

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO
STRATEŠKI MANAGEMENT ZADRUGE: SWOT ANALIZA
KGZ CERKNICA, Z. O. O.

Ljubljana, junij 2006

KLARA ŠKRLJ

IZJAVA

Študentka Klara Škrli izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Marka Čoha in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 2.6.2006

Podpis:

KAZALO

1. UVOD	1
2. SWOT ANALIZA KOT TEHNIKA STRATEŠKEGA MANAGEMENTA	2
2.1. PREDSTAVITEV PODROČJA STRATEŠKEGA MANAGEMENTA.....	2
2.2. SWOT ANALIZA.....	5
3. ZADRUGE KOT ALTERNATIVNE ORGANIZACIJSKE OBLIKE	10
3.1. ZNAČILNOSTI ZADRUG.....	10
3.2. ZADRUŽNA NAČELA.....	12
3.3. ORGANI ZADRUGE.....	13
3.4. PRIMER ZADRUGE MONDRAGON.....	13
4. PREDSTAVITEV KGZ CERKNICA, Z. O. O.	17
4.1. RAZVOJ ZADRUGE.....	17
4.2. DEJAVNOSTI ZADRUGE.....	17
4.3. LASTNIŠKA STRUKTURA.....	18
5. ANALIZA OKOLJA	19
5.1. ŠIRŠE OKOLJE.....	19
5.2. OŽJE OKOLJE.....	25
6. SWOT ANALIZA KGZ CERKNICA, Z. O. O.	27
6.1. OCENE PREDNOSTI IN SLABOSTI KGZ CERKNICA, Z. O. O.	27
6.1.1. <i>Ocena podstrukture proizvodov in storitev</i>	27
6.1.2. <i>Ocena tržne podstrukture</i>	30
6.1.3. <i>Ocena tehnološke podstrukture</i>	31
6.1.4. <i>Ocena raziskovalno-razvojne podstrukture</i>	32
6.1.5. <i>Ocena finančne podstrukture</i>	32
6.1.6. <i>Ocena kadrovske podstrukture</i>	35
6.1.7. <i>Ocena organizacijske podstrukture</i>	37
6.1.8. <i>Zbirni pregled prednosti in slabosti zadruga</i>	39
6.2. OCENA PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI KGZ CERKNICA, Z. O. O.	40
6.2.1. <i>Ocena podstrukture proizvodov in storitev</i>	40
6.2.2. <i>Ocena tržne podstrukture</i>	41
6.2.3. <i>Ocena tehnološke podstrukture</i>	41
6.2.4. <i>Ocena raziskovalno-razvojne podstrukture</i>	41
6.2.5. <i>Ocena finančne podstrukture</i>	42
6.2.6. <i>Ocena kadrovske podstrukture</i>	42
6.2.7. <i>Ocena organizacijske podstrukture</i>	42
6.2.8. <i>Skupna ocena</i>	42
6.2.9. <i>Zbirni pregled priložnosti in nevarnosti zadruga</i>	42
7. SKLEP	43
LITERATURA	44
VIRI	45

PRILOGE

1. UVOD

Za čas, v katerem živimo, so značilne nenehne spremembe. Ključnega pomena za podjetje je, da spremlja spremembe v okolju in se jim prilagaja. Le tako bo lahko preživel v dinamičnem in nepredvidljivem okolju. Vsaka sprememba lahko v bodoče za podjetje pomeni priložnost ali nevarnost, zato je pomembno poznati dosedanje poslovanje. S pomočjo ustrezne analize lahko podjetje izkoristi priložnosti in pridobi konkurenčno prednost ter zmanjša vpliv nevarnosti, ki izhajajo iz sprememb v okolju. Z nenehnimi spremembami so povezane tudi hitre odločitve, ki podjetju predstavljajo tveganja, če nima ustreznih informacij o dogajanju v okolju in v podjetju. Podjetje lahko bolje upravlja z notranjimi problemi in se sooči s tveganji, ki izhajajo iz sprememb v okolju, z ustrezno analizo in s strateškim planiranjem. Zato je moj namen diplomskega dela, da s pomočjo celovite ocene Kmetijsko gozdarske zadruga Cerknica, z. o. o., (v nadaljevanju KGZ Cerknica) postavim enega izmed temeljev strateškega planiranja. Pri pripravi celovite ocene podjetja bom uporabila klasičen pristop, SWOT¹ analizo. Namen SWOT analize je, da pripravim izhodišča za postavljanje dolgoročnih ciljev poslovanja in oblikovanje ustreznih strategij. Zelo pomembno je namreč, da se zadruga odloči in dela prave stvari in tako maksimira uspešnost poslovanja ter zagotavlja dolgoročno ekonomsko varnost lastnikom zadruga. Namen zadruga je namreč prav v tem, da povečuje gospodarske koristi svojih članov. Zadruga se razlikuje od drugih organizacijskih oblik po tem, da omogoča osebam s šibkejšim gospodarskim položajem vključevanje v tržno gospodarstvo. Zato ima KGZ Cerknica, z. o. o., v območju, kjer deluje, pomembno vlogo, saj so jo ustanovili kmetje z namenom, da si zagotovijo socialno varnost.

Moj cilj je, da v diplomskem delu na podlagi ocene analize prednosti in slabosti ugotovim, katere podstrukture so največ pripomogle k uspešnosti KGZ Cerknica, z. o. o. Prav tako želim ugotoviti prednosti, na katerih naj bi temeljile prihodnje strategije. Podjetju lahko namreč sedanje prednosti v bodoče predstavljajo poglavitno sredstvo za izkoriščanje prihodnjih poslovnih priložnosti. Pomembno je poznati tudi slabosti, ki jim je izpostavljeno podjetje v sedanjosti, saj se v bodoče lahko odrazijo kot obremenitev pri soočanju z nevarnostmi, ki izhajajo iz okolja. Skušala bom pridobiti pomembne podatke za KGZ Cerknico, z. o. o., ker se bo na podlagi le-teh lažje odločala in izognila grožnjam v okolju. Poleg tega pa bo lažje dosegala zastavljene cilje ter bolje izpolnjevala svoje poslanstvo.

Diplomsko delo je sestavljeno iz sedmih delov. Uvodu sledi predstavitev SWOT analize kot tehnika strateškega managementa. V tretjem poglavju bom predstavila značilnosti zadruga kot alternativne organizacijske oblike. V tem poglavju bom prikazala tudi primer uspešne zadruga Mondragon. Četrto poglavje je namenjeno predstavitvi KGZ Cerknica, z. o. o. Peto poglavje je sestavljeno iz dveh delov, in sicer iz opredelitve ožjega in širšega okolja. Šesto poglavje pa je namenjeno SWOT analizi. Začne se z oceno prednosti in slabosti po posameznih podstrukturah,

¹ SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) analiza ali v slovenščini PSPN (prednosti, slabosti, priložnosti, nevarnosti) analiza.

konča pa z zbirno oceno prednosti in slabosti po posameznih podstrukturah. Sledi še ocena priložnosti in nevarnosti zadruga, prav tako po posameznih podstrukturah z zaključno zbirno oceno priložnosti in nevarnosti po posameznih podstrukturah. V zadnjem, sedmem poglavju, je podan še sklep, v katerem bom povzela glavne ugotovitve diplomskega dela. Do zaključkov bom prišla z ocenjevanjem podstruktur, prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti.

2. SWOT ANALIZA KOT TEHNIKA STRATEŠKEGA MANAGEMENTA

2.1. *Predstavitev področja strateškega managementa*

Enoveljavne opredelitve za strateški management ni; smiselno ga opišemo kot vseobsežno, na dolgoročne in za organizacijo pomembne dejavnike, naravnano upravljanje in poslovanje (Tavčar, 1996, str. 428).

Strateško upravljanje in poslovanje je strokovno področje, ki se je pojavilo kot odziv na hitro turbulentno okolje. To strokovno področje gleda na podjetje kot celoto in poskuša razložiti, zakaj se nekatera podjetja razvijajo in so uspešna, medtem ko druga stagnirajo ali propadejo. Pri strateškem upravljanju in poslovanju gre za vrsto managerskih odločitev in akcij, ki določajo dolgoročne izvršitve podjetja. Študije strateškega upravljanja in poslovanja zato poudarjajo nadzorovanje in ocenjevanje priložnosti in nevarnosti na podlagi prednosti in slabosti (Hunger, Wheelen, 1993, str. 6-7).

Strateško upravljanje in poslovanje je bolj filozofija kot ekstraktna tehnika, ki temelji na dinamiki okolja podjetja. Gre za poslovno filozofijo v tem smislu, da nam daje odgovor, kaj je in kaj naj bo poslovno področje podjetja. Konkretizacija odgovora na ta temeljni problem razvoja podjetja zahteva odgovore na vrsto vprašanj. Gre za odgovore, kako se bo podjetje upiralo tistim poslovnim grožnjam, ki mu jih prinaša dinamika njegovega okolja (Pučko, 1999, str. 106).

Strateško upravljanje in poslovanje pomeni, oblikovanje in uresničevanje planov ter izvajanje dejavnosti, ki se nanašajo na zadeve, ki so življenjskega, celovitega in stalnega pomena za celotno podjetje (Pučko, 1999, str. 18).

Če študiramo različna razumevanja strateškega upravljanja in poslovanja v podjetjih, potem izvemo, da ta proces zajema:

- ocenjevanje bistvenih problemov in priložnosti podjetja, spoznavanje dolgoročnega okvira ekonomskih, družbenih in tehnoloških dejavnikov, ki bodo vplivali na poslovanje podjetja;
- preverjanje in postavljanje osnovnih konceptov, določanje osnovnih razvojnih smeri, izdelavo za podjetje pomembnih planov;
- odločanje na osnovi dolgoročnega časovnega horizonta in na osnovi upoštevanja prihodnjih posledic današnjih poslovnih odločitev ter na podlagi:
 - razvijanja osnovnih ciljev, ko so časovno opredeljeni in v grobem kvantificirani,

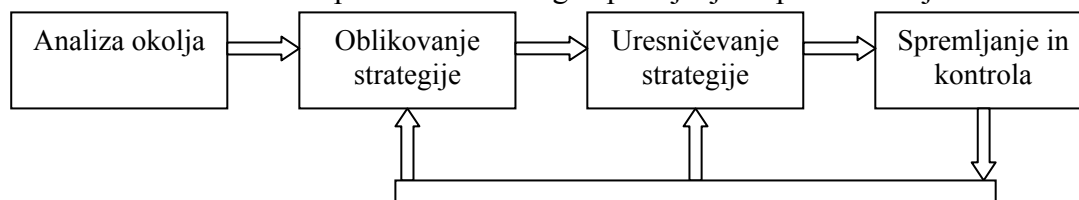
- razvijanja strategij oziroma osnovnih nalog in glavnih akcij, ki so navadno kvantitativno izkazane kot napoved in groba usmeritev podjetja na planske cilje,
 - ocenjevanja in izbire alternativ,
 - določanja glavnih politik podjetja in razvijanja poslovnih programov in glavnih predračunov,
- zagotavljanje zadostne fleksibilnosti osnovnih razvojnih konceptov podjetja, kar omogoča določene prilagoditve poslovanja nepredvidenim spremembam v okolju;
 - zagotavljanje možnosti za dolgoročno poslovno uspešnost podjetja kot integrirane, usklajene celote;
 - označevanje verjetnih osnovnih poslovnih rezultatov;
 - sistematično uresničevanje strateških odločitev;
 - spremljanje in nadziranje uresničevanja.

Upravljanje in poslovanje podjetja v dinamičnem in celo nemirnem okolju ni brez zavestnega usmerjanja današnje in prihodnje dejavnosti podjetja. V podjetju se moramo nenehno spraševati, kje smo in kje bomo, če ne bomo v svoji dejavnosti ničesar spreminjali čez leto, dve ali pet let. Ali bomo s tistim zadovoljni? Če ne bomo zadovoljni, kaj moramo delati? Očitno je, da je potrebno delo in razvoj podjetja nekako zavestno uravnati. Za to so odgovorni upravljalci in poslovodstvo (Pučko, 1999, str. 13).

Ravno odnos med podjetjem in okoljem danes in jutri postaja ključno vprašanje preživetja in uspešnega poslovanja podjetja. Oblikovanje tega odnosa vnaprej je vse bolj bistvo strateškega upravljanja in poslovanja podjetja (Pučko, 1999, str. 18).

Odločitve v zvezi z izdelki, lokacijo, strukturo in imenovanjem vodilnih nameščencev so ključne, ker imajo nenehen vpliv (dober ali slab) na učinek organizacije. Sprejemanje ključnih (ali strateških) odločitev in njihovo izvajanje v praksi lahko definiramo kot proces strateškega managementa (Bowman, 1994, str. 11).

Slika 1: Osnovni elementi procesa strateškega upravljanja in poslovanja



Vir: Hunger, Wheelen, 1993, str. 12.

Najvišje vodstvo analizira tako zunanje okolje za priložnosti in nevarnosti kot notranje okolje za prednosti in slabosti. Tisti dejavniki, ki imajo največji pomen za podjetje v prihodnosti, so označeni kot strateški dejavniki in so povzeti s SWOT analizo. Ko je enkrat to določeno, najvišje vodstvo oceni strateške dejavnike in določi poslanstvo v podjetju.

Med težavami, ki so najpogostejše pri strateškem planiranju, so naslednje (Bowman, 1994, str. 16):

1. Dogodki prehitevajo načrte.
2. Proces zatira ustvarjalnost in pobude.
3. Pri izvajanju načrta pride do nepredvidenih težav.
4. Managerji, ki niso vpleteni v proces planiranja, niso predani načrtu.
5. Kratkoročne krize odvrtačo pozornost managementa od izvajanja načrta.

Najpogostejši vzrok, da veliko dobrih načrtov ni izpeljanih, je prav zadnja točka. Zato je potrebno v teh okvirih iskati pogloblitve probleme in predmet strateškega planiranja v podjetju.

Model strateškega upravljanja in poslovanja

Reševanje problemov in odločanje je potrebno omejiti na maloštevilne, izbrane značilnosti podjetja, na model. Vsak model poenostavlja stvarnost in je nujno posplošen in teoretičen. To je tudi razlog, da ti modeli niso uporabni v vseh podjetjih in jih je potrebno nujno ustrezno prilagajati posameznemu podjetju. Danes ni še mogoče govoriti o že razvitem enotnem modelu podjetja, ki bi ustrezal namenom upravljanja in poslovanja. Vendar se kljub različnim modelom v svojem bistvu ne razlikujejo. Glavne razlike med njimi so predvsem v stopnji detajliranja in drugačnem načinu sistemiziranja sestavin, ki so objektivno sestavine procesa strateškega upravljanja in poslovanja podjetja. V nadaljevanju bom predstavila Pučkov model, ki ponuja možen logičen prijem pri raziskovanju pa tudi pri izvajanju procesa strateškega upravljanja in poslovanja v podjetju. Ta proces je potrebno razumeti kot izoblikovanje predpostavk za strateško planiranje, samo planiranje v ožjem pomenu besede in fazo uresničevanja ter kontrole uresničevanja strategij.

Slika 2: Shematičen model procesa strateškega upravljanja in poslovanja v podjetju

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

Vir: Pučko, 1999, str. 120.

2.2. *SWOT analiza*

V svojem diplomskem delu bom večji del posvetila razvijanju celovite ocene KGZ Cerknica, z. o. o., ki je ena od faz strateškega planiranja. Pri postavljanju enega izmed temeljev strateškega planiranja imamo na izbiro tri osnovne načine, in sicer portfeljsko analizo, analizo na temelju verige vrednosti ter klasični način, SWOT analizo. Poslužila se bom SWOT analize, zato bom v nadaljevanju podala nekaj njenih značilnosti.

Bistvo takšne celovite ocene je analiza preteklih in sedanjih podatkov ter informacij, ki se nanašajo na možno prihodnost. Ta ocena daje temelj za sam proces strateškega planiranja v ožjem pomenu besede (Pučko, 1999, str. 133).

Da pridemo do takšne ocene podjetja, moramo začeti z iskanjem odgovorov na naslednja vprašanja (Pučko, 1999, str. 133-137):

- Kateri poslovni rezultati podjetja so boljši ali slabši od planiranih velikosti v preteklosti oziroma boljši ali slabši od dosežkov konkurence (stopnja dobičkonosnosti, stopnja gospodarnosti, stopnja pokritja, tržni delež ...)?
- Katere podstrukture in njihove sestavine (tržna, kadrovska, organizacijska) ter procesi in njihove sestavine (tehnološki, distribucijski, informacijski ...) podjetja so več ali manj prispevali k poslovni uspešnosti?

Odgovore na zastavljena vprašanja dobimo z ocenjevanjem podstruktur podjetja glede na njihov prispevek k doseženi poslovni uspešnosti. V bistvu gre za ocenjevanje, ali je prispevek posamezne podstrukture velik ali pa določena podstruktura s svojo dejavnostjo ni bistveno pripomogla k večji poslovni uspešnosti podjetja. Za celovito oceno je potrebno oceniti naslednje podstrukture podjetja:

- podstrukturo proizvodov oziroma storitev
- tržno podstrukturo
- tehnološko podstrukturo
- raziskovalno-razvojno podstrukturo
- finančno podstrukturo
- kadrovske podstrukture
- organizacijske podstrukture

Podstrukture v podjetju delimo na materialne in nematerialne. Za materialne velja, da gre za reševanje vprašanj razmerij med proizvodi in trgi v povezavi s proizvodno osnovo podjetja. Med materialne podstrukture lahko vključimo: podstrukturo proizvodov (proizvodni oziroma prodajni program), proizvodno oziroma tehnološko podstrukturo ter tržno podstrukturo. Poleg materialnih podstruktur so v podjetju še nematerialne, za katere je značilno, da se prilagajajo spremembam v materialnih. Najpomembnejše med njimi so finančna, kadrovska in organizacijska (Pučko, 1999, str. 112).

Ocenjevanje podstruktur lahko izvedemo na več načinov. V uporabi pa sta predvsem dva načina ocenjevanja podstruktur podjetja, in sicer:

- subjektivno ocenjevanje posameznih podstruktur podjetja;
- točkovno ocenjevanje posameznih podstruktur podjetja.

Na podlagi ocen posameznih podstruktur dobimo oceno prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti za celotno podjetje. Najprej ugotavljamo prednosti in slabosti podjetja, nato pa na podlagi teh rezultatov izdelamo oceno priložnosti in nevarnosti za podjetje. Osnovni namen, ki ga pri tem zasledujemo, je (Pučko, 1999, str. 143):

- ugotoviti na osnovi poznavanja sedanjih prednosti in slabosti podjetja kar najbolj verjetne prihodnje poslovne možnosti podjetja in nevarnosti zanj, ki jim utegne biti v okolju izpostavljeno;
- ugotoviti osnovne razvojne probleme podjetja, s katerimi se je treba na planski način spoprijeti;
- ugotoviti prve možne elemente razvojne strategije podjetja za prihodnje obdobje na osnovi poznavanja profilov prednosti in slabosti ter možnosti in nevarnosti konkretnega podjetja.

SWOT je sinonim za notranje prednosti in slabosti in zunanje priložnosti ter nevarnosti, s katerimi se podjetje sooča. SWOT analiza sistematično opredeli te dejavnike in poda najboljše možne povezave med njimi. Temelji na domnevah, da učinkovita strategija maksimizira prednosti in priložnosti ter minimizira slabosti in nevarnosti (John A. Pearce, 1991, str. 181).

Slika 3: Oblika SWOT matrike

Zunanji dejavniki	Notranji dejavniki	PREDNOSTI S ----- - seznam 5-10 notranjih prednosti	NEVARNOSTI W ----- - seznam 5-10 notranjih slabosti
PRILOŽNOSTI O ----- -- seznam 5-10 zunanjih priložnosti	SO strategije ----- - izdelava strategij, ki vsebujejo prednosti za izrabo priložnosti	WO strategije ----- -- izdelava strategij, ki izkoriščajo priložnosti s premagovanjem slabosti	
NEVARNOSTI T ----- -- seznam 5-10 zunanjih nevarnosti	ST strategije ----- -- izdelava strategij, ki izkoriščajo prednosti z odpravljanjem nevarnosti	WT strategije ----- -- izdelava strategij, ki minimizirajo slabosti in odpravljajo nevarnosti	

Vir: Hunger, Wheelen, 1993, str. 159.

Danes se podjetja nenehno soočajo s spremembami v okolju, zato je potrebno, da vsaka poslovna enota razvije tržni informacijski sistem, če hoče slediti trendom in razvoju. Vsak trend ali razvoj lahko opredelimo kot priložnost ali nevarnost za podjetje in oceno na podlagi izvedljivosti in dela, ki je potrebno, če je stvar organizacije bodisi ustvariti kapital na podlagi priložnosti ali pa zmanjšati vpliv nevarnosti. (Wilson, Gilligan, 1997, str. 50-51)

Priložnost lahko opazimo na vsakem področju trga, kjer bo lahko podjetje izkoriščalo konkurenčne prednosti. Priložnosti so lahko ocenjene glede na njihovo privlačnost ter možnost uspeha na tem področju (Wilson, Gilligan, 1997, str. 53).

Slika 4: Matrika priložnosti

		Verjetnost uspeha	
		visoka	nizka
Privlačnost	visoka	1	2
	nizka	3	4

Vir: Wilson, Gilligan, 1997, str. 51.

Celice matrike priložnosti

1. Najboljše področje, saj ga sestavljajo priložnosti, zato naj se management nanj osredotoči.
2. in 3. Management naj podrobno razišče privlačnosti, da bo videl, ali obstaja področje, ki izboljšuje privlačnosti ali povečuje možnost za uspeh.
4. Predstavlja tiste priložnosti, ki so tako ali drugače v obeh pogledih premajhne ali malo verjetne, da jih bo podjetje izkoristilo.

Na verjetnost uspeha vpliva več dejavnikov, še najbolj pa razsežnost prednosti organizacije in njene posebne zmožnosti pomeriti se v ključnih zahtevah uspeha za učinkovito delovanje v ciljnem tržišču in preseči tekmece. Konkurenčnost je sama po sebi kratkoročno redko zadostna, saj jo bodo tekmovalne sile v določenem času že načele. Zaradi tega se mora strateg osredotočiti na razvoj konkurenčnih prednosti, ki bi se obdržale dlje časa.

Podjetje se v zunanjem okolju poleg priložnosti srečuje tudi z nevarnostmi, ki so za podjetje odraz nenaklonjenega trenda ali razvoja za podjetje. Nevarnosti lahko razvrstimo na osnovi njihove resnosti ter verjetnosti njihovega nastanka.

Slika 5: Matrika nevarnosti

		Verjetnost nastanka	
		visoka	nizka
Resnost	visoka	1	2
	nizka	3	4

Vir: Wilson, Gilligan, 1997, str. 53.

Celice matrike nevarnosti

1. Strategiji morajo podrobno spremljati razvoj ter imeti na razpolago kontingenčni plan, da se lahko soočijo s spremembami.
2. in 3. Področji morata biti nadzorovani skupaj v primeru, da postaneta kritični. V tej fazi je kontingenčni plan skoraj nepotreben.
4. V veliki meri se lahko ignorira, ker so nevarnosti majhne.

Če povežemo skupaj glavne priložnosti in nevarnosti v podjetju, bo skušal strateg pripraviti oceno celotnih tržnih privlačnosti. V bistvu obstajajo štiri možnosti (Wilson, Gilligan, 1997, str. 54):

1. *popoln posel* - opredeljen je z veliko priložnostmi ter nekaj, če sploh kakšno nevarnostjo;
2. *nezanesljiv posel* - veliko nevarnosti ter priložnosti;
3. *zrel posel* - malo priložnosti in nevarnosti;
4. *težaven posel* - malo priložnosti ter veliko nevarnosti.

Čeprav je na mnogih trgih pogosto dokaj lahko ugotoviti celo vrsto priložnosti, ki jih ponuja okolje, jih zmorejo podjetja le redko izkoristiti. Vsak posel je treba ovrednotiti na podlagi svojih prednosti in slabosti. Vsak dejavnik je ocenjen s strani vodstva ali s strani zunanjega svetovalca glede na: temeljno in obrobno prednost, nevtralni dejavnik ter glede na obrobne ali temeljne slabosti. Na podlagi teh ocen se pokažejo glavne prednosti in slabosti podjetja. Seveda vsi ti dejavniki niso enako pomembni v popolnem smislu ali pa kadar pride do uspeha pri specifični poslovni priložnosti. Zato bi moral biti vsak dejavnik ocenjen (visoko, srednje, nizko) bodisi pri poslovanju v celoti ali pa pri posamezni tržni priložnosti.

Slika 6: Matrika izvršitve in pomembnosti

Izvršitev

		nizka	visoka
Pomembnost	visoka	1	3
	nizka	2	4

Vir: : Wilson, Gilligan, 1997, str. 56.

Celice matrike izvršitve in pomembnosti

1. Sestoji iz tistih dejavnikov, ki so pomembni, ampak jih podjetje trenutno slabo izrablja. Zato se mora podjetje osredotočiti na boljšo učinkovitost teh dejavnikov.
2. Sestoji iz nepomembnih dejavnikov. Izboljšave le-teh, čeprav so večkrat zaželeni, imajo nizko prioriteto.
3. Sestoji iz dejavnikov, zaradi katerih je podjetje že močno, vendar mora ohraniti to prednost.
4. Sestavljajo nepomembni dejavniki, pri katerih je podjetje zaradi vlaganj v preteklosti po nepotrebnem močno.

Na podlagi teh analiz je razvidno, da tudi če ima podjetje na določenem področju večjo prednost, ni nujno, da se ta prednost odraža v konkurenčni prednosti. Za ta pojav obstaja več razlag, dve pa sta najpomembnejši. Prva trdi, da ni nujno, da je zmožnost podjetja resnega pomena za stranke, druga pa trdi, da je za to pomembno področje, na katerem se znajdejo konkurenti enake moči. Iz tega sledi, da če želiš imeti korist od svoje prednosti, mora biti ta razmeroma močnejša in večja od konkurence. Po ugotovitvi slabosti v podjetju mora strateg ponovno razmisliti o njihovi pomembnosti. Pogosto se pri premagovanju slabosti podjetja malo doseže, saj so nekatere nepomembne, in trud, ki bi ga vložili v izboljšanje slabosti, se ne bi izplačal. Prav tako pa so nekatere prednosti majhnega strateškega pomena in da bi jih uporabili za čisto obrobne stvari, bi dokazali dokaj nizko realno vrednost. Glede na vse to, bi se moral strateg osredotočiti na tista področja, ki ponujajo priložnosti, v katerih podjetje trenutno že ima večjo prednost. Ali pa tam, kjer je večja priložnost možnega dobička in bi se izplačalo pridobivati in razvijati nova področja prednosti (Wilson, Gilligan, 1997, str. 54).

SWOT analiza je zelo uporabna pri strateškem planiranju, vendar je v praksi njena polna zmožnost le redko realizirana. Piercy trdi, da je postala uporaba tega orodja brezbižna. Prepričan je, da je nekaj dejavnikov, ki so najverjetneje prispevali k temu (Wilson, Gilligan, 1997, str. 56):

- preprosta tehnika, ki je hitro dostopna vsem vrstam menedžerjev;
- uporaba tega modela ne zahteva razširjenega informacijskega sistema;

- s strukturo načrtovalcem omogoča, da upoštevajo kombinacijo kvalitativnih in kvantitativnih informacij, znanih in nepoznanih dejstev, poznanih in malo poznanih razumevanj, ki določajo strateško planiranje.

V diplomskem delu je predmet obravnave KGZ Cerknica, z. o. o., za katero je prav tako kot za druge organizacijske oblike pomembno, da ocenjuje bistvene probleme z razvojnega vidika in ugotavlja poslovne priložnosti. Zato bom v nadaljevanju uporabila SWOT analizo, ki se mi je zdela primerna glede na razpoložljive podatke. Z analizo bom skušala oceniti, katera podstruktura je najbolj in katera je najmanj prispevala k uspešnosti zadruga.

3. ZADRUGE KOT ALTERNATIVNE ORGANIZACIJSKE OBLIKE

V tem delu poglavja bom najprej opredelila zadruga, predstavila zakonsko in regulativno delovanje zadruga. Nadaljevala bom s predstavitvijo značilnosti zadruga, zaključila pa s primerom uspešne zadruga Mondragon iz Španije.

3.1. Značilnosti zadruga

Upravljanje v zadrugah urejata zlasti dva zakona: Zakon o zadrugah (Uradni list RS, št. 13/92, 71/93 in 22/94 – ZZ) in Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (Uradni list RS, št. 42/93 – ZSDU). Prvi ureja upravljanje le v zadrugah, in to enotno za vse vrste zadruga in zadrugažnih zvez, drugi pa velja tudi za gospodarske družbe in še za nekatere druge organizacije (Čeferin, 1997, str. 7).

V 1. členu slovenskega Zakona o zadrugah (Uradni list RS 13/92) je zadruga opredeljena kot organizacija vnaprej nedoločenega števila članov, ki ima namen pospeševati gospodarske koristi svojih članov ter temelji na prostovoljnem pristopu in svobodnem izstopu, enakopravnem sodelovanju in upravljanju članov (Avsec, 1992, str. 5).

Ureditev članstva v zadrugi je zato bistvenega pomena, saj je namen zadruga prav v tem, da se pospešuje njihove gospodarske koristi. V članstvo so lahko na svojo zahtevo sprejete fizične osebe, ki želijo trajneje poslovno sodelovati z zadrugo v eni od kmetijskih ali drugih panog v okviru dejavnosti zadruga. Tako se v splošno kmetijsko zadrugo včlanijo pridelovalci kmetijskih pridelkov, ki pričakujejo, da bodo preko zadruga bolje prodali ali da bodo sploh lahko prodajali svoje pridelke. Vključujejo se tudi zaradi ugodnejše oskrbe z umetnimi gnojili, zaščitnimi sredstvi in drugim reprodukcijskim materialom.

Zadrugažno članstvo lahko opredelimo kot posebno pravno razmerje med članom in zadrugo. Vsebina tega razmerja je sklop medsebojno povezanih in prepletenih premoženjskih ter upravljaljskih pravic in obveznosti (dolžnosti). Zakon o zadrugah uveljavlja izključno člansko upravljanje. V nadaljevanju bom navedla temeljne pravice in obveznosti, ki so tesno povezane s članstvom, saj z njim nastanejo in tudi prenehajo (Avsec, 1992, str. 68).

Pravice

Temeljna pravica vsakega člana je, da se udeleži občnega zbora, da na njem razpravlja in skupaj z drugimi člani glasuje in odloča o vseh vprašanih dnevnega reda. Član ima aktivno in pasivno volilno pravico, kar pomeni, da lahko voli organe zadruga ter je tudi sam izvoljen v te organe (Čeferin, 1997, str. 22).

Med temeljne pravice člana sodi tudi pravica do obveščeniosti o poslovanju in gospodarskem položaju zadruga. Zadrugniki so tudi neke vrste lastniki oziroma solastniki premoženja zadruga, zlasti pa tudi odgovarjajo za obveznosti in probleme zadruga. Zadruga je članu na njegovo zahtevo dolžna dati celotno informacijo o premoženjskem stanju zadruga, ne glede na to, če gre za zadeve dnevnega reda, tudi če bi šlo za poslovno tajnost. Toda člane vežejo tudi določene obveznosti, zlasti če gre za poslovno tajnost. Za vsako zlorabo, ki bi zadrugi povzročila škodo, odgovarjajo člani (Čeferin, 1997, str. 23-26).

S prenehanjem članstva prenehajo upravljaljske pravice in dolžnosti, ne pa tudi premoženjske pravice in obveznosti, določene s pogodbo, pravili in zakonom. Bivši član ali njegov naslednik ima še vedno pravico, da se seznanj s poslovanjem in gospodarskim položajem zadruga. To pravico ima toliko časa, dokler ne prenehata njegova odgovornost in obveznost do zadruga. Poleg tega so odgovorni še eno leto po izteku poslovnega leta, v katerem jim je članstvo prenehalo (Čeferin, 1997, str. 26).

Obveznosti

Vsak član mora vpisati najmanj en delež, katerega višina je določena v zadružnih pravilih za vse člane enako. Zadrugna pravila morajo določati rok in način vplačila za najmanj eno polovico obveznega deleža, ki ga mora zadrugnik plačati takoj po sprejemu v članstvo. O načinu plačila preostalega dela pa odloča občni zbor. V primeru nepravočasnega vplačila deleža mora član plačati zakonite zamudne obresti, možen pa je tudi odvzem glasovalne pravice. Glede načina vplačila deleža velja pravilo, da član lahko vplača delež v denarnem znesku, možno pa je tudi, da se v celoti ali delno vplača v nedenarnem sredstvu, če zadrugna pravila tako dopuščajo. Vplačilo v nedenarnem znesku mora biti izraženo v denarni vrednosti. Poleg obveznega deleža lahko član vplača tudi enega ali več prostovoljnih deležev, ki niso tako tesno povezani s članstvom (Čeferin, 1997, str. 30-31).

Zadruga odgovarja za svoje obveznosti z vsem svojim premoženjem. Vplačani deleži (obvezni in prostovoljni) spadajo v zadrugno premoženje, s katerim odgovarja zadruga svojim upnikom. V primeru, da izterjani deleži ne zadostujejo za popolno poplačilo upnikov, zadrugi v stečaju za primanjkljaj odgovarjajo člani, če tako določajo zadrugna pravila. Pravila lahko torej predpišejo jamstvo članov, ni pa nujno. V primeru jamstva članov jamčijo tudi bivši člani oziroma njihovi pravni nasledniki, in sicer še eno leto po izteku poslovnega leta, v katerem jim je članstvo prenehalo (Čeferin, 1997, str. 34).

Nekdanjemu članu oziroma njegovim pravnim naslednikom se vrne denarna vrednost deleža (obveznega in prostovoljnega) v višini, kakršno izkazuje letni obračun za poslovno leto, v

katerem je prenehalo članstvo, in sicer po enem letu od izteka poslovnega leta, v katerem mu je prenehalo članstvo. V primeru, da je zadruga v stečajni ali likvidaciji, veljajo glede vračila deležev posebna pravila. Poplačilo terjatev upnikov ima prednost pred vračilom deležev, pri čemer pa se najprej povrne vrednost prostovoljnih, šele nato obveznih deležev (Čeferin, 1997, str. 35).

Član ima pravico do sodelovanja z zadrugo, tej pravici pa načeloma ustreza obveznost zadruge, da s članom poslovno sodeluje, sklepa ustrezne poslovne pogodbe. V pravilih mora biti določeno neko minimalno sodelovanje med člani in zadrugo (Čeferin, 1997, str. 36-37).

3.2. Zadržna načela

Značilnost zadruge je, da deluje po klasičnih združnih načelih, kot so načelo prostovoljnosti, gospodarske solidarnosti, solidarne demokracije, pokritja stroškov ter istovetnosti (Avsec, 1992, str. 18-24).

Načelo prostovoljnosti

Načelo ima dva pomena. Pristop k članstvu zadruge je popolnoma prostovoljen, potrebna sta le gospodarski interes za sodelovanje v zadrugi in pristajanje na članske obveznosti in pravila. Torej lahko člani v zadrugo prostovoljno vstopajo in iz nje izstopajo, seveda v skladu z zakonom in združnimi pravili. Drugi pomen tega načela pa je v prostovoljnosti proizvodnega sodelovanja z zadrugo. To pomeni, da član ni zavezan, da mora vse svoje gospodarske posle izvajati prek zadruge, te možnosti so praviloma omejene.

Načelo gospodarske solidarnosti

Tudi to načelo nam ponuja dve razsežnosti. Prvič je to samopomoč, ki se uresničuje z vplačilom članskega deleža, ter drugič soodgovornost za poslovanje zadruge, ki je uresničena z institucijo jamstva. Vsak član mora vplačati vsaj en članski delež, katerega višino določijo člani sami v združnih pravilih. Člani sami in skupaj jamčijo za poslovanje zadruge ne samo z vplačanimi deleži, temveč tudi s svojim zasebnim premoženjem, če premoženje zadruge ne zadošča za pokritje dolgov. Glede na to, s kolikšnim delom zasebnega premoženja jamčijo člani za poslovanje zadruge razlikujemo dva tipa jamstva. Pri neomejenem člani jamčijo s svojim celotnim premoženjem, pri omejenem načinu pa z nekajkratno vrednostjo članskega deleža. Zadruga zaradi jamstva predstavlja zanesljivega poslovnega partnerja.

Načelo solidarne demokracije

Zadrugo upravljajo člani sami. Vsak član ima pravico do enega enakopravnega glasu glede na število vplačanih deležev in svojo gospodarsko moč, ne glede na obseg poslovanja z zadrugo. To načelo zadruge ločuje od drugih podjetij, krepi zavest vzajemnosti in medsebojnega spoštovanja ter utrjuje medsebojno zaupanje.

Načelo pokritja stroškov

Osnovni namen zadruge ni v pridobivanju dobička, temveč omogočanju, da bi člani na svojih gospodarstvih dosegli večji gospodarski učinek. Pomembno je, da zadruga iz razlik v ceni ali iz

obresti posojil članom pokrije stroške svojega poslovanja, saj jih morajo v nasprotnem primeru pokriti člani. Zato si tudi zadruga prizadevajo ustvariti dobiček, saj bi člani slabo sprejeli negativno poslovanje, čeprav so bili že sproti deležni ugodnejše odkupne in prodajne cene. Dobiček je last članov in se lahko razdeli med člane v sorazmerju z njihovim poslovanjem z zadrugo. Ta posebna delitev presežka med člane se imenuje ristorno. Obstaja še drugi način delitve dobička, če se tako odločijo člani, da se delno ali v celoti prenese v poslovni sklad zadruga z namenom razširitve dejavnosti, kar vpliva na večanje premoženja zadruga.

Načelo istovetnosti

Načelo istovetnosti je poseben način delovanja in izhaja iz prej omenjenih načel in iz temeljnega namena zadruga. Člani zadruga so hkrati tudi njeni poslovni partnerji. Zadruga danes poslujejo tudi s tretjimi osebami (nečlani), da bolje izkoristijo svoje zmogljivosti in tržne možnosti. Potrebno pa je postaviti meje, da promet z nečlani ne preseže niti se preveč ne približa prometu s člani zadruga. V primeru, da do tega pride, bi člani začeli izgubljati vpliv poslovnih odločitev in zadruga bi se spremenila v običajno podjetje. Načelo istovetnosti je posebnost zadružništva.

3.3. *Organi zadruga*

Zakon o zadrugah prepušča članom zadruga, da v svojih pravilih in aktih določijo, kakšno zadrugo bodo imeli. Ureja pa upravljanje za vse vrste zadruga. Zadrugo upravljajo le njeni člani, kateri so zadrugo ustanovili zaradi določenih skupnih interesov, v skladu, s katerimi jo tudi vodijo in upravljajo. Vsaka zadruga mora imeti svoje organe:

- občni zbor,
- predsednika zadruga,
- nadzorni odbor ali najmanj enega preglednika,
- upravni odbor, če ima zadruga več kot deset članov,
- direktorja in druge organe, če zadružna pravila tako določajo.

3.4. *Primer zadruga Mondragon*

Kooperativa se je razvila kot alternativna organizacijska oblika, ki naj bi ustvarila solidarnost med individualnimi prizadevanji delavcev in cilji podjetja. Vzrok za novo obliko organizacije je bila kapitalistična korporacija, ki se je razvila z razvojem kapitalizma, za katero je bila značilna birokratska metoda kontrole dela. Birokratska metoda je zahtevala podroben opis delovnih nalog, določitev pričakovanih rezultatov dela, postopkov nadzora nad delom ter sistem, ki je nagrajeval za dobre in kaznoval za slabe rezultate. Način te metode se je odražal kot prevelik pritisk na zaposlene, kar je povzročilo nižjo produktivnost, vse večje nasprotovanje birokratskim ukrepom kontrole, navsezadnje tudi nižjo inovativnost zaposlenih (Glas, 1996, str. 2).

Podala bom nekaj glavnih značilnosti mednarodne korporacije MONDRAGÓN CORPORACIÓN COOPERATIVA, MCC, ki ima sedež v kraju Mondragón v baskovski regiji v Španiji. Organizirana je po načelih zadruga oziroma kooperative. Mondragon navajam kot primer zelo uspešne zadruga.

Začetki zadruga segajo v leto 1941, ko je v vasico Mondragón prispel mladi duhovnik Jose Maria Ariezmeniarrieta. Don Jose Maria, kot so ga poimenovali, je poučeval najprej v šoli pomembnega industrijskega podjetja Union Cerrajerra. Leta 1943 je s finančno podporo lokalnih prebivalcev odprl tehnično šolo, v kateri je skušal s svojim naukom združiti dobro tehnično izobrazbo s katoliško socialno doktrino, ki poudarja pomembnost vzajemnega sodelovanja ter primarnost dela kot najpomembnejšega produkcijskega faktorja (Gilman, 1983).

Petnajst let po njegovem prihodu v mesto, leta 1956, je pet študentov prav te tehnične šole ustanovilo prvo proizvodno podjetje, kjer so lahko uporabili pridobljeno znanje. Podjetje se je imenovalo ULGOR (danes Fagor Electromesticos, proizvaja gospodinjske aparate) in je bilo namenjeno proizvodnji peči na olje in parafin. Primarni cilj tega podjetja ni bil v razvijanju poslovne aktivnosti, temveč v blaginji faranov. Ideja mladega duhovnika je bila ponuditi priložnost vsem in tako popraviti velike socialne razlike med ljudmi, ki jih je povzročila državljanska vojna (The History of an Experience, 2001).

Iz tega podjetja je zrastle kooperacije in danes zajema 210 podjetij, ki so razvrščena v tri sektorje: finance, industrijo in distribucijo. Sektorji so povezani z raziskovanjem in usposabljanjem, kar prispeva k večji učinkovitosti. Poslanstvo kooperacije ni samo v organizaciji poslovanja, prilagojenega globalnemu trgu, temveč v uporabi demokratičnih metod za organizacijo, ustvarjanju novih delovnih mest, osebnostnem in profesionalnem razvoju ter nedvomno v razvoju prijetnega, delavcu prijaznejšega družbenega okolja (Catania, 2006).

Trije bistveni dejavniki, ki so prispevali k tako uspešni rasti kooperative:

- kulturni in ekonomski pogoji baskovske regije,
- posebna osnova pravic in odgovornosti za člane,
- podporne institucije, ki so jih razvili, še posebno banka.

Baski so ponosni, delavni, gospodarni in zelo povezani ljudje z močno nacionalno pripadnostjo. Prav državljanska vojna je povzročila, da so svojo energijo usmerili v razvoj Mondragona, kar je pripomoglo k spremembam njihove ekonomije in izražanju moči njihove skupnosti. Bistvene značilnosti njihovega sistema so tudi principi in pravila, ki so prispevali k tako uspešni rasti kooperative.

1. Vsi zaposleni in samo zaposleni so lahko člani. Velja pravilo en človek en glas ne glede na višino vloženi sredstev posameznega člana.
2. Uprava izbere najvišji management. Generalna skupščina neodvisno izvoli kontrolni svet, ki nadzoruje finančne uresničitve kooperative ter družbeni svet. Slednji se ukvarja s širokim razponom osebnih zadev in previdno sprejema obvezne odločitve v zvezi z blaginjo družbe ter s plačilno lestvico.
3. Vsak nov član ima preizkusno obdobje, v katerem mora prispevati določen znesek. S tem pokaže resnost, da sprejme njihova pravila kot lastnik in kot delavec. Del pristopnine se

vplača v kolektivni rezervni sklad, ki predstavlja kolektivno zadružno lastnino in se ne deli med člane. Drugi del pa gre na individualni kapitalski račun, ki se vodi na ime člana in se mu ob odhodu ali upokojitvi izplača. Ta račun se lahko ob uspešnem poslovanju zadruga povečuje.

4. Da zagotovijo pomen enakosti in solidarnosti med vsemi člani, omejijo razpon med največ plačanim in najmanj plačanim, in sicer naj bi bil 1 : 3. V praksi to pomeni, da najmanj plačani delavci zaslužijo več kot delavci v enakih panogah v običajnih podjetjih. Management in zgornje skupine delavcev pa zaslužijo bistveno manj, kot bi zaslužili v privatnih podjetjih. To pravilo je do sedaj odvrnilo samo eno ustanovitev kooperative, in sicer zdravstveno, saj zdravniki niso bili pripravljeni sprejeti teh pogojev.
5. Samo del zaslužkov se izplača takoj (plače), medtem ko se ostali del vrne v notranje kapitalske račune, ki so dodeljeni vsakemu delavcu, dostopni pa so mu šele, ko izstopi iz kooperative ali ob upokojitvi. Tovrstni način izplačevanja dohodkov so vpeljali zato, da ima vsak član kooperative koristi od lastnih sredstev, ne da bi ogrozili obstoj kooperative zaradi nelikvidnosti. Dobički se razdelijo tako, da je najmanj 10 % namenjenega družbenemu fondu, ki skrbi za socialne storitve celotne skupnosti. Najmanj 20 % gre v rezerve kooperative, največ 70 % pa je lahko namenjeno izplačilom na kapitalske račune posameznikov. Ta izplačila se opravijo proporcionalno z višino plače. Rezerve služijo za financiranje novih kooperativ in blaženje kriz v slabih obdobjih. Zadružniki si delijo tudi tveganje izgube. Del izgube se krije iz rezervnega sklada, preostali del pa se pokrije z ustreznim znižanjem sredstev na individualnih kapitalskih računih članov kooperative.

Predstavila bom štiri najpomembnejše podporne institucije v sistemu Mondragón. To so banka Caja Laboral, socialni varnostni sistem Lagun - Aro, šole in fakultete ter trgovska kooperativa Eroski.

Caja Laboral ponuja korporacijskim kooperativam celo vrsto finančnih storitev. Poleg tega zagotavlja tudi finančne storitve individualnim posameznikom in visoko specializirane storitve nekooperativnim podjetjem. Na začetku svojega delovanja je lahko pritegnila depozite, ker je v primerjavi s konkurenčnimi institucijami na trgu nudila višjo obrestno mero. Tako si je zagotovila sredstva za financiranje novih kooperativ. Poleg finančnih storitev Caja nudi tudi tehnično podporo poslovanju kooperativ in nadzoruje njihovo delovanje. Tehnična podpora se odraža predvsem pri ustanavljanju novih kooperativ in pri vstopanju kooperativ na nove trge ali uvajanju novega proizvoda na trg. Banka služi tudi kot središče celotnih ukrepov kooperative Mondragon. Vsaka kooperativa ima svojo upravo in posluje samostojno, skupno jim je to, da so vse povezane z banko. Med kooperativami in banko poteka tesen odnos soodvisnosti. Banke potrebujejo denar, ki jim ga zagotovijo kooperative, da zagotovijo standarde, postavljene s strani Banke Španije, ter omogočijo učinkovito bančno poslovanje. To sodelovanje je formalizirano s pogodbo o sodelovanju (Contract of Association), ki določa pravice in obveznosti kooperative do banke in obratno. Obstajajo tudi posebne povezave med kooperativami s sorodnih področij, da lahko delujejo skupaj kot oddelek večjega podjetja.

Lagun – Aro vodi socialni varnostni sistem, ki je last korporacije. Nudi socialne storitve za člane, kar zajema zdravstveno in pokojninsko zavarovanje ter ugodnosti za invalidnost in bolezni. Prispevki se financirajo s strani osebnih dohodkov in strani kooperativ. Nudi dobre storitve, saj znaša pokojnina 100 % končnega osebnega dohodka.

Velik pomen dajejo izobraževanju in usposabljanju, kar je tudi eden izmed ključnih dejavnikov njihovega uspeha. Danes ima MCC široko zastavljeno izobraževalno mrežo, ki vključuje veliko poklicno izobraževalnih centrov, kot tudi lastno univerzo iz leta 1997. Univerza je organizacija, ki je odprta vsem članom družbe. Število ljudi, ki se odloči za študij na njihovi univerzi, iz leta v leto narašča, kar je povezano z razvojem regij na veliko različnih področjih Baskije. Poleg tega študij glede na potrebe na trgu dela stalno prilagaja ponudbo znanja. To jim preko raziskovalnih projektov omogočajo tesni odnosi z lokalnimi podjetji, dogovori, ki študentom omogočajo pridobivanje izkušenj z opravljanjem prakse, ter udeležba predstavnikov iz lokalnega poslovnega sveta v upravljanju univerze. Med izobraževalne možnosti, ki jih omogoča MCC, spadajo tudi strokovno in poklicno usposabljanje ter jezikovni center, organizirajo pa tudi veliko seminarjev in tečajev (Training and Research, 2006).

Eroski je uspešna trgovska kooperativa, ki ima pomembno vlogo pri distribuciji. Skrb za porabnike je na zelo visoki ravni, kar dokazuje dejstvo, da imajo le-ti predstavnike v upravi. Dobički se razdelijo na enak način kot v proizvodnih kooperativah, le da delež dobička dobijo tudi potrošniki, in sicer v obliki nižjih cen.

Omeniti velja tudi, da obstaja v sistemu Mondragon družbeni svet (social council), kjer se rešujejo težave, povezane s posamezniki kot osebami in posamezniki kot člani kooperative. Omenjeni svet ima dostop do vseh uprav posameznih kooperativ in je zadolžen za prodajanje mnenj, priporočil in zahtev glede spreminjanja poslovanja v smeri prijetnejšega okolja za posameznike.

Pomembno vlogo pri njihovi uspešnosti igra tudi velikost kooperativ, ki ne presega od 400 do 500 zaposlenih (velikost majhne vasice). S to odločitvijo so skušali v Mondragonu znotraj vsake kooperative ustvariti "vaško kulturo". Taka ureditev je ključna, saj so odnosi med ljudmi pristnejši, med njimi vlada večje zaupanje. Odločitev v zvezi z velikostjo je pripomogla tudi k skrbi za razvoj okolja, v katerem delujejo in živijo (Gilman, 1983).

V Mondragonu si zelo prizadevajo ohraniti bistvo ustanovitve, tako da odpirajo nova delovna mesta, poudarjajo osebni razvoj, kar pripomore k ohranjanju dobrih medsebojnih odnosov ter večjem zadovoljstvu zaposlenih. Poleg tega se trudijo ohraniti vaški način življenja, kar se odraža v tesni povezanosti z okoljem, v katerem delujejo.

V analizi KGZ Cerknica, z. o. o., se bom navezovala na ugotovitve o Mondragonu, kjer bo to smiselno.

4. PREDSTAVITEV KGZ CERKNICA, Z. O. O.

Četrto poglavje sem namenila predstavitvi KGZ Cerknica, z. o. o. Najprej bom predstavila razvoj zadruga, ki mu bo sledila še predstavitev dejavnosti ter lastniška struktura.

4.1. Razvoj zadruga

Kmetijsko gozdarska zadruga Cerknica, z. o. o., opravlja svojo dejavnost na Notranjskem. Skrbi za poslovne odnose med kmeti v smislu boljše prodaje in menjave njihovih kmetijskih proizvodov. Ustanovljena je bila leta 1948 in je z razvojem zadružništva doživela vrsto sprememb. 13. 10. 1993 je sledila združitev Mercator Kmetijsko gozdarske zadruga Cerknica in Kmetijsko gozdarske zadruga Loška dolina v eno zadrugo z imenom Mercator Kmetijsko gozdarska zadruga Cerknica, z. o. o., ki je bila vpisana v sodni register kot pravna naslednica obeh prej omenjenih zadrug. Eden izmed pomembnih datumov je tudi 1. 3. 1999, ko se je MKGZ Cerknica, z. o. o. preimenovala v Kmetijsko gozdarsko zadrugo Cerknica, z. o. o., kar je tudi zdajšnje ime zadruga. Ustanovitelji zadruga so kmetje treh današnjih občin: Cerknice, Blok in Loške doline.

KGZ Cerknica, z. o. o., ima več kot 50-letno tradicijo, kar se odraža v zvestobi kupcev. Trgovine, ki jih ima zadruga, tamkajšnjim prebivalcem, poleg nakupovalnega, pomenijo tudi družabna središča. Glede na to, da delujejo na deželi, je še vedno prisoten domač odnos do kupca, saj se v veliki večini poznajo med seboj.

4.2. Dejavnosti zadruga

Zadruga lahko opravlja eno ali več dejavnosti, če izpolnjuje za vsako od njih predpisane pogoje in če se s tem uresničuje namen, zaradi katerega je bila ustanovljena (Avsec, 1992, str. 52).

Dejavnost KGZ Cerknica, z. o. o., je močno razširjena na celotnem področju upravnih enot Cerknica, Postojna, Logatec in Vrhnika. S svojo dejavnostjo je zadruga prisotna le na domačem trgu.

Dejavnosti zadruga so sledeče (Zadružna pravila KGZ Cerknica, 2001, str. 1-2):

- skrb za kmetijsko pridelavo in pospeševanje le-te v različnih medsebojnih oblikah sodelovanja s člani, skrb za prodajo pridelkov in organizirano oskrbovanje članov z reprodukcijskim in investicijskim materialom za potrebe kmetijstva in gozdarstva;
- organiziranje različnih oblik proizvodne skupnosti za posamezne vrste proizvodnje ter vključevanje le-teh v preusmerjanje kmetij v organizirano in programirano proizvodnjo;
- razvijanje in organiziranje najrazličnejših oblik poslovnega proizvodnega sodelovanja s kmeti in drugimi;
- predelava lastnih, skupno pridelanih in odkupljenih kmetijskih pridelkov in lesa;
- povezovanje s podjetji na področju predelave in prometa;
- opravljanje storitev in strokovne pomoči v zvezi s kmetijsko in gozdarsko dejavnostjo;
- odkup vseh vrst kmetijskih in gozdarskih pridelkov iz nekooperacijske proizvodnje;

- opravljanje prevozne in druge dejavnosti;
- trgovanje na drobno z živilskimi in neživilskimi proizvodi, vozili, deli vozil, z lesom in lesnimi izdelki v poslovnih prostorih in izven njih, vključno s sejemsko in kombi prodajo;
- trgovanje na debelo z živilskimi in neživilskimi proizvodi, vozili, deli vozil, z lesom in lesnimi izdelki v poslovnih prostorih in izven njih;
- organiziranje in opravljanje hranilno kreditne družbe;
- odkup in promet z lesom;
- poslovne in razvojne storitve;
- predelava mleka v mlečne izdelke;
- klanje živine in uslužnost klanja ter predelave mesa;
- komisijski posli;
- zastopništva;
- turistična dejavnost in gostinske storitve;
- upravljanje s stanovanji.

Glavne dejavnosti zadruga bom bolj natančno opredelila v SWOT analizi v podstrukturi proizvodov in storitev.

4.3. Lastniška struktura

Zadrugo lahko ustanovijo najmanj trije ustanovitelji, ki so lahko fizične oziroma pravne osebe. Po ustanovitvi zadruga dobijo ustanovitelji status članov zadruga. Isti status in enakopraven položaj v pogledu pravic in obveznosti pa dobijo tudi fizične oziroma pravne osebe, ki se v zadrugo včlanijo po ustanovitvi zadruga (Avsec, 1992, str. 55-57).

Premoženje, s katerim posluje zadruga, je združna lastnina. Glede na izvor je združno premoženje last članov zadruga, saj je sestavljeno iz članskih deležev in akumuliranega dobička, ki tudi pripada članom zadruga. Za tuje vire sredstev (kredit, obveznost do dobaviteljev) jamčijo prav tako člani neposredno (lastna sredstva zadruga) ali posredno (institucija jamstva). Za združno lastnino bi lahko rekli, da je ena izmed oblik zasebne lastnine. Vendar pri uporabi tega premoženja nimajo člani nobene individualne pravice razpolaganja. Član svojega dela premoženja ne more angažirati za poslovanje v svojem gospodarstvu, kot tudi ne more izvajati transakcij. Zadržnik lahko to doseže le z izstopom iz članstva, s čimer se seveda ustrezno zmanjša premoženje zadruga. Združno premoženje je skupni poslovni sklad zadruga, namenjen izključno financiranju skupnega poslovanja. Ta status ohrani združno premoženje, dokler je v skupni funkciji. Šele v primeru, da gre zadruga v stečaj ali preneha delovati, se združno premoženje lahko vrne članom v celoti ali v višini članskih deležev. Posebnost združne lastnine je v tem, da je omejena pravica lastnikov do poljubnega razpolaganja s premoženjem (Avsec, 1992, str. 24-25).

Lastništvo KGZ Cerknica, z. o. o., je organizirano v članske deleže. Ustanovitelji so kmetje, ki jih je 95, ter so lastniki zadruga. Članski vložek zadruga znaša 200 EUR v tolarski protivrednosti.

5. ANALIZA OKOLJA

Glede na značilnosti lahko okolje razdelimo na manjše celote, imenovane podokolja. Ta okolja dajejo podjetju določene možnosti za uspešno poslovanje, po drugi strani pa mu ga okvirno določajo in omejujejo. Podjetje ima s svojim okoljem mnogo vezi, preko katerih okolje vpliva na podjetje in postavlja vedenjske okvire. Po drugi strani pa skuša tudi podjetje vplivati na okolje (Pučko, 1999, str. 9).

Predmet obravnave v mojem diplomskem delu je KGZ Cerknica, z. o. o., zato bom skušala pri vsakem podokolju oceniti, kako le-ta vpliva na zadrugo.

5.1. Širše okolje

Gospodarsko podokolje

Gospodarsko okolje ima pomembno vlogo pri strateškem odločanju. Za dolgoročno načrtovanje poslovanja so odločilnega pomena napovedi, s pomočjo katerih je mogoče predvideti prihodnje splošno gospodarsko gibanje. V okviru tega okolja bom predstavila:

- vpliv vstopa Slovenije v Evropsko unijo na naše kmetijstvo,
- delovno aktivno prebivalstvo v kmetijstvu in živilskopredelovalni industriji,
- prispevke zadrug v posameznih dejavnostih k skupnemu poslovanju.

Slovensko gospodarsko okolje je v zadnjem času zaznamovalo kar nekaj korenitih sprememb. Med pomembnejše datume zagotovo sodi 1. maj 2004, ko je Slovenija postala članica Evropske unije. Pristop Slovenije k Evropski uniji je sprožil obsežna usklajevanja na številnih političnih, gospodarskih ter družbenih področjih. Pristop je poleg sprememb v delovanju državnih institucij sprožil intenzivne procese prilagajanja slovenskega gospodarstva. Zahtevnost sprememb ekonomskega okolja po pristopu se med sektorji gospodarstva razlikuje, na kar vplivajo predvsem izhodiščne razmere, strukturne razmere med pristopnicami ter temeljne ekonomske značilnosti dejavnosti. Med panoge z najzahtevnejšimi spremembami in posledičnimi prilagoditvami, ki jih je povzročil pristop Slovenije v EU, se zagotovo uvršča živilskopredelovalna industrija v navezavi s kmetijstvom (Kuhar, 2006, str. 29).

Najbolj jasna sprememba je bila nedvomno prevzem skupne trgovinske politike EU. Slovenija je s tem prenesla pristojnosti na nadnacionalno raven ter s tretjimi državami sprejela vse obstoječe trgovinske sporazume EU. Skupna trgovinska politika je odpravila še preostalo carinsko zaščito za uvoz občutljivih kmetijskih in živilskih proizvodov iz EU. Odpravljene so tudi carinske formalnosti v trgovini z EU in so se tako poenostavili pogoji poslovanja. Prevzem skupne trgovinske politike je prinesel tudi nekatere nove ovire z državami na ozemlju nekdanje Jugoslavije, saj so z vstopom v EU prenehali veljati prostotrgovinski sporazumi s Hrvaško,

Makedonijo in BIH. Učinek odprave teh sporazumov je bil največji v trgovini z Makedonijo in tudi z BIH, kjer so v slovenskem izvozu relativno močno zastopani živilski proizvodi, za katere so se po 1. maju 2004 v povprečju povišale carine. V trgovini s Hrvaško so bili negativni učinki odprave prostotrgovinskega sporazuma majhni, saj v menjava prevladujejo proizvodi, ki so skladno z veljavnim trgovinskim sporazumom med Hrvaško in EU že od leta 2004 prosti carine.

Tabela 1: Izvoz in uvoz blaga po dejavnosti (v mio SIT)

Dejavnost	A	Delež A v vseh dejavnostih skupaj (v %)	DA	Delež DA v vseh dejavnostih skupaj (v %)	Skupaj vse dejavnosti
Izvoz					
2002	10.596	0,43	90.188	3,64	2.480.743
2003	11.626	0,44	90.317	3,42	2.637.973
2004	11.996	0,39	80.419	2,63	3.054.131
2005	21.343	0,62	88.759	2,59	3.430.239
Uvoz					
2002	63.621	2,43	126.049	4,81	2.619.169
2003	68.607	2,40	130.132	4,55	2.860.939
2004	78.712	2,33	154.151	4,56	3.379.053
2005	83.811	2,22	180.273	4,78	3.768.983

A kmetijstvo, gozdarstvo, lov

DA proizvodnja hrane, pijač, krmil in tobačnih izdelkov

Vir: Statistični urad Republike Slovenije, 2006.

Iz Tabele 1 je razvidno, da je v omenjenih panogah pokritost uvoza z izvozom zelo nizka.

Na eni strani je odprava carinske zaščite za uvoz kmetijskih in živilskih proizvodov iz EU povečala ponudbo cenejših izdelkov iz EU, kar je v kombinaciji z ugodnimi vremenskimi pogoji vplivalo tudi na znižanje cen hrane. Po drugi strani pa je povišanje carinskih dajatev za uvoz slovenskih kmetijskih in živilskih proizvodov v državah nekdanje Jugoslavije poslabšalo položaj slovenskih izvoznikov teh proizvodov na tamkajšnjih trgih.

Tabela 2: Delovno aktivno prebivalstvo po dejavnosti

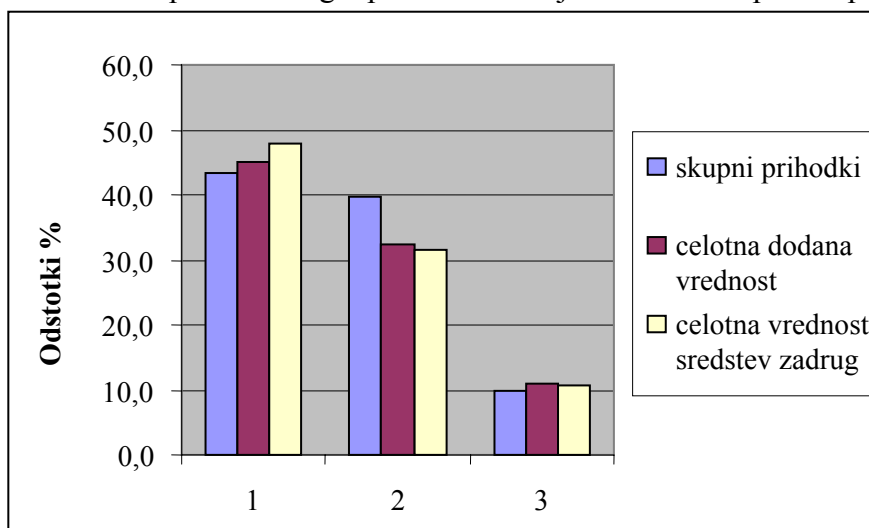
Dejavnost	Leto	2001	2002	2003	2004	2005
A kmetijstvo, lov, gozdarstvo		42.089	45.169	37.549	41.035	38.700
DA proizvodnja hrane, pijač, tobačnih izdelkov (ŽPI)		21.199	20.921	20.887	20.065	/
D predelovalna industrija		240.800	243.104	238.887	236.102	/
Skupaj		806.349	808.677	801.383	807.490	/

Vir: Delovno aktivno prebivalstvo, 2006.

Tabela 2 nam prikazuje število delovno aktivnega prebivalstva po dejavnostih v obdobju od 2001 do 2005. Opazimo lahko trend padanja delovno aktivnega prebivalstva v živilskopredelovalni industriji, kar posledično pomeni slabši položaj zaposlenih v kmetijstvu, lovu in gozdarstvu.

Podatke iz letnih poročil za leto 2004 je AJ PES predložilo 329 zadrug. Pri njih je bilo zaposlenih 3.906 delavcev, to je 202 (4,9 %) manj kot v prejšnjem letu. Manj zaposlenih so imele predvsem zadrug v dejavnostih kmetijstva, lova in gozdarstva (za 98 oziroma 5,2 %), trgovine, popravil motornih vozil, izdelkov široke porabe (za 83 oziroma 5,6 %) ter v predelovalnih dejavnostih (za 28 oziroma 6,5 %). Samo zadrug v dejavnosti prometa, skladiščenja in zvez so zaposlovale (za 4 oziroma 4,8 %) več delavcev kot v prejšnjem letu (Novak, 2006, str. 63).

Slika 7: Prispevki zadrug v posameznih dejavnostih k skupnemu poslovanju v letu 2004 (v %)



1 kmetijstvo, lov in gozdarstvo

2 trgovina, popravila motornih vozil in izdelkov široke potrošnje

3 predelovalne dejavnosti

Vir: Podatki iz izkaza poslovnega izida in bilance stanja zadrug za leto 2004.

V letu 2004 so zadrug iz dejavnosti kmetijstva, lova in gozdarstva ustvarile 43,3 % skupnih prihodkov, 45 % celotne dodane vrednosti in razpolagale s 47,9 % celotne vrednosti sredstev zadrug. Sledili so prispevki zadrug iz dejavnosti trgovine, popravil motornih vozil in izdelkov široke porabe. Te so ustvarile 39,8 % skupnih prihodkov, 32,4 % celotne dodane vrednosti in imele 31,5 % celotne vrednosti sredstev zadrug. Na tretjem mestu po prispevkih so bile zadrug iz predelovalnih dejavnosti, ki so ustvarile 9,9 % skupnih prihodkov, 11,1 % celotne dodane vrednosti in imele 10,6 % celotne vrednosti sredstev zadrug.

Največ zadrug je bilo v dejavnosti kmetijstva, lova in gozdarstva (38 %). Sledile so zadrug v dejavnostih nepremičnin, najema in poslovnih storitev (18,8 %), trgovine, popravil motornih vozil in izdelkov široke porabe (17,6 %) v predelovalnih dejavnostih (9,7 %), v dejavnostih gradbeništva (6,4 %) ter prometa, skladiščenja in zvez (5,2 %) (Novak, 2006, str. 64).

V letu 2004 so zadruge ustvarile 156.345 milijonov tolarjev prihodkov, to je 2,7 % več kot v prejšnjem letu. Kar 92,8 % prihodkov so ustvarile s prodajo na domačem trgu. Čisti prihodki od prodaje na domačem trgu so bili v znesku 145.159 milijonov tolarjev za 2,2 % večji kot v prejšnjem letu. Čisti prihodki od prodaje na tujem trgu, ki so pomenili samo 2,8 % prihodkov zadrug, pa so bili z zneskom 4.355 milijonov tolarjev za 2,5 % manjši kot v prejšnjem letu (Novak, 2006, str. 64).

Nekoliko bolj kot prihodki so se povečali odhodki zadrug. Z zneskom 157.117 milijonov tolarjev so bili namreč za 3,1 % večji kot v prejšnjem letu (to je za 0,4 odstotne točke več, kot so se v tem času povečali prihodki). Med odhodki so po obsegu na prvem mestu stroški blaga, materiala in storitev, ki so pomenili 85,3 % vseh odhodkov in so bili za 2,7 % večji kot v prejšnjem letu (Novak, 2006, str. 65).

Zadruge v dejavnosti kmetijstva, lova in gozdarstva, ki najbolj vplivajo na skupno poslovanje zadrug, so v letu 2004 izkazale slabše kazalnike uspešnosti poslovanja kot v letu 2003 (Novak, 2006, str. 67).

Naravno podokolje

Kmetijstvo je bolj kot druge gospodarske dejavnosti odvisno od naravnih dejavnikov, zato bom v tem podokolju predstavila dejavnike, ki najbolj vplivajo nanj. Slabo stanje naravnega okolja je ena bistvenih postavk, ki bo dolgoročno močno vplivala na delovanje KGZ Cerknica, z. o. o. Naravno okolje najbolj zaznamujejo staranje prebivalstva, onesnaženost okolja, širitev mestnega območja na kmetijske površine ter neprimeren relief za kmetijsko obdelavo. Slovenija je na področju demografskih procesov, povezanih z rodnostjo, že dolgo podobna večini evropskih držav, ko je raven enostavnega obnavljanja prebivalstva padla pod samoobnovitveno raven. Velik problem predstavlja tudi urbanizacija, saj se kmetijstvu odvzema najbolj kakovostna obdelovalna zemljišča. Prav zaradi urbanizacije, gradnje infrastruktur in opuščanja kmetijskih gospodarstev se bo tudi v prihodnosti odražalo zmanjševanje kmetijskih površin. Eden od pomembnih vzrokov za zmanjšanje obdelovalnih površin je tudi velika gozdnatost, saj je velik del zemljišč manj primernih za obdelavo. Slovenija spada med najbolj gozdnate države v Evropi. V zadnjih nekaj desetletjih je veliko gozdov nastalo z zaraščanjem kmetijskih zemljišč, predvsem pašnikov. Na zmanjšanje vpliva tudi razdrobljenost kmetijskih površin. Zaradi vse večje onesnaženosti okolja bo potrebno v prihodnje razvijati slovensko kmetijstvo, ki bo poleg hrane vplivalo še na druge nepogrešljive naloge. Sem spada ohranitev rodovitne zemlje, zdravega zraka ter vode. Ohranitev kmetijstva je pomembna tudi z vidika poseljenosti in raznolikosti kulturne krajine, ki omogoča oddih in razvoj turizma. Dobro ohranjene naravne lepote in kulturna dediščina slovenskega podeželja predstavljajo nove možnosti zaslužka. Območja, ki se bodo znala organizirati in izkoristiti ponujene priložnosti, bodo lahko na novo in bolj zaživila.

Kulturno podokolje

Živimo v času, za katerega je značilen zelo hiter način življenja. Lahko rečemo, da se vse bolj uveljavlja zahoden način življenja, v katerem je poudarek na karieri in materialnih dobrinah, nagnjenost k potrošnji, manj številne in razpadajoče družine ter ostali dejavniki, ki imajo vedno večji negativen vpliv na temeljne vrednote, med katerimi je najpomembnejša družina. Sodobni potrošniki so postali zahtevnejši glede kakovosti živil. Spremenili so prehranjevalne navade, izbor hrane in s tem zahteve do proizvajalcev živil. Zahtevajo zdravo, varno in varovano prehrano. Zato vedno bolj do izraza prihajajo ekološki pridelovalci hrane in vzreje živali, saj se poslužujejo samo naravnih metod pridelave.

Današnji način življenja ima več negativnih posledic kot pozitivnih, na kar jasno opozarjajo tudi statistični podatki. Statistični podatki potrjujejo, da se število sklenjenih zvez pri nas manjša, medtem ko se število razvezanih zvez povečuje. Čedalje manj parov se odloča za sklenitev zakonske zveze. Tisti, ki se za zakonsko zvezo odločijo, z le to odlašajo. Te vplive je v večji meri opaziti v mestnih območjih, kot na podeželju, kjer je še vedno velik poudarek na tradiciji. Menim, da KGZ Cerknica, z. o. o., igra veliko vlogo pri ohranjanju podeželskega načina življenja, ki ga je potrebno zaščititi oziroma ohraniti.

Ohranili pa ga bodo tako, da bodo zaščitili tiste, ki se ukvarjajo z dejavnostmi, ki so značilne za podeželje. Tako se na nek način zaščiti naravne lepote ter kulturno dediščino. Kmetijstvo je dejavnost, ki je izjemno pomembna za obstoj človeštva, saj omogoča zadovoljevanje najpomembnejše človeške potrebe po prehranjevanju. Kmetje so bili v preteklosti zelo spoštovan del družbe. Z novim tržno usmerjenim gospodarstvom, v katerem predstavlja ta najpomembnejši del industrija in storitvena dejavnost, je kmetijstvo postalo nepomembno in postransko. Biti kmet danes postaja nekaj manjvrednega, če ne celo sramotnega. To je zelo žalostno dejstvo, ki velja za vse kmete, ki so trdo delali, da bi si pridobili sredstva za preživetje. Kmečki način življenja je tudi z vzgojo postal za sedanje razmere zastarel in neperspektiven, biti kmet pa sedaj pomeni, biti reven in životariti na robu preživetja.

Pravno-politično podokolje

Z vstopom v EU se je za Slovenijo marsikaj spremenilo tudi na področju kmetijstva. Stopili smo pod okrilje skupne kmetijske politike, katere glavno načelo je sistem subvencij, ki se izplačuje kmetom. Skupna kmetijska politika temelji na treh načelih: *enotnosti trga* (prosta prodaja kmetijskih pridelkov med članicami), *dajanju prednosti domači pridelavi* (tržno-cenovna zaščita) in *finančni solidarnosti članic* (skupni proračun). Zasnovana je bila z Rimsko pogodbo iz leta 1957, v kateri so zapisani temeljni cilji in načela skupne kmetijske politike, ki se niso spremenili vse do danes.

Cilji skupne kmetijske politike so (Avsec, Erjavec, 2005, str. 106):

- povečati storilnost kmetijstva s pospeševanjem tehničnega napredka in zagotavljanjem smotrnega razvoja kmetijske proizvodnje ter optimalno izrabo proizvodnih dejavnikov, zlasti delovne sile;

- zagotoviti primerno življenjsko raven kmetijske skupnosti, zlasti s povečanjem individualnega zaslužka oseb, ki se ukvarjajo s kmetijstvom;
- ustaliti trge;
- zagotoviti zanesljivo preskrbo s hrano;
- poskrbeti, da je preskrba potrošnikov dostopna po primernih cenah.

Poleg uresničevanja osnovnih ciljev namenja skupna kmetijska politika vedno več pozornosti strukturnim ukrepom in ukrepom za razvoj podeželja. To so vsi netržni ukrepi v podporo kmetijstvu:

- okoljski ukrepi in izravnalna plačila za območja z omejenimi možnostmi za kmetijsko pridelavo,
- podpore naložbam v kmetijska gospodarstva,
- podpore za zgodnje upokojevanje, za mlade prevzemnike in za delovno usposabljanje;
- podpore za izboljšave v predelavi in trženju kmetijskih proizvodov,
- podpore gozdarstvu in podpore za strukturne prilagoditve in razvoj podeželskih območij.

Ukrepi skupne kmetijske politike so financirani iz Evropskega kmetijskega usmerjevalnega in jamstvenega sklada in so bistvena sestavina načela finančne solidarnosti. Financira se iz celotnega proračuna EU in se porablja za financiranje vseh stroškov skupne kmetijske politike kot tudi nekaterih stroškov za razvoj podeželja

Z vedno večjim zavedanjem o pomenu varne hrane za zdravje ljudi, se povečuje tudi nadzor nad kakovostjo živil. Vsak nosilec živilske dejavnosti je dolžan skrbeti za varnost in kakovost svojih izdelkov in storitev. Za najuspešnejšo metodo zagotavljanja varnih živil v celotni prehrabni verigi, od pridelave surovin do končnega uporabnika, se je izkazal sistem HACCP (Hazard Analysis Critical Control Points), ki temelji na predpisih mednarodnega referenčnega dokumenta Codex Alimentarius iz leta 1997 (FAO/WHO).

Nosilci živilske dejavnosti morajo uvesti, uresničevati in ohranjati stalne postopke, ki temeljijo na načelih analize tveganja in kritičnih kontrolnih točk ali HACCP. Ta določba velja za vse ravni proizvodnje, predelave in distribucije živil, ki sledijo primarni proizvodnji, pa tudi za opravila, ki so povezana s primarno dejavnostjo (Avsec, Erjavec, 2005, str. 299).

Tehnološko podokolje

Osnovna dejavnost kmetov je pridelava hrane. Pri tem se opirajo na tradicijo, ki jo za to, da lahko potrošnikom ponudijo odlično hrano po zmernih cenah, povezujejo s sodobno znanostjo in tehnologijo. To pomeni, da uporabljajo kombinacijo tradicionalnih spretnosti in znanja skupaj s tehničnim znanjem in smislom za trženje. V proizvodnji in trženju jim vse bolj pomaga tudi informacijska tehnologija. Ob vsem naštetem morajo znati upravljati zemljišča in varovati okolje. V zadnjih letih morajo poleg dobrega počutja in zdravja živali skrbeti še za varnost

hrane. Verjetno ni poklica, ki bi od tistega, ki ga opravlja, zahteval tako široko paleto spretnosti (Skupna kmetijska politika na dlani, 2005, str. 4).

Tehnično-tehnološko področje slovenskega kmetijstva opazno zaostaja za Evropo. Razlogov za to je več: izrazita reliefna razčlenjenost skupaj z nadmorsko višino, neugodne klimatske in pedološke razmere, oddaljenost in težka dostopnost. Vse to so omejitveni dejavniki pri razvoju kmetijstva. Ne gre toliko za slabše pridelovalne razmere, temveč je sposobnost kmetijstva skromnejša, pridelava pa s tem ustrezno dražja. Med razloge za tako stanje sodijo tudi neugodna izobrazbena in starostna struktura kmetov, neustrezna tehnologija (neučinkovito izkoriščanje produkcijskih sredstev, nizka produktivnost, nizka produktivnost delovne sile, visoke cene kapitala) ter nezadostna tržna usmeritev kmetij (Čebular, 2005, str. 71).

5.2. Ožje okolje

Ocenjevanje privlačnosti panoge

Ožje okolje podjetja je moč povezovati s panogo, v kateri je podjetje. Panoga je v strateškem smislu seveda tudi prodajni trg konkurentov v panogi. Zato kaže ocenjevanje ciljnega okolja naravnati na ocenjevanje privlačnosti panoge, v kateri je podjetje, in na analizo prodajnega trga. Za ocenjevanje konkurenčnosti panoge bom uporabila Porterjev model petih sil, s pomočjo katerih bom ocenila poslovne možnosti in nevarnosti za prihodnjo poslovno uspešnost podjetja (Pučko, 1997, str. 126). Model skupin določljivk privlačnosti panoge je prikazan v Prilogi 1, Slika 1.

Konkurenti v panogi

Slovenska živilskopredelovalna podjetja so se po vstopu Slovenije v Evropsko unijo neposredno soočila z vrsto bolj ali manj pričakovanih izzivov. Ukinjene so bile carinske omejitve za uvoz hrane iz Evropske unije, kar je poostrilo konkurenčne pogoje na domačem trgu. Pred vstopom v Evropsko unijo slovenski ponudniki namreč niso imeli veliko neposredne konkurence iz tujine. To je tudi eden od glavnih razlogov, da živilska podjetja že v preteklosti niso dobila močnejših spodbud za prestrukturiranje in povečanje svoje konkurenčnosti na evropsko primerljivo raven. Prav zaradi premajhne konkurenčnosti lahko že vsakršen poskus vstopa srednje velikega evropskega prehrabnega podjetja na slovenski trg, ki ga tuja podjetja sicer ne obravnavajo kot strateško pomembnega, predstavlja resno težavo za domača živilska podjetja.

Zadruga se pri svojih dejavnostih srečuje s številno konkurenco. Njeni konkurenti so vse ostale kmetijske zadruge, predvsem tiste, ki nanjo geografsko mejijo. Močno konkurenco predstavljajo tudi vsa trgovska podjetja ter številni zasebniki, ki se nahajajo v neposredni bližini njihovih prodajaln. V zadnjem času se vedno bolj pojavljajo tudi potujoče trgovine, ki so zelo naklonjene današnjemu hitremu načinu življenja.

Nevarnost nastopa substitutov

Ko razmišljamo o nadomestkih, moramo resnično razumeti potrebe, ki jih zadovoljuje naša panoga (Bowman, 1994, str. 40). Z vidika kmetijskih proizvodov ne vidim večje nevarnosti

substitutov, saj spadajo med osnovne življenjske potrebščine. Vendar zaradi čedalje večjega zanimanja za varno in zdravo hrano lahko nadomestke predstavlja ekološko pridelana hrana.

Nevarnost novih vstopov

Nevarnost novih vstopov bom predstavila iz dveh vidikov: glede na trgovinsko dejavnost, saj ji zadruga danes posveča največ pozornosti, in glede na primarno dejavnost zadruga. S sprejemom skupne trgovinske politike se je možnost novih konkurentov v trgovinski dejavnosti močno povečala. To dokazuje tudi dejstvo, da je vedno več tujih trgovskih verig, ki ponujajo proizvode po kupcu privlačnih cenah. Manj možnosti pa imajo novi kandidati v dejavnostih, ki so povezane s kmetijstvom. KGZ Cerknica, z. o. o., ima v svojem kraju že dolgoletno tradicijo, saj so jo ustanovili tamkajšnji kmetje, da bi si zagotovili socialno varnost. Poleg tega kmetijska panoga ni tako privlačna, saj se nekaterih vstopnih ovir ne da premagati. Med te ovire zagotovo sodita pomanjkanje obdelovalnih površin ter velika odvisnost od vremenskih pogojev. Poleg tega so potrebne določene izkušnje, ki se prenašajo iz roda v rod, in pripravljenost delati 24 ur na dan.

Dobavitelji

Zadrugo so ustanovili kmetje z namenom, da bodo lahko preko nje prodajali ali da bodo sploh lahko prodajali svoje pridelke. V dejavnostih, ki so povezane s kmetijstvom, so poslovni partnerji kmetje, ki svoje pridelke prodajo zadrugi. Če je hotela KGZ Cerknica, z. o. o., obstati in preživeti, se je morala prilagoditi tržnim razmeram in razširiti svoje dejavnosti. Glavna dejavnost zadruga je danes zagotovo trgovinska dejavnost, saj jim prinese največ prihodkov. Prodajno blago naročajo sprotno oziroma ob nastanku povpraševanja. Med dobavitelji trgovskega blaga bom naštet le najpomembnejše: Poslovni sistem Mercator, d. d., Ljubljanske mlekarne, d. d., Sam Domžale, d. o. o., Pekarna Vrhnika, Pekarna Postojna, KGZ Sloga Kranj ter ostali. Dobavitelji vplivajo na konkurenčni položaj zadruga s cenami in že uveljavljenimi blagovnimi znamkami.

Kupci

Kupci se na trgu soočajo z vedno večjo ponudbo kmetijskih in živilskih proizvodov, kar jim omogoča večjo izbiro. Ključni dejavnik, ki vpliva na izbiro ponudnika, je zagotovo cena v povezavi s kvaliteto.

Kupce zadruga lahko razdelimo na tri skupine:

- posameznike in vrtičkarje
- gospodinjstva in male kmetovalce
- gostince, velike kmetovalce, gradbena podjetja ter podjetja, ki se ukvarjajo s predelavo kmetijskih pridelkov

V prvo skupino spadajo potrošniki manjših količin (ob vikendih in v tranzitu) ter vrtičkarji, ki hodijo po nakupih samo občasno, po potrebi. V drugi segment uvrščamo stalne stranke, katerih potrošnja je omejena le na potrebe gospodinjstva, in male kmetovalce, katerih potrošnja je

stalna, vendar ne prevelika. V tretjo skupino so uvrščeni največji in stalni potrošniki. Sem spadajo gostinci in podjetja, ki imajo za oskrbo delavcev svoje menze s toplimi obroki, ter veliki kmetovalci, katerih potrošnja je stalna in velika. Zaradi nižje kupne moči ter oddaljenosti od večjih nakupovalnih središč nimajo kupci tako velike moči. Potrošniki zadruga so pretežno iz domačega okolja, ob koncu tedna in v času počitnic pa je tudi nekaj turistov. Zadruga se mora nenehno boriti, da obdrži svoje kupce in pridobi nove, saj je konkurenca v tej panogi močna.

Tabela 3: Ocena privlačnosti panoge

Določljivke privlačnosti	Privlačnost panoge		
	Nizka	Srednja	Visoka
Ovire za vstop		x	
Rivalstvo med konkurenti			x
Pogajalska moč dobaviteljev			x
Pogajalska moč kupcev		x	
Nevarnost substitutov		x	
Skupaj		3	2
Skupna ocena privlačnosti	<i>SREDNJE PRIVLAČNA</i>		

Vir: Interni podatki KGZ Cerknica.

6. SWOT ANALIZA KGZ CERKNICA, Z. O. O.

Pri analizi KGZ Cerknica, z. o. o., bom uporabila metodo subjektivnega ocenjevanja, ki temelji na spoznanju lastnih presoj glede na razpoložljive podatke.

6.1. *Ocene prednosti in slabosti KGZ Cerknica, z. o. o.*

6.1.1. *Ocena podstrukture proizvodov in storitev*

Glavne dejavnosti zadruga so:

- trgovinska dejavnost
- odkup mleka
- odkup živine
- odkup lesa

Trgovinska dejavnost

KGZ Cerknica, z. o. o., se stalno prilagaja spremembam na trgu, kar je pogoj za uspešno poslovanje. Za širitev trgovinske dejavnosti so se poslužili franšiznega sistema. Pomemben datum za zadrugo predstavlja 2. 7. 1999, ko je podpisala franšizno pogodbo, v kateri je bil na strani dajalca franšize Mercator, na strani prejemnika pa KGZ Cerknica, z. o. o. Z vključitvijo v Mercatorjev franšizni sistem so bili deležni kar nekaj prednosti, kot so pravica do uporabe blagovne znamke Mercator, konkurenčni prodajni pogoji, plačilni in drugi pogoji, strokovne pomoči pri odločitvi prodajnega programa in ureditvi prodajalne ter redna, kakovostna in pravočasna oskrba prodajalne z blagom in vključitev v vse prodajne in propagandne akcije

(Mercator). Tako je zadruga dobila licenco, bila je deležna usposabljanja in tržne podpore dajalca, poleg tega pa uporablja ime, ki ima že uveljavljeno podobo. Ta korak je bil za zadrugo zelo pomemben, saj so se čedalje težje spopadali s konkurenti, ki so ponujali izdelke po nižjih cenah. Zadruga ima 21 svojih trgovin, od katerih je 9 Mercatorjevih franšiz. Najpomembnejša dejavnost zadruge je vsekakor trgovinska dejavnost, saj jim prodaja prinese največ prihodkov. V trgovinski dejavnosti je zadruga prisotna tako z maloprodajo kot tudi s prodajo na debelo. Maloprodaja zajema 16 prodajaln z mešanim blagom, 3 prodajalne s kmetijskim in gradbenim repromaterialom, 2 mesnici, 1 prodajalno s tekstilom in obutvijo ter 2 prodajalni s tekstilom. Od 9. 12. 2005 pa imajo tudi prodajalno z darilnim programom in cvetličarno.

V trgovinski dejavnosti se zadruga srečuje s sezonskimi vplivi predvsem pri prodaji tekstila in obutve. Sezonska nihanja je moč občutiti tudi pri prodaji gradbenega in kmetijskega materiala, ki imata prodajno sezono od marca do oktobra. Pri prodaji mešanega blaga sezonskih vplivov ni čutiti, razen povečane prodaje pred večjimi prazniki. Ob nastanku nihanj si zadruga pomaga s prerazdelitvijo delovne sile in zaposlovanjem študentov.

Odkup mleka

Odkup mleka je na področju občin Cerknice, Blok in Loške doline organiziran preko KGZ Cerknica, z. o. o., ki ima sklenjeno pogodbo z Ljubljanskimi mlekarnami. V zameno za pobrano mleko Ljubljanske mlekarne napolnilo njihove trgovine z mlečnimi proizvodi. Mleko se zbira v bazenih, ki so last zadruge, in poteka na različne načine:

- večina tamkajšnjih vasi ima svojo zbiralnico, kamor nosijo mleko,
- kjer ni mogoče imeti zbiralnice, so organizirani prevozni bazeni,
- večji kmetje imajo prevozne bazene doma.

Naloga zadruge pri odkupu mleka je skrb za bazene, predvsem pa kontrola kakovosti. Za odvzem vzorcev imajo v zadrugi zaposlenega svetovalca za kmetijstvo, ki je zadolžen za odzemanje vzorcev mleka. Vzoredno pa vzorce preverja tudi veterinarska služba. Odkupna cena mleka se namreč določi na podlagi kakovosti mleka. Kmetom omenjenih občin se izhodiščna cena mleka izračuna glede na doseženo povprečno mesečno vrednost maščobne enote in na beljakovinsko enoto. Boljša kakovost mleka se dodatno nagradi, pri slabši kakovosti pa se jim odbije od odkupne cene.

Od zaslužka prodanega mleka morajo kmetje odkupovalcu (Ljubljanske mlekarne) za stroške plačati 4,5 SIT/l, za prevozne stroške 1 SIT/l ter 1900 sit mesečno za analize.

Pri odkupu mleka so se prihodki od prodaje v letu 2005 povečali glede na predhodno leto. Razlog za tako povečanje so direktne pogodbe, ki jih je KGZ Cerknica, z. o. o., sklenila s člani KZ Vrhnika. Na ta način so pridobili nove člane, kar predstavlja prednost pred drugimi okoliškimi zadrugami.

Odkup živine

Zadruga ima svoje odkupovalce, ki skrbijo za odkup živine, ter zunanjega sodelavca, ki skrbi za prevoz živine. Načini za odkup živine so:

- na željo kmeta odkupijo živino, ki jo odpeljejo v klavnico, vzamejo meso ter ga dajo v svoje trgovine. Stroške v celoti krije zadruga;
- zadruga od kmeta kupi živino in jo živo proda naprej;
- uslužnostno klanje, kar pomeni, da na željo kmeta živino peljejo v klavnico, del vzame kmet nazaj, ostalo pa odkupi zadruga. V tem primeru vsak krije svoje stroške.

Odkup lesa

V tej dejavnosti gre predvsem za odkup. Naloga zadruge ni posek, temveč organiziranje poseka. Posekan les odkupijo in ga odpeljejo s prevozom, ki ja last zadruge.

Vodenje zgoraj omenjenih odkupov je pomembno zaradi stroge zakonodaje. Kmet namreč brez odkupnega bloka ne more prodati svojega pridelka pravnim osebam, v tem primeru zadrugi. Zadruga ima zato posebej usposobljene ljudi za svetovanje kmetom s tega področja. Nudijo jim vso pomoč pri opravljanju kmetijske dejavnosti, saj je namen zadruge skrb za odkup in prodajo kmetijskih proizvodov.

Največja slabost je, da so dejavnosti zadruge močno povezane s kmetijstvom, ki vedno bolj zgublja svoj pomen. Poleg tega je kmetijstvo v veliki večini odvisno od vremenskih razmer, na katere ni moč vplivati. V trgovinski dejavnosti je moč občutiti sezonske vplive, predvsem pri prodaji gradbenega in kmetijskega repromateriala. Prednost zadruge je v pridobitvi novih članov.

V Tabeli 4, na strani 30, sem na podlagi ugotovitev izdelala zbirno oceno podstrukture proizvodov in storitev zadruge. Ocenila sem, da je ta podstruktura dobro prispevala k poslovni uspešnosti zadruge, saj znaša povprečna štiriletna stopnja rasti v proučevanem obdobju 36,1 odstotkov.

Tabela 4: Ocena podstrukture proizvodov in storitev

Skupine proizvodov oziroma storitev	Odkup mleka	Odkup mesa	Odkup lesa	Trgovina	Skupaj
Merila					

Letna prodaja (v tisoč SIT):					
leto 2005	304.408	218.006	151.976	2.322.717	2.997.107
leto 2004	89.833	112.467	149.086	1.550.856	1.902.242
Delež v skupni prodaji (v %)					
leto 2005	10,2	7,3	5,1	77,5	100
leto 2004	4,7	5,9	7,8	81,5	100
Povprečna štiriletna stopnja rasti v letih 2002-2005 (v %)	42,53	-2,91	123,5	142,12	36,1
Konkurenca	ni konkurence	močna	močna	močna	močna
Delež blagovnih znamk	/	/	/	/	/
Skupna ocena podstrukture	DOBRO				

Vir: Interni podatki KGZ Cerknica.

6.1.2. Ocena tržne podstrukture

V zadrugi se zavedajo pomembnosti prodajne cene za potrošnika, zato skušajo od svojih dobaviteljev doseči kar se da ugodne nabavne pogoje. Poleg konkurenčne prodajne cene skušajo potrošnikom zagotoviti bogato izbiro prodajnega blaga na enem mestu. Vsem potencialnim kupcem skušajo njihovi strokovno usposobljeni prodajni kadri čim boljše predstaviti prodajno izbiro, nuditi pomoč pri izbiri ter svetovati ob nepoznavanju blaga. Poleg tega prodajni kader nenehno obvešča potrošnike o novostih na trgu, o pripravljenih akcijah in ugodnostih ob nakupu. Ob večjih nakupih nudijo plačilo na obroke ali 3 % popust pri gotovinskem plačilu, bonitetne točke, daljše plačilne roke, ob nakupih nad 3.000,00 SIT podarijo bon za kavo v bližnjem lokalu, pripravljajo pa tudi sezonske in posezonske razprodaje. Ob večjih nakupih repromateriala ali opreme nudijo kupcu prevoz blaga na dom.

Veliko pozornosti posvečajo tudi oglaševanju in promociji, zato so prisotni na lokalni radijski postaji Radio 94 v Postojni, ki pokriva del Primorske in skoraj celoten del Notranjske. Poslužujejo se lokalnega časopisa, in sicer Notranjskih novic, Notranjskega mozaika ter Bloškega koraka, kjer poleg reklamnih oglasov objavljajo tudi članke o dogajanju v zadrugi. Prisotni so tudi na lokalni kabelski televiziji. Gledanost na področju Cerknice pokriva podjetje Sanmix, d. o. o., na področju Loške doline pa podjetje Oron, d. n. o. Oglašujejo tudi z letaki, ob večjih prireditvah na lokalnem področju, kot je pust, so vedno med večjimi sponzorji. Vse navedene medije pa uporabljajo tudi za čestitke ob praznikih, ko se zahvalijo vsem zvestim kupcem, dobaviteljem in zaposlenim.

Možnosti izvoza so zelo majhne, saj pridelovalne razmere tamkajšnjim kmetom ne omogočajo masovne pridelave, kar pomeni, da so njihovi stroški na enoto pridelka preveliki, da bi lahko prodajali po konkurenčnih cenah, kot jih imajo večji kmetje v Evropi.

Veliko pozornosti posvečajo prodajni ceni in kakovosti. Glede na različne družbene sloje prebivalstva imajo tako cenovno ugodno kot tudi cenovno drago prodajno blago v povezavi s kvaliteto. Prevladujejo potrošniki, ki povprašujejo po cenovno ugodnih izdelkih, saj je tamkajšnja kupna moč dokaj nizka.

Zadruga ima veliko prednost zaradi dobrega ugleda in dolgoletne tradicije obstoja, saj so jo ustanovili tamkajšnji kmetje. Slabosti vidim v tem, da nimajo svoje blagovne znamke, kar slabo vpliva na prepoznavnost. Poleg tega so tudi preveč usmerjeni le na lokalni trg.

Ocena tržne podstrukture zadruge je prikaza v Tabeli 5. Ocenila sem, da je tržna podstruktura dobro prispevala k poslovni uspešnosti zadruge.

Tabela 5: Ocena prednosti in slabosti tržne podstrukture

KOMPONENTA	OCENA				
	zelo dobro	dobro	srednje	slabo	zelo slabo
Sestava odjemalcev	x				
Odnos prodajna cena – kakovost		x			
Promocija prodaje	x				
Ustreznost prodajnih poti		x			
Hitrost dobave		x			
Možnost izvoza				x	
Skupaj	2	3	/	1	
Skupna cena podstrukture	DOBRO				

Vir: Interni podatki KGZ Cerknica.

6.1.3. Ocena tehnološke podstrukture

Tehnološki razvoj je področje, ki danes pokriva več kot samo tehnologijo, saj je za konkurenčno sposobnost podjetij potrebno upoštevati širši vidik tehnološkega razvoja, ki zajema inovativnost, nenehno izboljševanje ter vrhunsko kakovost.

Tehnologija, ki jo organizacija uporablja, ima velik vpliv na organizacijsko strukturo in na druge organiziranosti. Različne vrste tehnologij povzročajo različne vrste in oblike notranje

soodvisnosti. Tehnološka soodvisnost je stopnja zahtevanega usklajevanja med posamezniki in oddelki, da se preoblikujejo informacije in materiali v gotove izdelke (Ivanko, 1994, str. 414).

Tehnološko podstrukturo KGZ Cerknica, z. o. o., bom ocenila z vidika trgovinske dejavnosti. V trgovinski dejavnosti se na domačem trgu srečujejo z močno konkurenco, vendar jo uspešno premagujejo s pomočjo kvalitetno opravljenih storitev, s konkurenčnimi cenami in z nenehnim posodabljanjem prodajnih prostorov. V zadrugi sledijo tehnološkim napredkom s področja trgovine in te elemente sproti vgrajujejo v njihovo poslovanje. Prodajno blago zadruga naroča sproti oziroma ob nastanku povpraševanja. Stremi k hitremu obračanju zalog, zato ne naroča blaga v prevelikih količinah. Tak način poslovanja jim omogočajo računalniški programi za vodenje nabave in prodaje. To jim omogoča takojšen vpogled v stanje zalog.

Veliko pozornosti namenjajo tudi celostni podobi tako z vidika urejenosti osebja kot tudi poenotenege videza trgovin, kar dodatno privlači potrošnika.

6.1.4. Ocena raziskovalno-razvojne podstrukture

KGZ Cerknica, z. o. o., ne namenja posebne pozornosti raziskovalno-razvojni podstrukтури. V zadrugi namreč nimajo in tudi nikoli niso imeli oddelka, ki bi se ukvarjal s to pomembno dejavnostjo. Razlog za njen neobstoj lahko opravičimo s tem, da zadruga pri svojih dejavnostih ne potrebuje posebnega oddelka za raziskave in razvoj.

6.1.5. Ocena finančne podstrukture

Pri analizi finančne podstrukture sem zajela kazalnike plačilne sposobnosti, kazalnike obračanja, kazalnike investiranja in kazalnike financiranja. V nadaljevanju so naštetih kazalnikov podrobneje opisani. Njihovi izračuni pa so prikazani v tabelah v Prilogi 2.

Plačilna sposobnost

Kazalnike vodoravnega finančnega ustroja pogosto imenujemo tudi kazalniki plačilne sposobnosti. S pojmom plačilne sposobnosti podjetja mislimo na sposobnost podjetja, da v določenem roku poravnava svoje obveznosti. Zato je podjetje plačilno sposobno takrat, kadar razpolaga vsaj s tolikšno vsoto denarja, kot v določenem roku ustreza znesku obveznosti. Plačilno sposobnost bom ocenila z dvema kazalnikoma, in sicer s kratkoročnim koeficientom in s pospešenim koeficientom. Izračuni obeh koeficientov v primerjavi s povprečjem družb v isti dejavnosti in velikosti so prikazani v Prilogi 2 tabelah 1 in 2.

Čeprav se za pospešeni koeficient v literaturi pogosto uporablja "pravilne" vrednosti kazalnika, ki naj bi bile več kot 1, je vrednost odvisna od dejavnosti. Ta kazalnik ima v števcu odštete najtežje unovčljive oblike kratkoročnih sredstev (zaloge). Zato je v panogah, ki imajo hitro unovčljive zaloge, vrednost kazalnika varneje manjša (Slapničar, 2003, str. 16). Vrednost tega koeficienta je bila v KGZ Cerknica, z. o. o., v obravnavanem obdobju, od leta 2001 do 2004, pod povprečjem družb v isti dejavnosti in velikosti. Pospešeni koeficient zadruga se je gibal od 0,34, v letih 2001 in 2002, do 0,30 v letu 2004. Te razmere odražajo slabo pokrivanje tekočih obveznosti. Poleg hitrega testa ali pospešenega koeficienta se v podobnem smislu pogosto

uporablja tudi kratkoročni koeficient, ki pa mora imeti večjo vrednost kot hitri test (Slapničar, 2003, str. 16). Če je kratkoročni koeficient nad 1, pomeni, da ima podjetje tekoče obveznosti manjše od gibljivih sredstev za njihovo pokritje. Po izkustvenem načelu naj bi ta koeficient dosegal vrednost vsaj 2, če naj bi šlo za podjetje, ki ima primerno raven likvidnosti (Pučko, 1998, str. 139). Kratkoročni koeficient KGZ Cerknica, z. o. o., je bil vsa leta, 2001-2004, pod povprečjem panoge in tudi ni dosegel vrednosti 1. Iz podatkov lahko opazimo trend zmanjševanja, kar lahko predstavlja resne probleme pri plačilni sposobnosti.

Kazalniki obračanja

Kazalniki obračanja sredstev izražajo, koliko prihodkov ustvari podjetje z obstoječimi sredstvi. Hitrejše je obračanje sredstev, manj vezanih sredstev potrebuje podjetje in s tem manj dragega financiranja. Primerljivi so le med podjetji v isti panogi. Različne vrste sredstev se različno hitro obračajo, zato je analiza obračanja po posameznih skupinah sredstev pogosta. Posebno pomembno za uspešnost je upravljanje z zalogami in terjatvami (Slapničar, 2003, str. 12). Izbrala sem koeficient obračanja terjatev, koeficient obračanja zalog ter koeficient obračanja obratnih sredstev. Izračuni kazalnikov obračanja so prikazani v Prilogi v tabelah 7, 8 in 9.

Koeficient obračanja terjatev nam pove, kolikokrat letno se obrnejo terjatve iz poslovanja v denar. Večja vrednost kazalnika pomeni, da preteče manj časa med prodajo in plačilom, kar kaže večjo plačilno disciplino kupcev. V obdobju med letoma 2001 in 2003 je bila plačilna disciplina kupcev KGZ Cerknica, z. o. o., boljša v primerjavi s povprečjem družb v isti dejavnosti in velikosti, kar nakazuje na uspešno upravljanje s terjatvami. V letu 2004 pa se je število dni vezave terjatev dvignilo nad povprečje, kar je neugodno, saj se je nedisciplina kupcev zadruga povečala. Koeficient obračanja zalog nam pove, kolikokrat letno se obrnejo zaloge podjetja. Visoka vrednost kaže na dobro upravljanje z zalogami, saj je s tem povezano manjše število dni vezave zalog. Zadruga je tudi z zalogami v obdobju 2001-2003 upravljala bolje kot primerljiva podjetja v panogi, saj je bilo število dni vezave vseskozi nižje. Večje odstopanje je opaziti v letu 2004, saj je koeficient obračanja zadruga nižji od povprečja. Koeficient obračanja obratnih sredstev je eden od pomembnejših in kaže, kolikokrat letno se obrnejo obratna sredstva. Večja vrednost pomeni hitrejše obračanje, s tem hitrejše prehajanje obratnih sredstev in manj likvidnih oblik v denarna sredstva. V letu 2001 je znašal 5,7 in je bil bistveno višji od panoge, kar pomeni, da so obratna sredstva zadruga hitreje prehajala iz manj likvidnih oblik v denarna sredstva. Nato pa je sledilo poslabšanje in v letu 2004 doseglo 101 dni vezave obratnih sredstev.

Na podlagi izračunanih kazalnikov lahko ugotovimo, da je KGZ Cerknica s svojimi kratkoročnimi sredstvi upravljala bolje kot podjetja v panogi. To lahko pomeni, da slabosti glede likvidnosti, ki so opisane zgoraj, izhajajo predvsem iz upravljanja z obveznostmi.

Kazalniki investiranja

S kazalniki investiranja presojamo strukturo sredstev podjetja. Vrednost kazalnikov je potrebno presojati v luči dejavnosti, ki jo opravlja podjetje. Ti kazalniki so pomembni le pri odločanju o investicijah, manj pa za lastnike in upnike podjetja.

Med kazalnike stanja investiranja spadata: kazalnik deleža osnovnih sredstev v sredstvih in kazalnik deleža obratnih sredstev v sredstvih. Delež osnovnih sredstev zadruga je v letu 2001 znašal 46,8 odstotka, v letu 2004 pa se je povečal na 62,8 odstotka. Kazalnik deleža obratnih sredstev v sredstvih je komplementaren prej opisanemu. Tudi ta kazalnik je v letih nihal. Leta 2003 je znašal 37,9 odstotka, v letu 2004 pa se je zmanjšal na 28,4 odstotka. Izračuni obeh kazalnikov so prikazani v tabelah 3 in 4 v Prilogi 2.

Kazalniki financiranja

Financiranje z dolgovi vpliva na finančno tveganje ter donosnost podjetja. Uporaba relativno cenejšega dolžniškega financiranja v uspešnih obdobjih več kot proporcionalno poveča dobičkonosnost kapitala, v manj uspešnih letih pa več kot proporcionalno zmanjša dobičkonosnost kapitala. Donosnot in tveganje sta povezana. Bolj ko poslovodstvo uporablja dolžniške vire financiranja, bolj je podjetje finančno tvegano.

Za analizo financiranja sem izbrala dva kazalnika financiranja, katerih izračuni so prikazani v Prilogi, v tabelah 5 in 6. Večji kot je delež sredstev financiran s kapitalom, manj je podjetje finančno tvegano za upnike - več tveganja nosijo lastniki. Praviloma, bolj ko je podjetje finančno tvegano (manj ko ima kapitala), višjo dobičkonosnost kapitala zahtevajo. Višja vrednost kazalnika pomeni večjo varnost naložb upnikov in stabilnost donosov lastnikov. Vendar previsoka vrednost kazalnika lahko pomeni neracionalno financiranje z dražjimi viri sredstev (Slapničar, 2003, str. 14). Kazalnik deleža kapitala v financiranju se je v letih od 2001 do 2003 gibal okoli 55 odstotkov, kar pomeni, da so večji delež financirali z lastniškim kapitalom. V letu 2004 pa je moč opaziti rahel upad, na 49,4 odstotke, saj so večji delež sredstev financirali drugi, kar je nekoliko povečalo tveganje za upnike. Kapitalska pokritost stalnih sredstev nam kaže lastniško financiranje stalnih sredstev. Nekatera podjetja stremijo k vrednosti več od 1, kar naj bi pomenilo, da so najbolj nelikvidna sredstva financirana z lastniškim kapitalom, kar povečuje varnost upnikov. Vendar pa vrednost manj od 1 neposredno ne pomeni plačilne nesposobnosti podjetja, saj so stalna sredstva lahko financirana z dolžniškimi dolgoročnimi viri. Koefficient kapitalske pokritosti KGZ Cerknica, z. o. o., je bil v proučevanem obdobju večji od 1 samo leta 2002, ko je dosegel vrednost 1,03.

Zbirna ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture je prikazana v Tabeli 6. Ocenila sem, da je finančna podstruktura srednje prispevala k poslovni uspešnosti zadruga. Slabost se je pokazala predvsem v plačilni sposobnosti.

Tabela 6: Ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture

KOMPONENTA	OCENA				
	zelo dobro	dobro	srednje	slabo	zelo slabo

Kazalniki plačilne sposobnosti				x	
Kazalniki investiranja			x		
Kazalniki financiranja			x		
Kazalniki obračanja		x			
Skupaj	/	1	2	1	/
Skupna ocena podstrukture	SREDNJE				

Vir: Interni podatki KGZ Cerknica.

6.1.6. Ocena kadrovske podstrukture

Sposobnosti zaposlenih temeljijo na osebnih kakovostih in znanju (fizično znanje, intelektualne sposobnosti, moralne kvalitete, splošna kultura, posebna znanja iz poslovne funkcije in izkušnje) (Kavčič, 1994, str. 49).

KGZ Cerknica, z. o. o., ima trenutno 116 zaposlenih, ki so učinkovito razporejeni po različnih delovnih mestih. Razporeditev in število zaposlenih po delovnih mestih prikazujem v Tabeli 7.

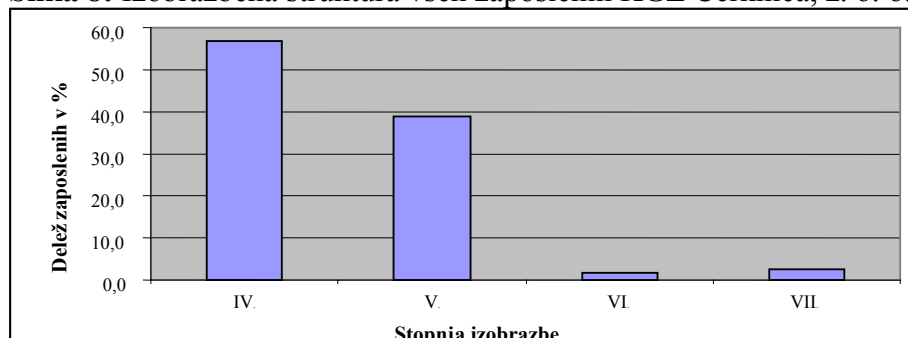
Tabela 7: Število zaposlenih po delovnih mestih

Delovno mesto	Število zaposlenih
Uprava	15
Dejavnosti:	
odkup mleka	1
odkup lesa	3
odkup mesa	1
trgovinska dejavnost	96
Skupaj zaposleni	116

Vir: Interni podatki KGZ Cerknica.

V nadaljevanju bom grafično prikazala izobrazbeno strukturo zaposlenih v KGZ Cerknica, z. o. o.

Slika 8: Izobrazbena struktura vseh zaposlenih KGZ Cerknica, z. o. o.



Vir: Interni podatki KGZ Cerknica.

Zadruga zaposluje največ delavcev s IV. in V. stopnjo izobrazbe. To so delavci s poklicno šolo, ki predstavljajo 56,9 odstotkov, in srednjo šolo z 38,8 odstotka vseh zaposlenih v zadrugi. Delež zaposlenih z višjo izobrazbo je 1,7 odstotkov ter 2,6 odstotka z visoko izobrazbo. Kakovost vodstva bom ocenila s pomočjo primerjave med zahtevano in dejansko stopnjo izobrazbe na vodilnih položajih.

Tabela 8: Pregled izobrazbene ravni vodstvenega kadra zadruga v letu 2006

Funkcija	Zahtevana stopnja izobrazbe	Dejanska stopnja izobrazbe	Starost vodilnega kadra
Direktor zadruga	VI.	VI.	46
Prodajni sektor *vodja komerciale	VI.	V.	39
Upravno administrativni sektor *vodja splošno-kadrovske službe	V.	VII.	30
*vodja finančno-računovodske službe	VII.	VII.	27

Vir: Interni podatki KGZ Cerknica.

V KGZ Cerknica se zavedajo, da ljudje v skupnem delu dosežejo veliko več kot posameznik, zato imajo organiziran menedžment tim, ki ga sestavljajo štirje člani iz različnih vodilnih položajev. Kakovost vodilnega kadra je težko ocenjevati samo z izobrazbenega vidika. K uspešnemu vodenju namreč zelo veliko prispevajo znanje, podkrepljeno z izkušnjami, razna poznanstva, nove ideje, predvsem pa je pomembna usklajenost med člani. S tega vidika lahko vodstveni kader ocenim pozitivno, saj med njimi vlada sproščeno vzdušje, ki vzpodbudno vpliva na uresničevanje zastavljenih ciljev.

Starostno strukturo bom zaradi razpoložljivih podatkov ocenila samo za vodstveni kader. Iz Tabele 8 je razvidno, da je starostna struktura vodstvenega kadra ugodna, saj prevladuje dokaj mlad kader, ki je zelo zavzet za nove izboljšave.

Veliko pozornosti posvečajo poučevanju prodajnega kadra in prodajnim taktikam, saj je njihova sestava odjemalcev precej pestra. V ta namen vsako leto organizirajo posvet s strokovnjakom za poučevanje prodajnega kadra, saj želijo imeti strokovno usposobljene prodajalce za prodajo določenega blaga, ki zahteva veliko znanja s področja kmetijstva (npr. fitofarmaceutvska sredstva). Prodajalec mora kupcu posvetiti dovolj časa, mu prisluhniti, znati svetovati in dajati občutek, da je v njihovih trgovinah dobrodošel. S takim pristopom vidi zadruga veliko konkurenčno prednost.

Tabela 9: Ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture

	OCENA
--	--------------

KOMPONENTA	zelo dobro	dobro	srednje	slabo	zelo slabo
Število zaposlenih		x			
Izobrazbena struktura		x			
Število in kakovost vodstva	x				
Število in kakovost delovne sile	x				
Starostna struktura		x			
Funkcionalno usposabljanje			x		
Skupaj	2	3	1	/	/
Skupna ocena podstrukture	DOBRO				

Vir: Interni podatki KGZ Cerknica.

V Tabeli 9 je prikazana zbirna ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture. Ocenila sem, da je kadrovska podstruktura dobro prispevala k poslovni uspešnosti. Prednosti v tej podstrukturi se kažejo v mladem vodilnem kadru, ki vedno išče nove ideje in jih tudi uresničuje. V zadrugi imajo tudi svetovalce, ki pomagajo in svetujejo kmetom, ko rabijo pomoč.

6.1.7. Ocena organizacijske podstrukture

Organizacijska struktura je formalni sistem razčlenitve in razporeditve delovnih nalog po izvrševalcih in organizacijska ureditev njihovih medsebojnih odnosov v celotni organizaciji (Ivanko, 1994, str. 373).

KGZ Cerknica, z. o. o., ima sedež oziroma upravo na obrobju Notranjske, v Cerknici. Dejavnosti zadruga opravlja v svojih prostorih, nekatere pa celo oddaja za opravljanje nekonkurenčne dejavnosti. Svoje poslovalnice ima porazdeljene po celotnem območju treh občin, in sicer Cerknice, Loške doline in Blok. Lokacija zadruge ima prednost v tem, da so odmaknjeni od velikih nakupovalnih središč, kar bi v nasprotnem primeru pomenilo močno konkurenco. Še vedno pa so dovolj blizu večjih mest in imajo nemoten dostop do zadruge, kar jim ne predstavlja problemov pri dobavi prodajnega blaga.

Organizacijska shema nam prikazuje odnose nadrejenosti in podrejenosti funkcij, oddelkov in položaj posameznikov znotraj organizacije. Ne more pa prikazati, kdo najbolj ovira organizacijo ali kje so najpomembnejši komunikacijski kanali v organizaciji. Organizacijska shema KGZ Cerknica, z. o. o., za leto 2006 je prikazana v Prilogi 3, Slika 2.

Ključno vlogo za uspešno poslovanje zadruge ima menedžment tim, ki ga sestavljajo štirje člani, katerih delovne naloge so natančno določene. Zelo pomembno je, da delo opravljajo strokovno, predvsem pa pravočasno. Člani tima so med seboj močno povezani in tvorijo zaključeno celoto,

kar pomeni, da morajo biti v nenehnem stiku, če hočejo uspešno izpeljati poslovno aktivnost. Vodilno osebje zadruga sestavljajo direktor, vodja komerciale, vodja računovodstva in poslovna sekretarka.

Naloga direktorja KGZ Cerknica, z. o. o., je organiziranje in vodenje poslovanja podjetja v skladu z delovnopravno zakonodajo. Nenehno mora biti v stiku z ostalimi člani menedžment tima, ker mora imeti sprotne podatke o tekočem poslovanju zadruga. Skrbi za ustrezno motivacijo vseh zaposlenih, kar pripomore k doseganju zastavljenih ciljev. Poleg tega mora nadzorovati vsa dejanja zaposlenih in jim po potrebi nuditi dodatna navodila za opravljanje poslovnega procesa.

Vodja komerciale je zadolžen za proučevanje trga, izvajanja nabave in prodaje, iskanje potencialnih kupcev, analizo cen podobnega ali enakega blaga ter ostalih tržnih raziskav. Na trgu mora poiskati najugodnejše dobavitelje tako glede cene kot tudi plačilnih rokov.

Vodja finančno-računovodskega oddelka mora biti zelo natančen. Njegove glavne naloge so načrtovanje in vodenje organizacije dela v računovodstvu, izdelovanje analiz, poročil, periodičnih in zaključnih računov, posredovanje navodil s področja finančno-računovodske službe delavcem zadruga, pripravljane podatkov in analiz za planiranje dejavnosti podjetja, usklajevanje in razporejanje tekočih plačil, planiranje poslovnih stroškov, planiranje in urejanje dokumentacije za pridobivanje virov financiranja investicij, planiranje likvidnosti ter sprotno izvajanje računovodskih del.

Med naloge poslovne sekretarke spada nudenje logistike direktorju zadruga, vodenje splošnih administrativnih del, izvajanje kadrovske službe, urejanje dokumentacije za potrebe varstva pri delu ter požarne varnosti. Poleg vsakodnevnih rutinskih opravil je v nenehnem stiku z ostalimi vodilnimi člani, da lahko nemoteno opravlja svoje delo. Ima vlogo veznega člana med člani menedžment tima in zunanjimi partnerji ter ostalimi zaposlenimi z namenom prenosa informacij, ki so potrebne za opravljanje poslovnega procesa.

Zelo pomembno je, da delo, ki jim je zaupano, opravljajo strokovno ter pravočasno. Sestajajo se tedensko, kjer naredijo analizo poslovanja preteklega tedna in načrt aktivnosti za naslednji teden. Na sestankih se pogovarjajo o morebitnih težavah ter skušajo poiskati rešitve. Teme pogovorov so: kako motivirati delavce v prodajalnah, možnosti izboljšav in načini uresničevanja poslovnega procesa.

Za doseganje maksimalnih delovnih rezultatov skuša zadruga motivirati zaposlene z denarnimi nagradami, ki temeljijo na uspešnosti. Nagrajevalni sistem je zelo učinkovit, saj so zaposleni za dobre dosežke nagrajeni s 30-odstotno višjo plačo, kot jo sicer dobijo. V primeru zelo slabih rezultatov oziroma prevelikih odstopanj pa se jim odbije 10 odstotkov od redne plače.

Prednosti organizacijske podstrukture se odražajo v dobrem vodenju in razdelitvi delovnih nalog, ki izhajajo iz organizacijske strukture. Zaradi majhnosti vsak natančno ve, komu je podrejen in komu nadrejen. Prednost in hkrati slabost predstavljajo osebni stiki med zaposlenimi, saj se na območju delovanja zadruga zaposleni med seboj dobro poznajo. Prednosti izhajajo iz sproščenega vzdušja na delovnem mestu, kar veliko pripomore k uspešnemu delovanju. V določenih situacijah pa lahko otežuje odločitve, ki so lahko ključnega pomena.

Ocenila sem, da je organizacijska podstruktura dobro prispevala k poslovni uspešnosti poslovanja zadruga. Ocena je prikazana v Tabeli 10.

Tabela 10: Ocena prednosti in slabosti organizacijske podstrukture

KOMPONENTA	OCENA				
	zelo dobro	dobro	srednje	slabo	zelo slabo
Organizacijska struktura		x			
Lokacija uprave		x			
Stopnja delegiranja pristojnosti	x				
Slog poslovanja		x			
Organizacijska klima		x			
Sistemi komuniciranja	x				
Ugled zadruga		x			
Sistemi nagrajevanja		x			
Skupaj	2	6	/	/	/
Skupna ocena podstrukture	DOBRO				

Vir: Interni podatki KGZ Cerknica.

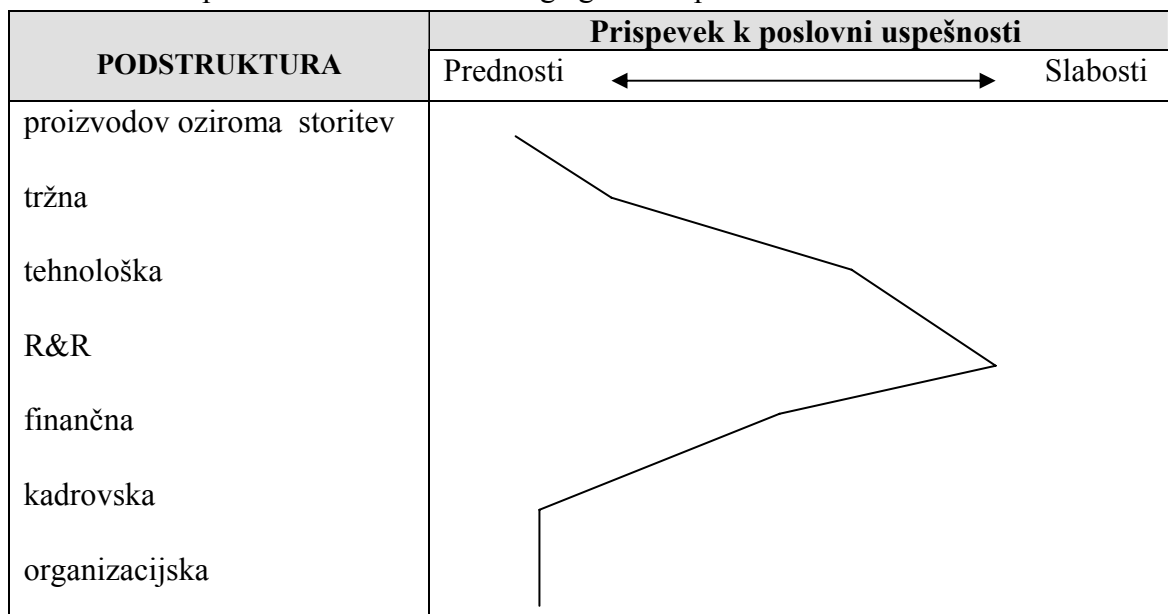
6.1.8. Zbirni pregled prednosti in slabosti zadruga

Slika 9 prikazuje profil prednosti in slabosti KGZ Cerknica, z. o. o., ki temeljijo na ocenah v poglavju 6.1. S pomočjo profila ugotovimo, katere podstrukture zadruga prispevajo k poslovni uspešnosti in katere jo zmanjšujejo.

K poslovni uspešnosti so najbolj prispevale tržna, kadrovska, organizacijska podstruktura ter podstruktura proizvodov in storitev. Izboljšati pa mora tehnološko in finančno, ki so najmanj prispevale k poslovni uspešnosti zadruga.

Glavne prednosti KGZ Cerknica so mlad vodilni kader, ki z usklajenim delovanjem dosega dobre rezultate, dobra komunikacija z okoljem, v katerem deluje, ugled zadruga in skrb za poenoten videz trgovin. Slabosti pa vidim predvsem v preveliki usmerjenosti na lokalni trg, veliki odvisnosti od kmetijstva in slabi plačilni sposobnosti.

Slika 9: Profil prednosti in slabosti zadruga glede na podstrukture



Vir: Ocena iz poglavja 6.1.

6.2. Ocena priložnosti in nevarnosti KGZ Cerknica, z. o. o.

Na osnovi ocene prednosti in slabosti bom skušala z dodatnim upoštevanjem napovedi v širšem in ožjem okolju oceniti še poslovne priložnosti in nevarnosti, ki se lahko pojavijo v prihodnosti.

6.2.1. Ocena podstrukture proizvodov in storitev

Dejavnosti zadruga so močno povezane s kmetijstvom, kar lahko v prihodnosti predstavlja nevarnost. Kmetijska dejavnost pri nas namreč zaradi neugodnih naravnih razmer nima možnosti za veliko masovno pridelavo, poleg tega se kmetijska dejavnost v obrobni območjih opušča, saj se mlajše prebivalstvo izseljuje. Glede težavnosti pridelovalnih razmer sodi Slovenija v krog držav z najtežjimi pridelovalnimi razmerami v Evropi. Priložnosti vidim v združevanju manjših kmetov, saj bo dolgoročno gledano to edina možnost za njihov obstoj. Zadruga bi lahko spodbujala manjše kmete, naj se združijo in tako dosežejo številne prednosti (porazdelitev tveganja zaradi morebitnih neugodnih pridelovalnih razmer, sezonskost pridelave ter tveganje pri samem trženju itd). Tam, kjer teren ne dopušča strojne obdelave zemlje, se ljudje še vedno poslužujejo tradicionalnih metod. Zato bi lahko razgibanost pokrajine izkoristili za ekološko kmetovanje, saj je povpraševanje po kakovostni in varni hrani vedno večje. Cilj ekološkega kmetovanja je namreč pridelovanje visoko kakovostnih in varnih kmetijskih pridelkov in živil brez uporabe kemično sintetičnih sredstev in tako tudi brez preostankov le-teh v živilih, razvoj okolju prijazne pridelave ter ohranjanje rodovitnih tal. V takšni pridelavi vidim konkurenčno prednost pred količinsko vseobsežnejšo in vse cenejšo hrano iz drugih, za kmetijstvo manj

ugodnih predelov. Vsekakor je to velika možnost za prodor v specifične dele tržišča, saj naravne danosti ustrezajo taki pridelavi hrane. Priložnost vidim tudi v raznolikosti podeželskih območij in privlačni krajini, saj bi lahko razširila svoje dejavnosti tudi na turizem. Tako bi zadruga lahko veliko pripomogla k ohranitvi podeželja, hkrati pa bi izkoristila naravne danosti. Eden od načinov, kako ohraniti vaški način življenja, je kmečki turizem. Obiskovalci bi na ta način spoznali pristno domačo hrano ter način dela na kmetiji. Turistom bi na ta način približali življenje na vasi, obenem pa bi se ohranile tudi navade različnih pokrajin. Med glavne značilnosti podeželja zagotovo spadajo tipične kmečke hiše in kozolci, ki bi jih bilo potrebno zaščititi in ohraniti. Obiskovalci bi tako začutili utrip vaškega življenja. Ponudbo bi lahko popestrili s starimi kmečkimi običaji in opravili, pri katerih bi lahko obiskovalci sodelovali. Poleg tega bi turistom lahko omogočili tudi prenočišča, kjer bi jih postregli s tipično kmečko hrano. Velike razvojne in proizvodne možnosti pa ostajajo tudi v gozdarstvu glede na to, da je območje, kjer posluje zadruga, bogato z gozdom. Zadruga bi lahko bolje izkoristila te možnosti, saj je povpraševanje po lesenih izdelkih v tujini veliko, zato je v bodoče to tudi priložnost za izvoz v tujino.

6.2.2. Ocena tržne podstrukture

Zaradi vedno večje konkurence na trgu se mora zadruga boriti za svoj obstoj. Kot vsa slovenska podjetja tudi zadruga občuti majhnost in zasičenost slovenskega trga. Slabost je v tem, da je zadruga v veliki večini usmerjena na lokalni trg, kar lahko v prihodnje predstavlja nevarnost. Zadruga mora zato v prihodnje razširiti svoje poslovanje še na druge bolj specifične trge. Potrebne so tudi spremembe na področju trženja in promocije, saj je od tega odvisna prepoznavnost kmetijsko-živilskih proizvodov. Predvsem pa je pomembno, da se osredotoči na izdelavo lastne blagovne znamke, ki bo simbol kakovostno pridelanih kmetijskih pridelkov. Blagovna znamka je namreč pomemben dejavnik pri trženju kmetijskih pridelkov. Priložnost vidim tudi v promociji naravnih znamenitosti in vključitvi teh v turistično ponudbo.

6.2.3. Ocena tehnološke podstrukture

Zadruga veliko vlaga v opremljenost svojih trgovin, kar se odraža v poenotenem videzu trgovin. Pri nadaljnjem širjenju lahko to s pridom izkoristijo, saj urejenost prodajaln in prijazno osebje veliko pripomorejo, da se kupec odloči za nakup v njihovih trgovinah. V prihodnje bi bilo potrebno tudi, da izdelajo svojo spletno stran in tako ponudijo kupcu možnost nakupa preko interneta. Vedno več ljudi se namreč poslužuje nakupovnja preko interneta. Za tiste, ki živijo v oddaljenejših vaseh, bi organizirali potujoče trgovine, ki so zelo priljubljene predvsem pri starejših ljudeh.

6.2.4. Ocena raziskovalno-razvojnega podstrukture

Zadruga nima posebej organiziranega raziskovalno-razvojnega sektorja, saj ga za dejavnosti, s katerimi se ukvarja, ne potrebuje. Omenjena podstruktura do sedaj ni prispevala k poslovni uspešnosti in tudi v bližnji prihodnosti ni pravih možnosti za oblikovanje raziskovalno-razvojnega sektorja v KGZ Cerknica, z. o. o.

6.2.5. Ocena finančne podstrukture

Kot največji problem se je izkazala plačilna sposobnost, ki je bila vsa leta, od 2001 do 2004, pod povprečjem družb v isti dejavnosti in velikosti. Če se bo ta trend nadaljeval tudi v prihodnosti, lahko pride do težav s plačilno sposobnostjo. Mondragon ima svojo banko, ki poleg finančne in tehnične podpore skrbi tudi za nadzor poslovanja. V prihodnje bi bilo potrebno več pozornosti posvetiti finančni podstrukturi, predvsem kar se nanaša na plačilno sposobnost. Kazalniki plačilne sposobnosti so namreč posebno zanimivi za posojilodajalce. Potrebno je poudariti, da so kazalniki izračunani na podlagi statičnih podatkov oziroma izražajo ekonomske kategorije na določen trenutek. Plačilna sposobnost pa je dinamično opredeljena kategorija (Igličar, Hočevar, 1997, str. 237).

6.2.6. Ocena kadrovske podstrukture

Največja prednost kadrovske podstrukture je mlad vodilni kader, ki s svojimi izkušnjami veliko pripomore k uspešnosti poslovanja. Poleg tega med njimi vlada sproščeno vzdušje, kar pozitivno vpliva na nove ideje in njihove uresničitve. Priložnost vidim v povečanju vodilnega kadra, saj bi na ta način razbremenili zdajšnje člane ter pospešili doseganje zastavljenih ciljev. Po vzorcu Mondragona bi lahko KGZ Cerknica, z. o. o., v prihodnje več pozornosti namenila izobraževanju in usposabljanju tamkajšnjih kmetov ter zaposlenih. Osveščanje kmetov o ekološkem pridelovanju ter o prednostih, ki jih prinašajo združitve malih kmetov, se mi zdijo v prihodnje nujno potrebne, saj se bo v nasprotnem primeru trend zmanjševanja malih kmetov nadaljeval. Vzpodbude so nujne, saj je še vedno močno prisotna čustvena navezanost na zemljo, ki jo obdelujejo. Poleg tega se mlajše generacije v veliki večini ne odločajo nadaljevati hišne tradicije, saj se je zelo težko preživljati samo s kmetijstvom.

6.2.7. Ocena organizacijske podstrukture

Priložnosti in nevarnosti v okviru organizacijske podstrukture so odvisne od tega, kako bo zadruga organizacijsko strukturo prilagajala nenehnim spremembam v in zunaj organizacije. Pri oblikovanju organizacijske strukture je potrebno preučiti njene zunanje in notranje vplivne dejavnike, pomembne za izbiro in učinkovito rabo njene organizacijske strukture. S prilagajanjem organizacijske strukture spremembam v okolju je potrebno doseči čim večje ravnovesje med organizacijo in okoljem. Na strukturiranje notranjih odnosov vsake organizacije vplivajo tudi njene posebnosti. Izbira organizacijske strukture mora biti ustrezna fazi rasti podjetja. Priložnosti in nevarnosti, ki se obetajo zadrugi, lahko povežemo s tem, kako bo v bodoče zadoščeno ustrezni razdelitvi nalog, organizacijski klimi, slogu poslovanja, sistemu komuniciranja, sistemu nagrajevanja ipd.

6.2.8. Skupna ocena

6.2.9. Zbirni pregled priložnosti in nevarnosti zadruga

Slika 10: Profil priložnosti in nevarnosti zadruga glede na podstrukture

	Prispevek k poslovni uspešnosti
--	--

PODSTRUKTURA	Priložnosti ←————→ Nevarnosti
proizvodov oziroma storitev tržna tehnološka R&R finančna kadrovska organizacijska	

Vir: Interni podatki KGZ.

7. SKLEP

V zadnjem delu bom podala glavne ugotovitve diplomskega dela. Z uporabo SWOT analize in z razpoložljivimi podatki sem izdelala celovito analizo KGZ Cerknica, z. o. o. Na podlagi ocen posameznih podstruktur zadruga, prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti sem prišla do zaključkov, ki jih bom podala v nadaljevanju. Nakazala bom, kje so prednosti in slabosti, ki vplivajo na uspešnost poslovanja zadruga danes, in kje so poslovne priložnosti ter nevarnosti v prihodnje.

Prednosti:

- dolgoletna tradicija zadruga in njen ugled,
- izkušen in usklajen vodstveni kader,
- zavzetost za nenehne izboljšave,
- domače vzdušje med zaposlenimi,
- skrb za urejenost in poenotenost trgovin.

Slabosti:

- pretežna usmerjenost na lokalni trg,
- nimajo svoje blagovne znamke,
- slaba plačilna sposobnost,
- velika odvisnost dejavnosti zadruga od kmetijstva.

Priložnosti:

- izraba naravnih danosti za ekološko kmetovanje,
- vstop na specializirane trge,
- razširitev dejavnosti na turizem,

- večja izraba gozda (možnosti izvoza lesenih izdelkov).

Nevarnosti:

- slaba plačilna sposobnost,
- sezonski vplivi,
- močna konkurenca v trgovinski dejavnosti,
- opuščanje kmetijske dejavnosti.

Vodstvo KGZ Cerknica, z. o. o., lahko kot osnovo za nadaljnja razmišljanja uporabi glavne ugotovitve, do katerih sem prišla s SWOT analizo. Do kolikšne mere bo vodstvo to upoštevalo, je odvisno od tega, kako jih bo razvrstilo glede na pomembnost. Potrebno je poudariti, da bi ob vpeljavi dodatnih kriterijev in informacij, prišla do bolj trdnih ugotovitev in rezultatov.

Velika verjetnost je, da bo slovenska živilsko predelovalna industrija glede na svoje kapacitete in možnost trgovanja v svetu bolj konkurenčna in uspešnejša z izdelavo tradicionalnih in posebnih kmetijsko-živilskih proizvodov, namenjenih zahtevnim kupcem, kot pa z izdelavo kmetijsko-živilskih proizvodov, ki izpolnjujejo le minimalne oziroma osnovne zahteve za trženje in so namenjene povprečnemu kupcu.

LITERATURA

1. Avsec Franci: Zakon o zadrugah s komentarjem. Ljubljana : Gospodarski vestnik; Kmečki glas, 1992. 260 str.
2. Avsec Franci, Erjavec Emil: Evropsko kmetijsko pravo. Ljubljana : GV založba, 2005. 461 str.
3. Bowman Cliff: Bistvo strateškega managementa. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1994. 168 str.
4. Čebular Alenka: Slovenija v Evropski uniji. Ljubljana : Urad Vlade RS za informiranje, 2005. 146 str.

5. Čeferin Emil: Predpisi o zadrugah. Ljubljana : Uradni list Republike Slovenije, 1997. 226 str.
6. Gilman Robert: Mondragón: The Remarkable Achievement. Pioneering a significant social invention in the Basque region of northern Spain.
[URL: <http://www.context.org/ICLIB/IC02/Gilman2.htm>], 1983.
7. Glas Miroslav: Prispevki k politični ekonomiji: predavanja in seminarji. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996.
8. Hunger David J., Wheelen Thomas L.: Strategic management. Reading, Massachusetts : Addison-Wesley Publishing Company, 1993. 434 str.
9. Igličar Aleksander, Hočevar Marko: Računovodstvo za managerje. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1997. 423 str.
10. Kuhar Aleš: Ekonomski trendi v slovenski živilski industriji. Slovenija v EU-izzivi za kmetijstvo, živilstvo in podeželje. 3. konferenca DAES. Ljubljana : DAES, 2006, str. 29-42
11. Možina Stane et al.: Management. Radovljica : Didakta, 1994. 1072 str.
12. Pearce John A. II, Robinson Richard B., JR.: Strategic management, Formulation, Implementation, and control. 4. izdaja. Boston : Irwin, 1991. 1049 str.
13. Pučko Danijel: Analiza poslovanja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1998. 289 str.
14. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 397 str.
15. Richard M. S., Willson Colin Gilligon: Strategic marketing management, planning, implementation and control. 2. izdaja Oxford : Butterworth-Heinemann, 1994. 644 str.
16. Slapničar Sergeja: Analiza računovodskih izkazov. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 23 str.
17. Tavčar Mitja I.: Razsežnost managementa. Ljubljana : Tangram, 1996. 611 str.

VIRI

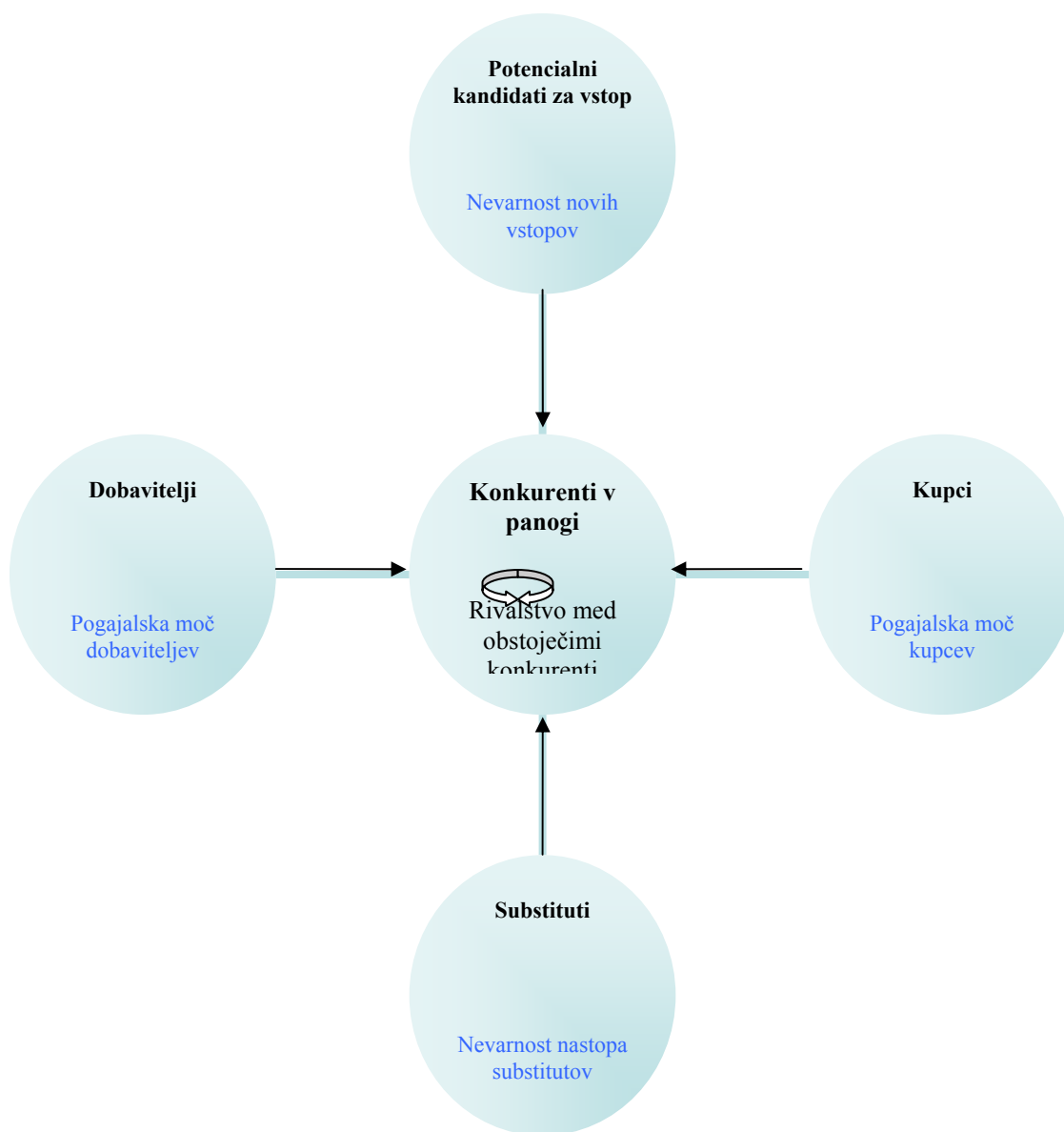
1. Catania Jesus, Message from the Chairman.
[URL: <http://www.mcc.es/ing/quienessomos/presidente.html>], 2006.
2. Delovno aktivno prebivalstvo.
[URL: http://www.stat.si/tema_demografsko_trg_dap.asp], 27.3.2006.
3. IBON: Baza računovodskih izkazov, 2005.
4. Interni podatki KGZ Cerknica, z.o.o.
5. The History of an Experience. Mondragon Corporacion Cooperativa. 50 str.
[URL: http://www.mondragon.mcc.es/ing/quienessomos/historiaMCC_ing.pdf], 2006.
6. Izvoz in uvoz po področjih, podpodročjih in oddelkih Standardne klasifikacije dejavnosti, Slovenija, letno.
URL:[http://www.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=2401704S&ti=Izvoz+in+uvoz+po+podro%2C+podpodro%2C+in+oddelkih+Standardne+klasifikacije+dejavnosti%2C+Slovenija%2C+letno&path=../Database/Ekonomsko/24_zunanja_trgovina/24017_izvoz_uv_oz_bлага/&lang=2], 27.03.2006.
7. Novak Judita Mirjana: Poslovanje gospodarskih družb v letu 2004. Delovni zvezek Umar, Ljubljana, 2006, 3, 134 str.

8. Splošne informacije.
[URL:http://www.mercator.si/podjetje/o_podjetju/fransizing/splosne_informacije],
27.3.2006.
9. Skupna kmetijska politika na dlani.
[URL http://ec.europa.eu/comm/agriculture/publi/capexplained/cap_sl.pdf], 2006.
10. Training and Research.
[URL: <http://www.mcc.es/ing/forminves/fi.html>], 2006.
11. Zadružna pravila KGZ Cerknica, z.o.o., 2001, 18 str.

PRILOGE

PRILOGA 1

Slika 1: Model skupin določljivk privlačnosti panoge



Vir: Pučko, 1997, str. 127.

PRILOGA 2

V Prilogi 2 so prikazani izračuni kazalnikov KGZ Cerknica, z. o. o., za obdobje 2001-2004.

Kazalniki plačilne sposobnosti

Pospešeni koeficient = (kratkoročna sredstva – zaloge) / kratkoročne obveznosti

Tabela 1: Pospešeni koeficient KGZ Cerknica, z. o. o., v primerjavi s povprečjem družb v isti dejavnosti in velikosti

Leta	2001	2002	2003	2004
KGZ Cerknica	0,34	0,34	0,28	0,30
Srednje družbe	1,01	0,60	0,60	0,56

Vir: IBON, 2005.

Kratkoročni koeficient = kratkoročna sredstva / kratkoročne obveznosti

Tabela 2: Kratkoročni koeficient KGZ Cerknica, z. o. o., v primerjavi s povprečjem družb v isti dejavnosti in velikosti

Leta	2001	2002	2003	2004
KGZ Cerknica	0,84	0,80	0,74	0,73
Srednje družbe	1,60	1,08	1,10	1,02

Vir: IBON, 2005.

Kazalniki investiranja

*Delež osnovnih sredstev v sredstvih = (neop. dolg. sredstva + opred. sredstva) / sredstva *100*

Tabela 3: Deleži osnovnih sredstev v sredstvih KGZ Cerknica z.o.o.

Leta	2001	2002	2003	2004
KGZ Cerknica	46,8	40,8	52,3	62,8

Vir: Lastni izračuni.

*Delež obratnih sredstev v sredstvih = obratna sredstva / sredstva *100*

Tabela 4: Deleži obratnih sredstev v sredstvih KGZ Cerknica, z. o. o.

Leta	2001	2002	2003	2004
KGZ Cerknica	37,1	46,2	37,9	28,4

Vir: Lastni izračuni.

Kazalniki financiranja

*Delež kapitala v financiranju = kapital / obveznosti do virov sredstev *100*

Tabela 5: Deleži kapitala v financiranju KGZ Cerknica, z. o. o., v primerjavi s povprečjem družb v isti dejavnosti in velikosti

Leta	2001	2002	2003	2004
KGZ Cerknica	54,2	55,5	55,0	49,4
Srednje družbe	62,7	60,6	37,7	44,9

Vir: Lastni izračuni.

Kapitalska pokritost stalnih sredstev = kapital / stalna sredstva

Tabela 6: Kapitalska pokritost stalnih sredstev KGZ Cerknica z. o. o., v primerjavi s povprečjem družb v isti dejavnosti in velikosti

Leta	2001	2002	2003	2004
KGZ Cerknica	0,86	1,03	0,89	0,69
Srednje družbe	0,96	0,90	0,76	0,81

Vir: Lastni izračuni.

Kazalniki obračanja

Koeficient obračanja terjatev do kupcev = prihodki od prodaje / povprečno stanje terjatev do kupcev

Število dni vezave terjatev = 365 oziroma 366 / koef. obr. terjatev

Tabela 7: Koeficient obračanja terjatev do kupcev ter število dni vezave terjatev KGZ Cerknica, z. o. o., v primerjavi s povprečjem družb v isti dejavnosti in velikosti

Leta	2001	2002	2003	2004
KGZ Cerknica	15,9	17,4	16,6	15,2
	23 dni	21 dni	22 dni	24 dni
Srednje družbe	41 dni	40 dni	36 dni	20 dni

Vir: IBON, 2005.

Koeficient obračanja zalog proizvodov = stroški prodanih proizvodov / povprečne zaloge

Število dni vezave zalog = 365 oziroma 366 / koef. obr. zalog

Tabela 8: Koeficient obračanja zalog ter število dni vezave zalog KGZ Cerknica, z. o. o., v primerjavi s povprečjem družb v isti dejavnosti in velikosti

Leta	2001	2002	2003	2004
KGZ Cerknica	10,7	10,2	9,1	7,6
	34 dni	36 dni	40 dni	48 dni
Srednje družbe	38 dni	39 dni	42 dni	33 dni

Vir: IBON, 2005.

Koeficient obračanja obratnih sredstev = (poslovni odhodk - amortizacija) / povprečna obratna sredstva

Število dni vezave obratnih sredstev = 365 oziroma 366 / koef. obr. obratnih sredstev

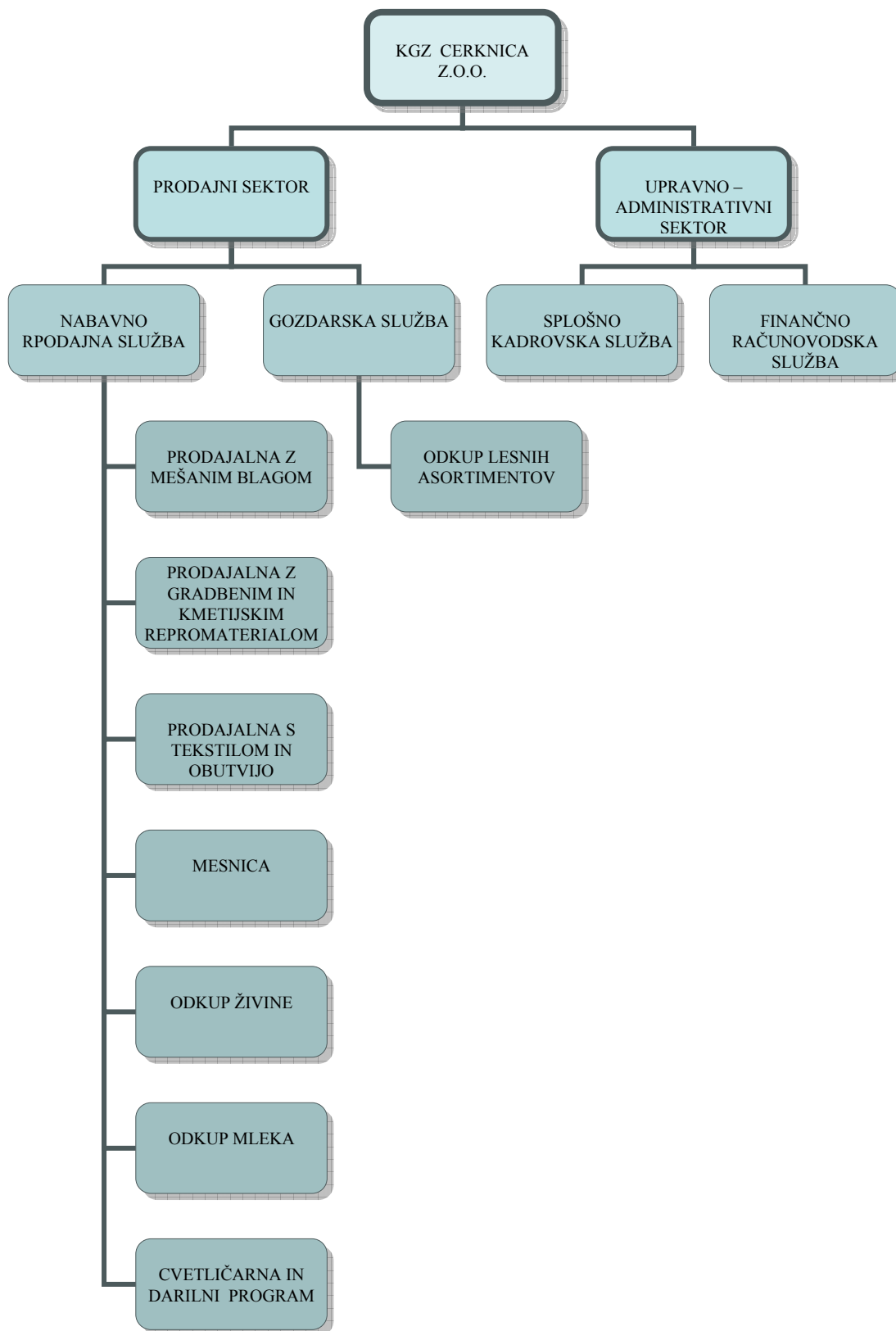
Tabela 9: Izračunani koeficienti obračanja obratnih sredstev ter število dni vezave obratnih sredstev KGZ Cerknica, z. o. o., v primerjavi s povprečjem družb v isti dejavnosti in velikosti

Leta	2001	2002	2003	2004
KGZ Cerknica	5,7	4,3	3,4	3,6
	64 dni	84 dni	108 dni	101 dni
Srednje družbe	108 dni	96 dni	99 dni	76 dni

Vir: IBON, 2005.

PRILOGA 3

Slika 2: Organizacijska shema KGZ Cerknica, z. o. o., v letu 2006



Vir: Interni podatki KGZ Cerknica.