

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

# **DIPLOMSKO DELO**

**UROŠ STUBIČAR**



UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**MERCATOR-EMBA D.D.: RAZVIJANJE POSLOVNE  
STRATEGIJE ZA OBDOBJE 2005–2008**

Ljubljana, oktober 2005

UROŠ STUBIČAR

## **IZJAVA**

Študent \_\_\_\_\_ izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom \_\_\_\_\_ in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

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

Podpis:

\_\_\_\_\_

## KAZALO

UVOD .....	1
1. PROCES STRATEŠKEGA UPRAVLJANJA IN POSLOVODENJA.....	3
2. PREDSTAVITEV PODJETJA MERCATOR-EMBA d.d. ....	6
2.1. RAZVOJ PODJETJA .....	6
2.2. DEJAVNOST PODJETJA.....	6
2.3. OBSTOJEČA STRATEGIJA PODJETJA .....	7
2.4. POSLANSTVO.....	7
2.5. VIZIJA .....	7
2.6. PRODAJNI TOKOVI.....	8
2.7. NABAVNI TOKOVI.....	8
3. CELOVITO OCENJEVANJE PODJETJA MERCATOR-EMBA d.d.....	9
3.1. ANALIZA ŠIRŠEGA OKOLJA PODJETJA MERCATOR-EMBA d.d.....	10
3.1.1. Gospodarsko okolje .....	10
3.1.2. Tehnično-tehnološko okolje .....	11
3.1.3. Politično-pravno okolje .....	11
3.1.4. Kulturno okolje.....	12
3.1.5. Naravno okolje .....	12
3.1.6. Vplivi širšega okolja podjetja na poslovno strategijo .....	13
3.2. ANALIZA OŽJEGA OKOLJA PODJETJA MERCATOR-EMBA d.d. ....	13
3.3. OCENJEVANJE POSLOVNEGA USPEHA IN USPEŠNOSTI PODJETJA .....	17
3.4. ANALIZA PODSTRUKTUR.....	19
3.4.1. Podstruktura proizvoda.....	19
3.4.2. Tržna podstruktura.....	21
3.4.3. Tehnološka podstruktura .....	23
3.4.4. Raziskovalno-razvojna podstruktura .....	25
3.4.5. Kadrovska podstruktura.....	26
3.4.6. Organizacijska podstruktura .....	28
3.4.7. Finančna podstruktura .....	29
3.4.8. Profil prednosti in slabosti podjetja Mercator-Emba d.d.....	32
3.5. ANALIZA PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI PO PODSTRUKTURAH.....	32
3.5.1. Podstruktura proizvoda.....	32
3.5.2. Tržna podstruktura.....	33
3.5.3. Tehnološka podstruktura .....	33
3.5.4. Raziskovalno-razvojna podstruktura .....	34
3.5.5. Kadrovska podstruktura.....	34
3.5.6. Organizacijska podstruktura .....	34
3.5.7. Finančna podstruktura .....	34
3.5.8. Profil priložnosti in nevarnosti podjetja Mercator-Emba d.d. ....	35
3.6. ZBIRNA OCENA PREDNOSTI IN SLABOSTI TER PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI... 35	
PRILOŽNOSTI .....	35
4. OBLIKOVANJE POSLOVNE STRATEGIJE PODJETJA MERCATOR-EMBA d.d. ....	36
4.1. OBLIKOVANJE STRATEŠKIH PLANSKIH CILJEV ZA PODJETJE MERCATOR-EMBA d.d. ....	37
4.2. POSLOVNA STRATEGIJA PODJETJA MERCATOR-EMBA d.d.....	40
SKLEP.....	43
LITERATURA.....	44
VIRI.....	45
PRILOGE	



## UVOD

V zadnjih nekaj letih prihaja v vseh gospodarskih panogah do odločilnih, kritičnih trenutkov z vidika sprejemanja ključnih managerskih odločitev. Vzrok za to je dejstvo, da je gospodarstvo v Sloveniji v fazi prestrukturiranja. Na svetovni ravni se gospodarstvo liberalizira. Ovire za sodelovanje med podjetji so vse manjše. V Sloveniji pa so podjetja še pod večjim vplivom zaradi procesa tranzicije, ki se počasi zaključuje. Zaradi vseh teh sprememb, ki so doletela slovenska podjetja, bodo preživela le tista, ki so se pravi čas temu prilagodila. Pomembna je torej njihova prilagodljivost in hitra odzivnost na spremembe, ki izvirajo iz okolja. Pri tem pa igra odločilno vlogo management.

Živilskopredelovalna industrija, kamor se uvršča tudi podjetje Mercator-Emba, se je po vstopu Slovenije v Evropsko unijo znašla na prelomnici. Zaradi spremenjenih trgovinskih režimov in vse večje konkurenčnosti na domačem trgu se je izvoz na trge nekdanje Jugoslavije bistveno zmanjšal. Dodatno težavo pa povzroča še trgovina. Tako imamo na eni strani vse bolj konsolidirano trgovino, na drugi strani pa imamo razdrobljeno živilskopredelovalno industrijo, ki je stalno pod pritiskom nižanja cen v korist velikih trgovcev. Nekateri ekonomisti napovedujejo, da bo po letu 2005 prišlo leto, ko bomo pričali prvim negativnim posledicam poslabšanja stanja. Tako bo v podjetjih, kjer se še niso ustrezno pripravili na nove spremenjene okoliščine, prišlo do prestrukturiranja. To pomeni, da bo ogroženo veliko delovnih mest.

Strateško planiranje kot del strateškega managementa ima vedno večjo vlogo pri razvoju podjetja in njegovo usmeritvijo v prihodnost. S strateškim planiranjem analiziramo ožje in širše okolje podjetja, izdelujemo analizo poslovanja podjetja, oblikujemo vizijo in poslanstvo, izdelujemo matriko prednosti, slabosti ter priložnosti in nevarnosti. Na podlagi tega ugotavljamo razvojne probleme in izdelujemo možne strategije podjetja.

**Namen** diplomskega dela je prikazati, kako je za podjetje pomembna izdelava strateškega plana. Zanimalo me je, kako so v praksi in konkretnih managerskih odločitvah pomembna znanja s področja strateškega managementa. Osrednji del diplomskega dela je poskus analiziranja obstoječega stanja in na podlagi pridobljenih ugotovitev izdelava možne poslovne strategije podjetja.

Pri ocenjevanju podjetja sem se v celotnem diplomskem delu opiral na domačo in tujo literaturo, vire, internet, članke, ki so povezani s strateškim managementom in oceno stanja v živilskopredelovalni industriji. V diplomsko delo sem poskušal vnesti tudi lastna spoznanja ter informacije, pridobljene neposredno od zaposlenih v podjetju, informacije iz poslovnih poročil in internih virov. Poslovno strategijo strateške poslovne enote podjetja Mercator-Emba sem oblikoval na podlagi ugotovitev iz SWOT analize in drugih teoretičnih izhodišč. V okviru te analize sem posamezne podstrukture analiziral na podlagi subjektivnega

ocenjevanja. Gre za oceno sedanjih in preteklih podatkov in informacij podjetja, ki so temelj za sam proces strateškega planiranja (Pučko, 1993, str. 129).

Kot osnovo za analizo sem uporabil podatke iz bilanc stanja in uspeha od leta 2002 do leta 2004. Ker so podatki izraženi vrednostno, so pod vplivom inflacije. Zaradi njihove primerljivosti sem podatke inflacioniral na raven cen iz leta 2004. Pri revalorizaciji postavk iz bilance stanja sem uporabil indekse cen življenjskih potrebščin, pri revalorizaciji postavk iz izkaza uspeha pa povprečne indekse cen življenjskih potrebščin. Bilanca stanja in revalorizacija postavk sta prikazana v Prilogi 1, izkaz uspeha ter revalorizacija postavk pa sta prikazana v Prilogi 2.

Diplomsko delo je razdeljeno na uvod, kateremu sledijo štiri poglavja in sklep. V uvodnem poglavju na kratko predstavljam razmere v živilskopredelovalni industriji, namen naloge, pomen strateškega managementa kot odgovor na hitre spremembe v okolju ter strukturo diplomskega dela. V prvem poglavju prikažem pogled nekaterih avtorjev na strateški management. Sledi drugo poglavje, v katerem predstavim podjetje Mercator-Emba, obstoječo strategijo in podam prve informacije, pomembne za nadaljnjo analizo podjetja. Tretje poglavje je najobsežnejše in zajema analizo širšega in ožjega okolja podjetja, ocenjevanje poslovnega uspeha in uspešnosti, analizo podstruktur podjetja z vidika prednosti, slabosti ter priložnosti in nevarnosti. Na koncu podam še njihovo zbirno oceno. Temu sledi četrto poglavje, v katerem predstavljam teoretično osnovo za oblikovanje strategije podjetja. V njem oblikujem tudi strateške planske cilje, ki so eden izmed inputov v oblikovanju poslovne strategije podjetja, kar je tudi zadnji del tega poglavja. Diplomsko delo zaključim s sklepom, v katerem povzamem ključne ugotovitve.



# 1. PROCES STRATEŠKEGA UPRAVLJANJA IN POSLOVODENJA

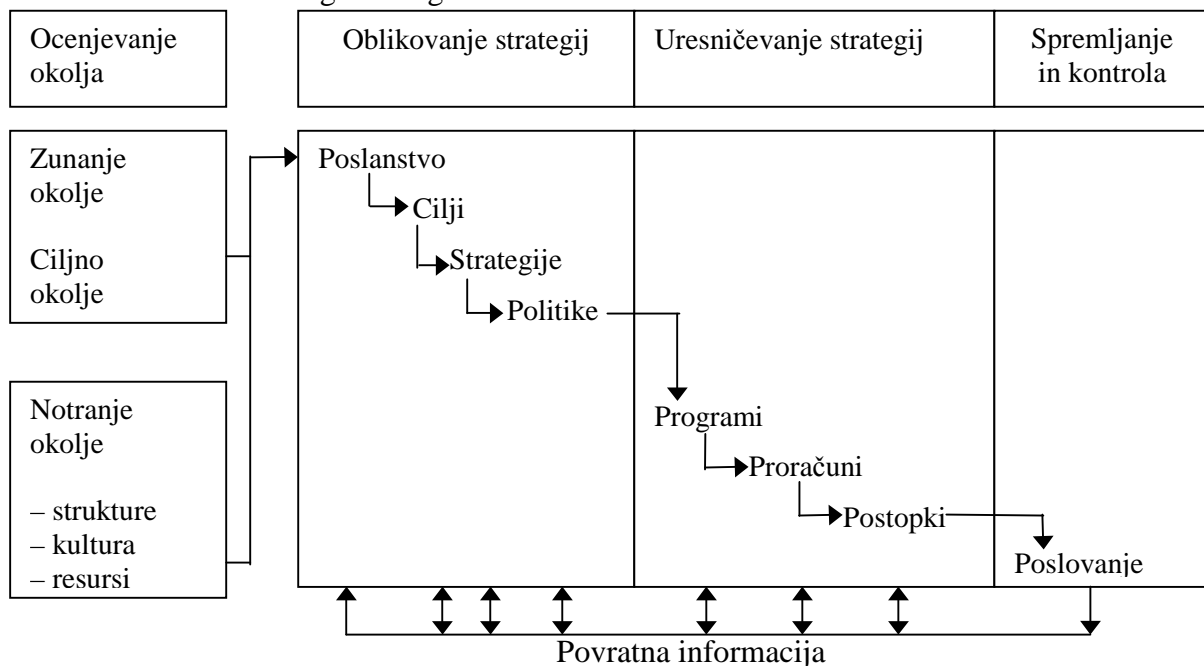
Enotne opredelitve strateškega managementa v literaturi ni, saj imajo različni avtorji različne poglede na to znanstveno disciplino. Vsem pa je skupno to, da gre za proces, ki je kontinuiran, saj se poslovno okolje in tisti, ki v njem nastopajo stalno spreminjajo.

Strateški management je preučevanje hitro razvijajočih se okoliščin, ki se pojavi kot odgovor na povečevanje negotovosti okolja, ki obdaja organizacijo. Preučevanje se nanaša na podjetje kot celoto in skuša pojasniti, zakaj nekatera podjetja rastejo in se razvijajo, medtem ko druga stagnirajo ali propadejo (Hunger, Wheelen, 1993, str. 6).

Proces strateškega managementa je prikazan na Sliki 1 in vključuje štiri ključne elemente: (1) ocenjevanje okolja, (2) oblikovanje strategij, (3) uresničevanje strategij in (4) spremljanje in kontrola (Hunger, Wheelen, 1993, str. 11).

Prva faza je ocenjevanje tako zunanjega kot notranjega okolja. Na podlagi ocenjevanja notranjega okolja oblikujemo strateške implikacije po prednostih in slabostih, ocenjevanje zunanjega okolja pa nam služi za strateške implikacije po priložnostih in nevarnostih. V fazi oblikovanja strategij gre za razvoj dolgoročnih ciljev podjetja, kjer moramo upoštevati prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti iz prejšnje faze. Ta faza vključuje oblikovanje poslanstva, ciljev, strategij in politike podjetja. Temu sledi faza uresničevanja strategij, kar je možno le z izvajanjem programov, finančnimi sredstvi in postopki, kako naj se posamezno delo opravi. Zadnja faza je spremljanje in kontrola, ki je prav tako pomembna, saj brez nje ne moremo ugotoviti, ali organizacija sledi zastavljeni strategiji.

Slika 1: Model strateškega managementa



Vir: Hunger, Wheelen, 1993, str. 4.

Po drugem avtorju (glej Sliko 2) pa je proces strateškega upravljanja in poslovanja treba razumeti kot izdelovanje predpostavk za strateško planiranje, samo planiranje v ožjem pomenu besede in fazo uresničevanja ter kontrole uresničevanja strategij (Pučko, 2003, str. 110).

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

<b>Planske predpostavke</b>	<b>Proces strateškega planiranja</b>				<b>Uresničevanje in kontrola</b>
Ocenjevanje okolja	Celovito ocenjevanje podjetja: prednosti in slabosti priložnosti in nevarnosti	Postavljanje planskih ciljev	Razvijanje strategij	Ocenjevanje strategij	Taktično planiranje
Analiza poslovanja		in	celovitih poslovnih funkcijskih	in izbira	programiranje
Vizija in poslanstvo		ugotavljanje planske vrzeli			predračunavanje
					kadrovanje
					usmerjanje kontrola

Vir: Pučko, 2003, str. 115.

Bowman proces strateškega managementa opredeljuje kot sprejemanje ključnih (strateških) odločitev in njihovo izvajanje v praksi. Gre za odločitve, povezane z izdelki, lokacijo, strukturo in imenovanjem vodilnih ljudi v podjetju. Te odločitve so ključnega pomena, saj imajo stalen vpliv (dober ali slab) na učinek organizacije (Bowman, 1994, str. 11). Faze sprejemanja strateških odločitev so prikazane v Prilogi 1.

Belak pa gleda na management kot večpomenski pojem. Management je proces, je funkcija podjetja, je njegova inštitucija in inštrumentalni sistem, lahko pa ponazarja tudi določen vidik upravljalno-vodstvenega obvladovanja podjetja. (1) Management kot proces lahko pomeni zgolj vodenje, lahko pa tudi celoto upravljalno-vodstvenega procesa v podjetju. (2) Management kot inštitucijo sestavlja vodstvo podjetja. Za vsa podjetja velja, da vse bolj izginjajo meje med upravljalci in vodstvi podjetij. Oboji uspevajo dobro delati le s tesnim sodelovanjem. Gre za to, da najvišje vodstvo podjetja sodeluje z upravljalci pri odločanju na ravni politike podjetja, ter da sodelujejo upravljalci z najvišjim vodstvom pri odločanju na ravni strateškega managementa. (3) Management kot inštrumentalni sistem sestavljajo podjetniška in upravljalno vodstvena načela ter stili, tehnike in metode vodenja. (4) Management, ki je obravnavan kot posebni vidik upravljalno-vodstvenega obvladovanja podjetja; podjetja se velikokrat znajdejo v posebnih okoliščinah, kot so kriza, sanacija ali likvidacija, ustanavljanje podjetja ali prevzem ali pa imajo posebne cilje, kot na primer postati kakovostnejši (Belak, 1999, str. 51–52).

Pri samem procesu strateškega planiranja prihaja do najpomembnejših odločitev, ki jih morajo sprejemati managerji. Tudi če se načrti ne realizirajo, je običajno koristen že sam proces njihove priprave. V tem procesu pa prihaja do različnih težav, ki lahko pomenijo, da ne pride do načrtovane realizacije. Nekatere najpogostejše težave, do katerih pride, so (Bowman, 1994, str. 16):

- dogodki prehitujejo načrte,
- proces zatira ustvarjalnost in pobude,
- pri izvajanju načrta pride do nepredvidenih težav,
- managerji, ki niso vpleteni v proces planiranja, niso predani načrtu,
- kratkoročne krize odvrtačajo pozornost managementa proč od izvajanja načrta.

Razlogi za neuspeh v doseganju cilja podjetja so lahko posledica odločitev (Miller, Wilson, Hickson, 2004, str. 204):

- ki se jih ne da spremeniti, ko so enkrat napačno sprejete (z vztrajanjem lahko zgolj dodatno trošimo sredstva, ki so usmerjena v napačen cilj);
- ki so zelo tvegane. To so odločitve, ki zahtevajo spremembo, ki je nesorazmerna s področjem delovanja in velikostjo organizacije;
- ki ne upoštevajo socialnega in političnega vidika implementacije.

Odločilno vlogo v razvoju podjetja igrajo njegove materialne podstrukture, med katere spadajo:

- 1) podstruktura proizvodov (proizvodni oz. prodajni program),
- 2) proizvodna oz. tehnološka podstruktura in
- 3) tržna podstruktura (celotni sklop trženja in trženjski pristop podjetja).

Poleg materialnih podstruktur so v podjetju še nematerialne, med katerimi sta najpomembnejši finančna in kadrovska. Te se praviloma prilagajajo spremembam v materialnih (Pučko, 1993, str. 145).

Za uspešen proces strateškega managementa je pomembno ravnanje managerjev na mikro ravni. Ta pa vključujejo številne aktivnosti, od ocenjevanja problemov do postavljanja prioritet, ki morajo biti ustrezna na ravni celotne združbe. Prvi pomemben dejavnik pri sprejemanju odločitev je, da ima podjetje že iz preteklih poslovnih odločitev ustrezne izkušnje, do katerih mora imeti dostop čim več managerjev. In drugič, kultura in organizacijska struktura kažeta večjo ali manjšo pripravljenost na odločitve, katerih posledica so spremembe. Manjša pripravljenost na spremembe pomeni za managerje pri implementaciji odločitev več težav (Miller, Wilson, Hickson, 2004, str. 201).

V nadaljevanju diplomskega dela grem po korakih skozi celoten proces strateškega upravljanja in poslovanja po Pučkovem modelu, tako kot izhaja iz Slike 2 na str. 4. Večji del diplomskega dela je namenjen celovitemu ocenjevanju podjetja s pomočjo podstruktur. Na koncu pa predstavim še poslovno strategijo podjetja Mercator-Emba d.d.

## 2. PREDSTAVITEV PODJETJA MERCATOR-EMBA d.d.

### 2.1. RAZVOJ PODJETJA

Pravna predhodnica Mercator-Embe je obrtno podjetje Embalirka, ki je bilo ustanovljeno 15. junija 1956. Sedež podjetja je bil na Celovski cesti v Ljubljani. Podjetje je bilo registrirano za embaliranje in sortiranje ter pripravljanje in predelavo prehrambenih proizvodov. V podjetju so se v začetku ukvarjali predvsem z embaliranjem raznih začimb in dišav; polnjenjem olja in petroleja v steklenice; polnjenjem riža, sladkorja in drobtin v vrečke; kasneje pa tudi s praženjem in mletjem kave.

Leta 1963 se je podjetje preimenovalo v Embo in se je leta 1968 pripojilo k Veletrgovini Mercator ter s tem izgubilo status pravne osebe. Leta 1971 se je podjetje registriralo kot TOZD Emba. V nove prostore na Slovenčevi cesti so se preselili leta 1974. Leta 1977 je bila ustanovljena DO Mercator-Emba živilska industrija, p.o., Ljubljana. Na podlagi sklenitve pogodbe s Poslovnim sistemom Mercator je bila leta 1989 ustanovljena družba Mercator-Emba, živilska industrija d.o.o.. Od leta 1996 je Mercator-Emba organizirana kot delniška družba s polnim nazivom Mercator-Emba, proizvodnja hrane, d.d.. Podjetje je danes tehnološko visoko razvito in se uvršča med vodilna podjetja v slovenski prehrabeni industriji.

### 2.2. DEJAVNOST PODJETJA

Najširše področje, pod katero se uvršča poslovanje družbe, je živilskopredelovalna panoga, v katero spadajo industrija, predelovalne dejavnosti ter proizvodnja hrane, pijač, krmil in tobačnih izdelkov.

Mercator-Emba je s svojimi dejavnostmi v standardni klasifikaciji dejavnosti razvrščena v področje D – proizvodi predelovalnih dejavnosti, oziroma bolj podrobno v področje DA – hrana, pijača, krmila in tobačni izdelki. Opredeljeno še bolj podrobno, je dejavnost podjetja uvrščena v podrazred 15.840 – proizvodnja kakava, čokolade in sladkornih izdelkov (Klasifikacija proizvodov po dejavnosti, 2004, str. 39–46).

Dejavnost podjetja se je v teku razvoja spreminjala. Danes so osnovne dejavnosti Mercator-Embe naslednje (Letno poročilo o poslovanju podjetja Mercator-Emba d.d., 2004, str. 8):

- predelava in pakiranje kave,
- proizvodnja kakav instant izdelkov,
- proizvodnja desertnih prelivov,
- proizvodnja izdelkov iz žitaric,
- pakiranje drugih proizvodov,
- opravljanje gostinske in trgovske dejavnosti.

### 2.3. OBSTOJEČA STRATEGIJA PODJETJA

Kot osnovo za doseganje konkurenčne prednosti podjetje sledi strategiji diferenciacije proizvodov. Osnovni prodajni program z uveljavljenimi blagovnimi znamkami obsega spodaj navedene proizvode (Interno gradivo podjetja Mercator-Emba d.d., 2004):

1. kava (Santana Brasil, Orient, Colombia, Espresso, Loka kava),
2. instant napitki (Benquick kakav, Bencquick choco, Bencquick bela kava, Pic-nic, Vroča čokolada),
3. desertni preliv (Sladki greh, preliv za McDonald's),
4. pakirani proizvodi (suhi plodovi, suho sadje v blagovni znamki Sun nuts) in praškasti proizvodi (vanilin sladkor, pecilni prašek, sladkor v prahu, kakav v prahu),
5. izdelki iz žitaric (Embi müsli, Embi corn flakes, Embi choco pops),
6. trgovsko blago, ki se pripravlja že pri dobaviteljih pod blagovnimi znamkami Embe (rjavi sladkor Billington's, instant kava Santana).

Število dejavnosti, s katerimi se podjetje ukvarja, je relativno veliko. Širina trgov podjetja je prav tako relativno velika. Največji tuji trg so v letu 2004 predstavljale države EU s 73 % vseh prihodkov od prodaje v tujino. Med temi državami so bile najpomembnejše Francija, Italija, Češka in Poljska. Med državami nekdanje Jugoslavije sta najpomembnejši izvozni državi Hrvaška in BiH.

### 2.4. POSLANSTVO

Poslanstvo podjetja vključuje predvsem opredelitev bistva poslovanja in usmeritev razvoja podjetja. Z njim podjetje opredeli razloge za svoj obstoj in utemelji prihodnje poslovanje. Poslanstvo podjetja določa identiteto podjetja, njegove vrednote in prihodnost poslovanja tako, da podjetje loči od vseh drugih podjetij (Rozman, 1993, str. 93).

Poslanstvo podjetja Mercator-Emba (Letno poročilo o poslovanju podjetja Mercator-Emba d.d., 2004, str. 10):

"Družba bo nenehno razvijala in krepila strategijo hitrega odzivanja na tržne zahteve in zagotavljala kakovostne ter konkurenčne izdelke, ki bodo zadovoljevali potrebe in pričakovanja odjemalcev in potrošnikov. Pri poslovanju družbe bodo naše osnovne smernice racionalizacija poslovanja na vseh področjih, večja produktivnost ter povečanje tržnih deležev na trgih EU kot tudi na trgih jugovzhodne Evrope."

### 2.5. VIZIJA

Z vizijo podjetja razumemo notranjo sliko mogočega in zaželenega stanja podjetja. Slika je lahko bolj ali manj domišljajska, močno zamegljena ali dokaj jasna. Vizija mora dati lepšo sliko podjetja, kot je sedaj, mora biti verjetna in privlačna. Biti mora realistična. K viziji podjetja teži, zato morajo iz nje izvirati cilji podjetja (Rozman, 1993, str. 92).

Vizija podjetja Mercator-Emba (Letno poročilo o poslovanju podjetja Mercator-Emba d.d., 2004, str. 10):

"Izdelki družbe so rezultat lastnega razvoja. Po kakovosti sodijo med najboljše na slovenskem trgu. Z razvojem kakovostnih in varnih izdelkov bomo nadaljevali tudi v bodoče. V naš proizvodni program bomo vključevali nove izdelke, ki bodo vodilni na slovenskem trgu. Naše aktivnosti bodo usmerjene v proizvodnjo varnih in kakovostnih izdelkov za domače in tuja tržišča. Naši izdelki bodo še vnaprej izpolnjevali zahtevane standarde kakovosti, dobre proizvodne prakse in z uporabo okolju prijazne tehnologije."

## 2.6. PRODAJNI TOKOVI

Naloga prodaje je, da najde odjemalce za proizvedene poslovne učinke podjetja in da spravi te poslovne učinke na primeren način v njihove roke ob dogovorjenih pogojih (Pučko, Rozman, 1992, str. 31). Prodajna funkcija je ena izmed temeljnih funkcij proizvodnih organizacij, ki zagotavlja pretvarjanje izdelkov v denar. S tem pa zagotavlja nepretrganost celotnega poslovnega procesa (Lipičnik, 2005, str. 31).

Tabela 1: Fizični obseg in struktura prodaje podjetja Mercator-Emba po proizvodnih programih v letih 2002–2004

PROIZVODNI PROGRAMI	2002		2003		2004		Indeks 03/02	Indeks 04/03
	Obseg v kg	%	Obseg v kg	%	Obseg v kg	%		
Kava	441.573	12,1	441.670	9,5	771.737	12,6	100	174
Kakav instant proizvodi	1.156.579	31,6	1.508.206	32,5	2.257.991	37,0	130	150
Desertni prelivi	604.574	16,5	1.261.030	27,2	1.606.169	26,3	209	127
Izdelki iz žitaric	227.956	6,2	271.649	5,9	293.055	4,8	119	108
Pakirani in praškasti proiz.	569.468	15,6	538.138	11,6	504.025	8,3	94	94
<b>Skupaj proiz.</b>	<b>3.000.150</b>	<b>81,9</b>	<b>3.993.693</b>	<b>86,2</b>	<b>5.432.977</b>	<b>89,0</b>	<b>133</b>	<b>136</b>
Trgovsko blago	661.774	18,1	641.099	13,8	671.770	11,0	97	105
<b>Skupaj</b>	<b>3.661.924</b>	<b>100,0</b>	<b>4.634.792</b>	<b>100,0</b>	<b>6.104.747</b>	<b>100,0</b>	<b>127</b>	<b>132</b>

Vir: Letno poročilo o poslovanju podjetja Mercator-Emba d.d. za leta 2002, 2003 in 2004.

Skupen obseg prodaje podjetja Mercator-Emba v letih 2002–2004 kaže trend naraščanja. Trend stalnega padanja obsega prodaje se kaže le pri programu pakirani in praškasti proizvodi ter pri prodaji trgovskega blaga.

## 2.7. NABAVNI TOKOVI

Naloga nabave je, da podjetju priskrbi potrebne poslovne prvine v obliki delovnih predmetov in delovnih sredstev, delovne sile in tujih storitev, ki količinsko in kakovostno ustrezajo predvidenim gospodarskim nalogam podjetja. Nabavo poslovnih prvin pa omogoča financiranje kot del poslovnega procesa (Pučko in Rozman, 1992, str. 30–31).

Tabela 2: Struktura nabave po namembnosti podjetja Mercator-Emba za leti 2003 in 2004 (v mio SIT)

NABAVA	2003		2004		Indeks 04/03
	vrednost	%	vrednost	%	
Surovine	983	69	1207	68	123
Embalaža	242	17	355	20	147
Trgovsko blago	171	12	195	11	114
Oprema in rezervni deli	28	2	18	1	64
Skupaj	1.424	100	1.775	100	125

Vir: Letno poročilo o poslovanju podjetja Mercator-Emba d.d. za leti 2003 in 2004.

V letu 2004 je vrednost nabave repromateriala, trgovskega prehrabnega in neprehrabnega blaga ter rezervnih delov znašala 1.775 mio SIT. Zaradi potreb proizvodnje za izvoz se je obseg nabave v primerjavi s predhodnim letom povečal za 25 %, in sicer tako na domačem kot tudi na tujih trgih.

Surovine so leta 2004 zavzemale kar največji delež nabave, to je 68 %, embalaža pa 20 %. Trgovsko prehrabeno in neprehrabeno blago ter rezervni deli predstavljajo manjši delež v celotni vrednosti nabave.

### 3. CELOVITO OCENJEVANJE PODJETJA MERCATOR-EMBA d.d.

V teoriji obstajajo trije možni načini za celovito ocenjevanje podjetja. To so: SWOT analiza, veriga vrednosti in portfeljska analiza. Oceno podjetja bom izdelal s pomočjo prvega pristopa. Gre za oceno sedanjih in preteklih podatkov in informacij podjetja, ki so temelj za sam proces strateškega planiranja (Pučko, 1993, str. 129). SWOT je okrajšava prvih štirih črk naslednjih angleških izrazov: strenghts (prednosti), weaknesses (slabosti), oportunities (priložnosti), threats (nevarnosti).

Celovito ocenjevanje zahteva od vrhnjega managementa, da izoblikuje strategijo, ki bo zapolnila razkorak med zunanjimi priložnostmi in notranjimi prednostmi podjetja, medtem ko skuša zmanjšati zunanje nevarnosti in notranje slabosti. To se odraža v ugotavljanju konkurenčne prednosti podjetja, ki so posebne sposobnosti, viri, katere podjetje ima ter edinstven način, kako so izkoriščeni (Hunger, Wheelen, 1993, str. 157).

Strateška analiza prispeva k razumevanju strateškega položaja podjetja. Ta je določen v okvirih okolja, strateških sposobnosti podjetja, organizacijske kulture in pričakovanj udeležencev poslovanja. Z analizo okolja je treba ugotoviti priložnosti, hkrati pa tudi grožnje, ki obstajajo oziroma se nakazujejo (Skok, 1997, str. 25).

### 3.1. ANALIZA ŠIRŠEGA OKOLJA PODJETJA MERCATOR-EMBA d.d.

#### 3.1.1. Gospodarsko okolje

Podjetje je predvsem ekonomski sistem. Njegov razvoj je odvisen predvsem od ekonomske uspešnosti, zato mora poznati razmere na demografskem področju, zbirne kazalce narodnega gospodarstva, indekse spreminjanja prodajnih cen, indekse gibanja cen proizvajalcev, zaposlitvene razmere, zunanjetrgovinske razmere (Belak, 1999, str. 121).

Z vstopom Slovenije na evropski trg so bile dokončno odpravljene še zadnje carinske zaščite za domačo živilskopredelovalno industrijo. Vstop Slovenije v EU je imel za posledico bistveno spremembo gospodarskega okolja oz. pogojev poslovanja. Konkurenca na trgu se je tako še zaostriła. Vodilne trgovske družbe, ki skoraj v celoti obvladujejo slovenski prostor in trgovino s prehrabnenimi izdelki, pa so še okrepile pritisk na znižanje prodajnih cen in povečanje kupoprodajnih pogojev.

Vstop Slovenije v EU je prinesel tudi ukinitvev bilateralnih prostotrgovinskih sporazumov, ki jih je imela Slovenija sklenjene z državami na območju nekdanje Jugoslavije. S tem je prišlo do podražitev cen izdelkov Mercator-Emba na teh trgih ter zmanjšanje konkurenčne prednosti.

*Gospodarska rast* je po podatkih UMAR (Urad za makroekonomske analize in razvoj) v letih 2002, 2003 in 2004 znašala 3,3 %, 2,5 % in 4,6 %. To pomeni, da se je življenjski standard Slovenije v povprečju ves čas povečeval in zato je rasla tudi potrošnja in z njo prodaja. Napovedi gospodarske rasti za leti 2005 in 2006 so prav tako ugodne, in sicer 3,8 % in 4,1 %. Gospodarska rast slovenskega gospodarstva je za Embo zelo pomembna, saj je v letu 2004 ustvarila skoraj 64 % prihodkov od prodaje na domačem tržišču.

*Inflacija* je v letu 2002 znašala 7,5 %, kar je bilo relativno visoko. Od takrat naprej pa se je inflacija zmanjševala in je leta 2003 znašala 5,6 %, leta 2004 pa 3,6 %. Nadaljnja napoved je v zmanjševanju inflacije. Ta naj bi leta 2005 znašala 2,5 %, 2006 pa 2,3 %. Inflacija je za podjetje Mercator-Emba pomembna z vidika nakupnih cen in njihovih rasti. Rast cen nabavnih proizvodov se v končni fazi odraža tudi v rasti cen prodajnih proizvodov. Z vidika rasti cen je bil pomemben vstop Slovenije v EU, saj se je zaradi tega povečala nabavna cena surovine sladkorja kar za 30 %. Sladkor za Mercator-Embo predstavlja kar 25 % v strukturi nabave surovin.

V letu 2003 so se cene proizvodov živilskopredelovalne industrije (kategorija DA po SKD) v primerjavi s predhodnim letom povečale za 4 %, kar je manj od stopnje inflacije, ki je znašala 5,6 %. Zato so bila cenovna gibanja za proizvode predelovalnih dejavnosti manj ugodna, saj je njihova rast cen zaostajala za stopnjo inflacije (Kuhar, 2004, str. 7).



Za podjetje Mercator-Emba je zelo pomembno tudi *gibanje tečajev tujih valut*, saj je bilo v letu 2004 kar 66 % surovin nabavljenih na tujih trgih. Tu so pomembni predvsem Evropska unija, gibanje tečaja evra, ZDA in gibanje tečaja dolarja v primerjavi s tolarjem. Podjetje kar 98 % deviznih prilivov prejme v evrih. Z vstopom Slovenije v ERM2 se je valutno tveganje iz transakcij SIT/EUR znižalo. Zaradi ugodnega gibanja USD/SIT je valutno tveganje zmerno, vendar večje kot pri poslovanju z evri. V podjetju valutno tveganje zmanjšujejo s terminskimi posli.

Tabela 3: Gibanje nekaterih pomembnih makroekonomskih kazalcev za leta 2002–2004 ter ocena do leta 2006

Makroekonomski kazalci	2002	2003	2004	2005	2006
Gospodarska rast	3,3	2,5	4,6	3,8	4,1
Stopnja inflacije (povprečje leta)	7,5	5,6	3,6	2,5	2,3
Tečaj EUR (povprečje leta)	226,2	233,7	236,9	239,7	239,7
Tečaj USD (povprečje leta)	240,2	207,1	192,4	183,2	183,6

Vir: Pomladansko poročilo 2005.

### 3.1.2. Tehnično-tehnološko okolje

Tehnično-tehnološki razvoj je pomembna sestavina napredka vsake družbe, zato mora podjetje vgraditi poznavanje obstoječega in prihodnjega tehnično-tehnološkega okolja tudi v politiko podjetja (Belak, 1999, str. 120). Z vidika podjetja Mercator-Emba so pomembne naslednje skupine dejavnikov: surovine, materiali, infrastrukturne naprave in oprema, proizvodna sredstva in postopki ter proizvodi. V preteklih letih so v vse našteje dejavnike investirali in tako nameravajo tudi v prihodnje. Stalno želijo slediti novim tehnološkim dosežkom, kar je tudi nuja zaradi večjih potreb po proizvodnji.

Živilskopredelovalna dejavnost spada v sektor gospodarstva, na katerega imata tehnologija in tehnični napredek močan vpliv, kar se odraža v proizvodnih procesih, distribuciji, organizaciji in drugih področjih poslovanja. Vse večji pomen pridobiva informacijska tehnologija, ki jo je treba vpeljati v vsa področja poslovanja podjetja, saj lahko podjetje le tako drži korak s konkurenco.

### 3.1.3. Politično-pravno okolje

To področje podjetniškega proučevanja postaja vse pomembnejše. Vanj sodi proučevanje družbeno-političnih ter pravnih dejavnikov podjetniškega okolja (Belak, 1999, str. 120).

Z vstopom Slovenije v EU so se nekatere nabavne cene surovin spremenile, kar močno vpliva na poslovanje organizacij. Na eni strani smo tako vstopili na enoten trg, kjer velja enak pravni red za vse države EU, kar je ugodno, saj so v Evropski uniji pravila jasno postavljena in za

vse enaka. Transparentnost poslovanja je tako preglednejša. Po drugi strani pa smo zaradi vstopa v EU, zaradi česar so bili prekinjeni bilateralni prostotrgovinski sporazumi z državami na območju bivše Jugoslavije, izgubili določene trge oziroma je dostop do njih mnogo težji kot pred vstopom na skupen trg. Za podjetje je vstop v EU zelo pomemben dejavnik, saj v strukturi prodaje na tuje trge opravi kar 73 % izvoza na trge EU. Izvoz na te trge pa še vedno raste.

Zakonodaja na področju okoljevarstvenih predpisov je vse bolj zahtevna, vendar pa podjetje sledi ciljem družbeno odgovornega poslovanja, zato na tem področju nima večjih težav. Po zakonodaji je podjetje zavezanec s področja odpadne embalaže, ki je komunalni odpadek. Posamezne vrste materiala in odpadno embalažo tako sortirajo in ločeno odvažajo. Prav tako podjetje letno plačuje takso za obremenjevanje okolja v znesku 1,4 mio SIT. Z izgradnjo načrtovane čistilne naprave v letu 2005 bo ta problem rešen.

#### **3.1.4. Kulturno okolje**

Pod kulturno okolje sodijo kulturne vrednote, etične norme, organiziranosti in delovanja športnih dejavnosti in drugo (Belak, 1999, str. 120).

Način življenja ljudi in njihove navade so se v zadnjih letih močno spremenile. Pojav, ki ga v zadnjem času doživljamo, so velika nakupovalna središča in družinski nakupi predvsem ob koncu tedna. Daljše zadrževanje v trgovskih središčih vpliva na večje nakupe pri trgovcih in posledično tudi pri proizvajalcih hrane. Zaradi vse večje konkurence na tem področju je tudi izbira za potrošnika mnogo večja. Tako lahko kupec sam odloča, ali želi imeti predvsem kakovostne proizvode ali pa rajši kupuje cenejše proizvode ne ozirajoč se na kakovost.

V zadnjem času je v javnosti veliko govora o zdravi prehrani in z njo povezano gensko spremenjeno hrano. Proizvodi Mercator-Embe ne vsebujejo gensko spremenjenih sestavin.

#### **3.1.5. Naravno okolje**

Naravno okolje ali tudi ekološko okolje postaja za podjetja čedalje pomembnejši dejavnik možnega razvoja. Politika podjetja tega ne sme spregledati (Belak, 1999, str.120). Nekateri elementi naravnega okolja, ki bi jih podjetje Mercator-Emba moralo preučiti, so: proizvodi, njihovi odpadki in nameravani ukrepi v zvezi s tem, ekološka preučitev obstoječih resursov, razvoj novih, okolju prijaznih proizvodov, preučitev drugih sestavin okolja, ki imajo kakršnekoli povezave s tem podjetjem.

Vse večja družbena prosperiteta pomeni večje obremenjevanje okolja, njegovo izkoriščanje in onesnaževanje. Tudi podjetja se v zadnjem času zavedajo vse večjega pomena okoljevarstvene aktivnosti.

Podjetje Mercator-Emba dosledno nadzira vse dejavnike, ki bi lahko kakorkoli škodljivo vplivali na naravno okolje. Upošteva načela zdrave in naravne hrane in spoštljiv odnos do okolja. Podjetje skuša čim manj onesnaževati tako delovno, kot naravno okolje. Z dobavitelji posameznih surovin ima dogovor za dobavo surovin v povratni embalaži, kjer je to mogoče. S surovinami gospodari racionalno, vso odpadno embalažo in ostale odpadke pa zbira ločeno. Načrtovana je tudi izgradnja čistilne naprave v letu 2005. Pri izboru novih materialov pa se podjetje odloča za okolju prijazne materiale.

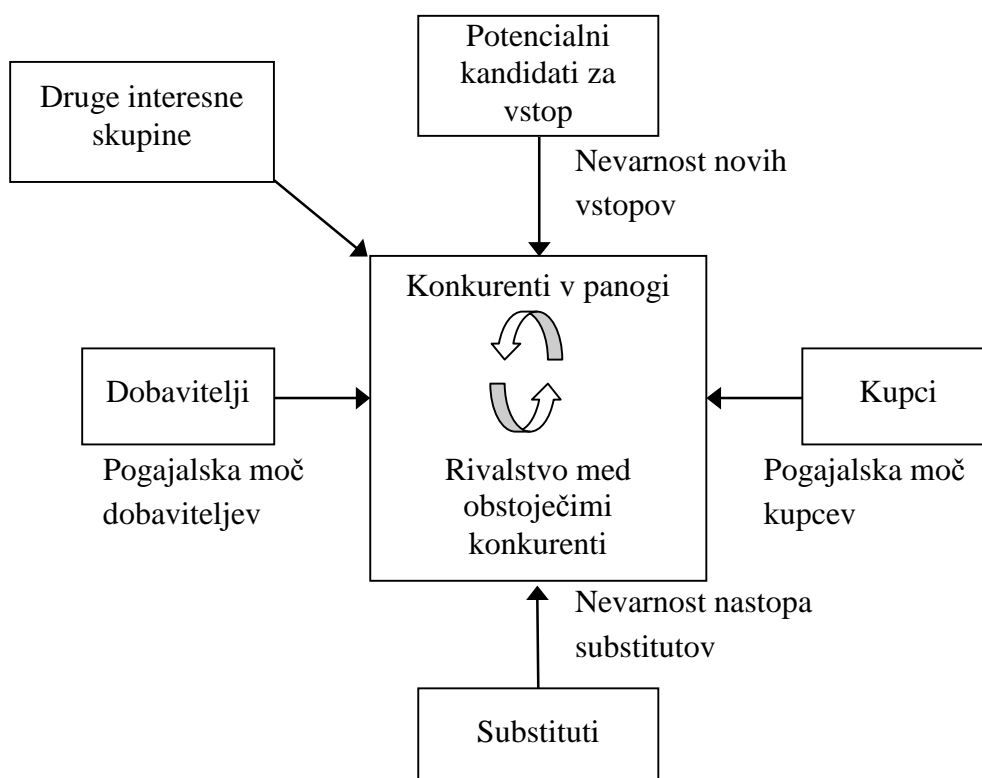
### **3.1.6. Vplivi širšega okolja podjetja na poslovno strategijo**

Analiza širšega okolja je za podjetje pomembna, saj iz nje izhajajo določeni elementi, ki jih je nujno vključiti v razvijanje poslovne strategije. Tako ukinitvev bilateralnih prostotrgovinskih sporazumov, ki jih je imela Slovenija sklenjene z državami na območju nekdanje Jugoslavije, pomeni, da po vstopu Slovenije v EU ni več takšne stopnje rasti prodaje na te trge kot prej. V napovedih rasti prodaje smo tako bolj restriktivni. Ker podjetje ustvari večino prihodkov iz prodaje na domačem tržišču, je pomembna rast BDP-ja v Sloveniji, ki je v zadnjem času relativno ugoden in tudi napovedi so ugodne, kar pozitivno vpliva na povečanje prihodkov pri oblikovanju planov podjetja. Pri analizi gospodarskega okolja sta pomembna elementa še inflacija in gibanje tečajev. Inflacija ima tendenco upadanja, kar je pozitivno z vidika odhodkov na strani nabavljenih surovin. Pri razvoju nove strategije se ponavadi zaradi odstopanja dejanskih tečajev od napovedi vzame en sam tečaj za vsa leta razvoja strategije. Pri tem je treba upoštevati, da bodo zaradi tega dejanski rezultati nekoliko odstopali od napovedi. Pri tehnično-tehnološkem okolju je treba slediti stalnemu napredku na tem področju. Podjetje si mora postaviti prioritete pri vlaganju v zastarelo opremo in na podlagi lastnih in tujih finančnih zmogljivosti narediti investicijski plan v okviru poslovnega načrta. S politično-pravnega vidika so za podjetje pomembni predvsem predpisi in zakoni. Po vstopu Slovenije v EU je okoljevarstvena zakonodaja še strožja. Da bi zadostili zakonodaji, je v ta namen treba načrtovati nove investicije, na primer izgradnjo čistilne naprave, kar je zopet treba prikazati v investicijskem planu. Z vidika varovanja naravnega okolja se podjetje zavzema za bolj gospodarno ravnanje, za povratno embalažo in za reciklažo, kar ima za posledico tudi spremembo dobaviteljev.

## **3.2. ANALIZA OŽJEGA OKOLJA PODJETJA MERCATOR-EMBA d.d.**

Panoga je skupina podjetij, ki proizvajajo podobne proizvode ali storitve. V strateškem smislu je panoga tudi prodajni trg konkurentov v panogi. Stopnja privlačnosti panoge pomeni dosegljivo donosnost za podjetja, ki v neki panogi poslujejo (Pučko, 2003, str. 122).

Slika 3: Model določljivk privlačnosti panoge



Vir: Hunger, Wheelen, 1993, str. 100.

### 1) Rivalstvo med obstoječimi podjetji v panogi

Že pred vstopom Slovenije v EU je bila konkurenca v tej panogi močna, po vstopu Slovenije v EU pa se je ta le še zaostрила. Med konkurenti se odvija boj za prevzemanje tržnih deležev, in na nekaterih področjih se odvija čedalje večja, zlasti cenovna konkurenca. V živilskopredelovalni industriji situacija tako ni najboljša, saj so slovenska podjetja relativno majhna v primerjavi s tujimi podjetji, kar pomeni določeno nevarnost prevzema. Primer, ki je bil v zadnjem času aktualen, je bil združitev podjetja Droga Kolinska, v katerem je prišlo do odpuščanj zaposlenih zaradi racionalizacije poslovanja in tudi do krčenja proizvodnih programov, ki niso dajali ustreznih donosov. Živilskopredelovalna industrija postaja vedno bolj stagnantna panoga. Zelo težko je na tem področju odkriti nekaj povsem novega, kar bi zadovoljevalo drugačne kupčeve potrebe. Določene možnosti se odpirajo v manjših tržnih nišah, v katere veliki proizvajalci ne vstopajo. Za podjetje so problem predvsem nizkocenovni konkurenti, ki so se pojavili po vstopu Slovenije v EU. V celoti gledano je konkurenca izredno velika in se v zadnjem času le še povečuje.

Največja konkurentka na področju pražene kave ostaja Droga Portorož (sedaj Droga Kolinska) z blagovno znamko Barcaffè z okoli 65 % tržnim deležem. Preostali deleži pa so

porazdeljeni med manjše pražarne in trgovske znamke Spar in Tuš. Na področju gostinstva se podjetje pri prodaji kave sooča z vedno hujšo konkurenco.

Pri prodaji kakav instant izdelkov blagovnih znamk Benquick in Cao Boy ima podjetje v Sloveniji 50 % tržni delež. Največji konkurent na tem področju je Nestle z blagovno znamko Nesquick, ki izvaja agresivno prodajno politiko. Manjši tržni delež obsega še blagovna znamka Milka drink proizvajalca Jacobs Suchard. V drugi polovici leta 2004 se je na prodajnih policah že pojavilo nekaj proizvajalcev iz Poljske in Češke, ki pomenijo zlasti cenovno konkurenco kakav instant izdelkom.

Pri prodaji desertnih prelivov je edini konkurent proizvajalec Schwartau iz Nemčije. Na področju gostinskega sektorja se podjetje zaradi številnih proizvajalcev iz Italije spopada z čedalje večjo, zlasti cenovno konkurenco.

Pri prodaji žitaric na slovenskem trgu vodita Kellog's in Nestle. Mercator-Emba si z blagovno znamko Embi deli preostali tržni delež s konkurenti: Bioquelle, Droga Kolinska, Žito in s številnimi manjšimi tujimi proizvajalci. Kljub temu prodaja podjetja na tem področju raste.

Pri pakiranih in praškastih proizvodih na trgu vlada izredna konkurenca, tako na področju trgovskih znamk (Tuš, Spar) kakor tudi drugih blagovnih znamk (Mr Nut, Bahlsen, Droga Kolinska, Kelly's).

## 2) Nevarnost vstopa novih konkurentov

Novi konkurenti so grožnja obstoječim konkurentom v panogi. Nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo je odvisna od vstopnih ovir v panogo. Z novimi konkurenti je lahko obstoječim konkurentom odvzet tržni delež, če se trg ne povečuje.

Za povsem nov začetek bi podjetje potrebovalo visoka finančna sredstva za nakup zemljišča, izgradnjo proizvodnih obratov, nakup tehnologije in strojev. Prav tako so kupci dokaj lojalni obstoječim blagovnim znamkam, tako da podjetje potrebuje veliko sredstev za promocijo novega izdelka. Vse to so visoke vstopne ovire. Če se bodo pojavili novi konkurenti, bodo obstoječa podjetja težko obdržala cene na sedanji ravni. Zaradi relativno nizkih cen je izredno težko poslovati pozitivno, razen če podjetje ne dosega ekonomije obsega. Ta pa je za novo podjetje skorajda nedosegljiva v nekem kratkem obdobju. Trg pa je tudi že močno zasičen z različnimi proizvodi.

Z vstopom Slovenije v Evropsko unijo se je pojavila dodatna nevarnost vstopa konkurentov na slovenski trg. Grožnja za slovenske trgovce in posledično tudi za slovensko živilskopredelovalno industrijo so tuje trgovske verige, predvsem v obliki diskontnih trgovin. Tako lahko že obstoječa tuja proizvodna podjetja konkurirajo dosedanjim podjetjem v panogi preko zastopanosti posameznih proizvodov na prodajnih policah. V prihodnjih petih letih naj

bi tuji v Sloveniji odprli okoli 200 diskontnih trgovin. Primer zadnjega vstopa tujcev je Eurospin, ki je italijanski diskont, in je del njihove trgovske verige diskontov prehrambnih izdelkov.

### 3) Nevarnost pojava substitutov

Kupci pri proizvodih gledajo predvsem na ceno in tudi na kakovost. Kupci se čedalje bolj zavedajo pojma kakovosti in varnosti proizvoda, prav tako so bolj, kot so bili v preteklosti, občutljivi na poreklo proizvoda. Vedno bolj bo pomembna okoljska naravnost podjetij in proizvodnja proizvodov, ki niso gensko spremenjeni. Substitutov je v panogi veliko, zato mora podjetje iskati možnosti v kvaliteti proizvoda, okusu po želji potrošnika in tudi atraktivni embalaži.

### 4) Pogajalska moč kupcev

Trgovina kot glavni odjemalec živilskopredelovalne industrije danes ni več le pasiven posrednik, ampak je dominanten dejavnik, ki vpliva tako na poslovno okolje in uspešnost poslovanja dobaviteljev kot tudi na nakupno vedenje porabnikov. Trgovina ima tako v celotni verigi vedno večjo vlogo in je pogosto izpostavljena kot ključni krivec za poslabšanje ekonomskega položaja v živilskopredelovalni industriji. Pomembnejši odjemalci v Sloveniji so: Mercator (z okoli 47 % tržnim deležem), Spar, Tuš. V zadnjem času se kaže trend povečevanja diskontnih prodajal, predvsem tujih, kot so nemške in italijanske, ki bodo povečale konkurenco med trgovskimi verigami, tako slovenskimi kot tujimi. Trgovci bodo zaradi povečane konkurence povečali pritisk na živilskopredelovalno industrijo, kar ne bo ugodno vplivalo na obstoječa podjetja v panogi. Zaradi vse večje ponudbe izdelkov lahko kupci izbirajo in tudi izberejo najboljše glede na ceno in kakovost.

### 5) Pogajalska moč dobaviteljev

Čedalje večja je tudi konkurenca med dobavitelji, kar jih sili, da se bolj prilagajajo potrebam kupcev, predvsem kar zadeva dobavo v dogovorjenih rokih. Dobavitelji so tako slovenski kot tudi evropski in ameriški. Manjša slovenska podjetja zaradi nižjih odkupnih količin ne dosežajo tako dobrih cenovnih pogojev kot tuja.

### 6) Relativna moč drugih udeležencev

K Porterjevim petim določljivkam Freeman dodaja še šesto določljivko, kamor spadajo država, sindikat, lokalna oblast, upniki (banke), delničarji in druge interesne skupine. Moč teh interesnih skupin je zelo različna po posameznih panogah. Najpomembnejša izmed vseh interesnih skupin je država, saj ima relativno veliko moč v vseh panogah (Hunger, Wheelen, 1993, str. 104). S pristopom Slovenije k Evropski uniji so se morala slovenska podjetja na področju živilskopredelovalne industrije soočiti s precejšnjimi spremembami na področju

skupne kmetijske politike (SKP), ki je v določenih segmentih (sladkor, sadje) za panogo DA zelo pomembna. Slovenska država je prevzela administrativno zahteven in drag sistem vodenja te politike. Na nekaterih področjih se je čez noč, pri drugih pa se še postopoma uveljavlja nova, praviloma nižja raven cen živilskih proizvodov v maloprodaji, s tem pa posledično tudi proizvodov živilskopredelovalne industrije ter cen kmetijskih pridelkov. Pridelava in nadaljnja predelava sladkorja je v Sloveniji velika in predstavlja velik del stroškov nekaterih podjetij na strani surovin. Po eni izmed predlaganih reform naj bi se cena sladkorja znižala za tretjino, vendar pa je predlog naletel na burne odzive zaradi različnih interesov. Po eni strani drag sladkor bremeni nekatere večje porabnike za predelavo, po drugi pa je Slovenija na meji območij, kjer je možno brez dodatnih podpor pridelovati sladkorno peso. Slovenska vlada se zavzema za manj radikalne reforme (Kuhar, 2004, str. 41–48). Za živilsko industrijo je značilno, da zaradi državne zaščitne politike njeno prestrukturiranje zaostaja v primerjavi z drugimi predelovalnimi dejavnostmi (Sila, Kuhar, Erjavec, 2003, str. 217).

### 3.3. OCENJEVANJE POSLOVNEGA USPEHA IN USPEŠNOSTI PODJETJA

Namen računovodskih izkazov je zagotavljati in dajati informacije o finančnem položaju, uspešnosti in spremembah finančnega položaja organizacije (Turk et al., 2004, str. 63). Kljub temu da pri ocenjevanju poslovnega uspeha in uspešnosti podjetja uporabimo izkaze podjetja, ki temeljijo na preteklih poslovnih dogodkih, je iz njih mogoče izluščiti veliko koristnih informacij za prihodnost (Mramor, 1993, str. 151). Posamezen podatek ali informacija odkrije o poslu samo delno resnico, podatki medsebojno povezani z zgodovino poslovanja in s cilji ter s primerljivimi podjetji pa lahko pokažejo celotno podobo poslovanja podjetja. Med pomembnimi analizami, ki pripomorejo k celostni sliki, je tudi analiza ob uporabi kazalcev. Analiza kazalcev ne pomeni samo izračuna njihove vrednosti, temveč zahteva tudi primerjavo s preteklim obdobjem, s cilji ali sorodnimi organizacijami ali dejavnostmi (Mihelj, 1999, str. 178). Med najpomembnejšimi nalogami analize poslovanja podjetja je njena vloga pri poslovnih odločitvah in ugotavljanju, ali je tisto, kar je bilo načrtovano, tudi uresničeno in kaj so razlogi za odstopanja (Kavčič, 1997, str. 28–29).

Analiza prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja se začneja z iskanjem odgovorov na vprašanje, kateri poslovni rezultati podjetja (stopnja rentabilnosti, stopnja ekonomičnosti, stopnja rasti realizacije itd.) so:

- boljši ali slabši od dosežkov v preteklosti,
- boljši ali slabši od dosežkov konkurence (Pučko, 1993, str. 155).

Tabela 4: Kazalci uspeha in uspešnosti poslovanja podjetja Mercator-Emba v obdobju 2002–2004 ter kazalci za panogo v letu 2003

Kazalec	LETO			PANOGA 2003
	2002	2003	2004	
Prihodki od prodaje (v tisoč SIT)	2.444.331	2.806.967	3.469.714	10.802.500
Prihodki od prodaje – Slovenija (v %)	80,4	71,4	63,8	58,6
Prihodki od prodaje – tujini (v %)	19,6	28,6	36,2	41,4
Stopnja rasti prodaje v tujino (v %)	53,4	68,1	56,5	14,1
Čisti dobiček (v tisoč SIT)	120.787	160.246	110.276	*102.500
ROE – čista dobičkonosnost kapitala (v %)	5,5	7,3	5,0	**
ROA – dobičkonosnost sredstev (v %)	4,7	6,0	4,0	0,99
Koeficient gospodarnosti poslovanja	1,05	1,06	1,04	**
Povprečno število zaposlenih	95	104	117	720
Prihodki od prodaje na zaposlenega – produktivnost dela (v tisoč SIT)	25.730	26.990	29.656	15.225
Dodana vrednost na zaposl. (v tisoč SIT)	7.196	8.011	7.578	5.075

Opombe: Za panogo sem vzel podrazred 15.84 – proizvodnja kakava, čokolade in sladkornih izdelkov.

\*\*Kazalci za panogo niso bili dostopni.

\*Gre za neto čisti dobiček panoge.

Vir: Letno poročilo o poslovanju podjetja Mercator-Emba d.d. za leta 2002, 2003 in 2004; Kuhar, 2004, str. 16–22.

*Prihodki od prodaje* podjetja so se v prvem letu proučevanega obdobja malo povečali, to je za 1,9 %. Prodaja pa se je močno povečala v naslednjih dveh letih. V letu 2003 so se prihodki od prodaje povečali za 14,8 %, v letu 2004 pa kar za 23,6 %. Kljub vse večji konkurenci Mercator-Emba uspešno povečuje prodajo na domačem trgu, predvsem pa v tujini. V letu 2004 se je v primerjavi z letom 2003 nominalno povečala prodaja povezanim družbam v tujini za 101 %, prodaja drugim družbam v tujini pa se je povečala za 60 %. To je tudi razlog, da se v strukturi prihodkov od prodaje povečuje delež prodaje v tujino in zmanjšuje delež prodaje v Slovenijo. Podjetja v panogi so skupaj ustvarila 10,8 mrd SIT prihodkov od prodaje. Vsa podjetja v panogi so večji delež prihodkov od prodaje ustvarila doma. Delež prodaje na tuje trge pa se postopoma z vse večjo odprtostjo globalnih tokov povečuje. V letu 2003 so se glede na leto 2002 v panogi povečali prihodki od prodaje v tujino za 14,1 %, v podjetju Mercator-Emba pa kar za 68,1 %.

*Dobiček* podjetja je v letu 2004 manjši za okoli 50 mio SIT, kar pa je posledica velikih investicij v letu 2004. Skupna vrednost naložb v osnovna sredstva so znašala 476 mio SIT, kar predstavlja 26 % povečanje v primerjavi s predhodnim letom.

*Rentabilnost kapitala* je razmerje med dobičkom in kapitalom. Kapital predstavlja vlaganje denarnih sredstev lastnika, ki omogočajo zaposlitev delovne sile, nabavo delovnih sredstev, predmetov dela in storitev, medtem ko je dobiček nagrada za vlaganje kapitala (Pučko, Rozman, 1992, str. 251). Gre torej za kazalec, ki je pomemben za lastnike podjetja. Podatki kažejo, da je kazalec ROE ves čas nad 5 %, v letu 2003 pa preseže 7 %.



Danes, ko sta lastnik in podjetje dve različni kvantiteti, lastnika zanima rentabilnost njegovih sredstev, vloženih v kapital, podjetje pa zanima rentabilnost njegovih sredstev, ki se kaže kot razmerje med dobičkom in sredstvi (Pučko in Rozman, 1992, str. 252). *Dobičkonosnost sredstev* je za podjetje veliko bolj ugodna, kot za celotno panogo. 100 enot vloženih sredstev je v letu 2003 podjetju prineslo 6 enot dobička, medtem ko je 100 enot vloženih sredstev celotni panogi prineslo manj kot eno enoto dobička. V letu 2004 se je dobičkonosnost sredstev podjetja zmanjšala na 4 %.

*Celotna gospodarnost* je razmerje med skupnimi prihodki in skupnimi odhodki in kaže uspešnost poslovanja podjetja. Koeficient je v letu 2002 znašal 1,05, v letu 2004 pa 1,04.

*Produktivnost dela* je prikazana kot razmerje med čistimi prihodki iz prodaje in številom zaposlenih iz ur. Kazalec se je za podjetje vse obdobje povečeval. Leta 2002 je znašal 25 mio SIT in je do leta 2004 narasel na 29 mio SIT. Prav tako se je vse obdobje povečevalo število zaposlenih zaradi povečanih potreb v proizvodnji. Podjetje je visoko nad povprečjem panoge, saj je produktivnost panoge leta 2003 znašala 15 mio SIT na zaposlenega. Produktivnost dela se je v panogi v letu 2003 glede na leto 2002 povečala za 5 %, v podjetju pa se je v tem obdobju povečala nekoliko manj, in sicer za 4,9 %.

*Dodana vrednost na zaposlenega* je bila v podjetju vse proučevano obdobje večja od povprečja panoge. V letu 2002 je znašala 7,2 mio SIT, v letu 2003 se je povečala za 11,3 % na 8 mio SIT, ter se v letu 2004 znižala za 5,4 % na 7,6 mio SIT. V panogi pa se je dodana vrednost na zaposlenega v letu 2003 v primerjavi z letom 2002 povečala za 10,3 % in je znašala 5,1 mio SIT na zaposlenega.

### 3.4. ANALIZA PODSTRUKTUR

Ocenjevanje podjetja je mogoče opraviti na različne načine. Najbolj pa se uporabljata naslednja prijema: prvi je subjektivno ocenjevanje profila komponent podjetja, drugi pa je točkovno ocenjevanje prednosti in slabosti posameznih podstruktur podjetja (Pučko, 1993, str. 158). Prednosti in slabosti podjetja bom v nadaljevanju diplomskega dela iskal z ocenjevanjem podstruktur podjetja glede na njihov prispevek k poslovni uspešnosti na podlagi subjektivnih ocen. Podstrukture podjetja so ocenjene na podlagi petstopenjske lestvice z naslednjimi ocenami: zelo dobro, dobro, srednje, slabo, zelo slabo. Na koncu vsake podstrukture pa je podana skupna ocena podstrukture.

#### 3.4.1. Podstruktura proizvoda

Izdelek je nekaj, kar lahko zadovolji določeno potrebo ali željo. Pomembno je, kaj izdelek kupcu ponuja. Nakup določenega izdelka je odvisen od njegove cene, vrednosti v očeh kupca in zadovoljstva (Kotler, 1996, str. 8). Kupci v določenem cenovnem razredu izbirajo izdelke, ki imajo najboljše razmerje med kakovostjo in oceno (Rusjan, 1999, str. 267).

Podjetje se ukvarja s širokim spektrom proizvodov, zato proizvodnja ni optimalna, saj ne morejo hkrati maksimirati učinkov vseh proizvodnih programov. V letu 2004 so povečali število proizvodnih programov zaradi prevzema Loka kave. Obstoječi proizvodni programi podjetja so: (1) kava, (2) kakav instant izdelki, (3) desertni prelive, (4) izdelki iz žitaric, (5) pakirani in praškasti proizvodi in (6) trgovsko blago. Poleg obstoječih proizvodnih programov se podjetje ukvarja tudi z gostinsko dejavnostjo, saj ima v lasti verigo lokalov Santana Coffee Shop tako v Sloveniji kot v tujini (Hrvaška, BiH).

Tabela 5: Ocenjevanje proizvodnega programa podjetja Mercator-Emba za leto 2004

Program	Letna prodaja (v kg)	% celotne prodaje	Letna stopnja rasti prodaje	Plan prodaje (v kg)	Indeks: realizacija/plan	Konkurenca
Kava	771.737	12,6	74 %	775.350	99,5	Močna
Kakav instant izdelki	2.257.991	37,0	50 %	1.300.020	174	Srednja
Desertni prelive	1.606.169	26,3	27 %	1.342.150	120	Srednja
Izdelki iz žitaric	293.055	4,8	8 %	285.820	103	Močnejša kot pret.leta
Pakirani in praškasti proizvodi	504.025	8,3	-6 %	567.500	89	Zelo močna
Trgovsko blago	671.770	11,0	5 %	682.106	98	Močna

Vir: Letno poročilo o poslovanju podjetja Mercator-Emba d.d., 2004.

Prevzem Loka kave je razlog za 74 % letno stopnjo rasti prodaje kave, saj se je tako tržni delež pražene kave skoraj podvojil glede na prejšnje leto in sedaj znaša 18 %.

Že iz vizije podjetja izhaja, da si podjetje prizadeva z vidika kakovosti izdelovati najboljše izdelke na slovenskem trgu. V letu 2004 so v podjetju nadaljevali z intenzivnimi aktivnostmi pri izgradnji sistema kakovosti ISO 9001:2000. Izvedena je bila notranja presoja sistema, ki je ena od zadnjih faz v procesu pridobivanja certifikata kakovosti. Pravilno zasnovano sistema kakovosti potrjujejo uspešno opravljene presoje s področja sistema kakovosti, zagotavljanja varnosti živil in higiene s strani domačih in tujih pogodbenih partnerjev. Obvladovanje kakovosti in varnosti izdelkov podjetje zagotavlja z vzpostavljenim sistemom HACCP, ki je nadgradnja dobre proizvodnje prakse in vključuje najnovejša spoznanja na področju živil. Več pozornosti so namenili tudi partnerskim odnosom z dobavitelji surovin in embalaže. Z namenom izboljšanja kakovosti so začeli z vzpostavitvijo sistema kakovosti tudi v verigi lokalov. Izdelali so smernice v smislu poenotenja gostinskega videza in ponudbe.

Na področju varovanja okolja je podjetje Mercator-Emba izredno dosledno. V letu 2005 ima v načrtu izgradnjo čistilne naprave za odpadne vode. Posamezne vrste materiala in odpadno

embalažo podjetje sortira in ločeno odvaža. Z dobavitelji posameznih surovin ima dogovor za dobavo surovin v povratni embalaži, kjer je to mogoče. Pri izboru novih materialov se odloča za okolju prijazne materiale. Pri posodobitvi in obnovitvi tehnoloških procesov izbra opremo z najmanjšim možnim obremenjevanjem okolja.

Pri komponenti strukture prodaje po programih sem ocenjeval, ali je realizirana prodaja skladna s strategijo podjetja oz. planom. Realizacija plana močno negativno odstopa le pri programu pakirani in praškasti proizvodi, in sicer za 11 %. Pri dveh programih: kakav instant izdelki in desertni prelivni pa je bila realizacija v letu 2004 močno nad pričakovanji.

Tabela 6: Ocena podstrukture proizvoda podjetja Mercator-Emba d.d.

Komponente	Ocena prispevka podstr. proizvoda k uspešnosti podjetja				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Število proizvodnih programov			x		
Struktura prodaje po programih		x			
Konkurenca				x	
Kakovost		x			
Varovanje okolja	x				
Skupna ocena	1	2	1	1	
Skupna ocena podstrukture	Dobro				

### 3.4.2. Tržna podstruktura

Skupna prodaja podjetja Mercator-Emba je v obdobju od leta 2002 do leta 2004 ves čas naraščala. Prodaja se je nekoliko spreminjala po posameznih proizvodnih programih. V letu 2004 kljub velikemu povečanju prihodkov od prodaje ni prišlo do bistvenih sprememb v deležih prodaje doma in v tujini (prikazano v Tabeli 7 na str. 22). Tako kot v letu 2003 je tudi v letu 2004 delež prihodkov ustvarjenih s povezanimi družbami v Sloveniji in tujini ostal na ravni 42 %. Delež ustvarjenih prihodkov z povezanimi družbami v Sloveniji se je kljub 21 % porastu v strukturi vseh prihodkov zmanjšal za 1 odstotno točko. Delež ustvarjenih prihodkov z ostalimi družbami v Sloveniji se je v strukturi celotnih prihodkov v letu 2004 zmanjšal za 7 odstotnih točk in predstavlja le 23 % delež. V strukturi celotnih prihodkov so se prihodki od prodaje ostalim družbam v tujini povečali na 35 % zaradi 55 % večje prodaje tujini.

Med povezanimi družbami je v letu 2004 bila največja vrednost prodaje realizirana v okviru družbe Poslovni sistem Mercator v višini 1.005 mio SIT. To predstavlja 70 % nominalno povečanje glede na predhodno leto, kar je posledica prevzema regionalnih trgovskih družb podjetja Mercator. Sledita Mercator-SVS z 31 % ter Mercator-Dolenjska s 6 % povečanjem prihodkov od prodaje. Med ostalimi družbami v Sloveniji je na prvem mestu Spar z realizacijo v višini 194 mio SIT in 11 % zmanjšanjem prodaje glede na predhodno leto ter Engrotuš z realizacijo v višini 89 mio SIT in 14 % povečanjem prihodkov.

Tabela 7: Struktura prodaje po kupcih podjetja Mercator-Emba za leti 2003 in 2004 (v tisoč SIT)

Komponente	2003		2004		Indeks 04/03
	znesek	struk. v %	znesek	struk. v %	
Prodaja povezanim družbam* v Sloveniji	1.163.744	41,5	1.405.439	40,5	121
Prodaja povezanim družbam* v tujini	31.339	1,1	60.946	1,8	194
Prodaja drugim družbam v Sloveniji	839.708	29,9	807.121	23,2	96
Prodaja drugim družbam v tujini – izvoz	772.176	27,5	1.196.208	34,5	155
<b>Skupaj</b>	<b>2.806.967</b>	<b>100,0</b>	<b>3.469.714</b>	<b>100,0</b>	<b>124</b>

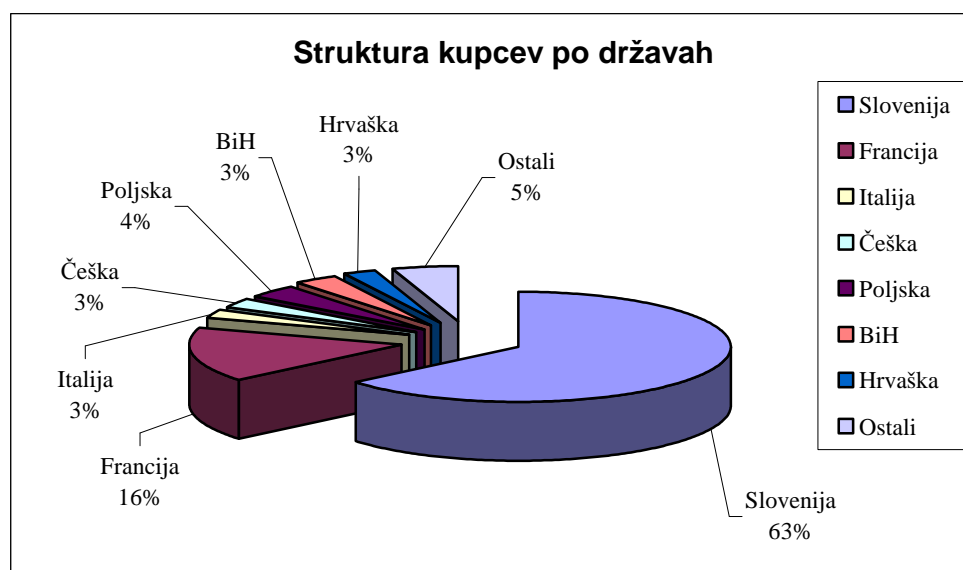
Opomba: \*Povezane družbe so povezane družbe skupine Mercator.

Vir: Letno poročilo o poslovanju podjetja Mercator-Emba d.d. za leti 2003 in 2004.

Prodaja na tuje trge je bila v letu 2004 glede na prejšnje leto za 56,5 %, količinsko pa za 56 % večja. Najpomembnejši proizvodi, ki jih je podjetje prodajalo na tuje trge, so bili kakav instant proizvodi ter desertni preliv. Največji tuji trgi so v letu 2004 bile države EU. Znotraj EU je bilo realizirano kar 73 % vseh prihodkov od prodaje na tuje trge. Najpomembnejši tuji trg s 45 % deležem ostaja Francija. Med ostalimi pomembnejšimi trgi EU izstopajo Poljska z 11 % ter Češka in Italija s 7 % deležem. Na trge nekdanje Jugoslavije je bilo v letu 2004 realizirano 22 % vseh prihodkov od prodaje na tuje trge, največ v BiH ter Hrvaško. Med druge trge pa spadajo Srbija in Črna gora, Romunija, Makedonija ter nekatere afriške države.

V letu 2004 je podjetju uspelo razširiti poslovno sodelovanje s strateškim partnerjem družbo McDonald`s. Podjetje je postalo ekskluzivni dobavitelj multinacionalke McDonald`s za vse trge centralne in JV Evrope. Prodaja se je tej družbi povečala za 27 %. Podjetje za to družbo oskrbuje restavracije McDonald`s v Italiji, na Madžarskem, Grčiji, Romuniji, Bolgariji, Hrvaški, Češki, Slovaški, Poljski, Avstriji in Švici.

Slika 4: Struktura prodajnih trgov podjetja Mercator-Emba in njihovi deleži v letu 2004



Vir: Letno poročilo o poslovanju podjetja Mercator-Emba d.d., 2004.

Struktura kupcev na domačem trgu je relativno skoncentrirana. Glavni kupec predstavlja kar 41 % celotne prodaje podjetja. Prav tako se zaradi vse večjega sodelovanja z multinacionalko McDonald's povečuje prodaja tej družbi in s tem večja odvisnost podjetja.

Tržni deleži podjetja po proizvodnih programih so predstavljeni pri ocenjevanju privlačnosti panoge, ko analiziram konkurenco med obstoječimi podjetji v panogi. Občutno se je povečal le tržni delež praženja kave z 10 % na 18 % zaradi prevzema Loke kave. Ostali tržni deleži so na približno enaki ravni kot prejšnje leto.

Podjetje za trženjske in marketinške aktivnosti nameni vsako leto več sredstev. Kavov Santana, Loka kavov ter desertne prelive Sladki greh podjetje oglašuje v tiskanih medijih in na reklamnih panojih. Podjetje izvaja tudi promocijo in degustacijo svojih izdelkov, predvsem kave. Lokale Santana Coffee Shop podjetje oglašuje v oglaševalskih akcijah nakupovalnih centrov Mercator in Interspar. Nekaj sredstev je bilo namenjenih tudi za sponzoriranje odbojarskega kluba Sladki greh, za trženjske raziskave ter druge reklamne namene tako v Sloveniji kot v tujini. Kljub naštetemu v podjetju namenijo premalo sredstev za marketinške aktivnosti.

Podjetje oblikuje cene ob zelo močni konkurenci, ki se je po vstopu Slovenije v EU še povečala. Zaradi skupnega gospodarskega območja se povečuje število podjetij iz Italije, Poljske, Češke, ki pomenijo predvsem cenovno konkurenco. Podjetje kljub velikim podražitvam na področju surovin teh podražitev ni v celoti vračunalo v prodajne cene, in to predvsem zaradi visoke cenovne konkurence. Kljub vsem pritiskom podjetje sledi svoji strategiji najboljše kakovosti.

Tabela 8: Ocena tržne podstrukture podjetja Mercator-Emba d.d.

Komponente	Ocena prispevka tržne podstrukture k uspešnosti podjetja				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Rast prodaje na domačem trgu			x		
Rast prodaje na tujih trgih	x				
Sestav odjemalcev			x		
Tržni delež			x		
Tržno komuniciranje			x		
Možnost izvoza	x				
Odnos cena/kakovost		x			
Skupna ocena	2	1	4		
Skupna ocena podstrukture	Srednje				

### 3.4.3. Tehnološka podstruktura

Tehnologija in z njo povezan tehnološki razvoj je ena od ključnih določljivk razvoja gospodarstva. Gre za področje sistematične aplikacije organiziranega znanja na praktično

dejavnost, še posebej proizvodnjo (Pučko, 1993, str. 26). Vsak proizvod ali storitev proizvedemo v procesu (tehnološki proces), ki predstavlja spreminjanje delovnih predmetov pod vplivom dela s pomočjo delovnih sredstev v proizvode (Pučko, Rozman, 1992, str. 269).

Podjetje je na današnji lokaciji na Slovenčevi 21 v Ljubljani od leta 1974. Proizvodnja je tako skoncentrirana na enem mestu, kar pomeni prednost za podjetje glede možnosti optimalnega izkoriščanja zmogljivosti.

Podjetje proizvodjalno opremo stalno posodablja. Le tako lahko sledi svoji strateški usmeritvi in ohranja konkurenčno prednost. V letu 2004 je bila najpomembnejša investicija nadgradnja obstoječe proizvodnje linije za pripravo desertnih prelivov, sirupov in sadnih nadevov. Investicija omogoča procesno vodenje priprave in pakiranja omenjenih izdelkov. Pri posodobitvi in obnovitvi tehnoloških procesov so v letu 2004 izbrali opremo z najmanjšim možnim obremenjevanjem tako delovnega kot širšega okolja (nizek nivo hrupa, nizka poraba energentov, učinkovita poraba surovin). Z novo investicijo so se tehnološki pogoji bistveno izboljšali. Posodobitev stare opreme omogoča večjo varnost samih proizvodnih procesov in izdelkov v končni fazi. Podjetje je tudi odtujilo neuporabno in zastarelo opremo. Odtujena oprema je bila delno prodana ter delno fizično uničena. V proizvodnjo določenih proizvodnih programov pa bo v bodoče še treba vlagati. Podjetje ima že v sami organizacijski strukturi naveden oddelek vzdrževanja, ki je nujen pri takem obsegu proizvodnje in številu opreme. Stopnja avtomatizacije je na dokaj visoki ravni zaradi stalnih posodabljanj.

Skupna prodaja podjetja se je v proučevanem obdobju močno povečala. Fizičen obseg prodaje se je od leta 2002 do leta 2004 povečal za kar 67 %, vendar kljub temu na določenih proizvodnih programih kapacitete podjetja niso popolnoma izkoriščene. Ena od slabosti so tudi premajhne skladiščne zmogljivosti kot posledica 67-odstotne količinsko povečane prodaje v proučevanem obdobju in večje proizvodnje.

Podjetje je pri nabavi surovin močno vezano na tuje trge. Kar 66 % surovin podjetje uvozi. Pri materialu (embalaža) pa je drugače, saj je le 18 % embalaže nabavljene na tujih trgih.

V strukturi nabave surovin je količinsko najpomembnejša kava z 29 %, sledijo sladkor s 25 % in kakav z 11 %. Nekateri najpomembnejši tuji dobavitelji surovin so: STR Inc. iz ZDA, Nestle, Unicom in Gerkens Cacao iz Nizozemske, Majulah Koko iz Malezije, ED & MAN Coffee iz Velike Britanije, SCO Studen iz Avstrije in Cerestar iz Nemčije. Pri nabavi surovin na domačem trgu ima največji, 73 % delež sladkor, sledijo mleko in mlečni izdelki z 8 %, suho sadje in žitarice s 5 % deležem v vrednosti strukture nabave surovin. Ostalo predstavljajo arome in aditivi z 9 % deležem. Najpomembnejši domači dobavitelji surovin so: Tovarna sladkorja Ormož, Mlekarna Planika, Pomurske mlekarne, MTC-SL in Žito Intes.

Največji delež nabave embalaže v Sloveniji predstavljajo plastenke, sledijo razni kartoni ter embalažni trakovi. Največji slovenski dobavitelji embalažnih materialov so: Mapis, Amba, Plastenka, Valkarton in drugi.

Glavni cilj nabavne službe je zagotoviti kakovostne materiale in surovine ter ohranjati dobre odnose z dobavitelji. Tveganje nabav podjetje znižuje z izvajanjem terminskih nakupov surovin ob začetku letin ter natančno opredelitvijo zahtev glede kakovosti surovin. Vzorci surovin so ustrezno analizirani.

V strukturi stroškov dosegajo stroški porabljenega materiala 52 % delež, stroški dela pa 17 % delež. To pomeni, da je podjetje občutljivo za visoke nabavne cene surovin in materialov. Kljub izredno razpršeni nabavi surovin so se zaradi vstopa Slovenije v EU nekatere strateške surovine močno podražile. Predvsem sladkor se je podražil za 30 %. Podjetje pa te podražitve ni uspelo v celoti vračunati v prodajne cene zaradi visoke konkurence.

V zalogah surovin so bila sredstva angažirana v povprečju 70 dni. To je v primerjavi s prejšnjim letom boljše za 23 dni. Zaradi zagotovitve optimalnih zalog je podjetje terminsko kupovalo predvsem strateške surovine (sladkor, kavo in kakav). Ena od slabosti, povezanih z zalogami je premajhna ažurnost stanja zalog, zaradi česar se lahko zgodi, da se v določenem trenutku ne ve natančno, kakšno je stanje zalog v podjetju.

Tabela 9: Ocena tehnološke podstrukture podjetja Mercator-Emba d.d.

Komponente	Ocena prispevka tehnološke podstr. k uspešnosti podjetja				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Lokacija proizvodnih enot		x			
Velikost in starost opreme			x		
Vzdrževanje in naložbe v tehnologijo		x			
Stopnja avtomatizacije		x			
Kapacitete podjetja				x	
Nabava surovin in materiala		x			
Delež stroškov surovin, materiala				x	
Zaloge				x	
Skupna ocena		4	1	3	
Skupna ocena podstrukture	Srednje				

### 3.4.4. Raziskovalno-razvojna podstruktura

Dejavnost razvoja je v podjetju Mercator-Emba usmerjena v izpopolnjevanje novih izdelkov v okviru obstoječih proizvodnih programov ter v posodobitev že obstoječih izdelkov.

Osnovna načela pri razvoju so spoznanja prehrabne stroke, iskanje novih tehnoloških posodobitev, iskanje novih virov surovin ter upoštevanje želja kupcev in potrošnikov.

V letu 2004 je bilo razvitih 11 novih izdelkov, od tega 4 pod blagovnimi znamkami Mercator-Emba, 3 izdelki za Mercatorjevo verigo Hura diskont ter 4 izdelki pod blagovnimi znamkami tujih poslovnih partnerjev. Število aktivnosti kljub temu ni na zadovoljivi ravni.

Razvojni oddelek je razvil tudi vrsto sprememb glede vsebine in embalaže ter pakiranja že obstoječih izdelkov. Eden od ciljev, ki mu je razvojni oddelek sledil, je bil tudi zmanjšanje količine embalaže in racionalizacija dela. Začeli so tudi z zagotavljanjem sledljivosti transportnih enot.

V letu 2004 je bila dokončana investicija v izgradnjo novega sodobnega laboratorija. R&R oddelek opravlja tudi vhodno kontrolo materialov, medfazno kontrolo v proizvodnji ter končno kontrolo izdelkov in surovin.

Tabela 10: Ocena razvojne podstrukture podjetja Mercator-Emba d.d.

Komponente	Ocena prispevka razvojne podstrukture k uspešnosti podjetja				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
R&R kadri		x			
Vlaganje v R&R	x				
Število novih izdelkov			x		
Oprema v razvoju		x			
Skupna ocena	1	2	1		
Skupna ocena podstrukture	Dobro				

### 3.4.5. Kadrovska podstruktura

Pogosto se poudarja, da kadri podjetja prispevajo h konkurenčni prednosti podjetja zaradi edinstvenosti znanja. Investiranje v specifična znanja ljudi ima velik vpliv na učenje in s tem na rezultat podjetja. Kadri in njihova znanja so najbolj vredni, ko so specifični za točno določeno podjetje. Pomembno je, da v okolju, kjer je bilo to znanje razvito, tudi ostane (Hatch, Dyer, 2004, str. 1155). Ker je družba vse bolj storitvena in informacijska, v kateri so informacije in znanje glavna dejavnika gospodarske rasti, bodo znanje, vrednote in komunikacije imele vedno močnejšo vlogo (Carmeli, Tishler, 2004, str. 1259).

Zaradi rasti podjetja je število zaposlenih vso proučevano obdobje naraščalo. Konec leta 2002 je bilo v podjetju 95 zaposlenih, konec leta 2004 pa že 117, kar pomeni 23 odstotno povečanje. Največ delavcev je bilo v letu 2004 na novo zaposlenih v proizvodnji, in sicer 12, dva sta bila zaposlena v oddelku vzdrževanja in v komerciali, eden pa v računovodstvu. Štirje delavci so se upokojili, z dvema pa je bila sklenjena sporazumna prekinitev delovnega



razmerja. Število zaposlenih je ustrezno. Povprečna starost zaposlenih v podjetju je 39,2 let. V letu 2002 je bilo 91 % zaposlenih, starejših od 30 let, 20 % pa starejših od 50 let. Povprečna delovna doba zaposlenih je 12,6 let.

Poslovodstvo podjetja zelo dobro pozna delovanje podjetja. Nekateri med njimi so v podjetju zaposleni že vrsto let in so ves čas delali pri razvoju podjetja. Tako je njihova akumulacija izkušenj močna. Edina težava je njihova občasna preobremenjenost glede na obseg poslovanja podjetja.

Tabela 11: Kvalifikacijska struktura zaposlenih v podjetju Mercator-Emba v letih 2002–2004

Stopnja izobrazbe	Leto 2002		Leto 2003		Leto 2004	
	Število	v %	Število	v %	Število	v %
VIII. - IX.	2	2,1	2	1,9	2	1,7
VI. - VII.	9	9,5	10	9,4	13	11,1
V.	29	30,5	32	30,2	36	30,8
IV.	19	20,0	21	19,8	23	19,7
I. - III.	36	37,9	41	38,7	43	36,7
Skupaj	95	100,0	106	100,0	117	100,0

Vir: Letno poročilo o poslovanju podjetja Mercator-Emba d.d. za leta 2002, 2003 in 2004.

Podjetje dobro skrbi tudi za izobraževanje zaposlenih, saj so za ta namen porabili sredstva v višini 11.440 SIT na zaposlenega. Poudarek je bil na internem izobraževanju in na izobraževanju na samih delovnih mestih, s čimer je bilo veliko sredstev prihranjenih. Druge vrste izobraževanje pa je potekalo na področjih financ in računovodstva, sistema kakovosti, usposabljanje marketinškega in prodajnega osebja, jezikovni tečaji, računalniški tečaji, tečaji s področja vstopa v EU in strokovno-tehnična usposabljanja.

V letu 2002 je bila narejena telefonska anketa o merjenju zadovoljstva zaposlenih. Izsledki ankete so pokazali, da je pripadnost podjetju visoka, zaposleni so z delom zadovoljni, informacije o podjetju so kakovostne, vodstvu podjetja zaposleni zaupajo, dolgoročnim ciljem dajejo prednost, vsi zaposleni so odgovorni za napredek.

Tabela 12: Ocena kadrovske podstrukture podjetja Mercator-Emba d.d.

Komponente	Ocena prispevka kadrovske podstrukture k uspešnosti podjetja				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Število zaposlenih		x			
Fluktuacija kadrov		x			
Izobrazbena struktura			x		
Kakovost poslovodstva	x				
Izobraževanje zaposlenih		x			
Starostna struktura				x	
Zadovoljstvo zaposlenih		x			
Skupna ocena	1	4	1	1	
Skupna ocena podstrukture	Dobro				

### 3.4.6. Organizacijska podstruktura

Organizacijska struktura je v vsaki organizaciji nepogrešljiv organizacijski element. Gre za sistem odnosov med ljudmi, da se opravi določeno delo. Struktura je oblikovana iz povezav med dejavniki, ki sestavljajo organizacijo (Lipičnik, 2005, str. 44).

Mercator-Emba je organizirana kot poslovna enota podjetja Mercator. Strateško poslovno enoto je pri tem treba razumeti kot organizacijsko izoblikovano enoto podjetja, ki je sorazmerno samostojna in ki je investicijski center z lastnim poslovanjem, kar normalno zahteva samostojno enoto v smislu proizvodnje, prodaje, raziskovanja in razvijanja ter drugih poslovnih funkcij (Pučko, 2003, str. 143).

Organizacijska struktura podjetja je prikazana v Prilogi 3. Takšno strukturo lahko opredelimo kot poslovno funkcijska organizacijska struktura. Upravo predstavlja le predsednik družbe, prvi nivo organiziranosti pa vodje finančno-računovskega sektorja, komercialnega sektorja ter proizvodno-tehničnega sektorja. Ker podjetje daje velik pomen kvaliteti proizvodov, saj le tako lahko ohranja stik z vodilnimi v tej panogi in tako sledi svoji strateški usmeritvi, ima posebej organizirano službo razvoja in kvalitete. Bolj podrobna delitev je razvidna iz organizacijske sheme.

Uprava je locirana skupaj z proizvodnjo, kar je dobro, saj ima tako neposredne in takojšnje informacije v primeru težav. Pregled uprave nad delovanjem podjetja je boljši.

Organizacijska kultura se nanaša na vrednote, prepričanja in načela, ki služijo kot temelj za organizacijski management in je pomemben vir konkurenčne prednosti podjetja (Carmeli, Tishler, 2004, str. 1261). Nekatere vrednote podjetja so: visoka pripadnost podjetju, zavedanje zaposlenih, da so za razvoj podjetja odgovorni vsi, pomembnost standardizacije proizvodov. Zaposleni dajejo prednost dolgoročnim ciljem, kar se sklada z vizijo in poslanstvom podjetja, ki sta za uspešen razvoj ključna. Pomembna je tudi vse večja okoljevarstvena ozaveščenost.

V zadnjem času je nagrajevanju namenjeno več pozornosti kot pretekla leta. Najbolj prizadevne posameznike v podjetju nagrajujejo z osebno stimulacijo. Zaposleni redno prejema regres za letni dopust, zadnja leta pa tudi dodatno izplačilo v božično-novoletnem času. Podjetje je 106 delavcem vplačalo premije za dodatno prostovoljno pokojninsko zavarovanje.

Sistem planiranja in kontrole zajema izdelavo planov ter nato pregledovanje in ugotavljanje odstopanj in vzrokov za odstopanja. Sistem je dobro dodelan.

Ugled podjetja je eden izmed neotipljivih virov ustvarjanja konkurenčne prednosti. Odjemalci zmeraj rajši poslujejo s podjetji, ki imajo večji ugled, in so za to včasih pripravljeni plačati tudi višjo ceno (Carmeli, Tishler, 2004, str. 1260). Ugled podjetja Mercator-Emba je velik, saj

je na trgu opazno že vrsto let. Podjetje gradi na lastnih blagovnih znamkah, na kakovosti proizvodov v zavesti kupcev, kar jim z dolgoletnimi izkušnjami tudi uspeva. S poslovnimi partnerji imajo korektne odnose. Svoje obveznosti izvajajo v pogodbeno predpisanih rokih. Kupci čedalje večji poudarek dajejo varnosti in kakovosti proizvodov, kar je tudi namen podjetja, saj vzpostavlja sistem HACCP, ki je nadgradnja dobre proizvodne prakse in vključuje najnovejša spoznanja na področju varnosti živil. Podjetje uvaja sistem vodenja kakovosti ISO 9001:2000. Razumevanje kakovosti je zelo široko in ne pomeni več razumevanja kakovosti samo v ozkem tehničnem pomenu, temveč razumevanje kakovosti vseh poslovnih procesov (Nemec, 2002, str. 130). Nekatere zahteve ISO standardov, ki jih uvaja podjetje, so tudi: zavezanost vodstva, osredotočenost na odjemalce, politika vodstva, planiranje, odgovornosti, pooblastila, komuniciranje ter vodstveni pogledi.

Tabela 13: Ocena organizacijske podstrukture podjetja Mercator-Emba d.d.

Komponente	Ocena prispevka organizacijske podstr. k uspešnosti podjetja				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Organizacijska struktura		x			
Lokacija uprave	x				
Organizacijska kultura		x			
Planiranje in kontrola		x			
Nagrajevanje		x			
Komuniciranje z okoljem			x		
Ugled podjetja		x			
Skupna ocena	1	5	1		
Skupna ocena podstrukture	Dobro				

### 3.4.7. Finančna podstruktura

Za analizo finančne podstrukture pridejo do izraza računovodski izkazi podjetja. Vsi podatki so vzeti iz bilance stanja in izkaza poslovnega uspeha za obdobje, ki sem ga proučeval, to je od leta 2002 do 2004. S finančno analizo računovodskih izkazov tako dobimo sliko o finančnem stanju podjetja.

Obstaja nekaj tehnik, s katerimi se opravlja finančna analiza računovodskih izkazov poslovanja, vendar se najbolj pogosto uporablja analiza s finančnimi kazalci (Mramor, 1993, str. 164).

#### 1) Kazalci financiranja

Pri ocenjevanju obveznosti do virov podjetja ugotavljamo, iz katerih virov podjetje nabavlja finančne vire, kakšno sestavo virov ima in koliko je ta sestava ustrezna. S stopnjo kapitalizacije in stopnjo zadolženosti ugotavljamo strukturo obveznosti do virov sredstev. Kazalnika kažeta, koliko sredstev podjetje financira z lastnimi in koliko s tujimi viri. Varnost

naložbe v podjetje je ustrezna, če je stopnja kapitalizacije vsaj 0,5 (Pučko, 2001, str. 131–132). Stopnja kapitalizacije se izračuna kot odnos med trajnimi viri in vsemi viri, medtem ko je stopnja zadolženosti odnos med tujimi viri in vsemi viri. Rezultati analize kažejo, da tveganje upnikov ni bilo veliko, saj se je delež kapitala ves čas gibal nad 80 %, le v zadnjem letu je padel na 76 %. Stopnja zadolženosti je bila temu primerno nizka, nekoliko se je povečala v letu 2004. Razlog pa so bile velike investicije v posodobitev tehnoloških procesov podjetja, zaradi česar se je podjetje bolj zadolževalo.

Tabela 14: Kazalca financiranja podjetja Mercator-Emba v obdobju 2002–2004

Kazalec	2002	2003	2004	Indeks 03/02	Indeks 04/03
Stopnja kapitalizacije	0,82	0,84	0,76	102	90
Stopnja zadolženosti	0,18	0,16	0,24	89	150

Vir: Letno poročilo o poslovanju podjetja Mercator-Emba d.d. za leta 2002, 2003 in 2004.

## 2) Kazalci plačilne sposobnosti

Plačilno sposobnost podjetja običajno spremljamo s tremi kazalci likvidnosti. Prvi je količnik obratne likvidnosti ali *kratkoročni koeficient* in kaže razmerje med gibljivimi sredstvi (brez AČR) in kratkoročnimi obveznostmi. Podjetje s primerno ravno likvidnosti naj bi doseglo vrednost vsaj 2. Koeficient meri sposobnost podjetja poravnati kratkoročne obveznosti podjetja iz financiranja in poslovanja z denarjem, zalogami in kratkoročnimi terjatvami (Pučko, 2001, str. 143). Kratkoročni koeficient je vsa leta nad priporočljivo vrednostjo 2 in je v trendu upadanja; dokler je nad vrednostjo 2, je plačilna sposobnost podjetja dobra. Drugi kazalec je količnik hitrega preizkusa likvidnosti, pospešeni koeficient ali *hitri koeficient*, ki kaže razmerje med kratkoročnimi sredstvi, zmanjšanimi za zaloge, brez AČR in kratkoročnimi obveznostmi. Vrednost koeficienta naj bi bila vsaj 1 (Pučko, 2001, str. 143). Tudi za ta koeficient je značilno, da se v proučevanem obdobju zmanjšuje, vendar ohranja vrednost nad ena. *Količnik denarne likvidnosti* podjetja je tretji koeficient in kaže razmerje med denarnimi sredstvi in kratkoročnimi obveznostmi podjetja (Pučko, 2001, str. 143). Podatki kažejo, da je podjetje v letu 2002 manj kot 1 % kratkoročnih obveznosti pokrivalo z denarnimi sredstvi. V naslednjih dveh letih je ta kazalec višji. Vendar vsi kazalci skupaj kažejo pozitivno plačilno sposobnost podjetja.

Tabela 15: Kazalci plačilne sposobnosti podjetja Mercator-Emba v obdobju 2002–2004

Kazalec	2002	2003	2004	Indeks 03/02	Indeks 04/03
Kratkoročni koeficient	2,50	2,41	2,03	96	84
Hitri koeficient	1,46	1,24	1,11	85	90
Koeficient denarne likvidnosti	0,007	0,031	0,025	443	81

Vir: Letno poročilo o poslovanju podjetja Mercator-Emba d.d. za leta 2002, 2003 in 2004.

### 3) Kazalci obračanja

Pri teh kazalnikih primerjamo dinamično opredeljene gospodarske kategorije s statično opredeljenimi gospodarskimi kategorijami. Delno izhajamo iz postavk v bilanci stanja, delno pa iz postavk v izkazu poslovnega izida (Turk et al., 2004, str. 665).

*Obračanje celotnih sredstev* kaže, koliko prihodkov ustvari podjetje z obstoječimi sredstvi. Izračuni kažejo, da obračanje sredstev v podjetju raste, kar je ugodno. V letu 2004 so se sredstva v podjetju obračala približno 1,26-krat na leto. *Obračanje obratnih sredstev* nam pove, kolikokrat se v povprečju v podjetju obrnejo obratna sredstva. Kazalec je za podjetje pozitiven, saj se je ta iz 1,95 v letu 2002 povečal na 3,43 v letu 2004. V to skupino kazalnikov spada tudi *koeficient obračanja zalog*, ki ga izračunamo kot razmerje med stroški prodanih količin in povprečnim stanjem zalog. V proučevanem obdobju se je ta koeficient povečeval. V letu 2004 je ta znašal 5,45, kar pomeni, da so se v tem letu zaloge obračale več kot petkrat v letu. Ker se je koeficient povečeval, to pomeni, da se je povprečna doba vezave materiala v zalogah zmanjšala s 95 na 67 dni. *Koeficient obračanja terjatev do kupcev* je naslednji kazalec obračanja. Pove nam, kolikokrat se terjatve obrnejo v letu. Izračuni kažejo, da se je ta prav tako povečal, tako, da se je povprečni plačilni rok kupcev zmanjšal iz 76 na 49 dni. Večji, kot je koeficient, manj časa preteče med prodajo in plačilom oziroma večja je plačilna disciplina kupcev. Iz izračunov je tudi razvidno, da kupci plačujejo v krajšem roku, kot plačuje podjetje dobaviteljem.

Tabela 16: Kazalci obračanja podjetja Mercator-Emba v letih 2002, 2003 in 2004

Kazalec	2002	2003	2004
Obračanje celotnih sredstev = celotni prihodki / celotna povprečna sredstva	0,97	1,07	1,26
Obračanje obratnih sredstev = prihodki / povprečna obratna sredstva (brez AČR)	1,95	2,55	3,43
Koeficient obračanja zalog = stroški prodanih količin / povprečne zaloge	3,86	4,16	5,45
Število dni vezave zalog = 365 / koeficient obračanja zalog	95	88	67
Obračanje terjatev do kupcev = prihodki od prodaje / povprečno stanje terjatev	4,80	5,28	7,47
Število dni vezave terjatev do kupcev = 365 / obračanje terjatev do kupcev	76	69	49
Obračanje obv. do dob. = stroški prodanih količin / kratkoročne poslovne obv.	4,74	4,72	6,24
Število dni vezave obv. do dobavit. = 365 / koeficient obračanja obv. do dobavit.	77	77	59

Opomba: Povprečna stanja sem dobil tako, da sem seštel stanje na začetku in koncu poslovnega leta ter delil z 2.

Vir: Letno poročilo o poslovanju podjetja Mercator-Emba d.d. za leta 2002, 2003 in 2004.

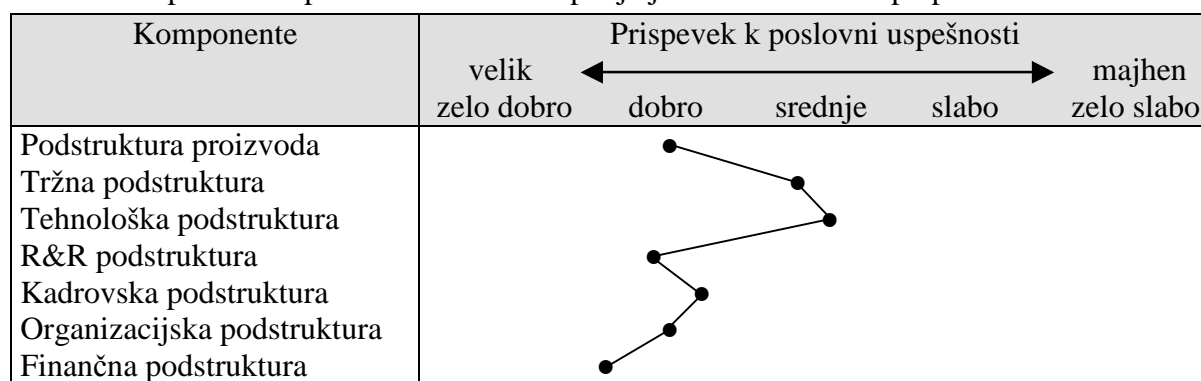
Skupna ocena prispevka finančne podstrukture k poslovni uspešnosti podjetja na podlagi ugotovljenih kazalcev je dobro. Podjetje je finančno stabilno in v pogodbeno predpisanih

rokih izpolnjuje vse svoje obveznosti. Skozi proučevano obdobje so se vsi kazalci obračanja izboljševali. Kazalca financiranja kažeta nekoliko slabšo sliko za zadnje leto, vendar je to posledica povečevanja investicijskih aktivnosti. Prav tako so tudi kazalci plačilne sposobnosti nad priporočljivo mejo.

### 3.4.8. Profil prednosti in slabosti podjetja Mercator-Emba d.d.

Na podlagi subjektivnega ocenjevanja smo prišli do ocen po posameznih podstrukturah. Iz spodnje slike pa je razvidno, katere podstrukture so prispevale več ali manj k poslovni uspešnosti podjetja. Večjih slabosti v podjetju ni. Morda je še največja slabost podjetja to, da se srečuje s prostorskimi omejenostmi v sami proizvodnji in s premajhnimi skladiščnimi zmogljivostmi, kar pa je posledica večje prodaje.

Slika 5: Skupna ocena prednosti in slabosti podjetja Mercator-Emba po podstrukturah



### 3.5. ANALIZA PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI PO PODSTRUKTURAH

Na osnovi ocene prednosti in slabosti podjetja poskušamo z dodatnim upoštevanjem izdelanih napovedi gospodarskih, konkurenčnih, tehnoloških, političnih in drugih razvojev v okolju podjetja oceniti še poslovne priložnosti in nevarnosti. Te se kažejo v podjetju v prihodnosti na osnovi njegovega obstoječega gospodarskega potenciala, njegovih sposobnosti in slabosti. To ocenjevanje nam odkriva strateške dejavnike za prihodnjo poslovno uspešnost podjetja (Pučko, 1993, str. 162). Tako kot prednosti in slabosti tudi priložnosti in nevarnosti ocenjujem po posameznih podstrukturah.

#### 3.5.1. Podstruktura proizvoda

Proizvodni program podjetja sodi v Sloveniji v višji kakovostni razred, in sicer po tržno sprejemljivih cenah. Vendar podjetje ne sme zaradi trenutne dobre slike poslovanja mirovati, saj konkurenca izkoristi vsako priložnost, ki se ji ponudi. Tako za podjetje pomeni veliko nevarnost povečanje domače, predvsem pa tuje konkurence. Tuja, cenovna konkurenca, ki se krepi v zadnjem času, predstavlja za podjetje dodatno nevarnost. Pri programu prodaje kave dodatno težavo povzročajo manjši proizvajalci z nizkimi cenami, saj lahko le tako konkurirajo

večjim podjetjem. Podjetje ves čas poudarja, da gradi na varnosti proizvodov, brez gensko spremenjenih sestavin, kar pomeni priložnost zaradi vse večje ozaveščenosti kupcev. Večji poudarek daje potrošnji naravnih proizvodov, kar privablja kupce.

### **3.5.2. Tržna podstruktura**

Na področju tržne podstrukture se kaže največja priložnost v prodoru na tuje trge. Tu so pomembne tako države EU kot države nekdanje Jugoslavije. Z vstopom Slovenije v EU so se razmere močno spremenile in v tem mora podjetje iskati nove priložnosti. Zaradi prekinitev bilateralnih odnosov z državami nekdanje Jugoslavije in s tem s poslabšanjem konkurenčne prednosti glede na obstoječa podjetja v državah nekdanje Jugoslavije, pa ostaja nevarnost poslabšanja sodelovanja s temi trgi. Vendar se tudi pojavlja priložnost zaradi poskusa Mercatorja s prodorom na južne trge in v okviru tega tudi večje zastopanosti proizvodov podjetja Mercator-Emba na teh trgih. Nadaljnja priložnost podjetja je v okviru večjega sodelovanja z multinacionalko McDonald's.

Z odprtjem meja proti evropskemu skupnemu trgu bo prišlo do padca cen določenih proizvodov, hkrati pa bodo domači proizvajalci zaradi prodora evropskih, močnejših podjetij pričeli izgubljati tržne deleže na domačem trgu. Zaradi pogajalske moči trgovskega sektorja se utegne zgoditi, da padec cen ne bo enakomerno porazdeljen po agroživilski verigi, temveč bodo živilskopredelovalna podjetja nosila večji del bremena (Sila, Kuhar, Erjavec, 2003, str. 217). Z vstopom Slovenije v EU se je pojavila priložnost za tuje trgovske verige, da vstopijo na slovenski trg, predvsem v obliki diskontnih trgovin. V prihodnjih petih letih naj bi jih tuji odprli okoli 200. Primer zadnjega vstopa tujcev je Eurospin, ki je italijanski diskont, in je del njihove trgovske verige diskontov prehrabnih izdelkov. V Sparu predstavlja blago slovenskega porekla 68 % celotnega porekla, v Tuševih trgovinah več kot 60 %, medtem ko je v Eurospinu ta številka od 20 do 25 %. To zagotovo predstavlja posredno nevarnost tudi za podjetje Mercator-Emba, saj bodo v novih trgovinah v manjši meri zastopani njeni izdelki.

### **3.5.3. Tehnološka podstruktura**

V okviru tehnološke podstrukture mora podjetje paziti na to, da dobro spremlja tehnološki razvoj, in posodablja proizvodnjo tam, kjer je tehnologija že stara. S tem podjetje pridobiva nove proizvodne zmogljivosti, zmanjšuje pa se tudi verjetnost okvare na strojih in s tem izpad proizvodnje.

V sklopu okoljevarstvenih zahtev podjetje zasleduje koncept družbeno odgovornega delovanja. Nevarnost na tem področju se kaže v hitro nastajajoči ekološki zakonodaji, vendar podjetje do sedaj ni imelo problemov prilagajanja zakonodaji na tem področju, saj je to del njegove poslovne politike.

### **3.5.4. Raziskovalno-razvojna podstruktura**

V podjetju so v preteklosti za ta oddelek namenili veliko investicij, tako da imajo primerno opremo. Priložnost se kaže predvsem v izboljševanju obstoječih proizvodov in v razvoju novih izdelkov, tako lastnih kot tudi tujih, v sodelovanju s partnerji. Priložnost podjetja na tem področju je predvsem v razvoju novih izdelkov, saj posodobitve starih ne prinašajo nekih večjih konkurenčnih prednosti.

### **3.5.5. Kadrovska podstruktura**

Obstoječa kadrovska struktura podjetja je glede na značilno dejavnost, v kateri podjetje deluje, ustrezna. Večina delavcev je zaposlenih v proizvodnji. Priložnosti na tem področju mora podjetje iskati v zaposlovanju primernih novih kadrov glede na potrebe, to je predvsem v proizvodnji, ter izobraževanju obstoječih zaposlenih. Tako, kot je dosedanja politika podjetja temeljila na motiviranosti zaposlenih, bo tudi prihodnja, na različne načine – tako z vidika usposabljanja na delovnem mestu kot tudi z vidika različnih oblik nagrad.

V Sloveniji se zadnje čase kaže trend na področju rasti plač, kar je posledica hitre gospodarske rasti. Država želi z novo strategijo razvoja slovenskega gospodarstva doseči razvitost Slovenije na ravni povprečja EU. Vse to pa pomeni nevarnost naraščajočih stroškov dela. Po drugi strani pa so večje plače tudi večja motivacija zaposlenih, kar se odraža v predanosti podjetju.

### **3.5.6. Organizacijska podstruktura**

Zaradi hitre rasti podjetju preti nevarnost, ki je značilna za velika podjetja, to je vse manjša fleksibilnost in zmanjšana možnost hitrega prilagajanja. Prav tako se pri velikih organizacijah pojavljajo problemi prenosov informacij skozi različne organizacijske ravni. Pomembno je tudi to, da podjetje vzpostavi dober sistem kontrole in ga tudi dosledno izvaja. Da podjetje uspešno znižuje stroške na vseh področjih delovanja, je potrebno tudi dosledno izpolnjevanje ciljev in politike podjetja. Le tako je mogoče sproti ugotavljati odmike od načrtovanega.

### **3.5.7. Finančna podstruktura**

Podjetje nima večjih likvidnostnih težav, lahko pa se pojavijo z zaostrovanjem konkurence in podaljševanjem plačilnih rokov. Stanje na tem področju je trenutno dobro, saj je število dni vezave obveznosti do dobaviteljev večje kot število dni vezave terjatev do kupcev. Tudi nadaljnja usmerjenost podjetja mora biti v racionalizaciji zalog.

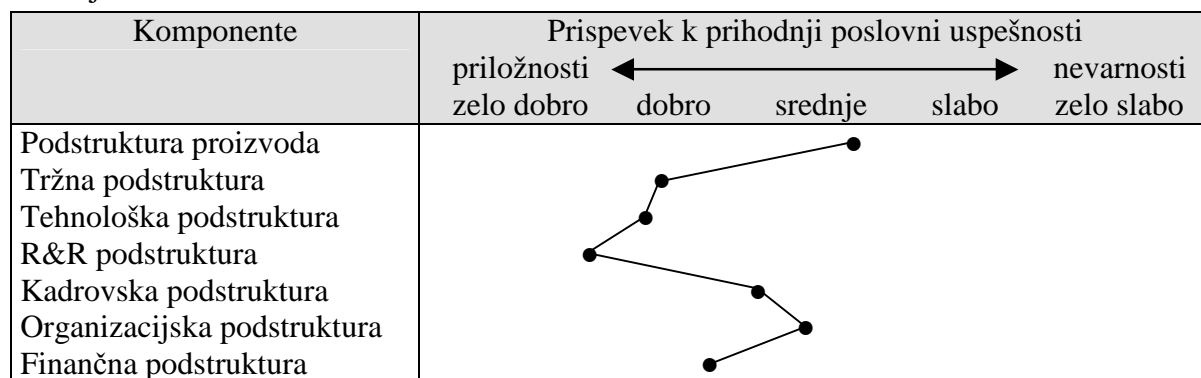
Glavno nevarnost na finančnem področju so predvsem slabe terjatve do kupcev, ki se lahko povečajo zaradi poslabšanja razmer v gospodarstvu. Zaradi načrtovanih velikih finančnih



investicij v prihodnosti je treba biti pozoren, da se stopnja zadolženosti ne bo povečala nad priporočljivo mejo ter da bo podjetje še naprej likvidno.

### 3.5.8. Profil priložnosti in nevarnosti podjetja Mercator-Emba d.d.

Slika 6: Skupna ocena priložnosti in nevarnosti podjetja Mercator-Emba po podstrukturah za obdobje do leta 2008



### 3.6. ZBIRNA OCENA PREDNOSTI IN SLABOSTI TER PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI

Pri zbirni oceni gre za povzetek glavnih prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja Mercator-Emba po posameznih podstrukturah (glej Tabelo 17).

Tabela 17: Najpomembnejše prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti podjetja

<b>PREDNOSTI</b>	<b>SLABOSTI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- visoka kakovost proizvodov,</li> <li>- dober ugled podjetja,</li> <li>- prepoznavne blagovne znamke,</li> <li>- strateška poslovna enota podjetja Mercator, zato zagotovljena prodajna mesta,</li> <li>- pripadnost delavcev in posloводства podjetju,</li> <li>- finančna stabilnost podjetja.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- širina proizvodnih programov,</li> <li>- zaradi vstopa Slovenije v EU vstop novih, nizkocenovnih konkurentov,</li> <li>- pri nekaterih proizvodnih programih nepolna izkoriščenost zmogljivosti,</li> <li>- pri nekaterih proizvodnih programih delno zastarela proizvodna oprema,</li> <li>- premajhna vlaganja v marketinške aktivnosti,</li> <li>- visoke nabavne cene strateških surovin, ključnih za podjetje.</li> </ul>
<b>PRILOŽNOSTI</b>	<b>NEVARNOSTI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- zaradi vstopa Slovenije v EU se odpirajo nove možnosti izvoza na trge EU,</li> <li>- rast mednarodnega trga.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- močna tuja in domača konkurenca,</li> <li>- recesija,</li> <li>- vedno večja pogajalska moč kupcev - trgovskih verig,</li> <li>- pritisk na znižanje prodajnih cen s strani trgovskih družb,</li> <li>- spremenjene nakupne navade potrošnikov,</li> <li>- širitev tujih diskontnih prodajaln.</li> </ul>

#### 4. OBLIKOVANJE POSLOVNE STRATEGIJE PODJETJA MERCATOR-EMBA d.d.

V teoriji strateškega managementa obstaja veliko avtorjev in zato tudi številne opredelitve strategij in njihove razvrstitve. Tako najdemo v literaturi različne širše in ožje opredelitve tega pojma.

Najširšo možno definicijo strategije podaja harvardska šola, ki opredeljuje strategijo kot opredelitev osnovnih dolgoročnih smotrov in ciljev podjetja ter smeri akcije pa tudi alokacije resursov, ki je potrebna za doseg ciljev. Srednja različica pojmovanja strategije je vsaka možna poslovna usmeritev podjetja, ki obeta, če bo uresničena, doseči strateške cilje. Najožje pojmovanje strategije pa je splet odločitvenih pravil, ki služijo izbiri poslovnih kombinacij, ki so podjetju na voljo (Pučko, 2003, str. 169).

Strategija podjetja je način uresničevanja njegovih temeljnih ciljev, poslanstva in smotrov, torej politike podjetja in vanjo vgrajenih interesov udeležencev podjetja. Strategije podjetja opredeljujejo načine nastajanja in razvijanja podjetij in tudi načine ustvarjanja možnosti za to (Belak, 1999, str. 144). Ne glede na to, za kakšno strategijo se podjetje odloči, pa je bistvo dobre strategije to, da morajo graditi na močnih straneh in izkoriščati priložnosti.

Ena od glavnih delitev strategij, ki se je oblikovala v strokovni literaturi, je delitev strategij na tri ravni:

- (1) korporacijska ali celovita strategija, kjer gre za raven celotnega podjetja,
- (2) poslovna strategija ali strategija na ravni strateške poslovne enote in
- (3) funkcijska strategija ali raven posamezne poslovne funkcije.

Managerji morajo svoje odločitve pogosto sprejeti v razmerah visoke negotovosti, zato morajo zagotoviti, da se dosežejo vsaj trije naslednji pogoji (Miller, Wilson, Hickson, 2004, str. 212–213):

1. **Prioriteta odločitev:** Odločitve morajo biti skladne z drugimi strateškimi odločitvami podjetja. Managerji vedo, kaj so pomembne odločitve, toda odpovedo, ko jih je treba razvrstiti po pomembnosti.
2. **Zagotoviti politično sprejemljivost:** Vse, kar se zgodi v fazi implementacije strategije, mora biti sprejemljivo za različne interesne skupine. Če se ključne interesne skupine ne morejo sporazumeti o tem, kaj naj se udejanji, potem bo do implementacije vedno težje prišlo zaradi različnih interesov. To pomeni, da morajo managerji biti dobro obveščeni o tem, kdo so ključne interesne skupine in z njimi tudi ves čas aktivno sodelovati v fazi implementacije.
3. **Organizacijske strukture se ne spreminjajo, razen če to ni nujno.** Managerji morajo proučiti, v kakšni organizacijski strukturi delajo, manj pa morajo biti zaskrbljeni o značilnostih strukture. Zdi se, da ne obstaja neka oblika organizacijske strukture, ki bi lahko zagotovila boljšo ali slabšo stopnjo uresničitve ciljev. Ključno vprašanje je, ali

organizacijska struktura ovira proces uresničevanja odločitve v času implementacije. Če je tako, potem je čas za zamenjavo organizacijske strukture.

4. Najbolj je pomembno odločanje. Managerji se morajo zavedati, da je vsaka odločitev zase specifična. Če je ena odločitev sprejemljiva, ni nujno sprejemljiva tudi druga. Vsaka odločitev predstavlja svojevrstne izzive in ima svoje značilnosti. Če je imela prejšnja odločitev izjemen uspeh, to še ne pomeni, da bo naslednja tudi izjemna.

#### 4.1. OBLIKOVANJE STRATEŠKIH PLANSKIH CILJEV ZA PODJETJE MERCATOR-EMBA d.d.

V procesu strateškega planiranja je postavljanje strateških planskih ciljev zelo pomemben korak. Planske cilje v podjetju oblikujejo potem, ko spoznajo njihove prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti. Proces oblikovanja planskih ciljev lahko steče potem, ko je poslanstvo podjetja opredeljeno.

Planske cilje je v podjetju treba postavljati kot rezultate, ki jih želijo doseči v določenem času in obsegu (velikosti). Njihove glavne naloge so zagotoviti središčne točke v podjetju, okoli katerih se suče razvijanje planov in razmeščanje resursov. Realni planski cilji imajo na zaposlene velik motivacijski vpliv. Služijo za rangiranje alternativ, ki se v poslovanju pojavljajo, omogočajo merjenje uspešnosti pri uresničevanju planov in služijo kot splošen okvir poslovnega odločanja v podjetju. Planski cilji kažejo, čemu je treba dati prednost in na kaj se je treba posebej osredotočiti, s tem pa tudi sami po sebi usmerjajo vsa prizadevanja v podjetju (Pučko, 2003, str. 161).

Proces oblikovanja planskih ciljev je mogoče razdeliti na tri faze. Pri prvi fazi gre za oceno potrebe po preoblikovanju poslanstva ali vizije podjetja. Druga faza se ukvarja z izbiranjem ključnih kazalcev za cilje. Tretja faza mora biti namenjena pripisovanju nekih ciljnih vrednosti izbranim kvalitativno opredeljenim kazalcem, ki bodo izražali planske cilje (Pučko, 2003, str. 161).

Višje poslovodstvo podjetja opredeli poslanstvo in cilje za njegovo doseganje. Cilji so opredeljeni kot končni rezultat planirane aktivnosti. Cilji definirajo, kaj je treba doseči in do kdaj. Opredeliti jih je treba tudi po obsegu. Nekatera področja, na katerih podjetja dosegajo svoje cilje, so naslednja (Hunger, Wheelen, 1993, str. 15):

- dobičkonosnost (neto dobiček),
- učinkovitost (nizki stroški),
- rast (povečanje prodaje, sredstev podjetja),
- vrednost za delničarje (rast cene delnic in dividend),
- ROE ali ROI,
- ugled podjetja,
- zadovoljstvo zaposlenih (stalnost zaposlitve, višina plače),

- prispevek okolju (davki, dobrodelni prispevki),
- tržno vodstvo (tržni delež),
- tehnološko vodstvo (inovacije, kreativnost),
- preživetje (izogibanje stečajju),
- osebne potrebe poslovodstva.

Temeljni strateški cilji podjetja Mercator-Emba so podani v tabeli 18 za obdobje od leta 2002 do 2008. Podani so dosežki podjetja za pretekla leta in usmeritev v prihodnosti. Kot glavni strateški cilj podjetja pa je dobičkonosnost kapitala. Vendar pa se v podjetju zavedajo, da je ta cilj mogoče doseči posredno, preko povečevanja prodaje podjetja. Zaradi omejenosti slovenskega trga je treba povečevati izvoz podjetja. To se kaže v trendu povečevanja deležev prihodkov od prodaje na tuje trge, kar je tudi nadaljnja usmerjenost podjetja.

Tabela 18: Splošni strateški cilj podjetja Mercator-Emba

Osnovni planski cilj podjetja	Pretekla leta			Ocena	Cilji za prihodnja leta		
	2002	2003	2004		2005	2006	2007
Čista dobičkonosnost kapitala (v %)	5,5	7,3	5,0	7,1	6,5	6,9	7,2
Prihodki iz poslovanja (v mio SIT)	2.444	2.807	3.470	3.699	4.074	4.359	4.625

Vir: Letno poročilo o poslovanju podjetja Mercator-Emba d.d. za leta 2002, 2003, 2004; interno gradivo podjetja Mercator-Emba d.d., 2004.

Poznamo dva glavna pristopa k postavljanju ciljnih vrednosti. To sta integralni in inkrementalni pristop. Pri integralnem ali sinoptičnem pristopu so splošni cilji izoblikovani najprej, delni cilji po podstrukturah pa so izvedeni iz splošnih ciljev. Drugi pristop je inkrementalni, kjer so najprej izoblikovani cilji za posamezne podstrukture, splošni cilji pa so potem izvedeni z minimalnim usklajevanjem iz izoblikovanih delnih ciljev (Pučko, 2003, str. 162–163). Integralni pristop je primeren za novoustanovljena podjetja ter za podjetja, ki so v krizi. Inkrementalni pristop pa je primeren za normalno uspešna podjetja. Taka podjetja ponavadi postavljajo ciljne vrednosti nekoliko višje kot v preteklosti.

Strateški planski cilji so izraženi s tako imenovano ciljno linijo, ki ponazarja zaželeno stopnjo doseganja posameznega planskega cilja v prihodnjih obdobjih. Kot prva ciljna linija v podjetju bo predstavljena planska stopnja donosnosti po letih strateškega planskega obdobja. Šele na njeni osnovi se da razvijati druge ciljne linije, ki ponazarjajo cilje v pogledu podstrukture proizvodov, tehnološke, tržne, raziskovalno-razvojne, kadrovske, organizacijske, finančne in morebitne druge podstrukture v pogledu zaželenih ekonomskih rezultatov poslovanja podjetja (Pučko, 2003, str. 162–163).

Iz splošnih strateških ciljev sem izoblikoval cilje podjetja po posameznih podstrukturah (glej Tabela 19 na str. 39). Pri tem sem upošteval ugotovitve iz analize prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti, opredeljene v poglavju 3.

Tabela 19: Strateški planski cilj podjetja Mercator-Emba po podstrukturah

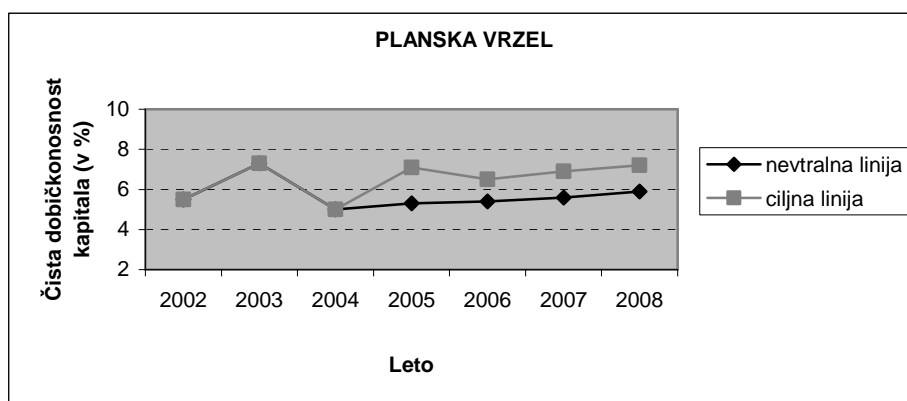
PODSTRUKTURA	STRATEŠKI PLANSKI CILJI
Podstruktura proizvoda	<ul style="list-style-type: none"> <li>– dopolnjevanje sistema kakovosti skladno z zahtevami standarda ISO 9001:2000,</li> <li>– ponudba visoko kakovostnih proizvodov,</li> <li>– nadaljnja širitev verige lokalov Santana Coffee Shop v Sloveniji in tujini,</li> <li>– večji nadzor kakovosti opravljenih storitev Mercator-Embe nad lokali,</li> </ul>
Tržna podstruktura	<ul style="list-style-type: none"> <li>– povečanje obsega poslovanja z družbami skupine Mercator,</li> <li>– povečanje deleža prihodkov od prodaje na tuje trge na 50 % v letu 2008,</li> <li>– povečanje obsega prodaje kave v BiH na 250 ton leta 2008,</li> <li>– povečanje obsega prodaje kave v Sloveniji na 1.100 ton leta 2008 oz. doseči 25 % tržni delež,</li> <li>– povečanje obsega prodaje kakav instant izdelkov na 2.750 ton leta 2008,</li> <li>– okrepitev tržnih deležev v Franciji in v državah bivše Jugoslavije,</li> <li>– obdržati položaj ekskluzivnega dobavitelja multinacionalke McDonald`s za trge centralne in JV Evrope,</li> <li>– povečanje prodaje družbi McDonald`s na 3.000 ton leta 2008,</li> <li>– povečanje sredstev namenjenih marketinškim aktivnostim,</li> </ul>
Tehnološka podstruktura	<ul style="list-style-type: none"> <li>– dopolnjevanje informacijskega sistema tudi v bodoče,</li> <li>– vlaganja v zastarelo opremo in njeno posodobitev,</li> <li>– sledenje trendom tehnologije tudi na področju varovanja okolja,</li> </ul>
Raziskovalno-razvojna podstruktura	<ul style="list-style-type: none"> <li>– povečanje števila razvoja novih izdelkov v lastne in tuje blagovne znamke,</li> </ul>
Kadrovska podstruktura	<ul style="list-style-type: none"> <li>– povečanje lojalnosti in zadovoljstva zaposlenih,</li> <li>– ustvarjanje priložnosti za strokovni razvoj in osebno rast zaposlenih,</li> <li>– izboljševanje delovnih razmer in varnosti zaposlenih,</li> <li>– usposabljanje zaposlenih za izvajanje procesov po zahtevah standarda ISO 9001:2000,</li> </ul>
Organizacijska podstruktura	<ul style="list-style-type: none"> <li>– motiviranje zaposlenih tudi z nedenarnimi motivatorji,</li> <li>– racionalizacija poslovanja družbe z uvedbo sistema kakovosti ISO 9001:2000,</li> </ul>
Finančna podstruktura	<ul style="list-style-type: none"> <li>– večja racionalizacija stroškov na vseh ravneh,</li> <li>– izboljšanje obračanja zalog,</li> <li>– večja dodana vrednost na zaposlenega.</li> </ul>

Vir: Letno poročilo o poslovanju podjetja Mercator-Emba d.d., 2004; interno gradivo podjetja Mercator-Emba d.d., 2004.

Planska vrzel je razkorak med ciljno linijo, ki predstavlja na novo postavljene cilje podjetja in nevtralno linijo. To vrzel je mogoče odpraviti z novo strategijo. Integralno ali sinoptično postavljanje planskih ciljev vodi v večje planske vrzeli in sproža intenzivno iskanje dodatnih ali novih strategij v podjetju. Inkrementalno postavljanje planskih ciljev pa vodi k realnejšim in lažje dosegljivim dodatnim ali novim strategijam (Pučko, 2003, str. 167–168).

Vrednosti za čisto dobičkonosnost kapitala podjetja Mercator-Emba so podane v tabeli 18. Nevtralna linija kaže rast čiste dobičkonosnosti kapitala podjetja, če v podjetju ne bi delali sprememb in se ne bi odločili za uresničevanje poslovne strategije.

Slika 7: Planska vrzel čiste dobičkonosnosti kapitala podjetja Mercator-Emba do leta 2008



Vir: Lastni izračuni ter interno gradivo podjetja Mercator-Emba d.d., 2004.

#### 4.2. POSLOVNA STRATEGIJA PODJETJA MERCATOR-EMBA d.d.

Poslovna strategija ali strategija poslovnega področja je strategija poslovanja z določeno strateško poslovno enoto oziroma skupino proizvodov. Bistvo poslovne strategije je v opredeljevanju poti do konkurenčne prednosti podjetja, od katere bo odvisna njena uspešnost. Poslovna strategija mora opredeliti širino dejavnosti strateških poslovnih enot (skupine proizvodov ali storitev), širino prodajnih trgov SPE, matriko proizvodov oziroma storitev in trgov ter kaj bo vir za doseganje konkurenčne prednosti. Poslovna strategija mora biti izvedena iz celovite strategije podjetja ali z njo vsaj skladna (Pučko, 2003, str. 200).

Proces oblikovanja poslovne strategije je treba začeti na temelju spoznanj ocenjevanja prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti določene strateške poslovne enote v podjetju. Drugo izhodišče pa je preverjanje in oblikovanje poslanstva SPE v podjetju. K temu moramo še dodati osnovo za doseganje konkurenčne prednosti podjetja in tako imamo navedene že vse tipične sestavine poslanstva posamezne SPE (Pučko, 2003, str. 200).

Nekatere najbolj pogoste poslovne strategije, ki so navedene v literaturi so naslednje (Pučko, 2003, str. 201–211):

- generične poslovne strategije,
- poslovne strategije na osnovi krivulje življenjskega cikla proizvoda,

- strategije na temelju Ansoffove matrike rasti,
- strategije na temelju portfeljske matrike,
- strategije razvijanja kakovosti,
- strategije razvijanja neodvisnosti ali sodelovanja in
- strategije bojevanja.

Poslovno strategijo podjetja Mercator-Emba d.d. bom skušal oblikovati na temelju koncepta generičnih poslovnih strategij za obdobje od 2005 do 2008.

Podjetje se ukvarja z dejavnostjo, v kateri je že pred vstopom Slovenije v EU obstajala velika konkurenca. Po vstopu Slovenije v EU pa so za vsa podjetja na trgu EU postali pogoji poslovanja enaki. To za podjetje pomeni, če gledamo striktno cenovno konkurenco, izgubo konkurenčne prednosti. V Slovenijo v vse večji meri prihajajo podjetja, ki jim Mercator-Emba z niskimi cenami ne more slediti. Ta naval nizko cenovnih izdelkov se pričakuje tudi v bodoče. Zaradi tega za podjetje ni primerna strategija zagotavljanja konkurenčne prednosti na temelju stroškovne učinkovitosti. Takšna usmeritev se lahko hitro odrazi v zmanjševanju kakovosti proizvodov. To pa je tudi v nasprotju z dosedanjim delovanjem podjetja, katerega vir za doseganje konkurenčne prednosti je v visoki kakovosti proizvodov.

Iz povedanega lahko sklepamo, da je za podjetje najprimerneje zasledovati strategijo diferenciacije proizvodov. To je za podjetje smotrna strategija kljub vse večjemu številu proizvodov na prodajnih policah. Zaradi tega se morajo v podjetju usmeriti na kupca in njegove želje ter v njem iskati priložnosti za razvoj novih izdelkov. Ker je konkurenca izjemna, bo kupec točno določen izdelek opazil le, če se bo ta od drugih razlikoval v nečem, ali kot pravi Bowman (1994, str. 96), je bistvenega pomena podrobneje razumevanje težav ali potreb odjemalcev. Na ta način podjetje odjemalcem zagotavlja večjo dodano vrednost. To razlikovanje pa bo kupec opazil v naslednjih dejavnikih, ki so značilni za podjetje Mercator-Emba: visoka kakovost proizvodov, velik ugled podjetja, prepoznavne blagovne znamke, dolgoletna tradicija, dobri poslovni odnosi, uvajanje sistema kakovosti ISO 9001:2000. Ti dejavniki se ujemajo z nekaterimi spodaj navedenimi predpostavkami po Pučku. Za uspešno strategijo diferenciacije morajo biti izpolnjene praviloma vsaj nekatere od naslednjih predpostavk (Pučko, 2003, str. 204):

- na področju tržne podstrukture:
  - visoka učinkovitost prodajno-političnih instrumentov,
  - dober design in dolga tradicija,
  - pozitivna podoba o kakovosti izdelka;
- na področju tehnološke podstrukture:
  - najvišja kakovost izdelka,
  - nadpovprečna tehnološka raven;
- na področju raziskovalno-razvojnne podstrukture:
  - intenzivno raziskovanje in razvijanje proizvodov,
  - inovacijska usmerjenost.

Podjetje Mercator-Emba mora v obdobju uresničevanja strategije izboljšati nekatere pomanjkljivosti na področju tehnološke in raziskovalno-razvojne podstrukture. Za to se tudi zavzema, saj iz strateških planskih ciljev izhaja, da bo v tem obdobju posodobilo zastarelo opremo ter povečalo število novih izdelkov v razvoju lastnih in tujih blagovnih znamk. Zmanjševati mora stroške na vseh ravneh poslovanja, vendar ne na račun kakovosti. Za uresničitev poslovne strategije mora tako podjetje vlagati finančna sredstva v posodabljanje proizvodnih linij, skladiščne zmogljivosti in različne logistične povezave, saj bo le tako lahko podjetje sledilo trendu hitrega razvoja in večje proizvodnje.

Že obstoječo poslovno strategijo podjetja bi lahko opredelili kot strategijo diferenciacije. Pomembno za podjetje je to, da ne obstane na mestu zaradi preteklih dosežkov, saj se lahko situacija že v nekaj letih povsem spremeni. Ena od nevarnosti za to strategijo je vse večja moč trgovskih verig. Zaradi velike pogajalske moči te pritiskajo na dobavitelje, kar predstavlja slabše prodajne pogoje in predvsem nevarnost zniževanja cen. Dominacija trgovine pri odnosih z dobavitelji je globalni trend, ki se izrazito uveljavlja tudi v Sloveniji. Posledice tržne moči so pri nas najbolj očitne pri odnosih z dobavitelji, ki praviloma niso sposobni učinkovito reagirati na strategije trgovca in se zato hitro spreminjajo v pasivni člen verige (Kuhar, 2004, str. 30). Zato je zelo pomembno, da podjetje povečuje obseg poslovanja s tujino, da si skuša pridobiti nove odjemalce pri trgovskih verigah. Le tako bo podjetje manj odvisno od posameznega kupca. Podjetje tudi širi sodelovanje z družbo McDonald's, kar zopet predstavlja nevarnost v smeri nizkih odkupnih cen.

Proučevana strategija zahteva od podjetja angažiranje zaposlenih na vseh delovnih področjih. Tako je treba imeti ustrezno usposobljene delavce v sami proizvodnji, saj je le tako mogoča proizvodnja kakovostnih izdelkov. Velik pomen ima poslovodstvo in komercialni oddelek, saj imajo ti neposredne odnose s tujimi partnerji, ki so ključni za razvoj podjetja. Pomembni so kadri v razvoju novih izdelkov. Podjetje mora zato nadaljevati z obstoječo politiko spodbujanja izobraževanja zaposlenih.

Poleg osnovnega proizvodnega programa se podjetje ukvarja tudi z gostinsko dejavnostjo, saj oddaja lokale Santana Coffee Shop v najem in tako tudi promovira lastne blagovne znamke. Da se bo velik ugled podjetja kazal tudi s tega vidika, bo treba v obdobju uresničevanja strategije standardizirati in nadzorovati kakovost ponudbe verige lokalov, ki so del podjetja.

Ključna značilnost uspešnih živilskih podjetij je inovativnost, razvoj novih proizvodov ter načinov distribucije, pri čemer so že nekaj časa izpostavljeni ugodje in priročnost uporabe, pozitivni nutritivni učinki (probiotiki, prebiotiki), ekološki proizvodi ter skladnost proizvodnje z naravo (Kuhar, 2004, str. 31).

Izoblikovana strategija nima neke uporabne vrednosti, če ni tudi uspešno izvedena. Management v podjetju je ključ do učinkovite uresnitve strategije podjetja, saj mora pravočasno predvideti možne spremembe v okolju, in temu primerno sprejeti ustrezne



odločitve o razvoju podjetja. Velika napaka bi bila čakati, da okolje samo prisili podjetje v spremembe, saj je v takem primeru ponavadi premalo časa za implementacijo ustrezne strategije, kar lahko pripelje podjetje do krize.

## **SKLEP**

Razmere, v katerih danes delujejo podjetja, zahtevajo od poslovodstva, da so njihove odločitve v vse večji meri strateškega pomena. Managerji, ki imajo veliko izkušenj in so pripravljeni delati spremembe, sprejmejo odločitve, ki so realne in cilje tudi dosežejo. Pri managerjih, ki imajo malo izkušenj in niso voljni delati nekih sprememb, pa bodo odločitve ponavadi napačne (Miller, Wilson, Hickson, 2004, str. 201). To pomeni, da se bo vsaka napačna poslovna odločitev pokazala negativno na poslovanju podjetja. Zato je danes vsaka odločitev, že sama odločitev o ustanovitvi podjetja, strateška. Poznavanje in uporaba strateškega managementa v podjetju je zato vedno bolj pomembna. Cilj podjetja je, da oblikuje in uresničuje takšno strategijo, ki bo zagotovila izkoriščanje konkurenčnih prednosti pred drugimi.

Zaradi razmer v živilskopredelovalni industriji, kot posledica vstopa Slovenije v EU, so nekatera podjetja zamudila priložnost pravočasnega prestrukturiranja. V teh podjetjih se že kažejo prvi znaki krize, ali pa bo do nje še prišlo. Kot možen odgovor na krizo je razvoj nove strategije, vendar pa je za to potreben čas. Zato bodo mnoga podjetja na področju živilskopredelovalne industrije, ki niso pravočasno sprejela ustrezne razvojne usmeritve, imela težave.

Poslovno strategijo za podjetje Mercator-Emba sem oblikoval na osnovi poslanstva podjetja, analize širšega in ožjega okolja, ugotovljenih prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti ter strateških ciljev. Kot najbolj primerno izmed generičnih poslovnih strategij sem se odločil za strategijo diferenciacije. Bistvo te strategije je, da se podjetje stalno odziva na tržne zahteve in zagotavlja kakovostne izdelke, ki bodo zadovoljevali potrebe in pričakovanja odjemalcev in potrošnikov. Predlagana poslovna strategija naj bi temeljila na kakovosti izdelkov, varovanju naravnega okolja in strokovno usposobljenih in izobraženih kadrih.

Na vstop Slovenije v EU mora podjetje Mercator-Emba gledati z vidika novih priložnosti, saj to omogoča nova sodelovanja. Že sedaj je večina njihovega izvoza usmerjenega na trge držav EU. S skupnim ekonomskim prostorom pa je poslovanje tako le še bolj privlačno in interesantno. Vstop na nove perspektivne trge EU je tudi ena od strateških usmeritev podjetja, kar lahko prinese ustrezno poslovno uspešnost podjetju v prihodnjem obdobju.

## LITERATURA

1. Belak Janko: Politika podjetja in strateški management. Gubno : MER Evrocenter, 1999. 247 str.
2. Bowman Cliff: Bistvo strateškega managementa. Ljubljana : GV, Zbirka Manager, 1994. 170 str.
3. Carmeli Abraham, Tishler Ashler: The Relationships Between Intangible Organizational Elements and Organizational Performance. Strategic Management Journal, Utah, 25(2004), 13, str. 1257–1278.
4. Davies Howard, Walters Peter: Emergent Patterens of Strategy, Enviroment and Performance in a Transition Economy. Strategic Management Journal, Indiana, 25(2004), 4, str. 347–364.
5. Hatch Nile, Dyer Jeffrey: Human Capital and Learning as a Source of Sustainable Competitive Advantage. Strategic Management Journal, Utah, 25(2004), 12, str. 1155–1178.
6. Henigman Leon: Oblikovanje poslovne strategije podjetja Stilles. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 130 str.
7. Horžen Gregor: Oblikovanje poslovne strategije zdravilišča v podjetju Terme Čatež. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. 107 str.
8. Hunger J. David, Wheelen L. Thomas: Strategic Management. Reading : Addition – Wesely Publishing, 1993. 434 str.
9. Kavčič Slavka: Mesto analize poslovanja v organizacijski sestavi podjetij. Od kakovostne zasnove in ustreznih pogojev analiziranja do uspešne uveljavitve ukrepov. 3. strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije, Ljubljana : Zveza ekonomistov Slovenije, 1997, str. 21–27.
10. Kotler Philip: Trženjsko upravljanje: Analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor. Ljubljana : Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
11. Kuhar Aleš: Ocena stanja v živilskopredelovalni industriji v letu 2003. Ljubljana : Gospodarska zbornica Slovenije – Združenje živilske industrije, 2004. 55 str.
12. Lipičnik Bogdan: Organizacija podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005. 243 str.
13. Miheljak Marija: Informacijska vrednost kazalnikov poslovanja iz zornega kota uporabnikov in njihove izrazne moči. Metode, modeli in orodja analiziranja ter poslovnega odločanja. 5. strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije, Ljubljana : Zveza ekonomistov Slovenije, 1999, str. 177–193.
14. Miller Susan, Wilson David, Hickson David: Beyond planning: Strategies for successfully implementing strategic decisions. Long range planning, London, 37(2004) 3, str. 201–218.
15. Mramor Dušan: Uvod v poslovne finance. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 381 str.
16. Nemeč Aleš: Odgovornost vodstva za sistem vodenja kakovosti. Analitsko znanje za presojo stanja in procesov ter sprejemanje odločitev. 8. strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije, Ljubljana : Zveza ekonomistov Slovenije, 2002, str. 129–140.

17. Pučko Danijel: Analiza in načrtovanje poslovanja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. 335 str.
18. Pučko Danijel: Planiranje v podjetjih. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1993. 492 str.
19. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 390 str.
20. Pučko Danijel, Rozman Rudi: Ekonomika in organizacija podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1992. 344 str.
21. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana : Gospodarski Vestnik, 1993. 301 str.
22. Rusjan Borut: management proizvodnje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 296 str.
23. Sila Urban, Kuhar Aleš, Erjavec Emil: Živilskopredelovalna industrija in vplivi na gospodarstvo ob pristopu Slovenije k Evropski Uniji. Naše gospodarstvo, Ljubljana, 2003, 3/4, str. 216–236.
24. Skok Peter: Vloga analize v strateškem načrtovanju. Od kakovostne zasnove in ustreznih pogojev analiziranja do uspešne uveljavitve ukrepov. 3. strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije, Ljubljana : Zveza ekonomistov Slovenije, 1997, str. 21–27.
25. Turk Ivan et al.: Finančno računovodstvo: Splošni del. Ljubljana : Slovenski inštitut za revizijo, Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 2004. 814 str.

## **VIRI**

1. Ekonomsko ogledalo, ekonomske analize december 2004 in maj 2005. Ljubljana : Urad za makroekonomske analize in razvoj, 11(2005), 5, 46 str.
2. Interno gradivo podjetja Mercator-Emba d.d., 2004.
3. Klasifikacija proizvodov po dejavnosti. Ljubljana : Statistični urad RS, 2004. 344 str.
4. Letno poročilo o poslovanju podjetja Mercator-Emba d.d., 2002.
5. Letno poročilo o poslovanju podjetja Mercator-Emba d.d., 2003.
6. Letno poročilo o poslovanju podjetja Mercator-Emba d.d., 2004.
7. Pomladansko poročilo 2005. Ljubljana : Urad za makroekonomske analize in razvoj, 2005. 160 str.
8. Statistični letopis 2004. Ljubljana : Statistični urad Republike Slovenije, 2004.
9. Strategija razvoja Slovenije - Razvojna vizija in prioritete. Ljubljana : UMAR. [URL: <http://www.gov.si/zmar/projekti/srs/srs.php>], 2005.

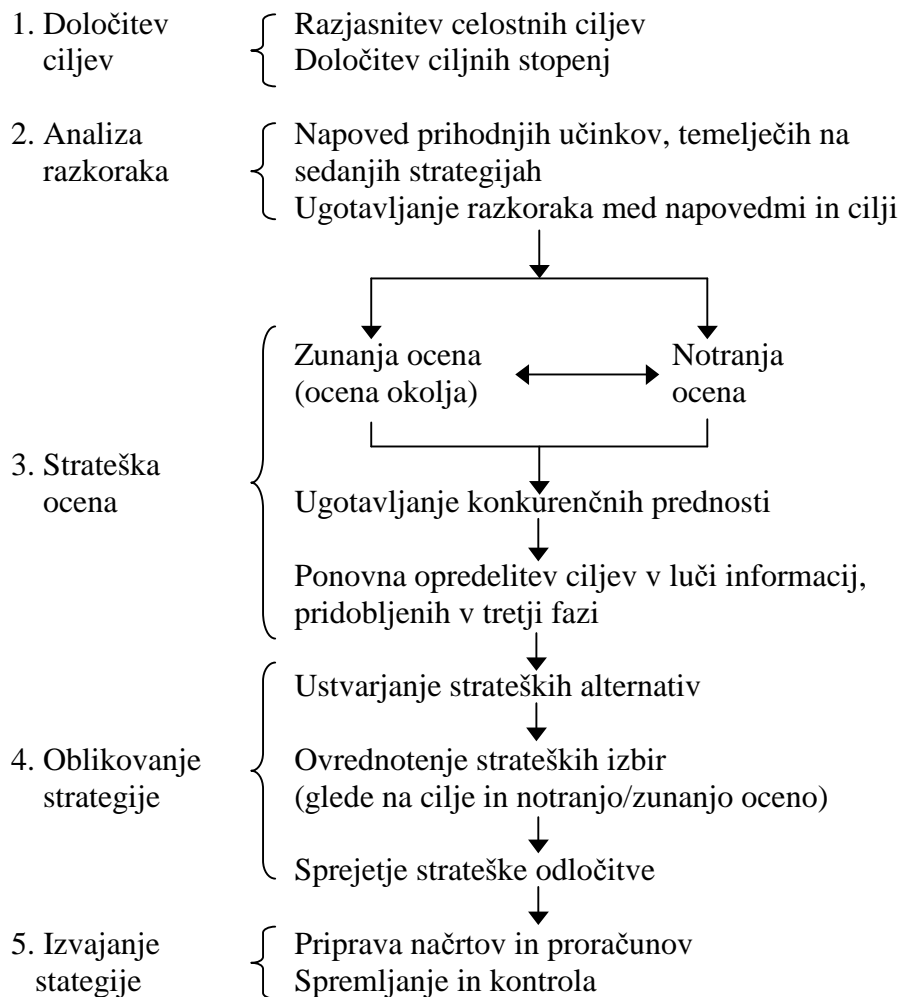
## **PRILOGE**

# PRILOGA 1

## Faze sprejemanja strateških odločitev

Slika 1: Oris procesa celostnega planiranja

### FAZA



Vir: Bowman, 1994, str. 13.

## PRILOGA 2

### Bilanca stanja in izkaz poslovnega izida podjetja Mercator-Emba v tekočih in stalnih cenah v letih 2002, 2003 in 2004.

Tabela 1: Bilanca stanja podjetja Mercator-Emba d.d. v letih 2002 do 2004 (v tekočih in stalnih cenah\* v tisoč SIT)

Leto/postavka	2002		2003		2004
	tekoče cene	stalne cene	tekoče cene	stalne cene	
<b>1.SREDSTVA</b>					
<b>A. STALNA SREDSTVA</b>	1.350.006	1.456.656	1.571.544	1.621.833	1.883.894
1. Neopredmetena dolgoročna sredstva	36.249	39.113	67.469	69.628	54.610
2. Opredmetena osnovna sredstva	1.312.435	1.416.117	1.503.186	1.551.288	1.792.645
3. Dolgoročne finančne naložbe	1.322	1.426	889	917	36.639
<b>B. GIBLJIVA SREDSTVA</b>	1.143.640	1.233.988	977.965	1.009.260	1.042.572
1. Zaloge	474.536	512.024	471.891	486.992	471.891
2. Poslovne terjatve	547.597	590.857	457.215	471.846	457.215
3. Kratkoročne finančne naložbe	113.897	122.895	28.000	28.896	28.000
4. Dobroimetje pri bankah, čeki, gotovina	3.041	3.281	12.650	13.055	12.650
5. Aktivne časovne razmejitev	4.569	4.931	8.209	8.472	3.255
<b>SKUPAJ SREDSTVA</b>	<b>2.493.646</b>	<b>2.690.644</b>	<b>2.549.509</b>	<b>2.631.093</b>	<b>2.926.466</b>
<b>2. OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV</b>					
<b>A. KAPITAL</b>	2.037.536	2.198.501	2.142.317	2.210.871	2.234.404
1. Vpoklicani kapital	667.220	719.930	612.140	631.728	612.140
2. Kapitalske rezerve	142.826	154.109	252.510	260.590	252.510
3. Rezerve iz dobička	267.639	288.782	289.898	299.175	380.854
4. Preneseni čisti poslovni izid	243.194	262.406	303.582	313.297	326.914
5. Čisti poslovni izid poslovnega leta	55.205	59.566	77.339	79.814	55.138
6. Prevrednotovalni popravki kapitala	661.452	713.707	606.848	626.267	606.848
<b>B. REZERVACIJE</b>	0	0	0	0	0
<b>C. FINANČNE IN POSLOVNE OBVEZNOSTI</b>	455.314	491.284	403.092	415.991	691.617
1. Dolgoročne finančne obveznosti	0	0	0	0	179.807
2. Dolgoročne poslovne obveznosti	0	0	0	0	0
3. Kratkoročne finančne obveznosti	0	0	24.701	25.491	64.731
4. Kratkoročne poslovne obveznosti	455.314	491.284	378.391	390.500	447.079
<b>D. PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE</b>	796	859	4.100	4.231	445
<b>SKUPAJ OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV</b>	<b>2.493.646</b>	<b>2.690.644</b>	<b>2.549.509</b>	<b>2.631.093</b>	<b>2.926.466</b>

Opomba: \*Posamezne postavke so bile inflacionirane na raven cen leta 2004.

Vir: Letna poročila o poslovanju podjetja Mercator-Emba d.d. za leta 2002, 2003 in 2004.

Pri revalorizaciji bilance stanja sem uporabil indekse cen življenjskih potrebščin (CPI), ker se podatki nanašajo na zadnji dan (31. 12.) posameznega leta.

$I_{dec.04/dec.03} = 103,2$

$I_{dec.03/dec.02} = 104,6$

$I_{dec.02/dec.01} = 107,2$

POSTAVKA 2004 = POSTAVKA 2004

POSTAVKA 2003 = POSTAVKA 2003\*1,032

POSTAVKA 2002 = POSTAVKA 2002\*1,079

POSTAVKA 2001 = POSTAVKA 2001\*1,157

Tabela 2: Izkaz poslovnega izida podjetja Mercator-Emba d.d. v letih 2002 do 2004 (v tekočih in stalnih cenah\* v tisoč SIT)

Leto/postavka	2002		2003		2004
	tekoče cene	stalne cene	tekoče cene	stalne cene	
A. Prihodki iz prodaje	2.234.306	2.444.331	2.709.428	2.806.967	3.469.714
B. Stroški prodanih količin	1.537.207	1.681.704	2.007.257	2.079.518	2.611.206
C. Kosmati poslovni izid iz prodaje	697.099	762.626	702.171	727.449	858.508
D. Stroški prodavanja	454.050	496.731	414.406	429.325	575.746
E. Stroški splošnih dejavnosti	158.778	173.703	150.281	155.691	181.438
F. Drugi poslovni prihodki	12.893	14.105	17.595	18.228	16.632
G. Poslovni izid iz poslovanja	97.164	106.297	155.079	160.662	117.956
H. Finančni prihodki iz dolgoročnih terjatev	175	191	166	172	155
I. Finančni prihodki iz kratkoročnih terjatev	25.820	28.247	19.453	20.153	14.945
J. Finančni odhodki za obresti in iz drugih obveznosti	11.000	12.034	14.577	15.102	22.780
K. Poslovni izid iz rednega delovanja	112.159	122.702	160.121	165.885	110.276
L. Izredni prihodki	0	0	0	0	0
M. Izredni odhodki	0	0	0	0	0
N. Poslovni izid zunaj rednega delovanja	0	0	0	0	0
O. Davek iz dobička	1.750	1.915	5.443	5.639	0
P. Čisti poslovni izid obračunskega obdobja	<b>110.409</b>	<b>120.787</b>	<b>154.678</b>	<b>160.246</b>	<b>110.276</b>

Opomba: \*Posamezne postavke so bile inflacionirane na raven cen leta.

Vir: Letna poročila o poslovanju podjetja Mercator-Emba d.d. za leta 2002, 2003 in 2004.

Pri revalorizaciji postavk iz izkaza poslovnega izida pa sem uporabil povprečne indekse cen življenjskih potrebščin, ker se podatki nanašajo na celotno leto.

$I_{dec.04/dec.03} = 103,6$

$I_{dec.03/dec.02} = 105,6$

$I_{dec.02/dec.01} = 107,5$

POSTAVKA 2004 = POSTAVKA 2004

POSTAVKA 2003 = POSTAVKA 2003\*1,036

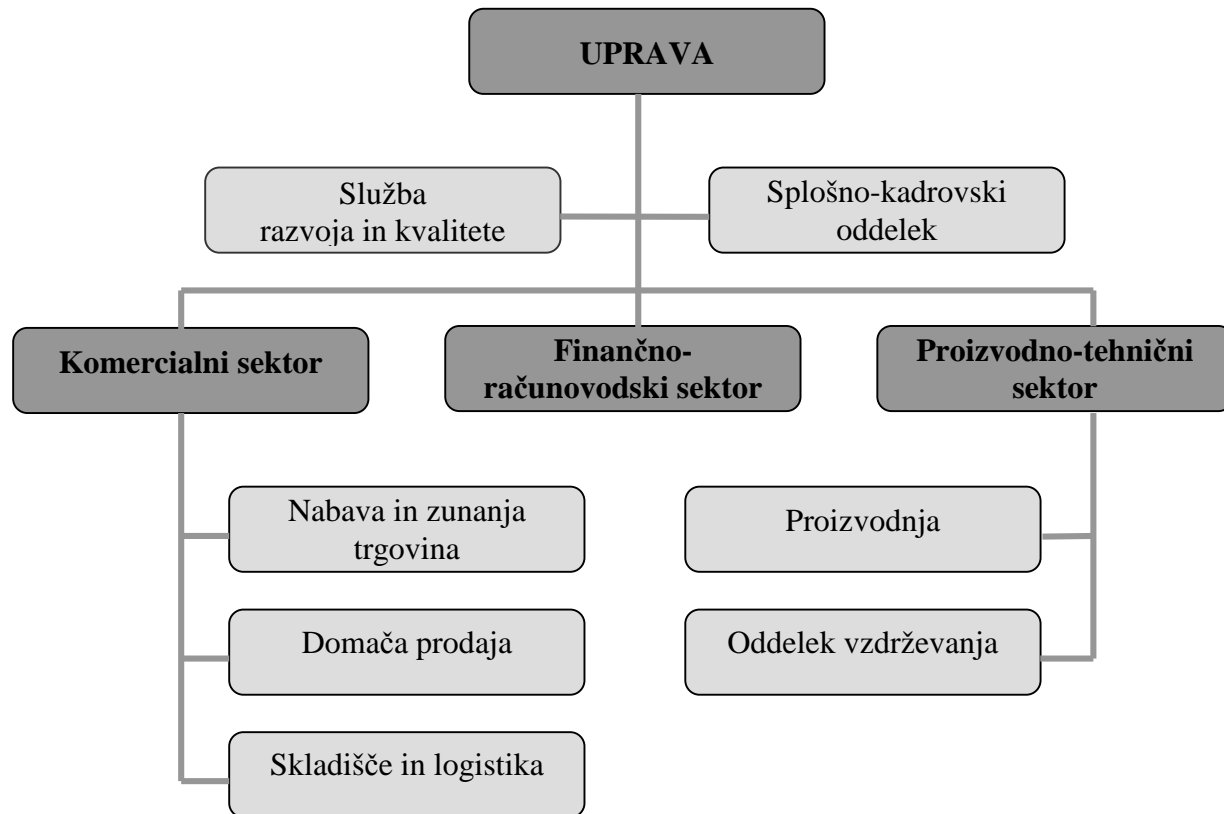
POSTAVKA 2002 = POSTAVKA 2002\*1,094

POSTAVKA 2001 = POSTAVKA 2001\*1,176

## PRILOGA 3

### Organizacijska struktura podjetja Mercator-Emba

Slika 2: Organizacijska struktura podjetja Mercator-Emba



Vir: Letno poročilo podjetja Mercator-Emba za leto 2004.