

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

SPECIALISTIČNO DELO

STRATEŠKI NAČRT SKUPINE FARME IHAN

LJUBLJANA, januar 2007

NATALIJA POLJANŠEK

IZJAVA

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

KAZALO:

UVOD	1
1 Strateško planiranje v podjetjih	3
1.1 Opredelitev strateškega planiranja	3
1.2 Proces strateškega planiranja	5
1.2.1 Analiza poslovanja in organizacije.....	5
1.2.2 Analiza in predvidevanje okolja	7
1.2.3 PSPN matrika	11
1.2.4 Vizija in cilji	12
1.2.5 Razvijanje in izbira strategij	16
1.2.6 Uresničevanje strateškega plana	22
1.3 Kontrola strategij strateškega plana	24
2 Predstavitev družbe Farme Ihan	25
2.1 Nastanek in razvoj matičnega podjetja	26
2.2 Poslovanje in organizacija	28
2.2.1 Organizacijski razvoj družbe	29
2.2.2 Struktura upravljanja v družbi	31
2.2.3 Proizvodni program družbe	32
2.3 Proces strateškega planiranja v družbi	33
3 Analiza poslovanja in okolja	35
3.1 Analiza poslovanja	36
3.1.1 Značilnosti v poslovanju.....	36
3.1.2 Analiza uspešnosti	37
3.1.3 Analiza poslovnih funkcij.....	39
3.1.4 Ugotovitev prednosti in slabosti	41
3.2 Analiza okolja	42
3.2.1 Analiza širšega okolja podjetja.....	43
3.2.2 Analiza panoge po Porterju	48
3.2.3 Analiza sodelovanja v panogi.....	53
3.2.4 Ugotovitev priložnosti in nevarnosti	55
3.3 Analiza PSPN (SWOT)	56
4 Določitev vizije in ciljev	58
4.1 Vizija podjetja	58
4.2 Določitev glavnih ciljev	59
5 Razvijanje in izbira strategij	64
5.1 Možne strategije	64
5.2 Izbira strategij	65
5.3 Strateški plan	66
6 Sklep	67
7 Literatura	70
8 Viri	71
9 Priloge	71

UVOD

Zaradi velikih gospodarskih in političnih sprememb v zadnjem času so se slovenska podjetja znašla v novih gospodarskih in družbenih razmerah. Pojav globalizacije zmanjšuje geografske in kulturne ovire. Vizija hitre rasti in razvoja, vertikalno in horizontalno mednarodno povezovanje podjetij, agresivno poslovno okolje, zadovoljevanje standardov kakovosti, poslovna odličnost ter nenehno strmenje k novim konkurenčnim prednostim silijo podjetja k čedalje večjim vlaganjem v raziskave in razvoj. Vsote, ki jih letno namenjajo za raziskave in razvoj, se merijo že v milijonih evrov, saj je čedalje bolj jasno, da so inovacije ključ do dolgoročne uspešnosti. Samo proizvajalec, ki si prizadeva v iskanju novih, za potrošnika boljših rešitev, ostaja dovolj močan za aktivno vlogo pri oblikovanju dinamičnega procesa in tehnoloških sprememb v industriji.

Podjetja enostavno ne morejo preživeti, če svoje delo opravljajo zgolj dobro. Delo morajo opraviti odlično, če žele uspeti na vse bolj konkurenčnem svetovnem trgu (Kotler, 1998, str. 32). Hiter odziv na gospodarske, tehnične, socialne in druge spremembe je poglobljen, hkrati pa mora biti podjetje pripravljeno tudi na nepredvidljive spremembe. Podjetje se negotovosti kot posledici hitrih sprememb v poslovanju ne more popolnoma izogniti, lahko pa jo ali njene posledice bistveno zmanjša. S strateškim planiranjem to negotovost upošteva in njene negativne posledice na uspešnost poslovanja omili.

Povedano velja tudi za kmetijstvo v Sloveniji, v katerega je vključena tudi prašičereja. Še več, za prihodnje obdobje lahko pričakujemo, da se bodo konkurenčni pogoji v panogi skupine še zaostrovali. Podjetja bodo morala več pozornosti posvetiti pravim stvarim, ki naj bi jih začrtala s strateškim načrtom. Dobro izdelan strateški načrt je pomemben korak na poti k uspešnemu poslovanju podjetja. Kot večina podjetij se tudi skupina Farme Ihan sooča z nenehnimi spremembami in izredno nihajočim okoljem. Spremembe se dogajajo na vseh področjih in vplivajo na poslovanje. Spremenljivost pa dodatno povečuje zmanjšanje velikosti domačega trga na samo dvomilijonsko populacijo ter njegovo relativno veliko odprtost, ki se je še povečala z vstopom Slovenije v Evropsko unijo.

Farme Ihan so se v več kot 50-ih letih svojega obstoja izkazale kot trdoživo, razvojno naravnano in zaupanja vredno podjetje v Sloveniji. So vodilno in največje prašičerejsko podjetje v Sloveniji, ki pokriva 40 odstotkov vseh slovenskih potreb po svinjskem mesu, kar v številkah pomeni ca. 140.000 prašičev letno. Svojo usmeritev v stalni razvoj in skrb za kvaliteto proizvodov so dokazali s tem, da so kot prvo kmetijsko podjetje pridobili certifikat kakovosti ISO 9001. Tudi na področju varovanja okolja je družba naredila velik korak naprej. Z izgradnjo sodobne čistilne naprave in s pridobljenim okoljskim certifikatom ISO 14001, ki so ga tudi prejeli kot prvo kmetijsko podjetje v Sloveniji, dokazujejo svojo privrženost ohranjanju okolja. Farme Ihan so v letu 2002 svojo proizvodnjo razširile prek matične lokacije v Ihanu. Z nakupom farme Pristava v Krškem, farme Klinja vas v Kočevju in razvojem kooperacijske reje, ki danes obsega prek 100 kooperantov v vzhodni Sloveniji, so si zagotovili ekonomijo obsega, ki jo zahteva preživetje na trgu. Leta 2003 so v Šentjurju pri Celju rekonstruirali in obnovili klavno linijo za klanje prašičev. S to naložbo v največjo specializirano klavnico te vrste v Sloveniji skupina lažje blaži sezonska tržna nihanja med ponudbo in povpraševanjem po svinjskem mesu.

Klavnica, ki ustreza vsem EU zahtevam za poslovanje in lahko posluje brez omejitev, omogoča neovirano praznjenje hlevov na farmah in pri kooperantih, obenem pa ima tudi več možnosti za enakopraven nastop na zahtevnem trgu Evropske unije. V letu 2003 je v sami strukturi podjetja prišlo do sprememb, saj je svojo dejavnost razširilo še na področje govedoreje z nakupom farme GO-KO, Kočevje.

Farne Ihan ves čas sledijo cilju postati prednostni dobavitelj na slovenskem tržišču z domačim, slovenskim svinjskim mesom, ki bo za stranke prepoznaven po zadovoljevanju in preseganju njihovih zahtev glede kakovosti in poslovne odličnosti. Zaradi turbulentnega časa, v katerem se agroživilska branža nahaja, so nenehne spremembe na dnevnem redu. Priča smo že tudi prvim horizontalnim povezavam v Sloveniji (Mesnine Dežele Kranjske – Kras, MIP – ABC Pomurka – Farma Podgrad, Farne Ihan – Mesarstvo Šentjur – Meso Kamnik), zato menim, da bi bilo potrebno v naši družbi vse cilje in strategije temeljito prevetriti in izdelati strateški načrt.

Namen izdelave strateškega načrta v podjetjih je izboljšati dolgoročno uspešnost in konkurenčnost družbe tako na slovenskem tržišču kot tudi na tržišču zunaj meja Slovenije. Podjetje se je znašlo v vrtincu sprememb, ki ga ni več moč ustaviti in ne ublažiti. Edina možnost za preživetje je natančna preučitev situacije, prilagoditev spremembam in vizionarski pogled v prihodnost. Manjkati ne sme niti podrobna ocena poslovanja družbe, analiza širšega oziroma ožjega okolja, analiza sprememb in problemov, s katerimi se srečujejo Farne Ihan, ter proučevanje samega procesa načrtovanja v podjetju. Namen dela je preveriti ustreznost zastavljenih ciljev in strategij, jih nato po potrebi spremeniti oziroma dopolniti z namenom dolgoročnega, rentabilnega poslovanja družbe. Uspešnost poslovanja gospodarskih in drugih združb je v veliki meri odvisna od dobro zasnovanega strateškega načrta in same izvedbe tega načrta s strani sposobnih ključnih odločevalcev - managerjev.

Temeljni cilj specialističnega dela je priprava strateškega načrta podjetja za obdobje 2005–2008.

Delni cilji dela so:

- ugotovitev prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti,
- določitev vizije in ciljev,
- določitev strategij.

Za dosego cilja sem začela z zbiranjem podatkov o dejanskem poslovanju podjetja, o spremembah v okolju, primerjanjem dejanskega stanja s planiranim, ugotavljanjem odstopanj, problemov, prednosti itd. Natančno bom preučila strateško planiranje in se zlasti osredotočila na proces planiranja. Sledila bo izbira procesa, analiza cilja ter strategije. Farne Ihan bom podrobno spoznavala skozi njihovo analiziranje, analiziranje njihovega poslovanja in uspešnosti. Tu bo večji poudarek na praktičnem proučevanju, zato bodo v delo vključene informacije, pridobljene v pogovorih z vodilnim managementom in zaposlenimi, obenem pa tudi iz poslovnih poročil ter internih virov družbe. Karseda natančno bom skušala oceniti okolje podjetja, opredeliti njegovo vizijo in cilje, katerim sledi. Na koncu pa bom skušala nastaviti prave strategije za uspešno nadaljnje delovanje družbe in povzeti sklepne ugotovitve, kjer bodo napisani temeljni koncepti specialističnega dela.

Struktura poglavij specialističnega dela je naslednja. Na začetku specialističnega dela opredelim potrebo po izdelavi strateškega načrta skupine Farme Ihan, namen in cilj specialističnega dela, metodo dela ter strukturo poglavij. Prvo poglavje je zasnovano bolj teoretično, saj tu opišem strateško planiranje v podjetjih z opisom njegovih faz. Praktičen del z opisom skupine Farme Ihan predstavim v drugem poglavju, sledita pa še nastanek in razvoj skupine. Delo nadaljujem z organizacijskim razvojem družbe in strukture upravljanja, ki ga zaključim s proizvodnim programom in procesom strateškega planiranja v družbi. Tretje poglavje obsega analizo poslovanja in okolja, kjer je podrobno opravljena analiza uspešnosti, z ugotovljenimi prednostmi in slabostmi podjetja. Izdelana je analiza širšega okolja podjetja, Porterjeva analiza panoge, obdelana pa je tudi analiza sodelovanja v panogi ter SWOT analiza. V četrtem poglavju sledi določitev vizije in glavnih ciljev skupine in že smo pri petem poglavju, ki vsebuje razvijanje in izbiro strategij. Začnem ga z možnimi strategijami v skupini in zaključim z izbiro strategije. Šesto poglavje je namenjeno pojasnitvi izdelave strateškega načrta v skupini Farme Ihan, kako in na kakšen način je narejen ter za koliko časa velja tak strateški načrt. Specialistično nalogo zaključim s sedmim poglavjem, ki je namenjeno sklepnim mislim, nato pa sledijo le še navedbe literature v osmem poglavju, virov v devetem in priloge v desetem poglavju.

1 STRATEŠKO PLANIRANJE V PODJETJIH

Planiranje je dejavnost vodstvenega kadra v podjetju za doseg želenega stanja podjetja v prihodnosti. Tako Pučko (1999, str. 101, 102) opredeli planiranje kot aktivno sredstvo, ki ustvarja prihodnost, upošteva trajanje prihodnjega časovnega obdobja in negotovosti, ki so z njim povezane.

Je sredstvo za zmanjševanje tveganj in izrabo priložnosti. Povedano drugače, planiranje je določanje ciljev, ki naj bi jih organizacija v prihodnjem obdobju dosegla, in določanje poti, po katerih bo te cilje mogoče in treba doseči.

1.1 Opredelitev strateškega planiranja

Strateško planiranje je vrsta planiranja, ki opredeljuje prednostne in odločilne smeri razvoja določenega gospodarskega subjekta (Pučko v Možina et al., 1994, str. 299). Predstavlja predvsem proces, ki razsvetljuje in opredeljuje odnose gospodarskega subjekta z njegovim okoljem danes in jutri. Razvilo se je iz dolgoročnega planiranja, predvsem kot posledica vse bolj nepredvidljivih sprememb okolja, še zlasti trga in konkurence na njem. Hitrost tehnoloških sprememb, vse večji vpliv mednarodnega trga, razvoj informacijske tehnologije, naftne krize in podobno, so naredile predvidevanje prihodnosti na podlagi preteklosti in sedanjosti nesmiselno. Zato poizkušajo podjetja predvidevati okolje zlasti s preučevanjem trga in z bolj logičnim povezovanjem različnih dejavnikov. Vse bolj pa se v vsebinskem smislu deli planiranje v dva dela. Prvi usmerja podjetje s tem, da določi cilje in okvirne poti do njih, drugi pa poskuša na izbrani poti doseči čim bolj učinkovito gospodarjenje. Prvi del poskrbi, da dela podjetje prave stvari, drugi pa, da dela podjetje stvari prav. Prvo lahko poimenujemo strateško (dolgoročno planiranje), drugo pa taktično planiranje (kratkoročno planiranje).

Ansoff (1985, str. 5–6), utemeljitelj strateškega planiranja, pravi, da se strateške odločitve ukvarjajo bolj z zunanji kot notranji problemi. Ukvarjajo se s **povezavo med podjetjem in okoljem**. Primeri takšnih odločitev so po Ansoffu predvsem določitev bistva poslovanja podjetja, določitev vrst poslovanja, določitev ciljev podjetja, določitev diverzifikacije izdelkov. Po Porterju (1980, str. XIV) so takšne odločitve o širjenju zmogljivosti, o vertikalnem povezovanju, o vstopu v novo vejo, o dezinvesticijah in razne povezave glede dobav, vlaganj, licenc itd. V primerjavi z Ansoffom, ki poudarja predvsem usmerjenost tega planiranja v okolje, velik del avtorjev pri opredeljevanju strateškega planiranja poudarja predvsem **pomembnost tega planiranja**. Za večino avtorjev so strateške odločitve najbolj pomembne. Zato poudarjajo predvsem dolgoročnost odločitev kot bistvo strateškega planiranja.

Na podlagi preučevanja rezultatov raziskovanj različnih avtorjev je Hammer (Hammer, 1992, str. 57) definicijo strateškega planiranja združil v naslednje ugotovitve, da:

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

Prav stalno spreminjajoče se okolje pa je razlog, da je strateško planiranje danes prevladujoče. Pri strateškem planiranju pravzaprav ne gre toliko za razmišljanje o tem, kaj bo podjetje delalo v prihodnosti, kot za razmišljanje kako se pripraviti na nepričakovano prihodnost. Strateško planiranje razumemo kot celoten proces planiranja vključno z določanjem ciljev. Čeprav že v mnogih podjetjih govorijo o strateškem planiranju, je to včasih bolj posledica mode kot pa nujne potrebe, ki jo zahteva usmerjenost poslovanja. Tržno gospodarstvo v podjetjih zahteva kvalitetno planiranje, njegov razvoj in prilagoditev podjetja okolju. Uvajanje elementov tržnega gospodarstva pa kaže, da nanj nismo najbolje pripravljeni. Prav pripravljenost izkoristiti možnosti, ko se ponudijo, in izogniti se nevarnostim, ko se pojavijo, je ena od osnovnih značilnosti strateškega razmišljanja.

Strateško planiranje podjetja pa se loči od drugih vrst planiranja po sledečih značilnostih:

- širini in številu alternativ,
- uspeh predlaganih rešitev je bolj odvisen od ustreznih informacij, ki jih podjetje dobiva iz svojega okolja,
- samo delo je manj popolno kot druge vrste planiranja; potrebni sta večja ustvarjalnost in originalnost,
- probleme relativno manj razčlenjujemo, so pogosto manj otipljivi, jih zato težje kvantificiramo in težje iščemo najboljšo možno rešitev, scenarij,
- navzoč je predvsem vidik celote, to je podjetja, in razvoja panoge, v kateri je podjetje,

- pri računanju je potrebno upoštevati daljše časovno obdobje, s čimer so povezani številni problemi, pri samem procesu se je treba opirati na subjektivne ocene, itd.

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

1.2 Proces strateškega planiranja

Pri opredelitvi strateškega planiranja avtorji v glavnem prikazujejo proces planiranja, ki se nadaljuje v uresničevanje in kontrolo uresničevanja (Hunger, Wheelen, 1998, str. 52). Zaradi slabega izvajanja plana pogosto poudarjajo, da je potrebno že v fazi planiranja misliti na izvedbo in kontrolo. Posamezni avtorji obravnavajo planiranje zelo široko, vendar pri večini avtorjev, zlasti tistih, ki izhajajo iz prakse, srečamo spodaj navedeno opredelitev procesa strateškega planiranja, ki zajema naslednje faze:

- analiza poslovanja,
- analiza in predvidevanje okolja,
- določanje vizije, poslanstva in ciljev,
- določanje strategij za doseganje postavljenih ciljev.

1.2.1 Analiza poslovanja in organizacije

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

Analiza poslovanja podjetja se lahko nanaša na celoten poslovni proces, na poslovanje poslovne enote, na del poslovnega procesa ali poslovno funkcijo ali celo na dele poslovnih funkcij ter na uspešnost poslovanja. Po Lipovcu (1983, str. 30–31) je celovita opredelitev analize poslovanja proces spoznavanja konkretnega podjetja kot priprava za odločanje o podjetju ali njegovih enotah z namenom izboljšati uspešnost poslovanja s stališči uporabnika analize. Trojni

namen, ki je razviden iz opredelitve (organizacijski – kot priprava na odločanje, ekonomski – kot izboljšanje uspešnosti poslovanja in uporabniški – s stališča uporabnika analize), ločuje analizo poslovanja zgolj kot teoretični spoznavni proces in vključuje konkretno delovanje uporabnika analize, oziroma pojasnjuje končni cilj takšnega analiziranja. Analiza poslovanja temelji na kvantitativnih podatkih in obsega zbiranje informacij o preteklem in sedanjem poslovanju, njihovo primerjavo z "normalnim" poslovanjem, ugotavljanje razlik med obema in iskanje vzrokov za odstopanja. Ena od začetnih dejavnosti v planiranju poslovanja je nedvomno analiza sedanjega poslovanja. Njen cilj je v spoznavanju poslovanja podjetja in v ugotavljanju problemov, težav, prav tako pa tudi prednosti v poslovanju. Analiza je podlaga za reševanje težav in izrabo prednosti, ki jih podjetje ima.

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

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

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

Analiza organizacije je spoznavanje konkretne organizacije z namenom izboljšati odločanje o njej in s tem smotrnost doseganja cilja podjetja ter s tem učinkovitost in uspešnost (Rozman, 2000, str. 22), ki prav tako kot analiza poslovanja poteka sistematično z metodo analize. **Organizacija podjetja je sestav razmerij med ljudmi – člani podjetja, ki zagotavlja obstoj, družbenoekonomske in druge značilnosti podjetja ter smotrno uresničevanje cilja podjetja** (Lipovec, 1987, str. 35).

S pojmom organizacije imenujemo vzpostavitev organizacijske strukture in organizacijskih procesov. Kadar govorimo o organiziranju kot funkciji managementa, mislimo prav na oblikovanje ali projektiranje organizacije. Tako delimo oblikovanje organizacijske strukture na

oblikovanje delovnih mest, oblikovanje oddelkov in oblikovanje organizacije celega podjetja. Na podlagi analize organizacije in ugotovljenih vzrokov odpravljamo težave organizacije s ponovnim preoblikovanjem. Spoznavamo strukture in procese, tudi neformalne, in kulturo organizacije. Organiziranje torej pomeni vzpostavljanje razmerij in struktur – tehnične, komunikacijske, motivacijske in oblastno-avtoritativne – v katerih bo podjetje poslovalo na najuspešnejši način. Pri oblikovanju organizacijske strukture moramo upoštevati dve temeljni načeli strukturiranja, in sicer decentralizacijo in centralizacijo. S centralizacijo mislimo dogajanje na enem mestu, medtem ko se pri decentralizaciji neka naloga opravlja na več mestih. Ponavadi so prednosti ene slabosti druge in obratno.

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

1.2.2 Analiza in predvidevanje okolja

Z okoljem podjetja razumemo vse dejavnike, ki vplivajo na podjetje. Prav tako pa tudi podjetje vpliva na okolje. Glede na značilnosti je okolje možno razdeliti na manjše celote ali podokolja. Po Pučku (1996, str. 9–11) lahko okolje razdelimo vsaj na pet podokolij: naravno, gospodarsko, tehnično-tehnološko, političnopravno in kulturno okolje. Po eni strani se podjetje s svojimi odločitvami poskuša prilagoditi okolju, bodisi da izkoristi možnosti, ki mu jih le-to ponuja, bodisi da se izogne nevarnostim. Po drugi strani pa tudi vpliva na okolje in skuša s tem ustvariti ugodnosti zase in preprečiti negativne vplive. Predvidevanje okolja je zlasti prisotno v planiranju, ki daje poudarek preventivi, ki reagira, še preden so problemi nastali. Njegov namen ni toliko v preživetju kot v optimiranju poslovanja podjetja. Predvidevanje okolja teče sistematično po poslovnih funkcijah in za celoto. Običajno se začne z zbiranjem podatkov in njihovo sistematično obdelavo, na osnovi česar lahko dobimo določene ocene o okolju. Temu sledi predvidevanje prihodnjega dogajanja in analiza možnih medsebojnih povezav (kako predvidene spremembe vplivajo druga na drugo), ki jim pravimo **scenariji**.

Faza analize okolja je smiselno podobna analizi samega podjetja in je vanj tudi vključena. Pomembno je, da podjetje z vidika namena analize okolja presodi, katere in kako podrobne informacije potrebuje. V predvidevanju okolja pa na odločitve okolja vplivajo tudi sami s

svojimi odločitvami. Tako so po eni strani odločitve podjetja odvisne od okolja, zaradi česar je proučevanje okolja tolikšnega pomena, po drugi strani pa se okolje odziva na naše odločitve. Prav v tem smislu podjetje in okolje medsebojno učinkujeta. Ključna naloga predvidevanja okolja je ugotoviti možnosti ali pa priložnosti, ki jih okolje ponuja razvoju podjetja, in nevarnosti, ki lahko razvoj zavrejo. Nevarnost pomeni zlasti konkurenca, zato ni čudno, da daje strateško planiranje velik poudarek prav konkurenci. Prav tako daje poudarek tudi potrošnikom, ki pomenijo možnost podjetja. Razvoj gospodarjenja je povzročil, da je podjetje z vse več vezmi povezano z okoljem in da se te vezi med seboj vse bolj prepletajo. Zato je upoštevanje okolja ključnega pomena za planiranje. Vedno je poudarjeno, da je uspešnost podjetja v veliki meri odvisna od odločitev managementa. Poleg tega pa je uspešnost podjetja odvisna tudi od okolja, v katerem podjetje deluje. Podjetje se pogosto poskuša prilagoditi okolju, v katerem deluje, in njegovemu spreminjanju. Te prilagoditve zahtevajo čas in sredstva in so včasih lahko tudi nemogoče. Da bi zmanjšali posledice spreminjanja okolja, moramo okolje nenehno spremljati in ga opazovati.

Širše okolje vključuje dejavnike PEST (politični/pravniški, ekonomski, sociokulturološki in tehnološki dejavniki), ki so predstavljeni v tabeli 1.

Tabela 1: Dejavniki PEST

<p>Politični/pravniški dejavniki</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ monopolna zakonodaja ➤ zakoni o zaščiti okolja ➤ davčna politika ➤ zunanjetrgovinski predpisi ➤ zakon o zaposlitvi ➤ stabilnost vlade 	<p>Sociokulturološki dejavniki</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ demografija prebivalstva ➤ dohodkovna distribucija ➤ družbena mobilnost ➤ spremembe življenjskega sloga ➤ odnos do dela in brezdolja ➤ poraba ➤ stopnja izobrazbe
<p>Ekonomski dejavniki</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ gibanje BDP ➤ obrestne mere ➤ ponudba denarja ➤ inflacija ➤ brezposelnost ➤ razpoložljivi dohodek ➤ razpoložljiva energija in stroški 	<p>Tehnološki dejavniki</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ vladno trošenje za razvoj ➤ nova odkritja/razvoj ➤ hitrost tehnološkega prenosa ➤ stopnje zastarelosti ➤ vladno in industrijsko osredotočenje na tehnologijo

Vir: Andrews, 1987, str. 43.

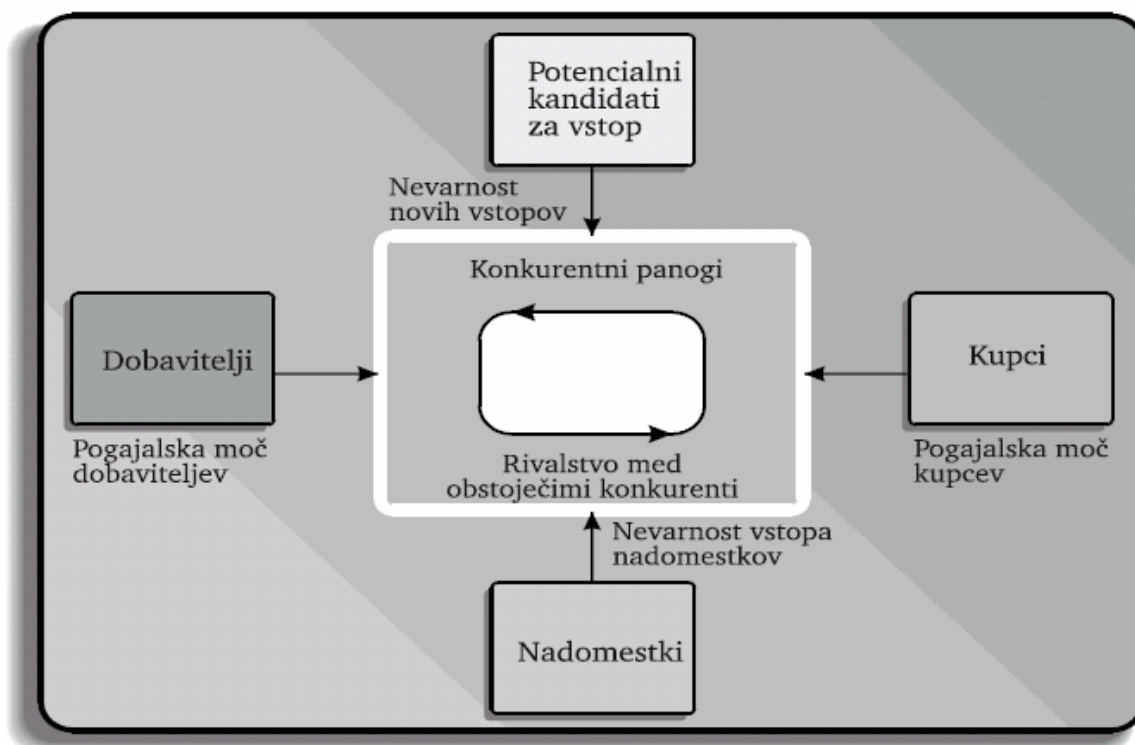
Politični dejavniki preko političnih ukrepov in drugih političnih dogodkov vplivajo na poslovanje podjetja. Glavne spremembe, katerim so se po evropskem pravu morala prilagoditi slovenska podjetja po vstopu v Evropsko unijo, so v sklopu pravnih področij, kot so prost promet blaga in storitev, pravo družb v Evropski uniji, pravo Evropske unije in ureditev konkurence na trgu, notranji trg Evropske unije in finance.

Ekonomski dejavniki predstavljajo nacionalno in mednarodno ekonomsko situacijo, v kateri posluje podjetje; tukaj obravnavamo kategorije, kot so bruto domači proizvod, cene, prihranki, dosegljivost posojil.

Hitrost **tehnoloških sprememb** pa se je v zadnjih dveh desetletjih močno povečala in imela velik vpliv ne le na način, kako podjetja proizvajajo svoje proizvode, temveč tudi na način, kako so podjetja organizirana. Glavni vplivi tehnologije se pri podjetjih poznajo predvsem pri povečani produktivnosti, povečanem pomenu raziskav in razvoja, drugačnih zahtev po znanju na delovnem mestu, spremembah pri vodenju podjetij in vse večjih potrebah po finančnih sredstvih.

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

Slika 1: Pet skupin določljivk po Porterju



Vir: Prirejeno po Porter, 1985, str. 5.

Nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo nastopi zlasti, ko bo dobiček podjetij videti dovolj privlačen. V primeru, da po vstopu novega konkurenta v panogo ne pride do povečanega povpraševanja po izdelkih oziroma storitvah, ki jih ponujajo povečane zmogljivosti, bodo cene in dobiček verjetno padli. S tem nam grožnja vstopa novega konkurenta tudi postavlja zgornjo mejo dobičkonosnosti panoge. Najpogostejše ovire za vstop so: ekonomija obsega, diferenciacija proizvoda, blagovne znamke, zahtevan velik obseg naložb, nezmožnost pristopa k prodajnim kanalom, absolutna stroškovna prednost obstoječih konkurentov v panogi, zakonodajne ovire in

drugo. Dobavitelji strateških surovin lahko postavijo visoke cene in s tem vplivajo na zmanjšanje dobička zaradi zvišanja nabavnih stroškov (Kotler, 1998, str. 283).

Določljivke **pogajalske moči dobaviteljev** se kažejo v diferenciaciji inputov, stroških spreminjanja dobaviteljev, v odsotnosti nadomestnih inputov, v številu oziroma koncentraciji dobaviteljev, v pomenu obsega dobav za dobavitelja, v relativnih stroških nabavljenega v odnosu do vseh nabavnih panog, v vplivu inputov na stroške ali na diferenciacijo proizvodov panoge, v relativni nevarnosti integracije naprej v odnosu do relativne nevarnosti integracije nazaj podjetja v panogi. Močni kupci lahko dosežejo zase ugodno ceno in s tem vplivajo na zmanjšanje dobička v panogi.

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

Nadomestek nam predstavlja nekaj, kar zadovoljuje enake potrebe kot izdelek, ki ga proizvaja panoga (Bowman, 1994, str. 40). **Nadomestek postane za panogo nevaren**, ko je privlačnejši glede cene in delovanja. V tem primeru bodo nadomestni produkti tudi onemogočili organizacijam znotraj panoge dvig cen in s tem premamili potencialnega kupca, da se odvrne od firm znotraj panoge. S tem bodo morala podjetja razviti oziroma izboljšati svoje izdelke in kupce odvrniti od nadomestnih proizvodov, s tem pa se kratkoročna dobičkonosnost v panogi zmanjša. To je najočitnejša oblika konkurence, ki se lahko omeji na eno dimenzijo (npr. ceno) ali pa na več dimenzij istočasno.

Določljivke **rivalstva v panogi** je treba iskati v prvi vrsti v stopnji rasti panoge, v odnosu med fiksnimi stroški in dodano vrednostjo v panogi, v presežnih zmogljivostih v panogi, v diferenciaciji proizvodov, v blagovnih znamkah, v stroških spremembe dobavitelja, v stopnji koncentracije ponudnikov, v stopnji informiranosti znotraj panoge, v stopnji diverzificiranosti konkurentov, v pomenu panoge za konkurente in v ovirah za izstop iz panoge (Pučko v Možina et al., 1994, str. 303).

Če je vseh pet sil močnih, pričakujemo, da bo dobičkonosnost panoge nizka, ne glede na to, kakšne izdelke oziroma storitve ponuja. Nasprotno pa šibkejše sile omogočajo doseganje višjih cen in nadpovprečne dobičkonosnosti panoge. Organizacije lahko vplivajo na omenjenih pet sil s svojimi strategijami, ali drugače povedano: pravilno oblikovana strategija omogoča organizaciji dosegati dobičkonosnost. Pri izdelavi strateškega načrta je velikega pomena jasen pogled v prihodnost in napoved spremembe sil, ki določajo strukturo panoge. Kaj se bo v prihodnje dogajalo s panogo, je mnogo lažje predvideti na osnovi spoznanj o **splošni privlačnosti panoge**, kar nam omogoča Porterjev model petih sil.

1.2.3 PSPN matrika

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

Ko izvajamo analizo podjetja, skušamo ugotoviti, kje ima podjetje določene prednosti v primerjavi s konkurenčnimi organizacijami in kje so njegove glavne slabosti. Ko analiziramo okolje, pa iščemo poslovne priložnosti in glavne nevarnosti, ki pretijo podjetju. Da lahko pridemo do takšne ocene, poznamo več poti – prijemov. Prvi je že omenjen in ga imenujemo klasična analiza. Prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti (PSPN) ugotavljamo kot rezultat predhodne analize. Lahko so pripravljene po poslovnih funkcijah in pa za dele okolja. Drugi načini ugotavljanja prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti (PSPN) so bolj subjektivni in hitrejši. Pri iskanju odgovorov na zastavljena vprašanja uporabljamo dva načina ocenjevanja: subjektivno ocenjevanje profila sestavin (podstruktur in njihovih sestavnih delov) in točkovno ocenjevanje prednosti in slabosti posameznih podstruktur oziroma njihovih sestavin izbrane organizacije. Ne glede na to, za kateri način ocenjevanja se odločimo, mora to izvajati najvišji management v podjetju, ali tisti, ki se spoznajo na poslovanje podjetja. Analizo izdelamo in ugotavljamo vzroke – prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti. Sprašujemo tiste, ki se spoznajo na poslovanje, največkrat so to managerji, tržniki tehnologi itd., o tem, katere so na primer prednosti, slabosti v primerjavi s konkurenco in katere priložnosti in nevarnosti ponuja okolje. Lahko sprašujemo, katere prednosti, slabosti ima proizvodnja (zmogljivosti, tehnologija itd.) in katere so priložnosti in nevarnosti (trg, dobave itd.).

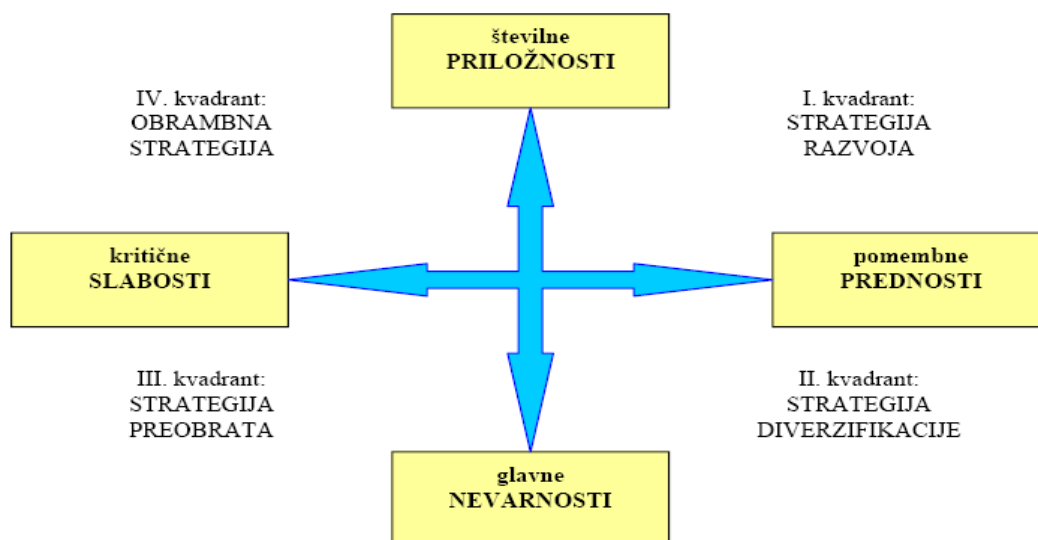
Pri subjektivnem ocenjevanju se posamezne funkcije, področja najprej razčleni na najpomembnejše sestavine, ki služijo kot analitična osnova za ocenjevanje. Ocenjuje se lahko poenostavljeno, to je alternativno: ugodno ali neugodno, dobro ali slabo. Možno pa je tudi bolj podrobno ocenjevanje, ko uporabimo več opisnih ocen, in sicer: zelo dobro, dobro, povprečno, slabo in zelo slabo. Izdelava vseh navedenih ocen in profilov poslovnih možnosti in nevarnosti lahko temelji na delfi metodi – anketiranju posameznih ocenjevalcev, ki jo lahko večkrat ponovimo.

Osnovni namen ocenjevanja je:

- na osnovi poznavanja dosedanjih prednosti in slabosti podjetja ugotoviti najbolj verjetne poslovne možnosti in nevarnosti, ki jim utegne biti izpostavljeno podjetje v prihodnosti,
- ugotoviti temeljne razvojne probleme podjetja, s katerimi naj bi se spoprijelo na predviden način in
- ugotoviti osnovna možna izhodišča razvojne strategije v prihodnosti na osnovi poznavanja prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti konkretnega podjetja.

Iz slike 2 je razvidno, kako se PSPN analiza lepo vključuje v koncept strateškega planiranja in omogoča precej natančno oceno trenutnega položaja podjetja, hkrati pa že daje prve smernice za izbiro najprimernejše strategije.

Slika 2: Strategije podjetja na podlagi PSPN analize



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

1.2.4 Vizija in cilji

Vsaka združba se v strateškem smislu nujno ukvarja z vprašanji, ki se nanašajo na ocenjevanje njenih bistvenih problemov z razvojnega vidika in ugotavljanje poslovnih priložnosti, ki se kažejo, skupaj s preverjanjem dotedanjih razvojnih zamisli in postavljanjem novih. To pomeni, da je potrebno nameniti pozornost stvarim, ki pomenijo začetek uspešnega poslovanja, oblikovanja strateške vizije in poslanstva, ki se kot sodobno orodje strateškega ravnanja uveljavlja šele v zadnjih nekaj letih. **Vizija odgovarja na vprašanje, kaj bi želeli biti** in je začetek strateškega ravnanja, ki poda odgovor na vprašanje, kako bomo to dosegli. V svetovni literaturi je moč najti različne modele strateškega ravnanja. Skupno vsem pa je, da aktivnosti, ki jih obravnavajo, prehajajo od splošnih k vse konkretnjšim. Pri vseh modelih je treba po analizi okolja svoje dejavnosti in konkurence ter na osnovi lastne intuitivnosti najprej oblikovati vizijo (videnje naše prihodnosti) in poslanstvo (namen naših dejavnosti) in iz njih v naslednjih korakih izpeljati in nadzorovano uresničevati ustrezne cilje, strategije in taktike. O viziji, ki temelji na kombinaciji analize in določene stopnje intuitivnosti, ne govorimo le v povezavi s podjetjem, nanaša se lahko tudi na posameznika, državo, panogo.

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

- je končni cilj, h kateremu podjetje teži, je dolgoročna konkurenčna prednost pred tekmeci v vseh dejavnostih, ki se kaže v odličnosti kakovostnih izdelkov in storitev, poslovanja, obnašanja in zadovoljstva zaposlenih,
- je projekcija podjetja v prihodnost, ki ima motivacijsko moč, če je izzivalna, jasna, atraktivna, prerojena z vrednotami, usmerjena na potrebe zaposlenih strank, povzroča ustvarjalno motivacijsko napetost in sproža proces poistovetenja zaposlenih s podjetjem, posebno, če so njeni sooblikovalci in uresničevalci,

- je način komuniciranja vodilnih osebnosti, ki zavedno in nezavedno usmerja težnje, odločitve, postopke in akcije zaposlenih, ter sprošča njihovo energijo in pogum v skupno perspektivo podjetja.

Pučko (1996, str. 129) pravi, da je vizija v organizaciji opis nečesa (organizacije kot celote, njene dejavnosti, njene kulture, tehnologije itd.). Gre za nekakšno zasnovo nove in želene prihodnosti, ki jo je mogoče sorazmerno zlahka sporočiti drugim v podjetju in njegovem okolju.

Rozman (1993, str. 92–93) opredeli vizijo kot pogosto idealizirano, zaželeno sliko podjetja v daljšem obdobju, na primer v petih, desetih, petnajstih letih. Zgrajena je na osnovi sedanjega poslovanja, na pomanjkljivostih in prednostih ter na predvidevanju okolja, na možnostih, ki jih le-to ponuja. Prikazati mora uresničljive sanje na eni strani, po drugi strani pa mora spodbuditi zaposlene v podjetju, da se bodo trudili za njihovo uresničitev. Nekaj avtorjev pa je pri opredeljevanju vizije mnenja, da je vizija usklajena in prepričljiva izjava o tem, kaj je združba lahko in kaj naj bi bila v naslednjih (petih, desetih) letih.

Potreba po oblikovanju vizije lahko izvira iz različnih potreb:

- ▶ **Potreba po nadzoru nad usodo združbe:** Nепrestano spreminjajoče okolje lahko povzroči izgubo konkurenčnih vrednot podjetja tako rekoč čez noč. Čim hitreje bodo odgovorni oblikovali novo vizijo podjetja (položaj novih produktov v novih tržnih pogojih), večja je možnost, da bo združba nadzorovala svojo usodo.
- ▶ **Potreba po ustvarjalnih strategijah:** Zaznava potrebe po kreativnih in ustvarjalnih strategijah pogosto vodi k oblikovanju ustvarjalne vizije o združbi jutrišnjega dne, ki se izraža v ustvarjanju dolgoročnega pogleda na to, kaj kupci in uporabniki proizvodov in storitev združbe želijo oziroma bodo jutri želeli imeti.
- ▶ **Zahteva po preoblikovanju in obnovi združbe:** Mnogo neuspehov v različnih združbah, tako glede rezultatov kot sposobnosti, ima svoj izvor v pomanjkanju občutka za smeri. Ena prvih zahtev po začetnem okrepanju je razvoj občutka za smer in vizualizacijo takšne združbe, ki jo trg dolgoročno sprejme in je zaželena s strani ljudi.
- ▶ **Potreba po spremembi kulture združbe:** Inovativna vizija lahko odpre pot potrebnim spremembam v osnovnih vzorcih obnašanja in razmišljanja, mobilizira zaposlene okrog novih zahtev in ciljev in je motivacija za ljudi, katerih vrednote se ujemajo z novo vizijo.

Vizija mora biti usklajena z okoljem, v katerem naj bi združba delovala. Ustrezno izpeljane cilje, strategije in akcijske načrte mora združevati v celovito in prepoznavno sliko bodoče združbe. Vizija mora biti tudi domišljajska in prepričljiva, da bo lahko motivirala in zagotovila ustrezno predanost. Velika večina avtorjev povezuje vizijo predvsem s problematičnim stanjem združbe, ki zahteva radikalne spremembe, ko mora direktor skupaj s svojimi sodelavci izoblikovati novo vizijo, kar naj bi bil prvi korak pri njenem preoblikovanju. Smiselno pa je poudariti, da imeti vizijo še ne pomeni biti uspešen, kot ne imeti vizije ne pomeni neuspeha in propada združbe. Dobro utemeljena strateška vizija je v današnjem času le dodatno, zelo močno orodje v konkurenčnem boju. Oblikovanje vizije običajno zahteva več srečanj vodij. Vizija svojo pravo moč in vrednost dobi s skrbnim in temeljitim analiziranjem, premišljevanjem, testiranjem in

popravljanjem. Smiselno je, da se vizija delno oblikuje na začetku in se do popolnosti razvije sočasno z drugimi strateškimi dejavnostmi.

Glede na vse do sedaj povedano lahko poenostavljeno opredelimo vizijo kot **domišljjsko sliko o zaželenem stanju združbe v bližnji prihodnosti, ki ne izvira zgolj iz dejavnosti, ki izhajajo iz sedanjega poslovanja, marveč tudi iz dejavnosti, ki jih načrtujemo šele v prihodnosti**. Ta del vizije pa se poraja iz uresničljivih sanj ljudi, ki živijo za svoje podjetje in zato nenehno razmišljajo tudi o njegovi prihodnosti.

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

Cilje je potrebno postavljati kot rezultate, ki jih želi podjetje doseči (pogosto je za cilj izbrana celotna uspešnost poslovanja, dobiček, sredstva in njihova vezava). Cilji morajo predstavljati merljivo količino, ki nam služi za ocenjevanje uspešnosti. Pri tem moramo seveda vedno paziti, da lahko tisti, katerih uspešnost merimo, res odločajo o vseh elementih danega cilja. Druga pomembna vloga ciljev je pomoč pri presojanju alternativ. Uporabimo jih lahko npr. za izbiro ustrežnejše strategije. Strateški cilji lahko tudi pomagajo pri sporočanju in usklajevanju znotraj podjetja. Zaposleni bodo namreč svoje obnašanje delno prilagodili ciljem podjetja, če jih sploh poznajo. Cilji kažejo, čemu je treba dati prednost, na kaj se je potrebno osredotočiti, s tem pa sami po sebi usmerjajo vsa prizadevanja v podjetju.

Proces oblikovanja planskih ciljev delimo na tri dele (Pučko, 1996, str. 165):

- preverjanje oziroma oblikovanje nove vizije podjetja,
- izbiranje ključnih kazalcev in
- pripisovanje vrednosti izbranim kazalcem.

Določanje ustreznih kazalcev je zelo pomembno. Izbrani elementi nam bodo merili uspešnost izvajanja strategije, usmerjali bodo naše odločitve in nas vodili v prihodnost. Običajno izbiramo na eni strani splošne kazalce uspešnosti podjetja (donosnost, ekonomičnost, dobiček, vezava sredstev, donos na sredstva, ...), na drugi strani pa posamezne specifične kazalce, vezane na posamezne podstrukture (materialni stroški, stroški dela, energije).

Rozman (1993, str. 123–128) razdeli cilje poslovanja na tri skupine:

- temeljni cilji poslovanja,
- okvirni cilji poslovanja,
- podrobni cilji poslovanja.

Temeljni cilj poslovanja je opredeljen kot mera uspešnosti poslovanja (donosnost), določen z družbenoekonomskim sistemom. Pojavlja se kot kriterij izbire pri odločitvah o celotnem poslovanju, po drugi strani pa kot njihova posledica, zaželena in dejanska. Temeljnemu cilju poslovanja so podrejeni vsi drugi cilji (cilji poslovnih funkcij in cilji organizacijskih delov).

Okvirni cilji obsegajo več elementov in niso podrobni niti natančni. Izraženi so lahko absolutno ali relativno, lahko tudi ne kvantitativno. Običajno so usklajeni z vizijo in so njen sestavni del.

Podrobni cilji so ponavadi številčni, bolj dokončni in natančni. V bistvu so to cilji, ki jih vpisujemo v planske tabele. Opredeljeni so tako za posamezne poslovne funkcije kot za celoto. Podrobni cilji so običajno vključeni v poslanstvo podjetja. Po klasični finančni teoriji je osnovni cilj podjetja povečanje vložene vrednosti za lastnike. Eden od strateških ciljev bi zato morala biti vrednost delnice in izplačane dividende, kar nam skupaj da dobiček lastnika. Ti dve merili (sicer teoretično najbolj primerni) se dokaj redno uporabljata, so pa med strateškimi cilji vedno tudi nekatera merila za donosnost podjetja: delež dobička v prodaji, donos na sredstva, donos na investicije, donos na lastni kapital. V tej luči si mora podjetje tudi postaviti mejni pričakovani donos na investicije za ocenjevanje novih projektov. S pomočjo tega merila se potem odloča, katere projekte bo uresničilo, katere pa bo zavrnilo.

Velikokrat pa so si cilji nasprotujoči. Najpogosteje se pojavljajo nasprotja med kratkoročnimi dobički in dolgoročno rastjo, med stopnjo donosa in konkurenčnim položajem, med neposredno prodajo in razvojem izdelka, med razvijanjem istega trga in iskanjem novega in podobno. V teh primerih moramo poznati prioriteto posameznih ciljev. Tako se lahko odločimo, da manj pomemben cilj uporabimo kot omejitev (določimo najmanjšo še sprejemljivo vrednost). Aaker (1998, str. 170) predlaga tudi, da ugotovimo, kaj si želijo posamezni udeleženci poslovnega procesa – lastniki, zaposleni, management, kupci, dobavitelji, družba in država. Seveda si bodo njihove želje nasprotovale, toda če poznamo pomembnost posameznega udeleženca, lahko določimo prioritete. To je še ena od možnosti, da pridobimo nekaj strateških ciljev in nekaj omejitev (najmanjših še sprejemljivih zahtev).

Določanje ciljnih vrednosti je zapleten, velikokrat pa tudi ne preveč znanstven proces. Približno realno vrednost za posamezne kazalce lahko dobimo s pomočjo predvidevanja, vendar pa je tako dobljeni interval navadno tako velik, da v njem leži uspešnost ali neuspešnost posameznega managerja oziroma strateške enote. Zato moramo natančno vrednost določiti z dogovorom. Proces dogovarjanja odseva vrednote v podjetju, smisel za dogovarjanje, vpliv neformalnih centrov moči ipd. Gre namreč za usklajevanje različnih interesov udeležencev in različni pritiski in manipulacije niso nič nenavadnega.

V splošnem poznamo **dva pristopa k določanju ciljnih vrednosti** (Pučko, 1993, str. 187). Prvi je **integralni (sinoptični) pristop**. Po tej metodi najprej določimo nekaj splošnih ciljev celotnega podjetja (dobiček, donos na sredstva, ...). Nato se vprašamo, kakšne morajo biti vrednosti ostalih strateških ciljev, da bodo splošni cilji doseženi. Prednost takega postopka je, da najprej določamo skupne cilje, za katere je običajno lažje najti soglasje. Nato je lažje utemeljevati posamezne vrednosti ostalih ciljev. **Integralni pristop** je morda primernejši za podjetja, ki so v

slabšem položaju, kajti misel je bolj usmerjena na celotno podjetje, na njegovo rešitev iz težkih razmer. Druga možnost je **postopno določanje vrednosti strateških ciljev**. To je pravzaprav ravno obratna metoda od že navedene. Najprej določimo ciljne vrednosti po posameznih segmentih podjetja, nato pa iz njih izvedemo splošne cilje podjetja (s čim manj usklajevanja). Ta način je primernejši za boljša podjetja, ker predvideva medsebojno usklajenost posameznih podstruktur ter več smisla za dogovarjanje in spremljanje odgovornosti.

Določanje ciljev je ključnega pomena za poslovanje. Cilji so najbolj potrebni in najbolj pogosto spregledani dejavniki uspešnega ravnanja. Ponavadi si podjetje najprej zastavi okvirne cilje in začne določati poti za njihovo doseganje. To povratno vpliva na določitev ciljev in medsebojno delovanje obeh se nadaljuje. Določanje izhodiščnih kriterijev je verjetno pomembnejše v dolgem roku, ko je več časa za iskanje poti. V kratkem roku, zlasti v krizi, pa so cilji izraženi kot beg od težav, ne glede, v kateri smeri. Zato je v teh primerih dan večji poudarek na ukrepanje, manjši pa na določanje ciljev.

1.2.5 Razvijanje in izbira strategij

Podjetje mora pri strateškem planiranju razviti planske strategije odpravljanja planskih vrzeli. Obstoja več različnih pogledov na pojem strategije, znana so različna, širša in ožja opredeljevanja tega pojma. Tako harvardska šola širše pojmuje strategije, ko pravi, da je to opredelitev osnovnih dolgoročnih ciljev podjetja ter smeri akcije. Obenem pa je opredelitev resursov, ki je potrebna za doseg ciljev. Torej širša opredelitev strategije vključuje tudi cilje.

Ožje je že pojmovanje, ki v strategiji vidi splet odločitvenih pravil, ki imajo določene značilnosti in služijo izbiri kombinacij, ki so podjetju na voljo.

Še ožje bi lahko rekli, da je strategija sredstvo za doseganje planskih ciljev. Strategije in taktike bi lahko opredelili tudi kot poti za doseg cilja. Strateško planiranje v primerjavi s poprejšnjim planiranjem v razvoju poudarja ločitev planiranja na najprej okvirno, pomembnejše, dolgoročneje, strateško, in ko je smer ob upoštevanju okolja znana, še na podrobnejše, natančnejše, taktično in operativno. Strateška odločitev določi (široko) pot ali uspešnost; taktična odločitev določi učinkovitost na tej poti – zato, da bi poudarili, da gre pri strateškem planiranju za neko novo planiranje in ne le za drugačne poudarke, vključujemo v strategijo tudi določanje ciljev in druge faze.

Vendar običajno menimo, da moramo **ločiti med strategijo in strateškim planiranjem**. Strateško planiranje obsega celoten proces; strategije pa kažejo le pot za doseg cilja in s tem fazo v procesu (strateškega) planiranja. Strategije kažejo poti za doseganje ciljev v odvisnosti od okolja, velikosti podjetja in drugih značilnosti, nenazadnje glede na obstoječe dejavnosti podjetja. Gospodarske organizacije se nerade zatečejo k povsem novim potem, ker nimajo izkušenj in ker jim omejujejo dosedanje poslovne usmeritve. Strategije pravzaprav niso naravnane na posamezno poslovno funkcijo, marveč vplivajo na poslovanje kot na celoto. Vsaka odločitev je zase dohodkovna ali profitna celota. Kriterij za njeno presojo pa niso samo njena uspešnost, marveč uspešnost celotnega poslovanja. To raziskovanje najlažje prikažemo s primerom. Investicijska ali katerakoli druga navedena odločitev je izbrana med možnimi na

podlagi kriterija uspešnosti celotnega poslovanja, pri čemer možnosti upoštevajo vse poslovne funkcije. V investicijski odločitvi, ki jo pomeni investicijski program, so poglavja o posameznih poslovnih funkcijah, ki pokažejo, da je investicija možna. Posebej pa ocenimo uspešnost investicije kot celote; kriterij je isti kot pri planiranju celotnega poslovanja. Če je investicijskih ali drugih strateških odločitev več, gledamo njihovo uspešnost v medsebojni povezavi.

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

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

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

Skoraj vsako podjetje ima določene težave, pa tudi prednosti pred drugimi podjetji. Prednost je določena sposobnost ali danost podjetja, ki lahko omogoča podjetju, da je na določenem področju boljše od drugih. Takšna danost je na primer lokacija podjetja, dostop do cenejših

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

Spričo ključne vloge, ki jo imajo konkurenčne prednosti za doseg nadpovprečnih rezultatov, mora podjetje izdelati takšno strategijo, ki bo predstavljala jedro plana. S tipom strategije se podjetje v osnovi odloča za vsakokratno pot do konkurenčne prednosti in jo usmerja na vsakem področju s sprejetimi ukrepi v skupni okvir. V praksi obstajajo številni strateški plani, ki vsebujejo seznam posameznih korakov, ki niso razločno imenovani in ki prispevajo k ustvarjanju konkurenčne prednosti podjetja ali iščejo poti za njihovo doseganje. Obstaja pa verjetnost, da pri uporabi planskih mehanizmov izgubimo prave cilje konkurenčne strategije. Prav tako številni plani temeljijo na cenovnih in stroškovnih projekcijah, ki so popolnoma napačne in so nastale na osnovi načelnega poznavanja strukture panoge in konkurenčnih prednosti. Njihova rentabilnost je določena ne glede na kasneje dosežene dejanske stroške in cene. V literaturi je cela vrsta klasifikacij možnih strategij podjetja, vendar zaslužijo razlago samo nekatere.

Glede na organizacijsko področje delimo strategije na:

- **celovite ali korporacijske,**
- **poslovne strategije in**
- **funkcijske strategije.**

Korporacijska strategija se nanaša na vprašanja razvoja osnovnih materialnih podstruktur podjetja, kar zajema njegov portfolio strateških poslovnih področij (enot) in z njimi povezane relevantne trge ter tržne pozicije podjetja, vprašanja uspeha, politike rasti, investiranja, poslovnega tveganja in ekonomskega sodelovanja. Korporacijska strategija mora biti prvenstveno naravnana k temu, da odgovori na vprašanje, s katerimi poslovnimi področji se bo podjetje ukvarjalo in v kakšnem okvirnem obsegu. Glede na smer razvoja podjetja oziroma rezultat je mogoče celovite (osnovne) strategije podjetja ločiti na:

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

Strategije rasti podjetja so usmerjene ali v rast izdelka in/ali rast trga. Rast izdelka je možna s povečanjem proizvodnje količine izdelka (ta gre lahko na račun večje porabe izdelkov, novih

uporab izdelka in podobno), z dodatnimi izboljšavami izdelka, z zamenjavo izdelka s sodobnejšim, z razvojem povsem novih izdelkov. Rast trga pa je možna geografsko ali pa s pridobitvijo novega segmenta porabnikov. Konkretnjša je lahko delitev strategije, npr. ko se odločimo za vstop na nov trg, za proizvodnjo novega izdelka, za razširitev obstoječih in podobno, ko se pojavlja več možnosti razvoja. Ena od možnosti je sledeča:

- lasten razvoj,
- notranje sovlaganje,
- nakup,
- zunanje sovlaganje,
- kapitalsko vlaganje,
- nakup licence,
- prodaja licence.

Vsebina strategij je vidna iz njihovega poimenovanja. Pogost je pojav strategije, ki združuje lasten razvoj, licence, sovlaganja in nakup. Izbira strategije je odvisna od poznavanja trga in povezanosti tehnologije. Za razvoj novih trgov in nove tehnologije se priporoča kapitalsko vlaganje, za znane tehnologije in trge, ki so še navzoči v podjetju, pa notranji ali lasten razvoj. Za nove trge in obstoječe trge pa je primerno zunanje sovlaganje.

Strategija poslovnega področja ali poslovna strategija je strategija poslovanja za določeno strateško poslovno enoto oziroma skupino proizvodov. Za poslovno strategijo lahko trdimo, da je njeno bistvo opredeljevanje poti do konkurenčne prednosti podjetja, od katere je odvisna njena uspešnost in je praviloma izvedena iz korporacijske strategije podjetja ali je z njo vsaj skladna. V tem pogledu pomeni razčlenitev celovite strategije podjetja. Vezana je na konkretne skupine proizvodov ali storitev in na njihove konkretne trge in tržne položaje. V njenem okviru prihajajo po Porterju (1990, str. 12) tri podstrukture strategij:

- ◆ strategija vodenja v stroškovni učinkovitosti,
- ◆ strategija diferenciacije proizvodov in
- ◆ strategija razvijanja tržne niše (tržne praznine).

Večina avtorjev raziskuje stroškovne in diferenciacijske ali različnostne strategije. **Stroškovne strategije** so tiste, kjer sposobnost ali danost podjetja omogoča le-to razviti v strateško konkurenčno prednost, ki vodi k cenejšim izdelkom in storitvam. Ena od takšnih danosti je nedvomno količina izdelkov in/ali storitev. Večja količina izdelkov vodi ne samo k nižjim stalnim stroškom na enoto izdelka, marveč omogoča tudi večjo delitev dela, uvajanje sodobnejših tehnologij, s tem pa tudi nižje spremenljive stroške na izdelek. Količino izdelkov v relativnem odnosu do konkurence lahko ugotovljamo z deležem na trgu. Podjetja, ki grade na stroškovnih strategijah, si lahko privoščijo konkurenčni boj z zniževanjem prodajnih cen, prav tako so manj občutljiva za spremembe na trgu.

Diferenciacijske ali različnostne strategije ponavadi ne gradijo na nižjih stroških, marveč na doseganju odličnosti v določeni značilnosti izdelka ali storitve. Najbolj pogosto si prizadevajo za večjo kvaliteto izdelka ali storitve. Ta kvaliteta se kaže v sposobnosti, trajnosti, videzu, imenu, zanesljivosti, servisiranju, širini ponudbe itn. izdelka ali pa v fleksibilnosti, strokovnosti, hitrosti,

zanesljivosti, itn. storitve. Kvaliteta ali z njo povezane strategije so usmerjene k porabniku. To pomeni, da podjetje razume porabnika, da ve, kako ta sprejema podjetje in mu daje kvaliteto za ustrezno ceno. Poleg stroškovno in različnostno usmerjenih strategij avtorji pogosto navajajo strategije ožje usmeritve, ponavadi poimenovane s pojmi fokus in niše, in strategije, ki gradijo na sinergetskih učinkih. Vse te strategije so lahko stroškovno ali različnostno usmerjene tako, da gre v bistvu le za drugačno členitev strateških odločitev.

O **strategiji niš** – strategijah ožje usmeritve – govorimo, kadar se podjetje usmeri v ozko področje proizvodnje izdelkov in/ali v ozko področje na trgu. Te strategije se ponavadi uporabijo ob pomanjkanju večjih finančnih sredstev, ob vstopanju v novo panogo, ob veliki obstoječi konkurenci, ki pokriva trg z večino asortimana izdelkov in podobno. Ta strategija omogoča podjetju razmeroma velike serije, vendar le za posamezen izdelek; zato je strategija razmeroma tvegana in pogosto povezana s strategijo povezovanja s proizvajalci sorodnih izdelkov. Tveganje podjetij zmanjšuje širši asortiman, ki pa v majhnih serijah posameznih izdelkov vodi k visokim stroškom. Veliko zlasti tehnološko razvitih podjetij, ki iščejo predvsem tehnološke, ne pa toliko ekonomske rezultate, v začetno proizvodnjo enega izdelka vplete širši asortiman, ki jim povzroči visoke stroške.

Strategiji ožje usmeritve nasprotna je **strategija diverzifikacije podjetja**, ki pomeni vstop podjetja v proizvodnjo izdelkov, ki jih z dosedanjimi proizvodnimi tvorci ne bi mogli proizvesti. Opredelitve diverzifikacije so sicer različne in nekatere vključujejo še kvalitetne in dimenzijske spremembe v asortimanu. Menimo, da so te spremembe bolj predmet taktičnih odločitev, in zato obstoj diverzifikacije štejemo le v primeru večjih razlik med izdelki, ko gre resnično za različne izdelke ali storitve. Ta opredelitev se nanaša predvsem na horizontalno diverzifikacijo, pa tudi, čeprav ni toliko tipična, na vertikalno diverzifikacijo. Diverzifikacija je bila podlaga strategij velikih podjetij v 60-ih letih; v tej povezavi sta nastopili opredelitev strateških poslovnih enot in uporaba portfeljske analize. Vertikalna diverzifikacija pa je vodila v povezovanje podjetja z dobavitelji in kupci; namesto portfeljske analize je navzoča analiza faz v poslovanju. Diverzifikacija je lahko bolj ali manj povezana z obstoječim delovanjem podjetja.

Pod **funkcionalnimi strategijami** pa razumemo vse tiste organizacije, ki so usmerjene na posamezna funkcijska, poslovna področja in ki podpirajo uresničevanje poslovnih in celovitih strategij. Rečemo lahko, da gre pri oblikovanju funkcionalnih strategij v podjetju za izbiro delnih ciljev za vsako poslovno funkcionalno področje (npr. trženje, proizvodnjo, finance, raziskovanje in razvoj itd.) in za določanje narave ter zaporedja akcij, ki jih bo treba opraviti na vsakem poslovnem funkcionalnem področju, da bi dosegli planske cilje podjetja. O **sinergijskih strategijah** govorimo takrat, kadar podjetje uvede nove izdelke ali nove trge, pri tem pa uporablja prednosti iz že obstoječih dejavnosti. Te strategije so zlasti navzoče v večjih podjetjih, predvsem v sestavljenih pa ne gre za vertikalno ali horizontalno diferenciacijo, kjer podjetja razmišljajo, kako bi na podlagi še obstoječega gradili dodatno z manjšimi vlaganji ali stroški. Prav tako si delijo del strokovnih dejavnosti in prenašajo spoznanja in izkušnje.

Strategija "**prvi na potezi**" pomeni, da podjetje prvo v panogi uvede novosti in iz tega pobere določene prednosti. Pogosto tudi drugim prepreči, da bi mu sledila. Te strategije so zlasti

značilne za inovativna podjetja. Zanje je značilno, da si postavljajo zahtevne cilje. Le-teh ni več mogoče uresničiti z boljšim ali z več dela, marveč le z drugačnim delom, na nov način. Načelo teh podjetij ni delati bolje in več, marveč delati drugače in novo. Seveda so ta podjetja pripravljena sprejeti večje tveganje, spodbujajo raziskovalnost in podobno. Omenjene strategije terjajo ustrezno organizacijo in kulturo podjetij. Povezane so s precejšnjim tveganjem in večjimi sredstvi raziskav in razvoja. Zato se veliko podjetij raje odloči za strategijo, ki je nasprotna strategiji "prvi na potezi" in se usmerijo v hitro uvajanje novih izdelkov, v nabavo licenc, v zniževanje stroškov in podobno. Medtem ko smo doslej poimenovali strategije predvsem po njihovem namenu oziroma različnosti, do katere pripeljejo, pa strategije lahko povežemo tudi z znano Ansoffovo matriko izdelka in trga.

V skladu s to matriko so možne štiri povezave:

- obstoječ izdelek – obstoječ trg;
- obstoječ izdelek – nov trg;
- nov izdelek – obstoječ trg in
- nov izdelek – nov trg.

Morda še pomembnejše kot določitev strategij je njihovo uresničevanje. Rezultat procesa strateškega planiranja je postopno izločanje nesprejemljivih strategij in izbira ustreznih strategij. Izbrane strategije opredelimo kot projekte. Strateške plane uresničimo z izpeljavo projektov. Rozman (2000, str. 5) meni, da oblikovani strategiji najprej sledi načrtovanje ustrezne projektne organizacije, ki se ujema z naravo strategije. Načrtovanju takšne organizacije sledi uveljavljanje organizacije. Uveljavljanje zamišljene organizacije sproži neposredno, smotrno izvajanje strategije. Z nadziranjem organizacije in poslovanja si podjetje prizadeva uresničiti želeno strategijo. Uresničevanje projekta (strategij) običajno zahteva opravljanje določenih sprememb v podjetju. Zato lahko pritrdimo številnim avtorjem, ko pravijo, da je uresničevanje strategij morda najpomembnejši korak strateškega managementa.

Bistvena vprašanja pri uresničevanju strategij so motivacijska, organizacijska struktura podjetja, sistemi in procesi, povezovanje med funkcijami, navodila za ravnanje in kultura podjetja (Stahl, Grigsby, 1992, str. 154). Osnova za uspešno uresničevanje strategij so motivirani in spremembam naklonjeni managerji in zaposleni. Strategija mora biti jasno sporočana. Zaposleni naj bodo ustrezno usposobljeni, da svoje osebne cilje uskladijo s strategijo. Tudi organizacijska struktura podjetja mora biti usklajena s strategijo. Če ne želimo prilagajati strukture podjetja, moramo izbrati tisto strategijo, ki ustreza sedanji strukturi. Sistemi in procesi v podjetju jasno kažejo, kolikšna je resnična zavzetost vodstva za določeno strategijo. Predračun s svojo razdelitvijo sredstev določi, katera področja so pomembnejša. Podobno tudi predpisane procedure sporočajo strategijo in so pomembne pri njenem uresničevanju.

Velikokrat za uresničevanje strategije skrbijo posebne medfunkcijske skupine. Take skupine kažejo, da je strategija pomembna in da zahteva povezave med različnimi oddelki. Navodila za ravnanje so bolj podrobna kot strategija in skušajo spreminjati kulturo podjetja. Za uspešna podjetja je značilna izoblikovana kultura, ki pomaga pri združevanju in usmerjanju zaposlenih.

Uresničevanje je potrebno tudi kontrolirati, saj brez kontroliranja ni ustreznega uresničevanja sprejetih strategij.

Bistvo kontrole je v iskanju odklonov uresničenega in doseženega od planiranega, v poročanju o odklonih in začenjanju popravljalnih akcij. Sistem kontrole ne sme biti preveč zamotan, smiselno ga je usmeriti v to, da daje bistvene informacije hitro in omogoči hitre popravljalne akcije, če uresničevanje in poslovanje organizacije ne poteka v skladu s plani in strategijo. Osnovni predmet kontrole so odkloni, do katerih prihaja:

- med planskimi cilji, ki jih vsebuje strateški plan, in ustreznimi planskimi cilji, ki jih vsebujejo programi, predračuni, taktični in drugi plani,
- med planskimi cilji, ki jih vsebuje strateški plan, in dejanskimi rezultati, doseženimi s poslovanjem.

Zavedati se moramo, da je še tako dober plan slab, če ga ne uresničujemo. Prav intenzivna kontrola ob vse tesnejši povezavi s planiranjem in uresničevanjem strategij pa je osnova, da se plani in strategije uspešno realizirajo.

1.2.6 Uresničevanje strateškega plana

Strateški plan je plan podjetja ali združbe, dejansko pa ga izvajajo člani te združbe. Zato je potreben prehod od združbe na posameznike, ki jim določimo naloge. Temu pravimo planiranje organizacije. Pri izvajanju strategij je to **projektna organizacija**. Člane te organizacije je potrebno poiskati, jih motivirati, da bodo sledili planu, in z njimi komunicirati. Govorimo o vodenju, uveljavljanju, kontroli in izvedbi organizacije. Izvedba strategij se torej pokaže v zaključnih računih. Na osnovi dejansko izvedenih strategij (projektov) izdelamo potem taktične plane. Na podlagi dejanske izvedbe le-teh sledi izdelava operativnih planov, ki jih izvajajo vsi zaposleni. Strategije izvajajo razvojniki z uresničevanjem strateških planov, taktične plane izvajajo zlasti tržniki, medtem ko operativne plane izvajajo neposredni izvajalci. Tukaj se bomo omejili na izvedbo strategij.

Uresničevanje strategij ima kot faza tudi določene planske sestavine. Uresničevanje sprejetih strategij začenjamo v organizaciji že z **razvojem programov, z izdelavo predračunov in s pripravo taktičnih planov**. Tako pravimo, da uresničevanje strategij vsebuje planske sestavine, na drugi strani pa terja opravljanje določenih **sprememb v organizacijski strukturi**, kar je največkrat povezano s kadrovskimi spremembami na posameznih organizacijskih položajih.

Začetek procesa uresničevanja strategij zahteva od posloводства odgovore vsaj na tri vprašanja:

- kdo bo uresničeval strategijo,
- kaj mora delati in
- kako bo delal, kar je treba.

Brez opredelitve odgovorov na navedena tri vprašanja organizacija ne bo dosegla strateških ciljev. Po vsem navedenem lahko rečemo, da je uresničevanje strategije celota aktivnosti in izbir, ki jih zahteva izvedba strateškega plana. Uresničevanje strategije je močno odvisno od ustrezne

organizacijske strukture. Zato je ena prvih nalog, ki jo je treba na področju uresničevanja strategij opraviti, planirati primarno organizacijsko strukturo (drugače rečeno: opredeliti glavne organizacijske enote, ki jih bo podjetje imelo). Izbira vrste primarne organizacijske strukture je odvisna od njene smotnosti in od možnosti nadzora, ki jih z njo in preko nje lahko dosežemo. Omogočati mora členitev strateških ciljev in nalog v manjše upravljalno-poslovodno obvladljive dele. Odločitev o izbiri temeljne organizacijske strukture omogoča oblikovanje planskih ciljev na operativni ravni. Direktorji podružnic, poslovnih enot, ravnatelji projektov, direktorji programov in vodje funkcijskih področij so nosilci uresničevanja strategij ob najvišjem poslovodstvu. Strateške cilje in strategije je zato treba predelati v cilje in naloge, katerih uresničevanje bo neposredno v rokah vseh teh menedžerjev. Šele nato dobimo operativne cilje. Pri tem nove strategije pogosto terjajo nove ljudi z drugačnimi sposobnostmi, pa tudi odpuščanje oziroma preusmerjanje ljudi, ki teh sposobnosti nimajo.

Strategije je treba spremeniti v programe, projekte in predračune. Izvajanje plana poteka preko projektov, programov ali preko letnih planov. Ko imamo programe, je mogoče začeti izdelovati predračune, ki so običajno sestavni del strateškega plana, in so predvsem kvantitativni, vrednostni izraz planiranih akcij in njihovih pričakovanih poslovnih rezultatov. Ob tem je potrebno poudariti, da imajo predračuni kot sestavni del dolgoročnih strateških planov vrsto pozitivnih lastnosti, zaradi katerih jih je potrebno upoštevati v teh planih. Zahtevajo namreč sistematične načine planiranja, spodbujajo uporabo znanstvene metodologije in pri predvidevanju strategij silijo k postavljanju jasnih ciljev in k dobri koordinaciji le-teh. Povečujejo pa tudi soudeležbo pri planiranju in pospešujejo pretok planskih informacij v podjetju. Poleg tega oblikujejo objektivne standarde za ocenjevanje poslovne učinkovitosti in kontrolo uresničevanja planov. Čeprav je za daljše obdobje težko delati takšno kompleksno strukturo planov, samo dolgoročno planiranje ne bo doseglo svojega namena, če podjetje ne bo sposobno z njimi dati grobe celovite ocene svoje poslovne uspešnosti za daljše obdobje. To pomagajo dati ravno predračuni, ki kažejo vrednostno izražene posledice planiranih usmeritev podjetja. Izdelava »grobih« strateških ciljev in planov ter njihova konkretizacija s predračuni in planskimi tabelami je stalno ponavljajoč se proces.

Okvirno opredeljenim ciljem sledi fina obdelava s predračunskimi in planskimi tabelami, njihova detajlna analiza pa vodi v morebitno »popravljanje« grobih ciljev. Ta iterativni proces nato vodi k doseganju najbolj realne in optimalne strategije. Močno sredstvo za uresničevanje strategij podjetja je lahko tudi sistem ciljnega vodenja, ki je določena filozofija in način vodenja, ki pomaga uresničevati strateške cilje in strategije podjetja v taktične planske naloge in akcije skupin in posameznikov, s čimer služi za povezovanje planiranja in uresničevanja. Kompleksnejše naloge, ki so enkratne in katerih uresničitve traja nekaj mesecev ali celo let, lahko obravnavamo kot projekte. Takšne naloge so sestavljene iz vrste aktivnosti ali celo skupkov aktivnosti. Te aktivnosti oziroma skupki so med seboj logično povezani in bolj ali manj med seboj odvisni. Nemalokrat se da uresničevanje strategije razčleniti na uresničevanje vrste projektov. V takih primerih je potrebno vzpostaviti projektno zvrst organizacije, ki je začasna organizacijska struktura oziroma oblika, ki omogoča uresničevati potrebno usklajevanje vseh projektnih aktivnosti. Projektna organizacijska struktura je vzporedna organizacijska struktura v

sicer obstoječi strukturi podjetja. Projektni vodje vključujejo v uresničevanje projekta tudi rutinska dela in opravila posameznih oddelkov in sektorjev v podjetju.

Strateške cilje in strategije uresničujemo s taktičnim planiranjem, ki ga v praksi najpogosteje imenujemo tudi letno planiranje in se ponavadi ujema s koledarskim letom. S taktičnim ali letnim planiranjem se povezujejo strateške razvojne naloge in planirane spremembe v strukturah podjetja s kratkoročnimi možnostmi, ki so predvsem pod vplivom konjunkturalnih gibanj v gospodarstvu. Namen taktičnega planiranja je, da ob danih tržnih omejitvah in ob danih omejenih proizvodnih zmogljivostih določi iz okvira tisti možni proizvodni program in take vložke v poslovni proces podjetja, da bo njegovo poslovanje čim bolj uspešno. Proces taktičnega planiranja mora biti tako zgrajen, da omogoča poslovodstvu obvladovati podjetje, osredotočiti se mora na bistvene sestavine in dejavnike sistema in zanemarjati nebistvene.

Dandanašnji model mora biti tako zasnovan, da daje možnost računalniške podpore, izražati mora na eni strani osnovne vložke v poslovni sistem, na drugi strani pa učinke iz poslovnega sistema. Brez načrtovanja potrebnih aktivnosti in akcij, njihovih nosilcev, časa, potrebnega za izvedbo, potrebnih sredstev in pričakovanih rezultatov ne moremo pripraviti programov dela. Zato prav akcijski načrti, ki jih pripravljamo za krajša obdobja nekaj mesecev, pomenijo učinkovito orodje za uresničevanje in kontrolo uresničevanja strateških ciljev in strategij. Morebitne opravljene spremembe v organizacijski strukturi podjetja zahtevajo odločanje o kadrovske spremembah. Včasih bomo poiskali nove vodje novih enot izven podjetja, drugič bomo rekrutirali nove šefe znotraj podjetja. Vsekakor se tukaj srečujemo tudi z nalogo odpuščanja, ki je težka naloga in mora biti opravljena sistematično. Na koncu ne smemo pozabiti, da uresničevanje s postavitvijo nove organizacijske strukture, programov in predračunov, projektov in akcijskih načrtov ter s postavitvijo novih ljudi na nova mesta samo po sebi še ni zagotovljeno.

1.3 Kontrola strategij strateškega plana

Uresničevanje plana zagotavljamo vsakodnevno, s sprotnim usmerjanjem dela, kar pomeni ukazovanje, komuniciranje z ljudmi, usklajevanje dela, motiviranje ljudi, postavljanje delovnih ciljev zaposlenim in celo vrsto drugih procesov poslovanja. Šele celota vseh teh aktivnosti tvori tisti proces poslovanja, ki mu z eno besedo pravimo uresničevanje planiranega. Za uspešno uresničevanje strateškega plana je vsekakor pomembno ugotavljanje vzrokov odstopanj in ukrepanje v procesu kontroliranja. **Vzroke za odstopanja** lahko iščemo v neustrezno postavljenem planu, slabi izvedbi ali pa v spremembi okolja, ki vpliva na poslovanje podjetja. V organizacijski teoriji je običajno vsaka kontrola pojmovana kot dvojček funkcije planiranja. Na temelju kibernetičnega modela krmiljenja pripada kontroli naloga, da zagotavlja uresničitev planov s tem, da analizira odmike med doseženim in planiranim ter da sproži potrebno ukrepanje za odpravljanje odmikov. Po njeni naravnosti gre za povratno (feedback) kontrolo. Seveda je ta kontrola odvisna od planov, brez katerih si je ne moremo zamišljati. Ta korektura zagotavlja informacije za vse korekturno ukrepanje in za nov cikel planiranja.

Povratna kontrola zahteva opredelitev tistega, kar je treba v zvezi s poslovanjem organizacije meriti. Sledi postavljanje standardov za pojave (rezultate ali stanja), ki jih bomo merili. K temu dodamo opredelitev sprejemljivih odmikov doseženega od standardnega (planiranega). Sledi merjenje dejanskih dosežkov, ki jih primerjamo s standardi in ugotavljamo kritične odmike in vzroke odmikov. Na podlagi ugotovitve vzrokov kritičnih odmikov sledi akcijsko ukrepanje za odpravo nesprejemljivih odmikov ali za preprečitev njihovega nadaljnjega nastajanja. Pojavlja se težnja po sprotni kontroli, ko še lahko vplivamo na doseganje plana, tako da pomanjkljivi plan spremenimo in ažuriramo. Koncept povratne (feedback) kontrole v bistvu ne dopušča delitve na izvajalno (taktično) in strateško kontrolo. Povratna kontrola se nanaša na kontrolo tekočih operacij in na uresničevanje predračunov ter celotnega sistema taktičnih planov. Odmiki dejanskih od planiranih rezultatov silijo v načelu k preizkušanju celotnega planiranega. Tu ni prostora za posebno strateško kontrolo. Čista povratna kontrola, ki prevladuje na področju uresničevanja taktičnih planov, izgublja sleherni smisel na strateškem področju.

Bistvo strateške kontrole je pravočasno opozarjanje na nepričakovane bistvene razvoje v okolju organizacije. Osrednja naloga strateške kontrole se zato kaže kot zgodnje odkrivanje in sporočanje "presenečenj", ki v okolju organizacije nastajajo. Strateška kontrola je torej vnaprejšnja (feedforward) kontrola. Preizkuša strategijo organizacije, kar pomeni, da opravlja nekakšno revizijo (audit) celotnih strateških usmeritev organizacije. Ta kontrola lahko vodi do spreminjanja strateških planov organizacije.

Strateške plane, ki so običajno pripravljene za obdobje petih let, moramo vsako leto ažurirati. Na osnovi ugotavljanja odstopanj od prvotnega plana, ugotavljanja vzrokov odstopanj in predvidenih ukrepov s čim bolj sprotno kontrolo spremljamo uresničevanje postavljenega plana in po potrebi pripravimo nov dopolnjen plan, ki mora upoštevati vse pomanjkljivosti prejšnjega in vse spremembe v okolju, ki lahko vplivajo na nadaljnje poslovanje podjetja ali združbe. Opredeljevanje prijema za kontrolo uresničevanja taktičnega plana organizacije mora izhajati iz cilja, da naj bo model takšen, da bo omogočal managementu učinkovito kontrolo uresničevanja planskih ciljev. To terja, da je način kontrole prilagojen načinu taktičnega planiranja. Omogočati mora tudi nadzor na podlagi mesečnega uresničevanja plana in uporabljati predvsem kvantitativne podatke. Običajno spremljamo uspešnost poslovanja trimesečno, polletno in letno, medtem ko mesečno spremljamo samo uresničevanje postavljenih ciljev po poslovnih funkcijah. V pripravi strateškega in taktičnih planov je prav, da planiramo tudi kontrolo izvajanja in uresničevanja planov, zato predvidimo kazalnike. Temeljni so kazalniki rentabilnosti, ostali pa zagotavljajo smotrnost doseganja postavljenih ciljev. Pravimo jim tudi uravnoteženi sistem kazalnikov (USK).

2 PREDSTAVITEV DRUŽBE FARME IHAN

Emona farma Ihan in danes prestrukturirana in večja skupina Farme Ihan si je že od vsega začetka tako na naših tleh kot v bivši Jugoslaviji s svojimi izkušnjami, proizvodnjo in delovanjem ustvarila dobro ime. Danes je to največje in vodilno podjetje, ki se ukvarja s prirajo prašičev v Sloveniji in pokriva 40 odstotkov vseh slovenskih potreb po svinjskem mesu, kar

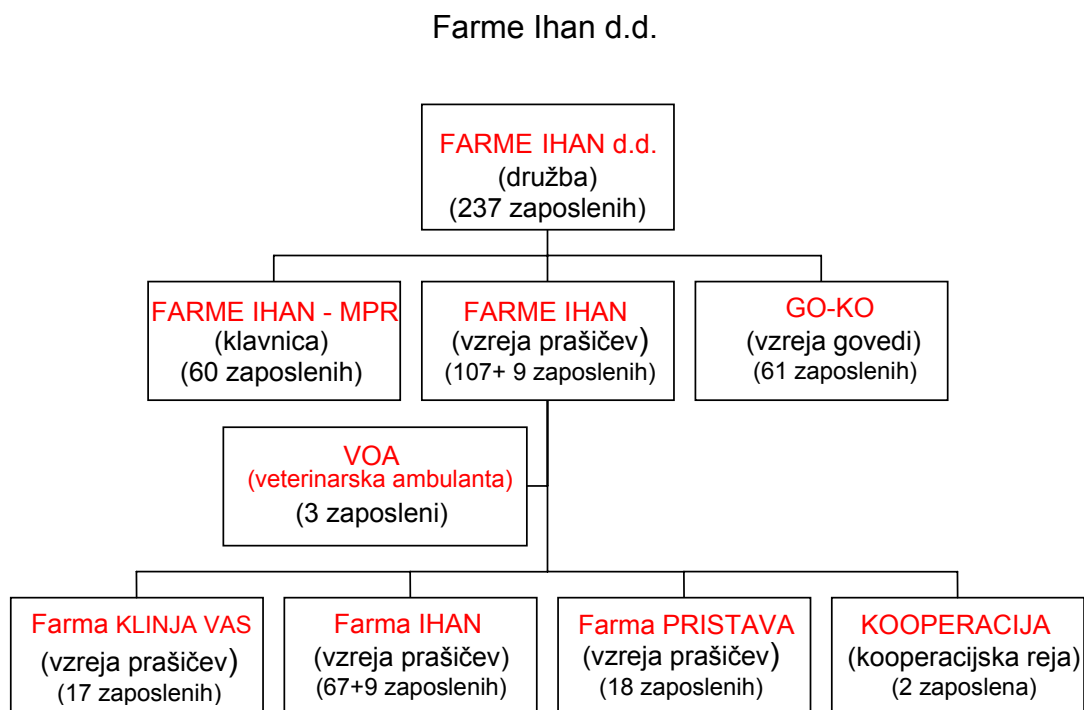
pomeni ca. 140.000 prašičev letno. Zaposleni z izvajanjem zadanih nalog ter z izdelano vizijo razvoja zagotavljajo dolgoročno prihodnost na slovenskem trgu, obenem pa ne pozabljajo tudi na velik trg Evropske unije.

Skrb za kvaliteto proizvodov in svojo trdno usmeritev v stalni razvoj so dokazali s tem, da so kot prvo kmetijsko podjetje pridobili certifikat kakovosti ISO 9001. Na področju varovanja okolja je skupina naredila velik korak naprej. Svojo privrženost ohranjanju okolja pa dokazujejo z izgradnjo sodobne čistilne naprave in s pridobljenim okoljskim certifikatom ISO 14001, ki so ga prav tako prejeli kot prvo kmetijsko podjetje v Sloveniji.

V Šentjurju pri Celju so v letu 2003 rekonstruirali in obnovili specializirano klavno linijo za klanje prašičev, zato da bi s to naložbo lažje blažili sezonska tržna nihanja med ponudbo in povpraševanjem po svinjskem mesu. Klavnica lahko posluje brez omejitev. Ustreza vsem zahtevam za poslovanje v EU, to jim omogoča neovirano praznjenje hlevov na farmah in pri kooperantih, hkrati pa imajo tudi več možnosti za enakopraven nastop na zahtevnih trgih Evropske unije. V letu 2003 je prišlo tudi do sprememb v sami strukturi podjetja, saj so z nakupom goveje farme svojo dejavnost razširili še na področje govedoreje.

Slika 3 prikazuje podjetja, ki so sestavni del skupine Farme Ihan.

Slika 3: Organigram skupine Farme Ihan



Vir: dokumentacija skupine Farme Ihan, 2005.

2.1 Nastanek in razvoj matičnega podjetja

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

perutninarstvu. V zahodni Evropi so zato začele družinske kmetije preraščati tedanje okvire in se organizirati v večjih zadrugah. Začel se je razvoj vse bolj produktivnih pasem prašičev, ki so dajale vedno večje število potomcev, vse hitreje priraščale in imele vse bolj kvalitetno meso. Pojavljali so se vedno večji obrati in tudi storilnost živega dela je začela dohitevati tisto v industriji. V Jugoslaviji je bilo takrat kmetijstvo še toliko bolj razdrobljeno. Prireja prašičjega mesa skorajda ni presegla potreb samih rejcev. Na pobudo Zadružne zveze Jugoslavije se je leta 1958 pričela izgradnja velikih živinorejskih farm. To je bil tudi začetek Farme Ihan.

S tedaj nepojmljivo veliko količino, 18.000 prašičev letno, je Farma Ihan postala prva velika prašičerejska farma z lastno prirejo pujskov. Prav zato pomeni izgradnja farme v Ihanu začetek industrijske prašičerejske proizvodnje na svetu. Nenehne želje po večjem, boljšem, učinkovitejšem so farmi omogočile ugledno mesto v jugoslovanski in svetovni strokovni javnosti. Ihan je postal kraj, kamor so se poleg državnikov in poslovnežev prihajali posvetovat mnogi strokovnjaki in znanstveniki iz celega sveta. Ihanska farma je postala selekcijski center za proizvodnjo plemenskega materiala. Kot osnova je bilo uvoženo selekcijsko jedro pasme švedski Landrace, katera še danes predstavlja najpogostejšo pasmo v slovenskih (in "ex jugoslovanskih") čredah.

Razvoj se ni ustavil. Že leta 1960 se je pričelo na Farmi Ihan rutinsko umetno osemenjevanje. Leto kasneje pa je bil vpeljan nov revolucionarni poseg. Obstoječi klasični hlevi danskega tipa so bili preurejeni v specializirane objekte, ločene po proizvodnih fazah (pripustišče, čakališče, prasilišče, vzrejališče in pitališče). To je bistveno vplivalo na produktivnost objektov in živega dela. Kapaciteta farme se je podvojila. Tehnologija je postajala vse bolj privlačna in po ihanskem vzorcu so zgrajene vse večje farme v Jugoslaviji. Kasneje so pričeli graditi sodobne velike farme tudi v državah vzhodne Evrope, od koder je na Ihan prišlo več gospodarskih in političnih delegacij.

Učinkovite rešitve so vplivale tudi na proizvajalce tehnološke opreme na Zahodu. Vedno večje enote so jim pomenile možnost racionalizacije potreb po hlevskem prostoru in nudile obilo možnosti za avtomatizacijo. Dokaz za to je ameriška multinacionalka, ki se ukvarja s trženjem živinorejske opreme, Big Dutchman. Od Farme Ihan je odkupila licenco za izdelovanje tehnološke opreme po njenem konceptu, kar je bilo v tedanjih časih nepojmljiv uspeh. Prav tako pomembno je tudi priznanje za tehnološke dosežke, evropska nagrada za kmetijstvo, ki jo podeljuje fundacija Justus von Liebig. Leta 1974 je to nagrado prejel dr. Lucijan Krivec, prvi glavni direktor podjetja in do nedavno je bila to edina podobna nagrada, podeljena nekemu izven držav Zahodne Evrope. Farma je iz nepomembnega kmetijskega obrata v okolici Ljubljane postala razvojno jedro slovenske in evropske prašičereje. Leta 1980 je farma še zadnjič povečala število živali iz 55.000 na 85.000 pitancev letno. V ta namen je po izpopolnjenem tehnološkem konceptu zgradila tri velike sodobne hleve in pod eno streho zagotovila prostor za proizvodnjo 10.000 pitancev od osemenitve do prodaje.

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

Na matični lokaciji je danes zaposlenih 86 delavcev, kar podjetje tudi po storilnosti uvršča v evropski vrh. Postopek lastninskega preoblikovanja je zaključen in postali so delniška družba z večinskim lastništvom zaposlenih delavcev. Rešili so ekološki problem – zelo pomembno oviro na poti, ki je nekaj časa grozila celo z ukinitvijo farme. Zgradili so učinkovito čistilno napravo, ki jim omogoča izpust v vodotok. Učinkovitost čistilne naprave nenehno izboljšujejo na podlagi najnovejših znanstvenih raziskav in tehnološke opreme. Farma je v zadnjih letih naredila pomemben preskok tudi na področju kvalitete. S premišljenim uvozom svežega semena iz Norveške, temeljito odbiro in načrtovanjem, je v petih letih povečala mesnatost, to je izboljšala kvaliteto mesa, za štiri odstotne točke. Tako bo, kljub primerljivi kvaliteti, ohranila neprimerno boljše zdravstveno stanje ter se s to strateško prednostjo lažje postavila ob bok zahodni konkurenci. V podjetju poleg stalnega izobraževanja veliko vlagajo v stike s stroko in znanostjo z državami z izjemno razvito prašičerejo, predvsem Dansko. Zaposleni na farmi redno obiskujejo strokovne sejme, srečanja in kongrese. Večkrat na leto pa organizirajo tudi usmerjene tematske ekskurzije, ki imajo cilj rešiti določen specifičen problem. Te dejavnosti predstavljajo pomemben dejavnik razvoja in zagotovilo uspešne prihodnosti.

2.2 Poslovanje in organizacija

Matično podjetje je bilo za svoj obstoj in smotno delovanje primorano razširiti proizvodnjo in organizacijsko strukturo podjetja. Predvsem v pristopnem obdobju članstva Evropske unije je bilo jasno, da v kolikor se podjetje ne bo povežalo ali spremenilo obliko svojega poslovanja, lahko utrpeli posledice, ki bi povzročile znatno škodo oziroma celo usodno ogrozile poslovanje. Prav zaradi tega je podjetje pričelo s povezovanjem in nakupom, sprva samo sorodnih organizacij, farme Pristava in farme Klinja vas, kar se je zgodilo v letu 2002. V Prekmurju je podjetje ustanovilo kooperacijsko rejo s prek 100 kooperanti, ki za Farme Ihan redijo prašiče.

Trženjska nihanja med prodajo in proizvodnjo pa so podjetje prisilila, da je pričelo razmišljati o drugačni obliki prodaje prašičev. Z nakupom in posodobitvijo klavnice v Šentjurju je podjetje preusmerilo svojo do tedaj celotno prodajo v živo na 80-odstotno prodajo svežega svinjskega mesa iz klavnice in samo 20-odstotno prodajo v živo. Prodajo bodo zato v naslednjih letih poskušali popolnoma preusmeriti v prodajo svinjskega mesa in s tem racionalizirati ter zmanjšati stroške klavnice. Kasneje v letu 2003 je podjetje nadaljevalo svoj nakupovalni pohod in kupilo farmo govedoreje Kočevje ter si z novo pridobljenimi, prostranimi zemljišči zagotovilo naravno čistilno napravo. V letu 2004 je podjetje začasno ustavilo svojo nakupovalno mrzlico in pričelo z uskladitveno politiko novo nastale skupine Farme Ihan. Z organizacijsko razširitvijo je skupina Farme Ihan postala konkurenčna na slovenskem tržišču tako napram slovenskim prašičerejcem in še bolj pomembno, napram tuji konkurenci. Vsekakor pa organizacijska razširitev ni prinesla samo dobrih strani. Prej se je matično podjetje ukvarjalo samo z lastnimi problemi, sedaj mora reševati tudi probleme vseh svojih petih lokacij. Komunikacijske linije so precej dolge, tako da določila in odločitve, ki prihajajo z matičnega podjetja na ostale lokacije, pridejo z zamudo. Posledično pa se jih precej kasneje prične tudi obravnavati in izvajati. Potrebna je precej obširnejša komunikacija, predvsem pri razreševanju določenih problemov ali uvajanju novih procesov. Kontrola je precej bolj obsežna, nadzorovati je potrebno delovanje vsake lokacije

posebej, nenazadnje pa se je tudi obseg dela znatno povečal. (Organigram matičnega podjetja Farme Ihan d.d. v prilogi 1)

2.2.1 Organizacijski razvoj družbe

Farma Klinja vas je bila že od vsega začetka naseljena z ihanskimi plemenskimi prašiči, tako da po prevzemu v letu 2002 niso bile potrebne večje proizvodne spremembe. Pri proizvodnih rezultatih je bila ta farma posebej v drugi polovici devetdesetih let med vodilnimi v Sloveniji. Do rekonstrukcije je bilo v Klinji vasi letno prodanih med 24.000 in 26.000 pitancev. Trenutno pa na farmi potekajo obnovitvena dela. Končni namen rekonstrukcije je popolnoma posodobiti proizvodnjo in vzrediti 60.000 odojkov za kooperacijsko rejo v Ljutomeru. Vzporedno s proizvodnjo se je ves čas reševala tudi ekološka usmeritev farme. Hkrati s farmo je bila leta 1977 zgrajena tudi biološka čistilna naprava, ki pa nikoli ni bila dovolj učinkovita in ni zadostila lastnim potrebam prašičerejske proizvodnje. V osemdesetih so se zato začele iskati tudi druge rešitve. Kot sestavni del skupine Farme Ihan je tudi farma Klinja vas vključena v preverjanje standardov ISO 9001 in 14001. (Organigram Farme Klinja vas v prilogi 1)

Farma Pristava je bila zgrajena in začela z obratovanjem v letu 1984. Leži ob robu Krakovskega gozda izven naselja Pristava. Zgrajena je bila po ihanski tehnologiji z načrtovano proizvodnjo okoli 30.000 pitancev. Vendar tega do sedaj še ni dosegla. Farmo sta zgradili podjetji Mercator in Agrokombinat Krško, kasneje pa je farma, ki je bila v sklopu Agrokombinata Krško, prešla v celotno lastništvo sistema Mercator. Leta 2002 je bila prodana Farmi Ihan. Farma Pristava je sestavljena iz štirih enakih proizvodnih objektov – tunelskega sistema (pripustišče, čakališče, prasilišče, oddelek vzreje in oddelka predpitanja in pitanja), objekta separacije in treh lagun. Na farmi je povprečno okoli 1.400 plemenskih živali, letna proizvodnja pa obsega okoli 26.000 pitancev, vključno s prašiči, oddanimi v kooperacijo. (Organigram Farme Klinja vas v prilogi 1)

Kooperacija podjetja Farme Ihan se razvija predvsem na področju severovzhodne Slovenije in Štajerske, širi pa se tudi na Dolenjsko. Kooperacija je v letu in pol dosegla zaželeni cilj 23 tisoč stojišč pri 105-ih kooperantih, in tako letno proizvede 70 tisoč pitancev. Na področju kooperacije delata dva polno zaposlena strokovnjaka, ki ju podpira strokovna ekipa Farm Ihan. Naloga kooperantov je vhljevitve kvalitetnih živali enake starosti in teže z iste vzreje, kar pomeni iz točno določene farme v sklopu podjetja. Za prehrano živali, ki povzroči boljše priraste do 800g na dan, dobe kooperanti vrhunsko kvalitetno krmo. To povzroči hitrejšo izmenjavo turnusov in s tem večji zaslužek kooperanta, ki ga prejme po končanem procesu, to je zakolu prašičev. Kooperanti so zunanji sodelavci podjetja, ki delujejo po točno določenih pravilih, posredovanih s strani Farm Ihan, s tem pa omogočajo enakomerno in učinkovito vzrejo ter končni rezultat. Žal pa je v kooperacijski vzreji vključen kar velik človeški faktor, ki na tem področju povzroča nemalo težav. (Organigram družbe Farme Ihan v prilogi 1)

Farme Ihan – MPR d.o.o. kot hčerinsko podjetje v 100% lasti skupine Farme Ihan je bilo ustanovljeno v letu 2003. Lokacija obrata je v industrijski coni mesta Šentjur, v samem osrčju Slovenije, z odlično logistično povezavo v vse smeri. Osnovna specializirana dejavnost obrata je

klanje prašičev v letni kapaciteti 150.000 komadov in trženje svinjskega mesa v obliki trupov, makro in mikrokonfekcijskih delov razseka. Obrat je že v letu ustanovitve prejel ovalni žig s številko obrata SI 6, kar omogoča možnosti trženja v Sloveniji, EU in v države, ki niso članice Evropske skupnosti. Obrat zaposluje 56 delavcev, od tega večino, 50, v proizvodnji. Mesečni zakol prašičev v skupni teži 700 ton in okoli 360 ton razseka pa predstavljajo količine, ki se pod blagovno znamko »anton – sveže svinjsko meso« tržijo na slovenskem tržišču. Tehnološka in tržna usmerjenost obrata je usmerjena v zagotavljanje kvalitete svežega svinjskega mesa slovenskega porekla, s sledljivostjo od vzreje do zakola ali natančneje od njive do mize. (Organigram Farme Ihan – MPR d.o.o. v prilogi 2)

Govedoreja Kočevje – GO-KO d.o.o. je pravna oseba, ki odgovorno nastopa v pravnem prometu z drugimi podjetji in subjekti. Ustanovitelj podjetja so Farme Ihan, ki so njihov 100% lastnik. Družba je začela z aktivnim delom maja 2003, ko so Farme Ihan odkupile govedorejski del nekdanjega podjetja M – KG Kočevje. Osnovna dejavnost podjetja je proizvodnja mleka in mesa. S tem Govedoreja Kočevje nadaljuje tradicijo organizirane reje govedi, ki se je začela na Kočevskem leta 1948 z ustanovitvijo takratnega družbenega posestva. Podjetje na štirih vodilnih obratih (Cvišlerji, Livold, Mlaka in Koblarji) letno povprečno zredi 1.100 glav krav molznic in 1.400 glav ostale goveje živine. Za vse kategorije živali podjetje na površinah, ki jih ima v zakupu od Sklada zemljišč RS, vsako leto zagotovi tudi dovolj osnovne krme za živali. (Organigram družbe GO-KO v prilogi 3)

VOA – Veterinarsko obratna ambulanta je bila v današnji obliki ustanovljena leta 1997 in je v celoti v lasti skupine. V njej so zaposleni trije veterinarski strokovni delavci, doc. doktor veterinarske medicine, doktor veterinarske medicine in veterinarski tehnik. Ambulanta ima koncesijo za opravljanje osnovnega zdravstvenega varstva pri prašičih na vseh lokacijah, ki so v lasti Farme Ihan, (Ihan pri Domžalah, Klinja vas pri Kočevju, Pristava pri Krškem in na območju celotne kooperacije). Veterinarski delavci v ambulanti so specializirani za zdravstveno varstvo in reprodukcijo prašičev. Imajo dolgoletne, tudi mednarodne, izkušnje na tem področju. Ukvarjajo se predvsem s preventivo v intenzivni reji prašičev, z zdravjem črede (herd health management), svetovanjem in izobraževanjem na področju zdravstvenega varstva in reprodukcije prašičev ter z oskrbo z zdravili za lastne potrebe. Leta 1998 je bila VOA d.o.o. certificirana po mednarodnih ISO standardih 9001 za kvaliteto in 14001 za varstvo okolja. Veterinarji VOA so člani Veterinarske zbornice Slovenije in aktivno sodelujejo z domačimi in tujimi strokovnimi institucijami ter priznanimi strokovnjaki doma in po svetu pri reševanju težav, ki jih prinaša sodobna reja prašičev. (Organigram družbe Farme Ihan v prilogi 1)

Celotna skupina Farme Ihan sodeluje z velikim številom zunanjih sodelavcev. Zunanji sodelavci so v pomoč glavnemu direktorju in ostalim direktorjem na ključnih položajih s strokovnim znanjem, ki ga posedujejo na področjih prava, kadrovanja, veterine, investicij. Prav tako pa so zunanji sodelavci tudi na drugih področjih, ki predvsem servisirajo podjetje, kot so prehrana, čistoča, pralnica, razna vzdrževanja.

2.2.2 Struktura upravljanja v družbi

Vodstvo podjetja predstavlja enočlanska uprava – glavni direktor družbe. Pri vodenju pa se po potrebi posvetuje s pomočnikom za proizvodnjo, vodjo FRS in ostalimi člani kolegija. Člani kolegija so poleg glavnega direktorja pomočnik glavnega direktorja za proizvodnjo, vodja računovodsko- finančnega sektorja, vodje proizvodnih enot, direktor VOA in pomočnik glavnega direktorja za ekologijo. Vodstvo je odgovorno za načrtovanje, organiziranje, usmerjanje in nadzorovanje dejavnosti skupine, kar trajno vodi do uspešnosti, to je do doseganja in izpolnjevanja ciljev skupine. Podrobnejše odgovornosti in temelje delovanja skupine ter vodstva podjetja določa statut podjetja.

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

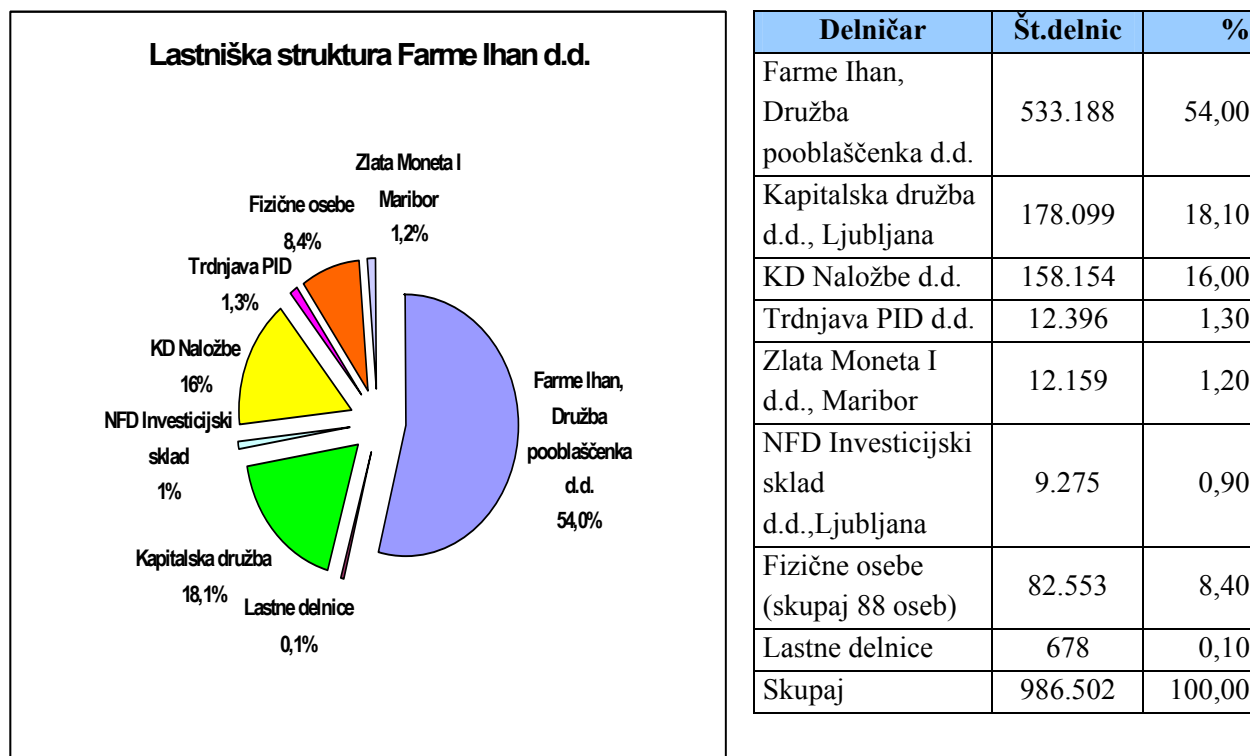
Nadzorni svet šteje 3 člane. Vsi člani nadzornega sveta družbe imajo enake pravice in dolžnosti. En član nadzornega sveta je predstavnik delavcev družbe, ki ga izvoli svet delavcev. Nadzorni svet izvoli skupščina delničarjev z navadno večino glasov navzočih delničarjev. Člani nadzornega sveta so izvoljeni za dobo 4-h let in so po poteku lahko ponovno izvoljeni. Nadzorni svet izmed svojih članov izvoli predsednika in namestnika. Predsednik je vedno predstavnik delničarjev. Naloge nadzornega sveta so predvsem povezane z imenovanjem in odpoklicem članov uprave in z nadziranjem vodenja poslov, vendar pa se svet ne vmešava v vodenje poslov.

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

Delničarji in lastniška struktura; družba je izdala 986.502 kom delnic po nominalni vrednosti 1.000 SIT.

Delnice se ne delijo po razredih in slika 4 nam prikazuje, kdo so lastniki teh delnic.

Slika 4: Lastniška struktura matičnega podjetja Farme Ihan d.d.



Vir: Interni viri skupine Farme Ihan.

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

2.2.3 Proizvodni program družbe

Družba Farme Ihan d.d. je skupina kmetijskih podjetij, ki je nastala z nakupom nepremičnin in poslovnih deležev več družb in danes predstavlja vodilno slovensko vertikalno integrirano verigo za proizvodnjo in predelavo svinjskega mesa. Osnovna proizvodnja družbe je prašičereja s trenutno letno kapaciteto blizu 140.000 pitancev v teži od 100 – 115 kg ter manjšim delom plemenskih mladic, ki jih družba vzreja pretežno za lastne potrebe, manjši del pa za prodajo. Prašičereja tehnološko prednjači v primerjavi s Slovenijo, pa tudi bližnjimi sosedami, za vodilnimi evropskimi proizvajalci pa nekoliko zaostaja. V zadnjih dveh letih je postala pomembna reja v kooperaciji, kjer družba zredi blizu 60.000 pitancev. S tem se razbremenijo lastni objekti, poveča pa se tudi družbeni pomen reje, zmanjša pritisk na ekologijo, ki predvsem na lokaciji Ihan pomeni pomemben del stroškov.

Družba se je iz dobavitelja prašičev v letu 2003 prelevila v dobavitelja svinjskega mesa oziroma prodajalca toplih polovic, ki je tržno usmerjen in neposredno sodeluje z vsemi vodilnimi slovenskimi trgovskimi verigami, mesnopredelovalno industrijo, v manjšem delu pa tudi s klasičnimi mesarji manjšega obsega. V stoddostni lasti ima specializirano klavnico za zakol

prašičev, ki je v letu 2004 zaklala 103.000 prašičev, kar daleč presega kapaciteto prvega konkurenta. Z dograditvijo hladilnih kapacitet je dnevno kapaciteto zakola spravila na zavidljivih 800 prašičev dnevno, razpoložljiva kapaciteta razseka pa se giblje okoli 30 ton razseka dnevno. Večino mesa od 1. 9. 2004 proda pod lastno blagovno znamko **anton – sveže svinjsko meso**, ki pa ji še ne zagotavlja primerne cenovne naskoka, pred manj kvalitetnim uvoženim mesom. Z nakupom premičnega in nepremičnega premoženja Govedoreje v Kočevju se je družba na videz diverzificirala na področje proizvodnje mleka, v resnici pa je z zagotavljanjem potrebnih kmetijskih površin rešila ekološko vprašanje farm Klinja vas in Pristava. Z nakupom je pridobila precejšnjo vrednost v nepremičninah, povečala realizacijo za ca. 650 mio. SIT, 7.3 mio. litrov mlečnih kvot in pravico do uporabe blizu 2000 ha kmetijskih površin v državni lasti, ki po sedanjem režimu kmetijskih subvencij prinesejo letno ca. 130 mio. subvencij.

Družba se je začela oblikovati kot skupina. V letu 2004 je začela z reorganizacijo, s katero ima namen organizacijsko strukturo prilagoditi novim razmeram. Okrepila se je tudi kadrovske, saj je iz 83 zaposlenih v letu 2002 narasla na 240 zaposlenih v petih samostojnih družbah. Promet družbe se je skoraj potrojil, dobičkonosnost pa se je v letu 2004 močno poslabšala, predvsem zaradi enormne podražitve žit na svetovnih trgih (posledica suše 2003) ter prvih posledic vstopa v članstvo EU, ki je še poglobilo dotedanjo cenovno krizo na področju svinjskega mesa. Po stroškovni plati se družba sicer lahko kosa z domačo konkurenco, vendar bo morala izvesti še določene racionalizacijske ukrepe in vplivati na zniževanje normativnih stroškov, ki jih predpisuje država, da bi se tudi cenovno povsem približala evropski konkurenci. Družba svoje poslovanje obvladuje v skladu s standardi ISO 9001 in 14001. Formalno uvajanje teh standardov v hčerinskih družbah pa je zaenkrat ustavila.

2.3 Proces strateškega planiranja v družbi

Management skupine Farme Ihan je že pred leti spoznal prednosti letnih planov, zato se glede na situacijo, v kateri se oddelek, enota ali celotna skupina nahaja, odloči za enega od treh pristopov k planiranju. Prvi je planiranje od vrha navzdol (top-down planning), ki pomeni, da top management podjetja določi cilje in plane za vse nižje ravni managementa. Drugi pristop je planiranje od spodaj navzgor (bottom-up planning) in pomeni, da posamezne enote skupine oblikujejo cilje in pripravijo plane za svojo enoto in jih pošljejo v sprejem svojim nadrejenim managerjem. Tretji pristop je planiranje na podlagi ciljev in planov (goals-down-plans-up planning). Pri tem pristopu top management določi cilje podjetja za naslednje leto. Na osnovi ciljev podjetja morajo posamezne enote podjetja izdelati plane, s katerimi se bodo uresničili zastavljeni cilji s strani top managementa.

Plane posameznih enot mora potrditi vrhnji management in ko so potrjeni, postanejo del uradnega letnega plana.

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

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

Določanje poslanstva podjetja je tudi pomemben del strateškega planiranja. Poslanstvo podjetja vključuje predvsem opredelitev poslovanja in usmeritev njegovega razvoja. Z njim podjetje opredeli razloge za svoj obstoj in daje utemeljenost prihodnjega poslovanja. S tem povezuje sedanost s prihodnostjo, prihodnost pa je vsebinsko opredeljena in povezuje celotno dogajanje v podjetju. Iz opredelitve poslanstva sledijo podrobnejše opredelitve ne samo ciljev, marveč tudi poti za njihovo doseganje. Poslanstvo podjetja določa identiteto podjetja, njegove vrednote in prihodnost poslovanja tako, da loči podjetje od vseh drugih podjetij. Poglavitni **namen opredelitve poslanstva** je v zagotovitvi enotnosti v podjetju in s tem v delovanju zaposlenih v določeni smeri. S tem določa razpoloženje, kulturo poslovanja in omogoča identifikacijo delavcev s podjetjem. Poslanstvo podjetja je namenjeno tudi vsem zunanjim strankam, ki so povezane s podjetjem ali so v njem zainteresirane, kot so kupci, dobavitelji, banke, država in podobno. Kakšna naj bo vsebina izjave o poslanstvu?

V skupini Farme Ihan skušajo v vsebini izjave o poslanstvu odgovoriti na naslednja vprašanja:

- S kakšnimi posli naj se ukvarjajo – v primerjavi z drugimi podjetji v panogi, kakšen delež na trgu morajo doseči itd.?
- Kaj so glavni razlogi obstoja njihovega podjetja? Praviloma ne gre samo za dobiček, čeprav je ta nujen. To je cilj. Pomemben pa je tudi namen obstoja in poslovanja. Namen je koristiti drugim kupcem, družbi, širšemu okolju. Namen obstoja podjetja je dejansko njegovo poslanstvo.
- V čem je njihovo podjetje posebno, različno od drugih? V nečem mora biti drugačno, sicer nima perspektive razvoja ali celo obstoja (vrsta proizvodov ali storitev, vrsta ali geografska opredelitev trga, edinstvena tehnologija, servis, distribucija itd.).
- Kdo so njihovi najpomembnejši kupci oziroma skupine, ki so glavni kupci? Usmerjenost na kupce oziroma stranke je ena izmed posebnih karakteristik najuspešnejših podjetij v razvitem svetu.
- Kateri so njihovi glavni proizvodi oziroma storitve sedaj in kateri bodo v prihodnje? Kaj kupci pričakujejo od njih?
- Kateri so njihovi glavni tržni segmenti sedaj in na katere računajo v prihodnje? V tem primeru gre za identifikacijo širših skupin porabnikov.
- Kateri so njihovi glavni distribucijski kanali sedaj in v prihodnje? V čem se je podjetje spremenilo?
- Kaj so v svojem poslovanju uvedli novega v zadnjih petih letih? V čem se mora spremeniti?
- Kaj bo v njihovi dejavnosti verjetno čez pet let drugače, kot je sedaj?

- Kakšni so njihovi glavni gospodarski interesi in kako jih merimo? Gre za potrebo oziroma pričakovano stopnjo dobička, za pričakovano rast organizacije in za način merjenja doseganja teh ciljev.
- Katere so glavne sestavine filozofije njihove organizacije in kakšne spremembe za bodoče so potrebne (ugled, kakovost, okolje, položaj v panogi, produktivnost itd.)?
- Kakšen poseben odnos imajo do lastnikov, matične organizacije, družbenopolitične skupnosti, bank, dobaviteljev itd.?

V opredelitvah poslanstev konkretnih podjetij sicer običajno ne najdemo odgovorov na vsa ta vprašanja. Zato pa mora opredelitev poslanstva v Farmah Ihan vsebovati naslednja področja:

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

Poslanstvo predstavlja razlog, zaradi katerega organizacija sploh obstaja. Poslanstvo podjetja opredeljuje predvsem bistvo poslovanja podjetja in usmeritev njegovega razvoja. Določa identiteto podjetja, njegove vrednote in prihodnost poslovanja tako, da podjetje loči od drugih podjetij. Formalna izjava o poslanstvu je javna listina, v kateri organizacija predstavlja svoj razpon dejavnosti, ki jo razlikujejo od ostalih organizacij podobnega tipa. Tako v Farmah Ihan želijo in hočejo izpolnjevati pričakovanja in zahteve kupcev in s tem dosegati njihovo zadovoljstvo. Želijo krepiti vodilni položaj trženja in prireje svinjskega mesa na domačem trgu, uvajati inovativne proizvodne sisteme, ki bodo pripomogli k večji proizvodnji, dosegati donosnost poslovanja in razvoja skupine Farme Ihan. Ustvariti hočejo sodobno organizacijo, prijazno in ustvarjalno okolje za zaposlene, jasne odgovornosti za doseg ciljev in zagotavljanje neprestano izobraževanje in osebni razvoj zaposlenih, saj le tako lahko izpolnijo pričakovanja in zagotavljajo zadovoljstvo kupcev, poslovnih partnerjev in lastnikov ter dosežajo sožitje z okoljem.

3 ANALIZA POSLOVANJA IN OKOLJA

Analiza poslovanja predstavlja zbiranje informacij o preteklem in sedanjem poslovanju, njihovo primerjavo, ugotavljanje razlik in iskanje vzrokov za odstopanja ter posledično ugotavljanje prednosti in slabosti poslovanja. Podjetje kljub vse ostrejšim pogojem poslovanja po preoblikovanju in združitvah, reševanju problemov proizvodnje, zaposlovanju delavcev in pridobivanju partnerjev, težavam v rasti inflacije in rasti deviznih tečajev, vse hujši konkurenci na tujem in domačem trgu, stalnemu pritisku glede zviševanja plač in prispevkov, uvajanju novih izdelkov in izdelkov z višjim donosom ter zagotavljanju kvalitete vseeno uspešno posluje, se pa

še vedno čutijo problemi stroškovno predrage proizvodnje, sezonskih nihanj povpraševanja in ponudbe ter uvoza cenejšega mesa iz Evropske unije.

3.1 Analiza poslovanja

3.1.1 Značilnosti v poslovanju

Skupina je v letu 2005 poslovala precej bolje kot dve leti poprej. Po končani konsolidaciji v prašičereji je odločno vstopila na področje klanja in trženja s svinjskim mesom. Poleg tega je začela povečevati delež mesa, prodanega v obliki razseka, in začela neposredno vstopati v trgovske verige. Obenem je z rastočo prirejo prašičev vse bolj polnila klavnico in iskala možnosti za nove kapitalske povezave. Skupina je s tem nadaljevala z aktivnostmi, s katerimi se usposablja za poslovanje v novih razmerah.

Še vedno je vitalno podjetje, ki pa je svojo dejavnost začelo preusmerjati iz čiste prireje prašičev v vertikalno integrirano verigo za proizvodnjo in predelavo svinjskega mesa. Z nakupom večinskega deleža v družbi Meso Kamnik d. d., konec leta 2005, pa je svojo dejavnost razširila še na področje svežega govejega mesa in mesnih izdelkov. Lastniška struktura se ni spremenila, zato pa se je toliko bolj spremenila zunanja podoba družbe in njeni poslovni potenciali. Poslovni rezultat je bil bistveno bolj ugoden, saj so se cene surovin v letu 2005 končno stabilizirale, začeli pa so se kazati tudi drugi rezultati procesa prestrukturiranja, skozi katerega je družba šla v zadnjih treh letih. Rezultat skupine družb je pozitiven, čeprav je znotraj poslovanja posameznih družb še vedno opaziti sledove premajhne izkoriščenosti klavnih kapacitet, pa tudi težave s previsokimi pogini v prašičereji, ki ne omogočajo boljših poslovnih rezultatov. Po stroškovni plati se skupina zelo dobro kosa z domačo konkurenco, vendar pa jo relativno nizka cenovna raven svinjskega mesa iz tujine nedvomno ogroža.

Farme Ihan so praktično ukinile prodajo živih živali in se dosledno preusmerile na prodajo svinjskih polovic in konfekcije, ki jim dajejo večjo fleksibilnost. Pripravili so lastno blagovno znamko za trženje izključno slovenskega svežega svinjskega mesa anton, ki se počasi uveljavlja. Ko bodo dosegli primerno pokritost trga, bodo začeli z intenzivnejšim oglaševanjem. Kot omenjeno že zgoraj, so ugodni fizični kazalci prašičerejske proizvodnje nekoliko zasenčeni s prevelikimi izgubami živali v pitanju, ki nosijo že zelo velik del realizacije stroškov in je zato izguba tu največja. Dobro se povečuje mesnatost in velikost gnezda, kar družbo uvršča na raven evropskega povprečja. V prašičereji so dosegli dolgo pričakovani cilj – 25 odstavljenih pujskov na svinjo na leto, imenovan PF 25.

Družba je obnovila svoje certifikate po standardih ISO 9001 in ISO 14001, pridobila status kvalificiranega proizvajalca električne energije in že začela s proizvodnjo električne energije iz bioplina. Z nakupom deleža v družbi Meso Kamnik je bruto dodana vrednost v skupini presegla 2 milijardi tolarjev, stroški dela v dodani vrednosti Farme Ihan d.d. pa predstavljajo spet nekaj več kot 50 odstotkov.

To je za dejavnost zelo dober rezultat, zato lahko tvegamo trditev, da je družba prebrodila prvi udar po vstopu v EU in uspela v svoje poslovanje vpeljati potrebne spremembe. Uprava skupine

Farme Ihan si ves čas prizadeva utrditi svoj položaj na trgu, še povečati svojo konkurenčno sposobnost in postati vodilna družba na področju trženja svežega svinjskega mesa v Sloveniji, obenem pa se ubraniti tuje konkurence. Za svoje lastnike želi v tem burnem času ohraniti vrednost in spet zagotoviti primeren donos na vloženi kapital, obenem pa trajnostno ohranjati svoje finančne in razvojne sposobnosti.

3.1.2 Analiza uspešnosti

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

Uspešnost gospodarjenja lahko izrazimo z več delnimi merami ali kazalci uspešnosti poslovanja. Uspešnost poslovanja ugotavljamo s primerjavo posameznih kazalcev, ki so:

- proizvodnost ali produktivnost dela,
- gospodarnost ali ekonomičnost,
- donosnost ali rentabilnost.

Produktivnost in ekonomičnost sta notranje določeni meri uspešnosti, rentabilnost pa je eksogeno (družbenoekonomsko) določena. Podjetje namreč pri svojem poslovanju vstopa v razmerje z drugimi podjetji in porabniki na trgu in skupaj predstavljajo družbeno gospodarstvo. Temeljni cilj je vedno določen od zunaj s strani porabnikov in ne s strani tistega, katerega uspešnost meri. Iz bilance stanja in izkaza uspeha podjetja (priloga 4) so izračunani kazalniki, ki so največkrat omenjeni v tuji literaturi in so povezani z uspešnostjo poslovanja. Ti kazalniki so (Pearce, Robinson, 1994, str. 197–210): donos na sredstva ali rentabilnost sredstev (Return on Assets ali ROA), donos na lastne vire ali rentabilnost kapitala (Return on Equity ali ROE), naložbeni donos ali donosnost investicij (Return on Investment ali ROI), donos na vloženi kapital (Return on Capital Employed), donos na prihodke iz prodaje (Return on Sales), dobiček na delnico (Earnings per Share) in dividenda na delnico (Dividend per Share).

Tabela 2: Kazalniki uspešnosti Farm Ihan

Kazalnik	Leto 2005	Leto 2004
Stopnja lastniškosti financiranja (kapital/obveznosti do virov sredstev)	54,6 %	59,2 %
Stopnja dolgoročnosti financiranja (kapital + dolg.dolgovi / obveznosti do virov sred.)	75,4 %	76,6 %
Stopnja osnovnosti investiranja (osnovna sredstva / sredstva)	51,5 %	53,6 %
Stopnja dolgoročnosti investiranja (OS+DFN+dolg.posl.terj / sredstva)	61,8 %	59,6 %
Koeficient kapitalske pokritosti OS (kapital / osnovna sredstva)	1,06	1,11
Hitri koeficient (likvidna sredstva / kratkoročne obveznosti)	0,41	0,34
Pospešeni koeficient (likvidna sredstva + kratk.terjatve / kratk.obveznosti)	0,88	0,99
Kratkoročni koeficient (kratkoročna sredstva / kratkoročne obveznosti)	1,60	1,77
Koeficient gospodarnosti poslovanja (poslovni prihodki / poslovni odhodki)	1,01	0,94
Čista dobičkonosnost kapitala (čisti dobiček v posl.letu / povpr.kapital)	0,01	-15,1 %
Dividendnost osnovnega kapitala (vsota dividend za poslovno leto / povprečni osn.kapital)	0,0	0,0

Čista dobičkonosnost kapitala (ROE) v % (čisti dobiček v posl. letu/povpr. kapital)	1,0	-15,1%
Rentabilnost sredstev (ROA) v % (dobiček/sredstva)	4,9	0,0
Donosnost sredstev (ROI) v % (dobiček + amortizacija + sredstva)	8,0	0,0

Vir: Letno poročilo 2005, Farme Ihan d.d.

Poslovni prihodki, doseženi v skupini Farme Ihan, so v letu 2005 znašali 4.021 mio. SIT in so bili za 460 milijonov nižji kot v preteklem letu. Če je bil delež prihodkov, ki so jih Farme realizirale v okviru skupine v letu 2004, zanemarljiv in je znašal manj kot odstotek, pa se je na račun prodaje živih prašičev in trgovskega blaga (meso iz uvoza) v letu 2005 povzpел na dobrih 77%. Izredni prihodki so se v letu 2005 povečali za 27%, glavnino povečanja pa predstavljajo prihodki iz naslova izterjanih, v preteklih letih odpisanih terjatev.

V strukturi **odhodkov** predstavljajo s 54% daleč največji delež stroški materiala in med njimi stroški krme. Ugodnejša cena krme ob malenkost slabši konverziji je odločilno vplivala na boljši poslovni izid družbe v letu 2005 v primerjavi z letom 2004, ko je izrazito visoka cena krme »odnesla« približno 190 mio. SIT. V letu 2005 se je izboljšalo tudi razmerje med povprečno ceno krme in povprečno doseženo prodajno ceno prašiča.

V skupini Farme Ihan se je **dobičkonosnost lastniškega kapitala** zvišala glede na preteklo leto in še naprej počasi raste. Vendar pa je donosnost kapitala potrebno še izboljšati. Enako lahko trdimo za **dobičkonosnost in donosnost sredstev**. Oba kazalca sta glede na preteklo leto, ki je bilo med slabšimi, predvsem zaradi nedoseganja planiranega dobička in prevelikega angažiranja sredstev, višja. Tudi ta dva kazalca še vedno rasteta in prispevata k rentabilnosti lastniškega kapitala podjetja.

Kazalci dobičkonosnosti so zelo pomembni za lastnike in investitorje, ki jih zanima, ali podjetje lahko ustvarja dobiček na dolgi rok in kako velik bo ta dobiček. Vrednost njihovih delnic je v veliki meri odvisna od dobičkonosnosti podjetja in to kažejo kazalci dobičkonosnosti.

3.1.3 Analiza poslovnih funkcij

Prodajna funkcija omogoča pretvarjanje proizvodov v denarna sredstva in s tem zagotavlja nepretrganost celotnega reprodukcijskega procesa. Načini prodaje so v različnih podjetjih znotraj agroživilske panoge zelo sorodni, kar pa ni nenavadno, glede na to, da družbe prodajajo enake proizvode.

Glavni proizvod skupine Farme Ihan so svinjske polovice in svinjski razsek v različnih komercialnih oblikah. V letu 2005 je družba tako že več kot 85% prašičev prodala preko odvisne družbe FI – MPR d.o.o. Leto 2005 je bilo izredno dinamično tako v strukturi celotne prodaje kot tudi v strukturi kupcev. Na račun bistveno povečanega klanja v Šentjurju se je občutno zmanjšal obseg prodaje živih prašičev in tako je skupina prisotna v vseh večjih trgovskih sistemih. Zaradi povečanja prodaje v trgovske sisteme se struktura prodaje po kupcih izredno dinamično spreminja, vendar noben kupec nima večjega prodajnega deleža od 19%, kar zagotavlja skupini izredno hitro prilagoditev na razmere na trgu z dokaj majhnim tržnim rizikom. V primerjavi z letom 2004 so prodali za 22% več svežega svinjskega mesa v vseh oblikah in dosegli za 30% višje prihodke od prodaje. Za uspešno lahko ocenimo tudi notranjo prilagoditev na tržno primerljiv EU trg, tedenski obračun po avstrijski borzi, tedensko prilagoditev cen za prodajo na veliko, povečanje zakola v smislu zmanjševanja proizvodnih stroškov in primerljivost z obmejnimi klavnicami. Največji konkurenti v ponudbi svežega svinjskega mesa še vedno ostajajo nespremenjeni, povečal se je le delež ponudnikov iz Avstrije. Povečala se je tudi finančna nedisciplina in zaradi neplačevanja so v letu 2005 od 15-ih največjih kupcev izgubili 3 kuppe zaradi sodnih izvršb.

V proizvodnji analiziramo zlasti obseg in strukturo, tok proizvodnje in potroške ter učinkovitost proizvodnje. V skupini Farme Ihan je proizvodnja prašičev prilagojena hlevskim kapacitetam proizvodnje pujskov na treh lokacijah farm in pitanju prašičev v lastnih pitališčih in v kooperacijskem pitanju. V letu 2005 so proizvedli 134.728 pitancev v živi teži 14.100 ton in za lastno obnovo osnovne črede prevedli 4.395 plemenskih živali, skupaj 139 tisoč prašičev. Realizirana proizvodnja je za 2% večja kot v letu 2004 in je bila izenačena s planirano. V organizirani kooperaciji je bilo pitanih 49% vseh proizvedenih pitancev, kar je za 5% več kot leta 2004.

Tabela 3: Proizvedeni prašiči v komadih

Proizvod	Realizacija 2005	Realizacija 2004	Realizacija 2003	Indeks 05/04	Indeks 05/03
Pitanci	134.728	131.446	120.060	102	112
Prevedbe	4.395	4.843	4.573	91	96
SKUPAJ	139.123	136.289	124.530	102	112

Vir: Letno poročilo 2005, Farme Ihan d.d.

Večji obseg proizvodnje pitancev je posledica dokončanja I. faze prenove farme v Klinji vasi v specializiran obrat za proizvodnjo pujskov s skladnim povečanjem števila stojišč v storitvenem pitanju.

Analiza zaposlenih se nanaša na osebje, ki je osnovni delovni potencial podjetja, ki neposredno usmerja in izvaja dejavnosti podjetja. V okviru analize poslovanja spremljamo tudi zaposleno osebje, da bi odkrili, kako osebje in spremembe vplivajo na uspešnost poslovanja. Spremljamo predvsem tiste znake, po katerih se zaposleno osebje kot gospodarski potencial ali zmogljivost lahko spreminja in s tem vpliva na uspešnost gospodarjenja. Tako lahko preučujemo število in strukturo zaposlenega osebja, dinamiko osebja in izrabo delovnega časa osebja.

Tabela 4: Število zaposlenih po stopnji izobrazbe od 2001–2005 v matičnem podjetju Farme Ihan

	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	Skupaj
31.12.2001	26	11	3	15	23	3	6	2	89
31.12.2002	21	25	6	26	40	1	9	3	131
31.12.2003	26	15	1	25	36	1	7	2	113
31.12.2004	22	15	2	24	37	0	8	1	110
31.12.2005	22	15	2	27	37	3	9	1	116

Vir: Letno poročilo 2005, Farme Ihan d.d.

Iz tabele je razvidno, da se je število zaposlenih v matičnem podjetju povečalo le za 6 ljudi, tako, da lahko govorimo tudi o stagnaciji števila zaposlenih, kar je posledica velike skrbi za stroške. Izobrazbena struktura se ves čas izboljšuje, saj imajo vsi zaposleni zaključeno vsaj osnovno šolo. Vseeno pa je izobrazbena struktura precej nizka, saj prevladuje izobrazba do pete stopnje. Vendar pa to ni nič nenavadno glede na značaj dejavnosti, kjer v večji meri prevladujejo prašičerejci in vzdrževalci. Fluktuacijo zaposlenih beležijo predvsem zaradi upokojitev in odpovedi delovnih razmerij zaradi osebnih razlogov na eni strani ter nadomeščanja teh delavcev na drugi strani. Vseeno pa je fluktuacija razmeroma nizka, saj je politika skupine, da se delavca, ki je učinkovit, raje prerezporedi v drugo enoto, kot pa odpusti kot tehnološki višek.

Funkcija financiranja je ena izmed temeljnih poslovnih funkcij. Skrbi za pridobivanje sredstev, vračanje prejetih sredstev virom sredstev, planiranje in vlaganje finančnih sredstev, razporejanje finančnih rezultatov na posamezne interesne udeležence in preoblikovanje sredstev.

Obveznosti do virov sredstev so se v letu 2005 povečale za 9% oz. 540 mio. SIT. Med viri sredstev se je najmanj povečal znesek kapitala, ki je v strukturi izgubil skoraj 5 strukturnih točk. Na račun dodatnega zadolževanja se je povečala dolgoročna zadolženost, za dobrih 200 mio. SIT pa so narasli tudi kratkoročni dolgovi. V letu 2005 je bilo doseženo ugodnejše razmerje med koeficienti obračanja obveznosti do dobaviteljev (podaljšani plačilni roki) na eni strani in kupcev na drugi. Družba je svoje obveznosti do dobaviteljev v povprečju poravnava v 47-ih dneh (v letu 2004 v 37-ih dneh), kar je samo za 7 dni hitreje, kot so se obračale terjatve do kupcev.

Vrednost vseh zalog je bila konec leta 1.120 mio. SIT in je bila za 7% višja kot na začetku leta. Najbolj, za četrtno, so se povečale zaloge materiala, ki so tudi v strukturi pridobile 4 strukturne točke. Vrednost nedokončane proizvodnje je manjša za znesek svinjskega mesa – polovic, ki jih je družba konec leta 2004 še imela v svojih zalogah, v bilanci stanja 2005 pa se pojavljajo na odvisni družbi FI – MPR. Med zalogami materiala predstavljajo največji delež tritikali (20,2%), ječmen (19,7%), koruza (15,8%) in pšenica (13,0%).

Konec leta 2005 je bila **vrednost stalnih sredstev** za slabih 13% višja kot na začetku leta. Nominalno so se povečala tako opredmetena osnovna sredstva kot tudi dolgoročne finančne naložbe. V strukturi vseh sredstev so stalna sredstva pridobila dve strukturni točki glede na enako obdobje preteklega leta. Tudi **gibljiva sredstva** so se nominalno povečala in sicer za dobrih 88 mio. SIT.

Absolutno so se najbolj zmanjšale **kratkoročne poslovne terjatve**, povečale pa so se kratkoročne finančne naložbe. Kratkoročne poslovne terjatve so se v letu 2005 zmanjšale za 17,7%. Spremenjen način trženja, ko je bilo več kot štiri petine prašičev prodanih v Šentjur, je bistveno vplival tudi na strukturo poslovnih terjatev. Več kot 85% vseh konec leta odprtih kratkoročnih poslovnih terjatev je vezanih na hčerinsko družbo Farme Ihan – MPR d.o.o.

3.1.4 Ugotovitev prednosti in slabosti

Prednosti poslovanja podjetja predstavljajo notranje sposobnosti, s katerimi podjetje razpolaga v primerjavi s konkurenco. V primeru, da ima podjetje boljše možnosti na določenih področjih v primerjavi s konkurenco, te predstavljajo prednosti oziroma moč podjetja. V obratnem primeru, ko podjetje zasledi deficit v primerjavi s konkurenco na nekaterih področjih, govorimo o slabostih podjetja. V podjetju se večkrat govori samo o njegovih prednostih, manj pa o njegovih slabostih. Toda slabosti so lahko zelo nevarne za uspeh podjetja, zato jih je potrebno poiskati in opredeliti, kako bomo postopali z njimi sedaj in v prihodnje. V nadaljevanju bom povzela ključne prednosti in slabosti družbe Farme Ihan d.d., ki sledijo iz predhodne analize poslovanja podjetja in njegove uspešnosti.

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

- visoka kakovost in varnost izdelkov na vseh strateških poslovnih področjih, saj so le taki za kupce ustrezni in sprejemljivi,
- poslovanje po standardu ISO 9001 in ISO 14001. Povečala se je predvsem preglednost poslovanja, jasnost razmejitev delovnih nalog, pristojnosti in odgovornosti, zmanjšala pa

se je možnost nastanka konfliktnih situacij zaradi tolmačenja ali nerazumevanja zahtev, ustvarile so se osnove za izboljševanje kakovosti,

- tehnološka opremljenost; v zadnjih letih poteka intenzivna rekonstrukcija hlevov za vzrejo prašičev, prenova hlevov poteka tako na matični farmi kot tudi na farmah v Klinji vasi in Pristavi,
- slovenski kupci z boljšo izobrazbo in višjim življenjskim standardom menijo, da so slovenski živilski izdelki boljši od tujih in jim zaupajo,
- finančna struktura kaže na visoko stopnjo samo financiranja, solidno plačilno sposobnost ter ugodno strukturo virov,
- podjetje je največje v panogi na slovenskem trgu,
- visoki tržni delež na domačem trgu zagotavlja primerno ekonomijo obsega,
- v panogi in med kupci na domačem trgu ima podjetje velik ugled, saj posluje že dobrih petdeset let,
- podjetje ima v proizvodnji zaposlen starejši kader, ki ima veliko praktičnih izkušenj, kar je velika prednost, neproizvodni del podjetja pa predstavljata dve generaciji (starejša z izkušnjami in mlajša s strokovnim znanjem), ki se dobro dopolnjujeta,
- povprečna plača zaposlenega je višja od plač v panogi,
- podjetje nudi dijakom, dodiplomskim in podiplomskim študentom pomoč pri izobraževanju ter si tako zagotavlja uspešen kader v prihodnosti,
- za vodilne je značilen profesionalen način vodenja organizacije.

Glavne **slabosti** so:

- ozka diverzifikacija poslovnega programa pomeni za podjetje slabost, saj se zvišuje poslovno tveganje; v kolikor bo manjše zanimanje za blago na račun bolezni oziroma drugih dejavnikov, to lahko resno poslabša likvidnostno stanje in s tem obstoj podjetja,
- visok delež stroškov blaga, materiala in storitev v čistih prihodkih dajejo podjetju izjemno slabe možnosti za razvoj in rast,
- neobstoječa prodaja v tujino,
- poraba svinjskega mesa v Sloveniji zadnja leta stagnira,
- razpršenost proizvodnje povzroča logistične težave,
- plačilni roki velikih kupcev se podaljšujejo,
- slaba plačilna sposobnost kupcev,
- kupci dajejo premalo poudarka na proizvode slovenskega porekla, ki so bolj kakovostni in zdravi ter s tem za potrošnike tudi bolj zanimivi,
- med zaposlenimi je zaznati pomanjkanje delovnega navdušenja, energije, zagnanosti in veselja,
- slabo obvladanje povezanih podjetij,
- slaba motiviranost zaposlenih,
- v primerjavi z evropskimi podjetji v panogi je skupina Farme Ihan izredno majhna.

3.2 Analiza okolja

Ker je podjetje v svojem razvoju, rasti in delovanju vedno povezano z zahtevami in potrebami okolja, je za vsako podjetje osnovnega pomena pravočasno spoznavanje okolja in njegovih

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

3.2.1 Analiza širšega okolja podjetja

Leta 2004 je bilo za slovensko živilskopredelovalno industrijo prelomno v več pogledih, ključni dejavnik pa je bil pristop Slovenije k Evropski uniji ter vključitev industrije v enotni trg. Rezultati poslovanja, ki so vključevali le osem mesecev polnopravnega članstva, so bili zaskrbljujoči. Panoga je poslovno leto zaključila z izkazano neto izgubo v višini 2,2 milijardi SIT, če pa izvzamemo dobiček tobačne industrije, pa neto znesek narase na 4,7 milijarde neto čiste izgube. V primerjavi z leti v drugi polovici devetdesetih, ko je panoga poslovala s stabilnim pozitivnim izidom, je ta sprememba vrednosti kazalnikov dobička zaskrbljujoča. Še bolj zaskrbljujoča pa je konstantna relativna stagnacija produktivnosti, ki ni v tolikšni meri pod vplivom izrednih (računovodskih) dogodkov ter dodane vrednosti.

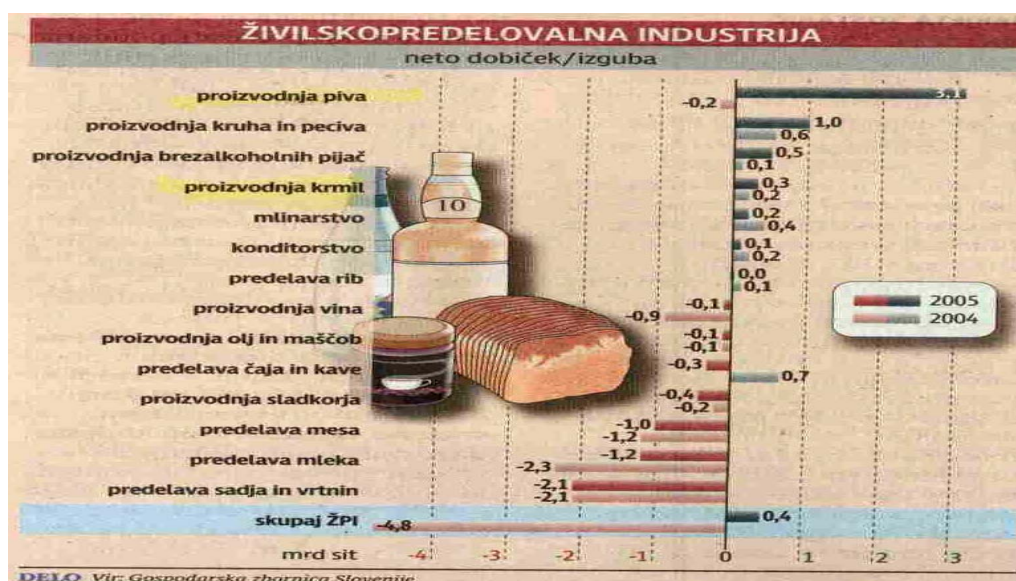
V preteklem letu je slovenska živilska industrija poslovala bolje, čeprav se je pomoč države (proračunsko ukrepanje) zmanjšala za tretjino. Statistika za leto 2005 kaže, da je bil umik države, ki je v lanskem letu živilskopredelovalni industriji zmanjšala obseg proračunskih sredstev na tretjino pomoči iz leta pred tem, to je, iz 27 milijonov evrov na okrog osem milijonov evrov, pričakovano. Pričakovano je bilo tudi, da se bo delež strukturnih sredstev povečeval in nadomestil padec tržnocenovnih ukrepov. Razlog za to je delno v zmanjšanju tržnocenovnih ukrepov v okviru tržnocenovne politike, delno pa tudi, da ŽPI ni bila uspešna pri pridobivanju strukturnih sredstev.

Prihodki v panogi so se pri 422 milijardah tolarjev realno zmanjšali za 6,4 odstotka, v celotni predelovalni industriji pa so se povečali za 3 odstotke. Vse spremembe relativnih kazalnikov uspešnosti poslovanja so žal pogosto posledica spremembe števila zaposlenih, torej gre za neka pasivna izboljšanja, ko podjetje teh kazalnikov ne spreminja aktivno, spreminja pa število zaposlenih. To je kar pogost pojav. Oba kazalnika uspešnosti, produktivnost in dodana vrednost na zaposlenega, sta se zmanjšala, pri obeh za skoraj šest odstotkov. Če upoštevamo, da se je proizvodni sektor pri obeh kazalnikih izboljšal, pomeni, da je razkorak med živilsko industrijo in proizvodno-predelovalno dejavnostjo čedalje večji. Kazalci uspešnosti po dodani vrednosti kažejo rast dodane vrednosti in produktivnosti v predelavi mesa, pa čeprav je bila dejavnost pred vstopom v EU nekoliko zavita v celofan. To sicer ne velja toliko za surovo meso, kjer je bila mesna industrija po carinski zaščiti manj varovana in hitreje izpostavljena liberalizaciji trga.

Kljub vsemu pa mesna predelava kaže ugodne smeri prestrukturiranja in realno izboljšanje produktivnosti. To pozitivno smer lahko pripišemo pozitivnim menedžerskim odločitvam oz. prestrukturiranju, ki dolgoročno vodi v konkurenčnost. Mesnopredelovalna industrija obseg prihodkov od prodaje povečuje in tu je ključna razlika, ki določa tudi preostale kazalnike v uspešnosti poslovanja.

Slika 5 prikazuje stanje živilskopredelovalne industrije v letih 2004 in 2005, razdeljene po dejavnostih.

Slika 5: Živilskopredelovalna industrija – neto dobiček/izguba



Vir: Časnik Delo, 2006.

V letu 2005 je bilo v 426-ih podjetjih živilskopredelovalne industrije zaposlenih 18.315 delavcev, kar je okoli en odstotek več kot v predhodnem letu in pet odstotkov manj kot v letu 2001 (slika 13). Kljub neugodnim ekonomskim razmeram v panogi se je število podjetij ponovno pričelo povečevati, vendar se trend rasti umirja. Tudi pri številu podjetij v panogi je pričakovati začetek procesov konsolidacije panoge, ko bodo podjetja, ki ne bodo sposobna obvladovati konkurenčnih pritiskov, ugašala.

Poslovanje živilskih podjetij v letu 2005, primerjava poslovanja z letom 2004 in 2001 pa je razvidna v sliki 6.

Slika 6: Poslovanje živilskih podjetij v letu 2005

	2005	indeks 2005/2004	indeks 2005/2001
število podjetij	426	100,5	113,0
število zaposlenih	18.315	101,0	95,0
sredstva (mrd sit)	598,3	102,7	107,6
prihodki od prodaje (mrd SIT)	421,8	94,6	89,5
prihodki od izvoza (mrd SIT)	70,7	95,8	79,2
izvozna usmerjenost	16,77 %	101,2	88,5

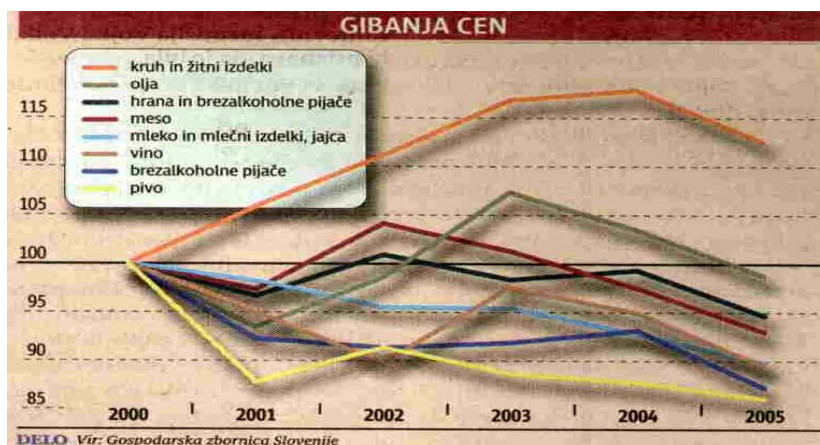
Vir: Časnik Delo, 2006.

Kot je razvidno že iz indeksov obsega proizvodne industrije, je slovenska živilskopredelovalna panoga v recesiji. V letu 2005 so bili prihodki od prodaje 5,4% nižji kot v predhodnem letu, v

primerjavi z letom 2001 pa so prihodki od prodaje realno padli za 10,5%. Razhajanja med trendi prihodkov od prodaje ter obsega industrijske proizvodnje najverjetneje kažejo zmanjševanje povprečne cene ali povečanje zalog, saj se prihodki zmanjšujejo hitreje kot obseg proizvodnje. Proizvodne in maloprodajne cene živil so se realno znižale, kar je predvsem rezultat vstopa v EU in odprtosti trga. Gibanje cen kmetijskih proizvodov pri proizvajalcih pa še nadalje realno upada, saj je za živilskopredelovalno industrijo v Sloveniji značilno tudi, da proizvajalčeve cene ne prikazujejo celotnih razmer. Pomemben dejavnik, ki dodatno učinkuje na ekonomsko okolje v živilski panogi, je trgovinski sektor, vendar se to ne kaže neposredno na stroškovni, temveč na cenovni strani. Izrazita stopnja koncentracije v trgovini z živili omogoča nadvlado v oskrbni verigi ter prenos čedalje večjega deleža transakcijskih in distribucijskih stroškov na dobavitelje, kar pomembno vpliva na uspešnost poslovanja živilskih podjetij.

Gibanje cen kruha in žitnih izdelkov, olja, mesa, mleka in mlečnih izdelkov, jajc, vina, brezalkoholnih pijač in piva od leta 2000 do leta 2005 je predstavljeno v sliki 7.

Slika 7: Gibanje cen

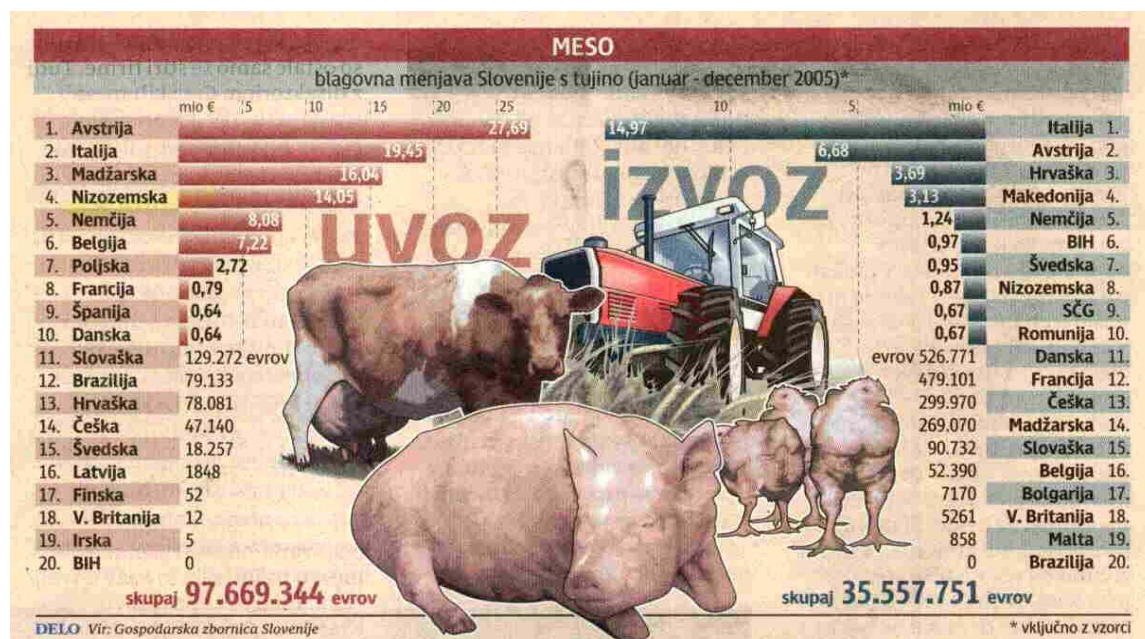


Vir: Časnik Delo, 2006.

Tudi analiza zunanjetrgovinske menjave kaže na slabšanje razmer, saj večina dejavnosti predelanih živil izkazuje negativno bilanco. Pri mesu se povečuje delež prodaje na trge EU, obenem pa se povečujejo tudi nakupi na teh trgih. Kar 82 odstotkov uvoza je iz skupnega trga Evropske unije, okrog 43 odstotkov vseh izvoznih prihodkov pa se ustvari na trgu starih članic (petnajsterica) EU, medtem ko je delež nekdanje Jugoslavije padel pod polovico.

Slika 8 navaja uvozne in izvozne količine mesa oziroma blagovno menjavo blaga Slovenije z ostalimi evropskimi državami v letu 2005.

Slika 8: Blagovna menjava Slovenije s tujino – meso (januar–december 2005)



Vir: Časnik Delo, 2006.

Pri mesu je realna rast izvoza predvsem v sektorju belega mesa. Najbolj se je povečal izvoz na italijanski trg. Pri rdečem mesu pa je opazna stagnacija. K uspešnosti poslovanja podjetij je prispevala višja produktivnost in dodana vrednost, na drugi strani pa se je povečal uvoz predelanih živil in to v vseh kategorijah. Uvoz mesa je bil za tretjino večji in tukaj lahko govorimo o pomembnem deležu uvoza polsurovin. Močno se je povečal uvoz prašičjega in govejega mesa, največji porast pa kažejo mesni proizvodi. Uvoz klobas, na primer, se je povečal kar za sto odstotkov. Izvozni rezultati so realen odraz konkurenčnosti, vendar pa je povečan izvoz polsurovin bolj značilnost manj razvitih držav.

Saldo predelanih živil je prikazan z zunanjetrgovinsko bilanco v sliki 9.

Slika 9: Zunanjetrgovinska bilanca – saldo predelana živila v milijonih evrov



Vir: Časnik Delo, 2006.

Učinke protekcionistične zunanjetrgovinske politike na področju predelanih živil jasno kaže radikalna sprememba intenzivnosti mednarodne menjave. Uvoz se je v letu 2005 povečal za 15%, medtem ko je izvoz porasel le za par odstotkov. Sicer stalno prisoten zunanjetrgovinski primanjkljaj pri trgovini s predelanimi živili se je zmanjšal manj kot v preteklem letu, pokritost uvoza z izvozom pa se je zmanjšala na slabo polovico.

Iz slike 10 lahko razberemo gibanje uvoza in izvoza ter pokritosti uvoza z izvozom predelanih živil od leta 2000 naprej.

Slika 10: Zunanjetrgovinska bilanca – predelana živila



Vir: Časnik Delo, 2006.

Spremembe v poslovanju živilskopredelovalne industrije vključujejo tudi proizvodnjo biogoriv. Ta postajajo zanimiva zlasti za agroživilska podjetja z močno koncentracijo poslovne energije v severozahodni Sloveniji. Tako v podjetjih z večjimi kmetijskimi površinami že preračunavajo, ali se jim bolj splača pridelovati žito za prehrano živali ali pa energetske poljščine. Proizvodnja alternativnih virov energije je zanimiva tudi za predelovalce klavničnih odpadkov in odpadkov iz živalskih farm, zato ker je tovrstna proizvodnja tudi ena od svetlih prioritete Evropske unije in vseh razvitih gospodarstev. Čeprav taka proizvodnja alternativnih virov energije sama zdaj še ni dobičkonosna, pa se v panogi pričakuje podpora pri investiciji v proizvodnjo in tudi pozneje pri prodaji.

Obdobje, ko so se živilci lahko izgovarjali na pristop k EU, se končuje. Panogi pa primanjkuje sofisticiranih aktivnosti, predvsem na področju trženja, kjer se zdi, da dejavnost spi. Zakon o promociji, o katerem se že kar nekaj časa govori in bi ga že davno morali imeti, ne bo rešil živilske industrije. Pomembno je namreč tisto, kar se dogaja znotraj podjetij, kjer je pomembno znanje, izobraževanje. V svetu se stvari hitro dogajajo, tam je mogoče videti, kako so podjetjem trg, tržno dogajanje in odnosi v verigi konstanta in kako največ pozornosti posvečajo kupcem. Proučujejo njihove želje, potrebe, navade in razvijajo nove proizvode. Pri nas pa je glavna skrb in cilj večine managerjev, da rešijo podjetje, če se le da. Podjetja bi morala dajati pobude za razvijanje tehnoloških parkov, država pa bi jim lahko pomagala, saj EU v te namene daje kar precej denarja. Tehnološke platforme je treba začeti razumevati in jih jemati kot absolutno priložnost. Ne bo več direktnih finančnih pomoči podjetjem v industriji. Zdaj so lahko spodbujanja sofisticirana in bodo imela bolj dolgoročne učinke. Ideja o tem, da bi živilska

industrija imela neki inkubator, skupni raziskovalni center, kot to poznajo v svetu (v Kanadi imajo izjemno dobro delujoč sistem, ki se ukvarja samo s svežim mesom), mora priti iz industrije. Evropa daje veliko denarja za ta sektor, vendar ne več tako veliko kot doslej. Iz tega sledi, da bi morali proizvajalci najprej zaznati potrebo, da je potrošnika potrebno prečitati, nato pa pripraviti projekt, za katerega lahko država v EU pridobi denar in tako pomaga tudi živilski industriji.

3.2.2 Analiza panoge po Porterju

Porterjeva analiza je zelo popularen in razširjen prijem analize privlačnosti panoge, ki jo je razvil in ponudil Porter v začetku osemdesetih let (Pučko v Možina et al., 1994, str. 303). Ocena strategije podjetja naj bi bila po Porterju odvisna od dveh osrednjih vprašanj. Prvo je vprašanje privlačnosti panoge, ki zajema tako tekmece kot uporabnike, za katero stoji možnost, da bo dolgoročno ekonomsko uspešna in dejavniki, ki jo določajo. Drugo je relativen konkurenčni položaj podjetja v panogi. Po Porterju je privlačnost panoge in širina dejavnosti znotraj nje odvisna od petih določljivk privlačnosti: od nevarnosti vstopa novih konkurentov v panogo, od pogajalske moči dobaviteljev podjetij na eni strani in kupcev izdelkov oz. storitve panoge na drugi strani, od nevarnosti pojava nadomestkov ter od stopnje konkurenčnega rivalstva v panogi sami. Porter imenuje teh pet določljivk kar pet sil, katerih model je prikazan v sliki 1. Porterjev model določa razsežnost konkurence znotraj panoge, od nje pa je odvisna tudi dobičkonosnost panoge. Vsaka izmed petih sil vpliva na cene, stroške in potrebno investiranje, s tem pa na ekonomsko uspešnost, ki jo panoga dosega.

Tabela 5: Porterjevi dejavniki skupine Farme Ihan

PORTERJEVI DEJAVNIKI, KI DEFINIRAJO PANOGO	SKUPINA FARME IHAN				
	Zelo ne drži – slabo za program	Ne drži	Srednje	Drži	Zelo drži – dobro za program
Pogajalska moč dobaviteljev					
Število dobaviteljev je veliko.		X			
Stroški prehoda na novega dobavitelja so za nas nizki.			X		
Substituti dobaviteljevih proizvodov so hitro na voljo.			X		
Dobavitelji se težko integrirajo naprej – postanejo konkurenti.					X
Predstavljamo velik delež nabave v proizvodnji dobaviteljev.					X
Pogajalska moč kupcev					
Kupci se težko integrirajo nazaj – postanejo konkurenti.		X			

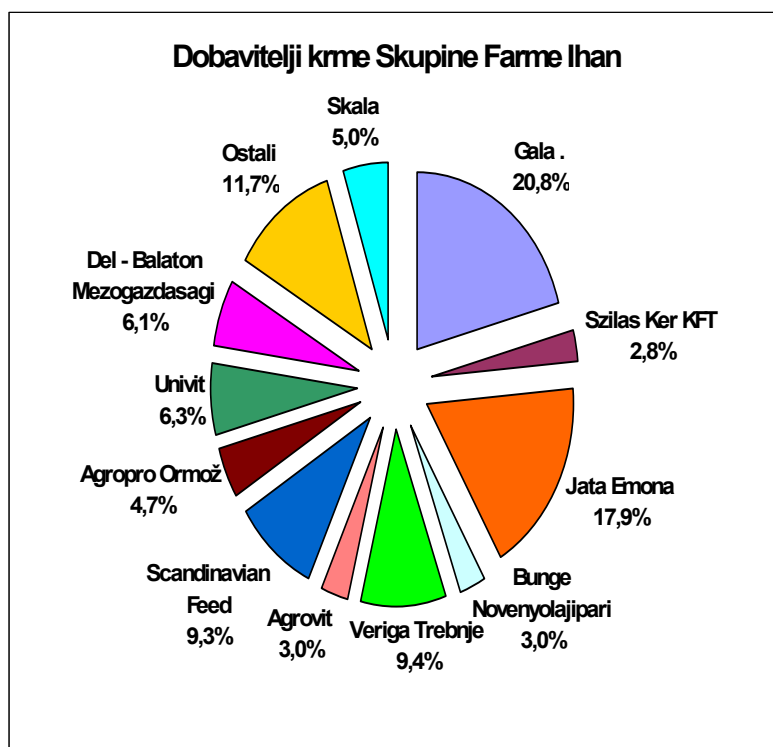
Kupci nimajo veliko alternativnih dobaviteljev za naš proizvod.		X			
Stroški prehoda na novega dobavitelja so za kupca visoki.		X			
Strošek našega proizvoda predstavlja za kupca majhen delež.			X		
Kupci imajo visoke dobičkonosne stopnje.		X			
Naši proizvodi so ključni za kakovost končnega proizvoda kupca.				X	
Nevarnost substitutov					
Obstaja malo neposrednih proizvodov, ki lahko zamenjajo naš proizvod.	X				
Ni verjetno, da potreba, ki jo zadovoljujemo, v prihodnosti izgine.					X
Končni kupci bodo vedno več dohodka vlagali v naše proizvode.			X		
Ovire za vstop novih konkurentov					
Učinek ekonomije obsega je velik.			X		
Značilnost proizvodov v panogi je, da so močno diferencirani.			X		
Za vstop v panogo je potrebnih veliko začetnih investicij.					X
Stroški prehoda na novega dobavitelja so za kupce visoki.		X			
Vzpostavitev distribucijske mreže je ključna in težava.					X
Politika vlade se nagiba k omejevanju vstopa novih konkurentov na trg.		X			
Tekmovalnost v panogi					
V panogi je malo konkurentov.		X			
Stopnja rasti v panogi je visoka.		X			
Delež fiksnih stroškov je nizek.		X			
Ovire za izstop iz panoge so nizke.		X			
Proizvodi niso standardizirani.		X			

Vir: Interni viri skupine Farme Ihan.

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

Največji dobavitelji surovin, namenjenih za prehrano živali v letu 2005, so predstavljeni s sliko 11.

Slika 11: Največji dobavitelji v letu 2005 v % vsega prometa



Dobavitelj	%
Gala d.o.o.	20,82
Jata Emona d.d.	17,94
Ostali	11,66
Veriga Trebnje d.o.o.	9,39
Scandinavian Feed	9,25
Univit d.o.o.	6,33
Del - Balaton Mezogazdasagi	6,11
Skala	5,02
Agropro Ormož d.o.o.	4,74
Agrovit d.o.o.	3,00
Bunge Novenyolajipari	2,95
Szilas Ker KFT	2,79
Skupaj	100,00

Vir: Interni viri skupine Farme Ihan.

Pogajalsko moč dobaviteljev določa:

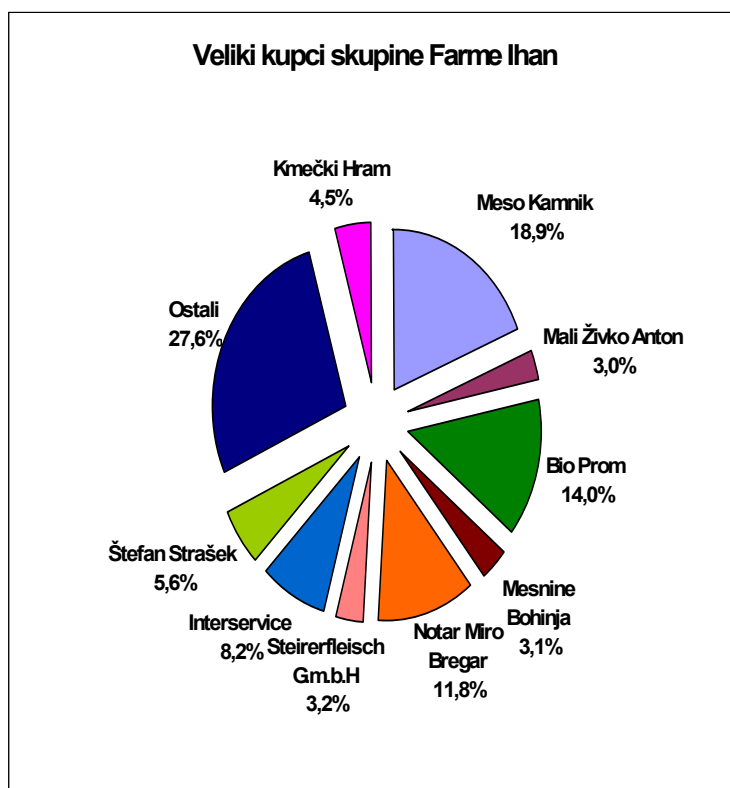
- majhno število ključnih dobaviteljev surovin,
- visoka pogajalska moč dobaviteljev,
- potrebne visoke investicije s strani Farme Ihan,
- velik delež nabave v proizvodnji dobaviteljev,
- partnerske naveze in transparentnost poslovanja znižujejo pogajalsko moč dobaviteljev.

Pogajalsko moč dobaviteljev lahko ocenimo kot srednje močno.

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

Iz slike 12 lahko razberemo največje kupce skupine Farme Ihan v letu 2005 glede na fakturirano realizacijo.

Slika 12: Največji kupci v letu 2005 v % vse fakturirane realizacije



Kupci	%
Ostali	27,56
Meso Kamnik d.d.	18,92
Bio Prom d.o.o.	14,00
Notar Miro Bregar	11,84
Interservice d.o.o.	8,22
Štefan Strašek	5,61
Mesarstvo Kmečki Hram s.p.	4,49
Steirerfleisch G.m.b.H	3,24
Mesnina Bohinja d.d.	3,10
Mali Živko Anton s.p.l	3,02
Skupaj	100,00

Vir: Interni viri skupine Farme Ihan.

Pogajalsko moč kupcev določa:

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

Gledano v celoti je pogajalska moč kupcev močna.

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

Pritiski substitutov:

- ne obstajajo neposredni proizvodi, ki bi lahko zamenjali proizvod skupine,
- ni verjetno, da potreba po mesu v prihodnosti izgine,

- sprememba prehranjevalnih navad potrošnikov lahko vodi do zamenjave proizvoda in zaradi tega do vedno manjšega vlaganja dohodkov v proizvode skupine.

Z vidika razpoložljivih substitutov ocenjujem dejavnost kot privlačno.

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

Tekmovalnost podjetja v panogi - rejci prašičev si močno prizadevajo za delež na močno fregmentiranem, vendar zelo privlačnem evropskem trgu. Evropska unija je eden od največjih trgov na svetu s skupnim številom prebivalcev več kot 450 milijonov v petindvajsetih članicah. Hkrati pa moramo upoštevati hitro razvijajoče se vzhodnoevropske države, ki spadajo v širšo Evropo. Znotraj industrije proizvodnje prašičev obstaja močna konkurenca med petimi glavnimi rejci znotraj slovenskih meja, ki zadovoljujejo le 65% potreb po svinjskem mesu v Sloveniji. Večji notranji trg Evropske unije pomeni več dostopnih gospodinjstev, vendar hkrati tudi večjo konkurenco v Sloveniji, kjer imajo Farme Ihan 40% delež.

Največji domači konkurenti v proizvodnji prašičev so:

- ❖ Skupina Panvita (KG Rakičan),
- ❖ MIP (Farma Podgrad),
- ❖ Perutnina Ptuj.

V prodaji svinjskih polovic pa:

- ❖ Kras d.d.,
- ❖ MIP Nova Gorica d.d.,
- ❖ Skupina Panvita.

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

Dejavniki tekmovalnosti podjetja v panogi:

- tekmovalnost v panogi je velika,
- visoka koncentracija proizvodnih kapacitet pri majhnem številu rejcev,
- globalizacijski procesi z vsemi posledicami,

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

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

3.2.3 Analiza sodelovanja v panogi

Agroživilska industrija, kamor spada tudi reja prašičev, se je že od nekdaj najbolj razvijala na severu Evrope. Države, ki sodijo v sam vrh svetovne proizvodnje po kvaliteti in produktivnosti, tudi v celoti oskrbujejo evropski trg in zahteve po svinjskem mesu. Države z najbolj razvito prašičerejo so Danska, Belgija in Nizozemska in te imajo tudi največji delež pri oskrbovanju ostalih držav. Evropski trg je 106,5-odstotno samooskrben s svinjskim mesom, zato je zelo razvit tudi izvoz. Največ svinjskega mesa, kvalitetnih kosov mesa, se izvozi na Japonsko, manj kvalitetnih delov pa v preostale azijske države, kot so Kitajska, Koreja,... Ruski trg ni ključni cilj evropskega izvoza svinjskega mesa, saj je zaradi nižje cene skoraj v celoti oskrbljen z brazilskimi prašiči. Povprečna poraba svinjskega mesa se v Evropski uniji giblje okrog 43,9 kg na prebivalca in se po večini držav z izjemo Slovenije še povečuje. V letu 2005 naj bi bilo v EU 700.000 ton viškov svinjskega mesa, zato se je tudi v tej panogi pojavil trend vertikalne integracije.

V Sloveniji se potreba po prašičjem mesu giblje okoli 79.000 ton letno. Žal pa je slovenski trg le 65-odstotno samooskrben, zato je potreben uvoz konfekcijskega blaga (stegna, vrat, kare,...) iz že prej omenjenih držav. Povprečna poraba svinjskega mesa se iz leta v leto znižuje in trenutno znaša 39 kg na prebivalca. V primerjavi z evropsko porabo ima panoga realne možnosti povečanja proizvodnje. To pomeni povečevanje števila prašičev na gospodarstvo in zmanjševanje števila gospodarstev, ki redijo prašiče. Kmetijska podjetja v Sloveniji zaposlujejo med 5 in 6 odstotki vse delovne moči v kmetijstvu, obdelujejo med 5 in 6 odstotki kmetijske zemlje v uporabi, ustvarijo približno 15 odstotkov vrednosti kmetijske proizvodnje in okoli 12 odstotkov dodane vrednosti v kmetijskem sektorju. Kmetijska podjetja vrednostno prispevajo skoraj 50% celotnega odkupa kmetijskih proizvodov oziroma 33%, če upoštevamo samo vrednost prometa, namenjenega končni potrošnji.

Stabilna in kakovostno izenačena ponudba kmetijskih podjetij je pomemben element prehranske varnosti Slovenije. Poslovna in druga zakonodaja, ki velja za kmetijska podjetja, se pomembno razlikuje od zakonodaje, ki velja za kmetije. Pomembne so razlike v davčni zakonodaji, zakonodaji, ki ureja socialne dajatve in pravice, ter zemljiški zakonodaji. Posledica različne zakonske ureditve je tudi različna obremenitev z dajatvami različnih poslovnih subjektov v kmetijstvu. Analize posamičnih primerov kažejo, da imajo lahko razlike v sistemih obračuna dajatev zelo različne posledice na obremenjenost proizvodnje, v celoti gledano pa lahko rečemo, da so kmetijska podjetja bolj obremenjena z dajatvami kot kmetije.

Kmetijska podjetja so v konkurenčni prednosti pred kmetijami predvsem zaradi njihove velikosti. Višja je tudi tehnološka raven, kar se odraža v večji intenzivnosti in večjem deležu tehnološko zahtevnejše proizvodnje. Kmetijska podjetja sicer zvišujejo splošno raven

produktivnosti in mednarodne konkurenčnosti slovenskega kmetijstva, je pa kljub temu dosežena raven produktivnosti tudi na kmetijskih podjetjih pomembno nižja od produktivnosti v kmetijsko razvitih evropskih državah.

Ocenjevanje razvojnih možnosti (ocena vodilnih delavcev kmetijskih podjetij):

- kmet. podjetja so v primerjavi s povprečjem kmetijstva v Sloveniji nadpovprečno produktivna in ekonomsko učinkovitejša,
- negotovost pri upravljanju s kmetijskimi zemljišči,
- nizka akumulativnost v primerjavi z drugimi panogami gospodarstva,
- šibka mednarodna konkurenčnost,
- nujno povečati konkurenčnost in akumulativnost.

Razvojne možnosti na področju:

- storitvenih dejavnosti,
- proizvodnji tehnološko zahtevnejših proizvodov,
- vertikalnem in horizontalnem povezovanju,
- pri aktivnostih na področju ekološke pridelave, varovanja okolja, razvoja podeželja, pripravi projektov, širše aktivnosti, povezane s povečevanjem absorpcije EU sredstev,
- pri organizacijskih in drugih aktivnostih povezovanja kmetij in kmetijskih podjetij, kar je lahko tudi razvojna spodbuda kmetijam.

Panoga je v letu 2004 ustvarila za 10,8 milijarde SIT realizacije. 73% realizacije je ustvarilo 5 najpomembnejših podjetij v panogi, ki so danes že preoblikovana s povezovanjem v panogi. Ta podjetja so skupina Farme Ihan, KGR Prašičereja, ki se je preimenovala v Panvito, Draženci so še vedno del Perutnine Ptuj, Podgrad se je pridružil Mesni Industriji Primorske in Stična, ki je v letu 2005 prenehala s poslovanjem. V primerjavi s farmami v Evropski uniji, kjer prevladuje družinska oblika kmetovanja (družinske kmetije), so slovenske farme večje, vendar slabše produktivne, manjša je tudi prireja prašičjega mesa po plemenski svinji. Vendar pa je kvaliteta mesa na primerni ravni in marsikdaj presega kvaliteto konkurence, ki v bitki za stroškovno optimizacijo ubira bližnjice pri kvaliteti. Problematična točka v panogi je tudi trženje, ki je relativno neurejeno, čemur botruje predvsem razdrobljena organiziranost. S selekcijo in z novimi pasmami se na slovenskih farmah trudijo izboljšati prirejo in doseči še večji delež mesa, za izboljšanje trženja pa bodo morali slovenski rejci premostiti svoje želje po samozadostnosti, se pričeti povezovati in skupaj nastopati na tržišču.

Tabela 6: Primerjava v panogi

	Ihan	Nemščak	Draženci	Podgrad	Stična
Čisti prihodki od prodaje	3.755.890	1.777.578	846.422	1.011.030	464.844
Čisti poslovni izidi	13.647	-307.233	-60.545	113.052	-90.976
Bilančna vsota	6.482.394	2.387.347	171.588	2.269.410	930.255
Kapital	4.160.109	403.117	397.671	1.330.148	479.483
Rezervacije	0	6.000	0	408.822	334.147
Obveznosti	2.260.705	1.978.206	764.994	530.440	116.625

Vir: Poteza – Upravljanje vrednosti, Ljubljana, 2004.

Skupina Farme Ihan – je največja v panogi. Skupaj proizvede 40% farmskih prašičev v Sloveniji, vendar pa se na drugi strani ubada s problemom razpršenosti, saj imajo farme na različnih lokacijah, v Ihanu, Kočevju, Krškem, in še bolj razpršeno kooperacijsko rejo, katere pretežni del se nahaja v Prekmurju in na Dolenjskem.

Farma Podgrad, ki je del Mesne Industrije Primorske, je dobičkonosna zaradi minimalnih vlaganj v preteklih letih, vendar pa jo pesti ekološka neustreznost. V bližnji prihodnosti bodo morali investirati v čistilno napravo in posodobitev hlevskih kapacitet, kar pa predstavlja ogromen finančni zalogaj.

Farma Draženci je članica Perutnine Ptuj in je v družbi v podrejenem položaju.

Farma Stična je bila v primerjavi z ostalimi najmanjša. Poleg vseh ostalih problemov so jo pestile tudi težave z okoljsko urejenostjo, ki so nato botrovale k odločitvi lastnika, da preneha z rejo prašičev na tej lokaciji.

KGR Prašičereja, ki je del skupine Panvita, je v preteklih letih beležila visoke izgube. Vendar pa so se fizični kazalniki poslovanja začeli izboljševati. Še vedno ostajajo problematični stroški materiala, produktivnosti in zadolženosti.

Razvoj v smeri večje produktivnosti in večje mednarodne konkurenčnosti je za dolgoročni obstoj kmetijskih podjetij v panogi nujen. Eden od najpomembnejših pogojev za boljše načrtovanje razvoja in naložb je tudi večja gotovost na področju kmetijskih zemljišč.

3.2.4 Ugotovitev priložnosti in nevarnosti

Na osnovi ocene prednosti in slabosti podjetja poskušamo z dodatnim upoštevanjem izdelanih napovedi gospodarskih, konkurenčnih, tehnoloških, političnih in drugih razvojov v širšem in ožjem okolju podjetja oceniti še poslovne možnosti in nevarnosti, ki se lahko pojavijo v

prihodnosti. Priložnosti in nevarnosti podjetja v okolju so povezane z njegovimi prednostmi in slabostmi (Pučko, 1999, str. 141).

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

- podjetje prodaja blago pod novo skupno blagovno znamko »anton – sveže svinjsko meso«, ki omogoča prepoznavnost in lajša izbiro potrošnikom,
- surovine bodo na trgu dostopnejše, saj ne bo ovir na mejah med članicami EU,
- prebivalstvo daje vedno večji pomen zdravi in kvalitetni prehrani slovenskega porekla, kar kaže na trend v prihodnosti, ki ga je treba izkoristiti,
- vse več potrošnikov se zanima, ali je hrana, ki jo jedo, zdrava in predelana na okolju prijazen način; to je za skupino priložnost, ker že sedaj izpolnjujejo vse zakonske predpise EU v zvezi z vzrejo in prehrano,
- povezovanje trgovskih verig z mesnopredelovalno industrijo se stopnjuje; Farme Ihan lahko bolje izkoristijo medsebojne sinergije, ki bi jih morebitni partnerski odnos prinesel,
- direktorska oblika ravnateljstva in funkcionalni tip vodenja omogočata funkcionalno specializacijo in hitro prilagajanje novim razmeram,
- podjetje vzpodbuja izobraževanje kadrov in si prizadeva za ustrezno kvalifikacijsko strukturo zaposlenih.

V prihodnosti pretijo Farmam Ihan iz okolja tudi nevarnosti, ki se jim skupina mora skušati izogniti. Glavne **nevarnosti**, ki podjetju pretijo, so:

- močan cenovni pritisk konkurence z vstopom Slovenije v EU,
- močnejša in številčnejša konkurenca v prihodnosti,
- nepričakovane bolezni, kot so prašičja kuga, parkljevka in slinavka, bi imele hude posledice na možnosti uspešnega poslovanja,
- nadaljnja nespodbudna tečajna politika in nadaljevanje zaostajanja tečaja tolarja za domačo inflacijo,
- strožji varnostni predpisi pri vzreji prašičev in predelavi svinjskega mesa,
- drastično poslabšanje plačilne sposobnosti kupcev, zlasti trgovskih verig, bi vplivalo na slabšo likvidnost podjetja,
- prekinitev poslovanja s trgovskimi verigami oziroma velikimi kupci bi lahko ogrozila poslovanje skupine.

3.3 Analiza PSPN (SWOT)

Na osnovi izvedene analize uspešnosti poslovanja skupine Farme Ihan, preučevanja njenih posameznih poslovnih funkcij, organizacije in okolja podjetja je bilo možno zaznati različne problemske situacije, slabosti, prednosti ter nevarnosti in priložnosti, ki izvirajo iz poslovanja, organizacije in okolja podjetja. Pri opredeljevanju prednosti in slabosti podjetja si moramo odgovoriti na vprašanje, kateri so tisti dejavniki, ki omogočajo podjetju pridobiti oziroma ohraniti prednost v primerjavi z ostalimi konkurenti. Prednosti predstavljajo notranje sposobnosti, s katerimi podjetje razpolaga v primerjavi s konkurenco.

Te prednosti se nanašajo na različna področja, kot so:

- ◆ kadri v podjetju, ki imajo lahko posebna znanja, poslovne kontakte in veliko motivacije za izvedbo planiranih poslov, oziroma prednost predstavlja znanje kadrov, njihove poslovne zveze in njihova pripravljenost, da opravijo ta posel,
- ◆ fizična sredstva podjetja, med katera sodijo zgradbe in oprema za proizvodnjo, laboratoriji, specialna oprema ipd.,
- ◆ organizacijska struktura podjetja, ki se nanaša na neustrezno organiziranost podjetja, potrebno za izvedbo planiranih poslov; podjetja so torej tisti dejavniki, ki zmanjšujejo njegovo konkurenčno sposobnost in možnost za uspešno izvajanje poslov in poslovanja v celoti.

Tabela 7: Zbirna tabela pomembnejših prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti skupine Farme Ihan

PREDNOSTI	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> ◆ dosežena raven kakovosti, ◆ poslovanje po standardu ISO 9001 in ISO 14000, ◆ tehnološka opremljenost, ◆ dobro ime, tradicija, prvovrstni ugled, ◆ ugoden tržni položaj, ◆ podjetje si zagotavlja uspešen kader v prihodnosti s tem, da nudi dijakom, dodiplomskim in podiplomskim študentom pomoč pri izobraževanju, ◆ profesionalni način vodenja organizacije 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ ozka diverzifikacija poslovnega programa zvišuje poslovno tveganje, ◆ odvisnost od strateških surovin, ◆ neobstoječa prodaja v tujino, ◆ poraba svinjskega mesa v Sloveniji stagnira, ◆ motivacija sodelavcev, ◆ kupci dajejo premalo poudarka na proizvode slovenskega porekla, ◆ nepolno izkoriščene kapacitete, ◆ v primerjavi z evropskimi podjetji v panogi je skupina izredno majhna.
PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
<ul style="list-style-type: none"> ◆ novi trgi: Italija, Hrvaška, Avstrija, ◆ povpraševanje po slovenskem mesu se povečuje zunaj meja države, predvsem na območju bivše Jugoslavije, ◆ dostopnejše surovine na trgih EU, ◆ potreba po boljši kakovosti raste, ◆ povezovanje s trgovskimi verigami in mesnopredelovalno industrijo, ◆ dolgoročno obvladovanje tržišča, ◆ zaradi potrebe po energiji možnost izgradnje bioplinske naprave. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ močan cenovni pritisk konkurence z vstopom v EU, ◆ močnejša in številčnejša konkurenca v prihodnosti, ◆ nepričakovane bolezni, kot so prašičja kuga, parkljevka in slinavka, ◆ sprememba zakonodaje EU, ◆ vladna politika, ◆ plačilna nesposobnost kupcev.

Vir: Ocena avtorice, ki izhaja iz izvedene analize in poznavanja podjetja ter razgovorov z vodilnimi, 2005.

Skupen zbir prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti je osnova za lažje in pravilnejše odločanje vodstva podjetja o nadaljnjih poslovnih odločitvah in izdelavi strateškega plana. Vodstvo mora predvideti tak razvoj, ki bo maksimiziral prednosti in priložnosti ter minimiziral slabosti in nevarnosti. Analiza prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti skupine Farme Ihan kaže na potrebno usmeritev oziroma povečanje aktivnosti na področju osveščanja potrošnikov o kvaliteti in poreklu blaga, povečanja tržnih aktivnostih tudi preko domačih meja, plačilne politike in motiviranja zaposlenih.

4 DOLOČITEV VIZIJE IN CILJEV

4.1 Vizija podjetja

Vizija organizacije je opis organizacije kot celote v prihodnosti: njene poslovne dejavnosti, organizacijske kulture, tehnologije itd. Gre za koncept nove in zaželene slike organizacije v prihodnosti, ki je še posebej potrebna in koristna za sporočanje vsem v organizaciji, kaj bistvenega naj bi se v njej spremenilo. Farme Ihan želijo na dolgi rok na domačem trgu okrepiti vodilni položaj med ponudniki prireje in trženja svinjskega mesa. Kakovost in stalnost ponudbe bodo zagotavljali z dolgoročno lastno proizvodnjo. Tudi v prihodnosti želijo ohraniti donosno, uspešno in varno družbo, katere kakovost se dokazuje v motiviranju zaposlenih za delo, v premagovanju konkurence in v zadovoljevanju kupcev. Na kratek rok želijo doseči učinkovito, dinamično in prepoznavno organizacijo. Povečevali bodo učinkovitost procesov in razvijali organizacijo, ki bo zanimiva tako za strateška partnerstva kot za potencialne nove investitorje. Zagotavljati želijo uspešno poslovanje. Še naprej bodo skrbeli za kakovostno usposabljanje in motiviranje zaposlenih za vodenje, trženje in razvoj proizvodnje. Pri razvoju trženja bodo nadaljevali s procesom diverzifikacije, prodiranja v trgovske centre (Mercator, Spar, Tuš), specializirane za kupce izdelkov široke potrošnje, ter manjše zasebne mesnice, specializirane za maloprodajo in maloserijsko proizvodnjo mesnih izdelkov, posredovanje in prodajo posameznim kupcem. Preseči želijo 40% delež v maloprodaji na domačem trgu na področju prodaje blaga zasebnim mesnicam in trgovskim centrom za široko potrošnjo. Z namenom zagotavljanja dolgoročnega uspešnega poslovanja uprava vsako leto analizira stanje in preteklo poslovanje skupine Farme Ihan, stanje okolja, nato pa dinamično prilagaja vizijo in načrte strateškega razvoja skupine.

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

Iz te aktivnosti nastali dokument je osnova za pripravo poslovnega načrta, delovnih programov strateških projektov in ostalih razvojnih aktivnosti. Uprava vizijo in načrte strateškega razvoja skupine Farme Ihan uskladi na eni strani z nadzornim svetom in na drugi strani z direktorji hčerinskih podjetij in z izvršnimi direktorji.

4.2 Določitev glavnih ciljev

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

Za skupino Farme Ihan bi lahko omenili naslednje strateške cilje:

- doseganje primerne uspešnosti poslovanja, opredeljene z donosnostjo, zniževanjem stroškov in rastjo prihodkov,
- nujna tehnološka posodobitev s pospešenim procesom investiranja in hkratnim dezinvestiranjem predimenzioniranih kapacitet glede na povpraševanje trga,
- razvijanje proizvodov z večjo dodano vrednostjo in njihovo trženje v povezavi s strateškimi partnerji,
- iskanje novih donosnejših trgov in tržnih niš,
- zadovoljevanje zahtev in potreb kupcev,
- motiviranje in intenzivno izobraževanje zaposlenih za boljšo kakovost poslovanja na vseh področjih.

Za te strateške cilje sem se odločila predvsem zaradi dejstva, da so ti cilji tisti, ki skoraj v celoti sledijo viziji in poslanstvu podjetja, oziroma odgovarjajo na vprašanja, ki so bila bistvena že pri oblikovanju vizije. Razvoj novih proizvodov z večjo dodano vrednostjo in tehnološka posodobitev s pospešenim procesom investiranja sta eden od temeljev nadaljnjega poslovanja, saj zaradi predrage delovne sile ni realno pričakovati, da bi lahko bila proizvodnja proizvedena z nižjimi stroški, kot je to mogoče v »delovno še cenejših«¹ vzhodnoevropskih državah. Večja prireja in kvalitetnejše meso omogočata tudi prodor na nove trge in zadovoljitev zahtevnejših kupcev. Vse predvidene strateške usmeritve naj bi vodile k najpomembnejšemu osnovnemu cilju poslovanja vsakega podjetja – večji uspešnosti poslovanja podjetja. Pri postavljanju strateških ciljev je zelo pomembno določanje posameznih strateških ciljev. Ciljne vrednosti praviloma določi vodstvo podjetja po usklajevanju z direktorjem in vodjami posameznih področij, kajti na posamezne cilje oziroma kazalce lahko bolj vpliva vodja enega oddelka, na druge pa vodja drugega oddelka. Pri oblikovanju ciljnih vrednosti strateških odločitev so nam v pomoč predvsem podatki o:

- preteklih rezultatih poslovanja podjetja,
- rezultatih in dosežkih panoge in konkurentov,
- teoretičnih raziskavah in raziskavah oziroma mnenju zunanjih svetovalcev.

V nadaljevanju bom poskusila podrobneje obravnavati opredeljene strateške cilje in jim določiti okvirne ciljne vrednosti.

V **prašičereji** bo v naslednjih petih letih verjetno prišlo do nadaljnje koncentracije v panogi, zato si bo skupina trudila obdržati svoj vodilni položaj. Po končani rekonstrukciji farme Klinja vas bo proizvodnja narasla na 160.000 pitancev letno, od katerih jih bodo približno polovico dopitali v

kooperaciji oziroma v lastnih novih kapacitetah za pitanje (Mlaka). Do konca petletnega obdobja je cilj skupine obvladovati ca. 220.000 pitancev, kar bi pomenilo srednjeročni prag za rentabilno klanje. V tehnološkem smislu mora proizvodnja napredovati do te mere, da bodo sposobni prirediti 27 odstavljenecv po svinji na leto, dosežati priraste nad 800 gr/dan, za kg prirasta pa v pitanju porabiti do 2,8 kg krme, farmska konverzija na vseh lokacijah pa mora pasti pod 3 kg. Na področju obvladovanja stroškov krme je potrebno trajnostno zagotavljati zniževanje oziroma optimizacijo cen krme, morda na račun spremembe tehnologije na mokro krmljenje pitancev, kjer bo mogoče uporabiti stranske produkte živilske industrije. Lokacije bodo potrebovale tehnološko-tehnično prenovo (Pristava), ki jo bo potrebno izpeljati na način, da z investicijami ne bodo le obnovili, ampak tudi povečali zmogljivost obstoječih lokacij (npr. proizvodnja tekačev), pitanje pa organizirali drugje. Ekologija se bo reševala z razvozom gnojevke na kmetijske površine, na lokaciji Ihan pa bodo z nadgradnjo čistilne naprave dopolnili enoto za pridobivanje električne energije iz bioplina, ki bi zaradi spodbud EU v naslednjih desetih letih pomenila tudi pomemben vir prihodkov, ki bo po izračunih znatno presegal sedanje stroške te naprave.

Reji prašičev v kooperaciji se ne bo moč odreči. Kooperacija na eni strani pomeni nevarnost zaradi precejšnje disperzije prašičev po Sloveniji, vendar pa je to po drugi strani zaradi vse večje okoljske ozaveščenosti in vpliva javnosti tudi priložnost. S kooperacijo se zmanjšuje posamični negativni vpliv na okolje, družbena sprejemljivost manjših enot je večja, poveča pa se tudi spekter napadenih subjektov, kar zmanjšuje možnosti ekstremnih okoljskih in animalističnih organizacij, ki se bojujejo proti reji živali za meso. Vseeno bo potrebno povečati število pitancev po posamezni kooperacijski enoti, kar se predvideva s postopnim dvigovanjem spodnjega praga na 300 pitancev/enoto. V kooperaciji bo potrebno izboljšati tudi dnevne priraste (800 g), znižati konverzijo (max. 2,9 kg). Na izenačenost teže prašičev in mesnatost pa bo vplival sistem plačevanja, ki je bil s 1. 1. 2005 prevzet od Avstrijcev (AMA – Agrar Markt Austria), ki preveliko razpršenost izrazito destimulativno nagrajuje.

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

Uspešnost govedoreje se ne more meriti skupaj s subvencijami, ki jih družba pridobiva iz EU, saj se kaže trend ukinjanja te pomoči. Zato je cilj, da govedoreja začne poslovati rentabilno, brez te podpore. V ta namen je potrebno zagotoviti takšno tehnološko, tehnično in kadrovske usposobljenost, ki bo zagotavljala ta pogoj. Z vidika zniževanja stroškov bo potrebno optimizirati vzrejo mlade plemenske živine, povečati proizvodnost živali na raven minimalno 25 litrov mleka na krmni dan. Za to je potrebno izboljšati rezultate reprodukcije in zagotoviti povprečno število dni trajanja laktacije črede pod 190 dni. Na področju pridelave krme je potrebno nadaljevati z nabavo zmogljive profesionalne mehanizacije, ki bo omogočila racionalizacijo postopkov spravila krme (zunanje usluge, vzdrževanje, poraba stojnih ur/ha). To ji bo zagotovilo znižanje stroškov in povečanje kvalitete lastne krme, ki je osnovni pogoj za

povečanje proizvodnje. Ob tem morajo izvesti ciklus investicij v obnovo in optimizacijo molzišč, kar je pogoj za znižanje števila zaposlenih in zmanjšanje obremenitev zaradi različnih dodatkov (popoldanski, nočni, nedeljski), ki jih predpisuje KPŽI – Kolektivna pogodba živilske industrije. Cilj je proizvodnja 7,5 mio. litrov mleka s 35-imi zaposlenimi delavci in postopno dvigovanje dobičkonosnosti te proizvodnje brez subvencij.

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

Izbiro in porabo zdravil, stroške veterinarskih strokovnih in tehničnih opravil ter stroške rejskih opravil je potrebno znižati na raven, primerljivo s tujino, obenem pa organiziranost veterinarske službe prilagoditi minimalnim zahtevam zakonodaje in principu optimizacije stroškov. Zato bo VOA Ihan – Veterinarska obratna ambulanta Ihan – v prihodnosti prevzela zdravstveno varstvo tudi v kooperaciji in govedoreji, kjer so še določene rezerve. V njeno delovanje bodo še naprej vključevali znanje in izkušnje tujih strokovnjakov, predvsem iz Danske in Nemčije, ter skrbeli za izobraževanje kadrov v tujini in prenos znanja v naše reje.

Osnovni element **trženja svinjskega mesa** je klanje in razsek mesa v klavnici v Šentjurju (Farme Ihan – MPR). S tem je določena končna kvaliteta, cena, pa tudi prilagodljivost njihove prodaje. V zadnjem letu je bila dosežena potrebna pokritost slovenskega trga s svinjskim mesom, vsekakor pa je prav zdaj primeren čas, da se izberejo pravi koraki nadaljnjega razvoja. Koncentracija MPI – mesnopredelovalne industrije – se je v Sloveniji šele začela. Vsekakor pa bi bilo smotno poiskati primerne partnerja, s katerim bi se dopolnjevali na področju ponudbe govejega (ali katerega drugega) mesa in predelave klavnih ostankov, ki so trenutno cenovno premalo optimalni. Na ta način se bo pocenila logistika, postali bodo celovitejši in s tem težje zamenljiv dobavitelj svežega mesa na domačem trgu. Ker v Slovenijo prodira cenejše meso iz Avstrije, ki je večinoma tudi slabše kvalitete (obdelava kosti), kar znižuje ceno celotni slovenski ponudbi svinjskega mesa, bi lahko iskali izhod na italijanski in hrvaški trg, kamor bi lahko plasirali boljše kose za višjo ceno. Razdrobljenost in zaprtost na domačem trgu utrjuje pogajalski položaj trgovcev, ki bodo tudi v bodoče skušali breme svojega razvoja preložiti po verigi navzdol. Prihod diskontnih verig je to situacijo samo še poslabšal. Šele ti pomenijo dejansko konkurenco našim trgovcem, zato bo v naslednjih nekaj letih povezovanje zelo aktualen proces. Od razmer in spretnosti bo odvisno, kakšno vlogo bo pri tem igrala skupina Farme Ihan.

Farme Ihan – MPR postaja vodilni slovenski ponudnik svežega svinjskega mesa. V prihodnosti bo verjetno potreben premik tudi na področje predpakiranega mesa in drobne konfekcije, za kar

bo potreben primeren obseg in distribucija. Klub izrazitim pritiskom na ceno bo kakovost vseeno pomenila pomemben pogoj za obstoj na trgu, zato bo potrebno najti primerno razmerje med kakovostjo in ceno.

Nabava strateških surovin bo tudi v bodoče igrala pomembno vlogo. Sedanji položaj družbe na nabavnem trgu žit je ugoden, saj se ocenjuje, da imajo možnost za ugodna cenovna razmerja. Seveda pa se razmere spreminjajo in potrebno bo preveriti možnosti alternativnih nabav surovin ali celo gotovih mešanic tako na madžarskem kot tudi na hrvaškem in srbskem trgu. Struktura nabave po vrstah žit se bo dinamično prilagajala cenovnim proporcem in skušala dosežati optimalne cene krmnih mešanic. Situacija v nabavi mora biti pregledna, zato se bodo pred večjimi nakupi pripravile primerjave ponudb in poizkusne izračune krmnih mešanic, po končanih dobavah pa pokalkulacije.

Skupina obvladuje svoje **vplive na okolje** z razvozom gnojevke na površine in lastno čistilno napravo (Ihan). V razvoj te dejavnosti bo vlagala skladno z zakonskimi predpisi in razpoložljivimi tehnološkimi rešitvami (BAT - Best Available Techniques). V letošnjem letu bodo skušali pridobiti status kvalificiranega proizvajalca električne energije in začeli z njenim trženjem. Cilj je proizvesti in oddati v mrežo 15.000 KWh. Iz tega bo mogoče tudi financirati nadaljnji razvoj čiščenja odpadnih voda in skladnost z IPPC – Celovito preprečevanje in nadzor onesnaževanja – do leta 2011.

Ekologija v smislu emisij v vode na ostalih lokacijah ne bo tako problematična, vprašanje emisij v zrak pa se bo omililo z natančnejšo regulacijo ventilacije in preprečevanjem razpada gnojevke v objektih. Zniževanje porabe fosilnih goriv je že v svoji zreli fazi. Možnost zmanjšanja obstaja še s preходом na ogrevanje s toplo vodo in porabo lastnega plina v okviru predvidenih rekonstrukcij objektov.

Govedoreja razpolaga z zadostnimi kmetijskimi površinami. Ekološki problem bo v glavnem rešen z izpolnjevanjem nitratnih direktiv – izgradnjo potrebnih skladiščnih kapacitet.

Klavnica bo ekološko vprašanje reševala v okviru komunalne čistilne naprave Šentjur. Stroški odstranjevanja klavniških odpadkov pa se bodo obvladovali s predelavo na lastni čistilni napravi, ki bo zgrajena za potrebe skupine.

Organizacija družbe še ni povsem prilagojena novim razmeram. Temu področju bo potrebno posvetiti precej pozornosti v naslednjem obdobju. Skupina je zrasla iz enovite družbe, zato se zdaj v njej mešajo ti elementi z elementi koncernske organizacije. Doslej je organizacija centralizirana na področju računovodstva, financ, predvidena je struktura profitnih centrov in stroškovnih mest, da bo mogoče natančno spremljati učinke posameznih enot. Vzpostavljeni so tudi mehanizmi odločanja in vodenja posameznih enot. Izbrane ključne funkcije (računovodstvo, finance, kontroling, kadri, veterina, ekologija) so obdržane na nivoju skupine, medtem ko ostale ostajajo distribuirane po lokacijah. Organizacija pa bo morala v bodoče tesneje slediti spremembam vsebine poslovanja.

Družba je v zadnjih petih letih veliko vlagala v področje izobraževanja. Rezultat tega je, da praktično nimajo delavcev brez osnovnošolske izobrazbe (prašičereja), da so izvedli vrsto ciklusov funkcionalnega izobraževanja (spoštovanje karenc, osemenjevanje, veterinarski pomočniki, vozniki viličarjev, ADR, varstvo pri delu), poleg tega pa so izvedli tudi praktično šestmesečno usposabljanje sedmih zaposlenih na Danskem, s čimer so odločno podprli zasuk v proizvodnih praksah v prašičereji. V bodoče tega področja ne smejo zanemariti, čeprav bo intenziteta manjša.

Družba ima že precej racionalno kadrovsko strukturo. Nekaj racionalizacij je še možnih, vsekakor pa je v prašičereji glavni poudarek nameniti znižanju povprečne starosti zaposlenih, sicer ta lahko v naslednjih letih ogrozi rezultate. V govedoreji bo potrebno zmanjšati število zaposlenih in povečati navzkrižno zamenljivost in funkcionalno usposobljenost kadrov v integriran profil govedorejec, po zgledu v prašičereji. S tem se bo povečala zahtevnost delovnih mest, kar bo narekovalo skrbnejše kadrovanje. Starostna struktura ni ugodna, vendar pa morajo zaposlenim povečati motivacijo s povečanjem odgovornosti in variabilnega dela plač. V MPR (Farme Ihan – MPR) sta starostna in izobrazbena struktura običajni. Število zaposlenih se bo moralo zmanjšati, ali pa bodo morali doseči, da se poveča dodana vrednost na zaposlenega. Vzdrževanje nizke fluktuacije ni osnovni cilj kadrovske politike.

Poslovanje družbe je uspešno, saj ima trden likvidnostni položaj, ki ga zagotavlja s kreditnimi linijami dveh večjih slovenskih bank. To ji sicer omogoča ugodnosti pri nabavi, vendar pa bo potrebno na dobavitelje vseeno prevaliti več bremena. Položaj neto upnika sicer prispeva k ugledu družbe, ne prinaša pa finančnih prednosti. Njihova naloga v prihodnosti bo poiskati cenejše dolgoročne vire financiranja, ki bodo bolj prijazni do cikličnosti panog, ki na nek način sodoživlja usodo prašičereje na svetovnih trgih, ne posluje pa pod enakimi pogoji (financiranje, ekologija, stroški dela, države ipd.). Družba je v letu 2004 poslovala z izgubo, kar pa je bila posledica objektivnih okoliščin. Z vstopom v EU so se seveda zmanjšale oziroma premaknile cenovne amplitude, zato v prihodnosti brez odločnih racionalizacijskih ukrepov ne bo mogoče trajno zagotavljati dobičkov. Racionalizacijske ukrepe izvajajo že več let, vendar pri tem niso bili neuspešni, vsekakor pa proces še ni končan. Po tem, ko so dokončno uredili mesnatost in uspešno dvignili velikost gnezda in delno dnevne priraste, jih zagotovo čakajo še konverzija, izgube in pa stroški krme nasploh. Te nameravajo zniževati tudi z iskanjem alternativnih virov energije in beljakovin. Stroške veterine morajo znižati za polovico, odnos do ekologije pa spremeniti tako, da bo predstavljal poslovno priložnost, ne pa zgolj strošek. Klavnica mora bolje izkoristiti proizvodne kapacitete, optimizirati razsek in logistiko. Stroške uničevanja živalskih odpadkov morajo znižati z uporabo na lastnih obratih (npr. bioplin). Z uveljavitvijo blagovne znamke morajo doseči primerno cenovno razliko glede na ostale. Veliko si obetajo od vzpostavitve učinkovitega kontrolinga, ki bo omogočil preglednost in bolj natančno merjenje rezultatov po zaključenih celotah.

Družba bo **razvojno dejavnost** na področju prašičereje omejila na prenos znanj iz tujih virov, predvsem Danske, od koder so črpali že doslej. Poskrbeti bo potrebno za pravilen izbor, učinkovit prenos in kontrolo rezultatov, na kar se pripravljajo tudi z uvajanjem obnovljenega sistema spremljanja proizvodnje v prašičereji. Enako morajo ponoviti tudi na ostalih področjih

poslovanja. Odprtost navzven, obvladovanje evropskih jezikov in iznajdljivost pri izbiri in prenosu so zagotovo cenejše in učinkovitejše od trmastega vztrajanja pri lastnih »odkritjih«, čeprav s tem ne smejo prezirati vrednosti svojega znanja. Majhnost Slovenije je tudi na tem področju pomemben omejitveni faktor.

Obvladovanje kakovosti in vplivov na okolje bodo nadaljevali z vzdrževanjem standardov ISO 9001 in ISO 14001 v prašičereji, kjer so dosegli pomembne učinke. Klavnica je regulirana s strani države, ima vpeljan sistem HACCP, zato v interesu zniževanja stroškov nima smisla vpeljevati še dodatnih sistemov. Ker menijo, da pomen teh standardov zaradi vsesplošne regulacije, ki ji sledijo države EU, izgublja na pomenu, bodo do nadaljnjega počakali z uvajanjem standarda poslovne odličnosti ali razširjanja obstoječih na nove enote.

Glavni cilj skupine Farme Ihan je, da ostane vodilna slovenska družba na področju priraje in trženja s svinjskim mesom. Za to bo verjetno morala seči tudi preko meja in se ne bo mogla omejevati z okviri, ki jih je poznala do sedaj. Svojim lastnikom mora zagotoviti primeren donos na vloženi kapital, obenem pa trajnostno ohranjati svoje finančne in razvojne sposobnosti. Zato morajo ostati občutljivi za izzive, ki prihajajo in skušati nanje ustrezno odgovoriti s spremembami, povezavami, investicijami.

5 RAZVIJANJE IN IZBIRA STRATEGIJ

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

5.1 Možne strategije

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

- **Ohranjanje ugodnejšega razmerja med ceno in kakovostjo** z zagotavljanjem visoke kakovosti proizvodov in storitev z obvladovanjem kakovosti v vseh procesih ter poslovno odličnostjo. Zmanjševanje stroškov z boljšo organizacijo in razvijanje novih proizvodnih procesov, ki bodo omogočili doseganje večje dodane vrednosti. Predvsem je pomembno

zniževanje stroškov na enoto proizvoda, kjer so rezerve predvsem v boljši organiziranosti samega proizvodnega procesa, ki bi omogočil zmanjšanje potrebnega števila zaposlenih v proizvodnji in boljšo prirejo. Manjše možnosti so v zniževanju stroškov plač, ki so usklajene s kolektivno pogodbo za agroživilsko industrijo, hkrati pa so stalni pritiski s strani sindikatov glede povišanja plač v pogajanjih z vlado Republike Slovenije. Pomembno je ohraniti sedanji položaj razvoja prireje, ki je konkurenčen zahodnoevropskemu in poskušati dvigniti nivo obsega prireje prašičev, kar pomeni tudi večjo dodano vrednost.

- **Povečanje tržnih dejavnosti na perspektivna in relativno nezasedena tržišča**, pri čemer spadajo med perspektivne trge italijanski in avstrijski, kjer je zahteva po kakovostnem svinjskem mesu že prisotna, hkrati pa so to države z visoko vrednostjo bruto družbenega proizvoda na prebivalca in s tem relativno ugodno kupno močjo. Med relativno potencialna tržišča spadajo trgi nekdanje Jugoslavije, predvsem Hrvaška, Srbija in Črna Gora zaradi relativno velikega trga, poznavanja kvalitete slovenskega blaga in načina prireje prašičev, obenem pa tudi zaradi politične ter gospodarske osamitve v preteklosti. Na tem področju je potrebno razmišljati o ustanovitvi hčerinskega podjetja ali odkupu večinskega deleža v mesnopredelovalnem podjetju oziroma kakšnem proizvodnem podjetju, saj poteka trenutno v Srbiji privatizacija družbenega premoženja in je možno preko Akcijskega fonda kupiti do 70% deleža podjetja.
- **Agresivnejši tržni pristop na domačem in tujem trgu**. Na tem področju ima podjetje velike rezerve, saj zaradi aktivnosti optimizacije proizvodnje in zagotovitve temeljev za stabilnost poslovanja v preteklosti, hkrati pa tudi zelo omejenih finančnih sredstev, ni bilo posvečene dovolj pozornosti večjim tržnim aktivnostim. Z agresivnejšim tržnim pristopom bi lahko podjetje še dvignilo obseg prodaje na domačem trgu in se razširilo na tuje, predvsem na italijanski trg in trge nekdanje Jugoslavije.
- **Spodbujanje in omogočanje dodatnega izobraževanja na vseh ravneh** s ciljem doseči višjo kvaliteto poslovanja. Dodatno izobraževanje in napredovanje zaposlenih dviga kvaliteto proizvodov, poslovanja in motivacije zaposlenih za delovanje.

Med celovitimi strategijami je za podjetje v prihodnjih razmerah najbolj primerna strategija konsolidacije, razvoja in uravnotežene rasti.

5.2 Izbira strategij

Ključno za odločitev o izbiri ustrezne **strategije** je predhodno **ocenjevanje in analiziranje razvitih strategij**. Obstaja veliko meril za ocenjevanje strategij. Ne glede na uporabljen prijem pri ocenjevanju je nujno potrebno, da podjetje strategije ocenjuje glede na otipljive (kvantitativne) in neotipljive (kvalitativne) dejavnike.

Ena izmed možnosti za ocenjevanje strategije je model, ki zahteva oceno:

- sinergičnih učinkov strategije,
- stroškov vstopa,
- ekonomskih odnosov,
- tveganost strategije,
- občutljivost,
- fleksibilnost.

Hunger in Wheelen (1993, str. 220) predlagata iskanje odgovorov na vrsto vprašanj, ki naj bi pomagala izbrati pravo strategijo. Nadalje predlagata izdelavo scenarijev za vsako alternativno strategijo. Ti scenariji vključujejo tudi izdelavo pričakovanih bilanc stanja in uspeha ter imajo svojo pesimistično, optimistično in najbolj verjetno varianto. Pri ocenjevanju scenarijev pa na odločitve vpliva še veliko dejavnikov: pripravljenost managementa na tveganje, pritiski okolice (delničarjev, vlade, ekologov, sindikata), kultura podjetja ter želje ključnih managerjev. Strategija, ki je izbrana soglasno, verjetno ni najboljša možna alternativa. Verjetno vodi v povprečnost in samozadostnost. Najboljše strategije velikokrat izzovejo nasprotovanja in celo spore, vendar pa prinašajo velike koristi za podjetje (pravzaprav za njegove lastnike).

Sprejemanju "soglasnih" strategij se lahko izognemo z dvema metodama. Prvič, lahko izberemo enega od sodelujočih, ki mora najti kar največ razlogov proti predlagani strategiji. Njeni zagovorniki morajo seveda najti prepričljive odgovore na njegova neprijetna vprašanja. Koristno je, če je tak "kritik po sili" vsakokrat drug član vodstva podjetja, da ne postane en človek stalni nergač. Druga metoda je dialektični pristop (teza – antiteza). Za vsako strategijo razvijemo dva predloga, ki temeljita na različnih predpostavkah. V debati se nato izkristalizira, kateri predlog je boljši, lahko pa celo pridemo do novega kompromisnega predloga. Okvirni cilji, ki jih posamezne strategije vsebujejo, so osnova za odločitev oziroma izbiro določene strategije podjetja kot najboljše strategije. Dokončno izbrana strategija podjetja dobi potem svojo dodelano obliko v strateškem planu podjetja. Kot taka zajema navadno celoto politik, nalog in drugih prvin, ki so potrebne, če naj bodo planirani cilji in akcije izvedeni.

Farme Ihan bi morale v danem trenutku ubrati strategijo agresivnejšega tržnega pristopa na domačem in tujem trgu. Na tem področju ima skupina še ogromno manevrskega prostora in tudi veliko rezerv. Zaradi optimizacije proizvodnje in stabilnega poslovanja, obenem pa tudi omejenih finančnih sredstev, so bile v preteklosti večje tržne aktivnosti zapostavljene. Danes pa bi lahko skupina z agresivnejšimi tržnimi akcijami povečala obseg prodaje doma in se razširila tudi na sosednje trge. Zanimivi so predvsem italijanski trg in pa trgi nekdanje Jugoslavije.

5.3 Strateški plan

Farme Ihan celovito prenavljajo strateški plan vsake dve leti. Na osnovi veljavnega strateškega plana se pripravijo izhodišča za letni plan. Letni načrt lahko delno odstopa od strateškega plana, saj se načrtuje za krajše obdobje. Poleg tega se letni plani tudi dinamično prilagajajo razmeram med letom. Na ta način ima skupina Farme Ihan vedno en letni načrt, ki temelji na strateškem planu, katerega domet sega vsaj še tri leta v bodočnost, obenem pa njen razvoj ni togo ukalupljen

in lahko upošteva spremembe okoliščin. Strateški cilji se v sklopu uravnoveženega sistema povezanih kazalnikov prevajajo na letne nivoje. Že priprava letnega poslovnega načrta zagotavlja, da se strateški cilji in predpostavke pregledujejo. Na poslovni konferenci v začetku leta in ob polletnem srečanju vodilnih delavcev Farm Ihan se obravnavajo letni dosežki v primerjavi s strateškimi usmeritvami. Ključno orodje, ki si ga je izbrala skupina za spremljanje udejanjanja strategij in sporočanja le-teh na vseh nivojih organizacije, je sistem uravnoveženih kazalnikov. Ti kazalniki so opredeljeni kot strateški cilji vsake organizacijske enote. Več organizacijskih enot ima enake cilje, kar spodbuja enote k sodelovanju. Poleg kazalnikov iz matrike pa posamezna organizacijska enota razvija tudi strategije, s katerimi bo dosegla zastavljene cilje.

Sestavni del strateškega plana so običajno tudi predračuni ali planske tabele, ki so predvsem vrednostni izraz planiranih akcij in njihovih pričakovanih poslovnih rezultatov. Ob tem je treba povedati še to, da imajo predračuni kot sestavni del dolgoročnih strateških planov vrsto pozitivnih lastnosti, ki govorijo za to, da jih je treba upoštevati v teh planih, saj zahtevajo sistematične načine planiranja, spodbujajo uporabo znanstvene metodologije in pri predvidevanju strategij silijo k postavljanju jasnih ciljev in k dobri koordinaciji le-teh, povečujejo soudeležbo pri planiranju in pospešujejo pretok planskih informacij v podjetju. Poleg tega dajejo objektivne standarde za ocenjevanje poslovne učinkovitosti in kontrolo uresničevanja planov. Čeprav je za daljše obdobje težko delati takšno kompleksno strukturo planov, samo dolgoročno planiranje ne bo doseglo svojega namena, če podjetje ne bo sposobno z njimi dati grobe celovite ocene svoje poslovne uspešnosti za daljše obdobje. To pomagajo dati ravno predračuni, ki kažejo vrednostno izražene posledice planiranih usmeritev podjetja. Izdelava »grobih« strateških ciljev in planov ter njihova konkretizacija s predračuni ali planskimi tabelami je stalno ponavljajoč se proces. Grobo opredeljenim ciljem sledi fina obdelava s predračunskimi ali planskimi tabelami, njihova detajlna analiza pa vodi v morebitno »popravljanje« grobih ciljev. Ta iterativni proces pa vodi k doseganju najbolj realne in optimalne strategije.

Strateški načrt v Farmah Ihan izdelujejo v skladu s teoretičnimi izhodišči, opisanimi v specialističnem delu. Analizi poslovanja sledi analiza okolja, nato se oblikujejo cilji poslovanja in primerne strategije za doseganje zastavljenih ciljev. Politiko in strategijo definirajo na podlagi prihodnjih potreb in pričakovanj vseh deležnikov. Zbiranje informacij o trgu in tržnih segmentih, v kateri bo organizacija delovala v prihodnosti, se odvija predvsem v procesu razumevanja trga in odjemalcev. Največji vir informacij predstavljajo ljudje iz prodaje in vsi zaposleni v proizvodni skupini. Vse to poteka na delavnicah, kjer sodelujejo vsi managerji ter ostali vodilni delavci.

Zadnji strateški načrt skupine Farme Ihan je bil izdelan leta 2004 za obdobje 2005–2008.

6 SKLEP

Kmetijstvo v Sloveniji in tudi drugod po svetu igra družbeno in gospodarsko pomembno vlogo. Čeprav je v Sloveniji leta 2002 kmetijstvo prispevalo le še 2,7 odstotka BDP, je gospodarski in družbeni pomen kmetijstva neprimerno večji od tistega, ki ga odraža delež te panoge. Mnogo

kmetijskih proizvodov pridelamo doma, vendar pa vseeno beležimo nizko stopnjo samooskrbe pri prašičjem mesu, s čimer se ukvarja obravnavana skupina. Ker največ uvažamo iz Evropske unije, se tako srečujemo z zunanjetrgovinskimi ukrepi, ki so se z vstopom Slovenije v EU spremenili oziroma ukinili, kot se je ukinila carina za uvoz svinjskega mesa. Slovensko kmetijstvo je postopoma že več let pred vstopom v EU prilagajalo cene kmetijskih proizvodov, tako da so se cene že toliko znižale, da so bile pred vstopom primerljive z EU. Nižanje cen se je kompenziralo pri kmetijskih pridelkih z višjimi proračunskimi podporami, za katere je bila zgornja dovoljena meja dokončno določena z zaključkom pristopnih pogajanj. Slabši gospodarski položaj je bil zato pričakovan prav v prašičereji, ki ni vključena v shemo neposrednih plačil. Izboljšal pa se je na primer položaj pridelovalcev koruze, saj so jim po vstopu pripadala višja neposredna plačila kot pred vstopom v EU. Dobro za skupino je, da so dogovorjene kvote in referenčne količine za pridelavo nad ravnijo trenutne slovenske proizvodnje, zato lahko pričakujemo širjenje količine prireje, kar bo ugodno vplivalo na prašičerejo in ostale dejavnosti. Na analizirano skupino je pred vstopom v EU najbolj vplivalo znižanje prodajnih cen prašičev, predvsem zaradi izvoznih vzpodbud Madžarske in Poljske, ki sta se tako hoteli znebiti svojih viškov mesa. Na to dejanje se je z nekaj zamude odzvala Slovenija, tako da so bili ti pritiski na cene odpravljeni. Prašičje meso je v letu 2002 imelo tudi do 15 odstotkov višjo prodajno ceno kot po vstopu v EU, kar je kljub nižjim stroškom povzročalo rejcem večje težave v poslovanju. Kasneje po vstopu v EU je prišlo do stabiliziranja tržišča in s tem tudi cene.

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

Spremembe, ki so se v skupini Farme Ihan začele z nakupom prašičerejskih farm v letu 2002 in nadaljevale z izvajanjem strateških aktivnosti, so skupino pripravljale na poslovanje v razmerah EU. Kmetijsko podjetje je v preteklih letih hitro raslo in kljub cenovni krizi več kot podvojilo skupni prihodek iz leta 2000. Lastniška struktura se ni spremenila, zato pa se je toliko bolj spremenila zunanja podoba družbe in njeni poslovni potenciali. Iz proizvajalca živih prašičev se je v letu 2003 prelevila v ponudnika svinjine, ki se je usposobil za trženje svinjske konfekcije. Preko podjetja Farme Ihan – MPR d.o.o. pa je postala večinski lastnik lokacije klavno-predelovalnega obrata v Šentjurju. Zaradi nevarnosti, ki je pretila matičnemu podjetju, in sicer da bi odprodaja Govedoreje v Kočevju, najemnika 1.998 ha kmetijskih zemljišč, ki je bila v lasti MDK d.d., ogrozila možnost trošenja gnojevke po kmetijskih površinah, so v letu 2003 z

odloženim plačilom odkupili tudi Govedorejo in ustanovili družbo GO-KO d.o.o. Kočevje. Leti 2003 in 2004 sta bili finančno slabši, saj je prašičerejo pretresala globoka cenovna kriza, ki se ji družba ni mogla izogniti. Na srečo so se začeli kazati prvi učinki investicije v klavnico, ki so dovoljevali nekoliko ugodnejša cenovna razmerja. Skupina je v letu 2005 poslovala precej bolje. Poslovni rezultat je bil bistveno bolj ugoden, saj so se cene surovin v letu 2005 končno stabilizirale, začeli pa so se kazati tudi drugi rezultati procesa prestrukturiranja, skozi katerega je družba šla v zadnjih letih. Rezultat skupine družb je bil pozitiven, čeprav je bilo znotraj poslovanja posameznih družb še vedno opaziti sledove premajhne izkoriščenosti klavnih kapacitet, pa težave s previsokimi pogini v prašičereji, ki ne omogočajo boljših poslovnih rezultatov.

Po stroškovni plati se skupina zelo dobro kosa z domačo konkurenco, vendar pa jo relativno nizka cenovna raven svinjskega mesa iz tujine nedvomno ogroža. Farme Ihan so praktično ukinile prodajo živih živali in se dosledno preusmerile na prodajo svinjskih polovic in konfekcije, ki jim dajejo večjo fleksibilnost. Rastoča prireja prašičev vse bolj polni klavnico, poleg tega se je povečal delež mesa, prodanega v obliki razseka in neposredna prodaja v trgovske verige, zato je bilo potrebno poiskati možnosti za nove kapitalske povezave. S tem je skupina nadaljevala z aktivnostmi, s katerimi se usposablja za poslovanje v novih razmerah. Pripravili so lastno blagovno znamko za trženje izključno slovenskega svežega svinjskega mesa anton, ki se počasi uveljavlja. Ko bodo dosegli primerno pokritost trga, se bo začelo tudi intenzivnejše oglaševanje.

Ugodni fizični kazalci prašičerejske proizvodnje pa so nekoliko zasenčeni s prevelikimi izgubami živali v pitanju, ki nosijo že zelo velik del realizacije stroškov, zato je tu izguba največja. Dobro se povečuje mesnatost in velikost gnezda, kar družbo uvršča na raven evropskega povprečja. V prašičereji pa so dosegli dolgo pričakovani cilj – 25 odstavljenih pujskov na svinjo na leto, imenovan PF 25. Skupina je obnovila svoje certifikate po standardih ISO 9001 in ISO 14001, pridobila status kvalificiranega proizvajalca električne energije in že začela s proizvodnjo električne energije iz bioplina.

Farme Ihan so smela skupina, ki je svojo dejavnost začela preusmerjati iz čiste prireje prašičev v vertikalno integrirano verigo za proizvodnjo in predelavo svinjskega mesa. Z nakupom večinskega deleža v družbi Meso Kamnik d.d. konec leta 2005 je svojo dejavnost razširila še na področje svežega govejega mesa in mesnih izdelkov. Z nakupom deleža v družbi Meso Kamnik je bruto dodana vrednost v skupini preseгла 2 milijardi tolarjev, stroški dela v dodani vrednosti Farme Ihan d.d. pa predstavljajo spet nekaj več kot 50 odstotkov. To je za dejavnost zelo dober rezultat, zato lahko tvegamo trditev, da je družba prebrodila prvi udar po vstopu v EU in uspela v svoje poslovanje vpeljati potrebne spremembe. Cilj uprave skupine Farme Ihan d.d. je utrditi svoj položaj na trgu, še povečati svojo konkurenčno sposobnost in postati vodilna družba na področju trženja svežega svinjskega in govejega mesa v Sloveniji, obenem pa se ubraniti tuje konkurence. Svojim lastnikom želi ohraniti vrednost in spet zagotoviti primeren donos na vloženi kapital, hkrati pa trajnostno ohranjati svoje finančne in razvojne sposobnosti.

7 LITERATURA

1. Aaker David: Strategic Marketing Management. New York: John Wileys&Sons, 1998.
2. Andrews Kenneth R.: The Concept of Corporate Strategy. Irwin: Homewood, 1987.
3. Ansoff Igor H.: Strategic Managment. London: MacMillan, 1985.
4. Bowman Cliff: Bistvo strateškega managementa. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1994.
5. Below Patric J., Morrissey George L., Acomb Betty L.: The Executive Guide to Strategic Planning. San Francisco: Jossey Bass, 1987.
6. Hammer Richard M.: Strategische Planung Frühaufklärung. München: R. Oldenbourg Verlag, 1992.
7. Hamper Robert J., Baugh Sue L.: Strategic Market Planning. Lincolnwood: NTC Publishing Group, 1995.
8. Hunger David J., Wheelen Thomas L.; Strategic Management. Reading: Addison-Wesley, 1993.
9. Kaplan Robert S., Norton David P.: The Strategy Focused Organization, How Balanced Score Card Companies Thrive in the New Business Environment. Boston: Harvard Business School Press, 2001.
10. Kavčič Bogdan, Dešković Darko: Strategija in uspešnost. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1990.
11. Kotler Philip: Marketing management – trženjsko upravljanje. Ljubljana: Slovenska knjiga 1998.
12. Lipovec Filip: Analiza in planiranje poslovanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1983.
13. Lynch Richard: Corporate Strategy. London: Financial Times - Prentice Hall, 1997.
14. Mayer Jenez; Vizija ustvarjalnega podjetja. Ljubljana: Ikra, 1994.
15. Možina S., et al: Management. Radovljica: Didakta, 1994.
16. McDonald Malcolm: Marketing Plans. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999.
17. Pearce John A., Robinson Richard B. Jr.: Strategic Management: Formulation, Implementation and Control. Irvin: 5th ed. Burr Ridge, 1994.
18. Pogačar Miha, Pulko Nina: Analiza panoge. Ljubljana: Kapital, 2003.
19. Popovič Snežana: Pregled pogajanj za pristop k EU na področju kmetijstva; Pogajalski dokumenti RS za področje kmetijstva: Slovensko kmetijstvo in EU. Ljubljana: MKGP, 1996.
20. Porter Michael, E.: Competitive Strategy; Techniques for Analysing Industries and Competitors. New York: The Free Press, 1980.
21. Porter Michael, E.: Competitive Andvantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: The Free Press, 1985.
22. Porter Michael, E.: On Competition. Boston: Harvard Business School Publishing, 1996.
23. Pučko Danijel: Planiranje v podjetju. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1993.
24. Pučko v Možina: Management. Radovljica: Didakta, 1994.
25. Pučko Danijel: Analiza poslovanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996.
26. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999.
27. Pučko Danijel: Strateški management. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999.
28. Rozman Rudi: Planiranje poslovanja podjetja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993.

29. Rozman Rudi: Kakovostno opravljena analiza kot pogoj za učinkovito odločanje in obratno, Zbornik 3. posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Portorož: ZES, 1997.
30. Rozman Rudi: Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000.
31. Stahl Michael J., Grigsby David W.; Strategic Management for Decision Making. Boston: PWS – Kent, 1992.
32. Stahl Michael J., Grigsby David W.; Strategic Management – Total Quality and Global Competition. Cambridge: Blackwell Publishers Inc., 1997.
33. Thompson Arthur A. Strickland Alonzo J.: Strategic Management: Concepts and Cases. 11th ed. Boston: Irwin/McGraw-Hill, 1999.
34. Treven Sonja: SWOT analiza. Kranj: Organizacija in kadri, 1992.
35. Wheelen Thomas L., Hunger J. David: Strategic Management and Business Policy . 5th ed. Reading: Addison – Wesley Publishing, 1995.

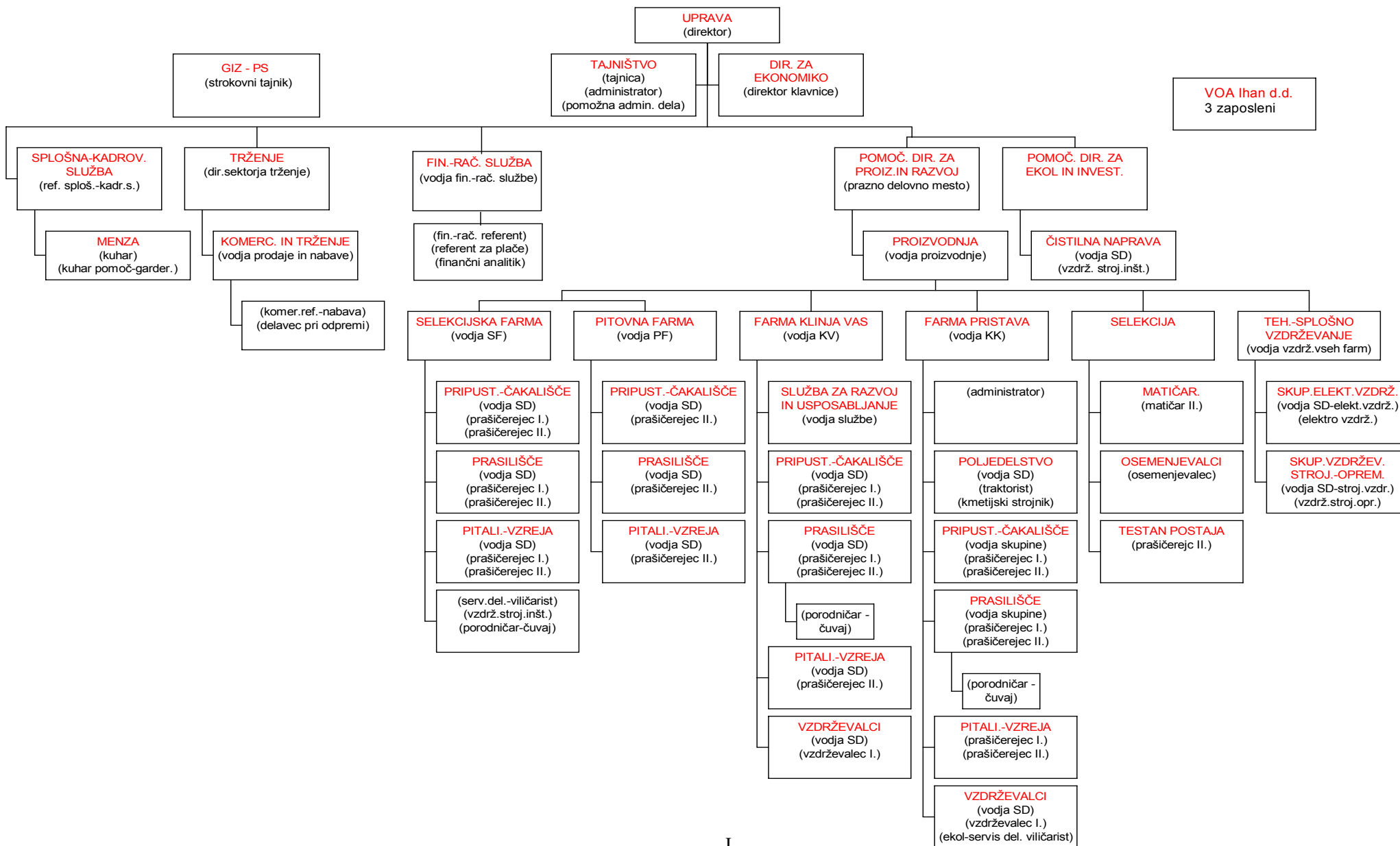
8 VIRI

1. Dokumentacija skupine Farme Ihan. Domžale: Farme Ihan.
2. FT tema: Živilskopredelovalna industrija. Ljubljana; Delo, 31. 7. 2006.
3. GZS – Združenje živilske industrije; 6. strokovno srečanje menedžerjev kmetijskih in živilskih podjetij. Brdo pri Kranju, 21. 6. 2006.
4. Kakšne bodo posledice vstopa v EU za živinorejo? Ljubljana, MKGP.
([URL:http://evropa.gov.si-evropomocnik-question-170-32-](http://evropa.gov.si-evropomocnik-question-170-32-)) 15. 3. 2003.
5. Kuhar Aleš; Ocena stanja v živilskopredelovalni industriji v letu 2004. Ljubljana, 2005.
6. Letno poročilo Farm Ihan d.d. za leto 2003. Domžale: Farme Ihan d.d., 2003.
7. Letno poročilo Farm Ihan d.d. za leto 2004. Domžale: Farme Ihan d.d., 2004.
8. Letno poročilo Farm Ihan d.d. za leto 2005. Domžale: Farme Ihan d.d., 2005.
9. Odprava madžarskih izvoznih subvencij za svinjsko meso. Ljubljana: MKGP.
([URL:http://novicemkgp.amadej.si/index.pl?id](http://novicemkgp.amadej.si/index.pl?id)) 25. 04. 2004.
10. Poslovník kakovosti in ravnanja z okoljem, verzija 5.2. za leto 2005, Domžale: Farme Ihan d.d., 2005.
11. Statut podjetja Farme Ihan, Listina notar Mirko Bregar, SV 664/2003, 7. 11. 2003.
12. Statističen letopis RS 2004. Ljubljana; Zavod RS za statistiko, 2005.

9 PRILOGE

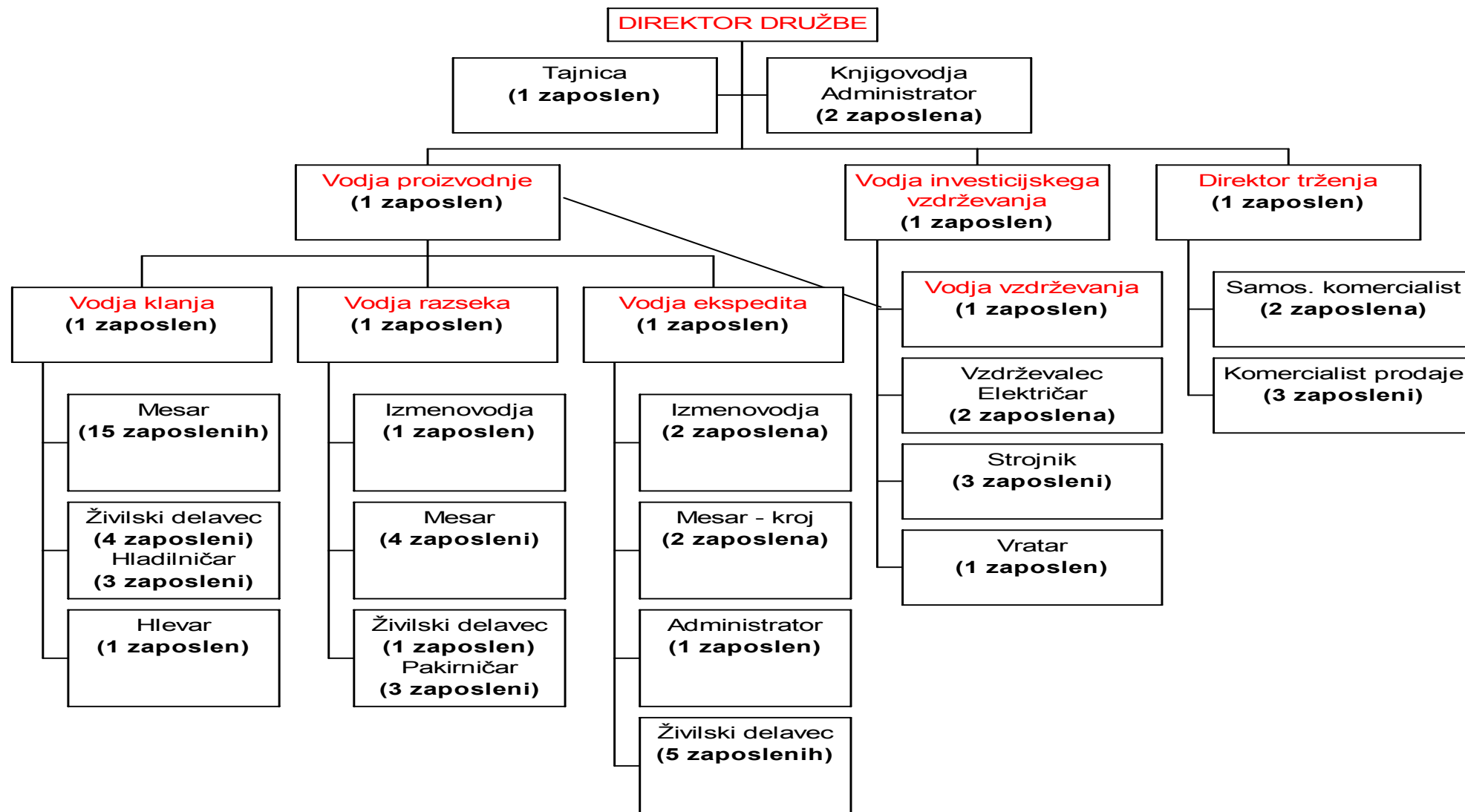
Priloga 1; Organigram Farme Ihan d.d.

Farme Ihan d.d.

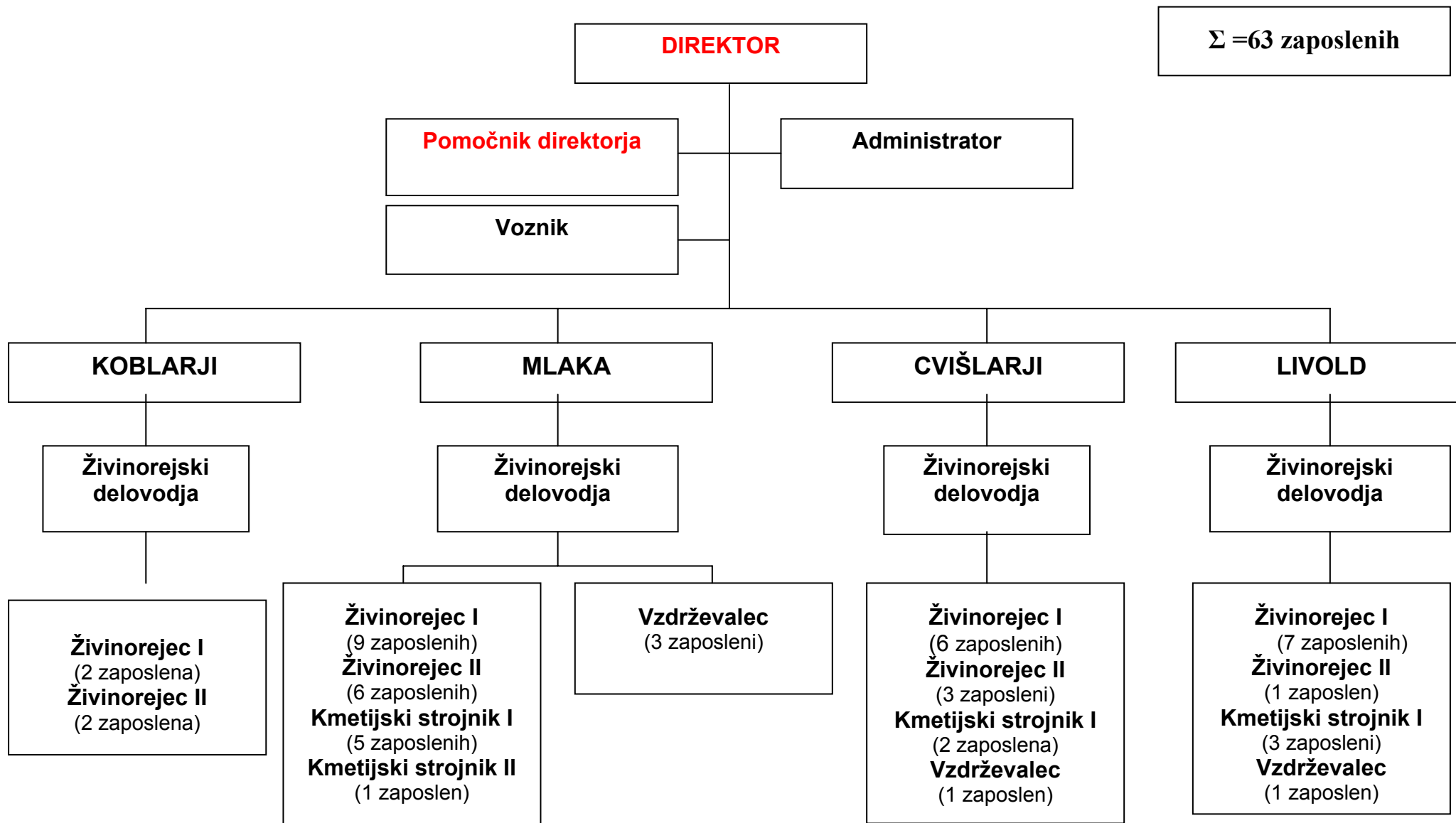


Priloga 2; Organigram Farme Ihan – MPR d.o.o.

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



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



Priloga 4: Bilanca stanja Farme Ihan d.d.

	Postavka	31.12.2005 (v TSIT)	31.12.2004 (v TSIT)
	SREDSTVA	6.521.464	5.981.471
A.	STALNA SREDSTVA	4.031.002	3.579.533
I.	NEOPREDMETENA DOLGOROČNA SREDSTVA	12.393	14.275
1.	Dolgoročno odloženi stroški poslovanja		
2.	Dolgoročno odloženi stroški razvijanja		
3.	Dolgoročne premoženjske pravice	12.393	9.875
4.	Dobro ime		
5.	Predujmi za neopredmetena dolgoročna sredstva		4.400
II.	OPREDMETENA OSNOVNA SREDSTVA	3.361.650	3.203.513
1.	Zemljišča in zgradbe	2.090.150	2.085.853
a)	Zemljišča	477.788	456.712
b)	Zgradbe	1.612.362	1.629.141
2.	Proizvajalne naprave in stroji	814.155	759.549
3.	Druge naprave in oprema	29.474	44.845
4.	Osnovna sredstva, ki se pridobivajo	121.129	40.972
a)	Predujmi za pridobitev opredm. osnovnih sredstev	45.148	29.522
b)	Opredmetena osnovna sredstva v gradnji ali izdelavi	75.981	11.450
5.	Osnovna čreda	306.742	272.294
6.	Večletni nasadi	0	0
III.	DOLGOROČNE FINANČNE NALOŽBE	656.959	361.745
1.	Deleži podjetij v skupini	555.380	174.983
2.	Dolgoročne finančne terjatve do podjetij v skupini razen pridruženih podjetij	99.559	156.451
3.	Deleži v pridruženih podjetjih		
4.	Dolgoročne finančne terjatve do pridruženih podjetij		
5.	Drugi dolgoročni deleži	1.260	29.551
6.	Druge dolgoročne finančne terjatve		
7.	Lastni deleži	760	760
B.	GIBLJIVA SREDSTVA	2.485.315	2.396.957
I.	Zaloge	1.119.859	1.051.271
1.	Material	301.634	240.799
2.	Nedokončana proizvodnja	779.825	795.665
3.	Proizvodi in trgovsko blago	28.381	12.152
4.	Predujmi za zaloge	10.019	2.655
II.	POSLOVNE TERJATVE	726.020	881.866
a)	Dolgoročne poslovne terjatve	45	45
1.	Dolgoročne poslovne terjatve do kupcev (razen dolgoročnih poslovnih terjatev iz IIa2 in IIa3)		

	Postavka	31.12.2005 (v TSIT)	31.12.2004 (v TSIT)
2.	Dolgoročne poslovne terjatve do podjetij v skupini razen pridruženih podjetij		
3.	Dolgoročne poslovne terjatve do pridruženih podjetij		
4.	Dolgoročne poslovne terjatve do drugih	45	45
5.	Dolgoročno nevplačani vpoklicani kapital		
b)	Kratkoročne poslovne terjatve	725.975	881.821
1.	Kratkoročne poslovne terjatve do kupcev (razen kratkoročnih poslovnih terjatev iz Iib2 in Iib3)	8.149	630.534
2.	Kratkoročne poslovne terjatve do podjetij v skupini razen do pridruženih podjetij	652.887	90.868
3.	Kratkoročne poslovne terjatve do pridruženih podjetij		
4.	Kratkoročne poslovne terjatve do drugih	64.939	160.419
5.	Kratkoročno nevplačani vpoklicani kapital		
III.	Kratkoročne finančne naložbe	636.767	455.886
1.	Kratkoročni deleži v podjetjih v skupini razen v pridruženih podjetjih		
2.	Kratkoročni deleži v pridruženih podjetjih		
3.	Lastni deleži		
4.	Kratkoročne finančne naložbe do drugih	636.767	455.886
IV.	DENARNA SREDSTVA	2.669	7.934
C.	AKTIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	5.147	4.981
	OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	6.521.464	5.981.471
A.	KAPITAL	3.561.382	3.543.664
I.	VPOKLICANI KAPITAL	986.502	986.502
1.	Osnovni kapital	986.502	986.502
2.	Nevpoklicani kapital (kot odbitna postavka)		
II.	KAPITALSKE REZERVE		0
III.	REZERVE IZ DOBIČKA	1.013.335	1.013.335
1.	Zakonske rezerve	145.461	145.461
2.	Rezerve za lastne deleže	145.461	145.461
3.	Statutarne rezerve		
4.	Druge rezerve iz dobička	722.413	722.413
IV.	PRENESENI ČISTI DOBIČEK ALI IZGUBA PREJŠNJIH LET	0	0
V.	ČISTI POSLOVNI IZID POSLOVNEGA LETA	28.379	0
VI.	PREVREDNOTOVALNI POPRAVKI KAPITALA	1.533.166	1.543.827
1.	Splošni prevrednotovalni popravek kapitala	1.512.364	1.512.364

	Postavka	31.12.2005 (v TSIT)	31.12.2004 (v TSIT)
2.	Posebni prevrednotovalni popravki kapitala	20.802	31.463
B.	REZERVACIJE	0	0
1.	Rezervacije za pokojnine in podobne obveznosti		
2.	Rezervacije za davčne obveznosti		
3.	Druge rezervacije		
C.	FINANČNE IN POSLOVNE OBVEZNOSTI	2.914.896	2.394.431
a)	Dolgoročne finančne in poslovne obveznosti	1.357.786	1.040.533
1.	Dolgoročne obveznosti na podlagi obveznic (razen obveznosti iz Ca6 in Ca7)		
2.	Dolgoročne finančne obveznosti do bank (razen obveznosti iz Ca6 in Ca7)	1.240.476	916.468
3.	Dolgoročne poslovne obveznosti na podlagi predujmov		
4.	Dolgoročne poslovne obveznosti do dobaviteljev (razen obveznosti iz Ca6 in Ca7)		
5.	Dolgoročne menične obveznosti (razen obveznosti iz Ca6 in Ca7)		
6.	Dolgoročne finančne in poslovne obveznosti (tudi obveznice) do podjetij v skupin razen do pridruženih podjetij		
7.	Dolgoročne finančne in poslovne obveznosti (tudi obveznice) do pridruženih podjetij		
8.	Dolgoročne finančne in poslovne obveznosti do drugih	117.310	124.065
b)	Kratkoročne finančne in poslovne obveznosti	1.557.110	1.353.898
1.	Kratkoročne obveznosti na podlagi obveznic (razen obveznosti iz Cb6 in Cb7)		
2.	Kratkoročne finančne obveznosti do bank (razen obveznosti iz Cb6 in Cb7)	914.452	595.175
3.	Kratkoročne poslovne obveznosti na podlagi predujmov	12.500	12.882
4.	Kratkoročne poslovne obveznosti do dobaviteljev (razen obveznosti iz Cb6 in Cb7)	526.146	577.550
5.	Kratkoročne menične obveznosti (razen obveznosti iz Cb6 in Cb7)		
6.	Kratkoročne finančne in poslovne obveznosti (tudi obveznice) do podjetij v skupini razen do pridruženih podjetij	32.031	112.109
7.	Kratkoročne finančne in poslovne obveznosti (tudi obveznice) do pridruženih podjetij		
8.	Kratkoročne finančne in poslovne obveznosti do drugih	71.981	56.182
Č.	PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	45.186	43.376

Priloga 5: Izkaz uspeha Farme Ihan d.d.

	Postavka	leto 2005 (v TSIT)	leto 2004 (v TSIT)
1.	Čisti prihodki iz prodaje	4.020.622	4.481.471
a)	Prihodki doseženi na domačem trgu	4.020.573	4.480.628
b)	Prihodki doseženi na tujem trgu	49	843
2.	Sprememba vrednosti zalog proizvodov in nedokončane proizvodnje	389	123.131
3.	Usredstveni lastni proizvodi in lastne storitve	250.333	291.632
4.	Drugi poslovni prihodki (s prevrednotovalnimi poslovnimi prihodki)	18.855	48.042
5.	Stroški blaga, materiala in storitev	3.333.026	4.180.434
a)	Nabavna vrednost prodanih blaga in materiala ter stroški porabljenega materiala	2.595.737	2.828.430
b)	Stroški storitev	737.289	1.352.004
6.	Stroški dela	482.487	462.668
a)	Stroški plač	332.448	331.631
b)	Stroški socialnih zavarovanj	65.391	60.359
c)	Drugi stroški dela	84.648	70.678
7.	Odpisi vrednosti	362.419	559.344
a)	Amortizacija in prevredn. posl. odhodki pri neopredm. dolgoročnih sredstvih in opredm. osnovnih sredstvih	350.965	430.164
b)	Prevrednotovalni poslovni odhodki pri obratnih sredstvih	11.454	129.180
8.	Drugi poslovni odhodki	80.777	36.085
9.	Finančni prihodki iz deležev	55.442	52.197
a)	Finančni prihodki iz deležev podjetij v skupini razen v pridruženih podjetjih	53.999	48.786
b)	Finančni prihodki iz deležev v pridruženih podjetjih		
c)	Drugi finančni prihodki iz deležev (s prevrednotovalnimi finančnimi prihodki)	1.443	3.411
10.	Finančni prihodki iz dolgoročnih terjatev	6.272	15.000
a)	Finančni prihodki iz dolgoročnih terjatev do podjetij v skupini razen do pridruženih podjetij	6.272	15.000
b)	Finančni prihodki iz dolgoročnih terjatev do pridruženih podjetij		
c)	Drugi finančni prihodki iz dolgoročnih terjatev (s prevrednotovalnimi finančnimi prihodki)		
11.	Finančni prihodki iz kratkoročnih terjatev	158.237	35.105