



# SWOT ANALIZA: FRUCTAL

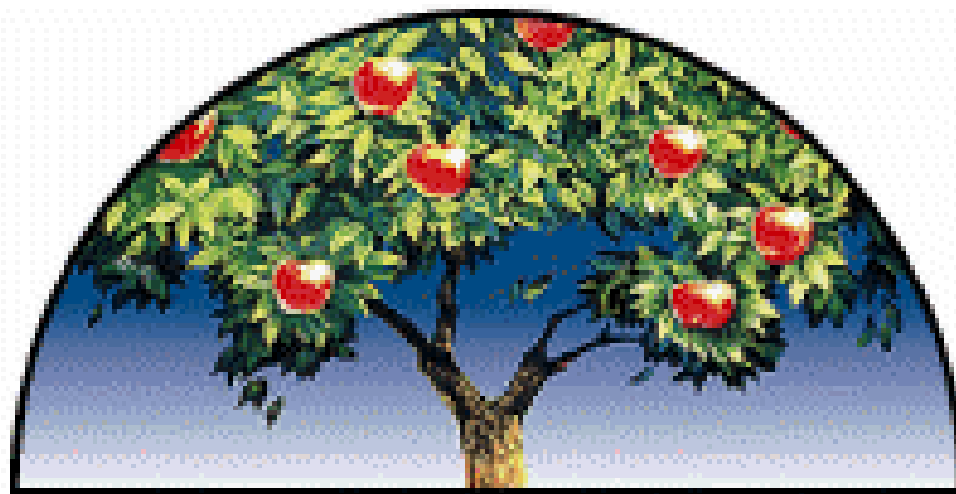




# Vsebina predstavitev

- Predstavitev podjetja
- Predstavitev analize poslovanja
- Predstavitev analize širšega okolja
- Predstavitev analize ožjega okolja
- Predstavitev celovite ocene podjetja (SWOT model)
- Predstavitev ideje za določitev strategije podjetja

# Predstavitev podjetja



**FRUCTAL**

*v sodelovanju z naravo*



# Kratka zgodovina

- Ustanovitev leta 1945
- Pokrajinsko podjetje
- Leta 1955 preimenovanje v Fructal
- 1970: 120.000.000 sadnih enot v embalaži
- 2000: Totalno zmešan sok

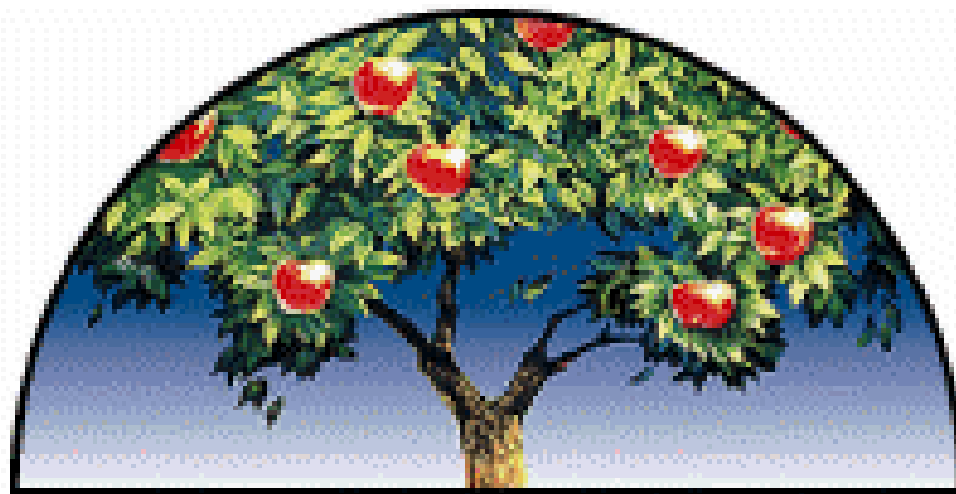


# Novejša zgodovina ☺

- Leto 2000: Pivovarna Union postane večinski lastnik; 84,3%
- 2001: prejem HACCP certifikata
- Do leta 2005: certifikat ISO 14001, ISO 9000 in sodelovanje v SGF (združenje več 100 podjetij iz 20 držav)
- Prepoznavna imena izdelkov



# Analiza poslovanja



**FRUCTAL**

*v sodelovanju z naravo*

# Analiza poslovanja (I.)

Kategorija	Leto 2000	Leto 2001	Leto 2002	Leto 2003	Leto 2004*
Sredstva	13.936.353	14.546.794	17.394.350	17.219.789	16.473.890
Stalna	7.308.863	7.713.596	9.460.878	9.134.809	8.724.554
Gibljava	6.627.490	6.833.198	7.933.472	8.084.980	7.678.896
Zaloge	2.747.007	3.088.948	3.597.183	3.777.893	3.726.310
Poslovne terjatve	3.283.359	3.377.837	4.109.465	4.072.869	3.756.053
Kapital	8.247.424	9.585.346	10.470.241	10.598.306	9.961.157
Finančne in posl.obveznosti	4.924.031	4.182.982	6.280.436	6.086.993	5.736.539
Poslovni prihodki	13.319.517	16.752.002	18.920.902	18.577.194	16.069.065
Poslovni odhodki	12.792.368	15.460.968	18.181.543	17.982.842	16.966.187
Čisti dobiček	476.539	858.835	1.000.463	440.857	(849.531)

\* Ocena

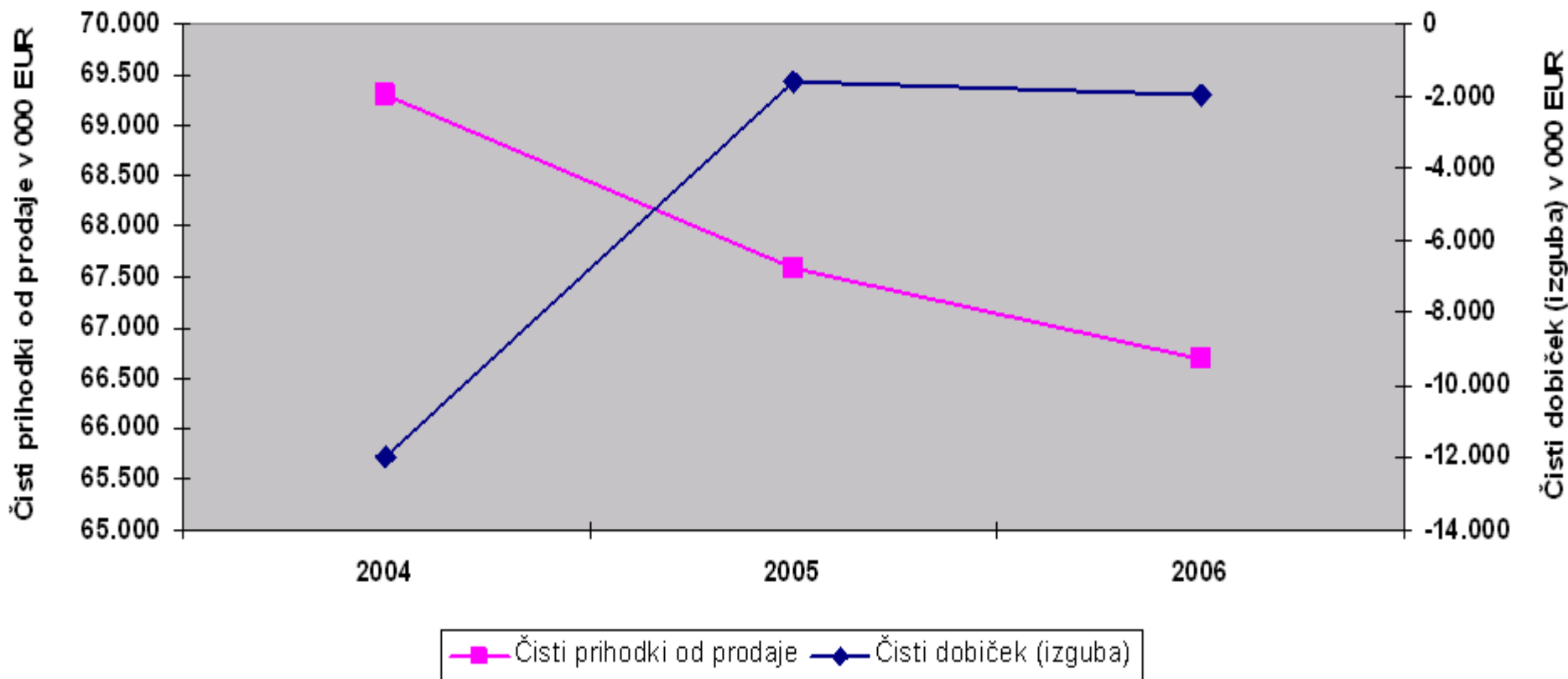


# Analiza poslovanja (II.)

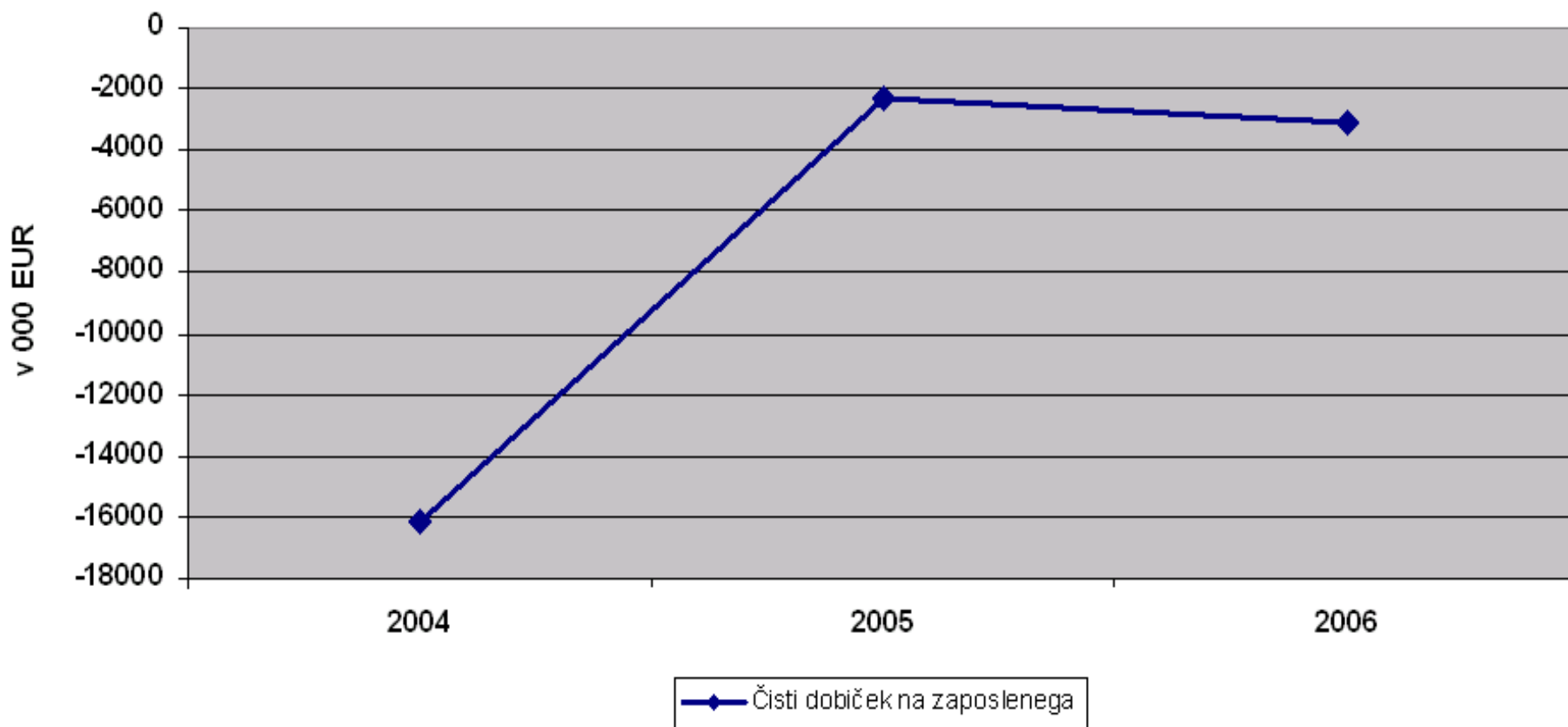
v 000 EUR	31.12.2005	31.12.2006	Indeks 06/05
Sredstva	65.568	61.280	93,5
Kapital	33.621	31.904	94,9
Čisti prihodki od prodaje	67.592	66.685	98,7
EBIT	-667	-1.646	246,7
Čisti dobiček (izguba)	-1.580	-1.948	123,3
Število zaposlenih	653	586	89,7
ROA (%)	-2,5%	-3,1%	
ROE (%)	-4,7%	-5,9%	
Profitna marža	-2,3%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



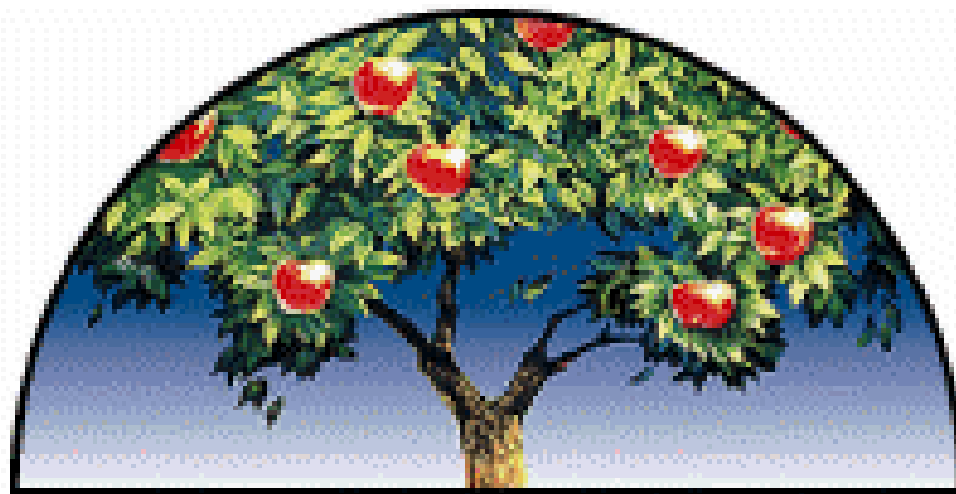
# Gibanje čistega dobička ter čistih prihodkov od prodaje Skupine Fructal (2004-2006)



# Gibanje čistega dobička na zaposlenega Skupine Fructal (2004-2006)



# Analiza širšega okolja



**FRUCTAL**

*v sodelovanju z naravo*





# Politično-pravno okolje

- **Slovenija**
- **Os tale države, nastale na področju nekdanje Jugoslavije**
- **Sosednje države, članice Evropske unije**
- **Os tale države**

# Kulturno okolje

- zahodno kulturo posameznik, osebna blaginja, načrtovanje življenja oz. kariere
- vzhodno kulturo balkanska kultura: družina, skupna blaginja, življenje iz dneva v dan





# Tehnološko podkolje

- Majhne razlike
- Balkan tehnološko zaostaja (izjema Hrvaška)
- Vstop v EU nove možnosti
- Usmeritev v inovacije
- Majhnost trga in države





# Gospodarsko podokolje (Slovenija)

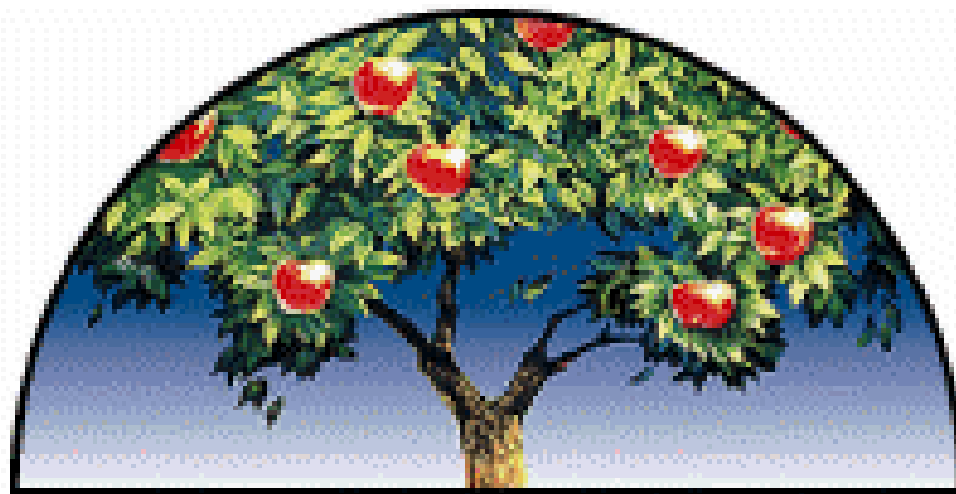
- značilna postindustrijska družba
- prehod na kompleksnejše oblike mednarodnega poslovanja
- visoka gospodarska rast; 5,8% v letu 2007
- inflacija
- nekvalificirane delovne sile; trend kaže na izboljšanje
- vseživljenjskega učenja



# Naravno podokolje

- zagotavljanje kvalitetne in količinsko zadovoljive surovinske baze,
- šibki energetske viri; problematična J V Evrope
- struktura prebivalstva; mladi/stari
- Onesnaženost!!!!

# Analiza ožjega okolja



**FRUCTAL**

*v sodelovanju z naravo*



# Grafični prikaz elementov Porterjevega modela privlačnosti panoge





# Strateška poslovna področja

- predelava sadja in zelenjave v polproizvode,
- 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,
- 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

# Ocena privlačnosti panoge z vidika posamezne dejavnosti (primer 1)

DEJAVNOST: proizvodnja in polnjenje  
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		





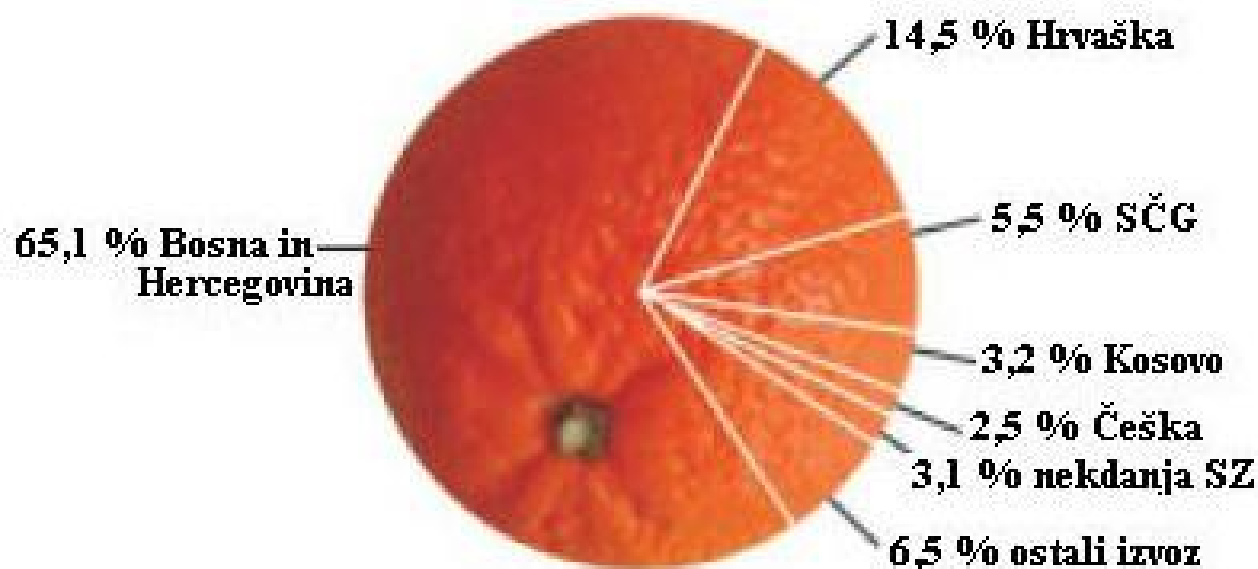
# Ocena privlačnosti panoge z vidika posamezne dejavnosti (primer 2)

DEJAVNOST: proizvodnja in polnjenje sokov in hrane za otroke

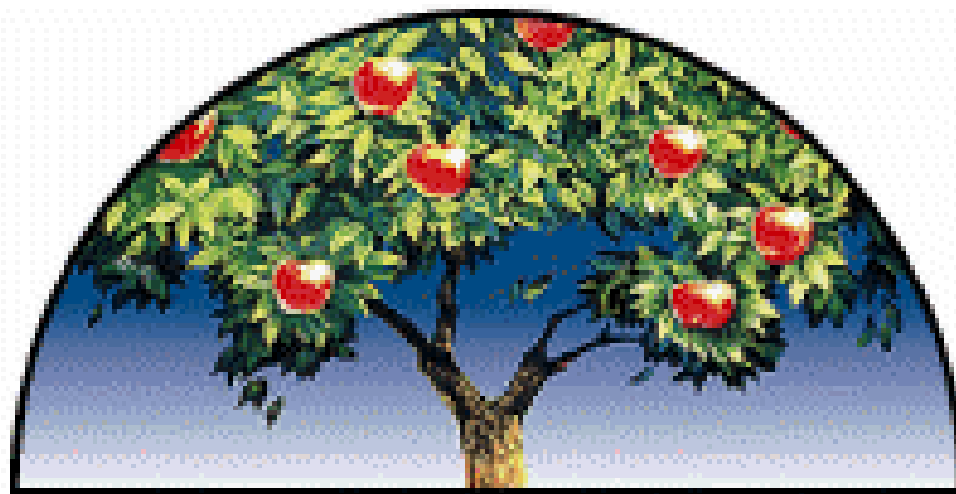
Ključni dejavniki	Ocena privlačnosti dejavnosti		
	Nizka	Srednja	Visoka
Ovire za vstop	x		
Razpoložljivost substitutov		x	
Moč kupcev		x	
Moč dobaviteljev		x	
Stopnja rivalstva		x	
Skupna ocena		x	

# Analiza prodajnega trga

- Prisotni že na 24 trgih
- 84% izvoza na trge bivše J ugoslavije
- Izven EU cene gor
- Znotraj EU prodaja gor



# SWOT analiza



**FRUCTAL**

*v sodelovanju z naravo*

# Primer ocene prednosti in slabosti: podstruktura proizvoda

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

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



# 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			○		

# Grafična predstavitev priložnosti in nevarnosti za podjetje Fructal

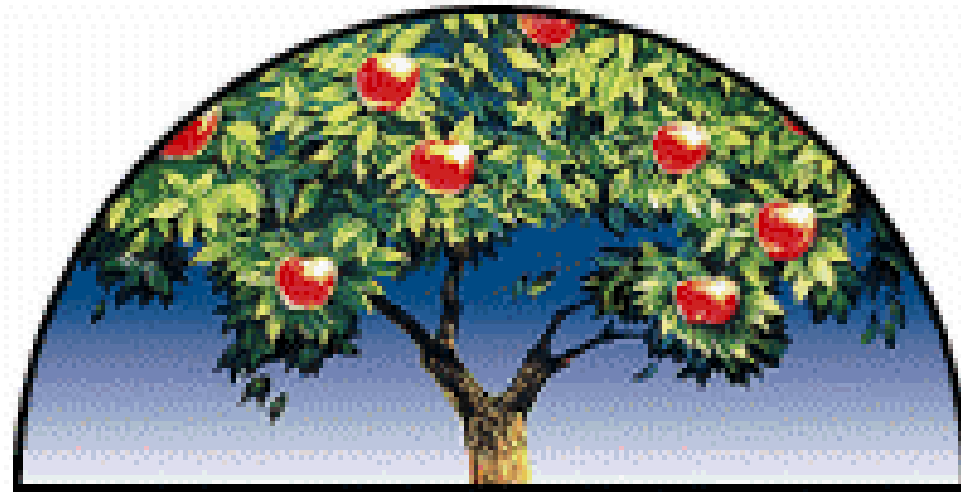
Podstruktura	Prispevek k poslovni uspešnosti				
	priložnosti	←————→			nevarnosti
	zelo dobro	dobro	srednje	slabo	zelo slabo
Podstruktura proizvoda		●			
Tehnološka podstruktura		●			
Tržna podstruktura					●
Finančna podstruktura					●
Kadrovska podstruktura					●
Organizacijska podstruktura					●
Razvojno-raziskovalna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

## SWOT matrika za podjetje Fructal

	<p><b>PREDNOSTI (S)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Širok in globok proizvodni program.</li> <li>2. Visoka kakovost proizvodov.</li> <li>3. Poznane blagovne znamke.</li> <li>4. Primerno razmerje med ceno in kakovostjo.</li> <li>5. Solidna tehnološka opremljenost.</li> <li>6. Visok nivo znanja glede obvladovanja surovin in repromaterialov.</li> <li>7. Visoki tržni deleži na domačem trgu.</li> <li>8. Razmeroma dobra organiziranost in obvladovanje prodajnih poti na domačem trgu.</li> <li>9. Solidna finančna podstruktura.</li> <li>10. Visoka stopnja pripadnosti zaposlenih.</li> <li>11. Dokaj majhna fluktuacija zaposlenih.</li> <li>12. Usposobljenost obvladovanja poslovanja po standardih ISO 9001 in HACCP.</li> <li>13. Bogata tradicija in visok ugled podjetja v družbi.</li> </ol>	<p><b>SLABOSTI (W)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Slabo razvita in slabo nadzorovana prodajna mreža na izvoznih trgih.</li> <li>2. Nedodelana organizacija znotraj matičnega podjetja in na nivoju poslovnega sistema.</li> <li>3. Dokaj velike zaloge vhodnih surovin in materialov zaradi velike širine in globine proizvodnega programa.</li> <li>4. Preveč počasno odzivanje na tržne trende.</li> <li>5. Precej velik del stroškov v proizvodih predstavljajo stroški surovin in materialov.</li> <li>6. Cene in količine osnovnih surovin (sadje in sadni polproizvodi) precej variirajo glede na letino.</li> <li>7. Kakovost sistema logistike ni prilagojena vse zahtevnejšim pogojem poslovanja.</li> </ol>
<p><b>PRILOŽNOSTI (O)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dosedanja usmeritev podjetja v izdelavo kakovostnih naravnih izdelkov je dobra iztočnica za uvajanje globalnih trendov.</li> <li>2. Poznanost in uveljavljenost blagovnih znamk Fructala predvsem na trgih držav območja nekdanje Jugoslavije.</li> <li>3. Razmeroma dobro poznavanje »balkanskih« navad in načinov poslovanja na trgih območja nekdanje Jugoslavije.</li> <li>4. Lastna trgovska in proizvodno-trgovsko podjetje na območju nekdanje Jugoslavije.</li> <li>5. 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>1. 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>2. 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>1. 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 ukinitje obstoječih proizvodov (W3,W4,O1).</li> <li>2. 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>1. Izredno večanje vpliva trgovine na razvoj industrije.</li> <li>2. Nepredvidljivost razvoja meddržavnih odnosov in njihovega vpliva na gospodarstvo.</li> <li>3. Dokaj visoka stopnja politične nestabilnosti , korutivno okolje in nedodelana regulativa.</li> <li>4. Velik razmah konkurence.</li> <li>5. Dokaj slaba infrastruktura in nezanesljiva oskrba z energenti v državah območja nekdanje Jugoslavije.</li> <li>6. 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>1. 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>2. 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>1. 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>2. Intenziviranje sodelovanja s trgovskimi verigami v smislu poljenja 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>3. 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>



# Določitev strategije podjetja



**FRUCTAL**

*v sodelovanju z naravo*



# Določitev strategije podjetja

- Poslanstvo
- Vizija
- Strateški cilji
- Celovita strategija podjetja (Ansoff, Pučko)
- Poslovne strategije podjetja (krivulja življenjskega cikla proizvoda, portfeljska matrika, Porterjeve generične strategije)





# Poslanstvo

»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.«



# Vizija (obstoječa)

*»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.«*



# Vizija (predlagana)

*»Fructal bo do leta 2015 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.«*





# Strateški cilji (I.)

- 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 nekdanje Jugoslavije,
- višanje tržnega deleža na trgih bližnjih držav članic EU v segmentih z višjo DV,



# Strateški cilji (II.)

- ohraniti in povečevati ugled blagovne znamke,
- nenehno izboljševanje programa,
- osredotočiti se na ohranitev in nadaljnjo utrditev svojega položaja na slovenskem trgu,
- učinkovito izkoristiti konkurenčno prednost na trgih nekdanje Jugoslavije pred drugimi državami EU,

# Strateški cilji (III.)

- dosegati čim večjo prepoznavnost na domačem in tujih trgih,
- povečevati tržni deleže na domačem in tujih trgih, predvsem na trgih J V Evrope,
- bistveno bolj se vključiti v razpravo in konkretno sodelovanje pri razvoju kmetijske politike,



## Strateški cilji (IV.)

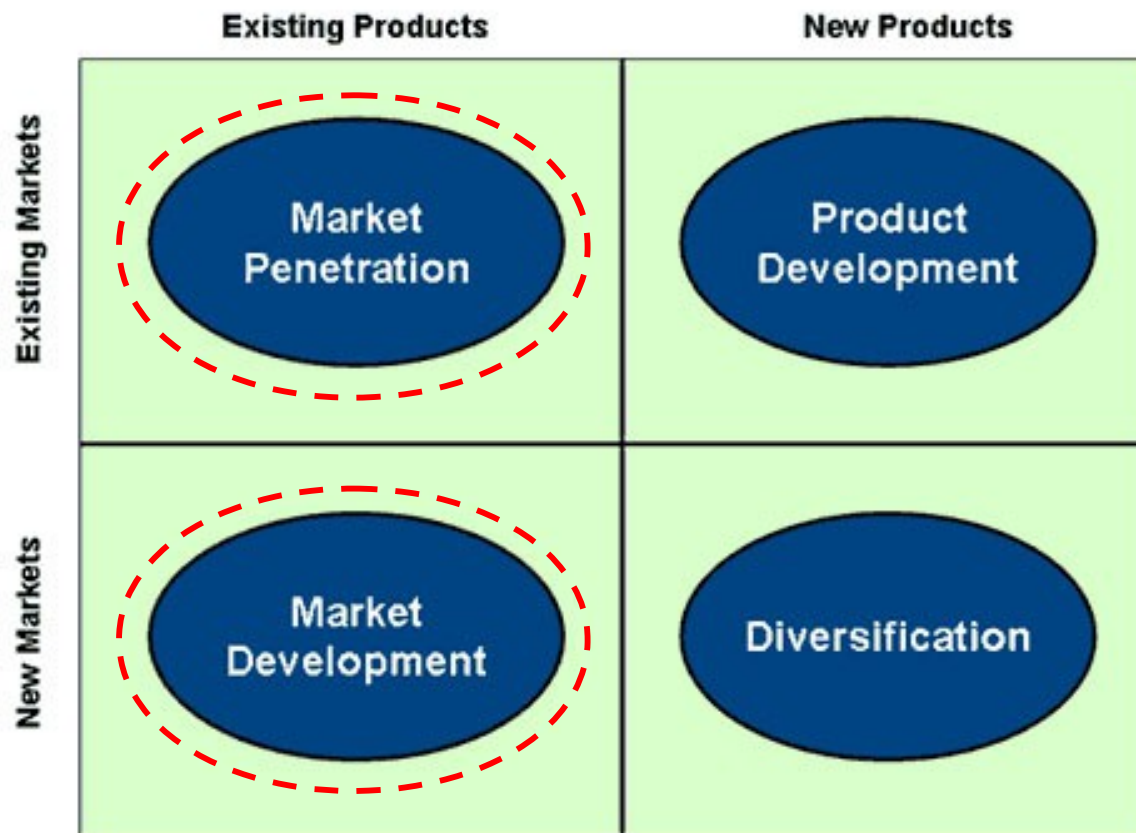
- iskanje poslovnih priložnosti v smislu vstopa v večje trgovske sisteme,
- intenzivneje razviti komunikacijo s ciljnimi javnostmi,
- ohraniti konkurenčno prednost podjetja in s tem takšno predelavo naravnih plodov, da izdelki ohranijo vse bogastvo naravnih vsebin brez umetnih dodatkov.



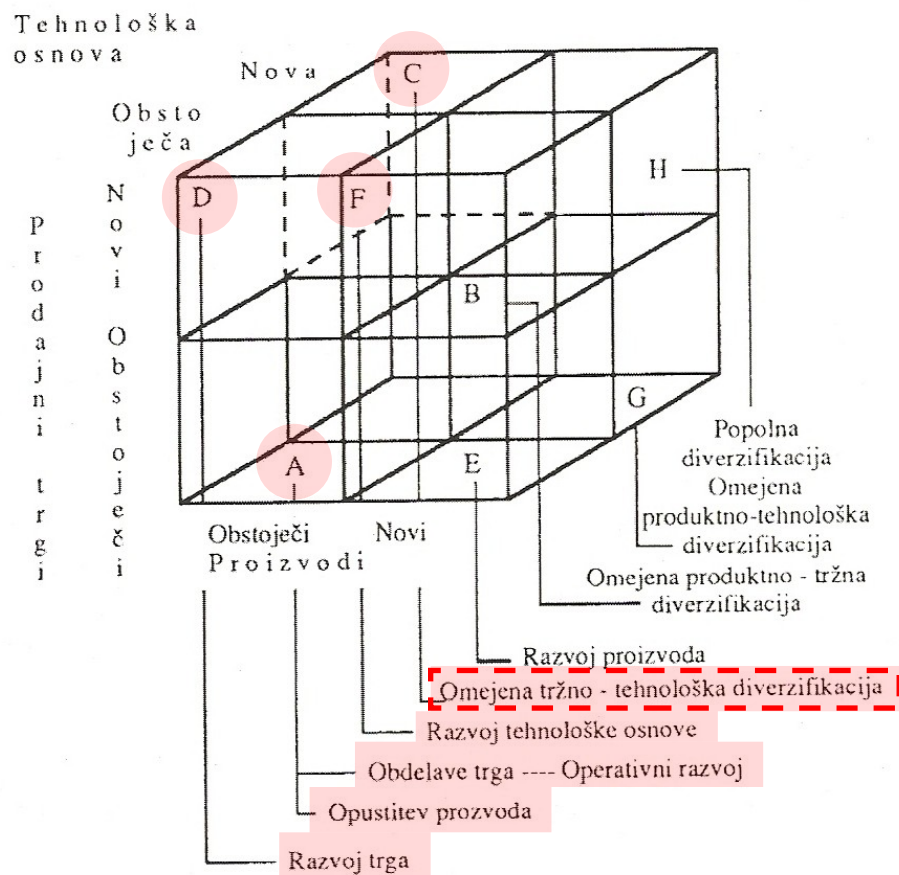
# Celovita strategija podjetja

- strategije rasti (razvoja) ←
  - strategije ustalitve (stabilizacije)
  - strategije krčenja
- 2 KONCEPTA:
    - Ansoffov
    - Pučkov

# Celovita strategija podjetja (Ansoff)



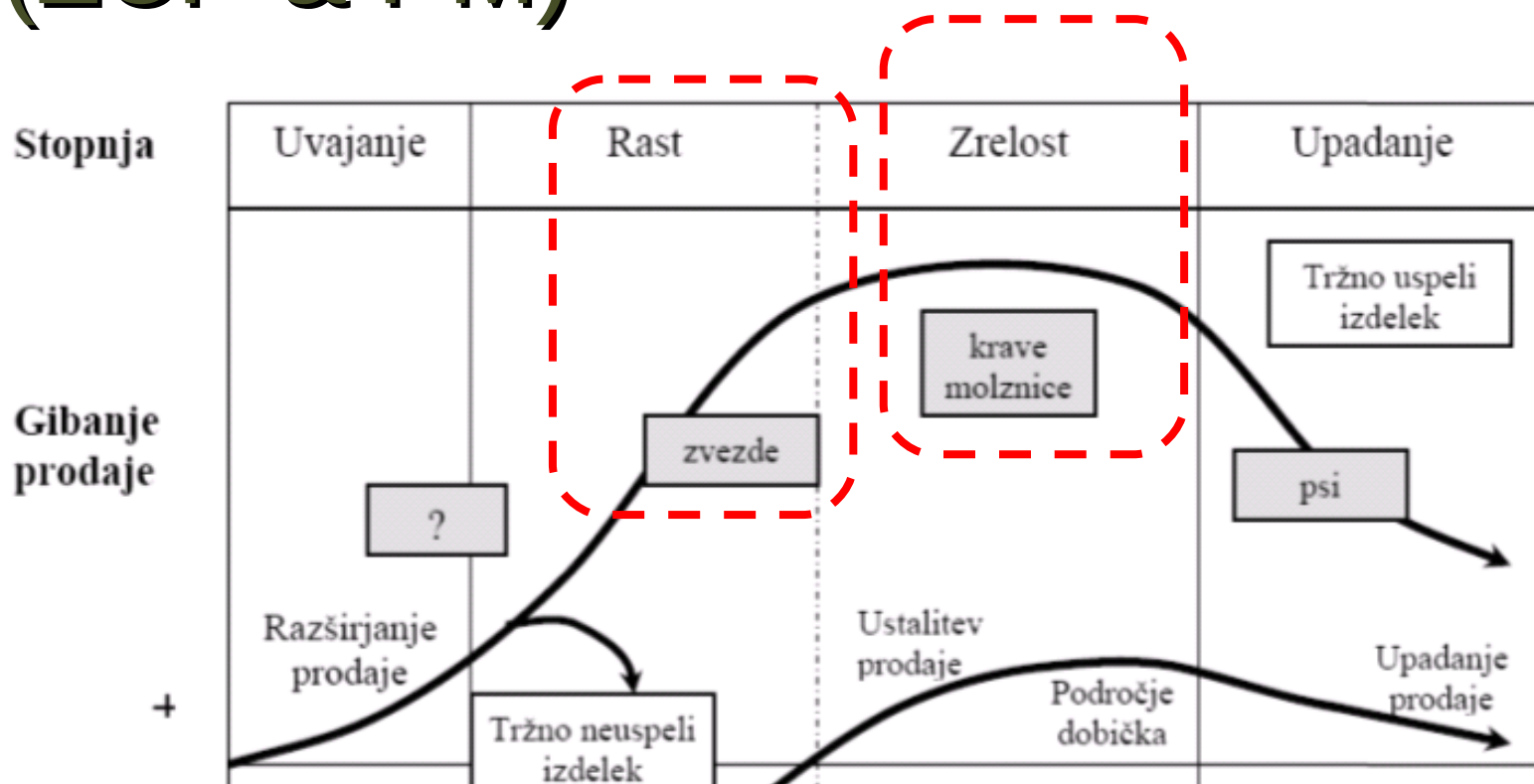
# Celovita strategija podjetja (Pučko)



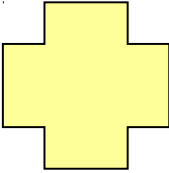




# Poslovne strategije podjetja (ŽCP & PM)



# Porterjeve generične strategije

- Diferenciacija
  - Stroškovna učinkovitost
- 
- tržne niše (D)  
tržne niše (SU)

	Slovenija	Hrvaška	BiH	Srbija in Črna gora	Makedonija	Italija in Avstrija	Češka in Madžarska	Rusija
<b>Brezalkoholne pijače</b>	Diferenciacija (proizvod višje kakovosti)	Tržna niša na osnovi nizkih stroškov	Tržna niša na osnovi nizkih stroškov	Tržna niša na osnovi diferenciacije	/	Tržna niša na osnovi diferenciacije	/	/
<b>Alkoholne pijače</b>	Tržna niša na osnovi diferenciacije (sadne alkoholne pijače?)	/	/	/	/	/	/	/
<b>Voda</b>	Diferenciacija (Fructal=kakovost)	Tržna niša na osnovi nizkih stroškov	/	Tržna niša na osnovi nizkih stroškov	/	/	/	/
<b>Živilski proizvodi</b>	Tržna niša na osnovi diferenciacije (sadno-žitne rezine)	/	/	/	/	/	/	Tržna niša na osnovi diferenciacije

Hvala za vašo pozornost,  
sedaj pa pojdemo...



...na sok!