

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

POSLOVNI NAČRT  
VINSKE KLETI

Neli Sulič

Koper, 2009

Mentor: viš. pred. mag. Massimo Manzin





## POVZETEK

Po mnenju Mateje Drnovšek je poslovni načrt pisni dokument, v katerem podjetnik jasno opredeli svoje cilje pri določenem poslu in strategije, s katerimi namerava doseči te cilje (Drnovšek, Stritar in Vahčič 2000, 1). Diplomaska naloga obravnava poslovni načrt največje vinske kleti v Sloveniji, ki se ukvarja s proizvodnjo in prodajo vina. Vizija Vinske kleti Goriška Brda je postati najboljša slovenska vinska klet, ki bo zadovoljevala potrebe kupcev, lastnikov, zaposlenih in celotnega družbenega okolja. Poslovni načrt bo briški vinski kleti služil kot orodje za uresničenje izbrane vizije in usmerjanje delovanja zadruga. V načrtu so prikazani: delovanje kleti na domačem in tujem trgu, strategija za doseganje ciljev in prednosti podjetja pred konkurenco. Opredeljeno pa je tudi finančno stanje v podjetju. Predstavljeni so manegerska ekipa, mogoča tveganja, ki nastanejo pri poslovanju na tem specifičnem področju in načini odpravljanja le-teh.

*Ključne besede:* poslovni načrt, Vinska klet Goriška Brda, zadruga, podjetje, proizvodnja, prodaja, cilji, vino.

## SUMMARY

Mateja Drnovšek wrote that bussines plan is a document where the bussinesman (manager) clarify the bussines goals and strategies that will help him achieve success (Drnovšek, Stritar in Vahčič 2000, 1). This thesis describes the bussines plan of the biggest wine cellar in Slovenia which is producing and selling wines. The main vision of the Wine cellar »Goriška Brda« is to become the best Slovene wine cellar, which would satisfy all customers, owners, employees needs and the needs of whole social environment. Bussines plan is a tool which would help the Wine cellar in Brda region realizing the main vision and is also a guide of the company structure. The thesis shows the work of the cellar on a national and international levels, achievement strategies and the company's advantages in comparison with other Slovene wine cellars. Defined is also the financial structure and current financial state of the company. Presented are the company's management team, possible risks on this specific bussines area and the methods which help eliminate them.

*Key words:* bussines plan, wine cellar Goriška Brda, cooperative, company, production, sale, objectives, wine.

**UDK:** 663.2:005.51(043.2)





## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Pomen poslovnega načrta</b> .....	<b>3</b>
2.1	Kaj je poslovni načrt? .....	3
2.2	Zakaj podjetja potrebujejo poslovni načrt?.....	3
2.3	Sestavine poslovnega načrta .....	3
2.3.1	Povzetek .....	4
2.3.2	Panoga, podjetje .....	4
2.3.3	Raziskava in analiza trga .....	5
2.3.4	Razvoj in proizvodnja.....	5
2.3.5	Načrt prodaje in strategija trženja.....	5
2.3.6	Management, organizacija in lastništvo .....	5
2.3.7	Finančne projekcije.....	6
2.3.8	Ocena kritičnih tveganj in problemov .....	6
2.3.9	Dodatki k poslovnemu načrtu.....	6
<b>3</b>	<b>Panoga, podjetje, proizvod in storitev</b> .....	<b>7</b>
3.1	Panoga.....	7
3.2	Poslanstvo in vizija Vinske kleti »Goriška Brda« .....	8
3.3	Temeljni cilji podjetja.....	9
3.4	Strategija Vinske kleti.....	9
3.5	Predstavitev podjetja.....	10
3.5.1	Opis dejavnosti .....	11
3.5.2	Opis proizvodov .....	11
<b>4</b>	<b>Tržna raziskava in analiza trga</b> .....	<b>15</b>
4.1	Tržno področje.....	15
4.2	Analiza ankete .....	15
4.3	Delovanje na domačem trgu .....	19
4.4	Delovanje na mednarodnem trgu.....	20
4.5	Analiza odjemalcev oziroma kupcev .....	21
4.6	Analiza konkurence .....	21
4.7	Konkurenčne prednosti .....	22
<b>5</b>	<b>Razvoj in storitve</b> .....	<b>23</b>
5.1	Razvoj proizvodnje in tehnologije.....	23
5.2	Izbira poslovne lokacije in poslovni prostori.....	23
5.3	Proizvodne in storitvene operacije.....	24
5.4	Načrtovanje opreme in strojev .....	25
5.5	Merila za izbiro dobavitelja.....	25
5.6	Načrt zaposlovanja.....	25

<b>6 Načrt prodaje in strategija trženja .....</b>	<b>27</b>
6.1 Trženje na trgu vina .....	27
6.2 Strategija blagovnih znamk .....	27
6.3 Trženjski splet na primeru blagovne znamke Quercus.....	28
6.3.1 Izdelek .....	28
6.3.2 Politika cen .....	28
6.3.3 Prodajne poti.....	29
6.3.4 Tržno komuniciranje.....	29
6.4 Promocijska dejavnost .....	30
6.5 Promocijski splet .....	30
<b>7 Management, organiziranost in lastništvo .....</b>	<b>33</b>
7.1 Predstavitev podjetniške skupine.....	33
7.2 Organizacijska struktura podjetja .....	34
7.3 Politika zaposlovanja .....	35
7.4 Lastništvo.....	35
7.5 Podjetja v lasti zadruga .....	35
<b>8 Finančne projekcije.....</b>	<b>37</b>
8.1 Predračun izkaza uspeha za 5 let poslovanja .....	37
8.2 Predračun bilance stanja za 5 let poslovanja .....	38
8.3 Predračun izkaza denarnih tokov.....	40
8.4 Kazalniki donosnosti za 5 let poslovanja.....	41
8.5 Davčni status.....	42
8.6 Kontrola stroškov.....	42
<b>9 Ocena tveganj in problemov.....</b>	<b>43</b>
9.1 Kritična tveganja in problemi .....	43
9.2 Predvideni protiukrepi učinkov tveganja .....	43
<b>10 Sklep .....</b>	<b>45</b>
<b>Literatura.....</b>	<b>47</b>
<b>Priloge.....</b>	<b>49</b>



## **SLIKE**

Slika 3.1	Slovenski vinorodni okoliši .....	8
Slika 3.2	Logotip podjetja .....	10
Slika 4.1	Skupine vinoljubcev .....	16
Slika 4.2	Priljubljenost belih sort .....	17
Slika 4.3	Priljubljenost rdečih sort .....	17
Slika 4.4	Koliko je kupec pripravljen odšteti za buteljko vina .....	18
Slika 4.5	Prikaz izvoza po državah .....	20
Slika 6.1	Promocijski splet Vinske kleti »Goriška Brda« .....	21
Slika 7.1	Organizacijska struktura podjetja .....	34

## **TABELE**

Tabela 5.1	Struktura zaposlenih po sektorjih .....	26
Tabela 8.1	Izkaz poslovnega uspeha .....	37
Tabela 8.2	Bilanca stanja .....	39
Tabela 8.3	Izkaz denarnih tokov .....	40
Tabela 8.4	Kazalniki donosnosti .....	41

## **KRAJŠAVE**

ROA	Return On Assets (kazalniki donosnosti sredstev)
ROE	Return On Equity (kazalniki donosnosti kapitala)
HACCP	Hazard Analysis Critical Control Point

## 1 UVOD

Vsako podjetje, ki stremi k napredku bo vedno zazrto v prihodnost in razvoj. Ena od metod, ki zagotavlja realizacijo zastavljenih ciljev in s tem razvoj podjetje je zagotovo izpopolnjen in preišljen poslovni načrt.

Proizvodnja vina je v Sloveniji pomembna predvsem za gospodarski in demografski razvoj, kulturo, turizem in za boljšo prepoznavnost Slovenije kot vinske dežele na mednarodnem trgu. Slovenija je vinorodna dežela, ki na majhnih površinah ponuja različne sorte grozdja in vin. V Sloveniji najdemo tri vinorodne dežele, ki se delijo na 14 vinorodnih okolišev. V diplomu se osredotočam na vinorodno deželo Primorsko, natančneje na delovanje Vinske kleti »Goriška Brda«<sup>1</sup>, ki je del vinorodnega okoliša Goriška Brda.

Diplomsko nalogo bom razdelila na dva dela. Pri tem bom v teoretičnem delu poskušala čimbolj nazorneje predstaviti in prikazati potek do uspešno izdelanega poslovnega načrta.

V praktičnem delu bom predstavila poslovni načrt podjetja, ki bo imel zanj značilno zgradbo in obliko, kot jo predvidevajo strokovnjaki s tega področja. Sledila bom zgradbi kot jo predvidevata Stutley (2003) in Glas (1999).

Najprej se bom osredotočila na predstavitev največje vinske kleti v Sloveniji in njeno temeljno dejavnost, ki je proizvodnja in predelava vin. Prikazala bom metode trženja izdelkov in načine, ki jih je podjetje sprejelo za uspešno zadovoljevanje kupcev. Zato sem se posvetila preučevanju slovenskega trga vin in konkurence, ki vlada na tem področju. S pomočjo ankete sem preučila želje, okuse, kulturo pitja in kupne navade na domačem trgu. Razlog, da sem se osredotočila na to poglavje je, prenasičenost ponudbe vin na trgu. Obdržati največji tržni delež na tako nasičenem trgu ni lahko in zahteva od podjetja veliko znanja, izbiro prave strategije in spretnost pri trženju.

Na podlagi dejstev, ki jih bom zbrala glede razvoja podjetja, bom podala primerno strategijo za uspešno poslovanje. Predstavila bom človeške vire v podjetju in shematično prikazala organizacijsko strukturo vinske kleti. Prikazala bom trenutno poslovanje podjetja, kot tudi projekcije poslovanja v prihodnosti. Za zaključek pa bom ocenila tveganja v podjetju in možne ukrepe za bolj uspešno prihodnost.

Cilj diplomskega dela je pripraviti kvaliteten poslovni načrt podjetja vinska klet »Goriška Brda«, ki bi lahko bil koristen za podjetje.

Izdelava poslovnega načrta za diplomsko delo vidim kot priložnost, kjer bom lahko uporabila vse znanje, ki sem si ga pridobila v času študija na Fakulteti za management v Kopru.

---

<sup>1</sup> V nadaljevanju bom Vinska klet »Goriška Brda« nadomestila z Vinska klet.



## **2 POMEN POSLOVNEGA NAČRTA**

### **2.1 Kaj je poslovni načrt?**

Poslovni načrt obravnava način uresničevanja določene dejavnosti za načrtovano obdobje v prihodnosti. Poslovni načrt je v pomoč podjetnikom pri spremljanju poslovanja podjetja, saj lahko z njim ugotavljajo razliko med tistim, kar je bilo načrtovano in kar se je dejansko uresničilo. V poslovnem načrtu imamo pregled nad pomembnimi informacijami, kot so cilji podjetja, strategija za doseganje ciljev, načrt trženja finančne projekcije, razvoj podjetja itd. Hkrati pa se podjetnik s pripravljanjem poslovnega načrta lahko izogne dragim napakam, če opredeli prednosti in slabosti ter če dovolj natančno oceni poslovno zamisel.

### **2.2 Zakaj podjetja potrebujejo poslovni načrt?**

V današnjem globalnem, konkurenčnem okolju je poslovni načrt nuja za uspešno poslovanje podjetja. Poslovni načrt bo zagotovil podjetniku, da bo spoznal panogo, v kateri bo posloval, značilnosti trga, kateri so dejavniki, ki so ključni za uspeh podjetja ter da bo preučil, kaj mu omogoča konkurenčno prednost na nekem trgu.

Ravno v letošnjem letu, v letu recesije na svetovnem gospodarskem in finančnem trgu, so kvalitetni poslovni načrti še toliko pomembnejši za razvoj in rast podjetij. To pa zato, ker je temeljni namen poslovnega načrta zagotavljanje kapitala. Investitorji ali banke zahtevajo pred izdajo posojila in kreditov pisno opredelitev podjetniške prilagoditve. Poleg tega je poslovni načrt pomemben tudi ob ustanavljanju novega podjetja, ob iskanju novega partnerja ali če želi podjetje bolje obvladovati svoj posel. Dobro narejen poslovni načrt olajša najpomembnejše poslovne odločitve o posameznih dejavnostih in zagotavlja potrebne resurse, opredeli poslovanje, kar kasneje omogoči ocenjevanje napredovanja v izbranem poslu.

### **2.3 Sestavine poslovnega načrta**

Vsak poslovni načrt sledi določenemu zaporedju in navodilom. Struktura poslovnega načrta se razlikuje v tem, ali podjetje spada v storitveni ali proizvodni sektor, odvisno je tudi od same poslovne ideje.

V poslovnem načrtu Vinske kleti bom uporabila naslednjo strukturo:

- povzetek,
- panoga, podjetje, storitev,
- tržna raziskava in analiza trga,
- razvoj in proizvodnja,
- načrt prodaje in strategija trženja,
- management, organizacija in lastništvo,

- finančne projekcije,
- ocena tveganj in problemov,
- sklep,
- dodatki.

### **2.3.1 Povzetek**

Glavni namen povzetka je na kratko opisati bistvene sestavine poslovnega načrta. Večina investorjev se na podlagi povzetka odloči, če je poslovni načrt zanje zanimiv. Povzetek opredeljuje rezultate celotnega procesa načrtovanja in predstavlja izbrano poslovno strategijo ter zajema najpomembnejša dejstva poslovnega načrta. Zajema naj naslednje ključne podatke:

- Kratek opis podjetja – v tem delu opišemo s čim se podjetje ukvarja, lastnosti proizvodov in tehnologije, izpostavimo najpomembnejše dogodke poslovanja in predstavimo dosedanje dosežke in načrte za prihodnost.
- Priložnosti in strategije – ta del razloži priložnost podjetja in pojasni njene prednosti in morebitne slabosti. Prikazani so tudi načrti za rast in širitev podjetja.
- Ciljne trge in projekcije – v tem delu predstavimo ciljne trge in kako nameravamo pridobiti kupce proizvodov, vključimo tudi informacije o obsegu in stopnji rasti tržnih segmentov.
- Konkurenčne prednosti – na kratko opišemo konkurenco in strategijo za soočenje z njo.
- Ekonomiko podjetja – ocenimo obseg sredstev, ki jih podjetje potrebuje za poslovanje. Numerično predstavimo pričakovane dobičke in donose.
- Vodstveno skupino in zaposlene v podjetju – v tem delu prikažemo, da je podjetniška skupina sposobna dobro voditi podjetje. Opišemo še ostale zaposlene v podjetju.

### **2.3.2 Panoga, podjetje**

Vsako podjetje je del neke panoge in zunanji dejavniki, ki vplivajo na panogo, bodo vplivali tudi na podjetje (Glas 1999, 50). To poglavje mora predstaviti poslovno področje, proizvod, ki ga podjetje ponuja, značilnosti panoge in priložnosti. Ko predstavimo panogo, v kateri bomo delovali, moramo predstaviti tudi naše podjetje. Najprej opredelimo poslanstvo in vizijo podjetja, naslednje podpoglavje napove cilje in opiše strategije za doseganje zastavljenih ciljev. Sledi kratek opis podjetja, zgodovina, dosednji razvoj in dosežki podjetja, opredelitev pravno-organizacijske strukture, predstavitev lastnikov ter napoved ciljev v razvoju podjetja za prihodnje poslovanje. Napisati moramo, s katerimi dejavnostmi se srečujemo v podjetju ter opisati asortiment ponudbe.

### **2.3.3 Raziskava in analiza trga**

V tem poglavju raziskujemo in preučujemo kupce in njihove želje. Cilj tega dela poslovnega načrta je predstaviti čim več dejstev, da lahko prepričate bralca, da ponujeni proizvod nastopa na trgu in da lahko dosežemo načrtovano prodajo kljub konkurenci.

Opredeliti moramo, ali delujemo na domačem ali tujem trgu. Pomembno je vedeti ali so naši kupci podjetja oziroma institucije, ali gre za končne potrošnike. V tem sklopu moramo preučiti tudi potrebe kupcev. Analizirati moramo, kdo so obstoječi konkurenti, oceniti tržni delež posameznih konkurentov, določiti njihove glavne slabosti in prednosti ter določiti potencialne konkurente v prihodnosti. Po raziskavi trga na podlagi sekundarnih virov ali terenskega raziskovanja skušamo čimbolj natančno napovedati prodajo za obdobje do 5 let.

### **2.3.4 Razvoj in proizvodnja**

Poglavje o razvoju in proizvodnji je zelo obširno. Upoštevati moramo razvoj v podjetju, proizvodnjo, nabavni načrt, načrt zaposlovanja in opisati potrebne poslovne prostore. Razvoj je v podjetju zelo pomemben za nadaljnji uspeh poslovanja. Če želi podjetje slediti trendom na trgu, mora konstanto vlagati v razvoj. V tem poglavju opredelimo sedanja status proizvoda, identificiramo pričakovane probleme in reševanje teh na področju dizajna in razvoja. Predstaviti moramo proračun namenjen razvoju in predstaviti patente, blagovne znamke ali vse pravice, s katerimi podjetje razpolaga. V tem poglavju moramo prikazati cilje razvoja in predstaviti razvoj kadra v podjetju.

Pri podpoglavju o nabavi moramo upoštevati, katere materiale potrebujemo, kdo so naši dobavitelji, kako poteka nabava, kdo skrbi za kontrolo dela in kako upravljamo z zalogami.

### **2.3.5 Načrt prodaje in strategija trženja**

Za poslovni uspeh je bistvenega pomena pridobivanje in vzdrževanje dobrih poslovnih odnosov s kupci. V tem poglavju je treba na podlagi raziskav prikazati čimbolj uspešno podobo podjetja na trgu. Preučiti je potrebno tržne okoliščine, kjer podjetje deluje in želje kupcev. Določiti moramo tako strategijo trženja, tržne in promocijske poti, da bomo opozorili prihodnje kupce na svoji proizvod. Oblikovati moramo tako politiko cen, ki bo najbolj dobičkonosna in ne bo naredila slabega vtisa na izdelek.

### **2.3.6 Management, organizacija in lastništvo**

Človeški viri predstavljajo gonilno silo v podjetju, so jedro vsakega posla. »Podjetniška skupina, ki je sposobna razviti in voditi podjetje, je največje premoženje podjetja« (Glas 1999, 130).

Ta del poslovnega načrta opisuje razporeditev zaposlenih v podjetju na delovna mesta, opisuje vodstveno skupino, dolžnosti in odgovornosti vsakega ključnega člana podjetniške skupine.

V tem poglavju prikažemo sestavo upravnega odbora, obravnavamo lastniško strukturo in navedemo lastnike podjetja. Zadnji sklop tega poglavja nam prikaže način zaposlovanja in sistem nagrajevanja uspešnosti zaposlenih. Če se podjetje poslužuje zunanjih sodelavcev, npr. pravne, tehnološke ali bančne organizacije moramo navesti s katerimi sodelujemo oziroma nameravamo sodelovati.

### **2.3.7 Finančne projekcije**

Poglavje o finančnih projekcijah zelo pomembno, predvsem je zanimivo za bodoče investitorje, ki bodo najbolj natančno preučili ravno to poglavje. Z analizo predračuna bilance stanja, predračuna izkaza uspeha in predračuna izkaza finančnih tokov predstavimo finančno stanje podjetja. Z instrumenti in shematičnimi prikazi poskušamo napovedati finančno stanje naslednjih 3–5 let. Za podjetja, ki skušajo pridobiti kapital za razširitev, je treba prikazati izkaze za sedanje in za prejšnji 2 leti poslovanja. »Cilj končnega načrta je ugotoviti potencial tvegane naložbe in terminski načrt finančno pozitivnega rezultata« (Drnovšek, Stritar in Vahčič 2005, 115). Poleg zgoraj omenjenih predračunov moramo v tem poglavju opredeliti davčni status in opredeliti kontrolo stroškov v podjetju. Pri kontroli stroškov navedemo, na kakšen način se bo nadziralo stroške in kdo bo zadolžen za kontrolo nad raznimi vrstami stroškovnih elementov.

### **2.3.8 Ocena kritičnih tveganj in problemov**

Vsako podjetje, ki deluje na trgu se srečuje s tveganji in problemi. Predstaviti moramo mogoča tveganja, ki bi lahko nastala na makro- in mikroavni poslovanja. Makrotveganja so povezana z naravnimi katastrofami, državnimi ukrepi in makroekonomskimi gibanji. Med mikrotveganji pa opišemo tveganja, ki se lahko zgodijo v podjetju in v neposrednem poslovnem okolju.

Predvideti moramo ukrepe za zmanjšanje učinkov tveganj. Priporočljivo je, da podjetnik odkrito in realno opredeli in prikaže tveganja v podjetju, saj s tem dokazuje investitorju, da je o njih premišljeval in se je z njimi sposoben spoprijeti (Drnovšek, Stritar in Vahčič 2005, 103).

### **2.3.9 Dodatki k poslovnemu načrtu**

Informacije v dodatku naj se vrstijo, kakor se vrstijo v poslovnem načrtu. Dodatek s svojimi podrobnostmi pripomore k boljšemu razumevanju poslovne strategije, raznih trditvev, predpostavk in vodenja posla.



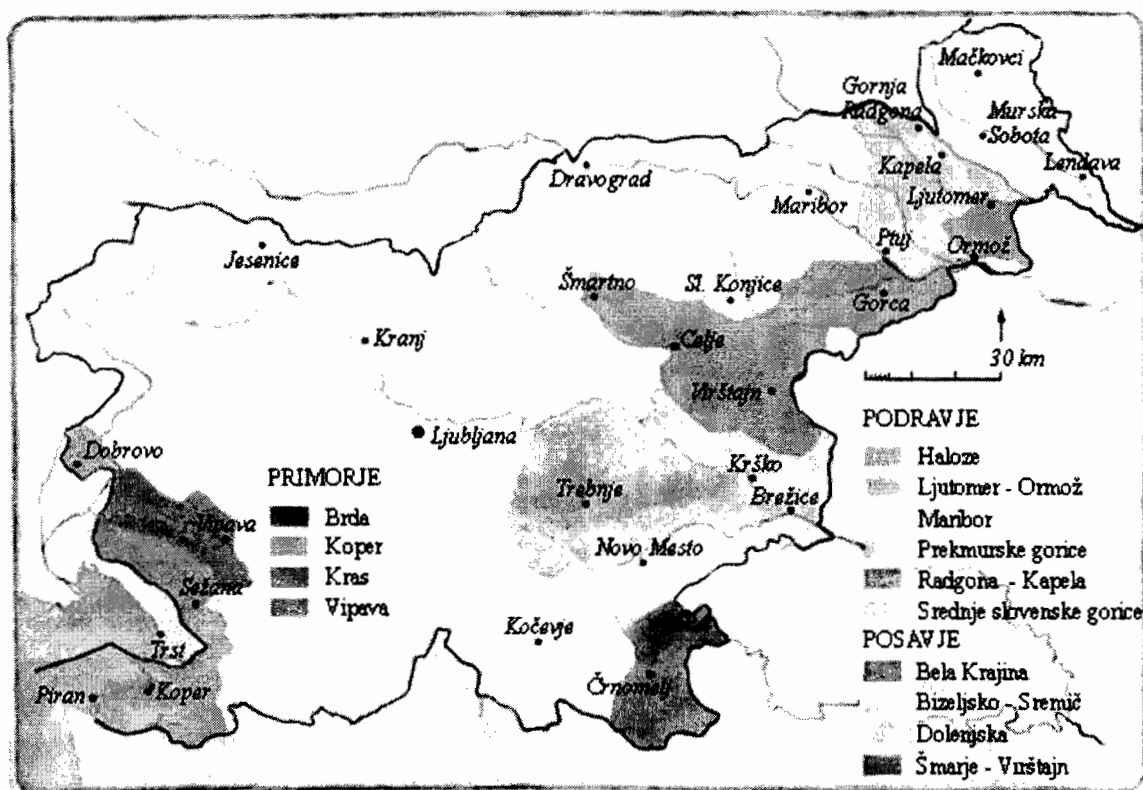
### **3 PANOGA, PODJETJE, PROIZVOD IN STORITEV**

#### **3.1 Panoga**

Panoga, v kateri deluje Vinska klet, je vinogradništvo in vinarstvo. Podjetje se ukvarja s predelavo grozdja za proizvodnjo in prodajo vina. Kultura vzgajanja vinske trte je stara okoli 9000 let in se je začela na bližjem vzhodu. Od tam se je razširila v sredozemski prostor, v obdobju rimskega imperija pa je prišla na naše področje. Pri nas se začne resnejši pristop k vinogradništvu v drugi polovici 19. stoletja, ko se na našem področju začnejo pojavljati prva večja posestva in tudi prve šole kletarjenja. Slovensko vinogradništvo se je skozi zgodovino razvijalo z različno dinamiko, panoga je doživela tako padce kot vzpone. Razvoj vinogradništva je za kratek čas prekinil pojav trsne uši, ki je opustošila vinograde na Slovenskem. To je vodilo v popolno obnovo vseh vinogradov in začetek sortnega pridelovanja grozdja in vzgojo novih sort trt.

Danes je vinogradništvo zelo pomembno za gospodarski, demografski razvoj, zaposlenost prebivalstva, razvoj turizma in s tem prepoznavnost Slovenije na svetovni ravni. V Sloveniji se je leta 2000 v času popisa kmetijstva z vinogradništvom ukvarjalo 35.129 kmetijskih gospodarstev, ki skupno obdelujejo 16.600 hektarjev površin. Za slovensko pridelavo vin je značilna močna razdrobljenost zaradi velikega števila kmetiji. Povprečna letna predelava je 100 milijonov litrov vina, od tega je približno 70 % v kakovostnem razredu. Vinogradništvo v Sloveniji je razdeljeno na tri vinorodne dežele Posavje, Podravje in Primorsko ter na 14 vinorodnih okolišev. Največji tržni delež imajo kleti iz primorskega vinorodnega okoliša. Poleg velikih vinskih kleti imamo veliko zasebnih vinarjev, ki pridelujejo vino tako za prodajo kot za zasebno rabo. Kljub majhnosti je slovenska dežela zelo pestra glede naravnih danosti. To je tudi razlog, da slovenski vinarji pridelujejo zelo različna vina prevladujejo predvsem bele sorte, imamo pa tudi zelo kakovostna rdeča vina. Na slovenskem trgu ponudba presega povpraševanje, zaradi teh presežkov je za nadaljnji razvoj panoge izvoz nujen. Z vstopom Slovenije v Evropsko Unijo je vinogradništvo na Slovenskem pridobilo nove trge. Trenutno največ vina izvozimo v ZDA, države Evropske Unije in republike bivše Jugoslavije.

Slika 3.1 Slovenski vinorodni okoliši



Vir: Winegrowing regions in Slovenia.

### 3.2 Poslanstvo in vizija Vinske kleti »Goriška Brda«

Opredelitev poslanstva in vizije je prvi korak pri izdelavi poslovnega načrta, saj definirata namen poslovanja podjetja.

Poslanstvo nam pove, zakaj organizacija obstaja. Pri tem mora biti dovolj edinstveno, da nam pove, kaj organizacija počne in česa ne počne (Biloslavo 2006, 114). Poslanstvo Vinske kleti je predelava vsega grozdja, ki ga pridelajo člani zadruga, v kakovostna in vrhunska vina ter to prodati po taki ceni, ki omogoča čim boljši razvoj briškega podeželja in podjetja samega.

Vizija je projekcija organizacije v prihodnost, ki smiselno povezuje in izraža pomembne dolgoročne interese pomembnih udeležencev organizacije (Biloslavo 2006, 104). Vizija Vinske kleti Goriška Brda je postati najboljša slovenska vinska klet, ki bo zadovoljevala potrebe potrošnikov, lastnikov, zaposlenih in celotnega družbenega okolja. Vizijo bo dosegala tako, da bo z odličnostjo in kakovostjo zadovoljevala potrebe potrošnikov, lastnikov, zaposlenih in celotnega družbenega okolja.

Na podlagi poslanstva in vizije uprava podjetja določi temeljne cilje, ki so osnova za nadaljnje poslovanje. Istočasno izberejo tudi ustrezne strategije za doseganje ciljev.

### **3.3 Temeljni cilji podjetja**

Cilj v podjetju je predviden rezultat posameznika ali skupine, ki si ga prizadevajo doseči. V Vinski kleti so cilji merljivi, njihovo izvedbo pa je mogoče sproti preverjati. Temeljni cilj je povečanje prihodkov po hektarju vinograda za člane zadruga, pridobivanje dohodka za svoje člane in zaposlene in s tem zagotovitev ekonomske in finančne neodvisnosti podjetja. Ohraniti želijo vodilno vlogo na domačem trgu in povečati izvoz na več kot 30 %. Dodatno vrednost in prihodke zadruga želijo povečati z izgrajevanjem blagovnih znamk v razredih premium in superpremium. Z uvajanjem ustreznih blagovnih znamk želijo povečati tudi delež v HORECA.<sup>2</sup>

Na podlagi načrtovanih ciljev podjetja opredelijo posamezne planske cilje oddelkov in posameznih enot znotraj njih. Znotraj enot so opredeljeni strateški ter taktični plani. Strateške plane opredelijo vodje funkcijskih oddelkov ob začetku mandata. Taktične plane pa sestavijo vodje oddelkov v sodelovanju z zaposlenimi znotraj posameznih enot v oddelkih.

### **3.4 Strategija Vinske kleti**

»Strategija obsega dejavnosti za doseganje ciljev, urejenost za doseganje ciljev in sredstva za doseganje ciljev,« ugotavlja Biloslavo (2006, 42).

V Vinski kleti oblikujejo vsake štiri leta smernice strategije razvoja. Poslovna strategija je hibridnega značaja, kar pomeni, da skuša združiti tako stroškovno vodenje kot diferenciacijo. Pri proizvodih namenjenih kupcem, ki dajejo diferenciaciji prednost pred ceno, je ta komponenta bolj poudarjena na račun cene in obratno.

Usmerjeni so v utrjevanje položaja vodilnega proizvajalca vin na slovenskem trgu in v nadaljnjo širjenje. Strateškega pomena je tudi kakovost ponudbe vin, zato jo želijo dosežati s stalnim izpolnjevanjem visokih standardov v celotni proizvodni verigi. Strmijo k predelavi kakovostnih in vrhunskih vin, katera so nosilci tradicije in bogate briške kulture.

Strategija podjetja na domačem trgu je stalno spremljanje ponudbe konkurentov, njihovih cen in marketinških prijemov. Na tujih trgih, kjer je povpraševanje podobno domačemu podjetje izbira strategijo globalizacije, kar pomeni, da proizvod tržijo in ponujajo na enak način kot doma.

Drugačno strategijo pa uporabljajo na trgih, kjer so želje in okusi drugačni od slovenskih. ZDA predstavljajo tak primer. Tam uporabljajo multidomačo strategijo. Pri

---

<sup>2</sup> HORECA – najhitreje rastoči sektor hotelirstva, restavracij ter priprave in dostave hrane v Evropi. Sestavljajo ga predvsem restavracije in gostilne, ki predstavljajo tri četrtine delovnih mest v sektorju.

tej strategiji gre za drugačno oblikovanje proizvodov in tržnega komuniciranja, vse je prilagojeno potrebam posamezne države.

### **3.5 Predstavitev podjetja**

Vinska klet Goriška Brda je pravno-organizacijsko oblikovana kot zadruga. Uradni naziv je Vinska klet »Goriška Brda«, z. o. o. Dobrovo. Nahaja se v zahodnem delu Slovenije, tik ob meji z Italijo. V »slovenski Toscani«, kot nekateri rečejo, je veliko vinogradov in sadovnjakov. Milo mediteransko podnebje, rodovitna prst, marljive roke in strateška lega so razlogi za nastanek Vinske zadruge v Goriških Brdih. Klet je bila zgrajena leta 1957 pod okriljem Kmetijske zadruge Brda. Goriška Brda ležijo na istem vzporedniku kot francoska vinorodna področja, zato vina iz Vinske kleti lahko po okusu in kvaliteti primerjamo s temi svetovno znanimi vini.

S širitvijo vinogradov, ki se danes razprostirajo na 1400 hektarjih, in s tem večjo ponudbo grozdja se je klet povečala in lahko danes sprejme 18 milijonov litrov vina. Ponaša se z nazivom največje zadružne in proizvodne kleti v Sloveniji.

Klet je oblikovana v zadrugo, kar pomeni, da so lastniki zadružniki. Teh je okrog 680, ki klet upravljajo preko upravnega odbora. Zaposlenih je 123 delavcev. Vse vino je z geografskim poreklom iz vinorodnega okoliša Goriška Brda, kateri spada v primorsko vinorodno deželo, kar pomeni, da ne odkupujejo nobenega mošta in vina, ampak pri proizvodnji uporabljajo zgolj grozdje iz območja Brd. Klet je opremljena z najsodobnejšo tehnologijo za predelavo grozdja. Ponudba vin je precej široka. Prevladujejo bela vina, ki obsegajo 70 % ponudbe, ostalih 30 % so rdeča vina. Poleg kakovostnih in vrhunskih vin predelujejo tudi naravna peneča vina po klasični metodi in metodi charmat. Vina zorijo v hrastovih sodih globoko pod zemljo, v kleti, ki je vzdana v lapor.

**Slika 3.2** Logotip podjetja



VINSKA KLET  
"GORIŠKA BRDA"

Vir: Vinska klet »Goriška Brda« 2009.

### **3.5.1 Opis dejavnosti**

Glavna dejavnost je predelava in prodaja vina, vse poslovne funkcije in stranske dejavnosti so namenjene posredni in neposredni podpori glavne dejavnosti. Vinska klet je organizirana v različne sektorje: uprava, komerciala, trgovina na drobno, klet, računovodska in svetovalna služba, informacijska služba ter trgovina Agraria, ki kmete oskrbuje z repromateriali in drugimi potrebščinami.

### **3.5.2 Opis proizvodov**

Klet Goriška Brda se ukvarja s predelavo in prodajo belih in rdečih vin, peničih vin, ki spadajo v različne kakovostne razrede. Proizvodni program obsega:

- *Namizna kakovostna vina* spadajo v nižji kakovostni razred, kjer je nižja cena pomembnejša od kakovosti. To so vina, primerna za pitje ob druženju večjega števila ljudi in piknike. Namizna vina so dobrodošla tudi kot kozarček zdravja vsak dan pri kosilu ali večerji. V to skupino vin spadajo Mešano belo, Sauvignonasse, Beli pinot, Chardonnay, Frizzantino, Merlot in Cabernet Sauvignon.
- *Villa Brici*: Vina blagovne znamke Villa Brici so buteljčna vina nižjega cenovnega razreda in zajemajo kakovostna vina naslednjih sort: Rebula, Sivi pinot, Chardonnay in Merlot. S svežino, sadnostjo in pitnostjo odražajo značilnosti področja Goriških Brd.
- *Peneča vina*: Poseben osvežujoč okus peninam daje izbrano grozdje Rebule z ugodnih leg briških gričev. So stalen spremljevalec pomembnih dogodkov. Za proizvodnjo penin uporabljajo klasično in »charmat metodo«. <sup>3</sup> Osnovna razlika med njima je, da je pri prvi vrelna posoda, kjer poteka sekundarno vrenje steklenica, v drugi pa jekleni tank. Ponujeni asortiment peničih vin vinske kleti je naslednji:
  - Peneča Rebula je suha penina, predelana po charmat metodi iz izbranega grozdja značilne briške sorte Rebula.
  - Cecilia je peniče vino iz Rebule, Chardonnaya in Rumenelega muškata. Je polsuha penina s prijetno kislino.
  - Duet je prva klasična penina iz briške kleti, predelana iz Rebule, Chardonnaya in Modrega pinota.
  - Contessa je peneča rebula, predelana po dolgem charmat postopku. Razkošnost penine se odraža v elegantni 1,5 litrski šampanjski steklenici z bogato opremo.

---

<sup>3</sup> Charmat metoda – sekundarna fermentacija vin, ki poteka v visokotlačnih tankih.

- *Posebne polnitve:* V kleti predelajo tudi nekaj drugačnih vin, ki so lahko enkratni spremljevalec v posebnih trenutkih. Sem sodijo:
  - Pikolit je stara furlanska sorta, ki ima v Brdih dolgo in spoštljivo tradicijo.
  - Verduc je desertno vino, predelano iz istoimenske avtohtone furlanske sorte. Odlikuje ga prijetna, nežna sadna aroma z rahlim priokusom po medu.
  - Cabernet Sauvignon Bourbon je posebna polnitev, poimenovana po francoskih kraljih Bourbonih, katerih grobnica je na Kostanjevici v Novi Gorici. Je rdeče rubinaste barve z bogatim ekstraktom in polnim okusom.
  - Markiz je vrhunsko vino iz sušenega grozdja sort Rebule in Chardonnaya. Vino je zlato rumene barve z jantarnim leskom.
- *Quercus in A+:* Blagovna znamka Quercus poskuša zadovoljiti mednarodni okus vin, hkrati pa nosi močan pečat območja Goriških Brd. Quercus je latinski izraz za hrast. V programu Quercus so bela in rdeča vina. To so vrhunska vina iz izbranih leg v Goriških Brdih, ki zorijo v hrastovih sodih. Quercus je linija svežih, sadnih in lažjih vin, ki se odlično podajo vsem primorskim, pa tudi ostalim jedem. Program Quercus ponuja naslednji izbor vin: Beli pinot, Sivi pinot, Sauvignon, Chardonnay, Rebula, Sauvignonasse, Modri pinot, Merlot, Rose, Cuvee beli in Cuvee rdeči. V tem razredu so kupci tudi poznavalci vina in vedo kaj želijo od ponujenega. So zahtevnejši potrošniki, vendar za še vedno razumno ceno. Vino je primerno za posebne priložnosti in za obdarovanje, tako na poslovnem kot osebnem področju. Vini A+ sta vrhunski vini in zadnja novost v kleti. Tukaj je združeno grozdje Goriških Brd v vino elitne kakovosti z edinstveno aromo, cvetico, močjo in trajnim okusom. Blagovna znamka se deli na A+ belo in A+ rdeče. Za ti dve vrsti vina je značilno, da so vina pridelana samo v kakovostno primernih letinah. Vsaka sorta je pridelana posebej. Vini spadata v Super Premium class, ki je namenjen najboljšim restavracijam in vinotekam. Namenjena sta elitnemu krogu ljudi, ki nimajo predsodkov o ceni izdelka, ampak jim veliko pomeni kakovost in ugled vina. Postrežejo jih samo v najboljših restavracijah.
- *Bagueri program:* To je vrhunsko vino najboljše kvalitete. Bagueri je blagovna znamka prestižnih vin, ki so jo predstavili leta 1991. Za to vino gre le grozdje najvišje kakovosti iz izbranih vinogradov, ki so na najboljših legah za posamezne sorte grozdja. Le 40 ha najkakovostnejših vinogradov celotnega področja Goriških Brd izpolnjuje stroge kriterije za predelavo vin Bagueri. Proizvodnja tega vina je ločena od ostalih vin. Bagueri ponudba je sestavljena iz naslednjih vin: Rebula Bagueri, Sauvignon Bagueri, Cabernet Sauvignon Bagueri, Merlot Bagueri, Chardonnay Bagueri in Sivi pinot Bagueri.

- *Arhivska vina:* V arhivski kleti imajo od 25.000 do 300.000 steklenic. Vsa vina niso primerna za staranje, imeti morajo osnovno strukturo za dozorevanje. Za staranje so primernejša rdeča vina, vendar v arhivski kleti najdemo tudi bela vina. Vino se v to klet uskladišči že ustekleničeno, ko preide primarno dozorevanje v sodih. To vino mora biti pod stalnim nadzorom glede dozorevanja. Vsake 3–5 let se nekaj steklenic odpre, degustira in ugotavlja, v kakšni smeri se razvija okus. Istočasno se tudi preveri kvaliteta zamaškov, da niso splesneli ali postali porozni. Arhivska vina lahko zorijo od 5 do 40 let. Prodaja je izključno v arhivski Vinski kleti. Le ožji krog dobrih poznavalcev vin je deležen ponudbe arhivskih vin.

## **4 TRŽNA RAZISKAVA IN ANALIZA TRGA**

### **4.1 Tržno področje**

Na slovenskem vinskem trgu najdemo veliko proizvajalcev, zato je za trg značilen tržni višek vrhunskega in kakovostnega vina. Borba za vodilno vlogo ponudnika v majhnem prostoru in veliki konkurenci ter ob uvozu cenenejšega vina iz Makedonije je zelo težka.

Z vstopom v Evropsko Unijo ter s sprejetjem načela prostega pretoka blaga se je vinski trg razširil. Vendar predstavlja zasičenost teh trgov in dobra tržna urejenost slovenskim vinarjem velik izziv, v katerega je treba vložiti veliko truda. Glavni problem trženja vina na tujih trgih je v neprepoznavnost Slovenije kot vinske dežele. Večjo možnost za uspeh prinašajo kakovostni proizvodi, za katere je treba razvijati blagovne znamke, vzpostavljati učinkovite mreže poslovnih povezanosti proizvajalcev, v javnosti poskrbeti za dobro informiranost kupcev in izboljšati ugled kmetijskega združenstva. Poudariti je potrebno tudi, da je Slovenija postala nov zanimiv trg za tuje ponudnike vin. Zato morajo v Vinski kleti dodatno poudarjati kakovost svoje ponudbe, vlagati v zaupanje že obstoječih kupcev in pridobivati nove.

Vinska klet ponuja izdelke tako na domačem kot na tujem trgu. Domača poraba znaša 70% celotne prodaje in je po prodajni moči omejena predvsem na dve osrednji slovenski regiji. Poleg na Primorskem dosega Briška blagovna vinska znamka vedno večjo razpoznavnost tudi na Notranjskem. Nujno potrebno je povečevanje deleža za izvoz, ker je slovenski trg majhen in zasičen ter je skorajda nemogoče ponudbo še širiti.

### **4.2 Analiza ankete**

V poglavju tržna raziskava in analiza trga sem se odločila raziskati stanje na trgu vina s pomočjo ankete. Od 250 razposlanih anket sem jih dobila vrnjenih sem 150, del anketirancev sem naključno izbrala, del pa jih je sodelovalo preko elektronske pošte. Anketirance, katerim sem posredovala preko elektronske pošte, sem prosila, naj ankete posredujejo naprej njihovim prijateljem. Na tak način sem pridobila veliko anketirancev iz drugih vinorodnih okolišev na Slovenskem.

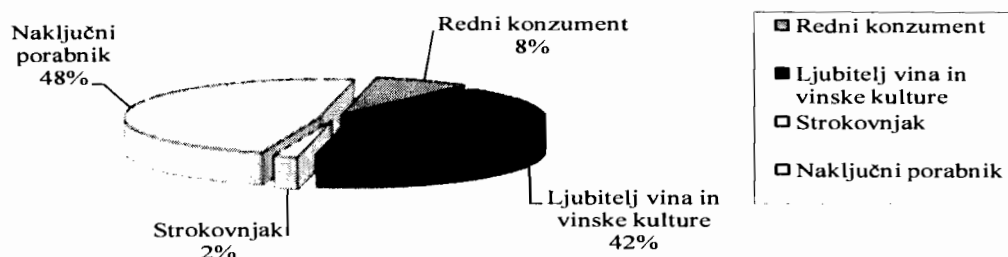
Anketiranih je bilo 88 moških in 62 žensk. Starostni razredi so bili dokaj enakomerno zastopani, z izjemo razreda oseb starih med 20 in 30 let, ki je predstavljal večinski delež anketirancev.

Pri tretjem vprašanju me je zanimalo, katero vino jim bolj ugaja, večina je izbrala rdeče vino 62 %, belo vino pa ugaja 38 % anketirancem. Glede na rezultat bi morali v vinski kleti nameniti več poudarka proizvodnji rdečih vin.

S četrtem vprašanjem sem skušala ugotoviti, v katero skupino vinoljubcev spadajo anketiranci. Rezultati so prikazani v sliki 4.1.



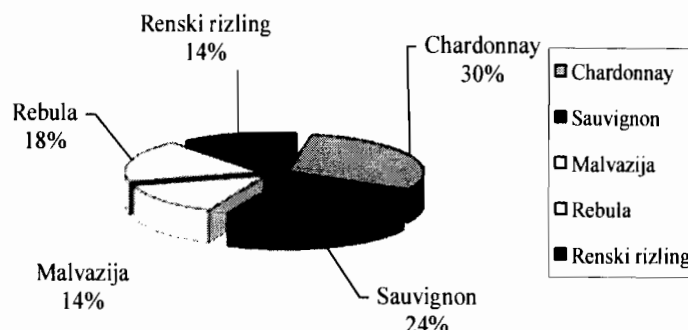
Slika 4.1 Skupine vinoljubcev



Slika 4.1 nam prikazuje, da je večina anketirancev 48 % naključnih porabnikov, vendar je skupina, v katero spadajo ljubitelji vina in vinske kulture, vedno bolj razširjena, predstavlja kar 42 % vseh anketirancev. Kar pomeni večanje povpraševanja po vinih višje kakovosti. Sledi skupina strokovnjaki z 8 % in skupina redni konzument za 2 %. V kleti so lahko zadovoljni s takimi rezultati, ker prikazujejo širjenje vinske kulture in poznavanja vin na Slovenskem.

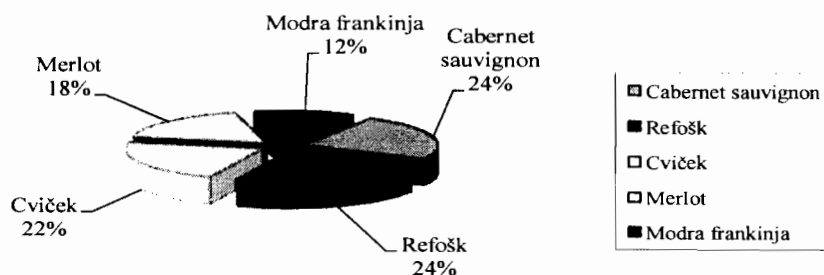
Naslednji dve vprašanji sta usmerjeni v priljubljenost vinskih sort. Prvo vprašanje se nanaša na priljubljenost belih sort vin, drugo vprašanje pa na priljubljenost rdečih sort vin. Prikazujem pet najbolj priljubljenih sort.

Slika 4.2 Priljubljenost belih sort



Iz slike 4.2 je razvidna priljubljenost Chardonnaya in Sauvignona, oba sta tudi »paradna konja« prodaje vin v Vinski kleti. Sledi jima Rebula z 18 % priljubljenost. Naslednja vrsta je Renski rizling, ki izvira iz Posavskega vinorodnega okoliša, isti odstotek 14 %, priljubljenosti ima tudi Malvazija, ki izhaja iz Vipavskega vinorodnega okoliša.

Slika 4.3 Priljubljenost rdečih sort



Iz slike 4.3 lahko razberemo, da morajo v Vinski kleti precej vlagati v trženje rdečih vin, ker nimajo take prednosti pri priljubljenosti, kot pri belih sortah. Najbolj priljubljeni sorti sta Cabernet sauvignon in Refošk. Priljubljenost teh dveh vin je 24 %. Iz teh rezultatov lahko potrdimo, da je največji konkurent briški klet podjetje Vinakoper, ki je največji ponudnik Refoška. Sledi jim Cviček z 22 % priljubljenostjo. Cviček najraje pijejo na Dolenjskem in v okolici Ljubljane. Naslednji je Merlot z 18 % priljubljenostjo, ki ga pridelujejo v Primorski vinorodni deželi. Kot zadnja rdeča sorta

vina pa je Modra frankinja z 12 % priljubljenostjo, največji del pivcev prihaja iz Podravskega vinorodnega okoliša, kjer Modro frankinjo tudi pridelujejo.

Z naslednjim vprašanjem sem ugotovila, da največ anketirancev kupuje vina, ki pripadajo Primorskemu vinorodnemu okolišu 64 %, sledi Posavski s 26 % in kot zadnji je Podravskega vinorodni okoliš, 10 %.

Na osmo vprašanje: »Kolikokrat pijete vino ob hrani?« je 46 % anketirancev obkrožilo odgovor redko, 36 % je obkrožilo odgovor pogosto. Manjši odstotek sta prejela odgovora nikoli 12 % ter vedno 6 %. V kleti bi se morali za boljše poslovanje osredotočiti na skupino anketirancev, ki so odgovorili redko in jih prepričati v pogostejši nakup njihovih vin. Poskušati bi morali prepričati tudi 12 % anketirancev, da vino ob hrani obogati okus in naj poskušajo degustirati vino ob hrani.

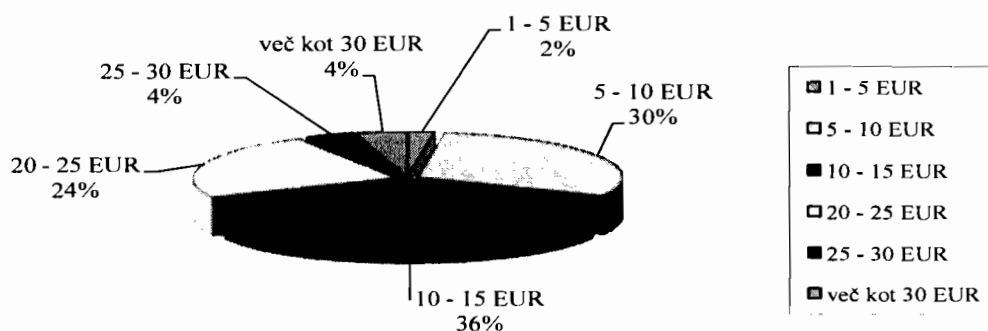
Na vprašanje, ali podarite steklenico vina za darilo, je 86 % anketirancev obkrožilo odgovor da. Pričakovala sem večji procent trdilnih odgovorov, ker menim, da je buteljka dobrega vina dokaj prefinjeno darilo.

Deseto vprašanje se je nanašalo na peneča vina. Zanimalo me je koliko anketirancev je letos že poskusilo penino in ob kateri priložnosti. Penino je poskusilo 94 % anketirancev, največkrat so odgovorili, da so pili penino za novo leto, rojstni dan, razne obletnice in druge pomembne dogodke.

Z enajstim vprašanjem sem ugotovila, da 58 % izbira steklenico vina tudi na podlagi cene. Glede na rezultat enajstega vprašanja morajo v kleti skrbeti za tako cenovno politiko, ki prinaša profit zadrugi a obenem zadovoljuje pričakovanja kupcev.

Sledi vprašanje, koliko so kupci pripravljeni odšteti za steklenico vina. V sliki 4.4 so prikazani rezultati.

**Slika 4.4** Koliko je kupec pripravljen odšteti za buteljko vina?



Iz slike 4.4 je razvidno, da je največ anketirancev pripravljen plačati 10–15 EUR za buteljko. Sledijo jim kupci, ki so pripravljeni plačati 5–10 EUR za buteljko. Vinska klet ponuja največ vin v cenovnem rangi od 5 do 10 EUR, kar daje potrdilo, da imajo v kleti izbrano pravilno cenovno strategijo.

Na vprašanje o zadovoljstvu ponudbe vina na Slovenskem trgu so odgovorili skoraj vsi anketiranci, da je ponudba dovolj pestra. Le štirinajst anketirancev bi želelo večjo ponudbo vina na našem tržišču. Odgovor na vprašanje o embalaži ni bil tako složen kot na prejšnje, 60 % anketirancem je namreč embalaža pomembna, ostalim 40 % pa embalaža ne pomeni veliko pri izbiri steklenice. Z zadnjim vprašanjem sem skušala ugotoviti, ali so končni kupci zadovoljni z informacijami, ki jih dobijo ob nakupu steklenice vina v navadnih trgovinah. Po pričakovanjih je večina anketirancev obkrožila odgovor ne. Sodeč po tem odgovoru bi se moral sektor trženja v Vinski kleti usmeriti v boljše informiranje kupcev npr. s visečimi brošuricami na buteljki, ki vsebujejo določene splošne in tudi strokovne informacije o vinu, prirejati strokovne degustacije v trgovski centrih.

### **4.3 Delovanje na domačem trgu**

Vinska klet je največja klet v Sloveniji, zato predstavlja tudi večinski delež od skupne prodaje vin na Slovenskem. Za ohranjanje vodilnega položaja na trgu morajo v podjetju stalno spremljati želje kupcev, cene konkurenčnih izdelkov, konkurenčne izdelke ter njihove marketinške aktivnosti. Tako s kupci kot dobavitelji imajo partnerski odnos, kar veliko pripomore k boljšemu sodelovanju.

Na domačem trgu ponujajo večino izdelkov skoraj v vseh kakovostnih trgovskih centrih in po privatnih trgovinah. Vina nižje in srednje kakovosti najdemo tudi v restavracijah in barih po celi Sloveniji.

Odrpta vina lahko kupci po isti ceni, kot v Goriških Brdih, kupijo v 33 vinotočih po vseh regijah v Sloveniji, s takim nakupom prihranijo čas in denar, vendar so ravno tako deležni kakovosti, ki jo Vinska klet ponuja.

Izdelke iz višjih kakovostnih razredov pa najdemo le v vinotekah, kjer izvajajo tudi degustacije in seznanjajo goste z vsemi novostmi. Ponašajo se s dvema vinotekama tako na Goriškem kot v Ljubljani, z eno vinoteko v Grand hotelu Metropol v Portorožu, Kranju in Celju.

Tudi v nekaterih prestižnejših restavracijah predvsem v tistih, ki ponujajo slow food, lahko najdemo ponudbo najkakovostnejših vin iz briške kleti.

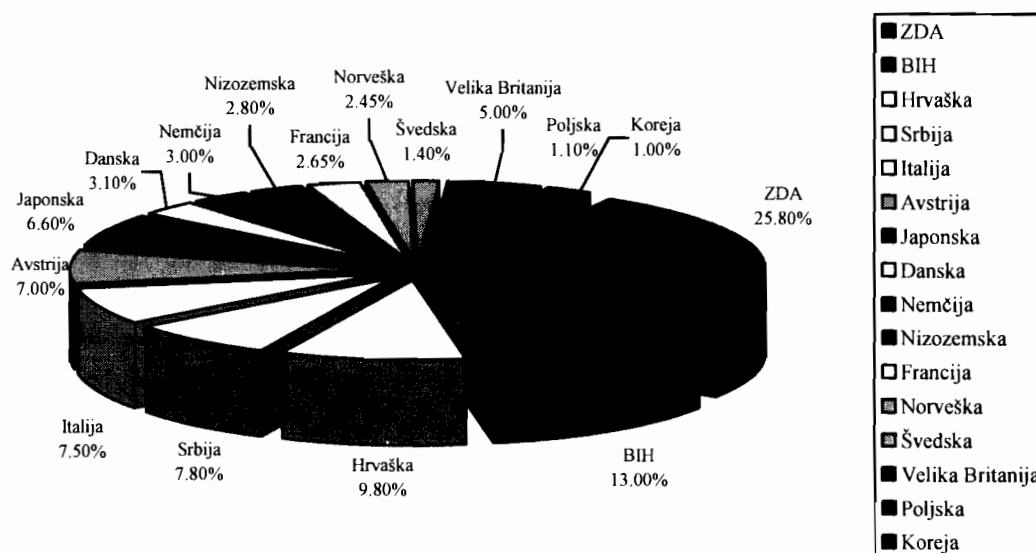
Veliko poudarka namenijo tudi posredni prepoznavnosti Vinske kleti z organizacijo raznih dogodkov, kot so degustacije, martinovanje, maraton češenj, ali pa zgolj s sponzoriranjem tako kulturnih kot športnih prireditev. Za pridobivanje novih kupcev in utrjevanje naklonjenosti kupcev izvajajo pospeševanje prodaje predvsem v vzhodnem delu Slovenije. Te akcije izvajajo zato ker je zelo težko pridobiti novega kupca, še težje pa je kupca obdržati in razvijati njegovo lojalnost podjetju.

#### 4.4 Delovanje na mednarodnem trgu

Vinska klet ima v tujini dve hčerinski podjetji, do katerih oblikuje globalne strategije. Podjetje oblikuje strategijo glede na okuse in potrebe na posameznih trgih. V državah, kjer so želje in okus potrošnikov enake kot na domačem trgu, podjetje uporablja enako strategijo trženja. Medtem ko na tujih trgih, kjer je obnašanje kupcev drugačno od domačega uporablja podjetje multidomače strategije, pri kateri gre za drugačno oblikovanje proizvodov in tržnega komuniciranja. Primer multidomače strategije je ameriški trg. Tam ima podjetje podružnico in zaposlene ameriške tržnike, ki najbolj poznajo teren in želje kupcev. Na ameriškem trgu Vinska klet ponuja vino Avia, ki zadovolji ameriškega kupca. Enako velja tudi za angleški trg, za katerega je bilo proizvedeno vino Traviata. Zanimiva pa je strategija ponudbe na Japonskem, kjer imajo pogodbo s podjetjem Belluna. Gre za kataloškega prodajalca, ki vina prodaja le svojim članom. Belluna svojim članom na leto proda več kot deset milijonov litrov vina, kar je več kot ga Vinska klet Goriška Brda pridelala na leto.

Ponudbo iz Goriških Brda lahko dobimo na šestnajstih tujih trgih. V spodnjem grafu je prikazano razmerje prodaje vin na tujih trgih. V Vinski kleti se iz dneva v dan trudijo, da bi pridobili čim več novih in privlačnih svetovnih trgov.

**Slika 4.5** Prikaz izvoza po državah



Vir: Vinska klet »Goriška Brda« 2009.

Iz grafa, ki nam prikazuje delež izvoza po državah, lahko razberemo, da so ZDA največji tuji trg. Sledijo Hrvaška, BIH, Srbija, Italija in Avstrija. Kot je razvidno Vinska klet veliko izvozi v balkanske države, kjer imajo ljudje nižji standard. Posledica nižjega standarda je nižja prehrabena cena in slabši profit za prodano vino. Zato mora Vinska klet bolj pospešeno prodirati na zahodne trge. Izvoz v tuje države predstavlja 30 % celotne prodaje.

#### **4.5 Analiza odjemalcev oziroma kupcev**

V podjetju se dobro zavedajo pomembnosti želja in potreb kupcev. Asortiment ponudbe je zelo obsežen, ponujajo od namiznih, kakovostnih, vrhunskih, posebnih polnitev, penin itd. Ciljni kupci so zato vsi, ki so polnoletni, pijejo vino in so poznavalci vinske kulture. Ločimo pa lahko končne kupce ter vmesne preprodajalce, med katere spadajo restavracije, gostilne in bari. S pomočjo ankete sem ugotovila, da večina kupcev najraje pije sorte vin, ki jih najdemo v ponudbi Vinske kleti. Med bele sorte spadata Chardonnay in Sauvignon, med rdeče pa je to Cabernet Sauvignon.

Z raziskavo trga sem prišla do naslednjih ugotovitev. Največ končnih kupcev, ki kupujejo buteljčna vina v trgovinah, prihaja iz Primorske in so starejši od 18 let. Prevladujejo moški, čeprav se trend hitro spreminja in je vedno več tudi predstavnic nežnejšega spola. Mlajši potrošniki raje pijejo lahka vina, predvsem polsuha in polsladka, medtem ko imajo starejši raje suha vina, mlajšim potrošnikom okus ne pomeni veliko, več poudarka namenijo ceni, največkrat kupujejo vina v trgovinah. Mlajši potrošniki nimajo tolikšne kupne moči kot starejši, vendar se v Vinski kleti se zavedajo, da je pomembno privabiti in zadržati čim več mlajše populacije in s tem pridobiti potencialne bodoče kupce. Starejši kupci namenijo veliko pozornost okusu in sorti vina.

Končne kupce lahko ločimo tudi po izbiri lokacije pri nakupu vina. V barih in gostilnah najdemo kupce, katerim kakovost in sama postrežba nista primarni. Izbor vina temelji na ceni izdelka. V teh lokalih kupci ponavadi naročajo kozarec vina in ne cele buteljke, kot v restavracijah in vinotekah.

Kupci, ki kupujejo vina v restavracijah, izbirajo vina višje kakovosti, da potešijo željo po gurmanskih užitkih. Ti kupci so poznavalci dobrega vina.

V vinoteke zahajajo kupci, ki želijo ob dobrem kozarcu vina v razkošnem ambientu uživati in se sprostiti. Ti kupci so zahtevnejši, kot kupci v navadnih trgovinah in jim veliko pomeni dober nasvet prodajalca. Zadnji dve vrsti kupcev lahko označimo kot zveste kupce, katerim ponujen okus in kakovost pomenita več kot cenovni razred vina.

#### **4.6 Analiza konkurence**

Vinska klet ima neposredno in posredno konkurenco. Neposredno konkurenco predstavljajo vse vinske klet, ki prodajajo tako buteljčna kot točena vina. Medtem ko

predstavljajo posredno konkurenco vsi ponudniki alkoholnih pijač (npr. pivovarna Laško in pivovarna Union, d. d., Fructal, d. d., Istenič, d. o. o., Kilc itd).

Največji konkurent Briški kleti je Vipavska klet, ki je tudi najbližja klet. Naslednji konkurent je klet Vinakoper. Ta ji konkurira predvsem pri prodaji rdečega vina.

S pomočjo ankete sem prišla do ugotovitve, da imajo v drugih regijah po Sloveniji poleg cvička med črnimi vini najraje ravno Refošk, v tem je tudi prednost Vinakoper pred Vinsko kletjo Goriška Brda.

Vse večja konkurenca velikim kletem pa so v zadnjem času zasebniki. Teh še do pred nekaj leti ni bilo toliko kot danes, predvsem pa niso bili tako uspešni in prepoznavni, kot so danes. Ker je zasebni vinogradnik hkrati tudi prodajalec svojih vin, je to zanj lahko zelo velika prednost, saj lahko s kupcem splete zelo močan osebni stik, vinar iz prve roke kupcu pove, s kolikšnim trdom in kako je bilo vino pridelano. Zasebni vinarji imajo veliko prednosti tudi glede dobave, ker ponujajo manjše količine, ki jih kupci naročajo sproti.

Z vstopom na evropske trge se je konkurenca močno povečala. Med vini nižje kakovosti predstavljajo največjo konkurenco vina iz Makedonije. Francoska in italijanska vina pa predstavljajo najresnejšega konkurenta med vrhunskimi in elitnimi vini.

#### **4.7 Konkurenčne prednosti**

Največja prednost Vinske kleti pred ostalimi konkurenti je velikost podjetja in proizvodna zmogljivost. Prednost pred konkurenti je tudi v tem, da brici razpolagajo z velikimi površinami vinogradov, kar jim omogoča konstanto kvaliteto kot tudi kvantiteto ponujenih vin. Zaradi velike proizvodne zmogljivosti, Vinska klet zavzema največji tržni delež na domačem trgu. Prevzem podjetja Slovin, d. o. o., je pomenila strateško odločitev. S prevzemom Slovin, d. o. o. je Vinska klet v primerjavi s konkurenti v veliki prednosti, kar se tiče širjenja prodaje na domačem trgu in lažjega prodora na tuje trge.

Vinska klet leži v bližini italijanske meje, kar predstavlja konkurenčno prednost za lažji prodor na italijanski trg, predvsem zaradi poznavanja jezika in italijanske vinske kulture. Poleg bližine italijanskega trga je prednost v sami legi in milem podnebjju, klet namreč leži na istem geografskem območju kot najbolj znana francoska vinska območja.

Konkurenčno prednost zagotovo predstavlja tudi motiviran, mlad in izobražen kader, ki pridelavo in predelavo nadzira. Hitrost in iznajdljivost sta dve vrlini, ki kleti prinašata veliko konkurenčno prednost, ena takih iznajdljivosti je bila uvedba blagovnih znamk. To so naredili med prvimi v Sloveniji. Blagovne znamke so zaslužene za boljše prepoznavnost vin iz Vinske kleti.

## **5 RAZVOJ IN STORITVE**

### **5.1 Razvoj proizvodnje in tehnologije**

V Vinski kleti se zavedajo pomembnosti tehnološkega napredka pri proizvodnji, zato deluje v podjetju posebna razvojna služba. Zaposlene pošiljajo na tečaje, udeležujejo se seminarjev v tujini in doma, da lahko spoznavajo nove trende in s tem pripomorejo k hitrejšemu razvoju zadruga.

Sredstva, namenjena razvoju, so določena v skladu s strategijo podjetja za poslovno leto. Višina namenjenih sredstev za razvoj je odvisna tudi od tega, koliko sredstev nameni država za pospeševanje razvoja združništva.

Zaradi velike količine briškega grozdja morajo v naslednjem obdobju povečati volumen posode in jo strukturno prilagoditi letnemu pridelku z nekaj izredne rezerve. Sledi izboljšanje prevzemne linije. Pri normalnem razvoju je potrebno povečati število preš in hladilne kapacitete. Ker zadnjih nekaj let večajo predelavo rdečih sort, je nujno povečanje zmogljivosti vinifikatorjev.

Glede na investicijsko sposobnost je potrebna paletizacija ter umik zastarelih kamionov in viličarjev.

Na področju maloprodaje morajo razvijati ponudbo vinotek tudi v Vzhodno Slovenijo (npr. odprtje vinoteke v Mariboru).

Trend razvoja v proizvodnji je okolju prijazna proizvodnja. V kleti imajo že vpeljan sistem integrirane predelave grozdja, kar pomeni manjšo porabo fitotarmaceutskih sredstev v vinogradih, ter zato bistveno zmanjšanje obremenjevanja okolja.

V zvezi z razvojno dejavnostjo klet lahko doletijo tudi nekatera tveganja. Največje tveganje je, da kupci ne bodo zadovoljni z novimi okusi vin, za katere so v kleti namenili veliko časa in sredstev. Naslednje tveganje je lahko slabo narejena polnilna linija ali slab izbor preš. Tveganje predstavlja tudi kraja novih okusov vin. Vinska klet se pred krajo industrijske lastnine zavaruje z uporabo blagovnih znamk in geografskim poreklom.

### **5.2 Izbira poslovne lokacije in poslovni prostori**

Sedež podjetja je na istem mestu, kjer ima podjetje tudi poslovne in proizvodne prostore, in sicer na Zadružni cesti 9 v Dobrovem. Ker podjetje že obratuje in ima urejene poslovne prostore, ni potrebno investirati v izgradnjo, ampak samo v obnavljanje teh prostorov. Menim, da je postavitve vseh poslovnih prostorov na eni lokaciji velika prednost za uspešno poslovanje, predvsem ker se podjetje ukvarja tako s proizvodnimi kot s storitvenimi operacijami. Izbrana lokacija je bistvenega pomena tudi zaradi bližine vseh združnikov oziroma kmetov, ki vsako leto prinašajo kakovostno grozdje iz briških vinogradov za nadaljnjo predelavo. Poudariti je treba tudi, da je klet v neposredni bližini naravne in kulturne dediščine, kar privablja mnogo turistov, ki se



lahko na lastne oči prepričajo, koliko truda je vložena pri nastajanju dobrega vina. Na istem mestu je tudi vinoteka, kjer se lahko degustira vsa vina in na tak način pridobiva potencialne kupce. V objektu so pisarne, sprejemna avla, klet, trgovina Agraria, vinoteka, skladišče repromaterialov in skladišče končnih proizvodov in odpreme ter proizvodni obrat finalizacije. Ob stavbi so na voljo parkirni prostori za stranke, obiskovalce in tudi za tovorna vozila. Slabost izbrane lokacije je le v slabi cestni povezavi med Novo Gorico in Dobrovim.

Podjetje ima prostore tudi v Ljubljani, na Tržaški cesti 132, kjer obratuje hčerinsko podjetje Slovin International d. o. o. Vinska klet poseduje še sedem vinotek, ki jih najdemo po večjih mestih v Sloveniji. Pri izbiri poslovnih prostorov za vinoteke so se osredotočili predvsem na vidnost lokacije.

### **5.3 Proizvodne in storitvene operacije**

Vinska klet se ukvarja tako s proizvodnimi kot storitvenimi dejavnostmi. Proizvodne operacije v podjetju se začnejo z odkupom grozdja od zadrušnikov. Odkup traja en mesec in to v mesecu septembru. Za odkup so zadolženi kletarji in vzdrževalci, največkrat to funkcijo opravlja deset do dvanajst zaposlenih. Naslednje proizvodne operacije sestavljajo predelava vin, negovanje vin, skladiščenje in transport. Način predelave belega in črnega vina se nekoliko razlikuje. V obeh primerih se najprej odkupi in prevzeme grozdje, sledi peclanje in drozganje. Po tej fazi se loči predelava belega vina od rdečega tako, da pri belih vinih postopek meceracije<sup>4</sup> ni potreben. Naslednja faza v predelavi vina, ki je za obe sorti enaka, je pretok vina v steklenice. Stekleničenje poteka na polnilnih linijah, ki so tehnološko dovršene. Zadnja faza je skladiščenje. Zaradi različnih pogojev pri hranjenju vin v steklenicah imajo v kleti ločena skladišča za bela in črna vina. Celoten cikel predelave in negovanje vin spremlja osem kletarjev in trije enologi. V Vinski kleti imajo urejen tudi transport blaga, z osmimi kamioni dostavljajo blago do kupcev (trgovine in gostilne).

Storitvene operacije v podjetju se prepletajo s proizvodnimi operacijami. Preden se začne predelava vina, mora nabavna služba poskrbeti, da je dostopen ves material, ki ga potrebujejo za predelavo v kleti (steklenice, etikete, kapice, zamaški, biološka sredstva, čistila ...). Za nabavo skrbita dva zaposlena, material nabavljajo v Sloveniji in Italiji. Naslednja storitvena operacija v podjetju je prodaja trgovinam in prodaja končnim kupcem. Petindvajset komercialistov skrbi, da pride izdelek do kupcev.

---

<sup>4</sup> Meceracija – faza, v kateri vino pridobiva rdečo barvo.

#### **5.4 Načrtovanje opreme in strojev**

V Vinski kleti je vodja kleti odgovoren za načrtovanje in nabavo opreme. Za pisarniško opremo poda pobudo za nabavo informatik ali vodja vsakega oddelka posebej. Odločitev o nabavi nove opreme in strojev sprejme nadzorni odbor na sejah.

Podjetje ima več dobaviteljev opreme in strojev, s katerimi se dogovarja o ceni in kvaliteti. Če kateri od dobaviteljev ne izpolnjuje pogojev, ga zamenjajo z drugim dobaviteljem. Opremo v podjetju razdelimo na proizvodni in storitveni del.

Proizvodni del opreme predstavlja vse, kar potrebujejo za predelavo, shranjevanje in skladiščenje vina. Za predelavo potrebujejo drozgalnike in pecljalnike, črpalke za drozgo, naprave za odcejanje, stiskalnice, naprave za segrevanje, naprave za doziranje SO<sub>2</sub>, vinifikatorje, naprave za mešanje, posode za mošt, merilne in kontrolne naprave.

Preko polnilnih linij shranjujejo vina v lesene in inox vinske posode. Med shranjevanjem vin morajo imeti naprave za stabilizacijo s hlajenjem in segrevanjem. Za uskladiščenje vina potrebujejo viličarje in kamione.

Storitveni del opreme predstavljajo delovne mize, blagajne, omare, računalniki, tiskalniki, telefoni, tiskalniki, faks naprave, prenosniki, drobni inventar itd.

#### **5.5 Merila za izbiro dobavitelja**

Politika izbiranja dobavitelja je odvisna predvsem od cene in kvalitete ponudbe vsakega dobavitelja. Izjema pri izbiri dobavitelja je pri zamaških, kjer izbirajo predvsem na podlagi kakovosti zamaškov, ker vino ne sme zaudarjati in ne sme vsebovati ostružkov od zamaškov. Na izbiro dobavitelja vplivajo še: dobavni roki in načini dobave, plačilni pogoji, prilagodljivost, zanesljivost, hitrost storitev in ponujeni količinski popusti. V Vinski kleti poslujejo z več enakovrednimi dobaviteljev. Največ dobaviteljev prihaja iz sosednje Italije. Ker podjetje nima samo enega dobavitelja, mora skrbeti za stalno dogovarjanje o kakovosti njihovih storitev in dobavnih rokih, v nasprotnem primeru zamenjajo obstoječe ponudnike z novimi boljšimi ponudniki. Vendar imajo z večino dobaviteljev odnos dobavitelj – partner, če izpolnjujejo kakovostne kot tudi ostale zahteve iz ocenjevalnih meril.

#### **5.6 Načrt zaposlovanja**

»Človeški kapital« je redka in dragocena dobrina. Tega se v kleti zelo dobro zavedajo. Vendar, ker so Brda na robu Slovenije in je bila zadruga ne ravno bleščeč delodajalec, vsa delovna mesta niso optimalno zasedena. Ker Vinska klet v zadnjih letih uspešno posluje in ker so plače premosorazmerno povezane z uspešnostjo, se razkorak v republiškem povprečju zmanjšuje, se je povečala tudi varnost zaposlitve. Zaradi teh dejavnikov je privlačnost teh delovnih mest večje. Konec leta 2008 je bilo v vinski kleti zaposlenih 126 delavcev. Število zaposlenih se iz leta v leto zmanjšuje, ne zaradi

slabega poslovanja in odpuščanj, ampak ker se tehnologija v kleti modernizira in ne potrebujejo toliko delovne sile. Spreminja se potreba po profilih zaposlenih. V podjetju dajejo velik poudarek timskeemu delu, zato pričakujejo od kandidatov čim večjo fleksibilnost, resnost, motiviranost, ustvarjalno mišljenje in spretnost obvladovanja celotnega delovnega procesa v podjetju. V kleti dajejo prednost kandidatom, ki prihajajo iz Goriških Brd oziroma njene okolice. Kandidati iz tega okolja bolje poznajo območje, kjer klet deluje, gojijo večjo pripadnost, običajno dobro obvladajo italijanski jezik itd.

V tabeli je prikazana struktura zaposlenih po sektorjih.

**Tabela 5.1** Struktura zaposlenih po sektorjih

<b>Sektor / posl. leto</b>	<b>31.12.2008</b>	<b>31.12.2007</b>	<b>31.12.2006</b>	<b>31.12.2005</b>
Splošni sektor	11	11	10	10
Komerciala	33	34	36	36
Trgovina na drobno	23	23	22	19
Računovodstvo	8	10	9	12
Svetovalna služba	2	2	3	3
Proizvodnja	49	48	52	56
<b>SKUPAJ</b>	<b>126</b>	<b>128</b>	<b>132</b>	<b>136</b>

Vir: Vinska klet »Goriška Brda« 2008, 12.

Iz tabele 5.1 je razvidno, da se je zmanjšalo število zaposlenih na področju komercialne, računovodske in proizvodnje. Zmanjšanje števila zaposlenih v proizvodnji je posledica boljšega tehnološkega razvoja v kleti. Ravno zaradi tehnološkega razvoja bo v Vinski kleti rasla potreba po izobraženih enologov. Vinska klet širi svoje vinoteke po celi Sloveniji, zato bodo potrebovali več zaposlenih v trgovinah na drobno, tako poslovalce kot prodajalce. Ob večjem obsegu poslovanja pa bodo zaposlovali tudi v računovodskem in komercialnem sektorju.

## **6 NAČRT PRODAJE IN STRATEGIJA TRŽENJA**

Trženje je eden temeljnih dejavnikov uspešnega razvoja podjetja. Obsega vse dejavnosti, ki so potrebne, da proizvodi in storitve dosežejo končnega odjemalca. Začne se z ugotavljanjem, kaj potrošnik dejansko zahteva, želi ali potrebuje. Sledijo vse dejavnosti, ki so potrebne, da proizvodi in storitve pridejo v posest končnega uporabnika (Tavčar 1997, 10).

Pri trženju določenega proizvoda si podjetje pomaga s trženjskim načrtovanjem in trženjskimi strategijami, z analiziranjem trženjskega okolja in zbiranjem ciljnega trga ter oblikovanjem trženjskega spleta.

### **6.1 Trženje na trgu vina**

Na vinskem trgu ni razlik v značilnostih trženja v primerjavi z drugimi panogami, kot v drugih panogah. Tudi tukaj imamo na eni strani podjetje, ki proizvaja in prodaja izdelek, na drugi strani pa potrošnika. Vinska klet konstanto išče odgovore na pričakovanja potrošnika.

Na vinskem trgu so pričakovanja naslednja (Vadnal 1996, 259):

- zadovoljiti njihove okuse in nagnjenja,
- ustreči njihovim težnjam po spremembi in različnosti ter zabavi,
- kupiti zdravo in zanesljivo vino ob skrbi za prehrano,
- pri nakupu prihraniti čas in denar,
- dobiti čim več informacij o sortnem izboru vin, ki so na voljo.

Vinska klet je uspešna zaradi ustreznega pristopa analize vinskega trga, povpraševanja in kupnih navad. Uspeh prinašajo tudi vlaganje v ustrezna sredstva in razvoj ter selekcija proizvodnih programov. Uveljavljanje na domačem in tujem trgu je odvisno od kakovosti blagovnih znamk vin, ki imajo tradicijo, ugled in zaupanje kupcev. Pri vinu je predvsem značilna velika pripadnost blagovni znamki ali vinorodnemu okolišu.

### **6.2 Strategija blagovnih znamk**

De Chernatony (2002, 20) poudarja da je uspešna blagovna znamka prepoznaven proizvod ali storitev, ki je od drugih različen v tem smislu da kupec ali uporabnik zazna njeno edinstveno dodano vrednost, ki je skladna z njegovimi potrebami.

Konkurenca na vinskem trgu je v vsaki kategoriji vse ostrejša. To je razlog za nastajanje blagovnih znamk, ki morajo pritegniti pozornost v svoji cenovni kategoriji med distributerji, prodajalci in potrošniki.

Naloge, ki jih opravlja blagovna znamka, so (Vadnal 2000, 62):

- razlikovanje,

- jamstvo kakovosti,
- oglaševanje,
- tekmovalnost,
- označevanje porekla.

Vinska klet trži tri blagovne znamke: Bagueri, Villa Brici in Quercus. Izbrana je strategija podporne blagovne znamke, po kateri podjetje lahko razpolaga z več individualnimi blagovnimi znamkami, vendar se podjetje kot krovna blagovna znamka kaže v ozadju v obliki emblema poleg blagovne znamke ali preprosto kot ime. Taka strategija pomaga, da poleg dviga prepoznavnosti določene skupine izdelkov poudarja tudi proizvajalca teh izdelkov, saj sta geografsko območje pridelave in tradicija določenega vinskega okoliša pomembna pri prepoznavnosti in priljubljenosti vina med kupci.

### **6.3 Trženjski splet na primeru blagovne znamke Quercus**

Vsebina politike tržnega spleta je odvisna od cilja, ki si ga vinar zastavi, od tržnega položaja, razpoložljivih sredstev in načina, kako jih poveže v strategijo trženja vina. Trženjske spremenljivke na trgu vina so izdelek, cena, tržne poti in tržno komuniciranje. Za trženjski splet vina je značilno, da strategije glede stila izdelka, embalaže in distribucije vse bolj izgubljajo v času, ker jih konkurenca hitro posnema. Zato vse bolj uporabljajo druge tehnike razlikovanja vin. Te vključujejo ceno, blagovno znamko, vrednost za ceno, promocijske aktivnosti, ugled proizvajalca in vinsko vzgojo.

#### **6.3.1 Izdelek**

Vino ločimo po barvi na rdeča ali bela, po stanju na mirna ali šumeča, na pol peneča in peneča, ločimo sorte različne na kakovosti vina, ločimo vina na namizna, kakovostna in vrhunska. Blagovna znamka Quercus so vrhunska vina narejena iz grozdja pridelanega od kmetov, ki so vključeni v integrirani način pridelave. Quercus zajema naslednje sorte: Beli pinot, Sivi pinot, Sauvignon, Chardonnay in Rebula. Letos je blagovna znamka Chardonnay Quercus na 35. državnem ocenjevanju vin »Vino Slovenija Gornja Radgona« postal šampion v kategoriji belih suhih vin.

#### **6.3.2 Politika cen**

Cena je edina prvina trženjskega spleta, ki prinese dohodek, ostale prvine ustvarijo dobiček. Cena je tudi najbolj prožna prvina trženjskega spleta glede na to da jo je moč hitro spremeniti za razliko od lastnosti izdelka ali tržnih poti (Kotler 1996, 488).

Na slovenskem vinskem trgu obstajata dva segmenta oblikovanja cen. Eden ponazarja nizkocenovna vina, drugi pa visokocenovna vina. Pri oblikovanju cen moramo upoštevati stroške proizvodnje vina, zakonska določila o alkoholnih izdelkih,

konkurenco na vinskem trgu, vrsto prodajnih poti in na obnašanje potrošniških kupnih navad. Vinska klet je največja vinska klet v Sloveniji, kar omogoča uporabo strategije nekoliko nižjih cen in s tem lažji prodor na trge.

Na primeru blagovne znamke Quercus so ceno izdelku določili tako, da je prodajna služba v sodelovanju s finančno oblikovala prodajno ceno izdelka pred začetkom prodaje. Sledili so cenovni politiki podjetja, ki so hkrati upoštevali vse stroške razvoja, proizvodnje in distribucije. Odločili so se, da bodo osnovo za izračun cene oblikovali vsi nastali stroški. V ceno so vračunali naslednje stroške:

- razvoja,
- prodajnih poti,
- investicij,
- predelave,
- pričakovani dobiček.

Ob upoštevanju vseh dejstev so oblikovali ceno, ki je za 60 % višja od blagovne znamke Villa Brici in 60 % nižja od blagovne znamke Bageri. Znotraj programa Quercus cene varirajo glede na posamezno sorto. Pri tem so upoštevali posebnost vsake sorte, stroške, povpraševanje in trende na trgu.

### **6.3.3 Prodajne poti**

Trženje vina postaja vedno bolj agresivno. Proizvajalci lahko prodajajo vino kot odprto vino, kot vino namenjeno nadaljnji predelavi ali kot stekleničeno vino. Vino spada med manjšo skupino potrošnih izdelkov, za katere je značilno, da distribucijski profil predstavlja integralni in ključni element trženjskega spleta.

Blagovna znamka Quercus spada v srednje višji kakovostni razred, kar pomeni, da so dostopna širšemu krogu porabnikov. Zato so se odločili, da bo izdelek ponujen tako v specializiranih trgovinah in vinotekah, kot v vseh malih prodajalnah, kjer se oskrbujejo potrošniki, ki jim je Quercus namenjen. Pri oblikovanju prodajnih poti so se nagibali tako k neposredni obliki prodaje in dostave, kot posrednim prodajnim putem preko trgovcev na debelo in trgovskih potnikov v zasebne trgovine, vinoteke, gostilne ipd.

### **6.3.4 Tržno komuniciranje**

Tržno komuniciranje predstavlja aktivnosti neprestanega informiranja in prepričevanja kupcev, vendar nevsiljivo in ob spoštovanju mednarodnih kodeksov (Devetak 1999, 129). Pri tržnemu komuniciranju vina kot alkoholne pijače se srečamo z omejitvijo oglaševanja tega. Zato se zatekajo k drugačnemu tržnemu komuniciranju.

V Vinski kleti so se odločili za strategijo kombiniranje oglaševanja in raznih orodij pospeševanja prodaje. V sporočilu so želeli poudariti kakovost in predstaviti značilnosti

in prednosti, ki jih imajo ta vina. Oglaševalska akcija je bila zasnovana na krajevnem, regionalnem in nacionalnem nivoju ter je zajemala radijsko, televizijsko, časopisno in plakatno oglaševanje.

Velik pomen so posvetili tudi prepoznavnosti proizvajalca želeli so povečati njegov ugled, ravno zato so vsa oglasna sporočila zajemala tudi logotip podjetja. Oglaševalsko akcijo je klet podkrepila z orodji pospeševanja prodaje. Vsako leto gostujejo na številnih sejmih, tekmovanjih in prireditvah in izvajajo degustacije vin. K učinkoviti promociji nove blagovne znamke je pripomogel tudi primerno okrašen razstavni prostor na sejmih z napisi blagovne znamke, uporaba zgibank z opisi sort in sliko steklenice. Poleg tega so oblikovali posebne letake, ki so jih prilagali transportnim kartonom in kupcem vina. Na tak način so želeli informirati kupce o načinu pridelave in o značilnosti izbrane sorte, v letaku so opisali vino po videzu, vonju in okusu itd. Cilj tržnega komuniciranja je povečanje prodaje blagovne znamke.

#### **6.4 Promocijska dejavnost**

Kot sem že omenila, je na slovenskem vinskem trgu veliko ponudnikov vin. Zaradi tega morajo v podjetju vlagati predvsem v uspešno promocijo lastnih izdelkov. Poleg tega so na vinskem trgu še omejitve, ki izvirajo iz prodaje alkoholnih pijač, kar sili Vinsko klet, da išče nove možnosti predstavitve njihovih vin končnemu potrošniku.

Za trženje v podjetju na leto namenijo približno deset odstotkov prihodkov. Izdatke za trženje so v zadnjih letih povečali. Glavna orodja, ki jih uporabljajo pri promociji vin so degustacije, vzorci, dogodki in oglaševanje v tiskanih medijih. Zelo učinkovito promocijsko orodje so tudi degustacije v Vinski kleti v Dobrovem. Sektor za trženje v Vinski kleti se je v zadnjem obdobju začel pospešeno ukvarjati z izvajanjem promocij vin višjega razreda in z osebnim pristopom do ciljnega kupca. Tak način promocije je kleti povečal prodajo vin v izbranih restavracijah in specializiranih trgovinah. S tem so povečali prepoznavnost vinske kleti in prihodke v podjetju. Glede na situacijo na trgu, kjer najdemo veliko število zasebnih vinarjev, je vedno bolj pomemben osebni pristop. V kleti že izvajajo tako promocijo, vendar še ne zadostno, da bi lahko bili konkurenčni zasebnikom.

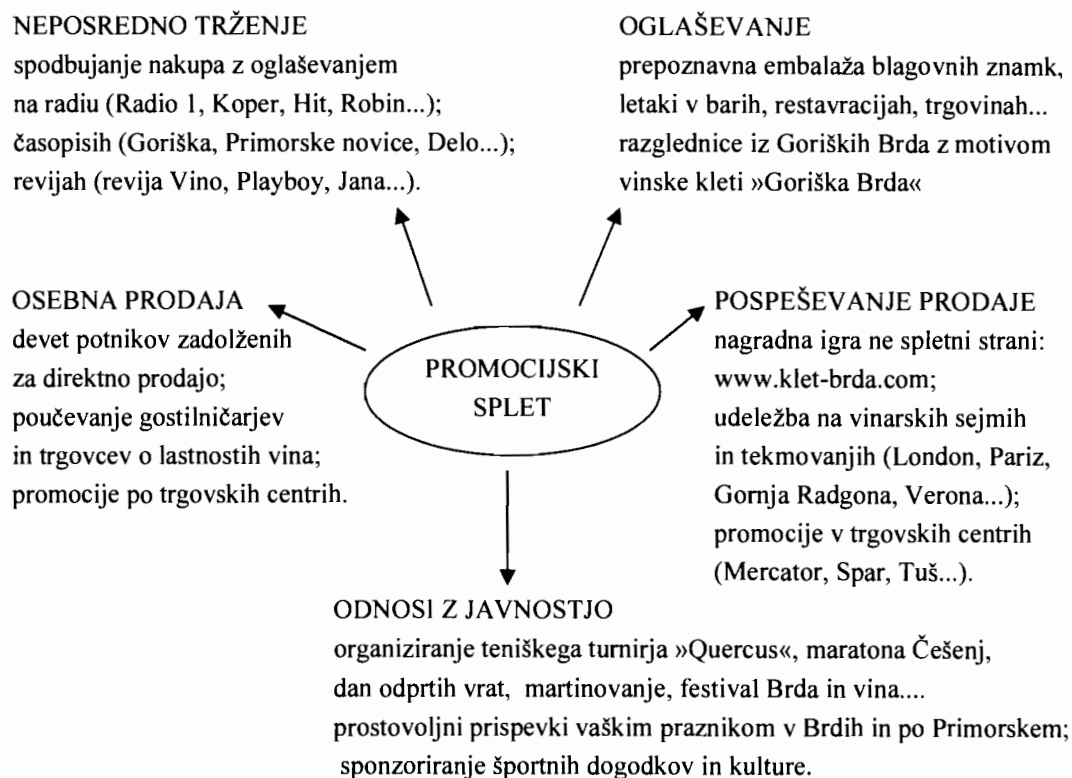
#### **6.5 Promocijski splet**

Promocijski splet je sestavni del trženjskega spleta. Podjetje s pomočjo promocijskega spleta lahko komunicira s svojimi obstoječimi kupci, kot tudi s potencialnimi kupci. Posamezne prvine promocijskega spleta so: oglaševanje, osebna prodaja, pospeševanje prodaje, odnosi z javnostjo in neposredno trženje.

V spodnji sliki je prikazan promocijski splet Vinske kleti. Iz slike je razvidno, da je promocijski splet dobro razvit. Največ sredstev namenijo pospeševanju prodaje, ker na

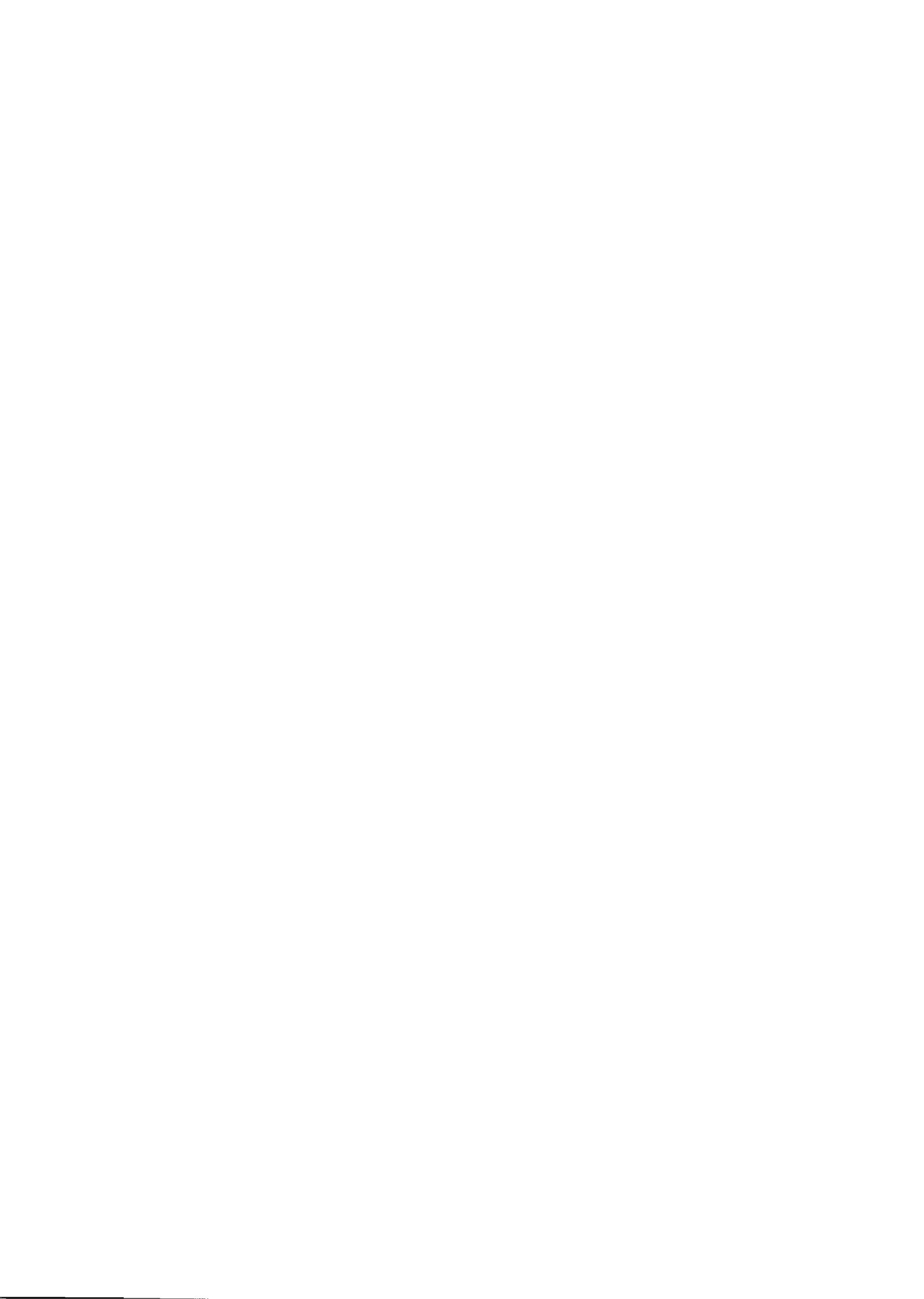
sejmi in tekmovanjih v tujini najlažje vzpostavijo kontakt z bodočimi kupci na tujih trgih. Zadnjih nekaj let so začeli zaradi rastoče konkurence zasebnikov pospešeno izvajati osebno prodajo.

**Slika 6.1** Promocijski splet Vinske kleti »Goriška Brda«



Vir: Vinska klet »Goriška Brda« 2009.





## **7 MANAGEMENT, ORGANIZIRANOST IN LASTNIŠTVO**

V vsaki organizaciji je dobra delovna skupina ključnega pomena za uspešno poslovanje podjetja. Lastniki so še vedno mnenja, da k uspehu podjetja prispeva več delovanje kakovostne podjetniške ekipe kot tehnologija in raziskovalne razvojne dejavnosti v podjetju.

### **7.1 Predstavitev podjetniške skupine**

Podjetniško skupino sestavljajo vodje petih oddelkov in direktor zadruga. Direktor Vinske kleti je po poklicu je diplomirani inženir agronomije. Podiplomski študij je opravil na MB Scholl of Management v Trstu, smer Wine Business. Leta 2004 je po izboru Primorskih novic prejel naslov gospodarstvenik leta na območju severne Primorske. Funkcijo direktorja opravlja od leta 1998. Njegova glavna naloga je odobritev vseh odločitev v podjetju, ki prinašajo zadrugi profit in pripomorejo k prepoznavnosti na trgu. Direktor skupaj s podjetniško skupino pripravlja dokumentacijo, ki vsebuje cilje in program poslovanja zadruga. Naloge vodij so načrtovanje, organiziranje, vodenje ter nadzor nad realizacijo postavljenih zahtev pri izvedbi in realizaciji projektov. Vodje morajo skrbeti tudi za nemoteno delovanje oddelkov.

Vodja kleti je tudi namestnik direktorja. V zadrugi je zaposlen od leta 1998. Po poklicu je diplomirani inženir agronomije. Poleg tega, da opravlja delo vodje kleti, je tudi glavni enolog. Njegova glavna naloga je skrb za usklajeno delovanje proizvodnega procesa, od prevzema grozdja do finalizacije. Sektor kleti se deli na štiri podslužbe: laboratorij, enologija, finalizacija, tehnična služba.

Oddelek komerciale je zelo razširjen in prepleten med seboj. Vodja trženja je v Vinski kleti zaposlen od leta 1997. V trženjski sektor spadajo oddelek prodaje, ki je ločen na tuji in domači trg, transport oz. odprema, nabava, maloprodaja, marketing in skladiščenje.

Vodja finančno računovodske službe je v zadrugi je zaposlena od leta 1998. Po izobrazbi je diplomirana ekonomistka. Leta 2006 je na Slovenskem inštitutu za revizijo pridobila naziv preizkušeni računovodja. V Vinski kleti je odgovorna za urejanje tedenskih in mesečnih zapadlih in neplačanih terjatev kupcev, za pripravo mesečnih finančnih poročil, za varnost finančnega poslovanja, pravilno upravljanje s sredstvi ter za informiranost interne in eksterne javnosti o poslovanju zadruga.

Vodja informacijske službe je odgovoren za razvijanje aplikaciji in sistemov, upravlja z bazami podatkov, upravlja z računalniško opremo ter načrtuje in vodi uporabo računalniške mreže.

Naloge vodje svetovalne službe so: organizacija trgatve, napoved trgatve z oceno pridelka, svetovanje in usmerjanje pri obnovi vinogradov, svetovanje in usmerjanje

tehnologij v vinogradu, sodelovanje z Argarijo, pomoč članom zadruge (izpolnjevanje obrazcev), urejanje in vodenje članstva ter svetovanje pri integrirani in ekološki pridelavi.

Vir: Vinska klet »Goriška Brda« 2009.

## 7.2 Organizacijska struktura podjetja

Dubrovski (2004, 286) ugotavlja, da: »Organizacijska struktura kaže na to, kako je podjetje sestavljeno, na kakšen način so njegovi deli povezani v celoto, kdo so nosilci poslovnih funkcij in kakšne so njihove naloge.«

Organizacijska struktura v podjetju je poslovno-funkcijska, poslovne funkcije so razdeljene na komercialo, klet, svetovlana služba, finančni sektor in informacijska služba.

Vsak sektor ima svojega managerja, ki skrbi za nemoteno delovanje v posameznem oddelku. To omogoča večjo stopnjo specializacije in koncentracije znanja. Razvoj posameznih funkcij je zelo intenziven, prav tako so zelo izkoriščane zmogljivosti. Odločanje v podjetju je decentralizirano, kar pomeni, da odloča več ljudi, ti pa kasneje poročajo glavnemu managerju-direktorju, ki usklajuje delovanje med posameznimi sektorji. Organizacijska struktura v podjetju se vzpostavlja na podlagi obstoječega stanja in na podlagi novih potreb. Tip organizacijske strukture v podjetju je eksploativen, kar pomeni, da so člani podjetja usmerjeni navzven in nenehno iščejo spremembe. Njihov cilj je zmanjšati nepričakovane nevarnosti.

**Slika 7.1** Organizacijska struktura podjetja



Vir: Vinska klet »Goriška Brda« 2009.

### **7.3 Politika zaposlovanja**

Vodje v Vinski kleti se zavedajo, da je pozitivno vzdušje v delovnem okolju, ustrezno motiviranje zaposlenih z jasno zastavljenimi cilji bistveno za uspešnost organizacije. Na vseh ravneh poslovanja poudarjajo timsko delo. V podjetju skrbijo tudi za stalno izobraževanje zaposlenih, predvsem enologov, kar zagotavlja kakovostno opravljanje delovnih nalog. Strokovne delavce zadruga poskušajo čimbolj vključiti v strokovno javnost v Sloveniji.

Delavci so za njihov trud oziroma za inovativne ideje motivirani in nagrajeni z višjimi plačami, z možnostjo napredovanja in ustnimi pohvalami. Za boljše vzdušje na delovnem mestu in prijateljski odnos med delavci prirejajo družabna srečanja izven delovnega časa. Konec leta 2008 je bilo v Vinski kleti zaposlenih 126 ljudi. Zaposlenih je iz leta v leto manj, ne zaradi slabšega poslovanja podjetja, ampak zaradi drugih dejavnikov, kot so moderniziranje proizvodnje, upokojitve, zamenjave služb ...

### **7.4 Lastništvo**

Vinska klet je stoddotna zadružna lastnina. Slovenski Zakon o zadrugah (Ur. l. RS, št. 13/1992 in 7/1993) opredeljuje zadrugo kot organizacijo vnaprej nedoločenega števila članov, ki ima namen pospeševati gospodarske koristi svojih članov ter temelji na prostovoljnem pristopu, svobodnem izstopu, enakopravnem sodelovanju in upravljanju članov.

Člani zadruga so kmetje in zaposleni, ki so vplačali ustanovitveni delež in so popolni lastniki zadruga. Člani zadruga niso samo pasivno udeleženi s kapitalskim vložkom, temveč z zadrugo tudi sodelujejo in pridobivajo koristi, pretežno na podlagi sodelovanja, ne pa kapitalske udeležbe. Zadruga danes šteje 670 zadružnikov, ki podjetje oskrbujejo z grozdem. Lastniki sodelujejo pri upravljanju podjetja prek njegovih organov. Najvišji organ kleti je občni zbor, ki šteje 60 predstavnikov zadruga, ta pa nato izvoli 15 članov, ki sestavljajo upravni odbor, ter njihovega predsednika in nadzorni odbor, ki je sestavljen iz petih članov. Podjetje je organizirano kot zadruga z omejeno odgovornostjo, kjer en član pomeni en glas in en delež ter pri izstopu iz članstva ni upravičen do kapitalskega deleža. Seznam vseh zadružnikov je priložen med priloge 2.

Vir: Vinska klet »Goriška Brda« 2009.

### **7.5 Podjetja v lasti zadruga**

Leta 2000 se je v Sloveniji izvršil prvi vinski prevzem. Vinska klet je takrat namreč kupila hčerinsko družbo Slovenijavino d.d., nastalo je novo podjetje Slovin Internation d.o.o. Vinska klet Goriška Brda je s prevzemom pridobila vse blagovne znamke alkoholnih pijač ter podružnici v Makedoniji in ZDA. Dejavnost podjetja Slovin

*Management, organiziranost in lastništvo*

International d.o.o. je trgovina na debelo z alkoholnimi pijačami (vino, likerji, pivo itd.) in drugimi pijačami (sadni in zelenjavni sokovi, mineralne vode itd).

Zadruga je tudi solastnik v družbi Grad GT d. o. o. Dobrovo, s 45 % deležem, poleg družbe HIT d. d., ki ima tudi 45 % delež in občine Brda z 10 % deležem. Družba Grad GT d. o. o. upravlja z objektom gradu na Dobrovem in oddaja nepremičnine v najem gostincem.

## 8 FINANČNE PROJEKCIJE

Finančni načrt je osnova za ocenitev investicijske priložnosti in mora predstavljati podjetnikovo najboljše predvidevanje prihodnjega delovanja podjetja – najboljšo oceno rezultatov, za katere verjamemo, da so realistični in dosegljivi (Drnovšek, Sitar in Vahčič 2005, 115).

Računovodski izkazi so sestavljeni na osnovi Slovenskih računovodskih standardov 2008, ki jih je izdal Slovenski inštitut za revizijo. Vključujejo le tista sredstva in obveznosti, ki se nanašajo na poslovanje zadruga. Pri izračunih in projekcijah prihodkov in odhodkov se smatra, da se zakonodaja na finančnem področju ne bo bistveno spremenila v obdobju poslovnega načrta.

Za finančni načrt sem pripravila tri osnovne predračune:

- predračun izkaza poslovnega izida,
- predračun izkaza uspeha,
- predračun izkaza denarnih tokov.

### 8.1 Predračun izkaza uspeha za 5 let poslovanja

Izkaz uspeha prikazuje dosežen dobiček preko načrtovane prodaje in vseh stroškov, ki nastanejo pri poslovanju. Izkaz uspeha v kleti je izdelan na podlagi ocenitve trga in tržnih podatkov, s čimer sem predvidela obseg prodaje in stroškov za lansko leto poslovanja in za naslednja 4 leta poslovanja.

**Tabela 8.1** Izkaz poslovnega uspeha

Postavka v EUR	2008	2009	2010	2011	2012
A. ČISTI PRIHODKI OD PRODAJE	12.187.668	14.618.929	14.906.929	15.064.875	15.064.875
I. Čisti prihodki na domačem trgu	10.729.196	13.072.948	13.314.136	13.441.596	13.411.596
II. Čisti prihodki na trgu EU	541.500	573.990	591.210	602.689	602.689
III. Čisti prihodki na trgu izven EU	916.972	971.991	1.001.151	1.020.590	1.020.590
B. DRUGI POSLOVNI PRIHODKI	322.539				
C. KOMATI DONOS OD POSLOVANJA	12.510.207	14.618.929	14.906.497	15.064.875	150.64.875
D. POSLOVNI ODHODKI	13.737.226	14.321.204	14.566.662	14.713.807	14.486.932
I. Stroški blaga, materiala in storitev	10.531.649	11.034.152	11.278.745	11.425.890	11.425.890
1. Nabavna vrednost blaga	3.301.539	3.489.104	3.557.738	3.595.538	3.595.538
2. Stroški porabljenega materiala	5.183.298	5.477.768	5.585.521	5.644.866	5.644.866
2.1. Stroški surovin in materiala	4.778.168	5.049.622	5.148.953	5.203.660	5.203.660
2.2. Stroški pomožnega materiala					
2.3. Stroški nadomestnih delov					
2.4. Drugi stroški materiala	405.130	428.146	436.568	441.206	441.206
3. Stroški storitev	2.046.812	2.067.280	2.135.486	2.135.486	2.135.486
3.1. Stroški promocijskih aktivnosti	1.079.687	1.090.484	1.150.000	1.200.000	1.200.000
3.2. Izdelava proizvodov	736.279	743.642	750.000	750.000	750.000
3.3. Stroški prevoznih storitev	81.431	82.245	83.068	83.068	83.068

## Finančne projekcije

3.4. Stroški vzdrževanja	109.341	110.434	111.539	111.539	111.539
3.5. Stroški najemnin	40.074	40.074	40.879	40.879	40.879
3.6. Stroški drugih storitev					
II. Stroški dela	2.400.636	2.465.304	2.465.304	2.465.304	2.465.304
1. Stroški plač	1.707.845	2.140.520	2.140.520	2.140.520	2.140.520
2. Stroški pokojninskih zavarovanj	74.836				
3. Stroški drugih zavarovanj	306.188				
4. Drugi stroški dela	311.767	324.784	324.784	324.784	324.784
III. Odpisi vrednost, amortizacija	719.207	735.156	735.156	735.156	508.281
I. Neopredmetena sredstva	1.110				
2. Opredmetena osnovna sredstva	718.097	735.156	735.156	735.156	508.281
2.1. Poslovni prostori / zgradba	263.577	262.959	262.959	262.959	262.959
2.2. Oprema, vozila, mehanizacija	392.009	413.214	413.214	413.214	186.339
2.3. Računalniki z opremo	3.528				
2.4. Drugo	58.983	58.983	58.983	58.983	58.983
IV. Drugi polovni odhodki	85.734	86.591	87.457	87.457	87.457
E. DOBIČEK / IZGUBA IZ POSLOVANJA	-1.227.019	297.725	339.835	351.068	577.943
F. FINANČNI PRIHODKI	1.542.169				
G. FINANČNI ODHODKI	289.858	273.832	273.832	273.832	273.832
H. DRUGI PRIHODKI	27.198				
I. DRUGI ODHODKI	5.123				
J. CELOTNI DOBIČEK / IZGUBA	47.367	23.893	66.033	77.236	304.111
K. DAVEK IZ DOBIČKA		5.018	13.201	15.447	60.822
L. ODLOŽENI DAVKI					
M. ČISTI DOBIČEK / IZGUBA	47.367	18.876	52.802	61.789	243.289
N. Število zaposlenih na 31. decembra	126	126	126	126	126

Vir: Vinska klet »Goriška Brda 2009.

Iz izkaza poslovnega izida je razvidno, da so prihodki višji od odhodkov. Dobiček iz poslovanja v letu 2009 bo nižji kot v letu 2008, zaradi vpliva gospodarske krize. Čisti poslovni izid bo leta 2009 bo znašal 18.876 EUR. Vendar si bo podjetje opomoglo že v naslednjem letu, predvsem z večjo prodajo na domačem trgu ter z zmanjšanjem stroškov blaga, materiala in storitev, s stroški dela ter z zmanjšanjem odpisa vrednosti oziroma amortizacije.

Čisti poslovni izid bo leta 2010 znašal 52.802 EUR. Leta 2011 se bo čisti dobiček povečal le za 8987 EUR, zaradi povečanih poslovnih odhodkov predvsem povečanja stroškov blaga, materiala in storitev. Z uspešno politiko zmanjšanja poslovnih odhodkov bodo že naslednje leto v kleti dosegli zavidljiv čisti dobiček, ki bo znašal 243.289 EUR. Predračun bilance stanja za 5 let poslovanja.

## 8.2 Predračun bilance stanja za 5 let poslovanja

Bilanca stanja prikazuje stanje sredstev in obveznosti do virov sredstev na določen trenutek, najbolj običajne so polletne in letne bilance stanja.

**Tabela 8.2 Bilanca stanja**

<b>Postavka na dan 31.12. v EUR</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>A. DOLGOROČNA SREDSTVA</b>	11.148.644	10.413.337	9.678.081	8.942.826	8.434.445
I. Neopredmetena sredstva in DPČR	18.345	18.345	18.345	18.345	18.345
1. Dobro ime					
2. Ostala neopredmetena sredstva					
3. Dolgoročne AČR	18.345	18.345	18.345	18.345	18.345
II. Opredmetena sredstva	6.697.355	5.962.200	5.227.044	44.91.889	3.983.608
1. Zemljišča	967.027	967.027	967.027	967.027	967.027
2. Poslovni prostori /zgradba	4.024.433	3.761.474	3.498.515	3.235.556	2.972.597
3. Oprema, vozila, mehanizacija	1.425.979	1.012.766	599.552	186.339	
4. Računalniki in oprema					
5. Drugo	279.916	220.933	161.950	102.967	43.984
III. Naložbene nepremičnine	128.328	128.328	128.328	128.328	128.328
IV. Dolgoročne finančne naložbe	4.303.164	4.303.164	4.303.164	4.303.164	4.303.164
V. Dolgoročne poslovne terjatve	1.452	1.300	1.200	1.100	1.000
VI. Odložene terjatve za davek					
<b>B. KRATKOROČNA SREDSTVA</b>	14.660.614	15.728.475	16.767.211	17.715.060	18.466.730
I. Sredstva za prodajo					
II. Zaloge	8.247.120	8.690.857	8.861.814	8.955.969	8.955.969
III. Kratkoročne finančne naložbe	19.903				
IV. Kratkoročne poslovne terjatve	6.267.526	6.895.238	7.030.874	7.105.575	7.105.575
V. Denarna sredstva	126.065	142.380	874.522	1.653.516	2.405.185
<b>C. KRATKOROČNE AČR SREDSTVA</b>	25.816.740	26.149.294	26.452.774	26.665.368	26.908.657
<b>Postavka na dan 31.12. v EUR</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>A. KAPITAL</b>	10.329.196	10.348.072	10.400.874	10.462.663	10.705.951
I. Vpoklicani capital	9.701.693	9.701.693	9.701.693	9.701.693	9.701.693
II. Kapitalske rezerve					
III. Rezervacije iz dobička					
IV. Presežek iz prevrednotenja	747.798	747.798	747.798	747.798	747.798
V. Preneseni čisti dobiček / izguba	-120.295	-120.295	-101.419	-48.617	13.172
VI. Čisti dobiček / izgub		18.876	52.802	61.789	243.289
<b>B. REZERVACIJE IN DPČR</b>	180.414	180.414	180.414	180.414	180.414
1. Rezervacije					
2. Dolgoročne PČR	180.414	180.414	180.414	180.414	180.414
<b>C. DOLGOROČNE OBVEZNOSTI</b>	177.500	4.212.800	4.212.800	4.212.800	4.212.800
I. Dolgoročne finančne obveznosti	163.973	4.212.800	4.212.800	4.212.800	4.212.800
II. Dolgoročne poslovne obveznosti	13.527				
III. Odložene obveznosti za davek					
<b>C. KRATKOROČNE OBVEZNOSTI</b>	15.030.284	11.308.662	11.559.340	11.710.145	11.710.145
I. Obveznosti za odtujitev					
II. Kratkoročne finančne obveznosti	4.048.829				
III. Kratkoročne poslovne	10.981.455	11.308.662	11.559.340	11.710.145	11.710.145



obveznosti					
D. KRATKOROČNE PČR	99.346	99.346	99.346	99.346	99.346
OBVEZNSOTI DO VIROV	25.816.740	26.149.249	26.452.774	26.665.368	26.908.657
SRED.					

Vir: Vinska klet »Goriška Brda« 2009.

Iz predračuna bilance stanja se lepo vidi, da bo podjetje iz leta v leto višalo čisti dobiček. Le-tega bo dosegalo z zmanjšanjem dolgoročnih sredstev v aktivih ter z večanjem kapitala na pasivi. Sprememba bo sledila tudi pri kratkoročnih sredstvih in kratkoročnih obveznostih. Kratkoročne aktivne časovne razmejitev in kratkoročne pasivne razmejitev pa bodo ostajala nespremenjena v obdobju analize bilance stanja. Glede na bilanco stanja lahko označimo poslovanje kleti kot uspešno.

### 8.3 Predračun izkaza denarnih tokov

Izkaz denarnih tokov prikazuje denarno stanje na koncu posameznega poslovnega meseca oziroma leta in tako skupen presežek ali primanjkljaj denarnih sredstev. Za podjetje je pomembno, da je likvidno in s tem sposobno poravnati vse svoje obveznosti, ravno zato mora imeti podjetje pozitiven denarni izid.

**Tabela 8.3** Izkaz denarnih tokov

Postavka v EUR	2009	2010	2011	2012
<b>A. DENARNI TOKOVI PRI POSLOVANJU</b>				
1. Dobiček / izguba pred obdavčitvijo	23.893	66.003	77.236	304.111
2. Amortizacija	735.156	735.156	735.156	508.281
3. Davki iz dobička	-5.018	-13.201	-15.447	-60.822
4. Zmanjšanje / povečanje posl. terjatev	-627.560	-135.536	-74.601	100
5. Zmanjšanje / povečanje zaloga	-443.737	-170.957	-94.155	
6. Povečanje / zmanjšanje posl. dolgov	313.680	25.678	150.806	
7. Povečanje za finančne odhodke	273.832	273.832	273.832	273.832
Prebitek prejemkov ali izdatkov pri posl.	270.246	1.005.974	1.052.826	1.025.501
<b>B. DENARNI TOKOVI PRI NALOŽBAH</b>				
1. Prejemki od kratkoročnih finan. naložb	19.903			
Prebitek prejem. / izdat. pri naložbenju	19.903			
<b>C. DENARNI TOKOVI PRI FINANCIRANJU</b>				
1. Prejemki, izdatki za dolgo. finan. obveznosti	3.774.995	-273.832	-273.832	-273.832
2. Prejemki, izdatki za kratko. finan. obvez.	-4.048.829			
Prebitek prejemkov/izdatkov pri financiranju	-273.834	-273.832	-273.832	-273.832
<b>Č. KONČNO STANJE DENARNIH SREDSTEV</b>				
1. Denarni izid v obdobju	16.315	732.142	778.994	751.669
2. Začetno stanje denarnih sredstev	126.065	142.380	874.522	1.653.516
3. Končno stanje denarnih sredstev	142.380	874.522	1.653.516	2.405.185

Vir: Vinska klet »Goriška Brda« 2009.

Predračun denarnih tokov prikaže, da izkazuje podjetje v vseh letih pozitiven denarni izid, kar pomeni, da je v vseh letih sposobno poravnati svoje obveznosti. Iz

tabele je razvidno tudi, da podjetje iz leta v leto viša denarne tokove, kar pomeni izboljšanje poslovanja na vseh ravneh v podjetju.

#### 8.4 Kazalniki donosnosti za 5 let poslovanja

Kazalniki donosnosti so najpomembnejši pokazatelji uspešnosti poslovanja podjetja. V našem primeru se bomo posluževali naslednjih kazalnikov:

- Kazalnik donosnosti kapitala (v nadaljevanju ROE) je najpogostejši pokazatelj uspešnosti upravljanja s premoženjem podjetja. Izraža razmerje med čistim dobičkom in povprečnim kapitalom v poslovnem letu.  
Kazalnik nam v bistvu pove, koliko čistega dobička oziroma izgube je podjetje ustvarilo na eno denarno enoto vložnega kapitala.
- Kazalnik donosnosti sredstev (v nadaljevanju ROA) kaže, kako uspešno je podjetje upravljalo s sredstvi. ROA je definiran kot razmerje med čistim dobičkom in povprečnimi sredstvi v poslovnem letu.

V spodnji tabeli so prikazani kazalniki donosnosti poslovanja za lansko leto poslovanja in za naslednja štiri leta poslovanja podjetja.

**Tabela 8.4** Kazalniki donosnosti

Kazalniki poslovanja	2008	2009	2010	2011	2012
1. Število zaposlenih delavcev	126	126	126	126	126
2. Čisti prihodki od prodaje v EUR	12.187.668	14.618.929	14.906.497	15.064.875	15.064.875
3. Čisti dobiček / izguba v EUR	47.367	18.876	5802	61.789	243.289
4. Dodana vrednost v EUR	1.892.824	3.498.185	3.540.295	3.551.528	3.551.528
5. Dodana vrednost na zaposlenega	15.650	27.763	28.098	28.187	28.187
6. Stopnja finančne varnosti	40,01	39,57	39,32	39,24	39,79
7. Donosnost kapitala	0,46	0,18	0,51	0,59	2,27
8. Donosnost sredstev	0,18	0,07	0,20	0,23	0,90
9. Dolgoroč. finančno ravnovesje		0,28	0,31	0,33	0,36
10. Delež prihodkov izven EU	7,52	6,65	6,72	6,77	6,77
11. Delež prihodkov izven SLO	11,97	10,58	10,68	10,78	10,78
12. Višina neto obratnega kapitala	-461.534	4.327.949	5.116.007	5.913.051	6.664.720
13. Kratkoročna sredstva	14.668.096	15.735.957	16.774.693	17.722.542	18.474.212
14. Kratkoročne obveznosti	15.129.630	11.408.008	11.658.686	11.809.491	11.809.491

Vir: Vinska klet »Goriška Brda« 2009.

Iz tabele je razvidno, da bo donosnost kapitala v vseh letih poslovanja pozitivna. Leta 2009 bo kazalec ROE najnižji, ker bo podjetje povečalo dolgoročne finančne obveznosti, poleg tega bo trg občutno prizadela gospodarska kriza. Kazalnik ROE se bo že naslednje leto povečal in se bo iz leta v leto višal. ROE bo največji leta 2012 in bo znašal 2,27. Donos sredstev bo rasel podobno kot ROE. Oba kazalnika ROE in ROA

prikazujeta, da se bo uspešnost poslovanja podjetja povečevala, saj bosta oba kazalnika naraščala.

### **8.5 Davčni status**

Podjetje je davčni zavezanec za davek na dodano vrednost. Po zakonu morajo plačevati davek na dodano vrednost. Podjetje posluje z nepokrito davčno izgubo. Dokler ne bodo poravnali davčne izgube, ne plačujejo davkov na dodano vrednost.

### **8.6 Kontrola stroškov**

Stroški so cenovno izraženi potroški delovnih sredstev, predmetov dela, delovne sile in sprotnih storitev, ki nastajajo v poslovnem procesu v podjetju in so potrebni za smotrno pridobivanje učinkov poslovnega procesa (Pučko in Rozman 1996, 90).

Vzpostavitev ustreznega sistema spremljanja in obračunavanja stroškov je pomemben dejavnik za učinkovito delovanje podjetja. Za kontrolo stroškov so v Vinski kleti odgovorne vse vodje vsakega oddelka posebej. Kontrola, ocenjevanje in stanje stroškov poteka sprotno. Posvetovanje glede reduciranja stroškov pa poteka na sestankih preko finančnoračunovodske službe in vodji vseh oddelkov.

## **9 OCENA TVEGANJ IN PROBLEMOV**

### **9.1 Kritična tveganja in problemi**

Rastoča ponudba kakovostnih vin in upad potrošnje v tradicionalnih vinskih deželah povzroča pritiske na znižanje cen. Če k temu dodamo še koncentracijo ponudbe in s tem prevladujočo pogajalsko moč trgovine je jasno, da lahko govorimo o kriznih razmerah na vinskem trgu.

Iz finančnega vidika zadruga upravlja s kreditnim tveganjem, plačilno sposobnostnim tveganjem in obrestnim tveganjem. Pri kreditnem tveganju lahko pride do tega, da terjatve do kupcev in drugih pravnih oseb ne bodo plačane v celoti ali pa sploh ne bodo. Plačilno sposobnostno tveganje pomeni, da bo zadruga naletela na težave pri zbiranju finančnih sredstev, potrebnih za plačevanje obveznosti. Obrestno tveganje je nihanje vrednosti finančnega instrumenta zaradi spremembe tržnih obrestnih mer. V zadnjem obdobju je klet izpostavljena obrestnemu tveganju, ker so se obrestne mere nekoliko povišale.

### **9.2 Predvideni protiukrepi učinkov tveganja**

Zaradi trenutnih kriznih razmer na trgu je potrebno vlaganje v dvig ugleda kleti na vseh ravneh. Poskrbeti je potrebno za dograjevanje znanja zaposlenih, da lahko proizvajajo kakovostna vina. V kleti morajo podpirati drzne ideje zaposlenih za nove okuse vin. Inovativne ideje morajo biti tudi nagrajene.

Pri proizvodnji morajo biti usmerjeni v kakovost in edinstvenost vina. Če željo dobro mnenje širše javnosti, morajo poskrbeti za ekološko osveščeno podjetje. Z uvajanjem integrirane pridelave grozdja pri članih se bistveno znižuje poraba fitofarmaceutskih sredstev v vinogradih, kar bistveno vpliva na obremenjevanje okolja. Pri proizvodnem procesu izpolnjujejo tudi zahteve HACCP<sup>5</sup> sistema, ki zagotavlja obvladovanje vseh dejavnikov, ki bi lahko predstavljali tveganje za zdravje.

Veliko morajo vlagati v promocijo in prepoznavnost vin. V kleti morajo začeti z različnimi strategijami promocije. Glede na to, da vinu raste ugled in da vedno več ljudi vino pije s spoštovanjem, predlagam izdelavo mini brošur. Brošurice bi kupcu vina posredovale razne informacije, npr. katero vino se nahaja v steklenici, geografsko poreklo vina, kateri jedi se vino najbolj prilega, na kakšen način ga serviramo, kakšna mora biti temperatura vina ... Oblika brošurice naj bo praktična, da se jo lahko obesni na grlo steklenice. Ukrepanje proti finančnim tveganjem je sprotno spremljanje plačila

---

<sup>5</sup> HACCP je kratica za Hazard Analysis Critical Control Points. Je sistem, ki ugotavlja, vrednoti in nadzira tveganja, ki so pomembna za varnost končnega živilskega proizvoda (Sraka-Štadl 2008, 59).

### *Ocena tveganj in problemov*

sposobnosti kupcev, ponujati ugodnosti pri predplačilih. Usklajevanje in načrtovanje denarnih tokov s pomočjo kreditne linije pri banki, je potrebno le ob tveganju plačilne sposobnosti.

## 10 SKLEP

Vinski trg je kompleksno področje, ki prinaša uspehe in padce. Predvsem v zdajšnjem gospodarskem obdobju, ki je nepredvidljivo, podjetja potrebujejo čim bolj sestavljene poslovne načrte. Podjetja, kot je Vinska klet, ki so že uveljavljena na trgu, potrebujejo poslovne načrte za lažje in uspešnejše krmarjenje podjetja in premagovanje ovir na trgu.

Znanje o vinu je sestavni del splošne izobrazbe in kulture. Vinu kot prestižni pijači raste ugled, kar se kaže tudi v potrošniških navadah, saj vedno več ljudi pije manjše količine vina, posledično pa raste povpraševanje po kakovostnejših izdelkih. Zato se bodo morali v Vinski klet še bolj posvečati predelavi vrhunskih vin in vinom iz elitnega razreda.

Z tržno analizo sem ugotovila, da je Vinska kleti največja klet v Sloveniji. Za ohranitev takega položaja morajo konstantno spremljati razvoj vinskega trga in konkurence. Prednost pred konkurenti predstavlja Vinski kleti velika proizvodna zmogljivost ter dobri tehnološki dovršenosti proizvodnega sistema.

Poleg največjega tržnega deleža na domačem trgu, Vinska klet predstavlja največjega izvoznika vin. Največ vina izvozijo v ZDA z uporabo multidomače strategije. Naslednji največji tuji trga pa so Balkanske države, kjer uporabljajo enako strategijo trženja kot na domčem trgu.

Iz finančnih izkazov poslovnega načrta lahko ugotovimo, da bo zaradi večje prodaje Vinska klet tudi v bodoče uspešno poslovala. Trenutno v podjetju ne nameravajo investirati v večje in dolgoročne projekte.

Vsa ta dejstva potrjujejo, da v Vinski kleti vodje oddelkov izbirajo prave strategije poslovanja in da vsi zaposleni uspešno izpolnjujejo zastavljene delovne naloge.



## LITERATURA

- Avsec, Franci. 2008. *Zakon o zadrugah s komentarjem, sodno prakso in preimerjalno pravnim orisom*. Ljubljana: GV Založba.
- Biloslavo, Roberto. 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- De Chernatony, Leslie. 2002. *Blagovna znamka od vizije do vrednotenja: strateško oblikovanje in vzdrževanje blagovne znamke*. Ljubljana: GV Založba
- Devetak, Gabrijel. 1999. *Temelji trženja in trženjska zasnova podjetja*. Koper: Visoka šola za management
- Drnovšek, Mateja, Rok Stritar in Aleš Vahčič. 2005. *Osnove podjetništva: priročnik za pripravo poslovnega načrta 2005-2006*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Dubrovski, Drago. 2004. *Krizni management in prenova podjetja*. Koper: Fakulteta za management Koper.
- Glas, Miroslav. 1999. *Moj poslovni načrt: kako naj pripravim poslovni načrt za uspešen posel?* Ljubljana: Pospeševalni center za malo gospodarstvo: Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje.
- Kotler, Philippe. 1996. *Marketing management - trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Pučko, Danijel in Rudi Rozman. 1996. *Ekonomika in organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Rajher, Zdenko. 2008. *Tehnologija vina*. Maribor: Izobraževalni center Piramida, Višja strokovna šola.
- Sraka-Šadl, Marija. 2008. *Zakonodaja v živilstvu in zagotavljanje kakovosti*. Maribor: Višja strokovna šola.
- Stražišar, Borut. 2002. *Od ideje do uspešnega podjetja*. Ljubljana: Pospeševalni center za malo gospodarstvo.
- Stutely, Richard. 2003. *Uspešen poslovni načrt: hitra pot do veččega poslovnega načrta za poslovodje in podjetnike*. Ljubljana: Primath.
- SSKJ – *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. 2008. Ljubljana: DZS.
- Tavčar, Mitja. 1997. *Strategija trženja*. Koper: Visoka šola za management.
- Vadnal, Katja. 1996. Postmoderno trženje vin. *Zbornik referatov 1. slovenskega vinogradniško-vinarskega kongresa*, 259. Portorož: SVAVeritas.
- Vadnal, Katja. 2000. *Študijski vodnik po trženju s kmetijskimi pridelki*. Ljubljana: Oddelek za agronomijo fakultete.
- Vidic, Franci. 2000. *Trženje za podjetnike*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.



## VIRI

- AJPES – Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve – JOLP. 2009. *Poslovni register Slovenije*. [Http://www.ajpes.si](http://www.ajpes.si) (1. 6. 2009).
- Petrov, Sabina. 2007. *Quercus: Na Japonskem prek kataloške prodaje*. [Http://www.finance-akademija.si/go?=&article&id=193189](http://www.finance-akademija.si/go?=&article&id=193189) (19. 4. 2009).
- Vinska klet »Goriška Brda«. 2009. *Letno poročilo za leto 2008*. Interni dokument; Dobrovo.
- Vinska klet »Goriška Brda«. 2009. *Seznam vin*. [Http://www.klet-brda.com/slo/vina.php?c\\_id=product\\_list](http://www.klet-brda.com/slo/vina.php?c_id=product_list) (6. 4. 2009).
- Winegrowing Regions of Slovenia*. [Http://www.matkurja.com/projects/wine/regions/](http://www.matkurja.com/projects/wine/regions/) (24. 6. 2009)

## **PRILOGE**

Priloga 1 Anketni vprašalnik

Priloga 2 Seznam članov zadruga

Priloga 3 Slike izdelkov Vinske kleti »Goriška Brda«





*Priloga 1*

- Vedno

9. Ali podarite steklenico vina za darilo?

DA

NE

10. Ste letos poskusili Penino? (če ste, ob kateri priložnosti)

DA \_\_\_\_\_ NE

11. Izbirate steklenico vina tudi na podlagi cene?

DA

NE

12. Koliko ste pripravljeni odšteti za steklenico vina?

- 1€ - 5€
- 5€ - 10€
- 10€ - 15€
- 20€ - 25€
- 25€ - 30€
- Več kot 30€

13. Ali ste zadovoljni s ponudbo vin na Slovenskem trgu?

DA

NE

14. Ali je embalaža pomembna pri izbiri steklenice?

DA

NE

15. Ali se vam zdi, da ob nakupu steklenice vina (v navadni trgovini in ne vinoteki) dobite dovolj informacij o izbranem vinu?

DA

NE

## SEZNAM ČLANOV ZADRUGE

IME IN PRIIMEK	IME IN PRIIMEK
AMBROŽIČ ANDREJ	MEDVEŠČEK MILOJKA
AMBROŽIČ IVAN	MEDVEŠČEK MILOJKA
AMBROŽIČ ŽARKO	MEDVEŠČEK RADOVAN
ANZELIN PETER	MEDVEŠČEK ZVONKO
ANZELIN RAFAEL	MIKLAVČIČ JOŽEF
BAJT ŽELJKO	MIKLAVČIČ RENATO
BATIŠTUTA JULIJAN	MIKLAVČIČ VELIKONJA BARBARA
BAVDAŽ SLAVKO	MIKULIN BRANKO
BEČ ADRIJANA	MIKULIN ISTOK
BEČ DAMJAN	MIKULIN IZIDOR
BEČ MIRAN	MIKULIN MILENA
BENEDETIČ EDVARD	MIKULIN MITJA
BENEDETIČ VLADIMIR	MIKULIN OLGA
BENSA JOŽEF	MIKULIN SREČKO
BENSA MIROSLAV	MIKULIN VIDA
BERLOT IZIDOR	MIKULIN ZVEZDAN
BERNARDIS ROMEO	MIŠIGOJ BORIS
BEVČIČ FRANKO	MIŠIGOJ DARKO
BEVČIČ MARIJA	MIŠIGOJ DEJAN
BIRTIČ DARJO	MIŠIGOJ MARJAN
BIZAJ JOŽEF	MIŠIGOJ MILOŠ
BIZAJ JOŽEF	MIŠIGOJ VILJEM
BLAZETIČ DOMINIK	MORENČIČ MARIJA
BLAŽIČ DANJELA	MOVJA JOŽEF
BLAŽIČ IDA	MOVJA STOJANKA
BLAŽIČ KAREL	MOZETIČ LADISLAV
BLAŽIČ ZORAN	MUGERLI ZMAGA
BOLE ANTON	MURENC ALBIN
BON TOMAŽ	MUSIČ JOŽEF
BOŽIČ ANDREJ	MUŽIČ FRANC
BRADASCHIA ALENKA	MUŽIČ ZORAN
BREGANTIČ SIMON	NIKOLAVČIČ KLAVDIJO
BREZIGAR IVAN	NIKOLAVČIČ ROBERT
BUČINEL BORIS	NOVAK RUDI
BUČINEL LADISLAV	OBID NATAŠA
BUČINEL ROBERT	OBIDIČ VIDA
BUČINEL STANISLAV	OBLAK SILVANA
BUŽINEL BORIS	OBLJUBEK IVAN
BUŽINEL DENIS	OBLJUBEK MARIJA
BUŽINEL GORAN	OREL JOŽICA
BUŽINEL MARTINA	OSELI GIZELA
BUŽINEL RUDI	PAHOR KAZIMIR
COLJA IVAN	PAHOR OSKAR
COLJA JOŽEF	PAVŠA SILVAN
CUKJATI ALEŠ	PAVŠIČ DARJO
ČADEŽ FRANC	PELICON IRENA

## Priloga 2

ČADEŽ MARJAN	PERESIN GORAN
ČOPREŽ FRANKO	PERIGOJ NATALIJA
ČOPREŽ MARJAN	PERŠOLJA ALJOŠA
DEBENJAK ALEKS	PERŠOLJA ANTON
DEBENJAK BRUNA	PERŠOLJA BOGDAN
DEBENJAK CVETKA	PERŠOLJA BOJAN
DEBENJAK FRANC	PERŠOLJA DARKO
DEBENJAK FRANC	PERŠOLJA DRAGO
DEBENJAK GORAN	PERŠOLJA IVAN
DEBENJAK JOŽEF	PERŠOLJA LIVIJA
DEBENJAK RIHARD	PERŠOLJA LJUBA
DOLMARK ANITA	PERŠOLJA RADOVAN
DOMENIS ALJOŠA	PERŠOLJA RAJKO
DRNOVŠČEK IVAN	PERŠOLJA RIHARD
DRNOVŠČEK JORDAN	PERŠOLJA ROMAN
DRNOVŠČEK MARTIN	PERŠOLJA TATJANA
DRNOVŠČEK OLIVER	PERŠOLJA VILJEM
DRNOVŠČEK PETER	PERŠOLJA ZDENKA
DRNOVŠČEK RADO	PERŠOLJA ZORAN
DRNOVŠČEK VINKO	PICULIN ALOJZ
DRNOVŠČEK ZARJO	PICULIN DANILO
DRUFOVKA JELKO	PINTAR ANTON
DRUFOVKA MATEJ	PINTAR DANIJEL
DRUFOVKA PAVLA	PINTAR FRANC
ERZETIČ ALBIN	PIRIH BRANKO
ERZETIČ BORIS	PIRIH DANILO
ERZETIČ JERICA	PODVERŠIČ ZORKO
ERZETIČ LJUBOMIL	PODVRŠČEK DRAGOTIN
ERZETIČ MILENA	PODVRŠČEK JERKO
ERZETIČ RADOŠ	POLENCIČ ANDREJ
ERZETIČ ZDRAVKO	POLENCIČ IGOR
FERI MARJAN	POLENCIČ IZTOK
FIGAR IVAN	PRINČIČ ALDO
FIGAR JOŽEF	PRINČIČ ALFONZ
FIKFAK ALOJZIJA	PRINČIČ ALOJZ
FIKFAK ZMAGO	PRINČIČ ANA
FILEJ BRANKO	PRINČIČ BOŽIDAR
FILEJ ZVONIMIR	PRINČIČ DAVORIN
FJOR RAJKO	PRINČIČ DRAGOTIN
FURLAN CVETKO	PRINČIČ EDI
FURLAN PAVEL	PRINČIČ EDI
GABRIJELČIČ BARBARA	PRINČIČ ELVIRA
GABRIJELČIČ CIRILA	PRINČIČ FRANKO
GABRIJELČIČ DARKO	PRINČIČ HERMAN
GABRIJELČIČ FRANKO	PRINČIČ JERKO
GABRIJELČIČ JOŽEF	PRINČIČ JOŽKO
GAŠPARIN IGNACIJ	PRINČIČ LJUBOMIR
GAŠPARIN SEVERIN	PRINČIČ MILOŠ
GOLJEVŠČEK BRANKO	PRINČIČ MIRAN
GOLJEVŠČEK MILOJKA	PRINČIČ MIRAN
GOLOB ERIK	PRINČIČ MIRKO

GOLOB IVAN	PRINČIČ NEVENKA
GOLOB NEREJO	PRINČIČ RADOVAN
GOLOB RADOŠ	PRINČIČ RAJKO
GOLOB RUDOLF	PRINČIČ RIHARD
GOLOTIČ ALENKA	PRINČIČ TEOFIL
GOMIŠČEK EDIT	PRINČIČ VILKO
GORJAN BORIS	PRINČIČ VOJKA
GORJUP JOŽEF	PRINČIČ ZORAN
GORJUP STANISLAV	PRINČIČ ZVEZDAN
GRAVNAR JORDAN	PULEC DEJAN
HLEDE MILAN	PULEC MARJAN
HREN ENVER	PURGAR DANILO
HREN IGOR	PUŠNAR DANICA
HUMAR VINKO	PUŠNAR DARINKO
JAKIN KARLO	PUŠNAR MARJAN
JAKIN MARJAN	PUŠPAN MARJAN
JAKIN MILAN	RADIKON JOŠKO
JAKONČIČ DRAGOTINA	RANKOV MAJDA
JAKONČIČ MARJAN	RANKOV SLOBODAN
JAKONČIČ REMO	REJA KARMEN
JAKONČIČ UROŠ	REJA LUCIANA
JANČIČ BOGOMIL	REJA PAVLINA
JANČIČ OSKAR	REYA VANDA
JANČIČ PETER	RIBOLICA IGOR
JANČIČ RADIVOJ	RIBOLICA MIRAN
JASNIČ JOŽEF	ROŽIČ ANA
JELINA CVETKA	ROŽIČ BORIS
JELINA RADOVAN	ROŽIČ EDA
JERETIČ ROMAN	ROŽIČ EDVARD
JERICIJO KRISTINA	RUSJAN ANA
JERMOL LIDIJA	RUSJAN ANITA
JURIČ VLADIMIR	RUSJAN DARKO
JURIČ VOJKO	RUSJAN IVAN
KAVČIČ LUCIJA	RUSJAN LJUBO
KENDA GABRIJELA	RUSJAN MARJAN
KLANJŠČEK HELENA	RUSJAN RADOVAN
KLANJŠČEK RUDOLFA	RUSJAN SILVANA
KLINEC MARINKO	RUSJAN STANISLAVA
KLINEC RENATO	RUSJAN STOJAN
KLINEC SAVO	RUSJAN VALTER
KLINEC SERGIJ	RUSJAN VLADIMIR
KLINEC ZORKO	SAMIČ MARIJA
KOCIJANČIČ ERVIN	SIMČIČ ABEL
KOCIJANČIČ GREGOR	SIMČIČ ADRIJAN
KOCINA ADRIJANA	SIMČIČ ALDO
KOCINA ALOJZ	SIMČIČ ANGEL
KOCINA HERMAN	SIMČIČ BORIS
KOCINA LILIJANA	SIMČIČ BRUNO
KOCINA TARCIZIJ	SIMČIČ CELESTINA
KOCINA VASILJA	SIMČIČ CVETKO
KOCJANČIČ SLAVKO	SIMČIČ DANIJEL



Priloga 2

KODERMAC - ROŽIČ KARMEN	SIMČIČ DARKO
KODERMAC ZORAN	SIMČIČ DONAT
KOGEJ IRMA	SIMČIČ DUŠAN
KOKELJ ANA IVANA	SIMČIČ EMIRAN
KOMIC EMIL	SIMČIČ GRACIJAN
KOMIC FARINA - ELDA	SIMČIČ HEMA
KOMIC MIRANDA	SIMČIČ IVAN
KOMJANC PAVEL	SIMČIČ JOŽEF
KONCUT ANA	SIMČIČ JOŽEF
KONCUT DAMJAN	SIMČIČ LUDVIK
KONCUT FRANC	SIMČIČ MILICA
KONCUT FRANC	SIMČIČ REMIGIJ
KONCUT FRANC	SIMČIČ ROMAN
KONCUT IZIDOR	SIMČIČ SERGEJ
KONCUT RADOŠ in KATJA	SIMČIČ STANISLAV
KONCUT ZORAN	SIMČIČ VASJAN-DANILO
KONCUT ZORAN	SIMČIČ VIDA
KONJEDIC IVANKA	SIMČIČ VILMA
KOREČIČ MATILDA	SIMČIČ VLADIMIR
KORENJAK ANTON LADISLAV	SIMČIČ ZORKO
KORENJAK ELVIRA	SIRK ALFONZ
KORENJAK MITJA	SIRK BOJAN
KORENJAK ŽELJKO	SIRK BORIS
KORSIČ MERI	SIRK DARIJO
KORSIČ DAVORIN	SIRK EDI
KORSIČ KAROL	SIRK IZIDOR
KORSIČ STOJANA	SIRK KONRAD
KOS BRUNO	SIRK MILOŠ
KOŠUTA ADA	SIRK MILOŠ
KOŽLIN DUŠAN	SIRK MILOVAN
KRAPEŽ IZTOK	SIRK MILOVAN
KRAŠČEK ROMAN	SIRK ROBERT
KREŠEVEC NEDELKO	SIRK SIMON
KRISTANČIČ ALOJZ	SIRK STANISLAV
KRISTANČIČ ALOJZ	SIRK STOJAN
KRISTANČIČ BRANKO	SIRK VENCESLAV
KRISTANČIČ EGIDIJ	SIRK VLADIMIR
KRISTANČIČ JELICA	SIRK ZLATKO
KRISTANČIČ JOŽEF	SIRK ZORAN
KRISTANČIČ JOŽEF	SITAR DAMIJAN
KRISTANČIČ MIRKO	SITAR HERMAN
KRISTANČIČ RADIVOJ	SKOČAJ IVAN
KRISTANČIČ RADOVAN	SKOČAJ MATEJ
KRISTANČIČ TOMAŽ	SKOČAJ STOJAN
KRISTANČIČ VENCESLAV	SKRT HELENA
KUKANJA ZVONKA	SKUBIN IGOR
KUMAR ALBIN	SKUBIN IVAN
KUMAR BORIS	SKUBIN IZIDOR
KUMAR DANIJEL	SKUBIN MIRAN
KUMAR DRAGO	SKUBIN ROMAN
KUMAR HILARIJA	SKUBIN SREČKO

KUMAR JOŽEF	SOLIČ DEJAN
KUMAR MARIJA	SOSOLIČ IVAN
KUMAR PRIMOŽ	SOSOLIČ JOŽEFA
KUMAR ROBERT	SREBERNIČ HILARIJ
KUMAR SREČKO	SREBERNIČ OLGA
KUMAR VALTER	SREBRNIČ LJUDMILA
KUMAR ZVONKO	SREBRNIČ MARIJA
LEBEN MALČI	SREBRNIČ MILAN
LESICA IZIDOR	SREBRNIČ VITKO
LESICA MARJAN	STARC VILMA
LESICA OSKAR	STREHAR JADRAN
LESICA ZLATKO	STREHAR MARIJA ANA
LIPICER ALENKA	SUŠNIK MITJA
LIPICER DRAGO	ŠESTOVIČ EMILIJA
LIPICER IGOR	ŠFILIGOJ ALEKS
LUIS IVAN	ŠFILIGOJ ANTON
MAČUS MIRO	ŠFILIGOJ FERDO
MAKORIČ JOŽKO	ŠFILIGOJ SREČKO
MAKORIČ SAMUEL	ŠKOLARIS JOŽEF
MAKORIČ ZDENKA	ŠKOLARIS JOŽEF
MAKUC BORIS	ŠKOLARIS JOŽEF
MARAŽ ALEKSANDER	ŠKOLARIS RADOVAN
MARAŽ VIDA	ŠKOLARIS TALICA
MARC TAMARA	ŠPACAPAN JERICA
MARGAN IVANKA	ŠTAKOLIČ IRISLAV
MARINIČ BOJAN	ŠTEKAR ALFONZ
MARINIČ ALJOŠA	ŠTEKAR DRAGICA
MARINIČ ALOJZ	ŠTEKAR KAROL
MARINIČ CIRIL	ŠTEKAR ROMAN
MARINIČ DAMIJAN	ŠTEKAR VILJAN
MARINIČ FRANC	ŠTEKAR ZVONKO
MARINIČ FRANKO	ŠTURM JULIJANA
MARINIČ HEDVIKA	ŠTURM ROMAN
MARINIČ JOŽEF	ŠULIGOJ BOGDANA
MARINIČ MILAN	ŠULIGOJ DUŠAN
MARINIČ MILAN	TERČIČ IVAN
MARINIČ RADOSLAV	TERČIČ STOJAN
MARINIČ RADOVAN	TERPIN ZORKO
MARINIČ ROZALIJA	TINTA VESNA
MARINIČ SONJA	TOMAŽIČ DELKO
MARINIČ TATJANA	TOMAŽIČ ZVONKO
MARINIČ VALTER	TOROŠ ALEŠ
MARINIČ VLADIMIR	TOROŠ CIRIL
MARINIČ ZVONKO	TOROŠ EDVARD
MARINIČ ŽARKO	TOROŠ JOŽEF
MARINIČ ŽELJKO	TOROŠ MARKO
MARKJOLI EDVARD	TOROŠ OSKAR
MARKOČIČ CVETKO	TOROŠ VALTER
MARKOČIČ IRMA	TRAKONJA FRANKO
MARKOČIČ IVAN	TRONKAR FLORJAN in SREČKO
MARKOČIČ IVANKA	URŠIČ ALIDA

Priloga 2

MARKOČIČ IZTOK	VALENTINČIČ DAVID
MARKOČIČ JOŽEF	VELIŠČEK ANA
MARKOČIČ JOŽEF	VELUŠČEK BORIS
MARKOČIČ MARIJ	VELUŠČEK IRMA
MARKOČIČ NADJA	VELUŠČEK MIROSLAV
MARKOČIČ NADJA	VENDRAMIN FRANC
MARKOČIČ OSKAR	VENDRAMIN IVAN
MARKOČIČ ROMAN	VENDRAMIN SREČKO
MARKOČIČ SIMON	VENDRAMIN VERICA
MARKOČIČ STOJAN	VENDRAMIN VILJEM
MARKOČIČ TEODOR	VENDRANIM VLADIMIR
MARKOČIČ TOMAŽ	VITEZ NINA
MARKOVIČ VOJKO	VUGA ANGELA
MARTINČIČ NELI	VUGA DAVORIN
MATUC ŽARKO	VUGA IVAN
MAVER AMABILA	VUGA STANISLAV
MAVRIČ ALEKSIJ	ZAMAR JOŠKO
MAVRIČ AMABILA	ZAMAR SIDONIJA
MAVRIČ BOŠTJAN	ZIMIC MILAN
MAVRIČ BRANKO	ZLOBEC ALBIN
MAVRIČ DARKO	ZNIDARČIČ EMA
MAVRIČ EVERISTO	ZORZUT ALOJZ
MAVRIČ IVAN	ZORZUT ANA
MAVRIČ JELICA	ZORZUT DAVORIN
MAVRIČ JOŠKO	ZORZUT EMIL
MAVRIČ JOŠKO	ZORZUT JORDAN
MAVRIČ ROMAN	ZORZUT MATEJ
MAVRIČ STANKO	ZORZUT MILAN
MAVRIČ STOJAN	ZULJAN BORIS
MAVRIČ VALTER	ZULJAN RUDOLF
MEDVEŠČEK ESTERA	ZUZA ALEKSANDER
MEDVEŠČEK HERMAN	ZNIDARČIČ IZIDOR

**Slike izdelkov Vinske kleti**

Vini A+



Bagueri



Quercus



*Priloga 3*

Penine



Posebnosti



Arhivska vina



Točena vina

