihodnost« in opuščati »neaktualne« izdelke. Naloga Fructala, kot proizvajalca z visokim ugledom kakovosti in naravnosti, je tudi v intenzivnem izobraževanju potrošnikov ter v določeni meri v uvajanju trendov, ki se skladajo s poslovno usmeritvijo podjetja.

5.4 Zbirna ocena prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja

Ob analitičnem ocenjevanju prednosti in slabosti posameznih podstruktur podjetja, moramo izdelati še skupno oceno prednosti in slabosti podjetja in ugotoviti, katere podstrukture in procesi v podjetju bolj ali manj prispevajo k poslovni uspešnosti. Ocena je zasnovana na analitičnem ocenjevanju vsake podstrukture podjetja posebej.

Kot je razvidno iz tabele 89, lahko z vidika ključnih podstruktur podjetja ocenimo kot srednje dobro, pri čemer daje najmanjši prispevek k poslovni uspešnosti tržna podstruktura, s poudarkom na načinu obvladovanja izvoznih trgov. Problem te podstrukture je predvsem v načinu organizacije trženja oziroma prodajne funkcije. Ta je sicer v preteklem obdobju dveh oziroma treh let dajala dobre rezultate, ki so bili predvsem posledica ugodnih pogojev meddržavnega poslovanja z državami, nastalimi na področju nekdanje Jugoslavije, sorazmerno šibke konkurence in relativno velike poznanosti blagovne znamke Fructal na teh področjih, vendar se z novimi dejstvi, ki so nastala z vstopom Slovenije v Evropsko unijo, odpira zelo pereče vprašanje zmoglosti kakovostnega in učinkovitega pokrivanja oziroma obvladovanja ključnih trgov podjetja s trenutno vpeljšano organizacijo prodajne funkcije.

Tabela 89: Zbirna ocena prednosti in slabosti podjetja Fructal

Podstruktura	Prispevek k poslovni uspešnosti				
	velik	←—————→			majhen
	zelo dobro	dobro	srednje	slabo	zelo slabo
Podstruktura proizvoda			●		
Tehnološka podstruktura			●		
Tržna podstruktura				●	
Finančna podstruktura			●		
Kadrovska podstruktura			●		
Organizacijska podstruktura			●		
Razvojno-raziskovalna podstruktura			●		

Če povzamemo glavne prednosti in slabosti podjetja Fructal, lahko zapišemo naslednje **prednosti**:

- velika širina in globina proizvodnega programa oziroma portfelj dokaj raznolikih skupin proizvodov;
- visoka kakovost proizvodov in z njo pogojen ugled blagovnih znamk;
- primerno razmerje med ceno in kakovostjo proizvodov, glede na nivo njihove kvalitete;
- dokaj solidna in sodobna tehnološka opremljenost;
- visok nivo znanja glede obvladovanja surovin in repromaterialov;
- visok tržni delež na domačem trgu in s tem pogojen ugled podjetja oziroma blagovnih znamk;
- dokaj dobro organizirane in obvladovane prodajne poti na domačem trgu;
- solidno poznavanje stanja in načinov poslovanja na trgih držav, nastalih na območju nekdanje Jugoslavije, ter lastništvo proizvodnih obratov (sicer pravno še nedorečeno, vendar realno izterljivo);
- relativno solidna finančna podstruktura;
- visoka stopnja pripadnosti zaposlenih;
- relativno majhna fluktuacija zaposlenih;
- poslovanje po standardu ISO 9001:2000 in sistemu HACCP;
- bogata tradicija in visok ugled podjetja v družbi.

Kot glavne **slabosti** pa lahko navedemo:

- dokaj slabo razvito, predvsem pa slabo nadzorovano prodajno mrežo na izvoznih trgih;
- nedodelana organizacija tako znotraj matičnega podjetja kot tudi na nivoju poslovnega sistema;
- relativno velike zaloge vhodnih surovin in materialov ter končnih izdelkov zaradi velike širine proizvodnega programa;
- počasno odzivanje na tržne trende;
- sorazmerno velik delež stroškov v proizvodih, ki ga predstavljajo stroški surovin in materialov;
- cene in količine osnovnih surovin (sadja, predvsem pa sadnih polproizvodov) precej variirajo glede na letino;
- lociranost odvisnih družb ni najboljša;
- kakovost sistema logistike ni ustrezna oziroma ni popolnoma prilagojena vse zahtevnejšim pogojem poslovanja, ki jih postavlja trg – popolno obvladovanje sistema FIFO in zadovoljevanje zahtev kupcev po sprotni in natančni dostavi.

V nadaljevanju lahko iz tabele 90 razberemo, da predstavljajo za podjetje precej veliko nevarnost tržna, finančna, kadrovska in organizacijska podstruktura, predvsem v smislu potrebe po hitrem prilagajanju na spremembe v poslovnem okolju podjetja, obvladovanju vse težjih pogojev poslovanja na prodajnih trgih in nenazadnje potrebe po dokaj tveganih finančnih vložkih.

Tabela 90: Zbirna ocena priložnosti in nevarnosti podjetja Fructal

Podstruktura	Prispevek k poslovni uspešnosti				
	priložnosti ←			→ nevarnosti	
	zelo dobro	dobro	srednje	slabo	zelo slabo
Podstruktura proizvoda		●			
Tehnološka podstruktura		●			
Tržna podstruktura				●	
Finančna podstruktura				●	
Kadrovska podstruktura				●	
Organizacijska podstruktura				●	
Razvojno-raziskovalna podstruktura			●		

Oprelitev glavnih **priložnosti** za podjetje lahko strnemo v naslednjih točkah :

- Usmeritev podjetja v izdelavo kakovostnih, naravnih izdelkov je dobra iztočnica za sledenje sodobnim globalnim trendom, ki preferirajo naravno in energetsko uravnoteženo prehrano.
- Konkurenčna prednost pred ostalimi evropskimi proizvajalci na trgih držav, nastalih na območju nekdanje Jugoslavije je dokaj močno uveljavljena in poznana blagovna znamka Fructala.
- Razmeroma dobro poznavanje lokalne »balkanske« kulture in načina poslovanja.
- Lastna trgovska in proizvodna podjetja ter oblikovane določene dokaj dobre prodajne oziroma distribucijske poti v državah nekdanje Jugoslavije, predvsem na področju BiH, kot izhodišče za intenzivnejšo prisotnost na teh trgih.
- Dokaj visoka stopnja poznavanja naravnih danosti v državah nekdanje Jugoslavije je dobro izhodišče za navezovanje poslovnih povezav, pridobivanje denarja iz strukturnih skladov Evropske unije in vlaganje teh sredstev v razvoj oziroma obnovo kmetijstva in predelovalne industrije na teh področjih.

Po drugi strani lahko kot glavne oziroma potencialne **nevarnosti** navedemo:

- Vse večja moč in vpliv trgovine oziroma velikih trgovskih sistemov na industrijo, posebej na področju Slovenije in ostalih držav Evropske unije.
- Negativni vplivi morebitnega poslabšanja meddržavnih odnosov v smislu zaostrovanja pogojev poslovanja ter obenem zavračanja izdelkov iz Slovenije oziroma izdelkov slovenskih proizvajalcev.
- Relativno visoka stopnja rizičnosti trgov JV Evrope, v smislu politične nestabilnosti, dokaj koruptivnega poslovnega okolja in slabo definirane ter izvajane regulative.
- Izredno velik razmah konkurence, tudi »nelojalne« na vseh trgih, kjer deluje podjetje, slednje predvsem na trgih držav nekdanje Jugoslavije.
- Precej neurejena infrastruktura in nezanesljiva oskrba z energenti v državah JV Evrope.
- Potrebna so relativno velika vlaganja v nove prodajne poti, pridobivanje kvalitetnega trženjskega kadra in boljša organizacija prodaje v državah JV Evrope, ki so povezane s precejšnjimi tveganji.

5.5 SWOT-matrika

S celovito oceno podjetja, ki sem jo izvedel s pomočjo t.i. SWOT-analize, sem analiziral najvažnejše notranje in zunanje dejavnike, ki vplivajo na poslovanje podjetja Fructal. Na ta način sem prišel do izhodišč, s katerimi sem lahko po eni strani opredelil glavne prednosti in slabosti podjetja, po drugi strani pa definiriral najpomembnejše priložnosti in nevarnosti, ki se podjetju ponujajo ali pa mu grozijo s strani okolja, v katerem posluje.

Na podlagi teh podatkov sem izdelal SWOT-matriko, ki se nahaja v nadaljevanju v tabeli 91. V njej sem kot rezultat medsebojnega vplivanja prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti, definiral iz tega izhajajoče možne strateške usmeritve.

Tabela 91: SWOT matrika za podjetje Fructal

<p style="text-align: center;">SWOT matrika za podjetje Fructal</p>	<p>PREDNOSTI (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Širok in globok proizvodni program. 2. Visoka kakovost proizvodov. 3. Poznane blagovne znamke. 4. Primerno razmerje med ceno in kakovostjo. 5. Solidna tehnološka opremljenost. 6. Visok nivo znanja glede obvladovanja surovin in repromaterialov. 7. Visoki tržni deleži na domačem trgu. 8. Razmeroma dobra organiziranost in obvladovanje prodajnih poti na domačem trgu. 9. Solidna finančna podstruktura. 10. Visoka stopnja pripadnosti zaposlenih. 11. Dokaj majhna fluktuacija zaposlenih. 12. Usposobljenost obvladovanja poslovanja po standardih ISO 9001 in HACCP. 13. Bogata tradicija in visok ugled podjetja v družbi. 	<p>SLABOSTI (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Slabo razvita in slabo nadzorovana prodajna mreža na izvoznih trgih. 2. Nedodelana organizacija znotraj matičnega podjetja in na nivoju poslovnega sistema. 3. Dokaj velike zaloge vhodnih surovin in materialov zaradi velike širine in globine proizvodnega programa. 4. Preveč počasno odzivanje na tržne trende. 5. Precej velik del stroškov v proizvodih predstavljajo stroški surovin in materialov. 6. Cene in količine osnovnih surovin (sadje in sadni polproizvodi) precej variirajo glede na letino. 7. Kakovost sistema logistike ni prilagojena vse zahtevnejšim pogojem poslovanja.
<p>PRILOŽNOSTI (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dosedanja usmeritev podjetja v izdelavo kakovostnih naravnih izdelkov je dobra iztočnica za uvajanje globalnih trendov. 2. Poznanost in uveljavljenost blagovnih znamk Fructala predvsem na trgih držav območja nekdanje Jugoslavije. 3. Razmeroma dobro poznavanje »balkanskih« navad in načinov poslovanja na trgih območja nekdanje Jugoslavije. 4. Lastna trgovska in proizvodno-trgovsko podjetje na območju nekdanje Jugoslavije. 5. Dokaj visok nivo poznavanja naravnih danosti na območju nekdanje Jugoslavije. 	<p>Strategije prednosti / priložnosti:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Uveljavljanje strategije diferenciacije v smeri razvoja, uvajanja in trženja kakovostnih trendovskih proizvodov na naravni osnovi in v okviru uveljavljenih blagovnih znamk podjetja v smislu primerne nadgradnje obstoječih programov proizvodov (S1,S2,S3,S5,S6,O1) . 2. Osredotočenje na izkoriščanje tehnološkega znanja za proizvodnjo lastnih polproizvodov v matičnem podjetju in odvisnih družbah (trenutno v Makedoniji, predvidoma še v Vojvodini) (S5,S6,S12,S13,O2,O3,O4,O5). 	<p>Strategije slabosti / priložnosti:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Uveljavljanje strategije diferenciacije v smislu razvoja, uvajanja in trženja kakovostnih trendovskih proizvodov na naravni osnovi in v okviru uveljavljenih blagovnih znamk podjetja in obenem smiselno uklanjanje obstoječih proizvodov (W3,W4,O1). 2. Osredotočenje na izkoriščanje tehnološkega znanja za proizvodnjo lastnih polproizvodov v matičnem podjetju in odvisnih družbah (trenutno v Makedoniji, predvidoma še v Vojvodini) v smislu doseganja večjega vpliva na ceno polproizvodov in s tem posredno na ceno končnih izdelkov (W5,W6,O3,O4,O5).
<p>NEVARNOSTI (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Izredno večanje vpliva trgovine na razvoj industrije. 2. Nepredvidljivost razvoja meddržavnih odnosov in njihovega vpliva na gospodarstvo. 3. Dokaj visoka stopnja politične nestabilnosti , korutivno okolje in nedodelana regulativa. 4. Velik razmah konkurence. 5. Dokaj slaba infrastruktura in nezanesljiva oskrba z energenti v državah območja nekdanje Jugoslavije. 6. Potrebna določena vlaganja v nove oziroma v nadzor obstoječih prodajnih poti in v pridobivanje kvalitetnega trženjskega kadra. 	<p>Strategije prednosti / nevarnosti:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Uveljavljanje strategije diferenciacije v smeri razvoja, uvajanja in trženja kakovostnih trendovskih proizvodov na naravni osnovi in v okviru uveljavljenih blagovnih znamk podjetja v smislu konkuriranja »generičnim« proizvodom, ki se tržijo pod trgovskimi znamkami (S2,S3,S5,S6,S8,S12,S13,T1,T4). 2. Vzpostavlanje intenzivnih povezav z državnimi institucijami v smislu pomoči pri vzpostavljanju konkretnega gospodarskega sodelovanja z državami na območju nekdanje Jugoslavije (S3,S13,T2,T3). 	<p>Strategije slabosti / nevarnosti:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Osredotočenje na poslovanje s trgi območja nekdanje Jugoslavije, v prvi fazi predvsem preko sodelovanja v smislu vlaganj v osnovno kmetijsko dejavnost, ob sodelovanju državnih institucij, in obenem razvoj kakovostne prodajne mreže v vseh omenjenih državah (W1,W2,W5,W6,T1). 2. Intenziviranje sodelovanja s trgovskimi verigami v smislu polnjenja proizvodov za trgovske znamke, s tem neposredno nujno osredotočenje na maksimalno racionalizacijo poslovanja (obvladovanje stroškov) in izboljševanja kakovosti poslovnih procesov (fleksibilnost proizvodnje, izboljševanje sistema logistike) (W2,T1,T2,T3,T4,T5,T6,T7). 3. Izvedba strategije zasuka, ki vključuje spremembo načina poslovanja in organizacije podjetja, močno centralizacijo financ, potrebne spremembe v matriki proizvodi-trgi, ukinitve nerentabilnih programov, izrazite spremembe v načinu trženja, zmanjšanje obsega sredstev, zniževanje stroškov, zmanjšanje števila zaposlenih, dezinvestiranje (W1,W2,W3,W4,W5,W6,T1,T2,T3,T4,T5,T6).

6. OPREDELITEV GLAVNIH IZHODIŠČ ZA OBLIKOVANJE CELOVITE STRATEGIJE PODJETJA

Oblikovanje celovite strategije podjetja je nedvomno zahtevna naloga, ki v grobem zahteva kar nekaj predpogojev, in sicer:

- definirano vizijo,
- definirano poslanstvo podjetja,
- izdelavo celovite ocene podjetja.

Šele na podlagi definiranih izhodišč in analiziranih kvalitativnih ter kvantitativnih podatkov je možno potegniti neko črto in na podlagi zaključkov svojo aktualno strateško usmeritev pustiti tako, kot je, ali pa jo bolj ali manj korigirati. In ko že mislimo, da smo zadevo zapeljali v najoptimalnejšo smer, se položaj na trgu zaradi raznoraznih vplivov spremeni in pokaže se potreba po obnovitvi procesa.

Namen teh besed je nakazati, da oblikovanje strategije podjetja z vsemi potrebnimi predpogoji ni neko enkratno dejanje, ki bo »zabetoniralo« poslovno usmeritev podjetja, temveč je to zelo dinamičen proces, ki mora delovati nenehno in hitro ter zagotavljati učinkovito odzivanje podjetja na vse vplive okolja. Seveda je pri tem nujno poudariti, da morata biti vizija in poslanstvo postavljena dokaj konsistentno, tako da ju ni potrebno stalno prilagajati, je pa potrebno stalno analiziranje okolja in redefiniranje strateških usmeritev.

6.1 Vizija in poslanstvo podjetja Fructal

Postavljeno vizijo in poslanstvo podjetja lahko jemljemo kot podlago za poslovanje, vendar predvsem vizija ni izoblikovana v celoti v skladu s teorijo. Zaradi tega predlagam, da v njej naredimo določen popravek. Glasila naj bi se:

Nova vizija podjetja Fructal, d.d.

Fructal bo do leta 2009 na področju Slovenije in Hrvaške ter ostalih držav, nastalih na področju nekdanje Jugoslavije, vodilno podjetje za proizvodnjo polproizvodov in končnih proizvodov iz sadja in drugih naravnih sestavin, na trgih bližnjih držav članic EU, prvenstveno severne Italije, pa pomemben dejavnik v segmentih tovrstnih proizvodov z višjo dodano vrednostjo.

Kot rečeno, ocenjujem poslanstvo podjetja kot ustrezno in zato ga ne kaže popravljati oziroma spreminjati.

6.2 Druga izhodišča za izdelavo celovite strategije podjetja Fructal

S temeljito analizo najširšega okolja podjetja, same panoge, v kateri podjetje posluje, ocene poslovanja v letu 2003 in prek celovite ocene podjetja s pomočjo t.i. SWOT-analize ter na tej podlagi izdelane SWOT-matrike sem zaznal oziroma sem se dokopal do precejšnjega števila

pomembnih informacij, ki so dobra osnova za izdelavo izhodišč za oblikovanje celovite strategije podjetja.

Vsa pridobljena spoznanja lahko strnem v naslednja izhodišča:

a) Glede prioritete osredotočenja na posamezne trge je potrebno narediti oziroma izvajati naslednje:

- osredotočiti se na ohranitev oziroma še nadaljnjo utrditev svojega položaja na trgu Slovenije;
- bistveno bolj intenzivno se usmeriti na trge Hrvaške, BiH in Italije;
- postopno urejati poslovanje s SČG, Kosovom in Makedonijo;
- ohranjati sedanji nivo poslovnih odnosov z Rusijo;
- na ostalih ključnih trgih Evropske unije (Češka, Avstrija, Madžarska) se usmeriti na iskanje načinov vstopa v trgovske verige, tako z lastnimi blagovnimi znamkami, kot s proizvodnjo izdelkov za trgovske (blagovne) znamke;
- postopoma razviti poslovanje na ostalih dolgoročno perspektivnih ključnih trgih (Romunija, Bolgarija, Albanija);
- v državah, ki ne spadajo med ključne trge, iskati poslovne priložnosti v smislu vstopa v večje trgovske sisteme s konkretnimi posli.

b) Glede oblikovanja organizacije na ravni poslovnega sistema Fructal je potrebno definirati naslednje (strateške) poslovne enote:

- matično podjetje v Ajdovščini, od koder se usmerja in vodi delovanje poslovnega sistema ter konkretno oblikuje in koordinira prodajne in marketinške aktivnosti na vseh trgih;
- samostojna strateška poslovna enota na Hrvaškem - obstoječe trgovsko podjetje Fructal Zagreb;
- samostojna strateška poslovna enota v BiH – obstoječe trgovsko podjetje Eurofruit Sarajevo;
- samostojna strateška poslovna enota v Makedoniji – obstoječe proizvodno-trgovsko podjetje Fruktal Mak;
- samostojna strateška poslovna enota v Srbiji – povrnitev lastništva v nekdanjem obratu v Irigu, Vojvodina in skupaj s sedanjim uvoznikom vzpostavitev proizvodno-trgovskega podjetja Fructal SČG;
- ekskluzivni uvoznik v Črni gori – določitev najkakovostnejšega uvoznika;
- ekskluzivni uvoznik na Kosovu – določitev sedanjega oziroma izbira novega;
- ekskluzivni uvoznik in distributer v Italiji – obstoječe trgovsko podjetje;
- ekskluzivni uvoznik in distributer na Češkem – obstoječe trgovsko podjetje;
- ekskluzivni uvoznik in distributer ter ukinitve lastnega predstavništva v Rusiji;
- uvoznik in distributer v Avstriji za obdelavo gostinstva;
- uvoznik in distributer na Madžarskem za obdelavo gostinstva;
- ekskluzivni uvoznik in distributer v Romuniji;
- ekskluzivni uvoznik in distributer v Bolgariji;
- ekskluzivni uvoznik in distributer v Albaniji.

c) Glede načina delovanja oziroma organizacije trženja na posameznih trgih je potrebno:

- organizacijo trženja v Sloveniji v segmentu trgovine ohraniti v obstoječi obliki, v segmentu gostinstva pa ponovno vzpostaviti lastno mrežo prodajnih zastopnikov;
- organizacijo trženja na trgu Hrvaške nadgraditi v smislu okrepitve prodajne ekipe podjetja Fructal Zagreb s kakovostnimi kadri predvsem v segmentu gostinstva in osredotočenjem na turistična območja v tej državi;
- organizacijo trženja v BiH nadgraditi v smislu oblikovanja ekipe prodajnih zastopnikov v podjetju Eurofruit Sarajevo z namenom pospeševanja prodaje, strokovne pomoči in nadzora nad delom prodajnih mrež distributerjev, predvsem pa izvajanja obdelave gostinstva;
- organizacija trženja v Makedoniji, ki jo izvaja odvisno podjetje Fruktal Mak, naj se razvija kot je trenutno zastavljena; proizvodni del podjetja je v tej fazi usmerjen v proizvodnjo sadnih polproizvodov, polnjenje sokov, nektarjev in negaziranih sadnih pijač v kartonsko Tetra Pak embalažo in sadnih sirupov v stekleno embalažo – s temi proizvodi se oskrbujejo trgi BiH, SČG, Kosova, Makedonije in deloma Hrvaške;
- organizacijo trženja v Srbiji oblikovati v smislu izgradnje ekipe prodajnih zastopnikov v podjetju Fructal SČG z namenom pospeševanja prodaje, strokovne pomoči in nadzora nad delom prodajnih mrež distributerjev, predvsem pa izvajanja obdelave gostinstva na območju Srbije; proizvodni del podjetja v prvi fazi izključno usmeriti v proizvodnjo sadnih polproizvodov;
- organizacijo trženja v Črni gori oblikovati skupaj z izbranim ekskluzivnim uvoznikom, ki obdelavo trga izvaja pod nadzorom zastopnika iz podjetja Fructal SČG, odgovornim za trg Črne gore;
- organizacijo poslovanja na Kosovem oblikovati skupaj z izbranim ekskluzivnim uvoznikom, ki obdelavo trga izvaja pod nadzorom zastopnika iz podjetja Fruktal Mak, odgovornim za trg Kosova;
- organizacijo trženja v Italiji razvijati skupaj s sedanjim ekskluzivnim uvoznikom, bistveno bolj se osredotočiti na obdelavo gostinstva, predvsem na območju Furlanije Julijske Krajine;
- organizacijo trženja na Češkem ohranjati oziroma razvijati skupaj s sedanjim ekskluzivnim uvoznikom;
- organizacijo trženja v Rusiji ohranjati prek sedanjega ekskluzivnega uvoznika vsaj na sedanjem nivoju;
- organizacijo trženja v Avstriji v segmentu gostinstva razvijati skupaj z uvoznikom in distributerjem, v segmentu trgovine pa iz matičnega podjetja iskati povezave s trgovskimi verigami;
- organizacijo trženja na Madžarskem v segmentu gostinstva razvijati skupaj z uvoznikom in distributerjem, v segmentu trgovine pa iz matičnega podjetja iskati povezave s trgovskimi verigami;
- trženje v Romuniji izvajati prek zastopnika iz podjetja Fructal SČG in ekskluzivnega uvoznika in distributerja;
- trženje v Bolgariji in Albaniji izvajati preko zastopnika iz podjetja Fruktal Mak in ekskluzivnega uvoznika in distributerja.

č) Glede razdelitve proizvodnih programov med posamezne enote poslovnega sistema Fructal in »oskrbovanja« posameznih trgov je potrebno definirati naslednje:

- matično podjetje mora ohraniti oziroma potrebam primerno prilagoditi obstoječo proizvodnjo sadnih polproizvodov;
- matično podjetje (Ajdoščina in obrat Duplica pri Kamniku) mora ohraniti obstoječe proizvodne programe in z njimi »oskrbovati« naslednje trge:
 - sokovi, nektarji in sadne pijače v steklenici 200 ml – vse aktualne²⁰ ključne trge,
 - sokovi, nektarji in sadne pijače v kartonski Tetra Pak embalaži Brik 200 ml – vse aktualne ključne trge razen SČG, Kosova, Makedonije in trge Romunije, Bolgarije ter Albanije,
 - sokovi, nektarji in sadne pijače v kartonski Tetra Pak embalaži Brik 1 l – vse aktualne ključne trge razen SČG, Kosova, Makedonije in trge Romunije, Bolgarije ter Albanije,
 - sokovi, nektarji in sadne pijače v kartonski Tetra Pak embalaži Prizma 1 l – vse aktualne ključne trge,
 - negazirane sadne pijače, ledeni čaj, voda v plastenki PET 1,5 in 0,5 l – vse aktualne ključne trge,
 - sokovi in nektarji v steklenici 1 l – trg Slovenije,
 - sokovi v steklenici 0,7 l – vse aktualne ključne trge,
 - sokovi, nektarji v steklenici 125 ml in hrana za otroke v kozarčkih 120 in 190 g – vse aktualne ključne trge,
 - sadno-žitne rezine – vse aktualne ključne in ostale perspektivne trge,
 - sadni pripravki – vse aktualne ključne trge,
 - sadni sirupi – vse aktualne ključne trge razen SČG, BiH, Kosova in Makedonije ter v primeru ohranjanja neugodnih pogojev meddržavnega poslovanja (carinske dajatve) tudi trg Hrvaške,
 - gazirane brezalkoholne pijače – trg Slovenije,
 - lahke alkoholne pijače – vse aktualne ključne trge,
 - alkoholne pijače – vse aktualne ključne in ostale perspektivne trge;
- proizvodno-trgovsko podjetje Frukta Mak v Makedoniji izvaja:
 - proizvodnjo sadnih polproizvodov za lastne potrebe,
 - proizvodnjo sokov, nektarjev in negaziranih sadnih pijač v kartonski Tetra Pak embalaži Brik 250 ml – za trge SČG, Kosova in Makedonije,
 - proizvodnjo sokov, nektarjev in negaziranih sadnih pijač v kartonski Tetra Pak embalaži Brik 1 l – za trge BiH, SČG, Kosova in Makedonije,
 - proizvodnjo sadnih sirupov v steklenici 1 l – za trge BiH, SČG, Kosova in Makedonije ter v primeru ohranjanja neugodnih pogojev meddržavnega poslovanja (carinske dajatve) tudi trg Hrvaške;
- proizvodno-trgovsko podjetje Fructal SČG bi izvajalo:
 - v prvi fazi proizvodnjo zamrznjenih sadnih polproizvodov za potrebe proizvodnje matičnega podjetja,

²⁰ Z izrazom aktualni (ključni) trgi so mišljeni trgi, kjer se prodaja že izvaja in je bila do vstopa Slovenije v EU bolj ali manj rentabilna.

- v drugi fazi in glede na možnosti proizvodnje sadnih džemov in marmelad ter sadnih pripravkov.

d) Glede strategije ohranjanja, krepitev ter razvoja blagovnih znamk oziroma prodajnega portfelja je potrebno naslednje:

- na področju sokov, nektarjev in ostalih pijač postopno nadgrajevati obstoječe blagovne znamke Fructal in Fruc s proizvodi, ki sledijo globalnim trendom – naravni proizvodi z nič ali manj dodanega sladkorja, z naravnimi proizvodi, namenjenimi posameznim segmentom potrošnikov, npr. sadne pijače za otroke, pijače za športnike in dodatno izpostavljanje ter smiselno dopolnjevanje obstoječega programa proizvodov za »dobro počutje« (dodane vlaknine, vitamini, antioksidanti) in proizvodov za ljudi s specifičnimi zdravstvenimi težavami (rdeča pesa, soja);
- na področju polnjenja vode ohranjati in po možnosti (v skladu s politiko lastnikov) bolj intenzivno tržiti blagovne znamke H2O;
- na področju obstoječega programa za otroke pod blagovno znamko Frutek slediti trendu razvoja in trženja proizvodov brez dodanega sladkorja ter obenem postopno nadgrajevati program s proizvodi iz zelenjave;
- obstoječi program sadno-žitnih rezin pod blagovno znamko Frutabela postopno nadgraditi s proizvodi za določene segmente potrošnikov, kot npr. rezine za športnike in rekreativce;
- na področju programa sadnih pripravkov iskati poslovne priložnosti s proizvajalci mlečno-sadnih proizvodov na področju ključnih trgov, predvsem na območju nekdanje Jugoslavije;
- ponovno vzpostaviti proizvodnjo sadnih džemov in marmelad;
- vzdrževati program gaziranih brezalkoholnih pijač Fando Bibita z zelo intenzivnim spremljanjem njegove rentabilnosti;
- vzdrževati obstoječi program lahkoalkoholnih pijač Kaos;
- vzdrževati program visokokakovostnih alkoholnih pijač pod blagovno znamko Prior, alkoholnih likerjev Matiss ter program ostalih alkoholnih pijač;
- ob nadgrajevanju asortimana proizvodov pod posamezno blagovno znamko z novimi proizvodi je potrebno istočasno pozorno spremljati »odmiranje« neaktualnih in posledično nerentabilnih izdelkov ter jih sprotno oziroma pravočasno izločati iz prodajnega portfelja.

e) Glede strategije proizvodnje in polnjenja proizvodov za trgovske in trgovske blagovne znamke je potrebno upoštevati naslednje:

- s to obliko sodelovanja se je potrebno orientirati le na trgovske verige, ki tržijo proizvode srednjega in višjega kakovostnega razreda;
- možnost polnjenja pod trgovskimi (blagovnimi) znamkami se išče oziroma izkorišča le pri generičnih proizvodih, na proizvodnih linijah, kjer kapacitete niso popolnoma zapolnjene in je obenem možno uporabiti standardne repromaterialne – sokovi, nektarji in sadne pijače v kartonski Tetra Pak in v stekleni embalaži, gazirane pijače v plastični PET-embalaži, sadni sirupi v stekleni ali plastični embalaži, generične alkoholne pijače in sadno-žitne rezine;
- pri izbiri surovin in repromaterialov za proizvode, polnjene za trgovske (blagovne) znamke, je še posebej veliko pozornost potrebno posvetiti razmerju med ceno in kakovostjo.

f) Glede funkcioniranja organizacije poslovnega sistema Fructal je potrebno definirati naslednje:

- koordinacijo in nadzor nad delovanjem poslovnega sistema Fructal naj izvaja posebna skupina, sestavljena iz 3–4 članov širšega vodstva podjetja, ki pokrivajo področja trženja, ekonomike, proizvodnje in logistike, in je neposredno odgovorna upravi oziroma predsedniku uprave;
- poslovne enote morajo imeti, glede na specifičnost trga in definirane poslovne funkcije, primerno stopnjo samostojnosti in hkrati odgovornosti za uspešnost lastnega poslovanja;
- organizacijo matičnega podjetja, kot tudi celotne skupine, je potrebno ustrezno prilagoditi in opredeliti način usmerjanja in koordinacije dela med poslovnimi funkcijami matičnega podjetja in strateških poslovnih enot na tujih trgih;
- na podlagi nove organizacije je potrebno v vseh poslovnih enotah poenotiti način komunikacije in hkrati tudi vzpostaviti skupen informacijski sistem;
- v poslovanje je potrebno uvesti stalen nadzor nad rentabilnostjo prodaje na posameznih trgih ter zelo natančno in sprotno izvajati potrebne ukrepe za izboljševanje načina poslovanja na posameznem trgu.

g) Glede notranje organizacije poslovnega sistema Fructal je nujno:

- v okviru celotnega podjetja izvesti potrebno in možno prestrukturiranje zaposlenih, predvsem v smislu okrepitev trženske oziroma prodajno-marketinške funkcije.

h) Glede delovanja v širšem okolju podjetja je potrebno narediti naslednje:

- k reševanju konkretnih lastniških problemov, obenem navezovanju tesnejših gospodarskih stikov v državah nastalih na območju držav nekdanje Jugoslavije, ter nenazadnje pridobivanju finančnih sredstev za vlaganje v ta področja, je nujno bistveno bolj pritegniti ustrezne državne institucije, predvsem Gospodarsko zbornico in Ministrstva za zunanje zadeve, pravosodje, gospodarstvo ter kmetijstvo;
- pri oblikovanju projektov vlaganja v države nekdanje Jugoslavije izkoristiti vse mehanizme, ki jih lahko ponudijo državne institucije tako na ravni Slovenije kot tudi na ravni Evropske unije;
- bistveno bolj aktivno se vključiti v razpravo in konkretno sodelovanje pri razvoju kmetijske politike, predvsem na področju sadjarstva;
- družbeno delovanje usmeriti v izobraževanje o zdravem načinu življenja, o pravilnem prehranjevanju, fizični aktivnosti ipd.

Našteta izhodišča, predvsem z vidika sprememb v organizaciji, sicer pomenijo določen, vendar vsekakor ne zelo velik miselni premik v trenutni filozofiji poslovanja in so po mojem mnenju dobra osnova za postavitev konkretne celovite strategije podjetja. Poleg tega ukrepi, ki izhajajo iz teh izhodišč, ne bi pomenili posebno velikih finančnih vložkov, temveč kvečjemu določeno prestrukturiranje sredstev iz ostalih poslovnih funkcij v funkcijo trženja oziroma konkretno organizacijo mednarodnega poslovanja.

7. ZAKLJUČEK

Stanje na področju živilskopredelovalne industrije v Sloveniji se je z vstopom države v Evropsko unijo bistveno spremenilo. Z odprtjem evropskega trga prihaja k nam konkurenca, tako proizvajalci kot tudi trgovci, na katere dejansko nismo pripravljeni, predvsem s stališča cenovne nekonkurenčnosti. Pri tem podjetje Fructal, kljub intenzivnemu investiranju v sodobne tehnologije, posodabljanju poslovnih procesov in nenazadnje vzdrževanju visokega nivoja kakovosti, ni nobena izjema.

Po drugi strani so se za gospodarske subjekte v Sloveniji s 1. 5. 2004 bistveno spremenili pogoji poslovanja z državami izven Evropske unije, pri čemer je za podjetje Fructal pomembno predvsem poslabšanje pogojev poslovanja v državah, nastalih na območju nekdanje Jugoslavije, na katere je bilo podjetje močno vezano skozi celotno zgodovino in kjer so blagovne znamke podjetja zelo močno uveljavljene.

Zaradi obeh politično pogojenih dejstev je podjetje postavljeno pred zelo pomembno odločitev glede nadaljnjega načina poslovanja oziroma svoje nadaljnje strateške usmeritve.

V ta namen se mi je zdelo zelo smiselno in koristno uporabiti določena znanja, pridobljena s podiplomskim študijem poslovanja in organizacije, predvsem tista, ki so povezana z vidiki strateškega poslovanja podjetij, in izdelati izhodišča za oblikovanje prihodnje strategije Fructala.

Kot osnova delu je postavljen proces strateškega poslovanja, katerega smisel je na podlagi analiziranja okolja podjetja, širšega in ožjega ter celovite ocene samega podjetja oziroma njegovih podstruktur, ugotoviti priložnosti in nevarnosti, ki jih predstavlja okolje podjetja, ter prednosti in slabosti, s katerimi se lahko podjetje temu okolju bolj ali manj uspešno zoperstavlja oziroma jih izrabi v svoj prid.

Analiza najširšega in ožjega okolja podjetja je narejena na podlagi preteklega poslovanja podjetja Fructal in njegovega postopnega razvoja ter ob upoštevanju osnovne vizije in poslanstva, ki smo si ju postavili v podjetju. Izhajajoč iz realne ocene trenutnega položaja in konkretne perspektive na področju živilskopredelovalne industrije v Evropski uniji, kot tudi v ostalih evropskih državah, sem najširše okolje podjetja konkretiziral oziroma omejil na določene trge, ki dejansko predstavljajo ključno bodočo poslovno priložnost Fructala.

Trgi bližnjih držav članic Evropske unije predstavljajo poslovno zelo velik in obenem izredno zahteven izziv, prvenstveno povezan z zmožnostjo konkuriranja v velikih trgovskih verigah, ki ob intenzivni in agresivni globalizaciji vse bolj in bolj obvladujejo in omejujejo proizvajalce. Pridobivanje poslov v teh verigah je povezano s soočanjem z izredno zahtevno konkurenco velikih in zelo specializiranih evropskih proizvajalcev, kar daje Fructalu precej majhne možnosti. Boljše izhodišče za poslovanje na teh področjih, predvsem v severovzhodni Italiji, predstavlja predvsem delo v gostinskem sektorju, ki sicer zahteva dobro mikroobdelavo trga, vendar je

konkurenca v tej tržni niši manjša oziroma je lahko Fructal na tem področju s svojimi proizvodi bistveno bolj konkurenčen kot v segmentu trgovine.

Precej drugače lahko Fructalovo tržno moč ocenjujemo s stališča trgov jugovzhodne Evrope, natančneje trgov držav, nastalih na območju nekdanje Jugoslavije. Podjetje je s svojimi proizvodi na tem geografskem področju poznano že več kot 50 let, čeprav je treba povedati, da so zelo veliko škode na področju ohranitve ugleda naredile vojne oziroma nestabilne in poslovno neugodne razmere v devetdesetih letih 20. stoletja. Fructal se je sicer po relativni umiritvi razmer intenzivno vračal na trge teh držav, vendar je bil način poslovanja dokaj specifičen oziroma prilagojen vsakemu okolju posebej, predvsem pa povezan z izredno velikimi tveganji. V obdobju zadnjih treh let smo sicer v teh državah, posebej v Bosni in Hercegovini, dosegali zelo dobre prodajne rezultate, vendar postajajo razmere zaradi vse bolj razvijajoče domače konkurence ter obenem agresivnega vstopanja nekaterih evropskih proizvajalcev za poslovanje vse težje. Po eni strani se domača konkurenca vse bolj konsolidira in je obenem prek nacionalnih regulativ in neformalnega vpliva precej zaščiten v primerjavi s tujimi proizvajalci, po drugi strani pa je tu že zelo prisotna tudi tuja konkurenca, predvsem multinacionalke Coca Cola in avstrijska Rauch ter Pago, ki vlagajo relativno velika sredstva v oglaševanje in zelo agresivno ter sistematično obdelavo trgov.

Dodatno otežuje poslovanje Fructalu tudi dejstvo, da so med posameznimi trgi držav, nastalih na območju nekdanje Jugoslavije, precejšnje razlike, tako glede politične stabilnosti, kupne moči prebivalstva in nenazadnje odnosa do tuje konkurence, kar zahteva obvladovanje različnih pristopov do posameznih trgov, predvsem pa zmožnost prilagajanja zelo nepredvidljivemu političnemu in posredno seveda tudi poslovnemu okolju.

Nadgradnjo analize najširšega okolja podjetja predstavlja ocena stanja panoge, v kateri posluje Fructal. Dejstvo je, da se živilskopredelovalna industrija mogoče še bolj kot druge panoge posebej v zadnjem obdobju sooča z zelo velikimi strukturnimi spremembami, ki so pogojene predvsem z vse večjo močjo trgovine in s tem vse slabšimi pogajalskimi izhodišči proizvajalcev.

Kar zadeva področje JV Evrope oziroma predvsem države, nastale na območju nekdanje Jugoslavije, ta moč trgovine še ni tako izrazita, čemur je vzrok nižja stopnja razvitosti trgovine in pa tudi mentaliteta prebivalcev, ki so precej vezani na blagovne znamke, ki jim zaupajo. To pa je vsekakor dejstvo, ki daje določene možnosti Fructalu in njegovim proizvodom, posebej sokovom, nektarjem, ledenemu čaju in sirupom pod blagovno znamko Fructal, otroškemu programu pod blagovno znamko Frutek ter mogoče malce manj uveljavljeni blagovni znamki Fruc, ki združuje negazirane sadne pijače. Seveda mora Fructal ob tem, kot evropski proizvajalec, na trgih področja nekdanje Jugoslavije imeti in obvladovati vlogo nosilca sodobnih trendov oziroma pomembno vplivati na oblikovanje kakovostne tržne ponudbe.

Posebej velja glede Fructala in njegove perspektive na področju držav, nastalih na področju nekdanje Jugoslavije, izpostaviti možnosti večje uveljavitve na področju pridelave in predelave sadja in zelenjave; v prvi vrsti zaradi dokazane vloge v preteklosti (uspešna proizvodna obrata v

Srbiji in Bosni in Hercegovini), predvsem pa v smislu uveljavitve ključne vezne vloge pri zagotavljanju sredstev Evropske unije, namenjenih projektom razvoja oziroma obnove kmetijske dejavnosti na področju nekaterih držav tega območju. V tej smeri je ena od potencialno najbolj uspešnih poti približevanja tem trgov oziroma navezovanja dolgoročno trdnejših poslovnih povezav s temi državami.

Ocene oziroma ugotovitve analize najširšega in ožjega okolja podjetja sicer predstavljajo dobro osnovo za razmišljanje o strateških usmeritvah podjetja, vendar jih je seveda potrebno soočiti s stanjem, v katerem se nahaja podjetje, z vsemi prednostmi in slabostmi, ki ga notranje zaznamujejo ter vsemi priložnostmi in nevarnostmi, ki mu jih nudi oziroma s katerimi mu grozi zunanje okolje. Celovita ocena podjetja, ki sem jo izvedel s pomočjo t.i. SWOT-analize, je pokazala določene prednosti podjetja, kamor v prvi vrsti spadajo relativno visoka stopnja tehnološkega znanja (o samih izdelkih in postopkih izdelave), solidno stanje dokaj sodobne tehnologije, solidno obvladovani poslovni procesi, konstantna visoka kakovost in »naravnost« proizvodov in nenazadnje uveljavljene blagovne znamke. Kot slabosti pa se kažejo predvsem obremenitev podjetja s prevelikimi zalogami, ki so posledica zelo širokega asortimana različnih proizvodov, dokaj visoke in nestabilne cene najosnovnejših surovin, ki jih podjetje dosega, relativno počasno odzivanje na spremembe povpraševanja na trgu in sodobne trende. Kot slabost je treba videti tudi dejstvo, da delujemo v panogi, kjer vlada izredno huda in velikokrat tudi zelo nelojalna konkurenca, s katero se podjetje ni sposobno učinkovito kosati.

Kot osnovo za iskanje in odkrivanje priložnosti podjetja sem postavil njegove prednosti in jih poizkusil vkomponirati v izhodišča, ki jih ponujata analiza najširšega okolja podjetja ter sama panoga, v kateri Fructal deluje. Ugotovil sem, da mora podjetje svojo nadaljnjo usmeritev graditi na že izpričani kakovosti in naravnosti izdelkov, s čimer se lahko pomembno diferencira od večine proizvajalcev, predvsem s področja Slovenije in ostalih držav JV Evrope; da mora v oblikovanje poslovne politike smiselno in pravočasno vključiti sodobne trende, tako na področju razvoja novih proizvodov, njihove promocije, distribucije in neposrednega trženja ter da mora izkoristiti vse potenciale in znanje za obvladovanje poslovanja na ključnih trgih podjetja.

Fructal se skozi vso zgodovino pri svojem delovanju na trgu sooča tudi z mnogimi nevarnostmi, ki bodo nedvomno realnost prihodnjega poslovanja. Vstop Slovenije v Evropsko unijo je nedvomno povečal nevarnost vstopa vse hujše konkurence na domači trg, tako konkurence v obliki novih tujih trgovskih verig, kot tudi konkurence v obliki kakovostnih in cenovno zelo konkurenčnih proizvajalcev. Po drugi strani so se z vključitvijo Slovenije v evropsko integracijo zelo spremenili, natančneje poslabšali, pogoji poslovanja z državami, nastalimi na področju nekdanje Jugoslavije, kar bistveno znižuje našo konkurenčnost glede na domačo konkurenco v teh državah. Poleg tega omenjene države, razen Hrvaške, spadajo še med relativno politično in gospodarsko rizična področja, kar povečuje stopnjo tveganja poslovanja na teh trgih.

Vsa omenjena dejstva, ki so ovrednotena kot prednosti in slabosti podjetja ter priložnosti in nevarnosti okolja, so zelo pomembna pri načrtovanju nadaljnje strateške usmeritve poslovanja podjetja.

SWOT-matrika kaže, da bi kazalo pri oblikovanju te usmeritve še posebej razmišljati o naslednjih strategijah podjetja Fructal kot sestavinah njegove celovite strategije:

- strategija diferenciacije prek razvoja ter kakovostnega uvajanja in trženja proizvodov, ki sledijo tržnim trendom (naravni proizvodi z nič ali manj dodanega sladkorja, naravni proizvodi za specifične segmente potrošnikov, kot npr. rekreativce, športnike, ljudi z določenimi zdravstvenimi težavami ipd.) in s katerimi bi kot proizvajalec z visokim ugledom glede kakovosti dejansko lahko imeli določeno konkurenčno prednost predvsem na trgu Slovenije in Hrvaške, na ključnih trgih EU pa bi s tem dosegli višji nivo konkurenčnosti v primerjavi s kvalitetnimi proizvajalci iz zahodne Evrope;
- osredotočenje poslovanja na trge držav območja nekdanje Jugoslavije in vzpostavitev obvladljive poslovne (proizvodno-tržne) strukture v teh državah;
- intenziviranje sodelovanja s trgovskimi verigami, ki tržijo proizvode srednjega in višjega kakovostnega razreda prek proizvodnje generičnih proizvodov za njihove trgovske (blagovne) znamke, v smislu zapolnjevanja prostih proizvodnih kapacitet;
- osredotočenje na doseganje večjega deleža lastno proizvedenih polproizvodov, tako v Sloveniji, kot tudi na območju nekdanje Jugoslavije;
- izvedba strategije zasuka, ki vključuje spremembo načina poslovanja in organizacije podjetja, močno centralizacijo financ, potrebne spremembe v matriki proizvodi-trgi, ukinitve nerentabilnih programov, izrazite spremembe v načinu trženja, zmanjšanje obsega sredstev, zniževanje stroškov, zmanjšanje števila zaposlenih, dezinvestiranje.

S pričujočim magistrskim delom sem želel nakazati smer, v kateri bi moral nadaljevati Fructal, če bi hotel vsaj obdržati pozicijo, ki jo še ima v tem trenutku.

Zavedam se, da bi bilo možno izdelane analize še bolj poglobiti in dejstva še bolj razčleniti, obenem tudi vem, da napovedi prihodnjega stanja zaradi zelo hitro spreminjajočega se okolja ne morejo biti povsem natančne, vendar menim, da so v delu nakazana izhodišča dovolj dobra podlaga za konkretizacijo celovite strategije podjetja.

Nadaljnji smiselni koraki so nedvomno izdelava celovite strategije in na tej osnovi oblikovanje poslovnih strategij vseh strateških poslovnih enot v poslovnem sistemu ter natančna opredelitev organiziranja, vodenja in kontrole sistema mednarodnega poslovanja podjetja Fructal.

LITERATURA

1. Andrews Kenneth: The Concept of Corporate Strategy. Homewood, IL: Irwin, 1971. 213 str.
2. Bowman Cliff: Bistvo strateškega managementa. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1994. 168 str.
3. Brigham, Eugene F., Houston, Joel F.: Fundamentals of financial management. Fort Worth, Orlando : The Dryden Press, 1998. 898 str.
4. Chandler Alfred: Strategy and structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.
5. David R. Fred: Strategic Management – concepts and cases. Upper Saddle River: Prentice Hall, Inc., 1999. 875 str.
6. David Fred R.: Strategic Management: concepts. Upper Saddle River (N.J.) : Prentice Hall, 2001. 336 str.
7. Devetak Gabrijel: Metode in modeli za management. Organizacija, Kranj, letnik 32 (1999), št. 7, 408 str.
8. Erjavec Emil, Kuhar Aleš: Slovenska živilskopredelovalna industrija in Evropska Unija. Domžale: Biotehniška fakulteta, 2000. 168 str.
9. Grant M. Robert: Contemporary Strategy Analysis. Cambridge, Massachusetts (USA): Blackwell Publishers, 1995. 450 str.
10. Hill Nigel: Successful Marketing for Small Businesses. London: Charles Letts&Co. Ltd., 1990. 198 str.
11. Hočevar Marko, Jaklič Marko: Slovenski managerski izziv. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1999, 175 str.
12. Hočevar Marko, Jaklič Marko, Zagoršek Hugo: Ustvarjanje uspešnega podjetja, Ljubljana: GV Založba, 2003. 288 str.
13. Hunger J. David, Wheelen L. Thomas: Strategic Management. Reading: Addison-Wesley Publishing Company, 1993. 434 str.
14. Hunger J. David, Wheelen L. Thomas: Strategic Management. Reading, Massachusetts (USA): Addison-Wesley Publishing, 1996. 440 str.
15. Igličar Aleksander, Hočevar Marko: Računovodstvo za managerje. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1997. 423 str.
16. Itami Hiroyuki: Mobilizing Invisible Assets. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1987
17. Johnson Gerry, Scholes Kevan: Exploring Corporate Strategy. Cambridge: Prentice Hall International (UK) Ltd., 1993. 733 str.
18. Kotler Philip: Upravljanje marketingom : analiza, planiranje i kontrola. Zagreb : Informator, 1988-1989. 814 str.
19. Kotler Philip: Marketing management – trženjsko upravljanje. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
20. Kotler Philip: Marketing management – trženjsko upravljanje. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1998. 832 str.
21. Lynch Richard: Corporate strategy. London: Financial Times, 1997. 827 str.

22. Mintzberg Henry: Crafting Strategy. Harvard Business Review, July-August (1987), str. 66 – 75
23. Možina, Stane et al.: Management : nova znanja za uspeh. Radovljica : Didakta, 2002. 872 str.
24. Napuk Kerry: The Strategy – Led Business. London: McGraw – Hill Book Company Europe, 1993. 224 str.
25. Neubauer Franz-Friedrich: Upravljanje s portfeljem: potencialni dobiček – teorija in praksa. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1991. 163 str.
26. Piercy Nigel: Market-Lead Strategic Change. London: Thorsons. 1991
27. Porter E. Michael: Competitive Advantage. New York: Macmillan press, 1985. 557 str.
28. Porter E. Michael: Wettbewerbsvorteile. Frankfurt: Campus Verlag, 1986. 688 str.
29. Pučko Danijel: Planiranje v podjetju. Ljubljana: Univerza v Ljubljani – Ekonomska fakulteta, 1993.
30. Pučko Danijel: Informacije za vodenje politike podjetja. Lastninjenje in uspešnost podjetij, 32. posvetovanje o ekonomiki in organizaciji podjetij, zbornik razprav. Portorož: Društvo ekonomistov Ljubljana, 1994, str. 39 - 51
31. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 394 str.
32. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
33. Scholz Christian: Corporate Culture and Strategy – The Problem of Strategic Fit. Long Range Planning, Vol. 20 (1987), No. 4, str. 78 – 85
34. Stahl J. Michael, Grigsby W. David: Strategic Management for Decision Making. Boston: PWS-Kent Publishing Company, 1991. 999. str.
35. Stoffels John D.: Strategic Issues Management. Oxford: The planning Forum, 1994, 257 str.
36. Treven Sonja: SWOT analiza. Organizacija in kadri, Kranj, 25 (1992), 9 – 10, str. 644 – 653
37. Turk Ivan et al: Finančno računovodstvo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 406 str.
38. Voigt Kai Ingo: Strategische Planung und Unsicherheit. Wiesbaden: Gabler, 1992. 664 str.
39. Wilson Richard M. S., Gilligan Colin, Pearson David J.: Strategic Marketing Management: Planning, Implementation and Control. East Kilbride: Thomson Litho, 1994. 644 str.

VIRI

1. Canadean, January-June 2004. Malmö: Accelerating Food Innovation Seminar, 2004
2. Canadean, January-June 2004 vs January-June 2003. Malmö: Accelerating Food Innovation Seminar, 2004
3. Canadean, January-December 2004 – Forecast. Malmö: Accelerating Food Innovation Seminar, 2004
4. De la Huerga Victoria: What's hot in the U.S. Heidelberg: WILD International Convention, 2004
5. Interna arhivska dokumentacija podjetja Fructal
6. Interni podatki kadrovske službe. Ajdovščina: Fructal d.d., 2004
7. Interni podatki marketinške službe. Ajdovščina: Fructal d.d., 2004
8. Interni podatki prodajne službe. Ajdovščina: Fructal d.d., 2004
9. Izkazi stanja družbe Fructal za leto 2000. Ajdovščina: Fructal d.d., 2001
10. Izkazi stanja družbe Fructal za leto 2001. Ajdovščina: Fructal d.d., 2002
11. Izkazi stanja družbe Fructal za leto 2002. Ajdovščina: Fructal d.d., 2003
12. Izkazi stanja družbe Fructal za leto 2003. Ajdovščina: Fructal d.d., 2004
13. Izkazi uspeha družbe Fructal za leto 2000. Ajdovščina: Fructal d.d., 2001
14. Izkazi uspeha družbe Fructal za leto 2001. Ajdovščina: Fructal d.d., 2002
15. Izkazi uspeha družbe Fructal za leto 2002. Ajdovščina: Fructal d.d., 2003
16. Izkazi uspeha družbe Fructal za leto 2003. Ajdovščina: Fructal d.d., 2004
17. Letno poročilo družbe Fructal d.d. za leto 1996. Ajdovščina: Fructal d.d., 1997
18. Letno poročilo družbe Fructal d.d. za leto 2002. Ajdovščina: Fructal d.d., 2003
19. Letno poročilo družbe Fructal za leto 2003. Ajdovščina: Fructal d.d., 2004
20. Panel trgovin, AC Nielsen, 2004
21. Pomladansko poročilo 2004, Urad RS za makroekonomske analize in razvoj, Ljubljana, 2004
22. Spletna stran: CIA – The World Factbook (<http://www.cia.gov/cia/publications/factbook/geos/al.html#Econ>), 27.9.2004
23. Spletna stran: GV-iN – finančni podatki za leto 2003 (<http://www.gvin.com/>), 16.8.2004
24. Spletna stran: Izvozno okno – podatki o državah (URL: <http://www.izvoznookno.si>), 12.9.2004
25. Spletna stran: Ministrstvo za gospodarstvo RS (<http://www.mg-rs.si>). 11.10.2004
26. Spletna stran: The Economist Intelligence Unit (<http://www.eiu.com>), 26.9.2004
27. Tetra Pak Compass (Canadean), 2004