

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

Specialistično delo

**POSKUS OBLIKOVANJA STRATEGIJE
PODJETJA ZA PREDELAVO SOLI**

Ljubljana, oktober 2002

Dušan Kodra

Izjava

Študent Dušan Kodra izjavljam, da sem avtor tega specialističnega 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 na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 14. oktobra 2002

Podpis: _____

Kazalo

1 Uvod	1
1.1 Oris problematike	1
1.2 Namen in cilji naloge	1
1.3 Metoda preučevanja.....	2
1.4 Zasnova dela.....	2
2.1 Strategija in strateško planiranje	3
2.2 Model strateškega upravljanja in poslovanja.....	4
2.3 Razvrščanje strategij.....	6
2.3.1 Strategije z ozirom na smer razvoja	6
2.3.2 Generične strategije	7
2.3.2.1 Strategija vodenja v stroškovni učinkovitosti	8
2.3.2.2 Strategija diferenciacije	9
2.3.2.3 Strategija osredotočanja na tržne praznine	10
3 Predstavitev panoge in prodajnega trga	11
3.1 Sol.....	11
3.1.1 Vrste soli	11
3.2 Trženje soli.....	12
3.2.1 Tržni segmenti.....	13
3.3 Poraba soli	13
3.3.1 Poraba soli v Evropski uniji	14
3.3.2 Poraba soli v Sloveniji	15
3.3.2.1 Sol iz Piranskih solin	16
3.3.2.2 Uvožena sol	16
3.3.2.3 Poraba soli v Sloveniji po različnih segmentih.....	17
3.4 Proizvajalci soli.....	18
3.4.1 Proizvajalci soli na slovenskem trgu.....	18
3.5 Konkurenca na slovenskem trgu	19
4 Predstavitev podjetja	20
4.1 Osnovne značilnosti novega podjetja.....	20
4.2 Kratka zgodovina podjetja	21
4.3 Nerafinirana sol	22
4.3.1 Trženje nerafinirane soli	23
4.4 Tehnološki postopek predelave soli	24
4.5 Proizvodni program in strateška poslovna področja.....	25
4.6 Posebnost Drogine gospodinjske soli	26
4.7 Sezonski značaj poslovanja	26
5 Ocenjevanje okolja podjetja	27
5.1 Ocenjevanje širšega okolja	28
5.1.1 Gospodarsko okolje	28
5.1.2 Tehnično - tehnološko okolje.....	31
5.1.3 Politično - pravno okolje	31
5.1.4 Kulturno okolje	32
5.1.5 Naravno okolje	33
5.2 Ocenjevanje ožjega okolja	33
5.2.1 Ocenjevanje privlačnosti panoge	34

5.2.1.1 Nevarnost vstopa novih konkurentov	35
5.2.1.2 Pogajalska moč dobaviteljev	36
5.2.1.3 Pogajalska moč kupcev.....	36
5.2.1.4 Nevarnost substitutov.....	37
5.2.1.5 Stopnja rivalstva v panogi	38
5.2.1.6 Ocena privlačnosti panoge.....	39
5.2.2 Analiza prodajnega trga	39
5.2.2.1 Slovenija.....	40
5.2.2.1.1 Sol za elektrolizo	40
5.2.2.1.2 Sol za neživilsko industrijo in živilnorejo.....	40
5.2.2.1.3 Sol za živilskopredelovalno industrijo	42
5.2.2.1.4 Gospodinjska sol.....	42
5.2.2.1.5 Sol za posipanje cest	44
5.2.2.1.6 Gibanje cen soli na slovenskem tržišču.....	45
5.2.2.1.7 Celotne količine in ocena gibanja porabe soli v prihodnosti	45
5.2.2.2 Hrvaška	46
5.2.2.3 Madžarska in Avstrija	47
5.2.2.4 Italija.....	48
6 Analiza poslovanja.....	49
7 Vizija in poslanstvo.....	50
7.1 Vizija	50
7.1.1 Vizija podjetja Sol d.o.o.	51
7.2 Poslanstvo	51
7.2.1 Poslanstvo podjetja Sol d.o.o.	52
8 Celovito ocenjevanje podjetja.....	53
8.1 Splošno o analizi prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti	53
8.1.1 Analiza prednosti in slabosti.....	54
8.1.2 Analiza poslovnih priložnosti in nevarnosti	55
8.2 Celovita analiza podjetja Sol d.o.o.	55
8.2.1 Analiza prednosti in slabosti podjetja Sol d.o.o.	56
8.2.1.1 Podstruktura proizvodov.....	56
8.2.1.2 Tržna podstruktura	57
8.2.1.3 Tehnološka podstruktura.....	58
8.2.1.4 R&R podstruktura.....	59
8.2.1.5 Podstruktura financiranja.....	59
8.2.1.6 Kadrovska podstruktura	60
8.2.1.7 Organizacijska podstruktura.....	61
8.2.1.8 Druge podstrukture	62
8.2.1.9 Zbirna ocena prednosti in slabosti podstruktur podjetja	62
8.2.2 Analiza priložnosti in nevarnosti podjetja Sol d.o.o.	63
8.2.2.1 Analiza priložnosti	63
8.2.2.2 Analiza nevarnosti.....	63
8.3 Povzetek celovite analize podjetja	64
9 Strateški planski cilji.....	64
9.1 Oblikovanje planskih ciljev	64
9.2 Strateški cilji podjetja Sol d.o.o.	65
9.2.1 Integralni strateški cilji podjetja.....	65
9.2.2 Parcialni strateški cilji podjetja.....	67

10 Poskus razvoja strategije podjetja Sol d.o.o.	68
11. Zaključek.....	69
12. Literatura in viri.....	73
12.1 Literatura.....	73
12.2 Viri.....	74

Kazalo tabel

Tabela 1:	Nekatere možne klasifikacije strategij podjetij z ozirom na različna merila	6
Tabela 2:	Najpogostejše predpostavke za uporabnost strategije stroškovne učinkovitosti	9
Tabela 3:	Najpogostejše predpostavke za uporabnost strategije diferenciacije	10
Tabela 4:	Poraba soli v EU	15
Tabela 5:	Količine soli, pridelane na Piranskih solinah v letih 1999 – 2001	16
Tabela 6:	Količine (v tonah) v Slovenijo uvožene soli v letih 1999 – 2001	17
Tabela 7:	Povprečna letna poraba soli v Sloveniji z deležem Droge po posameznih segmentih	17
Tabela 8:	Gibanje domače prodaje nerafinirane soli iz Piranskih solin od uvedbe izdelka leta 1996	24
Tabela 9:	Gibanje nekaterih kazalcev gospodarskega okolja v Sloveniji v obdobju 2001 - 2007	29
Tabela 10:	Gibanje števila glav živine in perutnine v Sloveniji v obdobju 1995 - 2000	30
Tabela 11:	Pregled zbranih ocen za dejavnike privlačnosti panoge predelave soli v Sloveniji.....	39
Tabela 12:	Letna poraba soli za neživilsko industrijo in živinorejo v Sloveniji in ocena rasti trga	41
Tabela 13:	Letna poraba soli za živilsko industrijo v Sloveniji in ocena rasti trga.....	42
Tabela 14:	Letna poraba soli za gospodinjstvo v Sloveniji in ocena rasti trga ..	43
Tabela 15:	Letna poraba soli za posipanje cest v Sloveniji in ocena rasti trga .	44
Tabela 16:	Količinska prodaja Drogine soli na Hrvaškem v letu 2001.....	46
Tabela 17:	Podstrukture podjetja z glavnimi sestavinami in elementi	54
Tabela 18:	Pregled zbirnih ocen prednosti in slabosti posameznih podstruktur podjetja Sol d.o.o.	62
Tabela 19:	Povzetek rezultatov celovite analize podjetja Sol d.o.o.....	64
Tabela 20:	Ciljne vrednosti za integralne strateške cilje podjetja Sol d.o.o.....	66

Kazalo slik

Slika 1:	Shematičen model procesa strateškega upravljanja in poslovanja v podjetju.....	5
Slika 2:	Matrika rasti	7
Slika 3:	Temeljne generične strategije	8
Slika 4:	Povprečna mesečna prodaja soli (v tonah) Droge d.d. v obdobju 1996 - 2001	27
Slika 5:	Dejavniki, ki določajo pravila konkuriranja v določeni panogi	34

1 Uvod

1.1 Oris problematike

V strateškem poslovnem načrtu (SPN) Droge d.d. za obdobje 2001 - 2005 (Strateški poslovni načrt 2001 – 2005, 2001) je za dejavnost predelave in trgovine s soljo, ki je sedaj organizirana v okviru Proizvodnega centra (PC) Sol, predvidena izločitev iz matičnega podjetja in prenos na novo podjetje. Novoustanovljeno podjetje bo nadaljevalo s predelavo in trgovino s soljo v okviru skupine Droga, izključeno pa ni tudi povezovanje s primernim strateškim partnerjem.

Sedanji PC Sol naj bi torej v skladu s SPN Droge d.d. v začetku naslednjega leta zaplul iz varnega zavetja krovne družbe v nemirne vode samostojnega poslovanja. Prva in najpomembnejša naloga managementa novoustanovljenega podjetja bo poiskati odgovore na vprašanje, kako zagotoviti dolgoročno uspešno in stabilno poslovanje podjetja. Dolgoročna uspešnost podjetij namreč ni rezultat trenutnega navdiha, ampak je plod načrtno analize, ekonomskih odločitev in ustrezno izbranih strategij.

1.2 Namen in cilji naloge

V tem trenutku je o morebitnih strateških povezavah novoustanovljenega podjetja za predelavo soli še preuranjeno govoriti. Je pa seveda jasno, da bo obseg dejavnosti novega podjetja v veliki meri odvisen prav od bodočih povezav. Posledično bo od povezav odvisna tudi poslovna strategija podjetja. V tem specialističnem delu bomo poskusili oblikovati poslovno strategijo novega podjetja pod predpostavko, da do povezave s strateškim partnerjem ne bo prišlo. Z drugimi besedami, predpostavili bomo, da bo novoustanovljeno podjetje ostalo neodvisen dobavitelj soli v tem prostoru. Lastniška struktura v tem primeru pravzaprav niti ni bistvena, predpostavili pa bomo, da bo podjetje vsaj v prehodni fazi ostalo v Drogini večinski lasti.

Namen in glavni cilj te specialistične naloge je torej poskus oblikovati poslovno strategijo podjetja za predelavo soli s sedežem v Portorožu, ki bo predvidoma nastalo iz sedanjega Droginega PC Sol. Sedanji PC Sol je eden od štirih PC-jev v Drogi d.d.. V nasprotju z ostalimi PC-ji je zanj značilna enovitost proizvodnje, saj se ukvarja izključno in samo s predelavo in trženjem soli. Za razliko od ostalih PC-jev, ki so dejansko proizvodni centri in pokrivajo le proizvodno in tehnično poslovno funkcijo, pa je za PC Sol značilno, da pokriva tudi večino prodajne in delno tudi nabavno funkcijo. Zaradi vsega naštetega bo izločitev PC Sol iz

matičnega podjetja relativno enostavna in bo obstoječa organizacijska struktura ostala skoraj nespremenjena. Poznavanje poslovanja sedanjega PC Sol pa je nedvomno dobra osnova za potrebe razvoja poslovne strategije novega podjetja.

1.3 Metoda preučevanja

Pri izdelavi specialističnega dela sem uporabil metodološki pristop, ki ga obravnava in priporoča strokovna literatura s področja strateškega managementa in analize poslovanja. Poleg teoretičnih spoznanj sem v svoje delo vključil teoretična in praktična znanja, ki sem jih pridobil v času študija in dela v podjetju.

Kot odgovorna oseba za področje soli v Drogi sem si pridobil celovito poznavanje poslovanja sedanjega PC Sol ter okolja, v katerem bo poslovalo novo podjetje, kar sem prav tako s pridom uporabil pri pripravi naloge.

Poleg strokovne literature s področja strateškega managementa in analize poslovanja podjetij sem uporabil tudi različne vire, kot so statistični podatki različnih institucij, interna dokumentacija, tehnološki opisi, poslovna poročila in podobno.

1.4 Zasnova dela

Pri poskusu oblikovanja poslovne strategije podjetja za predelavo soli bomo sledili Pučkovemu modelu procesa strateškega upravljanja in poslovanja v podjetju (Pučko, 1999, str. 120). Najprej bomo predstavili oceno okolja podjetja, v okviru katerega si bomo poglobljevali tako širše kot tudi ožje okolje podjetja. Sledilo bo nekaj kvalitativnih poudarkov iz poslovanja sedanjega PC Sol v obdobju zadnjih treh let, to je v obdobju po razdelitvi bivšega PC Soline na sedanji PC Sol in samostojno podjetje Soline d.o.o. (ki se ukvarja s pridelavo soli na Sečoveljskih in Strunjanskih solinah - v nadaljevanju Piranskih solinah - in ki je bilo v začetku letošnjega leta prodano Mobitelu d.d.). Nato bomo predstavili vizijo in poslanstvo novega podjetja.

Sledila bo celovita ocena podjetja ter predstavitev strateških planskih ciljev. Na tej točki bo vse pripravljeno za razvoj možnih strategij novoustanovljenega podjetja ter istočasno opredelitev dejavnikov, ki bodo vplivali na končni izbor. Dokončni izbor poslovne strategije bo, ob upoštevanju predpostavk, ki jih bomo naredili v tem poskusu oblikovanja, prepuščen vodstvu novoustanovljenega podjetja.

2 Teoretični vidiki in pomen razvoja strateškega planiranja

2.1 Strategija in strateško planiranje

Osrednje vprašanje obstoja in razvoja podjetja je vezano na njegov poslovni (prodajni, proizvodni) program. V vsakem podjetju je potrebno najprej poiskati odgovor na vprašanje, katere vrste proizvodov ali storitev naj podjetje proizvaja oz. opravlja. Najprej je torej potrebno opredeliti poslovno področje podjetja (*What business are we in?*). V naslednji fazi pa nas zanima, kako učinkovito je podjetje sposobno te proizvode ali storitve proizvajati oz. opravljati (Možina *et al.*, 1994, str. 299). Če strnemo, bistvena zahteva za obstoj in razvoj podjetja je, da proizvaja oz. opravlja *prave proizvode in storitve na čimbolj učinkovit način*.

Stalne in hitre spremembe, ki dandanes spremljajo poslovanje podjetij, od managerjev zahtevajo strateški pristop k poslovanju. Današnje odločitve preprosto ne morejo več sloneti le na obstoječih, v preteklosti preizkušenih pravilih ali ekstrapolaciji tekočih trendov. Managerji se morajo pri postavljanju ciljev in strategije zazreti predvsem v prihodnost. Preseči morajo tudi parcialno obravnavanje organizacije z vidika posameznih poslovnih funkcij in namesto tega organizacijo obravnavati kot celoto. Managerji si morajo v tem procesu zastaviti tri bistvena strateška vprašanja (Hunger in Wheelen, 1995, str. 2):

- Kje se v danem trenutku podjetje dejansko nahaja?
- Če dopustimo, da vse stvari v podjetju tečejo naprej po že ustaljenih poteh, kje bo podjetje v enem, dveh, petih ali desetih letih? Ali so odgovori sprejemljivi?
- Kaj je potrebno v podjetju narediti, če odgovori niso sprejemljivi? Kakšna so pri tem tveganja in kakšni so pričakovani rezultati?

Odgovore na zgornja vprašanja bo management izoblikoval v procesu *strateškega planiranja*, ki je sestavni del strateškega upravljanja in poslovanja (Pučko, 1999, str. 113 in 119 – 121). Nobenega dvoma ni, da je proces strateškega planiranja izrednega pomena za dolgoročno uspešno poslovanje vsakega podjetja, saj velja, kar je nekdo slikovito povedal: če ne veš, kam greš, tudi ne veš, kdaj do tam prideš, in ko tja prideš, ne veš, kaj bi tam počel (Matko, 1998, str. 6).

Proces strateškega planiranja lahko opredelimo kot umetnost in znanost oblikovanja, uresničevanja in vrednotenja medsebojno prepletenih in soodvisnih odločitev, ki omogočajo organizaciji doseganje njenih ciljev (David, 1991, str. 4). Rezultat procesa strateškega planiranja je *strategija podjetja*. S strategijo razumemo vsako možno poslovno usmeritev podjetja, ki obeta, če bo uresničena, doseči strateške cilje (Pučko, 1999, str. 173).

V tipičnem velikem diverzificiranem podjetju zasledimo običajno tri nivoje strategij in sicer (Vancil in Lorange, 1979, str. 41 - 2):

- celovito strategijo (tudi korporacijsko, v angleščini *corporate strategy*),
- poslovne strategije (*business strategies*, včasih tudi *competitive strategies*) ter
- funkcijske strategije (v angleščini *functional strategies*).

Celovita strategija se nanaša na celotno (diverzificirano) organizacijo. Strategija na tej ravni mora prvenstveno odgovoriti na vprašanje, s katerimi poslovnimi področji se bo podjetje ukvarjalo in v kakšnem okvirnem obsegu (Pučko, 1999, str. 176). Tipične odločitve v okviru celovite strategije so tako odločitve o diverzifikaciji, vertikalni integraciji, akvizicijah in novih podjetniških pobudah, alokaciji sredstev med različnimi poslovnimi področji in dezinvesticijah (Grant, 1999, str. 34).

Poslovna strategija je strategija poslovanja določene strateške poslovne enote (SPE) oz. strateškega poslovnega področja (SPP). Poslovna strategija mora opredeliti način, kako bo podjetje na trgu dosegalo konkurenčno prednost. Če parafraziramo: naloga celovite strategije je odgovoriti na vprašanje, *s katerimi področji se bo podjetje ukvarjalo*, poslovne strategije pa odgovoriti na vprašanje, *kako bo na izbranih področjih konkurenčno nastopalo*. Iz povedanega tudi sledi, da manjša, nediverzificirana organizacija celotne strategije pravzaprav ne potrebuje. V manjših organizacijah predstavlja prvi strateški nivo kar poslovna strategija (Možina *et al.*, 1994, str. 314).

Najnižji nivo funkcijskih strategij se osredotoča na maksimiziranje učinkovitosti resursov podjetja in na povezovanje funkcijskih in nefuncijskih dejavnosti, da bi podprli uresničevanje celovitih in poslovnih strategij podjetja, pa tudi na nadaljnji razvoj posebnih sposobnosti podjetja (Pučko, 1999, str. 217).

2.2 Model strateškega upravljanja in poslovođenja

Proces strateškega upravljanja in poslovođenja je moč razdeliti v proces strateškega planiranja in v proces uresničevanja in kontrole uresničevanja strategij podjetja (Pučko, 1999, str. 113). Na tej osnovi je več avtorjev razvilo različne modele strateškega upravljanja in poslovođenja, ki pa so si v bistvu zelo podobni.

V literaturi se pogosto omenja model, ki sta ga oblikovala Hunger in Wheelen (Hunger in Wheelen, 1995, str. 1 - 16), ki celoten proces strateškega upravljanja in poslovođenja razčlenjujeta v štiri faze in sicer:

- v fazo motrenja zunanjega in notranjega okolja,
- fazo oblikovanja strategij,

- fazo uresničevanja ter
- v fazo spremljanja in kontrole uresničevanja strategij.

Podoben model strateškega upravljanja in poslovanja v podjetju je razvil tudi Pučko (Pučko, 1999, str. 119 - 121), ki deli proces strateškega upravljanja in poslovanja na tri faze in sicer (glej Sliko 1):

- na fazo izdelave planskih izhodišč (predpostavk),
- na proces strateškega planiranja ter
- fazo uresničevanja in kontrole uresničevanja strateških planov.

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

Slika 1: Shematičen model procesa strateškega upravljanja in poslovanja v podjetju (Pučko, 1999, str. 120)

Izdelava planskih predpostavk oz. izhodišč terja v prvi fazi razjasnitev vseh pomembnih okvirov in omejitev, ki jih podjetju na dolgi rok postavlja njegovo okolje. Nadalje je potrebno zbrati ugotovitve izdelanih analiz preteklega poslovanja podjetja in s tem dobiti sliko preteklega poslovanja v vseh pogledih, potrebnih za poslovno načrtovanje. Pomembno izhodišče za snovanje strategije za prihodnje obdobje sta tudi izoblikovana vizija in poslanstvo podjetja.

Sledi faza strateškega planiranja, ki jo lahko razdelimo v štiri korake. Prvi korak je celovita ocena podjetja, drugi postavljanje planskih ciljev in ugotavljanje planskih vrzeli. Sledi razvijanje strategij in končno ocenjevanje le-teh ter izbira najboljših, ki jih običajno izrazimo v pisni obliki (strateški plan oz. načrt).

Zadnja faza je faza uresničevanja in kontrole uresničevanja sprejetih strateških ciljev in strategij. Velja poudariti, da se v praksi vse naštetih faze pogosto prepletajo in zaradi praktičnih razlogov tudi združujejo.

2.3 Razvrščanje strategij

V literaturi je najti celo vrsto različnih klasifikacij strategij podjetij, ki se med seboj razlikujejo glede na izbrano merilo za klasificiranje. V Tabeli 1 so prikazane nekatere najpogostejše klasifikacije strategij.

Merilo za klasifikacijo	Vrsta strategije
Organizacijsko področje (nivo)	<ul style="list-style-type: none"> • celovita strategija • poslovna strategija • funkcionalna strategija
Smer razvoja	<ul style="list-style-type: none"> • strategija rasti • strategija ustalitve • strategija krčenja
Odnos do konkurence	<ul style="list-style-type: none"> • strategija napada • strategija obrambe
Način rasti	<ul style="list-style-type: none"> • strategija obdelave trga • strategija razvoja trga • strategija razvoja proizvoda • strategija diverzifikacije
Portfeljska matrika	<ul style="list-style-type: none"> • strategija zvezd • strategija krav • strategija vprašajev • strategija psov
Način za doseganje konkurenčne prednosti (generične strategije)	<ul style="list-style-type: none"> • strategija vodenja v stroškovni učinkovitosti • strategija diferenciacije • strategija razvijanja tržne niše
Krivulja življenjskega cikla proizvoda	<ul style="list-style-type: none"> • strategija v fazi uvajanja • strategija v fazi rasti • strategija v fazi zrelosti • strategija v fazi upadanja
Sodelovanja	<ul style="list-style-type: none"> • neodvisnost • kooperacija • soudeležba

Tabela 1: Nekateri možni klasifikacije strategij podjetij z ozirom na različna merila

V nadaljevanju si bomo nekoliko pogloblje pogledali klasifikaciji strategij z ozirom na smer razvoja podjetja ter z ozirom na način za doseganje konkurenčne prednosti (generične strategije).

2.3.1 Strategije z ozirom na smer razvoja

Kot je razvidno iz Tabele 1, je mogoče celovite strategije z ozirom na smer razvoja podjetja deliti na:

- strategijo rasti (razvoja),

- strategijo ustalitve (stabilizacije) in
- strategijo krčenja (deinvestiranja).

Strategije rasti so naravnane na rast. Služijo za uresničitev novih kombinacij poslovnih prvin, ki pomenijo uvajanje novih proizvodov, novih proizvodnih metod ali novih trgov. Kombinacija uvajanja novih proizvodov in novih trgov nam da štiri osnovne strategije rasti podjetja in sicer:

- obdelavo trga oz. operativni razvoj obstoječih proizvodov na obstoječih trgih,
- razvoj proizvoda,
- razvoj trga in
- diverzifikacijo.

Shematično se te štiri strategije prikazane v Sliki 2.

		Proizvodi	
		obstoječi	novi
Trgi	obstoječi	<i>Obdelava trga</i>	<i>Razvoj proizvoda</i>
	novi	<i>Razvoj trga</i>	<i>Diverzifikacija</i>

Slika 2: Matrika rasti

V primerih, ko rast ni možna (npr. v primeru stagnacije ali celo upadanja gospodarske rasti), je potrebno razmišljati o strategiji ustalitve ali celo krčenja. Strategija ustalitve zajema tako strategijo ohranitve ali normalizacije stanja, v katerem je določeno podjetje, kot tudi strategijo konsolidacije podjetja. Prva je primerna za situacijo, ko podjetje nima opravka z obstojem planske vrzeli in želi le ohraniti obstoječe stanje. Strategija konsolidacije pa poskuša s povečano učinkovitostjo vseh poslovnih dejavnosti podjetja planski razkorak odpraviti (Pučko, 1999, str. 190).

Strategija krčenja (deinvestiranja) pomeni zmanjševanje obsega poslovne dejavnosti podjetja. V tem primeru ločimo strategijo krčenja v ožjem smislu (zmanjšanje obsega podjetja), strategijo likvidacije podjetja (podjetje preneha obstajati), strategijo odprodaje dela sredstev podjetja ter strategijo zasuka oz. preobrata (z radikalnimi spremembami v podjetju bo le-to poskušalo preživeti) (Pučko, 1999, str. 191).

2.3.2 Generične strategije

Rezultati poslovanja posameznega podjetja v primerjavi s poslovanjem drugih podjetij znotraj iste panoge so odvisni od položaja podjetja znotraj panoge (glej

tudi poglavje 5.2.1 Ocenjevanje privlačnosti panoge). Dobro pozicionirano podjetje lahko dosega nadpovprečno profitabilnost tudi v sicer nepriljubljani panogi, za katero so sicer značilni podpovprečni rezultati. Michael Porter je razvil koncept generičnih poslovnih strategij, ki temelji na njegovi tezi, da lahko podjetje na dolgi rok dosega nadpovprečne rezultate le na dva načina in sicer (Porter, 1985, str. 11):

- z doseganjem nižjih stroškov, kot jih dosegajo konkurenti, ali pa
- preko diferenciacije proizvoda oz. storitve.

Če parafraziramo, nadpovprečne rezultate lahko podjetje doseže na dva načina: ali postane najcenejši proizvajalec v svoji panogi ali pa spremeni svoje izdelke in storitve na način, da je kupec za prednosti, ki mu jih ponuja spremenjeni izdelek oz. storitev, pripravljen plačati nadpovprečno ceno (Bowman, 1994, str. 58).

Če ti dve osnovi kombiniramo s širino tržnega nastopa podjetja, dobimo tri temeljne generične strategije (Pučko, 1999, str. 205 - 6):

- strategijo vodenja v stroškovni učinkovitosti,
- strategijo diferenciacije proizvodov in
- strategijo razvijanja tržne niše.

Shematično so te tri možnosti prikazane v Sliki 3.

		Relativna konkurenčna prednost	
		Posebnosti proizvoda v zavesti odjemalca	Položaj z nizkimi stroški
Strateški cilji	Celotna panoga	<i>Diferenciacija</i>	<i>Stroškovna učinkovitost</i>
	Tržni segmenti	<i>Osredotočanje na tržne praznine</i> Diferenciacija	Nizki stroški

Slika 3: Temeljne generične strategije (Pučko, 1999, str. 206)

2.3.2.1 Strategija vodenja v stroškovni učinkovitosti

Strategija stroškovne učinkovitosti bazira na sposobnosti podjetja za dolgoročno doseganje konkurenčne prednosti z nižjimi stroški. Najpogostejše predpostavke za njeno uporabnost so navedene v Tabeli 2.

Podstruktura	Predpostavke
Tržna	<ul style="list-style-type: none"> • višji tržni delež • sistem distribucije, ki je naravnano na velik obseg • agresivna politika cen • najprej intenzivna, nato pojemajoča ekonomska propaganda
Tehnološka	<ul style="list-style-type: none"> • velika standardizacija in unifikacija izdelka • učinkovite metode proizvodnje z višjo stopnjo avtomatizacije • varnejši in ugodnejši pristop k potrebnim surovinam in materialom • nižji stroški zaloga
Razvojno raziskovalna	<ul style="list-style-type: none"> • ozko na proizvodnjo prirojeno raziskovanje • višja raven uporabnega tehnološkega razvijanja
Finančna	<ul style="list-style-type: none"> • zagotovljeni finančni viri za večje potrebe po kapitalu • dolge dobe vračanja v zvezi z večjimi investicijami
organizacijska	<ul style="list-style-type: none"> • učinkoviti sistemi kontrole stroškov v proizvodnji in splošnih službah • resnični informacijski sistemi

Tabela 2: Najpogostejše predpostavke za uporabnost strategije stroškovne učinkovitosti (Pučko, 1999, str. 207)

2.3.2.2 Strategija diferenciacije

Strategija diferenciacije proizvoda ali storitve izhaja iz tega, kako se veriga vrednosti podjetja povezuje z verigo vrednosti odjemalca (kupca). Podjetje lahko poveča svojo diferenciacijo na dva temeljna načina. Lahko postane edinstveno pri opravljanju svojih obstoječih diskretnih dejavnosti ali pa lahko spremeni svojo verigo vrednosti na določen način, ki bo povečal njegovo edinstvenost. Vsaka panoga ima drugačne možnosti za to. Tisti, ki želi svoje proizvode diferencirati, mora poiskati načine, ki mu bodo navrgli presežek izkupička nad stroški diferenciacije (Pučko, 1999, str. 207).

Pomembno si je zapomniti, da nosilec diferenciacije poskuša ohraniti približno enakost stroškov s svojimi konkurenti, s tem da zmanjšuje stroške na vseh tistih področjih, ki ne vplivajo na diferenciacijo. Z drugimi besedami, stroški diferenciacije morajo biti manjši od doseženih koristi, ki jih diferenciacija prinaša. Strategija diferenciacije torej ne sme povsem zanemarjati stroškov, čeprav njihovo zniževanje ni primarna strateška naloga v okviru te strategije.

Najpogostejše predpostavke za uporabnost strategije diferenciacije so navedene v Tabeli 3.

Proces izboljševanja diferenciacije gre skozi vrsto faz, od opredelitve kupcev, preko ugotavljanja in vrednotenja kupčeve verige vrednosti in vplivov nanjo, opredeljevanja kupčevih meril pri odločanju, ocenjevanja edinstvenosti podjetja, izdelka ali storitve do opredeljevanja stroškov diferenciacije. Po izvršitvi postopkov za vsako od navedenih faz lahko izberemo, konfiguriramo in udejanjimo vse tiste

aktivnosti, ki v največji meri pripomorejo k ustvarjanju največje diferenciacije za kupca ob minimalnih stroških zanjo. Pri tem moramo upoštevati tudi časovno komponento, saj če nismo sposobni ponuditi diferenciranega proizvoda, ki ga konkurenca ne more zlahka posnemati, potem seveda takšna strategija ne bo uspešna. V zadnji fazi procesa izboljševanja diferenciacije se lotimo še zniževanja stroškov tistih aktivnosti, ki ne vplivajo na izbrane oblike diferenciacije.

Podstruktura	Predpostavke
tržna	<ul style="list-style-type: none"> • visoka učinkovitost inštrumentov prodajne politike • dober dizajn in dolga tradicija • pozitivna podoba o kakovosti izdelka oz. storitve • intenzivna promocija • višje cene
tehnološka	<ul style="list-style-type: none"> • najvišja kakovost izdelka • nadpovprečna tehnološka raven
razvojno raziskovalna	<ul style="list-style-type: none"> • intenzivno raziskovanje in razvijanje proizvodov • inovacijska usmerjenost

Tabela 3: Najpogostejše predpostavke za uporabnost strategije diferenciacije (Pučko, 1999, str. 208)

2.3.2.3 Strategija osredotočanja na tržne praznine

Ta strategija temelji na doslednem fokusiranju vseh dejavnosti podjetja v okviru določenega poslovnega področja na kar najboljše zadovoljevanje potreb določene skupine odjemalcev, regionalnega trga ali ozke skupine kupcev. Glavna predpostavka za učinkovitost te strategije je, da naše podjetje ozko določene naloge lahko opravi učinkoviteje kot neko podjetje, ki je v svojem poslovanju usmerjeno širše.

Osredotočanje na nizke stroške izrablja posebno obnašanje stroškov v nekaterih segmentih, medtem ko osredotočanje na diferenciacijo izrablja specialne potrebe določenih segmentov kupcev.

3 Predstavitev panoge in prodajnega trga

3.1 Sol

Sol (kemijsko natrijev klorid) se je od pradavnine pa vse do obdobja, ko so hladilniki postali nekaj vsakdanjega, uporabljala kot poglavitno sredstvo za konzerviranje hrane. Zato je bila neprecenljive vrednosti za naše prednike v predhladilniški dobi (imenovana tudi *belo zlato*) in vir moči ter bogastva za takratne proizvajalce. Mnoga srednjeveška mesta na obalah Sredozemlja (naj omenimo npr. Piran) ter na kontinentu (npr. nam najbližji Salzburg) se morajo za svoj razcvet zahvaliti prav soli. Salzburg se mora soli zahvaliti tudi za svoje ime, podobno kot tudi angleška mesta z imeni, ki se končujejo z -wich (Dritwich, Nortwich, itd.), ali pa mesta kontinentalne Evrope, katerih imena se začenjajo s Hall (Halle, Hallstatt, itd.), Salz (že omenjeni Salzburg ali Salzbronn), Sal (Salins, Salsomaggiore, itd.) ali Sol (Soligorsk, Solikamsk, itd.) (Etymology, 2002).

Kot zanimivost naj še omenimo, da so v preteklosti sol uporabljali tudi kot plačilno sredstvo. Tako so starorimski vojaki del plačila za svojo službo dobivali v obliki soli (ti. *salaris*, ki je osnova za današnjo angleško besedo *salary*, v tistem obdobju pa gre verjetno iskati tudi izvor italijanske besede *soldato* - vojak, ki je prejemal sol kot plačilo za službo (Etymology, 2002)).

3.1.1 Vrste soli

Po načinu pridobivanja ločimo v grobem tri vrste soli in sicer (Pravilnik o čaju, gorčici, jedilni soli, pecilnem prašku, prašku za puding in vanilijevem sladkorju, 1999):

- morsko sol, ki je pridobljena s kristalizacijo nasičene slanice pridobljene iz morja z naravnim izhlapevanjem vode,
- kameno sol, ki je pridobljena s predelavo solne rude ter
- evaporirano (tudi vakuumsko) sol, ki je pridobljena z (vakuumskim) uparivanjem vode.

Večini sta verjetno poznana načina pridobivanja morske soli na solinah in kamene soli v rudnikih. Nejasnosti običajno nastopijo pri proizvodnji evaporirane soli. Le-ta se običajno pridobiva iz podzemnih slojev soli in sicer tako, da v te sloje s površine vbrizgavamo vodo, ki sol raztopi. Na ta način dobljeno nasičeno slanico črpamo nazaj na površino, kjer jo po predhodnem čiščenju uparimo v ti. vakuumskih uparjalnikih. Sam postopek vakuumskega uparivanja je skrbno

voden, zaradi česar je pridobljena evaporirana sol tudi izredno čista (99,9+% NaCl).

Način pridobivanja soli seveda vpliva na njeno sestavo. Tako morska sol poleg NaCl vsebuje tudi pravo zakladnico mikroelementov (skupaj do nekaj utežnih procentov), zaradi česar je izredno primerna za prehrano ljudi in živine, nekoliko manj pa za kemijsko predelavo. Evaporirana sol pa je, kot že omenjeno, prav zaradi svoje izredne čistosti primerna predvsem kot vstopna surovina za kemijsko industrijo. Kamena sol je v pogledu čistosti primerljiva z morsko soljo, v odvisnosti od nahajališča pa obstajajo tudi izjeme.

Na tem mestu velja opozoriti še na netočnosti, ki se pojavljajo v vsakdanjem poimenovanju različnih vrst soli. Problemi nastajajo že pri morski soli, saj se na trgu pod imenom morska sol pojavlja tudi sol, ki si praviloma tega imena ne zasluži, saj je pridobljene s procesom vakuumskega uparevanja nasičene slanice pridobljene iz morske vode (na slovenskem trgu je to npr. sol s Paga). Posledično taka sol tako po granulaciji kot tudi po čistosti povsem spominja na evaporirano sol, pridobljeno z raztapljanjem podzemnih slojev soli. Še večje netočnosti se pojavljajo pri poimenovanju evaporirane soli, ki jo v Sloveniji brez izjeme poznamo kot "*kameno sol*". Gospodinjska "*kamena sol*" iz Tuzle, Avstrije ali Slovaške, ki jo dobimo na policah naših trgovin, je pravzaprav evaporirana (vakuumska) sol. V Sloveniji se prava kamena sol uporablja le občasno in še to le za posipanje cest. Glavni razlog leži v dejstvu, da so rudniki soli precej oddaljeni, saj se nam najbližji nahajajo v Nemčiji, na Poljskem in na Siciliji.

3.2 Trženje soli

Glavna značilnost soli je njena nizka cena, zaradi česar sol le s težavo prenaša stroške daljšega kopenskega transporta. V odvisnosti od vrste soli, oz. od njene specifične cene (cene za kg proizvoda), je tako *kamionski* transport soli ekonomsko upravičen v radiusu maksimalno 700 - 800 km (velja za najdražje izdelke, kot je npr. gospodinjska sol (Case No COMP/M.2176 - K+S/Solvay/JV, 2001, str. 6)) oz. do maksimalno 300 km za cenejše vrste soli. Vsak dobavitelj lahko torej praviloma konkurenčno nastopa le znotraj določenega območja, ki logistično gravitira k njegovemu proizvodnemu obratu.

3.2.1 Tržni segmenti

Trg soli lahko na splošno razdelimo v dva ločena segmenta in sicer na trg soli za posipanje cest in na ostalo.

Tržišče soli za posipanje cest je zelo specifično, saj je izrazito sezonskega značaja. Večina soli za posipanje cest se kupuje preko javnih razpisov in sicer v kombinaciji z logističnim servisom, ki vključuje garantirano dobavo soli v izredno kratkem času.

Drugi segment trga soli se od segmenta soli za posipanje cest razlikuje predvsem po bolj ali manj enakomerni porabi med letom. To je pa tudi vse, kar povezuje posamezne podsegmente v okviru tega segmenta, saj se le-ti med seboj razlikujejo tako po tehničnih zahtevah (zahtevana čistost, vsebnost vlage, velikost zrn in zahtevani aditivi) kot tudi po porabljenih količinah. Ta segment običajno delimo v tri podsegmente in sicer (Case No COMP/M.2176 - K+S/Solvay/JV, 2001, str. 5):

- 1) sol za človeško prehrano:
 - a) sol za živilskopredelovalno industrijo,
 - b) sol za gospodinjstvo;
- 2) sol za ostalo industrijo, živinorejo in tehnično uporabo:
 - a) lizalni kamni in sol za prehrano živine,
 - b) sol za mehčanje vode,
 - c) sol za pomivalne stroje,
 - d) sol za elektrolizo,
 - e) sol za uporabo v farmaciji in medicini,
 - f) ostala industrijska/tehnična sol;
- 3) sol za elektrolizo.

3.3 Poraba soli

V svetovnem merilu je poraba soli v zadnjih nekaj letih v rahlem porastu. Leta 1995 je svetovna proizvodnja soli, vključno s soljo v obliki slanice, znašala 199 milijonov ton, leta 2001 pa že 214 milijonov ton (World Salt Production, 2002). Največji svetovni proizvajalec so Združene države, katerih skupna proizvodnja je leta 2001 znašala 45,1 milijona ton, sledila jim je Kitajska z 32,0 milijoni ton.

Po drugi strani pa v Evropski uniji poraba soli v zadnjih letih rahlo upada. Vzroki so različni in segajo od stagnacije in upadanja porabe klora (ki se pridobiva z elektrolizno razgradnjo soli), ki je posledica prvenstveno okoljevarstvenih razlogov (problematika je z vidika proizvajalcev klora opisana na www.eurochlor.org), pa

do manjše porabe soli za posipanje cest, kar je posledica boljše posipalne opreme, ki omogoča natančnejše doziranje soli.

Z ozirom na pomembnost segmenta soli za posipanje cest na slovenskem trgu, si na tem mestu oglejmo gibanje specifične porabe soli za posipanje cest (v g/m^2 cestišča) v zadnjih nekaj desetletjih. V šestdesetih letih prejšnjega stoletja je specifična poraba soli znašala okoli 40 g/m^2 (v tistem obdobju bi pravzaprav težko govorili o doziranju). V sedemdesetih je padla na 30 do 20 g/m^2 , konec osemdesetih in v devetdesetih pa je s pojavom elektronsko krmiljenih dozirnih naprav, ki doziranje soli stalno prilagajajo stanju na cestišču, padla na vsega 20 do 10 g/m^2 (Road Salt, 2002). Kljub temu pa poraba soli za posipanje cest ostaja bolj ali manj konstantna, saj je upadanje specifične porabe v veliki meri izničeno s porastom cestnih površin in z rastočimi standardi za prevoznost cest v zimskem času.

Glede soli v človeški prehrani je splošno znano, da človeški organizem potrebuje dnevno med 8 in 10 g soli (Dietary Salt Intake, 2002). Manjši del te količine zaužijemo kot sol, ki se naravno nahaja v sveži hrani (1 - 2 g/dan), preostanek pa kot sol, ki je hrani dodana v fazi priprave oz. pred samim zaužitjem.

3.3.1 Poraba soli v Evropski uniji

Poraba *kristalne* soli v Evropski uniji je leta 2000 znašala dobrih 21 milijonov ton, od tega je največji delež pripadel kameni soli (39%), nekoliko manjši (37%) pa evaporirani soli. Preostalih 24% je odpadlo na morsko sol (Case No COMP/M.2176 - K+S/Solvay/JV, 2001, str. 4). Kot je razvidno iz Tabele 4, je daleč največji porabnik soli kemijska industrija, ki za elektrolizo (proizvodnja klora, natrijevega hidroksida in vodika) porabi slabih 9 milijonov ton soli letno, kar predstavlja kar 42% vse porabljene soli. Na tem mestu velja poudariti, da je približno 25% klora proizvedeno po ti. diafragemskem postopku (Salt in the EU, 2002), ki kot surovino uporablja slanico in ne sol v kristalni obliki (ti obrati običajno stojijo v neposredni bližini podzemnih nahajališč soli in kot surovino uporabljajo prečiščeno slanico, pridobljeno z vbrizgavanjem vode v podzemne sloje soli).

Slaba četrtina vse kristalne soli (5 milijonov ton, kar predstavlja 23,7% letne porabe) se v EU porabi za preprečevanje poledice v zimskem obdobju. Ta segment je v veliki meri odvisen od vremenskih razmer in zato poraba soli za posipanje cest močno niha (bolj podrobno si bomo ta nihanja ogledali v nadaljevanju na primeru Slovenije).

Vrsta porabe	Količine (t)	Delež (%)	Struktura porabe
Elektroliza	8.934.000	42,0	evaporirana sol: 58% kamena sol: 28% morska sol: 14%
Posipanje cest	5.039.200	23,7	evaporirana sol: 10% kamena sol: 70% morska sol: 20%
Neživilska industrija in živinoreja	3.442.000	16,2	evaporirana sol: 20% kamena sol: 45% morska sol: 35%
Živilskopredelovalna industrija	1.907.000	9,0	evaporirana sol: 45% kamena sol: 15% morska sol: 40%
Gospodinjska sol	802.500	3,8	evaporirana sol: 45% kamena sol: 15% morska sol: 40%
Mehčanje vode	726.500	3,4	evaporirana sol: 70% kamena sol: 10% morska sol: 20%
Pomivalni stroji	196.900	0,9	evaporirana sol: 70% kamena sol: 10% morska sol: 20%
Farmacija	36.600	0,2	evaporirana sol: 100% kamena sol: 0% morska sol: 0%
Skupaj	21.084.700	100,0	evaporirana sol: 37% kamena sol: 39% morska sol: 24%

Tabela 4: Poraba soli v EU (Case No COMP/M.2176 - K+S/Solvay/JV, 2001, dodatek)

Sledi poraba soli v ostali neživilski industriji ter živinoreji (3.4 milijone ton – 16,2%) ter živilskopredelovalni industriji (1.9 milijona ton – 9%). Naslednji je običajnemu porabniku najbližji segment gospodinjske soli, ki pa predstavlja le slabe 4% celotnih količin (892 tisoč ton – 3,8%) ter segment mehčanja vode (728 tisoč ton – 3,4%). Segmentu soli za mehčanje vode soroden segment je segment soli za pomivalne stroje, ki pa predstavlja že pod 1% celotnega trga (197 tisoč ton – 0,9% soli). Najmanjši segment predstavlja segment soli za farmacevtsko industrijo, oz. za uporabo v medicini.

3.3.2 Poraba soli v Sloveniji

Od celotne količine soli, porabljene v Sloveniji, odpade levji delež oz. od 95 pa do 97% na uvoženo sol, preostanek pa na sol pridelano na Piranskih solinah.

3.3.2.1 Sol iz Piranskih solin

Slovenija se na račun soli, pridelane na Piranskih solinah, uvršča med proizvajalke soli. Tabela 5 kaže proizvedene količine morske soli na Piranskih solinah v obdobju 1999 - 2001. Doma proizvedena sol je zaradi tradicionalnega načina pridelave neenakomerne kvalitete (neenakomerna granulacija, visoka vsebnost vlage, vsebnost različnih primesi) in ne ustreza vsem sodobnim zahtevam. Tako je bila doma proizvedena sol v preteklosti praviloma namenjena za posipanje cest in industrijo (konzerviranje kož) ter le v manjših količinah tudi za prehrano ljudi (na trgu je prisotna v kilogramski embalaži kot "Naravna morska sol iz Sečoveljskih solin").

	Leto		
	1999	2000	2001
Doma proizvedene količine soli (t)	6.300	4.900	2.400

Tabela 5: Količine soli, pridelane na Piranskih solinah v letih 1999 – 2001 (vir: Poročilo o uresničevanju poslovnega načrta podjetja Soline d.o.o. za leto 1999, 2000, 2001)

3.3.2.2 Uvožena sol

Tabela 6 prikazuje količine v Slovenijo uvožene soli v letih 1999 - 2001. Pri interpretaciji podatkov v tabeli je potrebna določena mera previdnosti, saj pri večini tarifnih številkih prihaja do napak, za katere gre iskati vzroke v intenzivnosti zime. V obdobju intenzivne porabe soli v zimskem obdobju se namreč pogosto dogaja, da se sol, ki je bila npr. uvožena kot jedilna ali industrijska, uporabi za posipanje cest. Uvožene količine ne pomenijo vedno tudi porabljenih količin, saj ob milejših zimah precejšnje količine soli ostanejo na zalogi do naslednje sezone. Kot zanimivost naj še omenimo, da Tabela 6 vključuje tako najboljše (1999) kot tudi najslabše (2000) leto z vidika prodaje soli za posipanje cest v zadnjem desetletju.

V Tabeli 6 so povsem pravilni le podatki za tarifno številko 250 100 310, ki predstavljajo sol, namenjeno za predelavo v edinem slovenskem elektroliznem obratu v TKI Hrastnik.

Carinska tarifa 250100 -	Leto		
	1999	2000	2001
- 100 Morska voda in slanice	27,5	15,1	18,1
- 310 Sol za kemično predelavo	19.464,9	22.419,3	22.641,8
- 510 Sol za uporabo v neživilski industriji	11.604,2	20.681,7	10.587,3
- 910 Sol ustrezna za človeško prehrano	29.450,6	20.681,7	22.558,7
- 990 Druga sol (prvenstveno za posipanje cest)	82.506,6	45.192,1	51.949,1
Skupaj	143.043,8	98.701,8	107.775,1

Tabela 6: Količine (v tonah) v Slovenijo uvožene soli v letih 1999 – 2001 (vir: Banka statističnih podatkov pri Statističnem uradu RS, 2002)

3.3.2.3 Poraba soli v Sloveniji po različnih segmentih

Tabela 7 prikazuje Drogino oceno povprečne letne porabe soli po posameznih segmentih. Tabela prikazuje veliko odvisnost porabe soli v Sloveniji od vremenskih razmer v zimskem času, saj predstavlja poraba soli za posipanje cest v povprečju več kot polovico celotne količine soli, porabljene v Sloveniji.

Tabela prikazuje tudi prodajo Droge d.d. po posameznih segmentih ter njen tržni delež na posameznem segmentu. Droga praviloma trži le morsko sol (izjemoma tudi omejene količine kamene soli za posipanje cest) in je prisotna na vseh segmentih razen na segmentu soli za elektrolizo (TKI Hrastnik za svoj proces potrebuje sol visoke kemične čistosti (evaporirano sol), ki jo Droga ne dobavlja). Droga pokriva približno polovico vseh slovenskih potreb po soli, brez upoštevanja soli za elektrolizo pa se Drogin tržni delež približuje 60%.

Vrsta porabe	Skupne količine ton	Droga d.d ton	Tržni delež Droge %
• elektroliza	21.000	-	0
• neživilska industrija in živiloreja	16.000	7.600	48
• živilskopredelovalna industrija	7.000	2.000	29
• gospodinjska sol	6.000	3.400	57
• posipanje cest	30 – 90.000	15 - 60.000	50 - 65
Skupaj	80 – 140.000	28 – 73.000	35 - 55

Tabela 7: Povprečna letna poraba soli v Sloveniji z deležem Droge po posameznih segmentih (vir: Strateški marketinški načrt Droga 2001 – 2005, 2001)

3.4 Proizvajalci soli

Kot je bilo že omenjeno, v zadnjih nekaj letih poraba soli v Evropski uniji rahlo upada. Če pri tem upoštevamo še, da je trenutna izkoriščenost kapacitet za proizvodnjo soli v EU pod 70% ter da na trg Unije čedalje močnejše pritiskajo tudi proizvajalci iz držav izven EU, predvsem iz Maroka, Tunizije, Alžirije, Izraela ter Jordanije (Case No COMP/M.2176 - K+S/Solvay/JV, 2001, str. 4), potem je verjetno vsakomur jasno, da položaj industrije soli v naši bližnji okolici ne more biti rožnat.

Posledično se industrija soli v Evropi nahaja v fazi prestrukturiranja in združevanja. Zadnja in zaenkrat tudi največja združitev v tem procesu je ustanovitev skupnega podjetja za proizvodnjo in prodajo soli imenovanega Esco (European Salt Company), v katerem sta združila svoje kapacitete na področju proizvodnje in prodaje soli nemški Kali&Salz in belgijski Solvay (Case No COMP/M.2176 - K+S/Solvay/JV, 2001). Naslednji večji korak v procesu združevanja evropske industrije soli bo po vsej verjetnosti že začeta privatizacija Atisaleja, italijanskega podjetja za proizvodnjo soli, ki je trenutno še v državni lasti.

Največji proizvajalci v Evropi so nizozemski Akzo, francoski Salins du Midi, zgoraj omenjeni Esco, nemški Südsalz, britanski Salt Union, italijanski Italkali in avstrijski Salinen.

Velja opozoriti, da so vsi ti proizvajalci praktično v celoti vertikalno integrirani in vsi brez izjeme ponujajo celoten asortiman izdelkov iz soli. Istočasno pa tudi vsi brez izjeme prodajajo surovino v razsutem stanju (dostavljivo z morskimi ali rečnimi ladjami ter vlaki) različnim predelovalcem soli, ki kupljeno surovino predelajo in predelano tržijo na lokalnih trgih. Ti predelovalci soli so ali neodvisni (kot je npr. Droga) ali pa so v lasti proizvajalcev soli in predstavljajo njihove predelovalne in distribucijske centre za določeno lokalno območje. Običajno so bili ti predelovalci ustanovljeni prav z namenom predelovati kupljeno surovino in distribuirati izdelke na lokalnem trgu, nekateri (kot npr. Droga) pa so se razvili iz pridelovalcev soli, ki so v preteklosti lastno pridelavo zaradi različnih (običajno ekonomskih) razlogov opustili.

3.4.1 Proizvajalci soli na slovenskem trgu

Na slovenskem trgu so od največjih evropskih proizvajalcev soli prisotni Salins du Midi (vse vrste soli – Drogin dobavitelj morske soli), Italkali (kamena sol - občasni dobavitelj Droge in drugih distributerjev) ter Salinen (evaporirana sol - preko lastnega trgovskega podjetja).

Že tradicionalno so na slovenskem trgu prisotni tudi manjši proizvajalci iz prostora bivše Jugoslavije (Fabrika soli Tuzla in Solana Pag, oba evaporirana sol). Na slovenskem trgu je z evaporirano soljo prisoten tudi manjši proizvajalec Solivary iz Slovaške ter egiptovski proizvajalec morske soli Elnasr. Na trgu pa je seveda prisotna tudi sol, pridelana na Piranskih solinah.

3.5 Konkurenca na slovenskem trgu

Vsi proizvajalci soli na slovenskem trgu seveda niso prisotni neposredno. Izjemi sta domači proizvajalec Soline d.o.o. ter avstrijski proizvajalec Salinen, ki v Sloveniji nastopa preko hčerinskega trgovskega podjetja. Ostali proizvajalci so na slovenskem trgu prisotni preko uvoznikov, od katerih nekateri uvoženo sol tudi predelujejo, večina pa jih gotove izdelke le uvaža in distribuira.

Za Drogo je drugi največji dobavitelj soli na slovenskem trgu podjetje Ma.co.t d.o.o., ki iz Egipta uvoženo morsko sol predeluje v obratu v Luki Koper. Količinsko pokriva 20 - 25% slovenskega trga soli (Strateški marketinški načrt Droga 2001 - 2005, 2001), na katerem proda največ soli za posipanje cest, poskuša pa vstopiti tudi na druge segmente. Gospodinjsko sol prodaja pod trgovsko blagovno znamko Spar.

Tretji, v primeru mile zime pa tudi drugi največji dobavitelj soli na slovenskem trgu, je Salinen d.o.o. iz Maribora, ki je podružnica avstrijskega proizvajalca soli iz okolice Salzburga. Podjetje trži izdelke iz evaporirane soli za gospodinjstva, industrijo, živinorejo in posipanje cest ter dobavlja sol za elektrolizo hrastniškemu TKI-ju. Upošteva tudi sol za elektrolizo pokriva 20 - 25% slovenskega trga (Strateški marketinški načrt Droga 2001 - 2005, 2001).

Četrti največji dobavitelj soli na slovenskem trgu je podjetje Prosol d.o.o. iz Ljubljane, ki se ukvarja tako s trgovino kot tudi s predelavo soli. Njegov tržni delež znaša dobrih 5% (Strateški marketinški načrt Droga 2001 - 2005, 2001). Prosol ima zaokrožen prodajni program izdelkov za gospodinjstvo, industrijo ter živinorejo, saj trži izdelke iz evaporirane soli iz Slovaške (ekskluzivni uvoznik soli proizvajalca Solivary iz Prešova) in Bosne in Hercegovine (Fabrika soli iz Tuzle) ter izdelke iz morske soli iz Hrvaške (Solana Pag) in Italije (CIS iz Porto Vira v bližini Benetk). Poleg trgovine pa se Prosol ukvarja tudi s proizvodnjo soli v obliki tablet, ki jih izdeluje iz evaporirane soli. Tabletirana sol se uporablja predvsem za mehčanje vode v industriji, prav po zaslugi Prosoła pa se v Sloveniji uporablja tudi za mehčanje vode v pomivalnih strojih. Največja konkurenčna prednost Prosoła je odlično obvladovanje logistike (tako nabave kot tudi distribucije končnih izdelkov), kar ob dejstvu, da izhaja iz špediterskega in transportnega podjetja, pravzaprav ni presenetljivo.

Na tem mestu velja omeniti tudi domačega proizvajalca Soline d.o.o., ki je v preteklosti le izjemoma direktno nastopal na tržišču (v okviru skupine Droga je za trženje pridelane soli zadolžen PC Sol). Po prodaji podjetja Mobitelu d.d. se bodo Soline d.o.o. nedvomno bolj intenzivno pojavljale na trgu, kje in v kakšnem obsegu pa je odvisno predvsem od količine pridelane soli. Upamo pa si trditi, da se bo tudi v bodoče precejšen del doma pridelane soli uporabljal za posipanje cest. Na področju pakiranja in trženja nerafinirane soli za človeško prehrano se v PC Sol nadejamo nadaljnega uspešnega sodelovanja s podjetjem Soline d.o.o..

Poleg naštetih podjetij se na slovenskem trgu občasno pojavljajo tudi nekatera druga. Največkrat so to bolj ali manj redni uvozniki soli iz Bosne in Hercegovine, saj je sol iz Tuzle pogosto predmet kompenzacijskih poslov s to državo.

4 Predstavitev podjetja

Zaradi enostavnosti bomo novo podjetje, ki bo nastalo z izločitvijo sedanjega PC Sol iz Droge d.d. v nadaljevanju preprosto imenovali Sol d.o.o. Sedanji PC Sol je najmanjši od štirih PC-jev v Drogi in sicer tako po številu zaposlenih kot tudi po prihodkih. Izstopa tudi po načinu trženja svojih proizvodov, saj se količinsko preko 90% soli proda direktno iz PC (sol za ceste, živilskopredelovalno in ostalo industrijo ter živinorejo) in le preostalih slabih 10% preko Drogine prodajne mreže (vsa gospodinjska sol), ter tudi po enovitosti proizvodnega programa, saj se ukvarja izključno s predelavo in trženjem morske soli.

4.1 Osnovne značilnosti novega podjetja

Vse aktivnosti sedanjega PC Sol bodo v celoti prenešene na novoustanovljeno podjetje, katerega glavna dejavnost bo tako predelava in prodaja morske soli, ki jo kupujemo pri proizvajalcih soli v mediteranskem bazenu ter v manjših količinah tudi v sedaj že bivšem Droginem hčerinskem podjetju Soline d.o.o.. Sedež podjetja bo v skladiščih soli v Portorožu, ki sta bili zgrajeni v začetku 19. stoletja (leta 1812 in 1824). Skladišči sta v lasti Občine Piran in sta zaščiteni kot spomenika meščanske in industrijske arhitekture. Droga d.d. ima z Občino Piran sklenjeno pogodbo o dolgoletnem najemu skladišč.

Kot že omenjeno, predvidevamo, da bo novo podjetje poslovalo kot družba z omejeno odgovornostjo v okviru skupine Droga. Višina skupnih letnih prihodkov

podjetja bo močno odvisna od prodaje soli za posipanje cest. Ob normalni zimi pričakujemo skupne prihodke v višini okoli 900 milijonov tolarjev, v primeru nenormalno mile ali ostre zime pa lahko ta številka tudi precej niha (do $\pm 20\%$). V skladu z Zakonom o gospodarskih družbah bo podjetje Sol d.o.o. spadalo med srednje velika podjetja (Zakon o gospodarskih družbah, 1993).

Sedanja funkcijska organizacijska struktura, ki jo poleg direktorja in administracije sestavljajo proizvodnja, prodaja, tehnična služba, razvoj ter služba kakovosti bo razširjena z nabavno in finančno-računovodsko službo. Pri tem bo nabava skupaj s prodajo tvorila enotni komercialni sektor, sam obseg finančno-računovodske službe pa bo omejen, saj predvidevamo, da se bo večji del tega področja pokrival eksterno, delno (finančni del) tudi v okviru matičnega podjetja. Dodatno bo potrebno zaposliti dve osebi, tako da bo v podjetju Sol d.o.o. skupno zaposlenih okoli 35 ljudi.

4.2 Kratka zgodovina podjetja

PC Sol je nastal z razdelitvijo bivšega PC Soline na dva dela v začetku leta 1999. Iz Organizacijske enote (OE) Predelava soli je nastal sedanji PC Sol, medtem ko je bilo iz OE Pridelava soli takrat ustanovljeno podjetje Soline d.o.o.. Glavni razlog za razdelitev bivšega PC Soline je bil ekonomske narave. Piranske soline se nahajajo v krajinskem parku, zaradi česar so kakršnekoli pridobitne dejavnosti, vključno s pridelavo soli, otežene. Istočasno je vzdrževanje samega kompleksa, ki se razteza na površini dobrih 600 ha in pokriva tretjino ozemlja občine Piran, izredno drago. Posledično je bil ekonomski rezultat poslovanja bivšega PC Soline po osamosvojitvi Slovenije in sprostitvi uvoza soli praviloma negativen.

Podobna usoda je sicer značilna za industrijo soli širom Evrope. Zaradi svoje pomembnosti sta bili proizvodnja in trgovina s soljo v preteklosti državni monopol, ki je omogočal takorekoč absolutno zaščito za domače proizvajalce. Z izgubo pomena, pa so ovire za trgovino s soljo začele izginjati. Posledično so se proizvajalci soli širom Evrope znašli v težavah. V Sloveniji so bile težave le multiplicirane z dejstvom, da je ozemlje Piranskih solin zaščiteno kot krajinski park, njen lastnik (država, ki je ozemlje solin dokončno podržavila leta 1995) pa za vzdrževanje ni prispeval ničesar. Droga je bila tako ujeta v vlogi "skrbnika" solin. Prošnje za pomoč, naslovljene na lastnika, so naletele na gluha ušesa in tako Drogi ni preostalo drugega, kot da Soline d.o.o. izloči iz Droge d.d. ter postavi državi rok (ki je bil sicer večkrat podaljšan, nazadnje do 1. junija 2001) in zahtevo, da poskrbi za vzdrževanje svoje lastnine.

S prodajo podjetja Soline d.o.o. operaterju mobilne telefonije Mobitel d.d. v letošnjem januarju je (končno) prišlo do (posrednega) podržavljenja podjetja, katerega naloga naj bi bila tudi vzdrževanje krajinskega parka.

Upamo le lahko, da bo Mobitel d.d. pri pridobivanju proračunskih sredstev za vzdrževanje krajinskega parka uspešnejši od Droge, saj o dobičkonosni pridelavi soli na Piranskih solinah tudi v bodoče ne bo možno govoriti. Za ilustracijo naj omenimo, da so kapacitete danes komercialno delujočih solin v mediteranskem bazenu vsaj 50 - krat (tipično pa približno 100 - krat) večje od kapacitete Piranskih solin, da na njih pobirajo sol strojno, in nenazadnje, da se nahajajo precej južneje od Pirana – na zemljepisni širini Dubrovnika ali južneje, največ pa jih je v severni Afriki. Za industrijo, ki je odvisna od naravnega izhlapevanje morske vode, je lega še kako pomembna. Nenazadnje je potrebno tudi poudariti, da količina doma pridelane soli tudi v najboljših sezonah zadostuje za pokritje le okoli 5% domače porabe. Sol, pridobljena v Sečovljah in v Strunjanu, tudi zaradi tradicionalnega načina pridelave ne ustreza vsem sodobnim tehnološkim zahtevam, tako da se trg za to doma pridelano sol pravzaprav krči. Tako se je manjši del doma pridelane soli plasiral kot gospodinjsko (na policah trgovin jo najdemo kot "Naravno sol iz Sečoveljskih solin") ter industrijsko sol, večino te soli pa se je uporabljalo za posipanje cest (kupci so bili praviloma manjši izvajalci zimske službe, ki ne razpolagajo s sodobno posipalno mehanizacijo, ki zahteva sol točno določenih lastnosti).

4.3 Nerafinirana sol

Naj na tem mestu spregovorimo še nekaj besed o zanimivi dilemi, ki se pojavlja pri vzdrževanju bivših solin širom po Evropi. Mnoge bivše soline, vključno s Piranskimi, so kot pomembni ekosistemi (mokrišča) zaščitena s ti. Ramsarsko konvencijo, podpisano leta 1971 v iranskem mestu Ramsar (The Ramsar Convention on Wetlands, 2002). Dejstvo pa je, da je vzdrževanje ekosistema, kot so soline, možno le z njegovim izkoriščanjem za *tradicionalno* pridobivanje soli. Že omenjena omejena uporabnost soli, pridobljene na tradicionalen način, pa odpira vprašanje možnosti prodaje tako pridobljene soli.

Daleč najdlje so pri razreševanju tega problema prišli Francozi, katerim je z intenzivnim trženjem v zadnjih 25 letih uspelo ustvariti tržišče za sol, pridobljeno na tradicionalen način. Še več, to vrsto soli (najbolj poznana je sol iz solin na polotoku Guérande v Bretaniji (Dahm, 1997)) jim je uspelo pozicionirati v sam cenovni vrh, sklicujoč se na "*naravnost*" tako pridobljene soli. Kot smo že omenili v poglavju 3.1.1 Vrste soli, sam način pridobivanja soli nesporno vpliva na njene lastnosti. Dejstvo pa je, da je pobiranje soli le zadnja faza v pridelavi soli in da na

same lastnosti soli vpliva še kopica drugih dejavnikov, vključno s sestavo in čistostjo morja, pripravo podlage kristalizacijskih bazenov ter samim načinom priprave slanice.

Upamo se trditi, da sodobni načini pobiranja morske soli na samo kvaliteto in vsebnost ostalih mineralov pravzaprav ne vplivajo veliko. Z drugimi besedami, tradicionalno ali sodobno pobrana morska sol sta si po svoji sestavi zelo podobni. Glede na dejstvo, da sta obe produkt naravnega izhlapevanja morske vode, drugače tudi ne more biti. Je pa res, da je sol, ki jo dobimo v trgovinah in na katero smo se navadili, pred pakiranjem običajno še oprana v nasičeni slanici (na ta način se s površine kristalov soli odstranijo razni tuji delci, predvsem glineni ostanki podlage kristalizacijskih bazenov, kar prispeva predvsem k boljšemu videzu izdelka - potrošniki smo se namreč navadili, da je sol bela in ne rumenkastih ali celo rjavkastih odtenkov), kar pa ima za posledico tudi delno spiranje mineralov s površine soli. Sol ima zato po pranju nižjo vsebnost mikroelementov kot pred pranjem. V primerjavi s kameno in še posebej z evaporirano soljo pa je tudi v slanici oprana morska sol prava zakladnica mineralov, ki jih človeški organizem potrebuje za normalno delovanje.

4.3.1 Trženje nerafinirane soli

Uspeh solinarjev iz Bretanije je spodbudil podobne projekte tudi še v nekaterih drugih državah (Portugalska, Italija, Grčija, Slovenija, itd.). Gonilna sila vseh teh projektov je kombinacija nuje po zaščiti in ohranjanju solin kot pomembnega ekosistema ter finančnih sredstev Evropske unije in lokalnih vlad. Glavni in največji izziv pri vseh teh projektih pa je seveda trženje tako pridobljene soli. Da to ni enostavno, dokazuje izkušnja Droge pri uvajanju izdelkov iz nerafinirane soli, ki jo tržimo pod blagovno znamko "Naravna sol iz Sečoveljskih solin".

Na slovenskem tržišču smo s prodajo nerafinirane (grobe, nejodirane) soli iz Piranskih solin za gospodinjstvo pričeli leta 1996. Pogled na Tabelo 8 kaže zanimivo dinamiko prodaje. Začetnemu navdušenju je sledil padec, temu pa po letu 1999 počasna, a vztrajna rast prodaje. Prodaja novega izdelka (fino mlete in jodirane soli na osnovi doma pridelane soli), ki smo ga na trg uvedli v letu 2001, je šla seveda tudi na račun padca prodaje že obstoječega izdelka (groba, nejodirana sol). Kljub temu pa skupna količina kaže na nadaljnjo rast prodaje soli na osnovi soli iz Piranskih solin. V prodaji Droge d.d. na segmentu gospodinjske soli predstavlja sol iz Sečoveljskih solin približno 1,5% količinski delež. Če pa upoštevamo celotno porabo gospodinjske soli v Sloveniji, se številka približuje 1%. To je še vedno precej manj kot v Franciji, kjer po nekaterih podatkih

nerafinirana sol dosega tudi do 5% tržni delež. Naj za konec še omenimo, da nam je v lanskem letu prvič uspelo izvoziti tudi dobrih 16 ton te soli.

Leto	Prodane količine (kg)		Skupaj (kg)
	groba	fina	
1996	59.307		59.307
1997	47.823		47.823
1988	42.107		42.107
1999	43.890		43.890
2000	46.824		46.824
2001	39.216	13.284	52.500

Tabela 8: Gibanje domače prodaje nerafinirane soli iz Piranskih solin od uvedbe izdelka leta 1996 (vir: Poročilo o uresničevanju poslovnega načrta PC Soline, 1996, 1997 in 1998; Poročilo o uresničevanju poslovnega načrta PC Sol, 1999, 2000 in 2001)

Nerafinirana sol je v tem trenutku na področju soli edini izdelek, ki je nekaj zares edinstvenega in konkurence še ni. Za to edinstvenost je trg pripravljen priznati tudi višjo ceno, istočasno pa ta edinstvenost predstavlja priložnost tudi za ostale izdelke, ki sicer na s soljo prenasočene trge ne bi uspeli prodreti.

4.4 Tehnološki postopek predelave soli

Glavna dejavnost PC Sol je predelava in trgovina s soljo. Skladišča soli se nahajajo na obali v Portorožu. Ob njih je tudi manjše pristanišče, ki omogoča pristanek ladij, nosilnosti do približno 6.000 ton. Večina surovine pride v skladišča po morju; izjema je sol iz Sečoveljskih solin, ki se pripelje s tovornjaki. Sol se v pristanišču raztovori z ladje in se s pomočjo sistema tekočih trakov uskladišči v skladiščih, katerih kapaciteta znaša okoli 20.000 ton soli v razsutem stanju.

Sol - surovino v PC Sol predelamo v različne končne izdelke. V odvisnosti od namena se sol razlikuje po vsebnosti vlage, velikosti zrn (fino ali grobo mleta, sejana), vsebnosti dodatkov ter po obliki pakiranja (v kilogramski embalaži za gospodinjstvo, 10, 25, 50 ali 1000 kg embalaži za industrijo ali v razsutem stanju za posipanje cest). Sama predelava soli se sestoji iz sledečih operacij:

- sušenje: sol se glede na njeno končno namembnost dobavlja vlažna (vsebnost vlage do največ 4%) ali pa se jo poprej posuši (na končno vsebnost vlage pod 1%);

- jodiranje in dodajanje sredstev proti strjevanju: jedilna sol v Sloveniji mora po veljavni zakonodaji (Pravilnik o čaju, gorčici, jedilni soli, pecilnem prašku, prašku za puding in vanilijevem sladkorju, 1999) vsebovati jod (v obliki jodida ali jodata); v industrijsko sol in sol za ceste pa se po potrebi dodaja sredstvo proti strjevanju (običajno kalijev ali natrijev cianoferrat), ki preprečuje strjevanje soli med dolgotrajnim skladiščenjem (tukaj velja omeniti, da je Droga edini proizvajalec in dobavitelj soli na slovenskem trgu, ki gospodinjski soli za ne dodaja nikakršnih sredstev proti strjevanju, v jedilno sol za živilskopredelovalno industrijo pa le na izrecno zahtevo kupca - glej tudi poglavje 4.5 Posebnost Drogine gospodinjske soli);
- mletje in sejanje: na ta način se pripravijo izdelki ustreznih granulacij;
- pakiranje: sol za industrijo, živinorejo ter delno za posipanje proti poledici se pakira v 10, 25 ter 50 kg polietilenske vreče ter 1000 kg polipropilenske vreče, sol za gospodinjstva pa v 500 g in kilogramsko kartonsko ali polietilensko embalažo.

4.5 Proizvodni program in strateška poslovna področja

Proizvodni program PC Sol se glede na način pakiranja končnih izdelkov deli na tri podprograme in sicer na:

- gospodinjstvo sol: fino in grobo mleta sol v 500 g ali 1 kg embalaži,
- sol v 10, 25, 50 in 1000 kg embalaži za industrijo (živilskopredelovalno in ostalo) in živinorejo ter posipanje pločnikov in
- sol v razsutem stanju za posipanje cest.

V skladu z opredelitvijo strateškega poslovnega področja (SPP), po kateri strateško poslovno področje tvorijo v podjetju tisti proizvodi, ki so si po naravi podobni, ki potrebujejo enaka sredstva za proizvodnjo in prodajne poti in so pod vplivom podobnih ekonomskih in konkurenčnih pogojev (Pučko, 1999, str. 147), bi lahko vsi trije zgoraj naštetih podprogrami predstavljali tudi ločena strateška poslovna področja novoustanovljenega podjetja. Kot bomo videli v nadaljevanju, je meja med strateškim poslovnim področjem soli za gospodinjstvo in ostalima dvema področjema jasna in nedvoumna. Po drugi strani, pa je ločnica med področjem soli za industrijo, živinorejo ter posipanje pločnikov in področjem soli v razsutem stanju pogosto zabrisana in verjetno tudi ne povsem upravičena.

4.6 Posebnost Drogine gospodinjske soli

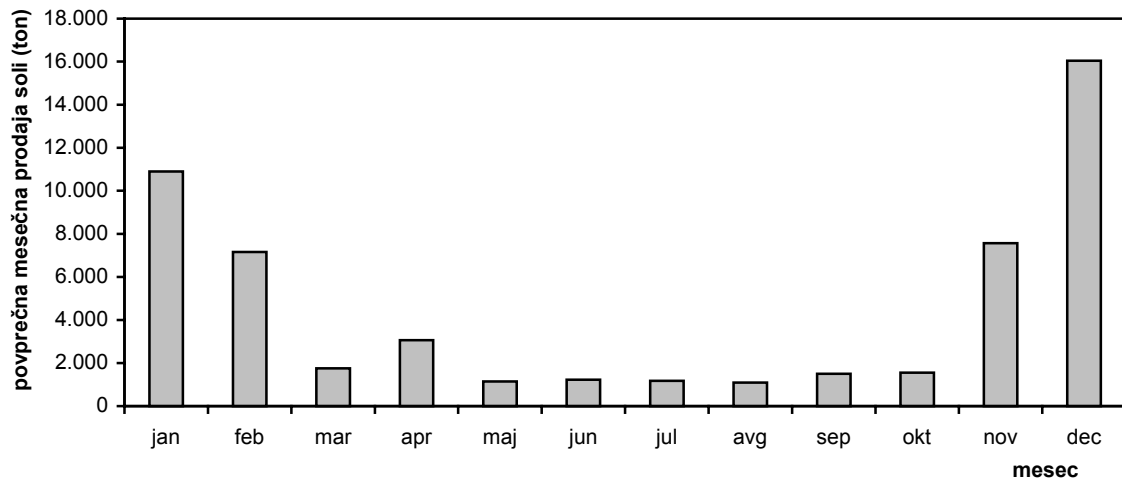
V Drogi smo eni redkih proizvajalcev soli v svetu (prav gotovo pa edini na slovenskem tržišču), ki v gospodinjsko sol ne dodaja sredstev proti strjevanju. Potreba po dodatku sredstva proti strjevanju je posledica higroskopičnosti soli. Na zraku se sol zaradi te svoje lastnosti počasi navlaži in posledično strdi. Sam proces strjevanja je možno upočasniti z dodatki ti. sredstev proti strjevanju. V ta namen se uporabljajo različne snovi, najpogosteje pa se uporabljajo natrijev ali kalijev heksacianoferat trihidrat ($\text{Na}_4\text{Fe}(\text{CN})_6 \cdot 3\text{H}_2\text{O}$ oz. $\text{K}_4\text{Fe}(\text{CN})_6 \cdot 3\text{H}_2\text{O}$). Najvišja dovoljena koncentracija teh snovi (katerih oznaka na embalaži je E535 oz. E536 (Food Additives Guide, 2. 8. 2002)) v soli za prehrano ljudi znaša 10 ppm (Pravilnik o čaju, gorčici, jedilni soli, pecilnem prašku, prašku za puding in vanilijevem sladkorju, 1999). V Drogi menimo, da je uporaba teh dodatkov za *gospodinjsko* sol nepotrebna in zaradi same narave teh dodatkov tudi neupravičena. Kaj pa se lahko zgodi, če gospodinjski soli ne dodamo sredstva proti strjevanju? V najslabšem primeru jo bo morala gospodinja pred uporabo rahlo pretresti, da se bodo morebitni strjeni delci spet razpustili. Na to posebnost Drogine *gospodinjske* soli opozarjata dve stvari in sicer:

- napis na embalaži "*brez kemikalij proti strjevanju*" ter
- sam način pakiranja, ki obvezno vključuje polietilensko vrečko (vloženo v kartonsko škatlico ali brez), ki dodatno ščiti sol pred vlago iz zraka med skladiščenjem (čeprav je potrebno poudariti, da polietilensko vrečko vloženo v kartonsko škatlo ali brez uporabljajo tudi nekateri drugi proizvajalci, ki sicer soli dodajajo sredstvo proti strjevanju).

Problematika strjevanja soli je nekoliko drugačna pri soli za industrijo ter živinorejo in pri soli za ceste. Sol za industrijo in živinorejo se pakira v večjo embalažo (od 10 do 1000 kg) in tu je strjevanje soli lahko zelo neprijetno. Zato v Drogi v primeru soli za industrijo in živinorejo na zahtevo kupca dodajamo sredstvo proti strjevanju v predpisani koncentraciji. Pri soli za ceste pa je sredstvo proti strjevanju obvezno, v Sloveniji v koncentracijah do 100 ppm.

4.7 Sezonski značaj poslovanja

Prodaja soli za gospodinjstvo ter industrijo in živinorejo poteka bolj ali manj enakomerno vse leto. Po drugi strani pa je prodaja soli za posipanje cest in pločnikov izrazito sezonskega značaja in je skoncentrirana v obdobju zimskih mesecev (november - februar). Zaradi tega se količinska prodaja soli v zimskih mesecih enormno poveča. Slika 4 kaže Drogino povprečno mesečno prodajo soli v letih 1996 – 2001.



Slika 4: Povprečna mesečna prodaja soli (v tonah) Droge d.d. v obdobju 1996 - 2001 (vir: Poročilo o uresničevanju poslovnega načrta PC Soline, 1996, 1997 in 1998; Poročilo o uresničevanju poslovnega načrta PC Sol, 1999, 2000 in 2001)

Stolpci predstavljajo povprečno mesečno prodajo v zadnjih šestih letih. Kakšna nihanja, še posebno v zimskih mesecih, se pravzaprav skrivajo za temi povprečji, najbolje ilustrira prodaja soli v mesecu decembru. Povprečje zadnjih šestih let sicer znaša dobrih 16 tisoč ton soli, a v tem obdobju je rekordna decembrska prodaja leta 1998 znašala dobrih 30 tisoč ton, medtem ko smo decembra 2001 prodali le 5 tisoč ton soli.

5 Ocenjevanje okolja podjetja

Okolje, v katerem podjetje deluje, lahko razdelimo na širše in ožje okolje. V nadaljevanju si bomo najprej pogledali širše, nato pa še ožje okolje podjetja Sol d.o.o..

5.1 Ocenjevanje širšega okolja

Širše okolje podjetja lahko razdelimo na več podokolij in sicer (Pučko, 1999, str. 9):

- gospodarsko okolje,
- tehnično - tehnološko okolje,
- politično - pravno okolje,
- kulturno okolje in
- naravno okolje.

5.1.1 Gospodarsko okolje

Dejavniki gospodarskega okolja imajo neposreden učinek na proces strateškega planiranja in na potencialno privlačnost različnih strategij (David, 1991, str. 122). Gospodarsko okolje podjetja opredeljuje ključne ekonomske parametre, v katerih je podjetje prisiljeno delovati in jih mora upoštevati (Banič, 1998, str. 54). Gospodarsko okolje za potrebe analize lahko nadalje razčlenimo na gospodarsko dinamiko doma in v svetu, gospodarsko infrastrukturo, gospodarsko politiko in sistem ter podobno.

Slovenija je bila ena prvih tranzicijskih držav, ki so premagale transformacijsko depresijo in od leta 1993 ponovno izkazuje pozitivno gospodarsko rast. Mednarodno primerljivi kazalci razvitosti tudi kažejo, da Slovenija zmanjšuje zaostanek za razvitimi. Povprečna raven bruto domačega proizvoda na prebivalca po kupni moči dosega približno tri četrtine povprečne ravni v Evropski uniji in je višja od ravni v najmanj razvitih članicah Unije (Grčija, Portugalska). Na lestvici deželnega tveganja zaseda visoko 33. mesto in je uvrščena bolje kot nekatere države, ki nas po gospodarski razvitosti prekašajo (Ekonomsko ogledalo, marec 2002).

Realna rast bruto domačega proizvoda je v letu 2001 znašala 3,0%, najnovejše napovedi za leto 2002 znašajo 3,3%. Napovedi za obdobje 2003 - 2007 so še višje in znašajo od 4,3% v letu 2003 pa do 5,0% v letu 2007 (Pomladansko poročilo 2002, 2002, str. 26).

Rast izvoza blaga in storitev je v letu 2001 znašala 6,2%, pri čemer je izvoz blaga zrasel za 6,6%, izvoz storitev pa za 4,1%. Letošnje napovedi so manj optimistične in napovedujejo 4,7% rast izvoza. Za obdobje 2003 - 2007 pa se napovedi Urada RS za makroekonomske analize in razvoj vrtijo v razponu med 6,3 in 7,2% (Pomladansko poročilo 2002, 2002, str. 26).

Hkrati z izvozom raste tudi uvoz, ta je v letu 2001 realno zrasel za 2,1%. Za letošnje leto je napovedana 3,8% rast, v obdobju 2003 - 2007 pa naj bi uvoz realno rasel po 5,2 do 7,3% letni stopnji (Pomladansko poročilo 2002, 2002, str. 26).

Inflacija se umirja - izkazala pa se je kot izredno trdovratna, saj se znižuje počasneje od napovedi in nenazadnje tudi od pričakovanj. Stopnja inflacije v letu 2001 je bila 8,4%, napovedi za letošnje leto znašajo 6,9%. Po napovedih naj bi se do leta 2007 spustila na 3,4% (Pomladansko poročilo 2002, 2002, str. 26).

Panoga, kot je predelava in trgovina s soljo, je na vstopni strani močno odvisna od gibanja tečajev eura in še posebej ameriškega dolarja, saj je obračunska valuta za nabavo soli in ladijske prevoze (in tudi storitve komercialnih pristanišč) običajno ameriški dolar. Napovedi gibanja tečaja ameriške valute so sila neprijetno opravilo. Napovedi gibanja tečajev obeh valut in njunega razmerja za obdobje 2002 - 2007 so podane v Tabeli 9, ki poleg napovedi za že omenjene kazalce dinamike gospodarskega okolja podaja še napovedi za stopnjo zaposlenosti oz. nezaposlenosti, gibanje produktivnosti, investicij v osnovna sredstva ter gibanje zasebne potrošnje.

Kazalec	Leto						
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
BDP - realna stopnja rasti (%)	3,0	3,3	4,3	4,4	4,6	4,9	5,0
Povprečna letna inflacija (%)	8,4	6,9	5,1	4,6	4,6	3,6	3,4
Tečaj USD - povprečje leta (SIT)	242,7	257,1	263,1	268,6	270,4	271,5	271,5
Tečaj EURO - povprečje leta (SIT)	217,2	225,7	231,3	236,1	237,6	238,6	238,6
Razmerje EURO/USD	0,89	0,88	0,88	0,88	0,88	0,88	0,88
Realna rast izvoza blaga in storitev (%)	6,2	4,7	6,5	6,3	6,6	7,0	7,2
Realna rast uvoza blaga in storitev (%)	2,1	3,8	5,2	6,8	6,6	7,1	7,3
Rast investicij v osnovna sredstva (%)	- 1,9	2,9	4,8	6,3	6,3	6,5	6,5
Gibanje zaposlenosti (%)	0,6	0,6	1,1	1,2	1,4	1,3	1,4
Gibanje nezaposlenosti po ILO (%)	6,4	6,4	6,2	5,9	5,5	5,1	4,5
Produktivnost ¹ (%)	2,5	2,8	3,2	3,3	3,3	3,6	3,6
Realna rast zasebne potrošnje (%)	1,7	2,3	3,0	4,1	4,1	4,1	4,1

¹dodana vrednost na zaposlenega

Tabela 9: Gibanje nekaterih kazalcev gospodarskega okolja v Sloveniji v obdobju 2001 - 2007 (Pomladansko poročilo 2002, 2002, str. 26)

Z vidika prodaje soli je zelo pomembna tudi dinamika gibanja izgradnje cest v Sloveniji. V tem kontekstu je trenutno v ospredju izgradnja slovenskega avtocestnega križa.

Slovenija trenutno razpolaga s 6.253 km kategoriziranih državnih cest. Le-te so glede na pomen za promet in povezovalne funkcije v prostoru kategorizirane na

avtoceste, hitre ceste, glavne ceste I. in II. reda ter regionalne ceste I., II. in III. reda (Slovensko cestno omrežje, DARS, 18.6.2002).

V začetku leta 2002 je bilo v Sloveniji zgrajenih že 288,2 km avtocest in 93,4 km priključkov nanje (Avtoceste, DARS, 18.6.2002) ter 132,4 km hitrih cest in 23 km priključkov nanje (Hitre ceste, DARS, 18.6. 2002). Ko bodo zgrajene načrtovane avtocestne povezave iz Nacionalnega programa izgradnje avtocest, bo imela Slovenija okoli 660 km avtocest in hitrih cest (Nacionalni program izgradnje avtocest, DARS, 18.6.2002). Čeprav porast dolžine avtocest v primerjavi z že obstoječim omrežjem kategoriziranih državnih cest ni velik, pa je potrebno poudariti, da je površina tekočega kilometra avtoceste vsaj dvakrat večja od površine običajne ceste, k temu pa je potrebno dodati še povezovalne priključke. Tudi standardi vzdrževanja avtocest v zimskem času so zelo visoki. Vse naštetbo bo imelo pozitiven vpliv na gibanje porabe soli za posipanje cest.

Poraba soli za živinorejo deli usodo živinoreje in piščančjereje. Največji kupci na tem segmentu so mešalnice močnih krmil in industrija dodatkov za živinorejo, ki je usmerjena prvenstveno na domači trg. Tabela 10 prikazuje gibanje števila glav živine v Sloveniji v obdobju 1995 - 2000. Glavnino predstavljajo govedo, prašiči in perutnina, katerih število se v tem obdobju ni bistveno spremenilo. Narašča število konjev in ovac, ki pa močno zaostaja za ostalo živino in kljub velikemu porastu bistveno ne vpliva na skupno število glav živine. V luči približevanja Slovenije Evropski uniji je napovedovanje bodočih gibanj na tem področju precej nevhvaležna naloga, saj v tem trenutku še niso zaključena predpristopna pogajanja o kmetijstvu (vključno s kvotami), vse glasnejše pa so tudi zahteve po spremembi sedanje kmetijske politike v sami Uniji.

Leto	Konji	Govedo	Prašiči	Ovce	Perutnina*
1995	7.994	495.535	592.023	39.118	4.920
1996	8.450	486.198	552.273	43.192	5.573
1997	9.898	445.724	578.193	52.807	7.058
1998	-	453.097	592.378	72.361	-
1999	-	471.425	558.459	72.533	-
2000	14.337	493.670	603.594	96.227	5.106

* v tisočih

Tabela 10: Gibanje števila glav živine in perutnine v Sloveniji v obdobju 1995 - 2000 (Statistični letopis Republike Slovenije 2001, str. 297)

5.1.2 Tehnično - tehnološko okolje

Revolucionarna tehnološka odkritja vplivajo na delo, obstoj in delovanje vsakega posameznega podjetja, posebno v panogah, kot so farmacija, telekomunikacije ali elektronika. Po drugi strani pa so v zrelih panogah, kakršni sta npr. tekstilna ali lesna industrija, velika odkritja oz. spremembe veliko manj pogoste (David, 1991, str. 128 - 9).

Med zrele panoge spada tudi predelava in trgovina s soljo. Realno gledano kakšnih bistvenih sprememb v tehnično - tehnološkem okolju ni pričakovati. Bolj verjetno je, da bodo v prihodnosti pomembno vlogo odigrale predvsem nove rešitve na področju logistike, pakiranja in nenazadnje tudi informatizacije in organizacije poslovanja.

Za ilustracijo navedimo npr. organizacijo dobave soli za posipanje cest. V tem trenutku so za zagotavljanje ustreznih količin soli, ki omogočajo dobavo potrebnih količin soli v največ 48 urah tudi ob največjih konicah, odgovorni izključno dobavitelji soli. V ta namen morajo dobavitelji pred pričetkom zimske sezone uskladiščiti precejšnjo zalogo soli, katero morajo v zimskem času tudi vzdrževati. In čeprav se zdi tak način poslovanja nekaj povsem samoumevnega, je v nekaterih drugih državah sistem zagotavljanja redne dobave soli povsem drugačen. Tako na Češkem (ki mimogrede, podobno kot Slovenija, vso sol v celoti uvozi) za skladiščenje potrebnih količin soli pred in med zimsko sezono poskrbi država (oz. nekakšen ekvivalent našega Zavoda za blagovne rezerve). O podobni rešitvi razmišljajo tudi na Hrvaškem in sicer zaradi slabih izkušenj iz preteklosti, ko se je Hrvaška, kljub poplavi dobaviteljev (ali pa prav zaradi tega), občasno sredi največje zime znašla brez soli. Podobne spremembe v Sloveniji bi imele bistven vpliv na celotno organizacijo in tehnologijo dobave soli za posipanje cest. Podoben vpliv bi imela tudi informatizacija spremljanja zalog in porabe soli za posipanje cest (Kodra, 2000).

5.1.3 Politično - pravno okolje

Z gledišča dobavitelja soli so na tem področju pomembne predvsem

- urejena zakonodaja, ki določa pogoje poslovanja v živilski industriji, in ustrezno ukrepanje inšpekcijskih služb, ki kontrolirajo izvajanje predpisov,
- plačilna disciplina v državi ter
- pogoji pri uvozu in izvozu soli.

Zaradi zgodovinskih razlogov in tudi morebitnega bodočega sodelovanja na področju trženja doma pridelane soli pa je za Sol d.o.o. pomembna tudi dokončna ureditev statusa Piranskih solin oz. podjetja Soline d.o.o. kot koncesionarja.

Zakonodaje na področju živilske industrije v Sloveniji trenutno prilagajamo evropski zakonodaji. Do konca letošnjega leta mora tako slovenska živilska industrija v proizvodnjo uvesti sistem zagotavljanja zdravstvene neoporečnosti živil in izdelkov, poznan kot sistem HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points). Uvajanje in izvajanje tega sistema, kot tudi spoštovanje vseh ostalih predpisov, je zahtevna naloga, ki ni poceni. Neizpolnjevanje vseh predpisov lahko predstavlja pomembno cenovno prednost. Kot vodilno živilskopredelovalno podjetje v Sloveniji je Droga d.d. pogosto med prvimi na udaru pri preverjanju izpolnjevanja predpisov. Prav zaradi tega je pomembno, da inšpekcijske službe izvajajo ustrezno in temeljito kontrolo izvajanja predpisov, saj bo le tako vsem udeležencem zagotovljen enakopraven nastop na trgu.

Z uveljavitvijo Zakona o finančnem poslovanju podjetij se je finančna disciplina v Sloveniji nekoliko izboljšala. Na žalost pa to prepogosto ne velja za proračunske porabnike. Dobavitelji soli za posipanje cest smo bili v preteklosti pogosto žrtve problemov, povezanih z državnim proračunom. Plačilo dobavljene soli v zimski sezoni je običajno odvisno od dveh proračunov, tako da je možnosti za zaplete in zamude pri plačilu na pretek. Urejeno financiranje države in posledično pravočasno plačevanje dobavljene soli s strani proračunskih porabnikov je eden od bistvenih elementov za stabilno poslovanje podjetja Sol d.o.o..

Opozoriti velja še na pogoje nastopa tujih proizvajalcev na slovenskem trgu oz. na pogoje nastopa slovenskih proizvajalcev na sosednjih trgih. Ovir za uvoz soli na slovenski trg praktično ni, kar pa ne bi mogli trditi za izvoz naših izdelkov. Pri tem z visokimi carinami in sistemom nadzora na meji prednjači Hrvaška.

5.1.4 Kulturno okolje

Socialne in kulturne spremembe ter spremembe okolja imajo pomemben vpliv na praktično vse proizvode, storitve, trge in potrošnike. Spremembe socialnega in kulturnega okolja pomembno vplivajo na način življenja vseh nas (David, 1991, str. 123 - 4).

Spremembe, ki bodo imele pomemben vpliv na prodajo soli, so vsekakor povezane s čedalje večjim zavedanjem pomena prehrane za zdravje ljudi. Kot pri vseh stvareh ima tudi pri soli pretiravanje lahko negativne posledice za zdravje in počutje ljudi. Po drugi strani pa počasi prodira spoznanje, da obstaja več vrst soli in da niso vse enake. Za človeško prehrano je morska sol vsekakor najprimernejša.

Trend zdrave, naravne prehrane, brez nepotrebnih dodatkov postaja vse pomembnejši in z rastočim standardom se širi tudi krog ljudi, ki so za tako hrano pripravljeni plačati višjo ceno.

Na tem področju ne gre pozabiti tudi čedalje večje osveščenosti ljudi glede zaščite našega naravnega okolja. V kontekstu uporabe soli za posipanje cest, se je potrebno zavedati, da ima pretirana uporaba soli lahko določen negativen vpliv na okolje. V nekaterih večjih mestih so zaradi zaščite mestnih nasadov že omejili ali celo prepovedali uporabo soli. Prepričani smo, da se ta trend ne bo razširil izven mestnih središč, saj je uporaba soli za zagotavljanje prevoznosti cest v zimskem obdobju daleč najekonomičnejša alternativa. O trendu zmanjševanja specifične porabe soli (v g/m² cestišča), ki je nenazadnje tudi posledica večje osveščenosti o vplivih soli na okolje, pa smo nekaj že povedali v poglavju 3.3 Poraba soli.

5.1.5 Naravno okolje

Globalno segrevanje ozračja, do katerega po prepričanju nekaterih prihaja v zadnjem obdobju, ima potencialno lahko precejšen negativen vpliv na porabo soli za posipanje cest. Koliko je za nepredvidljive zime v zadnjih nekaj letih krivo segrevanje ozračja in koliko so le-te le posledica normalnih nihanj, je pravzaprav težko reči. Dejstvo pa je, da tako zelene zime, kot je bila zima 2000/1, ne pominjajo niti najstarejši cestarji.

Na porabo soli nenazadnje vpliva tudi gibanje števila prebivalstva. Le-to v Sloveniji počasi narašča. Po predhodnih podatkih Statističnega urada RS o letošnjem popisu prebivalstva se je v zadnjih 11 letih (v obdobju med dvema popisoma) število prebivalcev v Sloveniji povečalo za 1,8% (Statistične informacije št. 159, 2002).

5.2 Ocenjevanje ožjega okolja

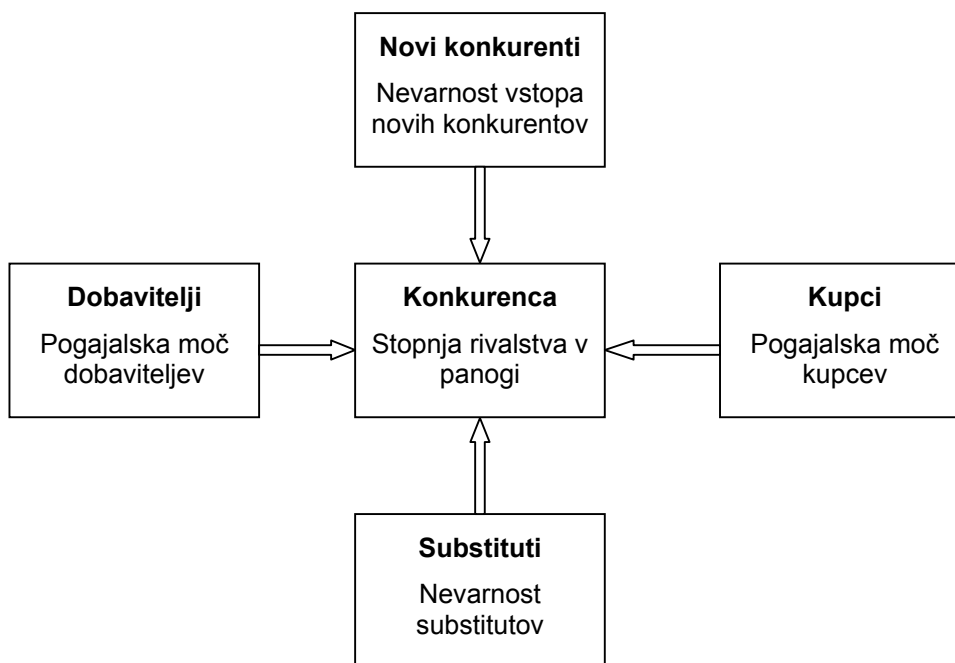
Ožje okolje podjetja je moč povezati s panogo, v kateri je podjetje. Panoga je v strateškem smislu seveda tudi prodajni trg konkurentov v panogi. Zato kaže ocenjevanje ciljnega okolja naravnati na ocenjevanje privlačnosti panoge, v kateri se podjetje nahaja, in na analizo prodajnega trga (Pučko, 1999, str. 126).

5.2.1 Ocenjevanje privlačnosti panoge

Temeljna določiljivka profitabilnosti podjetja je privlačnost panoge, v kateri se podjetje nahaja (Porter, 1985, str. 4). Poslovna strategija mora biti rezultat temeljitega razumevanja pravil konkurence v določeni panogi, ki določajo privlačnost le-te. Pravila konkuriranja v panogi pa so odvisna od petih dejavnikov (glej tudi Sliko 5) in sicer od (Porter, 1985, str. 4):

- nevarnosti vstopa novih konkurentov v panogo,
- pogajalske moči dobaviteljev,
- pogajalske moči kupcev,
- nevarnosti substitucije ter
- stopnje rivalstva v sami panogi.

Kombinacija teh petih dejavnikov določa povprečno donosnost, ki jo podjetja v določeni panogi lahko dosežajo, saj vpliva na dosežene cene, stroške in tudi potrebne investicije, ki jih podjetja v določeni panogi morajo izvesti.



Slika 5: Dejavniki, ki določajo pravila konkuriranja v določeni panogi (Pučko, 1999, str. 127)

V nadaljevanju si bomo podrobneje pogledali vsakega od teh petih dejavnikov za panogo *predelava in trgovina s soljo*, ki v odsotnosti omembe vrednih proizvajalcev soli v prostoru, v katerem bo podjetje Sol d.o.o. delovalo, zagotavlja večino potrebnih količin soli za končne porabnike.

5.2.1.1 Nevarnost vstopa novih konkurentov

Nevarnost vstopa novih konkurentov je odvisna od ovir za vstop v panogo. Le-te se kažejo v obliki zahtev po izrabljanju ekonomije obsega, diferenciacije proizvodov, blagovne znamke, zahtevanega obsega naložb, nezmožnosti za pristop k prodajnim kanalom, v absolutnih stroškovnih prednostih obstoječih konkurentov v panogi, ki izvirajo iz učinkov krivulje učenja in pristopa do potrebnih surovin in materialov, v zakonodajnih ovirah, itd. (Pučko, 1999, str. 127).

Vstop v panogo je otežen v primeru visokih vstopnih ovir. V našem primeru je potrebno ločiti sol za posipanje cest od ostale soli. Kot že omenjeno, za oba segmenta velja določen radius, v okviru katerega je kopenski transport soli ekonomsko upravičen.

Pri soli za ceste ta radius sega nekje do 300 km, kar že samo po sebi onemogoča vstop novih konkurentov, ki nimajo izhodišča svoje dejavnosti v Sloveniji (ali vsaj v neposredni bližini meje). Možni vstopni točki v Slovenijo sta pravzaprav samo dve in sicer Drogino пристanišče v Portorožu in Luka Koper. Luka Koper je seveda odprta za raztovor za kogarkoli, problem pa nastane pri zagotavljanju ustreznih pokritih skladišč, s katerimi mora razpolagati vsak dobavitelj soli, ki želi resno nastopati na slovenskem trgu (eden od pogojev za ugotavljanje sposobnosti dobavitelja na javnih razpisih za sol v Sloveniji). Teh skladišč v Luki ni na pretek. Če dodamo še zahtevo po potrjenih referencah za dobavo soli za posipanje v preteklosti, dostop do ustrezne surovine (v mediteranskem bazenu prostih ustreznih dobaviteljev surovine pravzaprav ni več), potrebne investicije v opremo in nenazadnje tudi know-how, potreben za organizacijo celotnega logističnega servisa v zimskem času, potem lahko ocenimo, da so ovire za vstop novega konkurenta na tem segmentu zelo visoke.

Podobno velja tudi za sol za živilskopredelovalno in ostalo industrijo ter živinorejo, pri čemer ovire za vstop poleg problemov z vstopno točko v Slovenijo predstavljajo tudi potrebne investicije v opremo ter ekonomija obsega.

Razred zase je segment soli za gospodinjstvo. Za morebitnega novega domačega konkurenta velja bolj ali manj vse, kar je bilo že povedano za ostale vrste soli. Po drugi strani pa se je potrebno zavedati, da sol za gospodinjstvo cenovno prenese transport na precej daljše razdalje kot ostale vrste soli. S tega vidika vstop novega konkurenta s proizvodnim obratom daleč preko meja Slovenije ni nemogoč. Največji oviri za vstop novega konkurenta predstavljata pravzaprav dostop do prodajnih kanalov in blagovna znamka. Prav na teh dveh segmentih pa so nedavne spremembe v slovenski trgovini znižale ovire za vstop novih konkurentov. Koncentracija trgovine je za resnega proizvajalca olajšala dostop do širšega kroga kupcev. Podobno je pojav trgovskih blagovnih znamk (kot npr. blagovne znamke Mercator ali Spar) odprl vrata za nekaj novih dobaviteljev, ki pa

večinoma prepakirajo sol iz večje v manjšo embalažo. Ocenjujemo, da bo nova zakonodaja na področju zagotavljanja zdravstvene neoporečnosti živil in izdelkov (Zakon o ustreznosti živil in izdelkov ter snovi, ki prihajajo v stik z živilo, 2000), ki pred celotno živilskopredelovalno industrijo postavlja nove zahteve po spremljanju in zagotavljanju zdravstvene ustreznosti v vseh fazah proizvodnje in prometa (nekateri popularno imenujejo to verigo tudi "od vil do vilic"), imela za posledico, da bodo nekateri od teh dobaviteljev prenehali z aktivnostjo.

Če povzamemo, nevarnost za vstop novih konkurentov ocenjujemo kot nizko - na lestvici z razponom od 1 do 5 z oceno 2.

5.2.1.2 Pogajalska moč dobaviteljev

Pogajalska moč dobaviteljev je odvisna od diferenciacije inputov, stroškov spreminjanja dobaviteljev, odsotnosti nadomestnih inputov, koncentracije dobaviteljev, pomena obsega dobav za dobavitelja, deleža stroškov nabavljenega v odnosu na vse nabave panoge, vpliva inputov na stroške ali na diferenciacijo proizvodov panoge, relativne nevarnosti integracije naprej v odnosu na relativno nevarnost integracije nazaj podjetja v panogi (Pučko, 1999, str. 127 - 128).

Zaradi že omenjenih razlogov, kot so relativno veliko število dobaviteljev, neizkoriščene kapacitete, pritisk novih dobaviteljev iz držav severne Afrike, Izraela in Jordanije, je bila še do nedavnega pogajalska moč dobaviteljev surovine nizka. Do nedavnega zato, ker se na tem področju že kaže vpliv združevanja, ki poteka v industriji soli, saj se pogajalska moč dobaviteljev v zadnjih nekaj letih počasi povečuje. Ne glede na to pa v tem trenutku pogajalska moč dobaviteljev še vedno ocenjujemo kot nizko - na lestvici z razponom od 1 do 5 z oceno 2.

5.2.1.3 Pogajalska moč kupcev

Pogajalska moč kupcev je odvisna od koncentracije kupcev, obsega nakupov, stroškov kupca, če hoče spremeniti dobavitelja, stopnje informiranosti kupca, sposobnosti integriranja nazaj, obstoja substitutov, pomena nabavne cene za kupca, diferenciacije proizvoda, blagovne znamke, kupčevega zaslužka in od spodbud, ki jih sprejme odločevalec o nakupu (Pučko, 1999, str. 128).

Tudi tukaj je smiselno ločeno obravnavati sol za ceste in ostale soli. Segment soli za ceste je specifičen, ker se večji del količine soli za ceste kupuje preko javnih razpisov. Pogajalska moč (o pogajanjih bi pravzaprav težko govorili) kupca (naročnika) je v tem primeru izredno močna, saj sam napiše pravila igre za

dobavo soli v zimskem času. Tako so npr. tipični pogoji nabave soli za posipanje cest še nedavno spominjali na Divji Zahod, saj smo dobavitelji morali pristati na pogoje, pod katerimi je naročnik sicer sklenil pogodbo za nabavo 25 tisoč ton soli, a si je istočasno pridržal pravico, da v primeru mile zime prevzame (in plača!) samo 50%, v primeru zelo ostre zime pa do 150% naročenih količin. Istočasno je od dobavitelja zahteval sukcesivno dobavo v času zimske sezone, pri čemer je dobavitelj moral izpolniti posamezna naročila v 48 urah. In za povrh je moral dobavitelj naročniku ob sklenitvi pogodbe izročiti še bančno garancijo za dobro izvedbo del. Razlogi za take pogoje so posledica dejstva, da so naročniki istočasno tudi zakonsko odgovorni za ustrezno prevoznost cest v zimskem obdobju (pa tudi prvi na udaru medijev, če prevoznost ni ustrezna). Naročnik si enostavno ne more privoščiti, da bi sredi zime ostal brez soli. Drastični pogoji, ki so nesorazmerno velik del tveganja za prevoznost cest v zimskem času prevailili na ramena dobaviteljev, pa so tudi pripomogli k drastičnemu osipu le-teh. Z zmanjšanim številom pa se je pogajalska moč preostalih dobaviteljev precej izboljšala. Posledično se pravila igre počasi, a vztrajno spreminjajo in tudi tveganja so čedalje bolj enakomerno porazdeljena. Tako so se npr. v lanski sezoni največji naročniki obvezali, da bodo tudi v primeru zelo mile zime prevzeli vsaj 90% dogovorjenih količin soli.

Zgodba zase je del trga soli za posipanje lokalnih cest, ki se prodaja mimo javnih razpisov (približno 25% celotnih količin). Ta del trga je z gledišča pogajalske moči kupca pravzaprav zelo podoben trgu za ostale vrste soli (industrija, živinoreja in gospodinjstvo). Na teh segmentih pogajalska moč kupca izvira iz lahke zamenljivosti dobavitelja. Velja tudi, da se pogajalska moč kupcev povečuje in sicer kot posledica koncentracije znotraj posameznih panog (trgovine, pekarske, mesne in mlečno predelovalne ter usnjarske industrije).

Če povzamemo, lahko v celoti pogajalsko moč kupcev ocenimo kot visoko - na lestvici z razponom od 1 do 5 z oceno 4.

5.2.1.4 Nevarnost substitutov

Nevarnost substitutov je v splošnem odvisna od razmerja med cenami in kakovostjo substitutov, od stroškov spremembe proizvoda ter od nagnjenosti kupca k substituciji (Pučko, 1999, str. 128).

Praktično ni področja uporabe soli, kjer v preteklosti zaradi različnih razlogov niso eksperimentirali s substituti. Zaradi nizke cene soli in njene lahke dobavljivosti pa so vsi poskusi spodleteli. Izjeme so le določene omejene porabe, kjer so se zaradi določenih negativnih posledic, ki jih prinaša uporaba soli, substituti kljub pogosto precej višji ceni obdržali (primer je npr. uporaba raznih acetatov za preprečevanje

poledice na letališčih, kjer je zaradi korozivnosti uporaba kloridov neprimerna). Nevarnost uvedbe substitutov tako ocenjujemo kot zelo nizko - na lestvici z razponom od 1 do 5 z oceno 1.

5.2.1.5 Stopnja rivalstva v panogi

Stopnja rivalstva v panogi je odvisna od stopnje rasti panoge, od odnosa med fiksnimi in variabilnimi stroški v panogi, presežnih zmogljivosti, diferenciacije proizvodov, blagovnih znamk, stroškov spremembe dobavitelja, stopnje koncentracije ponudnikov, stopnje informiranosti znotraj panoge, stopnje diverzificiranosti konkurentov, pomena panoge za konkurente in od ovir za izstop iz panoge (Pučko, 1999, str. 128).

Kot že omenjeno, izkazuje industrija soli v EU negativno stopnjo rasti. Stopnja izkoriščenosti kapacitet je med 60 in 70% (Case No COMP/M.2176 - K+S/Solvay/JV, 2001, str. 4), kar kaže na precejšnje presežne kapacitete. Že ti dve dejstvi sta dovolj za ugotovitev, da je stopnja rivalstva v panogi zelo velika. Po drugi strani pa ne gre pozabiti, da je sol proizvod, ki ne prenaša transporta na daljše razdalje, zaradi česar je območje, kjer posamezen ponudnik lahko konkurenčno nastopa, pravzaprav omejeno. Do pravega rivalstva tako prihaja na področjih, kjer se konkurenčna območja dveh ali več dobaviteljev prekrivajo.

Vse naštetu vodi v že omenjeni proces združevanja, ki poteka v okviru evropske industrije soli. Že omenjena ustanovitev skupnega podjetja za proizvodnjo in prodajo soli, imenovanega Esco (European Salt Company), v katerem sta združila svoje kapacitete na področju proizvodnje in prodaje soli nemški Kali&Salz in belgijski Solvay (Case No COMP/M.2176 - K+S/Solvay/JV, 2001), je zadnji primer v tem procesu. Prav pri tem primeru pa je zanimivo, da kljub temu da sta sile združila dva izmed vodilnih evropskih proizvajalcev soli, novoustanovljeno podjetje na nobenem od regionalnih trgov nima dominantne pozicije, ki bi lahko ogrozila delovanje konkurence. Zaradi tega Evropska komisija tej združitvi tudi ni nasprotovala (Case No COMP/M.2176 - K+S/Solvay/JV, 2001, str. 11).

V Sloveniji in na ostalih potencialnih trgih podjetja Sol d.o.o. se na vsakem segmentu pojavljata še vsaj dva konkurenta. Zaradi tega lahko stopnjo rivalstva v panogi ocenimo kot zelo visoko - na lestvici z razponom od 1 do 5 z oceno 5.

5.2.1.6 Ocena privlačnosti panoge

Tabela 11 povzema oceno posameznih dejavnikov, ki določajo privlačnost panoge predelave soli v Sloveniji.

Na podlagi te ocene lahko v celoti gledano ocenimo panogo predelave soli v Sloveniji kot *srednje privlačno*. Velja pa opozoriti tudi na dinamiko posameznih dejavnikov, ki lahko privede do poslabšanja ocene privlačnosti panoge in sicer zaradi:

- naraščajoče pogajalske moči dobaviteljev in kupcev ter
- stopnjevanja že tako visoke stopnje rivalstva v panogi, do katerega lahko pripeljejo želje določenih dobaviteljev po spremembah tržnih deležev na količinsko sicer stagnirajočem trgu soli.

Dejavniki privlačnosti panoge	Ocena dejavnika				
	nizka	srednja		visoka	
	1	2	3	4	5
• nevarnost vstopa novih konkurentov		x			
• pogajalska moč dobaviteljev		x			
• pogajalska moč kupcev				x	
• nevarnost substitucije	x				
• stopnja rivalstva v panogi					x
Skupna ocena			x		

Tabela 11: Pregled zbranih ocen za dejavnike privlačnosti panoge predelave soli v Sloveniji

5.2.2 Analiza prodajnega trga

Kot že omenjeno, je sol proizvod, ki le s težavo prenaša stroške daljšega kopenskega transporta. Vsak dobavitelj lahko zaradi tega praviloma konkurenčno nastopa le znotraj določenega območja, ki logistično gravitira k njegovemu proizvodnemu obratu. To območje se nahaja znotraj radiusa 300 km za cenejše izdelke in se za najdražje izdelke v zares idealnih razmerah razteza največ do 800 km od sedeža proizvodnega obrata.

V praksi pa so ta območja pogosto manjša in sicer zaradi dodatnih ovir, ki se pojavljajo na poti do končnega kupca. Te ovire so lahko naravne (tipičen primer so npr. Karavanke, oz. stroški Karavanškega predora), najpogosteje pa so povezane z obstojem državne meje (stroški carin, špedicijski stroški, stroški analiz, stroški povezani s prilagajanjem proizvoda predpisom v drugih državah). Dodatne prepreke pri nastopu v določenih predelih znotraj konkurenčnega

območja predstavlja tudi tradicija, zaradi katere so določena območja navajena na morsko, druga pa na evaporirano ali kameno sol (o tem več v nadaljevanju). Dodatno se območje lahko skrči tudi v primeru prekrivanja območij med sosednjimi proizvajalci.

Upoštevaje vse naštetu, lahko potencialni prodajni trg za izdelke podjetja za predelavo soli s sedežem v Portorožu razdelimo na sledeča območja:

- Slovenija,
- Istra in severozahodna Hrvaška (Zagreb in Varaždin z okolico),
- jugozahodna Madžarska,
- južna Avstrija (Koroška in Štajerska) ter
- severovzhodni del Italije (del Furlanije - Julijske krajine).

Trenutno smo z našimi izdelki prisotni le na prvih dveh tržiščih. Določene omejene izkušnje imamo tudi na tržišču Avstrije in Madžarske, medtem ko v Italijo soli še nismo izvažali.

5.2.2.1 Slovenija

Slovenija je in ostaja domicilno tržišče za PC Sol oz. za bodoči Sol d.o.o.. Kot že omenjeno (glej Tabela 7), Droga v Sloveniji obvladuje na večini tržnih segmentov vsaj polovični delež. Izjema sta segmenta soli za elektrolizo, kjer sploh nismo prisotni, ter segment soli za živilskopredelovalno industrijo, kjer obvladujemo slabih 30% trga. V nadaljevanju si bomo poglobljevali vsak segment posebej.

5.2.2.1.1 Sol za elektrolizo

Kot je razvidno iz Tabele 6 (glej carinsko tarifo 250 100 310), je poraba soli na tem segmentu bolj ali manj konstanta in v zadnjih dveh letih presega 22 tisoč ton. TKI Hrastnik zaradi izbrane tehnologije za nemoteno delovanje procesa potrebuje sol izredno visoke čistosti (99,9+% NaCl), kakršne z morsko soljo ni možno doseči. Sol za TKI Hrastnik v celoti dobavlja avstrijski proizvajalec Salinen.

5.2.2.1.2 Sol za neživilsko industrijo in živinorejo

Ta dva navidez nepovezana segmenta obravnavamo skupaj, ker sta z vidika morske soli pravzaprav tesno povezana. Na področju soli za neživilsko industrijo se največ soli porabi za:

- mehčanje vode,
- v procesu barvanja tekstila ter
- za konzerviranje živalskih kož.

Poraba soli za mehčanje vode je v porastu in sicer predvsem kot posledica strožjih zahtev za kvaliteto vode v živilskopredelovalni industriji. Je pa istočasno opazen trend rasti deleža naprav za mehčanje vode, ki iz povsem praktičnih razlogov zahtevajo uporabo tabletirane soli. Tabletirana sol ustrezne kvalitete pa se brez izjeme proizvaja iz evaporirane soli. Z gledišča dobavitelja morske soli je trg soli za mehčanje vode v Sloveniji stabilen, čeprav v celoti raste in sicer na račun porabe tabletirane soli (ki je mimogrede običajno vsaj dvakrat dražja od morske soli). Lahko pa v prihodnosti, ko bo prišlo do zamenjave obstoječih naprav za mehčanje vode z novimi, pričakujemo upadanje porabe morske soli v te namene.

V procesu barvanja tekstila je bila zaradi čedalje višjih zahtev po čistosti soli morska sol izrinjena iz uporabe. To je danes v Sloveniji izključna domena evaporirane soli. Sama poraba pa deli usodo slovenske tekstilne industrije.

Po drugi strani pa je poraba soli za konzerviranje kož skoraj izključna domena morske soli. Nekoč številna usnjarskopredelovalna industrija v Sloveniji se je zreducirala na dve podjetji in sicer na Koto in IUUV. Poraba soli za konzerviranje kož deli usodo živilskopredelovalne industrije, ki pa je zamaskirana z dogajanjem na trgu usnja. Tako je bila npr. poraba soli za konzerviranje svinjskih kož, zaradi močno povečanega povpraševanja po svinjski napi s strani modne industrije, v zadnjih dveh letih občutno nad dolgoletnim povprečjem.

Vrsta porabe	Letna poraba t	Letna stopnja rasti v naslednjih 5 letih ¹
• sol za neživilsko industrijo	12.000	0%
• sol za živinorejo	4.000	0%

¹ocena Droga d.d.

Tabela 12: Letna poraba soli za neživilsko industrijo in živinorejo v Sloveniji in ocena rasti trga (vir: Strateški marketinški načrt Droga 2001 – 2005, 2001)

Podobno kot poraba soli za konzerviranje kož tudi poraba soli za živinorejo deli usodo živinoreje in piščančjereje. Tudi ta segment je v Sloveniji skoraj izključno domena morske soli. Največji kupci so mešalnice močnih krmil in industrija dodatkov za živinorejo, ki je prav tako usmerjena prvenstveno na domači trg.

Tabela 12 podaja podatke o letni porabi soli po posameznih segmentih ter oceno bodočih gibanj.

5.2.2.1.3 Sol za živilskopredelovalno industrijo

Slovenska živilskopredelovalna industrija porabi letno okoli 7 tisoč ton soli (glej Tabela 13). Razen praktično vseh pekarn in majhnega dela mesnopredelovalne industrije je to domena evaporirane soli. Delno je takšna situacija posledica tehnoloških zahtev (evaporirana sol ima boljšo sipkost in je zato bolj primerna za natančno doziranje), delno pa tudi neustrezne čistosti morske soli (predvsem v mlekarškopredelovalni industriji). Na tem področju velja rek o kovačevi kobili, saj se tudi v Drogi, kot vodilnem dobavitelju morske soli, za proizvodnjo mešanice začimb Začinka iz tehnoloških razlogov uporablja evaporirana sol.

Velja dodati, da so z izboljšano tehnologijo predelave morske soli na tem segmentu možni premiki v korist morske soli.

Vrsta porabe	Letna poraba t	Letna stopnja rasti v naslednjih 5 letih ¹
• sol za živilsko industrijo	7.000	0 - 5%

¹ocena Droga d.d.

Tabela 13: Letna poraba soli za živilsko industrijo v Sloveniji in ocena rasti trga (vir: Strateški marketinški načrt Droga 2001 – 2005, 2001)

5.2.2.1.4 Gospodinjska sol

Segment gospodinjske soli je v industriji soli segment z najvišjo dodano vrednostjo. Posledično je to tudi segment, ki najlažje prenaša stroške transporta. Istočasno je tudi segment, kjer ima tradicija pomembno vlogo pri izboru končnega potrošnika.

Slovenija je še od časa Avstro-Ogrske v pogledu soli za gospodinjstvo razdeljena med uporabnike morske in evaporirane soli. Slabih devetdeset let po razpadu monarhije ta delitev v precejšnji meri še velja. Tako sta še dandanes Štajerska in Prekmurje trdnjavi evaporirane soli, kamor morska sol le počasi prodira. Nič drugače pa se na Primorskem ne godi z evaporirano soljo.

Dolgoročno gledano pa smo prepričani, da bo na segmentu soli za gospodinjstvo morska sol samo pridobivala. Kljub njeni slabši sipkosti (morska sol je zaradi prisotnosti drugih mineralov bolj higroskopična, zaradi česar se npr. solnice z morskimi soljo redno zabijajo), morska sol spada v ti. mediteranski način prehrane, ki uživa vse večjo popularnost. Če primerjamo njeno sestavo (v morski soli so po nekaterih podatkih našli sledi kar 83 elementov) s sestavo industrijsko pridobljene evaporirane soli (99,9+% NaCl), je vsakomur jasno, zakaj je evaporirana sol idealna kot surovina za kemijsko predelavo, morska sol pa za prehrano ljudi in

živali. Nenazadnje je potrebno vedeti, da golšavosti (ki je posledica pomanjkanja joda v hrani, zaradi česar je potrebno sol danes v večini držav jodirati) v predelih, kjer so uporabljali morsko sol, tudi pred obvezno uvedbo jodiranja skoraj niso poznali.

V Sloveniji znaša poraba soli za gospodinjstvo okoli 6 tisoč ton letno (glej Tabela 14). Ocenjujemo, da od tega odpade dobrih 65% na morsko sol, preostalih 35% pa na evaporirano sol.

Droga kot glavni dobavitelj soli za gospodinjstvo pokriva približno 57% celotnega trga, oz. dobrih 85% trga morske soli za gospodinjstvo. Ostala morska sol za gospodinjstva je ali uvožena iz Hrvaške in Italije ali pa proizvedena v konkurenčnem slovenskem podjetju Ma.co.t d.o.o..

Na področju evaporirane soli si trg delijo trije proizvajalci in sicer slovaški Solivary, bosanska Fabrika soli Tuzla (v obeh primerih je uvoznik Prosol) ter avstrijski Salinen.

Na tržišče soli za gospodinjstvo v Sloveniji ima poleg združevanja trgovcev velik vpliv tudi uvedba trgovskih blagovnih znamk. Prvi na tem področju je bil Spar, sledila mu je Emona Merkur, tej pa Mercator in nato še GIZ Suma 2000. Poleg precejšnjega znižanja cen, ki so ga od proizvajalcev zahtevali in tudi iztržili trgovci, je uvedba trgovskih blagovnih znamk omogočila vstop tudi nekaterim novim dobaviteljem soli za gospodinjstvo, kot sta npr. Ma.co.t d.o.o. (morska sol za Spar) in Dren s.p. (pakira evaporirano sol avstrijskega Salinena za GIZ Suma 2000).

Vrsta porabe	Letna poraba t	Letna stopnja rasti v naslednjih 5 letih ¹
• sol za gospodinjstvo	6.000	0%

¹ ocena Droga d.d.

Tabela 14: Letna poraba soli za gospodinjstvo v Sloveniji in ocena rasti trga (vir: Strateški marketinški načrt Droga 2001 – 2005, 2001)

Gibanje prodaje nerafinirane soli za gospodinjstvo na slovenskem trgu in posebnosti tega podsegmenta so bile prikazane v poglavju 4.3.1 Trženje nerafinirane soli. Glede na izkušnje iz Francije ocenjujemo, da se lahko sedanji tržni delež nerafinirane gospodinjске soli v naslednjih nekaj letih potroji in doseže 2,5 – 3%.

5.2.2.1.5 Sol za posipanje cest

Ta segment porabe je količinsko daleč najpomembnejši, a istočasno tudi najmanj predvidljiv. Kot je razvidno iz Tabele 7, niha letna poraba soli za posipanje cest v Sloveniji med 30 in 90 tisoč tonami. Dolgoletno povprečje znaša okoli 60 tisoč, pri čemer pa je to le povprečje, ki je za kakršnekoli napovedi porabe soli v posamezni zimski sezoni praktično neuporabno.

Če za trenutek odmislimo morebitne klimatske spremembe, so trije najpomembnejši dejavniki, ki vplivajo na gibanje povprečne porabe soli za posipanje cest:

- velikost cestnih površin,
- standardi prevoznosti cest v zimskem času ter
- specifična poraba soli na enoto površine cestišča.

Prva dva dejavnika sta v Sloveniji v porastu. Omenili smo že izgradnjo avtocestnega križa ter rastoče standarde za prevoznost cest, predvsem v naseljih. Po drugi strani pa sodobna posipalna mehanizacija omogoča čedalje natančnejše doziranje soli, kar prispeva k nižji specifični porabi. Ocenjujemo, da se bodo v naslednjih nekaj letih vsi ti nasprotujoči si dejavniki med seboj nevtralizirali, zaradi česar se poraba soli za posipanje cest v Sloveniji ne bo bistveno spreminjala.

Vrsta porabe	Letna poraba t	Letna stopnja rasti v naslednjih 5 letih ¹
• sol za posipanje cest	30 - 90.000 ²	0%

¹ ocena Droga d.d.

² dolgoletno povprečje znaša okoli 60 tisoč ton

Tabela 15: Letna poraba soli za posipanje cest v Sloveniji in ocena rasti trga (vir: Strateški marketinški načrt Droga 2001 – 2005, 2001)

Na tem tržnem segmentu se v zadnji nekaj letih redno pojavljajo trije ponudniki. Poleg Droge je tukaj še domači konkurent Ma.co.t. d.o.o., ki ponuja morsko sol egiptovskega proizvajalca in v Slovenijo vstopa skozi Luko Koper, ter avstrijski proizvajalec Salinen. Za Salinen je za ta segment Slovenija le delno v območju, kjer lahko konkurenčno nastopa, saj je poleg oddaljenosti (proizvodni obrat je v bližini Salzburga) vmes še meja (in tudi Karavanški predor). Njegov tržni delež na tem segmentu tako znaša med 5 in 10%. Tržni delež Droge običajno znaša okoli 55%, preostalih 35% pa odpade na Ma.co.t.

5.2.2.1.6 Gibanje cen soli na slovenskem tržišču

Dobavitelji soli v šali (gre očitno za neslano šalo) pogosto ugotavljamo, da najpomembnejša lastnost soli ni njena slanost, ampak njena nizka cena. Dejstvo je, da so cene soli na slovenskem trgu od osamosvojitve naprej padale in da tudi sedaj na posameznih segmentih, kot sta npr. sol za gospodinjstvo in sol za mehčanje vode, še naprej realno padajo. Po osamosvojitvi so namreč carinske ovire za uvoz soli izginile in na trgu so se pojavili dobavitelji soli iz Italije, Egipta, Avstrije, Slovaške in še nekaterih drugih držav.

Poplava uvoznikov je v tistem obdobju videla svojo priložnost predvsem v visokih cenah soli, ki so bile posledica poprej dobro zaščitene slovenskega (oz. jugoslovanskega) trga. Pri visokih cenah je imel kot osrednji proizvajalec v Sloveniji svoj delež tudi program soli v Drogi, ki je bil v tistem obdobju tehnološko zaostal in je kot tak lahko preživel le ob visokih cenah. A po tehnološki posodobitvi in temeljitem znižanju vseh stroškov (piko na i predstavlja že omenjena izločitev in odprodaja podjetja Soline d.o.o.) se je konkurenčna sposobnost Droge na tem področju močno popravila. Posledično se je število konkurenčnih dobaviteljev v zadnjih nekaj letih krepko zmanjšalo in se do danes že tudi stabiliziralo.

Po naših ocenah so v tem trenutku cene na slovenskem trgu na segmentih soli za posipanje cest, industrijo in živinorejo (to so segmenti, na katerih predstavlja cena najpomembnejši dejavnik pri odločitvi za posameznega dobavitelja) povsem primerljive s cenami v sosednjih državah. Ocenjujemo tudi, da bo konkurenčna situacija na trgu v naslednjih nekaj letih odpravila še preostala manjša cenovna neskladja na segmentu soli za gospodinjstvo in za mehčanje vode.

5.2.2.1.7 Celotne količine in ocena gibanja porabe soli v prihodnosti

Celotna letna poraba soli v Sloveniji se torej vrti od 80 do 140 tisoč ton soli, pri čemer je končna številka v glavnem odvisna od porabe soli za posipanje cest (glej Tabelo 7). V Drogi predvidevamo, da bo skupna poraba v naslednjih letih ostala nespremenjena.

Z vidika podjetja Sol d.o.o. so bolj zanimivi možni premiki znotraj določenih segmentov. Tako ocenjujemo, da bo na segmentu soli za gospodinjstvo delež morske soli še naprej počasi, a vztrajno rasel. Istočasno pričakujemo, da se bo na segmentu soli za mehčanje vode nadaljevala rast deleža tabletirane soli, ki je praviloma narejena iz evaporirane soli. Na segmentu soli za živilsko industrijo bi bilo delež morske soli možno povečati le z izboljšano kvaliteto, predvsem v smislu večje čistosti in boljše sipkosti.

5.2.2.2 Hrvaška

Situacija na hrvaškem trgu soli v veliki meri spominja na situacijo v Sloveniji v prvi polovici devetdesetih let prejšnjega stoletja. Na eni strani imamo tehnološko zaostale in nekonkurenčne domače proizvajalce, na drugi strani pa poplavo bolj ali manj resnih uvoznikov, ki so se na trgu pojavili po delni sprostitvi uvoza soli. Velja pa opozoriti, da so domači proizvajalci (Solane Pag, Ston in Nin) na Hrvaškem veliko pomembnejši, kot je to bil primer v Sloveniji (nenazadnje tudi količinsko, saj je bilo npr. leta 2001 po podatkih Hrvaške gospodarske zbornice na Hrvaškem proizvedeno 32.737 t soli), in vsi prav gotovo ne bodo spremenjeni v muzej, kot smo to naredili pri nas. Nadaljnji razvoj in dinamika odpiranja hrvaškega trga v prihodnosti bo v veliki meri odvisna prav od usode domačih proizvajalcev.

Eden od tujih dobaviteljev na hrvaškem trgu je tudi Droga, ki se je na hrvaški trg po nekajletni odsotnosti, ki je sledila razpadu bivše skupne države, začela vračati sredi devetdesetih let in sicer na segmentih soli za industrijo, gospodinjstvo in za posipanje cest. Prodane količine so v mnogočem odvisne od carin (ki trenutno znašajo 15% za gospodinjstvo ter industrijsko sol, medtem ko je sol za posipanje cest carine oproščena) ter od plačilne (ne)discipline. Zato se je Droga odločila za previden nastop, s ciljem ohraniti stik s hrvaškim trgom v pričakovanju boljših časov.

Vrsta porabe	Prodane količine (t)
• sol za gospodinjstvo	157,2
• sol za industrijo in živinorejo	1.582,4
• sol za posipanje cest	8.949,6
Skupaj	10.689,2

Tabela 16: Količinska prodaja Drogine soli na Hrvaškem v letu 2001 (vir: Poročilo o uresničevanju poslovnega načrta PC Sol, 2001)

Tabela 16 prikazuje Drogino količinsko prodajo soli na Hrvaškem v letu 2001. Velja opozoriti, da je bilo leto 2001 po mnogočem rekordno, na segmentu prodaje soli za posipanje cest pa tudi izjemno. Kljub sorazmerno velikim količinam pa je zaradi povečanih stroškov (transport, uvozni stroški in carina) in cenovne konkurence (ki je posledica tudi nelojalne konkurence, posebno na segmentu soli za ceste), finančni rezultat izvoza soli na Hrvaško precej slabši kot v Sloveniji.

Ocenjujemo, da je v obdobju do leta 2005 na Hrvaškem ob nespremenjenih pogojih na trgu soli možno povečati prodajo na 300 t soli za gospodinjstvo, 2.000 t soli za industrijo in živinorejo ter okoli 10.000 t soli za posipanje cest. Približevanje Hrvaške evropskim integracijam bo pozitivno vplivalo na prodajo soli iz Slovenije,

pravi razcvet pa lahko pričakujemo ob včlanitvi Hrvaške v EU, ko bodo dokončno odpadli stroški uvoza in carine. Šele takrat bo podjetje za predelavo soli s sedežem v Portorožu lahko v celoti izkoristilo logistične prednosti, ki jih ima pred konkurenco na območju Istre ter Zagreba in Varaždina z okolico.

5.2.2.3 Madžarska in Avstrija

Madžarska in Avstrija sta si z vidika prodaje morske soli precej podobni. Obe sta (še od časa Avstro - Ogrske) navajeni skoraj izključno na evaporirano sol. Razlika je le v toliko, da ima Avstrija močnega domačega proizvajalca (Salinen, letna kapaciteta približno 700 tisoč ton soli), Madžarska pa je brez lastne proizvodnje in uvaža sol iz sosednjih držav (Avstrije, Slovaške in Romunije).

V obeh državah je zaradi stroškov transporta in uvoza ekonomika prodaje cenejših vrst soli iz Slovenije v tem trenutku vprašljiva. Dodatno je potrebno tudi upoštevati, da se morajo uporabniki tudi navaditi na delo z morsko soljo, pri čemer pa jih v spremembo prepriča le atraktivna cena.

Na področju soli za gospodinjstvo je potrebno poudariti, da je morska sol za gospodinjstvo na Madžarskem in v Avstriji seveda prisotna in da pravzaprav uživa pridih ekskluzivnosti, kar se kaže v njeni višji ceni v primerjavi z evaporirano soljo. Droga je v preteklosti že izvažala poskusne količine soli za gospodinjstvo tako v Avstrijo kot tudi na Madžarsko, a je naletela na probleme z barvo soli. Potrošniki v državi, navajeni na evaporirano sol, namreč pričakujejo sol snežno bele barve (kot sladkor), ne glede na njeno poreklo. Proizvajalci zato morsko sol, namenjeno na ta tržišča še dodatno perejo, pri čemer ji sicer "popravijo" izgled, a jo na žalost tudi še dodatno osiromašijo mikroelementov, kar naredi to sol po sestavi zelo podobno evaporirani soli. Dokler v Portorožu ne bomo imeli možnosti za dodatno pranje (ti. poliranje) soli, so možnosti za ponoven izvoz soli na ti dve tržišči praktično nične.

Po drugi strani pa sta Avstrija in Madžarska potencialno zanimivi tržišči za prodajo nerafinirane gospodinjske soli. Po analogiji s Francijo ocenjujemo, da bi bilo samo v Avstriji (upoštevaje v Franciji dosežen tržni delež, pri čemer pa se zavedamo, da je avstrijska tradicija glede soli povsem drugačna od francoske) mogoče plasirati do 500 t nerafinirane soli letno.

5.2.2.4 Italija

Italija je pomembna proizvajalka soli, saj letno proizvede okoli 2,3 milijona ton soli, od tega (na prvi pogled presenetljivo) največ kamene soli (rudniki soli na Siciliji, do 1,5 milijona ton soli), okoli 600 tisoč ton morske (največje soline so na Sardiniji in v Margheriti di Savoia v bližini Barija) ter približno 100 tisoč ton evaporirane soli (Volterra blizu Firenc). Pomembna proizvajalca sta pravzaprav le dva in sicer Italkali (kamena sol) ter Atisale (morska in evaporirana sol). Oba proizvajalca sta v državni lasti, pri čemer pa je privatizacija Atisaleja že v teku.

Oba proizvajalca prodajata surovino številnim lokalnim podjetjem za predelavo soli. Ta podjetja so brez izjeme privatna podjetja, mnoga so v družinski lasti in so brez izjeme izredno konkurenčna. Upamo si trditi, da je italijanski trg soli verjetno eden najkonkurenčnejših, če ne kar najkonkurenčnejši v Evropi.

Po osamosvojitvi Slovenije in odprtju meja za uvoz soli so bili prav dobavitelji iz Italije prvi, ki so poskušali vstopiti na slovenski trg in sicer na segmentih soli za industrijo in živinorejo ter soli za gospodinjstvo. S svojim agresivnim nastopom so prispevali k temeljitemu znižanju cen na vseh segmentih soli. Vendar pa nobenemu od italijanskih dobaviteljev na slovenskem trgu ni uspelo vzpostaviti učinkovite distribucijske mreže, tako da se je, ob izboljšanju konkurenčnosti domačih proizvajalcev, na slovenskem trgu obdržal en sam dobavitelj iz Italije.

Seveda pa se tako cenovno kot tudi kakovostno domači proizvajalci še vedno ne moremo kosati z italijanskimi in nam meja (bolje stroški povezani z uvozom) in povečani transportni stroški še kako prav pridejo pri obrambi pred morebitnimi novimi italijanskimi dobavitelji, ki bi želeli vstopiti na naše tržišče. To pa tudi pomeni, da so možnosti za izvoz soli na prenasičeno italijansko tržišče v naslednjih nekaj letih zanemarljive.

Edina možna izjema je izvoz nerafinirane soli, kjer pa je potencial italijanskega trga težko oceniti. Zanimanje za nerafinirano sol iz Piranskih solin vsekakor obstaja, a do realizacije izvoza še ni prišlo. Nenazadnje je potrebno tudi upoštevati, da se na italijanskem trgu že pojavlja nerafinirana sol iz Francije in tudi Italije.

6 Analiza poslovanja

Analiza poslovanja je proces spoznavanja konkretnega podjetja, ki služi za odločanje o izboljšanju ekonomske uspešnosti poslovanja tega podjetja z vidika uporabnika analize (Pučko, 1999a, str. 6). V okviru strateškega planiranja seveda ne gre razčlenjevati celotne analize poslovanja. Tukaj nam gre le za to, da naslonimo proces strateškega managementa na spoznanja in ugotovitve vseh izvedenih analiz poslovanja v ne preveč oddaljeni preteklosti (Pučko, 1999, str. 129).

V našem primeru še nimamo opravka s poslovanjem konkretnega podjetja. So pa obstoječe analize poslovanja sedanjega PC Sol dobra osnova za proces strateškega planiranja v podjetju Sol d.o.o., ki bo iz PC Sol nastalo.

Kot že omenjeno, je sedanji PC Sol nastal z izdvojitvijo podjetja Soline d.o.o. iz bivšega PC Soline, do katere je prišlo 1. januarja 1999. O razlogih za izločitev je bilo tudi že nekaj povedanega. Glavna dejavnost novega PC je predelava in trgovina z morsko soljo. Glavna naloga, ki jo je uprava Droge postavila pred vodstvo PC-ja ob njegovi ustanovitvi je bila konsolidacija poslovanja.

Pomemben del konsolidacije poslovanja je bil v zadnjih treh letih že izpeljan in to se že pozitivno odraža na doseženih rezultatih poslovanja. Najpomembnejše spremembe v poslovanju ter doseženi rezultati PC Sol v zadnjih treh letih so:

- Temeljito so bili okleščeni vsi stroški poslovanja, vključno s stroški surovine, ladijskih in kamionskih prevozov ter delovne sile.
- V obdobju od začetka 1999 so cene soli za industrijo in živinorejo ter tudi za posipanje cest v Sloveniji, to je na za PC Sol najpomembnejšem tržišču, dosegle svoje dno. V zadnjih dveh letih smo bili tako priča tudi prvim korekcijam cen navzgor, kar se je zgodilo prvič po osamosvojitvi. Tržni delež na domačem tržišču je stabilen.
- Povrnjena konkurenčnost je omogočila tudi povratek na hrvaško tržišče.
- Prodaja soli v odvisnosti od zime predstavlja 5 do 7% celotne prodaje Droge d.d., kar pomeni med 750 milijoni in dobro milijardo prihodkov letno (Letno poročilo Droga d.d., 1999, 2000 in 2001).
- PC Sol od ustanovitve leta 1999 pokriva svoj delež po ključu razdeljenih splošnih stroškov na nivoju Droge (ki v podjetju, kot je Droga, niso majhni) in ustvarja tudi majhen dobiček¹.
- Vzpostavljen je integriran sistem vodenja kakovosti in ravnanja z okoljem v skladu s standardi ISO 9001 in ISO 14001. Uvaja se sistem HACCP, ki mora biti skladno z zakonom uveden do konca letošnjega leta.

¹ Droga d.d. objavlja le rezultate poslovanja celotne družbe. Podatki o uspešnosti poslovanja po posameznih programih so namenjeni le za *interno* uporabo in jih zato tukaj ne navajamo.

- Posodobljena je bila pakirna linija za industrijski program, linija za gospodinjski program pa le delno. Odpravljena so bila največja ozka grla v proizvodnji. Izboljšana organizacija dela in nova oprema sta prispevali k povečani produktivnosti, kar je imelo za posledico tudi zmanjšanje števila zaposlenih iz 42 v začetku leta 1999 na sedanjih 35.
- Izboljšala se je izobrazbena struktura zaposlenih, v kar se še nadalje vlagajo precejšnja sredstva. Trenutno se za pridobitev višje stopnje formalne izobrazbe izobražuje vsak peti zaposleni.
- Problem ostaja visok delež delovnih invalidov (trenutno 5), ki so posledica vse prej kot lahkih delovnih pogojev pred tehnološko posodobitvijo.
- Z občino Piran je bila julija 2002 podpisana nova pogodba o dolgoročnem najemu skladišč soli v Portorožu. V teku je investicija v laboratorij in mehanično delavnico, ki bo prispevala h koncentraciji vseh aktivnosti na lokaciji v Portorožu (laboratorij in mehanična delavnica se sedaj nahajata v Izoli oz. v Seči) in posledično k nadaljnji konsolidaciji poslovanja.

Ocenjujemo, da bo tudi v bodoče največji problem predstavljala velika odvisnost poslovanja podjetja od zime (glej tudi poglavje 4.7 Sezonski značaj poslovanja). Z vidika dolgoročnega stabilnega poslovanja je potrebno to odvisnost zmanjšati.

7 Vizija in poslanstvo

7.1 Vizija

Vizija podjetja pomeni zamišljeno idealizirano podobo podjetja v prihodnosti (Rozman, 1993, str. 119). Ponuditi mora jasen in privlačen pogled na prihodnost podjetja.

Samo oblikovanje vizije je običajno tesno povezano z domišljijo posameznika - običajno novega direktorja podjetja (Pučko, 1999, str. 130). Pri oblikovanju vizije je potrebno upoštevati, da je namenjena predvsem zaposlenim v podjetju. Biti mora nalezljiva (Kotler *et al.*, 1996, str. 76). Vizija ima namreč pomembno vlogo pri motiviranju zaposlenih za doseganje čim boljših rezultatov in pri usmerjanju vsega obnašanja v podjetju. Motivacijski efekt vizije je še večji, če se zaposleni v njej prepoznajo (Thompson in Strickland, 1996, str. 27). Širina vizije je zaželena, saj omogoča diverzifikacijo podjetja. Po drugi strani pa naj ne bi bila preširoka, saj lahko izgubi usmerjevalno vlogo pri razvijanju podjetja.

Vizijo tvorijo trije gradniki in sicer podjetniško zaznavanje, ustvarjalnost in slog vodenja. Podjetniško zaznavanje se nanaša na hotenje po dosežkih, osredotočenost na poslovne priložnosti, prevzemanje tveganja, sposobnost reševanja problemov, itd. Ustvarjalnost pomeni željo po spreminjanju stvari in uvajanju novosti s ciljem izboljšanja, sam slog vodenja pa mora kombinirati podjetniške zasnove z ustvarjalnostjo v skupno celoto, kot predpogoju za ustvarjanje konkurenčne prednosti podjetja (Pučko, 1999, str. 130 - 131).

7.1.1 Vizija podjetja Sol d.o.o.

Pri oblikovanju vizije podjetja smo izhajali iz njegove specifike, ki izvira iz večstoletne tradicije pridelave in predelave ter trgovine s soljo v tem delu Mediterana ter iz nujnih sprememb, ki jih je potrebno v podjetju izvesti, da se bo to tradicijo lahko uspešno nadaljevalo tudi v prihodnosti.

"Podjetje Sol d.o.o. bo z naslonitvijo na dolgoletno tradicijo in ob upoštevanju najsodobnejših pristopov pri predelavi in trženju soli postalo vodilni dobavitelj morske soli v prostoru, ki logistično gravitira k lokaciji v Portorožu."

Velja opozoriti na nekatere bistvene elemente vizije. V podjetju se ukvarjamo s predelavo in trgovino z *morsko soljo*: naša tradicija in prepoznavnost slonita na morski soli, naši obrati se nahajajo v starodavnih skladiščih morske soli neposredno na obali morja, po katerem prihaja tudi večina surovine. Verjamemo v nesporne prednosti, ki jih ima morska sol v primerjavi z ostalimi vrstami soli v človeški in živalski prehrani, poznamo pa tudi omejitve, ki jih ima na nekaterih drugih področjih (npr. kot surovina v kemični industriji).

V procesu predelave upoštevamo dolgoletno tradicijo in najsodobnejše pristope z namenom ponuditi kupcem kvalitetne izdelke iz morske soli.

Obvladujemo proces predelave in trženja soli, v okviru katerega igra pomembno vlogo celovito obvladovanje nabavnih in predvsem distribucijskih poti. Obvladujemo območje, znotraj katerega lahko ponudimo naše proizvode po konkurenčnih cenah.

7.2 Poslanstvo

Poslanstvo (ali tudi misija ali navedba namena, filozofije, prepričanj, poslovnih načel ali poslovnih področij) podjetja se nanaša na sorazmerno trajne namene, ki jim bo podjetje sledilo (Pučko, 1999, str. 131). Z drugimi besedami, poslanstvo

podjetja pojasnjuje, zakaj podjetje sploh obstaja (Hellriegel in Slocum, 1996, str. 142).

Pri formuliranju poslanstva si mora podjetje odgovoriti na sledeča vprašanja (Bennett, 1996, str. 19):

- Kakšen bo obseg poslovanja podjetja in katera so ciljna tržišča?
- Kakšen je željeni tržni delež in ali bo podjetje nastopalo kot tržni vodja ali bo le sledilo konkurenci?
- Kakšna je stopnja odličnosti, ki jo podjetje želi doseči na trgu, vključno s kvaliteto izdelkov, poprodajnim servisom, skrbjo za zaposlene, itd.?
- Kakšen bo odnos podjetja do socialnega in naravnega okolja in do zaposlenih?
- Kateri tržni segment bo podjetje pokrivalo?
- Kakšna bo frekvenca uvajanja novih, oz. prenavljanja obstoječih izdelkov?
- Kako podjetje vidi ravnotežje med zahtevami kupcev (cenovna in kakovostna politika), zaposlenih (plače in delovni pogoji) in lastnikov (dobički in dividendna politika)?

Poslanstvo podjetja torej določa identiteto podjetja, njegove vrednote in prihodnost poslovanja tako, da podjetje loči od drugih podjetij (Rozman *et al.*, 1993, str. 93).

Tudi pri opredeljevanju poslanstva moramo podobno kot pri viziji znati najti ravnotežje med njenim zadostnim uokvirjenjem, da bodo s tem izključena določena poslovna področja, in potrebno širino, ki bo puščala prostor ustvarjalni rasti podjetja.

7.2.1 Poslanstvo podjetja Sol d.o.o.

Poslanstvo podjetja Sol d.o.o. opredeljujemo takole:

"Smo lokalno delujoča družba za predelavo in trgovino z morskimi solmi, ki gradi na dolgoletni tradiciji predelave soli v okolju, v katerem živimo in delamo. Morska sol je edinstvena zakladnica mineralov, potrebnih za zdravo življenje - v procesu predelave ji zato po nepotrebnem ničesar ne dodajamo ali odvezujemo.

Po konkurenčnih cenah dobavljamo izdelke iz morske soli za prehrano ljudi in živali, za uporabo v industriji ter posipanje cest v zimskem času. Osnovo za zagotavljanje izdelkov ustrezne kvalitete po konkurenčnih cenah predstavljajo dolgoletna tradicija in znanje na področju predelave soli ter celovito obvladovanje logističnih poti, ki zagotavljajo hitro in zanesljivo dostavo naših izdelkov.

Podjetje podpira in spodbuja inovativnost, iniciativnost in iznajdljivost zaposlenih pri njihovem delu in reševanju problemov. Sistem nagrajevanja sloni na doseganju in preseganju zastavljenih ciljev, ki zagotavljajo večje zadovoljstvo kupcev, zniževanje stroškov in prispevajo k profitabilnosti podjetja."

8 Celovito ocenjevanje podjetja

Na splošno velja, da je v problemski situaciji opredelitev dejanskega problema najtežji del naloge. V tej luči je potrebno tudi razumeti pomen, ki ga ima celovito ocenjevanje podjetja v procesu strateškega planiranja, saj prav v tej fazi iščemo in zaznavamo poslovne (razvojne) probleme konkretnega podjetja.

Celovito ocenjevanje podjetja je mogoče izvesti na tri osnovne načine in sicer s pomočjo:

- analize prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti (popularno imenovana tudi SWOT analiza - iz angleščine: *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Treats Analysis*),
- portfeljske analize ter
- analize na temelju verige vrednosti.

V našem primeru bomo uporabili analizo prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti. Preden pa nadaljujemo, naj kot zanimivost omenimo, da je nedavna portfeljska analiza podjetja Droga d.d. program soli uvrstila v skupino krav (Protner, 2002, str. 65 - 68).

8.1 Splošno o analizi prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti

V nadaljevanju bomo v okviru analize prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti poiskali odgovore na sledeči vprašanji:

- Kaj so prednosti podjetja v primerjavi s konkurenco in katere so tiste lastnosti, ki njegovo konkurenčnost zmanjšujejo?
- Kakšne so poslovne možnosti in nevarnosti, ki se kažejo podjetju v prihodnosti na osnovi njegovega obstoječega gospodarskega potenciala, njegovih sposobnosti in slabosti?

8.1.1 Analiza prednosti in slabosti

Odgovore na prvo vprašanje iščemo z ocenjevanjem podstruktur podjetja glede na njihov prispevek k doseženi poslovni uspešnosti. Za to ocenjevanje se največkrat uporabljata dva načina in sicer (Pučko, 1993, str. 158):

- subjektivno ocenjevanje profila komponent podjetja glede na njihov prispevek k poslovni uspešnosti, ki sloni na spoznanjih iz analiz poslovanja podjetja ali pa
- točkovno ocenjevanje prednosti in slabosti posameznih podstruktur oz. sestavin posameznega podjetja.

Podstruktura	Sestavine in elementi podstruktur
Podstruktura proizvodov	<ul style="list-style-type: none"> • letna prodaja • letna stopnja rasti • konkurenca • delež blagovnih znamk • pokritje • zaposlenost virov
Tržna podstruktura	<ul style="list-style-type: none"> • splošne specifikacije proizvodov • sestav odjemalcev • možnost izvoza • odnos med prodajno ceno in kakovostjo proizvoda • kakovost servisne mreže • ustreznost prodajnih poti • sposobnost takojšnjih dobav • vpliv na odjemalce • prodajne metode • promocija prodaje • raziskava trga
Tehnološka podstruktura	<ul style="list-style-type: none"> • lokacija in število obratov • starost delovnih priprav • stopnja avtomatizacije • razpoložljivost surovine • kakovost in razpoložljivost delovne sile • kakovost logističnih sistemov • raven produktivnosti • stopnja izkoriščenosti zmogljivosti • kakovost nabavne službe
R&R podstruktura	<ul style="list-style-type: none"> • kadri • oprema • rezultati pri razvijanju novih proizvodov • kontrola R&R stroškov
Podstruktura financiranja	<ul style="list-style-type: none"> • kazalci finančnega vzvoda • kazalci plačilne sposobnosti • kazalci obračanja
Kadrovska podstruktura	<ul style="list-style-type: none"> • število in kakovost poslovodstva • število in kakovost štabnega osebja • število in kakovost delovne sile • izobrazbena struktura kadrov • fluktuacija kadrov • sistem rekrutiranja, usposabljanja ter napredovanja
Organizacijska podstruktura	<ul style="list-style-type: none"> • jasnost organizacijske strukture • lokacija uprave podjetja • stopnja delegiranja pristojnosti • kakovost sistemov planiranja in kontrole • sistem nagrajevanja • slog poslovanja • sposobnost za dogovarjanje z okoljem • sistemi komuniciranja
Ostale podstrukture	<ul style="list-style-type: none"> • sistem vodenja kakovosti • sistem ravnanja z okoljem • sistem zagotavljanja zdravstvene neoporečnosti živil in izdelkov (sistem HACCP)

Tabela 17: Podstrukture podjetja z glavnimi sestavinami in elementi (vir: Pučko, 1993, str. 159 - 164)

Ocene mora narediti poslovodstvo. Običajno velja, da managerji dobro poznajo prednosti svojih podjetij, manj pa slabosti ali pa se le-teh celo sploh ne zavedajo (Sharplin, 1985, str. 54).

Analizo lahko izvedemo tako, da posamezne podstrukture podjetja najprej razdelimo na njihove najpomembnejše sestavine in elemente, ki nam potem služijo kot osnova za ocenjevanje. Tabela 17 podaja podstrukture podjetja z njihovimi najpomembnejšimi sestavinami in elementi.

8.1.2 Analiza poslovnih priložnosti in nevarnosti

Na osnovi analize prednosti in slabosti podjetja ter ob upoštevanju napovedi gospodarskih, konkurenčnih, tehnoloških, političnih in drugih sprememb v okolju podjetja poskušamo v naslednji fazi oceniti še poslovne priložnosti in nevarnosti, ki se podjetju kažejo v prihodnosti. Pri tem upoštevamo njegov obstoječi gospodarski potencial, sposobnosti in slabosti. Poslovna priložnost je kombinacija okoliščin, umeščenih v prostor in čas, ki ob ustreznih aktivnostih lahko prinese podjetju pomembne koristi. Po drugi strani pa predstavlja nevarnost dogodek, ki bi, če bi se uresničil, povzročil podjetju precejšnjo škodo (Sharplin, 1985, str. 54 - 5).

Tudi oceno poslovnih priložnosti in nevarnosti mora opraviti poslovodstvo. To ocenjevanje nam pokaže osnovne razvojne probleme organizacije, s katerimi se je potrebno na planski način spoprijeti, ter tudi prve možne elemente razvojne strategije podjetja za prihodnje obdobje (Pučko, 1999, str. 141).

8.2 Celovita analiza podjetja Sol d.o.o.

V nadaljevanju sledi analiza prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti za podjetje Sol d.o.o.. Ta analiza sloni na poznavanju PC Sol, iz katerega bo podjetje Sol d.o.o. nastalo. Analizirali bomo podstrukture oz. sestavine in elemente podstruktur, ki so predstavljene v Tabeli 17.

8.2.1 Analiza prednosti in slabosti podjetja Sol d.o.o.

8.2.1.1 Podstruktura proizvodov

Podstrukturo proizvodov podjetja Sol d.o.o. je mogoče oceniti takole:

- proizvod
 - zaokrožena paleta izdelkov soli za gospodinjstvo, industrijo, živinorejo ter posipanje cest na osnovi *morske* soli,
 - nerafinirana morska sol iz Piranskih solin za gospodinjstvo,
- letna prodaja
 - letna količinska prodaja soli za gospodinjstvo in industrijo ter živinorejo že nekaj let stagnira, vrednostno predstavljajo ti trije segmenti približno polovico letne realizacije,
 - velika odvisnost prodaje soli za ceste od zime in temu primerna nihanja,
 - izvoz nizek, a v porastu,
- letna stopnja rasti
 - na domačem trgu stagnacija,
 - rast v izvozu,
- tržni delež
 - brez soli za elektrolizo, ki jo Droga ne dobavlja, znaša količinski tržni delež Droge na slovenskem trgu okoli 60% (okoli 50%, upošteva tudi sol za elektrolizo),
- konkurenca (glej tudi poglavje 3.5 Konkurenca na slovenskem trgu)
 - Ma.co.t d.o.o. - podjetje s proizvodnimi obrati v Luki Koper, podobno kot Droga, trži kompletno paleto izdelkov na osnovi morske soli s težiščem na soli za posipanje cest; količinski tržni delež upošteva tudi sol za elektrolizo 20 - 25%,
 - Salinen Maribor d.o.o. - podružnica avstrijskega proizvajalca soli, trži izdelke iz evaporirane soli za gospodinjstvo, industrijo, živinorejo ter posipanje cest; njegov količinski tržni delež upošteva sol za elektrolizo znaša 20 - 25%,
 - Prosol d.o.o. - trgovsko podjetje, ima zaokrožen prodajni program izdelkov za gospodinjstvo, industrijo ter živinorejo, saj trži izdelke iz evaporirane soli iz Slovaške in Bosne in Hercegovine ter izdelke iz morske soli iz Hrvaške in Italije; njegov količinski tržni delež znaša okoli 5%,
- delež blagovnih znamk
 - sol za gospodinjstvo se trži pod korporacijsko blagovno znamko ("Drogina sol"), uveljavljeno na slovenskem tržišču,
 - na ostalih programih je blagovna znamka nepomembna,

- pokritje
 - zaradi hude konkurence prodajne cene realno padajo ali v najboljšem primeru stagnirajo, posledično so pokritja še vedno v upadanju pri vseh skupinah proizvodov,
- zaposlenost virov
 - osnovna sredstva so izkoriščena v povprečju okoli 50% (upoštevaje enoizmensko delo), zaradi sezonske narave prodaje soli za ceste se izkoriščenost v obdobju november - februar približuje 150% (troizmensko delo),
 - podobno velja tudi za delovno silo, v zimskem obdobju povečan obseg nadurnega dela,
 - enako velja tudi za potreben obseg obratnih sredstev - v primeru prezgodnjega zaključka zimske sezone, ki ne omogoča prodaje vseh pripravljenih zalog soli za posip cest, je obseg zalog visok preko celega leta.

Zbirna ocena podstrukture: Na lestvici od 1 (zelo slabo) do 5 (zelo dobro) ocenjujemo podstrukturo proizvodov z oceno 3 (srednje) - glej tudi Tabelo 18.

8.2.1.2 Tržna podstruktura

Za celovito oceno tržne podstrukture podjetja so pomembne naslednje delne ocene:

- splošne specifikacije proizvodov
 - kakovost ustrezna za obstoječe trge, potrebna pa je dodatna rafinacija za potencialne trge, ki so zgodovinsko navajeni na evaporirano sol (Avstrija, Madžarska),
 - zadostna fleksibilnost proizvodnje za zagotavljanje izdelkov, ki zadovoljujejo posebne zahteve kupcev,
- sestav odjemalcev
 - ustrezen, poudariti velja veliko odvisnost od prodaje soli za posipanje cest,
- možnost izvoza
 - ob predpostavki ustrezne kvalitete ob konkurenčnih cenah je izvoz možen na trge, ki logistično gravitirajo k lokaciji obrata v Portorožu in ki še niso zasičeni,
 - potencialno zanimiva paleta proizvodov na osnovi nerafinirane soli iz Piranskih solin,
- odnos med prodajno ceno in kakovostjo proizvoda
 - zaradi odprtosti trga je na evropskem nivoju,

- ustreznost prodajnih poti
 - ustrezne - sol za gospodinjstvo preko Drogine prodajne mreže, ostalo direktno iz Sol d.o.o.,
- sposobnost takojšnih dobav
 - zelo dobra,
- vpliv na odjemalce
 - z združevanjem trgovine se je na področju soli za gospodinjstvo pogajalska moč prevesila na stran trgovcev,
- prodajne metode
 - ustrezne,
- promocija prodaje
 - pasivna,
- raziskave trga
 - zanemarjene in nesistematične.

Zbirna ocena podstrukture: Na lestvici od 1 (zelo slabo) do 5 (zelo dobro) ocenjujemo tržno podstrukturo z oceno 4 (dobro) - glej tudi Tabela 18.

8.2.1.3 Tehnološka podstruktura

Celovito oceno tehnološke podstrukture kaže nasloniti na naslednje delne ocene:

- lokacija in število obratov
 - odlična lokacija z lastnim pristanom in ustreznimi skladišči,
 - s podpisom nove pogodbe z Občino Piran o najemu skladišč je problem lokacije dolgoročno rešen,
- starost delovnih priprav
 - zadovoljiva,
- stopnja avtomatizacije
 - večinoma ustrezna,
 - nezadostna na programu soli za gospodinjstva,
- razpoložljivost surovine in kakovost nabavne službe
 - zaradi utečenih dobavnih poti je razpoložljivost dobra,
 - nabavna služba je dobra,
- kakovost in razpoložljivost delovne sile
 - izobrazbena struktura zaostaja za zahtevami sodobne proizvodnje, a se z vlaganji v dodatno izobraževanje izboljšuje,
 - veliko število delovnih invalidov (sedmina zaposlenih),
- kakovost logističnih sistemov
 - dobra,

- raven produktivnosti
 - zaostaja za zahodnimi konkurenti, predvsem na programu soli za gospodinjstvo,
- stopnja izkoriščenosti zmogljivosti
 - precejšnja sezonska nihanja.

Zbirna ocena podstrukture: Na lestvici od 1 (zelo slabo) do 5 (zelo dobro) ocenjujemo tehnološko podstrukturo z oceno 4 (dobro) - glej tudi Tabelo 18.

8.2.1.4 R&R podstruktura

Za celovito oceno R&R podstrukture so pomembne naslednje delne ocene:

- kadri
 - dobri,
- oprema
 - pomanjkljiva, izboljšanje predvideno po ureditvi kontrolnega laboratorija,
- rezultati pri razvijanju novih proizvodov
 - dobri, a časovno zamujajo,
- kontrola R&R stroškov
 - pomanjkljiva.

Zbirna ocena podstrukture: Na lestvici od 1 (zelo slabo) do 5 (zelo dobro) ocenjujemo R&R podstrukturo z oceno 3 (srednje) - glej tudi Tabelo 18.

8.2.1.5 Podstruktura financiranja

Ocena podstrukture financiranja je otežena zaradi dejstva, da v Drogi poslovanje PC-jev ne spremljamo na način, ki bi omogočal pripraviti bilanco stanja določenega PC-ja (predvsem z gledišča vira sredstev). O podstrukturi financiranja lahko v tem trenutku tako podamo le kvalitativen opis.

- Kazalci finančnega vzvoda:
 - Delež kapitala v virih sredstev se v Drogi v zadnjih letih zmanjšuje. Tako je leta 1998 le-ta znašal 80%, leta 2001 pa le še 66% (Kodra, 2002, str. 9).
 - Za poslovanje podjetja Sol d.o.o. bo bistvenega pomena zagotoviti ustrezne vire sredstev za financiranje močno povečanega obsega prodaje v zimskem obdobju. Tudi v bodoče bi bilo smiselno zagotavljati vire financiranja za povečan obseg poslovanja v okviru skupine Droga.

- Kazalci plačilne sposobnosti
 - Kazalci plačilne sposobnosti Droge d.d. so zelo dobri. Pospešeni koeficient (hitri test likvidnosti) in kratkoročni koeficient (koeficient obratne likvidnosti) sta ob koncu leta 2001 znašala 1,38 oz. 1,82 (Kodra, 2002, str. 10).
 - Simulacija poslovanja podjetja Sol d.o.o. kaže (več o simulaciji podjetja Sol d.o.o. v poglavju 9.2.1 Integralni strateški cilji podjetja), da bo ob ustrezni zimi likvidnost novoustanovljenega podjetja dobra.
- Kazalci obračanja
 - Dobava soli za posip cest je sezonskega značaja. Temu primerno je tudi gibanje zalog surovin v obdobju neposredno pred in med zimsko sezono ter posledično gibanje terjatev do kupcev med in po zaključku zimske sezone.
 - Ob nenormalnem zaključku zimske sezone se lahko zgodi, da ostane nivo zalog soli za posipanje cest visok do naslednje zimske sezone.
 - Istočasno prihaja tudi do zamud pri plačilih soli za posip cest, ki so posledica občasnih problemov pri financiranju proračunskih porabnikov ob koncu in na začetku proračunskega leta.

Če ponovimo, finančna trdnost podjetja Droga d.d. je za poslovanje PC Sol v preteklosti pomenila veliko prednost. Zagotavljanje ustreznih virov sredstev bo tudi v bodoče ključnega pomena za uspešno poslovanje podjetja Sol d.o.o..

Zbirna ocena podstrukture: Na lestvici od 1 (zelo slabo) do 5 (zelo dobro) ocenjujemo obstoječo podstrukturo financiranja z oceno 5 (zelo dobro) - glej tudi Tabela 18.

8.2.1.6 Kadrovska podstruktura

Kadrovsko podstrukturo podjetja je mogoče oceniti ob naslonitvi na naslednje delne ocene:

- število in kakovost posloводства
 - dobro,
- število in kakovost štabnega osebja
 - previsoko,
 - potrebno izboljšati fleksibilnost,
- število in kakovost delovne sile
 - previsoko,
 - velik delež delovnih invalidov,
- izobrazbena struktura kadrov

- izobrazbena struktura zaostaja za zahtevami sodobne proizvodnje, a se z vlaganji v dodatno izobraževanje izboljšuje,
- fluktuacija kadrov
 - praktično ne obstaja,
- sistem rekrutiranja, usposabljanja ter napredovanja
 - zadovoljiv.

Zbirna ocena podstrukture: Na lestvici od 1 (zelo slabo) do 5 (zelo dobro) ocenjujemo kadrovske podstrukture z oceno 2 (slabo) - glej tudi Tabela 18.

8.2.1.7 Organizacijska podstruktura

Celovito oceno organizacijske podstrukture podjetja je mogoče narediti na temelju naslednjih delnih ocen:

- jasnost organizacijske podstrukture
 - dobra,
- lokacija uprave podjetja
 - dobra,
- stopnja delegiranja pristojnosti
 - dobra,
- kakovost sistemov planiranja in kontrole
 - dobra,
- sistem nagrajevanja
 - potrebno izboljšati,
- slog poslovanja
 - potrebno izboljšati,
- sposobnost za dogovarjanje z okoljem
 - potrebno izboljšati,
- sistemi komuniciranja
 - potrebno izboljšati.

Zbirna ocena podstrukture: Na lestvici od 1 (zelo slabo) do 5 (zelo dobro) ocenjujemo organizacijsko podstrukture z oceno 3 (srednje) - glej tudi Tabela 18.

8.2.1.8 Druge podstrukture

Med druge podstrukture, pomembne za konkurenčnost podjetja, uvrščamo podstrukturo obvladovanja kakovosti, ki jo ocenjujemo takole:

- sistem vodenja kakovosti
 - v skladu s standardom ISO 9001,
- sistem ravnanja z okoljem
 - v skladu s standardom ISO 14001,
- sistem zagotavljanja zdravstvene neoporečnosti živil in izdelkov (sistem HACCP)
 - v uvajanju (zakonsko predpisani rok za uvedbo je 31. december 2002).

Zbirna ocena podstrukture: Na lestvici od 1 (zelo slabo) do 5 (zelo dobro) ocenjujemo podstrukturo kakovosti z oceno 5 (zelo dobro) - glej tudi Tabela 18.

8.2.1.9 Zbirna ocena prednosti in slabosti podstruktur podjetja

Tabela 15 podaja pregled zbirnih ocen prednosti in slabosti posameznih podstruktur podjetja Sol d.o.o..

Podstruktura	Ocena podstrukture				
	zelo slabo		srednje	zelo dobro	
	1	2	3	4	5
• podstruktura proizvodov			x		
• tržna podstruktura				x	
• tehnološka podstruktura				x	
• R&R podstruktura			x		
• podstruktura financiranja					x
• kadrovska podstruktura		x			
• organizacijska podstruktura			x		
• druge podstrukture					x

Tabela 18: Pregled zbirnih ocen prednosti in slabosti posameznih podstruktur podjetja Sol d.o.o.

8.2.2 Analiza priložnosti in nevarnosti podjetja Sol d.o.o.

Preden se lotimo analize priložnosti in nevarnosti, vezanih na posamezne podstrukture, ponovimo nekaj bistvenih dejstev o soli. Glavna značilnost soli ni njena slanost, temveč njena nizka prodajna cena. Proizvodnja soli v mediteranskem bazenu je prevelika in še narašča, temu primerna je konkurenca. Posledično lahko rečemo da,

- predelava in trženje soli ne trpita nikakršnih neracionalnosti ter
- cena soli ne prenese daljšega kopenskega transporta - do neke mere je izjema le sol za gospodinjstva.

Zaostrena konkurenca sili industrijo soli v konsolidacijo in združevanje, ki je v evropskem prostoru v polnem razmahu. Predvideni vstop Slovenije v EU ne bo imel bistvenega vpliva na trgovino s soljo v Sloveniji, saj carine za uvoz izdelkov iz EU že sedaj ni.

8.2.2.1 Analiza priložnosti

Priložnosti, ki se kažejo podjetju v prihodnosti, so:

- trend zdrave prehrane,
- rast prodaje morske soli za prehrano ljudi na račun ostalih vrst soli,
- rast prodaje "Naravne morske soli iz Sečoveljskih solin",
- Drogina sol za gospodinjstvo kot edina na tržišču, ki ne vsebuje *kemikalij proti strjevanju*,
- vzpostavljanje strateških povezav ob nadaljnji koncentraciji v industriji soli,
- procesi, ki prispevajo k nižanju ovir za prost pretok blaga ter
- izgradnja avtocestnega križa in dvig standardov pri vzdrževanju cest v zimskem obdobju.

8.2.2.2 Analiza nevarnosti

Nevarnosti, ki se kažejo podjetju za poslovanje v prihodnosti so:

- nadaljnje združevanje trgovine in večanje njene pogajalske moči,
- združevanje kupcev industrijske soli (pekarstvo, mesna industrija),
- upadanje živinoreje in posledično upadanje porabe soli za živinorejo,
- uvoz morske soli za gospodinjstvo iz Italije,
- širitev poslovanja konkurenčnega domačega proizvajalca iz soli za ceste na sol za gospodinjstvo ter industrijo in živinorejo,
- nadaljevanje milih zim ob visoki odvisnosti od prodaje soli za posipanje cest.

8.3 Povzetek celovite analize podjetja

Rezultate analize prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti za podjetje Sol d.o.o. smo strnili v Tabeli 19.

Prednosti	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> • lastno pristanišče in skladiščni prostori • finančna stabilnost Droge d.d. kot večinskega lastnika • naravna morska sol in sol za prehrano ljudi brez dodatkov proti strjevanju • visok tržni delež na slovenskem trgu • dobra distribucijska mreža na slovenskem trgu • tradicija, znanje in R&R potencial na področju soli • sistem ISO 9001 in 14001 	<ul style="list-style-type: none"> • velika odvisnost uspešnosti poslovanja od prodaje soli v zimski sezoni • zanemarljiv delež izvoza • tehnološko zaostajanje za zahodnimi konkurenti • nizka produktivnost v primerjavi z zahodnimi konkurenti • neustrezna kadrovska struktura (vključno z velikim številom delovnih invalidov)
Priložnosti	Nevarnosti
<ul style="list-style-type: none"> • trend zdrave prehrane • nadaljnja koncentracija v industriji soli • izvoz soli 	<ul style="list-style-type: none"> • združevanje trgovine in industrije • upadanje živinoreje • uvoz gospodinjske soli iz Italije • jačanje domačega konkurenta • mile zime

Tabela 19: Povzetek rezultatov celovite analize podjetja Sol d.o.o.

9 Strateški planski cilji

9.1 Oblikovanje planskih ciljev

Pod planskimi cilji razumemo rezultate, ki jih želi podjetje pri svojem poslovanju doseči.

Določanje ciljev je ključnega pomena za poslovanje podjetja, saj pravilno postavljeni cilji zagotavljajo tisto središčno točko, okoli katere se potem suče razvijanje planov in razmeščanje resursov (Pučko, 1999, str. 165). Pravilno postavljeni cilji so sredstvo za mobilizacijo resursov in energije v podjetju za ustvarjanje prihodnosti (Drucker, 1993, str. 102).

Sami planski cilji, če so realni, imajo tudi veliko motivacijsko moč za zaposlene v podjetju. Služijo za rangiranje alternativ, ki se dnevno pojavljajo v poslovanju in kažejo, čemu je potrebno dati prednosti in na kaj se je potrebno pri delu osredotočiti. V poslovanje tako vnašajo potrebno konsistentnost. Pomembno vlogo imajo tudi pri ocenjevanju uspešnosti poslovanja podjetja in managementa.

Pri postavljanju ciljev je potrebno zagotoviti, da so postavljeni cilji specifični, jasni, nedvoumni, merljivi, imajo določen skrajni rok za izvršitev ter jasno definirano odgovornost za pravočasno doseganje postavljenih ciljev (Drucker, 1993, str. 101).

Strateške cilje je mogoče oblikovati na različne načine. Eden od načinov je ti. *integralni pristop*. V tem primeru najprej izoblikujemo nekaj ciljev celotnega poslovanja, ti. integralne cilje (časovna serija gibanja stopnje donosnosti, hitrost obračanja sredstev, višina dobička, itd.). Na osnovi teh ciljev pa se potem v drugi fazi vprašamo, kaj in kako moramo delati, da bomo te planske cilje dosegli. Na ta način oblikujemo delne ali parcialne planske cilje po poslovnih in funkcionalnih področjih. Drugi pristop pri oblikovanju strateških ciljev, ki je v določenem smislu obraten od prvega, je ti. *inkrementalno postavljanje planskih ciljev*. V tem primeru oblikujemo najprej delne ali parcialne cilje po posameznih poslovnih in funkcionalnih področjih. Na osnovi teh planov pa v naslednji fazi poskušamo izdelati zbirne plane, v okviru katerih definiramo integralne cilje. Na koncu velja poudariti, da je oblikovanje strateških ciljev pogosto iterativni proces.

9.2 Strateški cilji podjetja Sol d.o.o.

Pri oblikovanju strateških ciljev podjetja Sol d.o.o. bomo uporabili integralni pristop.

9.2.1 Integralni strateški cilji podjetja

Kot integralne strateške cilje podjetja Sol d.o.o. smo izbrali rast prihodkov, dobičkovnost prihodkov (delež čistega dobička v prihodkih) ter donosnost kapitala in sredstev. Glede na dejstvo, da bo podjetje Sol d.o.o. ustanovljeno šele v naslednjem letu, zanj podatkov o dejanskem gibanju vrednosti izbranih kazalcev v preteklosti nimamo.

V Tabeli 20 so podane ciljne vrednosti za integralne strateške cilje podjetja Sol d.o.o. za obdobje 2003 - 2007. Vrednosti so pridobljene na podlagi simulacije poslovanja novega podjetja, ki temelji na rezultatih poslovanja sedanjega PC Sol.

Ob tej osnovni so bile pri simuliranju poslovanja narejene še nekatere druge predpostavke, od katerih omenimo le najpomembnejše:

- vse zime v obdobju 2002 - 2007 bodo z vidika porabe soli za posipanje cest povprečne,
- splošni stroški podjetja Sol d.o.o. bodo znašali polovico splošnih stroškov, ki odpadejo na PC Sol v okviru Droge d.d.,
- ves dobiček novoustanovljenega podjetja bo izplačan v obliki dividend,
- obračunana amortizacija se bo v celoti porabila za investicije v novo opremo.

Ostale predpostavke (ali bolje pogoji za doseganje zastavljenih integralnih strateških ciljev) bodo razvidni v nadaljevanju, ko si bomo ogledali strateške cilje podjetja Sol d.o.o. po podstrukturah.

Strateški cilji	Leto				
	2003	2004	2005	2006	2007
• rast čistih prihodkov od prodaje*	100,0%	101,0%	101,9%	102,9%	104,0%
• delež čistega dobička v prihodkih	6,2%	6,8%	7,4%	8,0%	8,6%
• donosnost kapitala	11,1%	11,7%	12,3%	12,8%	13,4%
• donosnost sredstev	9,6%	10,1%	10,6%	11,1%	11,6%

* 2003 = 100

Tabela 20: Ciljne vrednosti za integralne strateške cilje podjetja Sol d.o.o.

Na podlagi preteklih izkušenj je predpostavka o povprečni intenzivnosti zim v naslednjih nekaj letih seveda vprašljiva, a bolj realne predpostavke močno otežijo kakršnekoli simulacije. Nas pa ta predpostavka kar sama po sebi navaja na dodatni strateški cilj podjetja Sol d.o.o. in sicer na *zmanjšanje odvisnosti poslovanja podjetja od prodaje soli v zimski sezoni*. Problem pri tem cilju je, da ga je težko kvantificirati in zaradi omejitev na trgu pravzaprav tudi težko realizirati. Najenostavneje bi bilo ta problem rešiti s povečanjem prodaje soli, ki se trži preko celega leta. A kot je bilo že predstavljeno v poglavju 5.2.2. Analiza prodajnega trga, pomembni premiki v tej smeri niso mogoči. Zaradi tega lahko ta cilj dosežemo le s spremembami na področju organizacije dela, tehnološke opreme in predvsem kadrovske zasedbe, ki bodo na eni strani omogočale racionalno delo tekom celega leta, na drugi strani pa bodo omogočale normalen potek dela v zimski sezoni. Parcialni cilji, ki sledijo iz integralnega cilja zmanjšati odvisnost poslovanja podjetja od porabe soli v zimski sezoni, zadevajo predvsem tehnološko, organizacijsko, kadrovsko in finančno podstrukturo in bodo predstavljeni v nadaljevanju.

9.2.2 Parcialni strateški cilji podjetja

V nadaljevanju so predstavljeni parcialni planski cilji po posameznih podstrukturah:

- podstruktura proizvodov
 - konsolidacija prodajnega programa na vseh segmentih,
 - kompletirana paleta izdelkov na osnovi nerafinirane soli iz Piranskih solin,
 - utrjena pozicija Drogine gospodinjske soli kot soli *brez dodanih kemikalij*;
- tržna podstruktura
 - nična rast prihodkov iz prodaje na domačen trgu, 10% letna rast v izvozu,
 - obdržani trenutni tržni deleži v Sloveniji,
 - agresiven pristop (v sodelovanju s Solinami d.o.o.) k trženju izdelkov iz nerafinirane soli iz Piranskih solin,
 - vzpostavljena prodajna mreža na ciljnih izvoznih tržiščih;
- tehnološka podstruktura
 - posodobitev pakirne linije za gospodinjski program,
 - zaključek avtomatizacije pakirne linije za industrijsko sol,
 - povečanje kapacitete sušilnice za potrebe zagotavljanja soli v zimskem obdobju,
 - konsolidacija vseh aktivnosti podjetja na lokaciji v Portorožu,
 - zagotovitev alternativnih virov surovine;
- R&R podstruktura
 - osredotočitev na operativni razvoj (izboljšava obstoječih izdelkov in procesov);
- finančna podstruktura
 - zagotavljanje ustreznih virov sredstev za financiranje sezonske narave poslovanja;
- organizacijska struktura
 - vzpostavitev dveh vzporednih, a medsebojno kompatibilnih organizacijskih struktur, ki bosta pokrivali delo v zimski sezoni in izven nje,
 - konsolidacija informacijskega sistema na ravni podjetja;
- kadrovska podstruktura
 - izboljšana izobrazbena struktura zaposlenih,
 - z notranjo rotacijo zagotovljena fleksibilnost delovne sile,
 - število zaposlenih prilagojeno trajnim potrebam preko celega leta, in vzpostavljeni pogoji, ob katerih se bo povečan obseg dela v zimski sezoni pokrival s sezonsko delovno silo,
 - izboljššan sistem motiviranja zaposlenih.

10 Poskus razvoja strategije podjetja Sol d.o.o.

Kot že omenjeno, je uprava Droge ob ustanovitvi PC Sol leta 1999 novemu vodstvu kot glavno nalogo naložila konsolidacijo poslovanja. Takoj po razdelitvi bivšega PC Soline je bilo potrebno na novo vzpostaviti določene procese in jih kadrovske zapolniti. Sledila je optimizacija stroškov na vseh področjih ter istočasno intenziviranje prodajnih aktivnosti na slovenskem in hrvaškem trgu. Zaradi boljše organizacije dela ter nove opreme se je zvišala produktivnost dela, ki je imela za posledico tudi zmanjšano potrebo po delovni sili. Rezultati konsolidacije poslovanja so bili vidni že na koncu leta 1999, ki ga je PC Sol zaključil pozitivno, kar je bilo prvič po dolgih letih rdečih števil (h katerim je svoje prispevala tudi bivša OE Pridelava soli - sedaj Soline d.o.o., a tudi brez upoštevanja OE Pridelava soli bi bilo npr. leta 1998 poslovanje tedanje OE Predelava soli - sedanjega PC Sol - negativno). Pozitivni rezultati poslovanja so se ob nadaljnji konsolidaciji poslovanja nadaljevali še tudi v leto 2000 in 2001, pri čemer pa je rezultat poslovanja ostajal bolj ali manj nespremenjen. Z drugimi besedami, prihranki zaradi konsolidacije so bili sproti izničeni zaradi zaostrene situacije na trgu, ki ni dopuščala zviševanja cen.

Novoustanovljeno podjetje bo poslovalo na trgu, ki količinsko stagnira. Rast prodaje na novih trgih pa v naslednjih nekaj letih zaradi različnih razlogov ne bo takšna, da bi podjetje lahko intenzivno raslo. Zato z ozirom na smer razvoja podjetja kot najprimernejšo strategijo še nadalje vidimo strategijo *konsolidacije poslovanja*. Cilj te podaljšane konsolidacije poslovanja je izboljšati konkurenčnost podjetja in sicer v obdobju, ko Slovenija čaka na vstop v Evropsko unijo in ko se Uniji približuje tudi Hrvaška. Izboljšana konkurenčnost, ki jo bo konsolidacija prinesla, bo omogočila zadržati visoke tržne deleže doma in ob padcu še zadnjih ovir pri izvozu tudi možnost za trajno rast na sosednjih trgih.

Velja tudi ponovno opozoriti, da smo pri postavljanju integralnih strateških ciljev podjetja Sol d.o.o. (glej Tabelo 20) nadaljnjo konsolidacijo poslovanja pravzaprav že predpostavili. Cilji konsolidacije po posameznih podstrukturah podjetja so predstavljeni v poglavju 9.2.2 Parcialni strateški cilji podjetja.

Če se sedaj vprašamo, kako bo podjetje na trgu trajno dosegalo konkurenčno prednost, odgovor ni preprost. Trajna konkurenčna prednost podjetja je v lastnem pristanu in prostornih skladiščih na obali. V bližnji okolici ni konkurenta, ki bi razpolagal s podobnimi kapacitetami, saj konkurenca na trg vstopa preko komercialnih pristanišč, ki za proizvod, kot je sol, niso poceni. Ta konkurenčna prednost je še posebno pomembna za strateški poslovni področji soli za industrijo, živilnorojo in posipanje pločnikov ter soli v razsutem stanju za posipanje cest, kjer se na enoto teže dosega nižje cene. Na teh dveh segmentih so tudi specifikacije izdelkov bolj ali manj standardne in tudi ostali pogoji nastopa na trgu

določeni. Zato za ti dve strateški poslovni področji predlagamo, da podjetje nastopa s *strategijo vodenja v stroškovni učinkovitosti*, pri čemer je bistveno, da stroškovne prednosti, ki jo prinaša lastni pristan in pripadajoči skladišči, podjetje ne zapravi z neracionalnim poslovanjem na ostalih področjih.

Zaradi svoje specifike zahteva strateško poslovno področje soli za gospodinjstvo drugačen pristop. Tukaj predlagamo, da podjetje Sol d.o.o. nadaljuje s strategijo diferenciacije in sicer na osnovi soli *brez dodanih kemikalij*. V tem kontekstu naj podjetje tudi nadaljuje s sodelovanjem s Solinami d.o.o. na področju predelave in trženja soli iz Piranskih solin, ki prav zaradi svoje edinstvenosti predstavlja trdno in trajno osnovo za diferenciacijo. Za poslovno uspešnost tega strateškega poslovnega področja bo bistvenega pomena učinkovitost obveščanja kupcev o prednostih, ki jih, v primerjavi z izdelki drugih proizvajalcev, nudijo izdelki podjetja Sol d.o.o.. Na podlagi izkušenj iz Francije in iz Slovenije (glej poglavje 4.2.1 Trženje nerafinirane soli) se je potrebno zavedati, da bo uvajanje izdelkov na osnovi nerafinirane soli dolgotrajen proces, saj je trg za te vrste izdelkov potrebno šele ustvariti.

Če povzamemo, z vidika smeri razvoja podjetja predlagamo za podjetje Sol d.o.o. strategijo konsolidacije s preходом v strategijo rasti v trenutku izpolnitve določenih zunanjih pogojev (vzpostavitev pogojev za prost pretok blaga na sosednje trge). Z vidika doseganja konkurenčnih prednosti predlagamo za strateški poslovni področji soli za industrijo, živinorejo in posipanje pločnikov ter soli v razsutem stanju za posipanje cest strategijo vodenja v stroškovni učinkovitosti, za strateško poslovno področje soli za gospodinjstvo pa strategijo diferenciacije. V okvir tega področja spada tudi nerafinirana sol, pridelana na Piranskih solinah. Na tem segmentu predlagamo tesno sodelovanje s podjetjem Soline d.o.o. na področju pakiranja in trženja izdelkov iz te soli za uporabo v gospodinjstvih.

11. Zaključek

V strateškem poslovnem načrtu Droge d.d. za obdobje 2001 - 2005 je za dejavnost predelave in trgovine s soljo, ki je sedaj organizirana v okviru PC Sol, predvidena izločitev iz matičnega podjetja Droga d.d. in prenos na novo, v ta namen ustanovljeno podjetje.

Prva in najpomembnejša naloga managementa novoustanovljenega podjetja bo poiskati odgovor na vprašanje, kako zagotoviti dolgoročno uspešno in stabilno

poslovanje podjetja. V pričujočem poskusu oblikovanja poslovne strategije novoustanovljenega podjetja smo iskali odgovor prav na to pomembno razvojno vprašanje.

Osnovna dejavnost novega podjetja bo predelava in trgovina z morsko soljo. Poslovni program podjetja lahko razdelimo na tri strateška poslovna področja in sicer na sol za gospodinjstvo, pakirano sol za industrijo, živinorejo ter posipanje pločnikov ter na sol v razsutem stanju za posipanje cest. Sol za gospodinjstvo ter industrijo in živinorejo se proizvaja in prodaja med celim letom, prodaja soli za posipanje cest in pločnikov pa je izrazito sezonskega značaja in je skoncentrirana v obdobju zimskih mesecev.

Potencialno tržišče za izdelke podjetja je področje, ki z vidika stroškov distribucije gravitira k lokaciji naših proizvodnih obratov v Portorožu. Poleg Slovenije tako potencialno tržišče obsega tudi obmejni del Italije, južno Avstrijo in jugozahodni del Madžarske, na Hrvaškem pa Istro ter Zagreb in Varaždin z okolico. Vsi ti potencialni trgi pa v praksi zaradi različnih vzrokov (uvozne ovire, tradicija, kvalitete zahteve, zasičenost) niso enako dosegljivi. Glavni trg je in ostaja Slovenija, potencialno največjo rast pa pričakujemo na Hrvaškem.

Panogo predelave in trgovine s soljo v Sloveniji ocenjujemo kot srednje privlačno. Glede na naraščajočo pogajalsko moč dobaviteljev in kupcev ter potencialno stopnjevanje rivalstva v panogi, do katere lahko pripeljejo želje po spremembi tržnih deležev, pa se privlačnost panoge v prihodnosti lahko poslabša.

Celotna letna poraba soli v Sloveniji se giblje med 80 in 140 tisoč tonami soli, pri čemer je dejansko porabljena količina prvenstveno odvisna od porabe soli za posipanje cest. Ocenjujemo, da bo skupna poraba v naslednjih letih ostala nespremenjena. To pa ne izključuje premikov znotraj posameznih segmentov. Tako ocenjujemo, da bo na segmentu soli za gospodinjstva delež morske soli še naprej počasi, a vztrajno rasel. Istočasno pričakujemo, da se bo na segmentu soli za mehčanje vode nadaljevala rast deleža tabletirane soli, ki je praviloma narejena iz evaporirane soli. Na segmentu soli za živilsko industrijo bo delež morske soli možno povečati le z izboljšano kvaliteto, predvsem v smislu večje čistosti in boljše sipkosti.

Analiza preteklega poslovanja PC Sol kaže, da je bila zahteva po konsolidaciji poslovanja, ki jo je uprava Droge postavila pred novo vodstvo PC ob njegovi ustanovitvi, do danes v veliki meri izpolnjena.

Analiza prednosti in slabosti je kot največjo prednost podjetja identificirala lastno pristanišče in skladiščne prostore, osrednji položaj na slovenskem trgu, vzpostavljeno distribucijsko mrežo ter znanje in tradicijo na področju predelave in trženja soli. Kot najpomembnejše slabosti pa smo identificirali veliko odvisnost rezultata poslovanja od prodaje soli za posipanje cest, zaostajanje za zahodnimi

konkurenti predvsem na tehnološkem področju, ki ima za posledico zaostajanje na področju produktivnosti in s tem povezano še vedno preveliko število zaposlenih. Dodaten problem predstavlja tudi visok delež delovnih invalidov.

Kot največje priložnosti, ki se podjetju kažejo za prihodnost, je analiza razkrila trend zdrave prehrane ter možnosti na področju izvoza soli. Preteče nevarnosti za nadaljnje uspešno poslovanje pa so nadaljevanje milih zim, širitev poslovanja domačega konkurenta ter nadaljnjo združevanje trgovine in ostalih kupcev.

Strateški planski cilji podjetja Sol d.o.o. za prihodnje obdobje so usmerjeni na realno rast prihodkov iz prodaje, ki naj bi bila posledica 10% letne rasti izvoza ter rast dobičkovnosti prihodkov ter donosnosti kapitala in sredstev. Kot dodaten cilj smo postavili tudi zmanjšanje velike odvisnosti poslovanja podjetja od prodaje soli v zimski sezoni.

Na podlagi vseh zbranih podatkov smo pristopili k poskusu oblikovanja poslovne strategije podjetja. Kot najustreznejšo smo predlagali strategijo, ki je z gledišča smeri razvoja podjetja naravnana na nadaljnjo konsolidacijo poslovanja in ki naj bi pripomogla k povečanju konkurenčnosti podjetja. Ob padcu še obstoječih ovir za izvoz soli, ki naj bi jih prinesli integracijski procesi, pa naj bi bila povečana konkurenčnost v naslednji fazi dobra osnova za rast izvoza in posledično tudi podjetja.

Z vidika doseganja konkurenčne prednosti se predlagana strategija za strateško poslovno področje soli za gospodinjstvo razlikuje od ostalih dveh področij. Za področje soli za gospodinjstvo predlagamo strategijo diferenciacije in sicer na osnovi soli brez dodatka sredstev proti strjevanju ("*brez dodanih kemikalij*") ter na osnovi nerafinirane soli, pridelane na Piranskih solinah. Na tem področju predlagana strategija sloni na dolgoročnem sodelovanju s podjetjem Soline d.o.o. na področju pakiranja in trženja nerafinirane soli.

Za strateški poslovni področji, ki vključujeta sol za ceste, industrijo ter živinorejo pa predlagamo, da podjetje nastopa s strategijo vodenja v stroškovni učinkovitosti, pri čemer je bistveno, da stroškovne prednosti, ki jo ima zaradi lastnega pristana in pripadajočih skladišč, ne zapravi z neracionalnim poslovanjem na ostalih področjih.

Za konec naj še ponovimo, da predlagani proces oblikovanja poslovne strategije podjetja Sol d.o.o. sloni na predpostavki, da bo novoustanovljeno podjetje ostalo neodvisen dobavitelj soli v tem prostoru. Situacija se seveda lahko spremeni v primeru, da pride do strateškega povezovanja z enim od večjih evropskih proizvajalcev soli. Menimo, da je ob pogoju, da bo proizvodni program ostal nespremenjen (v kar zaradi možnih sinergij sicer dvomimo), predlagana strategija ustrezna. Lahko se spremeni le načrtana dinamika in sicer v smislu hitrejšega zaključka konsolidacije poslovanja in prehoda v fazo rasti. Ta rast bi seveda spet

slonela na izvozu in sicer prvenstveno na izvozu izdelkov na osnovi nerafinirane soli, saj lahko upravičeno pričakujemo, da bo morebitni strateški partner skozi svojo že obstoječo prodajno mrežo pripomogel k hitrejšemu uvajanju tega izdelka na nova tržišča.

12. Literatura in viri

12.1 Literatura

1. Banič Ivo: Metode in procesi upravljanja in vodenja strateškega managementa. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1998. 94 str.
2. Bennett Roger: Corporate Strategy and Business Planning. London: Pitman Publishing, 1996. 360 str.
3. Bowman Cliff: Bistvo strateškega managementa. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1994. 168 str.
4. David Fred R.: Concepts of Strategic Management, 3rd Edition. New York: Macmillan Publishing Company, 1991. 395 str.
5. Drucker Peter F.: Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York: HarperBusiness, 1993. 839 str.
6. Grant Robert H.: L'analisi strategica per le decisioni aziendali. Bologna: il Mulino. 1999. 547 str.
7. Hellriegel Don in Slocum John W.: Management, 7th Edition. Cincinnati: South-Western College Publishing, 1996. 799 str.
8. Hunger J. David in Wheelen Thomas L.: Strategic Management, 5th Edition. Reading: Addison - Wesley Publishing Company, 1995. 441 str.
9. Kotler Philip, Armstrong Gary, Saunders John in Wong Veronica: Principles of Marketing - The European Edition. London: Prentice Hall, 1996. 956 str.
10. Matko Milena: Celovita ocena Krke, tovarne zdravil, Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 98 str.
11. Možina Stane *et al.*: Management. Radovljica: Didakta, 1994. 1072 str.
12. Porter Michael E.: Competitive Advantage - Creating and Sustaining Superior Performance. New York: The Free Press - A Division of Macmillan, 1985. 555 str.
13. Protner Uroš: Izdelava okvirnega plana investicij na podlagi portfeljske analize podjetja Droga Portorož, Specialistično delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 99 str.
14. Pučko Danijel: Planiranje v podjetjih. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1993. 492 str.
15. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 399 str.

16. Pučko Danijel: Analiza in načrtovanje poslovanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999a. 196 str.
17. Rozman Rudi: Planiranje poslovanja podjetja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 316 str.
18. Rozman Rudi, Kovač Jure in Koletnik Franc: Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
19. Sharplin Arthur: Strategic Management. New York: McGraw-Hill, 1985. 588 str.
20. Thompson A. Arthur in Strickland A.J.: Strategic Management. Chicago: Irwin, 1996. 1035 str.
21. Vancil Richard F. in Lorange Peter: Strategic Planning in Diversified Companies. Business Policy & Strategy, Edmunt R. Gray (urednik), Austin: Austin Press, 1979. 593 str.

12.2 Viri

1. Avtoceste. DARS, Celje (URL: http://www.dars.si/novo/nov_natisni.asp?id_nov=12), 18.6.2002.
2. Banka statističnih podatkov. Statistični urad RS, Ljubljana (URL: <http://hrsibm.gov.si:8800/D2300.dws/allgem.html>), 20.6.2002.
3. Case No COMP/M.2176 - K+S/Solvay/JV - Notification of 28.11.2001 pursuant to Article 4 of Council Regulation No 4064/89. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2001.
4. Dahm Hjalmar: When Economy Rhymes with Ecology: The Salt-Marshes of the Guérande peninsula (Brittany, France). Science Tribune (URL: <http://www.tribunes.com/tribune/sel/hjal.htm>), 1997.
5. Dietary Salt Intake. European Salt Producers' Association, Paris (URL: <http://www.eu-salt.com/consumer/dietary.htm>), 6.6.2002.
6. Ekonomsko ogledalo, Marec 2002. Ljubljana: Urad RS za makroekonomske analize in razvoj (URL: <http://www.gov.si/zmar/arhiv/og0302/eosl0302.html>), 5.8.2002.
7. Etymology. European Salt Producers' Association, Paris (URL: <http://www.eu-salt.com/consumer/etymol.htm>), 6.6.2002.
8. Food Additives Guide: Anticaking agents (E500 – E585). (URL: <http://www.foodag.com/500-585en.htm>), 2.8.2002.

9. Hitre ceste. DARS, Celje (URL: http://www.dars.si/novo/nov_natisni.asp?id_nov=13), 18.6.2002.
10. Kodra Dušan: Izboljšanje konkurenčnosti z uporabo informacijske tehnologije - Spremljanje stanja zalog soli za posip cest v skladiščih izvajalcev zimske službe. Seminarska naloga pri predmetu "Informacijski sistemi za managerje". Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 14 str.
11. Kodra Dušan: Analiza poslovanja Droge d.d. v obdobju 1998 - 2001. Seminarska naloga pri predmetu "Ekonomika in analiza poslovanja podjetja za managerje". Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 12 str.
12. Letno poročilo, Droga Portorož, Živilska industrija d.d., Izola, 1999, 2000 in 2001.
13. Poročilo o uresničevanju poslovnega načrta PC Sol, Droga Portorož, Živilska industrija d.d., Izola, 1999, 2000 in 2001.
14. Poročilo o uresničevanju poslovnega načrta PC Soline, Droga Portorož, Živilska industrija d.d., Izola, 1996, 1997 in 1998.
15. Poročilo o uresničevanju poslovnega načrta podjetja Soline d.o.o., Droga Portorož, Živilska industrija d.d., Izola, 1999, 2000 in 2001.
16. Pravilnik o čaju, gorčici, jedilni soli, pecilnem prašku, prašku za puding in vanilijevem sladkorju, Ur. l. RS št. 56/1999.
17. The Ramsar Convention on Wetlands. The Ramsar Convention Bureau, Gland, Švica (URL: <http://www.ramsar.org>), 31. 7. 2002.
18. Road Salt. European Salt Producers' Association, Paris (URL: <http://www.eu-salt.com/manufact/road.htm>), 6.6.2002.
19. Salt in the EU. European Salt Producers' Association, Paris (URL: <http://www.eu-salt.com/manufact/monograph.htm>), 6.6.2002.
20. Slovensko cestno omrežje. DARS, Celje (URL: http://www.dars.si/novo/novica.asp?id_nov=11), 18.6.2002.
21. Statistične informacije št. 159. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije, 2002.
22. Statistični letopis Republike Slovenije 2001. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije, 2002.
23. Strateški marketinški načrt Droga 2001-2005, Droga Portorož, Živilska industrija d.d., Izola, 2001.
24. Strateški poslovni načrt 2001-2005 – The Strategic Business Plan 2001-2005, priloga glasila Naš glas, marec 2001. Droga Portorož, Živilska industrija d.d., Izola.

25. World Salt Production. Salt Institute, Alexandria (VA, ZDA) (URL:<http://www.saltinstitute.org/36.html>), 5.6.2002.
26. Zakon o gospodarskih družbah. Ur.l. RS št. 30/1993.
27. Zakon o zdravstveni ustreznosti živil in izdelkov ter snovi, ki prihajajo v stik z živilo. Ur.l. RS št. 52/2000.