

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**STRATEGIJA PODJETJA
FRUCTAL**

Ljubljana, november 2001

BRANKO TOMAŽIČ

I Z J A V A

Študent **Branko TOMAŽIČ** izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom

prof. dr. Marka Jakliča in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 15. 11. 2001.

Podpis:

KAZALO

| | |
|---|----|
| UVOD | 1 |
| 1. PODJETJE FRUCTAL SKOZI ČAS | 3 |
| 1.1. PRVA LETA | 3 |
| 1.2. RAZVOJ TRGOV | 5 |
| 1.3. RAST S HORIZONTALNIM POVEZOVANJEM | 5 |
| 1.4. RAZVOJ SUROVINSKIH VIROV | 6 |
| 1.5. UVAJANJE NOVIH EMBALAŽNIH MATERIALOV | 7 |
| 1.6. ŠIRJENJE ASORTIMANA | 8 |
| 1.7. NOVA CELOSTNA GRAFIČNA PODOBA | 8 |
| 1.8. OD USPEŠNOSTI K INOVATIVNOSTI | 10 |
| 1.9. NOVE STRATEGIJE | 12 |
| 2. FRUCTAL V ČASU PO OSAMOSVOJITVI SLOVENIJE | 15 |
| 2.1. OD VODILNEGA POLOŽAJA DO KRIZE | 15 |
| 2.2. STRATEŠKO PRESTRUKTURIRANJE FRUCTALA | 17 |
| 2.3. NOV ZAČETEK | 24 |
| 2.4. STRATEŠKO OBLIKOVANJE (PROFILIRANJE) PODJETJA | 27 |
| 2.5. PRELOMNO LETO | 30 |
| 2.6. KVALITATIVNI PRESKOK | 31 |
| 3. FRUCTAL DANES | 38 |
| SKLEP | 40 |
| LITERATURA, VIRI | 41 |
| PRILOGE | |

UVOD

Diplomsko delo z naslovom »Strategija podjetja Fructal« je poizkus sistematičnega pregleda poslovanja konkretnega slovenskega podjetja, s poudarkom na predstavitvi uporabljenih strategij¹.

Diplomsko delo je zasnovano v dveh osnovnih sklopih. V prvem delu obravnavam obdobje od ustanovitve podjetja do razpada jugoslovanskega trga in družbeno-ekonomskega sistema, v drugem delu pa obdobje od sredine leta 1991 do druge polovice leta 2001. Omenjeni mejnik izpostavljam zato, ker je bila do leta 1991 strateška naravnost podjetij bolj ali manj odvisna od drznosti in podjetnosti njihovih vodilnih ekip, pri čemer je bil prav ta dejavnik značilen za nadpovprečno uspešna podjetja. To, da je med slednja spadal tudi Fructal, bom poizkusil prikazati v prvem delu. Po letu 1991 so nastopili bistveno spremenjeni pogoji poslovanja. Razpadla je nekdanja skupna država, in kar je še pomembnejše, zamenjal se je družbeno-ekonomski sistem. Slednje je pomenilo prehod na načine gospodarjenja, kot jih poznajo razvita tržna gospodarstva. Za podjetja je bilo eno najtežjih soočenj dejstvo, da so iz relativno mirnega okolja prešla v izrazito turbulentno, negotovo okolje, katerega prvi znanilec je bila izguba nekoč zanesljivih in relativno stabilnih domačih trgov, prodajnih in nabavnih. V novih pogojih oblikovanje in izvajanje strategij ni bilo več predmet prostovoljne izbire in odločitve za ali proti, temveč ekonomska nuja. Ne le to, zavedati se moramo tudi dejstva, da danes strategiziranje² čedalje bolj postaja naloga vseh zaposlenih v podjetju. Ob tem moram kritično ugotoviti, da je že krepko presežen čas, ko so strategije lahko obstajale le v glavah direktorjev, utemeljene zgolj na parcialnih izkustvih in osebnem gledanju na podjetje in njegovo prihodnost. Po mojem mnenju je prav nerazumevanje tega dejstva in zanemarjanje pomena strateškega managementa vodilo v relativno stagnantno poslovanje Fructala v drugi polovici devetdesetih in izgubo samostojnosti, ko je večinski lastnik Fructala postala Pivovarna Union iz Ljubljane.

Kronološko se bomo sprehodili skozi Fructalovo življenjsko dobo, od ustanovitve do današnjih dni. Za zgodnja leta, od leta 1945 do druge polovice devetdesetih let, ni na razpolago dovolj izčrpnih in zanesljivih pisnih materialov ali dokumentov, v katerih bi bile izrecno navedene ali predstavljene takrat uporabljene strategije, zato bom temu obdobju posvetil nekaj manj pozornosti in se raje osredotočil na obdobje zadnjih desetih do petnajstih let. Pri tem mi je v veliko pomoč dejstvo, da je to čas, v katerem sem že bil zaposlen v podjetju in tako imel priložnost posredno ali neposredno sodelovati pri razvijanju in izvajanju konkretnih strategij. Časovna oddaljenost mi omogoča, da danes lahko neobremenjeno gledam na rezultate uporabljenih strategij in strokovno kritično presojam o uspešnosti in/ali neuspešnosti preteklih ravnanj in odločitev. Iz preteklih izkušenj nameravam izluščiti koristne nauke, ki jih lahko v prihodnje s pridom uporabimo v obravnavanem ali kakšnem drugem podjetju.

¹ »Na področju poslovnih ved zaenkrat ne obstaja enotno gledanje na pojem strategije, pač pa je najti različna, širša in ožja opredeljevanja tega pojma. Tako širi harvardska šola širše pojmovanje strategije, ko pravi, da je to opredelitev osnovnih dolgoročnih smotrov in ciljev podjetja ter smeri akcije pa tudi alokacije resursov, ki je potrebna za doseg ciljev. Ožje je že pojmovanje, ki v strategiji vidi splet odločitvenih pravil, ki imajo določene značilnosti in služijo izbiri kombinacij, ki so gospodarski organizaciji na voljo. Še ožje je tisto pojmovanje strategije, ki vidi v njej sredstvo za doseganje planskih ciljev.« (Pučko D. (1993): Planiranje v podjetjih. Ekonomska fakulteta, Ljubljana, str. 195).

² »Pri tem gre za uveljavljanje načela kontingenčnega načrtovanja, pri katerih se ne išče »zacementiranih« rešitev, temveč gre za ustvarjalni dialog in iskanje rešitev na podlagi analiz in praktičnih izkušenj. Gre za sistemski pristop pri odzivanju na spremembe.« (Hočevar M., Jaklič M. (1999): Slovenski managerski izziv, Gospodarski vestnik, Ljubljana, str. 68).

V razmišljanju o strategijah, uporabljenih v Fructalu, se že na začetku soočimo z dilemo, ali je metodološko dopustno in pravilno, da definiramo uporabljene strategije po načelu »ex post«. Dodatna težava nastopi ob dejstvu, da je značilnost celotnega proučevanega obdobja ta, da uporabljene strategije oziroma strateški načrti, iz katerih bi le-te izhajale, praviloma niso bili formalizirani. Edini strateški načrt, ki je bil pripravljen v skladu z metodološkimi pravili, je bil »Projekt prenove podjetja«, kateremu bom v nadaljevanju posvetil še posebno pozornost. Zasluži jo tudi zato, ker v najpomembnejših točkah zelo natančno povzema bistvene značilnosti strateškega položaja Fructala, katerih večina je še danes aktualna. Kljub prej omenjeni dilemi lahko najdemo v proučevanju podjetja celo vrsto elementov, ki nesporno potrjujejo dejstvo, da so imela vodstva podjetja zelo daljnosežne vizije, da je bilo poslanstvo podjetja določeno in so bili cilji jasno postavljeni. Z vidika našega proučevanja je še pomembnejša ugotovitev, da so vodstva, skozi procese analiziranja in proučevanja podjetja, njegovih prednosti in slabosti, skozi analiziranje okolja, pravilno zaznavale priložnosti in pasti in temu primerno izbirala in kombinirala ustrezne strategije¹, od osnovnih (celovitih, korporacijskih) do poslovnih in funkcijskih in bila pri njihovem uresničevanju, v celoti gledano, tudi nadvse uspešna.

V pripravi na pisanje diplomskega dela, pa tudi zaradi zahtev praktičnega dela v podjetju, sem proučil precej strokovne literature, ki se ukvarja z vprašanjem strategij. Pri tem sem lahko ugotovil, da vedno širša razpoložljivost in obsežnost te literature na svoj način potrjuje čedalje večji pomen obravnavanega področja. Ko sem premišljeval, ali naj namenim del prostora teoretičnim razglabljanjem, sem se odločil, da bom pisal predvsem o Fructalu. Teoretične poglede bom pri tem uporabil za strokovno presojo praktičnih izkušenj in osnovni temelj za oblikovanje predloga izboljšav in nadgradnje prakse.

Pri pisanju diplomskega dela izhajam iz temeljnega spoznanja, da mora danes uspešno podjetje, ki želi ostati v krogu najboljših, izpolnjevati vrsto zahtev, začevši z uspešnostjo operativnih poslov, izborom in kreativnim kombiniranjem ustreznih strategij, najpomembnejši pogoj pa je, da izbrane strategije tudi uspešno uresničuje v praksi.

¹ V strokovni literaturi avtorji razvrščajo strategije na različne načine. Za potrebe pričujočega dela se bom zaradi enostavnosti osredotočil na enega pogosteje uporabljenih, ki strategije razvršča na tri osnovne hierarhične ravni. Na prvi, na ravni celotnega podjetja, govorimo o celoviti (osnovni, splošni, korporacijski) strategiji. Z njo so opredeljene osnovne dejavnosti, s katerimi naj se podjetje ukvarja, ter kako in v kakšnem okvirnem obsegu naj jih vodi. Na drugi ravni so osnovne strategije razčlenjene v poslovne strategije, ki na ravni poslovne enote opisujejo, kako bo podjetje nastopalo v specifični poslovni dejavnosti, z določeno strateško poslovno enoto oziroma skupino proizvodov. Določajo konkurenčne prednosti, na katerih bo temeljila dolgoročna nadpovprečna uspešnost podjetja. Gre za umestitev (pozicioniranje) na prodajnih trgih, za izbiro najprivlačnejših tržnih segmentov, odločitev o širini in globini njene strateške poslovne skupine proizvodov. Na tretji ravni so razvrščene funkcijske strategije. Opisujejo, kako bo podjetje po posameznih funkcijskih področjih podpiralo uresničevanje svojih poslovnih strategij in osnovne strategije. Pri tem izhaja iz strateških dejavnikov poslovne uspešnosti. V osnovi gre za maksimiranje učinkovitosti uporabe resursov podjetja po poslovnih funkcijskih področjih (Hočevar M., Jaklič M. (1999): Slovenski managerski izziv, Gospodarski vestnik, Ljubljana, str. 68.). Več o razvrščanju strategij glej tudi: Pučko D. (1993): Planiranje v podjetjih. Ekonomska fakulteta, Ljubljana, str. 198.

1. PODJETJE FRUCTAL SKOZI ČAS

Kot sem napovedal v uvodu, bom v prvem poglavju predstavil obdobje od ustanovitve podjetja do razpada Jugoslavije leta 1991, ko je sočasno razpadel tudi dotedanji družbeno-ekonomski sistem. Temeljna značilnost tega obdobja je bila strateška naravnost Fructala v rast in razvoj, kar je bila na nek način značilnost večine podjetij¹ takratnega časa. Med izjemnimi Fructalovimi značilnostmi pa bi lahko navedli inovativnost na področju tehnologij, proizvodov in embalažnih materialov in dokaj zgodnjo opredeljenost za strategijo diferenciacije in graditev trdne blagovne znamke, utemeljene na visoki kakovosti in tržnem obnašanju. Vodstva podjetja so znala spretno izkoriščati priložnosti in jih preoblikovati v konkurenčne prednosti. Takratni trg sokov in pijač je bil za tuje konkurente resda skoraj nedostopen, vendar se je zelo hitro krepila domača konkurenca. Prav pritisk slednje je Fructal okrepil in utrdil za uspešno nastopanje v razmerah razvite konkurence, kar je v prelomnih letih olajšalo preživetje podjetja. V obravnavanem obdobju se nenehno srečujemo s štirimi osnovnimi stalnicami - rast, razvoj, kakovost in diferenciacija².

1. 1. PRVA LETA

Fructal je eno od številnih podjetij, ki jih je ustanovila država v času povojne obnove in gradnje. Njihova skupna značilnost je bila, da so razpolagala s skromnimi delovnimi pripravami. V obilju so imela le delavcev, njihovo navdušenje pa je temeljilo na prepričanju, da niso več mezdni delavci, pač pa soustvarjalci in graditelji »svetle in boljše« prihodnosti. Fructal je bil ustanovljen 5. oktobra 1945, ko je bilo z direkcijo države ustanovljeno Podjetje za izvoz in predelavo sadja. Skupina petih delavcev je začela s proizvodnjo žganja. Podjetje je hitro širilo svojo dejavnost in se temu primerno leta 1949 preimenovalo v Tovarno likerjev in sadnih sokov. Leta 1950 je podjetje zaposlovalo že 133 delavcev. V letu 1953 se je podjetje priključilo Trgovsko-zadružnemu podjetju Rastlina, vendar je že naslednje leto ponovno zaživel samostojno, kot Flores, sadno-likerski kombinat Ajdovščina. Proizvodni program se je glede na takratne razmere bolj ali manj prilagajal direktivam raznih planskih komisij in ni bil usklajen niti s potrebami trga niti s proizvodnimi zmogljivostmi podjetja. Ne glede na to je bila za merilo uspešnosti najpomembnejša rast obsega poslovanja in povečevanje števila zaposlenih. Drugo desetletje svojega delovanja je podjetje pričelo s preimenovanjem v Fructal, sadno-likerski kombinat Ajdovščina. V tem času je podjetje izpeljalo rekonstrukcijo in modernizacijo in leta 1956 zaposlovalo že 251 delavcev. Premišljeno investiranje je omogočilo hitro naraščanje obsega proizvodnje. V teh letih je Fructal prevzel opremo in polizdelke podjetja Celea sad iz Celja, postavil lasten vozni park in kupil opremo za koncentriranje sadnih sokov. Nenehno razvijanje in iskanje novih proizvodov je v letih 1957 oziroma 1958 obrodilo konkretne sadove. Podjetje je pričelo s proizvodnjo kašastih sokov, ki so bili takrat popolna novost, ne le na jugoslovanskem, temveč tudi na evropskem trgu. Po nekajletnem uvajanju omenjenih proizvodov je obseg prodaje hitro narasel, kar je bilo najboljše zagotovilo, da so na pravi poti. Fructal je na trgu spodbudil povpraševanje do take mere, da s svojimi proizvodnimi kapacitetami ni več bil sposoben pokrivati potreb hitro rastočega trga. Za nadaljnjo rast podjetja je bilo potrebno povečati proizvodne zmogljivosti. Leto 1962 je bilo prelomno. Dozorelo je spoznanje o nujnosti korenitega zasuka v miselnosti in načinu dela. Odločili so se za prehod od obrtniškega in delno industrijskega načina dela na

¹ Več o tej temi v Hočevar M., Jaklič M. (1999): Slovenski managerski izziv, Gospodarski vestnik, Ljubljana, str. 46.

² »Biti drugačen še ni strategija diferenciacije. Bistvo te strategije je razumevanje potreb kupcev.« Bowman C. (1994): Bistvo strateškega managementa, Gospodarski vestnik, Ljubljana, str. 63.

pravo industrijsko proizvodnjo. Ta prehod je zahteval velika investicijska vlaganja v sodobno proizvodno opremo. Slednja je omogočala tako polnjenje sokov v embalažo različnih volumnov kot tudi proizvodnjo alkoholnih pijač. Z vidika našega proučevanja je še pomembnejše dejstvo, da so prav te investicije Fructalu omogočile povečati proizvodno specializacijo in osredotočenje na proizvodnjo naravnih sadnih sokov. V teh letih je Fructal prvič jasno opredelil osnovno strateško usmeritev v rast ter nujnost večjega razločevanja Fructalovih proizvodov od konkurenčnih. Za realizacijo slednjega je bilo nujno uvajanje razpoznavne blagovne znamke. Rast oziroma razvoj sta temeljila na razvoju tehnološke podstrukture podjetja. V dobrih petnajstih letih obstoja so dodobra spoznali, da je za uspeh na trgu, za lojalnost potrošnikov ključnega pomena trajna in stabilna kakovost proizvodov. Pri sadju, ki je zelo občutljiva organska snov, katere organoleptične lastnosti so podvržene procesom nenehnega spreminjanja, to sploh ni bila tako enostavna naloga, kot se zdi na prvi pogled. Na podlagi izkušenj, predvsem pa vztrajnega in predanega iskanja tehnoloških izboljšav in rešitev, so postali vrhunski strokovnjaki, ki so obvladali tehnologijo predelave sadja in zelenjave v kakovostne polizdelke, tehnologijo njihovega skladiščenja in tehnologije polnjenja v različne embalaže. V tem času in še celo vrsto naslednjih let je bilo, v veliki meri pa je tudi še danes, obvladovanje tehnologij ena najpomembnejših strateških prednosti Fructala. To prednost, pridobljeno v šestdesetih letih, je Fructal izdatno okrepil v prvi polovici sedemdesetih let z intenzivnim vlaganjem v razvoj tehnologije predelave sadja v pasterizirane in kasneje tudi zmrznjene polizdelke (sadne kaše in bistre matične sokove). Proizvodne tehnologije je Fructal razvil do popolnosti.

Če je bilo za prejšnje obdobje značilno poudarjanje kakovosti proizvodov, je v letu 1963 dozorelo spoznanje, da je pri trženju proizvodov široke potrošnje, med katere so se nedvomno uvrščali tudi Fructalovi proizvodi, enako kot vsebina pomembna tudi embalaža. Inovativen pristop k razvoju novih proizvodov je pripeljal do uvedbe tako imenovane »Doypack« embalaže. Vrečke iz posebne večplastne aluminijaste folije so na trgu pomenile pravo revolucijo, saj je bila to prva takšna embalaža v nekdanji Jugoslaviji. Prednost te embalaže je bila v bistveno manjši teži in s tem povezanimi nižjimi transportnimi stroški, kar je omogočilo obdelovanje tudi geografsko bolj oddaljenih trgov. Dodatna prednost je bila tudi širša uporabnost embalaže in relativno poceni polnilna oprema. Tu bi lahko dodali opombo, da se je prav slednja prednost že v nekaj letih pokazala tudi kot slabost. Nizek vstopni prag zaradi dokaj nezahtevne tehnologije in relativno poceni polnilne opreme, ki poleg tega tudi ne zahteva posebne dodatne infrastrukture, je omogočil konkurentom, da so se zelo hitro pojavili na trgu.

Z novo embalažo je Fructal na najboljši način odgovoril na izzive hitro rastočega trga potrošnih dobrin. Le-ta se je v teh letih zelo okrepil z občutnim dvigom življenjskega standarda in kupne moči potrošnikov. Ljudje so dobesedno hlepeli po nečem novem, po proizvodih, ki bi na nek način potrjevali ta višji standard. Fructal je pravočasno zaznal priložnost in jo prvič tudi izkoristil. Omenjena nova embalaža in uveljavljanje svojih blagovnih znamk, najstarejša med njimi je »Dvojni C«, je Fructalu omogočila hiter razvoj in vzpon proti vrhu. Dvojni C je še celo desetletje ostal vodilni proizvod. Prav uvedba tega proizvoda je izzvala hitro naraščanje povpraševanja. V Fructalu so se prvič srečali s pomenom cenovne politike posameznega proizvoda oziroma proizvodnega programa, v povezavi z oblikovanjem ustrezne strategije rasti in razvoja. Fructal se je na trgu obnašal tako, kot se po pričakovanju obnašajo vodilni proizvajalci (tržni liderji). To dokazuje tudi takratna odločitev, da bodo vodilni proizvod prodajali po precej višji ceni (celo vrsto let je veljalo nenapisano pravilo, da so Fructalove cene v povprečju vsaj 20 odstotkov višje od primerljivih cen konkurence), kot so bile cene proizvodov iz obstoječega programa podjetja in cene drugih primerljivih proizvodov konkurentov. Pojav konkurenčnih proizvodov je narekoval potrebo po še večji diferenciaciji. Podkrepili so jo z agresivnimi promocijskimi in drugimi marketinškimi

aktivnostmi, katerih osnovni namen je bilo utrjevanje lojalnosti kupcev. Kljub relativno visoki ceni je povpraševanje in z njim prodaja naraščala tako hitro, da obstoječe proizvodne zmogljivosti niso več zadoščale. Pravilnost izbranih strategij se je najlepše potrjevala v doseženih poslovnih rezultatih, ki so presenetili tudi najbolj optimistične načrtovalce. Visoka produktivnost in učinkovitost, ob sočasnem doseganju višjih prodajnih cen proizvodov, so bili ključni dejavniki uspešnega poslovanja. Slednje je ob zahtevi po relativno nizkih investicijskih sredstvih, potrebnih za povečanje proizvodnih kapacitet, omogočilo hitro prilagajanje povečanemu povpraševanju. Značilnost tega prodajnega programa je bilo tudi izjemno hitro obračanje vloženega kapitala, ki je omogočilo reinvestiranje v razvoj in širitev obstoječega programa¹.

1.2. RAZVOJ TRGOV

Ob relativno visoki donosnosti prodaje in optimističnih napovedih o nadaljnji rasti trga sokov je vodstvo podjetja opredelilo nove strategije. V osnovni strategiji podjetja je kot stalnica ostala opredelitev za rast in razvoj, vendar osredotočena na razvoj trga. Odločitev vodstva podjetja za osvajanje drugih trgov v nekdanji Jugoslaviji je odprla nove zahteve. V definiranju trženjskega spleta, na prvem mestu proizvodov, je bilo najprej potrebno zagotoviti proizvodnjo zadostnih količin kakovostnih proizvodov. V tem obdobju je Fructal začel uporabljati nove predelovalne linije. V razvoju tehnologije je bil narejen nadaljnji pomemben korak. Leta 1967 so uvedli tehnologijo skladiščenja polproizvodov v sterilnih cisternah. Namestili so jih v petih kletah, katerih skupna kapaciteta je bila 10.000 ton. Z novimi polnilnimi linijami za polnjenje sokov in drugih pijač v steklenice se je dodatno izboljšala tudi kakovost proizvodov, procesi proizvodnje pa so se skrajšali in postali učinkovitejši. Organizacijsko najzahtevnejši pogoj za uspešno realizacijo izbrane strategije pa je bila prav gotovo postavitev razvejane distribucijske mreže, od skladišč, voznega parka do številnih trgovskih zastopnikov. Dobro organizirana distribucijska mreža jim je omogočila kakovostno obdelavo prodajnih trgov. V okviru poslovne strategije je podjetje poglobljalo in utrjevalo diferenciacijo, podprto z ustreznimi promocijskimi in drugimi marketinškimi aktivnostmi. Z uspešnim izvajanjem opredeljenih strategij je leta 1970 Fructal zasedel mesto največjega² proizvajalca sadnih sokov v tedanji Jugoslaviji, s čimer je dodatno potrdil svojo vlogo tržnega vodje.

1.3. RAST S HORIZONTALNIM POVEZOVANJEM

Priložnost za nadaljnjo rast se je ponudila leta 1971 v povezovanju z ljubljanskim Alkom. Združitev je omogočila definiranje nove proizvodne strategije, usmerjene v delitev dela in večjo specializacijo proizvodnega programa. Tako se je poslej Fructal specializiral za proizvodnjo polizdelkov, sadnih sokov ter marmelad in džemov, Alko pa za proizvodnjo alkoholnih pijač, sirupov in brezalkoholnih pijač. Končni cilj združitve je bilo zmanjšanje proizvodnih stroškov na enoto proizvoda in s tem povečevanje stroškovne oziroma cenovne konkurenčnosti. Izredno ugodna geografska lokacija Alka je odprla možnosti za intenzivnejšo obdelavo slovenskega trga. Z vidika oblikovanja trženjskih strategij so bile za Fructal ključne-

¹ Kot zanimivost lahko omenimo, da je podjetje del razvojnega programa financiralo celo z dogovorom med vodstvom podjetja in delavci, ki so se začasno odpovedali pripadajočim dodatnim prejemkom. Podjetje jih je izplačalo kasneje, izdatno povečane z donosi novih programov. Tak način financiranja se je v obojestransko zadovoljstvo v kasnejših letih še nekajkrat ponovil.

² Vir: Publikacija ob 50. obletnici ustanovitve družbe Fructal, str.12.

ga pomena možnosti izkoriščanja sinergijskih učinkov na račun sorazmerno velikega tržnega deleža Alka na področju alkoholnih pijač na slovenskem trgu, Fructal pa je omogočil Alku, da je brez dodatnih vlaganj razširil prodajo na Fructalova tržišča v drugih republikah in izkoristil postavljeno distribucijsko mrežo.

1.4. RAZVOJ SUROVINSKIH VIROV

Nenehno povečevanje obsega prodaje je zahtevalo dopolnitev osnovne strategije. V že omenjenem letu 1970 se je pokazalo očitno dejstvo, da je za uspešno realizacijo strategije rasti poleg prodajnih potrebno razvijati tudi nabavne trge, na katerih bi se lahko oskrbovali z zadostnimi količinami kakovostnih, pa tudi cenejših surovin. To sta bila osnovna cilja, ki jima je sledilo vodstvo pri oblikovanju ustrezne strategije razvoja nabavnega trga. Ob upoštevanju takratnih zelo omejenih možnosti uvoza je to pomenilo, da je ustrezno rešitev potrebno iskati v okviru domačega trga. Primerna so bila predvsem področja, na katerih so bili ugodni naravni pogoji za pridelavo velikih količin sadja. Ker je sadjarstvo izrazito delovno intenzivna dejavnost, je bil drugi pomemben kriterij razpoložljivost delovne sile, relativne cenejše kot v Sloveniji. Z geografskim oddaljevanjem od matične lokacije so se odpirale nove zahteve. Če bi sadje vozili in predelovali na matični lokaciji v Ajdovščini, bi prednost cenejše surovine povsem izničili povečani stroški transporta sadja. Poleg tega sadje v transportu veliko izgubi pri kakovosti, še preden pride do procesa predelave. Logičen odgovor je bil, da je potrebno sadje predelati čim bližje sadovnjakov in pri tem uporabiti tehnologijo predelave in skladiščenja, ki v največji možni meri ohranja lastnosti svežega sadja. Kot najprimernejša se je pokazala tehnologija zamrzovanja sadnih kaš (markov). Tehnologija je bila drugačna od tiste, ki jo je Fructal že uporabljal na matični lokaciji, kjer je polizdelke skladiščil v sterilnih cisternah.

Tako so izpolnili osnovni pogoj, da se visoka kakovost ohrani skozi cel proces predelave, ob sočasnem ohranjanju prednosti, ki so izhajale iz nižjih stroškov. Vzporedno z reševanjem omenjenega problema zagotavljanja zadostnih količin polizdelkov se je ponudila priložnost za odpravo še enega zelo perečega problema, ki ga doslej nismo posebej izpostavljali. To je bil problem zagotavljanja deviz. Od tega je bil odvisen uvoz, potrebe po uvozu pa so naraščale vzporedno z rastjo obsega prodaje oziroma proizvodnje. Podjetje jih je potrebovalo za nakup proizvodne oziroma polnilne opreme, rezervnih delov za to opremo in nakup nekaterih repromaterialov, ki jih ni bilo mogoče kupiti na domačem trgu, predvsem pomarančnega in limonovega koncentrata. Pri poizkusih in prizadevanjih, da bi na tuje trge prodali več končnih proizvodov in s tem pridobili prepotrebne devize oziroma pravico do uvoza, niso bili najbolj uspešni. Poleg tega je bila, zaradi previsokih stroškov in relativno nizkih prodajnih cen proizvodov, tudi donosnost takega izvoza praviloma zelo skromna. Izvozno zanimivi so bili le zmrznjeni polizdelki iz sadja (rollendi), po katerih je povpraševanje na zahodnoevropskih trgih iz leta v leto strmo naraščalo, temu primerno so bile tudi prodajne cene relativno visoke. Tehnologija proizvodnje zmrznjenih rollendov (posamezni plodovi se najprej zmrznejo in nato pakirajo v vreče in transportne kartone) je bila tudi za Fructal nova. Ponujena priložnost je bila poslovno tako zanimiva, da so jo vključili v svoje naložbene načrte. Nenazadnje so v preteklosti že dokazali, da so pripravljeni sprejemati izzive in tveganja novih tehnologij, saj se je pogum običajno obrestoval s pridobitvijo pomembnih konkurenčnih prednosti. Poslovna poteza, ki zasluži omembo je tudi ta, da je vodstvu za realizacijo te investicije uspelo zagotoviti najcenejše vire financiranja, predvsem v Skladu za razvoj nerazvitih republik in pokrajin ter Direkciji materialnih državnih rezerv SFRJ.

V preverjanju ustrezne lokacije, ki bi v največji meri zadostila postavljenim pogojem, so se odločili, da hladilnico s kapaciteto 9.000 ton polproizvodov in obrat za predelavo sadja v

zmrznjene sadne kaše in druge zmrznjene polizdelke postavijo v kraju Čelić v bližini Brčkega v Bosni in Hercegovini. S tem je Fructal optimalno izkoristil krajevne danosti. Izjemno ugodni so bili naravni pogoji za pridelavo jagodičastega sadja, po katerem je bilo tudi povpraševanje največje. Poleg tega je bila, zaradi izrazito agrarnega področja, velika ponudba poceni delovne sile. Dodatna prednost je bila tudi geografska bližina srbskih pridelovalcev sadja in s tem dovolj širokega surovinskega zaledja. Projekt je bil zaključen v letu 1973. Z njim je podjetje dolgoročno rešilo vprašanje oskrbe s kakovostnimi polproizvodi ter si ustvarilo osnovo za rentabilen izvoz.

Na osnovi proizvodne specializacije so se formirale tri organizacijske enote: Fructa (Aj-dovščina), Alko (Ljubljana oziroma Duplica) in Frigos (Čelić). Bile so relativno samostojne, z zaključenim proizvodno-prodajnim programom, katerega uspešnost se je ugotavljala ločeno za posamezno enoto. Takratna organiziranost v temeljne organizacije združenega dela (TOZD-e); danes bi jih lahko pogojno imenovali strateške poslovne enote; je vodstvu podjetja narekovala postavitev različnih strategij v posameznih enotah podjetja. Osnovna (celovita, korporacijska) strategija podjetja je bila strategija rasti, pri kateri je težko razmejiti njeno usmerjenost zgolj v razvijanje trga, proizvoda, tehnološke podstrukture ali strategije omejene diverzifikacije, saj so ti procesi pogosto potekali sočasno in se medsebojno prepletali. Enota FRUCTA na matični lokaciji v Ajdovščini, se je specializirala za proizvodnjo končnih proizvodov, prvenstveno sokov, nektarjev in pijač v različnih embalažah, ki so v strukturi proizvodnje enote predstavljali 90 odstotkov. Strategija rasti te enote je temeljila na povečanju obsega proizvodnje obstoječega programa sadnih sokov, ob sočasnem inoviranju in uvajanju novih vrst sokov in novih embalaž, kar je omogočilo dolgoročno pozicioniranje in utrditev na novih tržiščih. Kot bomo videli v nadaljevanju, je v kasnejših letih vodstvo prešlo na strategijo omejene produktno-tržne diverzifikacije. Proizvodni program so razširili z vrsto novih skupin proizvodov (npr. otroške hrane v letu 1982, sadnih rezin leta 1990). Stalnica med uporabljenimi poslovnimi strategijami je bila strategija diferenciacije, usmerjene v kakovost. Za zagotavljanje te strategije je bila med funkcijskimi strategijami ključnega pomena strategija raziskav in razvoja. Opredeljevala je močan lastni razvoj od področja tehnologije predelave, skladiščenja, polnjenja, embalažnih materialov, celo do razvoja manj zahtevne proizvodne opreme. Poslovna enota ALKO je bila specializirana za proizvodnjo brezalkoholnih pijač, sirupov ter za proizvodnjo visoko kakovostnih alkoholnih pijač, predvsem naravnih žganj iz sadja. V Čeliću je razvojna strategija temeljila na uvajanju novih proizvodov, ki so bili namenjeni izključno izvozu, ki je bil eden izmed najpomembnejših dejavnikov razvoja podjetja.

1.5. UVAJANJE NOVIH EMBALAŽNIH MATERIALOV

V tem času je Fructal tudi v Ajdovščini dogradil nove proizvodne hale in kleti s cisternami za sterilno skladiščenje sadnih polizdelkov. V iskanju novih priložnosti za uresničevanje strategije rasti so se odločili za razvoj novih proizvodov. Doypack embalaža je bila sicer še vedno Fructalov prodajni hit, vendar je imela določene pomanjkljivosti. Prva je izhajala iz prej omenjenega nizkega vstopnega praga, zaradi česar so se na trgu že v nekaj letih pojavili domači konkurenti, ki so jo vključili v svoje prodajne programe. Druga pomanjkljivost Doypack embalaže je bila v njenem volumnu, saj je omogočala le polnjenje enega in dveh decilitrov pijače oziroma soka. To so tako imenovana porcijska pakiranja, ki ne ustrezajo porabi v gospodinjstvih, saj ta običajno povprašujejo po embalažah večjih volumnov. V iskanju novih embalažnih materialov in tehnologije polnjenja, ki bi ohranjala prednosti Doypack embalaže in hkrati odpravljala njegove pomanjkljivosti, so se odločili za nakup nove linije za polnjenje sokov in pijač v tako imenovano »Hypa« embalažo. Tudi ta embalaža je iz

večplastne folije. Volumen posameznega proizvoda je 7 decilitrov in kot tak namenjen zlasti porabi v gospodinjstvih. Večja površina proizvoda in način tiska je omogočil vrhunsko oblikovanje proizvodov v novi embalaži. Estetski izgled, ki še po treh desetletjih ni izgubil privlačnosti, primernejši volumen in standardna kvaliteta so bili glavni aduti uspeha. Novi proizvodi so bili med potrošniki izjemno priljubljeni. Hypa je podobno kot pred leti Doypack embalaža dodatno utrdila vodilni položaj Fructala na trgu bivše Jugoslavije. Svoj strateški položaj in prednost je Fructal dodatno okrepil s tem, da si je v pogajanjih z dobavitelji polnilne opreme in Hypa folije izposloval ekskluzivno pravico za jugoslovanski trg. Pri tem je pomembno dejstvo, da je Fructal kot vodilni na trgu ves čas sistematično vzgajal potrošnike svojih proizvodov in s tem na najboljši način širil svoje trge¹. Hitra rast trga sokov je pritegnila številne konkurente, ki so se trudili posnemati Fructal in bili pri tem eni bolj, drugi manj uspešni. Nenehen pritisk konkurence je bil nedvomno koristen, saj je še dodatno spodbujal vodstvo Fructala k vztrajanju v strategiji diferenciacije. Slednja se kot rdeča nit vleče skozi vso življenjsko dobo Fructala. Strategija diferenciacije se je izvajala z gradnjo in utrjevanjem močne krovne blagovne znamke. Le-ta pa je temeljila na konstantno visoki kakovosti proizvodov. Diferenciacija v kakovosti je močno vplivala na oblikovanje zavesti, da se izdelava kvalitetnega končnega proizvoda začne že v sadovnjaku. Spodbujanje razvoja in vlaganj v sadjarstvo je imelo več učinkov. Povečevalo je ponudbo na nabavnem trgu, zaradi česar se je zmanjšalo tveganje slabih letin. Dolgoročno so se zniževale in ustalile cene sadja, pomemben vidik pa je bila možnost samooskrbe z zadostnimi količinami kvalitetnega sadja. Istočasno je Fructal vplival na pridelovalce sadja, da so sadili prav tiste sorte, ki so bile najprimernejše za industrijsko predelavo.

1.6. ŠIRJENJE ASORTIMANA

V sredini sedemdesetih let je bilo vodstvo Fructala soočeno s čedalje pogostejšim poseganjem države² v poslovanje podjetij. Z raznimi interventnimi ukrepi, od zamrznitev cen do kvot in administrativnega dodeljevanja kreditov, je država odločilno vplivala na ekonomski položaj podjetij. V tem času se je nenehnemu spreminjanju pogojev poslovanja pridružila tudi naraščajoča inflacija. Seveda poseganja države ni bilo vedno možno zaobiti, kar se je končno začelo kazati v postopnem zmanjševanju donosnosti proizvodov iz osnovnega programa. Spremembe poslovnega okolja pa so bile tako pomembne, da so vodstvo podjetja spodbudile k oblikovanju nove, ustrežnejše strategije. V tem obdobju je podjetje sprejelo strategijo omejene produktno-tehnološke diverzifikacije kot osnovno strategijo nadaljnjega razvoja in rasti podjetja. Zato da so se v veliki meri izognili kontroli cen in povečali donosnost prodajnih programov, so razvili vrsto novih proizvodov. Mednje sodi popolnoma nova skupina sokov za otroke, ki so jih leta 1974 začeli tržiti pod blagovno znamko »Frutek«. Pri njenem uvajanju so spretno izkoristili strateško prednost obvladovanja virov surovin in visoko izpopolnjene tehnologije predelave sadja. Ta širitev asortimana praktično ni zahtevala dodatnih investicijskih vlaganj v osnovna sredstva, saj so z nekaj manjšimi dopolnitvami lahko uporabili obstoječo opremo.

¹ Mimogrede naj kot zanimivost omenimo dejstvo, da še danes starejša generacija gospodinj na nekdanjem jugoslovanskem trgu uporablja besedo Fructal v vrstnem pomenu. Ko rečejo: »Pravim fructal,« pomeni to, da delajo sadni sok ali marmelado.

² V zvezi z omenjenim poseganjem države je zanimiv odziv vodstva podjetja na zamrznitev cen. Zakon je določal, da podjetje lahko prosto oblikuje le cene novih proizvodov. V razmerah visoke inflacije je bil tak ukrep za podjetje poguben. Fructal je s spretno poslovno potezo odgovoril na ta ukrep tako, da so na proizvode nalepili oziroma natisnili napise »Novi«, »ekstra« in s tem vsaj pri nekaj ključnih proizvodih pridobili pravico do oblikovanja nove, višje cene.

Razvili so proizvod, ki je še danes enakovreden podobnim izdelkom velikih svetovnih korporacij živilske industrije. Prav tehnološka zahtevnost in specifičnost proizvodnje sokov za najmlajše so omogočili prodajo v najvišjem cenovnem razredu in s tem pomembno povečanje donosnosti prodaje.

1.7. NOVA CELOSTNA GRAFIČNA PODOBA

Dosledno uveljavljanje in vztrajanje pri strategiji diferenciacije je leta 1979 zahtevalo prenovno celostno grafično podobo¹. Nov logotip je bila jablana v polkrogu, z napisom FRUCTAL in sloganom »V sodelovanju z naravo«. Z novo celostno grafično podobo so želeli tudi navzven, na najbolj učinkovit način, poudariti poslanstvo podjetja in njegovo dosledno opredeljenost za kakovost. Pod krovno blagovno znamko so združili celoten prodajni program podjetja. V skladu z novo strategijo razvoja proizvodov je bilo treba prilagoditi tudi program alkoholnih pijač, ki so jih proizvajali v Alku. Strateška usmeritev je narekovala pretežno usmeritev v program kakovostnih naravnih žganj iz sadja, ki so najbolj sodila »pod krošnjo Fructalove jablane«. Sledila je investicija v destilerijo za izdelavo sadnih destilatov, ki so jo leta 1981 zgradili na Duplici pri Kamniku. Ob zagonu je bil to najsodobnejši obrat te vrste v Jugoslaviji. Že leto zatem so bile končane tri pomembne investicije. S tehnološkega vidika je bila izredno pomembna uvedba takrat najsodobnejše računalniško procesirane tehnologije priprave sokov. Izraz »centralna sestava sokov« je pomenil, da se sokovi in pijače sestavljajo na enem mestu in po cevovodih razpošiljajo na posamezne polnilne linije. Poleg tehnološkega je bil pomemben tudi ekonomski učinek, ki se je kazal v nižjih stroških. Prihranki so izhajali iz manjših izgub surovin in manjše porabe časa, saj se je pri prejšnjem načinu dela, ko so sokove sestavljali na posameznih linijah, pogosto dogajalo, da so istovrstni sok sestavljali v manjših količinah na več linijah. Nova je bila tudi tehnologija za proizvodnjo otroške hrane. V iskanju možnosti za razvoj novih proizvodov, ki ga je narekovala strategija rasti, so se odločili, da paleto proizvodov pod skupno blagovno znamko Frutek razširijo z otroško hrano. Tretja pomembna pridobitev je bila nova polnilna linija za polnjenje sokov v vračljivo stekleno embalažo s širokim grlom. To litrsko steklenico moderne oblike so v Fructalu poimenovali steklenica Jumbo. Dve novi skupini proizvodov sta zelo razširili prodajni program in zaokrožili strateško opredelitev vodstva, da bodo najprej vlagali v razvoj proizvodov, ki so zahtevali višjo raven tehnološkega znanja, kar je bila Fructalova najpomembnejša strateška prednost pred konkurenti. Omenil sem že, da je bil izvoz izjemno pomemben, saj je bil ključni dejavnik rasti in razvoja podjetja. Od izvoza so bile neposredno odvisne možnosti uvoza nekaterih repromaterialov, ki jih niso mogli kupiti na domačem trgu (koncentrati, embalažne folije, rezervni deli za opremo), najpomembnejše pa so bile možnosti uvoza proizvodne opreme in s tem najnovejših tehnologij. Usmerjenost v izvoz je bila hkrati tudi močna spodbuda, izziv in priložnost za soočanje s tujo konkurenco. Omenili smo že naložbo za proizvodnjo zmrznjenih polizdelkov v tovarni Frigos. Takratna strateška usmeritev Fructala je bila, da je potrebno prodajati na tuje trge proizvode višje stopnje predelave. Zato so v tistem času v Frigosu uvedli proizvodnjo kompotov in zelo kakovostnih džemov, namenjenih zlasti ameriškim in kanadskim potrošnikom, na domačem trgu so se leta 1989 pojavili pod blagovno znamko Teta Liza. Razvoj džemov je tudi eden od uspešnih primerov inovativnega iskanja možnosti za povečevanje dodane vrednosti proizvodov. Preprosto je šlo za to, da je tehnologija priprave zmrznjenega sadja (rollendov) za izvoz pred finalizacijo zahtevala dodatno prebiranje plodov. V tem procesu se odstrani poškodovane ali v blok zamrznjene plo-

¹ Več o tej temi: Repovš J.(1995): Celostna grafična podoba, Studio Marketing, Ljubljana.

dove, ki ne ustrezajo strogim merilom kupcev, s čimer dobimo tako imenovani rollend druge kakovosti. Čeprav je šlo zgolj za razliko v vizualnem izgledu, je bila cena tega stranskega proizvoda bistveno nižja, velikokrat celo nižja od neposrednih izdelavnih stroškov, ki so bili skoraj enaki za rollend prve ali druge kakovosti. Problem so učinkovito in uspešno rešili z odločitvijo, da odbrano sadje porabijo za proizvodnjo kakovostnih džemov, katerih donosnost je bila enaka povprečni donosnosti drugega prodajnega programa. Pravilnost izvozne naravnanih poslovnih odločitev se je hitro potrdila, saj se je izvoz v zelo kratkem času močno povečal. Fructal je sprejel izziv in del svojih programov prilagodil potrebam tujih kupcev. Tako je nastal tudi 100-odstotni naravni sadni sok, brez dodanega sladkorja, polnjen v steklenice 0,75 litra. Sprva je bil namenjen izključno izvozu, domači trg pa ga je le malo kasneje spoznal kot Supersok. Dva ciljna trga sta bila kanadski in trg ZDA, na katera je Fructal vstopal s poslovno strategijo osredotočenja na tržne niše, usmerjene na diferenciacijo. Tržno nišo so našli v etničnih trgovinah v Kanadi in ZDA. Zaradi širjenja zmogljivosti, uvajanja novih programov in nenehnega izboljševanja kakovosti k zadovoljevanju potreb kupcev naravnanih proizvodov se je močno povečala tudi potreba po novih kadrih. Pridobivanju slednjih, njihovem izobraževanju in usposabljanju so v Fructalu posvečali posebno skrb. Leta 1980 je Fructal zaposloval 1351 delavcev, štiri leta kasneje pa že 1494, kar na svoj način priča o zelo dinamični rasti podjetja.

Fructal je bil v vseh pogledih tržni vodja. Uveljavljena blagovna znamka mu je omogočala najvišji cenovni razred. Fructal je inoviral okuse, tehnologije predelave, polnjenja, skladiščenja, izobraževal je potrošnike in bil ves čas pravi generator hitro rastočega trga sadnih sokov in drugih proizvodov iz sadja. Ob strmi rasti povpraševanja po končnih proizvodih so se v Fructalu nenehno večale tudi potrebe po sadnih polizdelkih, s katerimi se je podjetje v največji meri oskrbovalo predvsem na nabavnih trgih v BiH, Srbiji in Makedoniji. Predelovalne in skladiščne zmogljivosti v čeliškem obratu Frigos so postale premajhne. Ekonomsko gledano so bili tudi stroški transporta sadja, posebno iz oddaljenih srbskih sadovnjakov, še vedno previsoki. Fructal je že od začetka osemdesetih let iskal primerne strateškega partnerja v bližini največjih potrošniških pa tudi surovinskih centrov. To namero je uresničil konec osemdesetih let. Takrat je kupil in pripojil še nedograjeno in krepko »zainvestirano«[»] podjetje v vojvodinskem Irigu, katerega osnovna dejavnost je bilo predvsem skladiščenje zmrznjenih proizvodov. Hladilnica je bila postavljena v osrčju velikih nasadov breskev, hrušk in jabolk v bližini Fruške gore. Pripojitev so izpeljali tako, da je Fructal prevzel vsa sredstva in obveznosti. S to poslovno potezo so realizirali več strateško pomembnih ciljev. Na prvem mestu so z minimalnimi vloženi sredstvi povečali kapacitete za predelavo sadja in skladiščenje polproizvodov. Na nabavni strani jim je bližina velikih sadovnjakov omogočila oskrbovanje s kakovostnim sadjem na lokalnem trgu. S prodajnega vidika je bila pomembna postavitev velikega distribucijskega centra, iz katerega so lahko intenzivno obdelovali Beograd in Novi Sad, dva velika potrošniška centra. Dodatni ekonomski učinek so prinesli bistveno zmanjšani stroški transporta. Na tem projektu so se pokazali tudi prvi učinki strategije omejene produktno-tehnološke diverzifikacije, ki je omogočila razvoj in proizvodnjo strojne opreme v lastni režiji. Fructalova služba za izdelavo strojne opreme je sama izdelala in postavila novo linijo za proizvodnjo zmrznjenih sadnih kaš.

1.8. OD USPEŠNOSTI K INOVATIVNOSTI

V letih od 1985 do 1991 je podjetje nadaljevalo svojo uspešno pot. S širjenjem izvoznih programov so si utirali pot na tuje trge, sočasno so na domačem trgu krepili in utrjevali osvojene položaje. Leta 1985 so v Ajdovščini postavili opremo za koncentriranje matičnih sokov iz sadja. S tehnologijo koncentriranja se iz matičnih sokov izloča voda, kar je pomenilo

relativno povečanje skladiščnega prostora v cisternah. Zaradi rastočega trga gaziranih pijač so se leta 1987 odločili, da paleto svojih proizvodov razširijo z brezalkoholnimi gaziranimi pijačami. Polnilno linijo so, v skladu z pred leti opredeljeno proizvodno specializacijo, postavili na Duplici. Ker tehnologija polnjenja gaziranih pijač zahteva dodajanje konzervansov, so zaradi dosledne zavezanosti sloganu »V sodelovanju z naravo« to skupino proizvodov tržili pod blagovno znamko Bibita. Pijače so sprva polnili v 1,5-litrške PVC-plastenke. Šest let kasneje so jih nadomestili s tehnološko primernejšimi plastenkami PET. V letu 1989 je prišlo do pomembne statusne spremembe. Delovna organizacija Fructal, s temeljnimi organizacijami FRUCTA, ALKO in FRIGOS, se je s 1. julijem preoblikovala v enovito podjetje. V letu 1990 je Fructal zaključil še eno pomembno naložbo. Odločitev za proizvodnjo sadnih rezin (prigrizkov) je bila rezultat strategije diverzifikacije in je pomenila največji odmik od standardnega proizvodnega programa. Iz investicijskega elaborata lahko preberemo, da so si postavili cilj, da razvijejo sadni proizvod, ki bo s svojimi organoleptičnimi lastnostmi in veliko prehransko vrednostjo dopolnil program sadnih sokov. Povedano z drugimi besedami, iskali so proizvod, s katerim bi lahko povečali dodano vrednost¹. Tak proizvod je bila sadna rezina, narejena iz sadne kaše, sladkornih in škrobnih sestavin ter dodatkov maščob. Oblikovana je v 30-gramsko rezino, ki je na vrhnji in spodnji strani prekrita s plastjo žitaric, vmes pa je sadna plast. Tehnološki postopek izdelave sadne rezine je določal zahtevo, da mora proizvod obdržati barvo, okus in aromo sadja, iz katerega je izdelan, druge sestavine pa bodo izbrane v taki kombinaciji, da okus sadja dopolnjujejo in ne prekrivajo. Večina osnovnih surovin, razen žitaric, je bila enaka, kot so jih že uporabljali za proizvodnjo obstoječih proizvodov. To je bila pravzaprav tudi edina stična točka z obstoječimi proizvodnimi programi, saj je bila proizvodna tehnologija popolnoma drugačna in povezana z nakupom nove strojne opreme. Prigrizki iz sadja in žit so prišli na trg, kot rezultat sistematičnega proučevanja potreb potrošnikov ter usmeritev na prodajnih trgih, predvsem pa ustvarjalnosti in izvirnosti delavcev v Fructalovih razvojnih laboratorijih. Njihovo inovativnost je potrdil tudi proizvajalec opreme, po izjavi katerega je Fructalu prvemu uspelo izdelati tako večplastno sadno rezino. V nenehnem iskanju možnosti za nadaljnjo rast so prišli do spoznanja, da novih proizvodov ne delamo le z inoviranjem okusov, pač pa tudi z inoviranjem embalažnih materialov in tehnologij polnjenja.

Spremljanje in proučevanje življenjskih ciklov proizvodov je pokazalo, da se čas Doypack in Hypa embalaže neizogibno izteka. Odločili so se za novo, primernejšo embalažo in tehnologijo polnjenja in leta 1990 kupili polnilno linijo za embalažo Tetra Brik, volumna 0,25 litra; naslednje leto (1991) pa še polnilno linijo za Brik, volumna enega litra. Na proizvode v novi embalaži so se potrošniki zelo dobro odzvali. S tem se je potrdil pomen strateške naravnosti podjetja k kupcem oziroma potrošnikom. V konkretnem primeru je to pomenilo, da je ob uvajanju novosti na prvem mestu potrebno razmišljati, kako bi čimbolj ugodili kupcu oziroma potrošniku. V podjetju so iz preteklih izkušenj vedeli, da trgovce pri Doypack embalaži moti dejstvo, da Doypacka zaradi oblike ni bilo mogoče zlagati v višino, potrošnike pa je jezilo to, da so morali pogosto iskati slamice, poleg tega pa je prebadanje oziroma odpiranje zahtevalo kar nekaj ročne spretnosti. Z uvedbo manjšega, četrtlitrškega brika so bistvene pomanjkljivosti Doypack embalaže odpravili. Zelo pomembna tehnološka prednost uvedbe Brik embalaže je bila tudi ta, da je omogočila hladno polnjenje soka. Seveda to pomeni tudi večjo stopnjo kakovosti končnega proizvoda, saj se zaradi manjše toplotne obdelave v večji meri ohranijo naravne značilnosti predelanega sadja. Do leta 1991 je Fructal potrošnjo v gospodinjstvih uspešno pokrival s proizvodi v Hypa embalaži, volumna 0,7 litra in povratnih litrskih Jumbo steklenicah, ki so se uspešno tržile tudi v gostinstvu.

¹ Vprašanje lahko najlepše predstavimo na poenostavljenem primeru; če iz kilograma marelic lahko naredimo dva litra soka in s tem zaslužimo 200 tolarjev, ali lahko naredimo dva kilograma nekega drugega proizvoda in s tem zaslužimo 1000 tolarjev.

Hypa embalaža je imela kar nekaj slabosti. Ena največjih je bila relativno visoka cena embalaže na enoto proizvoda, ki je izhajala iz monopolnega položaja dobavitelja polnilne linije in hkrati proizvajalca folije. V strukturi neposrednih izdelavnih stroškov posameznega proizvoda je Hypa folija predstavljala tudi preko 50 odstotkov, zato so bile visoke tudi prodajne cene. Med slabostmi je potrebno omeniti tudi premajhen volumen za potrošnjo v gospodinjstvih. Prednost estetskega izgleda proizvodov v Hypa embalaži ni mogla odtehtati omenjenih slabosti, ki so s pojavom drugih embalažnih materialov postajale tudi čedalje bolj očitne. Zaradi drage folije, drage polnilne opreme ter zahtevne in ne najprimernejše tehnologije (vroče polnjenje) je Hypa embalaža začela izgubljati bitko z embalažo in polnilno opremo, ki jo je razvil in tržil Tetra Pak. Izid te bitke je v marsičem vplival tudi na Fructalove strateške pozicije. Vse kaže, da se je vodstvo Fructala težko sprijaznilo z dejstvom, da se je življenjski cikel Hypa embalaže dokončno iztekel in se je za prehod na Brik embalažo odločilo dokaj pozno. K temu je gotovo pripomoglo tudi dejstvo, da je bil Fructal na jugoslovanskem trgu ekskluzivni proizvajalec sokov v Hypa embalaži. Nekateri domači, predvsem pa tuji konkurenti, so takrat že masovno prehajali na Brik embalažo. Poleg nižje cene embalaže na enoto proizvoda in cenejše polnilne opreme je Tetra Pak začel kupcem ponujati tudi tehnologijo. Slednja je še posebno nezahtevna pri proizvodnji sokov in pijač iz koncentriranih sokov. Dva najpogostejša okusa sta okusa pomaranče in jabolka, ki po statističnih podatkih v strukturi potrošnje sokov predstavljata kar 75 odstotkov. Iz obeh vrst sadja veliki svetovni proizvajalci proizvajajo koncentrirane sokove, ki so predmet borznega trgovanja in na razpolago čez celo leto. Zaradi visoke vsebnosti suhe snovi je skladiščenje koncentratov enostavnejše in cenejše, prav tako tudi poraba. Prevažajo se v sodih ali cisternah, kar dodatno znižuje stroške nabave. Vsa navedena dejstva so močno vplivala na zmanjšanje sezonskega značaja proizvodnje sokov, saj so bili proizvajalci prej prisiljeni odkupovati in predelati sadje v času sezone zorenja in ga skladiščiti do porabe. S ponudbo koncentratov čez celo leto se je zelo zmanjšala tudi vezava obratnih sredstev v zalogah polizdelkov, katerih koeficient obračanja je bil v najboljšem primeru enak 1, saj je bila sedaj možna sukcesivna dobava, možnost terminskih nakupov in standardna kakovost. Prej se je zaradi slabše letine ali prenizko postavljenega letnega plana prodaje in iz njega izračunanih materialnih potreb lahko hitro zgodilo, da je še pred novo sezono zorenja sadja zmanjkalo polproizvodov, zaradi česar ni bilo mogoče zagotavljati celotnega prodajnega asortimana. Presežno povpraševanje so do določene mere sicer lahko uravnavali s popravkom cen, aktivnejšim trženjem nadomestkov (substitutov) ali s spremembo receptur za sestavo sokov. Namesto iz ene same vrste sadja, so proizvajali tako imenovane cocktaile iz več vrst sadja, na primer kombinacijo marelice in jabolka.

1.9. NOVE STRATEGIJE

Prej navedena dejstva so povzročila pomembne strateške premike v dejavnosti proizvodnje sokov. Z vidika našega proučevanja je bil za Fructal prav gotovo najpomembnejši dejavnik ta, da se je za potencialne nove konkurente zelo zmanjšal vstopni prag, zaradi česar se je v nekaj letih močno okrepila domača konkurenca. Poleg obstoječih proizvajalcev so na trg sokov in pijač začeli vstopati tudi mlekarji, ki so med prvimi začeli uporabljati Brik embalažo. Vpliv povečane ponudbe se je na trgu začel kazati v postopnem zniževanju prodajnih cen. S sproščanjem meja so dodaten pritisk na cene začeli predstavljati tudi zasebni nakupi, kasneje pa tudi uvoz sokov z bližnjih trgov Avstrije in Italije. Izredno pomembno je bilo tudi dejstvo, da je Fructal, posebno pri proizvodih, narejenih iz koncentriranih sokov, izgubil del strateške konkurenčne prednosti, ki je izhajala iz obvladovanja tehnologij skladiščenja polizdelkov in tehnologij polnjenja. Glede učinkov zmanjšanja sezonske komponente poslovanja pa lahko

rečemo, da so bile tudi za Fructal koristi večje od slabosti. S stroškovnega vidika je bilo pomembno to, da je bil strošek enote Brik embalaže namreč skoraj pol manjši kot pri Hypi. Glede na obstoječe Fructalove proizvode pa moramo omeniti tudi kanibalizem, saj Brik na trgu ni izpodrival le Hype, pač pa tudi za kupce relativno nepraktično vračljivo stekleno embalažo. praktično pol manjši, kot pri Hypi. Vse navedene dejavnike je vodstvo Fructala predvidelo in upoštevalo v snovanju strateškega koncepta uvajanja Brika, pri katerem se je, radikalno preusmerilo v povsem nove strategije. Odločili so se, da pri novi skupini proizvodov opustijo poslovno strategijo, utemeljeno na diferenciaciji, in preidejo na strategijo stroškovne učinkovitosti. V praksi je to pomenilo, da bodo v novo embalažo prenesli le ozek asortiman, največ tri, do takrat najbolj prodajane okuse. Izbrali so pomarančni sok ter pomarančni in jabolčni nektar. Z masovno proizvodnjo so želeli doseči prednosti ekonomije obsega, zaradi česar naj bi se bistveno znižali neposredni izdelavni stroški, to pa bi omogočilo cenovno konkuriranje. Glede na to, da je za sokove na večini trgov značilno cenovno zelo elastično povpraševanje, je to pomenilo, da bi z nižjo prodajno ceno lahko pritegnili veliko novih kupcev. Glede na dotedanjo prakso in še posebno zato, ker je bil Fructal celo vrsto let nesporni tržni vodja, je bila po moji oceni nenavadna in presenetljiva odločitev za strategijo posnemanja¹ (imitiranja) konkurence. Omenjene tri nove proizvode so poimenovali z blagovnimi znamkami Sunny Day (za 100-odstoten sok iz pomaranč), Fructa orange (za nektar iz pomaranč) in Jabi (za nektar iz jabolk). Proizvodi so po zunanjem izgledu močno spominjali na proizvode avstrijskega konkurenta Raucha, ki so jih posebno v severnem in osrednjem delu Slovenije potrošniki že dobro poznali. Poleg zunanjega izgleda, oblike črk, barvne kombinacije in enake, litrske Brik embalaže, je na proizvode znanega konkurenta še bolj spominjala blagovna znamka pomarančnega soka, saj se je Fructalov Sunny Day le v nekaj črkah razlikoval od Happy Day iz Raucha. Podobnost enih in drugih proizvodov je bila tako velika, da je nepozoren kupec zlahka zamenjal Sunny day in Happy day. Skratka, v Fructalu so se odločili za posnemanje take stopnje, da bi že lahko govorili o nelojalni konkurenci. Ob tem si lahko postavimo vrsto vsebinskih vprašanj, na prvem mestu vprašanje primernosti oziroma neprimernosti uporabljene strategije. Menim, da objektivno tehtanje argumentov »za« in »proti« pokaže, da strategija imitiranja za Fructal ni bila najbolj primerna. Strategija namreč ni bila niti v skladu s položajem in pričakovanim obnašanjem tržnega vodje niti s poslovno strategijo diferenciacije, ki jo je Fructal vsa leta dosledno uveljavljal. Treba je tudi vedeti, da so imeli konkurenčni imitirani proizvodi v tistem času zelo majhen delež na domačem trgu, pa tudi njihove znamke niso bile tako dobro uveljavljene, da bi lahko ogrozile Fructalov položaj. V prid omenjeni strategiji pa govori dejstvo, da so bili zaradi ksenofilije tuji proizvodi in tuje blagovne znamke v Sloveniji zelo priljubljene. Omenjene proizvode so zelo dobro poznali številni slovenski kupci, ki so nakupovali v avstrijskih trgovinah, pri čemer je bila predvsem nizka cena pomemben dejavnik odločitve za nakup. Za presojo takratnega položaja je pomembno dejstvo tudi odpiranje slovenskega trga in začetek prodaje omenjenih imitiranih proizvodov preko distributerjev v Sloveniji. Poznejše izkušnje so potrdile dvoreznost take strategije. Fructal je zaradi zamenljivosti proizvodov, ob visoki stopnji lastne distribucije, tujemu konkurentu pravzaprav sam odpiral prodajni trg in ga z nehotenim promoviranjem »njegovih« proizvodov dobesedno vabil na trg. Prav z imitacijo mu je posredno sporočal, da so bile njegove blagovne znamke na slovenskem trgu iskane in za kupce zelo privlačne, pa tudi to, da se je znašel v krizi, brez pravih idej za nadaljnji razvoj.

¹ Kot zanimivost bi lahko navedli dejstvo, da so bili v preteklosti tudi Fructalovi proizvodi dokaj pogosto predmet posnemanja. Eden zadnjih primerov nelojalne konkurence je primer bosanskega Fruteksa. Gre za podjetje, ki je zrastle na temeljih »lastninjene« Fructalove hladilnice v Čeliciu pri Brčkem. Proizvajajo sokove in nektarje, ki jih polnijo v litrsko Brik embalažo. Po zunanjem izgledu so natančna kopija fructalovih proizvodov, piko na »i« pa so dodali z reklamnim sloganom na Jumbo plakatih, ki se glasi: »Dosad smo radili za Fructal, odsad radimo za vas.«

Ker pravne implikacije tega primera niso predmet našega proučevanja, naj dodam le to, da se je po intervenciji prizadete firme zadeva končala s sporazumnim umikom spornih Fructalovih blagovnih znamk s trga in celovito oblikovno prenovo omenjenih proizvodov.

Prenova proizvodov v litrski Brik embalaži je pomenila vrnitev pod krovno blagovno znamko Fructal, pa tudi vrnitev k strategiji diferenciacije. Zgrešenost uporabljene strategije je dodatno potrdila kasnejša zelo uspešna prodaja prenovljenih proizvodov. Strma rast povpraševanja po sokovih v Brik embalaži je vodila v nakup dodatne polnilne linije, z dodatno opremo za pakiranje, ki je omogočala različne tako imenovane »multipak« variante pakiranja.

Ne glede na slabe izkušnje s posnemanjem konkurence se s podobnim primerom ponovno srečamo leta 1993, ko so v Fructalu začeli s prodajo čokoladirane kokosove rezine, ki so jo tržili pod blagovno znamko Coco Bahaya. S proizvodom so neposredno konkurirali kokosovi rezini Bounty, ki jo je družba Mars Incorporated predstavila trgu že davnega leta 1950 in je odtlej postala ena od svetovno najbolj znanih čokoladnih ploščic, zelo uspešno pa jo je tržila tudi na slovenskem trgu. Pri tem ni bilo sporno dejstvo, da je šlo za vsebinsko gledano praktično enaka, lahko bi celo rekli vrstna proizvoda, saj se na trgu pojavlja več različnih proizvajalcev s čokolado oblite kokosove rezine, pač pa so bili zelo podobni blagovni znamki proizvoda (Bahaya in Bounty imata enako število črk, črki »Y«, začetni črki »B«, začetni zlog se izgovarja z »Ba«) in zunanji izgled embalaže. Skozi leta je Mars sicer spreminjal prodajno podobo Bountya, vendar je vedno ohranjal ključne elemente prepoznavnosti, od podlage v odtenkih modre barve, podobe razklanega kokosovega oreha, palmovega drevja in palmovega listja do belih črk, poudarjenih z zlato obrobo. Večina omenjenih elementov je bila uporabljena tudi pri Fructalovi rezini, zaradi česar je nepozoren kupec zlahka dobil vtis, da gre za enaka proizvoda. Zmeda je bila še večja zato, ker so tudi v trgovinah tovrstne proizvode običajno ponujali na enem mestu, včasih celo medsebojno pomešane. Vse to je izzvalo družbo Mars, da je preko pravnih zastopnikov začela postopek zaščite industrijske lastnine. Kljub temu da je imela Bahaya dovolj elementov razlikovanja, ki bi verjetno zdržali formalno pravno presojo, so se zaradi poslovne lojalnosti v Fructalu odločili, da sporni proizvod umaknejo iz proizvodnje in prodaje.

Kratkoročno gledano je bila uporabljena strategija, naj je bila hotena ali naključna, uspešna. Že v prvem letu so prodali skoraj 6 milijonov enot teh proizvodov, kar je bila skoraj polovica prodaje vseh sadnih rezin, prodanih v tem letu. Ta rezultat je bil dosežen tudi brez kakršnih koli vlaganj v promocijo Bahaye ter ob sočasnem izdatnem oglaševanju drugih sadnih rezin, ki so jih tržili pod blagovno znamko »Frutabela« in »O'Boy«. Kljub navidezno ugodnim rezultatom so izkušnje ponovno potrdile dejstvo, da je strategija posnemanja konkurence zelo kratkoročna poslovna poteza, na kakršnih ni mogoče graditi dolgoročne uspešnosti podjetja, kakršno je Fructal.

2. FRUCTAL V ČASU PO OSAMOSVOJITVI SLOVENIJE

V drugem poglavju se bom posvetil obdobju devetdesetih let. To je bilo obdobje velikih sprememb, ki so dodobra pretresle tudi Fructal in ga ogrozile do te mere, da je bilo vprašljivo preživetje podjetja. Prva leta devetdesetih so se začela z razpadom vzhodnega političnega in ekonomskega bloka, razpadom nekdanje skupne države, vzpostavljanjem samostojnosti Slovenije in zamenjavo družbeno-ekonomskega sistema. Temu je v sredini devetdesetih sledil proces lastninjenja in privatizacije, ki se je za Fructal iztekel konec devetdesetih s prevzemom in izgubo samostojnosti. V diplomskem delu bom predstavil svoj osebni pogled in svoje razmišljanje o vzrokih, ki so privedli do tega, pri čemer seveda dopuščam možnost, da se je marsikaj dogajalo tudi v »zakulisju« in javnosti, pa meni ni poznano. Dejstvo je, da v poslovnem življenju pa tudi v zasebnem, obstajata dva osnovna tipa podjetij, ali bolj vodstev podjetij eni so akterji, drugi so sledilci. Prvi »vlečejo« poteze in se pogumno odločajo, drugi se le odzivajo na aktivnosti prvih, jim z zamikom sledijo in s strahom čakajo njihove naslednje poteze. Moje mnenje je, da se prav v tem dejstvu skriva bistvo strateškega upravljanja.

2.1. OD VODILNEGA POLOŽAJA DO KRIZE

Razpad Jugoslavije je Fructal, vodilnega proizvajalca, pretežno orientiranega na jugoslovanski trg, močno prizadel. Politična razhajanja med republiški vodstvi so pripeljala do zapiranja trgov, tako prodajnih kot tudi nabavnih. Proces razkroja se je začel z izgubo srbskega in črnogorskega trga. Temu je sledila odcepitev obrata v Irigu, ki se je z intervencijo srbskih oblasti organiziral kot samostojno podjetje. Kasnejša vojna v BiH je privedla najprej do izgube prodajnega trga, nato še do izgube proizvodnega obrata v Čeliću. V izjemno kratkem času je Fructal ostal brez pomembnih prodajnih in nabavnih trgov, brez kapacitet za proizvodnjo in skladiščenje polizdelkov ter brez kapacitet za proizvodnjo izvozno pomembnih proizvodov. Fructal je že v času prvih resnih znakov jugoslovanske krize, izdelal tako imenovani »črni« scenarij, ki se je dokaj hitro pokazal povsem realen, pogled Fructalovega vodstva na takraten strateški položaj podjetja pa je najlepše razviden iz SWOT-analize, ki so jo v Fructalu pripravili aprila 1991.

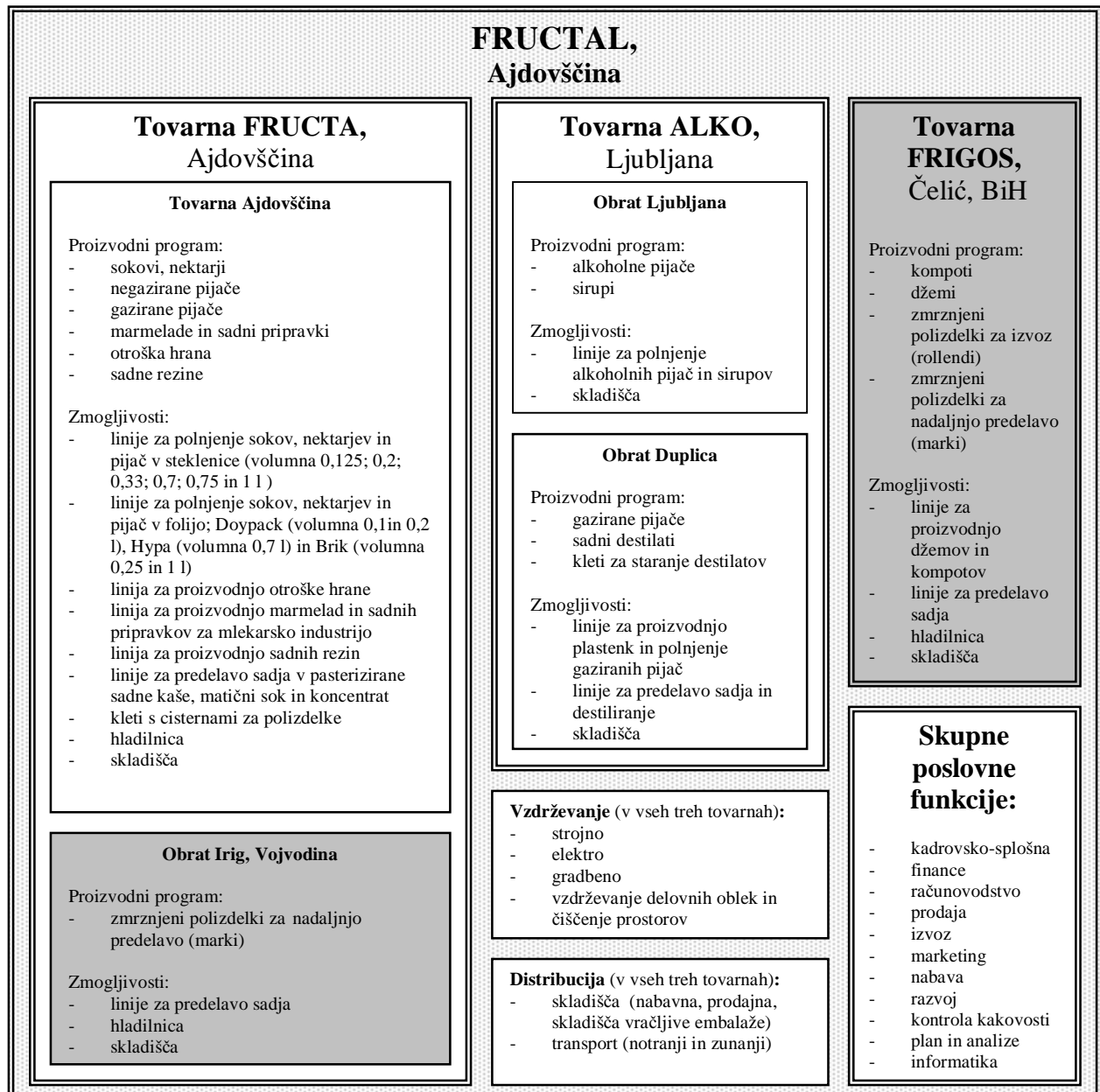
Tabela 1: Matrika prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti

| | PREDNOSTI | SLABOSTI |
|--------------------------------|---|---|
| Notranje karakteristike | <ul style="list-style-type: none">- obvladovanje tehnologij- uveljavljene blagovne znamke (visoka stopnja zaupanja in ugoden imidž pri kupcih oziroma potrošnikih)- usposobljeni in strokovni kadri- zmožnost tehnološkega in tržnega prestrukturiranja podjetja | <ul style="list-style-type: none">- pomanjkanje kapitala za hitro tehnološko in tržno prestrukturiranje- predimenzioniranost proizvodnih kapacitet- presežki delovne sile- slabo poznavanje svetovnih trgov- cenovna nekonkurenčnost na svetovnih trgih |
| | PRILOŽNOSTI | NEVARNOSTI |
| Zunanje karakteristike | <ul style="list-style-type: none">- selektivno liberaliziran uvoz- ustrezna agrarna politika za razvoj sadjarstva- ustrezen sistem stimuliranja izvoza in skupna promocija- urejen sistem financiranja odkupa kmetijskih pridelkov | <ul style="list-style-type: none">- nasilno lastninjenje obratov v drugih republikah (izguba pomembnega dela predelovalnih in skladiščnih kapacitet)- izguba dela prodajnega trga- izguba nabavnega trga s surovinsko bazo |

Kasnejši razvoj dogodkov je zahteval hitro in odločno ukrepanje. Generalni direktor je strokovni kolegij razširil na raven izvršilnih direktorjev oziroma operativnih vodij

posameznih poslovnih funkcij in služb. Med najpomembnejšimi nalogami je bila pospešena izterjava terjatev pri kupcih iz drugih republik in premestitev zalog polproizvodov in gotovih proizvodov. Zaradi blokade Srbije najprej iz Iriga v Čelić in od tam v Ajdovščino. Odločne poslovne poteze¹ in pravilno ukrepanje vodstva je Fructalu omogočilo preživetje najbolj kritičnih let v obstoju podjetja.

Slika 1: Organizacijska struktura Fructala, proizvodni programi in zmogljivosti posameznih tovarn (s sivo barvo so označene enote, ki jih je Fructal izgubil ob razpadu Jugoslavije, leta 1990 v Srbiji in leta 1991 v Bosni in Hercegovini)



¹ O radikalnosti rezov zgovorno priča podatek, da je Fructal po stanju konec leta 1989 zaposloval 1.407 delavcev, da pa se je njihovo število leta 1992 skoraj prepolovilo na 778 delavcev. V veliki meri je do zmanjšanja števila zaposlenih prišlo zaradi nasilnih razlastitev in osamosvajanja fructalovih obratov v drugih republikah, kljub temu pa so morali v Ajdovščini in na Duplici oziroma v Ljubljani z ukrepi ugotavljanja trajnih presežkov odpustiti še preko 300 delavcev.

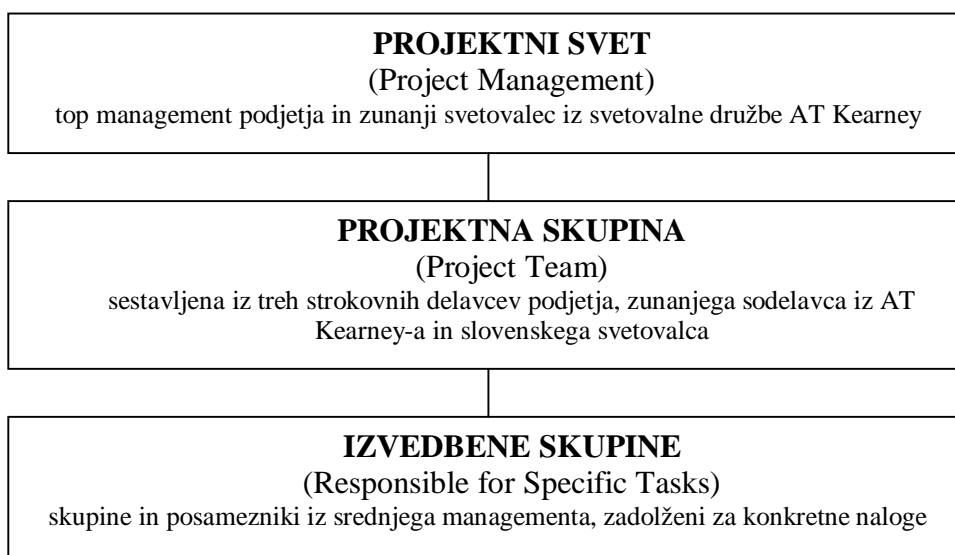
2.2. STRATEŠKO PRESTRUKTURIRANJE FRUCTALA

Z družbeno-ekonomskimi spremembami, povzročenimi z razpadom Jugoslavije, širše gledano pa tudi s spremembami celotnega vzhodnega bloka, se je poslovno okolje podjetja radikalno spremenilo. Pogosto se take spremembe poimenuje s »tektonskimi premiki«, kar je prav gotovo najustreznejši izraz. Razmere so bile resnično podobne tistim, ki nastanejo po potresu ali eksploziji bombe, ko se v trenutku poruši vse, kar so generacije gradile vrsto let, in ljudi preplavi občutek nemoči in brezizhodnosti.

V takem položaju so postali dotedanje vizije, razvojne strategije, načrti in cilji brezpredmetni. Vodstvo podjetja je moralo hitro odgovoriti na vrsto dilem in novih vprašanj. Najprej so se morali odločiti o kratkoročnih, takojšnjih ukrepih, da bi podjetje preživel kritično situacijo. Nadalje je bilo potrebno ponovno pretehtati prednosti in slabosti podjetja, priložnosti in nevarnosti ter postaviti cilje, ki so jih bili zmožni uresničiti v novih razmerah, in se nenazadnje odločiti, kako najbolj koristno usmeriti preostale vire. Dileme bi lahko strnili v ugotovitev, da je bila pred vodstvom podjetja zahteva po temeljitem strateškem prestrukturiranju. To je zahtevalo opredelitev ustreznih strategij in primerne organizacijske strukture.

Po temeljitem razmisleku so ugotovili, da imajo v podjetju premalo izkušenj, znanja in informacij, da bi lahko strokovno odgovorili na navedena in številna druga vprašanja ter dileme. Dodatno oviro so videli tudi v spoznanju, da so tudi emocionalno preveč obremenjeni s poslovanjem v preteklosti, zaradi česar je bila dokaj enostavna odločitev, da se kot pilotsko podjetje vključijo v »Projekt prenove podjetij¹«, ki ga je konec leta 1992 razpisalo Ministrstvo za gospodarske dejavnosti. Vključitev v vladni projekt je bila enkratna priložnost, da Fructal pospeši proces strateškega preoblikovanja, ki je bil nujen za obstoj in nadaljnje uspešno poslovanje podjetja. Projekt je bil organizacijsko razdeljen na tri ravni:

Slika 2: Organizacija projekta

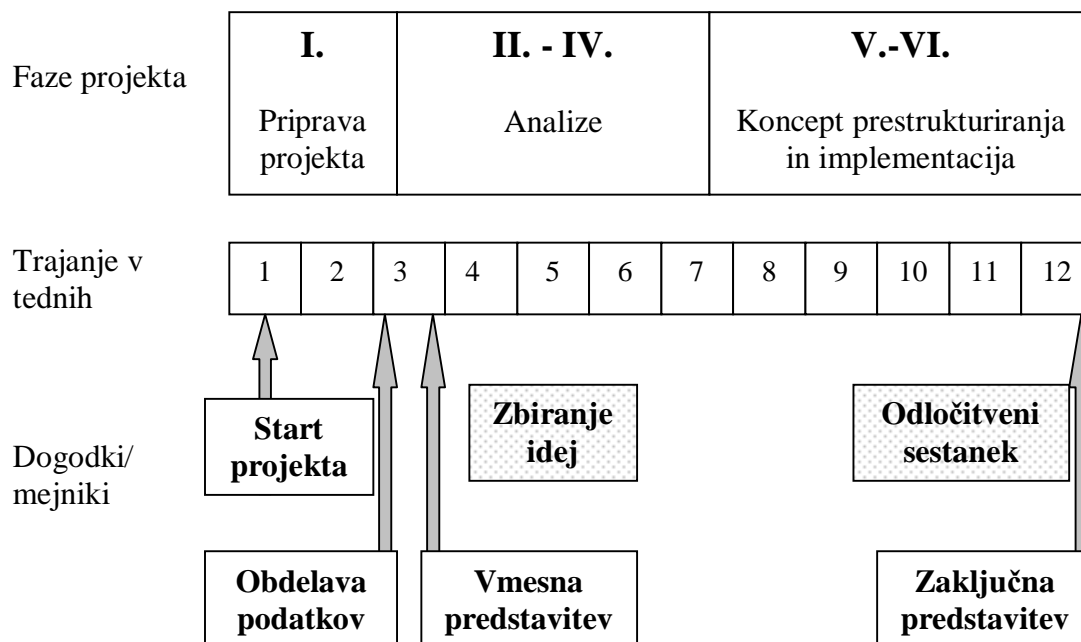


Vir: Delovno gradivo AT Kearney.

¹ Projekt »Prenova podjetij« je bil sestavni del celovitega projekta slovenske vlade z delovnim naslovom »Prestrukturiranje in privatizacija slovenskega gospodarstva«. Cilj projekta »Prenova podjetij« je bilo povečanje konkurenčnih prednosti slovenskega gospodarstva, pri čemer naj bi se s prenosom domačega in tujega znanja v prakso okrepila tehnološka, organizacijska in vodstvena sposobnost podjetij.

Celotni projekt je trajal tri mesece. Potek in zaporedje posameznih aktivnosti sta predstavljena v obliki terminskega plana.

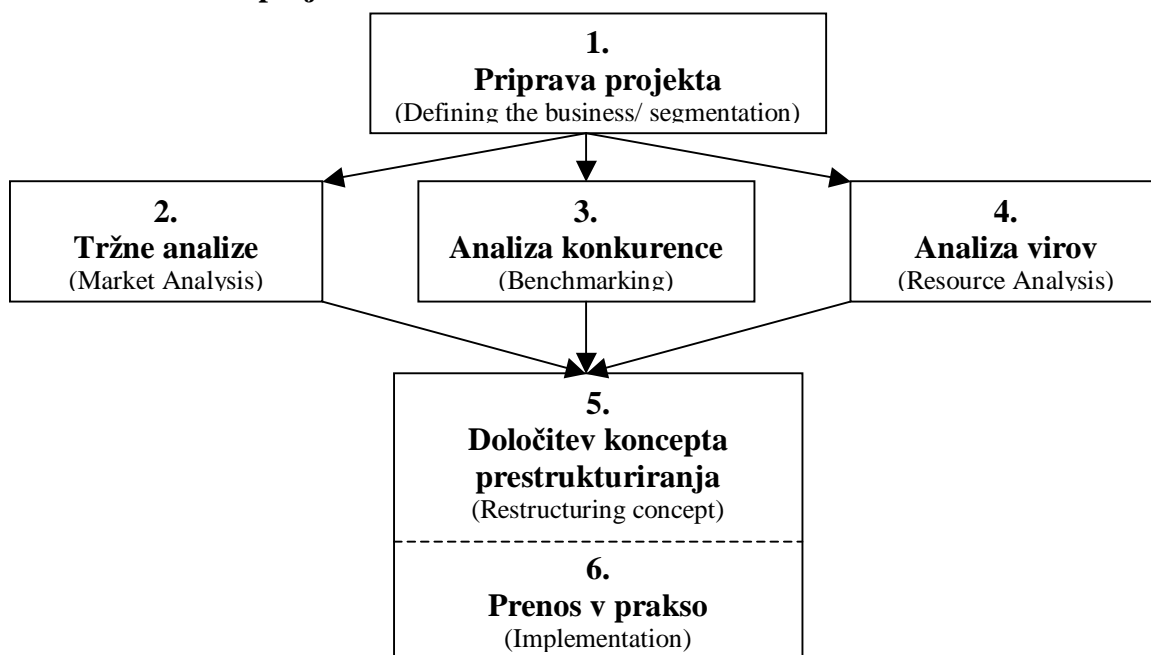
Slika 3: **Terminski plan projekta**



Vir: Delovno gradivo AT Kearney.

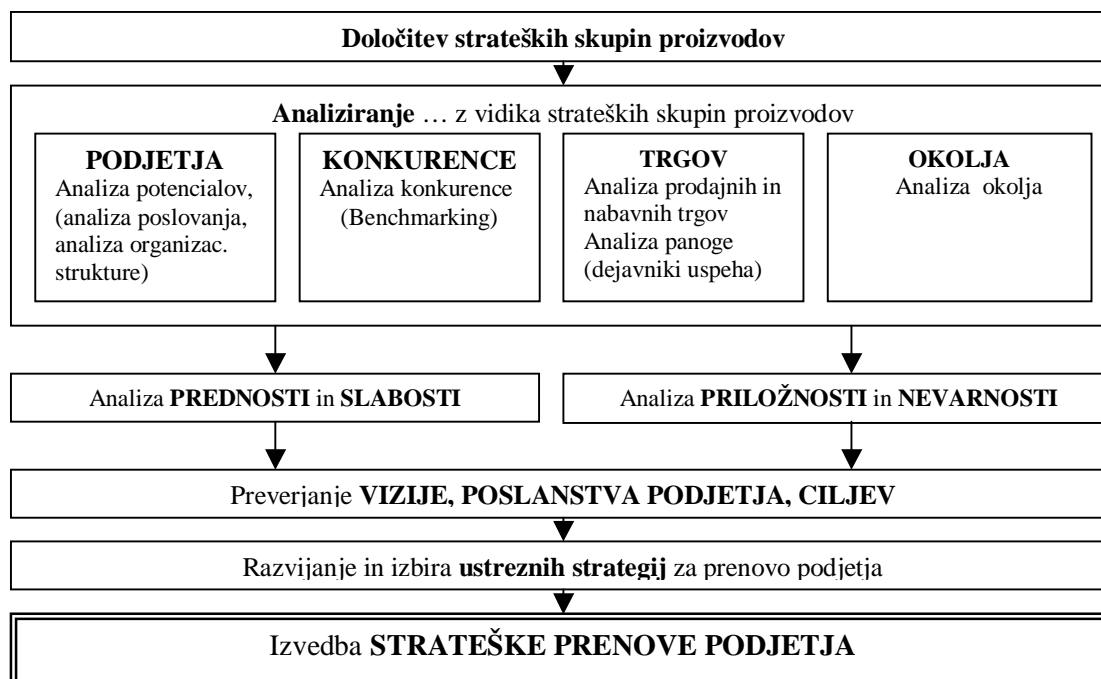
Kot je razvidno iz terminskega plana, je bil projekt prestrukturiranja podjetja, razdeljen v šest faz, pri čemer je potrebno povedati, da so druga, tretja in četrta faza potekale vzporedno. V času izvajanja analize v podjetju so zunanji svetovalci pripravljali tudi analizo poslovnega okolja in panožno analizo.

Slika 4: **Osnovne faze projekta**



Vir: Delovno gradivo AT Kearney.

Slika 5: Izvedbene faze projekta



Vir: Delovno gradivo AT Kearney.

V okviru prve faze projekta je bilo potrebno zbrati številne podatke. Poleg internih virov so bili pomembni viri tudi: podatkovna baza AT Kearneya, dodatne raziskave trga in številni intervjuji, ki so jih opravili tuji in domači svetovalci, vključeni v projekt. Zaradi velikega števila proizvodov je Fructal začel proces zbiranja in urejanja podatkov z grupiranjem v strateške skupine. Po kriteriju skupnih značilnosti proizvodov in tehnologije oziroma trženja so določili sedem skupin proizvodov (sadni sokovi, nektarji in pijače, sirupi, otroška hrana, alkoholne pijače, gazirane pijače, sadne rezine in drugi proizvodi). Po vnaprej pripravljeni in določeni metodologiji AT Kearneya, so v obliki tabel uredili podatke o:

- količinskem in vrednostnem obsegu prodaje po posameznih strateških skupinah proizvodov za tri leta (doseženo v preteklem letu, ocena za tekoče leto in plan za prihodnje leto), proizvodnih kapacitetah, povprečnem nivoju zalog gotovih proizvodov, številu artiklov v posamezni skupini ter masi prispevka za pokritje posamezne skupine,
- strukturi prodaje po posameznih prodajnih trgih (ločeno za trg Slovenije, trge nekdanje Jugoslavije, zahodno- in vzhodnoevropske ter druge trge), o strukturi distribucijskih kanalov ter o značilnostih pridobitve proizvodne tehnologije (odstotni deleži tehnologij, pridobljenih z licencami, z lastnimi raziskavami in razvojem oziroma deleži prosto razpoložljivih tehnologij),
- kupcih, razvrščenih po velikosti, državah in mestih, tipu kupcev (grosisti, detajlisti, industrija, posredniki ali izvozne družbe), o vrednosti prodaje za tri proučevana leta, količinskem obsegu prodaje v tekočem letu, o celotnem povpraševanju v tekočem letu in letnem številu naročil posameznega kupca,
- dobaviteljih, razvrščenih po velikosti, državah in mestih, z navedbo repromateriala, ki ga dobavlja, o povprečnem času dobave (v dnevih), povprečnih zalogah tega repromateriala v tekočem letu, nabavljenih količinah in vrednosti nabave v tekočem letu, celotnih kapacitetah posameznega dobavitelja in številu letnih naročil,

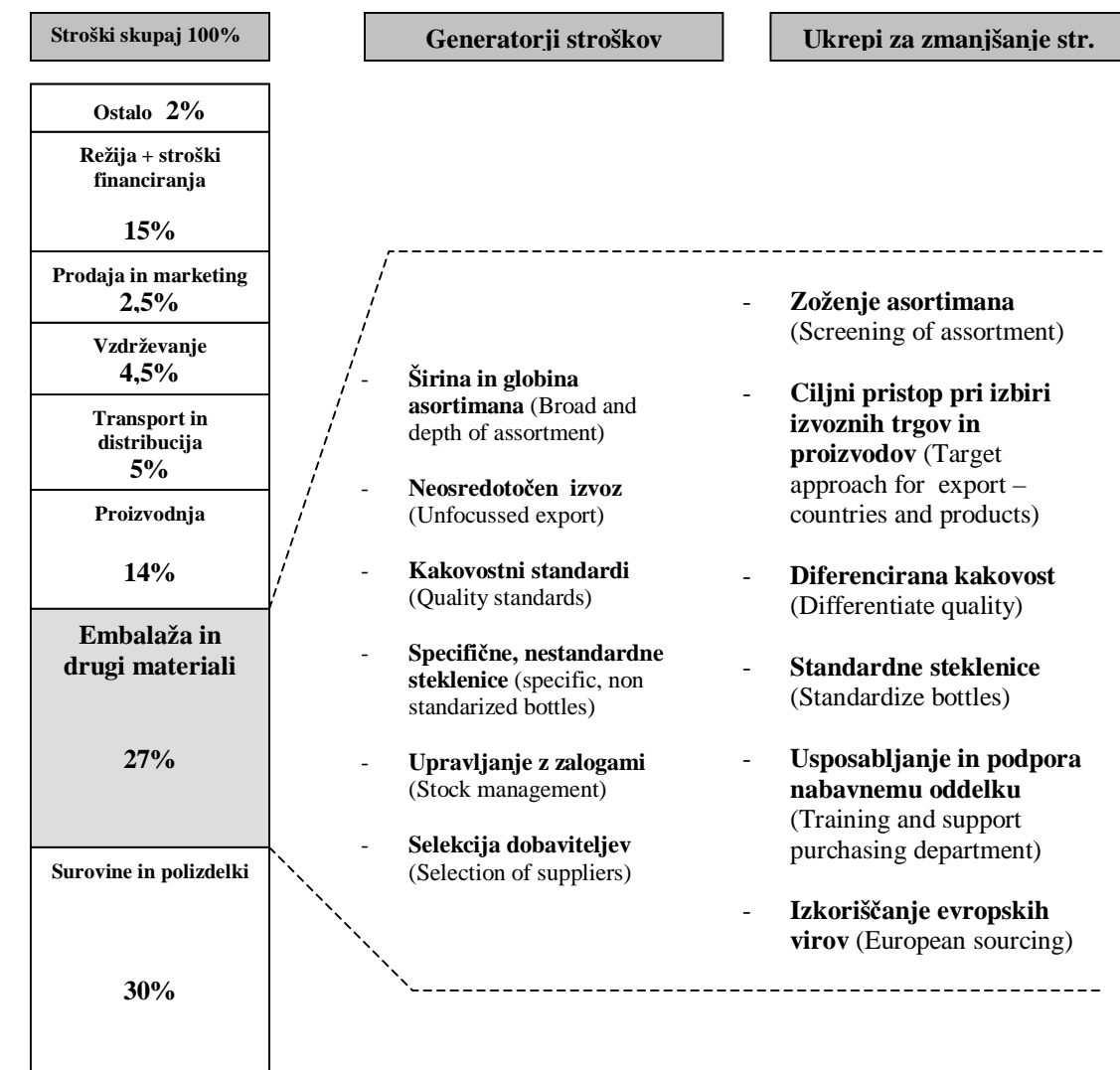
- konkurentih na domačem trgu in trgih nekdanje Jugoslavije, razvrščenih po velikosti, njihovih letnih količinah prodaje v obdobju treh let, povprečni ceni prodajne enote in oceni glavnih virov njihove konkurenčne prednosti, izraženo v odstotnih deležih (zaradi nižjih stroškov, višje kakovosti, boljše distribucije, fleksibilnejšega financiranja ali ustrežnejšega asortimana),
- strukturi neposrednih stroškov po posamezni strateški skupini proizvodov, doseženi v tekočem letu, ločeno na stroške materiala (surovine, embalažni in drugi materiali za proizvodnjo) in neposredne proizvodne stroške (stroške energije, stroške dela in amortizacije).

Posebno pozornost so posvetili organizacijski strukturi podjetja, od organigrama z razčlenitvijo posameznih ravni, pregleda zaposlenih po organizacijskih enotah oziroma funkcijah, stroškov posameznih enot, porabljenem delovnem času delavcev do merjenja učinkov njihovega dela. V okviru posamezne poslovne funkcije oziroma organizacijske enote so za vsakega delavca poimensko podrobno razčlenili porabo delovnega časa za posamezna opravila. Porabo so merili s pogojnimi enotami »človek-letu« (pri čemer ena enota »manyear (MY)« predstavlja delavca, ki letno opravi 1.721 delovnih ur). Ločeno je bilo potrebno prikazati še opremljenost posameznih delovnih mest v okviru poslovne funkcije (s stroji, osebnimi računalniki, terminali...), obseg dela in učinke, stroške posameznega delovnega mesta (ločene na stroške dela in stroške materiala) ter oceniti odstotni delež porabe delovnega časa posameznega delovnega mesta v okviru poslovne funkcije po strateških skupinah proizvodov. Tako zbrane in urejene podatke so uporabili za izdelavo vrste analiz in primerjav, katerih namen je bila čim bolj natančna določitev trenutnega strateškega položaja podjetja.

Izmed številnih metodoloških prijemov bi kazalo posebej omeniti način analiziranja stroškov po sistemu tako imenovane »verige dodane vrednosti« (Value-Added Chain). Omenjam ga zato, ker se je v praksi pokazal kot izredno učinkovit, pregleden in tudi neekonomistom lahko razumljiv pristop za analiziranje stroškov in njihovo zmanjševanje. Kot je razvidno iz slike št. 6, predstavljene v nadaljevanju, gre za grafični prikaz strukture stroškov (v odstotnih deležih posamezne skupine v skupnih stroških podjetja), nanizanih po logiki nastajanja v poslovnem procesu. Tak prikaz stroškov je pomemben tudi zato, ker lahko takoj določimo pomen posamezne skupine stroškov. V okviru posamezne skupine so določeni povzročitelji (Cost Driving Factors) oziroma viri stroškov. Z uporabo znanega prijema za skupinsko delo, tako imenovanega »možganskega prepaha« (Brain storminga), je lahko skupina, zadolžena za zmanjševanje stroškov, iskala ustvarjalne rešitve in ukrepe.

Dobljeni rezultati analiz in primerjav so bili na tako imenovani »vmesni predstavitvi« v obliki SWOT-analize prikazani vodstvu podjetja. Analiza je pokazala, da ima Fructal pomembne strateške prednosti pri kakovosti in ceni specifičnih (mediteranskih) okusov, da pa mora vseeno znižati stroške poslovanja v vseh segmentih verige dodane vrednosti. Največje možnosti za zmanjšanje stroškov so se kazale pri cenah vhodnih surovin in drugih, predvsem embalažnih materialov. Racionalizacija je bila pogojena s poenotenjem in standardizacijo teh materialov, skrajšanjem nabavnih poti (nabava brez vmesnih posrednikov) in nujnim ločevanjem kakovosti proizvodov glede na specifične zahteve trga in potrošnikov. Slednje je zahtevalo ponovno določitev kakovostnih meril in standardov. Drugi del racionalizacij se je nanašal na boljše upravljanje z zalogami, s ciljem zmanjšanja zalog repromaterialov in gotovih proizvodov ter nujnim zoženjem asortimana. Glede nizke stopnje izkoriščenosti zmogljivosti so ugotovili, da pomenijo proste zmogljivosti določeno prednost, ker omogočajo hitro reagiranje na morebitno povečano povpraševanje v času sezone, vendar je treba kljub temu nezasedene zmogljivosti v proizvodnji, transportu in vzdrževanju ponuditi zunanjim uporabnikom. Na področju organizacije so bile izpostavljene nujne spremembe v proizvodnji, še posebno pa v prodaji in marketingu. Za podporo prenove poslovanja pa je bila nujna tudi postavitev integriranega informacijskega sistema, s katerim bi odpravili pomanjkljivosti

Slika 6: Prikaz stroškov v obliki verige dodane vrednosti



Vir: Zaključno poročilo projekta.

dotedanjega sistema. Glede na 40-odstotno zmanjšanje obsega prodaje v primerjavi s prejšnjim letom je Fructalu grozila tako imenovana »eksplozija stroškov«, do katere pride takrat, ko podjetje ob drastičnem zmanjšanju obsega poslovanja ne uspe dovolj hitro zmanjšati fiksnih stroškov. Nujno je bilo takojšnje povečanje obsega izvoza, s čimer bi nadomestili izpad prodaje na domačem trgu, zaposlili neizkoriščene proizvodne kapacitete in zagotovili učinke ekonomije obsega. Analiza je nadalje pokazala, da samo ena strateška skupina proizvodov prinaša dobiček, drugih šest ga zmanjšuje, vendar je bil skupni rezultat še vedno pozitiven. Že tako relativno nizka pokritja so kazala tendenco nadaljnje zniževanja, nakazoval pa se je tudi negativen denarni tok. Primerjava (Benchmarking) z najpomembnejšimi evropskimi konkurenti je razkrila več pomembnih dejstev. Na prvem mestu to, da je bila Fructalova stopnja donosnosti (ROS – Return on Sales) v primerjavi s tujimi konkurenti premajhna. V povprečju so dosegali zahodnoevropski konkurenti 5 do 10% dobička v prihodkih od prodaje, iz česar je izhajala ugotovitev, da bi moral Fructal kot vodilni proizvajalec v segmentu sokov dosegati najmanj 10-odstotno donosnost. Primerjava stroškov je pokazala, da so v Fructalu stroški previsoki¹ v vseh segmentih verige dodane vrednosti.

¹ Ta slabost je bila posledica več različnih dejavnikov, od visokih stroškov vhodnih materialov, prevelikih zalog repromaterialov in zalog gotovih proizvodov, preširokega asortimana, nezasedenosti kapacitet v proizvodnji, vzdrževanju in transportu do prevelikega števila zaposlenih v vseh poslovnih funkcijah.

V Fructalovih prihodkih je delež stroškov dela znašal 11%, kar je bilo v primerjavi z evropskimi konkurenti, ki so za stroške dela v povprečju namenjali od 7 do 13,5%, mnogo preveč, da bi jim lahko Fructal uspešno konkuriral. Analiza je pokazala, da bi moral Fructal ta delež znižati na približno 5%. To je takrat pomenilo zahtevo za zmanjšanje mase plač za 5 milijonov DEM (v pojasnilo naj povem, da namesto slovenskih tolarjev uporabljam nemške marke le zaradi tega, ker so bile uporabljene tudi v projektu), kar bi lahko dosegli z odpustitvijo dodatnih 330 delavcev oziroma 40% vseh zaposlenih. Relativno gledano, bi enak učinek lahko dosegli, če bi ob nespremenjenem številu zaposlenih povečali obseg prodaje za 116 %. V primerjavi z evropskimi konkurenti je bila ena pomembnejših Fructalovih slabosti tudi relativno nizka produktivnost, merjena s prihodki na zaposlenega. Fructal je takrat dosegal povprečno 116.000 DEM prihodkov od prodaje na zaposlenega, konkurent Rauch iz Avstrije pa 1.344.000 DEM, oziroma 11,6-krat več. Iz analize so definirali priložnosti v naraščanju potrošnje sadnih sokov, nektarjev in pijač na večini svetovnih trgov. Ključnega pomena je bil domači trg, na katerem je bilo možno dodatno povečati tržni delež z agresivnejšim ter marketinško primerno podprtim nastopom. Na izvoznih trgih so ugotovili, da se morajo nujno osredotočiti¹ na geografsko bližnje trge in se na njih usmeriti na ciljne segmente potrošnikov.

Sam bi med najpomembnejša razkritja analize uvrstil ugotovitve, da so zaposleni v Fructalu veliko preveč energije izgubljali za »notranje boje«, namesto da bi jo združili in koristno uporabili v boju s konkurenco, da je bila stopnja osebne odgovornosti in motiviranosti zaposlenih relativno nizka, in dejstvo, da so bili zaposleni namesto v prihodnost izrazito usmerjeni v preteklost. Osebnostno sem prepričan, da je vodstvo tem, morda na videz zelo obrobno ugotovitvam, posvetilo premalo pozornosti ali jih celo preslišalo, kar je eden najpomembnejših vzrokov stagnacije in kasneje tudi izgube samostojnosti podjetja. Implementacija projekta se je začela z določitvijo desetih podprojektov, ki so izhajali iz prej navedenih ugotovitev.

Tabela 2: Podprojekti razvrščeni po organizacijskih področjih

| Organizacijsko področje | Cilji podprojekta |
|---------------------------------------|---|
| Domača prodaja | - Znižanje nivoja zalog gotovih proizvodov - Povečanje obsega prodaje |
| Marketing | - Povečanje obsega prodaje |
| Izvoz »A« (Z-evropski in ciljni trgi) | - Znižanje nivoja zalog gotovih proizvodov - Povečanje obsega prodaje - Znižanje stroškov |
| Izvoz »B« (drugi trgi) | - Znižanje nivoja zalog gotovih proizvodov - Povečanje obsega prodaje - Znižanje stroškov |
| Skupina za asortiman | - Znižanje nivoja zalog gotovih proizvodov in RM-a - Znižanje stroškov |
| Kontrola kakovosti | - Znižanje nivoja zalog gotovih proizvodov in RM-a - Znižanje stroškov |
| Proizvodnja, vzdrževanje, transport | - Povečanje produktivnosti - Znižanje stroškov |
| Informatika | - Informacijska podpora za izvajanje projektov |
| Nabava | - Znižanje stroškov vhodnih materialov |
| Planiranje in krmiljenje proizvodnje | - Znižanje nivoja zalog - Znižanje stroškov proizvodnje |

Vir: Interno poročilo o zaključku projekta.

¹ Pri tem so ločili dve strategiji nastopanja. Ena je tako imenovana strategija »farmorja«, s katero naj bi poiskali zanesljive strateške partnerje, s pomočjo katerih bi zagotovili donosno prodajo, z ugodnim pokritjem, druga pa je strategija »lovca«, pri kateri gre za iskanje kratkoročnih poslov, z namenom zapolnitve prostih zmogljivosti.

Predvideno je bilo, da bodo posamezni podprojekti zaključeni v času od treh mesecev do enega leta, najhitreje naj bi bil zaključen podprojekt oženja asortimana, eno leto pa naj bi trajala podprojekta Izvoz »A« in Izvoz »B«.

Iz zaključka projekta se je pokazalo, da lahko podjetje v letu 1993 ob nespremenjenih splošnih pogojih poslovanja realno doseže naslednje cilje: poveča prihodke od prodaje za 14,7 milijonov DEM, s povečanjem obsega prodaje, na domačem trgu za 15% in na tujih trgih za 20%, in z oženjem asortimana za 200 artiklov, z znižanjem stroškov materiala, z boljšim upravljanjem z zalogami, s prodajo storitev vzdrževanja in transporta zunanjim uporabnikom ter znižanjem stroškov transporta zmanjša stroške za 3,9 milijonov DEM. Iz projekta je izhajalo pričakovano povečanje bruto dobička na 4,3 milijone DEM. Realizacija zastavljenih ciljev je bila pomembna zato, da bi si podjetje pridobilo čas in zagotovilo potrebna sredstva, ki jih je nujno potrebovalo za prilagoditev zahodnim standardom. Groba ocena je pokazala, da bi za prestrukturiranje potrebovali 8,5 milijonov DEM, od tega 1 milijon za razvoj izvoznega programa, 1 milijon za vstop na nove trge, 4 milijone za povečanje fleksibilnosti oziroma prilagoditev proizvodnih linij za manjše serije, 1,5 milijona za nove polnilne linije oziroma modernizacijo obstoječih in 1 milijon za nujne investicije na področjih distribucije, vzdrževanja, prodaje in marketinga. Projekt je potrdil pomen izvoza za uspešno poslovanje Fructala, na prvem mestu zaradi zagotavljanja učinkov ekonomije obsega in boljše izkoriščenosti zmogljivosti. Določil je tudi 20-odstotno ciljno minimalno stopnjo pokritja, pod katero naj ne bi izvažali. Kot ciljni trgi, ki jih bodo sistematično obdelovali, so bili določeni trgi Hrvaške, Italije, Češke in Slovaške ter Madžarske. Pri pripravi prodajnega programa za izvozne trge so izhajali iz filozofije ciljnega določanja stroškov, tako imenovanega »target costinga¹«. To je v praksi pomenilo zahtevo, da najprej določijo cene, s katerimi bi lahko na izbranem trgu uspešno konkurirali in v skladu s tem razvijejo nove ali prilagodijo obstoječe proizvode tako, da bodo njihovi stroški dovolj nizki za realizacijo pričakovanih stopenj pokritja. Sprejeli so strateško odločitev, da zaradi zapolnitve zmogljivosti ponudijo trgovcem možnost polnjenja proizvodov pod trgovskimi blagovnimi znamkami in sprejmejo tudi priložnostne posle, s katerimi bi lahko zapolnili proste zmogljivosti.

Glede organizacije je bila sprejeta temeljna ugotovitev, da Fructal v novih in zelo zahtevnih razmerah potrebuje novo organizacijo, ki bo učinkovita, s kratkimi linijami odločanja in jasno opredeljenimi odgovornostmi. V skladu s tem so določili novo sestavo ožjega (petčlanskega) kolegija, v katerem so bili poleg generalnega direktorja še direktorji treh osnovnih poslovnih funkcij (komercialni direktor, direktor proizvodnje in finančni direktor) ter vodja kontrolinga. Predvidena je bila tudi sestava razširjenega kolegija, v katerega bi se v primeru razreševanja specifičnih problemov vključili še direktor kadrovske službe, nabave, razvoja in službe za zagotavljanje kakovosti. V okviru proizvodnje so predvideli centralizacijo funkcij distribucije, vzdrževanja in priprave dela in direktorju proizvodnje podredili tudi vodji tovarn v Ajdovščini in v Ljubljani oziroma na Duplici pri Kamniku. Nabavo so organizirali kot samostojno funkcijo, katere direktor je bil neposredno podrejen generalnemu direktorju. Nadalje je bilo predvideno, da bodo v delo komercialne uvedli produktne vodje in organizacijsko vključili tudi marketinški oddelek. Uvedli naj bi tudi trajno projektno skupino z nalogo razvijanja proizvodov za izvoz, ki bi bila neposredno podrejena komercialnemu direktorju. Predvidoma naj bi bila skupina sestavljena iz vodje izvoza ter predstavnikov iz proizvodnje, razvoja in nabave. V okviru dodatnih organizacijskih sprememb in izboljšav je bilo s projektom določeno, da bodo v najkrajšem času, vendar usklajeno s finančnim planom, preselili dejavnosti, ki so jih opravljali na lokaciji v Ljubljani,² na eno samo lokacijo, na Duplico pri Kamniku. To je pomenilo selitev proizvodnje alkoholnih pijač in sirupov ter modernizacijo in racionalizacijo distri-

¹ Podrobneje o tej temi v Kotler, P. (1996): Marketing management. Slovenska knjiga, Ljubljana, str. 497-498.

² Za večino zgradb so bili takrat že vloženi denacionalizacijski zahtevki.

bucije s prehodom na en sam distribucijski center. Glede na manjši obseg poslovanja so predvideli postopno zmanjševanje števila zaposlenih. To je v tekočem letu pomenilo zahtevo po odpuščanju najmanj 50 delavcev in načrtovanje dodatnega odpuščanja v prihodnjih letih, dokler ne bi dosegli nivoja ciljne produktivnosti. Zadnji ukrep, ki pa je stopil v veljavo s potrditvijo programa prestrukturiranja na takratnem delavskem svetu, je bil prehod na 36-urni delovni teden za vse zaposlene, razen za prodajo, kar je bila dodatna, tako imenovana »mehka« varianta zmanjševanja števila zaposlenih. Večino podprojektov in organizacijskih ukrepov so v podjetju izpeljali, nekatere najnujnejše še v istem letu, izvedba nekaterih pa se je zaradi spremenjenih okoliščin pomaknila v drugo polovico devetdesetih let. Rezultati in učinki projekta so predstavljeni v nadaljevanju.

Pri implementaciji je bilo podjetju v veliko pomoč spoznanje, da strateško prestrukturiranje podjetja ni trenutno dejanje, temveč dolgotrajen, nikoli končan proces, ki zahteva sistematično in analitično poglobljeno delo skozi daljše časovno razdobje. V tem procesu se podjetje sooča z nenehnim spreminjanjem, tako zunanjega kot tudi notranjega poslovnega okolja podjetja, kar terja neprestano preverjanje že sprejetih usmeritev.

2.3. NOV ZAČETEK

Za izhod iz krize in nov začetek je bila potrebna svojevrstna mobilizacija širokega kroga zaposlenih, vse do nivoja srednjega managementa. Izkazalo se je, da je bila prav priprava projekta strateške preнове podjetja prelomnica in pomemben vir nove energije. S pomočjo zunanjih sodelavcev so Fructalovi delavci pripravljali analize, ugotavljali, kje so poslovni problemi in slabosti ter ustvarjalno sodelovali pri iskanju možnih rešitev. Občutek nemoči in brezizhodnosti je bil presežen, s čimer so bili postavljeni temelji nove rasti.

Tabela 3: Pregled najpomembnejših elementov iz izkazov uspeha od leta 1991 do 1993

(v mio. SIT)

| leto | 1991 | 1992 | 1993 | Indeks '93/'92 |
|------------------------------------|--------------|--------------|--------------|----------------|
| Prihodki | 2.448 | 4.779 | 5.597 | 117 |
| Poslovni prihodki | 2.365 | 4.481 | 5.419 | 121 |
| Prihodki od financiranja | 45 | 166 | 115 | 69 |
| Izredni prihodki | 38 | 132 | 63 | 48 |
| Odhodki | 2.404 | 4.711 | 5.437 | 115 |
| Poslovni odhodki | 2.042 | 3.578 | 4.841 | 135 |
| - rezervacija mater.stroškov | 0 | 0 | 510 | - |
| Odhodki od financiranja | 199 | 781 | 479 | 61 |
| Izredni odhodki | 163 | 352 | 117 | 33 |
| Dobiček (pred obdavčitvijo) | 44 | 68 | 160 | 235 |

Podatki niso deflacirani!

Vir: Letna poslovna poročila.

Ne da bi se spuščali v pretirane podrobnosti, lahko hitro ugotovimo, da je Fructalu v letu 1993 uspel »veliki met«. Najpomembnejši ekonomski učinki projekta so se pokazali v 17-odstotnem povečanju prihodkov, pri čemer so poslovni prihodki zrasli za 21 odstotkov. Delež prihodkov od prodaje na tuje trge je znašal 36 odstotkov, od tega sta trga Makedonije in Hrvaške predstavljala 21 odstotnih točk, 15 odstotnih točk pa je pripadalo izvozu na druge trge (razvrščene po padajočem zaporedju: Rusija, Italija, ZDA, Češka, Kanada, Slovaška,

Madžarska, Bolgarija, Avstrija, Turčija, Švedska, Finska in Albanija). Zaradi objektivne presoje izvoznih rezultatov je pomembno vedeti, da je Fructal v »najboljših« letih z izvozom dosegal približno 5 odstotkov prihodkov, od tega večino s prodajo zmrznjenih polproizvodov. Dobiček pred obdavčitvijo se je ob zaostajanju odhodkov povečal 2,35-krat v primerjavi s prejšnjim letom. Če upoštevamo v poslovnem rezultatu še 510 milijonov tolarjev namenjenih za rezervacijo materialnih stroškov (namenjenih predvsem za načrtovano selitev tovarne Alko iz Ljubljane na lokacijo na Duplico in nekaj drugih nujnih posodobitev opreme), ugotovimo, da je bil dobiček pred obdavčitvijo skoraj desetkrat večji kot v prejšnjem letu; v primerjavi s prihodki je dosegel 12-odstotni delež.

Ob tako ugodnem poslovnem rezultatu se nehote porodi vprašanje, v čem je bila skrivnost takega uspeha. Pomemben delež zaslug nesporno pripada zaposlenim v Fructalu. Poleg že omenjenih aktivnosti in dejavnikov se je ponovno potrdila tudi pravilnost preteklih strategij, ki so poudarjale pomen kakovosti in dobrih blagovnih znamk, ki jim potrošniki zaupajo. Del zaslug pa se, v skladu z rekom, da je vsako zlo za nekaj dobro, nahaja tudi v srečnem spletu zunanjih okoliščin.

Tabela 4: Ključni dejavniki in njihovi učinki na poslovanje Fructala

| Dejavniki poslovanja | Pozitivni učinki | Negativni učinki |
|--|---|---|
| Znižanje inflacije | - Nižji stroški financiranja - Terjatve do kupcev počasneje izgubljajo realno vrednost | - Recesija (zmanjšanje povpraševanja) |
| Liberaliziran uvoz | - Nižje cene inputov - Možnost oskrbovanja na tujih trgih | - Povečan pritisk konkurence iz tujine |
| Neprostoovoljno »dezinvestiranje« (Irig, Frigos) | - Zmanjšanje stroškov (nižji prag rentabilnosti) - Zmanjšanje števila zaposlenih | - Izguba premoženja - Izguba proizvodnih zmogljivosti in programov |
| Samodejno prestrukturiranje prodajnega programa | - Povečal se je delež proizvodov, ki ne zahtevajo velikih zalog | - Nižje cene teh proizvodov - Velika konkurenca |
| Visoka stopnja odpisanosti OS | - Manjša obremenitev tekočega poslovanja z amortizacijo | - Zastarelost OS - Višji stroški vzdrževanja |
| Velike »rezerve« v poslovanju | - Izraba skritih rezerv | - Manjša konkurenčnost |

Vir: Avtorjevo gradivo za predstavitev projekta na XX. posvetovanju o podjetniškem planiranju, Portorož, oktober 1993.

Leto 1993 je bilo leto ustalitve (konsolidacije) podjetja. Edina večja investicija je bila zamenjava stroja za oblikovanje plastenk, s čimer so prešli od PVC na sodobnejše PET plastenke, namenjene za gazirane pijače. Začetek nove rasti in razvoja je nakazovala vrsta novih proizvodov, ki so jih v tem letu uvedli v prodajni program. Asortiman so razširili s sokovi brez sladkorja, pod blagovno znamko Naomi, z uvedbo sadne pijače iz višenj in novih okusov v četrtlitrski in litrski Brik embalaži. V letu 1993 se je obseg prodaje sokov v litrski Brik embalaži povečal 1,8-krat v primerjavi s prodajo v prejšnjem letu in v skupnih prodanih količinah dosegel 21-odstotni delež. Ta delež se je v naslednjih letih še povečeval. Program alkoholnih pijač so razširili s štirimi okusi sadnih vodk. Novi sta bili tudi kokosova rezina¹ in sadno žitna rezina »Bifit«, ki je bogata z vlakninami in prelita s čokolado brez sladkorja in pomeni novo smer v programu sadnih rezin. Uvedba nove stekleničke za sadne sokove, volumna 0,2 l, s širokim grlom in tako imenovanim »Twist off« sistemom zapiranja je bila zadnja potrditev, da je Fructal ponovno našel svojo »rdečo nit« in začel nov vzpon proti vrhu.

¹ Opisana v zadnjem delu točke 1.9. NOVE STRATEGIJE, v katerem opisujem strategijo posnemanja (imitiranja).

To potrjujejo visoke stopnje rasti obsega prodaje, dosežene na večini trgov. Vendar nas bolj kot visoke stopnje rasti zanimajo značilnosti poslovanja v letu 1994. Pomembna sprememba, katere posledice so na domačem trgu dolgoročno vplivale na strateško pozicijo Fructala v segmentu alkoholnih pijač, je bila uvedba trošarin na alkohol. Zakon je začel veljati s 1. marcem 1994 in je pomenil davčno obveznost proizvajalcev oziroma uvoznikov alkohola. Nova davčna obremenitev je bila izredno visoka že v absolutnem znesku, kumulativno pa se je povečala še zaradi 80-odstotnega prometnega davka. Končni učinek se je pokazal predvsem v večkratnem povečanju prodajnih cen in prerazporeditvi prihodkov v korist države in trgovine, kar je prikazano v tabeli v nadaljevanju.

Tabela 5: Primerjava strukture prodajne cene litra alkoholne pijače s 40% alkohola

(SIT)

| | proizv. cena | trošarina | Proizv. cena s trošarino | marža trg. 30% | davčna osnova | prom. davek 80% | cena "na polici" |
|--------------------------|--------------|-----------|-----------------------------|-------------------|------------------|--------------------|---------------------|
| pred uvedbo trošarine | 200,00 | 0,00 | 200,00 | 60,00 | 260,00 | 208,00 | 468,00 |
| po uvedbi trošarine | 200,00 | 300,00 | 500,00 | 150,00 | 650,00 | 520,00 | 1.170,00 |
| indeks (nova/stara cena) | | | | | | | 250 |

| | cena "na polici" | abs. delež | relat. delež | abs. delež | relat. delež | abs. delež | relat. delež |
|----------------------------|---------------------|---------------|--------------|---------------|--------------|---------------|--------------|
| | | Proizvajalca | | trgovine | | države | |
| pred uvedbo trošarine | 468,00 | 200,00 | 43% | 60,00 | 13% | 208,00 | 44% |
| po uvedbi trošarine | 1.170,00 | 200,00 | 17% | 150,00 | 13% | 820,00 | 70% |
| indeks (nova/stara cena) | 250 | 100 | | 250 | | 394 | |

Fructal se je s pripombami na predlog zakona vključil v razpravo in pravočasno opozarjal vlado, da je zakon pristranski, diskriminatoren do podjetij. Dajal je prednost domači proizvodnji alkohola (vina in žganja), ker je dopuščal vrsto izjem, na primer uvrščanje vina med hrano, zaradi česar so bili vinarji oproščeni obveznosti plačevanja trošarine in relativno visokih količin, ki so jih lahko proizvajalci neobdavčene potrošili za osebno porabo v kmečkih gospodinjstvih. Na eni strani visoke dajatve, na drugi izjeme, ki niso značilne za monopolne proizvode, ki se navadno obdavčujejo s trošarinami, so kazale na velike možnosti izigravanja zakona in poslabšanje konkurenčnega položaja velikih proizvajalcev alkohola. Fructal je vztrajal, da se uvede davčne znamke, podobno kot to velja za tobakne izdelke in tako uredi trg alkohola. Predlog žal ni bil sprejet in dokaj hitro so se potrdile Fructalove napovedi o drastičnem zmanjšanju prodaje alkohola. Leta 1993 je Fructal na slovenskem trgu prodal 23.010 hl alkoholnih pijač, v letu 1994 le 15.490 hl. Trend zmanjševanja se je nadaljeval tudi v naslednjih letih. Predvidoma bo obseg prodaje alkoholnih pijač v letu 2001 dosegel nivo nekaj nad 8.000 hl, kar je le dobra tretjina obsega iz leta 1993.

V istem letu so se z ukrepi države soočili tudi na treh pomembnih izvoznih trgih ruskem, hrvaškem in makedonskem. Fructalu je bila v najbolj kritičnih letih v veliko pomoč prodaja sokov in otroške hrane Frutek na ruskem trgu, pri kateri je šlo za državni barter posel. V letu 1994 je Rusija v celoti ukinila subvencije za otroško hrano, kar je proizvode za končne potrošnike podražilo za 80% in močno zavrlo rast izvoza. Dodatno težavo je predstavljalo dejstvo, da se je na trgu istočasno prodajala subvencionirana in nesubvencionirana otroška hrana. Razmere za normalno nadaljevanje posla pod novimi pogoji so se uredile šele proti koncu leta. Prelomnico v prodaji na hrvaškem trgu je pomenila uvedba trošarin na sokove, pijače, alkoholne pijače in sirupe, s katerimi je hrvaška država zaščitila domače proizvajalce. Zanje so veljali polovico nižji zneski trošarin. Zaradi omenjenega ukrepa se je vrednost

prodaje na hrvaški trg zmanjšala za 17 odstotkov. Na makedonskem trgu je do 6. julija 1994 veljal režim carinskega evidentiranja z 1-odstotno dajatvijo, po tem datumu pa so uvedli zaščitne carine, kot povračilni ukrep zaradi slovenskega omejevanja uvoza makedonskega vina. Z omenjenimi ukrepi se je pokazalo jasno dejstvo, da so tudi trgi nekdanje Jugoslavije dokončno postali tuji trgi. Rast poslovanja na teh trgih je nenehno ogrožena s čedalje višjimi vstopnimi ovirami, kar odpira dilemo ustreznosti strategije obdelave teh trgov s »klasičnim« izvozom. S procesom stabiliziranja ekonomskih in političnih razmer na teritoriju bivše Jugoslavije so se ponovno odprle možnosti širitve nabavnih, in kar je še pomembnejše, prodajnih trgov. Ne glede na omenjeno dejstvo so se odločili za strategijo vstopanja na več ciljnih trgov, na katerih so ugodno ocenili njihov prodajni potencial.

Sredina devetdesetih let je bila v znamenju lastninskega preoblikovanja. Ti procesi so se zaključili v letu 1996, ko je Fructal pridobil status delniške družbe v lasti 7.100 delničarjev. Konec leta 1996 so bili lastniški deleži porazdeljeni med naslednje lastnike: notranji lastniki (21,6%), državni skladi (24%), pooblaščenke investicijske družbe (22,8%), mali delničarji (30,6%), borzne hiše (0,5%) in drugi lastniki (0,5%).

2.4. STRATEŠKO OBLIKOVANJE (PROFILIRANJE) PODJETJA

V letu 1996 je vodstvo Fructala napovedalo pomembne strateške spremembe. Na prvem mestu je bila izpostavljena izrazita usmerjenost k potrošnikom, njihovim potrebam in pričakovanjem. Kakovost v vseh segmentih poslovanja ostaja najpomembnejša strateška stalnica. Zaradi internacionalizacije poslovanja je nujno povečanje prepoznavnosti Fructalovih proizvodov. Proces se je začel z dlje časa načrtovano prenovo celostne podobe sokov in nektarjev, ki ostajajo jedro fructalovega prodajnega programa. Osnovni namen marketinške akcije, ki so jo poimenovali »Modri trak«, je bilo povečanje prepoznavnosti ter rast in utrditev tržnih deležev na vseh ciljnih trgih. S tem namenom so ukinili posamezne blagovne znamke in jih nadomestili z blagovno znamko Fructal. Omenjene aktivnosti so potekale sočasno z investicijo v novo polnilno linijo Brick Slim. Čeprav je bila to nadomestna investicija, je pomenila pomemben korak k zadovoljevanju potreb potrošnikov, saj je nova embalaža uvajala tako imenovani »Re-cup« sistem, ki olajša odpiranje in omogoča ponovno zapiranje Brik embalaže, s čimer je bila odpravljena pomembna pomanjkljivost tovrstne embalaže. Pravilnost odločitve so potrdili izredno ugodni prodajni rezultati, zaradi katerih je bilo potrebno že v letu 1997 podvojiti kapacitete Brik linije.

Poslovno leto 1997 se je začelo s spomladansko pozebo sadja, zato so se zelo zvišale cene sadja in ponovno se je pokazala relativno velika stopnja odvisnosti poslovanja od naravnih danosti. Analiza trgov je potrdila veliko privlačnost trgov nekdanje Jugoslavije, kljub zavedanju, da bo poslovanje na teh trgih še nekaj časa obremenjeno z nerazrešenimi vprašanji iz skupne preteklosti in velikim vplivom dnevne politike. Relativno visoka stopnja negotovosti je dodatno oteževala iskanje optimalnega razmerja med želenim obsegom poslovanja in sprejemljivim, obvladanim tveganjem. Kljub temu so se odločili za strategijo ofenzivnega mednarodnega trženja, s katero bi zadržali in utrdili pridobljene tržne pozicije.

V strukturi prodaje je predstavljal domači trg 60 odstotkov. Podrobna analiza je pokazala, da je na tem trgu prišlo do strukturnih premikov med posameznimi skupinami proizvodov. Premiki so bili ugodni, saj se je najbolj okrepil delež proizvodov iz nosilnega programa Fructala, v katerega so v nekaj zadnjih letih veliko vlagali. Razmere na domačem trgu so sistematično spremljali in analizirali (paneli trgovin) ter temu prilagajali posamezne sestavine trženjskega spleta. Veliko težje je bilo to početi na tujih trgih, na katerih je bilo skoraj nemogoče predvideti nenadne spremembe pogojev poslovanja. To se je pokazalo posebno takrat, ko so bili prepričani, da so vstopne ovire postavljene na najvišji možni meri, pa je

praksa njihova prepričanja ovrgla. Vrsta ukrepov, ki so jih sprejemale države uvoznice za zaščito domačih proizvajalcev, je Fructalu dodatno zmanjševala konkurenčnost in manevrski prostor in silila v oženje asortimana, dajanje novih bonitet, iskanje tržnih niš in uvajanje novih, inovativnih trženjskih prijemov. V Fructalu so sprejeli odločitev, da so ti trgi strateškega pomena, zato morajo na njih vztrajati, saj je realno pričakovanje, da se bodo tudi ti trgi že v bližnji prihodnosti normalizirali. Z vidika oblikovanja jasnejšega strateškega profila podjetja, je pomemben dokument »Politika kakovosti«. Dokument je vodstvo podjetja izdalo v obliki zloženke, ki je bila namenjena najširšemu krogu zaposlenih, pa tudi drugim interesnim skupinam. S politiko kakovosti so postavili temelj sistema celovitega obvladovanja kakovosti, kot ga opredeljujejo mednarodni standardi ISO-9000. Vsebinsko dokumenta povzemam v nadaljevanju.

Temeljne vrednote Fructala:

- **visoka kakovost proizvodov in poslovanja - poslovna odličnost,**
- *blagovna znamka Fructal,*
- *zadovoljstvo kupcev, lastnikov in zaposlenih,*
- *jasno izraženo poslanstvo in vizija podjetja ter dolgoročna strateška usmeritev,*
- *konkurenčnost,*
- *sodelovanje,*
- *obveščenost,*
- *izobraževanje in usposabljanje,*
- *varovanje in spoštovanje okolja.*

V Fructalu izdelujemo in prodajamo take proizvode in storitve, ki dolgoročno zagotavljajo poslovno moč podjetja ter ga uvrščajo v krog mednarodno priznanih, poslovno uspešnih, tržno usmerjenih in kakovostno uglednih podjetij.

Blagovna znamka Fructal pomeni jamstvo kakovosti.

V proizvode vgrajujemo tako kakovost, da izpolnjujemo zahteve, potrebe in pričakovanja kupcev ter zakonske zahteve na vseh tržiščih, kjer tržimo svoje proizvode.

Cilj Fructala je zagotavljati kakovost v višjem cenovnem razredu.

Zadovoljstvo kupca je odločilno in dokončno merilo za kakovost naših proizvodov.

Stalno spremljamo proizvode in analiziramo konkurenčne proizvajalce, ocenjujemo njihovo kakovost in ceno.

Biti konkurenčen je za nas izziv.

Kakovostne tržne raziskave so osnova za razvijanje in oblikovanje novih proizvodov. Kakovosten proizvod zahteva učinkovit marketing.

Politika Fructala je tudi izpolnjevanje dogovorjenih rokov do kupcev.

Kakovost je ekonomska kategorija, vse aktivnosti s področja zagotavljanja kakovosti morajo težiti k optimalnim rezultatom poslovanja, upoštevajoč tveganje, stroške in korist, tako kupca kot tudi Fructala.

Kakovost je najcenejša.

Vsaka organizacijska enota je odgovorna za realizacijo ciljev kakovosti na svojem delovnem področju, njena organiziranost se prilagaja zahtevam Poslovnika kakovosti. Vodstvo je odgovorno, da zagotovi potrebne pogoje.

Temelj uspešnega dela je sodelovanje.

Sistem kakovosti stalno izpopolnjujemo, razvijamo in preverjamo. Sestavni del sistema upravljanja kakovosti je izobraževanje, usposabljanje, nagrajevanje in obveščanje vseh zaposlenih. Izobraževanje ni strošek, ampak investicija.

Politika kakovosti je prisega, ki nas zavezuje.

Leto 1998 se v Fructalovi kronologiji uvršča med izjemno težka poslovna leta. Vzrok je v posledicah ekonomske krize, ki se je od Daljnega Vzhoda preko Rusije širila proti Evropi. V avgustu se je poslovanje z Rusijo skoraj ustavilo. Izpad prihodkov je bil prevelik, da bi ga bilo možno do konca leta v celoti nadomestiti s povečano prodajo na drugih trgih. V reševanje

nastale situacije je bil vključen širši krog sodelavcev, ki so intenzivno iskali možnosti za ponovno oživitev poslovanja. Eden od ukrepov je bilo tudi podjetje Slovita, ki so ga v Moskvi ustanovile Droga, Kolinska, Šampionka in Fructal, z namenom lažjega trženja na ruskem trgu. Drugo grožnjo poslovanju Fructala je predstavljala zaostritev ekonomskih razmer na trgih nekdanje Jugoslavije. Na hrvaškem trgu se je kazala v splošni nelikvidnosti, stečajih številnih bank in celih skupin podjetij. Uvedba davka na dodano vrednost je ekonomsko situacijo še dodatno zaostрила, zmanjšala se je kupna moč potrošnikov, splošne likvidnostne razmere so se poslabšale. Veliko so pričakovali tudi od napovedanih sprememb zakona o posebnih dajatvah, s katerimi naj bi se izdatno znižale trošarine in prelevmani na uvožene proizvode. Zakon je formalno sicer stopil v veljavo s 1. januarjem 1998, vendar se je začel v praksi uporabljati šele v začetku julija. Med novostmi, uvedenimi v letu 1998, bi kazalo omeniti novo Prizma embalažo, volumna 0,33 l, ki jo je proizvajalec Tetra Pak razvil zato, da bi konkuriral pločevinkam. Kljub prvotnemu navdušenju za noviteto, tudi v svetovnem merilu, se je hitro pokazalo, da ta embalaža ni najboljša rešitev in je potrošniki kljub izdatni marketinški podpori niso sprejeli. Glede na pretekle pozitivne izkušnje z uvajanjem novih embalaž, lahko zaključimo, da je njena temeljna pomanjkljivost ta, da so razvijalci sledili bolj obliki kot potrebam in pričakovanjem potrošnikov. Zgolj podobnost s pločevinko, brez kakršne koli druge dodane vrednosti za potrošnika, ni bila zadosten razlog za nakup. V okvir strateškega profiliranja podjetja sodijo tudi strateške stalnice, ki jih je vodstvo Fructala javnostim predstavilo v letnem poročilu 1998. Povzemam jih v nadaljevanju.

POSŁANSTVO

Fructal izdeluje in uspešno trži visoko kakovostne izdelke iz sadja in nekaterih drugih plodov narave. Kompetentnost podjetja in njegova konkurenčna prednost je v takšni predelavi naravnih plodov, da izdelki obdržijo njihove ključne vsebine in lastnosti brez umetnih dodatkov.

S takšnimi izdelki Fructal zadovoljuje potrebe potrošnikov po zdravi, uravnoteženi prehrani in stalno posodablja njihove prehranjevalne navade. Z organizacijsko kulturo, tehnološko prefinjenostjo proizvodnje, kakovostjo izdelkov, in promocijskimi aktivnostmi gradi Fructal pri zaposlenih in potrošnikih pozitiven odnos do narave.

VIZIJA

Smo evropsko podjetje z razpoznavnim imidžem podjetja in blagovnih znamk v Srednji in Vzhodni Evropi.

V skladu s poslanstvom in cilji podjetja dosegamo svoje poslovne cilje v strateških povezavah s sorodnimi podjetji. Razvoj podjetja in racionalizacijo poslovanja dosegamo z ustanavljanjem proizvodnih podjetij in upravljavskih enot zunaj matičnega podjetja.

V ciljnih javnostih imamo prepoznaven imidž, ki dosledno izraža poslanstvo podjetja.

FILOZOFIJA

POTROŠNIK

Potrošnikom ponujamo v menjavo modificirane plodove narave, ki prek blagovnih znamk ustvarjajo partnerski odnos na temelju zaupanja in lojalnosti.

ZAPOSLENI

Zaposlenim ustvarjamo okolje, v katerem vsakdo prispeva s svojim znanjem, sposobnostmi in ravnani k odličnosti podjetja. Organizacija dela in kultura sodelovanja omogočata visoko stopnjo motiviranosti, kot prevladujoči vrednosti pa samouresničenje in zadovoljstvo pri delu.

PODJETNIŠTVO

Z dobičkonosnim poslovanjem zadovoljujemo interese lastnikov in ustvarjamo pogoje za rast podjetja. Iščemo in izkoriščamo tržne priložnosti, ki so naklonjene poslanstvu podjetja.

ŠIRŠE OKOLJE

Odgovorni smo do okolja, v katerem živimo in delamo. Želimo biti podjetje, na katerega so ponosni lokalna skupnost in javnosti na trgih, kjer nastopamo.

Tako opredeljene strateške stalnice izhajajo iz priročnika celostne grafične podobe podjetja Fructal. Kritično moram ugotoviti, da so glede na javnosti, katerim so namenjena, ta sporočila preveč zapletena. Tudi po večkratnem branju je zelo težko v nekaj besedah povzeti bistvo

sporočil. Zaradi tega menim, da bi morali poslanstvo podjetja opredeliti bolj enostavno. Dovolil bi si tudi vsebinsko pripombo glede vizije, saj nam zelo malo pove o tem, kako si vodstvo podjetja predstavlja Fructal v prihodnosti.

2.5. PRELOMNO LETO

Z izrazom »prelomno leto« želim poudariti izjemen pomen dogodkov, ki so se zgodili v letu 1999. To je bilo leto številnih sprememb v podjetju in njegovem poslovnem okolju. V Fructalu so uspešno zaključili vrsto pomembnih projektov, ki so bili ključnega pomena za prihodnje poslovanje podjetja. Uspešno so izpeljali prenovo celostne grafične podobe, tehnološko in oblikovno prenovili program otroške hrane in sokov Frutek, oblikovno prenovili alkoholne pijače in sadne rezine, uvedli nov integriran informacijski sistem, posodobili opremo za sestavo sokov, preselili proizvodnjo sirupov in alkoholnih pijač iz Ljubljane na Duplico in začeli s pomembno investicijo v aseptično polnilno linijo. Živahna investicijska¹ dejavnost je bila Fructalov odgovor na izzive in priložnosti spreminjajočega se okolja in najboljša potrditev vitalnosti in pripravljenosti podjetja za nadaljnjo uspešno rast in razvoj. Med pomembnejšimi zunanjimi dejavniki poslovanja moramo omeniti intenzivne integracijske procese v slovenskih trgovskih podjetjih in živilsko-predelovalni industriji, napad Nata na Srbijo, posledice ekonomske krize v Rusiji in morda tudi uvedbo davka na dodano vrednost. Rezultati prodaje na domačem trgu so bili nižji kot tisti doseženi v prejšnjem letu. Analiza vzrokov je pokazala, da sta se zaradi porasta cen ob uvedbi davka na dodano vrednost zmanjšala kupna moč potrošnikov in povpraševanje. Najpomembnejši dejavnik je bilo povečanje konkurence na trgu sokov, nektarjev in pijač. Z uvajanjem trgovskih znamk se je kot nov, pomemben konkurent začela pojavljati tudi trgovina, ki konkurira z nižjimi cenami in boljšim pozicioniranjem svojih proizvodov. Na drugi strani so trg s ceneni proizvodi, večinoma gre za umetne pijače in sirupe, preplavili številni novi proizvajalci. Na povečan pritisk konkurence, prvenstveno usmerjene v cenovno konkuriranje, je Fructal odgovoril s še večjo diferenciacijo, agresivnejšim trženjem in razvojem nove skupine proizvodov, ki so cenovno dostopni širokemu krogu potrošnikov, hkrati pa izpolnjujejo Fructalove kakovostne standarde, določene s politiko kakovosti. Gre za nov program negaziranih sadnih pijač (pod blagovno znamko FRUC), čaja in vode (blagovna znamka H2O), polnjenih z novo aseptično tehnologijo, ki omogoča polnjenje pijač v PET-plastenke volumna 0,5 in 1,5 litra, brez konzervansov in ogljikovega dioksida. Oblika plastenke, je plod lastnega znanja in zaščitena kot Fructalova plastenka. Uvedba omenjene skupine pijač je bila odvisna od omenjene investicije v aseptično polnilno linijo, ki je začela redno obratovati v leto 2000. Med pomembnimi projekti, uspešno zaključenimi v tem letu, je tudi nova ureditev blagovnih znamk, ki bo pomembno olajšala upravljanje z njimi. Fructalove blagovne znamke so:

- FRUCTAL, sadni sokovi, nektarji in sadni sirupi,
- FRUC, sadne pijače,
- H2O, voda,
- FANDO BIBITA, osvežilne gazirane pijače,
- FRUTEK, otroška hrana in sokovi,
- FRUTABELA, sadne rezine,
- PRIOR PLETERSKI, naravna sadna žganja in grenki zeliščni liker,
- MATISS, likerji.

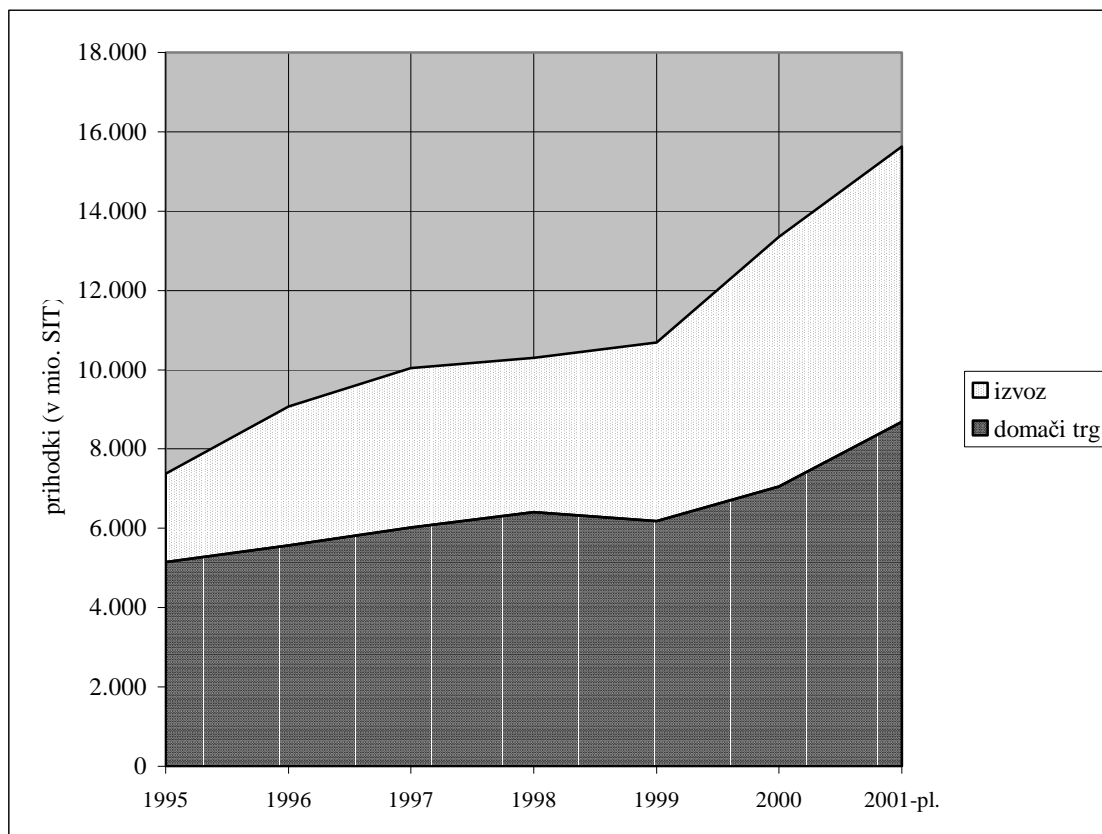
¹ Fructal je v tem letu za investicije namenil 2.131 milijonov tolarjev.

Blagovna znamka FRUCTAL se s prenovljeno celotno grafično podobo pojavlja kot krovna blagovna znamka vseh tistih izdelkov, ki so v skladu s politiko kakovosti in poslanstvom podjetja. Blagovna znamka Fructal se pojavlja tudi kot podpora samostojnim blagovnim znamkam. Tudi ti izdelki izpolnjujejo stroga kakovostna merila, vendar nosijo svojo blagovno znamko, ki je po lastnem imidžu, poziciji in pomenu naravnana na ožji, vendar prepoznavni segment potrošnikov. Med takšne izdelke se uvrščajo otroški sokovi in kašice FRUTEK, sadne rezine FRUTABELA, premium alkoholne pijače PRIOR PLETERSKI ter sadne pijače FRUC in voda H2O. V zadnjo skupino spadajo izdelki, ki jih tržijo pod vrstnimi imeni ali pod samostojnimi blagovnimi znamkami. Na teh proizvodih se Fructal navaja samo kot firma proizvajalca. To dejstvo v ničemer ne zmanjšuje zahtev po visoki kakovosti izdelkov, vendar v okviru tehnoloških parametrov, ki veljajo za primerljive skupine konkurenčnih proizvodov. V ta okvir sodijo osvežilne gazirane pijače FANDO BIBITA, likerji MATISS, sadni cocktail likerji in druge alkoholne pijače ter ledeni čaj in sadni pripravki.

2.6. KVALITATIVNI PRESKOK

S poslovnega vidika je bilo leto 2000 za Fructal odlično, saj jim je uspelo narediti kvalitativni preskok. Cenilci podjetij uporabljajo nazoren izraz »hokejska palica«. Gre za obliko grafa, v katerem je prikazan pojav, ko podjetja v tekočem poslovanju dosegajo povprečne rezultate, v napovedovanju prihodnjega poslovanja pa so nadvse optimistična. V primeru Fructala lahko rečemo, da so se optimistične napovedi uresničile tudi v praksi, saj jim je po več relativno stagnantnih letih uspelo skokovito povečati obseg prodaje.

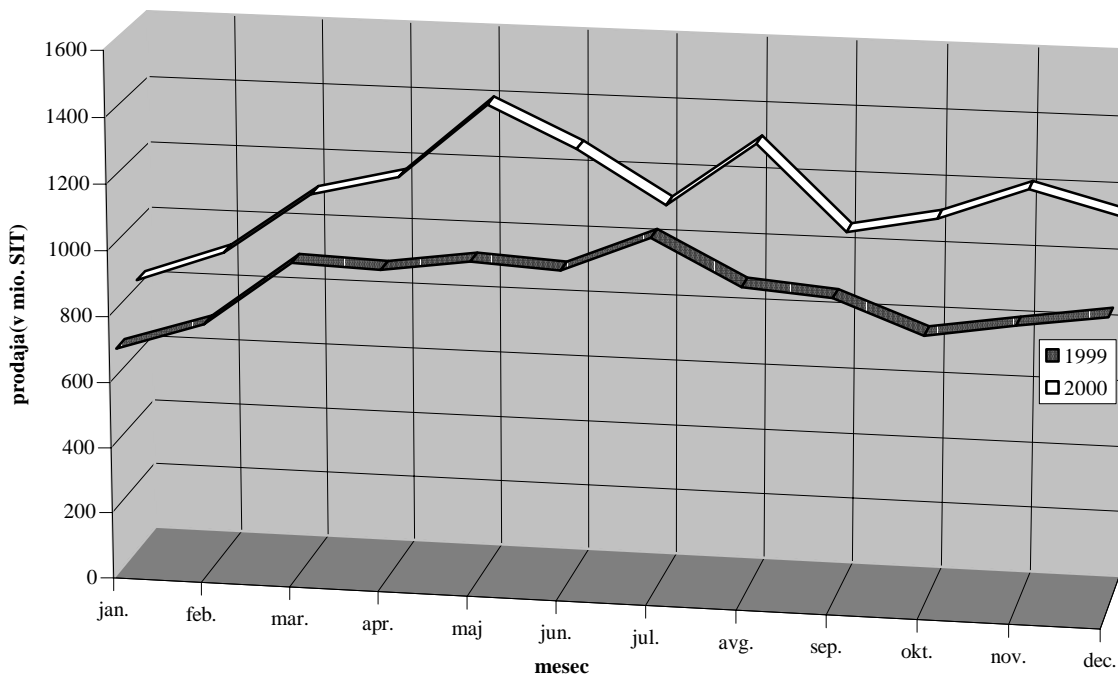
Slika 7: Gibanje (nominalnih) prihodkov prodaje v letih od 1995 do 2001



Vir: Letno poročilo 2000.

Ekonomski temelj omenjenega preskoka je bil postavljen že leta 1999 z intenzivnim vlaganjem v novo proizvodno opremo, tehnologijo, informacijski sistem, nove proizvode, celostno grafično podobo podjetja in v prodajne trge. Najpomembnejše naložbe so bile zaključene v prvem polletju leta 2000. Med temi moramo izpostaviti tudi nakup proizvodnega podjetja Konzeks v Makedoniji, ki je rezultat udejanjanja strategije Fructalove rasti z nakupom podjetij v tujini. Fructalova izvozna naravnost je meje rasti potisnila visoko nad omejene potenciale domačega trga. Seveda se je ob tem potrebno zavedati dejstva, da so ekonomski učinki tujih trgov praviloma skromnejši od domačega trga, vendar podjetje ni imelo druge možnosti. Kljub visokim vstopnim oviram na posameznih trgih se je Fructal kratkoročno usmeril k povečevanju konkurenčnosti in tržnih deležev, na srednji oziroma daljši rok pa na selitev posameznih proizvodnih programov na ciljne trge. V uveljavljenem ekonomskem sistemu je prodajni trg tisti nepristranski sodnik, ki objektivno razsoja o pravilnosti poslovnih odločitev. Pogoj učinkovitega dela je »delati prav«, pogoj uspešnosti pa »delati prave stvari«. V letu 2000 je Fructal izpolnil oba pogoja, kar potrjujejo doseženi rezultati prodaje. Skupaj so v letu 2000 prodali za 13.672 milijonov tolarjev proizvodov, od tega za 7.119 milijonov na domačem trgu, na tujih trgih pa za 6.553 milijonov tolarjev. V skupni prodaji je predstavljal izvoz 48-odstotni delež. Doseženi rezultati so bili za 25 odstotkov oziroma 2,7 milijarde tolarjev nad nivojem prejšnjega leta. Prav tako je bil tudi mesečni obseg prodaje v vseh mesecih proučevanega leta nad doseženim v letu 1999.

Slika 8: Primerjava mesečnega obsega prodaje v letih 2000 in 1999 (v mio. SIT)



(Vir: Letno poročilo 2000)

Iz tabele v nadaljevanju je razvidno, da so pri vseh najpomembnejših skupinah proizvodov dosegli visoke stopnje rasti. Posebno izstopa skupina pijač, katere obseg prodaje so povečali 2,6-krat, čeprav so z redno proizvodnjo in prodajo začeli šele konec maja 2000. Skupine proizvodov, pri katerih niso dosegli planirane ravni, predstavljajo v strukturi prodaje manj kot 10-odstotni delež.

Tabela 6: **Primerjava prodaje po skupinah proizvodov**

(v mio. SIT)

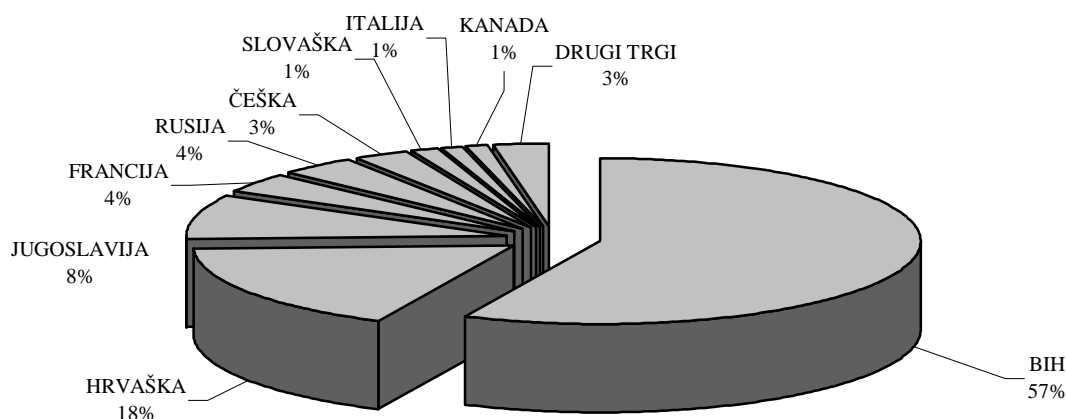
| Skupina proizvodov | doseženo 2000 | struktura v % | doseženo 1999 | Indeks '00/'99 |
|--------------------|-------------------------|------------------|------------------|-------------------|
| Sokovi | 1.209 | 8,8% | 917 | 132 |
| Nektarji | 7.314 | 53,5% | 6.455 | 113 |
| Pijače | 2.278 | 16,7% | 861 | 265 |
| Gazirane pijače | 435 | 3,2% | 348 | 125 |
| Sirupi | 625 | 4,6% | 828 | 76 |
| Alkoholne pijače | 733 | 5,4% | 616 | 119 |
| Sadne rezine | 461 | 3,4% | 285 | 162 |
| Sadni pripravki | 201 | 1,5% | 265 | 76 |
| Otroška hrana | 416 | 3,0% | 371 | 112 |
| SKUPAJ | 13.672 | 100,0% | 10.946 | 125 |
| Slovenija | 7.119 | 52,1% | 6.288 | 113 |
| Izvoz | 6.553 | 47,9% | 4.657 | 141 |

Vir: Letno poročilo 2000.

Ravni prejšnjega leta niso dosegli le v skupini sadnih pripravkov in pri sirupih. Skupna značilnost obeh podpopovprečnih skupin je dejstvo, da gre za proizvode, pri katerih so kupci zelo občutljivi na ceno, bistveno manj pa na kakovost. Ker gre za tehnološko dokaj nezahtevno proizvodnjo, v ta segment trga vstopa vedno več novih konkurentov, katerih strateška prednost so zelo nizke cene proizvodov. Nižje cene izhajajo iz dejstva, da so njihovi proizvodi večinoma narejeni s pomočjo umetnih arom, barvil, konzervansov in drugih dodatkov, v čemer pa se kaže tudi Fructalova slabost, da potrošnikov očitno ne zna dovolj dobro opozoriti na te pomembne kakovostne razlike, ki se posledično kažejo tudi v različni ravni prodajnih cen. Največji trg za prodajo sirupov je bil hrvaški trg, na katerem pa so se, kot sem že omenil, v nekaj preteklih letih sistematično povečevale uvozne dajatve in druge ovire. Ob izdatni zaščiti države se je v teh letih zelo okrepila ponudba domačih proizvajalcev. Za Fructal je dober poslovni obet dejstvo, da so se z vstopom Hrvaške v Svetovno trgovinsko organizacijo zelo znižale vstopne ovire, s čimer so se bistveno izboljšali prodajni pogoji in se je povečala Fructalova konkurenčnost na omenjenem trgu.

Visoke stopnje rasti, dosežene na večini izvoznih trgov, so presegle vsa pričakovanja in optimistično postavljene plane. Letni plan izvoza so presegli za 27 odstotkov, dosežen vrednostni obseg pa je kar za 41 odstotkov višji od obsega doseženega v prejšnjem letu.

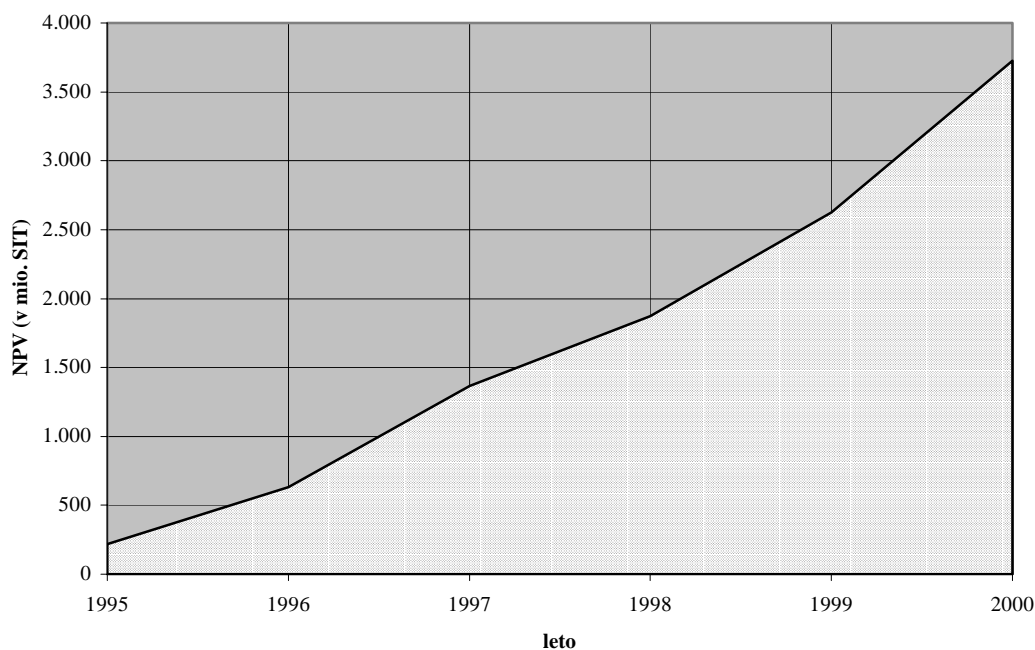
Slika 9: Struktura izvoza po trgih v letu 2000



(* v deležu ostali trgi so zajeti: Makedonija, Argentina, Ukrajina, Velika Britanija, Švedska, Švica, Romunija in ZDA)

Največji izvozni trg ostaja trg Bosne in Hercegovine, ki v strukturi izvoza predstavlja kar 57-odstotni delež. Na tem trgu so obseg prodaje povečali 1,42-krat, glede na obseg, dosežen v prejšnjem letu. To je tudi trg, na katerem so v obdobju zadnjih petih let dosegali najvišje letne stopnje rasti, leta 1995 so prodali za 219 milijonov tolarjev proizvodov, v letu 2000 pa 3.725 milijonov ali 17-krat več.

Slika 10: Rast prodaje na trgu Bosne in Hercegovine v letih 1995 do 2000



Vir: Letno poročilo 2000.

Doseženi rezultati so zgled uspešnega agresivnega mednarodnega trženja, pri katerem je podjetje optimalno združilo ustrezen marketinški splet in kadre, ki večje obvladajo svoj posel. Ravni iz leta 1999 niso dosegli le na hrvaškem in makedonskem trgu. Pri slednjem je to tudi razumljivo, saj so z nakupom 86-odstotnega lastniškega deleža v tovarni Konzeks v bližini Skopja začeli makedonski trg pretežno oskrbovati s proizvodi, narejenimi v Makedoniji. V času po razpadu Jugoslavije je bila to prva Fructalova investicija v proizvodno podjetje v tuji državi. Odločitev za omenjeno investicijo izhaja iz strateške opredelitve podjetja, da bo vizijo razvoja v evropsko podjetje z razpoznavnim imidžem podjetja in blagovnih znamk izvajalo s selitvijo dela proizvodnje na ciljne trge. Na odločitev za omenjeno lokacijo je najbolj vplivalo dejstvo, da je v Makedoniji Fructalova blagovna znamka prisotna in zelo cenjena že dolga desetletja, ugodni so tudi naravni pogoji za pridelavo kvalitetnega sadja in zelenjave, poleg tega pa se nahaja tudi na strateško zanimivem geografskem področju in predstavlja idealno mostišče za osvajanje trgov sosednjih držav. Vsa našeta dejstva so jamstvo za uspeh podjetja Konzeks in posredno tudi Fructala. Konzeksovi proizvodi so označeni s Fructalovo blagovno znamko. To naj bi bilo jasno sporočilo kupcem in potrošnikom, da so ti proizvodi izdelani po enakih standardih in normativih, kot veljajo za vse druge proizvode, narejene v Fructalu. Projekt »Konzeks« je bil zahteven tudi po tehnični in tehnološki plati. V izjemno kratkem času je bilo treba obnoviti in za redno delovanje usposobiti tovarno, ki ni še nikoli delovala in katere oprema in zgradbe niso bile vzdrževane celih dvajset let. Vzporedno s tem je potekalo usposabljanje in prenos tehnološkega znanja na delavce v Konzeksu. Redna proizvodnja je stekla v maju. V okviru Konzeksa so organizirali tudi prodajno funkcijo. Dotlej je Fructalove proizvode uvažalo in tržilo podjetje Fructal Mak d.o.o., v večinski lasti Fructala. Zaradi racionalizacije so se odločili za ukinitvev omenjenega trgovskega podjetja, tako da bosta v bodoče tudi uvoz in trženje drugega proizvodnega programa potekala preko enotne prodaje Konzeksa. S tem so postavili trdne temelje, na katerih bodo lahko v prihodnje gradili strateške prednosti in utrjevali konkurenčni položaj Fructala na makedonskem in sosednjih trgih.

Na nižje prodajne rezultate, dosežene na hrvaškem trgu sta, pomembno vplivala dva dejavnika. Prvi je bil posledica Fructalove poslovne politike, da v negotovih razmerah, zaradi velike splošne nelikvidnosti, dajo varnosti plačil absolutno prednost pred obsegom poslovanja, drugi dejavnik je bila cenovna nekonkurenčnost, saj so domači proizvajalci, spodbujeni z negotovostjo ob vstopanju Hrvaške v Svetovno trgovinsko organizacijo, začeli z velikimi akcijskimi znižanji cen. Ta dejstva so najbolj vplivala na zmanjšanje prodaje sirupov ter sokov v litrski Brik embalaži, ki se uporabljajo zlasti v gospodinjstvih. Pomemben dejavnik prihodnjega poslovanja ostaja grožnja ekonomske krize, ki se ob velikem zadolževanju vseh ekonomskih subjektov prenaša iz leta v leto.

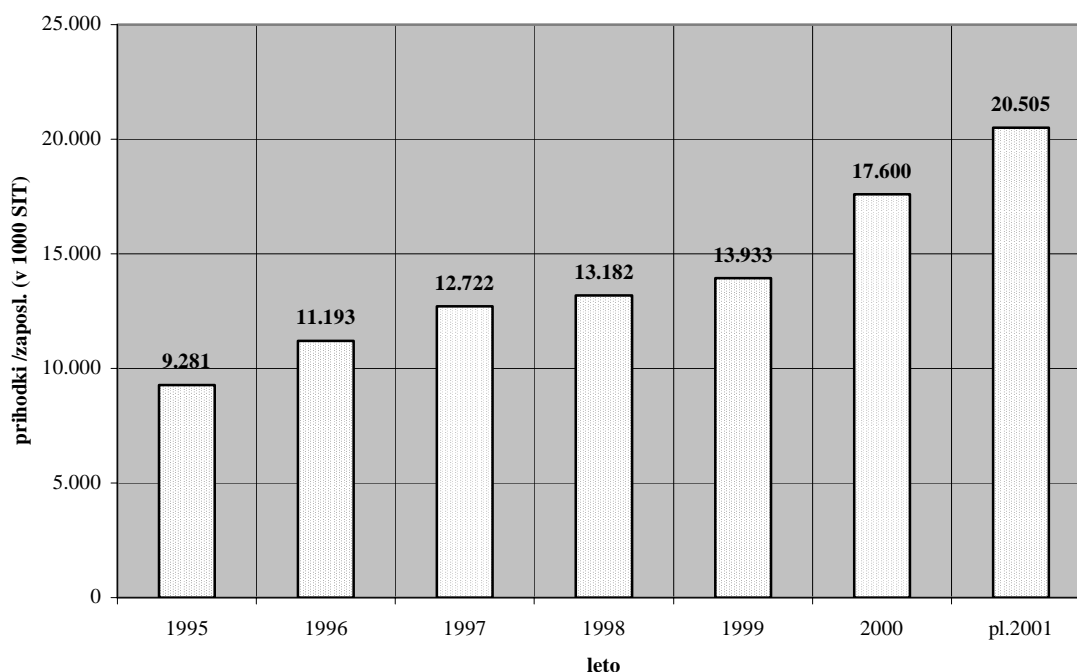
Najvišje stopnje rasti prodaje so dosegli na trgu Jugoslavije, na katerem so prodali za 556 milijonov tolarjev proizvodov, kar je 5,7-krat več kot v prejšnjem letu. Kljub temu da večina analitikov skromno ocenjuje ekonomsko moč tega trga, ob sočasni relativno majhni politični stabilnosti, vidijo v odpiranju teh trgov največje potenciale prihodnje rasti podjetja. Med pomembnimi poslovnimi dosežki moramo izpostaviti uspehe, dosežene na trgu Francije, na katerem so vrednost prodaje povečali za več kot štirikrat. Na francoskem trgu so le z dvema okusoma sadnih rezin, ki jih za znanega kupca proizvajajo pod njegovo blagovno znamko, iztržili 260 milijonov tolarjev. Na ruski trg so prodali trikrat več kot v letu 1999, vrednost izvoza pa so podvojili na trgih Velike Britanije, Ukrajine, Švedske, Argentine in Kanade.

V letu 2000 so na domačem trgu prodali za 7.119 milijonov tolarjev proizvodov, s čimer so za 13 odstotkov presegle vrednost prodaje, dosežene v prejšnjem letu. Z omenjenim rezultatom so dosegli 94 odstotkov zelo optimistično postavljenega letnega plana. Količinski indeks hkrati kaže 10-odstotno preseganje planirane letne količine, kar je znak velikih strukturnih sprememb. V strukturi prodaje je najbolj porasel delež pijač. Z njimi so iztržili trikrat več prihodkov, kot v prejšnjem letu, vendar so zaradi nižjih cen ekonomski učinki

manjši kot pri drugem programu. Trg sadnih pijač je nedvomno najhitreje rastoči trg, na katerem še zdaleč niso izkoristili vseh potencialov, vendar je sočasno povezan z nevarnostjo kanibalizma. Fructal bo moral poiskati ustrezne odgovore na vprašanje, kako spodbujati potrošnjo sadnih pijač, ne da bi s tem ogrozili prodajo sadnih sokov in nektarjev.

V letu 2000 se je število zaposlenih zmanjšalo le za simbolični odstotek, vendar dobi ta podatek realnejšo vrednost ob dejstvu, da so v obravnavanem letu proizvedli skoraj tretjino več proizvodov kot leto poprej. Fizična produktivnost, merjena s proizvedenimi količinami končnih proizvodov na zaposlenega, pokaže, da se je ta kazalnik od leta 1995 od 73 ton povečal na 90 ton v letu 1999 in na 120 ton v letu 2000. Količinski podatki so z ekonomskega vidika lahko zelo varljivi, zato bomo raje predstavili graf, v katerem je produktivnost merjena s prihodki na zaposlenega.

Slika 11: **Gibanje produktivnosti v obdobju od leta 1995 do 2000** (merjeno s prihodki na zaposlenega)



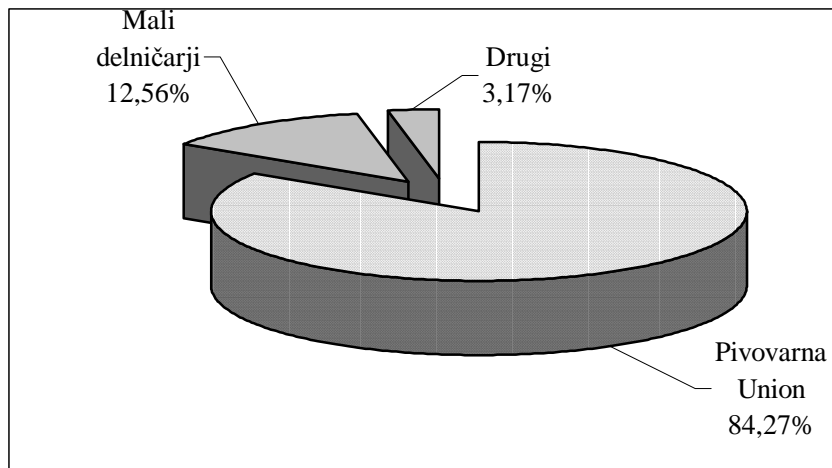
Vir: Letno poročilo 2000.

Fructal je v vseh segmentih poslovanja dosegel ugodne rezultate, vendar jih popolnoma relativizira dejstvo, da je izgubil samostojnost. Julija 2000 je Pivovarna Union pričela s pridobivanjem delnic Fructala z namenom pridobitve večinskega deleža v družbi. Konec leta je objavila in uspešno izpeljala javno ponudbo za odkup delnic Fructala. Pivovarna Union je imela ob zaključku prevzema in pridobitvi vseh potrebnih soglasij v lasti 84,3 odstotkov vseh Fructalovih delnic.

Tabela 6: **Lastniška struktura 28.2.2001**

| Lastnik | Št.delnic | % delež |
|------------------------|------------------|--------------|
| Pivovarna Union | 2.111.417 | 84,27 |
| Mali delničarji | 314.649 | 12,56 |
| Drugi | 79.547 | 3,17 |

Slika 12: Lastniška struktura dne, 28. 2. 2001



Vir: Letno poročilo 2000.

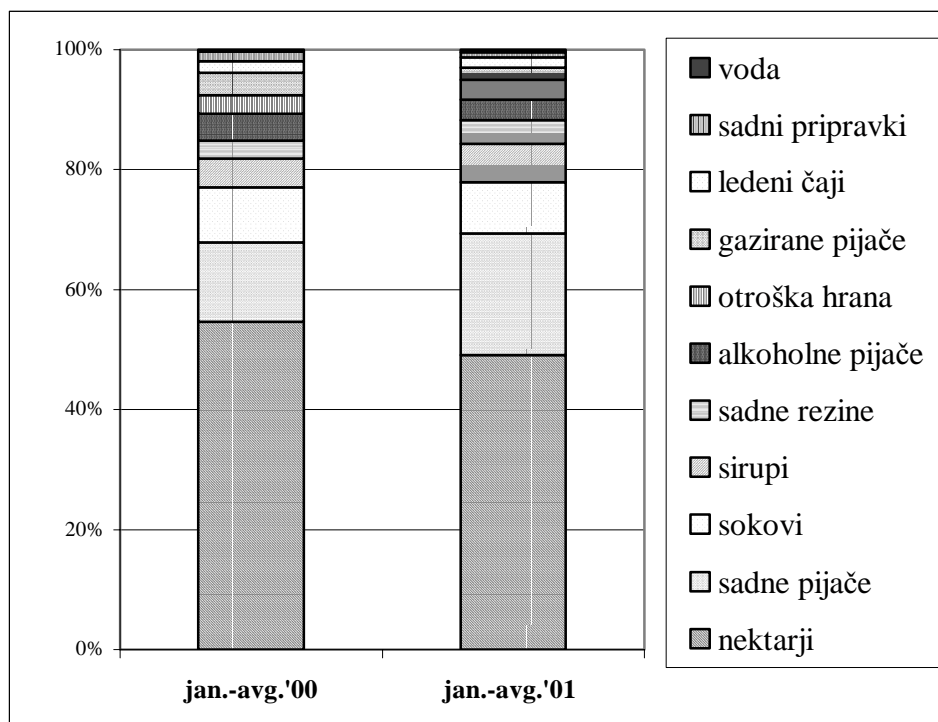
Glede novega strateškega položaja Fructala bi bilo v tem trenutku prezgodaj in neumestno pisati, ker ne razpolagam z nikakršnimi uradnimi dokumenti. Kljub temu je nesporno dejstvo, da je Fructal izgubil pozicijo akterja, ki bi lahko samostojno izbiral strategije za doseganje od lastnikov postavljenih ciljev. V tej točki se je tudi najbolj jasno izkristaliziral pomen strateške suverenosti podjetja. Če jo podjetje izgubi, ostane v najboljšem primeru proizvodni obrat, v čigar domeni je bolj ali manj učinkovito poslovanje, ne odloča pa več o uspešnosti kot najpomembnejšem smotru strategiziranja.

3. FRUCTAL DANES

Kljub temu da se Fructal nahaja v kritični postprezemni fazi, tudi v tekočem letu zelo uspešno izpolnjuje poslovne načrte, s čimer nadaljuje lani začete usmeritve nove rasti in potrjuje svojo propulzivnost. V obdobju osmih mesecev, od januarja do avgusta 2001, je praktično na vseh prodajnih trgih dosegal visoke stopnje rasti. Obseg celotne prodaje je 30 odstotkov nad obsegom, doseženim v enakem obdobju lanskega leta, na domačem trgu je vrednost prodaje porasla za 16, na tujih trgih pa v povprečju za 46 odstotkov. V skupni vrednosti prodaje se je delež izvoza povzpел na približno 54%, s čimer Fructal prehaja med pretežne izvoznike. Po obsegu izvoza je daleč največji trg Bosne in Hercegovine, sledijo mu trgi Jugoslavije, Hrvaške, Francije in vrsta manjših trgov. Prvi štiri omenjeni trgi predstavljajo v strukturi celotne prodaje 47,3-odstotni delež, kar je eno odstotno točko več, kot znaša delež slovenskega trga.

Absolutni podatki kažejo rast vseh skupin proizvodov, razen gaziranih pijač in sadnih pripravkov za mlekarstvo. Relativni deleži pokažejo spremembe v strukturi prodaje. V letu dni se je delež sadnih pijač povečal za sedem odstotnih točk, od 13 na 20 odstotkov. V celotni prodaji predstavljajo nektarji in sokovi še vedno skoraj 60-odstotni delež.

Slika 13: Primerjava vrednostne strukture prodaje v obdobju od januarja do avgusta leta 2000 in 2001



Vir: Interni podatki.

Kljub nespornim uspehom je pred vodstvom podjetja oziroma lastniki vrsta pomembnih strateških odločitev. Ena najbolj občutljivih in daljnosežnih se nanaša na upravljanje globokega, širokega in tudi zelo raznolikega (heterogenega) asortimana, ki dobi dodatno težo ob dejstvu, da se Fructal v vseh skupinah proizvodov na trgu praviloma sooča s konkurenco izrazitih specialistov.

Ena velikih pomanjkljivosti izvajanja strategij v preteklosti, ki je doslej nisem omenjal, je bila namreč ta, da spremenjenim strategijam niso vedno sledile nujne spremembe organizacijske strukture¹ podjetja. Šolski primer je bila strategija omejene diverzifikacije in uvajanje sadnih rezin v Fructalov prodajni program. Vsakomur je jasno, da so sadne rezine skupina proizvodov, ki zahteva popolnoma drugačne trženjske prijeme, kot jih zahtevajo sokovi in drugi fructalovi proizvodi. V prodajni organizaciji, ki je bila izrazito naravnana v prodajo drugih prodajnih programov, in skozi vrsto let spodbujana za količinsko realizacijo, je bil program sadnih rezin obsojen na obrobno vlogo, čeprav izračun pokaže, da je »ekonomska teža« enega kilograma sadnih rezin šestnajstkrat večja od enega kilograma gaziranih pijač.

Že na osnovi te izkušnje lahko zaključimo, da bo Fructal dolgoročno uspešen le, če se bo sposoben tudi sam organizirati in delovati kot specialist v posamezni strateški skupini proizvodov. To pomeni, da v proizvodnem oziroma prodajnem programu ni prostora za proizvode druge kategorije. Če jih ni možno rešiti, je za podjetje najboljšše, da jih čimprej izloči iz programa in se še intenzivneje preusmeri v druge skupine.

Kot ena možnih rešitev se kaže sprememba organizacije od funkcijske v matrično. V nekaj besedah povedano, gre za to, da bi prodajne programe ob upoštevanju različnih kriterijev, predvsem pa po kriteriju trženja, združili v strateške skupine proizvodov. Upravljalci teh skupin bi skozi vključevanje v vse funkcijske procese celovito in sistematično skrbeli za strateško skupino proizvodov in ji na ravni podjetja ali skupine podjetij, če govorimo o novem lastniku, zagotavljali ustrezno mesto in obravnavo. S tem bi na ravni podjetja olajšali strateško upravljanje s portfeljem in na trgu delovali kot specialisti v posameznem segmentu trga.

Tabela 7: Predlog matrične organizacije po strateških skupinah proizvodov

| Strateška skupina Funkcijsko področje | sokovi, nektarji, sirupi | sadne rezine | alkoholne pijače | otročka hrana in otroški sokovi | pijače, ledeni čaj, voda | sadne baze za mlekar.industrijo |
|--|--------------------------|------------------|----------------------|---------------------------------|--------------------------|---------------------------------|
| | FRUCTAL | FRUTABELA | PRIOR, MATISS | FRUTEK | FRUC, BIBITA | SADNI PRIPRAVKI |
| MARKETING | | | | | | |
| PRODAJA DT | | | | | | |
| - trgovina | | | | | | |
| - gostinstvo | | | | | | |
| - industrija | | | | | | |
| - javni zavodi | | | | | | |
| IZVOZ | | | | | | |
| - Bosna in Herceg. | | | | | | |
| - Hrvaška | | | | | | |
| - Francija | | | | | | |
| - ... | | | | | | |
| RAZVOJ | | | | | | |
| NABAVA | | | | | | |
| PROIZVODNJA | | | | | | |
| FINANCE | | | | | | |
| ... | | | | | | |
| ... | | | | | | |

Ob upoštevanju vseh slabosti matrične organizacije je najpomembnejši pogoj za uspešno in učinkovito delo predlagane organizacije odprto komuniciranje, pretok informacij in sodelovanje vseh zaposlenih za doseg skupnih ciljev podjetja.

¹ »Izvedba strategije zahteva primerno organizacijo podjetja. Velja tudi nasprotno, primerna organiziranost podjetju omogoči, da pride od ustrezne strategije. Gre torej za prepletena in tesno povezana elementa.« (Hočevar M., Jaklič M. (1999): Slovenski managerski izziv, Gospodarski vestnik, Ljubljana, str. 74.)

Več o tej temi: Bowman C. (1994): Bistvo strateškega managementa, Gospodarski vestnik, Ljubljana, str. 87.

SKLEP

V konkurenčnem in hitro spreminjajočem se okolju celo ugodni rezultati tekočega poslovanja ne dajejo nikakršnega vnaprejšnjega zagotovila, da bo podjetje tako uspešno tudi čez leto, dve ali več, kar vodstvo podjetja sili v neprestane aktivnosti. Te so prvenstveno usmerjene v iskanje, razvijanje in izkoriščanje možnosti za nadaljnjo rast in razvoj podjetja, seveda ob pogoju zagotavljanja ustrezne rentabilnosti. Nenazadnje je temeljno sodilo za kakršno koli naložbeno dejavnost tehtanje pričakovanih donosov in z njimi povezanega tveganja. Za prihodnje uspešno poslovanje Fructala bo ključnega pomena uveljavljanje strateškega managementa, s čimer mislimo na nenehno in sistematično analiziranje konkurenčnega položaja podjetja in učinkovito odzivanje na spreminjajoče se pogoje poslovanja. V teh procesih bo oblikovanje pravih strategij vitalnega pomena. Pri tem ne bo pomembno kakšno »orodje« bodo pri svojem delu uporabljali managerji; ali bo to »Model poslovne odličnosti« (Total Quality Management) ali morda »Model uravnoveženih kazalnikov« (Balanced Scorecard) ali kakšen tretji temveč to, kako večje ga obvladajo.

Fructal se nahaja v obdobju izredne konjunktore, ki izhaja iz enkratne, brez pretiravanja lahko rečemo, zgodovinske priložnosti, da se ponovno vrne na nekdanje trge in izkoristi »kapital« svoje blagovne znamke, akumuliran v preteklih desetletjih. Ali bo priložnosti preoblikoval v prednosti in jih izkoristil za svojo rast in razvoj je v veliki meri odvisno od nadaljnjih aktivnosti večinskega lastnika, jasno pa je, da bo Fructal svojo vodilno pozicijo lahko ohranil le ob nadaljnji intenzivni rasti in razvoju, z utrjevanjem blagovnih znamk in jasno diferenciacijo, z vlaganjem v lastno raziskovalno razvojno dejavnost, s spodbujanjem inovativnosti zaposlenih v vseh segmentih poslovanja, z obvladovanjem tveganj, predvsem pa z jasno opredeljenimi strategijami.

LITERATURA

1. Abell Derek F.: Management z dvojnimi strategijami. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1995. 274 str.
2. Belak Janko: Politika podjetja in strateški management. Maribor: MER Evrocenter, 1999. 366 str.
3. Bowman Cliff: Bistvo strateškega managementa. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1994. 168 str.
4. Brajša Pavao: Managerska komunikologija. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1994. 319 str.
5. Brajša Pavao: Sedem skrivnosti uspešnega managementa. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1996.
6. Crosby Philip: The absolutes of Leadership. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1996. 128 str.
7. Doeg Colin: Crisis management in the Food and Drinks Industry. London: Chapman & Hall, 1995. 250 str.
8. Hammer Michael, Champy James: Preurejanje podjetja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1995. 223 str.
9. Hrastelj Tone: Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1995. 514 str.
10. Jaklič Marko, Marko Hočevnar: Slovenski managerski izziv. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1999. 175 str.
11. Jaklič Marko, Dean Mikolič, Samo Javornik: Izdelava in ovrednotenje strategije podjetja na podlagi koncepta EVA (seminarsko gradivo). Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2000.
12. Jančič Zlatko: Marketing strategija menjave. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1990. 175 str.
13. Jerovšek Janez, Rus Veljko: Inovativno podjetje, II. dopolnjena izdaja. Ljubljana: Gospodarski vestnik 1989. 251 str.
14. Kaplan Robert, David P. Norton: Uravnoreženi sistem kazalnikov. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2000. 343 str.
15. Kaplan Robert, David P. Norton: Strateško usmerjena organizacija. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2001. 426 str.
16. Končina Miroslav, Mirtič Ksenija: Kako rešiti podjetja iz krize. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1999. 184 str.
17. Kos Marko, Inovacijski menedžment. Ljubljana: Knjižna zbirka Teorija in praksa, 1996. 246 str.
18. Kotler Philip: Marketing management. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
19. Krause G.Donald: Zgled vodje. Ljubljana: Založba Taxus, 1999. 165 str.
20. Krause G.Donald: Umetnost vojne za poslovneže. Ljubljana: Založba Taxus, 1999. 117 str.
21. Možina Stane et al.: Management. Radovljica: Didakta, 1994. 1072 str.
22. Prašnikar Janez et al.: Poprivatezijsko obnašanje slovenskih podjetij. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1999. 351 str.
23. Pučko Danijel: Planiranje v podjetjih. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1993. 492 str.
24. Pumpin Cuno, Prange Jurgen: Usmerjanje razvoja podjetja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1995. 266 str.
25. Rebernik Miroslav: Ekonomika inovativnega podjetja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1990. 298 str.
26. Repovš Jernej: Celostna grafična podoba. Ljubljana: Studio Marketing, 1995. 191 str.
27. Rozman Rudi: Planiranje poslovanja Podjetja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 316 str.
28. Rozman Rudi, Jure Kovač, Franc Koletnik: Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
29. Sun Cu: Umetnost vojne. Ljubljana: Založba Amalieti, 1996. 114 str.

VIRI

1. Letna poročila in interni podatki podjetja Fructal d.d.
2. Priložnostne brošure podjetja Fructal d.d., izdane v jubilejnih letih (ob 15-, 25-, 30-, 40- in 50-letnici)
3. Zloženska Politika kakovosti podjetja Fructal d.d.
4. Priročnik celostne grafične podobe Fructala d.d. (Studio Marketing, Ljubljana).
5. Delovno gradivo projekta »Prenova podjetja«, AT Kearney.

PRILOGE

Pomembnejši mejniki v razvoju in rasti podjetja FRUCTAL d.d.

| | |
|--------------------|--|
| 5. 10. 1945 | Pet "strokovnjakov" za kuhanje žganja začne s proizvodnjo žganja v dveh kotlih in »ušivcu«. |
| 1948 | Proizvodni program razširijo s paradižnikovo mezgo in džemi in se prvič predstavijo v tujini. |
| 1952 | FRUCTAL dobi ime, ki ga nosi še danes. |
| 1957 | Začetek proizvodnje kašastih sokov, Fructalova prva inovacija tudi v evropskem merilu. |
| 1962 | Prehod na industrijsko proizvodnjo. |
| 1963 | Začetek proizvodnje sokov in pijač v Doypack embalaži. |
| 1971 | Pridružitve tovarne Alko (Ljubljana), specializacija proizvodnih enot (Fructala za proizvodnjo sadnih sokov, marmelad ter polizdelkov in Alka za proizvodnjo alkoholnih pijač, sirupov in brezalkoholnih pijač). |
| 1973 | Postavitev tovarne Frigos v Čeliću (BiH), s sodobno hladilnico in linijami za predelavo sadja v zmrznjene polizdelke, in nakup linije za polnjenje sokov v Hypa embalažo. |
| 1974 | Začetek proizvodnje sokov za najmlajše pod blagovno znamko Frutek. |
| 1979 | Nova celostna podoba, Živilska industrija FRUCTAL, in uvedba krovne blagovne znamke. |
| 1981 | Zagon najsodobnejše destilerije na Duplici. |
| 1982 | Začetek proizvodnje otroške hrane Frutek in uvedba tako imenovane "Jumbo" steklenice s širokim grlom. |
| 1986 | Nakup hladilnice v Irigu (Srbija). |
| 1987 | Začetek polnjenja gaziranih pijač v plastenke pod blagovno znamko "Bibita". |
| 1990 | Uvedba nove Tetra Brik embalaže, 0,25 l, in diverzifikacija prodajnega programa z uvedbo sadnih rezin. |
| 1991 | Uvedba nove Tetra Brik embalaže, 1 l, Basic. |
| 1992 | Prelomno leto, razpad enotnega jugoslovanskega trga, odvzem premoženja v drugih republikah, drastično zmanjšanje obsega proizvodnje in prodaje pa tudi števila zaposlenih. |
| 1993 | Projekt strateške prenove podjetja. |
| 1994 | Uvedba nove stekleničke 0,2 l s širokim grlom in tako imenovanim "Twist off" sistemom zapiranja. |
| 1996 | FRUCTAL pridobi status javne delniške družbe v lasti 7.120 delničarjev. |
| 1996 | Uvedba nove Tetra Brik embalaže, 1 l, s tako imenovanim "Re-cup" pokrovčkom. |
| 1997 | Podvojitve kapacitet linije za polnjenje v Tetra Brik embalažo 1 l z "Re-cup" pokrovčkom. |
| 1998 | Uvedba nove Tetra Prizma embalaže, 0,33 l. |
| 1999 | Nova celostna grafična podoba, prenova in posodobitev programov, sistematična ureditev in poenotenje blagovnih znamk ter uvedba novega integriranega informacijskega sistema. |
| 2000 | Uvedba nove tehnologije za aseptično polnjenje pijač v plastenke 1,5 in 0,5 litra pod blagovno znamko FRUC in nakup proizvodnega podjetja Konzeks v Makedoniji. |
| 2001 | Pivovarna UNION s 84,27% lastniškim deležem postane večinski lastnik Fructala. |

Slika 1: Gibanje fizičnega obsega proizvodnje in števila zaposlenih v podjetju FRUCTAL v obdobju od leta 1945 do 2001

