

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER  
Dodiplomski visokošolski strokovni študijski program Management

Diplomska naloga  
PREDSTAVITEV IN ANALIZA STRATEŠKEGA  
NAČRTA

Mentor: dr. Roberto Biloslavo

Obravnavana organizacija: Pivka perutninarstvo, d. d.  
Strokovni sodelavec iz organizacije: Janez Rebec



## POVZETEK

Vedno hitrejše spreminjanje okolja in vedno večja konkurenca na tržišču sta glavna vzroka za nastanek strateškega načrtovanja, ki je bistveno za dobro upravljanje podjetja. Namen strateškega načrta v podjetju Pivka perutninarstvo je opredeliti temeljne in prednostne smeri razvoja ter oblikovati strategije za obvladovanje razvojnih in drugih sprememb. Glavne pomanjkljivosti strateškega načrta so: analiza rezultatov poslovanja temelji v večji meri na računovodskem modelu, premalo pozornosti je namenjene analizi organizacije in kadrov, presplošno sta definirana vizija in poslanstvo. Analiza izvajanja strateškega načrta kaže, da je bilo podjetje pri doseganju zastavljenih ciljev uspešno le v letu 2001.

*Ključne besede:* strateško načrtovanje, proces strateškega načrtovanja, analiza podjetja, analiza okolja, analiza panoge, poslanstvo, vizija, strategija, kazalniki poslovanja in uspešnosti .

## ABSTRACT

The ever so fast environmental changes and the ever-increasing competition on the market are the main reasons for the beginning of strategic planning, which is fundamental for good company management. The purpose for strategic planning in the Pivka poultry industry is to define the fundamental and priority courses of development and to form strategies for controlling developing and other changes. The main drawbacks of strategic planning are: the analysis of management results is for the most part based on the accountancy model; not enough attention is paid to the analysis of organization and personnel; the vision and mission are defined too generally. The analysis of the strategic plan's execution show that the company was successful in reaching its planned objectives only in 2001.

*Key words:* strategic planning, the process of strategic planning, company analysis, environmental analysis, branch analysis, mission, vision, strategy, indicators of management and success.

UDK 65.012(043.2)



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Predstavitev podjetja Pivka perutninarstvo, d. d.</b>	<b>3</b>
<b>3</b>	<b>Proces strateškega načrtovanja</b>	<b>4</b>
3.1	Analiza podjetja in njegovega poslovanja	4
3.1.1	Analiza podjetja	4
3.1.2	Analiza poslovanja	7
3.2	Analiza in predvidevanje okolja	8
3.2.1	Ugotavljanje prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti – (SPIN) analiza	9
3.2.2	Analiza in predvidevanje panoge	10
3.3	Določanje vizije, poslanstva in ciljev	11
3.3.1	Poslanstvo podjetja	12
3.4	Strategije in taktike za doseganje ciljev	13
3.4.1	Celovita strategija	13
3.4.2	Poslovne strategije	14
3.4.3	Poslovne strategije na osnovi portfeljske matrike	14
3.5	Izvajanje in nadziranje izvajanja strateškega načrta	14
3.6	Nadziranje izvajanja strateškega načrta	15
3.6.1	Kazalniki poslovanja in uspešnosti	16
3.6.2	Sistemi povezanih kazalnikov	16
<b>4</b>	<b>Predstavitev in analiza strateškega načrta v Pivki perutninarstvo, d. d. 2001–2005</b>	<b>19</b>
4.1	Analiza podjetja	19
4.1.1	Analiza prodaje	19
4.1.2	Prodajne poti	21
4.1.3	Najpomembnejši kupci	21
4.2	Organiziranost in kadri	22
4.2.1	Kadri	23
4.3	Analiza okolja	24
4.3.1	Proizvodnja in poraba perutninskega mesa v Sloveniji, Evropski uniji in svetu	24
4.3.2	Analiza konkurence	25
4.4	Določitev poslanstva in vizije	27
4.4.1	Poslanstvo Pivke perutninarstva, d. d.	27
4.4.2	Vizija Pivke perutninarstva, d. d.	27
4.5	Glavni strateški cilji Pivke perutninarstva, d. d.	27
4.6	Strateške usmeritve in cilji poslovnih programov	27

4.6.1 Piščančje meso.....	27
4.7 Strategija trženja .....	28
4.7.1 Strategija do konkurence .....	28
4.7.2 Strategija do odjemalcev.....	30
4.7.3 Strategija do dobaviteljev .....	30
4.8 Pomanjkljivosti v strateškem načrtu Pivke perutninarstva, d. d.....	30
4.8.1 Analiza poslovanja .....	31
4.8.2 Analiza okolja.....	34
4.8.3 Poslanstvo.....	34
4.8.4 Vizija.....	35
4.8.5 Temeljni strateški cilji .....	35
<b>5 Analiza izvajanja strateškega načrta v Pivki perutninarstvo, d. d.....</b>	<b>36</b>
5.1 Izvajanje strategij v primerjavi s strateškim načrtom .....	36
5.2 Uresničevanje ciljev prodaje.....	36
5.3 Uresničevanje ciljev pri zaposlenih in stroških dela.....	38
5.4 Uresničevanje ciljev na področju poslovanja in financ .....	40
<b>6 Sklep .....</b>	<b>43</b>
<b>Literatura .....</b>	<b>45</b>
<b>Viri .....</b>	<b>45</b>

## SLIKE

Slika 3.1 Portfolio matrika »delež tržišča: rast.....	6
Slika 3.2 Veriga vrednosti .....	7
Slika 3.3 SPIN model .....	9
Slika 3.4 Vizija organizacije.....	12
Slika 4.1 Lastniška struktura Pivke perutninarstva, d. d. v letu 2000 .....	19
Slika 4.2 Realizacija prodaje v obdobju 1996–2000 v % iz količin.....	20
Slika 4.3 Realizacija prodaje v obdobju 1996–2000 v % iz vrednosti.....	20
Slika 4.4 Prodajne poti podjetja.....	21
Slika 4.5 Organigram podjetja.....	22
Slika 4.6 Proizvodnja perutninskega mesa v svetu v mio ton, Faostat, 2004.....	24
Slika 4.7 Primerjava porabe perutninskega mesa v svetu, Evropi in Sloveniji.....	25
Slika 4.8 Glavni proizvajalci piščančjega mesa v Sloveniji in ocena njihovega tržnega deleža v letu 2000.....	29

## TABELE

Tabela 4.1 Največji domači kupci v letu 2000 .....	21
Tabela 4.2 Predvidena kadrovska struktura po izvedeni reorganizaciji in investiciji .....	23
Tabela 4.3 Predvideno število delavcev v letih 2000 do 2005 .....	23
Tabela 4.4 Primerjalna analiza konkurence za skupino izdelkov piščančje meso .....	26
Tabela 4.5 Potencialni evropski konkurenti na slovenskem tržišču.....	26
Tabela 4.6 Možni izbor kazalnikov, ki se nanašajo na poslovanje s strankami .....	31
Tabela 5.1 Piščančje meso v količinah (doseženo glede na načrtovano) .....	37
Tabela 5.2 Izdelki iz mesa v količinah (doseženo glede na načrtovano) .....	37
Tabela 5.3 Puranje meso v količinah (doseženo glede na načrtovano v strateškem načrtu).....	37
Tabela 5.4 Kunčje meso v količinah (doseženo glede na načrtovano v strateškem načrtu) .....	38
Tabela 5.5 Zaposleni (doseženo glede na načrtovano v strateškem načrtu) .....	38
Tabela 5.6 Prihodki od prodaje (doseženo glede na načrtovano v strateškem načrtu) .....	40
Tabela 5.7 Glavni stroški (doseženo glede na načrtovano v strateškem načrtu).....	40
Tabela 5.8 Dobiček (doseženo glede na načrtovano v strateškem načrtu).....	41
Tabela 5.9 Kazalniki donosnosti kapitala in sredstev .....	41
Tabela 5.10 Dodana vrednost na zaposlenega in število zaposlenih.....	42

## KRAJŠAVE

BDP	bruto domači proizvod
d. d.	delniška družba
FAO	Food and Agriculture Organization
R&R	raziskave in razvoj
ROA	return on assets
ROE	return on equity
RS	Republika Slovenija
SPE	strateška programska enota
SPIN	»strateški križ« – slabosti, prednosti, izzivi in nevarnosti
USK	uravnoteženi sistem kazalnikov



## 1 UVOD

Živilsko-predelovalna industrija sodi med tradicionalne panoge in lahko bi rekli, da spada med tako imenovane »nacionalne« interese vsake države, saj zagotavlja prehrambeno neodvisnost države. Težko si namreč predstavljamo gospodarsko in politično neodvisnost brez lastnih prehrabnih virov. Poleg tega je od živilsko-predelovalne industrije odvisno preživetje drugih pomembnih panog, zlasti kmetijstva, ki predstavlja surovinsko bazo in je tako z njim strateško povezana. Druga pomembna lastnost, ki loči živilsko-predelovalno industrijo od ostalih, je njena lokalna usmerjenost, ki izhaja iz dejstva, da potrošniki še vedno najbolj zaupajo domači proizvodnji in pridelavi. Številne afere, od bolezni norih krav, dioksina do piščančje gripe, zaupanje v domače proizvode še krepijo. Ravno zaradi tega je pomembno doseči visoko stopnjo zaupanja potrošnikov v neoporečnost in kakovost njihove hrane. Vsaka senca dvoma o neoporečnosti živil oziroma njihovi škodljivosti za zdravje ima za posledico izgubo tržnega deleža in ugleda podjetja, ki ga je težko povrniti.

Živilsko-predelovalna industrija brez dvoma sodi med tiste panoge, ki jih je razpad Jugoslavije najbolj prizadel, saj je z razpadom izgubila velik del surovinskega in prodajnega trga. Edina pot iz krize, kot posledica razpada skupne države, je bilo hitro prilagajanje in prestrukturiranje. Podjetja so bila pri prestrukturiranju in prilagajanju različno uspešna, ena bolj, druga manj. Druga pomembna prelomnica v zadnjih letih za živilsko-predelovalno industrijo je bil vstop v Evropsko unijo. Vstop Slovenije v Evropsko unijo je za slovensko živilsko-predelovalno industrijo prinesel korenite spremembe. Sprejetje evropske zakonodaje pomeni strogo izpolnjevanje higiensko-tehničnih pogojev za objekte in proizvodnjo, da sploh lahko proizvajajo in tržijo kmetijsko-živilske proizvode. Poleg obsežnih sprememb v poslovno-pravnem okolju pa je enotni trg povzročil tudi večjo konkurenco.

V številkah slovenska živilsko-predelovalna industrija v zadnjem desetletju prispeva povprečno 3,5 % BDP in v povezavi s kmetijstvom ustvari okoli 8 % BDP-ja, zato spada med pomembne gospodarske panoge. Živilska industrija zaposluje tudi 3,2 % delež vseh zaposlenih v RS.

Kot velika večina slovenske mesno-predelovalne industrije je tudi Pivka perutninarstvo, d. d. večino svojih proizvodov prodajala na trge nekdanje Jugoslavije. Slovenska osamosvojitve in spremenjeni pogoji trženja so slovenski predelovalni industriji povzročila velike težave. Zaradi izgubile velikega dela svojega prodajnega in surovinskega trga je ostal del proizvodnih zmogljivosti neizkoriščen, kar je še dodano dražilo proizvodnjo. Konkurenčnost slovenskih podjetji pa se je slabšala tudi zaradi tehnološkega zaostajanja. Zastarela oprema in tehnologija z nizko stopnjo avtomatizacije ne dopušča visoke produktivnosti in s tem višje dodane vrednosti in kakovosti. Kot je bilo omenjeno že v začetku, enotni trg zahteva tudi poenotenje tehničnih normativov in standardov industrijske proizvodnje, higienskih zahtev in zahtev varstva okolja.

Kot večina slovenskih živilsko-predelovalnih podjetji spada Pivka perutninarstvo v srednji velikostni razred, z razdrobljeno proizvodnjo, slabim obvladovanjem stroškovnih verig in preširokim portfeljem proizvodov, namenjenih predvsem domačim potrošnikom. Med velike težave naše živilsko-predelovalne industrije lahko štejemo tudi razdrobljeno lastniško strukturo z nejasnimi lastniškimi interesi in državni intervencionizem. Tretja največja pomanjkljivost pa je njena nezadovoljiva vključenost na svetovne trge. Značilna je odvisnost od domačega trga, skromen izvoz pa je omejen

na trge nekdanje Jugoslavije. Slabo leto po vstopu v Evropsko unijo živilsko-predelovalna industrija usodno zamuja, saj nima niti prehodnih strategij sodelovanja z velikimi trgovskimi verigami niti poslovnih rešitev, kako ponuditi konkurenčne programe na zahtevnih evropskih trgih (Kovač 2005, 10–11).

Da bi se podjetje uspešno spopadlo z novimi razmerami, ki so posledica vedno večje dinamičnosti in zapletenosti poslovnega in širšega družbenega okolja, so se v podjetju odločili pripraviti strateški poslovni načrt. Vodstvo podjetja se je namreč zavedalo, da postaja za obstoj, pa tudi nadaljnji razvoj podjetja vse pomembnejše strateško načrtovanje. S strateškim poslovnim načrtom je podjetje Pivka perutninarstvo želelo opredeliti prednostne in odločilne smeri razvoja podjetja, oblikovati strategije za obvladovanje razvojnih in drugih sprememb, pri tem pa so jim bili glavno vodilo vizija, poslanstvo in smotri podjetja.

Kot sem že omenil, je podjetje Pivka perutninarstvo izdelalo strateški poslovni načrt. Z njim je želelo potegniti črto čez dosedanje poslovanje in začrtati nadaljnji razvoj podjetja. Strateški načrt tako vsebuje podrobno analizo podjetja, ki zajema analizo prodaje, prodajnih poti in najpomembnejših kupcev, analizo konkurence, finančno analizo preteklega obdobja, temeljne poslovne in strateške usmeritve ter tržno in ekonomsko-finančno projekcijo. Seveda strateški načrt sam po sebi še ne zagotavlja preživetja in razvoja podjetja, zato je toliko bolj pomembna njegova izvedba in nadziranje izvajanja.

*Temeljni cilji diplomske naloge so predstaviti in spoznati proces strateškega načrtovanja, predstaviti strateški poslovni načrt Pivke perutninarstva, d. d., analizirati njegovo uresničevanje in predstaviti ugotovitve analize.*

## **2 PREDSTAVITEV PODJETJA PIVKA PERUTNINARSTVO, D. D.**

Ko so pred 40 leti v opuščenih objektih stare vojašnice začivkali prvi piščanci, ni gotovo nihče pričakoval, da bodo v relativno kratkem času ponesli ime Neverk in »Pivke« po domala vsej Jugoslaviji, tja do Skopja, pa tudi čez meje naše takratne domovine. Tisoči in tisoči ton mesa so pri številnih potrošnikih iz leta v leto utrjevali sloves posebnega okusa in kakovosti, pri trgovski mreži pa sloves zanesljivosti.

Družba Pivka perutninarstvo, d. d. je ena izmed pionirjev na področju organizacije proizvodnje piščančjega mesa na sodobnih tehnoloških osnovah. Zadržna poslovna zveza Slovenije je leta 1959 ustanovila Perutninski zavod »Kras« in mu namenila vlogo velikega reprodukcijskega središča, iz katerega naj bi proizvajalci piščančjega mesa iz vse Slovenije in dela Hrvaške dobivali dan stare piščance. Konec leta 1963 je podjetje vključilo v proizvodno sodelovanje prve kmete – kooperante in začelo s proizvodnjo piščančjega mesa. Število kooperantov je raslo, s tem so se povečevale tudi proizvodne zmogljivosti, rezultat tega je bilo več mesa in širše tržišče. Podjetje je v letu 1973 prvo v Jugoslaviji presešlo proizvodnjo 10.000 ton perutninskega mesa. S kakovostno proizvodnjo in solidno dostavo so pri številnih trgovcih in potrošnikih pridobili zaupanje. Začelo je tudi z izvozom (Bližnji Vzhod), kamor je kmalu prodajalo tretjino proizvodnje. Največji obseg proizvodnje je podjetje doseglo leta 1988.

Po letu 1991 jih je izguba Jugoslovanskega tržišča prisilila v zmanjšanje obsega proizvodnje piščančjega mesa. Potrebne so bile spremembe, zato je podjetje začelo širiti ponudbo in na tržišče poslalo prve izdelke iz piščančjega mesa. Leto 1996 je bilo za podjetje prelomno, doletel ga je požar, v katerem sta bili klavnica in predelava skoraj v celoti uničeni. Katastrofa je ohromila delovanje celotnega podjetja. V podjetju so se zavedali, da je to pravi čas za korenite spremembe. Odločili so se za prehod od proizvodnega k tržnemu načinu poslovanja. Spremenili so zunanjo podobo in se v začetku leta 1998 preoblikovali v delniško družbo. Sedaj se imenujejo Pivka perutninarstvo, d. d. in imajo 385 zaposlenih ter 81 zasebnih rejcev perutnine.

### 3 PROCES STRATEŠKEGA NAČRTOVANJA

Vedno hitrejša spreminjanja okolja in vse večja konkurenca na tržišču sta glavna vzroka za začetek strateškega načrtovanja, ki je bistveno za dobro upravljanje podjetja. *Strateško načrtovanje je proces zamišljanja prihodnosti z namenov vplivanja nanjo* (Rozman 1993, 81). Bistvo strateških odločitev je ukvarjanje s povezavo med okoljem in podjetjem.

Načini načrtovanja in njihovo poimenovanje se občutno razlikuje, ko obravnavamo načrtovanje za daljša obdobja. *Strateško načrtovanje* lahko tako razumemo kot dolgoročno načrtovanje ali podjetniško načrtovanje.

V praksi so se uveljavile štiri sprejemljive razlage *strateškega načrtovanja*, in sicer:

- razmišljanje o dolgoročnih rezultatih trenutnih odločitev;
- izdelava dolgoročnih projekcij s poskusom, da bi se jim približali;
- zgraditev podobe, kakšno naj bi bilo podjetje v prihodnosti;
- razvoj dolgoročnega programa za celotno podjetje.

Pri razumevanju pomena *strateškega načrta* lahko izhajamo iz naslednjih predpostavk (Banič 2004, 62–65):

- temeljni namen *strateškega načrtovanja* je pravočasno sprožiti procese sprememb v podjetju, da bi lahko dosegli sestavo in kakovost poslovanja, ki smo jo načrtovali v prihodnosti;
- *strateško načrtovanje* ima dinamično naravo, načrt je zgolj trenutna rešitev oziroma najboljša možnost, izdelana na podlagi podatkov, ki so dosegljivi v trenutku, ko je strateški načrt nastal; v procesu izvajanja poslovanja v okviru dolgoročnih načrtov se okoliščine praviloma bistveno spremenijo;
- *strateške načrte* je treba prilagoditi vsem spoznavnim spremembam podjetniškega okolja, da bi tako sledili razvoju dogodkov in obdržali načrt ustrezno usposobljen.

Proces *strateškega načrtovanja* lahko v splošnem poteka po naslednjih korakih:

- analiza podjetja in njegovega poslovanja;
- analiza in predvidevanje okolja;
- določanje vizije, poslanstva in ciljev;
- določanje strategij za doseganje ciljev.

#### 3.1 Analiza podjetja in njegovega poslovanja

##### 3.1.1 Analiza podjetja

Pri *analizi podjetja* poskušamo na podlagi razpoložljivih informacij o preteklosti in sedanjosti opredeliti verjetno prihodnost.

*Analizo podjetja* je mogoče opraviti na tri osnovne načine:

- s pomočjo analize prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti (SPIN analiza);
- s pomočjo portfeljske analize;
- z uporabo verige dodane vrednosti (Pučko 1996, 133);
- z benchmarkingom ali primerjavo z uspešnim tekmečem.

SPIN analiza nam omogoča analiziranje notranjega in zunanjega okolja v smislu možnosti organizacije in privlačnosti tržišča ter razvrstitev dejavnikov po pomembnosti (Biloslavo 1999, 172). SPIN analizo bom podrobneje predstavil v nadaljevanju diplomske naloge.

### *Portfolio analiza*

Za podjetja je pomembno, da zaradi nestabilnega okolja poslovanja in sprememb znotraj podjetja stalno spremljajo položaje svojih programov oziroma programskih enot, na tej osnovi ocenjujejo lastno izpostavljenost poslovnim tveganjem in stopnjo izkoriščenosti poslovnih priložnosti.

Portfolio analiza, ki sta jo v ta namen razvili dve svetovno znani svetovalni hiši – Boston Consulting Group in McKinsey Consulting, nam omogoča, da podjetja ne opazujemo le kot celoto, ampak kot skupek različnih programov, pri čemer poskušamo optimizirati njihovo kombinacijo v smislu, komu in kako naj razporedimo naša sredstva in kakšen vir sredstev predstavlja določen program za podjetje (Biloslavo 1999, 167).

### *Portfolio matrika »delež tržišča : rast« ali BCG matrika*

Rast v BCG matrikah razumemo kot privlačnost tržišča in jo merimo s stopnjo rasti tržišča za program ali s stopnjo rasti programa. Delež tržišča pa merimo z relativnim tržnim deležem in je opredeljen kot razmerje med tržnim deležem izbrane programske enote in tržnim deležem največjega konkurenta. Temeljna predpostavka modela je, da sta donosnost programov in njegov tržni delež v premem sorazmerju.

Osnovne prednosti BCG matrike so:

- dosegljivost podatkov (vrednost prodaje podjetja in njegovih konkurentov na obravnavanem tržišču);
- enostavnost uporabe;
- nazornost.

Glede na stopnjo rasti, tržni delež in smer denarnega toka delimo programe v štiri kategorije:

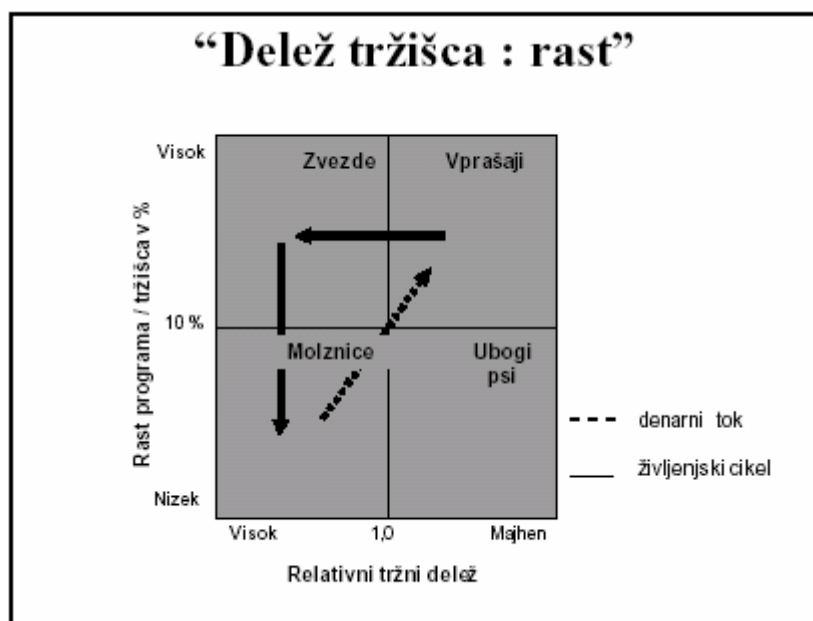
- *vprašaj* (visoka stopnja rasti tržišča – majhen tržni delež), zanje je značilna nadpovprečna rast na tržiščih in majhen tržni delež, to so programi, ki so v fazi uvajanja, kar se odraža v negativnih denarnih učinkih, za njihov uspešen razvoj so potrebna dodatna sredstva;
- *zvezde* (visoka stopnja rasti tržišča-velik tržni delež), to so uspešni programi za katere je značilna nadpovprečna stopnja rasti, ustvarja velik denarni tok;
- *molzne krave* (nizka stopnja rasti tržišča – velik tržni delež), imajo največji pozitivni denarni tok in prevladujoč tržni delež na zrelem tržišču, ker vanje ni potrebo veliko vlagati so visoko donosni;
- *ubogi psi* (nizka stopnja rasti tržišča – majhen tržni delež), ti programi so za podjetje nezanemivi, saj je njihov položaj ne že zrelem tržišču šibek.

Slabosti BCG matrike so (Biloslavo 1999, 167–169):

- model je naravnani le na strategijo nizkih stroškov in velikega tržnega deleža, ne na strategije diferenciacije;

- model preveč poenostavlja: delež ob največjemu konkurentu je le eno izmed meril uspešnosti;
- model ocenjuje le izide, ne pa členov vrednostne verige;
- težavno opredeljevanje tržišča: povprečen program postane odličen v preozko izbranem tržišču ali neuspešen na preširokem.

Slika 3.1 Portfolio matrika »delež tržišča: rast



Vir: Biloslavo 1999, 168.

### Veriga dodane vrednosti

Veriga vrednosti predstavlja podjetje kot sestav medsebojno povezanih dejavnosti, ki jih mora podjetje izvajati, da bi lahko spremenilo začetne vložke v poslovne učinke, primerne za nadaljnjo prodajo. Analiza verige vrednosti se osredotoča na načine, kako posamezne dejavnosti znotraj podjetja ustvarjajo dodano vrednost, kaj določa stroške izvajanja teh dejavnosti ter kaj vpliva na povezave med podjetjem in drugimi podjetji v horizontalni ali vertikalni povezavi, s tem, da se slednja opredeljuje kot povezava med različnimi subjekti (Banič v Biloslavo 1999, 190). Veriga dodane vrednosti omogoča tudi oblikovanje ustreznih, času primernih podjetniških politik in poslovnih strategij, ki bodo podjetju zagotovile ustrezne donose.

Aktivnosti podjetja so v verigi vrednosti razdeljena na primarne in sekundarne oziroma pomožne. Značilne primarne funkcije podjetja so: *notranja logistika*: prevoz vhodnega materiala, vhodni nadzor, notranja razdelitev materiala ...; *delovni proces*: proizvodnja delov, montaža, vzdrževanje, preizkušanje; *zunanja logistika*: obdelava naročil, dobava blaga (storitev); trženje in prodaja: mediji, predstavitve, tržne akcije; *poprodajne storitve*: servisiranje izdelkov – mreža delavnic, skladiščenje in razdelitev delov, šolanje serviserjev. Značilne pomožne funkcije podjetja pa so: *kadrovska, razvoj tehnologije in procesov, zunanje funkcije* (Banič 1998, 155–156).

**Slika 3.2** Veriga vrednosti

Infrastruktura podjetja					Dobiček
Management človeških potencialov					
Raziskave in razvoj					
Nabava					
Vhodna logistika	Proizvodnja – izvajanje storitev	Trženje – prodaja	Izhodna logistika	Servis	

Vir: Biloslavo 1999, 190.

### *Benchmarking ali primerjava z uspešnim tekmecem*

Benchmarking ali primerjava z uspešnim tekmecem ali pa tudi učenje od najprodornejših tekmecev pomeni neprekinjen proces primerjanja izdelkov, storitev in poslovnih ukrepov s tistimi, ki so najboljši, ali s podjetji, ki veljajo za prvake na nekem področju. Poleg tega je pomembno, da se pri primerjavi ne omejimo samo na domači trg, temveč da iščemo primerjavo s svetovno uspešnimi podjetji tako znotraj kot zunaj svoje panoge, saj lahko zanimive sklepe izluščimo tudi iz uspešnih poslovnih odločitev drugih podjetij in panog. Da bi lahko primerjali svoje podjetje z drugimi, moramo imeti na razpolago podatke o svojih tekmecih. Te lahko pridobimo tako, da se obrnemo na svetovalne agencije, ki imajo svojo bazo podatkov in na njihovi podlagi izdelane primerjalne modele, ali jih pridobimo sami. Pri tem so nam lahko v veliko pomoč poslovne revije in druge publikacije, kot na primer letna poročila, poročila za delničarje; podatke pa lahko pridobimo tudi v bankah podatkov ali pa neposredno pri tekmecu.

Opravljen primerjava podjetja z uspešnimi tekmeci podjetju pomaga pri oblikovanju poslovne strategije. Primerjava z uspešnim tekmecem nam tako omogoči, da se osredotočimo na tista področja, na katerih so razlike med nami in tekmeci največje in zaradi katerih izgublamo konkurenčno prednost na trgu. Če nam npr. primerjava s tekmeci kaže, da so naši stroški materiala višji kot stroški našega neposrednega tekmeca, je primerno, da na podlagi analiz nosilcev stroškov začnemo z akcijami za zmanjševanje stroškov.

#### **3.1.2 Analiza poslovanja**

Analiza poslovanja je dejavnost spoznavanja poslovanja konkretnega podjetja z namenom, da izboljšamo uspešnost tega poslovanja. Celovita analiza poslovanja ocenjuje vse poslovne prvine in poslovne funkcije ter poslovni uspeh in poslovno uspešnost podjetja, s tem pa lahko veliko pove o količini in kakovosti virov, s katerimi podjetje razpolaga, pa tudi o poslovnem uspehu in uspešnosti, ki jo dosega (Pučko 1996, 129).

Analizo poslovanja začnemo z zbiranjem informacij o poslovanju. Pri tem je pomembno, da natančno določimo merila, po katerih bomo zbirali podatke. Podatke za ocenjevanje poslovanja v časovnem smislu zbiramo za približno isto obdobje, kot je

načrtovano. Strateški načrti zahtevajo, da zbiramo podatke za daljše obdobje nazaj, medtem ko pri letnem načrtu zbiramo podatke za leto ali več pred načrtovanim. Zaradi obsežnosti je podatke treba prikazati v obliki tabel, podatke pa po potrebi tudi razčlenimo. Kot primer navajam področje prodaje, kjer lahko prodajo razčlenimo na posamezne izdelke, skupine izdelkov, tržišče lahko razdelimo na domače in izvozno tržišče ali po kupcih.

Zbiranju podatkov sledi njihovo primerjanje. Podatke lahko primerjamo s preteklimi podatki, z načrtovanimi podatki ali s podatki primerljivih podjetij, pri čemer je najbolj utemeljena primerjava z najboljšimi primerljivimi podjetji. Primerjava podatkov nam pokaže odstopanja in njihovo velikost. Odstopanje nam je lahko v korist ali pa v škodo: če je v škodo, govorimo o problemih, če je v korist, govorimo o prednostih.

### *Sistem analize poslovanja*

Analiza poslovanja poteka sistematično po poslovnih funkcijah in poslovnih prvinah (Rozman 1993, 103–104).

- Pri *osnovnih sredstvih* analiziramo obseg, strukturo in dinamiko; odpisovanje in zastarevanje, kapaciteto in izkoriščenost kapacitet ter učinkovitost osnovnih sredstev.
- Pri *zaposlenih* nas zanimajo obseg, struktura in dinamika zaposlenih, izraba delovnega časa in proizvodne lastnosti zaposlenih. Pri strukturi najbolj pogosto srečujemo strukture glede na usposobljenost, medtem ko pri dinamiki preučujemo fluktuacijo.
- V *nabavi* analiziramo obseg in strukturo nabave, tok in ritmičnost nabave, nabavne poti, dobavitelje ter nabavne cene in stroške. Pri obsegu in strukturi omenimo pogosto uporabo metode ABC, pri ritmičnosti pa povezavo z zalogami.
- V *proizvodnji* analiziramo zlasti obseg in strukturo, tok proizvodnje in potroške ter učinkovitost proizvodnje. Tok proizvodnje analiziramo z procesnimi kartami, tok naročil pa z gantogrami. Pri potroških uporabljamo koeficiente izplena, stopnjo odpadkov, kazalce storilnosti i ...
- V analizo *prodaje* vključujemo zlasti obseg in strukturo prodaje, tok prodaje, prodajne poti, kupce in prodajne pogoje ter prodajne cene in prodajne stroške.
- Pri *obratnih sredstvih* analiziramo obseg in strukturo le-teh ter hitrost obračanja. Analiza se nanaša predvsem na zaloge, terjatve do kupcev in denarna sredstva.
- Analiza *financiranja* vključuje obseg in strukturo virov, vlaganja, obseg in strukturo sredstev in ter razmerja med viri in sredstvi. Pri virih nas zanima stopnja kapitalizacije in stopnja zadolženosti. Pri sredstvih pa deleži razni vrst sredstev v vseh sredstvih. Vlaganja obravnavamo v okviru investicijskih odločitev. Razmerja med sredstvi in viri nam govorijo o plačilni sposobnosti in finančni stabilnosti podjetja.

## **3.2 Analiza in predvidevanje okolja**

Uspešnost podjetja je v veliki meri odvisna od odločitev vršnega managementa, v veliki meri pa tudi od okolja, v katerem podjetje deluje. Podjetje je povezano s svojim okoljem, kar pomeni, da mu to postavlja vedenjski okvir, po drugi strani pa poskuša tudi podjetje vplivati na okolje. Na podjetje je mogoče gledati kot na podsistem v



okviru širšega sistema okolja, v katerem podjetje deluje. Glede na značilnosti ga je moč razdeliti na manjše celote, na neka manjša okolja ali podokolja (Pučko 1996, 8).

Širše okolje podjetja lahko razdelimo vsaj na pet manjših enot:

- naravno okolje;
- gospodarsko okolje;
- tehnično-tehnološko okolje;
- politično-pravno okolje;
- kulturno okolje.

Analiza in predvidevanje okolja sta za podjetje ključnega pomena, saj se po eni strani okolju prilagaja, da bi bolje izkoristilo možnosti, ki mu jih to ponuja in se izognilo nevarnostim, po drugi strani pa vpliva na okolje z namenom ustvariti ugodnosti zase in preprečiti negativne vplive.

Proces predvidevanja okolja je sestavljen iz treh faz:

- analiza sedanjega delovanja okolja,
- predvidevanje prihodnjega stanja okolja,
- predvidevanje odločitev (in njihovih posledic) okolja o poteh za doseg prihodnjega stanja.

Analiza okolja naj odkriva, spremlja in analizira tekoče in morebitne dogodke in trende, ki so lahko pomembne priložnosti ali nevarnosti za podjetje, vendar jo kaže omejiti na primeren obseg in se osredotočiti na bistvena področja in vidike. Kot sem že omenil, nam SPIN analiza omogoča analizirati notranje in zunanje okolje v smislu zmožnosti organizacije in privlačnosti tržišča ter razvrstitev dejavnikov po pomembnosti.

### 3.2.1 Ugotavljanje prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti – (SPIN) analiza

Dejavnike, ki predstavljajo temeljne zmožnosti organizacije in privlačnost tržišča, lahko prikažemo s pomočjo SPIN modela (»strateški križ« – slabosti, prednosti, izzivi in nevarnosti). SPIN model nam omogoča analiziranje notranjega in zunanjega okolja v smislu zmožnosti organizacije in privlačnosti tržišča ter razvrstitev dejavnikov po pomembnosti.

**Slika 3.3** SPIN model

*SPIN analiza*

Notranje okolje	<b>Notranje prednosti</b>	<b>Notranje slabosti</b>
Zunanje okolje	<b>Zunanji izzivi</b>	<b>Zunanje nevarnosti</b>

Vir: Biloslavo 1999, 172.

Da bi SPIN analizo uspešno izvedli, moramo upoštevati naslednje (Biloslavo 1999, 172–176):

- Dejavnike notranje prednosti in notranje slabosti ocenjujemo z vidika potreb odjemalcev na tržišču, ki ga zadovoljujemo in zmožnosti konkurentov.
- Dejavniki notranje prednosti in notranje slabosti morajo biti opredeljeni v razmerju do naših konkurentov (ni dovolj, da smo samo »dobri«, moramo biti »boljši kot«).
- Dejavnike trajne konkurenčne prednosti in privlačnosti tržišča ocenjujemo s pogledom v prihodnost, ne v preteklost.
- V kolikor ne moremo razmejiti, ali je posamezen dejavnik naša prednost ali slabost, ga napišemo ločeno z obeh vidikov.
- Analiza mora razlikovati med stanjem, kjer bi organizacija želela biti, in stanjem, kjer dejansko je.
- Dejavnikom je ustrezno dodati krajšo razlago oz. pripombo.
- Dejavnike ocenjujemo s pomočjo lestvice, npr. od  $0\pm 5$ , in ocene prikažemo v profilnem diagramu.

Skušamo pa se izogibati naslednjim napačnim pristopom (Biloslavo 1999, 172–176):

- Izdelamo SPIN analizo, ne da bi pri tem osvetlili ključna vprašanja razvoja in uporabe temeljnih zmožnosti podjetja.
- Preveč samokritično ocenjujemo posamezna področja poslovanja, ki nam jih sicer kupci in konkurenca priznavajo kot uspešne.
- Pri izdelavi SPIN analize upoštevamo neobvladljivo veliko število vplivnih dejavnikov, ne da bi jih skušali logično združevati in razvrstiti po pomembnosti.
- SPIN analizo enačimo s strategijo.
- Strateške analize zaključimo s SPIN analizo, ne da bi uporabili še kak drug model ali metodo.
- Po zaključku SPIN analize se ne vprašamo, kakšen je pomen njenih rezultatov za naš položaj in kakšne zmožnosti se nam odpirajo ali kakšnim nevarnostim se lahko izognemo.

### **3.2.2 Analiza in predvidevanje panoge**

Ožje okolje podjetja je moč povezati s panogo, v kateri podjetje deluje. Panoga je v ožjem strateškem smislu tudi prodajno tržišče konkurentov v panogi. Zato kaže ocenjevanje ciljnega okolja naravnati na ocenjevanje privlačnosti panoge, v kateri je podjetje, in na analizo prodajnega tržišča.

Predvidevanje panoge ponavadi vključuje:

- velikost proizvodnje in povpraševanja;
- rast proizvodnje in povpraševanja;
- razne strukture proizvodnje in povpraševanja;
- ključne dejavnike uspeha za vstop v panogo.

### *Ocenjevanje privlačnosti panoge*

Pri ocenjevanju okolja podjetja je treba najprej izdelati oceno privlačnosti panoge, v kateri podjetje deluje. Po Porterju je privlačnost panoge odvisna od petih skupin določljivk, in sicer: nevarnosti vstopa novih konkurentov v panogo, pogajalske moči dobaviteljev, pogajalske moči kupcev, nevarnosti pojava nadomestkov ter stopnje rivalstva med obstoječimi konkurenti.

*Nevarnost vstopa v panogo* je povezana z ovirami za vstop. Najpogostejše ovire za vstop v panogo so: ekonomija obsega, diferenciacija proizvoda, blagovne znamke, velik obseg naložb, nezmožnost pristopa k prodajnim kanalom, absolutna stroškovna prednost obstoječih konkurentov v panogi ter zakonodajne ovire (Pučko 1996, 128–129).

*Določljivke pogajalske moči dobaviteljev* se kažejo v diferenciaciji vložkov, stroških spreminjanja dobaviteljev, odsotnosti nadomestnih vložkov, koncentraciji dobaviteljev, pomenu obsega dobav za dobavitelja, relativnih stroških nabavljenega v odnosu na vse nabave panoge, vplivu vložkov na stroške ali na diferenciacijo proizvodov panoge, relativni nevarnosti integracije naprej v odnosu na relativno nevarnost integracije nazaj podjetja v panogi.

*Določljivke pogajalske moči kupcev* se kažejo v relativni koncentraciji kupcev glede na koncentracijo ponudbe, v obsegu nakupov, v relativnih stroških kupca, če hoče spremeniti dobavitelja, v stopnji informiranosti kupca, v stopnji integriranja nazaj, v obstoju substitutov, v pomenu nabavne cene za kupca, v diferenciaciji proizvoda, v blagovni znamki, v kupčevem zaslužku in v spodbudah, ki jih prejme odločevalec o nakupu.

*Določljivke nevarnosti substitucije* so v razmerju med cenami in kakovostjo substitutov, v stroških zamenjave s substitutom ter k nagnjenosti kupca k substituciji.

*Določljivke rivalstva konkurentov* v panogi pa je v prvi vrsti treba iskati v stopnji rasti panoge, v odnosu med fiksnimi stroški in dodano vrednostjo v panogi, v presežnih zmogljivostih v panogi, v diferenciaciji proizvodov, v blagovnih znamkah, v stopnji koncentracije ponudnikov, v stopnji informiranosti znotraj panoge, v stopnji diverzificiranosti konkurentov, v pomenu panoge za konkurente in v ovirah za izstop iz panoge.

Cilji analiziranja panoge:

- presojanje privlačnosti panoge za obstoječe in morebitne udeležence – konkurente, investitorje nasploh;
- razumevanje strukture in dinamike panoge – je izhodišče za snovanje ključnih dejavnikov uspešnosti.

Analiziranje panoge naj obsega: sedanjo in morebitno velikost panoge, rast panoge, strukturo panoge, stroke v panogi, trženjske poti v panogi, trende in razvoj panoge ter ključne dejavnike uspešnosti v panogi (Tavčar 1999, 63).

### **3.3 Določanje vizije, poslanstva in ciljev**

Vizija je groba, okvirna slika podjetja v prihodnosti. Ta slika je pogosto idealizirana, zaželena slika podjetja v daljšem časovnem obdobju. Vizija podjetja je zgrajena na oceni sedanjega poslovanja, na pomanjkljivostih in prednostih ter na predvidevanju in možnostih, ki jih okolje ponuja. Oblikovanje vizije zahteva tako analitično in operativno kot tudi intuicijsko in domišljijско razmišljanje. Prevelika navezanost podjetja s sedanjim stanjem otežuje ustvarjanje vizije, prevelika navezanost

na prihodnost pa vodi v nevarnost, da vizija ne bo uresničena. Vizija mora po eni strani prikazati uresničljive sanje, po drugi strani pa mora spodbuditi zaposlene v podjetju, da se bodo trudili za njihovo uresničitev, pri tem pa mora želja k uresničevanju vizije biti večja od strahu pred spremembami (Rozman 1993, 129).

Značilnosti dobre vizije so (Tavčar 1999, 21):

- *odprtost*: iskanje in razumevanje drugačnih stališč, presojanje s stališča drugih, aktivno poslušanje v stikih z odjemalci, sodelavci in drugimi; pridobivanje informacij tudi izven osebnega strokovnega področja, izobraževanje in usposabljanje; negovanje odnosov z ustvarjalnimi ljudmi;
- *spontanosti* in ustvarjalnost;
- *realizem* – ne sanjaštvo, presojanje realnih možnosti in izgledov.

### Slika 3.4 Vizija organizacije



Vir: Tavčar 1999, 21.

#### 3.3.1 Poslanstvo podjetja

Poslanstvo podjetja pomeni opredelitev bistva poslovanja podjetja in usmeritev njegovega razvoja. Z njim podjetje opredeli razloge za svoj obstoj in daje temelje nadaljnega poslovanja ter s tem povezuje sedanost s preteklostjo. Iz opredelitve poslanstva sledi podrobnejša opredelitev ciljev in načinov za doseganje zastavljenih ciljev. Poslanstvo podjetja tako določa identiteto podjetja, njegove vrednote in prihodnost poslovanja, tako da loči podjetje od drugih podjetij. Namen opredelitve poslanstva v podjetju je zagotoviti enotnost v podjetju in s tem v delovanju vseh zaposlenih v določeni smeri. S tem vpliva na klimo, kulturo poslovanja in identifikacijo delavcev s podjetjem. Poleg tega je poslanstvo namenjeno tudi vsem zunanjim udeležencem, ki so povezani s podjetjem ali v njem zainteresirani (kupci, dobavitelji, banke, država ...).

Avtorji ugotavljajo, da dokumenti o poslanstvu ponavadi vključujejo področja opredelitev izdelka ali izdelkov, opredelitev odnosov do kupcev, opredelitev trga, opredelitev tehnologije, opredelitev odnosa do delavcev in njihove sposobnosti, družbeno-ekonomske cilje, filozofijo poslovanja, prednosti svojega poslovanja ter opredelitev podobe podjetja (Rozman 1993, 130).

### 3.4 Strategije in taktike za doseganje ciljev

Strategije in taktike so opredeljene kot poti za doseganje ciljev. Avtorji različno opredeljujejo strategije. Glavne opredelitve so naslednje: *strategija* je določitev dolgoročnih ciljev podjetja in določitev dejavnosti alociranja njegovih tvorcev, potrebnih za doseganje ciljev; namen *strategije* je, da poskrbi za usmeritev in povezavo podjetja, da daje podjetju občutek poslanstva, namena kot odgovor na zunanje možnosti in nevarnosti.

Pomembno je, da ločimo med strateškim načrtovanjem in strateško odločitvijo. *Strateško načrtovanje* obsega celoten proces, medtem ko *strategije* kažejo le pot za doseg cilja in tako predstavljajo fazo v procesu strateškega načrtovanja. Strategijo lahko razumemo tudi kot vsako možno poslovno usmeritev podjetja, ki obeta, če bo uresničena, doseči strateške cilje (Rozman 1993, 138).

Strokovna literatura navaja tri glavne ravni strategij:

- raven celotnega podjetja: *celovita strategija*;
- raven poslovne enote ali strateške programske enote (SPE): *poslovna strategija*;
- raven poslovnega funkcijskega področja: *funkcijska strategija*.

#### 3.4.1 Celovita strategija

*Strategija* na ravni celotnega podjetja mora predvsem odgovoriti na vprašanje, s katerimi poslovnimi programi se bo podjetje ukvarjalo in v kakšnem okvirnem obsegu. *Celovita strategija* naj bi se primarno ukvarjala s petimi skupinami velikih odločitev.

To so naslednje odločitve (Pučko 1996, 177–180):

1. *O razvoju portfelja strateških poslovnih področij.* Odločanje o tem katere SPE bodo rasle, katere se bodo samo konsolidirale, katere bo podjetje opustilo ter katere na novo vzpostavilo in nenazadnje je treba opredeliti tudi potrebne resurse za uresničitev načrtovanja portfelja podjetja.
2. *O razvijanju povezav med SPE-ji (strateškimi programskimi enotami) in o sinergijah med njimi.* Odločitve o povezavah med SPE-ji, ki naj bi prinašali posebne koristi podjetju, predvsem v smislu širše uporabe določnih prednosti, ki jih ima podjetje na področju raziskav in razvoja (R&R), centralizirano nabavljanje določenih poslovnih prvin ...
3. *O uravnoteženju tveganj in tokov dobička v okviru podjetja.* Gre za odločitve, ki morajo zagotoviti določeno uravnoteženje tveganj in dobičkov.
4. *O uravnoteženju denarnih tokov v okviru podjetja.* Glede na fazo v kateri se strateške poslovne enote nahajajo so lahko le-te porabniki (če gre za rastoče strateške poslovne enote) ali generatorji (strateške poslovne enote, katere proizvodi so v fazi zrelosti), zato se je treba na ravni celovite strategije odločati o razporeditvi kapitala v okviru podjetja kot tudi o povečanju trajnega in dolgoročnega tujega kapitala v planskem obdobju.
5. *O zaželenih rezultatih, ki naj bi jih enote in podjetje kot celota dosegali.* Rezultat oblikovanja celovite strategije je določene vrste sporazum med poslovodstvom podjetja in poslovodstvi posameznih strateških poslovnih enot o:
  - poslovnem področju, določenem s proizvodi in prodajnimi trgi, na katerih bo posamezna SPE poslovala;

- pričakovanih rezultatih, ki jih mora doseči posamezna SPE in tudi podjetje kot celota;
- omejitvah pričakovanega sodelovanja posamezne SPE z drugimi SPE-ji v podjetju, kakor tudi v pogledu dovoljenega obnašanja navzven, v pogledu zahtevanih sistemov poslovanja ...;
- virih, ki jih bo posamezna SPE dobila z ravni podjetja kot celote in onih, ki jih lahko sama prosto pridobiva v okolju podjetja;
- spremembah v portfelju podjetja: SPE-ji, ki bodo opuščeni ali likvidirani, vrzeli, ki bodo zapolnjene z notranjo rastjo ali s priključitvami, načrtovanje odprodaje SPE-jev, načrtovana skupna vlaganja, združitve ...;
- potrebnih sredstvih z vidika kapitala, ki ga bo zagotavljalo podjetje kot celota, z vidika potrebnih poslovnih kadrov ali strateških storitev.

### **3.4.2 Poslovne strategije**

Strategijo poslovanja za določeno programsko enoto imenujemo *poslovna strategija* oziroma strategija poslovnega področja, s katero usmerjamo delovanje strateške programske enote. Bistvo *poslovne strategije* je opredeljevanje poti do konkurenčne prednosti podjetja in vsebuje cilje glede proizvodov in trgov določene strateške poslovne enote. *Poslovna strategija* odgovarja na vprašanja, kako bo podjetje izboljševalo tržne pozicije na prodajnih tržiščih, katere tržne segmente bo obdelovalo, kakšna bo širina njegove strateške poslovne skupine proizvodov oziroma storitev ter na kakšni osnovi bo sledilo na ravni programske enote različnim poslovnim aktivnostim, da bi doseglo možne sinergetične učinke. *Poslovna strategija* mora izhajati iz *celovite strategije* podjetja in mora biti z njo skladna.

### **3.4.3 Poslovne strategije na osnovi portfeljske matrike**

*Funkcijske strategije* se osredotočajo na maksimiranje učinkovitosti razpoložljivih sredstev in na povezovanje funkcijskih in nefunkcijskih dejavnosti, da bi podprli uresničevanje celovitih in poslovnih strategij podjetja ter nadaljnji razvoj temeljnih zmožnosti podjetja. Pri oblikovanju *funkcijskih strategij* v podjetju gre za izbiro delnih ciljev za vsako poslovno funkcijsko področje, npr. trženje, proizvodnjo, finance, R&R, za določanje narave ter zaporedja akcij, ki jih bo treba napraviti v vsakem poslovnem funkcijskem področju, da bi dosegli načrtovane cilje podjetja.

### **3.5 Izvajanje in nadziranje izvajanja strateškega načrta**

Izdelavi poslovnega načrta logično sledita izvajanje in nadziranje izvajanja strateškega načrta. Različne raziskave, študije in izkušnje so pokazale, da je sposobnost izvajanja zastavljenih strategij pomembnejša od kakovosti same strategije. V začetku osemdesetih let je raziskava med svetovalci za management pokazala, da je bilo manj kot deset odstotkov oblikovanih strategij uspešno izvedenih. Eden glavnih razlogov, da imajo organizacije težave pri uresničevanju dobrih strategij, je, da se strategije spreminjajo, orodja za njihovo merjenje pa ostajajo enaka. Kot primer lahko navedemo dejstvo, da glavno tržno vrednost podjetja po novem ne predstavljajo več opredmetena sredstva, temveč znanje oziroma neopredmetena sredstva organizacije: odnosi s strankami, inovativni izdelki in storitve itd. Drug pomemben razlog za težave pri uresničevanju strategij pa ostaja centraliziran nadzor prek velikih funkcijskih oddelkov,

pri katerem strategijo razvijejo na vrhu ter jo uresničujejo z osrednjimi ukazovalnimi in nadzornimi pristopi in metodami. Pri tem se je managerski sistem nadzora najbolj zanašal na finančne kazalnike, ki organizaciji omogočajo, da dela napake, saj gre za kazalnike s časovnim zamikom, kar pomeni, da poročajo o izidih oziroma posledicah preteklih dejanj. Zanašanje nanje spodbuja kratkoročno obnašanje, ki žrtvuje dolgoročno ustvarjanje vrednosti v zameno za kratkoročen uspeh. V Sloveniji je pogost način izboljšanja poslovanja podjetja strategija, ki predvideva le znižanje stroškov in odpuščanje delavcev, saj je ta razmeroma enostavno uresničljiva ter daje hitre rezultate. Nove strategije pa poleg racionalizacije poslovanja od podjetja zahtevajo, da podjetje na novo določi svoj položaj v konkurenčnem prostoru ter da sprejme nove kulturne vzorce in prednostne naloge.

### **3.6 Nadziranje izvajanja strateškega načrta**

Nadziranje je prvi pogoj za obvladovanje organizacije, saj samo merjenje doseganja smotrov in ciljev ni smiselno, če temu ne sledi tudi presoja ter morebitni potrebni usmerjevalni posegi (Tavčar 1999, 171).

V izvajanju načrta lahko zaradi vrste razlogov v izvedbi prihaja do odstopanj od zamišljenega. Vzrok odstopanj so lahko spremembe v okolju, ki so drugačne od predvidenih, vzrok je lahko tudi neizpolnitev zamišljenega oziroma v napačnem zamišljanju delovanja in rezultatov. Podjetje si z načrtom zamisli uspešno poslovanje in odstopanja od zamišljenega lahko ogrozijo to uspešnost. Da bi se temu izognilo, mora odstopanje pravočasno odkriti in ukrepati, preden odstopanje postane preveliko.

Proces nadzora je sestavljen iz:

- ugotavljanja dejanske izvedbe;
- primerjanja izvedbe z načrtom;
- ugotavljanja vzrokov za odstopanja ter predlaganja ukrepov za zmanjšanje odstopanja.

Nadziranje je zbiranje in sporočanje informacij o uspešnosti in učinkovitosti delovanja organizacije odločevalcem, da ti primerjajo dosežene izide z načrtovanimi in se odločajo o morebitnih ukrepih. Nadziranje je torej prvi pogoj za obvladovanje organizacije. Nadziranje in obvladovanje tako pomagata standardizirati delovanje organizacije, varovati premoženje organizacije, zagotavljati enakomerno kakovost, preprečevati samovoljo zaposlenih ter meriti učinkovitost in uspešnost delovanja vsakega zaposlenega. Da bi managerji lahko opravljali eno izmed njihovih temeljnih nalog – nadziranje, morajo izbrati in določiti merila, po katerih bodo nadzirali. Pri tem ločimo objektivna oziroma materialna merila, kot so količina proizvodnje, vrednost prodaje, rentabilnost, likvidnost, ter subjektivna oziroma nematerialna, kot so ugled podjetja, vzdušje v podjetju, etičnost odločitev itd.

Za merjenje lahko uporabimo naslednje sisteme in metode meril:

- tradicionalni finančno-računovodski sistem meril;
- skladen sistem meril oziroma uravnotežene kazalnike (USK – Uravnoteženi sistem kazalnikov).

### 3.6.1 *Kazalniki poslovanja in uspešnosti*

Podjetje lahko pridobi pomembne informacije o finančnem položaju in uspešnosti podjetja iz računovodskih izkazov, ki pomagajo različnim interesnim skupinam – udeležencem (lastnikom, managerjem, kupcem, javnosti) pri sprejemanju odločitev. Absolutni podatki sami po sebi nudijo omejeno sliko, zato je treba te podatke primerjati z drugimi, ki služijo kot standard.

Pogosto se za primerjavo računovodskih izkazov uporabljajo:

- podatki preteklega poslovanja podjetja;
- podatki o načrtovanem poslovanju;
- podatki o poslovanju podjetij v isti gospodarski panogi (benchmarking).

Za analiziranje računovodskih izkazov se najpogosteje uporabljajo tri metode: vodoravna analiza, navpična analiza in analiza s kazalniki. Pri analizi računovodskih izkazov je pomembno dejstvo, da se računovodski izkazi nanašajo na preteklo poslovanje podjetja, na podlagi dobljenih informacij pa želimo praviloma predvideti prihodnje poslovanje podjetja. Pri analizi računovodskih izkazov se največkrat uporablja analiza s kazalniki. Kazalniki so relativna števila, ki jih dobimo z delitvijo določene ekonomske kategorije z drugo in jih razčlenimo na stopnjo udeležbe, indekse in koeficiente. Sam izračun kazalnika je najpreprostejši del analize, ki mu sledi zahtevnejše vsebinsko razlaganje izračunane vrednosti in ugotavljanje ugodnosti in slabosti izkazane vrednosti (Igličar in Hočevar 1997, 219–231).

Poznamo naslednje skupine kazalnikov:

- *Kazalnike financiranja*, ki so usmerjeni v analizo financiranja podjetja, pri čemer nas zanima delež kapitala, dolgov in časovnih razmejitev v strukturi vseh virov financiranja.
- *Kazalniki investiranja*, s katerimi analiziramo strukturo sredstev. Osnovni kazalniki te skupine so: delež stalnih sredstev, odpisanost osnovnih sredstev in delež gibljivih sredstev.
- *Kazalniki plačilne sposobnosti*, pri katerih primerjamo posamezne postavke sredstev s posameznimi postavkami obveznosti do virov sredstev. Osnovni kazalniki te skupine so: kazalnik dolgoročnega financiranja stalnih sredstev, kratkoročni koeficient, pospešeni koeficient.
- *Kazalniki obračanja*, s katerimi preučujemo hitrost obračanja posameznih vrst sredstev. Glavni kazalniki te skupine so koeficient obračanja terjatev do kupcev, koeficient obračanja zalog proizvodov, koeficient obračanja zalog materiala, koeficient obračanja, obveznosti do dobaviteljev ter koeficient obračanja sredstev.
- *Kazalniki donosnosti* nam prikazujejo donosnost oziroma rentabilnost prihodkov, sredstev in kapitala. Glavni kazalniki v tej skupini so kazalnik čiste donosnosti kapitala (angl. ROE – return on equity), kazalnik donosnosti sredstev (angl. ROA – return on assets) in delež dividend navadnih delnic v čistem dobičku.

### 3.6.2 *Sistemi povezanih kazalnikov*

Poleg posameznih kazalnikov lahko kazalnike med seboj tudi povežemo in tako dobimo sistem kazalnikov. Najbolj znani sistem povezanih kazalnikov je tako



imenovani Du Pontov, ki se imenuje po ameriškem podjetju Du Pont. Du Pontov sistem ima za izhodišče donosnost kapitala, kot cilja, ki ga managementu postavijo lastniki podjetja. Ključni elementi sistema kažejo, da je čista donosnost kapitala odvisna od: hitrosti obračanja sredstev, čiste donosnosti prihodkov in strukture financiranja, to po so tista področja delovanja in odločanja managementa s katerimi ta vpliva na donosnost kapitala. Ta področja so odločitve o investiranju, odločitve o poslovanju in odločitve o financiranju.

Prednost Du Pontovega sistema povezanih kazalnikov je njegova preglednost vseh bistvenih elementov poslovanja podjetja, gledano s finančnega vidika in izbira donosnosti kapitala kot izhodišče sistema. Primerjava z drugimi podjetji v panogi ali najboljšim podjetjem v panogi managementu omogoča, da ugotovi prednosti oziroma slabosti poslovanja podjetja ter mu pomaga usmerjati njegove prihodnje aktivnosti (Hočevar, Igličar 1997, 248–252).

#### *Uravnoteženi sistem kazalnikov (USK)*

Uravnoteženi sistem kazalnikov sta razvila Robert Kaplan in David Norton v začetku 90. let z namenom izmeriti aktivnosti, ki ustvarjajo vrednost med neopredmetenimi sredstvi organizacije, kot so znanja, sposobnosti in motivacije zaposlenih, zvestoba strank, saj teh aktivnosti s finančnimi kazalniki ni mogoče izmeriti.

*Uravnoteženi sistem kazalnikov* podjetja uporabljajo kot strateški managerski sistem za dolgoročno izvajanje svoje strategije, ki vodilnim pomaga pri izvajanju ključnih managerskih procesov in ga je mogoče uporabiti za:

- pojasnjevanje in doseganje soglasja o strategiji;
- posredovanje strategije v celotni organizaciji;
- usklajevanje ciljev oddelkov in posameznikov s strategijo;
- povezovanje strateških ciljev z dolgoročnimi cilji in letnimi načrti;
- določanje in usklajevanje strateških pobud;
- izvajanje občasnih in sistematičnih strateških presoj;
- pridobivanje povratnih informacij za učenje o strategiji in njeno izboljšavo.

Bistvena prednost uravnoteženega sistema kazalnikov je v tem, da tradicionalne finančne kazalnike uspešnosti, ki govorijo o preteklih dogodkih, dopolnjuje s kazalniki gonil prihodnje uspešnosti. Cilji in kazalniki uspešnosti v sistemu izhajajo iz vizije in strategije neke organizacije.

Uravnoteženi sistem kazalnikov nam omogoča, da strategijo ocenjujemo s štirih zornih kotov in s tem štirih skupin kazalnikov, ki zagotavljajo ogrodje sistema (Kaplan in Norton 2000, 19–31).

Ti so:

- *finančni* – pogled na strategijo rasti, dobičkonosnosti in tveganja z vidika delničarjev;
- *poslovanje s strankami* – pogled na ustvarjanje vrednosti in razlikovanje od tekmecev z vidika strank;
- *notranji poslovni procesi* – strateške prednostne naloge za različne poslovne procese, ki ustvarjajo zadovoljstvo strank in delničarjev;

- *učenje in rast* – prednostne naloge za ustvarjanje ozračja, ki podpira organizacijske spremembe, inovacije in rast.

Uravnoteženi sistem kazalnikov lahko določi *finančne cilje* ter jih prilagodi poslovnim enotam na različnih stopnjah rasti in življenjskega cikla. Osnovni finančni kazalniki, s katerimi nadzorujemo, ali strategija organizacije vodi k izboljšanju finančnih rezultatov, se nanašajo na rast, dobičkonosnost, donosnost kapitala, denarni tok, vrednost delnic, ekonomsko dodano vrednost in druge finančne kazalnike.

Podjetje mora opredeliti segmente strank in tržne segmente, v katerih se je odločilo tekmovati, zato je vidik *poslovanja s strankami* izjemno pomemben za doseganje finančnih ciljev podjetja. Glavni kazalniki pri poslovanju s strankami so tržni delež, ohranjanje strank, pridobivanje, zadovoljstvo in dobičkonosnost strank. S pomočjo teh kazalnikov podjetje postavi cilje za procese trženja, proizvodnje, logistike ter razvoja izdelkov in storitev v podjetju. Kot finančni kazalniki imajo tudi kazalniki poslovanja s strankami slabost v tem, da so to kazalniki z zamikom, saj nam ne povedo, kako uspešni smo pri zadovoljevanju in ohranjanju strank. Prav tako nam ti kazalniki ne povedo, kaj naj zaposleni v svojih vsakodnevnih dejavnostih počnejo, da bi lahko dosegli želene rezultate.

*Notranji poslovni procesi* so ključni za izpolnjevanje ciljev poslovanja s strankami in ciljev delničarjev. V nasprotju z običajnimi sistemi merjenja uspešnosti, ki so osredotočeni le na nadziranje in izboljševanje kazalnikov kakovosti, stroškov in trajanja obstoječih poslovnih procesov uravnoteženi sistem kazalnikov omogoča, da zahteve po uspešnosti notranjih procesov izhajajo iz pričakovanj specifičnih zunanjih odjemalcev. Kazalniki, s katerimi merimo učinkovitost poslovnih procesov, so lahko naslednji: dodana vrednost na zaposlenega, obračanje zalog, produktivnost, povprečni čas dobave, čas izvedbe naročila ...

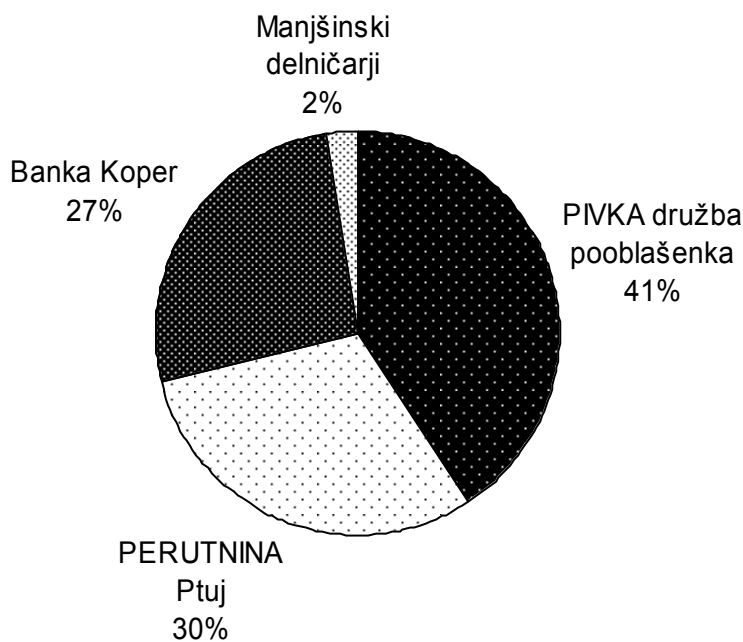
Podjetja se morajo zavedati pomembnosti *vidika rasti in učenja* zaposlenih, saj je za doseganje finančnih ciljev, ciljev poslovanja s strankami in notranjih procesov odvisna od sposobnosti učenja in rasti organizacije. Kazalniki, s katerimi merimo uspešnost, razvoj, ustvarjalnost in učenje zaposlenih in podjetja, so: vlaganje v R&R, investicijska vlaganja, vlaganja v informacijsko tehnologijo, indeks zadovoljstva zaposlenih, število ur izobraževanja na zaposlenega, povprečna stopnja izobrazbe, doseganje povprečne plače.

## 4 PREDSTAVITEV IN ANALIZA STRATEŠKEGA NAČRTA V PIVKI PERUTNINARSTVO, D. D. 2001–2005

### 4.1 Analiza podjetja

Analiza podjetja v Pivka perutninarstvo, d. d. je bila narejena na osnovi poslovanja petih let, to je v obdobju od leta 1996 do leta 2000. Leto 1995 je bilo zadnje, v katerem je potekalo poslovanje brez večjih pretresov, že naslednje leto je bilo poslovanje družbe prelomno, saj je doživelo požar v klavnici. Posledice požara so bile za podjetje skoraj usodne, saj je izgubilo pomemben del tržišča, kar se je močno odrazilo v prihodkih podjetja. Sledilo je navidezno izboljšanje položaja v letu 1998, saj se je povečevala proizvodnja, ki pa je bila žal brez jasne vizije o prodaji povečanih količin. Posledica so bile večje zaloge in večanje obveznosti do dobaviteljev. V podjetju je zato leta 1999 prišlo do zloma v poslovanju in do uvedbe postopka prisilne poravnave, ki je bil v letu 2000 uspešno zaključen. Analiza podjetja, ki so jo pripravili v leta 2000, zajema analizo prodaje, prodajnih poti, kupcev, dobaviteljev, proizvodnje, kadrov, organiziranosti in finančno analizo.

**Slika 4.1** Lastniška struktura Pivke perutninarstva, d. d. v letu 2000

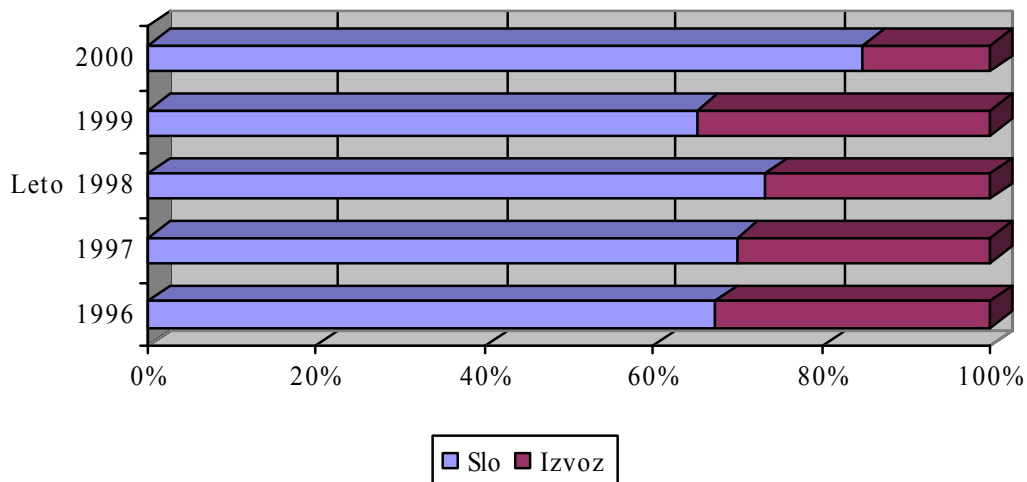


Vir: Pivka perutninarstvo 2001.

#### 4.1.1 Analiza prodaje

Glavni asortiment Pivke perutninarstva, d. d. predstavlja proizvodnja in prodaja svežega in zamrznjenega piščančjega mesa in izdelkov, dopolnilni pa puranjega in kunčjega mesa ter izdelkov iz tega mesa, sledi proizvodnja in prodaja kokošjega mesa, konzumnih jajc, valilnih jajc težke in lahke pasme, vzrejnih jarkic, živih brojlerjev, kuncev, kokoši petelinov, vseh močnih krmil in žit.

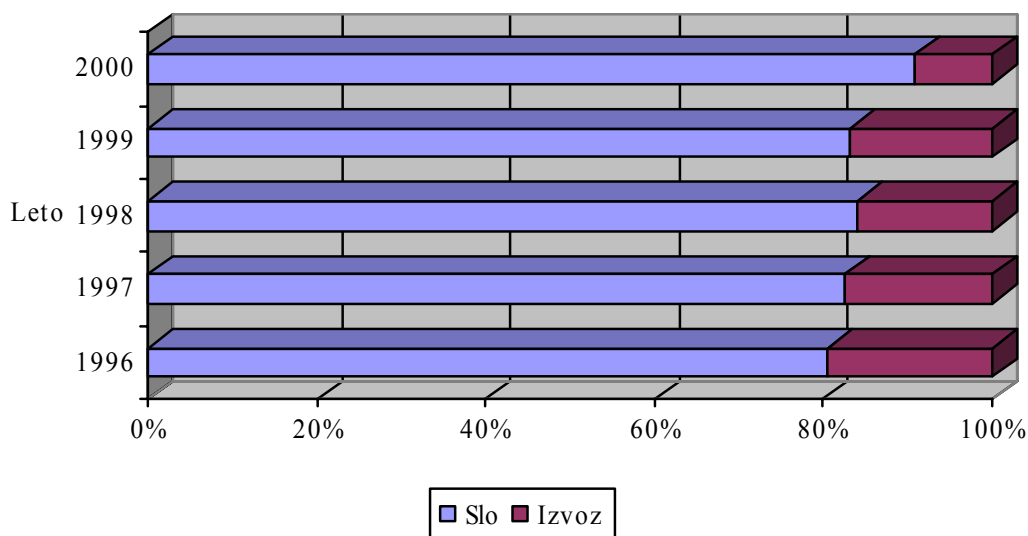
**Slika 4.2** Realizacija prodaje v obdobju 1996–2000 v % iz količin



Vir: Pivka perutninarstvo 2001.

Podatki iz grafikona nam kažejo, da je Pivka perutninarstvo v letih od 1996 do 1999 približno tretjino svoje prodaje realizirala na tujih tržiščih, predvsem na območju nekdanje Jugoslavije. Nizka cena zamrznjenega mesa v letu 2000 je povzročila drastično znižanje izvoza za več kot polovico, količine pa so zaradi višjih domačih cen preusmerili na domače tržišče.

**Slika 4.3** Realizacija prodaje v obdobju 1996–2000 v % iz vrednosti



Vir: Pivka perutninarstvo 2001.

Zgornji grafikon zbuja dvome o smotnosti izvoza, saj lahko iz grafikona vidimo, da količinsko približno 20 % izvoza prinaša samo okoli 10 % prihodkov.

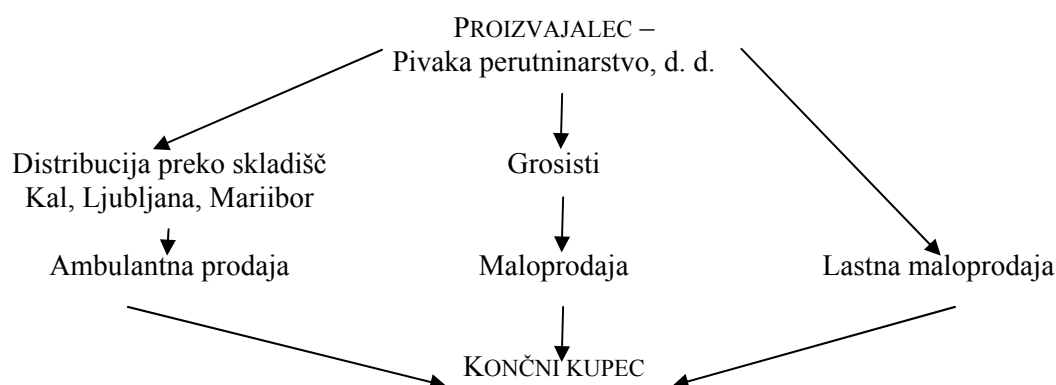
#### 4.1.2 Prodajne poti

Tržne poti so vse organizacije in deli organizacij, ki z izdelki storitvami in informacijami povezujejo reprodukcijska procesa dobavitelja in odjemalca. Tržne poti so lahko prodajne, nabavne ali oboje (Tavčar 2000, 86).

Prodaja na slovenskem trgu je v letu 2000 potekala predvsem preko ambulantne prodaje, nekaj pa preko grosistov in preko lastne maloprodaje, ki jo predstavljajo tri manjše trgovine. Preko lastne maloprodaje je bilo prodanih približno od 8 do 10 % mesa.

Prodajna mesta so po vsej Sloveniji. Distribucija poteka preko skladišč Kal, Ljubljana in Maribor z vozili za ambulatno dostavo, ki jo izvaja 21 zasebnih prevoznikov.

Slika 4.4 Prodajne poti podjetja



Vir: Pivka perutninarstvo 2001.

#### 4.1.3 Najpomembnejši kupci

Tržni delež podjetja Pivka perutninarstvo, d. d. na slovenskem trgu je bil v letu 2000 približno 26 %.

Tabela 4.1 Največji domači kupci v letu 2000

Zap. št	Kupec	Delež v %
1.	PS Mercator	16,0
2.	Engrotuš Celje	6,0
3.	SPAR Ljubljana	5,0
4.	MIP Nova Gorica	4,0
5.	Kraljeve mesnine	2,6
6.	Živila Kranj	2,3
7.	Jurmes	2,0
8.	Čadež Visoko	1,7
9.	Droga Portorož	1,6
10.	KZ Krka Novo mesto	1,4
11.	Kras Sežana	1,4
12.	Emona Merkur	1,2

Vir: Pivka perutninarstvo 2001.

V letu 2000 je bil Pivkin največji kupec poslovni sistem Mercator, sledilo je podjetje Engrotuš iz Celja, na tretjem mestu pa je bil Spar iz Ljubljane. Preko kupcev, navedenih v tabeli, je Pivka plasirala okoli 50 % proizvodnje mesa, prodanega na slovenskem trgu. Poleg teh kupcev je imela Pivka v letu 2000 še okoli 700 srednjih in manjših kupcev po vsej Sloveniji, preko katerih proda ostalo količino mesa in izdelkov, namenjenih slovenskem trgu. Pivka ima nekaj kupcev tudi na tržiščih bivše Jugoslavije, predvsem v Bosni in Hercegovini ter v Makedoniji.

## 4.2 Organiziranost in kadri

S kadrovsko reorganizacijo v sklopu prisilne poravnave je prišlo do spremembe strukture organizacije. Podjetje je po reorganizaciji organizirano kot:

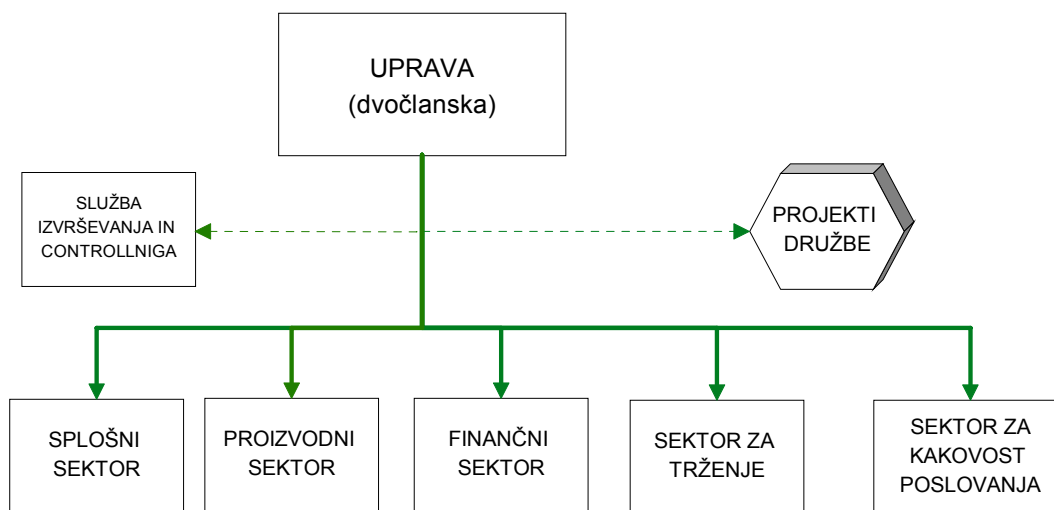
- uprava;
- sektorji;
- enote, službe, oddelki.

Vodstvo podjetja predstavljajo:

- uprava, ki jo sestavljata predsednik uprave in član uprave za trženje,
- direktorji sektorjev, ki so:
  - direktor splošnega sektorja;
  - finančni direktor;
  - direktor kakovosti poslovanja;
- tehnični direktor.

Član uprave za trženje opravlja tudi naloge direktorja sektorja za trženje.

**Slika 4.5** Organigram podjetja



Vir: Pivka perutninarstvo 2001.

#### 4.2.1 Kadri

Delovno intenzivna industrija izkazuje značilno splošno sestavo znanja, pri kateri prevladujejo profili z nizkimi stopnjami izobrazbe (stopnje I–III). To so zaposleni brez končane osnovne izobrazbe ali s končano osnovno šolo in s priučitvijo na zahtevnejša dela. To trditev dokazuje tudi kadrovska struktura zaposlenih v podjetju Pivka perutninarstvo, d. d. Srednja poklicna šola in srednja šola (stopnje IV–V) so bolj redko zastopane in jih je v zaposlitveni sestavi manj kot tistih z nižjimi stopnjami izobrazbe, ki v podjetju prevladujejo. Izrazita manjšina med zaposlenimi v podjetju so zaposleni z visokošolsko stopnjo izobrazbo (stopnje VI–VIII), ki so zastopani na redkih delovnih mestih.

V letu 2000 je imelo samo 9 % zaposlenih višjo in visokošolsko izobrazbo, 40 % zaposlenih je imelo poklicno oziroma srednješolsko izobrazbo, skoraj 50 % zaposlenih pa ima bodisi končano bodisi nedokončano osnovno šolo. V podjetju nameravajo zato dvigniti izobrazbeno raven zaposlenih ter ustvariti večjo stopnjo vertikalne mobilnosti kadrov.

**Tabela 4.2** Predvidena kadrovska struktura po izvedeni reorganizaciji in investiciji

Stopnja izobrazbe	Pred investicijo 2000	Po investiciji 2005
VSS (VII–VIII)	16	35
VŠS (VI)	21	20
SŠS	56	52
KV (IV)	102	91
PKV (III)	8	10
NKV (I–II)	182	92
Skupaj	385	300

Vir: Pivka perutninarstvo 2001.

Konec leta 2000 je bilo v podjetju Pivka perutninarstvo, d. d. zaposlenih 385 delavcev, kar je 35 delavcev manj kot leta 1999. V podjetju pričakujejo, da bo po končani reorganizaciji in investiciji konec leta 2005 zaposlenih približno 300 delavcev. Strateški načrt predvideva v obdobju od leta 2000 do leta 2005 zmanjšanje števila zaposlenih za slabih 20 %.

**Tabela 4.3** Predvideno število delavcev v letih 2000 do 2005

Leto	Število delavcev
2001	366
2002	340
2003	330
2004	315
2005	300

Vir: Pivka perutninarstvo 2001.

## 4.3 Analiza okolja

### 4.3.1 *Proizvodnja in poraba perutninskega mesa v Sloveniji, Evropski uniji in svetu*

Skrb za zdravje in zdrav način življenja postaja za prebivalce razvitega sveta vedno pomembnejši. Nezdrav način življenja, povezan z življenjskim slogom, ki je podrejen delovnim obveznostim in karieri, hitro prehrano, preobremenjenostjo ter s tem povezanim stresom, škodljivo vpliva na naše počutje in ne nazadnje tudi na naše zdravje. Med zdravo prehrano vsekakor sodi meso perutnine, ki je povsod v svetu zelo cenjeno, saj je sorazmerno poceni, okusno, njegova priprava pa od potrošnika terja malo časa in kuharskega znanja. Poleg tega nekateri kosi brez kože vsebujejo izredno malo maščob, zato so primerni za dietno in varovalno prehrano.

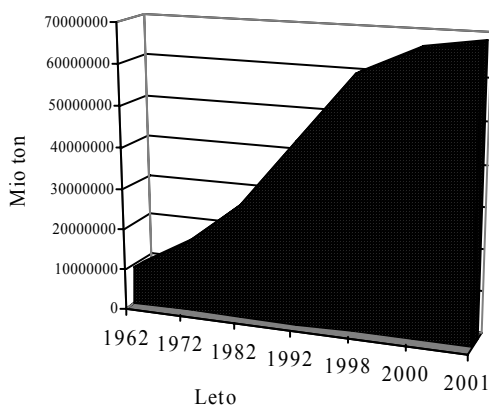
Z rastjo kupne moči in življenjskega standarda v razvitem delu sveta postajajo kupci mesa in mesnih proizvodov vedno bolj zahtevni, kupujejo meso z malo maščobe in se zavzemajo za ekološko prijazno rejo brez uporabe stimulatorjev rasti.

Podatki organizacije za prehrano in poljedelstvo (FAO – Food and Agriculture Organization) kažejo, da se je proizvodnja in poraba mesa v svetu v zadnjih štiridesetih letih več kot potrojila. Pričakujemo, da bo proizvodnja in poraba mesa v svetu še naprej naraščala. Povečana proizvodnja in poraba mesa v svetu sta povezani s hitrim gospodarskim razvojem ter s tem s povečanjem kupne moči svetovnega prebivalstva. V Evropi (in tudi v Sloveniji) bo proizvodnja in poraba mesa še nekaj časa naraščala, vendar ne za vse vrste mesa enako. Pričakujemo lahko predvsem večjo proizvodnjo svinjine ter perutninskega mesa zaradi manjše vsebnosti maščob.

Bistveno večja vloga pa bo v bodoče namenjena:

- informacijam o poreklu mesa in izdelkov;
- zagotavljanju zdravstvene neoporečnosti in kakovosti mesa;
- ponudbi in načinu prodaje.

**Slika 4.6** Proizvodnja perutninskega mesa v svetu v mio ton



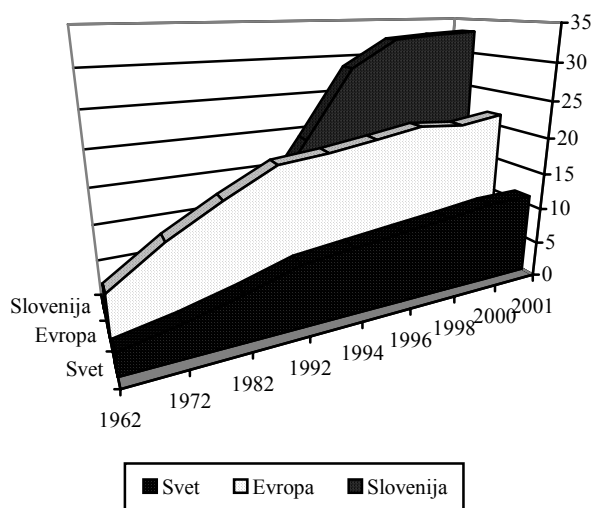
Vir: Faostat 2004.

Podatki iz grafikona nam kažejo, da proizvodnja perutninskega mesa v svetu narašča. V letu 1962 je bila celotna proizvodnja perutninskega mesa 9.166.125



milijonov ton, v letu 2001 pa je svetovna proizvodnja dosegala kar 68.646.061 milijonov ton perutninskega mesa. Od leta 1962 do leta 2001 se je tako celotna svetovna proizvodnja perutninskega mesa povečala za skoraj 7,5 krat.

**Slika 4.7** Primerjava porabe perutninskega mesa v svetu, Evropi in Sloveniji



Vir: Faostat 2004.

#### 4.3.2 Analiza konkurence

##### *Domači konkurenti*

Pivka perutninarstvo, d. d. se zaveda, da je uspeh organizacije na trgu zelo odvisen od konkurence, s katero tekmuje za čim večji delež odjemalcev. V ta namen so v podjetju pripravili primerjalno analizo za posamezne skupine izdelkov po različnih parametrih.

**Tabela 4.4** Primerjalna analiza konkurence za skupino izdelkov piščančje meso

Informacije o konkurentu	Pivka perutninarstvo	Konkurent 1	Konkurent 2	Konkurent 3
Tržni delež v %	26	42	20	8
Ugled konkurenta	velik	velik	velik	slab
Ugled blagovne znamke	velik	velik	velik	slab
Lokacija	odlična	dobra	slaba	slaba
Finančna moč	slaba	dobra	dobra	slaba
Organiziranost	slaba	dobra	dobra	slaba
Asortima	širok	ozek	zelo širok	ozek
Strategije	prodiranje v tržišče	izvozno naravnana	strategija novih proizvodov	diverzifikacija
Pokrivanje trga	dobro	odlično	dobro	zelo slabo
Kakovost proizvodov	odlična	odlična	dobra	slaba
Tehnične specifikacije	slabe	odlične	dobre	slabe
Cene	povprečne	povprečne	povprečne	nizke
Distribucija	dobra	odlična	dobra	slaba
Prodajne aktivnosti	/	velike	velike	–
Promocija, oglaševanje	premalo vlaganja	povprečne	ogromna vlaganja	–

Vir: Pivka perutninarstvo 2001.

#### *Tuji konkurenti*

Pivka perutninarstvo, d. d. se zaveda, da bo po vstopu Slovenije v EU poleg domače konkurence soočena tudi s tujo konkurenco. Tabela 4.5 prikazuje deset največjih evropskih proizvajalcev perutninskega mesa, ki bi lahko v prihodnosti nastopali na slovenskem tržišču, ter njihove tržne deleže.

**Tabela 4.5** Potencialni evropski konkurenti na slovenskem tržišču

Leto 2000	Proizvajalec	Delež EU tržišča	Sedež podjetja
1	Doux	7 %	Francija
2	Grampian	5 %	Anglija
3	Aia	4 %	Italija
4	Hillsdown	3 %	Anglija
5	Nutreco	2 %	Belgija
6	Ldc	2 %	Francija
7	Lohman-wesjohann	2 %	Nemčija
8	Sun Valley	2 %	Anglija
9	Stoortboom	2 %	Nizozemska
10	Danpro	1 %	Danska, Švedska

Vir: Pivka perutninarstvo 2001.

V podjetju Pivka perutninarstvo, d. d. vidijo kot glavnega in njim tudi geografsko najbližjega konkurenta podjetje AIA iz Verone, ki je velik izvoznik ter večino mesa predela v proizvode. Na evropskem tržišču ima približno 4 % tržni delež, poleg tega pa

obvladuje okoli 29 % italijanskega tržišča ter 9 % evropskega tržišča s puranjim mesom. Kljub temu, da je kakovost mesa tega proizvajalca slabša od kakovosti mesa, pridelanega v Pivki, pa predstavlja tuja konkurenca velik pritisk na cene mesa in mesnih proizvodov.

#### **4.4 Določitev poslanstva in vizije**

##### **4.4.1 Poslanstvo Pivke perutninarstva, d. d.**

Poslanstvo Pivke perutninarstva, d. d. je »maksimiranje vrednosti družbe, zadovoljstvo potrošnikov, delničarjev in zaposlenih«.

##### **4.4.2 Vizija Pivke perutninarstva, d. d.**

Vizija Pivke perutninarstvo, d. d. je *postati eden izmed najkvalitetnejših in najpomembnejših ponudnikov perutninskega mesa v Sloveniji, na območju bivše Jugoslavije in na bližnjih tržiščih EU.*

#### **4.5 Glavni strateški cilji Pivke perutninarstva, d. d.**

Na osnovi poslanstva in vizije so bili oblikovani glavni strateški cilji podjetja:

- utrjevanje poslovnega položaja v Sloveniji;
- internacionalizacija podjetja in priprava podjetja na prihajajočo evropsko konkurenco;
- razvoj novih dejavnosti in programov, ki ohranjajo naravne lastnosti izdelkov,
- krepitev lastne blagovne znamke;
- večanje konkurenčne sposobnosti po evropskih merilih poslovne odličnosti;
- celovito obvladovanje kakovosti.

#### **4.6 Strateške usmeritve in cilji poslovnih programov**

V Pivki perutninarstvu, d. d. so leta 2000 za vsak poslovni program izdelali SPIN analizo ter postavili konkretne cilje poslovnega programa, to je tržni delež v Sloveniji.

##### **4.6.1 Piščančje meso**

Vzreja in predelava piščančjega mesa je osnovni program podjetja. V Pivki si bodo prizadevali predvsem povečati tržni delež v segmentu piščančjega mesa v Sloveniji. V podjetju si želijo postati eden vodilnih ponudnikov piščančjega mesa in izdelkov v Sloveniji ter na trgih nekdanje Jugoslavije, na tržiščih Evropske unije pa bodo s tem programom iskali tržne priložnosti.

Cilj: *32 % tržni delež v Sloveniji*

SWOT analiza za prevladujoči program podjetja, to je *piščančje meso*:

##### *Prednosti*

- nizka vsebnost nasičenih maščobnih kislin v piščančjem mesu;
- vzreja piščancev na ekološko neobremenjenem okolju na naraven način (žitarice);
- visoka kakovost izdelkov;

- obvladovanje znanja (know-how).

#### *Slabosti*

- tehnološka zastarelost in prenizka stopnja avtomatizacije proizvodnih procesov;
- višji stroški na enoto proizvoda kot v EU;
- pomanjkanje kakovostnega osebja in velika fluktuacija.

#### *Priložnosti*

- večja osveščenost potrošnikov in spremenjena prehranska paradigma povečujeta porabo tako imenovanega belega mesa;
- povečuje se poraba pripravljene prehrane (ready for eat), ti izdelki imajo tudi večjo dodano vrednost;
- bližina privlačnih tržišč (Italija, Hrvaška).

#### *Nevarnosti*

- odhod ključnega osebja iz podjetja;
- nejasni interesi lastnikov.

### **4.7 Strategija trženja**

Trženje obsega vse dejavnosti, ki so potrebne, da proizvodi in storitve dosežejo končnega odjemalca. Trženje se prične z ugotavljanjem, kaj potrošnik dejansko zahteva, želi, pričakuje, temu pa sledijo vse dejavnosti, ki so potrebne, da proizvodi in storitve pridejo v posest končnega porabnika (Tavčar 2000, 3).

V podjetju Pivka perutninarstvo, d. d. se zavedajo, da je trženje, tako nabavno kot prodajno, ena najpomembnejših vezi med podjetjem in njegovim okoljem. Da bi bilo podjetje lahko uspešno, mora razumeti cilje in interese, ki vladajo v okolju. Podjetje Pivka perutninarstvo skuša slediti in razumeti spremenjeno okolje, spremembo potrošnikovih navad, želja in življenjskega sloga, hkrati pa s svojo inovativnostjo in ustvarjalnostjo tudi sami sprožati spremembe na različnih področjih svojega delovanja.

Z uporabo različnih kombinacij strategij, predvsem strategije prehitevanja, nameravajo v Pivki perutninarstvu zmanjšati čas od ugotovljene potrebe odjemalcev do tržno sposobnega izdelka, zmanjšati nameravajo tudi čas od odjemalčevega naročila do izdelave izdelkov, odjemalce pa bodo skušali prepričati s kombinacijo koristi in pogojev, z učinkovitimi tržnimi potmi in s komuniciranjem.

V prihodnosti nameravajo v podjetju Pivka perutninarstvo vse svoje aktivnosti usmeriti k potrošniku, to pa zahteva temeljite spremembe v poslovni kulturi podjetja. Prehod od proizvodnega načina razmišljanja k družbeno-trženjski filozofiji poslovanja zahteva trud vsakega zaposlenega v podjetju, ki ima v središču pozornosti potrošnika s svojimi zahtevami, pričakovanji, željami in potrebami.

#### **4.7.1 Strategija do konkurence**

Uspešno podjetje mora dobro poznati svoje tekmece oziroma konkurente. Podjetje gradi strategije trženja glede na svojo vlogo na tržišču. Te vloge so lahko vodja, tekmeec, sledilec ali specialist. Vodja je praviloma eden, tekmecev je malo, sledilcev več, daleč največ pa je specialistov, ki pa imajo običajno vsi skupaj manjši tržni delež. Največji

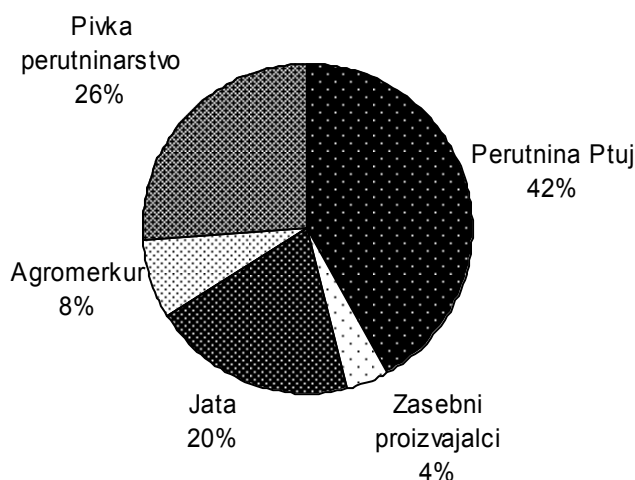
delež tržišča imata običajno vodja in skupina tekmecev, na tretjem mestu po deležu pa je ponavadi skupina sledilcev.

Značilnosti štirih vlog v konkurenci na tržišču (Tavčar 2000, 6–7):

- *Vodja tržišča* je konkurent, ki ima vodilno vlogo v tržnem segmentu panoge, ki ji pripada. Je najmočnejši med konkurenti bodisi zaradi tržne ponudbe bodisi zaradi drugih dejavnikov, ki mu dajejo monopolen položaj na tržišču. V marsičem narekuje dogajanje na tržišču.
- *Tekmeci* tekmujejo za vodilno vlogo z vodjo tržišča. Po moči običajno ne zaostajajo kaj prida za vodjo, odločili so se, da se z njim spopadejo in skušajo osvojiti vodstvo. Tekmovanje porablja sredstva in izčrpava, hkrati pa prinaša vodstvo in z njim večjo uspešnost.
- *Sledilci* delujejo ob vodji in tekmeceh, vendar jih poskušajo le motiti. Delujejo na tržišču v senci vodje in tekmecev, prepuščajo jim oranje ledine, ki prinaša nadpovprečno uspešnost, terja pa večjo porabo sredstev in tveganje.
- *Specialisti (kotičkarji)* delujejo v segmentih tržišča, ki so za večje konkurente premajhni. Strategijo diferenciranja ponudbe ponavadi kombinirajo z osredotočenim trženjem. So kvas panoge; tvegajo in poskušajo, pogosto ne uspejo, pravni red večine držav jih varuje. To je značilna vloga za nova in manjša podjetja, ki po donosnosti ne zaostajajo, ampak celo dostikrat presegajo večje.

Konkurenca, ki vlada na trgu piščančjega mesa, je izredno velika, saj so samo v Sloveniji v letu 2000 delovali štirje večji proizvajalci piščančjega mesa. Z vstopom v Evropsko unijo je pričakovati, da se bo slovenska mesno-predelovalna industrija začela pospešeno združevati oziroma bo iskala strateškega partnerja v tujini, saj je slovenski trg premajhen za tako veliko število pridelovalcev. Poleg tega bo vdor cenejših tujih izdelkov povečal pritiske na ceno mesa in mesnih izdelkov, zato bo eden izmed načinov zniževanja stroškov tudi združevanje podjetij zaradi sinergijskih učinkov združitve.

**Slika 4.8** Glavni proizvajalci piščančjega mesa v Sloveniji in ocena njihovega tržnega deleža v letu 2000



Vir: Pivka perutninarstvo 2001.

Iz zgornje slike 4.8 je razvidno, da ima Perutnina Ptuj na tržišču vlogo vodje, saj ima največji tržni delež. Vlogi tekmecev bi lahko pripadli Pivki perutninarstvu, ki obvladuje nekaj več kot četrtino tržišča, in Jati s približno petino tržnega deleža. Vlogo sledilca bi pripadla Agromerkurju iz Murske Sobotе, ki obvladuje nekaj manj kot desetino tržišča, kot specialiste pa lahko imenujemo razne zasebne proizvajalce s 4 % tržnim deležem.

#### **4.7.2 Strategija do odjemalcev**

Strategije Pivke perutninarstva, d. d. temelji na kakovosti njihovih izdelkov, prepoznavnosti in krepitvi blagovnih znamk, celovitosti asortimenta in brezhibnih prodajnih storitvah. V Pivki perutninarstvu so prepričani, da bodo rast poslovanja dosegli, če bodo za vsak program uporabljali različne strategije ali njihovo kombinacije. Glavne strategije, ki jih uporabljajo v Pivki, so:

- *strategija prodiranja oziroma penetracije v tržišče* (obstoječi odjemalci, obstoječi izdelki); tu gre predvsem za povečevanje porabe obstoječih izdelkov ali storitev, tako da odjemalcu predstavimo nova področja uporabe, izkoristimo prehranske trende ali umetno povzročimo zastaranje določenih izdelkov;
- *strategija razvijanja novih proizvodov* (obstoječi odjemalci, novi izdelki); snovanje novih izdelkov in storitev (izdelkov za hitro in enostavno pripravo) ter širjenje nabora z dodajanjem izvedenk – variant izdelkov oziroma storitev;
- *strategija širjenja tržišč* (obstoječi izdelki, novi odjemalci); osvajanje novih tržišč z regijskim, deželnim in mednarodnim širjenjem; enoten evropski trg, prost pretok blaga; osvajanje novih segmentov tržišča, kjer so točno določene verzije storitev namenjene določeni ciljni skupini (izdelki z oznako varovano živilo za ljudi z zdravstvenimi težavami);
- *strategija diverzifikacije* (novi izdelki, novi odjemalci); diverzifikacija je lahko horizontalna: širjenje nabora z obstoječimi sorodnimi izdelki oziroma storitvami, vertikalno in lateralno: dodajanje nesorodnih storitev.

#### **4.7.3 Strategija do dobaviteljev**

Za učinkovito izvajanje svoje dejavnosti mora biti podjetje primerno preskrbljeno z materialnimi sredstvi. Oskrba z materialnimi sredstvi se začne z načrtovanjem in se udejanja z nabavnim trženjem. *Nabavno trženje* je strokovna dejavnost, ki obsega vse, kar zadeva pridobivanje materialov ob kar najnižjih stroških, prevoz in skladiščenje teh materialov ter posredovanje teh stroškov v proizvodnjo. V širšem smislu nabavno trženje obsega tudi načrtovanje nabavljanja ter spremljanje porabe v proizvodnji (Tavčar 2000, 51).

Glavni predmet nabave v podjetju Pivka perutninarstvo so krmila, različni dodatki za krmila, matične jate, repromaterial, potrošni material in drugo. Večina surovin in materiala dobavijo domači dobavitelji, manjši del pa dobijo iz uvoza. V Pivki perutninarstvu se zavedajo pomembnosti nabavnega trženja, zato bodo v podjetju vztrajali pri permanentnem nižanju nabavnih cen ob iskanju večje kakovosti.

#### **4.8 Pomanjkljivosti v strateškem načrtu Pivke perutninarstva, d. d.**

Strateški načrt Pivke perutninarstva, d. d. (Pivka perutninarstvo 2001a) je prvi poizkus izdelave strateškega načrta v podjetju, zato ima določene pomanjkljivosti, ki jih

bo treba odpraviti. Strateški načrt Pivke perutninarstvo predstavlja v večji meri analizo stanja v podjetju, ki temelji predvsem na finančnih pokazateljih, kljub temu pa je iz strateškega načrta mogoče razbrati prihodnje temeljne usmeritve podjetja.

#### 4.8.1 Analiza poslovanja

Analiza poslovanja podjetja obsega analizo prodaje v zadnjih petih letih po skupinah izdelkov tako količinsko kot vrednostno. Pri analizi poslovanja podjetja bi bilo treba analizirati rentabilnost posameznih programov oziroma skupin izdelkov, na podlagi katere bi se odločili, katere programe je smiselno obdržati in razvijati naprej ter katere bi bilo smiselno opustiti. V prihodnji strateški načrt bi bilo po mojem mnenju treba v analizo poslovanja vključiti tudi analizo stroškov posameznih sektorjev in skupin izdelkov. Analiza poslovanja je tako le zelo grob posnetek stanja, brez podrobne analize poslovanja, na podlagi katere bi lahko predlagali ukrepe za izboljšanje dejanskega stanja.

Da bi izboljšali analizo poslovanja, podjetju svetujem uvedbo uravnoteženega sistem kazalnikov, ki poleg uresničevanja finančnih meri tudi druge, za podjetje pomembne vidike, ki so nefinančni, kot npr. kaj želimo doseči v odnosu do poslovanja s strankami, uspešnost in učinkovitost notranjih procesov ter skrb podjetja za učenje in rast zaposlenih. Uspešno uresničevanje nefinančnih vidikov se odraža tudi finančno, predvsem v smislu uspešnejšega uresničevanja finančnih ciljev.

Kot glavno slabost analize poslovanja v strateškem načrtu sem omenil, da podjetje spremlja uspešnost poslovanja le na podlagi finančnih kazalnikov. Podjetju predlagam, da začne spremljati kazalnike, ki se nanašajo na *poslovanje s strankami*. Ti kazalniki so naslednji:

**Tabela 4.6** Možni izbor kazalnikov, ki se nanašajo na poslovanje s strankami

Kazalniki	Izračun
Tržni delež	$=(\text{prih. podjetja} / \text{prih. podjetij v isti dejavnosti}) * 100$
Stopnja rasti števila strank	$=(\text{št. strank tega obdobja} / \text{št. strank predhodnega obdobja}) * 100$
Stopnja pridobivanja strank	$=(\text{št. novih strank} / \text{št. vseh strank}) * 100$
Zadovoljstvo strank	= z anketo
Povprečna dobičkonosnost stranke	=dč. iz poslovanja/št. vseh strank
Povprečna velikost stranke	=celotna prodaja/št. vseh strank
Stroški reklamacij	$=(\text{vrednost reklamacij} / \text{vrednost vseh naročil}) * 100$
Delež prodaje stalnim strankam	$=(\text{obseg prodaje stalnim strankam} / \text{celoten obseg prodaje}) * 100$

Na področju *poslovanja s strankami* je treba najprej opraviti segmentacijo tržišča, na podlagi katere lahko podjetje oblikuje svojo tržno strategijo. Segmentacija tržišča pomeni, da opredelimo posamezne skupine kupcev. Glavne skupine kupcev v podjetju Pivka perutninarstvo bi lahko bile:

- *zveste stranke* (zvesti blagovni znamki, z zmernimi dohodki, kupujejo kakovostnejša in zdravju prijaznejša živila);
- *cenovno občutljive stranke* (niso zvesti nobeni znamki, na voljo imajo omejene dohodke, na nakupno odločitvi pomembno vpliva cena);

- *zahtevne stranke* (kupujejo dražja, zdrava, bolj kakovostna živila);
- *generacija 21* (mlajši in tisti s hitrim tempom življenja, kupujejo hitro pripravljeno hrano, pozorni so na svoje zdravje, imajo zmerne in višje dohodke);
- *priložnostne stranke* (niso zveste blagovni znamki, kupujejo izdelke, ki so npr. v akciji).

Podjetje se mora nato odločiti, katerim ciljnim skupinam se bo posvetilo ter za vsako skupino izdelkov pripraviti ustrezno skupino izdelkov. Izdelki iz posameznih skupin bi se lahko tudi medsebojno dopolnjevali. Za vsako skupino izdelkov bi nato podjetje moralo razviti prepoznavno blagovno znamko. Blagovne znamke za vsako skupino izdelkov bi se med seboj razlikovale po barvi in obliki embalaže, ki bi bila prilagojena posamezni skupini kupcev. Glavni kazalniki, s katerimi bi merili uspešnost posamezne skupine, bi bili velikost deleža v posamezni skupini izdelkov. Določeni cilji skupini kupcev prilagojeni izdelki s prepoznavno blagovno znamko bi podjetju omogočili doseganje višje dodane vrednosti.

Kot vsako drugo podjetje želijo tudi v podjetju Pivka neprestano izboljševati kakovost svojih proizvodov, skrajšati proizvodne cikle, povečati produktivnost, zmanjšati število napak, pravočasno izvrševati naročila itd. Uspešnost uresničevanja teh ciljev merimo s *kazalniki notranjih procesov*. V podjetju se bodo morali zavedati, da brez kakovostnih izdelkov ni zadovoljnih strank. Na splošno se podjetja premalo zavedajo prihrankov, do katerih je mogoče priti s povečanjem učinkovitosti poslovnih procesov, saj se racionalizacija poslovanja izvaja predvsem na račun zmanjševanja števila zaposlenih.

Podjetju Pivka predlagam, da najprej zastavijo cilje, ki jih želijo doseči v vidiku *notranjih poslovnih procesov*, ti cilji pa bi bili neposredno povezani s cilji poslovanja s strankami, ki so povečati kakovost in varnost ter razvoj novih izdelkov in tudi storitev. V podjetju Pivka bi ti cilji lahko bili (Snoj 1998, 154–155):

- *zmanjšanje materialnih stroškov* (zmanjšanje porabe vode je mogoče doseči tako, da podjetje zgradi čistilno napravo in vodo ponovno uporabi; zmanjšanje porabe elektrike dosežemo z vgradnjo energetskega manj potratnih porabnikov energije, uvajanje obnovljivih virov energije, npr. sončne celice za gretje vode, ki je potrebna v klavnici; sodobni krmilniki onemogočajo raztresanje krme in tako zmanjšujejo njeno porabo);
- *pravočasno izvrševanje naročil* (brez zamud in s čim manj nadurami);
- *izboljšanje obračanja zalog* (nadgradnja obstoječega informacijskega sistema, ki bi omogočal pregleden prikaz zalog in nas opozoril, da so zaloge določenega materiala pošle);
- *povečanje nadzora nad proizvedenimi izdelki* (avtomatsko beleženje števila proizvedenih izdelkov oziroma količine mesa, ki bi nam omogočal nadzor nad zalogo mesa in izdelkov, s tem bi preprečili morebitne kraje mesa in imeli pregleden nadzor nad zalogo);
- *zmanjšanje vpliva dejavnosti na okolje ter izboljšanje varnosti in zdravja zaposlenih* (dosledna uporaba zaščitnih sredstev in upoštevanje predpisov o varnosti pri delu, s pomočjo katerih bi zmanjšali odsotnosti z dela; gradnja čistilne naprave in skrb za okolje bi povečala ugled podjetja ter pritegnila k nakupu okoljsko občutljive stranke; odpadki, ki jih podjetje proizvaja, bi lahko postali obnovljivi vir energije);



- *interni marketing* (vpeljali bi ga z namenom, da bi vsi zaposleni razvili občutek za boljše in kvalitetnejše zadovoljevanje potreb naših odjemalcev, namen internega marketinga je predvsem spremeniti kulturo podjetja, tako da se vsak posameznik zaveda svoje vloge v podjetju ter spozna temeljne značilnosti delovanja organizacije).

Glavni kazalniki, s pomočjo katerih bi podjetje spremljalo uresničevanje ciljev na področju *notranjih procesov*, so: pravočasnost in ustreznost naročila, s katerim bi ugotovili, ali podjetje pravočasno izpolnjuje prejeta naročila, in merili zadovoljstvo strank z naročenim blagom. Stopnja izkoriščenosti delovnega časa in število izgubljenih delovnih ur zaradi poškodb in okvare mehanizacije bi podjetju dala jasno sliko o tem, kako skrbi za varnost in zdravje zaposlenih. Podjetje bi tudi moralo ugotoviti, v katerem delu procesa proizvodnje najpogosteje prihaja do poškodb ter na katerih delovnih mestih je število izgubljenih delovnih ur zaradi bolniške odsotnosti največje. Dele proizvodnega procesa, ki so kritični za varnost in zdravje, bi moralo podjetje natančno spremljati in nadzorovati ter po potrebi vpeljati še strožje varnostne standarde. Če je mogoče, bi morali te dele proizvodnega procesa avtomatizirati.

Nenadne in številne spremembe v okolju podjetja, kot so vedno strožji predpisi glede pridelave in predelave mesa ter ostra konkurenca z nizkimi cenami, terjajo od podjetja hitro prilagajanje razmeram na trgu in razvoj vedno novih proizvodov. Podjetje, ki ne skrbi za učenje in razvoj svojih zaposlenih, spremembam težko sledi, nikakor pa ne zmore prehiteti oziroma ohraniti prednosti pred konkurenco, zato je *vidik učenja in rasti* organizacije in zaposlenih osnovni pogoj za obstoj in razvoj podjetja. Vsako podjetje se mora zavedati, da so zaposleni srce in možgani organizacije.

Cilji, ki bi jih morala Pivka zasledovati v vidiku učenja in rasti, so: doseči, da bi bili zaposleni zadovoljni in motivirani za opravljanje svojega dela. Poti do zadovoljene in motivirane delovne sile je več. Podjetje mora najprej poskrbeti za ugodno delovno ozračje, ki zaposlenim ponuja varno in stimulatívno delovno okolje. To lahko dosežemo z dodatnim usposabljanjem in izobraževanjem managementa predvsem na področju vodenja ljudi. Samo ustrezno usposobljeni ljudje na področju vodenja lahko uspešno uresničujejo zadane cilje. Podjetje pesti tudi nizka izobrazbena struktura zaposlenih, zato je nujno, da podjetje vложи več denarja v štipendiranje in izobraževanje novih kadrov. Treba je izdelati sistem štipendiranja, ki bo glede na kadrovske potrebe vsako leto razpisal določeno število štipendij.

Za doseganje ciljev na področju vidika učenja in rasti podjetju predlagam uvedbo naslednjih kazalnikov, s katerimi bo merilo doseganje teh ciljev. Da bi podjetje ugotovilo, kakšno delovno ozračje vlada v podjetju, je najprimernejše sestaviti anketo, ki jo izpolnijo zaposleni enkrat letno. V anketi so primerna vprašanja o zadovoljstvu na delovnem mestu, urejenosti delovnega okolja, o odnosih med podrejenimi in nadrejenimi, o vsebini informacij, ki jih želijo v prihodnje prejemati, kaj na delovnem mestu pogrešajo, kaj jih moti, morebitne predloge za izboljšanje delovnih pogojev in delovnih procesov itd.

K izboljšanju delovnega ozračja in motiviranosti zaposlenih lahko veliko pripomore uvajanje participativnega managementa, katerega glavni namen je, da zaposleni občutijo lastno vrednost ter tako povečajo svoj občutek pripadnosti podjetju. Zaposlenim tako podjetje da jasen signal, da jih organizacija potrebuje. Nadaljnji ukrep, s katerim bi izboljšali motiviranost in delovno ozračje, je povečanje avtonomnosti odločanja, ki bi povečal občutek odgovornosti ljudi za svoja dejanja. Uprava podjetja,

ki se drži sprejetih dogovorov in dosledno uresničuje svoje odločitve, lahko s svojim zgledom ravno tako pozitivno vpliva na splošno ozračje v podjetju.

Kazalniki, s katerimi bi merili vidik učenja in rasti zaposlenih in podjetja, bi lahko bili: produktivnost zaposlenih; inovativnost zaposlenih, s katerimi bi merili število predlogov za izboljšavo obstoječih proizvodov in procesov; stopnja fluktuacije, s katero bi merili stopnjo prihodov in odhodov zaposlenih glede na povprečno število zaposlenih. Število ur izobraževanja in usposabljanja na zaposlenega bi bil lahko tudi pomemben pokazatelj, kako podjetje skrbi za razvoj in rast zaposlenih.

Finančni vidik analize poslovanja je po mojem mnenju zelo izčrpen in ga ne kaže spreminjati oziroma dopolnjevati.

#### **4.8.2 Analiza okolja**

Podjetje se je pri snovanju strateškega poslovnega načrta zavedalo, da bo vstop na enoten evropski trg prinesel še večje težave slovenski živilsko-predelovalni industriji. Zaostrovanju razmer na trgu je vodstvo podjetja sledilo s prenovo proizvodnih prostorov in uvajanjem novih proizvodnih programov. Analiza okolja je pokazala, da poraba perutninskega mesa raste, in sicer predvsem zaradi zdravstvene ustreznosti in hitrosti priprave. Pri analizi okolja pogrešam podrobnejšo analizo konkurence ter strategijo ravnanja s konkurenco.

Na splošno slovenska živilsko-predelovalna industrija ni dovolj pripravljena za vstop na trg Evropske unije. Poleg že omenjene tehnološke zastarelosti ni bila sposobna pripraviti strategije razvoja v prihodnosti. Podjetja, ki se ukvarjajo s proizvodnjo perutnine, bi se morala čim prej povezati ali združiti, kar bi pripeljalo do določenih sinergijskih učinkov, še posebej, če vemo, da je glavni ciljni trg večine slovenskih perutninarjev jugozahodni Balkan in območje držav bivše Sovjetske zveze. V primeru, da bi prišlo do združitve, bi to pomenilo cenejši nastop na teh tržiščih ter večjo pogajalsko moč tako z domačimi kot s tujimi kupci. Sedaj lahko veliki trgovski sistemi v Sloveniji s svojo veliko pogajalsko močjo perutninska podjetja zaradi tudi velike in razdrobljene ponudbe izdelkov ter majhnega tržišča brez težav izsiljujejo in dosegajo cene mesa in izdelkov, ki komaj še pokrivajo proizvodne stroške. Cene na meji rentabilnosti pa še bolj zmanjšujejo konkurenčnost podjetij, saj podjetja nimajo dovolj sredstev, ki bi jih vlagala v raziskave in razvoj novih izdelkov, v tehnološko posodobitev in razvoj kakovostnega osebja. Prav tako bi združitev prinesla olajšanje ob soočanju s tujo konkurenco, ki vztrajno prodira na slovensko tržišče z nizkimi cenami proizvodov in z vprašljivo kakovostjo. Slovenska podjetja bi bila skupaj finančno močnejša, na voljo bi imela več sredstev za razvoj in trženje, saj vemo, da so posamezna podjetja lažja tarča prevzemov tujcev (znano je, da so tuja podjetja manj socialno in okoljsko občutljiva in manj vlagajo v lokalno okolje).

#### **4.8.3 Poslanstvo**

Glavna pomanjkljivost tega dela strateškega poslovnega načrta je v tem, da je poslanstvo definirano presplošno. V prihodnosti ga bo zato treba nadgraditi, tako da bo bolj jasno opredeljevalo dejavnost podjetja, njegove storitve in izdelke ter tržišča, na katerih bo podjetje nastopalo. Moj predlog se glasi:

*Naše temeljno poslanstvo je proizvodnja zdravih, varnih in okusnih mesnih izdelkov. Upoštevajoč tradicijo in okolje, ki nas obdaja, ter s pomočjo najsodobnejše tehnologije*

*bomo slediti in usmerjali prehranjevalne navade naših potrošnikov in jim tako omogočili bolj zdravo in polno življenje.*

#### **4.8.4 Vizija**

Ravno tako kot poslanstvo je tudi vizija definirana presplošno in se ne razlikuje od drugih podjetij v okolju, saj bi vsi radi postali najboljši in najkvalitetnejši, zato predlagam naslednje:

*Podjetje Pivka perutninarstvo bo postalo največji in najpomembnejši pridelovalec perutninskega mesa in mesnih izdelkov na Balkanu, ki bo daleč naokoli slovelo po svoji okusni in zdravi hrani.*

#### **4.8.5 Temeljni strateški cilji**

Temeljni strateški cilji so jasno in konkretno opredeljeni. Iz njih je jasno razbrati nadaljnji razvoj in usmeritve podjetja, ki bo zasnovan na utrjevanju položaja podjetja, internacionalizaciji, krepitvi blagovne znamke in kakovosti ter večanju konkurenčnih prednosti in sposobnosti.

## **5 ANALIZA IZVAJANJA STRATEŠKEGA NAČRTA V PIVKI PERUTNINARSTVO, D. D.**

### **5.1 Izvajanje strategij v primerjavi s strateškim načrtom**

Vodstvo podjetja Pivka perutninarstvo, d. d. je avgusta 2001 oblikovalo strateški poslovni načrt, s katerim naj bi opredelilo poslanstvo, vizijo in glavne strateške cilje podjetja. Podjetje se je zavezalo, da bo uresničevanje strateškega načrta spremljalo enkrat letno. Kot podlaga za ugotavljanje uspešnosti uresničevanja strateškega načrta podjetju služijo vsakoletna letna poročila, v katerih so zbrani vsi potrebni podatki, s pomočjo katerih primerja realizirana in načrtovana dejstva. Primerjavi sledi ugotavljanje vzrokov za odstopanje in, če je potrebno, priprava ukrepov za zmanjšanje odstopanja. Ker letno poročilo za leto 2004 še ni bilo revidirano, je analiza izvajanja strateškega načrta omejena samo na leta 2001 do 2003.

### **5.2 Uresničevanje ciljev prodaje**

Analiza uresničevanja ciljev prodaje je pokazala, da je podjetje Pivka perutninarstvo, d. d. v letu 2001 dokaj uspešno uresničevalo v strateškem načrtu zastavljene cilje. Doseganje zastavljenih ciljev na področju prodaje gre pripisati izjemnemu povečanju izvoza piščančjega mesa (ta se je povečal za dobrih 38 % v količinah) ter izdelkov iz mesa, kjer se je izvoz povečal za dobrih 32 %. Izvoz se je najbolj povečal na tržišča nekdanje Jugoslavije, in sicer v Bosno in Hercegovino ter na Kosovo in v Črno goro. Visoke cene vhodnih surovin so podjetje prisilile v povečanje maloprodajnih cen (v povprečju za približno 16 %), to pa je privedlo do povečanja maloprodajnih cen piščančjega mesa. Povečanje cen piščančjega mesa za končnega potrošnika ter zaostrena konkurenca sta glavna vzroka za manjšo količinsko prodajo na slovenskem tržišču. Kljub zaostrenim tržnim razmeram so bili v podjetju Pivka perutninarstvo izjemno uspešni pri prodaji izdelkov iz mesa ter pri prodaji puranjega mesa. K povečanju prodaje je vsekakor pripomogla vrsta tržnih aktivnosti, saj so v podjetju pripravili nove blagovne znamke, posodobili embalažo, pridobili znak varovanega živila ter prejeli številna priznanja za kakovost njihovih izdelkov v Gornji Radgoni. Uspešnemu predhodnemu letu je sledilo precej slabše leto 2002, saj je povečanje maloprodajnih cen in neto cen konec leta 2001 privedlo do stagnacije v prodaji piščančjega mesa v prvi polovici leta 2002, precej težav pa je podjetje imelo tudi v proizvodnji. Glavna vzroka za težave v proizvodnji sta zaključek investicije v rekonstrukcijo klavnice in predelave ter padanje izvoznih cen zaradi spremenjenih pogojev trgovanja v Bosni in Hercegovini, kamor hrvaški proizvajalci izvažajo brez plačila prelevmana. Podobno težko leto je bilo leto 2003, saj so bili v podjetju soočeni z nižanjem cen na domačem trgu ter s težavami v proizvodnji. Podjetje je prizadela tudi okužba matične jate.

Naslednje tabele prikazujejo, kako uspešno je bilo podjetje pri doseganju načrtovane prodaje (v količinah) piščančjega mesa, izdelkov iz mesa, puranjega mesa ter kunčjega mesa.

**Tabela 5.1** Piščančje meso v količinah (doseženo glede na načrtovano)

Leto	Doseženo 2001	Doseženo 2002	Doseženo 2003
Piščančje meso (doseženo glede na načrtovano)	97,6	95,0	96,0

Vir: Pivka perutninarstvo 2001, 2002, 2003.

Program piščančjega mesa je za podjetje najpomembnejši, saj predstavlja okoli 60 % celotne prodaje mesa in izdelkov iz mesa, podjetje pa v tem segmentu obvladuje okrog 30 % domačega tržišča. Prodaja je bila v letih 2001 do 2003 nekoliko manjša od predvidene, saj so jim akcijske prodaje konkurentov nižale prodajne cene in izkupiček. Načrtovano rast prodaje v količinah so v vseh letih presegli le v izvozu, saj so načrtovane količine presegali za okoli 6 % letno, vendar pa zaradi nerentabilnih cen v izvozu načrtovana realizacija ni bila dosežena v nobenem letu.

**Tabela 5.2** Izdelki iz mesa v količinah (doseženo glede na načrtovano)

Leto	Doseženo 2001	Doseženo 2002	Doseženo 2003
Izdelki iz mesa (doseženo glede na načrtovano)	118,3	96,0	94,5

Vir: Pivka perutninarstvo 2001, 2002, 2003.

V Pivki perutninarstvu, d. d. so v letu 2001 dosegli izjemne rezultate v prodaji izdelkov iz mesa, saj se je povečala prodaja na domačem tržišču – za slabih 14 %, prodaja v tujino pa se je povečala za več kot 32 %, tako da je skupna količina prodanih izdelkov iz mesa za 18 % presegla načrtovane količine. V letu 2002 je bila načrtovana prodaja izdelkov iz mesa nekoliko nižja od pričakovane. V podjetju ocenjujejo, da so glavni vzroki za odstopanja predvsem zaključevanje investicije v klavnici, zaradi katere je bila motena proizvodnja izdelkov ter mlečna afera zaradi kloramfenikola konec leta 2002, saj kupci iz držav bivše Jugoslavije mleko in mesne izdelke nabavljajo istočasno.

**Tabela 5.3** Puranje meso v količinah (doseženo glede na načrtovano v strateškem načrtu)

Leto	Doseženo 2001	Doseženo 2002	Doseženo 2003
Puranje meso (doseženo glede na načrtovano)	107,0	109,0	116,0

Vir: Pivka perutninarstvo 2001, 2002, 2003.

Načrtovano količino prodaje v letu 2001 so dosegli tudi pri prodaji puranjega mesa, saj so ga skupaj prodali za 7 % več od načrtovanega. Povečanje načrtovanih vrednosti gre pripisati izvozu puranjega mesa, ki ga v podjetju niso načrtovali. Podoben trend je zaslediti tudi v letih 2002 in 2003, ko se je prodaja puranjega mesa količinsko povečala za 9 % oziroma 16 %.

**Tabela 5.4** Kunčje meso v količinah (doseženo glede na načrtovano v strateškem načrtu)

Leto	Doseženo 2001	Doseženo 2002	Doseženo 2003
Kunčje meso (doseženo glede na načrtovano)	87,1	105,0	72,0

Vir: Pivka perutninarstvo 2001, 2002, 2003.

Podjetju je v programu kunčje meso, ki ga podjetje prodaja samo na domačem tržišču, uspelo le v letu 2002 doseči zastavljene cilje. Program kunčje meso ne daje pričakovanih rezultatov, saj podjetje ne dosega zastavljenih ciljev. V letu 2003 so prodajo kunčjega mesa zaznamovali tudi vzrejni problemi, zato so se v podjetju odločili, da bodo poskušali rejo oddati.

### 5.3 Uresničevanje ciljev pri zaposlenih in stroških dela

Leta 2001 so v podjetju zaključili proces reorganizacije in sprejeli novo sistemizacijo delovnih mest. Namen reorganizacije in sistemizacije je bil zmanjšanje števila delovnih mest ter povečanje produktivnosti. V strateškem načrtu je podjetje Pivka perutninarstvo, d. d. načrtovalo postopno zmanjšanje števila zaposlenih s skupno 385 zaposlenih delavcev konec leta 2000 na približno 300 delavcev leta 2005. Krepko zmanjšanje števila delavcev bo možno zaradi načrtovane reorganizacije in povečanja stopnje avtomatizacije. Tako je bilo v strateškem načrtu v letu 2001 načrtovano število delavcev 366, dejansko število zaposlenih v letu 2001 pa je bilo 388, kar je za 22 delavcev več, kot je bilo načrtovano. Vzroke za večje število zaposlenih od načrtovanega v letu 2001 gre iskati v časovnem zamiku investicije v rekonstrukcijo klavnice in predelave ter povečane in spremenjene strukture prodaje. Tako se je v podjetju pojavila potreba po dodatnem zaposlovanju delovne sile zaradi odpravljanja proizvodnih konic, tako da so bili v podjetju prisiljeni zaposliti okoli 30 delavk in delavcev za določen čas.

**Tabela 5.5** Zaposleni (doseženo glede na načrtovano v strateškem načrtu)

Leto	Doseženo 2001	Doseženo 2002	Doseženo 2003
Zaposleni (doseženo glede na načrtovano)	1,06	1,11	1,22

Vir: Pivka perutninarstvo 2001, 2002, 2003.

Predvidevanja podjetja v strateškem načrtu o zmanjšanju obsega delovne sile zaradi posodobitve in boljše organizacije dela se niso uresničile, saj se razlika med dejanskim številom zaposlenih in v strateškem načrtu načrtovanim številom zaposlenih povečuje. Tako so imeli v podjetju v letu 2003 za dobrih 22 % več zaposlenih od načrtovanega. Posledice gre iskati v povečani proizvodnji in spremenjeni strukturi proizvodnje, to je v prodaji izdelkov z večjo stopnjo dodelanosti, ki zahteva več ročnega dela zaposlenih in zagon nove linije za konzerviranje izdelkov.

Na področju izobraževanja in usposabljanja zaposlenih si je podjetje Pivka perutninarstvo v strateškem načrtu zadalo cilj izboljšati izobrazbeno strukturo

zaposlenih, saj predstavlja nekvalificirana delovna sila skoraj polovico zaposlenih. Glavna razloga za tako nizko izobrazbeno strukturo gre iskati predvsem v dejavnosti sami (gre za delovno intenzivno panogo, kjer za opravljanje dela zadostuje priučitev) in v nizkih plačah, ki povzročajo odhode višje izobraženih kadrov na bolj plačana delovna mesta. Da bi zmanjšalo fluktuacijo zaposlenih ter zaustavilo trend preteklih let, ko je bolj izobraženo osebje po pridobitvi delovnih izkušenj odšlo na bolj plačana delovna mesta v druga podjetja, je podjetje povečalo plače in sprejelo uvajanje variabilnega dela plače. Strateški načrt predvideva, da naj bi se število zaposlenih s sedmo in osmo stopnjo izobrazbe povečalo za več kot polovico – s sedanjih 16 zaposlenih v letu 2000 do približno 35 zaposlenih v letu 2005. Žal strateški načrt ne daje nobenih podatkov o tem, koliko sredstev bo moralo oziroma bi moralo podjetje nameniti za uresničitev tega cilja. Podjetje Pivka perutninarstvo prav tako v letu 2001 ni namenilo dodatnih sredstev za štipendiranje in izobraževanje bodočih kadrov. V letu 2003 je podjetje imelo dva štipendista. Več sredstev je bilo namenjenih dvigu izobrazbene ravni tistih, ki so v podjetju že zaposleni. Vzroke za tako neznatna sredstva, ki jih podjetje namenja izobraževanju zaposlenih in štipendiranju bodočih kadrov, gre iskati v slabem poslovanju podjetja v preteklih letih in v s tem povezanim pomanjkanjem sredstev.

Da bi podjetje lahko uresničilo zastavljeno kadrovske strukturo, mora optimizirati strukture znanja v podjetju. To lahko stori tako, da izdelava načrt, v katerem analizira sestavo znanja v podjetju in jo zatem spremeni, tako da omogoči optimalno poslovanje.

Pri tem lahko podjetje sledi dvema različnima ciljema:

- optimizacija dane strukture znanja tako, da bo imelo podjetje bolj uravnovešeno sestavo znanja, ki ustreza naravi proizvodnje v podjetju;
- izdelati načrt za prehod v bolj zahtevno dejavnost in strukturo znanja prilagoditi zahtevani sestavi. Seveda je tak način bistveno zahtevnejši in zahteva resne posege v podjetje.

Pri samih stroških dela je treba poudariti, da vodstvo pričakuje povečanje stroškov dela v prihodnosti, saj je bila povprečna bruto plača leta 2001 za 30 % nižja od povprečne bruto plače v Republiki Sloveniji. Da bi se podjetje približalo povprečju plač v RS, mora povečati produktivnost tudi s pomočjo variabilnega dela plače. Ker vemo, da bi bilo enkratno povečanje plač za podjetje težak zalogaj, predlagam, da bi podjetje uvedlo dodatke k plači, ki bi jih izplačevali polletno oziroma letno. S pomočjo uravnoteženega sistema kazalnikov bi podjetje pregledno in pošteno določilo višino dodatka, ki pripada zaposlenemu, saj bi bila višina dodatka odvisna od doseganja tako finančnih kot nefinančnih ciljev podjetja. Vsaka poslovna enota bi postavila cilje za vsak kazalnik, nato bi določili vpliv posameznih kazalnikov (Kaplan 2001, 279). Primer: pri poslovni enoti komerciala bi imeli finančni kazalniki 35 % vpliv, kazalniki poslovanja s strankami 40 %, kazalniki notranjega vidika 15 % in kazalniki učenja in rasti 10 % vpliv. Ker pa vsi cilji niso enako lahko dosegljivi, je treba upoštevati tudi stopnjo težavnosti pri doseganju teh ciljev (ti bi bili podpovprečni, povprečni in nadpovprečni). Stopnja težavnosti bi obsegala lestvico od 0,75 za podpovprečne cilje do 1,25 za nadpovprečne. Doseženi zastavljeni cilj bi nato pomnožili s stopnjo težavnosti cilja in tako bi dobili delež dobička, ki pripada določeni programski enoti. Ta način bi bil primeren predvsem za nagrajevanje srednjega in vršnega managementa. Drugi predlog za določitev dodatka k plačam bi temeljil na uspešnosti celotnega podjetja (zaposlenim bi namenili določen delež dobička), individualni uspešnosti (subjektivna

ocena nadrejenega, število dni odsotnosti z dela, kršitev predpisov, morebitni predlogi za znižanje stroškov, uspešno zaključeno dodatno usposabljanje oziroma izobraževanje itd.) ter uspešnosti poslovne programske enote (zmanjšanje stroškov, pravočasnost dobav, število reklamacij, zadovoljstvo kupcev, povečanje produktivnosti). Za merjenje uspešnosti bi podjetje moralo uporabljati tako finančne kot nefinančne kazalnike.

#### 5.4 Uresničevanje ciljev na področju poslovanja in financ

Temeljni finančni cilji v podjetju Pivka perutninarstvo so podobni ciljem drugih podjetji. V podjetju so se zavezali, da bodo še naprej dosledno skrbeli za racionalizacijo poslovanja in strogo nadzirali in obvladovali vse stroške ter poskrbeli za ustrezne donose kapitala.

**Tabela 5.6** Prihodki od prodaje (doseženo glede na načrtovano v strateškem načrtu)

Leto	Doseženo 2001	Doseženo 2002	Doseženo 2003
Prihodki od prodaje (doseženi glede na načrtovano)	104,8	96,5	94,5

Vir: Pivka perutninarstvo 2001, 2002, 2003.

Prihodki od prodaje zajemajo prodajne vrednosti prodanih proizvodov oziroma trgovskega blaga in materiala ter opravljenih storitev. Merimo jih na podlagi prodajnih cen, zmanjšanih za pri prodaji ali kasneje odobrene popuste (Igličar in Hočevar 1997, 126). Podatki iz tabele kažejo, da je podjetje Pivka perutninarstvo preseгло načrtovane cilje samo v letu 2001, in to za slabih 5 %. Prihodki od prodaje so bili večji zaradi povečane prodaje izdelkov ter doseganja višjih neto cen v pri prodaji mesa predvsem na račun krčenja prodajnih akcij in popustov. Leti 2002 in 2003 sta bili za Pivko slabši od predhodnega, saj v obeh letih niso dosegli načrtovanih prihodkov kljub večjim prodanim količinam. Vzroke za nižje prihodke gre iskati v bolezni matične jate in zelo nizkih cenah, ki jih je podjetje dosegalo na tržiščih bivše Jugoslavije. Glavni vzroki za neprestano nižanje cen v izvozu so subvencionirani izvoz mesa s sosednje Madžarske ter favoriziran položaj Hrvaške na tržišču Bosne in Hercegovine.

**Tabela 5.7** Glavni stroški (doseženo glede na načrtovano v strateškem načrtu)

Leto	Doseženo 2001	Doseženo 2002	Doseženo 2003
Stroški materiala in storitev	108,2	99,4	104,5
Stroški dela	105,6	122	96,8

Vir: Pivka perutninarstvo 2001, 2002, 2003.

Glede na načrtovane so v letu 2001 najbolj zrasli stroški storitev, in to kar za dobrih 18 %, sledijo jim stroški dela s skoraj 6 % rastjo ter stroški materiala, skupni stroški materiala in storitev so se zato povečali za dobrih 8 %. Razlogi za tako visoko rast stroškov storitev tičijo v višjih stroških prireje, saj so bile cene strateških surovin izjemno visoke. Zaradi prepovedi uporabe kostne moke se je še dodatno povečala cena soje, dvignili pa so se tudi stroški prevoza. Stroški storitev so presežali načrtovane tudi zaradi povečane aktivnosti na področju trženja (stroški reklame in propagande). Glede



stroškov dela najbolj izstopa leto 2002, saj so se v tem letu stroški dela povečali in presegle naštartovane za dobrih 22 %. Zaradi zaostajanja plač za državnim povprečjem (v letu 2001 je povprečna bruto plača v podjetju zaostajala za povprečno bruto plačo RS za 30 %) in izpolnjevanja kolektivne pogodbe so se povečali stroške dela.

**Tabela 5.8** Dobiček (doseženo glede na načrtovano v strateškem načrtu)

Leto	Doseženo 2001	Doseženo 2002	Doseženo 2003
Čisti dobiček (doseženo glede na načrtovano)	124,9	68,5	12,5

Vir: Pivka perutninarstvo 2001, 2002, 2003.

Za Pivko je bilo leto 2001 zelo uspešno, saj so presegle načrtovan čisti dobiček za 25 %. Dobiček je bil večji od pričakovanega zaradi višjih prihodkov od prodaje, za kar trikrat so se povečali prihodki od financiranja, in to predvsem zaradi povečanja obresti za neporavnane terjatve kupcev ter na račun dobljenih obresti od depozitov in danih kreditov. Uspešnemu letu 2001 je sledilo precej manj uspešno leto 2002, saj je čisti dobiček znašal komaj dobrih 68 % načrtovanega. Vzroke gre iskati v tem, da je podjetje zaradi del na rekonstrukciji klavnice utrpelo manjšo prodajo in dodatne stroške klanja. Drugi razlogi za precej nižji dobiček so podcenjeni stroški dela in storitev ter zaostrene tržne razmere zlasti v Bosni in Hercegovini zaradi že prej omenjenih dogodkov.

Še slabše jo je Pivka odnesla v letu 2003, ko je dobiček znašal le dobro desetino načrtovanega. Poglavitni vzroki za tako nizek izkupiček so: okužba matičnih jat iz uvoza, zaradi bolezn je bila prav tako nižja prireja kunčjega mesa, podjetje je moralo izplačati del iztoženih odpravnin, izjemno zvišanje cen koruze in soje (cene so se povečale med 15 in 20 %), medtem ko so se cene Pivkinih proizvodov realno znižale.

Pri kazalnikih donosnosti nas zanima *donosnost oziroma rentabilnost sredstev in kapitala*. Večja kot je vrednost kazalnika, uspešnejše je poslovanje podjetja. Donosnost kapitala nam pove, koliko nam prinese ena denarna enota vloženega kapitala, kazalnik donosnosti sredstev pa nam pove, kako uspešni smo pri uporabi sredstev podjetja. Žal pa nam kazalniki donosnosti sami po sebi povedo malo, saj nam šele primerjava z rezultati donosnosti najboljšega podjetja v panogi oziroma s povprečno donosnostjo v panogi odgovori na vprašanje, ali je podjetje uspešno.

**Tabela 5.9** Kazalniki donosnosti kapitala in sredstev

Kazalniki donosnosti (v %)	Real. 2001	Plan 2001	Real. 2002	Plan 2002	Real. 2003	Plan 2003
Donosnost lastniškega kapitala (ROE)	5,4	4,3	2,4	6,06	0,23	7,65
Donosnost sredstev (ROA)	3,2	2,6	1,4	3,7	0,15	4,9

Vir: Pivka perutninarstvo 2001, 2002, 2003.

V letu 2001 je bila tako donosnost lastniškega kapitala kot donosnost sredstev višja od načrtovane predvsem zaradi višjega realiziranega dobička. Tako je donosnost na enoto vloženega kapitala v letu 2001 znašala 5,4 %, donosnost sredstev pa je znašala 3,2 %. Zaradi slabega poslovanja v letih 2002 in 2003 (glavne vzroke sem že navedel)

je donosnost lastniškega kapitala in donosnost sredstev dosegala le dobro tretjino načrtovane. Še slabše je bilo v letu 2003, ko je bila realizirana donosnost lastniškega kapitala kot donosnost sredstev za 30 krat nižja od načrtovane.

**Tabela 5.10** Dodana vrednost na zaposlenega in število zaposlenih

Leto	2000	2001	2002	2003
Dodana vrednost na zaposlenega v tisoč SIT	3.208	3.346	3.731	3.895
Povečanje glede na predhodno leto	/	104,8	110,9	104,4
Povprečno štev. zaposlenih	382	385	396	396

Vir: Pivka perutninarstvo 2001, 2002, 2003.

Dodana vrednost na zaposlenega se kljub povečevanju števila zaposlenih zvišuje in se je v letu 2001 povečala za slabih 5 %, v letu 2002 za slabih 11 % ter za dobre 4 % v letu 2003. Dodana vrednost na zaposlenega se je tako od leta 2000 do leta 2003 povečala za 21,4 %.

Analiza uresničevanja finančnih ciljev v letih od 2001 do 2003 je pokazala, da je podjetje Pivka perutninarstvo v strateškem načrtu zastavljene cilje uspešno doseglo le v letu 2001.

## 6 SKLEP

Zaradi vse večje dinamičnosti in zapletenosti poslovnega in širšega družbenega okolja postaja za obstoj in tudi nadaljnji razvoj podjetja vse pomembnejše strateško načrtovanje. Tega se je zavedalo tudi vodstvo podjetja Pivka perutninarstvo, d. d., ko je leta 2001 sestavilo strateški poslovni načrt.

S pripravo strateškega načrta so v Pivki perutninarstvu želeli opredeliti temeljne in prednostne smeri razvoja ter oblikovati strategije za obvladovanje razvojnih in drugih sprememb. V svoji diplomski nalogi sem poskušal predstaviti in analizirati izvajanje strateškega načrta, ki so ga pripravili v podjetju Pivka perutninarstvo. Prvi, teoretični del diplomske naloge odgovarja na vprašanja: »Kaj je strateško načrtovanje? Kako poteka? Katere analize mora podjetje pred začetkom strateškega načrtovanja opraviti? Kako določimo vizijo, poslanstvo in cilje podjetja ter strategije za doseganje ciljev?« Seveda pa strateški načrt sam po sebi še ne zagotavlja preživetja in razvoja podjetja, zato je toliko bolj pomembna njegova izvedba in nadziranje izvajanja. Sledi predstavitev strateškega načrta in njegova analiza.

Kljub temu, da je strateški načrt dobra osnova za nadaljnji razvoj podjetja, vsebuje nekatere pomanjkljivosti, ki jih velja odpraviti. Po mojem mnenju je glavna pomanjkljivost strateškega načrta analiza poslovanja, ki v večji meri temelji na računovodskem modelu. Premalo pozornosti strateški načrt namenja analizi organiziranosti in kadrom, presplošno je definirano poslanstvo podjetja, zato ga bo v prihodnosti treba nadgraditi, tako da bo bolj jasno opredeljevalo dejavnost podjetja, njegove storitve in izdelke ter trge, na katerih bo podjetje nastopalo. Ravno tako kot poslanstvo je tudi vizija definirana presplošno in se ne razlikuje od vizij drugih podjetij v okolju, saj bi vsi radi postali najboljši in najkvalitetnejši. V tem delu sem tudi predstavil svoje konkretne predloge za spremembo vizije in poslanstva podjetja. Temeljni strateški cilji so jasno in konkretno opredeljeni. Iz njih je mogoče jasno razbrati nadaljnji razvoj in usmeritve podjetja, ki bo zasnovan na utrjevanju položaja podjetja, internacionalizaciji, krepitvi blagovne znamke in kakovosti ter večanju konkurenčnih prednosti in sposobnosti.

V strateškem načrtu je tudi nujno treba natančneje razdelati strategije, saj ni dovolj, da jih samo naštejemo. Da bi podjetje lažje nadzorovalo in merilo izvajanje strategije, predlagam uvedbo uravnoteženega sistema kazalnikov. Temeljna prednost sistema je v tem, da poleg finančne uspešnosti meri tudi druge, za podjetje pomembne vidike poslovanja, kot so: vidik poslovanja s strankami, vidik rasti in učenja ter vidik notranjih procesov v organizaciji. Podjetju tudi predlagam izbor kazalnikov, s katerimi bi merili prej omenjene vidike poslovanja.

Sledi analiza uresničevanja strateškega načrta, ki se prične z analizo uresničevanja ciljev prodaje. Žal je analiza zaradi nedostopnosti podatkov okrnjena in zato omejena na analizo uresničevanja strateškega načrta samo od leta 2001 do leta 2003. Analiza je pokazala, da je podjetje samo v letu 2001 izpolnilo načrtovane cilje, saj je skoraj v vseh prodajnih programih preseglo načrtovano prodajo in to predvsem na račun povečanja izvoza na tržišča bivše Jugoslavije, kjer je podjetje že tradicionalno prisotno. Uvedba nove blagovne znamke, pospešena tržna aktivnost in pridobitev znaka varovanega živila pa je Pivko utrdilo kot drugega največjega proizvajalca perutnine v Sloveniji. Precej slabše se je podjetju godilo v letih 2002 in 2003, saj se je poslovanje podjetja občutno poslabšalo. Vzroke za slabo poslovanje gre iskati v precejšnjem povečanju cen osnovnih surovin, višje maloprodajne cene v letu 2001 pa so povzročile stagnacijo v

prodaji piščančjega mesa v letu 2002, zaradi zaključka investicije v rekonstrukcijo klavnice in predelave in izplačila iztoženih odpravnin je bilo podjetje prisiljeno najeti dodatne kredite, podjetje je zaradi del na rekonstrukciji utrpelo tudi manjšo prodajo ter imelo dodatne stroške klanja v drugem podjetju. Zaradi zaostajanja plač in izpolnjevanja zavez iz kolektivne pogodbe so se občutno povečali stroški dela. Podjetju niso bile naklonjene niti tržne razmere, saj so jim akcijske prodaje konkurentov nižale prodajne cene in izkupiček., sledil je še sorazmerno velik padec izvoznih cen kot posledica subvencioniranih cen (Madžarska je podprla izvoz na Balkan s 30 % subvencijami) ter ugodnosti Hrvaške na tržišču Bosne in Hercegovine, v letu 2003 je podjetje doletela še okužba matične jate, kar je povzročilo motnjo prodaje in časovno zamaknilo izvoz mesa, zaradi bolezni je bila slabša tudi prireja kunčjega mesa, realno so se znižale tudi cene proizvodov. Podjetje je na področju poslovanja in financ le v letu 2001 doseglo oziroma preseгло zastavljene cilje, ti pa so bili v naslednjih dveh letih precej pod načrtovanimi tudi zaradi prej omenjenih vzrokov. Na podlagi analize uresničevanja strateškega načrta lahko sklepamo, da se podjetje vedno bolj oddaljuje od ciljev, zastavljenih v strateškem načrtu.

## LITERATURA

- Banič, Ivo. 1998. *Metode in procesi upravljanja in vodenja strateškega managementa*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Banič, Ivo. 2004. *Procesi upravljanja in vodenja gospodarskih družb*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Biloslavo, Roberto. 1999. *Metode in modeli za management*. Koper: Visoka šola za management.
- Faostat. 2001. Vstopna stran: <http://www.apps.fao.org> (april 2005).
- Igličar Aleksander in Marko Hočevnar Marko. 1997. *Računovodstvo za managerje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Kaplan, Robert in David Norton. 2000. *Uravnoteženi sistem kazalnikov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Kaplan, Robert in David Norton. 2001. *The strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Kovač, Bogomir. 2005. Kokakolinska+McDroga=Igorbenz. *Sobotna priloga*, 29. januar, 10–11.
- Pučko, Daniel. 1996. *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Rozman, Rudi. 1993. *Planiranje poslovanja podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Snoj, Boris. 1998. *Management storitev*. Koper: Visoka šola za management.
- Tavčar, Mitja I. 1999. *Razsežnosti strateškega managementa*. Koper: Visoka šola za management.
- Tavčar, Mitja I. 2000. *Strategija trženja*. Koper: Visoka šola za management.

## VIRI

- Pivka perutninarstvo. 2001. *Letno poročilo*. Kal: Pivka perutninarstvo.
- Pivka perutninarstvo. 2001. *Strateški poslovni načrt Pivka perutninarstvo, d. d. (2001–2005)*. Kal: Pivka perutninarstvo.
- Pivka perutninarstvo. 2002. *Letno poročilo*. Kal: Pivka perutninarstvo.
- Pivka perutninarstvo. 2003. *Letno poročilo*. Kal: Pivka perutninarstvo.