

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

POSLOVANJE PODJETJA V KMETIJSKI DEJAVNOSTI V  
OBDOBJU VSTOPA V EVROPSKO UNIJO

Ljubljana, november 2005

MATEJKA MARKOVIČ

## **IZJAVA**

Študentka Matejka Markovič izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Marka Pahorja in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis: \_\_\_\_\_

# KAZALO

UVOD .....	1
<b>1 SLOVENSKO KMETIJSTVO IN EVROPSKA UNIJA .....</b>	<b>2</b>
1.1 STANJE KMETIJSTVA V SLOVENIJI .....	2
1.2 CARINSKA UNIJA IN ZUNANJI EKONOMSKI ODNOSI.....	3
1.3 VPLIV VSTOPA V EU NA SLOVENSKO KMETIJSTVO .....	4
1.4 VPLIV PREVZEMA SKP .....	5
1.5 OCENA POSLEDIC VSTOPA SLOVENIJE V EU ZA PRAŠIČEREJO IN ŽITO ....	7
<b>2 PREDSTAVITEV PODJETJA .....</b>	<b>10</b>
2.1 ZGODOVINA DRUŽBE .....	10
2.2 DEJAVNOST DRUŽBE.....	10
2.3 VIZIJA IN POSLANSTVO PODJETJA.....	11
2.4 ORGANIZACIJA PODJETJA.....	11
<b>3 ANALIZA POSLOVANJA PODJETJA.....</b>	<b>12</b>
3.1 OPREDELITEV ANALIZE POSLOVANJA .....	12
3.2 ANALIZA POSLOVNIH FUNKCIJ .....	13
3.2.1 ANALIZA PROIZVODNJE IN PRODAJE.....	13
3.2.2 ANALIZA ZAPOSLENIH.....	17
3.2.2.1 Število zaposlenih .....	17
3.2.2.2 Izobrazbena struktura zaposlenih.....	18
3.3 ANALIZA POSLOVNIH SREDSTEV .....	19
3.3.1 ANALIZA STALNIH SREDSTEV .....	19
3.3.1.1 Odpisanost osnovnih sredstev .....	20
3.3.2 ANALIZA GIBLJIVIH SREDSTEV .....	20
3.3.2.1 Hitrost obračanja obratnih sredstev.....	21
3.4 ANALIZA POSLOVNEGA USPEHA .....	22
3.4.1 ANALIZA PRIHODKOV .....	23
3.4.2 ANALIZA ODHODKOV .....	24
3.4.2.1 Analiza poslovnega izida .....	25
3.5 ANALIZA POSLOVNE USPEŠNOSTI .....	27
3.5.1 DOBIČKONOSNOST OZ. RENTABILNOST .....	27
3.5.2 PRODUKTIVNOST DELA .....	28
3.5.3 EKONOMIČNOST OZ. GOSPODARNOST .....	28
<b>4 ANALIZA OKOLJA.....</b>	<b>29</b>
4.1 ŠIRŠE OKOLJE .....	29
4.2 OŽJE OZ. PANOŽNO OKOLJE.....	32
<b>5 CELOVITO OCENJEVANJE PODJETJA .....</b>	<b>34</b>
5.1 NIVO PODJETJA KOT CELOTE .....	36
5.2 PROGRAM PRAŠIČEREJA.....	36
5.3 PROGRAM POLJEDELSTVO .....	37
5.4 PROGRAM KRMILA.....	37
5.5 PORTFELJSKA MATRIKA »RAST – TRŽNI DELEŽ«.....	37
<b>6 OBLIKOVANJE CILJEV IN RAZVIJANJE STRATEGIJ .....</b>	<b>38</b>
6.1 RAZVOJNA STRATEGIJA PODJETJA .....	39
6.2 STRATEŠKI CILJI PO DEJAVNOSTIH.....	40
<b>SKLEP.....</b>	<b>41</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>44</b>
<b>VIRI.....</b>	<b>45</b>



## UVOD

Razmere za življenje so danes precej drugačne kot nekoč, ko je bilo pomembno pridelati čim več hrane za ljudi. Človek je vedno kmetoval iz potrebe in ne samo iz sentimentalnosti do živega sveta in druge narave. Kmetovanje je bilo nekdanj ena redkih dejavnosti, ki je zagotavljala preživetje. Prav zato je bila primarna funkcija kmetovanja zagotavljanje hrane za človekovo prehrano s poljedelso pridelavo in živinorejsko prirajo.

Za lažji prodor na trg sta se v slovenskem kmetijstvu v povojnem času izoblikovali dve obliki kmetijske pridelave: družbeno kmetijstvo na velikih gospodarstvih in zasebno kmetijstvo na majhnih kmetijah. Kot prva oblika kmetijske pridelave je z združitvijo kmetijskih okoliških posestev nastalo tudi obravnavano kmetijsko podjetje, ki se v današnjem času srečuje s prilagajanjem Evropski uniji.

V diplomskem delu bom poskušala preko poslovanja podjetja ob priključenju EU podati predloge za strateško usmeritev podjetja. Da bi lažje predvideli, kaj se bo zgodilo v prihodnosti, moramo na eni strani analizirati trenutne situacije delovanja podjetja, na drugi strani pa oceniti razvojno tendenco v okolju. Na tej podlagi je možno napovedati prihodnje poslovanje.

**Predmet** diplomskega dela je proučevanje poslovanja kmetijskega podjetja v letih 2002, 2003 in 2004, torej pred in po vstopu v Evropsko unijo. V analizi poslovanja sem zajela poslovna področja, poslovna sredstva, poslovni uspeh in poslovno uspešnost. Poleg poslovanja sem analizirala tudi okolje podjetja in ocenila prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti podjetja (SWOT analiza).

**Namen** analize je olajšati odločitve oz. podati nove ideje vodstvu podjetja za prihodnje odločanje pri izbiri strategije. Namen je ekonomsko določen in temelji na samih merilih uspešnosti gospodarjenja v družbeno-ekonomskem sistemu, ki se odražajo v maksimizaciji doseganja cilja gospodarjenja in maksimiziranju dosežene uspešnosti poslovanja na dolgi rok. Analiza poslovanja mora uresničiti tiste ukrepe v poslovanju konkretnega podjetja, ki bodo upravljalcem omogočili doseči kar največjo uspešnost poslovanja (Pučko, 1998, str. 4).

V skladu z namenom je moj **cilj** oceniti, kako uspešno je poslovalo podjetje, ter na osnovi ugotovljenih rezultatov oceniti posebnosti podjetja, odkriti vzroke za obstoječe stanje in predlagati spremembe. Podjetje bom torej preučila kot celoto, da bom dobila na vpogled prednosti in slabosti podjetja ter priložnosti in nevarnosti iz okolja, ki predstavljajo pomembno podlago za strateško usmeritev. Ob vsem tem bo imelo pomembno vlogo prilagajanje slovenskega kmetijstva zahtevam EU.

Pri analizi sem uporabila **metodo** razčlenbe podatkov, njihovo primerjanje in analitična odstopanja za obravnavano obdobje. Osnovni vir podatkov za analizo so bilance in letna poročila podjetja.

Za verodostojnost analize je bilo potrebno izločiti vpliv inflacije, kar sem zagotovila tako, da sem podatke inflacionirala z indeksom cen življenjskih potrebščin. Podatke iz bilance stanja sem inflacionirala z indeksom cen življenjskih potrebščin  $2003_{\text{december}}/2002_{\text{december}}$  in  $2004_{\text{december}}/2003_{\text{december}}$ , ker se podatki iz bilance stanja nanašajo na določen dan 31.12. vsakega leta. Podatke iz izkaza poslovnega izida pa sem inflacionirala z indeksom cen življenjskih potrebščin  $2003_{\text{januar-december}}/2002_{\text{januar-december}}$  in  $2004_{\text{januar-december}}/2003_{\text{januar-december}}$ . Po podatkih Statističnega urada RS (2004) so navedeni indeksi znašali:  $I_{\text{dec03/dec02}} = 104,6$ ,  $I_{\text{dec04/dec03}} = 103,2$ ,  $I_{\text{jan-dec03/jan-dec02}} = 105,6$ ,  $I_{\text{jan-dec04/jan-dec03}} = 103,6$ .

Vsekakor popolne analize poslovanja ne moremo opraviti le z računovodskimi podatki. Zato sem zbrala tudi podatke iz kadrovskih, proizvodnih in prodajnih evidenc. Prav tako sem uporabila tudi zunanje podatke, predvsem za analizo okolja in portfeljsko analizo.

Diplomsko delo je sestavljeno iz več sklopov. Začne se z uvodnim delom, nato pa sledi predstavitev slovenskega kmetijstva in morebitne spremembe, ki se nam obetajo po pristopu k Evropski uniji. Po prvem poglavju je predstavljeno veliko kmetijsko podjetje, nato sledi tretje poglavje, ki je namenjeno analizi poslovanja, kamor sem vključila analizo poslovnih funkcij kot analizo proizvodnje, prodaje in zaposlenih, analizo poslovnih sredstev, analizo poslovnega uspeha ter analizo poslovne uspešnosti. Posebej sta podani tudi analiza okolja in celovito ocenjevanje podjetja oz. SWOT analiza. Sledi še oblikovanje strateških ciljev in razvijanje strateških usmeritev. Diplomsko delo je zaključeno s sklepom oz. povzetkom glavnih ugotovitev.

## **1. SLOVENSKO KMETIJSTVO IN EVROPSKA UNIJA**

### **1.1. STANJE KMETIJSTVA V SLOVENIJI**

Kmetijstvo v Sloveniji k bruto družbenemu proizvodu prispeva manj kot tri odstotke in zaposluje manj kot deset odstotkov aktivne delovne sile, vendar ima kot pomemben razvojni, socialni in politični dejavnik podeželja večjo družbeno težo, kot pa kažeta ta podatka (Kezunovič, 2003, str. 40).

Naravne danosti za kmetijstvo so pri nas zelo neugodne, saj po rabi prostora prevladujejo gozdovi, v kmetijskih površinah so na prvem mestu travinje, medtem ko njive zavzemajo samo tretjino kmetijskih zemljišč, ki večinoma ležijo na območjih z omejenimi možnostmi za kmetijsko pridelavo. Posledica tega je manjša proizvodna sposobnost, ožji izbor kultur in s tem manjša prilagodljivost ter dražja pridelava.

V slovenskem kmetijstvu sta se v povojnem obdobju izoblikovali dve obliki kmetijske pridelave: družbeno kmetijstvo na velikih gospodarstvih in zasebno kmetijstvo na majhnih kmetijah. Ob popisu leta 2002 je bilo v Sloveniji 86.336 kmetij z neugodno velikostno strukturo in 131 kmetijskih podjetij, ki so v primerjavi s kmetijskimi obrati v EU nadpovprečno velika. Družinske kmetije imajo v povprečju v uporabi 5,3 hektarja in gospodarijo na več kot 90-ih odstotkih

kmetijskih površin, medtem ko imajo kmetijska podjetja v uporabi v povprečju 288 hektarjev (Kezunovič, 2003, str. 41). Povprečna velikost naših kmetij obsega le četrtno povprečne kmetije v EU; posledica je slabša storilnost in velik delež mešanih kmetij, ki se ukvarjajo tudi z drugimi dejavnostmi. Poleg tega velik razvojni problem predstavljajo tudi zemljiška in posestna razdrobljenost ter neugodna starostna in izobrazbena struktura delovne sile, kjer je več kot polovica gospodarjev na kmetijah starejših od 55 let in imajo končano le osnovno šolo.

Najpomembnejša panoga slovenskega kmetijstva je živinoreja, ki predstavlja več kot dve tretjini vrednosti v strukturi končne kmetijske proizvodnje. Največji delež zavzemata prireja mleka in mesa s kombiniranimi pasmami goveda, nato sledita prašičereja in perutninarstvo. Pridelovanje poljščin je izrazito podrejeno potrebam živinoreje; med poljščinami je najbolj razširjena koruza. Slovenija je neto uvoznik agroživilskih izdelkov, kjer je pokritost uvoza z izvozom 45-odstotna. Nizke stopnje samooskrbe beležimo pri olju, žitih, sladkorju in prašičjem mesu, medtem ko imamo presežke le pri hmelju, perutninskem mesu in pri prireji mleka (Kezunovič, 2003, str. 41).

V nadaljevanju bom predstavila sklepne ugotovitve rezultatov analize stanja do leta 2002 in ocene do leta 2006 (Rednak et al., 2003, str. 34–35):

- Za obdobje do leta 1997 so značilni trend rasti obsega proizvodnje, razmeroma ugodna cenovno-stroškovna razmerja in posledično blag trend rasti dohodkov v kmetijstvu. Vpliv proračunskih podpor na raven dohodkov je bil majhen.
- Potem so se začele razmere slabšati. Na slabšem so bili rast obsega proizvodnje in cenovno-stroškovna razmerja. Postopno se je začel odpirati trg agroživilskih proizvodov, katerega posledice je kmetijska politika blažila s povečevanjem proračunskih podpor. Vendar so dohodki v kmetijstvu kljub temu realno padali.
- Leto 2002 je bilo ugodnejše, saj je po izjemno slabi letini v predhodnem letu sledila porast obsega proizvodnje ob podobnih cenovno-stroškovnih razmerjih in povečanju proračunskih dohodkovnih plačil, kar je omogočilo precejšnje povečanje dohodkov.
- V letu 2003 in 2004 lahko pričakujemo ponovno rahel padec dohodkov, po tem letu pa se bodo po ocenah dohodki v kmetijstvu spet dvignili. To bo rezultat večjih proračunskih dohodkovnih podpor, zlasti v obliki subvencij na proizvodnjo, ki bodo po ocenah v letu 2006 predstavljale več kot polovico factorskega dohodka v kmetijstvu.

## **1.2. CARINSKA UNIJA IN ZUNANJI EKONOMSKI ODNOSI**

Gospodarski prostor s prostim, brezcarinskim pretokom blaga imenujemo carinska unija. Pri uvažanju blaga, ki prihaja iz tretjih držav, se blago lahko prosto giblje po celotnem ozemlju EU, če so bile urejene uvozne formalnosti in v državi članici uvoznici uvedene carine in druge dajatve. Uvedeni sta skupna carinska tarifa in skupna trgovinska politika do tretjih držav, tako da

nobena država članica ne more enostransko odločati ali se pogajati o carinskih zadevah. Z izvajanjem skupnih pravil na zunanjih mejah EU je omogočeno delovanje skupnega trga s prostim pretokom blaga. Carinska unija pripomore k bolj konkurenčnemu položaju, saj odprava carin in količinskih omejitev pomeni vzpodbudo za gospodarstvo. Večji trg deluje tudi bolj stimulatивно in več je tudi gospodarskih priložnosti. Zaradi izpostavljenosti večji konkurenci podjetja proizvajajo izdelke z nižjimi cenami kot pred odpravo carin. Carinska unija z instrumenti zunanjetrgovinske politike zagotavlja tudi zaščito pred uvozom cenениh industrijskih in kmetijskih dobrin (Kezunovič, 2003, str. 120).

Slovenija bo ugodnosti carinske unije deležna takoj po vstopu v EU. Ob nakupu blaga v tretjih državah bodo davki in carine ostali nespremenjeni, do vrednosti 175 evrov pa bomo oproščeni carine. Za nemoteno delovanje notranjega trga je potrebno vzpostaviti učinkovit carinski nadzor vzdolž celotne zunanje meje EU. Slovenija bo tako carinske obveznosti opravljala na meji s sosednjo Hrvaško (Kezunovič, 2003, str. 120).

Z državami članicami EU Slovenija opravi približno dve tretjini trgovinske menjave. Delež izvoza v EU je v letu 2001 znašal 62 odstotkov celotnega izvoza, uvoz blaga pa je znašal 67,7 odstotka. V vmesnem obdobju je Začasni sporazum o trgovini in zadevah v zvezi s trgovino omogočil slovenskim podjetjem brezcarinski izvoz večine industrijskih izdelkov s slovenskim poreklom v EU. Medtem je Slovenija carine za industrijske izdelke s poreklom iz držav EU zniževala postopno vsako leto in jih dokončno odpravila s 1. januarjem 2001. Trgovanje s kmetijskimi, ribiškimi in predelanimi kmetijskimi proizvodi je urejeno drugače. Za uvoz mesa iz EU carina ni ukinjena, temveč velja nižja carinska stopnja v okviru določene kvote. Ko je kvota izčrpana, se blago uvaža po višji carinski stopnji. Kvota se lahko z nadaljnjimi dogovori poveča ali pa se s carino tudi v celoti ukine (Kezunovič, 2003, str. 124).

Z vstopom v EU bo Slovenija postala del notranjega trga EU, zato bodo v trgovanju ukinjene vse preostale carine, ki do takrat še ne bodo odpravljene. Posledično bodo prenehali veljati ukrepi nacionalne trgovinske politike in sporazumi o prosti trgovini, ki jih ima Slovenija sklenjene s tretjimi državami, saj bo država sprejela sporazume, ki jih je s tretjimi državami sklenila EU. Odprava carin pomeni za podjetje večjo konkurenco, za potrošnika pa nižje cene. Razširjeni notranji trg bo slovenskim podjetjem nudil različne priložnosti, hkrati pa se jim bodo z ugodnejšim trgovinskim režimom odprle tudi nove možnosti dostopa na trge tretjih držav (Kezunovič, 2003, str. 125).

### **1.3. VPLIV VSTOPA V EU NA SLOVENSKO KMETIJSTVO**

Slovenskim kmetom bi se zunaj EU godilo precej slabše, saj EU kmetijstvu pripisuje zelo pomembno vlogo. Med drugim v politiko vključuje tudi poseljenost podeželja, kar je za nas posebej pomembno, saj več kot polovica Slovencev živi na podeželju (Hrovatin, 2002, str. 5). Vključitev Slovenije v EU pomeni tudi vključitev v za kmeta zelo prijazen sistem tržno-cenovnih podpor, prinaša pa tudi nekatere priložnosti in nevarnosti (Erjavec Rednak, Volk, 2002, str. 4–5).



Pomemben dejavnik sprememb bo predvsem ukinitve uvoznih dajatev v trgovini z državami nove EU, kjer je bila trgovina med EU in Slovenijo že od sredine leta 2003 na nekaterih področjih precej liberalizirana ali pa je potekala v okviru kvot, zato večjih pretresov ni pričakovati. V trgovini do tretjih držav pa je pričakovati precejšnje znižanje izvoznih podpor in v nekaterih primerih povečanje uvoznih dajatev, kar naj bi dodatno negativno vplivalo na trgovinsko bilanco (Kavčič, 2000, str. 45–56).

Do precejšnjih razlik bo prišlo v položaju posameznih dejavnosti in območij. Velike težave bodo imele dejavnosti, ki so bile pred vstopom zaprte, so nekonkurenčne in niso bile na listi državnih podpor (mlekarstvo in vinarstvo). Pričakuje se izboljšanje na področjih, ki so bila doslej v slabšem položaju (goveje meso, krmno žito, sladkorna pesa), in poslabšanje rezultatov na področju prašičereje in perutninarstva. Pri dejavnostih, kot sta npr. prireja govejega mesa in pridelava koruze, ki sta bili v predpristopnem obdobju v izrazito neenakopravnem gospodarskem položaju, lahko po vstopu pričakujemo celo izboljšanje (Korbar, 2003, str. 5).

Slovensko kmetijstvo ima v primerjavi z EU primerljivo, v nekaterih sektorjih pa tudi višjo raven cen kmetijskih proizvodov. Gibanja cen v prihodnosti ni mogoče predvideti, vendar je verjetno, da bodo zaradi soočenja z večjo konkurenco na skupnem trgu pri večini kmetijskih pridelkov cene padle, in bodo padale še naprej. Realno se lahko pričakuje padec cen za okoli 10 odstotkov. V nekaterih sektorjih naj bi znižanje odkupnih cen pokrili z višjimi neposrednimi plačili (Kavčič, 2003, str. 6). Prve ocene kažejo, da zaradi višjih neposrednih plačil in drugih proračunskih prilivov ter v nekaterih sektorjih zaradi dviga cen do poslabšanja dohodka v kmetijstvu na agregatni ravni ne bo prišlo, vendar vse skupine kmetov ne bodo imele enakih koristi, prav tako tudi ne vse države (Kmetijski dohodki v novinkah bodo po širitvi EU višji, 2004).

#### **1.4. VPLIV PREVZEMA SKP**

EU vodi skupno kmetijsko politiko (SKP), v katero se bo vključila tudi Slovenija in temelji na načelih proste prodaje kmetijskih pridelkov med članicami, dajanju prednosti pridelavi EU, vse bolj pa tudi varovanju okolja in razvoju podeželja.

Nedvomno je, da bomo z vstopom v EU izgubili velik del pristojnosti, a bodo zato slovenski kmetje pridobili enotno in bolj dodelano kmetijsko politiko. Popolna vključenost Slovenije v notranji evropski trg s 450 milijoni prebivalcev pa omogoča slovenskim kmetijskim in živilskim izdelkom dostop do novih trgov. Sicer pa je vpliv obsega sprememb na slovensko kmetijstvo za zdaj izredno težko napovedati, ker ne smemo zanemariti dejstva, da bo SKP v prihodnje deležna številnih sprememb, ki jih narekujejo predvsem trgovinske, porabniške in okoljske potrebe (SKP EU, 2001, str. 1).

Slovenija je v zadnjih letih vodila primerljivo kmetijsko politiko, privedla tudi do nekaterih konkurenčnih prednosti kmetijstva ter toliko spremenila svoje ukrepe in jih prilagodila pričakovanim spremembam po pristopu, da bodo negativni učinki manjši. Kljub temu bo

članstvo prineslo veliko novosti, med katerimi je ena najpomembnejših precejšnje odpiranje domačega trga in s tem povečanje konkurence, na drugi strani pa omejitev pridelave z uvedbo proizvodnih kvot in referenčnih količin (Korbar, 2003a, str. 4). Slovenski kmetje se bodo ob vstopu Slovenije v EU brez dvoma znašli v trdi bitki za preživetje, kjer pa imajo možnosti le, če se bodo usmerili v racionalizacijo proizvodnje, povezovanje in iskanje tržnih niš. Poudariti gre tudi, da je bilo v zadnjem času poznavanje ureditev in dogajanja okoli kmetijske politike med kmeti zelo slabo, čeprav je na voljo dovolj informativnih virov. Zato bo redno spremljanje teh tem za kmete v bodoče neizogibno (Korbar 2003b, str. 5).

Slovensko kmetijstvo se bo soočilo z večjo konkurenco in znižanjem odkupnih cen za večino najpomembnejših kmetijskih proizvodov, kar bo na dohodkovni položaj imelo največji vpliv. Trendi zniževanja cen v prihodnjih letih so napovedani tudi za EU. Znižanje cen bo kompenzirano z dodatnimi proračunskimi podporami, za katere je bila zgornja dovoljena meja dokončno določena z zaključkom pristopnih pogajanj. Na te skupine zunanjih dejavnikov kmetje ne bodo imeli skoraj nikakršnega vpliva. V Sloveniji bo znižanje odkupnih cen poudarjeno tudi zaradi sprostitev trgovine z državami članicami in konkurenčnih pritiskov (Erjavec, Kavčič, 2003, str. 47–48).

Dogovorjene kvote in referenčne količine za pridelavo so nad ravniyo trenutne slovenske proizvodnje, zato lahko pričakujemo širjenje količine pridelave in prireje (EU je tu, 2004, str. 23). Pri tem bodo kmetje s svojimi poslovnimi odločitvami lahko aktivno vplivali na ekonomski rezultat kmetovanja.

Znižanja cen bodo delno, pri nekaterih proizvodih pa v celoti kompenzirana z višjimi neposrednimi plačili. Nove članice EU bodo ob vstopu deležne 25 odstotkov neposrednih plačil, ki se bodo postopno povečevale do ravni 100 odstotkov leta 2013. Slovenija bo manjkajoči del neposrednih plačil doplačevala iz nacionalnega proračuna, saj želi izenačiti konkurenčni položaj slovenskih kmetov s kmetijskimi pridelovalci v sedanjih državah članicah. Dohodek kmetov bo odvisen od dejavnosti, s katero se ukvarjajo, saj v EU niso vse panoge upravičene do enake finančne pomoči. Slabši gospodarski položaj je pričakovati v dejavnostih, ki niso vključene v shemo neposrednih plačil, npr. prašičereja in perutninarstvo, izboljšal pa se bo položaj govedorejcev in pridelovalcev koruze. Dodatnih plačil bodo deležni tisti kmetijski pridelovalci, ki bodo pridelovali hrano v skladu z načeli okolju prijaznega kmetovanja (EU je tu, 2004, str. 23).

Na prihodnji dohodkovni položaj kmetijstva utegne ugodno vplivati tudi dvig podpor za območja z omejenimi dejavniki ter izrazito povečanje sredstev za okoljska plačila. Glede na naravne danosti v Sloveniji bodo oboje v največjem deležu izplačane preko površin s travinjem, ki jih prvenstveno izkoriščamo z rejo govedi in drobnice. S tem ukrepom bodo kmetje na marsikateri kmetiji lahko odločilno vplivali na dosežene rezultate gospodarnosti (Erjavec, Kavčič, 2003, str. 47–48).

Vse obravnavane proračunske podpore so v pomembnem delu le nadomestilo za zniževanje cen ali višje proizvodne stroške. Čeprav lahko po pristopu pričakujemo precej spremenjen ekonomski položaj dejavnosti, se bodo pozitivni in negativni učinki v precejšnji meri izravnali. Pazljivi bomo morali biti pri ocenah posledic, kot je sposobnost slovenske živilsko-predelovalne industrije, da zdrži povečan konkurenčni pritisk na skupnem evropskem trgu in sposobnost državnega proračuna za zagotovitev povečanih proračunskih plačil za kmetijstvo.

V letu 2004 so se začeli tudi pogovori kmetijskih ministrov članic EU o finančni perspektivi za kmetijstvo v obdobju od 2007 do 2013 s katero naj bi EU načrtala skupno proračunsko porabo. EU naj bi skladno s komisijskim predlogom za kmetijstvo namenjala realno manj sredstev kot trenutno, ko je kmetijska politika največja proračunska porabnica (Kmetijski ministri razširjene EU danes o prihodnji porabi za kmetijstvo, 2004). To bi seveda tudi manj prizadelo velike, bolje organizirane kmete v starih članicah EU kot pa naše male kmete, ki se mnogo težje soočajo z večjo konkurenco, dvigovanjem različnih zahtev in nižjimi cenami kmetijskih proizvodov.

## **1.5. OCENA POSLEDIC VSTOPA SLOVENIJE V EU ZA PRAŠIČEREJO IN ŽITO**

### **Meso prašičev**

Skladno s sprejetim sektorskim razvojnim načrtom se je Slovenija v prehodnem obdobju do vstopa v EU postopno prilagodila SKP EU, tako na cenovni kot tudi proračunski ravni. Tako so se morale cene nekaterih kmetijskih pridelkov, ki so na višji ravni kot v EU in kamor spadajo tudi cene prašičev, postopno zniževati. Delno je to posledica že sprejetih trgovinskih obveznosti odpiranja slovenskega trga s kmetijskimi proizvodi, delno pa tudi prilagajanja oz. postopnega prevzemanja tržnih ureditev v okviru SKP EU (Kako so se in se bodo gibale odkupne cene kmetijskih pridelkov in subvencij do leta 2007, 1999).

Prašičereja je tisti kmetijski trg, za katerega lahko trdimo, da je v pretežni meri prepuščen zakonitostim trga. Na ta trg namreč z ukrepi posežejo šele takrat, ko so tržne razmere izredno neugodne (Kaj pomenijo skupne tržne ureditve EU in za katere pridelke veljajo, 2003).

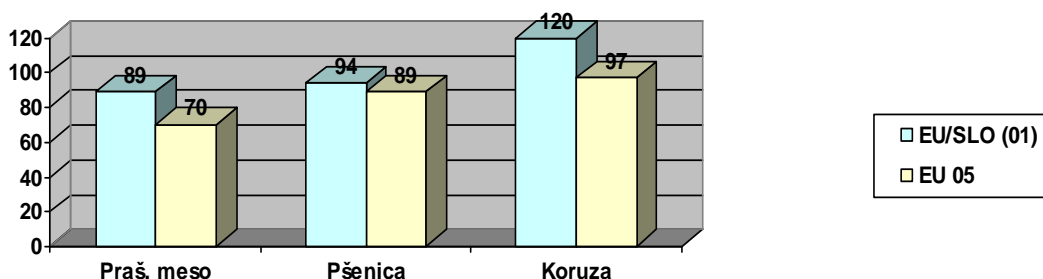
Ker je v Sloveniji obseg prireje krepko zaostajal za povpraševanjem, je bil najpomembnejši mehanizem zunanjetrgovinska zaščita (uvozne dajatve). Ko se je trg s prašiči v EU še bolj odprl, je sledilo zniževanje tako uvoznih dajatev kot tudi izvoznih podpor. Cene prašičev so pri nas v primerjavi z EU precej visoke, prav tako so velike tudi spremembe cen po letih. V primeru liberalizacije skupne kmetijske politike je pričakovati večje spremembe ravni dohodka. Ob zmanjševanju zunanjetrgovinske zaščite in zmanjševanju izvoznih podpor lahko pričakujemo zmanjševanje razlik v cenah med državami in približevanje povprečne ravni cen prašičev svetovnim cenam. S splošno liberalizacijo lahko pričakujemo tudi odpiranje drugih trgov in s tem tudi padec cen žit in stroškov krme, kar vodi tudi do zmanjšanja stroškov reje. Vendar nižja raven cen kljub nižjim stroškom povzroči rejcem velik padec dohodkov (Cunder et. al., 1997, str. 230–232).

Praščereja ima pri nas v primerjavi s povprečnimi evropskimi razmerami nekoliko višjo cenovno raven in ni vključena v shemo neposrednih plačil. V primerjavi s sedanjim položajem pričakujemo tako bolj zaostrene razmere, ki se bodo kazale predvsem v znižanju cen. Večina rejcev bo zmogla tudi te spremembe, čeprav se bodo povečali predvsem pritiski za povečanje obsega priraje in znižanje stroškov (Kakšne bodo posledice vstopa v EU za živinorejo, 2003). K znižanju stroškov pripomorejo tudi nižje cene žit in s tem stroški krme.

Slovenija je v letu 1996 največ surovega in zmrznjenega mesa uvozila iz sosednje Madžarske, in sicer 17.255.711 kg mesa. Naslednja država po velikosti našega uvoza je bila Nizozemska, iz katere smo uvozili 4.099.095 kg mesa. Kar 80 odstotkov tega mesa predstavlja svinjsko meso, ostalo pa je goveje meso (Uvoz mesa po letih, 2002).

Zaradi prevelike proizvodnje in nezadostne porabe se je Madžarska soočila s prevelikimi količinami prašičev in mesa. Zato so še pred vstopom v EU, januarja 2004, uvedli izvozne subvencije za izvoz živih prašičev in prašičjega mesa, ki veljajo za vse tretje države, razen za države članice EU, Češko in Slovaško, in bi veljale do vstopa v EU. Po vstopu v EU to namreč več ne bi bilo mogoče. Posledice izvoznih subvencij so se odrazile na slovenskem trgu, saj se je uvozna cena madžarskega mesa po subvenciji znižala sorazmerno z višino prejete izvozne subvencije in povečala uvoz svinjskega mesa. Ker Slovenija največ prašičjega mesa uvozi iz Madžarske, je ta ukrep hitro privedel do kritičnih okoliščin, padca cen prašičjega mesa in zapolnitve zalog z madžarskim mesom. Zato je Vlada Republike Slovenije sprejela začasni zaščitni ukrep pri uvozu prašičev iz Madžarske v obliki ustreznih uvoznih dajatev. Mesec kasneje se je minister za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano v Bruslju s predstavniki madžarskega ministrstva pogovarjal o uvedbi in posledicah izvoznih subvencij. Dogovorili so se, da bosta obe strani v najkrajšem možnem času vzajemno odpravili tako ukrep izvoznih subvencij kot tudi slovenski povračilni ukrep v obliki ustreznih uvoznih dajatev (Odprava madžarskih izvoznih subvencij za svinjsko meso, 2004).

Slika 1: Razmerje med povprečnimi odkupnimi cenami v EU in Sloveniji leta 2001 in sprememba zaradi trenda ravni cen do leta 2005



Vir: Erjavec, Kavčič, 2003.

Na prvi sliki je predstavljeno razmerje odkupnih cen v letu 2001 in sprememba zaradi trenda ravni cen do leta 2005. Osnova za oceno cenovnih ravni so bila cenovna razmerja pri

posameznih proizvodih med povprečno ceno v EU leta 2001 in ceno ustreznega proizvoda v Sloveniji v istem letu. Za leto 2005 smo upoštevali realistični scenarij, ki je najbližje pričakovani višini cen po pristopu. Cena v Sloveniji leta 2001 je prikazana z vrednostjo 100, vse cene pa so preračunane na tečaj evra v letu 2000 (Erjavec, Kavčič, 2003, str. 39–40).

Na Sliki 1 vidimo, da so bile povprečne cene prašičjega mesa v EU leta 2001 za 11 odstotkov nižje od slovenskih odkupnih cen. Posledica visokih odkupnih cen v primerjalnem obdobju je ocenjeno ugodno izhodiščno stanje, ki pa se bo spremenilo. V letu 2005 se pričakuje padec cene za približno 30 odstotkov. Ker prašičereja ne bo deležna neposrednih plačil, ki bi nadomestila padec cene, lahko pričakujemo poslabšanje ekonomskega položaja prašičereje in stagnacijo prireje.

## **Žito**

Trg krušnih žit je bil do leta 1998 nadzorovan z visoko zunanjetrgovinsko zaščito in v celoti administrativno urejen z določitvijo odkupne cene ter ni bil primerljiv z evropskim. Tržna ureditev za žita, ki je bila primerljiva z EU, je bila uvedena do leta 2002. S to ureditvijo se je močno omejil državni vpliv, neposredna prodaja mlinsko predelovalni industriji ali trgovcem z žiti pa sedaj poteka po cenah, ki se oblikujejo na trgu (Močnik, Plahutnik, Rudman, 2000, str. 31). Za žita je do vstopa ob uvozu v Slovenijo veljala le carinska stopnja, vendar je bila ta s sporazumi z državami EU, Cefto in nekdanje Jugoslavije ukinjena. Za nekatere posamezne izdelke iz carinske tarife je veljalo drugače (Brskanje po tarifi, 2004). Za uvoz na ozemlje EU se plačujeta carina in posebna uvozna dajatev, vendar je bil uvoz iz Slovenije carine oproščen.

Slovenija je neto uvoznik žit. Večina proizvodov je uvoženih iz držav EU, na drugem mestu je uvoz iz držav Cefta. Zaradi učinka notranjega trga je pričakovati nadaljnje povečanje uvoza, predvsem iz novih članic Vzhodne Evrope (Madžarska, Poljska). Spremembe v zunanji trgovini do t.i. tretjih držav bodo odvisne od spremembe carinskih dajatev in tudi od tečaja evra, ki močno vpliva na gibanje mednarodne menjave. Pogoji za mlinsko industrijo se ne bodo bistveno spremenili, uvozna zaščita je bila že dalj časa primerljiva, dobro pa obetajo tudi kvote. Slovenija določene izdelke iz poglavja carinske tarife tudi izvažata, vendar je izvoz majhen, večinoma pa se izvozijo končni izdelki na trge nekdanje Jugoslavije, nekaj pa tudi v EU (Korbar, 2003c. str. 5).

Če pričakujemo prevzem SKP, lahko ob vstopu Slovenije v EU z gotovostjo pričakujemo, da se bo sedanja visoka raven odkupne cene pšenice pri nas znižala. Višina odkupne cene je odvisna od dosežene kakovosti pridelka in od stopnje samooskrbe s pšenico. Slovenija ima nizko stopnjo samooskrbe in je tako neto uvoznik pšenice. Cena pšenice bi se najverjetneje oblikovala na ravni povprečno dosežene v EU. Padec cene bi tako pomenil tudi znižanje prihodka pridelovalcev pšenice in s tem tudi poslabšanje ekonomskega položaja pridelave krušnih žit (Cunder et. al., 1997, str. 267).

Ocene kažejo na občuten padec dohodka pri pšenici že v letu 2003, ki bo ostal nizek vse do leta 2006. Poleg znižanja cene je glavni vzrok za tako stanje realno zmanjšanje neposrednih plačil, ki

so bila do leta 2003 pri pšenici precej višja kot pri drugih poljščinah. Izenačitev neposrednih plačil v letu 2003 za vse poljščine na ravni 75 odstotkov višine teh plačil v EU pri pšenici pomeni nominalno zmanjšanje plačila za skoraj šest odstotkov v primerjavi z letom prej (Rednak et al., 2003, str. 33).

Pri koruzi, ki je bila v predpristopnem obdobju v ekonomsko zapostavljenem položaju, bo stanje v EU precej drugačno kot pri pšenici. Na prvi sliki vidimo, da je bila odkupna cena koruze v EU leta 2001 precej višja kot v Sloveniji. Ker po pristopu pričakujemo padec cen tako v Sloveniji kot tudi v EU, se bo cena v Sloveniji v primerjavi z letom 2001 nekoliko znižala. Vendar bo to vseeno pomenilo izboljšanje ekonomskega položaja pridelave krmnih žit zaradi višjih neposrednih plačil, ki bodo v celoti nadomestila padec cene. Tako lahko pričakujemo širitev obsega pridelave krmnih žit (Erjavec, Kavčič, 2003, str. 39–47).

## **2. PREDSTAVITEV PODJETJA**

### **2.1. ZGODOVINA DRUŽBE**

Podjetje je delovalo kot državno podjetje že v času stare Jugoslavije. Med vojno so ga v enaki obliki zadržali Nemci in Madžari, po vojni pa je nadaljevala z delom tedanja oblast.

V osamosvojeni Sloveniji se je podjetje preoblikovalo v delniško družbo. V letu 2001 pa je bilo to državno podjetje v celoti prodano privatnemu sektorju. Takrat so se na vseh področjih začele priprave na prilagajanje zahtevam EU.

### **2.2. DEJAVNOST DRUŽBE**

Dejavnost je osredotočena na tri osnovne proizvodne programe:

- reja prašičev za meso in pleme,
- proizvodnja močnih krmil za prašiče, govedo in perutnino,
- pridelava žit in drugih poljščin.

Na trgu se podjetje pojavlja kot eden največjih slovenskih ponudnikov kvalitetnega prašičjega mesa. Čez 10-odstotni tržni delež v Sloveniji ima pri proizvodnji pšenice. Poleg pšenice sta pomembnejša tržna programa tudi oljna ogrščica in semenska žita. Pridelujejo tudi koruzo, ki pa jo uporabijo v okviru lastne proizvodnje. Kar se krmil tiče, je struktura proizvodnje v veliki meri namenjena lastnim potrebam, čeprav se v zadnjih letih stopnjuje proizvodnja za zunanje kupce.

Opravljali so tudi druge dejavnosti, ki pa zaradi manjših obsegov nimajo tako izrazitega vpliva na poslovanje družbe (trgovina na drobno s krmili in kmetijskim repromaterialom, sušenje in skladiščenje žit, vinogradništvo s proizvodnjo vina, maloprodaja vina,...). Za večinoma interne

potrebe imajo organizirano veterinarsko službo, vzdrževalce strojne opreme oz. mehanično delavnico in službo za uvajanje sistema vodenja kakovosti.

V podjetju se zavedajo pomembne vloge kupca; zanj je zelo pomemben kakovosten proizvod. Zato so v letu 2004 začeli z uvajanjem sistema vodenja kakovosti po zahtevah mednarodnega standarda SIST EN ISO 9001:2000. Poleg tega prehransko varnost zagotavljajo s HACCP sistemom, ki so ga vpeljali v proizvodnjo žit in drugih poljščin ter v proizvodnjo prašičev, čeprav zakonodaja ne zahteva, da imajo HACCP sistem. Ta integrirana sistema so tudi certificirali s strani neodvisne organizacije, ki poleg notranjih presoj in vodstvenih pregledov enkrat letno preverja delovanje sistemov.

### **2.3. VIZIJA IN POSLANSTVO PODJETJA**

Poslovanje podjetja temelji na ekologiji in varni kakovosti izdelkov, zato se vodstvo in ostali zaposleni trudijo biti najboljši med dobrimi. V prihodnosti se želi podjetje pozicionirati v družbi kakovostnih partnerjev, tako kupcev kot dobaviteljev. Poleg tega je vizija družbe urejenost organizacije, rast in razvoj zaposlenih ter finančna stabilnost.

Podjetje načrtno uresničuje kulturo podjetja s sistemom prepričanj in navad, od katerih so v ospredju pozornost poslovnim partnerjem, odgovornost za zdravo prehrano in okolje ter kakovost življenja zaposlenih. V prihodnjih pogojih poslovanja v EU bodo v ospredju naslednje vrednote: prilagodljivost potrebam, motiviranost, skupinsko delo, pripadnost družbi, skrb za ugled podjetja in poslovna odličnost.

Poslanstvo podjetja v prihodnosti so izdelki s kvalitetno, zdravo in stroškovno sprejemljivo proizvodnjo, ki bo dosežena z moderno in okolju prijazno tehnologijo. To nameravajo uresničevati s spoštovanjem in usklajevanjem interesov svojih partnerjev:

- z državo: s sodelovanjem pri kreiranju in uresničevanju kmetijske politike in z varstvom okolja;
- z lastniki: pri rasti in poslovni učinkovitosti podjetja;
- s kupci in dobavitelji: s standardi kakovosti in prednostmi pred konkurenco;
- z zaposlenimi: z razvojem njihove pripadnosti in motiviranostjo pri uresničevanju zastavljenih ciljev.

### **2.4. ORGANIZACIJA PODJETJA**

Podjetje je organizirano kot delniška družba. Organizacijska struktura podjetja je funkcijska z značilno centralizacijo. Ta struktura je oblikovana na zahtevi, da se mora vsaka funkcija oblikovati v zaokrožene organizacijske nosilce, torej v optimalno število področij, sektorjev oz. služb (Lipičnik, 1998, str. 50). Podjetje je organizirano v obliki treh profitnih centrov<sup>1</sup> z

---

<sup>1</sup> Profitni center je organizacijska enota v d.d., kjer so organizirane izvajalske skupine, ki realizirajo konkretne projekte po sistemu projektnega vodenja. Profitni centri so lahko organizirani regionalno oz. po specifičnih

ekonomskimi enotami (poljedelstvo, prašičereja in krmila). Na vrhu strukture sta uprava in skupne službe. Sorazmerno takšni organiziranosti pripada tudi pristojnost nosilcev temeljnih funkcij. Neposredno se na upravo vežejo vse strateške odločitve in tam so organizirane skupne funkcije: organizacija, finance ter investicije in razvoj. Uprava skupaj z vodstvi posameznih profitnih centrov skrbi tudi za prodajo in nabavo. Skupne službe urejajo računovodstvo.

### **3. ANALIZA POSLOVANJA PODJETJA**

Analiza poslovanja pomeni spoznavanje poslovanja podjetja in ima namen izboljšati uspešnost tega poslovanja. Ta analiza praviloma ocenjuje vse poslovne prvine in funkcije ter poslovni uspeh in uspešnost podjetja. Informacije, ki jih dobimo z analizo, so nujno potrebne tudi v procesu strateške analize in odločanja (Pučko, 2003, str. 125).

#### **3.1. OPREDELITEV ANALIZE POSLOVANJA**

Različni avtorji analizo poslovanja opredeljujejo različno, vendar pa je za vse značilno, da se v teh opredelitvah vedno pojavljajo nekateri skupni elementi. Razlike v analizi poslovanja nastajajo zaradi različnih namenov analize, ki so lahko določeni ekonomsko, organizacijsko ali pa različen namen zahteva sam uporabnik analize.

Namen vsake analize poslovanja je tako odvisen od interesov uporabnikov posamezne analize. Vsaka analiza je namenjena nekemu uporabniku in jo je treba opraviti po njegovi želji. Uporabnike analize razdelimo na notranje in zunanje in posledica tega so tudi nastale notranje in zunanje analize. Zaradi večje dostopnosti podatkov so notranje analize lahko mnogo boljše od zunanjih. Uporabnik analize je na splošno vsak zaposleni v podjetju na svojem delovnem mestu, pa tudi vsa delovna mesta skupaj. Organi, ki odločajo na ravni celega podjetja in na ravni posamezne organizacijske enote, so najpomembnejši uporabniki analize v podjetju. Zunanje uporabnike pa lahko delimo na dobavitelje, finančnike, kupce, sindikate itd.

Analizo poslovanja razumemo kot problem, kjer se postavlja vprašanje, kaj bi se dalo storiti v podjetju in kako to storiti. Konkurenca namreč stalno odpira ta vprašanja, iskanje odgovorov na ta vprašanja pa je predmet analize poslovanja (Pučko, 1998, str. 1). Analiza poslovanja je torej proces spoznavanja konkretnega poslovanja podjetja z določenim ekonomskim in organizacijskim namenom.

V praksi je za analizo poslovanja zelo pomembno predhodno znanje o možnih problematičnih ali prednostnih dejavnikih in področjih poslovanja. Takšna podlaga zmanjša nepotrebne napore na

---

področjih. Pri izvajanju del v okviru določenega projekta sodelujejo tudi funkcijske enote, ki z realizacijo svojih podprojektov nudijo podporo in omogočajo profitnim centrom realizacijo projekta po določenem planu v določenem roku, kakovosti in planiranih stroških ter v okviru zastavljenih ciljev (Organiziranost delniške družbe, 2005).



vseh možnih področjih analize in hkrati omogoča podrobnejše poglobljanje v obstoječe ter predhodno zaznane probleme ali prednosti.

Z vidika pristopa k analizi ločimo dinamično in statično analizo. Pri prvi gre za analiziranje toka reprodukcije, kjer analiziramo tokove v okviru poslovanja podjetja v določenem času. Predmet analize so količina nabave, proizvodnje in prodaje, obseg prihodkov in odhodkov, poslovni izid in drugi tokovi. Statično analizo pa v nasprotju zanimajo različna stanja v gospodarstvu, ki so vezana na čisto določen časovni trenutek. Tu gre za ugotavljanje slik trenutnega stanja sredstev, obveznosti do virov sredstev ter zaposlenih. Vsaka celovita analiza poslovanja je splet statične in dinamične analize, saj se med seboj močno prepletata (Pučko, 1998, str. 24).

## **3.2. ANALIZA POSLOVNIH FUNKCIJ**

Delovanje podjetja in uspešnost doseganja zastavljenih ciljev sta odvisna od posameznih poslovnih funkcij, od njihove povezanosti in usklajenosti med njimi. V nadaljevanju je zato podana analiza tistih poslovnih funkcij, ki imajo na obravnavano poslovanje podjetja večji vpliv.

### **3.2.1. ANALIZA PROIZVODNJE IN PRODAJE**

Naloga proizvodnje je ustvariti poslovne učinke, ki gredo v prodajo ali lastno porabo v okviru proizvodnje. Proizvodnjo je mogoče spremljati in ocenjevati s količinskega vidika v različnih količinskih merskih enotah, lahko pa jo ocenjujemo tudi vrednostno, kjer gre za njeno stroškovno vrednost. Stroške je mogoče spremljati in ocenjevati tudi v okviru izkaza poslovnega izida podjetja, vendar je prednost vključevanja stroškov v okvir spremljanja in ocenjevanja proizvodnje v tem, da lahko ekonomsko natančneje kontroliramo te stroške, ki vplivajo na poslovno uspešnost (Pučko, 1998, str. 50–51).

Prodaja je faza v poslovnem procesu, ki mora usmerjati proizvodnjo in pridobivati kupce za proizvode oz. storitve, ob tem pa upoštevati primerno prodajno ceno, ustrezno povpraševanje prodaje ter uporabo ustreznih prodajnih poti in metod. Proizvodi prehajajo s prodajo v last kupcev, njihova vrednost pa se podjetju najprej pretvori v terjatev do kupcev, kasneje pa v obliko denarnih sredstev. Prodaja je odvisna od objektivnih dejavnikov (obstoječe potrebe kupcev, razmere na prodajnem trgu, gospodarski sistem in politika) in subjektivnih dejavnikov (sposobnost in prizadevanje prodajalcev), pri čemer so slednji dejavniki pomembnejši od prvih (Pučko, 1998, str. 70–71).

#### ***Prašičereja***

Prašičereja je osnovna dejavnost podjetja, s katero se podjetje pojavlja na trgu in predstavlja v podjetju tudi največji delež prihodkov. Ukvarjajo se predvsem z rejo prašičev za meso in pleme. V letu 2004 so promovirali novo blagovno znamko za svinjsko meso z garancijsko izjavo.

Skrbijo za prilagajanje tržne kakovosti nivoju EU, v Sloveniji pa so na področju tržne kakovosti vodilni. Poleg tega so osvojili standard kakovosti ISO 9001 in sistem kontrole po normativih HACCP. Z organizacijo proizvodnje v okviru partnerskih rej so povečali tržni delež kvalitetnih pitanih prašičev. Ukvarjajo se tudi z ekološko prirejo prašičev, za katero so že dobili Uporabno dovoljenje za proizvodnjo, in so na tem področju vodilni v državi.

V letu 2003 je na stalež in količinsko proizvodnjo bistveno vplival izbruh bolezni na farmi. V letu 2004 se je stanje popravilo in stalež prašičev se je v primerjavi z letom 2003 povečal za 19,8 odstotkov, kar predstavlja približno 21-odstotno povečanje staleža pri kategorijah sesni pujski, tekači in pitanci. S tem staležem je družba dosegla plansko zastavljene cilje za zasedenost proizvodnih kapacitet.

Pred vstopom v EU je prišlo do padca nivoja prodajnih cen, predvsem zaradi še dovoljenih izvoznih vzpodbud v nekaterih bližnjih državah, vendar so se po določenem prehodnem obdobju razmere normalizirale in so se s pojavom novih tržišč tudi cene prašičev stabilizirale in nekoliko zvišale.

Prašiče podjetje prodaja znanim velikim kupcem. V letu 2004 so zabeležili kontinuirano mesečno rast obsega prodaje pitanih prašičev, dvigovanje povprečne prodajne teže na živali in izboljševanje proizvodnih rezultatov. Povprečno število prodanih pitancev je bilo 64.292, pri katerih je bila povprečna teža 102,7 kg in dosežena povprečna prodajna cena 272,55 SIT/kg, ki se je torej v primerjavi s prejšnjim letom za dobra 2 odstotka dvignila. Za kg prašičjega mesa je namreč leta 2003 bilo potrebno odšteti povprečno samo 266,16 SIT, kar je bilo za skoraj 2 odstotka nižje kot predhodno leto; ko je bila cena 270,39 SIT/kg.

Tabela 1: Analiza količinske prodaje po letih 2002, 2003 in 2004 (v kg) ter pripadajoča indeksa

POSTAVKA	2002	2003	2004	I 03/02	I 04/03
Pitanci	7.595.545	6.057.508	6.699.847	79,75	110,60
Ostali prašiči	870.557	946.051	1.519.002	108,67	160,56
<b>SKUPAJ</b>	<b>8.466.102</b>	<b>7.003.559</b>	<b>8.218.849</b>	<b>82,72</b>	<b>117,35</b>

Vir: Interni podatki, 2005.

Iz tabele je razvidno, da se je prodaja pitancev v letu 2003 v primerjavi z letom 2002 znižala, in sicer beležimo 20-odstotni padec prodaje, izražene v količini. Povečali so čredo pitancev v letu 2004, ker so pričakovali boljše cenovne in stroškovne razmere na trgu. Leta 2003 sta na višino čistih prihodkov iz prodaje močno vplivala nizka cena in nižji obseg prodaje. Naslednje leto so prodali za 10,6 odstotkov več kg pitancev. Celotna prodaja, ki vključuje vse ostale kategorije prodanih prašičev, se je leta 2004 v primerjavi z 2003 količinsko povečala za 17 odstotkov.

### **Poljedelstvo**

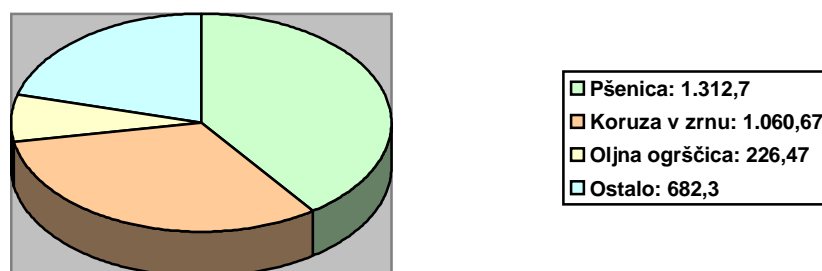
Podjetje obdeluje dobrih 3.300 ha kmetijskih površin, med katerimi je največ njiv in nekaj vinogradov. Površine so v pretežnem delu v lasti države in jih ima družba v najemu od Sklada kmetijskih zemljišč RS. Prideluje predvsem žita in v setvenem načrtu upošteva naravne danosti,

kolobar, tržne razmere in lastne potrebe nadaljnje predelave, za kar uporablja najsodobnejšo opremo in tehnologijo, ki zagotavljata doseganje ustrezno visoko kvalitetnih izdelkov.

Glavna tržna proizvoda poljedelske proizvodnje sta pšenica in oljna ogrščica. Pridelajo tudi veliko koruze, ki je v celoti namenjena zagotavljanju lastne zelo kvalitetne surovine za proizvodnjo krme v prehrani prašičev. V zelo zmanjšani količini pridelujejo tudi sladkorno peso. Zaradi ugodnih ekonomskih dejavnikov in razpolaganja z relativno visokim nivojem strokovnega potenciala in izkušenj je sorazmerno velik del poljedelske proizvodnje namenjen tudi semenski proizvodnji (pšenica, ječmen, koruza in oljna ogrščica).

Z letom 2004 je celotna primarna proizvodnja v okviru SKOP programa vključena v 5-letno obdobje Integrirane poljedelske proizvodnje (IPP), kjer je poudarek na okolju prijaznem načinu kmetovanja. Za vse pridelke so zato konec leta 2004 uspešno pridobili Certifikat o IPP, ki zagotavlja, da je hrana varna in pridelana na okolju prijazen način. Kontrolo vrši nevtralna zunanja institucija. S tem načinom proizvodnje dokazujejo potrošniku in politiki o dodatni skrbi za okolje.

Slika 2: Posejane površine v letu 2004 (ha posejanih površin)



Vir: Interni podatki, 2005.

Doseženi rezultati – pridelki 2004 (kg/ha) zaostajajo za planom v proizvodnem letu 2004 zaradi vključitve v integrirano poljedelsko proizvodnjo in s tem zmanjšane intenzitete pridelave. Poleg tega so na pridelek močno vplivale nenormalne razmere in spremembe v okolju (vlaga, nizke temperature, toča).

Pri indeksih proizvodnje napram 10-letnemu povprečju situacija kaže na to, da je bila proizvodno gledano letina 2004 čisto povprečna. Poleg tega so bili rezultati kmetijske proizvodnje v neposrednem sosedskem okolju (privatne parcele) veliko nižji, tako da so tehnološka opremljenost, strokovni pristop, najsodobnejša tehnologija in predvsem kondicijska sposobnost površin v veliki meri vplivali na dokaj ugoden proizvodni rezultat v podjetju v letu 2004.

Cene za posamezne kmetijske pridelke so bile planirane na osnovi cen in tržnih razmer v EU in v Vzhodni Evropi. Dosežene cene proizvodnje v letu 2004 so različne od planiranih: za 19 odstotkov so bile višje pri sladkorni pesi in 10 odstotkov pri pšenici, medtem ko so bile pri

koruzi nižje za približno 4 odstotke. Razlike v cenah so odraz velikih blagovnih in cenovnih sprememb v celotni Evropi in po svetu (sorazmerno bogata letina 2004 v Vzhodni in Zahodni Evropi, pomanjkanje krme na Kitajskem,...).

Tabela 2: Realizirani rezultati pri pšenici v letih 2003 in 2004 ter pripadajoči indeks

<b>POSTAVKA</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>Indeks 04/03</b>
Posejana pšenica v ha	1.675	1.331	79,46
Količina pridelka v kg	7.780.581	7.649.682	98,32
Količina pridelka v kg/ha	4.645	5.747	123,73
Povprečna cena v SIT/kg	36,00	31,51	87,53
<b>Vrednost v SIT</b>	<b>280.100.916</b>	<b>241.041.480</b>	<b>86,06</b>
<b>Subvencije v SIT/ha</b>	<b>57.500</b>	<b>71.500</b>	<b>124,34</b>
<b>Subvencije v SIT</b>	<b>96.312.500</b>	<b>95.166.500</b>	<b>98,81</b>
<b>Skupaj v SIT</b>	<b>376.413.416</b>	<b>334.899.530</b>	<b>88,97</b>
<b>Skupaj SIT/ha</b>	<b>224.724,43</b>	<b>251.614,97</b>	<b>111,97</b>

Vir: Interni podatki, 2005.

V tabeli lahko opazimo, da je bil hektarski pridelek pšenice leta 2004 za 23,73 odstotkov večji od leta 2003, ko je bil zaradi letošnje suše izpad pridelka najvišji v 10 letih. Prodajna cena pa je bila v letu 2004 za 12,47 odstotkov nižja od predhodnega leta. Na poslovanje podjetja pomembno vplivajo tudi subvencije pri poljščinah; v tabeli sem jih zato posebej izpostavila. Za subvencije je bil v letu 2003 sprejet ukrep enotnega plačila na hektar za vse poljščine in je znašal 57.500 SIT/ha, leta 2004 pa že 71.500 SIT/ha, v naslednjih letih pa lahko pričakujemo zvišanje subvencij, tako da se bo nekoliko omilil padec cene kot posledica vstopa v EU. V letu 2004 je bil padec prodajnih cen pšenice učinkovito nadomeščen z višjim hektarskim donosom in višjo subvencijo na hektar. Skupni rezultat na hektar je bil pri pšenici leta 2004 napram 2003 boljši za 11,97 odstotkov.

### ***Krmila***

Proizvodni program obsega:

- proizvodnjo popolnih krmnih mešanic za vse vrste in kategorije domačih živali;
- proizvodnjo dopolnilnih krmnih mešanic, ki jih uporabljajo predvsem zasebniki – kmetje.

Tudi pri tej dejavnosti so prejeli certifikat kakovosti po zahtevah standarda ISO 9001:2000 in tudi HACCP sistema. Za to dejavnost obstajajo zelo dobri pogoji – geografski položaj v celoti zadovoljuje potrebe trga.

Prodajni program družbe obsega prodajo krmnih mešanic, prodajo surovin ter storitve silosov in sušilnice. Največji delež prodaje predstavlja prodaja krmnih mešanic; v letu 2004 so jih prodali 51.242 ton, kar je bilo za dobrih 24 odstotkov več kot v predhodnem letu. Cene krmil so zaradi slabega pridelka žit začele naraščati že konec leta 2003 in se zviševale tudi v letu 2004. Povprečna cena v letu 2004 je bila 56,23 SIT/kg in je bila za približno 7 odstotkov višja kot leta 2003.

Proizvodnja in prodaja krmil sta količinsko usklajeni, saj ne proizvajajo krmil na zalogo, ampak največ po naročeni recepturi za glavnega kupca – lastno prašičerejo.

Tabela 3: Analiza količinske proizvodnje krmil v letih 2003 in 2004 (v tonah) ter pripadajoči indeksi

<b>PROIZVODNJA</b>	<b>2003</b>	<b>%</b>	<b>2004</b>	<b>%</b>	<b>I 04/03</b>
Govedo	1.919	4,66	2.215	4,32	115,42
Prašiči	28.262	68,65	34.585	67,38	122,37
Perutnina	10.794	26,22	13.996	27,27	129,66
Ostalo	191	0,46	536	1,04	280,63
<b>SKUPAJ</b>	<b>41.166</b>	<b>100,00</b>	<b>51.332</b>	<b>100,00</b>	<b>124,70</b>

Vir: Interni podatki, 2005.

V letu 2004 je bilo proizvedeno 51.332 ton krmil, kar je predstavljalo največjo proizvodnjo doslej. Najvišji delež predstavlja proizvodnja krmil za prašiče, in sicer 67,4 odstotkov, nato za perutnino 27,3 odstotkov. Delež porabljenih govejih krmil v glavnem stagnira. Količinsko je zabeležen največji porast krmil za prašiče, čeprav se je povečala tudi proizvodnja krmil za perutnino.

### 3.2.2. ANALIZA ZAPOSLENIH

Delo je ena izmed prvin poslovnega procesa in je povezano z uresničevanjem gospodarskih ciljev. Pravimo, da je smotrno delovanje človeka tisto, ki je zavestno in vnaprej zamišljeno. Tako so delavci in uslužbenci, ki jih ima podjetje, delovni potencial, ki ima praviloma pomemben vpliv na uspešnost poslovanja podjetja. Zaradi tega je treba spremljati in ocenjevati zaposlene z vseh tistih vidikov, ki pomembneje odločajo pri poslovanju. Ti vidiki so predvsem obseg zaposlenih in njihova značilna struktura, dinamika kadra ter izkoriščanje delovnega časa v podjetju (Pučko, 1998, str. 35).

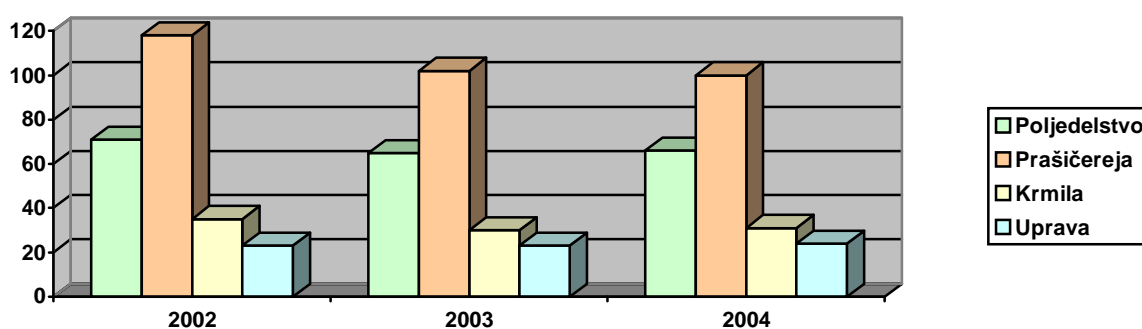
Zaposlovanje je proces, s katerim organizacija zadovoljuje svoje potrebe po ljudeh. Ločimo dve vrsti zaposlovanja: zaposlovanje v širšem smislu in zaposlovanje v ožjem smislu. (Lipičnik, 1998, str. 91–92). Prvo je proces, ki zajema celo verigo aktivnosti: planiranje in napovedovanje človeških zmožnosti, privabljanje, selekcijo, orientacijo, načrtovanje kariere, odpuščanje, nagrajevanje idr. To pomeni celoto ravnanja z ljudmi pri delu od takrat, ko načrtujemo zaposlitev, pa tja do odpustitve. Zaposlovanje v ožjem smislu pa razumemo od takrat, ko je človek še zunaj podjetja, pa do takrat, ko ga zaposlimo in ko sklenemo delovno razmerje. Glede na velikost podjetja, predvsem pa glede na potrebe, se podjetje odloča o številu zaposlenih. Znano je prepričanje, da je bolje imeti enega zaposlenega premalo kot dva preveč.

#### 3.2.2.1. Število zaposlenih

Število zaposlenih zajema zaposlene, s katerimi je bilo delovno razmerje sklenjeno za določen ali nedoločen čas; ne glede na to, ali so bili zaposleni v podjetju prisotni ali odsotni.

Obravnavano podjetje že nekaj let izvaja prestrukturiranje in prilagajanje svojih dejavnosti tržnim in splošnim gospodarskim razmeram. Posledica tega je tudi opuščanje določenih dejavnosti (mehanske delavnice zaradi modernizacije strojev, vinogradništvo) in zmanjševanje števila zaposlenih. Ob koncu leta 2002 je bilo vseh zaposlenih 247, v naslednjem letu se je število zmanjšalo na 220, v letu 2004 pa se je povečalo za enega zaposlenega. Na spodnji sliki je prikazana struktura zaposlenih po dejavnostih, kjer lahko vidimo, da je daleč največ zaposlenih v prašičereji, manj jih je zaposlenih v poljedelstvu in pri krmilih ter najmanj v upravi.

Slika 3: Zaposleni po posameznih dejavnostih in upravi



Vir: Interni podatki, 2005.

### 3.2.2.2. Izobrazbena struktura zaposlenih

Izobrazbeno strukturo zaposlenih nam prikazuje spodnja tabela, kjer vidimo, da je izobrazbena struktura še vedno neugodna, saj ima v letu 2004 kar 42,5 odstotkov zaposlenih dokončano le osnovno šolo. Pomanjkanje formalne izobrazbe deloma nadomeščajo z dolgoletnimi delovnimi izkušnjami in v podjetju pridobljenimi, specialnimi operativnimi znanji ter različnimi organiziranimi izobraževanji in seminarji. S politiko zaposlovanja, predvsem visoko kvalificiranih strokovnih kadrov, pa podjetje izboljšuje tudi formalno izobrazbeno sestavo zaposlenih, kar bo prednostna naloga vodstva na kadrovskega področju tudi v bodoče.

Tabela 4: Izobrazbena struktura zaposlenih in pripadajoča indeksa

STOPNJA IZOBRAZBE	Število zaposlenih			%			Indeks	
	2002	2003	2004	2002	2003	2004	03/02	04/03
II. Dokončana osnovna šola	103	94	94	41,70	42,73	42,53	91,26	100,00
III. Dveletna poklicna šola	3	1	1	1,21	0,45	0,45	33,33	100,00
IV. Triletna poklicna šola	48	41	40	19,43	18,64	18,10	85,42	97,56
V. Srednja šola	63	57	56	25,51	25,91	25,34	90,48	98,25
VI. Visoka šola	12	5	6	4,86	2,27	2,71	41,67	120,00
VII. Univerzitetni program	17	20	22	6,88	9,09	9,95	117,65	110,00
VIII. Magisterij	1	2	2	0,40	0,91	0,90	200,00	100,00
<b>SKUPAJ</b>	<b>247</b>	<b>220</b>	<b>221</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>89,07</b>	<b>100,45</b>

Vir: Interni podatki, 2005.

### 3.3. ANALIZA POSLOVNIH SREDSTEV

Sredstva predstavljajo premoženje, s katerim podjetje razpolaga. Za njihovo opredelitev so ključni trije elementi (Hočevnar, Igličar, Zaman, 2000, str. 35–36):

- Sredstva morajo podjetju zagotavljati trenutne in prihodnje koristi, kar je možno le, če so v obliki denarja ali jih je zanj možno zamenjati, če jih je možno prodati in če se predvideva, da se bodo uporabljala v prihodnjem poslovanju podjetja.
- Podjetje lahko s sredstvi svobodno razpolaga.
- Sredstvom se ob pridobitvi relativno lahko določi ceno oz. vrednost.

Sredstva, prav tako pa tudi obveznosti do virov sredstev, izkazuje podjetje v bilanci stanja kot temeljnem računovodskem izkazu. Bilanca stanja se za razliko od izkaza poslovnega izida sestavlja na določen dan in prikazuje, kolikšna sredstva so bila vložena v podjetje, ko jih je dobilo, in kako jih je podjetje kasneje naložilo.

Slovenski računovodski standardi delijo sredstva na stalna in gibliva sredstva ter na aktivne časovne razmejitve. Lahko jih delimo tudi z vidika njihove vloge v poslovanju na osnovna in obratna sredstva ter na finančne naložbe. Stalna sredstva vsebujejo neopredmetena dolgoročna sredstva, opredmetena osnovna sredstva in dolgoročne finančne naložbe, medtem ko med gibliva sredstva spadajo zaloge, poslovne terjatve, kratkoročne finančne naložbe ter dobroimetje pri bankah, čekih in gotovini (Slovenski računovodski standardi, 2001, str. 156–157).

Večino podatkov sem analizirala za vsa tri proučevana obdobja, razen za tiste analize, kjer podatkov za posamezno leto nisem dobila oz. zaradi izjemnih okoliščin niso bili primerljivi.

#### 3.3.1. ANALIZA STALNIH SREDSTEV

Tabela 5: Obseg (v 000 SIT) in struktura (v %) stalnih sredstev v letih 2002, 2003 in 2004 ter pripadajoča indeksa

POSTAVKA	2002	%	2003	%	2004	%	I 03/02	I 04/03
Neopred. dolg. sredstva	1.731.880	16,64	1.643.101	15,67	1.555.050	14,94	94,87	94,64
Opred. osnovna sredstva	7.383.752	70,93	7.604.455	72,54	7.959.916	76,48	102,99	104,67
Dolg. finančne naložbe	1.294.697	12,44	1.236.246	11,79	892.798	8,58	95,49	72,22
<b>SKUPAJ</b>	<b>10.410.329</b>	<b>100,00</b>	<b>10.483.802</b>	<b>100,00</b>	<b>10.407.764</b>	<b>100,00</b>	<b>100,71</b>	<b>99,27</b>

Vir: Bilanca stanja na dan 31.12. v letih 2002, 2003 in 2004.

Skupna stalna sredstva so se po letih zelo podobno gibala, saj spremembe niso bile večje od enega odstotka. K skupni vrednosti stalnih sredstev so največ prispevala opredmetena osnovna sredstva, ki so se po letih nekoliko povečevala in tako predstavljala vedno večji delež v vseh stalnih sredstvih. Dolgoročne finančne naložbe so se v letu 2004 glede na predhodno leto zmanjšale za 27,78 odstotkov, kar je prispevalo k zmanjšanemu deležu teh sredstev v vseh

stalnih sredstvih. Vrednost dolgoročnih finančnih naložb se je zmanjšala zaradi naložb v podjetja, ki so v letu 2003 poslovala z izgubo. Neopredmetena dolgoročna sredstva so se vsako leto zmanjšala za približno pet odstotkov.

### 3.3.1.1. Odpisanost osnovnih sredstev

Osnovna sredstva se v času njihove uporabe ne porabijo, temveč se različno obrabijo. Zato se v tem času njihova vrednost zmanjšuje za odpisano vrednost, ki je enaka kumulativi amortizacije. Sedanja vrednost je nižja od nabavne vrednosti za popravek vrednosti, ki je posledica amortiziranja.

Odpisanost osnovnih sredstev je posredni način spremljanja zastarevanja teh sredstev. Zastarevanje osnovnih sredstev je namreč ekonomski pojav, ki ga ne moremo natančno meriti in ga ponavadi izražamo ravno z odpisanostjo. Politika amortizacije vpliva na odpisanost osnovnih sredstev in tako lahko bolj ali manj skazi sliko o dejanski zastarelosti osnovnih sredstev. Odpisanost osnovnih sredstev je opredeljena kot razmerje med odpisano vrednostjo in njihovo prevrednoteno nabavno vrednostjo (Pučko, 1998, str. 31).

Tabela 6: Izračun stopnje odpisanosti osnovnih sredstev v letih 2002, 2003 in 2004 ter pripadajoča indeksa

POSTAVKA	2002	2003	2004	I 03/02	I 04/03
Nabavna vrednost (v 000 SIT)	17.455.770	16.666.695	16.448.893	95,48	98,69
Popravek vrednosti (v 000 SIT)	8.345.451	7.429.623	6.951.480	89,03	93,56
<b>STOPNJA ODPISANOSTI</b>	<b>47,81</b>	<b>44,58</b>	<b>42,26</b>	<b>93,24</b>	<b>94,80</b>

Vir: Bilanca stanja na dan 31.12. v letih 2002, 2003 in 2004; Interni podatki, 2005.

V proučevanem podjetju se popravek vrednosti obračunava po metodi enakomernega časovnega odpisovanja na podlagi opredeljene dobe koristnosti. Uporabljene amortizacijske stopnje v obdobju v odstotkih so naslednje: gradbeni objekti 1,5–5,0; oprema za opravljanje osnovne dejavnosti 10,0–16,5; računalniška oprema 20,0–33,3; transportna oprema 14,3–15,5 ter neopredmetena osnovna sredstva 5,0–10,0.

Stopnja odpisanosti osnovnih sredstev se je leta 2003 glede na prejšnje leto zmanjšala za 6,76 odstotkov, v letu 2004 pa se je v primerjavi s prejšnjim letom spet zmanjšala za 6,44 odstotkov. Zmanjševanje stopnje odpisanosti po vseh analiziranih letih je posledica vedno manjšega popravka vrednosti, kjer je bil padec večji, kot je bilo zmanjševanje nabavne vrednosti osnovnih sredstev.

### 3.3.2. ANALIZA GIBLJIVIH SREDSTEV

Gibljiva sredstva sestavljajo obratna sredstva in kratkoročne finančne naložbe. Obratna sredstva so kratkoročno premoženje podjetja, za katera je značilno obračanje. To pomeni, da hitro



spreminjajo svojo obliko, saj se že v enem poslovnem procesu pretvorijo v različne druge oblike, po končnem procesu pa se zopet spremenijo v svojo začetno obliko. V toku poslovanja se obrnejo prej kot v enem letu. Kratkoročne finančne naložbe zajemajo delnice in kapitalske deleže drugih podjetij, ki jih je podjetje kupilo z namenom, da jih bo v kratkem roku spet prodalo in iz porasta cen zaslužilo. Sem spadajo tudi drugim dana kratkoročna posojila (Pučko, 1998, str. 76). V okviru obravnave gibljivih sredstev bom najprej analizirala njihov obseg in samo strukturo sredstev, nato sledi še analiza obračanja obratnih sredstev.

Leto 2002 ni primerljivo z naslednjima letoma zaradi velikih razlik pri kratkoročnih finančnih naložbah, ki so v letu 2002 znašale le 696.000 tolarjev. V naslednjih dveh letih pa so kratkoročne finančne naložbe nastale zaradi kratkoročno danih varščin.

Tabela 7: Obseg (v 000 SIT) in struktura (v %) gibljivih sredstev v letih 2003 in 2004 ter pripadajoči indeks

POSTAVKA	2003	%	2004	%	I 04/03
Zaloge	1.937.927	57,59	1.957.496	50,19	101,01
Poslovne terjatve	1.341.206	39,86	1.857.727	47,64	138,51
Kratkoročne finančne naložbe	80.851	2,40	80.851	2,07	100,00
Dobroimetje pri bankah, čeki in gotovina	4.802	0,14	3.809	0,10	79,32
<b>SKUPAJ</b>	<b>3.364.786</b>	<b>100,00</b>	<b>3.899.883</b>	<b>100,00</b>	<b>115,90</b>

Vir: Bilanca stanja na dan 31.12. v letih 2003 in 2004.

Gibljiva sredstva podjetja so se v skupnem znesku v letu 2004 glede na predhodno leto povečala za 15,90 odstotkov. Vrednostno so k temu najbolj prispevale zaloge, ki predstavljajo največji delež v vseh gibljivih sredstvih. Dobroimetje pri bankah, čeki in gotovina so se v letu 2004 zmanjšali za dobrih 20 odstotkov. Poslovne terjatve so se v letu 2004 povečale za 38,51 odstotkov, predvsem zaradi večjih kratkoročnih poslovnih terjatev, ki so se povečale zaradi prodaje prašičev podjetju, ki je imelo težave v poslovanju in je zato tudi krepko zamujalo s plačili.

### 3.3.2.1. Hitrost obračanja obratnih sredstev

Za uspešnost poslovanja je prav gotovo zelo pomembna tudi hitrost, s katero se obratna sredstva spreminjajo iz ene oblike v drugo. Večja je ta hitrost, bolj bo to vplivalo na povečanje uspešnosti poslovanja. Hitrost obračanja obratnih sredstev je delno določena že s panogo, v kateri podjetje deluje, vendar pa nanjo precej vpliva tudi samo podjetje. Običajno jo merimo z dvema kazalcema. Prvi je koeficient obračanja, ki je opredeljen kot razmerje med prometom v obdobju (največkrat so to poslovni prihodki) in povprečnim stanjem obratnih sredstev, drugi pa je trajanje enega obrata, ki je opredeljen kot razmerje med številom dni v letu (običajno vzamemo 360 dni) in koeficientom obračanja (Žnidaršič-Kranjc, 1995, str. 195).

Tabela 8: Hitrost obračanja obratnih sredstev v letih 2002, 2003 in 2004 ter pripadajoča indeksa

POSTAVKA	2002	2003	2004	Indeks 03/02	Indeks 04/03
Poslovni prihodki (v 000 SIT)	4.308.937	4.094.751	4.585.081	95,03	111,97
Povprečna obratna sredstva (v 000 SIT)	2.628.146	2.980.528	3.551.484	113,41	119,16
<b>KOEFICIENT OBRAČANJA</b>	<b>1,64</b>	<b>1,37</b>	<b>1,29</b>	<b>83,79</b>	<b>93,97</b>
<b>TRAJANJE OBRATA (DNI)</b>	<b>220</b>	<b>262</b>	<b>279</b>	<b>119,34</b>	<b>106,41</b>

Vir: Bilanca stanja in izkaz poslovnega izida v letih 2002, 2003 in 2004.

Izračuni v Tabeli 8 prikazujejo, da se je koeficient obračanja obratnih sredstev po analiziranih letih manjšal. V teh letih je bilo temu primerno tudi trajanje obrata, ki je v letu 2002 trajal 220 dni, v naslednjem letu pa le 262 dni. V letu 2004 je bila hitrost obračanja obratnih sredstev najmanjša, trajanje obrata pa zato najdaljše. Do takšnega rezultata je prišlo zaradi večjega povečanja obratnih sredstev napram poslovnim prihodkom. Obratna sredstva so se v primerjavi s prejšnjim letom v letu 2004 povečala za 19,16 odstotkov, predvsem zaradi dviga kratkoročnih poslovnih terjatev, medtem ko so se poslovni prihodki povečali za 11,97 odstotkov.

### 3.4. ANALIZA POSLOVNEGA USPEHA

Poslovanje podjetja se ravna po ekonomskih načelih, kjer je osnovni cilj maksimiranje razmerja med vrednostjo rezultata in vrednostjo vloženih sredstev. Trošenje in angažiranje sredstev na eni in prodajne vrednosti proizvodov oz. storitev na drugi strani v največji meri vplivajo na poslovno uspešnost podjetja. Podjetje ima na prodajne vrednosti manjši vpliv, saj jih narekujejo tržne zakonitosti, vendar pa lahko bolj ali manj učinkovito troši in angažira svoja sredstva.

Podatki, ki jih potrebujemo za izračunavanje posameznih kazalcev, izhajajo v prvi vrsti iz računovodskih izkazov, s katerimi se podjetje predstavlja zunanjemu okolju. Podatke iz računovodskih izkazov z različnimi analitičnimi sredstvi in metodami pretvorimo v koristne informacije, ki jih vodstvo podjetja uporablja pri oblikovanju svojih odločitev<sup>2</sup> (Kavčič et al., 2001, str. 608).

Uspeh poslovanja podjetja se prikazuje v izkazu uspeha, ki kaže ustvarjene prihodke in povzročene odhodke poslovnega leta, na podlagi katerih se ugotavlja poslovni izid, ki se odraža kot dobiček ali izguba. Dobiček omogoča širjenje poslovanja, medtem ko izguba vodi v njegovo upadanje. Ugotavljanje in predvidevanje uspeha je izjemnega pomena, saj kaže na delo v

<sup>2</sup> Z različnimi kazalniki si ustvarimo neko podobo o uspešnosti oz. neuspešnosti podjetja. S **kazalnikom** razumemo relativno število, dobljeno s primerjavo dveh velikosti, ki ima določeno spoznavno moč in omogoča oblikovanje sodbe o kakih procesih ali stanjih. V načelu je kazalnik lahko opredeljen kot **indeks**, **koeficient** ali **stopnja udeležbe**. **Indeks** je relativno število, ki izraža razmerje med istovrstnimi velikostmi. Pogosto ga pomnožimo s 100, da dobimo odstotni indeks. **Koeficient** je relativno število, ki izraža razmerje med raznovrstnimi velikostmi, ki so primerljive med seboj. Koeficient je praviloma imenovano število in ga le redko izražamo kot odstotek. **Stopnja udeležbe** pa je relativno število, ki izraža razmerje med istovrstnimi velikostmi, od katerih se prva nanaša na del, druga pa na celoto istega pojava. Najpogosteje se stopnja pomnoži s 100, da dobimo odstotno stopnjo udeležbe.

podjetju, omogoči popraviljanje posledic in preprečevanje vzrokov, ki bi vodili v neuspešnost (Pučko, Rozman, 1993, str. 216).

### 3.4.1. ANALIZA PRIHODKOV

S prihodki razumemo povečanje gospodarskih koristi v obračunskem obdobju, lahko v obliki povečanja sredstev ali zmanjšanja dolgov. Prihodki tako prek poslovnega izida vplivajo na velikost kapitala. Po SRS 18 jih delimo na poslovne prihodke, finančne prihodke in izredne prihodke (Slovenski računovodski standardi, 2001, str. 123). Poslovni in finančni prihodki skupaj predstavljajo redne prihodke.

Tabela 9: Analiza prihodkov v letih 2002, 2003 in 2004 (v 000 SIT) ter pripadajoča indeksa

POSTAVKA	2002	%	2003	%	2004	%	Indeks 03/02	Indeks 04/03
Poslovni prihodki	4.308.937	97,48	4.094.751	94,62	4.585.081	99,15	95,03	111,97
Finančni prihodki	30.355	0,69	28.653	0,66	25.087	0,54	94,39	87,55
Izredni prihodki	81.151	1,84	204.276	4,72	14.449	0,31	251,72	7,07
<b>SKUPAJ</b>	<b>4.420.443</b>	<b>100,00</b>	<b>4.327.680</b>	<b>100,00</b>	<b>4.624.617</b>	<b>100,00</b>	<b>97,90</b>	<b>106,86</b>

Vir: Izkaz poslovnega izida za poslovna leta 2002, 2003 in 2004.

V podjetju so se prihodki v skupnem znesku v letu 2003 zmanjšali v primerjavi z letom 2002 za 2,10 odstotka, v letu 2004 pa so se glede na leto 2003 povečali za 6,86 odstotka. Poslovni prihodki, ki predstavljajo največji delež v vseh prihodkih, so vrednostno najbolj vplivali k skupnemu rezultatu. V letu 2003 so glede na prejšnje leto poslovni prihodki padli za 4,97 odstotka in v letu 2004 narasli glede na leto 2003 za 11,97 odstotka. Gibanje v letu 2003 je odraz padca prodajnih cen pitanih prašičev (večja konkurenčnost tujih proizvajalcev, izvozne vzpodbude držav izvoznic) in nižje količinske prodaje zaradi bolezni. V letu 2004 so se po vstopu v EU cene najprej rahlo znižale, potem pa dvignile in ustalile, količinska prodaja pa se je povečala za več kot 17 odstotkov glede na leto 2003. Finančni prihodki so predstavljali v opazovanem obdobju manj kot en odstotek skupnih prihodkov. Izredni prihodki pa so v letu 2003 precej izstopali zaradi izrednih dogodkov.

Tabela 10: Analiza čistih prihodkov od prodaje po dejavnostih v letih 2003 in 2004 (v 000 SIT)

POSTAVKA	Čisti prihodki iz prodaje				Čisti prihodki iz eksterne prodaje				
	2003	%	2004	%	2003	%	2004	%	I 04/03
Prašičereja	2.017.537	35,37	2.385.446	35,30	2.017.537	53,40	2.385.446	55,73	118,24
Krmila	2.577.807	45,19	3.116.028	46,11	1.088.618	28,81	1.298.004	30,32	119,23
Poljedelstvo	1.109.320	19,45	1.256.458	18,59	671.827	17,78	596.938	13,95	88,85
<b>SKUPAJ</b>	<b>5.704.664</b>	<b>100,00</b>	<b>6.757.932</b>	<b>100,00</b>	<b>3.777.982</b>	<b>100,00</b>	<b>4.280.388</b>	<b>100,00</b>	<b>113,30</b>

Vir: Interni podatki, 2005.

Tabela 10 nam kaže čiste prihodke od prodaje, ki predstavljajo tudi največji delež skupnih prihodkov. Prihodke sem analizirala po dejavnostih. Opazimo, da največji delež čistih prihodkov ustvarijo krmila, ki predstavljajo približno 46 odstotkov prihodkov iz prodaje, sledi prašičereja z

okrog 35 odstotki. Preostalih dobrih 19 odstotkov čistih prihodkov iz prodaje pa ustvari poljedelstvo.

Ker je prodaja podjetja sestavljena iz zunanje in notranje prodaje, sem v Tabeli 10 na prejšnji strani posebej analizirala tudi čiste prihodke iz zunanje prodaje proizvodov, blaga, materiala in storitev. Vidimo, da daleč največji delež predstavlja prašičereja, nato sledijo krmila in poljedelstvo. Do takšnih rezultatov nas vodi tudi dejstvo, da slednji dejavnosti več kot polovico čistih prihodkov ustvarita z interno prodajo, medtem ko prašičereja celotno proizvodnjo nameni zunanji prodaji. Pri krmilih lahko opazimo največjo spremembo čistih prihodkov iz zunanje prodaje, ki so se v letu 2004 v primerjavi z letom 2003 povečali za 19,23 odstotkov. S povečanjem za 18,24 odstotkov v istem obdobju sledi tudi rast čistih prihodkov iz zunanje prodaje pri prašičereji predvsem zaradi več kot 17 odstotkov večje količinske prodaje v letu 2004. Poljedelska dejavnost je imela leta 2004 manj eksterne prodaje kot leta 2003 zaradi večje interne prodaje krmilom, ki so ravno tako imeli največji dvig prodaje zaradi interne prodaje prašičereji.

Celotne poslovne prihodke v podjetju sestavljajo poleg čistih prihodkov iz prodaje po dejavnostih (eksternih) še spremembe vrednosti zalog proizvodov in nedokončane proizvodnje, vrednost usredstvenih lastnih proizvodov ter drugi prihodki iz poslovanja (subvencije pri poljedelstvu).

### 3.4.2. ANALIZA ODHODKOV

Odhodki so nasprotje prihodkov, s katerimi skupaj tvorijo poslovni izid v določenem obračunskem obdobju. Lahko bi jim rekli tudi stroški, ki se nanašajo na prodane količine proizvodov v obdobju, v katerem so pridobljeni prihodki. Zajemajo pa tudi druge postavke zunaj stroškov in nabavnih vrednosti. SRS 17 ločijo tri temeljne vrste odhodkov: poslovni odhodki, finančni odhodki in izredni odhodki. (Slovenski računovodski standardi, 2001, str. 117).

Tabela 11: Analiza odhodkov v letih 2002, 2003 in 2004 (v 000 SIT) ter pripadajoča indeksa

POSTAVKA	2002	%	2003	%	2004	%	Indeks 03/02	Indeks 04/03
Poslovni odhodki	4.536.942	95,08	4.845.873	94,28	4.935.222	95,06	106,81	101,84
Finančni odhodki	225.845	4,73	283.691	5,52	253.465	4,88	125,61	89,35
Izredni odhodki	8.758	0,18	10.063	0,20	2.944	0,06	114,90	29,26
<b>SKUPAJ</b>	<b>4.771.545</b>	<b>100,00</b>	<b>5.139.627</b>	<b>100,00</b>	<b>5.191.631</b>	<b>100,00</b>	<b>107,71</b>	<b>101,01</b>

Vir: Izkaz poslovnega izida za poslovna leta 2002, 2003 in 2004.

Skupni odhodki so se glede na prejšnje leto v letu 2003 najprej povečali za 7,71 odstotka, v naslednjem letu pa so se glede na predhodno leto spet povečali za 1,01 odstotka. Največji delež med odhodki predstavljajo poslovni odhodki. Razlog za povečanje poslovnih odhodkov je v letu 2003 glede na leto 2002 bilo pomanjkanje surovin za krmila zaradi suše v letu 2003 in posledično dvig nabavnih cen žit, ki so jih morali tudi uvoziti. V prašičereji so leta 2004 povečali prirejo pitancev in tako tudi količinsko zvečali potrebe po žitih oz. krmilih, vendar se zaradi

padca cen žit glede na leto 2003 niso toliko dvignili tudi poslovni odhodki. Finančni odhodki so se v letu 2003 vrednostno povečali zaradi večjih potreb po predvsem kratkoročnem financiranju zaradi večjih zunanjih nakupov žit. Izredni odhodki predstavljajo majhen delež odhodkov.

Tabela 12: Analiza stroškov blaga, materiala in storitev po dejavnostih v letih 2003 in 2004 (v 000 SIT)

POSTAVKA	Stroški blaga, materiala in storitev				Eksterni stroški blaga, materiala in storitev			
	2003	%	2004	%	2003	%	2004	%
Praščereja	2.205.250	39,07	2.398.756	38,34	496.034	17,53	526.566	17,44
Krmila	2.385.145	42,26	2.747.955	43,92	1.529.117	54,05	1.619.614	53,63
Poljedelstvo	1.053.361	18,66	1.109.690	17,74	803.883	28,42	873.719	28,93
<b>SKUPAJ</b>	<b>5.643.756</b>	<b>100,00</b>	<b>6.256.401</b>	<b>100,00</b>	<b>2.829.034</b>	<b>100,00</b>	<b>3.019.899</b>	<b>100,00</b>

Vir: Interni podatki, 2005.

V zgornji tabeli sem analizirala tudi stroške blaga, materiala in storitev po dejavnostih v zadnjih dveh letih. Ugotovila sem, da največ skupnih stroškov zabeležijo pri krmilih in praščereji, medtem ko je najmanjši delež stroškov zaznati v poljedelstvu. Stroški blaga, materiala in storitev so se v letu 2004 pri krmilih povečali v večjem obsegu predvsem zaradi večjih nabavnih cen žit in večje proizvodnje.

Posebej sem analizirala tudi zunanje stroške blaga, materiala in storitev, kjer sem opazila, da imajo daleč največ eksternih stroškov pri krmilih; le-ti predstavljajo v obeh letih približno 54 odstotkov vseh zunanjih stroškov. Najmanjši delež vseh zunanjih stroškov blaga, materiala in storitev opazimo pri praščereji (nekaj nad 17 odstotkov), saj tam večino stroškov predstavljajo krmila in prehrana prašičev, ki pa jih nabavljajo znotraj podjetja in torej predstavljajo notranje stroške. Poljedelska dejavnost ima največji delež eksternih stroškov med stroški blaga, materiala in storitev, kar je posledica zunanje nabave gnojil, semen, goriv, strojnih delov...

Celotni poslovni odhodki so večji od eksternih stroškov blaga, materiala in storitev po opazovanih dejavnostih zaradi manjkajočih stroškov dela po dejavnostih in upravi, odpisov vrednosti pri osnovnih sredstvih, prevrednotenih odhodkov pri obratnih sredstvih in drugih odhodkov iz poslovanja.

#### 3.4.2.1. Analiza poslovnega izida

Med eno najpomembnejših ekonomskih kategorij za merjenje uspešnosti poslovanja spada poslovni izid, ki je razlika med prihodki in odhodki v določenem obračunskem obdobju. Ta poslovni izid je lahko pozitiven ali negativen. V prvem primeru govorimo o dobičku, sicer pa o izgubi. Tisto podjetje, ki ustvarja dobiček, se smatra za uspešno, v nasprotnem primeru pa je podjetje neuspešno, če izkazuje izgubo.

Tabela 13: Čisti poslovni izid v letih 2002, 2003 in 2004 (v 000 SIT) ter pripadajoča indeksa

POSTAVKA	2002	2003	2004	I 03/02	I 04/03
Poslovni prihodki	4.308.937	4.094.751	4.585.081	95,03	111,97
Poslovni odhodki	4.536.942	4.845.873	4.935.222	106,81	101,84
<b>POSLOVNI IZID IZ POSLOVANJA</b>	<b>-228.005</b>	<b>-751.122</b>	<b>-350.141</b>	<b>329,43</b>	<b>46,62</b>
Finančni prihodki	30.355	28.653	25.087	94,39	87,55
Finančni odhodki	225.845	283.691	253.465	125,61	89,35
<b>POSLOVNI IZID IZ REDNEGA DEL.</b>	<b>-423.495</b>	<b>-1.006.160</b>	<b>-578.519</b>	<b>237,58</b>	<b>57,50</b>
Izredni prihodki	81.151	204.276	14.449	251,72	7,07
Izredni odhodki	8.758	10.063	2.944	114,90	29,26
<b>POSLOVNI IZID ZUNAJ REDNEGA DEL.</b>	<b>72.393</b>	<b>194.213</b>	<b>11.505</b>	<b>268,28</b>	<b>5,92</b>
<b>Davki iz dobička</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	-	-
<b>ČISTI POSLOVNI IZID OBRAČ. OBD.</b>	<b>-351.102</b>	<b>-811.947</b>	<b>-567.014</b>	<b>231,26</b>	<b>69,83</b>

Vir: Izkaz poslovnega izida za poslovna leta 2002, 2003 in 2004.

Tabela 13 nam kaže, da je poslovni izid v vseh opazovanih letih negativen. Velik porast izgube v letu 2003 (229,43 odstotka) glede na prejšnje leto je posledica manjših poslovnih prihodkov in povečanih poslovnih odhodkov. V letu 2003 so izgubo iz rednega delovanja nekoliko ublažili izredni prihodki, ki so glede na prejšnje leto narasli za 151,72 odstotkov. V letu 2004 se je negativni čisti poslovni izid glede na prejšnje leto zmanjšal za 30,17 odstotkov, kar je v največji meri posledica povečanih poslovnih prihodkov za 11,97 odstotkov.

Podjetje ni plačalo davka iz dobička zaradi izkazane izgube in investicij v opredmetena osnovna sredstva, kar je predstavljalo davčno olajšavo kot posledico prilagajanja Evropski uniji in njenim zahtevam.

Tabela 14: Čisti poslovni izid po dejavnostih v letih 2002, 2003 in 2004 (v 000 SIT) ter pripadajoča indeksa

POSTAVKA	2002	2003	2004	I 03/02	I 04/03
Prašičereja	-213.533	-307.233	-247.590	143,88	80,59
Krmila	168.793	29.182	104.270	17,29	357,31
Poljedelstvo	225.962	117.584	195.355	52,04	166,14

Vir: Interna gradiva, 2005.

Zaradi slabe poljedelske letine v letu 2003 so se povečale cene krmil za prašiče, na prihodke pa je poleg izbruha bolezni vplivalo še padanje cen. Pri prašičereji je več kot polovica negativnega izida v letu 2004 posledica prevrednotenja osnovne črede zaradi prilagoditve vrednosti osnovne črede na dejanske stroške vzreje. Na ostali del izgube pa so vplivale nizke prodajne cene pitancev in visoke nabavne vrednosti materiala, predvsem krmil.

Pri dejavnosti krmil se je v letih 2003 in 2004 občutno zmanjšal čisti poslovni izid glede na leto 2002 zaradi slabe poljedelske letine 2003 in posledično višjih stroškov materiala, kar se je odražalo tudi še v prvi polovici leta 2004.

Negativni poslovni izid obračunskega obdobja v letu 2004 za celotno podjetje, ki je bil 567 milijonov tolarjev, sestavljajo poleg čistih poslovnih izidov po dejavnostih še stroški uprave, veterinarske službe in službe vzdrževalcev strojne opreme. V letu 2004 so ustanovili službo za uvajanje sistema vodenja kakovosti in zagotavljanja prehranske varnosti, kar je tudi povečalo stroške poslovanja.

### 3.5. ANALIZA POSLOVNE USPEŠNOSTI

Mera uspešnosti poslovanja v podjetju ne more biti že sam poslovni uspeh. Le-tega je treba nujno izmeriti v skladu z načelom racionalnosti z vlaganji, ki so bila potrebna za doseg tega uspeha. Z vidika lastnikov podjetja so ta vlaganja njihov vložen (angažiran) kapital. Tako pridemo do donosnosti kapitala kot temeljnega kazalca poslovne uspešnosti podjetja (Pučko, 1998, str. 95). Poleg donosnosti kapitala oz. dobičkonosnosti sem analizirala tudi produktivnost dela in ekonomičnost.

#### 3.5.1. DOBIČKONOSNOST OZ. RENTABILNOST

V okviru dobičkonosnosti poslovanja sem nameravala analizirati dva osnovna kazalca: dobičkonosnost kapitala in dobičkonosnost sredstev. Prvi se izračuna tako, da čisti poslovni izid delimo s povprečno vrednostjo kapitala, medtem ko dobičkonosnost sredstev dobimo, ko čisti poslovni izid delimo s povprečno vrednostjo sredstev. V primeru, da dobičkonosnost kapitala in sredstev pomnožimo s 100, dobimo velikost dobička na 100 enot kapitala ali 100 enot sredstev.

Tabela 15: Dobičkonosnost poslovanja v letih 2002, 2003 in 2004 (v 000 SIT) ter pripadajoča indeksa

POSTAVKA (v 000 SIT)	2002	2003	2004	I 03/02	I 04/03
1. Čisti poslovni izid	-351.102	-811.947	-567.014	231,26	69,83
2. Povprečna vrednost kapitala	8.275.747	8.239.914	8.185.403	99,57	99,34
3. Povprečna vrednost sredstev	11.429.848	13.474.168	14.084.272	117,89	104,53

Vir: Izkaz poslovnega izida in interni podatki, 2005.

Ker je podjetje v obravnavanih letih poslovalo z izgubo, dobičkonosnost poslovanja nisem mogla izračunati. Povprečna vrednost kapitala in povprečna vrednost sredstev se med leti nista bistveno spreminjali, največjo spremembo opazimo pri povprečni vrednosti sredstev, ki se je v primerjavi s prejšnjim letom leta 2003 povečala za 17,89 odstotkov.

### 3.5.2. PRODUKTIVNOST DELA

Produktivnost dela je v ekonomski teoriji opredeljena kot razmerje med količino ustvarjene proizvodnje in porabljenim potroškom dela. Potrošek dela v praksi nadomestimo s porabljenim delovnim časom, zato bi s tega vidika lahko govorili o produktivnosti delovnega časa. Delovni čas običajno merimo v dveh enotah: z opravljenimi urami in s številom zaposlenih. Količino ustvarjene proizvodnje lahko merimo z naturalnimi, pogojno naturalnimi ali vrednostnimi kazalci. Vendar je konceptualno pravilno meriti proizvodnjo z uporabo neto kazalcev, kot je neto dodana vrednost, ki ne vsebuje vmesne porabe in obrabe osnovnih sredstev (Bregar, 2001, str. 156).

V nadaljevanju bom produktivnost dela izračunala kot razmerje med poslovnimi prihodki in povprečnim številom zaposlenih, torej povprečen prihodek na zaposlenega v obravnavanem triletnem obdobju. Analiza je prikazana spodaj v Tabeli 16.

Tabela 16: Produktivnost dela v letih 2002, 2003 in 2004 (v 000 SIT/zaposlenega) ter pripadajoča indeksa

POSTAVKA	2002	2003	2004	I 03/02	I 04/03
Poslovni prihodki (v 000 SIT)	4.308.937	4.094.751	4.585.081	95,03	111,97
Povprečno število zaposlenih	247	220	221	89,07	100,46
<b>PRODUKTIVNOST DELA</b>	<b>17.445,09</b>	<b>18.612,50</b>	<b>20.746,97</b>	<b>106,69</b>	<b>111,47</b>

Vir: Izkaz poslovnega izida in interni podatki, 2005.

Iz Tabele 16 je razvidno, da so bili poslovni prihodki največji v letu 2004, zaposlenih pa je bilo največ v letu 2002. Tabela prikazuje, da je bil prihodek na zaposlenega največji v letu 2004, ko je bil glede na predhodno leto večji za 11,47 odstotkov. Kljub zmanjšanim poslovnim prihodkom je zaradi še bolj zmanjšane števila zaposlenih v letu 2003 bila produktivnost dela večja kot v letu 2002. Le-ta se je iz leta v leto povečevala, torej podjetje vodi ustrezno politiko zmanjševanja števila zaposlenih v podjetju.

### 3.5.3. EKONOMIČNOST OZ. GOSPODARNOST

Načelo ekonomičnosti pravi, da proizvedemo dani produkt s čim nižjimi stroški ali da z danimi stroški ustvarimo čim večji produkt. Ekonomičnost odraža trošenje vseh prvin poslovnega procesa (delovna sredstva, delo, delovni predmeti, storitve). Večja ekonomičnost pomeni manjše stroške na enoto proizvoda.

V osnovi je ekonomičnost opredeljena kot razmerje med ustvarjenimi poslovnimi učinki in porabo vseh prvin poslovnega procesa. Ker pa je takšna opredelitev za potrebe praktičnega merjenja neustrezna, jo določimo kot razmerje med ustvarjeno količino poslovnih učinkov in zanjo potrebnimi stroški (Tekavčič, 1995, str. 69).



Tabela 17: Celotna ekonomičnost in ekonomičnost poslovanja v letih 2002, 2003 in 2004 ter pripadajoča indeksa

POSTAVKA	2002	2003	2004	I 03/02	I 04/03
Celotni prihodki (v 000 SIT)	4.420.443	4.327.680	4.624.617	97,90	106,86
Celotni odhodki (v 000 SIT)	4.771.545	5.139.627	5.191.631	107,71	101,01
Poslovni prihodki (v 000 SIT)	4.308.937	4.094.751	4.585.081	95,03	111,97
Poslovni odhodki (v 000 SIT)	4.536.942	4.845.873	4.935.222	106,81	101,84
<b>CELOTNA EKONOMIČNOST</b>	<b>0,93</b>	<b>0,84</b>	<b>0,89</b>	<b>90,89</b>	<b>105,79</b>
<b>EKONOMIČNOST POSLOVANJA</b>	<b>0,95</b>	<b>0,84</b>	<b>0,93</b>	<b>88,97</b>	<b>109,95</b>

Vir: Izkaz poslovnega izida in interni podatki, 2005.

V Tabeli 17 sem analizirala ekonomičnost iz dveh razmerij. Ekonomičnost, izračunana kot razmerje med celotnimi prihodki in celotnimi odhodki, je v podjetju v vseh opazovanih letih nižja od ena, kar pomeni, da podjetje ni poslovalo ekonomično. V letu 2003 se je glede na prejšnje leto stanje precej poslabšalo. K takšnemu rezultatu sta največ prispevala manjša vrednost prihodkov in večanje odhodkov, tako poslovnih kot celotnih. V letu 2004 se je ekonomičnost poslovanja povečala za 9,95 odstotkov, predvsem zaradi povečanih poslovnih prihodkov; celotna ekonomičnost v letu 2004 pa se je glede na leto 2003 dvignila za 5,79 odstotkov, predvsem zaradi rasti celotnih prihodkov.

## 4. ANALIZA OKOLJA

Podjetje deluje v okviru nekega širšega sistema – v naravnem in družbenem okolju. V današnjem času je zelo pomembno biti sposoben zaznati spremembe v okolju, kar omogoča hitrejšo prilagoditev nastali situaciji. Zato mora podjetje iskati svoje priložnosti in morebitne ovire v makrookolju, ki potem vplivajo na poslovanje in uspešnost podjetja. Podjetja z boljším čutom za opazovanje okolja namreč poslujejo bolje od tistih, ki ta vidik zanemarjajo. Pri analizi okolja bom najprej analizirala širše in nato še ožje okolje podjetja.

### 4.1. ŠIRŠE OKOLJE

Širše okolje razdelimo na pet manjših celot. Pri vsakem od naštetih okolij poskušamo oceniti ključne dejavnike, ki so pomembni za podjetje, kar omogoča ugotavljanje določenih priložnosti in izzivov za podjetje. Ta podokolja so (Pučko, 2003. str. 8):

1. naravno okolje,
2. gospodarsko okolje,
3. tehnično-tehnološko okolje,
4. politično-pravno okolje in

## 5. kulturno okolje.

**Naravno okolje** in njegovo poslabšanje je pomembna globalna skrb, saj je v številnih mestih po svetu onesnaženost zraka in vode dosegla nevarno raven. Zaradi sežiganja fosilnih goriv v ozračju nastaja učinek tople grede, zaradi določenih kemikalij se pojavlja tanjšanje ozonske plasti, poleg tega pa veliko skrb povzroča naraščajoče pomanjkanje vode (Kotler, 2004, str. 169).

**Tehnologija** je dejavnik, ki v veliki meri vpliva na človeška življenja. Le-ta nam je na eni strani dala mnogo dobrin, ki nam lajšajo življenje in so vedno hitreje in ceneje dostopne vsem, na drugi strani pa tiste, ki usodno zaznamujejo dogajanje po svetu. To okolje zaznamuje domišljija in spretnosti, izkušnje in tehnika, potrebe družbe itd. (Pučko, 2003, str. 9).

Odločitve v podjetju so močno odvisne od **politično-pravnega okolja**, ki obsega zakone, vladne urade in vplivne skupine, ki vplivajo na različne ustanove in posameznike v družbi ter jih nadzorujejo (Kotler, 2004, str. 174).

**Kulturno okolje** oblikujejo različne potrebe ljudi, vrednote, vodilni cilji in filozofija, običaji, izobrazba in socialno varstvo (Pučko, 2003, str. 9). Na naša temeljna prepričanja, vrednote in norme torej pomembno vpliva družba in okolica, v kateri se gibljemo.

Za podjetje je najpomembnejše **gospodarsko okolje**. To okolje je sestavljeno iz dejavnikov, ki vplivajo na navade potrošnikov, na njihove potrebe in na konkurenco. Poleg ljudi trgi potrebujejo tudi razpoložljivo kupno moč, ki pa je v nekem gospodarstvu odvisna od trenutnih dohodkov, cen, prihrankov, dolgov in dosegljivosti posojil (Kotler, 2004, str. 168).

Ker se okolja med seboj precej prepletajo, je obrazložitev širšega okolja v nadaljevanju podana kot celota prepletajočih se okolij.

Po podatkih Atlasa sveta (1988) Slovenija obsega 20.256 km<sup>2</sup> in leži na prehodu Srednje Evrope v Sredozemlje. Pestrost države zaznamujejo Alpe, Panonska kotlina, Dinarsko gorstvo in Sredozemlje, kjer prevladujejo razmeroma nizke nadmorske višine, čeprav je ozemlje v povprečju precej strmo. Večji del ima srednjeevropsko podnebje, za katero so značilna topla in sončna poletja ter zlasti v kotlinah in dolinah hladne zime. Primorski del ima sredozemsko podnebje z več sonca in višjimi temperaturami. Največ padavin pade v Julijskih Alpah, od tam pa se količina padavin zmanjšuje proti Koprskemu Primorju in Prekmurju. Za Slovenijo je značilno, da spada med tri najbolj gozdnate države v Evropi, medtem ko njive z vrtovi zavzemajo 12 odstotkov površja; travnikov in pašnikov je 28 odstotkov; sadovnjakov in vinogradov pa okoli 3 odstotke. Poleg vse te pestrosti reliefa je Slovenija tudi industrijsko dobro razvita, vendar energijsko pasivna in mora večino energije uvažati, saj izkop lignita in rjavega premoga ne zadošča potrebam.

Slovenija ima nekaj manj kot dva milijona prebivalcev, med katerimi je bilo leta 2000 le 7,6 odstotkov kmečkega prebivalstva. Največja gostota prebivalstva je na območju Ljubljane, Maribora in Celja.

Kmetijstvo je bilo v Sloveniji dolgo vodilna gospodarska panoga. Do preobrata je prišlo, ko se je z industrializacijo države začelo podeželje spreminjati in kmetijstvo ni bilo več rentabilno. Ker je vedno več mladih odhajalo v mesta in je podeželje bilo vedno manj obdelano, je država uvedla različne vrste pospeševanja kmetijstva: premije, subvencije, podpore, sofinanciranje, regrese idr.

Kmetijstvo v EU predstavlja nekaj manj kot 3 odstotke bruto domačega proizvoda in je glavni vir dohodka na podeželju. Predvideva se, da se bo pomen kmetijstva v prihodnje povečeval in ne zmanjševal. Kmetijstvo izpolnjuje naloge, ki so nenadomestljive z drugimi gospodarskimi panogami. Ključne naloge se bodo razširile na nova področja: pridelava zdravih živil, ohranjanje kulturne krajine, zagotavljanje in odpiranje delovnih mest. Samo dokler bo podeželje obdelano, je mogoče ohraniti ali celo ustvariti nova delovna mesta v živilski predelavi in trgovini (Sternad, 2001, str. 5–11).

V obravnavanih letih je bilo skupno število prašičev v hlevih kmetijskih gospodarstev večje, kot je bilo število govedi. Vendar je bilo od tega krav in brejih telic veliko več, kot je bilo plemenskih svinj in brejih mladice. (Statistični letopis RS 2004, 2005, str. 313).

V prašičereji sta razširjena dva tipa reje. Velikih prašičjih farm je približno osem in so visoko specializirane. Delež na teh večjih farmah pridelane lastne krme je večinoma precej majhen. Tako imenovana kmečka reja je še vedno močno razširjena, večinoma pa je namenjena samooskrbi. Vmesni tip reje pa predstavljajo specializirane kmetije, ki so po tehnologiji bližje farmam, delež doma pridelane krme pa je praviloma večji.

Leta 2003 so kmetijska zemljišča v uporabi predstavljala 509.709 ha, od tega njive in vrtovi le 172.753 ha površine, kar je slabih 34 odstotkov zemljišč, medtem ko so dobrih 60 odstotkov predstavljali trajni travniki in pašniki, ostalo pa trajni nasadi. Najpomembnejši del poljedelske pridelave pri nas predstavljajo žita, ki jih pridelujemo na okoli 57 odstotkov njiv, od tega največji delež predstavlja pšenica. Površina pod žiti se v zadnjem času zmanjšuje, pridelek pa povečuje (Statistični letopis RS 2004, 2005, str. 309).

Pred začetkom pristopnega procesa (do leta 1996) je bilo naše kmetijstvo zaprto pred tujo konkurenco, urejeno z administrativnimi cenami za ključne proizvode, proračun za kmetijstvo pa je bil šibak in nesistematično zastavljen (Erjavec, Rednak, Volk, 2002, str. 4–5). Leta 1993 je bila sprejeta strategija razvoja slovenskega kmetijstva, s katero so bili zastavljeni cilji slovenske kmetijske politike. Program reforme je bil načrtan leta 1998, vključno z začetkom pogajanj na kmetijskem področju (Čebular, Grahek, 2003, str. 105–106).

Reforma naše kmetijske politike je uvedla primerljive tržne rede in uporabljala enake ukrepe, kot veljajo v EU. Odpravljeno je bilo administrativno določanje cen, z zniževanjem

zunanjetrgovinske zaščite pa so se povečale proračunske podpore kmetijstvu. Država se je v zadnjih letih počasi umaknila s trga, kar je pomenilo, da se ni več vmešavala v določanje tržnih cen in da so se kmetje morali začeti obnašati bolj podjetniško. Reforma je zadevala vse panoge kmetijstva, v največji meri pa pridelavo poljščin in prirejo govejega mesa (Močnik, Plahutnik, Rudman, 2000, str. 16–17). Pogajanja o vstopu Slovenije v EU so se končala 13. decembra 2002 in so trajala pet let, od tega v kmetijstvu od junija 1998 do decembra 2002 (Korbar, 2002, str. 5). Pogajanja se lahko razdelijo v tri sklope: implementacija pravnega reda, zahteve po odmikih pravnega reda in finančni del pogajanj (vprašanja glede plačevanja neposrednih plačil, višina proizvodnih kvot in referenčnih količin ter višina sredstev za razvoj podeželja) (Popovič, 2004).

Kmetijsko najbolj razvite dežele na svetu proizvajajo viške hrane. Od leta 1970 do 1995 se je proizvodnja hrane povečala za 90 odstotkov. Glede na hitro rast prebivalstva sveta pomeni to povečanje le 1,5 odstotka več hrane na posameznega prebivalca (Sternad, 2001, str. 5–11). Industrializirano kmetijstvo je tako omogočilo večjo pridelavo pridelkov, a je hkrati povečalo tudi onesnaževanje okolja. Usmerjanje v intenzivno kmetijstvo je ustvarilo sistem, ki temelji pretežno na vnosu umetno izdelanih snovi in na specializaciji, kar je pripeljalo do vrste nevšečnosti v naravi, ki velja za neobnovljiv vir. Rešitev za te težave je moč najti v strožjih naravovarstvenih kmetijskih predpisih in ekološkem kmetijstvu. Tako se v Evropi in po svetu tudi povečuje število ekoloških kmetij.

Sistem, v katerem živimo, prav gotovo ni sistem, ki bi bil naklonjen gospodarjenju z naravnimi viri in opuščanju kemične industrije, saj je glavni namen delovanja ustvarjanje dobička. Ekološki način delovanja lahko pričakujemo šele ob popolni spremembi, dozorevanju in višji kulturni ravni vseh posameznikov, kjer velja spomniti na izrek, ki pravi, da človeštvo ravna razumno šele, ko so izčrpane vse druge možnosti. Upamo lahko le, da do skrajnosti ne bomo prišli.

## **4.2. OŽJE OZ. PANOŽNO OKOLJE**

Ožje okolje lahko povezujemo s panogo, v katero spada obravnavano podjetje. Panogo v strateškem smislu razumemo tudi kot prodajni trg konkurentov v panogi. Ocenjevanje ciljnega okolja zato kaže naravnati na ocenjevanje privlačnosti panoge in na analizo prodajnega trga (Pučko, 2003, str. 122).

Stopnja privlačnosti panoge pomeni neko dosegljivo donosnost za podjetje, ki posluje v tej panogi in od katere so zato odvisne poslovne možnosti in nevarnosti podjetja. Privlačnost panoge lahko ocenimo s Porterjevim modelom pravil konkuriranja, ki so odvisna od petih skupin določljivk (Pučko, 2003, str. 122):

1. vstopa novih konkurentov v panogo,
2. nevarnosti substitucije proizvodov oz. storitev,
3. pogajalske moči kupcev,
4. pogajalske moči dobaviteljev in

## 5. rivalstva med obstoječimi konkurenti v panogi.

Te določljivke vplivajo na cene, stroške in investiranje, s tem pa tudi na ekonomsko uspešnost, ki jo panoga dosega.

Da lahko ocenimo stopnjo privlačnosti panoge, moramo poznati dejavnike, od katerih so te določljivke odvisne (Pučko, 2003, str. 123–124):

- **dejavniki nevarnosti vstopa novih konkurentov** v panogo se kažejo predvsem v obliki zahtev po izrabljanju ekonomije obsega, diferenciacije proizvoda, blagovne znamke, velikega obsega naložb, v absolutnih stroškovnih prednostih obstoječih konkurentov, zakonodajnih ovirah idr.;
- **dejavniki pogajalske moči dobaviteljev** se kažejo v diferenciaciji vložkov, stroških spremembe dobavitelja, številu in koncentraciji dobaviteljev, velikosti podjetja v panogi idr.;
- **dejavniki pogajalske moči kupcev** se kažejo v relativni koncentraciji kupcev, obsegu nakupov, relativnih stroških kupca, če želi spremeniti dobavitelja, stopnji informiranosti kupca, obstoju substitutov, diferenciaciji proizvoda, blagovni znamki, kupčevem zaslužku idr.;
- **dejavniki nevarnosti substitutov** so v razmerju med cenami in kakovostjo substitutov, v stroških spremembe proizvoda ter nagnjenosti kupca k substituciji;
- **dejavniki rivalstva med obstoječimi konkurenti** v panogi so predvsem stopnja rasti panoge, razmerje fiksnih stroškov v skupnih stroških v panogi, presežne zmogljivosti v panogi, diferenciacija proizvodov, blagovna znamka, stopnja koncentracije ponudnikov, stopnja informiranosti znotraj panoge, pomen panoge za konkurente, ovire za izstop iz panoge idr.

Pri analizi ožjega okolja konkretnega podjetja se bom osredotočila na prašičerejo, kot najpomembnejšo dejavnost tega podjetja, ki je eden izmed največjih slovenskih ponudnikov kvalitetnega prašičjega mesa in tako predstavlja tudi največji delež glede na ustrezno panogo.

Za slovensko kmetijstvo na splošno velja, da konkurenčno sposobnost v primerjavi z EU zmanjšujeta poleg neugodne velikostne strukture še slabša storilnost in nižja intenzivnost pridelave. **Konkurenti** na področju prašičereje so slovenske farme, ki jih je približno osem, in rejski centri za plemenske živali. Posebej izstopata farmi Ihan in Ptuj, ki pa posamezno še vedno predstavljata manjši delež v panogi. Zaostajanje konkurence je v doseženi kakovosti, tehnologiji in količinah, medtem ko je glede cenovne politike in distribucijskih poti konkurenca uravnovežena. Ker podjetje kar 60 odstotkov tedenske proizvodnje prašičev proda v okolici Ljubljane, bo z zmanjševanjem zaostankov konkurence v kakovosti nastal problem prevelikih stroškov transporta. Prednost bi se povečala v primeru povečanih kapacitet predelave v sami

okolici podjetja. Pomembni vidik konkurence je do vstopa v EU predstavljal uvoz z nepredvidljivimi posledicami na področju cen (dumping).

**Potencialni kandidati za vstop v panogo** se srečujejo s precejšnjimi ovirami, ki se kažejo predvsem v visokih investicijskih stroških za postavitev velikih farm, njihove opreme in tehnologije. Naslednja ovira je tudi ta, da morajo imeti prašičerejci za odvoz nastale gnojevke predpisano količino poljedelskih površin. Tu je še način pridelave, ki zahteva kontinuiran postopek in s tem tudi takšno prodajo; kar povzroča v začetni fazi delovanja še dodatne stroške zaradi pridobivanja kupcev, iskanja prodajnih poti oz. distribucijskih kanalov.

**Nevarnost substitutov** je srednja, lahko tudi večja, saj prašičje izdelke lahko nadomestimo z drugimi mesnimi izdelki. Nevarnost je tudi v tem, da bi se zaradi določenih bolezni pri živalih zmanjšala uporaba vseh mesnih izdelkov. Podobno situacijo lahko povzroči tudi trend manjšega vnosa maščob v telo.

**Dobavitelji** so stalni in poslovni odnosi z njimi so korektni, pa tudi podjetje ima ugled rednega plačnika. Najpomembnejši dobavitelj so krmila, ki pa so v lasti istih lastnikov. Od njih dobijo vse krmilo za prašiče, ostane le zunanja nabava zdravil. Tako zunanji dobavitelji nimajo pomembnega vpliva na proizvodnjo prašičev.

**Kupce** oz. uporabnike je treba dobro proučiti in ugotoviti, kaj potrebujejo in kako kupujejo. Obnašanje porabnika je proces, v katerem posamezniki določajo, kaj, kdaj, kje, kako in od koga kupiti blago. Porabnik z nakupom namreč potrdi tisto, kar je zanj primerno, dobro in v skladu z njegovimi željami ter materialnimi možnostmi. Za podjetje je pomembno vzpostavljanje dolgoročnih odnosov, ki temeljijo na proizvodnji za znanega kupca in na obojestranskih interesih. Kupci so zadovoljni s kvaliteto prašičev, zato kljub precejšnji oddaljenosti ostajajo stalni odjemalci. Cene se formirajo na podlagi dogovorov in glede na trenutno stanje na tržišču.

Ovire za vstop v panogo so dokaj visoke, enako velja tudi za razpoložljivost substitutov. Nekaj nevarnosti za panogo predstavlja tudi rivalstvo med obstoječimi konkurenti, medtem ko so odnosi s kupci in dobavitelji obojestransko zadovoljivi. Privlačnost panoge lahko zaradi ovir za vstop ocenimo kot ne dovolj zanimivo za nova podjetja in s tem dovolj zanimivo za že obstoječa podjetja, predvsem tista, ki imajo prednost tudi v ekonomiji obsega. Razlog za vztrajanje obstoječih podjetij v panogi so predvsem prehranjevalne navade potrošnikov, ki bodo ostali zvesti mesnim, prašičjim izdelkom.

## **5. CELOVITO OCENJEVANJE PODJETJA**

Celovita ocena podjetja ali SWOT analiza je vmesni člen med analizo poslovnega okolja in oblikovanjem strategije. S pomočjo te analize v podjetju proučujejo priložnosti in nevarnosti, ki izvirajo iz zunanjega okolja, ter jih soočajo s prednostmi in slabostmi, ki izvirajo iz notranjega

okolja podjetja. Kratica SWOT je sestavljena iz začetnic naslednjih angleških besed (Jaklič, 1999, str. 343):

- strengths (prednosti),
- weaknesses (slabosti),
- opportunities (priložnosti) in
- threats (nevarnosti).

**Prednosti** (Matko, 1998, str. 19) predstavljajo vir, večino, ki nas vodi do relativnih prednosti v primerjavi s konkurenco in relativnih koristi za kupce. Gre za notranje prednosti, ki služijo podjetju v tekmi s konkurenco.

**Slabosti** (Matko, 1998, str. 19–20) predstavljajo nasprotje prednostim in se kažejo v pomanjkanju virov, veščin, sposobnosti, ki bi lahko vplivale na uspešno poslovanje podjetja. Če ima podjetje slabo vodstvo, malo možnosti za pridobitev svežega kapitala, zastarela sredstva, neprilagodljivo organizacijsko strukturo, se to kaže v manjši uspešnosti njegovega nastopa na trgu v primerjavi s konkurenco.

**Priložnosti** (Matko, 1998, str. 19–21) predstavljajo vse stvari v zunanjem okolju podjetja, ki pripomorejo k uresničevanju zastavljenih ciljev. Gre za ugoden tržni položaj, ki se kaže v novih tržnih nišah, spremembah v obstoječi tehnologiji, pridobitvi boljših nabavnih poti, tesnejših odnosih s kupci, spremembah v zakonodaji. Priložnosti podjetja se z dobro kombinacijo okoliščin, časa in prostora ter usklajenimi akcijami podjetja lahko spremenijo v dobre poslovne rezultate podjetja.

**Nevarnosti** (Matko, 1998, str. 19–21) predstavljajo v zunanjem okolju tisto, kar ovira podjetje pri doseganju postavljenih ciljev. Podjetje je v neugodnem položaju, spremeni se struktura konkurence zaradi vstopa novih podjetij na trg, država spremeni zakonodajo, dobavitelji poslabšajo nabavne pogoje, zgodijo se tehnološke spremembe itd.

Natančno poznavanje internih značilnosti je pogoj za poznavanje prednosti in slabosti, ker lahko vodstvo podjetja notranje slabosti odpravi ali vsaj omili, prednosti pa ustrezno potencira. Tako je notranje okolje za razliko od zunanjega pod našim vplivom oz. kontrolo. Vendar pa morajo biti tudi priložnosti in nevarnosti v zunanjem okolju podjetja zelo skrbno analizirane, saj se lahko v vsakem trenutku grožnja spremeni v izrazito priložnost za podjetje in obratno. Preden pa ugotovimo priložnosti in nevarnosti podjetja, moramo zelo dobro poznati situacijo znotraj podjetja, pri čemer si pomagamo z natančnim poznavanjem situacije v vseh ključnih podstrukturah podjetja.

V nadaljevanju sledi SWOT analiza za podjetje kot celoto in za posamezna področja. Analiza bo zajemala tudi vse zahtevane podstrukture podjetja.

## 5.1. NIVO PODJETJA KOT CELOTE

*Pregled prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti za podjetje kot celoto*

<p style="text-align: center;"><b>Prednosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• zemljiška posest – nepremičnine (veliki kompleksi)</li> <li>• dobro ime, tradicija, prvovrstni ugled, ime – garancija kakovosti</li> <li>• dober tržni položaj: središče žitnice, gostota prašičev</li> <li>• primerne naravne razmere za kmetijsko proizvodnjo</li> <li>• celovit program: vstop v EU, reševanje ekoloških obremenitev, manjša odvisnost od tržnih nihanj v proizvodnji žitaric</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Slabosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• obremenitev okolja zaradi proizvodnje</li> <li>• odvisnost od strateških surovin</li> <li>• del izrabljene strojne opreme in traktorjev</li> <li>• motivacija sodelavcev</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Priložnosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• zviševanje kakovosti</li> <li>• kooperacija</li> <li>• ustrezno širjenje programskega asortimana</li> <li>• povezovanje s predelovalno industrijo</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Nevarnosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• prevelika izguba zemljišč (denacionalizacija, avtoceste, obvoznica)</li> <li>• kmetijska politika</li> <li>• širša konkurenca</li> <li>• bolezen, prenos bolezni, vir okužbe...</li> </ul>

## 5.2. PROGRAM PRAŠIČEREJA

*SWOT analiza za program prašičereje*

<p style="text-align: center;"><b>Prednosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• dosežen nivo kvalitete</li> <li>• ugoden tržni položaj</li> <li>• ugled in ime</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Slabosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• dotrajana oprema v pitališčih</li> <li>• obremenitev okolja</li> <li>• odvisnost od enega velikega kupca</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Priložnosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• izgradnja čistilne naprave</li> <li>• izgradnja bioplinske naprave</li> <li>• izkoristiti boljšo kakovost</li> <li>• dolgoročno obvladovanje tržišča</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Nevarnosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• zakonodaja EU</li> <li>• vladna politika</li> <li>• vnos kužnih bolezni</li> </ul>



### 5.3. PROGRAM POLJEDELSTVO

*SWOT analiza za program poljedelstva*

<b>Prednosti</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• dosežen nivo kakovosti</li><li>• zemljiška posest (ugodno porazdeljena)</li><li>• sodobna tehnologija</li><li>• lastna kakovostna proizvodnja</li><li>• tradicija</li></ul>	<b>Slabosti</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• starejši pogonski stroji</li><li>• nekončana denacionalizacija zemljišč</li></ul>
<b>Priložnosti</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• razširitev dopolnilne dejavnosti</li><li>• trgovina repromateriala</li><li>• dobre možnosti za uporabo rastlinjakov</li></ul>	<b>Nevarnosti</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• odvisnost od vremenskih pogojev</li><li>• kmetijska politika</li></ul>

### 5.4. PROGRAM KRMILA

*SWOT analiza za program krmil*

<b>Prednosti</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• sodobna tehnološka oprema</li><li>• kakovost</li><li>• večina uporabe krmil za lastne potrebe</li></ul>	<b>Slabosti</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• nepopolno izkoriščene kapacitete</li></ul>
<b>Priložnosti</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• povečati eksterno prodajo in marketinški pristop</li></ul>	<b>Nevarnosti</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• domača in tuja konkurenca</li><li>• plačilna nesposobnost kupcev</li></ul>

### 5.5. PORTFELJSKA MATRIKA »RAST – TRŽNI DELEŽ«

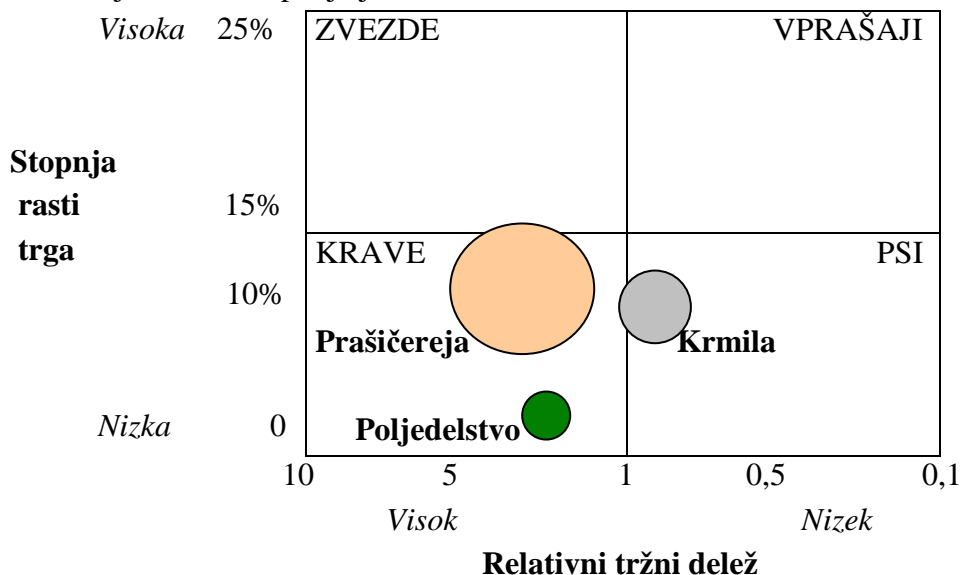
Boston Consulting firma je izdelala portfeljsko matriko za ugotavljanje kombinacije poslovnih področij<sup>3</sup> oz. strateških poslovnih enot (SPE)<sup>4</sup> proizvodov v določeni gospodarski organizaciji.

<sup>3</sup> Strateško poslovno področje je skupina proizvodov ali storitev v okviru poslovnega programa podjetja, ki ima značilnost relativno neodvisne poslovne dejavnosti z jasno opredeljenim sklopom konkurentov in zmožnostjo ugotavljanja svojega poslovnega uspeha.

<sup>4</sup> Strateška poslovna enota pomeni organizacijsko izoblikovano enoto podjetja, ki je sorazmerno samostojna in ki je investicijski center z lastnim poslovanjem.

Matrika na abscisi meri relativni tržni položaj<sup>5</sup> SPE proizvodov, na ordinati pa stopnjo rasti<sup>6</sup> trga za to isto SPE proizvodov, velikost krogov pa ustreza obsegu realizacije (Pučko, 2003, str. 145–148).

Slika 4: Portfeljska matrika podjetja za leto 2003



Vir: Interni podatki 2004; Pučko, 2003, str. 146.

Na zgornji sliki vidimo, da dve od treh strateških skupin izdelkov spadata v polje krav. Za prašičerejo in poljedelstvo torej velja, da imata zaradi relativno visokega tržnega deleža sorazmerno nizke stroške in zato dajeta dobre dobičke. Poleg tega ne zahtevata velikih investicij za vzdrževanje doseženega tržnega deleža, ker je njun trg stagnanten ali pa le počasi raste. Te SPE prinašajo veliko presežkov denarnih sredstev in so osnova, na kateri podjetje lahko počiva. V prihodnosti bi bilo dobro za obe SPE povečati tržni delež in rast trga, predvsem za poljedelstvo, vendar v takšni meri, da bi še naprej ostali v polju krav.

Krmila so pozicionirana v polju psov, ki imajo majhen tržni delež in zato prinašajo slabe dobičke, hkrati pa so na trgih, ki ne dajejo dovolj prostora za povečevanje tržnega deleža. Za podjetje je normalno, da se hoče takšnih SPE čim prej znebiti oz. se v bodoče želi pozicionirati v polje krav s hitrejšo rastjo trga in z večjim tržnim deležem, kar si želi tudi samo podjetje (Pučko, 2003, str. 146).

## 6. OBLIKOVANJE CILJEV IN RAZVIJANJE STRATEGIJ

<sup>5</sup> Relativni tržni delež se nanaša na relativni tržni delež SPE v primerjavi z največjim konkurentom in služi kot merilo moči podjetja na določenem trgu. Relativni tržni delež v višini 0,1 pomeni, da doseže prodaja podjetja le 10 % prodaje vodilnega podjetja na trgu, 10 pa pomeni, da je SPE vodilna in je njena prodaja desetkrat večja od prodaje drugega najmočnejšega podjetja na enakem trgu. Abscisna os je razdeljena v skladu z logaritmsko skalo, pri čemer enake razdalje predstavljajo enak odstotek rasti (Kotler, 1998, str. 70–71).

<sup>6</sup> Stopnja rasti na vertikali kaže letno stopnjo rasti trga, na katerem se odvija določena dejavnost. Razpon na sliki je od 0 do 25 odstotkov, čeprav bi ga lahko prikazali tudi večjega (Kotler, 1998, str. 70).

Postavljanje strateških planskih ciljev je lahko različno in jih lahko izoblikujemo vsaj na dva načina. Prvi način je integralni, kjer najprej izoblikujemo nekaj ciljev celotnega poslovanja. Ko imamo te cilje določene, se moramo vprašati, kaj in kako moramo delati, da bomo te cilje dosegli. Končni rezultat so izoblikovani integralni planski cilji in delni planski cilji po poslovnih in funkcijskih področjih. Drugi način je inkrementalni in je v nekem smislu obraten prvemu. Najprej oblikujemo delne planske cilje po posameznih poslovnih in funkcijskih področjih, na osnovi teh ciljev pa izdelamo zbirne plane (Pučko, 2003, str. 162–163).

Za doseg postavljenih ciljev mora podjetje izoblikovati planske strategije. To je vsaka možna poslovna usmeritev podjetja, ki z uresničitvijo obeta doseganje strateških ciljev. Strategije razvrščamo na celovite ali korporacijske, poslovne in funkcijske strategije. Glede na smer rasti oz. razvoja je mogoče celovite strategije ločiti na strategije rasti oz. razvoja, stabilizacije oz. normalizacije in krčenja oz. dezinvestiranja. Poslovne strategije določamo na ravni poslovne enote ali SPE, medtem ko funkcijske strategije določamo na ravni poslovnega funkcijskega področja (Pučko, 2003, str. 169–175).

V nadaljevanju sem se odločila za integralno postavljanje strateških planskih ciljev in temu primerno razvijanje strategij.

## 6.1. RAZVOJNA STRATEGIJA PODJETJA

Razvojna strategija podjetja temelji na tem, da mora podjetje v razmerah EU uspešno preživeti v družbi najboljših in zato opraviti naslednje naloge:

- prilagoditi dejavnosti pričakovanim tržnim razmeram;
- izoblikovati tak menedžment, ki se bo sposoben odzvati na izzive v prihodnosti in
- povezovanje s sorodnimi podjetji ter približevanje proizvodov končnemu potrošniku (planirano povezovanje s predelovalno industrijo).

Za udejanjanje teh ciljev morajo organizirati in izvajati veliko aktivnosti na vseh ravneh – od osnovne celice v proizvodnji do korporacijske ravni.

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

**Prašičereja** bi lahko glede na visoke kapacitete, sorazmerno visoko tehnologijo in kakovost preživela sama. Prav tako je lahko visoko donosna, vendar obstajajo visoko tveganje bolezni in občutljivost dejavnosti na ekološke zahteve ter s tem zahtevana velika vlaganja. Za razmere v EU potrebuje njivske površine za krmo in razvoj gnojevke; tako se koristno vključujeta v dejavnost prašičereje proizvodnja lastnih krmil in poljedelstvo.

Tudi **krmila** bi sama težko preživela, kljub temu, da je to ena izmed najsodobnejših tovarn krmil v Sloveniji, in kljub povečanju zunanje prodaje. Povečevati bi veljalo odkup vseh pridelkov od

kmetov in zadrug. Problemi pri širitvi prodajnega trga pa so predvsem visoki stroški transporta krmil.

**Poljedelstvo** je najmanj rizično, saj ima tudi državno in EU podporo v obliki subvencij, poleg tega pa se lahko bolj dinamično odziva na priložnosti trga (menja kulture, išče zanimive in bolj donosne programe). S svojo proizvodnjo zapolnjuje več kot polovico kapacitet obeh profitnih centrov (PC), kar omogoča lažje gibanje pri nabavi manjkajočih surovin.

Razne analize so tudi pokazale, da je organiziranost v treh PC učinkovita zaradi pretoka ljudi, znanja in materiala. Sinteza analitičnih delov podjetja daje precejšnje sinergijske učinke; kot npr. moč trženja, kjer lahko omenimo velike količine kakovostnih prašičev, velike količine pšenice odlične kakovosti in možnost dobave kvalitetnih močnih krmil. Prav tako zaradi večplastne ponudbe raste ugled podjetja, kar posledično prinaša višje cene; zaradi tega pa se zahteva stalni napor v podjetju za permanentne količine in zmeraj višjo kakovost. Na področju organizacije so potrebne enotna strategija in temeljne funkcije na nivoju podjetja: finance, temeljno trženje in kadrovska politika. Prav tako je pomembna decentralizacija v PC in s tem tržni princip oz. odgovornost za poslovni izid v PC ob zagotavljanju optimalne sinergije na ravni poslovnega sistema celotnega podjetja.

## **6.2. STRATEŠKI CILJI PO DEJAVNOSTIH**

Na podlagi analize poslovanja podjetja, analize okolja in celovitega ocenjevanja podjetja na koncu sledi še oblikovanje strateških ciljev in potrebnih nalog po posameznih dejavnostih podjetja.

### **PRAŠIČEREJA**

*Strateški cilj: proizvodnja tržno iskanega prašiča*

#### **Potrebne naloge:**

- obdržati visoko kakovost proizvoda, strokovnost dela in povečati obseg proizvodnje;
- poskrbeti za preventivo najvišje možnosti (prilagoditev novim normativom za rejo živali in zahtevam tehnologije);
- vzpostaviti strateške poslovne povezave s kupci z možnostjo vstopa na EU trg;
- znižati lastno ceno na evropsko primerljivo;
- skrbeti za ekologijo in čim manjše obremenjevanje okolja z izgradnjo čistilne naprave in bioplinarne ter s tem izboljšati javno podobo podjetja ter
- povečevati število vzrejenih prašičev s pomočjo kooperantov.

### **POLJEDELSTVO**

*Strateški cilj: program racionalizacije kvalitetne in rentabilne poljedelske proizvodnje s tržno zanimivimi poljščinami*

**Potrebne naloge:**

- povečati produktivnost z zmanjšanjem stroškov ter prilagoditi stroške proizvodnje cenam, ki jih pozna in prizna skupno evropsko tržišče;
- intenzivirati rabo obstoječih zemljišč ter optimizirati kolobar ključnih kultur;
- poskrbeti za visoko kakovost, izboljšavo tehnike in strojno tehnološko podporo novim ekonomskim enotam;
- ohranjati obstoječe in pridobivati dodatne površine na sprejemljivih lokacijah, opustiti nedonosne programe;
- začeti proizvodnjo s pomočjo rastlinjakov (povrtnine);
- vplivati na oblikovanje kmetijske politike;
- posodobiti mehanizacijo, semensko proizvodnjo in namakalne sisteme ter
- še naprej uvajati integrirano pridelavo poljščin v skladu z odgovarjajočim ukrepom SKOP-a.

**KRMILA**

*Strateški cilj: dober marketing ter proizvodnja kvalitetnih proizvodov za doseganje optimalne izkoriščenosti*

**Potrebne naloge:**

- fizično in programsko povečevati obseg proizvodnje in realizacije ter prilagajati proizvodnjo na evropsko primerljivo raven;
- povečati izkoriščenost proizvodnih kapacitet;
- spremljati svetovne normative, sodelovati z znanostjo in sproti visoko kontrolirati kakovost ter
- poskrbeti za inovativnost razvojne in prodajne funkcije.

**SKLEP**

Kmetijstvo v Sloveniji in tudi drugod po svetu predstavlja 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 vseeno beležimo nizke stopnje samooskrbe pri žitih in prašičjem mesu, kar prideluje tudi obravnavano podjetje. Ker največ uvažamo iz EU, se tako srečujemo z zunanjetrgovinskimi ukrepi, ki so se z vstopom Slovenije v EU spremenili oz. ukinili, kot se je ukinila carina za uvoz žit. Za uvoz mesa iz EU carina ni ukinjena, temveč velja nižja carinska stopnja v okviru določene kvote. Ko je kvota izčrpana, se blago uvažata po višji carinski stopnji.

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 pred vstopom bile primerljive z EU. Nižanje cen je kompenzirano pri kmetijskih pridelkih z višjimi proračunskimi podporami, za katere je bila zgornja dovoljena meja dokončno določena z zaključkom pristopnih pogajanj. Slabši gospodarski položaj je pričakovati prav v prašičereji, ki ni vključena v shemo neposrednih

plačil, medtem ko se bo izboljšal položaj pridelovalcev koruze, saj jim bodo po vstopu pripadala višja neposredna plačila kot pred vstopom v EU. Dobro za nas je, da so dogovorjene kvote in referenčne količine za pridelavo nad ravniyo trenutne slovenske proizvodnje, zato lahko pričakujemo širjenje količine pridelave in prireje, kar bo ugodno vplivalo na prašičerejo in ostale dejavnosti .

Na analizirano podjetje je pred vstopom v EU najbolj vplivalo znižanje prodajnih cen prašičev, predvsem zaradi izvoznih vzpodbud sosedne Madžarske, ki se je tako hotela znebiti svojih viškov mesa. Na to dejanje se je z nekaj zamude odzvala Slovenija in 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 je po vstopu v EU prišlo do stabiliziranja tržišča in s tem tudi cene. Vstop v EU je privedel tudi do odpiranja trgov držav članic, zato so se zaradi tega znižale cene žit in stroški krme, kar pa je vodilo do zmanjšanja stroškov reje. Zaradi velikih količin prašičev, lastne krme in planiranega povezovanja s predelovalno industrijo, bo podjetje zmoglo tudi te spremembe. Na poslovanje podjetja ima velik vpliv tudi pridelava koruze kot krmnega žita, katerega cena se je po pristopu v EU nekoliko znižala. Zaradi višjih neposrednih plačil je sledilo izboljšanje ekonomskega položaja pridelave krmnih žit. Tako lahko še naprej pričakujemo širitev obsega pridelave krmnih žit, ki jih podjetje uporablja večinoma za lastno uporabo v prehrani prašičev. Pšenica predstavlja pri podjetju zaradi eksterne prodaje zunanji vir prihodkov. Prodajna cena se je spustila na raven cene v EU že pred vstopom v Unijo. Padec cene so nadomestila neposredna plačila, ki pa so z letom 2003, ko so bila neposredna plačila poenotena ne glede na poljščino, nižja od prejšnje denarne podpore pri pšenici. Zato je dohodek pri pšenici nekoliko manjši kot pred letom 2003.

Med glavne značilnosti gospodarjenja v obdobju vstopa v EU vsekakor spada prilagajanje EU na vseh področjih dejavnosti. Podjetje je v vseh obravnavanih letih poslovalo z izgubo, ki je bila v največji meri posledica nizkih prodajnih cen prašičev v prehodnem obdobju približevanja EU; prašičereja je njihova glavna dejavnost. Poleg padca cen so se v tej dejavnosti soočili tudi z zdravstvenimi težavami, ki so poslabšale tudi količinski obseg poslovanja. Zaradi tržnih razmer in EU se nenehno nižajo tudi cene poljedelskim kulturam. Obstajajo sicer subvencije, s katerimi naj bi bile te težave ublažene, vendar podjetja dobijo le 80-odstotni delež subvencij kmetov.

Analiza ožjega okolja prašičereje je pokazala, da lahko privlačnost panoge zaradi ovir za vstop ocenimo kot ne dovolj zanimivo za nova podjetja in s tem dovolj zanimivo za že obstoječa podjetja, predvsem tista, ki imajo prednost tudi v ekonomiji obsega.

Pri celoviti oceni podjetja so prednosti prevladale pred nevarnostmi, medtem ko sem opazila nekoliko več nevarnosti kot priložnosti. Pri prednostih bi izpostavila velika posestva – dober tržni položaj za središče žitnice in primerne naravne razmere. Podjetje ima izoblikovan celovit programski asortiman, tako da so s prašičerejo in pretežno lastno krmo dobro pripravljeni na zahteve v EU. Poleg tega so začeli reševati ekološke obremenitve, kar je povezano z možnostjo izkoriščanja obnovljivih virov energije. Med slabosti podjetja spadajo odvisnost od nekaterih strateških surovin, velika raba neobnovljivih virov energije, izrabljena strojna oprema in traktorji

ter motivacija sodelavcev. Glavno nevarnost predstavljajo možna izguba zemljišč ali višje najemnine novih lastnikov zaradi denacionalizacije in izgradnje avtoceste na zemljiščih, ki jih obdeluje podjetje, kmetijska politika, konkurenca ter razne bolezni in naravne nesreče. Pri priložnostih velja omeniti zviševanje kakovosti, možnost kooperacije in ustrezno širjenje programskega asortimana. Tukaj je velika priložnost v ustvarjanju dodatne dodane vrednosti v ponudbi od primarne pridelave do končnih izdelkov za potrošnika. Pri prašičih glavno nevarnost predstavlja zakonodaja EU, ki tudi zaradi svoje ekološke naravnosti in zahtev po sledljivosti prinaša višje stroške delovanja.

Med celovitimi strategijami je za podjetje v prihodnjih razmerah najbolj primerna strategija konsolidacije, razvoja in uravnotežene rasti. S postavitvijo dolgoročnih ciljev in oblikovanjem strategij bo lahko podjetje v novih razmerah EU preživelu nizke cene prav zaradi svoje velikosti, organiziranosti in programskega asortimana.

Vstop v EU pomeni predvsem velike težave za majhne kmetije, ki morajo napram velikim pokrivati večji delež fiksnih stroškov delovanja. Priložnost za prve predstavljajo vzpodbude za dopolnilne dejavnosti na kmetijah in s tem tudi iskanje tržnih niš, npr. ekološko kmetovanje. Probleme so primorani reševati z boljšim organiziranjem in povezovanjem.

## LITERATURA

1. Bregar Lea, Ograjenšek Irena, Bavdaž Mojca: Ekonomska statistika 2000. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. 291 str.
2. Cunder Tomaž et. al.: Slovensko kmetijstvo in Evropska unija. Ljubljana : Kmečki glas, 1997. 439 str.
3. Čebular Alenka, Grahek Urška: Slovenija v Evropski uniji: 178 odgovorov o vključevanju Slovenije v Evropsko unijo. Ljubljana : Urad vlade RS za informiranje, 2003. 172 str.
4. Erjavec Emil, Kavčič Stane: Ocena dohodkovnega položaja slovenskega kmetijstva po pristopu k Evropski uniji. 2. konferenca DAES. Slovensko kmetijstvo in Evropska unija. Ljubljana : Društvo agrarnih ekonomistov Slovenije – DAES, 2003, str. 37–52.
5. Erjavec Emil, Rednak Miroslav, Volk Tina: Izidi in obeti pristopnih pogajanj za kmetijstvo. Kmečki glas, Ljubljana, 59(2002), 52, str. 4–5.
6. Hočevar Marko, Igljučar Sandi, Zaman Maja: Osnove računovodstva. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 469 str.
7. Hrovatin Marjeta: V očeh Bruslja smo neproblematici. Kmečki glas, Ljubljana, 59(2002), 37, str. 5.
8. Ingolič Borut, Medved Jakob: Atlas sveta. Ljubljana : Mladinska knjiga, 1988. 174 str.
9. Jaklič Marko: Poslovno okolje podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 353 str.
10. Kavčič Stane: Ocena ekonomskih učinkov agrarno političnih razmer v slovenskem kmetijstvu. Doktorska Disertacija. Domžale : Biotehniška Fakulteta, 2000. 172 str.
11. Kavčič Stane: Dohodki slovenskih kmetov po pristopu k EU. Kmečki glas, Ljubljana, 50(2003), 12, str. 6.
12. Kavčič Slavka et al.: Finančno računovodstvo. Ljubljana : Slovenski inštitut za revizijo, 2001. 830 str.
13. Kezunovič Maja: Slovenija in Evropska unija – o pogajanjih in njihovih posledicah. Ljubljana : Urad vlade RS za informiranje, 2003. 151 str.
14. Korbar Uroš: Odločila bo tudi reforma kmetijske politike. Kmečki glas, Ljubljana, 59(2002), 51, str. 5.
15. Korbar Uroš: Korenite spremembe na trgu govedi. Kmečki glas, Ljubljana, 60(2003), 50, str. 5.
16. Korbar Uroš: Razvoj podeželja, uspeh le ob izpolnitvi vseh pogojev. Kmečki glas, Ljubljana, 60(2003a), 12, str. 4.
17. Korbar Uroš: Slovenska smer v reformo. Kmečki glas, Ljubljana, 60(2003b), 49, str. 5.
18. Korbar Uroš: Različni pogledi na sproščanje kmetijsko-živilske trgovine. Kmečki glas, Ljubljana, 60(2003c), 17, str. 5.
19. Kotler Philip: Management trženja. Ljubljana : GV založba, 2004. 706 str.
20. Lipičnik Bogdan: Organizacija podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1998. 243 str.
21. Lipičnik Bogdan: Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1998a. 393 str.
22. Matko Milena: Celovita ocena Krke, tovarne zdravil, d.d. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1998. 143 str.



23. Močnik Mirjam, Plahutnik Andrej, Rudman Barbara. Notranji trg Evropske unije ter Slovensko kmetijstvo in živilska industrija. Ljubljana : GZS, 2000. 61 str.
24. Popovič Snežana: Pregled pogajanj za pristop k EU na področju kmetijstva: Pogajalski dokumenti RS za področje kmetijstva: Slovensko kmetijstvo in EU. Ljubljana : MKGP. [URL: [http://www.gov.si/mkgp/slo/doc/Rezultati\\_pogajanj\\_kmetijstvo.doc](http://www.gov.si/mkgp/slo/doc/Rezultati_pogajanj_kmetijstvo.doc)], 09.03.2004.
25. Prašnikar Janez: Uvod v mikroekonomijo. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1999. 326 str.
26. Pučko Danijel: Analiza in načrtovanje poslovanja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1998. 196 str.
27. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 390 str.
28. Pučko Danijel, Rozman Rudi: Ekonomika in organizacija podjetja. 1. knjiga: Ekonomika podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1993. 343 str.
29. Rednak Miroslav et al.: Slovensko kmetijstvo 1992–2006. 2. konferenca DAES. Slovensko kmetijstvo in Evropska unija. Ljubljana : Društvo agrarnih ekonomistov Slovenije – DAES, 2003, str. 13–35.
30. Slovenski računovodski standardi. Ljubljana : Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 2001. 265 str.
31. Sternad Dragica Marta: Vloga kmetijstva v ekološki krizi. Kmetovalec, Ljubljana, 69(2001), 1, str. 5–11.
32. Tekavčič Metka: Nekateri vidiki uspešnosti poslovanja. Zbornik referatov strokovnega posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Portorož : Zveza ekonomistov Slovenije, 1995, str. 39–50.
33. Žnidaršič-Kranjc Alenka: Ekonomika podjetja. Postojna : DEJ, 1995. 272 str.

## **VIRI**

1. Bilanca stanja in izkaz poslovnega izida podjetja, 2002.
2. Bilanca stanja in izkaz poslovnega izida podjetja, 2003.
3. Bilanca stanja in izkaz poslovnega izida podjetja, 2004.
4. Brskanje po tarifi. [URL: [http://www2.gov.si:8118/pls/tar/Tarifa\\$.StartUp/](http://www2.gov.si:8118/pls/tar/Tarifa$.StartUp/)], 24.04.2004.
5. EU je tu – vodič za nove državljane Unije. Ljubljana : Delegacija Evropske komisije v Republiki Sloveniji, Urad Vlade Republike Slovenije za informiranje, 2004. 27 str.
6. Interna gradiva podjetja d.d.
7. Kaj pomenijo skupne tržne ureditve EU in za katere pridelke veljajo?. Ljubljana : MKGP. [URL: <http://evropa.gov.si/evropomocnik/question/168-31/>], 15.03.2003.
8. Kako so se in se bodo gibale odkupne cene kmetijskih pridelkov in subvencij do leta 2007?. Ljubljana : MKGP. [URL: <http://evropa.gov.si/evropomocnik/question/141-29/>], 27.10.1999.
9. Kakšne bodo posledice vstopa v EU za živinorejo?. Ljubljana : MKGP. [URL: <http://evropa.gov.si/evropomocnik/question/170-32/>], 15.03.2003.
10. Kmetijski dohodki v novinkah bodo po širitvi EU višji. Ljubljana : STA. [URL: <http://evropa.gov.si/aktualno/2004/>], 01.03.2004.
11. Kmetijski ministri razširjene EU danes o prihodnji porabi za kmetijstvo. Ljubljana : MKGP. [URL: <http://novicemkgp.amadej.si/index.pl?id=219>], 24.02.2004.

12. Odprava madžarskih izvoznih subvencij za svinjsko meso. Ljubljana : MKGP.  
[URL: <http://novicemkgp.amadej.si/index.pl?id=220>], 25.02.2004.
13. Organiziranost delniške družbe. [URL: <http://www.pap-telematika.si/org.htm>], 15.03.2005.
14. SKP EU. Ljubljana : Informacijski center Delegacije evropske komisije v Sloveniji, 2001. 2 str.
15. Statistični letopis RS 2004. Ljubljana : Zavod RS za statistiko, 2005. 650 str.
16. Uvoz mesa po letih. [URL: [http://vurs.gov.si/uvoz\\_mesa\\_po\\_letih.htm](http://vurs.gov.si/uvoz_mesa_po_letih.htm)], 14.10.2002.