



## Strateški management 1



### *Seminarska naloga*

# STRATEŠKA (SWOT) ANALIZA (POSLOVNI PRIGODEK: **FRUCTAL**)

Člani skupine:



## KAZALO VSEBINE

UVOD.....	1
1. OPIS PODJETJA.....	2
2. ANALIZA POSLOVANJA .....	4
3. ANALIZA ŠIRŠEGA OKOLJA.....	6
3.1. POLITIČNO-PRAVNO PODOKOLJE.....	7
3.2. KULTURNO PODOKOLJE.....	10
3.3. TEHNOLOŠKO PODOKOLJE.....	11
3.4. GOSPODARSKO PODOKOLJE.....	12
3.5. NARAVNO PODOKOLJE.....	18
4. ANALIZA OŽJEGA OKOLJA.....	20
4.1. OCENA PRIVLAČNOSTI PANOGA S POMOČJO PORTERJEVEGA MODELA.....	20
4.1.1. Analiza privlačnosti panoge po posameznih elementih Porterjevega modela.....	21
4.1.2. Analiza privlačnosti panoge po posameznih strateških poslovnih področjih .....	25
4.2. ANALIZA PRODAJNEGA TRGA.....	28
5. CELOVITA OCENA PODJETJA – SWOT MODEL.....	30
5.1. ANALIZA PREDNOSTI IN SLABOSTI.....	30
5.1.1. Analiza podstruktur.....	31
5.1.2. Zbirna ocena (sumarna grafična predstavitev) prednosti in slabosti podjetja .....	43
5.2. ANALIZA PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI.....	45
5.2.1. Analiza podstruktur.....	45
5.2.2. Zbirna ocena (sumarna grafična predstavitev) priložnosti in nevarnosti podjetja .....	47
SWOT MATRIKA.....	49
6. DOLOČITEV STRATEGIJE PODJETJA.....	53
6.1. POSLANSTVO.....	53
6.2. VIZIJA.....	53
6.3. STRATEŠKI CILJI.....	54
6.4. CELOVITA STRATEGIJA PODJETJA.....	55
6.4.1. Opredelitev celovite strategije rasti (razvoja) podjetja (Ansoffov koncept).....	57
6.4.2. Opredelitev celovite strategije rasti (razvoja) podjetja (Pučkov koncept).....	58
6.5. POSLOVNE STRATEGIJE PODJETJA.....	60
6.5.1. Poslovne strategije na osnovi krivulje življenjskega cikla proizvoda in portfeljske matrike.....	60
6.5.2. Porterjeve generične poslovne strategije.....	61
7. SKLEP.....	64
8. VIRI IN LITERATURA.....	66

## KAZALO TABEL

TABELA 1: KLJUČNI PODATKI O POSLOVANJE SKUPINE FRUCTAL V LETU 2006 IN 2005.....	4
TABELA 2: OCENA PRIVLAČNOSTI DEJAVNOSTI PREDELAVE SADJA IN ZELENJAVE V POLPROIZVODE (KAŠE, KONCENTRATE).....	25
TABELA 3: OCENA PRIVLAČNOSTI DEJAVNOSTI PROIZVODNJE IN POLNJENJA SADNIH IN ZELENJAVNIH SOKOV, NEKTARJEV, SIRUPOV, BREZALKOHOLNIH NEGAZIRANIH PIJAČ TER PIJAČ NA BAZI ČAJA IN KAVE.....	26
TABELA 4: OCENA PRIVLAČNOSTI DEJAVNOSTI PROIZVODNJE IN POLNJENJA BREZALKOHOLNIH GAZIRANIH PIJAČ.....	26
TABELA 5: OCENA PRIVLAČNOSTI DEJAVNOSTI PROIZVODNJE IN POLNJENJA PIJAČ ZA ŠPORTNIKE IN ENERGIJSKIH PIJAČ.....	26
TABELA 6: OCENA PRIVLAČNOSTI DEJAVNOSTI POLNJENJE VODE.....	26



<b>TABELA 7: OCENA PRIVLAČNOSTI DEJAVNOSTI PROIZVODNJE IN POLNJENJA SOKOV IN HRANE ZA OTROKE.....</b>	<b>27</b>
<b>TABELA 8: OCENA PRIVLAČNOSTI DEJAVNOSTI PROIZVODNJE SADNO-ŽITNIH REZIN.....</b>	<b>27</b>
<b>TABELA 9: OCENA PRIVLAČNOSTI DEJAVNOSTI PROIZVODNJE SADNIH PRIPRAVKOV, MARMELAD IN DŽEMOV.....</b>	<b>27</b>
<b>TABELA 10: OCENA PRIVLAČNOSTI DEJAVNOSTI PROIZVODNJA IN POLNJENJA ALKOHOLNIH IN LAHKO ALKOHOLNIH PIJAČ.....</b>	<b>27</b>
<b>TABELA 11: TOČKOVNA LESTVICA ZA OCENJEVANJE PODSTRUKTUR.....</b>	<b>30</b>
<b>TABELA 12: LESTVICA ZA PREVEDBO TEHTANIH TOČKOVNIH OCEN PODSTRUKTUR PODJETJA V KVALITATIVNE OCENE.....</b>	<b>30</b>
<b>TABELA 13: OCENA PREDNOSTI IN SLABOSTI PODSTRUKTURE PROIZVODA.....</b>	<b>31</b>
<b>TABELA 14: OCENA PREDNOSTI IN SLABOSTI TRŽNE PODSTRUKTURE.....</b>	<b>33</b>
<b>TABELA 15: OCENA PREDNOSTI IN SLABOSTI TEHNOLOŠKE PODSTRUKTURE.....</b>	<b>34</b>
<b>TABELA 16: OCENA PREDNOSTI IN SLABOSTI RAZVOJNO-RAZISKOVALNE PODSTRUKTURE .....</b>	<b>35</b>
<b>TABELA 17: VREDNOST KAZALCEV FINANCIRANJA PODJETJA FRUCTAL V OBDOBJU 2000 – 2003 V %.....</b>	<b>37</b>
<b>TABELA 18: VREDNOST KAZALNIKOV INVESTIRANJA PODJETJA FRUCTAL V OBDOBJU 2000 – 2003 V %.....</b>	<b>37</b>
<b>TABELA 19: VREDNOST KAZALNIKOV VODORAVNEGA FINANČNEGA USTROJA PODJETJA V PODJETJU 2000-2003 IN PRIMERJAVA S PANOGO V LETU 2003.....</b>	<b>38</b>
<b>TABELA 20: VREDNOST KAZALNIKOV OBRAČANJA SREDSTEV V PODJETJU FRUCTAL V OBDOBJU 2000-2003 IN PRIMERJAVA S PANOGO ZA LETO 2003.....</b>	<b>38</b>
<b>TABELA 21: OCENA PREDNOSTI IN SLABOSTI FINANČNE PODSTRUKTURE .....</b>	<b>39</b>
<b>TABELA 22: STRUKTURA ZAPOSLENIH GLEDE NA IZOBRAZBO V POSLOVNI SKUPINI FRUCTAL NA DAN 31.12.2003.....</b>	<b>40</b>
<b>TABELA 23: GIBANJE ŠTEVILA ZAPOSLENIH V DRUŽBI FRUCTAL D.D. V LETIH 2001 DO 2006 (NA DAN 31.12.).....</b>	<b>40</b>
<b>TABELA 24: OCENA PREDNOSTI IN SLABOSTI KADROVSKE PODSTRUKTURE.....</b>	<b>41</b>
<b>TABELA 25: OCENA PREDNOSTI IN SLABOSTI ORGANIZACIJSKE PODSTRUKTURE.....</b>	<b>43</b>
<b>TABELA 26: RAZLIČNE FAZE ŽIVLJENJSKEGA CIKLA ZA DOLOČENE SKUPINE PROIZVODOV NA NJIHOVEM KONKRETNEM TRGU.....</b>	<b>60</b>
<b>TABELA 27: RAZLIČNE GENERIČNE POSLOVNE STRATEGIJE ZA DOLOČENE SKUPINE PROIZVODOV NA NJIHOVEM KONKRETNEM TRGU .....</b>	<b>63</b>

## **KAZALO SLIK**

<b>SLIKA 1: GIBANJE ČISTEGA DOBIČKA TER ČISTI PRIHODKOV OD PRODAJE SKUPINE FRUCTAL OD LETA 2004 DO 2006.....</b>	<b>5</b>
<b>SLIKA 2: GIBANJE ČISTEGA DOBIČKA NA ZAPOSLENEGA SKUPINE FRUCTAL OD LETA 2004 DO 2006.....</b>	<b>5</b>
<b>SLIKA 3: GRAFIČNI PRIKAZ ELEMENTOV PORTERJEVEGA MODELA PRIVLAČNOSTI PANOGA.....</b>	<b>20</b>
<b>SLIKA 4: STRUKTURA PRODAJE OZ. IZVOZA DRUŽBE FRUCTAL V LETU 2004 PO TRGIH.....</b>	<b>29</b>
<b>SLIKA 5: ORGANIGRAM PODJETJA FRUCTAL D.D.....</b>	<b>42</b>



---

<b>SLIKA 6: ZBIRNA OCENA OZ. SUMARNA GRAFIČNA PREDSTAVITEV PREDNOSTI IN SLABOSTI PODJETJA FRUCTAL.....</b>	<b>44</b>
<b>SLIKA 7: ZBIRNA OCENA OZ. SUMARNA GRAFIČNA PREDSTAVITEV PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI ZA PODJETJE FRUCTAL.....</b>	<b>48</b>
<b>SLIKA 8: SWOT MATRIKA ZA PODJETJE FRUCTAL.....</b>	<b>50</b>
<b>SLIKA 9: ANSOFFOV KONCEPT OPREDELITVE CELOVITE STRATEGIJE RASTI (RAZVOJA) PODJETJA.....</b>	<b>57</b>
<b>SLIKA 10: OSEM OSNOVNIH STRATEGIJ RAZVOJA.....</b>	<b>59</b>
<b>SLIKA 11: POVEZAVA ŽIVLJENJSKEGA CIKLA PROIZVODA IN PORTFELJSKE MATRIKE.....</b>	<b>61</b>



## UVOD

Podjetje Fructal je že dolgo uspešno podjetje v svoji panogi proizvodnje pijač, otroške hrane in sadnih rezin. Vendar pa je podjetje v zadnjih letih najprej doživelo pretres ob osamosvojitvi Slovenije in nato še ob vstopu Slovenije v Evropsko unijo, kar je povzročilo slabšanje poslovnega uspeha podjetja. Prav zaradi teh sprememb v okolju in njihovih posledic, pa mora podjetje na novo zarisati strategijo in strateške usmeritve za prihodnost, če želi ostati konkurenčno v spremenjenem okolju.

Vsako novo desetletje zahteva od vodstva podjetja, da znova razmisli o svojih strategijah, ciljih in delovanju. To, kar je še včeraj veljalo za zmagovito poslovno načelo, lahko zaradi hitrih sprememb naenkrat zastari. (Kotler, 1996, str. 2)

Za to dejanje pa je potrebno dobro poznavanje tako trenutnega položaja podjetja na trgu, kot tudi razmer v podjetju samem. Te lastnosti pa najbolje predstavimo s SWOT analizo podjetja, ki prikazuje prednosti in slabosti, ki izvirajo iz samih sposobnosti podjetja ter priložnosti in nevarnosti, ki so posledica sprememb v okolju podjetja. Ali kot je zapisal gospod Kenichi Ohmae, poznan kot Mr. Strategy v poslovnem svetu: "Analiza je kritična začetna točka strateškega razmišljanja."

Ravno zaradi raznolikosti proizvodnega programa je za podjetje še bolj pomembno poznavanje svojih konkurenčnih prednosti in šibkosti oziroma, kot so označene v SWOT analizi, prednosti in slabosti. Saj tako podjetje lahko le s celovito in jasno usmerjeno strategijo ostane konkurenčno na vseh trgih, kjer je prisotno in se lahko tudi širi.

*Cilj* seminarske naloge je torej izdelati SWOT analize za podjetje Fructal ter na podlagi le-te določiti strategijo podjetja za prihodnost. Za ta namen pa potrebujemo tudi analizo širšega in ožjega okolja ter analizo poslovanja ter različni podstruktur.

*V prvem poglavju* najprej na kratko predstavimo podjetje Fructal d.d., temu pa sledi predstavitev analize poslovanja, kar storimo *v okviru drugega poglavja*.

Naslednji dve poglavji, torej *tretje in četrto poglavje* poda izsledke analize širšega ter ožjega okolja podjetja.

*Peto poglavje* je vsebinsko gledano srčika naše seminarske naloge, saj v njem po posameznih podstrukturah predstavimo tako prednosti in slabosti podjetja Fructal kot tudi priložnosti in nevarnosti za podjetje Fructal.

*V zadnjem, šestem poglavju* pa spregovorimo o poslanstvu, viziji ter strateških ciljih podjetja, določimo pa tudi celovito (korporacijsko) strategijo podjetja ter posamezne poslovne strategije za vsako strateško poslovno področje.



## 1. OPIS PODJETJA

Fructal danes praznuje že 63 let, saj njegovi začetki segajo v daljno leto 1945, ko je bilo ustanovljeno *Pokrajinsko podjetje za izvoz in predelavo sadja*. V stari in opuščeni zgradbi nekdanje tekstilne tovarne se je pet delavcev s preprostimi delovnimi pripravami, med katerimi so bili pretihotapljeni kotel iz Lipice, kotel iz Ljubljane in star nemški kotel za prekuhanje oblek, začelo ukvarjati z žganjekuho. Konec leta 1946 se je podjetje preimenovalo in si nadelo naziv *Destilacija in predelava sadja*. V naslednjih dveh letih je kupilo nov, večji parni kotel, uredilo kurilnico, namestilo prve kotle za kuhanje džema ter svoje izdelke prvič predstavili tudi v tujini. Od takrat naprej se je začela njegova poslovna pot strmo vzpenjati.

Leta 1950 je bilo že 133 zaposlenih, podjetje pa je nenehno širilo svojo dejavnost. Leta 1962 se je podjetje odločilo, da iz obrtniškega in le delno industrijskega načina dela preide na pravo industrijsko proizvodnjo s poudarkom na proizvodnji naravnih sadnih sokov. S tem so postavili temelje svoji kakovosti in imenu.

Razvita tehnologija predelave sadja v kaše in bistre matične sokove sta bili ključnega pomena pri novih naložbah. Tehnologijo proizvodnje so razvili do popolnosti. Čeprav so podjetje kasneje posnemala številna druga podjetja, kakovosti sadnih polizdelkov Fructala še dolgo niso dosegala. Leta 1970 je Fructal veljal za največjega proizvajalca sokov v tedanji Jugoslaviji.

Fructal svoje prve dejavnosti, torej pridelave žganih pijač, ni nikoli zanemaril, kljub temu, da se je čedalje bolj usmerjal v proizvodnjo sadnih sokov. Zaradi razširjenih zmogljivosti se je močno povečala potreba po zaposlenih. Leta 1980 je imel Fructal že 1.351 zaposlenih, štiri leta pozneje pa že 1.494. Širjenje proizvodnih zmogljivosti, neprestano dvigovanje kakovosti in upoštevanje potrošnikovih potreb, izobraževanje in usposabljanje zaposlenih so postali ključni Fructalovi cilji.

Začetki devetdesetih let so bili za Slovenijo in njeno gospodarstvo prelomno obdobje, predvsem zaradi političnih sprememb. Te spremembe so občutili tudi v Fructalu. V letih 1990 in 1991 se je zaradi zapiranja nekdanjega jugoslovanskega trga obseg proizvodnje krčil. Najprej izguba srbskega in črnogorskega tržišča, kmalu zatem pa odcepitev obrata v Irigu, ki se je organiziral kot samostojno podjetje. Kasnejša vojna v BiH je privedla do izgube tržišča, nato pa še do proizvodnega obrata v Čeliću. Vedno pomembnejša sta postajala domači trg in izvoz. Podatki o količinski prodaji doma in v tujini so bili v letu 1992 kljub vsemu dokaj ugodni. V strukturi izvoza je predstavljal največji delež izvoza v Rusijo in Češko, sledile so Kanada, ZDA in Italija. Leta 1993 so v Fructalu proizvedli za 16 odstotkov več končnih izdelkov kot leto poprej in povečali prodajo na domačem in tujem trgu.



Leta 1994 so začeli uvajati določila standardov *ISO 9001* o celovitem obvladovanju kakovosti in ga pridobili v letu 1995. S tem so sledili svoji pomembnim načelom - kakovosti, pa ne le izdelkov, pač pa tudi poslovanja kot celote. Leta 1996 je Fructal uspešno zaključil lastninjenje in se 1. marca 1996 vpisal v sodni register kot delniška družba. Osnovni kapital podjetja je sestavljalo 2.505.613 navadnih imenskih delnic, ki so bile na dan vpisa v lasti 7.100 lastnikov.

V letu 2000 se je lastniška struktura Fructala bistveno spremenila. Julija 2000 je Pivovarna Union pričela kupovati delnice Fructala z namenom, da bi pridobila večinski delež podjetja. Do konca leta 2000 je Pivovarna Union izvedla javno ponudbo za odkup delnic in ob zaključku prevzema in pridobitvi vseh potrebnih soglasij imela v lasti 84,3 % vseh izdanih delnic Fructala, delež ostalih lastnikov in malih delničarjev pa se je zmanjšal na 15,7 %.

Od leta 2000 do 2002 je podjetje dobro poslovalo, saj so prihodki od prodaje naraščali kar z 21-odstotno letno stopnjo rasti, ki jo je omogočala izvozna usmerjenost podjetja. Vendar v prihodnjih letih le ni bilo vse tako rožnato, saj je že naslednje leto upadla prodaja za 2 %, leta 2004 pa se je še dodatno zmanjšala prodaja za tretjino in podjetje je izkazalo izgubo v višini skoraj 3 milijarde SIT. Podjetje se je tudi v teh letih trudilo ohraniti svojo osnovno usmeritev, to je kakovost proizvodov, kar je dokazalo tudi v letu 2001 s prejemom certifikata *HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points)*, ki potrjuje varnost in kakovost živilskih proizvodov za potrošnika.

Prizadevanja za zmanjšanje vplivov na okolje je podjetje v letu 2005 potrdilo s prejemom certifikata sistema ravnanja z okoljem *ISO 14001*. Podjetje, poleg standarda *ISO 9001-2000*, standarda *ISO 14001*, *HACCP* kot nadgradnjo teh standardov, sodeluje v mednarodnem združenju proizvajalcev sadnih sokov *SGF (Schutzgemeinschaft der Fruchtsaft-Industrie E.V.)*. Združenje vključuje več sto podjetij iz več kot 20 držav.

Fructalov proizvodni prodajni program je širok in globok ter zelo različen z vidika trženja. Izdelke razvrščajo v dve osnovni skupini, in sicer pijače in živilske izdelke. V skupino pijač sodijo sadni in zelenjavni sokovi, nektarji, sadne pijače, ledeni čaji, sirupi in alkoholne pijače. V skupino živilskih izdelkov se uvrščajo sadne rezine, otroška hrana ter sadni pripravki za mlekarstvo industrijo.

Proizvode tržijo pod različnimi blagovnimi znamkami. Krovna blagovna znamka je *Fructal*, pod katero se tržijo sokovi in nektarji, sledijo otroški sokovi in otroška hrana pod blagovno znamko *Frutek*, sadne rezine *Frutabela*, sadne pijače *Fruc* (le-ta se je v zadnjem času verjetno vsem vtisnila v spomin zaradi drugačnega tržnega pristopa in plastenke s širokim grlom; postala je tudi zelo donosen produkt), *Ledeni čaj* in *Pingo* ter alkoholne pijače v okviru blagovnih znamk *Prior*, *Matiss* in *Vodka*.



## 2. ANALIZA POSLOVANJA

V analizi poslovanja bomo primerjali finančne podatke podjetja za leto 2005 in 2006 z namenom izračuna indeksov ter primerjave poslovanja med leti. Kot izhodiščni podatki so uporabljeni podatki revidiranih konsolidiranih poročil podjetja Fructal za leto 2005 in 2006. zaradi večje preglednosti podatkov, so v tabeli prikazani le izračuni, ne pa tudi izhodiščni podatki.

Tabela 1: Ključni podatki o poslovanje Skupine Fructal v letu 2006 in 2005

v 000 EUR	31.12.2005	31.12.2006	Indeks 06/05
Sredstva	65.568	61.280	93,5
Kapital	33.621	31.904	94,9
Čisti prihodki od prodaje	67.592	66.685	98,7
EBIT	-667	-1.646	246,7
Čisti dobiček (izguba)	-1.580	-1.948	123,3
Število zaposlenih	653	586	89,7
ROA (%)	-2,5%	-3,1%	
ROE (%)	-4,7%	-5,9%	
Profitna marža	-2,3%	-2,9%	
Dolg/Kapital	0,95	0,92	96,9
Čisti dobiček na zaposlenega	-2,3	-3,1	

Vir: Revidirano konsolidirano letno poročilo Fructal za leto 2006, Revidirano konsolidirano letno poročilo Fructal za leto 2004 ter lastni izračuni

V podjetju Fructal lahko zasledimo zmanjšanje kapitala za 5,1% in pa sredstev za 6,5% iz leta 2005 do 2006. To lahko pripišemo zmanjšanju dobička oziroma zvečanju izgube kar za 23,3% v tem obdobju. Iz tega verjetno izhaja tudi manjše število zaposlenih v letu 2006 glede na leto 2005 za 1,3%. Prav tako je padel tudi čisti dobiček na zaposlenega. Zanimivo je, da se je v tem obdobju ne glede na ostale rezultate poslovanja dolg zmanjšal in sicer kar za 3,1%. Gibanje čistega dobička in čistih prihodkov od prodaje skupine Fructal od leta 2004 do leta 2006 nam nazorno pokaže spodnji graf.

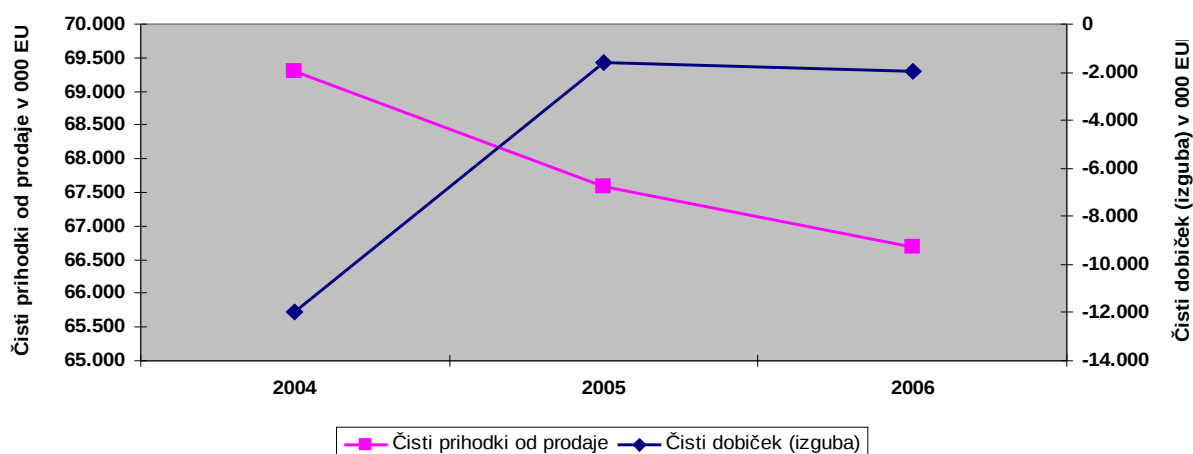
Čista dobičkonosnost kapitala (ROE) je znašala leta -4,7% v letu 2006 pa -5,9%. ROE smo izračunali kot razmerje med čistim dobičkom in povprečnim stanjem kapitala. Ta kazalec pojasnjuje, kako uspešno poslovanje uporablja premoženje lastnikov. Pokaže koliko dobička podjetje ustvari na enoto vloženega kapitala.

Čista dobičkovnost sredstev (ROA) pa je leta 2006 znašala -3,1%. Izračunana je bila kot razmerje med čistim dobičkom in povprečnim stanjem sredstev. Pokaže pa nam kako uspešno je bilo poslovanje pri uporabi sredstvi. Pokaže nam koliko dobička oziroma izgube je družba ustvarila na enoto sredstev, ne glede na to kako so financirana.





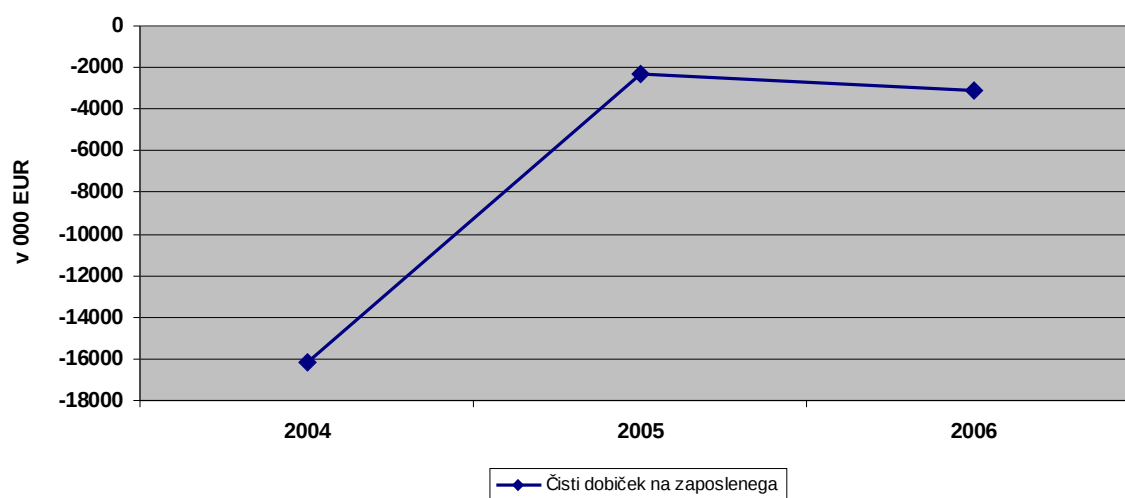
Slika 1: Gibanje Čistega dobička ter čistih prihodkov od prodaje Skupine Fructal od leta 2004 do 2006



Vir: Revidirano konsolidirano letno poročilo Fructal za leto 2006, Revidirano konsolidirano letno poročilo Fructal za leto 2004 ter lastni izračuni

Zaskrbljujoče pa je, da je kljub zmanjšanju števila zaposlenih v tem obdobju padel tudi čisti dobiček na zaposlenega, kljub temu, da je leto poprej čisti dobiček na zaposlenega močno zrasel. To lahko vidimo na spodnjem grafu.

Slika 2: Gibanje Čistega dobička na zaposlenega Skupine Fructal od leta 2004 do 2006



Vir: Revidirano konsolidirano letno poročilo Fructal za leto 2006, Revidirano konsolidirano letno poročilo Fructal za leto 2004 ter lastni izračuni

Tako lahko poslovanje, glede na zgoraj omenjene podatke ocenimo kot ne perspektivno. Vrednost namreč pada glavnim gospodarskim kategorijam, ki pomenijo uspeh ali neuspeh podjetja oziroma gospodarske družbe.



### 3. ANALIZA ŠIRŠEGA OKOLJA

Na podjetje lahko gledamo kot na podsistem v okviru širšega sistema okolja. Podjetje od svojega okolja ni izolirano, ampak je z njim interaktivno povezano. Dogajanje v okolju močno vpliva na poslovanje podjetij, hkrati pa imajo predvsem večja podjetja vpliv na dogajanje v svojem okolju (Stoffels, 1994, str. 19).

Ocenjevanje širšega okolja podjetja vključuje opredelitev najbistvenejših vplivov širšega okolja, ki praviloma neposredno ne vplivajo na kratkoročne aktivnosti podjetja, vplivajo pa vsekakor na dolgoročne odločitve poslovnega subjekta.

V strokovni literaturi se kot osnovna metoda za ocenjevanje najširšega okolja podjetja uporablja t.i. PEST-analiza, ki okolje deli na štiri podokolja (Piercy, 1991, str. 212):

- gospodarsko,
- tehnološko,
- politično-pravno in
- socialno-kulturno.

Pučko najširše ali socialno okolje podjetja deli malce drugače, in sicer na pet podokolij (Pučko, 1996, str. 123–124):

- *politično-pravno*, kjer je bistveno analiziranje pomembnih novih politik oziroma političnih sprememb, spreminjanje zakonodaje, vpliva sindikatov, vpliva raznih interesnih skupin, npr. zelenih itd.;
- *kulturno*, kjer je potrebno osvetliti pomen ključnih vrednot v družbi, sprememb v navadah ljudi, ideoloških, religioznih vplivov, ravni znanja ipd.;
- *tehnološko*, predvsem z vidika sprejemanja in uvajanja inovacij ter novosti;
- *naravno*, prvenstveno s stališča ekoloških omejitev, lokacijskih možnosti, starostne strukture prebivalstva, zmožnosti oskrbe z energijo;
- *gospodarsko*, s poudarkom na analizi rasti BDP, rasti kritičnih panog, ravni investicij in varčevanja ipd.

Zavedamo se, da je potrebno za podjetja, ki delujejo v mednarodnem okolju, podokolja vsakega posameznega trga definirati posebej oziroma v okviru skupin podobno razvitih trgov, saj lahko velike razlike med trgi, na katerih deluje neko podjetje, bistveno vplivajo na oblikovanje tako celovite kot tudi poslovne strategije podjetja.

Čeprav je seznam trgov, na katerih Fructal trenutno deluje oziroma trži svoje proizvode, dokaj

dolg, se v oceni najširšega okolja podjetja omejujemo na trge, ki so po našem mnenju za podjetje najpomembnejši oziroma ključni ter predstavljajo glavno strateško perspektivo Fructala. Sem v prvi vrsti spadajo Slovenija, Hrvaška, Bosna in Hercegovina, Srbija in Črna



gora, Makedonija in Italija, v mogoče malo manjši meri, zaradi svoje specifičnosti, trgi Avstrije, Madžarske in Češke, ob tem pa še kot dolgoročno perspektivni, trenutno pa dokaj revni trgi Albanije, Bolgarije in Romunije ter trg Rusije, na katerega je Fructal sicer zgodovinsko vezan, vendar je zaradi oddaljenosti in s tem pogojenih stroškov distribucije verjetno dolgoročno manj perspektiven.

Širše okolje podjetja Fructal glede na obseg in intenzivnost preteklega in tudi sedanjega poslovanja lahko v grobem ocenimo kot izredno raznoliko, tako z vidika gospodarskega, politično-pravnega, kulturno-socialnega, tehnološkega in nenazadnje naravnega podokolja.

Na kratko lahko širše ključno interesno okolje podjetja razdelimo na pet delov, in sicer na:

- Slovenijo, kot domači trg podjetja, s trenutno dokaj ugodnimi razmerami za poslovanje, tako z vidika stabilnosti kot tudi s stališča obvladljivosti;
- države Evropske unije, tako »stare« (Italija, Avstrija) kot tudi »nove« članice (Češka, Madžarska), ki jih lahko ocenjujemo kot zahtevna, vendar z vseh vidikov dokaj stabilna in

razmeroma predvidljiva poslovna okolja, v katerih je sicer podjetje s svojimi proizvodi prisotno, vendar dokaj neuveljavljeno;

- države, nastale na območju nekdanje Jugoslavije, ki jih štejemo med razmeroma zahtevne,

predvsem pa dokaj tvegane in nepredvidljive trge, kjer pa je podjetje s svojimi proizvodi dokaj poznano - predvsem to velja za trg BiH in Hrvaške, v nekaj manjši meri pa za Srbijo, Črno goro, Kosovo in Makedonijo;

- države, ki obkrožajo nekdanjo Jugoslavijo (Romunija, Bolgarija, Albanija) in jih ocenjujemo kot dokaj nestabilne in tvegane, vendar dolgoročno perspektivne trge, predvsem ob predpostavki njihove težnje po odpiranju in nenazadnje vključevanju v Evropsko unijo;
- Rusijo oziroma Rusko federacijo, ki je trenutno za podjetje dokaj velik, vendar zaradi dokajšnje nestabilnosti in nenazadnje tudi oddaljenosti dolgoročno manj perspektiven trg.

Pri tej oceni je potrebno poudariti, da bo posebej za poslovanje na trgih, nastalih na območju nekdanje Jugoslavije, zelo pomembna politika, ki jo bo do teh držav vodila Slovenija. V kolikor bi se mednarodni odnosi s temi državami urejali v smeri povezovanja in krepitve političnega ter gospodarskega sodelovanja, bi to lahko zelo pozitivno vplivalo na poslovanje Fructala, v nasprotnem primeru pa bo postalo vztrajanje na teh trgih vse težavnejše oziroma vse bolj tvegano in brezplodno.

### **3.1. Politično-pravno podokolje**

Dejavniki v politično-pravnem okolju, ki obsegajo pravni sistem države, zakonodajo, porazdelitev moči, vladne urade, vplivne skupine in določanje političnih ciljev, in vplivajo na



različne ustanove in posameznike v družbi, močno vplivajo na trženjske odločitve (Kotler, 1996, str. 164).

S tega vidika je politično-pravni dejavnik, ki je najbolj vplival na pogoje poslovanja podjetja Fructal, vsekakor vključitev Slovenije v Evropsko Unijo. S tem, ko je Slovenija vstopila v sistem skupnih evropskih pravnih in političnih norm, je izgubila precej manevrskega prostora v smislu poslovanja z državami izven Evropske Unije, predvsem državami nastalimi na področju nekdanje Jugoslavije.

Širše okolje podjetja Fructal je treba z vidika politično-pravnega podokolja (kot tudi z vidka vseh ostalih podokolij) obravnavati po posameznih državah. Pri tem velja pripomniti, da je obravnavanje pravnih norm predvsem usmerjeno v razvitost zakonodaje in regulative, ki je vezana na možnosti poslovnega delovanja Fructala. Sem spada predvsem zakonodaja vezana na lastništvo nepremičnin, pravna zaščita investicijskih vlaganj, regulativa vezana na konkretni proizvodni portfelj podjetja in delovno-pravna zakonodaja.

## **Slovenija**

Politično-pravno okolje Slovenije se je v zadnjih nekaj letih zelo spremenilo. Leta 1991 je Slovenija ob osamosvojitvi izgubila velik trg nekdanje Jugoslavije. Vendar pa je na ekonomskem področju ostala še vedno tesno povezana s temi trgi preko bilateralnih sporazumov. Tako je ta trg predstavljal večino slovenskega izvoza. Leta 2004 pa je z vstopom v EU Slovenija sprejela vsa pravila in sporazume Evropske unije in pretrgala vse druge bilateralne sporazume z zunanje trgovinskimi partnericami. Tako jo z nekdanjim največjim trgov ločuje Šengenska meja. Vendar pa je istočasno pridobila odprt dostop do evropskih trgov brez trgovinskih in drugih omejitev. Velik poudarek je na skupni trgovinski politiki EU, ki predpisuje nekatere zaščite za trgovanje med članicami in hkrati zaščito pred »nezaželenim«  
trgovanjem z nečlanicami.

Politično-pravno okolje v Sloveniji lahko na kratko ocenimo kot dokaj stabilno in urejeno, ob čemer bi veljalo vseeno izpostaviti dokaj negativne posledice nastanka nekaj velikih oligopolnih podjetij, kot npr. Mercatorja v segmentu trgovine in »pivovarskega koncerna«  
v segmentu živilskopredelovalne industrije, ki zaradi svojega precejšnjega vpliva tako na gospodarske kot tudi politične tokove v državi onemogočajo razvoj povsem popolnega konkurenčnega okolja. Kar zadeva regulativo, se le-ta oblikuje po evropskih smernicah in jo lahko ocenjujemo kot dokaj urejeno in dodelano.

## **Ostale države, nastale na področju nekdanje Jugoslavije**

Čeprav se je politično stanje na področju JV Evrope dokaj stabiliziralo, seveda predvsem zaradi prisotnosti varnostni sil Združenih narodov, lahko celotno območje še vedno



povezujemo z določenim, relativno visokim tveganjem. Predvsem velja tu omeniti območje BiH ter seveda Kosova.

Nedvomno v obravnavanem sklopu držav (*Hrvaška, BiH, Srbija, Črna gora ter Makedonija*) bistveno odstopa sosednja *Hrvaška*, ki jo lahko ocenimo kot politično dokaj stabilno državo, z jasnim ciljem vstopiti v Evropsko unijo. V zvezi s to državo je potrebno povedati, da je s stališča pravnih norm in regulativ, posebej tistih, ki zadevajo področja delovanja podjetja Fructal, na dokaj visokem nivoju.

*Bosna in Hercegovina* ima zelo kompleksno strukturo države in entitet (Federacija BiH in Republika Srbska) ter eno najdražjih administracij na svetu, kar onemogoča učinkovitejše delovanje države. Poleg zvezne vlade, v kateri so enakopravno zastopani Bošnjaki, Srbi in Hrvati, ima vsaka entiteta še svojo vlado in parlament. Na vseh področjih je močno prisotna mednarodna skupnost, najvišjo vlogo v sprejemanju novih zakonov pa ima t.i. visoki predstavnik mednarodne skupnosti.

Vsa ta politična razdrobljenost seveda pogojuje tudi nedefiniranost pravnih norm, ki se povrh vsega tudi zelo pogosto spreminjajo, kar povzroča dokaj veliko zmedo, predvsem pa težave pri poslovanju.

*Srbija* je, tako kot tudi *Črna gora* ter *Kosovo*, po svoji ureditvi demokratična parlamentarna republika. Za to državo so značilne izredno nestabilne notranjepolitične razmere, ki so idealno okolje za razvijanje in obstoj vseh oblik korupcije. Pravne norme, to je zakonodaja in regulativa, večinoma izhajajo iz zakonodaje in regulative nekdanje Jugoslavije in so v nekaterih zadevah prilagojene lokalni specifičnosti posameznega področja nadzora.

Politično stanje v *Makedoniji* lahko ocenimo kot dokaj nestabilno, kar je predvsem posledica sporov med Makedonci in Albanci. Ti so v bližnji preteklosti privedli do skoraj leto dni trajajočih vojaških spopadov, ki pa so se po posredovanju mednarodne skupnosti, s podpisom Ohridskega mirovnega sporazuma in sprejetjem ustavnih amandmajev, ki zagotavljajo albanskemu prebivalstvu več pravic, umirili. Kljub trenutnemu »miru«, velja Makedonija za politično dokaj rizično državo.

### **Sosednje države, članice Evropske unije**

Čeprav so med državami članicami Evropske unije, med njimi tudi *Italijo, Češko, Avstrijo* in *Madžarsko*, določene politične razlike, lahko vsaj s stališča pravnega reda le-te obravnavamo kot dokaj urejene. Prav zaradi slednjega lahko politično-pravno okolje teh držav smatramo kot zelo stabilno in zato bolj ali manj velike notranjepolitične spremembe nimajo vpliva na spreminjanje norm in regulative.

### **Ostale države**



Podobno kot za države, nastale na območju nekdanje Jugoslavije, je tudi pri obravnavi ostalih držav, ki predstavljajo sedanje oziroma potencialne trge podjetja, smiselno upoštevati dostopne podatke o njihovi rizičnosti.

Kar zadeva *Albanijo*, je ocenjevanje politično-pravnega okolja izredno zahtevna naloga in so zato kakršnikoli zaključki glede pričakovane politične stabilnosti in razvoja regulative in norm lahko zelo kratkoročni ter realno neuporabni.

*Bolgarija* in *Romunija* spadata med manj razvite tranzicijske države nekdanjega vzhodnega političnega bloka, z močno poudarjeno težnjo po priključitvi Evropski uniji, vendar realno še precej časa ne bosta sposobni izpolniti pogojev za vstop, tako z vidika politične stabilnosti, kot tudi pravne urejenosti.

Več kot šestdesetletno obdobje komunističnega režima je v Rusiji oziroma natančneje *Ruski federaciji* pustilo močan pečat na vseh področjih; kaže se predvsem v pomanjkanju demokratične tradicije v političnem življenju, korupciji in v zaostalosti gospodarstva. Zaradi tega je Rusija v zadnjem desetletju izgubila status svetovne velesile, vendar si trenutna oblast zelo prizadeva povrniti državi nekaj nekdanje veljave in se aktivneje vključevati v evropsko, v zadnjem času pa tudi svetovno politiko. Ne glede na odkrite težnje po priključevanju ostalemu razvitemu svetu je to državo težko opredeliti kot politično stabilno in zadovoljivo pravno urejeno.

### 3.2. Kulturno podokolje

Družba, v kateri ljudje živijo, je pomemben dejavnik pri oblikovanju njihovih temeljnih prepričanj, vrednot in meril. Ljudje nezavedno pridobijo pogled na svet, ki opredeljuje njihovo razmerje do samih sebe, do drugih ljudi ter do narave (Kotler, 1996, str. 167). Zato je preučevanje socialnega in kulturnega podokolja ključ do pridobitve informacij o trendih, ki lahko pomembno vplivajo na spremembe trga in okolja podjetja.

Pri obravnavi tega podokolja z vidika najpomembnejših trgov podjetja Fructal lahko zelo na grobo opredelimo dve prevladujoči obliki »življenjske kulture«, in sicer:

- zahodno kulturo, kjer so v ospredju posameznik in njegova osebna blaginja, načrtovanje življenja oziroma kariere in
- vzhodno kulturo, ki jo lahko v našem primeru omejimo na balkansko kulturo, kjer so v ospredju ožja in širša družina oziroma skupnost in njena skupna blaginja, življenje »iz dneva v dan«.

Način življenja, ki je pogojen s kulturo življenjskega okolja, vsekakor zelo vpliva na človekov odnos do materialnih dobrin in s tem na njegove nakupne oziroma potrošniške navade. »Zahodni« svet je v primerjavi z »vzhodnim« glede vsakodneвне potrošnje bistveno bolj



predvidljiv, hkrati pa predvsem zaradi relativno višjega življenjskega standarda bolj dovzeten za novosti in trende.

Seveda se z vse agresivnejšo globalizacijo in »mehkim« vporom populacije z vzhoda na zahod, meja med tema dvema prevladujočima svetovoma oziroma življenjskima kulturama vsaj na področju Evrope počasi briše, s čimer prihaja do dokaj opaznih kulturnih in socialnih sprememb v družbi, kar posredno zelo vpliva tudi na večjo nepredvidljivost potrošništva.

Slovenski potrošniki so vedno bolj izobraženi in pozitiven je tudi trend varovanja zdravja. Tako je vse bolj pomembno, kakšna je kakovost izdelkov v trgovini in kako vplivajo na zdravje ljudi. Raste tudi pomen porekla produktov in podpora slovenskim podjetjem. Torej imajo domača podjetja v očeh potrošnikov prednost pred tujimi. Vedno več ljudi se redno ukvarja s športom, rekreacijo in zdravo prehrano. Vedno več je starejšega prebivalstva, ki je še posebej občutljivo za zdravje.

### **3.3. Tehnološko podokolje**

V smislu analize stopnje razvitosti tehnologije v živilski industriji, tako na področju Slovenije, drugih držav Evropske unije in glavnih konkurentov Fructala v državah, nastalih na območju nekdanje Jugoslavije, lahko na podlagi osebnega poznavanja položaja ugotovim, da so razlike zelo majhne in da je tehnološko podokolje v splošnem na dokaj visoki ravni. Seveda je v razvitejših državah, kot so Avstrija, Italija, Madžarska, Slovenija in tudi Hrvaška to podokolje tudi bolj strokovno nadzorovano in regulirano, kar pa bi težko rekli za ostale pomembne trge Fructala. Posebej pozitivno bi tu izpostavil sosednjo Hrvaško, kjer je splošna tehnološka razvitost panoge najmanj na ravni Slovenije in sledi vsem aktualnim svetovnim trendom.

Ko govorimo o tehnološkem podokolju, seveda predvsem razmišljamo o aplikaciji najsodobnejših tehničnih rešitev, o visokokvalitetni obdelavi živil, o uporabi najkvalitetnejših repromaterialov in nenazadnje tudi o uporabi vseh najsodobnejših trženjskih prijemov, kamor spadajo po eni strani oblikovanje embalaže ter po drugi strani uporaba aktualnih oglaševalskih orodij.

Dejstvo je, da so ponudniki teh izdelkov in storitev zelo agresivni in intenzivno gradijo svoje prodajne mreže tudi v državah, v katerih je stopnja splošne gospodarske razvitosti in ob tem tudi stanje osnovne infrastrukture na dokaj nizki ravni. Na ta način je na področju nekdanje Jugoslavije v času intenzivnejšega dotoka denarja iz skladov mednarodne pomoči nastalo kar nekaj živilskopredelovalnih obratov, predvsem polnilnic brezalkoholnih pijač, od katerih jih je veliko v zelo slabem stanju, kar pa vsekakor ne velja za že prej omenjene glavne konkurente Fructala.



Z globalizacijo in vstopom v EU je Slovenija pridobila tudi dostop do najsodobnejših tehnologij. Tako lahko s posnemanjem in sledenjem sledi najbolj razvitim državam. Tudi produktivnost v Sloveniji narašča, kar dokazuje vedno boljše tehnološke postopke. Prav tako Slovenija veliko vlaga v raziskave in razvoj in pa v kontrolo kakovosti, ki je dolgoročno pomembna za rast gospodarstva. Tudi raven inovacij v Sloveniji je zadovoljiva, vendar pa mora zaradi majhnosti in pomanjkanja sredstev pri velikih projektih sodelovati s tujimi državami.

### **3.4. Gospodarsko podokolje**

V gospodarsko podokolje sodijo tiste ekonomske sile, ki imajo značilni vpliv na poslovanje podjetja: spremembe v bruto domačem proizvodu, inflacija, davki, obresti, nivo plač, življenjski standard prebivalstva, mednarodni trgovinski sporazumi, vrednost domače in tujih valut, monetarna politika, stopnja nezaposlenosti.

#### **Slovenija**

Z gospodarskega vidika bi lahko Slovenijo ocenili kot dokaj značilno postindustrijsko družbo, za katero je značilna rast storitvenih dejavnosti, medtem ko se predelovalne dejavnosti soočajo s procesom strateškega in tehnološkega prestrukturiranja, ki med drugim poteka prepočasi in tudi prepozno, kar velja tudi za živilskopredelovalno industrijo. Ta se bo oziroma se v EU že sooča s pritiskom tuje konkurence, obenem pa se je z vstopom v evropsko integracijo močno spremenil tudi zunanjetrgovinski režim, predvsem v razmerju do držav JV Evrope, s katerimi je morala Slovenija prekiniti dokaj ugodne bilateralne gospodarske povezave.

Nastali položaj mnoga podjetja razrešujejo s prehodom na kompleksnejše oblike mednarodnega poslovanja s tem območjem. Posebej v živilskopredelovalni industriji so nekatera podjetja pravočasno ukrepala z neposrednimi tujimi investicijami in s prevzemi lokalnih podjetij na teh območjih, ter si zagotovila obstanek oziroma ohranitev tržnih deležev. Verjetno lahko pričakujemo, da se bo to sodelovanje še pospešilo. Pomembno je sodelovanje Slovenije v okviru tako imenovanega programa CARD ("Community Assistance for the Restructuring, Development and Stabilisation") tega območja. Gre za Pakt stabilnosti, prek katerega lahko Slovenija, predvsem s tehnično pomočjo, da pomembno prispeva k čim hitrejši integraciji tega območja tudi v prostor oziroma v procese pridruževanja EU.

Ko govorimo o internacionalizaciji poslovanja podjetij, se moramo seveda po eni strani zavedati, da je okrog četrtnina svetovnega bruto domačega proizvoda že globaliziranega in da se bo ta delež v naslednjih 10 do 15 letih praktično še podvojil. Zaradi tega je pomembno, da država poskuša spodbujati tudi internacionalizacijo poslovanja slovenskih podjetij, vključno z vhodnimi kot izhodnimi investicijami in prevzemi.





Slovenija ima visoko gospodarsko rast (5,8% v letu 2007), vendar pa jo od prevzema evra pesti tudi visoka inflacija za kar je verjetno krivo prilagajanje Slovenskega standarda življenja evropskemu. Še vedno poteka privatizacija, ki pa se odvija zelo počasi. Ker je Slovenija prevzela skupno valuto, torej evro, je menjalni tečaj stabilen in na tem področju ne pričakujemo velikih pretresov. V Sloveniji imamo veliko nekvalificirane delovne sile, vendar trend kaže na izboljšanje, torej imamo vedno več tudi srednje in visoko izobražene delovne sile. Vedno bolj se uveljavlja pojav vseživljenjskega učenja. Slovenija se lahko pohvali z visoko zaposlenostjo in produktivnostjo. Država pušča tržno gospodarstvo z protimonopolnimi, protidumpinškimi in drugimi ukrepi. Vendar pa je okolje še vedno dokaj neprijazno najmanjšim podjetjem, ki se jim je povečalo tveganje ravno z vstopom v EU. Hkrati se jim je seveda poveča tudi trg in ponudile so se jim nove priložnosti, vendar pa imajo na drugi strani večje število konkurentov. Največ ljudi je zaposlenih v storitvenih panogah (61,5%)

### **Hrvaška**

Padec gospodarske aktivnosti je bil na Hrvaškem zaradi vojne v 90-ih letih izrazitejši kot v ostalih tranzicijskih državah, hkrati pa je to obdobje zaznamovala tudi precejšnja makroekonomska nestabilnost. Po letu 1995 si je hrvaško gospodarstvo opomoglo. Danes je privatizacija že skoraj končana, bančni sektor povečini saniran, primanjkljaj na tekočem računu pa upada.

Hrvaška svoje gospodarstvo čedalje bolj odpira. V zadnjih dveh letih je postala članica WTO, uveljavila stabilizacijsko asociacijski sporazum z EU, postala članica Cefte, junija 2004 pa začela pristopna pogajanja z EU. Hrvaška sklepa tudi prostotrgovinske sporazume z državami jugovzhodne Evrope. Z vključevanjem v svetovne in evropske integracijske tokove, prilagajanjem zakonodaje evropski, uspešno privatizacijo, izvajanjem strukturnih reform, stabilnim političnim in gospodarskim okoljem ter urejanjem razmer v regiji je postala Hrvaška tudi privlačna destinacija za tuje naložbe.

### **Bosna in Hercegovina**

Današnji makroekonomski položaj BiH je dokaj slab, čemur je glavni vzrok vojna v letih 1992-1995. Ta je poleg civilnih žrtev povzročila tudi uničenje večine infrastrukture in zelo onemogočila gospodarsko dejavnost. S tem sta drastično upadla izvoz in proizvodnja bosanskih podjetij, obenem pa so bile tudi pretrgane poslovne vezi s tujino. Povojna obnova je bila v celoti financirana z mednarodno finančno pomočjo v skupni vrednosti 5 milijard dolarjev (Izvozno okno - podatki o državah). V splošnem velja, da je gospodarski položaj v Republiki Srbski slabši kot v Federaciji BiH.

V zadnjih treh letih je BiH naredila opazen napredek pri prehodu v tržno gospodarstvo. Vzpostavljena je bila osnova za reforme, vključno z enotnim carinskim sistemom,



usklajevanjem davčne politike in začetkom privatizacije. Vendar pa je na mnogih področjih napredek prepočasen, predvsem na področju poenostavljanja predpisov in postopkov. Gospodarska zakonodaja v BiH je decentralizirana, saj so pristojnosti prenesene na entitete. Vlada celotne BiH po ustavi ureja ekonomske odnose s tujino ter sprejema enotne zakone o zunanjetrgovinski politiki, carinski politiki in politiki neposrednih tujih vlaganj. Najvišjo vlogo v sprejemanju zakonov ima visoki predstavnik mednarodne skupnosti.

V bližnji prihodnosti se za BiH pričakuje povečana gospodarska rast, ob tem tudi rast BDP ter relativno stabilen nivo inflacije, na kar kažejo podatki v tabeli 6. Gospodarsko rast bodo spodbujale predvsem domače naložbe, tako v javnem kot zasebnem sektorju. Gre za večje infrastrukturne projekte in obnovo gospodarstva, kjer bodo podjetja lahko dobila zelo ugodne kredite. Domače naložbe bo spodbudila tudi nadaljnja privatizacija in prestrukturiranje gospodarstva, nekoliko pa bo k gospodarski rasti po dolgih letih prispeval tudi okrepljen izvoz. V okviru gospodarske politike bo vlada morala spodbuditi privatizacijo, pritegniti tuje vlagatelje in izvajati predvsem reforme, ki bodo okrepile zasebni sektor in na ta način zagotovile trajno makroekonomsko stabilnost.

V letu 2003 so bile največje slovenske izvozne postavke v BiH naslednje: mineralne in druge vode, sodavice in brezalkoholne pijače, razen sokov (5,3 % vsega izvoza v BiH), tekstil in tkanine (4,1 %), zdravila (3,9 %), proizvodi iz usnja ali umetnega usnja (3 %) pivo (2,9 %), in pnevmatične gume (2,6 %). Največji izvozniki so bili: Prevent, d.d., Fructal, d.d., Gorenje, d.d., Pivovarna Laško, d.d., Sava Tires, d.o.o. in Krka, d.d. (Izvozno okno - podatki o državah).

### **Srbija, Črna Gora, Kosovo**

Po večletni izolaciji in napakah gospodarske politike prejšnjega režima so te države slednjič stopile na pot hitre tranzicije. Izhodišča so slaba, saj je bilo potrebno povsem na novo zasnovati strategijo gospodarskega razvoja, poleg tega pa države obremenjuje še slab socialni položaj prebivalstva. Na tej poti bo v prihodnjih nekaj letih nujno potrebna tuja finančna pomoč in tesno sodelovanje z mednarodno skupnostjo. Pomen kmetijstva in industrije, ki sta še v letu 1999 predstavljala dve tretjini BDP (sedaj le še dobro polovico), se hitro zmanjšuje, hitrejšo rast pa beležijo storitve (Izvozno okno - podatki o državah). V Srbiji ter v Črni gori bo v prihodnje poudarek predvsem na izvajanju strukturnih reform, prilagajanju zakonodaje evropski, pospeševanju privatizacije ter privabljanju tujih neposrednih naložb. Glavni cilj gospodarske politike je približevanje EU (prvi korak na tej poti bo podpis stabilizacijsko asociacijskega sporazuma) ter vključevanje v ostale evropske in mednarodne integracije.

Podatki o gospodarski rasti, rasti BDP, inflaciji, tujem naložbenju in nekateri drugi pomembni ekonomski pokazatelji stanja gospodarstva kažejo na postopno izboljševanje položaja.



Ta ocena temelji na domnevi, da se bo srbska vlada hitro in učinkovito lotila tržnih reform in konstruktivnega dialoga z Zahodom. Poglavitne naloge vlade v naslednjem srednjeročnem obdobju bodo nadaljnje vzpostavljanje skupnega ekonomskega prostora med Srbijo in Črno goro, končanje privatizacije, sanacija bančnega sektorja ter prilagoditev zakonodaje evropski. Vendar bo, kljub predvidenemu povečanju gospodarske rasti, ta še vedno prenizka, da bi opazneje izboljšala življenjski standard in stabilizirala makroekonomsko okolje.

## **Makedonija**

Pred začetkom spopadov v letu 2001 je bilo makedonsko gospodarstvo v vzponu. Rast BDP je bila visoka, vrednost nacionalne valute trdna, gospodarske reforme in privatizacija v razmahu, naraščati pa so začele tudi tuje neposredne naložbe. Ugodna gibanja so bila zaradi notranjepolitične krize hitro prekinjena. Gospodarstvo sedaj postopoma okreva, največje težave pa predstavljajo visoka brezposelnost, visok primanjkljaj na tekočem računu plačilne bilance in ozka izvozna struktura. Makedonija je bila ob osamosvojitvi ena najmanj razvitih republik nekdanje Jugoslavije, na nizki tehnološki stopnji ter predvsem močno integrirana v gospodarske strukture Srbije in Črne gore. Brez stalne in močne tuje finančne, vojaške in politične prisotnosti bi bila politična in gospodarska stabilnost Makedonije resno ogrožena. Gospodarska rast se bo v letih 2004 in 2005 sicer okrepila, vendar bo še vedno prenizka za izboljšanje življenjskega standarda in zmanjšanje brezposelnosti. Podatki o gospodarski rasti, rasti BDP, inflaciji, tujem naložbenju in nekateri drugi pomembni ekonomski pokazatelji stanja gospodarstva kažejo na postopno, vendar dokaj počasno izboljševanje položaja.

## **Italija**

Med vsemi dosedanjimi državami EU beleži Italija najnižje stopnje rasti BDP, ki so v obdobju 1995-2003 le enkrat presegle 2 odstotka. Za to je kriva predvsem skromna rast storitvenega sektorja, ki v drugih državah velja za najpropulzivnejšega ter skromen delež investicij v BDP, ki se giblje okoli 19 odstotkov (Izvozno okno - podatki o državah). Poleg storitev je najpomembnejša predelovalna industrija, ki ustvari petino BDP. Hitrejši razvoj države zavira tudi širokogrudna socialna politika, ki vsem vladam močno zožuje manevrski prostor, spremembe te politike pa predstavljajo grožnjo stabilnosti države.

Ker razpolaga Italija z zelo skromnimi naravnimi viri, sta se hitreje razvila lahka predelovalna industrija in storitveni sektor (predvsem turizem). To in zgodovinske posebnosti so razlog, da je v Italiji veliko številno majhnih (družinskih) podjetij in peščica velikih korporacij (ki so bila do nedavnega v večinski državni lasti), medtem ko so srednje velika podjetja (ki so navadno nosilec tehnološkega razvoja) redkejša kot v ostalih razvitih državah. Takšna struktura in zapletena italijanska administracija so tudi razlog, da so tuje naložbe v Italiji in domače v tujini skromne glede na obseg italijanskega gospodarstva.

## **Češka**



Po gospodarskih kazalcih je Češka poleg Slovenije gotovo najuspešnejša izmed držav novih članic EU. Članstvo v integraciji bo določalo ekonomsko politiko vlade in nadaljnji razvoj gospodarstva.

Po predvidevanjih bodo v prihodnjih dveh letih neposredne tuje naložbe zaradi privatizacije preostalega premoženja države ostale na visoki ravni in pomembno vplivale na gospodarsko rast in izvozno diverzifikacijo.

Gospodarska rast je dokaj visoka in predvsem posledica visokega zasebnega povpraševanja, ki so ga spodbujali hitra rast plač in ugodni pogoji pridobivanja kreditov. Hitra rast zasebne porabe je razvidna tudi iz hitre rasti prodaje v trgovini na drobno, ki je septembra 2004 na letni ravni znašala 9,4 odstotka (vir: Izvozno okno - podatki o državah). Gospodarsko politiko vlade sta zaznamovala predvsem harmonizacija z EU in prizadevanje za utrjevanje stabilnega in predvidljivega zakonodajnega in poslovnega okolja.

### **Avstrija**

Avstrija je od leta 1995 ena od članic EU. Okoli devet odstotkov prebivalstva ni avstrijskega, kar je eden od največjih deležev med državami EU (dve tretjini priseljencev predstavljajo migranti iz Turčije in bivše Jugoslavije). Delovna sila je visoko kvalificirana, produktivnost pa dohaja nemško. Avstrija je bogata in razvita evropska država, saj je njen BDP na prebivalca v letu 2003 znašal 30.976 dolarjev.

Povprečna letna gospodarska rast je v obdobju 1997-2003 znašala 2,4 odstotka, kar je pod povprečjem ostalih držav članic EU. Ker je avstrijski trg relativno majhen, je gospodarstvo izvozno usmerjeno. Delež izvoza v BDP predstavlja dobro tretjino, v svetovnem merilu pa 1 odstotek svetovnega izvoza. V zadnjih letih si vlada prek privatizacije prizadeva zmanjšati svojo vlogo v gospodarstvu ter spodbuditi zasebni sektor. Le-ta je zelo fleksibilen, saj kar 80 odstotkov vseh podjetij predstavljajo majhna podjetja z manj kot 10 zaposlenimi delavci.

### **Madžarska**

Med vsemi državami nekdanjega varšavskega pakta je bila Madžarska najhitrejša pri uvajanju tržnih reform in še vedno velja za eno od vodilnih tranzicijskih držav. Prodaja državnih podjetij zahodnim vlagateljem je vplivala na hitrejše prestrukturiranje podjetij in krepitev bančnega sistema. Krhka makroekonomska stabilnost, ki jo ogroža predvsem visok proračunski primanjkljaj, in hitro rastoči stroški delovne sile bi lahko vplivali na zmanjšanje zanimanja tujih vlagateljev. Velja ocena, da bo rast uvoza hitrejša od rasti izvoza, zato se bo trgovinski primanjkljaj povečeval. Po ocenah se bodo začeli krepiti prihodki od turizma, zato se bo primanjkljaj tekočega računa zniževal.

### **Albanija**



Glede na evropske standarde lahko Albanijo ocenimo kot revno in zaostalo državo, ki ima zelo velike težave pri uvajanju normalnega tržnega sistema. Vlada ima velike težave na področju zaviranja kriminala in pri spodbujanju gospodarskih aktivnosti in trgovine. Razvoj kmetijstva, ki ustvarja približno polovico BDP, je zelo počasen predvsem zaradi pogostih suš in zelo slabe tehnične opremljenosti. Za državo so značilne slabo razvita cestna in železniška infrastruktura ter težave pri oskrbi z električno energijo, ki so glavne ovire pri razvoju države.

## **Bolgarija**

Bolgarija je po padcu komunizma postala parlamentarna republika. V času komunizma sta bila v Bolgariji najpomembnejša sektorja kmetijstvo in težka industrija, po začetku tranzicije pa se je delež kmetijstva v BDP zaradi pomanjkljivih reform in vlaganj zmanjšal na 12,5 odstotka, vendar pa še vedno zaposluje največ ljudi (26,6 odstotka vseh zaposlenih). Delež industrije (pomembni sektorji so predvsem prehrambeni, tekstilni in kovinarski) se je znižal na 27,8 odstotka, delež storitvenega sektorja pa povečal na 59,7 odstotka, pri čemer imajo pomemben delež storitve javnega sektorja (Izvozno okno - podatki o državah). Politična in ekonomska prizadevanja v zadnjih nekaj letih je zaznamovalo vključevanje Bolgarije v EU in NATO.

Po vzpostavitvi makroekonomske stabilnosti in izboljšanju fiskalnega položaja se pričakuje hitrejša rast tujih naložb, ki bodo pokrivala visoke zunanjetrgovinske primanjkljaje in pomembno prispevale h gospodarski rasti, ki naj bi po načrtih v naslednjih letih v povprečju znašala 4 odstotke letno.

## **Romunija**

Prestrukturiranje gospodarstva v Romuniji je počasnejše kot v drugih tranzicijskih državah. Hitrejša uvajanje reform so ovirale stare politične strukture na oblasti, vplivni gospodarski krogi in delavski sindikati, zato je prišlo v gospodarstvu do neuravnoveženega razvoja. Gospodarska rast je bila v letu 2003 po ocenah na enaki ravni kot leto poprej in je znašala 4,9 odstotka.

Glavno gonilo rasti je bilo domače povpraševanje, pri čemer se je povečala rast vseh treh komponent. Rast industrijske proizvodnje se je leta 2003 zmanjšala in znašala 3,2 odstotka (leta 2002 je znašala 6 odstotkov). Predelovalna industrija je v prvih devetih mesecih beležila 4odstotno rast, proizvodnja, transport in distribucija termalne energije, plina in tople vode pa se je povečala za 5,3 % (Vir: Izvozno okno - podatki o državah).

## **Rusija**



Z uvajanjem strukturnih reform želi vlada gospodarstvo preoblikovati v tržno. V zadnjem desetletju je zasledovala predvsem naslednje makroekonomske cilje: liberalizacijo cen, makroekonomsko stabilizacijo in integracijo s svetovnim gospodarstvom. Spremembe na mikroravni so počasnejše zaradi bojazni pred hujšimi socialnimi in političnimi posledicami. Za dolgoročno gospodarsko rast bo Rusija potrebovala diverzifikacijo proizvodnje in več tujih vlaganj, ki se v zadnjih letih z večjo politično in gospodarsko stabilnostjo povečujejo, vendar ostajajo nizke.

Ruska privatizacija je potekala veliko hitreje in veliko bolj neorganizirano kot v ostalih tranzicijskih državah. Velik del državnega premoženja, predvsem uspešnih podjetij v ključnih sektorjih, je z »vavčersko« privatizacijo pristalo v rokah peščice ljudi, tako imenovanih oligarhov, ki so preko svojih finančno-industrijskih skupin tesno povezani z vladajočimi strukturami. Vlada je februarja 2003 predstavila program privatizacije, ki predvideva prodajo večine preostalih državnih podjetij in deležev države v mešanih podjetjih do leta 2008.

### **3.5. Naravno podokolje**

Pri analizi naravnega podokolja živilskopredelovalnega podjetja, kot je Fructal, je nedvomno najbolj pomembna opredelitev stanja na področju zagotavljanja kvalitetne in količinsko zadovoljive surovinske baze. Kar zadeva Slovenijo, lahko to naravno podokolje ocenimo kot dokaj šibko, tako s stališča obstoječega stanja, kot tudi možnosti močnejšega razvoja v prihodnjih letih. Po drugi strani pa je ta vidik že trenutno na zelo visoki ravni predvsem v sosednji Italiji in na Madžarskem, medtem ko so v državah oziroma nekaterih predelih držav JV Evrope (severni del Hrvaške in BiH, ožje Srbije in Vojvodine) možnosti razvoja izredno velike.

Drugi vidik analize naravnega podokolja je možnost oskrbe z energetske viri. Medtem ko za države Evropske Unije in Hrvaško lahko stanje na tem področju ocenimo kot neproblematično, tega vsekakor ne moremo trditi za države JV Evrope. V teh državah so prisotni problemi oskrbe s fosilnimi gorivi (nafto, kurilnim oljem), električno energijo, ponekod pa tudi s pomanjkanjem kvalitetne pitne vode.

Kar zadeva starostno strukturo prebivalstva, lahko predvsem države JV Evrope, za razliko od Slovenije in držav Evropske unije, ocenimo kot relativno mlade, kar je vsekakor pomemben podatek pri definiranju prihodnosti posameznih trgov ter nenazadnje oblikovanju poslovnih izhodišč za vsak trg posebej.

Slovenija je eno izmed najbolj svetlobno onesnaženih, hkrati pa ima probleme tudi z emisijami plinov v ozračje. To je še posebej strnjeno v mestih. Tako bo morala Slovenija na tem področju sprejeti še veliko ukrepov, da bo sledila ekološkemu standardu EU. Problem se tudi pojavi pri reciklaži odpadkov, saj jih je v Sloveniji recikliranih le majhen delež. To pa državo uvršča na rep kolone po deležu recikliranih odpadkov. Ukrepi pa bodo morali biti



sprejeti tudi na področju energetike. Drugače pa ima Slovenija veliko gozdov, ki se še širijo, torej niso povsem izkoriščeni.



## 4. ANALIZA OŽJEGA OKOLJA

Ožje okolje podjetja je mogoče povezovati s panogo, v kateri je podjetje. Panoga je v strateškem smislu seveda tudi prodajni trg konkurentov v panogi. Zato kaže ocenjevanje ciljnega okolja naravnati na *ocenjevanje privlačnosti panoge*, v kateri je podjetje, in na *analizo prodajnega trga* (Pučko, 2008, str. 23).

### 4.1. Ocena privlačnosti panoge s pomočjo Porterjevega modela

Pri ocenjevanju panoge, v kateri se nahaja neko podjetje, se bomo opirali na Porterjev model. Okolje v katerem deluje panoga, neposredno vpliva na delovanje sorodnih podjetij. V tem okolju se poleg drugih silnic oblikujejo tudi konkurenčne silnice, ki jih zaznamujejo strukturne značilnosti posamezne panoge. Po Porterju so konkurenčne silnice v panogi odvisne od naslednjih petih silnic:

- **nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo** (ekonomija obsega, diferenciacija proizvodov, zahteve po kapitalu, stroški zamenjave, dostop do prodajnih poti, zakonodaja),
- **tekmovalnost med obstoječimi konkurenti** (število konkurentov, stopnja rasti panoge, delež fiksnih stroškov in stroškov skladiščenja, izstopne ovire, značilnosti proizvoda, raznolikost konkurentov),
- **nevarnost substitutov** (razpoložljivost dobrih substitutov, stroški zamenjave proizvajalca, odnos med ceno in koristnostjo substituta),
- **pogajalska moč kupcev** (število pomembnih kupcev, razpoložljivost substitutov, stroški spremembe dobavitelja, nevarnost da se kupec integrira nazaj, nizki dobički kupcev in s tem občutljivost na ceno),
- **pogajalska moč dobaviteljev** (število pomembnih dobaviteljev, razpoložljivost substitutov, stroški spremembe dobavitelja, diferenciacija proizvodov dobavitelja, nevarnost integriranja dobavitelja naprej).

Slika 3: Grafični prikaz elementov Porterjevega modela privlačnosti panoge



Vir: Lastni prikaz





#### 4.1.1. Analiza privlačnosti panoge po posameznih elementih Porterjevega modela

##### 4.1.1.1. Tekmovalnost med obstoječimi konkurenti

Pri predelavi sadja v polproizvode delujejo na področju Slovenije samo trije proizvajalci (poleg Fructala še Mercator Slosad Bohova in Vital Mestinje), torej je konkurenca kar močna, saj je lahko vsaka poteza od enega konkurenta takoj opazna.

Glede na trenutno situacijo lahko rečemo, da je za to dejavnost rast panoge dokaj počasna in tudi za prihodnost ne moremo predvidevati rasti, prej stagnacijo. Razlog je v slabo razviti surovinski bazi, ki je omejena le na tri področja (Vipavska, Posavje in Podravje, kjer ja nabranega največ sadja, predvsem breskve, hruške in jabolka). Drugi razlog pa je v trenutnem nivoju tehnološke opremljenosti podjetij, ki se s to dejavnostjo ukvarjajo. Glede na počasnost rasti te dejavnosti lahko rečemo, da je konkurenca močna, saj lahko podjetja uspejo večinoma le na račun drugih konkurentov.

Fiksni stroški in stroški skladiščenja v takih panogah so ponavadi veliki, saj se sadje hitro pokvari in če se dejansko to zgodi, so podjetja primorana prodati več drugih proizvodov, zato je konkurenca zelo močna.

Pri izstopnih ovirah gre predvsem za tradicijo in lojalnost določeni panogi, specializirana sredstva in znanja, ki jih ima podjetje, fiksni stroški izhoda. Fructal pa vemo, da se ponša z bogato tradicijo in lojalnostjo, zato še toliko bolj tekmuje s konkurenco in le-ta se na ta način samo še povečuje.

V panogah, kjer so si proizvodi podobni, je konkurenca zelo huda, saj se vsako podjetje bori za svoj položaj in za nove ter obstoječe kupce. V tej dejavnosti značilnosti izdelkov variirajo, kvaliteta pa tudi kvantiteta odvisna od pridelkov posamezne letine, posledično tudi od vremenskih razmer. Če so v panogi konkurenti, ki imajo različno kulturo, zgodovino, filozofijo, je velika verjetnost, da bojo poslovala zelo nepredvidljivo, s tem lahko zaidejo na konkurentovo področje in prevzamejo njihov položaj. Glede na to, da sta v tej dejavnosti še dve močni podjetji z različnima strategijama, je konkurenca še toliko večja.

Pri proizvodnji sadnih sokov, nektarjev, negaziranih pijač, ter pri polnjenju sadnih sirupov in sokov, gaziranih ter alkoholnih pijač, je konkurentov bistveno več, poleg Fructala so tu še Radenska, Droga Kolinska, Mercator, Tuš, Union, itd, na Hrvaškem trgu pa sta velika konkurenta Agrokor in Podravka. Zaradi tega je stopnja rivalstva v nasprotju s prejšnjo dejavnostjo zelo nizka. Ta panoga precej hitreje raste, zato lahko konkurenti dobiček povečujejo iz naslova večanja števila novih kupcev in podjetjem ni potrebno toliko tekmovati med sabo. Stroški skladiščenja za Fructal niso tako visoki, saj dajo sadje v proizvodnjo takoj, zato ni takšne nevarnosti da bi se tako hitro pokvarilo, poleg tega ga uporabljajo za več različnih proizvodov. Izstopne ovire niso tako velike. Saj podjetja proizvajajo različne



proizvode, torej tudi če na primer en proizvod ukinejo, še vedno nadaljujejo s proizvodnjem ostalih. Kljub temu, da je raznolikost konkurentov velika, je le teh toliko, da poteza posameznega ostane skoraj neopažena.

Dejavnost polnjenja sokov, predvsem pa hrane za otroke, je področje dela, ki je zaznamovano s številnimi specifičnostmi in verjetno spada med najpomembnejše ter ob pravilnem pristopu dolgoročno pomembnejše programe podjetja Fructal. Za otroke mora namreč biti hrana sto odstotno zdrava. Na tem področju je Fructal specializiran za proizvodnjo izdelkov iz sadja, čeprav tržni trendi zahtevajo od proizvajalcev širok asortiman okusov, poleg sadnega še mesni, mlečni, zelenjavni, itd. Ravno na teh področjih, kjer Fructal proizvaja manj izdelkov, je konkurentov več, medtem ko pri sadnih okusih jih ni toliko, torej je tekmovalnost med konkurenti velika.

Tudi proizvodnja sadnih rezin je specifična dejavnost, kjer ji glavno konkurenco predstavljajo izdelki na bazi čokolade, kjer konkurentov v Sloveniji ni veliko. Ti izdelki so, glede na sestavo, uporabni za točno določene segmente potrošnikov, vendar pa trend kaže, da bodo morali biti v prihodnosti še bolj diferencirani.

#### 4.1.1.2. Pogajalska moč kupcev

Dejavnost predelave sadja v polproizvode ima veliko število kupcev (grosisti in detajlisti), poleg tega Fructal razvija še dodatno ponudbo, ki je kupci ne bojo zavrnil, torej gre za diferencirane proizvode in kupci bojo ostali zvesti blagovni znamki. Ker je v tej dejavnosti zelo malo dobaviteljev, utegnejo biti za kupca stroški zamenjave dobavitelja visoki, saj mu lahko drugi dobavitelj postavi visoko ceno, poleg tega kupec pa kupec nima velike izbire. Iz tega sledi, da bližnjih substitutov kupec nima na voljo in nima možnosti sam proizvajati tovrstnih izdelkov, zato je njegova pogajalska moč nizka.

Tudi pri proizvodnji sokov, nektarjev, negaziranih pijač, ter polnjenju gaziranih in alkoholnih pijač je situacija podobna. Tu gre večinoma za končne potrošnike, ki jih je veliko, tako da je njihova moč majhna. Morda lahko res hitro najdejo novega dobavitelja, vendar je Fructal tako uveljavljena blagovna znamka, da jo kupci težko zamenjajo, poleg tega si prizadevajo k čim bolj raznolikemu asortimanu izdelkov. Tudi teh izdelkov kupec ne more sam proizvajati, zato nima druge izbire, kot ostati zvest blagovni znamki.

Proizvodnja otroške hrane ter sadnih rezin je specifična dejavnost. Kupcev je precej, vendar so le-ti večinoma otroci. Starši seveda hočejo za svoje otroke le najkvalitetnejšo in najboljšo hrano. Proizvajalcev otroške hrane je sicer še nekaj, tako da kupčeva moč ni ravno visoka, vendar se kupci še vedno raje odločajo za eno blagovno znamko. Starši za svoje otroke ponavadi porabijo kar velik delež svojih izdatkov, zato so na ceno otroške hrane še toliko bolj občutljivi, kar pomeni, da bi lahko gledali samo na ceno in v tem primeru bi bila njihova moč kar velika. Kupci ne morejo sami proizvajati teh izdelkov (razen morda kakšnega naravnega



soka), zato je njihova moč tu majhna. V tej dejavnosti torej vidimo, da pri posameznih določljivkah ima kupec večjo pogajalsko moč, pri drugih pa ne, zato lahko rečemo da je skupna moč kupcev v tej dejavnosti srednje visoka.

#### 4.1.1.3. Pogajalska moč dobaviteljev

Med pet največjih tujih dobaviteljev Fructala Tetra Pak Service, S.A. s kartonsko folijo, steklarni Avir S.p.A. in Vetropak Straža, d.d., Faba Sirma, S.p.A. s PET-embalažo in SVZ International BV s koncentratu. Največji domači dobavitelji pa so Tovarna sladkorja Omož, d.d. in Jadran Sežana, d.d., s sladkorjem, Saturnus, embalaža, d.d. s pokrovci, Etol Celje, d.d. za naravnimi aromami in sadnimi bazami ter Eta Bohova, d.d. s koncentratu.

Če smo prej rekli, da imajo kupci majhno pogajalsko moč, je pri dobaviteljih obratno. Kot lahko vidimo, dobaviteljev ni ravno veliko, kajti s proizvodnjem koncentrata se ne ukvarja ravno veliko podjetij, torej lahko sami dobavitelji postavljajo ceno za kupce in prilagajajo kakovost. Tudi bližnjih substitutov, ki bi nadomestili dobaviteljeve proizvode, kupec nima na voljo prav veliko, zato nima velike izbire in moč dobaviteljev je zaradi tega visoka, poleg tega so stroški zamenjave dobavitelja visoki (transportni, stroški sklenitve partnerstva, itd.), zato se dobavitelju ni potrebno preveč bati, da bi kupec prešel k drugemu. Glede na to, da dobavitelji prodajajo sladkor in koncentrate, bi se lahko zgodilo, da bi kar sami začeli proizvajati Fructalove izdelke, kar pomeni, da obstaja nevarnost, da se dobavitelj integrira naprej, čeprav je slednja možnost manj verjetna, ker dobavitelji le nimajo takih znanj kot sam Fructal.

Morda še najmanjša moč dobaviteljev je pri proizvodnji otroške hrane ter sokov in sadnih rezin, kajti tu je dobaviteljev nekoliko več, pa tudi bližnjih substitutov pri tej dejavnosti je nekaj več, tako da za to dejavnost lahko rečemo, da je pogajalska moč dobaviteljev srednje močna, medtem ko za skupno pogajalsko moč dobaviteljev pa velja, da je na tem področju precej velika.

#### 4.1.1.4. Nevarnost substitutov

Substituti so proizvodi oziroma storitve, sicer različni od tistih, ki jih proizvaja obravnavana panoga, vendar zadovoljujejo enako potrebo in opravljajo enako funkcijo. Če postanejo substituti privlačnejši v smislu cene ali delovanja, je precej verjetno, da bo kupec preusmeril svoje nakupe. Grožnja oziroma konkurenčnost substitutov je večinoma odvisna od stroškov, ki jih ima kupec pri prehodu z enega izdelka na nadomestnega – če so stroški prehoda nizki, je vpliv substitutov na panogo velik, pa tudi od razmerij med cenami, kakovosti substituta, nagnjenosti kupcev k substituciji, itd.

Pri predelavi sadja v polproizvode ter še posebej pri proizvodnji sokov, nektarjev, negaziranih, gaziranih in alkoholnih pijač, je razpoložljivost substitutov zelo majhna, saj so sokovi in pijače dobrine, ki potešijo žejo, tako da skoraj ni drugih dobrin, ki bi zadovoljevale



to potrebo. Pri otroški hrani in sokovih ter pri rezinah je substitutov nekoliko več, saj ne gre le za hrano iz sadja (večina proizvodnje Fructala), ampak še za druge vrste hrane in pijač za otroke (mlečna hrana, zelenjavna hrana, razni čaji, mleko), rezine pa lahko nadomeščajo razne čokoladne tablice, sladice, jogurti, itd. Pri proizvodnji otroške hrane in sokov ter rezin lahko rečemo, da je razpoložljivost substitutov srednje velika.

Ali bojo kupci svoje nakupe preusmerili v substitute, je v veliki meri odvisno od same cene substitutov, kakovosti ter nagnjenosti k določenemu izdelku. Fructal zaenkrat ponuja izdelke po ugodnih cenah, poleg tega so tudi zelo kvalitetni, tako da imajo kupci dober razlog, da podjetju še naprej zaupajo.

#### 4.1.1.5. Nevarnost vstopa novih konkurentov (vstopne ovire)

Za določene panoge je potrebno doseči določeno ekonomijo obsega, ki pa jo nova podjetja v določenih panogah (farmacevtska, avtomobilska), zelo težko dosegajo, to pomeni, da imajo obstoječa podjetja stroškovne prednosti in zaradi tega je vstop v panogo težak. V panogi proizvodnje sokov ter drugih pijač je konkurentov veliko (s tem rivalstvo manjše) in zaradi tega novi konkurenti lažje vstopajo v panogo.

V tej panogi obstajajo močne blagovne znamke, vendar je le teh kar precej in kupci lahko pridejo h konkurentom, če jim le-ti ponudijo boljše in cenejše izdelke.

Določene panoge zahtevajo velike in tvegane začetne investicije predvsem v raziskave in razvoj ter v oglaševanje, vendar pri tej panogi ne gre za nova odkritja in izume, tako kot na primer v farmacevtski panogi, torej zahteve po kapitalu niso zelo visoke.

Konkurent, ki bi vstopil v to panogo, bi moral kupcu, kateremu so stroški zamenjave dobavitelja visoki, ceno svojega proizvoda prilagoditi tako, da mu nadomesti stroške zamenjave. Kot smo že videli, novi konkurenti nimajo težav za vstop, torej tudi s »povrnitvijo« stroškov kupcu ne bi imeli težav.

Pri dostopu do prodajnih poti so v prednosti že obstoječa podjetja, ki imajo v panogi lahko že vzpostavljeno dolgoročno sodelovanje z distributerji. Novo vstopajoče podjetje mora torej le prepričati člene v distribucijski verigi, da sprejmejo njegove proizvode.

Ovire, ki jih postavi zakonodaja, država regulira zaradi lastnih interesov, kjer se običajno oblikujejo monopoli in s tem visoke vstopne ovire (telekom, banke). Država omejuje vstop v panogo tudi s podeljevanjem licenc in koncesij. V panogi, ki jo obravnavamo, pa kakšnih posebnih omejitev s strani države ni, razen na področju proizvodnje alkoholnih pijač, kjer z zaostrovanjem zakonodaje glede pitja alkoholnih pijač količinska poraba dokaj hitro upada, predvsem na področju Evropske unije.



Vstopne ovire so torej v tej panogi nizke, kar še dodatno daje težo nizko-srednje privlačni panogi proizvodnje sadnih sokov, nektarjev in drugih pijač ter proizvodnji hrane za otroke ter sadnih rezin in tudi predelavi sadja v polproizvode – ravno zaradi zadnje dejavnosti ta panoga ni popolnoma nizko privlačna, ampak lahko rečemo, da je srednje-nizko privlačna.

#### 4.1.2. Analiza privlačnosti panoge po posameznih strateških poslovnih področjih

Družbo Fructal sicer širše uvrščamo v živilskopredelovalno panogo, vendar pa njen poslovni portfelj obsega različne dejavnosti (strateška poslovna področja), zato je smiselno prikazati privlačnost panoge, v kateri deluje celotno podjetje, posamično, z vidika vsake izmed dejavnosti.

Strateška poslovna področja oz. dejavnosti, v katerih deluje podjetje Fructal d.d. so:

- predelava sadja (in zelenjave) v polproizvode (kaše, koncentri),
- proizvodnja in polnjenje sadnih in zelenjavnih sokov, nektarjev, sadnih sirupov, brezalkoholnih negaziranih pijač in ledenih čajev,
- proizvodnja in polnjenje brezalkoholnih gaziranih pijač,
- proizvodnja in polnjenje pijač za športnike in energijskih pijač (izvajana v preteklosti, trenutno pa ne),
- polnjenje vode,
- proizvodnja hrane in sokov za otroke,
- proizvodnja sadno-žitnih rezin,
- proizvodnja sadnih pripravkov, marmelad in džemov,
- proizvodnja in polnjenje alkoholnih in lahkoalkoholnih pijač.

Za lažji prikaz ocene privlačnosti panoge po posameznih strateških poslovnih področjih smo izdelali tabele, kjer so jasno navedene ocene vplivov posameznih silnic. Podatke, ki so predstavljeni v tabelah, smo pridobili iz zaključnih nalog, v katerih so raziskovalci v sodelovanju s sodelavci iz podjetja naredili podrobnejšo analizo posameznih področij podjetja.

Tabela 2: Ocena privlačnosti dejavnosti predelave sadja in zelenjave v polproizvode (kaše, koncentrate)

Ključni dejavniki	Ocena privlačnosti dejavnosti		
	Nizka	Srednja	Visoka
Ovire za vstop	X		
Razpoložljivost substitutov	X		
Moč kupcev	X		
Moč dobaviteljev		X	
Stopnja rivalstva			X
Skupna ocena	X		

Vir: Stopar, 2005



Tabela 3: Ocena privlačnosti dejavnosti proizvodnje in polnjenja sadnih in zelenjavnih sokov, nektarjev, sirupov, brezalkoholnih negaziranih pijač ter pijač na bazi čaja in kave

Ključni dejavniki	Ocena privlačnosti dejavnosti		
	Nizka	Srednja	Visoka
Ovire za vstop	x		
Razpoložljivost substitutov	x		
Moč kupcev	x		
Moč dobaviteljev			x
Stopnja rivalstva	x		
Skupna ocena	x		

Vir: Stopar, 2005

Tabela 4: Ocena privlačnosti dejavnosti proizvodnje in polnjenja brezalkoholnih gaziranih pijač

Ključni dejavniki	Ocena privlačnosti dejavnosti		
	Nizka	Srednja	Visoka
Ovire za vstop	x		
Razpoložljivost substitutov	x		
Moč kupcev	x		
Moč dobaviteljev	x		
Stopnja rivalstva	x		
Skupna ocena	x		

Vir: Stopar, 2005

Tabela 5: Ocena privlačnosti dejavnosti proizvodnje in polnjenja pijač za športnike in energijskih pijač

Ključni dejavniki	Ocena privlačnosti dejavnosti		
	Nizka	Srednja	Visoka
Ovire za vstop	x		
Razpoložljivost substitutov		x	
Moč kupcev	x		
Moč dobaviteljev		x	
Stopnja rivalstva	x		
Skupna ocena	x		

Vir: Stopar, 2005

Tabela 6: Ocena privlačnosti dejavnosti polnjenje vode

Ključni dejavniki	Ocena privlačnosti dejavnosti		
	Nizka	Srednja	Visoka
Ovire za vstop		x	
Razpoložljivost substitutov	x		
Moč kupcev	x		
Moč dobaviteljev		x	
Stopnja rivalstva	x		
Skupna ocena	x		

Vir: Stopar, 2005



Tabela 7: Ocena privlačnosti dejavnosti proizvodnje in polnjenja sokov in hrane za otroke

Ključni dejavniki	Ocena privlačnosti dejavnosti		
	Nizka	Srednja	Visoka
Ovire za vstop	x		
Razpoložljivost substitutov		x	
Moč kupcev		x	
Moč dobaviteljev		x	
Stopnja rivalstva		x	
Skupna ocena		x	

Vir: Stopar, 2005

Tabela 8: Ocena privlačnosti dejavnosti proizvodnje sadno-žitnih rezin

Ključni dejavniki	Ocena privlačnosti dejavnosti		
	Nizka	Srednja	Visoka
Ovire za vstop	x		
Razpoložljivost substitutov		x	
Moč kupcev		x	
Moč dobaviteljev		x	
Stopnja rivalstva		x	
Skupna ocena		x	

Vir: Stopar, 2005

Tabela 9: Ocena privlačnosti dejavnosti proizvodnje sadnih pripravkov, marmelad in džemov

Ključni dejavniki	Ocena privlačnosti dejavnosti		
	Nizka	Srednja	Visoka
Ovire za vstop	x		
Razpoložljivost substitutov		x	
Moč kupcev		x	
Moč dobaviteljev		x	
Stopnja rivalstva		x	
Skupna ocena		x	

Vir: Stopar, 2005

Tabela 10: Ocena privlačnosti dejavnosti proizvodnja in polnjenja alkoholnih in lahko alkoholnih pijač

Ključni dejavniki	Ocena privlačnosti dejavnosti		
	Nizka	Srednja	Visoka
Ovire za vstop		x	
Razpoložljivost substitutov	x		
Moč kupcev	x		
Moč dobaviteljev		x	
Stopnja rivalstva	x		
Skupna ocena	x		

Vir: Stopar, 2005



## Razlaga

Iz zgoraj navedenih tabel in podatkov lahko sklenemo, da je večina dejavnosti podjetja Fructal med manj privlačnimi. K temu pripomore tudi dejstvo, da je bilo v živilsko-predelovalni industriji v zadnjem času nekaj pomembnih sprememb, saj je prihajalo do prevzemov in povezav med podjetji. V javnosti je bila najbolj odmevna na področju proizvajalcev pijač med dvema slovenskima velikanoma in sicer Pivovarno Laško in Pivovarno Union. Poleg živahnosti na domačem trgu so bili prav tako živahni trgi vzhodne Evrope, predvsem trgi na območju bivše Jugoslavije, kjer je prihajalo do nekontroliranega razmaha konkurence, v glavnem kakovostno sporne, ki pa kljub temu zasedajo določen delež na tržišču.

Dejstva, ki smo jih našli, v precejšni meri vplivajo na prihodnost nadaljnjega poslovanja podjetja, vendar je ob upoštevanju in uporabi pametnega pristopa do posameznih trgov oziroma pravilne segmentacije trga ter ob izkoriščanju vseh konkurenčnih prednosti, ki jih ima podjetje Fructal, možno večino negativnih vplivov zmanjšati na najnižji nivo.

### 4.2. Analiza prodajnega trga

Fructal je danes prisoten že kar na 24 trgih. Zaradi mnogih prednosti in dobrega položaja se še vedno posveča velika skrb domačemu tržišču. Distribucija na domačem trgu je daleč pred konkurenco. Največji delež, kar 84% gre na trge nekdanje Jugoslavije in sicer v BiH, Hrvaško, Srbijo in Črno goro in Kosovo, preostali delež izvoza pa gre v Rusijo, Češko in druge trge vzhodne Evrope.

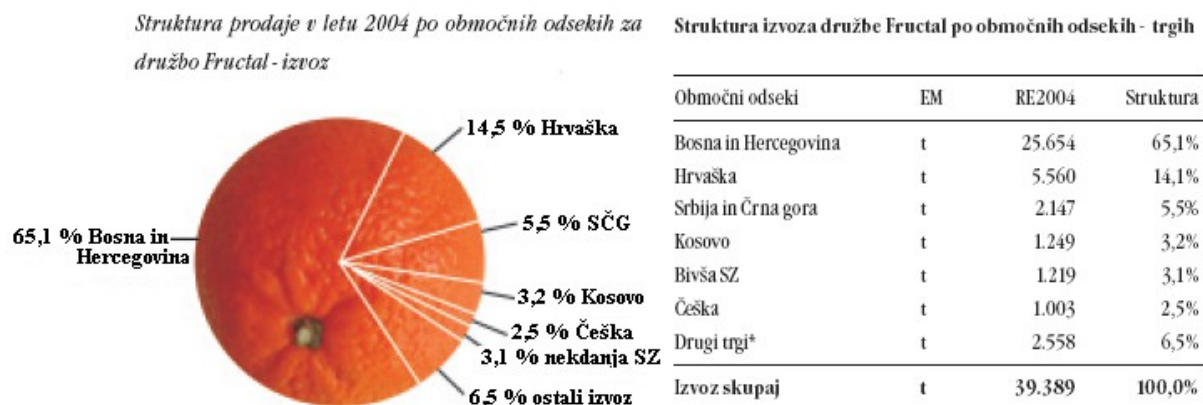
Z vstopom Slovenije v Evropsko Unijo je bil izreden upad izvoza na trge nekdanje Jugoslavije, saj je bil z vstopom prekinjen bilateralni sporazum o carinah in tako so cene proizvodov poskočile od 15 do 25%. Vendar pa so se z vstopom Slovenije v EU odprle nove možnosti saj je bil velik porast izdelkov na italijanske in avstrijske trge. Na prvih se je delež povečal za 10%, na drugem pa kar za 32%. Vrednost izvoza do sedaj še ni dosegla velikih števil, vendar je izjemno pomembno, da so prisotni na evropskih tleh, predvsem z vidika nadaljnjega širjenja na te trge.





Strukturo izvoza po trgih in posamezne deleže lahko ponazorimo s spodnjim grafom.

Slika 4: Struktura prodaje oz. izvoza družbe Fructal v letu 2004 po trgih



\*Drugi trgi: Italija, Slovaška, Velika Britanija., Francija, ZDA, Kanada, Švedska, Švica, Makedonija, Avstrija, Romunija, Malta, Madžarska, Nizozemska, Bolgarija, Španija, Portugalska in Grčija.

Vir: Poslovno poročilo podjetja Fructal d.d. 2004

Na trgih, na katerih je podjetje že uveljavljeno, so potrebni vedno novi impulzi v smislu dvigovanja kvalitete izdelkov in storitev. Tu igra pomembno vlogo distribucija izdelkov kot vez med prodajo in proizvodnjo na eni strani in potrošnikom in kupcem na drugi strani.



## 5. CELOVITA OCENA PODJETJA – SWOT MODEL

### 5.1. Analiza prednosti in slabosti

V nadaljevanju bomo poizkušali oceniti prednosti in slabosti posameznih v nadaljevanju predstavljenih podstruktur v podjetju. Analiza posameznih podstruktur podjetja je izvedena s pomočjo točkovnega ocenjevanja. Za vsako od struktur je izbranih nekaj ključnih dejavnikov, ki so jim, glede na pomen, pripisani ustrezni ponderji. V ta namen je v spodnji tabeli pripravljena točkovna lestvica.

Tabela 11: Točkovna lestvica za ocenjevanje podstruktur

Ugotovljena ocena	Izbrano število točk
Zelo slabo	Do 10
Slabo	Nad 10 do 20
Srednje	Nad 20 do 30
Dobro	Nad 30 do 40
Zelo dobro	Nad 40 do 50

Vir: Lastna presoja

S točkovanjem ključnih dejavnikov v območju od 0 do 50 dobimo kvantitativne rezultate po sestavinah, ki pa se dodatno vrednotijo s ponderiranjem oziroma z določanjem pomena (vpliva) na celotno podstrukturo. Seštevek tehtanih točkovnih ocen ključnih dejavnikov predstavlja točkovno oceno podstrukture.

Druga stopnja analize je prevedba skupnih točkovnih ocen nazaj v kvalitativno oceno. V ta namen je izdelana spodnja tabela.

Tabela 12: Lestvica za prevedbo tehtanih točkovnih ocen podstruktur podjetja v kvalitativne ocene

Tehtane točkovne ocene	Kvalitativne ocene
Do 10	Zelo slabo
Nad 10 do 20	Slabo
Nad 20 do 30	Srednje
Nad 30 do 40	Dobro
Nad 40 do 50	Zelo dobro

Vir: Lastna presoja

Končna kvalitativna ocena nam pokaže morebitno problematičnost posameznih podstruktur ali pa njihovo prednost in opozori na potrebo po izboljšanju stanja oziroma na čem kaže oblikovati prihodnjo strategijo podjetja.



### 5.1.1. Analiza podstruktur

Na osnovi spoznanj teorije rasti in razvoja podjetja je moč reči, da igrajo pomembno vlogo v razvoju podjetja njegove materialne podstrukture. Mednje lahko vključimo (Pučko, 1996, str. 112):

- podstrukturo proizvodov (proizvodni oziroma prodajni program),
- proizvodno oziroma tehnološko podstrukturo,
- tržno podstrukturo (celotni sklop trženja s tržnimi pozicijami podjetja vred).

Poleg teh materialnih podstruktur so v podjetju tudi nematerialne. Med njimi so najpomembnejše finančna, kadrovska in organizacijska.

#### 5.1.1.1. Podstruktura proizvoda/storitve

Fructal proizvaja veliko število različnih proizvodov. Glede na to, da je v letnem poročilu za leto 2004, podjetje svoje produkte razdelilo na 4 skupine, bomo to delitev upoštevali za potrebe SWOT analize. Te štiri skupine so:

- Brezalkoholne pijače
- Alkoholne pijače
- Vode
- Živilski proizvodi

Tabela 13: Ocena prednosti in slabosti podstrukture proizvoda

Kazalnik oziroma sestavina podstrukture	Ocena (točke*)					Ponder	Tehtana ocena
	Zelo dobro (41-50)	Dobro (31-40)	Srednje dobro (21-30)	Slabo (11-20)	Zelo slabo (0-10)		
Širina produktnega programa		X(35)				0,05	1,75
Kakovost proizvodov	X(45)					0,15	6,75
Trendnost izdelkov				X(20)		0,25	5,00
Odnos cena / kakovost		X(35)				0,15	5,25
Stopnja pokritja			X(25)			0,20	5,00
Delež stroškov surovin/materialov				X(15)		0,20	3,00
Konkurenca				X(15)		0,05	0,75
			X			1,00	26,25
Skupna ocena							Srednje dobro

\*Gre za razpon točk, iz katerega je možno izdelati točkovno oceno

Vir: Lastna ocena

Iz zgornje tabele je razvidno, da ima podjetje največjo letno prodajo pri brezalkoholnih pijačah (86%). Sledijo pa sadno-žitni rezine z 8,8%, alkoholne pijače z 4,8% in pa voda z 0,4%. Brezalkoholne pijače so v obdobju 03/02 beležile rast, vendar pa je njihova prodaja v naslednjem obdobju (03/04) močno upadla, medtem pa je prodaja alkoholnih pijač obratno v obdobju 02/03 padla in v naslednjem obdobju narasla. Negativno rast pa sta v obdobju 04/03 beležili tudi prodaja vode in sadno-žitnih rezin.



Brezalkoholne pijače podjetja Fructal zasedajo kar 42% tržni delež, kar kaže na zelo stabilen položaj podjetja na tem trgu. Tudi sadno-žitne rezine so se z 11.7% tržnim deležem trdno zasidrale na slovenskem trgu. Vidimo tudi, da se konkurenca na vseh Fructalovih trgih zastruje, to pa je posledica vstopa tujih, večji in nizko-cenovnih proizvajalcev pijač na slovenski trg.

Skupna ocena podstrukture je torej slaba.

**Prednosti:**

- Domači proizvajalec
- Dolga tradicija znamke
- Velik tržni delež v Sloveniji
- Razpoznavnost proizvodov

**Slabosti:**

- Upadanje prodaje pri vseh skupinah proizvodov
- Vedno hujša konkurenca s strani tujih proizvajalcev
- Nesorazmerna porazdelitev deležev prodaje med skupinami proizvodov – odvisnost od brezalkoholnih pijač
- Slab potencial rasti na slovenskem trgu

5.1.1.2. Tržna podstruktura trga

Zelo dobre specifikacije proizvodov kažejo na široko paleto in kakovost izdelkov, ki jih proizvaja in trži podjetje Fructal. Preko kakovosti in dobrega trženja svojih izdelkov, si je Fructal pridobil veliko zaupanje domačih potrošnikov in ugled blagovne znamke. V prihodnosti pa podjetje želi ohraniti kakovost, pestrost in ugled proizvodov oziroma blagovne znamke. V ta namen tudi neprestano sledijo potrebam na trgu in pa uspešnosti svojih izdelkov, ter nenehno prilagajajo strategijo. Ker Fructal teži k zdravi sestavi svojih izdelkov, jih tako tudi trži in tako postaja vse pomembnejši akter na trgih zdravih izdelkov.

V tabeli 14 je prikazana ocena prednosti in slabosti tržne podstrukture, ki dejansko spada med najšibkejše podstrukture podjetja, kar ob predvidevanju vse zahtevnejših razmer poslovanja na posameznih, prvenstveno tujih trgih, ni ravno dober obet oziroma kaže na nujno po določeni dopolnitvi organizacije oziroma celo njeni reorganizaciji.



Tabela 14: Ocena prednosti in slabosti tržne podstrukture

Kazalnik oziroma sestavina podstrukture	Ocena (točke*)					Ponder	Tehtana ocena
	Zelo dobro (41-50)	Dobro (31-40)	Srednje dobro (21-30)	Slabo (11-20)	Zelo slabo (0-10)		
Tržni delež – Slovenija		X(35)				0,05	1,75
Tržni delež – ključni izvozni trgi				X(15)		0,05	0,75
Rast trga					X(10)	0,15	1,50
Tržno komuniciranje – Slovenija				X(15)		0,05	0,75
Tržno komuniciranje – ključni izvozni trgi				X(15)		0,05	0,75
Prodajne poti – Slovenija		X(35)				0,10	3,50
Prodajne poti – ključni izvozni trgi				X(15)		0,10	1,50
Konkurenca – Slovenija			X(25)			0,05	1,25
Konkurenca – ključni tuji trgi				X(15)		0,05	0,75
Možnost vstopa na nove trge					X(10)	0,05	0,50
Stabilnost trga – Slovenija			X(30)			0,10	3,00
Stabilnost trga – ključni izvozni trgi					X(10)	0,10	1,00
Kakovost sistema logistike (za vse trge)				X(15)		0,10	1,50
						<b>1,00</b>	<b>18,50</b>
<b>Skupna ocena</b>				<b>X</b>			<b>Slabo</b>

\*Gre za razpon točk, iz katerega je možno izdelati točkovno oceno

Vir: Lastna ocena

Velik delež Fructalovega izvoza je še vedno usmerjen na trge nekdanje Jugoslavije, ki pa so z izjemo Hrvaške dokaj nestabilni. Z vstopom Slovenije v EU pa so se pojavile tudi ovire pri izvozu na te trge, saj so z vidika EU to zunanje trgovinske partnerice, za katere ne velja prost izvoz in uvoz v EU. Na drugi strani pa Fructal v državah članicah EU ni tako uveljavljen. Na domačem trgu podjetje sicer drži velik tržni delež in razvija dobre tržne poti, kar pa ne velja za druge države EU, kjer je izpodrinen s strani tujih, večjih in cenovno učinkovitejših proizvajalcev njegove panoge.

Fructalova slabost je tudi slaba zmožnost vstopa na tuje trge. To lahko povežemo tudi slabo strategijo v trženjskem komuniciranju. Fructal namreč nima izoblikovane celostne strategije trženja. Tako se njegova prepoznavnost med potrošniki manjša. K temu pripomore tudi slaba udeležba v množičnih medijih, ki pa je verjetno povezana z visokimi stroški takega oglaševanja.

#### **Prednosti:**

- Širok spekter proizvodov
- Visoka kakovost proizvodov
- Velik ugled in razpoznavnost znamke v Sloveniji in državah nekdanje Jugoslavije
- Dobro razmerje med kakovostjo in ceno
- Dobra razvojna usmerjenost
- Visok tržni delež na slovenskem trgu
- Stabilnost slovenskega trga

#### **Slabosti:**

- Previsok delež izvoza na trge nekdanje Jugoslavije in na drugi strani prenizek delež izvoza v države članice EU



- Slaba strategija trženjskega komuniciranja
- Slaba zmožnost vstopa na tuje trge
- Nizek tržni delež na trgih EU

### 5.1.1.3. Tehnološka podstruktura

Tabela 15: Ocena prednosti in slabosti tehnološke podstrukture

Kazalnik oziroma sestavina podstrukture	Ocena (točke*)					Ponder	Tehtana ocena
	Zelo dobro (41-50)	Dobro (31-40)	Srednje dobro (21-30)	Slabo (11-20)	Zelo slabo (0-10)		
Lokacija tovarne			X(25)			0,10	2,50
Število in lociranost odvisnih družb				X(20)		0,10	2,00
Kapaciteta opreme			X(25)			0,15	3,75
Starost in iztrošenost opreme		X(35)				0,15	5,25
Stopnja izkoriščenosti opreme			X(25)			0,15	3,75
Razpoložljivost surovin in materialov				X(20)		0,20	4,00
Kakovost razpoložljive delovne sile			X(25)			0,15	3,75
			X			1,00	25,00
Skupna ocena							Srednje dobro

\*Gre za razpon točk, iz katerega je možno izdelati točkovno oceno

Vir: Lastna ocena

Fructal ima sedež podjetja v Ajdovščini, proizvodni obrat na Duplici in skladišče v Račah. Poleg tega ima v lasti trgovsko podjetje v Zagrebu (Hrvaška), trgovsko podjetje v Sarajevu in proizvodno trgovsko podjetje s sedežem v Skopju. Lokacija matične tovarne je ugodna, saj je v bližini Italije, a to na žalost podjetju ne prinaša velikih prednosti. Lokacija v Duplici in skladišče v Račah ste z vidika večjih mest veliko bolj ugodni.

Proizvodna oprema je z vidika kapacitet trenutno relativno ugodna, s tem da so nekatere proizvodne linije v času sezone prekomerno obremenjene. V nasprotju s tem, so ostale proizvodne linije zaradi sprememb poslovnega okolja podjetja in zmanjšanja obsega prodaje na nekaterih ključnih trgih, bistveno premalo obremenjene. Fructal ima v večini sodobno proizvodno opremo, ki ustreza vsem specifičnim zahtevam za proizvodnjo.

Zaradi nestabilnega mednarodnega okolja cene nekaterih sadnih surovin zelo variirajo, kar zelo vpliva na poslovne rezultate. Kljub temu so se razmere za Fructal glede cen surovin in drugih materialov z vstopom Slovenije v EU delno izboljšale. Izboljšalo se je tudi stanje glede razpoložljivosti surovin in drugih materialov.

Avtomatizacija opreme je vse bolj intenzivna, kar povzroča povečevanje potreb po strokovni izobrazbi. Potrebe po dodatnem izobraževanju in zaposlovanju, predvsem strokovnega kadra s področja elektronike, so tako vedno večje.

#### Prednosti:

- ugodna lokacija matične tovarne in drugih obratov



- sodobna proizvodna oprema
- dobra usposobljenost zaposlenih
- dokaj solidna in sodobna tehnološka opremljenost
- visok nivo znanja glede obvladovanja surovin in materialov

#### Slabosti:

- prekomerna obremenjenost proizvodnih linij v času sezon
- nekoliko premajhna fleksibilnost proizvodnje
- relativno velike zaloge vhodnih surovin in materialov ter končnih izdelkov zaradi velike širine proizvodnega programa
- cene in količine osnovnih surovin precej variirajo glede na letino
- lociranost odvisnih družb ni najboljša
- kakovost sistema logistike ni popolnoma prilagojena vse zahtevnejšim pogojem poslovanja

#### 5.1.1.4. R&R podstruktura

Tabela 16: Ocena prednosti in slabosti razvojno-raziskovalne podstrukture

Kazalnik	Ocena (točke*)					Ponder	Tehtana ocena
	Zelo dobro (41-50)	Dobro (31-40)	Srednje dobro (21-30)	Slabo (11-20)	Zelo slabo (0-10)		
Kadri			X(30)			0,15	4,50
Rezultati dela			X(25)			0,30	7,50
Vlaganje sredstev v razvoj			X(25)			0,15	3,75
Število novih proizvodov				X(20)		0,15	3,00
Iskanje novih tehnologij			X(25)			0,15	3,75
Vzpodbujanje novosti				X(20)		0,10	2,00
						1,00	24,50
<b>Skupna ocena</b>			<b>X</b>				<b>Srednje dobro</b>

\*Gre za razpon točk, iz katerega je možno izdelati točkovno oceno

Vir: Lastna ocena

Razvojna služba v podjetju Fructal je dobro razvita. Imajo solidno usposobljene kadre, ki pa morajo poleg osnovne razvojne dejavnosti bistveno preveč časa spremljanju sprememb regulative na posameznih trgih podjetja. Zaradi te preobremenjenosti so rezultati dela v razvojni službi včasih nižji od pričakovanih.

Fructal v svoje razvojne aktivnosti vsako leto vlaga primeren obseg sredstev. V zadnjih letih je razvoj novih proizvodov vedno bolj nadzorovan oziroma usmerjen s strani povpraševanja na trgu in tržnih trendov. V Podjetju so vseskozi sledili razvoju novih tehnologij na področju polnjenja in pakiranja. S tega stališča je Fructal na izredno viski stopnji razvoja.

Fructal je zelo inovativen na področju razvoja novih proizvodov, zaradi česar je moral v preteklosti nekatere proizvode izločiti iz proizvodnega programa. Ti izdelki so namreč



prehiteli aktualne trende in tako naleteli na slab odziv trga, zaradi česar so jih tudi umaknili iz proizvodnje. Podobne težave se dogajajo danes, a so te predvsem problem majhnosti trga, relativno nizke kupne moči prebivalstva.

#### **Prednosti:**

- dobro razviti razvojni kadri
- vzpodbujanje inovativnosti
- razvijanje novih proizvodov
- vlaganje v razvojne aktivnosti
- razvijanje novih tehnologij
- usmerjenosti in prilagajanje povpraševanju na trgu in tržnim trendom
- visoka stopnja razvoja na področju polnjenja in pakiranja
- intenzivno spremljanje ključnih gibanj na trgu in tržnih trendov

#### **Slabosti:**

- preobremenjenosti razvojne službe

#### 5.1.1.5. Finančna podstruktura

Kazalnike, ki jih bomo vzeli za obravnavo finančne podstrukture podjetja, lahko razdelimo v naslednje skupine:

- *kazalniki financiranja*
- *kazalniki investiranja*
- *kazalniki plačilne sposobnosti*
- *kazalniki obračanja*

#### **Kazalniki financiranja**

Ti kazalniki so usmerjeni v analizo financiranja podjetja, torej v analizo pasive v bilanci stanja. Pri tem nas predvsem zanima delež kapitala in delež dolga. Ti kazalniki so pomembni pri dolgoročnih odločitvah o politiki financiranja podjetja in pa pri zunanjih uporabnikih, saj le-ti z njimi ugotovijo tveganje glede vračila glavnice in obresti.

V normalnih gospodarskih razmerah imajo podjetja z relativno visokim deležem dolžniškega financiranja večjo donosnost kapitala, medtem ko v so v recesiji izpostavljeni večjemu tveganju izgube. Optimalna struktura virov sredstev je tista, ki optimizira ravnotežje med donosnostjo in tveganjem.





Tabela 17: Vrednost kazalcev financiranja podjetja Fructal v obdobju 2000 – 2003 v %

Kazalnik	Način izračuna	Leto 2000	Leto 2001	Leto 2002	Leto 2003	Panoga 2003
Stopnja lastniškosti financiranja	Kapital / Obveznosti do virov sredstev	59,2	65,9	60,2	61,5	62,8
Stopnja dolžniškosti financiranja	Dolg / Obveznosti do virov sredstev	35,3	28,8	36,1	35,3	34,6

Vir: Letno poročilo podjetja Fructal, 2006

Na podlagi zgornje tabele lahko povlečemo oceno, da je vlaganje v podjetje Fructal za upnike dobro, ter da jim prinaša minimalno finančno tveganje. Pri lastnikih je to tveganje dokaj visoko, ker je donosnost kapitala relativno nizka. Na splošno bi stanje financiranja v podjetju ocenili kot dobro.

### Kazalniki investiranja

S kazalniki investiranja analiziramo strukturo sredstev, torej aktivno stran bilance stanja. Te informacije so zelo pomembne za management podjetja, saj se glede na te informacije odločajo o investicijah, nimajo pa večjega pomeni za zunanje uporabnike. Ti kazalniki so močno odvisni od dejavnosti, ki jo podjetje opravlja.

Tabela 18: Vrednost kazalnikov investiranja podjetja Fructal v obdobju 2000 – 2003 v %

Kazalnik	Način izračuna	Leto 2000	Leto 2001	Leto 2002	Leto 2003	Panoga 2003
Delež stalnih sredstev	Stalna sredstva / Sredstva	52,4	53,0	54,4	53,0	54,3
Delež gibljivih sredstev	Gibljiva sredstva / Sredstva	47,6	47,0	45,6	47,0	45,7
Delež zalog v gibljivih sredstvih	Zaloge / Gibljiva sredstva	41,4	45,2	45,3	46,7	46,1
Delež obratnih sredstev v sredstvih	(Gibljiva sredstva-Kratkoročne finančne naložbe-aktivne čas. razmejitev) / Sredstva	45,0	46,4	45,3	46,7	45,2
Delež osnovnih sredstev v sredstvih	Osnovna sredstva / Sredstva	46,1	47,0	49,1	47,9	49,7
Stopnja dolgoročnosti investiranja	(Osnovna sredstva+Dolgoročne finančne naložbe+Dolgoročne poslovne terjatve) / Sredstva	52,2	52,8	54,4	52,0	53,4

Vir: Letno poročilo podjetja Fructal, 2006

Iz zgornje tabele lahko povlečemo oceno, da je stanje investiranja v panogi, v kateri podjetje Fructal deluje, dokaj ugodno in precej konstantno, kar nam pomeni, da je tudi poslovanje dokaj uravnoteženo in temu primerno je prilagojeno investiranje.

### Kazalniki plačilne sposobnosti (kazalniki vodoravnega finančnega ustroja)

Pri kazalnikih vodoravnega finančnega ustroja gre za primerjanje postavk sredstev s posameznimi postavkami obveznosti do virov sredstev. Ti so posebej zanimivi za posojilodajalce predvsem pri odobritvi kratkoročnih posojil, saj dajejo informacije o kreditni sposobnosti podjetja. Za management pa pomeni slabša kreditna sposobnost težje pridobivanje posojil ter višje stroške financiranja, ker podjetje dosega pri posojilodajalcih višjo obrestno mero kot nadomestilo za višje kreditno tveganje.



Na podlagi spodnje tabele lahko izpeljemo oceno, da je plačilna sposobnost podjetja povprečno dobra.

Tabela 19: Vrednost kazalnikov vodoravnega finančnega ustroja podjetja v podjetju 2000-2003 in primerjava s panogo v letu 2003

Kazalnik	Način izračuna	Leto 2000	Leto 2001	Leto 2002	Leto 2003	Panoga 2003
Koeficient dolgoročne pokritosti dolgoročnih sredstev	(Kapital+Dolgoročne rezervacije+Dolgoročni dolg) / Stalna sredstva	1,31	1,37	1,24	1,27	1,27
Koeficient pospešene pokritosti kratkor. obvez. (pospeš. koefic.)	(Likvidna sredstva +Kratkoročne terjatve) / Kratkoročne obveznosti	0,85	1,01	0,80	0,81	0,82
Koeficient kratkoročne pokritosti kratkor. obvez. (kratkor. koef.)	Kratkoročna sredstva / Kratkoročne obveznosti	1,62	1,89	1,49	1,53	1,55

Vir: Letno poročilo podjetja Fructal, 2006

### Kazalniki obračanja

S temi kazalniki preučujemo hitrost obračanja posameznih vrst sredstev, skozi katere se odraža učinkovitost poslovanja s sredstvi. Hitrejše kot je obračanje sredstev, manj ima podjetje vezanih sredstev.

Tabela 20: Vrednost kazalnikov obračanja sredstev v podjetju Fructal v obdobju 2000-2003 in primerjava s panogo za leto 2003

Kazalnik	Način izračuna	Leto 2000	Leto 2001	Leto 2002	Leto 2003	Panoga 2003
Koeficient obračanja terjatev do kupcev	Poslovni prihodki / Povprečne dolgoročne in kratkoročne terjatve	4,35	5,09	5,12	4,54	4,47
Dnevi vezave terjatev do kupcev	365 dni / Koeficient obračanja terjatev do kupcev	84	72	71	80	82
Koeficient obračanja zalog	(Stroški blaga materiala in storitev+Stroški dela +Drugi poslovni odhodki) / Povprečno stanje zalog	4,53	4,92	5,06	4,51	4,63
Dnevi vezave zalog	365 dni / Koeficient obračanja zalog	81	74	72	81	79
Koeficient obračanja sredstev	Prihodki / Povprečna sredstva	1,08	1,20	1,22	1,09	1,05
Dnevi vezave sredstev	365 dni / Koeficient obračanja sredstev	339	304	299	335	346

Vir: Revidirano konsolidirano letno poročilo Fructal za leto 2004 ter lastni izračuni

Iz zgornje tabele lahko povlečemo oceno, da je stanja na strani obračanja sredstev precej konstantno. Menimo, da bi kljub ne tako slabim rezultatom morali v podjetju povečati hitrost obračanja, predvsem pri terjatvah do kupcev, saj so v letu 2003 znašali dnevi vezave terjatev kar 80 dni.



Tabela 21: Ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture

Kazalnik oziroma sestavina podstrukture	Ocena (točke*)					Ponder	Tehtana ocena
	Zelo dobro (41-50)	Dobro (31-40)	Srednje dobro (21-30)	Slabo (11-20)	Zelo slabo (0-10)		
Stanje financiranja - stopnja lastniškosti financiranja - stopnja dolžniškosti financiranja			X(25) X(25)			0,15 0,15	3,75 3,75
Stanje investiranja - delež stalnih sredstev - delež gibljivih sredstev - delež zalog v gibljivih sredstvih - delež obratnih sredstev v sredstvih - delež osnovnih sredstev v sredstvih - stopnja dolgoročnosti investiranja			X(25) X(30) X(25) X(25) X(25) X(25)			0,05 0,05 0,05 0,05 0,05 0,05	1,25 1,50 1,25 1,25 1,25 1,25
Vodoravni ustroj podjetja - koeficient dolgoročne pokritosti dolgoročnih sredstev - koeficient pospešene pokritosti kratkor. obvez. (pospeš. koef.) - koeficient kratkoročne pokritosti kratkor. obvez. (kratkor. koef.)			X(25) X(25) X(30)			0,05 0,05 0,05	1,25 1,25 1,50
Kazalniki obračanja - dnevi vezave terjatev do kupcev - dnevi vezave zalog - dnevi vezave sredstev - koeficient obračanja sredstev			X(25) X(25) X(25) X(25)			0,10 0,05 0,05 0,05	2,50 1,25 1,25 1,25
						1,00	25,50
<b>Skupna ocena</b>			<b>X</b>				<b>Srednje dobro</b>

\*Gre za razpon točk, iz katerega je možno izdelati točkovno oceno

Vir: Lastna ocena

### Prednosti:

- visoka stopnja samofinanciranja
- že nekaj letna stabilnost dolga
- zaupanje upnikov, saj ne nosijo velikega tveganje
- dokaj dobra finančna stabilnost
- prodaja pod planom

### Slabosti:

- prevelika plačilna nedisciplina
- dokaj dolgi dnevi vezave zalog

#### 5.1.1.6. Kadrovska podstruktura

Fructal je imel 31.12.2006 469 zaposlenih. Število zaposlenih se je od leta 2001 vsako leto zmanjševalo zaradi sprejetega programa optimizacije in modernizacije poslovnih procesov. V letu 2001 je namreč Fructal zaposloval kar 779 ljudi. V strukturi zaposlenih je bilo leta 2006 55 % moških in 45 % žensk. Povprečna starost zaposlenih je bila 42,2 leta. Izobrazbena struktura zaposlenih izkazuje, da ima 12,4 % zaposlenih z visoko izobrazbo, 5 % višjo, 24 % srednjo, 24 % poklicno, 34 % pa dokončano osnovno šolo ali manj. Podjetje organizira, v



skladu s planom izobraževanj, izobraževanja in usposabljanja, ki pripomorejo k bolj uspešnemu vključevanju zaposlenih v delovni proces.

V letu 2006 se je število zaposlenih v Fructalu d.d. zmanjšalo za 73 delavcev oz. za 13,5 odstotkov. Zmanjšalo se je tudi na ravni Skupine Fructal (za 10,2 odstotka), medtem ko je prišlo do povečanja zaposlenih v povezanih družbah Fructal Mak (5 delavcev) in v Fructalu Zagreb (1 delavec).

Tabela 22: Struktura zaposlenih glede na izobrazbo v poslovni skupini Fructal na dan 31.12.2003

Stopnja izobrazbe	Število zaposlenih				
	Fructal d.d.	Fructal Zagreb d.d.	Fructal Mak a.d.	Eurofruit d.o.o.	Skupaj poslovna skupina
II. in III.	292	3	5	0	300
IV.	154	0	1	0	155
V.	157	10	29	1	197
VI.	25	1	0	0	26
VII.	58	3	15	1	77
VIII.	1	0	0	0	1
<b>Skupaj</b>	<b>687</b>	<b>17</b>	<b>50</b>	<b>2</b>	<b>756</b>

Vir: Interni podatki kadrovske službe

Izobrazbena struktura zaposlenih se izboljšuje, povečuje se število oseb od srednje do podiplomske izobrazbe. To je delno tudi rezultat politike podpiranja izobraževanja zaposlenih od delu, v večji meri pa zaradi upokojevanja.

Tabela 23: Gibanje števila zaposlenih v družbi Fructal d.d. v letih 2001 do 2006 (na dan 31.12.)

Leto	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Število zaposlenih	779	695	687	636	542	469

Vir: Interni podatki kadrovske službe

V zadnjih treh letih je družba Fructal d.d. zmanjšala število zaposlenih za 167 delavcev oz. za več kot 26 %.

Pri kadrovskem načrtu so glavna izhodišča nadaljevanje izvajanja projekta AT Kearney o izboljšanju zaposlenosti po posameznih področjih, v največji možni meri upoštevati t.i. »mehke« oblike zmanjševanja ter razporejanja med področji in nenazadnje ponovna uvedba 40 urnika za vse zaposlene kot nadomestilo za odhode.

Izobraževanje je ena temeljnih vrednot Fructala. To se odraža v potrebah po najrazličnejših izobraževalnih programih in v velikem interesu zaposlenih za vključevanje v te programe.



V prihodnosti se bo podjetje osredotočilo na razvoj in vpeljavo orodij za boljšo komunikacijo in medsebojne odnose med vodji in zaposlenimi, ki bodo omogočali posameznikom, da so ustvarjalni, si pridobivajo izkušnje in znanje ter se razvijajo v tisti smeri, kjer bodo najuspešnejši. Tako zaposleni postajajo ključni dejavnik uspeha za prihodnost, saj so s svojim znanjem, pripadnostjo in motivacijo pomemben kapital, v katerega bo podjetje vlagalo, ga razvijalo in skušalo obdržati.

Tabela 24: Ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture

Kazalnik oziroma sestavina podstrukture	Ocena					Ponder	Tehtana ocena
	Zelo dobro (41-50)	Dobro (31-40)	Srednje dobro (21-30)	Slabo (11-20)	Zelo slabo (0-10)		
Število zaposlenih			X(25)			0,10	2,50
Izobrazbena struktura			X(25)			0,15	3,75
Kvaliteta vodstvenega kadra			X(25)			0,15	3,75
Starostna struktura			X(30)			0,05	1,50
Motivacija zaposlenih				X(15)		0,10	1,50
Stopnja delovne invalidnosti				X(15)		0,05	0,75
Izostanki z dela			X(25)			0,10	2,50
Pripadnost podjetju		X(35)				0,05	1,75
Fluktuacija		X(35)				0,10	3,50
Izobraževanje zaposlenih			X(25)			0,15	3,75
						1,00	25,25
<b>Skupna ocena</b>			<b>X</b>				<b>Srednje dobro</b>

\*Gre za razpon točk, iz katerega je možno izdelati točkovno oceno

Vir: Lastna ocena

### Prednosti

- Vlaganje v izobraževanje
- Vse boljša izobrazbena struktura
- Dobra kultura in sistem vrednot v podjetju, poudarek na zaposlenih
- Nizka povprečna starost
- Dobri medsebojni odnosi
- Izobrazbena struktura se viša

### Slabosti

- Motivacija zaposlenih, ki bi bila lahko višja

#### 5.1.1.7. Organizacijska podstruktura

Organizacijska struktura ali organizacijska zgradba, kot jo nekateri imenujejo, je v vsaki organizaciji nepogrešljiv organizacijski element. Beseda struktura je latinskega izvora in pomeni sklop, sestav, ustroj, način graditve (B.Lipičnik in D.Mežnar, 1998)

Organizacijsko strukturo v podjetju ocenjujemo na podlagi jasnosti organizacijske strukture, lokacije uprave podjetja, stopnje delegiranja pristojnosti, kakovosti sistemov planiranja in kontrole, sistema nagrajevanja, sloga poslovanja, organizacijske kulture, sistema



komuniciranje idr. Izbira organizacijske strukture je odvisna od razmer, v katerih podjetje posluje. Podjetje se mora stalno prilagajati razmeram v svetu in slediti trendom za čim hitrejšo odzivanje na spremembe.

V podjetju Fructal d.d. organe upravljanja in nadzorne organe družbe sestavljata: **uprava** (predsednik Anton Balažic), **nadzorni svet** (3 člani) in **skupščina**. Predsednik uprave je tudi generalni direktor družbe. Z vidika makroorganizacije je družba organizirana v štiri področja in dve štabni službi.

*Slika 5: Organigram podjetja Fructal d.d.*

*Vir: Poslovnik kakovosti, 2006, str. 25*

Področja zajemajo samostojne služne in oddelke, ki so delovno in operativno zelo povezani ali sorodni, in sicer:

1. Področje **prodaja** zajema službe (71 zaposlenih) prodaja Slovenija, prodaja izvoz in prodajni programi ter samostojni oddelek prodajne operative.
2. **Tehnično** področje zajema proizvodnjo Ajdovščina in proizvodnjo Duplica (320) ter službi vzdrževanja (75) in logistike (60).
3. Področje **razvoj in kakovost** zajema službo razvoja (14), vodenje projektov, investicij in ekologijo (1), službo kakovosti (28) in nabavno službo (10).
4. Področje **ekonomike** zajema službo računovodstva (11) in finančno službo (12) ter oddelke za plan in analize ter informatiko (11), poleg tega pa izvaja tudi koordinacijo s povezanimi družbami, kot dodatno zadolžitev pomočniku direktorja za to področje.
5. Prva štabna služba je **kadrovsko splošna služba** (38), ki opravlja dejavnosti s človeškimi viri, ureja pravne zadeve, področja varstva in zdravja pri delu, področje varovanja premoženja, zavarovalništva, administracije in sekretarska dela za organe družbe.
6. Druga štabna služba pa je **marketing služba** (10), ki opravlja dejavnosti tržnega raziskovanja, tržnega komuniciranja, tržnega upravljanja blagovnih znamk in PR aktivnosti.

Za podjetje Fructal d.d. bi lahko rekli, da ima funkcijsko oziroma štabno-linijsko organizacijsko strukturo. Prednost take strukture je predvsem v njeni racionalnosti, ki se izraža v tem, da se naloge iste funkcije opravljajo v istem prostoru. S tem zmanjšamo stroške,



povečujemo specializacijo in profesionalizacijo ljudi. Organizacijska struktura te vrste je primerna predvsem za stabilno okolje. V nestabilnem okolju pa se pokažejo njene pomanjkljivosti. Funkcijska organizacijska struktura se ne prilagaja spremembam, komuniciranje je počasno, odločitve se počasi sprejemajo in uresničujejo, rezultati razvojnega dela se težko prenašajo v proizvodnjo.

Tabela 25: Ocena prednosti in slabosti organizacijske podstrukture

Kazalnik	Ocena (točke*)					Ponder	Tehtana ocena
	Zelo dobro (41-50)	Dobro (31-40)	Srednje dobro (21-30)	Slabo (11-20)	Zelo slabo (0-10)		
Ustreznost organizacijske strukture			X(25)			0,10	2,50
Jasnost organizacijske strukture				X(20)		0,10	2,00
Delegiranje pristojnosti				X(20)		0,10	2,00
Razmejenost nalog in pristojnosti				X(20)		0,10	2,00
Koordinacija				X(20)		0,15	3,00
Kakovost planiranja				X(20)		0,20	4,00
Sistem komuniciranja/informiranja			X(25)			0,15	3,75
Sistem napredovanja			X(25)			0,10	2,50
						1,00	21,75
<b>Skupna ocena</b>			<b>X</b>				<b>Srednje dobro</b>

\*Gre za razpon točk, iz katerega je možno izdelati točkovno oceno

Vir: Lastna ocena

### Prednosti

- Glede na vrsto proizvodov je organizacijska struktura primerna
- Možnost napredovanja v podjetju

### Slabosti

- Slabo razvit informacijski sistem
- Način vodenja
- Delegiranje

#### 5.1.2. Zbirna ocena (sumarna grafična predstavitev) prednosti in slabosti podjetja

Ob analitičnem ocenjevanju prednosti in slabosti posameznih podstruktur podjetja, moramo izdelati še skupno oceno prednosti in slabosti podjetja in ugotoviti, katere podstrukture in procesi v podjetju bolj ali manj prispevajo k poslovni uspešnosti. Ocena je zasnovana na analitičnem ocenjevanju vsake podstrukture podjetja posebej.

Kot je razvidno iz slike 6, lahko z vidika ključnih podstruktur podjetje ocenimo kot srednje dobro, pri čemer daje najmanjši prispevek k poslovni uspešnosti tržna podstruktura, s poudarkom na načinu obvladovanja izvoznih trgov. Problem te podstrukture je predvsem v načinu organizacije trženja oziroma prodajne funkcije. Ta je sicer v preteklem obdobju dveh oziroma treh let dajala dobre rezultate, ki so bili predvsem posledica ugodnih pogojev meddržavnega poslovanja z državami, nastalimi na področju nekdanje Jugoslavije,



sorazmerno šibke konkurence in relativno velike poznanosti blagovne znamke Fructal na teh področjih, vendar se z novimi dejstvi, ki so nastala z vstopom Slovenije v Evropsko unijo, odpira zelo pereče vprašanje zmožnosti kakovostnega in učinkovitega pokrivanja oziroma obvladovanja ključnih trgov podjetja s trenutno vpeljšano organizacijo prodajne funkcije.

Slika 6: Zbirna ocena oz. sumarna grafična predstavitev prednosti in slabosti podjetja Fructal

Podstruktura	Prispevek k poslovni uspešnosti				
	velik	←————→			majhen
	zelo dobro	dobro	srednje	slabo	zelo slabo
Podstruktura proizvoda			●		
Tehnološka podstruktura			●		
Tržna podstruktura				●	
Finančna podstruktura			●		
Kadrovska podstruktura			●		
Organizacijska podstruktura			●		
Razvojno-raziskovalna podstruktura			●		

Vir: Lastni prikaz

Če povzamemo glavne prednosti in slabosti podjetja Fructal, lahko zapišemo naslednje **prednosti**:

- velika širina in globina proizvodnega programa oziroma portfelj dokaj raznolikih skupin proizvodov;
- visoka kakovost proizvodov in z njo pogojen ugled blagovnih znamk;
- primerno razmerje med ceno in kakovostjo proizvodov, glede na nivo njihove kvalitete;
- dokaj solidna in sodobna tehnološka opremljenost;
- visok nivo znanja glede obvladovanja surovin in repromaterialov;
- visok tržni delež na domačem trgu in s tem pogojen ugled podjetja oziroma blagovnih znamk;
- dokaj dobro organizirane in obvladovane prodajne poti na domačem trgu;





- solidno poznavanje stanja in načinov poslovanja na trgih držav, nastalih na območju nekdanje Jugoslavije, ter lastništvo proizvodnih obratov (sicer pravno še nedorečeno, vendar realno izterljivo);
- relativno solidna finančna podstruktura;
- visoka stopnja pripadnosti zaposlenih;
- relativno majhna fluktuacija zaposlenih;
- poslovanje po standardu ISO 9001:2000 in sistemu HACCP;
- bogata tradicija in visok ugled podjetja v družbi.

Kot glavne **slabosti** pa lahko navedemo:

- dokaj slabo razvito, predvsem pa slabo nadzorovano prodajno mrežo na izvoznih trgih;
- nedodelana organizacija tako znotraj matičnega podjetja kot tudi na nivoju poslovnega sistema;
- relativno velike zaloge vhodnih surovin in materialov ter končnih izdelkov zaradi velike širine proizvodnega programa;
- počasno odzivanje na tržne trende;
- sorazmerno velik delež stroškov v proizvodih, ki ga predstavljajo stroški surovin in materialov;
- cene in količine osnovnih surovin (sadja, predvsem pa sadnih polproizvodov) precej variirajo glede na letino;
- lociranost odvisnih družb ni najboljša;
- kakovost sistema logistike ni ustrezna oziroma ni popolnoma prilagojena vse zahtevnejšim pogojem poslovanja, ki jih postavlja trg - popolno obvladovanje sistema FIFO in zadovoljevanje zahtev kupcev po sprotni in natančni dostavi.

## 5.2. Analiza priložnosti in nevarnosti

### 5.2.1. Analiza podstruktur

#### 5.2.1.1. Podstruktura proizvoda/storitve

##### **Priložnosti:**

- Vstop na trg nizko-cenovnih proizvodov kjer konkurenca jemlje tržni delež,
- Širitev v tiste izvozne države, kjer je potencial velik,
- Širitev na druge skupine proizvodov?

##### **Nevarnosti:**

- Rastoča konkurenca na vseh področjih,



#### 5.2.1.2. Tržna podstruktura trga

##### **Priložnosti:**

- vse večji trend zdravega
- izdelovanje kakovostnih, naravnih izdelkov
- usmeritev na naravno in energetske uravnoteženo prehrano

##### **Nevarnosti:**

- izredno hitro naraščanje konkurence
- vse večja moč in vpliv velikih trgovinskih sistemov na industrijo
- negativen vpliv morebitnega poslabšanja meddržavnih odnosov (posledično zavračanje izdelkov iz Slovenije, zaostrovanje pogojev poslovanje)
- relativno visoka stopnja rizičnosti trgov JV Evrope (politična nestabilnost, korupcija...)
- nestabilnost ključnih izvoznih trgov
- nepredvidljivost in tveganost trgov držav nekdanje Jugoslavije
- premajhna uveljavljenost na drugih trgih EU

#### 5.2.1.3. Tehnološka podstruktura

##### **Priložnosti:**

- morebiten vstop novih držav (predvsem iz bivše Jugoslavije) v EU

##### **Nevarnosti:**

- nepovezanost s srbskim trgom
- nestabilno mednarodno okolje
- variacija cen v mednarodnem okolju
- vedno večje zahteve po strokovni izobrazbi

#### 5.2.1.4. R&R podstruktura

##### **Priložnosti:**

- visoka stopnja poznavanja naravnih danosti na območju nekdanje Jugoslavije
- spremljanje aktualnih tržnih trendov

##### **Nevarnosti:**

- nepričakovane spremembe na trgu (nepredvidene spremembe tržnih trendov...)
- majhnost trga
- relativno nizka kupna moč prebivalstva na določenih trgih



#### 5.2.1.5. Finančna podstruktura

##### **Priložnosti:**

- raznolikost proizvodov, ki lahko pripelje do novih kupcev
- investicije v opremo se bodo v prihodnosti obrestovale

##### **Nevarnosti:**

- visoki stroški novih embalaž
- visoki stroški oglaševanja, ki pa je nujno
- izpostavljenost valutnemu tveganju
- potrebno večanje deleža likvidnih sredstev na račun slabo likvidnih zalog

#### 5.2.1.6. Kadrovska podstruktura

##### **Priložnosti**

- S pravilnim vlaganjem v izobraževanje lahko podjetja v bodoče veliko pridobijo
- Izboljševanje produktivnosti bo podjetjem zniževalo stroške

##### **Nevarnosti**

- Veliko nevarnost predstavlja nizka motivacija zaposlenih za delo, kar lahko dodatno zniža produktivnost dela
- Generacijska menjava zaposlenih

#### 5.2.1.7. Organizacijska podstruktura

##### **Priložnosti**

- Zaposlovanje perspektivnih in bolj izobraženih kadrov
- Izpopolnjevanje obstoječega kadra

##### **Nevarnosti**

- Slab pretok informacij
- Slabo obvladovanje poslovnega procesa

#### 5.2.2. Zbirna ocena (sumarna grafična predstavitev) priložnosti in nevarnosti podjetja

Iz slike 7 lahko razberemo, da predstavljajo za podjetje precej veliko nevarnost tržna, finančna, kadrovska in organizacijska podstruktura, predvsem v smislu potrebe po hitrem prilagajanju na spremembe v poslovnem okolju podjetja, obvladovanju vse težjih pogojev poslovanja na prodajnih trgih in nenazadnje potrebe po dokaj tveganih finančnih vložkih.



Slika 7: Zbirna ocena oz. sumarna grafična predstavitev priložnosti in nevarnosti za podjetje Fructal

Podstruktura	Prispevek k poslovni uspešnosti				
	priložnosti				nevarnosti
	zelo dobro	dobro	srednje	slabo	zelo slabo
Podstruktura proizvoda		●			
Tehnološka podstruktura		●			
Tržna podstruktura				●	
Finančna podstruktura				●	
Kadrovska podstruktura				●	
Organizacijska podstruktura				●	
Razvojno-raziskovalna podstruktura			●		

Vir: Lastni prikaz

Opredelitev glavnih **priložnosti** za podjetje lahko strnemo v naslednjih točkah:

- Usmeritev podjetja v izdelavo kakovostnih, naravnih izdelkov je dobra iztočnica za sledenje sodobnim globalnim trendom, ki preferirajo naravno in energetsko uravnoteženo prehrano;
- Konkurenčna prednost pred ostalimi evropskimi proizvajalci na trgih držav, nastalih na območju nekdanje Jugoslavije je dokaj močno uveljavljena in poznana blagovna znamka Fructala;
- Razmeroma dobro poznavanje lokalne »balkanske« kulture in načina poslovanja;
- Lastna trgovska in proizvodna podjetja ter oblikovane določene dokaj dobre prodajne oziroma distribucijske poti v državah nekdanje Jugoslavije, predvsem na področju BiH, kot izhodišče za intenzivnejšo prisotnost na teh trgih;
- Dokaj visoka stopnja poznavanja naravnih danosti v državah nekdanje Jugoslavije je dobro izhodišče za navezovanje poslovnih povezav, pridobivanje denarja iz strukturnih skladov Evropske unije in vlaganje teh sredstev v razvoj oziroma obnovo kmetijstva in predelovalne industrije na teh področjih.



Po drugi strani lahko kot glavne oziroma potencialne **nevarnosti** navedemo:

- Vse večja moč in vpliv trgovine oziroma velikih trgovskih sistemov na industrijo, posebej na področju Slovenije in ostalih držav Evropske unije;
- Negativni vplivi morebitnega poslabšanja meddržavnih odnosov v smislu zaostrovanja pogojev poslovanja ter obenem zavračanja izdelkov iz Slovenije oziroma izdelkov slovenskih proizvajalcev;
- Relativno visoka stopnja rizičnosti trgov JV Evrope, v smislu politične nestabilnosti, dokaj koruptivnega poslovnega okolja in slabo definirane ter izvajane regulative;
- Izredno velik razmah konkurence, tudi »nelojalne« na vseh trgih, kjer deluje podjetje, slednje predvsem na trgih držav nekdanje Jugoslavije;
- Precej neurejena infrastruktura in nezanesljiva oskrba z energenti v državah JV Evrope.
- Potrebna so relativno velika vlaganja v nove prodajne poti, pridobivanje kvalitetnega trženjskega kadra in boljša organizacija prodaje v državah JV Evrope, ki so povezane s precejšnjimi tveganji.

## **SWOT matrika**

S celovito oceno podjetja, ki smo jo izvedli s pomočjo t.i. SWOT-analize, smo analizirali najvažnejše notranje in zunanje dejavnike, ki vplivajo na poslovanje podjetja Fructal. Na ta način smo prišli do izhodišč, s katerimi smo lahko po eni strani opredelili glavne prednosti in slabosti podjetja, po drugi strani pa definirali najpomembnejše priložnosti in nevarnosti, ki se podjetju ponujajo ali pa mu grozijo s strani okolja, v katerem posluje.

Na podlagi teh podatkov smo izdelali SWOT-matriko, ki se nahaja v nadaljevanju. V njej smo kot rezultat medsebojnega vplivanja prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti, definirali iz tega izhajajoče možne strateške usmeritve podjetja Fructal.



*Slika 8: SWOT matrika za podjetje Fructal*



<h2>SWOT matrika za podjetje Fructal</h2>	<p><b>PREDNOSTI (S)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Širok in globok proizvodni program.</li> <li>Visoka kakovost proizvodov.</li> <li>Poznane blagovne znamke.</li> <li>Primerno razmerje med ceno in kakovostjo.</li> <li>Solidna tehnološka opremljenost.</li> <li>Visok nivo znanja glede obvladovanja surovin in repromaterialov.</li> <li>Visoki tržni deleži na domačem trgu.</li> <li>Razmeroma dobra organiziranost in obvladovanje prodajnih poti na domačem trgu.</li> <li>Solidna finančna podstruktura.</li> <li>Visoka stopnja pripadnosti zaposlenih.</li> <li>Dokaj majhna fluktuacija zaposlenih.</li> <li>Uspesobljenost obvladovanja poslovanja po standardih ISO 9001 in HACCP.</li> <li>Bogata tradicija in visok ugled podjetja v družbi.</li> </ol>	<p><b>SLABOSTI (W)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Slabo razvita in slabo nadzorovana prodajna mreža na izvoznih trgih.</li> <li>Nedodelana organizacija znotraj matičnega podjetja in na nivoju poslovnega sistema.</li> <li>Dokaj velike zaloge vhodnih surovin in materialov zaradi velike širine in globine proizvodnega programa.</li> <li>Preveč počasno odzivanje na tržne trende.</li> <li>Precej velik del stroškov v proizvodih predstavljajo stroški surovin in materialov.</li> <li>Cene in količine osnovnih surovin (sadje in sadni polproizvodi) precej variirajo glede na letino.</li> <li>Kakovost sistema logistike ni prilagojena vse zahtevnejšim pogojem poslovanja.</li> </ol>
---	--	---

<p><b>PRILOŽNOSTI (O)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Dosedanja usmeritev podjetja v izdelavo kakovostnih naravnih izdelkov je dobra iztočnica za uvajanje globalnih trendov.</li> <li>Poznanost in uveljavljenost blagovnih znamk Fructala predvsem na trgih držav območja nekdanje Jugoslavije.</li> <li>Razmeroma dobro poznavanje »balkanskih« navad in načinov poslovanja na trgih območja nekdanje Jugoslavije.</li> <li>Lastna trgovska in proizvodno-trgovsko podjetje na območju nekdanje Jugoslavije.</li> <li>Dokaj visok nivo poznavanja naravnih danosti na območju nekdanje Jugoslavije.</li> </ol>	<p><b>Strategije prednosti / priložnosti:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Uveljavljanje strategije diferenciacije v smeri razvoja, uvajanja in trženja kakovostnih trendovskih proizvodov na naravni osnovi in v okviru uveljavljenih blagovnih znamk podjetja v smislu primerne nadgradnje obstoječih programov proizvodov (S1,S2,S3,S5,S6,O1) .</li> <li>Osredotočenje na izkoriščanje tehnološkega znanja za proizvodnjo lastnih polproizvodov v matičnem podjetju in odvisnih družbah (trenutno v Makedoniji, predvidoma še v Vojvodini) (S5,S6,S12,S13,O2,O3,O4,O5).</li> </ol>	<p><b>Strategije slabosti / priložnosti:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Uveljavljanje strategije diferenciacije v smislu razvoja, uvajanja in trženja kakovostnih trendovskih proizvodov na naravni osnovi in v okviru uveljavljenih blagovnih znamk podjetja in obenem smiselno uklinjanje obstoječih proizvodov (W3,W4,O1).</li> <li>Osredotočenje na izkoriščanje tehnološkega znanja za proizvodnjo lastnih polproizvodov v matičnem podjetju in odvisnih družbah (trenutno v Makedoniji, predvidoma še v Vojvodini) v smislu doseganja večjega vpliva na ceno polproizvodov in s tem posredno na ceno končnih izdelkov (W5,W6,O3,O4,O5).</li> </ol>
--	---	--

<p><b>NEVARNOSTI (T)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Izredno večanje vpliva trgovine na razvoj industrije.</li> <li>Nepredvidljivost razvoja meddržavnih odnosov in njihovega vpliva na gospodarstvo.</li> <li>Dokaj visoka stopnja politične nestabilnosti , korutivno okolje in nedodelana regulativa.</li> <li>Velik razmah konkurence.</li> <li>Dokaj slaba infrastruktura in nezanesljiva oskrba z energenti v državah območja nekdanje Jugoslavije.</li> <li>Potrebna določena vlaganja v nove oziroma v nadzor obstoječih prodajnih poti in v pridobivanje kvalitetnega trženjskega kadra.</li> </ol>	<p><b>Strategije prednosti / nevarnosti:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Uveljavljanje strategije diferenciacije v smeri razvoja, uvajanja in trženja kakovostnih trendovskih proizvodov na naravni osnovi in v okviru uveljavljenih blagovnih znamk podjetja v smislu konkuriranja »generičnim« proizvodom, ki se tržijo pod trgovskimi znamkami (S2,S3,S5,S6,S8,S12,S13,T1,T4).</li> <li>Vzpostavlanje intenzivnih povezav z državnimi institucijami v smislu pomoči pri vzpostavljanju konkretnega gospodarskega sodelovanja z državami na območju nekdanje Jugoslavije (S3,S13,T2,T3).</li> </ol>	<p><b>Strategije slabosti / nevarnosti:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Osredotočenje na poslovanje s trgi območja nekdanje Jugoslavije, v prvi fazi predvsem preko sodelovanja v smislu vlaganj v osnovno kmetijsko dejavnost, ob sodelovanju državnih institucij, in obenem razvoj kakovostne prodajne mreže v vseh omenjenih državah (W1,W2, W5,W6,T1).</li> <li>Intenziviranje sodelovanja s trgovskimi verigami v smislu polnjenja proizvodov za trgovske znamke, s tem neposredno nujno osredotočenje na maksimalno racionalizacijo poslovanja (obvladovanje stroškov) in izboljševanja kakovosti poslovnih procesov (fleksibilnost proizvodnje, izboljševanje sistema logistike) (W2,T1,T2,T3,T4,T5,T6,T7).</li> <li>Izvedba strategije zasuka, ki vključuje spremembo načina poslovanja in organizacije podjetja, močno centralizacijo financ, potrebne spremembe v matriki proizvodi-trgi, ukinitve nerentabilnih programov, izrazite spremembe v načinu trženja, zmanjšanje obsega sredstev, zniževanje stroškov, zmanjšanje števila zaposlenih, dezinvestiranje (W1,W2,W3,W4,W5,W6,T1,T2,T3,T4,T5,T6).</li> </ol>
---	--	---



*Vir: Lastna ocena*





## 6. DOLOČITEV STRATEGIJE PODJETJA

Oblikovanje celovite strategije podjetja je nedvomno zahtevna naloga, ki v grobem zahteva kar nekaj predpogojev, in sicer:

- definirano vizijo,
- definirano poslanstvo podjetja,
- izdelavo celovite ocene podjetja.

Šele na podlagi definiranih izhodišč in analiziranih kvalitativnih ter kvantitativnih podatkov je možno potegniti neko črto in na podlagi zaključkov svojo aktualno strateško usmeritev pustiti tako, kot je, ali pa jo bolj ali manj korigirati. In ko že mislimo, da smo zadevo zapeljali v najoptimalnejšo smer, se položaj na trgu zaradi raznoraznih vplivov spremeni in pokaže se potreba po obnovitvi procesa.

Namen teh besed je nakazati, da oblikovanje strategije podjetja z vsemi potrebnimi predpogoji ni neko enkratno dejanje, ki bo »zabetoniralo« poslovno usmeritev podjetja, temveč je to zelo dinamičen proces, ki mora delovati nenehno in hitro ter zagotavljati učinkovito odzivanje podjetja na vse vplive okolja. Seveda je pri tem nujno poudariti, da morata biti vizija in poslanstvo postavljena dokaj konsistentno, tako da ju ni potrebno stalno prilagajati, je pa potrebno stalno analiziranje okolja in redefiniranje strateških usmeritev.

### 6.1. Poslanstvo

Obstoječe poslanstvo podjetja Fructal d.d. se glasi:

*»Fructal izdeluje in uspešno trži visoko kakovostne izdelke iz sadja in nekaterih drugih plodov narave. Konkurenčna prednost podjetja je v takšni predelavi naravnih plodov, da izdelki ohranijo vse bogastvo naravnih vsebin brez umetnih dodatkov. S takšnimi izdelki Fructal zadovoljuje potrebe potrošnikov po zdravi, uravnoteženi prehrani in stalno posodablja njihove prehranjevalne navade. Vse temeljne aktivnosti Fructala v ciljnih javnostih so usmerjene v izgradnjo pozitivnega odnosa do narave.«*

Zgoraj citirano poslanstvo podjetja se nam zdi ustrezno in ga zato ne kaže popravljati oziroma spreminjati

### 6.2. Vizija

Obstoječa vizija podjetja Fructal d.d. pa se glasi:

*»Smo sodobno inovativno podjetje z razpoznavnim imidžem, ki dosledno izraža poslanstvo podjetja in njegovih blagovnih znamk v ciljnih javnostih. S svojim proizvodnim programom*



*ter s širitvijo poslovanja v mednarodno okolje se uvrščamo v krog najboljših evropskih proizvajalcev v naši panogi. Prisotnost na ciljnih trgih nadgrajujemo s strateškimi povezavami s sorodnimi podjetji ter z ustanavljanjem lastnih proizvodnih ali upravljalških enot na ciljnih trgih.«*

Zgoraj navedena trenutno obstoječa vizija ni izoblikovana v celoti v skladu s teorijo, saj Vizija saj vključuje vrsto sestavin, ki bi bolj kot v vizijo spadale v poslanstvo. Zaradi tega predlagamo, da se v njej naredi določen popravek. Glasila naj bi se:

*»Fructal bo do leta 2009 na področju Slovenije in Hrvaške ter ostalih držav, nastalih na področju nekdanje Jugoslavije, vodilno podjetje za proizvodnjo polproizvodov in končnih proizvodov iz sadja in drugih naravnih sestavin, na trgih bližnjih držav članic EU, prvenstveno severne Italije, pa pomemben dejavnik v segmentih tovrstnih proizvodov z višjo dodano vrednostjo. »*

### **6.3. Strateški cilji**

Strateški cilji podjetja Fructal izhajajo iz njegove vizije in poslanstva. Podjetje Fructal si želi do leta 2009 postati vodilno podjetje za proizvodnjo polproizvodov in končnih proizvodov iz sadja in drugih naravnih sestavin na področju Slovenije in Hrvaške ter drugih držav, nastalih na področju nekdanje Jugoslavije. Na trgih bližnjih držav članic EU, prvenstveno v severni Italiji, pa si je podjetje Fructal za svoj cilj zastavilo postati pomemben dejavnik v segmentih tovrstnih proizvodov (iz sadja in drugih naravnih sestavin) z višjo dodano vrednostjo.

Poleg navedenih dveh ciljev, Fructal strmi tudi k naslednjim ciljem:

- ohraniti in povečevati ugled blagovne znamke
- še naprej uspešno tržiti visoko kakovostne izdelke
- nenehno izboljševanje svojega programa
- osredotočiti se na ohranitev in nadaljnjo utrditev svojega položaja na slovenskem trgu
- dosegati čim večjo prepoznavnost na domačem in tujih trgih
- vzpostaviti čim bolj učinkovito kontrolo med prodajnimi potmi
- učinkovito izkoristiti konkurenčno prednost na trgih nekdanje Jugoslavije pred drugimi državami EU (ker bolje pozna mentaliteto in način poslovanja na teh trgih)
- povečevati tržni deleže na domačem in tujih trgih, predvsem na trgih JV Evrope
- zadovoljevati potrebe po zdravi, uravnoteženi prehrani
- bolj intenzivno se usmeriti na trge Hrvaške, BiH in Italije
- postopno urejati poslovanje s Kosovom, Makedonijo, Srbijo in Črno Goro
- ohranjati sedanji nivo poslovanja z Rusijo



- na ostalih ključnih trgih Evropske unije (Češka, Avstrija, Madžarska) se usmeriti na iskanje načinov vstopa v trgovske verige – tako z lastnimi blagovnimi znamkami, kot s proizvodnjo izdelkov za trgovske blagovne znamke
- v državah, ki ne spadajo med ključne trge, iskati poslovne priložnosti v smislu vstopa v večje trgovske sisteme s konkretnimi posli
- postopoma razviti poslovanje na ostalih dolgoročno perspektivnih ključnih trgih (Romunija, Bolgarija, Albanija)
- bistveno bolj se vključiti v razpravo in konkretno sodelovanje pri razvoju kmetijske politike (predvsem na področju sadjarstva)
- v okviru celotnega podjetja izvesti potrebno in možno prestrukturiranje zaposlenih, predvsem v smislu okrepitve trženjske funkcije
- izboljšati koordinacije dela med poslovnimi funkcijami matičnega podjetja in strateških poslovnih enot na tujih trgih
- intenzivneje razviti komunikacijo s ciljnim javnostmi
- poenotiti način komunikacije v vseh poslovnih enotah
- orientirati se le na trgovske verige, ki tržijo proizvode srednjega in višjega kakovostnega razreda
- še naprej zagotavljati pogoje za ustrezno razmerje med ceno in kakovostjo proizvodov
- še naprej uspešno tržiti visoko kakovostne izdelke iz sadja in nekaterih drugih plodov narave
- ohraniti konkurenčno prednost podjetja in s tem takšno predelavo naravnih plodov, da izdelki ohranijo vse bogastvo naravnih vsebin brez umetnih dodatkov
- ohraniti kakovost ter bogastvo proizvodov brez umetnih dodatkov

#### **6.4. Celovita strategija podjetja**

Glede na smer rasti (razvoja) je mogoče osnovne (celovite) strategije podjetja ločiti na (Pučko, 2008, str. 96):

- 1) strategije rasti (razvoja),
- 2) strategije ustalitve (stabilizacije) in
- 3) strategije krčenja.

*Strategije rasti (razvoja)* so naravnane na rast podjetja. Rast nam vedno pomeni kvantitativno večanje obsega proizvoda. Za razliko od rasti nam razvoj podjetja pomeni kvalitativne izboljšave v podjetju, do katerih največkrat prihaja ob rasti podjetja, vendar razvoj podjetja ne zahteva nujno rasti. Strategija rasti in razvoja podjetja služijo za uresničitev novih kombinacij poslovnih prvin, kar je po Schumpetru temeljna naloga podjetja. Nove kombinacije pomenijo predvsem uvajanje novih proizvodov, novih proizvodnih metod ali novih trgov (Pučko, 2008, str. 96).



*Strategije ustalitve (stabilizacije)* podjetja zajemajo na eni strani strategije ohranitve ali normalizacije stanja, v katerem je določeno podjetje, in po drugi strani strategije konsolidacije podjetja. Strategija ohranitve ali normalizacije ustreza položaju, ko podjetje nima opravka z obstojem planske vrzeli. V takem primeru želimo samo obdržati »status quo«. Strategija konsolidacije pa poskuša s povečano učinkovitostjo vseh poslovnih dejavnosti podjetja planski razkorak odpraviti. To pomeni, da takšna strategija zajema poskuse zniževanja stroškov vseh poslovnih funkcij, izločanja nekaterih nepotrebnih dejavnosti, »čiščenja« organizacijskih struktur v podjetju, »čiščenja« sortimenta, zniževanja zalog idr. Čeprav ta strategija zajema navedene spremembe, so te spremembe le kvantitativne in v bistvu ne pomenijo spreminjanja temeljnih materialnih podstruktur podjetja (Pučko, 2008, str. 107).

*Strategije krčenje podjetja* pomenijo zmanjševanje obsega poslovne dejavnosti podjetja. Lahko gre za ukinjanje določenih poslovnih področij v podjetju. V poštev prihaja možnost odcepitve (tudi oddelitve) določenih enot (obratov ali podružnic) od podjetja, kar lahko podjetju sprošča določene resurse, ni pa nujno (Pučko, 2008, str. 108).

Glede na povedano lahko z gotovostjo trdimo, da podjetje Fructal zasleduje strategijo rasti oz. razvoja. V besedilu poslovnega prigodka (Pučko, 2007, str. 65) lahko namreč zasledimo sledeče:

»V letu 2003 je Fructal za naložbe namenil več kot milijardo SIT. Dve tretjini naložb je šlo v posodabljanje proizvodne opreme (prenova polnilne linije za modro stekleničko in nabava nove linije za polnjenje t.i. Prizma embalaže, preureditev avtomatske linije za polnjenje alkoholov in sirupov na Duplici), ostalo pa je šlo za vlaganja v trg (hladilniki, senčniki, paviljoni idr.).«

Na podlagi zgornjega citiranega dela besedila poslovnega prigodka in na podlagi podatkov o upadu prodaje (Pučko, 2007, str. 66) lahko rečemo, da gre v primeru Fructala bolj kot za rast za razvoj podjetja. Za razliko od rasti nam razvoj podjetja namreč pomeni kvalitativne izboljšave v podjetju, do katerih največkrat prihaja ob rasti podjetja, vendar razvoj podjetja ne zahteva nujno rasti. Tovrstna razlaga se sklada z rapoložljivimi podatki.

V podjetju Fructal so osredotočeni na ohranjanje tržnega položaja v Sloveniji, poleg tega pa imajo ambicije širjenja na ostale trge, predvsem na vzhodnoevropske. V preostalih državah pa imajo namen iskati poslovne priložnosti, predvsem z vstopom v večje trgovske sisteme s konkretnimi posli. V panogi, v kateri podjetje deluje, je pomembno stalno trženje in velik poudarek na zunanji podobo izdelkov. Tako v podjetju stalno inovirajo embalaže. Pomemben del predstavlja tudi skrb za okolje in uporaba okolju prijaznih materialov. Prednost podjetja Fructal predstavlja širok asortima izdelkov, ki jih v podjetju proizvajajo. Tako stalno uvajajo nove izdelke, po katerih trg povprašuje in tako so v zadnjem času so še bolj osredotočeni na



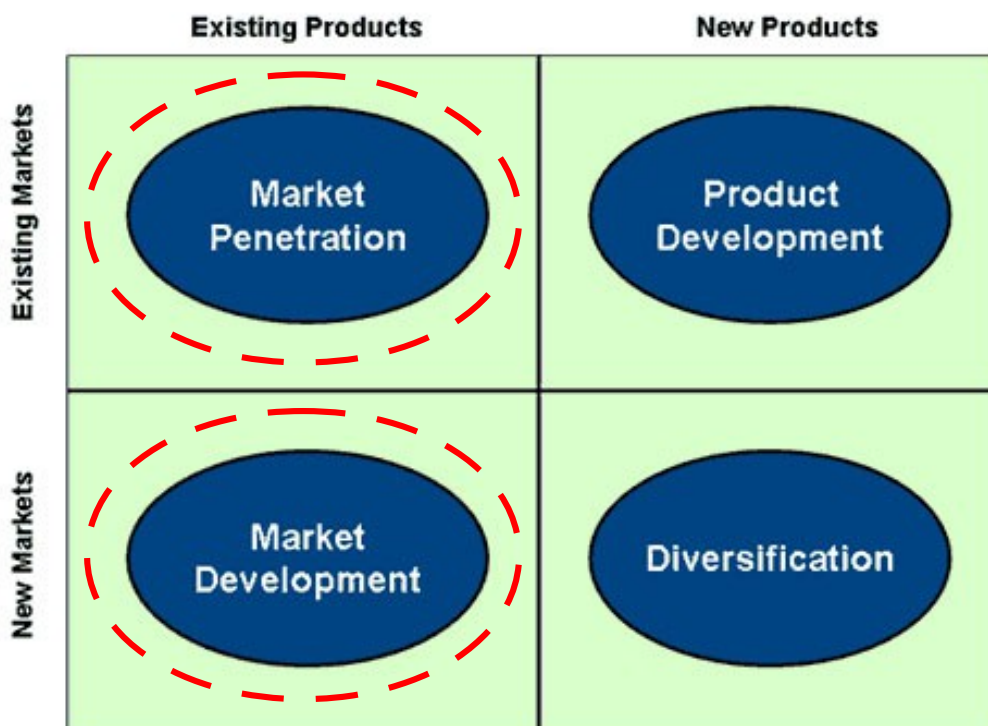
zdravju prijazne izdelke. Vse to kaže na to, da vodilni v podjetju Fructal dejansko zasledujejo strategijo rasti oz. razvoja podjetja.

V nadaljevanju opredeljujemo Fructalovo strategijo s pomočjo dveh konceptov oz. modelov, Ansoffovega ter Pučkovega, kar pa se tiče koncepta notranje/zunanje rasti pa lahko rečemo, da se vodilni v podjetju Fructal osredotočajo predvsem na notranjo (organsko) rast. To trditev lahko podpremo z dejstvom, da podjetje Fructal pravzaprav ni vključeno v neka strateška partnerstva oz. zveze, kar bi bil jasen pokazatelj strategije zunanje rasti. Resda bi lahko temu kdo oporekal zaradi prevzema Fructala s strani Pivovarne Union (oz. Pivovarne Laško), a vendarle v tej analizi preučujemo strateške usmeritve podjetja Fructal.

#### 6.4.1. Opredelitev celovite strategije rasti (razvoja) podjetja (Ansoffov koncept)

Upravljalci in poslovodstvo bodo poskušali na temelju teorije rasti in razvoja podjetja in na temelju svojih potreb razviti obetavne možne celovite strategije razvoja podjetja. Pri tem se je možno opreti tudi na poznan *Ansoffov koncept*. On namreč pozna naslednje osnovne strategije rasti podjetja, ki jih prikazuje tudi spodnja slika: obdelavo trga oziroma opreativni razvoj (angl. Market Penetration), razvoj proizvoda (angl. Product Development), razvoj trga (angl. Market Development) in Diverzifikacijo (angl. Diversification) (Pučko, 2008, str. 97).

Slika 9: Ansoffov koncept opredelitve celovite strategije rasti (razvoja) podjetja



Vir: [<http://www.businessplan.com.cn/images/ansoff.JPG>], 30.3.2008

*Strategija obdelave trga* pomeni usmeritev podjetja na obdelavo njegovega obstoječega prodajnega trga s ponudbo proizvodov (storitev) iz obstoječega (starega) proizvodnega



programa. *Strategija razvoja trga* pomeni, da bo podjetje tržilo proizvode (storitve) iz svojega obstoječega proizvodnega programa tudi še na novih prodajnih trgih. *Strategija razvoja proizvoda* (storitve) zahteva od podjetja, da svoj proizvodni program spremeni tako, da vanj uvede še nove proizvode (storitve). *Strategija diverzifikacije* pa pomeni, da bo podjetje vstopilo še v druge, za podjetje nove panoge. Za to pa bo moralo začeti proizvajati in tržiti še neke nove proizvode (storitve), ki jih bo prodajalo novim odjemalcem (tržilo na za podjetje novih trgih).

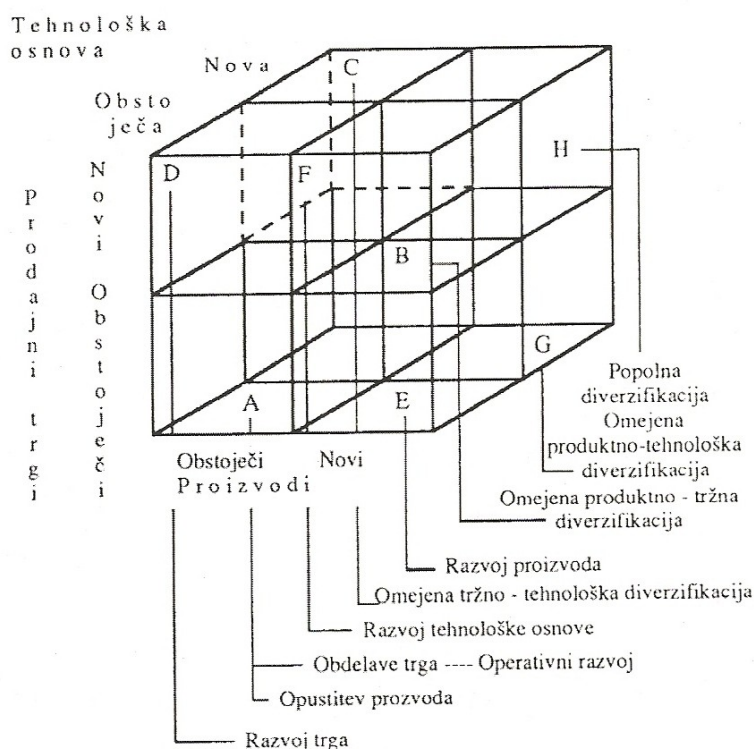
Če skušamo opredeliti ravnanje vodilnih strategov v podjetju Fructal, lahko za njih rečemo, da zasledujejo strategijo obdelave trga ter strategijo razvoja trga (rdeči črtkani krožnici na zgornji sliki), občasno (v času prenove proizvodnih linij), saj se ukvarjajo predvsem s prodajo že obstoječih proizvodov na že obstoječih trgih, hkrati pa se ozira tudi za novimi trgi oz. želi povečati tržne deleže na le-teh (veliko priložnost predstavlja npr. hrvaški trg, ko bo le-ta vstopila v EU). Njihov proizvodni oz. prodajni program je že do te mere ustaljen, da ne moremo reči, da zasledujejo strategijo razvoja proizvoda (na vsake toliko let zgolj uvedejo dodaten proizvod v že obstoječih prodajnih programih oz. prenovijo zunanji izgled posemeznih izdelkov – npr. nov tetrapak, modra steklenička ipd.), vsekakor pa zaenkrat po našem mnenju tudi ne razmišljajo o strategiji diverzifikacije.

#### **6.4.2. Opredelitev celovite strategije rasti (razvoja) podjetja (Pučkov koncept)**

Posamezni razsikovanci so doslej kritizirali Ansoffovo matriko rasti predvsem zato, ker ne razčlenjuje obstoječih trgov na zasičene in nezasičene. Če upoštevamo pri iskanju zasnove celovitih strategij rasti (razvoja) podjetja pozitivne elemente teh kritik, dobimo *razširitev kompleksnega strateškega in razvojnega problema podjetja* na tri dimenzije (Pučko, 2008, str. 98). Grafično lahko to predstavimo s trodimenzionalnim modelom na spodnji sliki.



Slika 10: Osem osnovnih strategij razvoja



Vir: *Strateški management 1* (Pučko, 2008, str. 98)

Iz zgornje slike izhaja, da se teoretično možnih ponuja predvsem osem osnovnih tipov strategij razvoja, ki izhajajo iz treh osnovnih materialnih podstruktur podjetja. Kot izhaja iz zgornje slike, je moč govoriti o naslednjih osmih osnovnih strategijah razvoja podjetja (Pučko, 2008, str. 98-99):

- 1) strategija obdelave trga oz. operativnega razvoja (podkocka A),
- 2) strategija razvoja trga (podkocka D),
- 3) strategija razvoja proizvoda (podkocka E),
- 4) strategija omejene produktno-tržne diverzifikacije (podkocka B),
- 5) strategija razvoja tehnološke podstrukture (podkocka F),
- 6) strategija omejene tržno-tehnološke diverzifikacije (podkocka C),
- 7) strategija omejene produktno-tehnološke diverzifikacije (podkocka G) ter
- 8) strategija popolne (čiste diverzifikacije) (podkocka H).

Že v okviru prejšnje točke smo ugotovili, da v primeru podjetja Fructal ne gre za uvajanje novih proizvodov, tako da lahko na podlagi tega izločimo podkocke E, B, G ter H. Tako lahko ugotovimo, da podjetje zasleduje štiri strategije (glede na obdobje oz. trenutni projekt): *strategijo obdelave trga oz. operativnega razvoja* (vsakodnevno poslovanje), *strategijo razvoja trga* (novi potencialni trgi oz. significantno povečanje tržnega deleža na že obstoječih trgih), *strategijo razvoja tehnološke podstrukture* (prenova proizvodnih linij) ter *strategijo omejene tržno-tehnološke diverzifikacije* (izpopolnjevanje proizvodne usposobljenosti in osvajanje novih trgov). Če bi se morali opredeliti, katera od štirih strategij razvoja je za



podjetje najbolj značilna, potem bi se verjetno odločili za **strategijo omejene produktno-tehnološke diverzifikacije**, še posebno zato, ker podjetje Fructal dandanes še vedno večino svojih proizvodov proda na domačih tleh in se zato tudi z novimi marketinškimi pristopi in novimi proizvodnimi linijami podaja v osvajanju novih trgov oz. povečevanje tržnih deležev na le-teh.

## 6.5. Poslovne strategije podjetja

### 6.5.1. Poslovne strategije na osnovi krivulje življenjskega cikla proizvoda in portfeljske matrike

Strateška poslovna področja oz. enote, ki zajemajo različne strateške skupine proizvodov ali storitev podjetja, so lahko v različnih fazah na krivulji življenjskega cikla. Ta krivulja ne prikazuje faze v življenju posamezne vrste proizvoda, ampak celotne strateške skupine. V vsaki od teh faz je primerna drugačna poslovna strategija.

Spodnja tabela prikazuje različne v kateri fazi življenjskega cikla je določena skupina proizvodov na njihovem konkretnem trgu: ali v fazi uvajanja, fazi rast, fazi zrelosti ali v fazi upadanja (Strateški management, poslovni prigodki; Pučko, 2007). Na podlagi tega se določi poslovne strategije, katere prikazujemo v tabeli pri generičnih poslovnih strategijah.

Tabela 26: Različne faze življenjskega cikla za določene skupine proizvodov na njihovem konkretnem trgu

	Slovenija	Hrvaška	BiH	Srbija, Črna gora, Kosovo	Makedonija	Italija in Avstrija	Češka in Madžarska	Rusija
<b>Brezalkoholne pijače</b>	faza zrelosti	faza zrelosti	faza zrelosti	faza rasti	/	faza upadanja	/	/
<b>Alkoholne pijače</b>	faza zrelosti	/	/	/	/	/	/	/
<b>Voda</b>	faza zrelosti	faza zrelosti	/	faza zrelosti	/	/	/	/
<b>Živilski proizvodi</b>	faza rasti	/	/	/	/	/	/	faza rasti

Vir: Strateški management, poslovni prigodki (Pučko, 2007) ter lastna analiza

Na podlagi uvrstitve posameznih skupin proizvodov na konkretnem trgu v eno izmed faz življenjskega cikla proizvoda, lahko rečemo katera poslovna strategija na osnovi portfeljske matrike bi bila za posamezno strateško poslovno področje najprimernejša.

Tako lahko vidimo, da se večina strateških poslovnih področij nahaja bodisi v fazi zrelosti bodisi v fazi rasti. Na podlagi te ugotovitve in na podlagi spodnje slike tako vidimo, da imamo opravka predvsem z »zvezdami« in »kravami molznicami«.

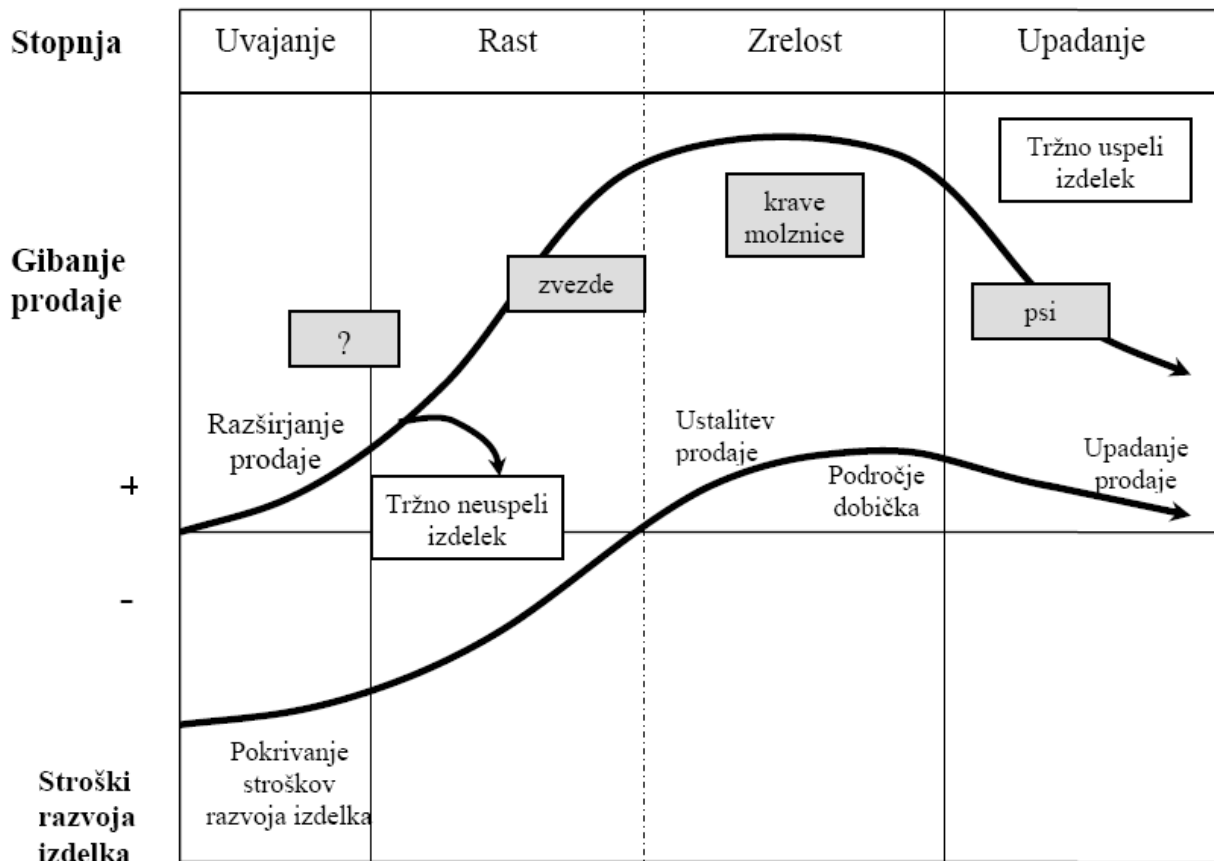




Za »zvezde« bomo opredelili ključni cilj ohranitev tržnega deleža, medtem ko tekoči rentabilnosti te SPE ne bomo pripisali večjega pomena. Strateška poslovna področja v polju »zvezd« zahtevajo strategijo investiranja.

Za »krave« bomo nasprotno opredelili tekočo rentabilnost kot primarni cilj. Strateška poslovna področja, ki so uvrščena v polje »krav«, ne zahtevajo novih investicij, pač pa »molzenje«.

Slika 11: Povezava življenjskega cikla proizvoda in portfeljske matrice



Vir: [www.cek.ef.uni-lj.si/u\_diplome/bajzelj2561.pdf], 30.3.2008

V naslednjem podpoglavju na podlagi tabele na prejšnji strani in dosedanje analize prikazujemo generične poslovne strategije.

### 6.5.2. Porterjeve generične poslovne strategije

M. Porter je razvil koncept generičnih poslovnih strategij, ki temelji na njegovi trditvi, da je bistvo poslovne strategije opredeljevanje poti do doseganja konkurenčne prednosti za posamezno strateško poslovno področje oziroma enoto podjetja. Do konkurenčne prednosti pa je po njegovem prepričanju mogoče priti le prek doseganja nižjih stroškov, kot jih dosegajo konkurenti, ali prek diferenciacije proizvoda oz. storitve. Če ti dve osnovi kombiniramo s širino tržnega nastopa strateške poslovne enote, dobimo naslednje tri temeljne Porterjeve



generične strategije: 1) strategija vodenja v stroškovni učinkovitosti, 2) strategija diferenciacije proizvodov in 3) strategija razvijanja tržne niše (tržne praznine) (Pučko, 2008, str. 120).

Spodnja tabela prikazuje zgoraj omenjene različne generične poslovne strategije za določene skupine proizvodov na njihovem konkretnem trgu. Različne strategije so izbrane glede na tržni položaj in potencial določene skupine proizvodov na njihovem konkretnem trgu.



Tabela 27: Različne generične poslovne strategije za določene skupine proizvodov na njihovem konkretnem trgu

	Slovenija	Horvaska	Hrvaška	Madžarska	Poljska	Črna gora	Črna gora
Prevalna pajza	Prevalna pajza	Prevalna pajza	Prevalna pajza	Prevalna pajza	Prevalna pajza	Prevalna pajza	Prevalna pajza
Abnaka pajza	Abnaka pajza						
Wa	Prevalna pajza	Prevalna pajza		Prevalna pajza			
Črna pajza	Prevalna pajza						Prevalna pajza

Vir: Strateški management, poslovni prigodki (Pučko, 2007) ter lastna analiza



## 7. SKLEP

Stanje na področju živilskopredelovalne industrije v Sloveniji se je z vstopom države v Evropsko unijo bistveno spremenilo. Z odprtjem evropskega trga prihaja k nam konkurenca, tako proizvajalci kot tudi trgovci, na katere dejansko nismo pripravljeni, predvsem s stališča cenovne nekonkurenčnosti. Pri tem podjetje Fructal, kljub intenzivnemu investiranju v sodobne tehnologije, posodabljanju poslovnih procesov in nenazadnje vzdrževanju visokega nivoja kakovosti, ni nobena izjema.

Po drugi strani so se za gospodarske subjekte v Sloveniji s 1. 5. 2004 bistveno spremenili pogoji poslovanja z državami izven Evropske unije, pri čemer je za podjetje Fructal pomembno predvsem poslabšanje pogojev poslovanja v državah, nastalih na območju nekdanje Jugoslavije, na katere je bilo podjetje močno vezano skozi celotno zgodovino in kjer so blagovne znamke podjetja zelo močno uveljavljene.

Zaradi obeh politično pogojenih dejstev je podjetje postavljeno pred zelo pomembno odločitev glede nadaljnega načina poslovanja oziroma svoje nadaljnje strateške usmeritve.

Eno izmed učinkovitejših orodij pri pomembnejših odločitvah je tudi strateška oz. SWOT analiza, katere izvedbo smo prikazali v pričujoči seminarski nalogi. Celovita ocena podjetja, ki smo jo izvedli s pomočjo SWOT-analize, je pokazala določene prednosti podjetja, kamor v prvi vrsti spadajo relativno visoka stopnja tehnološkega znanja (o samih izdelkih in postopkih izdelave), solidno stanje dokaj sodobne tehnologije, solidno obvladovani poslovni procesi, konstantna visoka kakovost in »naravnost« proizvodov in nenazadnje uveljavljene blagovne znamke. Kot slabosti pa se kažejo predvsem obremenitev podjetja s prevelikimi zalogami, ki so posledica zelo širokega asortimana različnih proizvodov, dokaj visoke in nestabilne cene najosnovnejših surovin, ki jih podjetje dosega, relativno počasno odzivanje na spremembe povpraševanja na trgu in sodobne trende.

Kot slabost je treba videti tudi dejstvo, da deluje podjetje Fructal v panogi, kjer vlada izredno huda in velikokrat tudi zelo neujamna konkurenca, s katero se podjetje ni sposobno učinkovito kosati.

Kot osnovo za iskanje in odkrivanje priložnosti podjetja smo postavili njegove prednosti in jih poizkusili vkomponirati v izhodišča, ki jih ponujata analiza najširšega okolja podjetja ter sama panoga, v kateri Fructal deluje. Ugotovili smo, da mora podjetje svojo nadaljnjo usmeritev graditi na že izpričani kakovosti in naravnosti izdelkov, s čimer se lahko pomembno diferencira od večine proizvajalcev, predvsem s področja Slovenije in ostalih držav JV Evrope; da mora v oblikovanje poslovne politike smiselno in pravočasno vključiti sodobne trende, tako na področju razvoja novih proizvodov, njihove promocije, distribucije in neposrednega trženja ter da mora izkoristiti vse potencialne in znanje za obvladovanje poslovanja na ključnih trgih podjetja.



Fructal se skozi vso zgodovino pri svojem delovanju na trgu sooča tudi z mnogimi nevarnostmi, ki bodo nedvomno realnost prihodnjega poslovanja. Vstop Slovenije v Evropsko unijo je nedvomno povečal nevarnost vstopa vse hujše konkurence na domači trg, tako konkurence v obliki novih tujih trgovskih verig, kot tudi konkurence v obliki kakovostnih in cenovno zelo konkurenčnih proizvajalcev. Po drugi strani so se z vključitvijo Slovenije v evropsko integracijo zelo spremenili, natančneje poslabšali, pogoji poslovanja z državami, nastalimi na področju nekdanje Jugoslavije, kar bistveno znižuje našo konkurenčnost glede na domačo konkurenco v teh državah. Poleg tega omenjene države, razen Hrvaške, spadajo še med relativno politično in gospodarsko rizična področja, kar povečuje stopnjo tveganja poslovanja na teh trgih.

Vsa omenjena dejstva, ki so ovrednotena kot prednosti in slabosti podjetja ter priložnosti in nevarnosti okolja, so zelo pomembna pri načrtovanju nadaljnje strateške usmeritve poslovanja podjetja.



## 8. VIRI IN LITERATURA

- Kotler Philip: Marketing management - trženjsko upravljanje. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
- Letno poročilo podjetja Fructal za leto 2006. Ajdovščina: Fructal d.d., 2007.
- Letno poročilo podjetja Fructal za leto 2004. Ajdovščina: Fructal d.d., 2005.
- Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 394 str.
- Pučko Danijel: Strateški management, poslovni prigodki. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2007.
- Pučko Danijel: Strateški management 1. Ljubljana: Ekonomska fakulteta. 202 str.
- Spletna stran podjetja (<http://www.fructal.si/>)
- Stoffels John D.: Strategic Issues Management. Oxford: The planning Forum, 1994, 257 str.
- Zgoščenka izdana ob 60. Letnici podjetja Fructal (zasebni viri)