

UNIVERZA V MARIBORU  
EKONOMSKO-POSLOVNA FAKULTETA

Delo diplomskega seminarja

**ANALIZA POSLOVNEGA OKOLJA PODJETJA V  
MESNO-PREDELOVALNI INDUSTRIJI**

Maj 2018

Maja Trlep

UNIVERZA V MARIBORU  
EKONOMSKO-POSLOVNA FAKULTETA

Delo diplomskega seminarja

**ANALIZA POSLOVNEGA OKOLJA PODJETJA V  
MESNO-PREDELOVALNI INDUSTRIJI**

**BUSINESS ENVIRONMENT ANALYSIS OF COMPANY IN  
FOOD-PROCESSING INDUSTRY**

Kandidatka: Maja Trlep

Študijski program: Poslovna ekonomija

Študijska usmeritev: Podjetništvo

Mentorica:izr. prof. dr. Barbara Bradač Hojnik

Jezikovno pregledala: Nina Horvat, dipl. slov. (UN) in dipl. geog. (UN)

Študijsko leto: 2017/2018

Maribor, maj 2018

## **ZAHVALA**

Zahvaljujem se mentorici dr. Barbari Bradač Hojnik za strokovno pomoč in vodenje pri izdelavi dela diplomskega seminarja.

Iskrena hvala staršem, fantu in vsem najbližjim za motivacijo, podporo in potrpežljivost v času mojega študija.

*»Edina človeška lastnost, ki nam vliva upanje in daje tolažbo, je vztrajnost, saj po prizadevnem delu vztrajnost vedno rodi svoje sadove« (Charles Dickens).*

## POVZETEK

Globalizacija v svetu povzroča neprestane spremembe, ki vplivajo na življenje ljudi in tudi na poslovanje podjetij. Podjetja se jim iz dneva v dan poskušajo prilagajati, saj lahko le tako nemoteno poslujejo, so konkurenčna in izkoriščajo svoje prednosti. Če želijo poslovati uspešno, morajo dobro spremljati svoje zunanje in notranje okolje, navade in pričakovanja odjemalcev ter na koncu izbrati najboljšo strategijo na tržišču, kjer je konkurenca zelo velika. Prijazno okolje, podjetniška kultura, inovacije in ustvarjalnost zaposlenih, spreminjanje in prilagajanje organizacije so tisti dejavniki, ki dajejo podjetjem konkurenčno prednost pred podjetji, ki ne ravnajo uspešno. Podjetniško nepravilno ravnanje pa pomeni nespopadanje s tveganji in spremembami, pa tudi to, da se ne nadgrajuje nosilcev podjetja.

Analiza okolja podjetja je eno izmed glavnih orodij za ocenjevanje zunanjih in notranjih dejavnikov podjetja. Poslovno okolje podjetja je sestavni del strateškega načrtovanja in prav slednje je ena od sestavin upravljanja, ki vključuje tudi postavitev ciljev.

V diplomskem seminarju smo se odločili za podrobno analizo poslovnega okolja podjetja Perutnina Ptuj d. d., ki se s svojo dejavnostjo uvršča v mesnopredelovalno industrijo. Namen analize je preučiti vse slabosti in prednosti, ki so vplivale na uspešnost podjetja v preteklih letih.

**Ključne besede:** analiza okolja podjetja, poslovno okolje, Perutnina Ptuj

## **ABSTRACT**

The emerging globalization brings about constant changes. These changes affect people's lives and business operations. Companies are trying to adapt to these changes from day to day, because so they can run smoothly, are competitive and take advantage of their advantages compared to competition. If a company wants to do business successfully, it has to monitor its external and internal environment, habits and customer expectations, and ultimately choose the best strategy on the market where competition is very high. The friendly environment, entrepreneurial culture, innovation and employee creativity, changing and adapting are those factors that give companies competitive advantage over companies that do not act successfully. That we do not handle the business properly, means that we do not deal with risks and changes, and that we do not upgrade the business basics.

The company's environmental analysis is one of the main tools for assessing the company's external and internal factors. The business environment of the company is an integral part of strategic planning and strategic planning is one of the elements of governance, which also includes setting goals.

In bachelor's thesis we decided for a detailed analysis of the business environment of the company Perutnina Ptuj d.d., whose main activity is in the meat processing industry. The purpose of the analysis is to examine all the weaknesses and advantages that have influenced the company's performance over the years.

**Key words:** business environment analysis, business environment, Perutnina Ptuj

# KAZALO VSEBINE

1	UVOD .....	1
1.1	Opredelitev in opis problema .....	1
1.2	Cilji in teze diplomskega seminarja .....	1
1.3	Predpostavke in omejitve dela .....	2
1.4	Predvidene metode dela .....	2
2	OPREDELITEV POSLOVNEGA OKOLJA PODJETJA .....	3
2.1	Analiza širšega zunanjega okolja podjetja .....	5
2.1.1	Porterjev diamant .....	6
2.1.2	PEST-analiza .....	6
2.1.2.1	Politično-pravno okolje .....	7
2.1.2.2	Ekonomsko okolje .....	7
2.1.2.3	Sociološko-kulturno okolje .....	8
2.1.2.4	Tehnološko okolje .....	8
2.2	Analiza okolja delovanja .....	8
2.2.1	Porterjev model konkurence v panogi s pomočjo petih silnic .....	9
2.2.1.1	Panožna konkurenca .....	10
2.2.1.2	Potencialna konkurenca .....	10
2.2.1.3	Pogajalska moč kupcev .....	11
2.2.1.4	Pogajalska moč dobaviteljev .....	11
2.2.1.5	Možnosti pojava novih substitutov .....	11
2.3	Analiza notranjega okolja podjetja .....	12
2.3.1	Analiza kazalnikov in kazalcev poslovanja .....	12
2.3.2	Analiza interesnih skupin .....	13
2.3.3	Analiza družbene odgovornosti podjetja .....	14
3	CELOVITA ANALIZA POSLOVNEGA OKOLJA .....	15
3.1	SWOT-analiza .....	15
3.2	Portfeljska analiza .....	15
4	PODJETJE PERUTNINA PTUJ d. d. ....	17
4.1	Predstavitev podjetja .....	17
4.2	Zgodovina podjetja .....	17
4.3	Poslanstvo, vizija in vrednote podjetja .....	18
4.3.1	Poslanstvo .....	18
4.3.2	Vizija .....	19

4.3.3	Vrednote podjetja .....	19
4.4	Organizacijska struktura podjetja.....	20
4.5	Lastništvo podjetja .....	21
5	ANALIZA POSLOVNEGA OKOLJA PERUTNINE PTUJ D. D. ....	22
5.1	PEST-analiza.....	22
5.1.1	Politično-pravni elementi Perutnine Ptuj d. d. ....	22
5.1.2	Ekonomsko-politični elementi podjetja Perutnina Ptuj d. d. ....	23
5.1.3	Sociološko-kulturni elementi Perutnine Ptuj d. d. ....	24
5.1.4	Tehnološki elementi Perutnine Ptuj d. d. ....	24
5.1.4.1	Predstavitev finančnih podatkov.....	27
5.1.4.2	Konkurenčna analiza podjetja .....	28
5.2	SWOT-analiza.....	32
5.2.1	Prednosti in slabosti .....	32
5.2.2	Priložnosti in nevarnosti .....	33
5.3	Analiza interesnih skupin.....	34
6	SKLEP .....	36
7	LITERATURA IN VIRI .....	37
	Literatura .....	37
	Viri .....	38



## KAZALO SLIK

Slika 1: Delitev poslovnega okolja podjetja.....	4
Slika 2: Zunanje poslovno okolje podjetja.....	5
Slika 3: Elementi PEST-analize .....	7
Slika 4: Porterjev model petih silnic .....	9
Slika 5: Organizacijska in geografska struktura Perutnine Ptuj d. d. ....	20
Slika 6: Lastniška struktura podjetja.....	21
Slika 7: Grafični prikaz sredstev v letih 2014–2016.....	29
Slika 8: Grafični prikaz čistih prihodkov od prodaje v letih 2014–2016 .....	30
Slika 9: Grafični prikaz zaposlenih v letih 2014–2016 .....	31
Slika 10: Grafični prikaz čistega poslovnega izida v letih 2014–2016.....	32

## KAZALO TABEL

Tabela 1: PEST-analiza politično-pravnih elementov podjetja Perutnina Ptuj.....	22
Tabela 2: PEST-analiza ekonomskih elementov Perutnine Ptuj.....	23
Tabela 3: PEST-analiza socialno-kulturnih elementov Perutnine Ptuj .....	24
Tabela 4: PEST-analiza tehnoloških elementov Perutnine Ptuj.....	25
Tabela 5: Porterjeva analiza konkurence v panogi.....	26
Tabela 6: Finančni podatki podjetja Perutnina Ptuj d. d. ....	27
Tabela 7: Sredstva v letih 2014–2016 .....	28
Tabela 8: Čisti prihodki od prodaje v letih 2014–2016.....	29
Tabela 9: Število zaposlenih v letih 2014–2016 .....	30
Tabela 10: Čisti poslovni izid obračunskega obdobja v letih 2014–2016.....	31
Tabela 11: Interesne skupine podjetja Perutnina Ptuj d. d.....	34

# 1 UVOD

## 1.1 Opredelitev in opis problema

Poslovno okolje podjetja se v današnjem času nenehno spreminja. Dejstvo je, da tako mala kot tudi velika podjetja živijo v prostoru in času hitrih gospodarskih in podjetniških sprememb, kamor spadajo raznovrstni pritiski, ki izhajajo iz notranjega in zunanjega okolja. Pri tem si podjetja postavljajo vprašanja, kako se uspešno spopasti z izzivi iz okolja in kako uspešno poslovati. Predmet diplomskega dela je analiza poslovnega okolja podjetja Perutnina Ptuj, d. d. Predstavili bomo podjetje, notranje in zunanje okolje podjetja ter njegovo poslovanje v preteklih letih.

Poznavanje zunanjega in notranjega okolja podjetja ima bistveno vlogo pri oblikovanju strategije podjetja. Strategija nakazuje, kako bo podjetje doseglo zastavljene cilje glede na položaj podjetja in potencialni razvoj. Odgovarja na vprašanja, kot npr. kako povečati obseg proizvodnje, zadovoljiti stranke, premagati tekmece (Močnik, 2005, 17).

Če želi podjetje biti poslovno uspešno, mora učinkovito tekmovati na trgu, in sicer na statični in dinamični način. Biti mora učinkovito v proizvodnji in odzivno na povpraševanje kupcev. Razviti mora tudi zmogljivost predvidevanja in prilagodljivosti na spremembe, da lahko razvija inovacije s pomočjo raziskav in razvoja (Baron, 1993, 3).

Če menedžerji ne poznajo dovolj dobro svojega podjetja in če ne preučijo poslovnega okolja le-tega, lahko podjetje zapade v podjetniško krizo. Med pomembnejše vzroke podjetniških kriz štejemo življenjske cikle poslovnih možnosti (kritični so prehodi med fazami), dejavnost konkurence (vstop novih konkurentov), nadaljnje spremembe okolja, napake vodenja, notranje boje za oblast in nenadne odhode ključnih zaposlenih. Vsi ti vzroki izhajajo iz zunanjega ali notranjega okolja podjetja (Pümpin in Prange, 1995, 201–202).

Jaklič (2009, 5) meni, da morajo menedžerji oz. direktorji temeljito preučiti in poznati okolje podjetja, saj le tako lahko uspešno poslujejo. Poslovno okolje opredeljuje kot kontekstualno (širše zunanje) okolje in transakcijsko (notranje) okolje. Poslovno okolje podjetja se ukvarja z vprašanji vloge menedžerjev in podjetij v sodobnem svetu ter z vprašanji soodvisnosti interesnih skupin pri zagotavljanju razvoja podjetij.

## 1.2 Cilji in teze diplomskega seminarja

Namen diplomskega seminarja je analizirati podatke poslovanja v preteklih letih za podjetje Perutnina Ptuj d. d. Pri tem bomo uporabili ključne računovodske kazalnike in ugotovili razliko uspešnosti podjetja v preteklih letih in danes. Cilj je torej preučiti poslovno okolje v mesnopredelovalni industriji ter ugotoviti in pojasniti vse dejavnike okolja, priložnosti in nevarnosti, da bo podjetje skušalo biti še bolj konkurenčno in uspešno na trgu. Prikazali bomo pomembnost notranjih in zunanjih dejavnikov za njegovo delovanje, rast in razvoj.

### Cilji diplomskega seminarja:

1. analizirati zunanje poslovno okolje, pravne in okoljske dejavnike z metodama PEST in PESTLE,
2. s pomočjo kazalnikov prikazati metodo za analizo notranjega okolja podjetja in proučiti, kako podjetje posluje, njegove vzpone in padce,
3. s pomočjo Porterjevega modela petih silnic prikazati, kateri dejavniki spodbujajo in zavirajo trenutne priložnosti in položaj podjetja Perutnina Ptuj d. d.

### Teze diplomskega seminarja:

T1: Uspešnost podjetja je odvisna od razumevanja in politike okolja.

T2: Podjetje zna uskladiti svoje cilje s cilji interesnih skupin in se zaveda pomena dobrega sodelovanja med tujimi podjetji in družbo.

## **1.3 Predpostavke in omejitve dela**

V diplomskem seminarju se bomo omejili na javno dostopno literaturo in na podatke o podjetju s področja mesnopredelovalne industrije. Analizo podjetja bomo izvedli na podlagi literature in podatkov, ki jih bomo imeli na razpolago. Uporabili bomo informacije zaposlenih v službi marketinga v podjetju, tujo in domačo strokovno literaturo, članke, letna poročila, internetna gradiva ter podatke statističnih uradov. Predpostavljamo, da bomo v literaturi našli ustrezne podatke, ki bodo količinsko in kakovostno ustrezni za analizo podjetja, in tako dosegli cilj diplomskega seminarja.

## **1.4 Predvidene metode dela**

Uporabili bomo zgodovinsko metodo, s katero bomo preučili in analizirali ključne pojave iz zunanjega in notranjega okolja, ki so vplivali na uspešnost poslovanja podjetja v preteklosti. Poleg zgodovinske metode analiziranja in preučevanja imamo za analizo poslovnega okolja še metodološka dela, ki predstavljajo strokovno literaturo s področja opredelitve poslovnega okolja, ter modele in analize, ki jih podjetja v praksi najpogosteje uporabljajo za proučevanje nevarnosti in priložnosti podjetja.

S pomočjo PESTLE-analize in Porterjevim modelom petih silnic bomo ugotavljali, kateri dejavniki spodbujajo oz. zavirajo poslovne priložnosti podjetja Perutnina Ptuj d. d. na slovenskem trgu. Metode, uporabljene v diplomskem seminarju, so metoda zbiranja podatkov, metoda analize, opisovanja, primerjalna metoda in kombinacija vseh metod.

## 2 OPREDELITEV POSLOVNEGA OKOLJA PODJETJA

Analiza poslovnega okolja podjetja je ena izmed pomembnejših sestavin strateškega menedžmenta v podjetju in med drugim pogosto vpliva na postavitev pravih strateških ciljev podjetja. Da bi lahko vodstvo podjetja oblikovalo strategije in dobre strateške cilje, moramo pridobiti informacije o samem stanju podjetja, hkrati pa za dobro učinkovito strateško odločanje in načrtovanje potrebujemo tudi informacije o stanju oziroma dogajanju v širšem in ožjem okolju podjetja.

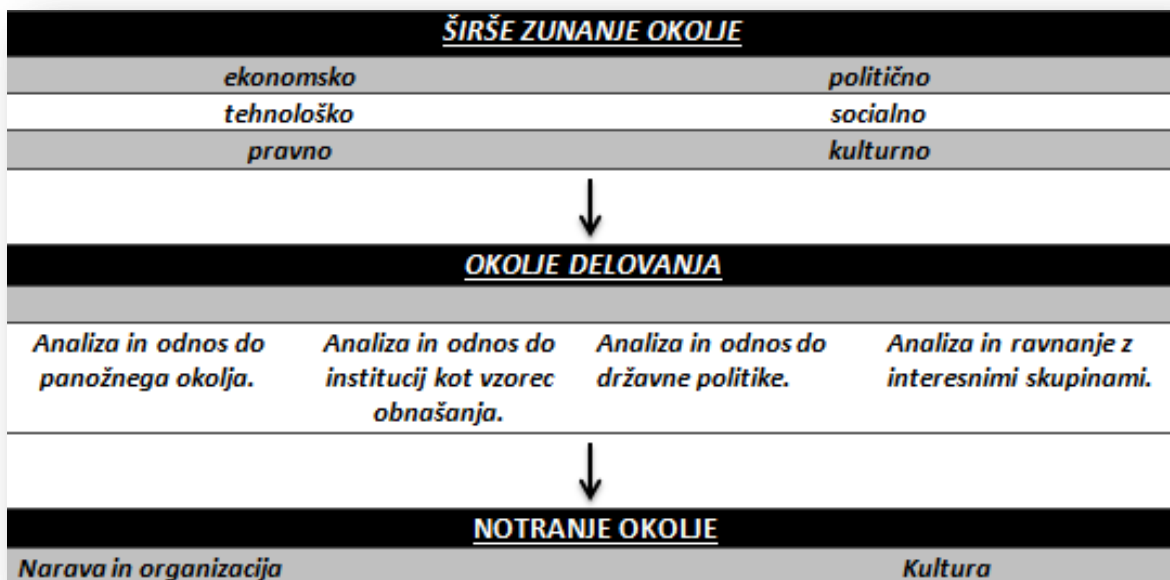
Pri definiciji pojma *poslovno okolje* moramo opredeliti pogoje, ki so potrebni za doseganje hitre gospodarske rasti, spodbujanje inovativnosti in ustvarjalnosti. O idealnem poslovnem okolju govorimo, kadar se vsi subjekti v določenem prostoru skladno dopolnjujejo in stremijo k skupnemu cilju za doseganje skupnih interesov (Jakara, 2007, str. 5).

Rozman (1993, str. 109) meni, da podjetje ne posluje samo zase, temveč deluje v določenem okolju. Okolje podjetja predstavljajo vsi dejavniki, ki vplivajo na podjetje. Okolje je pogosto težko ločiti od podjetja, še težje pa je določiti njuno povezanost. Prav zaradi tega so analize in predvidevanje okolja za podjetje ključnega pomena. Podjetje se namreč poskuša s svojimi odločitvami prilagoditi okolju, izkoristiti možnost, ki mu jo okolje ponuja ali pa se izogniti nevarnostim.

Podobnega mnenja je tudi Pučko (2003, str. 8), ki pravi, da ima podjetje mnogo vezi s svojim okoljem. Te je mogoče razumeti kot kanale medsebojnega vplivanja, kajti preko njih vpliva okolje na podjetje in mu postavlja vedenjske ovire, po drugi strani pa skuša podjetje vplivati na okolje.

Teorije o poslovnem okolju podjetja se torej bistveno povezujejo in medsebojno dopolnjujejo. Podjetje je odvisno od okolja in posameznikov. Če želimo, da uspešno posluje, moramo dobro poznati posamezne sestavine okolja.

K poslovnemu okolju podjetja prištevamo širše zunanje okolje, okolje delovanja in notranje okolje. Zunanje okolje predstavljajo spremenljivke zunaj podjetja, na katere podjetje kratkoročno nima večjega vpliva, notranje okolje pa spremenljivke znotraj podjetja (Jaklič, 2002, str. 1). Delitev poslovnega okolja prikazuje slika 1.



**Slika 1: Delitev poslovnega okolja podjetja**

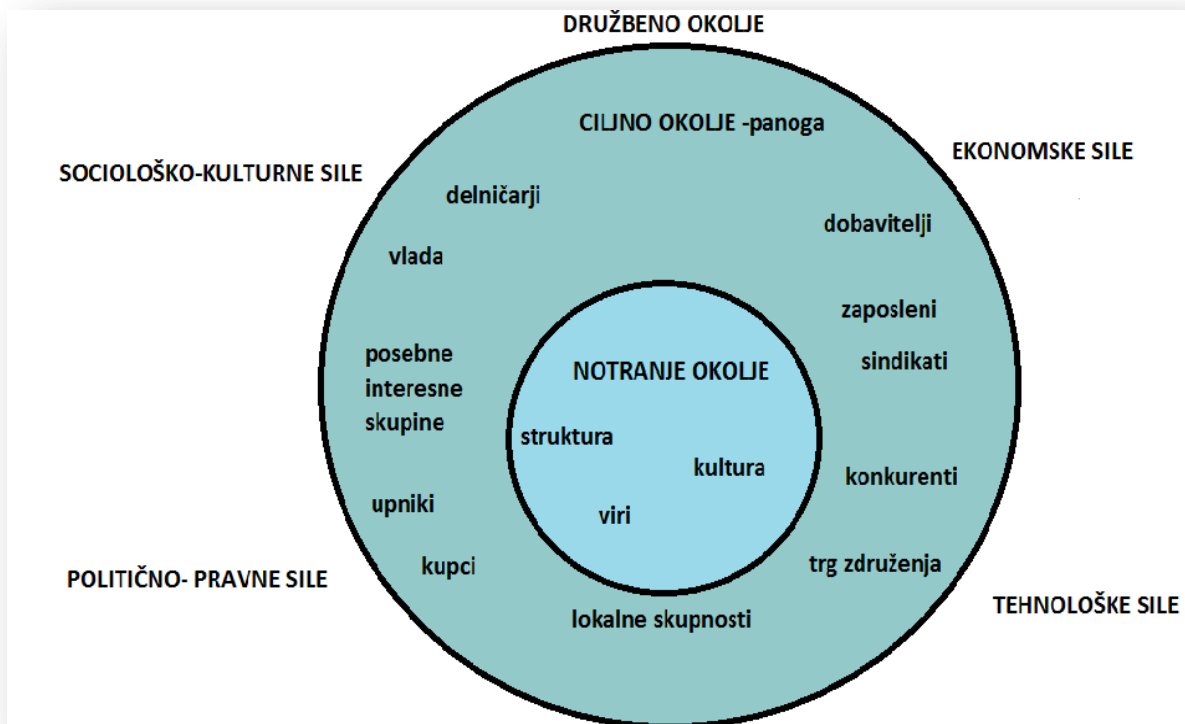
Vir: Jaklič, 2002, str. 3

Zunanje okolje podjetja zajema ekonomsko, tehnološko, pravno, politično in socialno-kulturno okolje. Okolje delovanja vključuje analize in odnose do panožnega okolja, institucij kot vzorcev vedenja, državne politike in ravnanja z interesnimi skupinami podjetja. Hunger in Wheelen (1996, str. 121) sta notranje okolje delila na strukturo, kulturo in vir podjetja. Kotler (2004, str. 333) pravi, da je notranje okolje trženje, financiranje, proizvodnja in organizacija.

Pučko (2003, str. 119) je razdelil okolje na pet manjših celot: naravno, gospodarsko, tehnično-tehnološko, politično-pravno in kulturno okolje. Ožje okolje imenujemo tudi ciljno okolje. Analiza le-tega mora vključevati vsaj ocenjevanje privlačnosti panoge, v kateri je podjetje, in analizo trga podjetja. Poslovno okolje bi lahko opredelili kot skupek vseh predmetov, katerih sprememba vpliva na sistem, in tudi tistih, katerih spremembo povzroči sprememba v sistemu oz. združbi, ki se deli na ekonomsko, politično, tehnološko, družbeno, naravno in notranje poslovno okolje.

Drugi avtorji, kot npr. Kotler (1996, str. 79), namesto izraza širše zunanje okolje uporabljajo izraz makrookolje, Hunger in Wheelen (1996, str. 59) pa zunanje okolje delita na družbeno okolje in okolje delovanja.

Analiza širšega zunanjega okolja, ki ga prikazuje slika 2, je zahteven in kompleksen proces. Eden od pomembnih ciljev preučevanja zunanjega okolja je ugotavljanje priložnosti in nevarnosti. Priložnost je stanje v zunanjem okolju, ki lahko pomaga podjetju pri doseganju ciljev in ponuja osnovo za izboljšanje konkurenčnosti podjetja, medtem ko je nevarnost stanje, ki lahko podjetje ovira pri poslovanju in doseganju ciljev (Pušnik, 2010, str. 5).



Slika 2: Zunanje poslovno okolje podjetja

Vir: Jakara, 2007

## 2.1 Analiza širšega zunanjega okolja podjetja

Vsako podjetje deluje v določenem naravnem in družbenem okolju, ki ga lahko glede na značilnosti razdelimo na manjša okolja, med katera spadajo politično-pravno, kulturno, naravno, gospodarsko in tehnično-tehnološko okolje. Zavedati se moramo, da imajo različni vplivi iz širšega okolja različne posledice za posamezna podjetja, še posebej glede na vrsto dejavnosti, velikost podjetja in pretekli razvoj (Pučko, 2003, str. 3).

Ena izmed tipičnih poslovnih analiz, ki se pogosto nahaja v poslovnem načrtu, sploh če podjetje namerava vstopiti na tuje trge, kjer ne pozna dobro makroekonomskih razmer, je PEST-analiza. Lahko je izjemno obsežna, če želimo oceniti vse dejavnike znotraj vsakega podokolja, zato mora podjetje že na samem začetku smiselno izbrati dejavnike in njim pomembna podokolja. S tem lahko prihrani veliko časa, stroškov in energije. Hočevar, Jaklič in Zagoršak (2003, str. 18) navajajo, da je za analizo širšega zunanjega okolja podjetja najprimernejša analiza PEST in/ali analiza s Porterjevim diamantom.

### 2.1.1 Porterjev diamant

Pri analizi ožjega zunanjega okolja uporabljamo Porterjevo strukturo analize panoge ali model petih silnic, s katerimi proučujemo ključne strukturne značilnosti panoge in s tem ocenimo njeno stopnjo privlačnosti za vstop ali razširitev dejavnosti na trgu. Silnice, ki določajo intenzivnost konkurence in donosnost ter privlačnost panoge, so tekmovalnost med obstoječimi podjetji, nevarnost vstopa novih podjetij, pogajalska moč kupcev, pogajalska moč dobaviteljev in groženj substitutov (Grant, 2010; Lowson, 2003; Slater in Olson, 2002).

Hunger in Wheelen (1996, str. 95) razlagata, da lahko analizo zunanjega okolja opravimo tudi s pomočjo Porterjevega diamanta, ki opredeljuje naslednje štiri determinante:

- stanje, pri katerem nas zanima, s katerimi produkcijskimi dejavniki razpolaga gospodarstvo, ter znanje podjetij in družbe, ki omogoča, da se te vire produktivno in uspešno uporabi;
- stanje, pri katerem sta pomembna obseg in kakovost domačega povpraševanja – bolj so zahtevni domači kupci, večji so konkurenčni pritiski in podjetja;
- sorodne in podporne panoge, pri čemer proučujemo navzočnost konkurenčnih in sorodnih podjetij, med katerimi obstaja sinergija; podjetja so lahko med seboj povezana v *grozde*;
- strategija podjetij, struktura in tržna konkurenca na domačem trgu, pri čemer proučujemo pogoje za ustanovitev in rast podjetij ter naravo domače konkurence.

Porterjev diamant vključuje tudi dve spremenljivki, ki lahko pomembno vplivata na dogajanje v gospodarskem sistemu neke države – naključja in vlado.

### 2.1.2 PEST-analiza

Pri analizi PEST preučujemo širše poslovno okolje podjetja oziroma politično-pravne, ekonomske, sociološko-kulturne in tehnološke smernice ter dogajanja, ki vplivajo na sprejemanje odločitev in poslovni uspeh podjetja.

Ključni vprašanji, na kateri želimo odgovoriti s PEST-analizo, sta (Hočevnar, 2003, str. 19):

1. kateri elementi iz širšega poslovnega okolja vplivajo na dogajanje v ožjem poslovnem okolju podjetja,
2. kateri elementi so najpomembnejši danes in kateri bodo v prihodnosti.

Slika 3 prikazuje elemente PEST-analize.



<p><b><u>Politično-pravni elementi</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- zakonodaja za varovanje konkurence</li> <li>- zakoni in standardi zaščite okolja</li> <li>- davčna politika</li> <li>- zunanjetrgovinska regulativa</li> <li>- delovna zakonodaja</li> <li>- stabilnost vlade</li> </ul> <p style="text-align: center; font-size: 2em; color: blue;">P</p>	<p><b><u>Ekonomski elementi</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- smernice v bruto domačem proizvodu</li> <li>- poslovni cikli</li> <li>- obrestne mere</li> <li>- ponudba denarja</li> <li>- inflacija</li> <li>- nezaposlenost</li> <li>- razpoložljivi dohodek prebivalstva</li> <li>- stroški energije in njena dostojnost</li> </ul> <p style="text-align: center; font-size: 2em; color: blue;">E</p>
<p><b><u>Sociološko-kulturni elementi</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- populacija gibanja (demografija)</li> <li>- delitev dohodka</li> <li>- družbena mobilnost</li> <li>- spremembe v življenjskem slogu</li> <li>- odnos do dela in prostega časa</li> <li>- potrošništvo</li> <li>- stopnja izobraženost</li> </ul> <p style="text-align: center; font-size: 2em; color: blue;">S</p>	<p><b><u>Tehnološki elementi</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- vladna sredstva za raziskave in razvoj</li> <li>- odnos vlade in gospodarstva do tehnologije</li> <li>- nova odkritja</li> <li>- hitrost prenosa tehnologije</li> <li>- hitrost zastarevanja tehnologije</li> </ul> <p style="text-align: center; font-size: 2em; color: blue;">T</p>

**Slika 3: Elementi PEST-analize**

Vir: Hočevar, Jaklič, Zagoršek, 2003, str. 18

### 2.1.2.1 Politično-pravno okolje

Dogajanje v politično-pravnem okolju močno vpliva na trženjske odločitve. To obsega zakone, vladne institucije in vplivne skupine (Kotler, 2004, str. 174).

V sklopu političnega okolja se analizira pravne, regulacijske in druge standarde, po katerih mora podjetje poslovati. Analiza političnega okolja vključuje tudi nekatere neformalne vplive. Mednje štejemo politično stanje, regulacijo monopolov, zakone o varovanju okolja in drugih javnih dobrin, davčno politiko, zaposlitveno politiko, fleksibilnost trga delovne sile, politiko spodbujanja podjetništva ipd.

Prav tako je nujno potrebno analizirati stanje in delovanje vlade, saj ima ta velik vpliv na splošno stanje v državi, od infrastrukture dostopa do izobrazbe in zdravja KOS, Blaž. 2011. Ljubljana. Pest analiza [online]. [Citirano 13.maj 2017]. Dostopno na spletnem naslovu: <<http://www.blazkos.com/pest-analiza.php>>

### 2.1.2.2 Ekonomsko okolje

Ekonomski dejavniki vplivajo predvsem na finančno poslovanje podjetja; v sklopu strategije določanja cen glede na nakupno moč prebivalstva in ceno kapitala ter drugih virov, kar posledično vpliva na lastno ceno. V sklopu ekonomskega dela analize je treba analizirati

inflacijo, nezaposlenost, bruto domači proizvod, obrestne mere, ceno surovin in energije ter druge karakteristike določenega ekonomskega okolja. Prav tako je treba skrbno analizirati tudi napovedi za prihajajoča leta. KOS, Blaž. Pest analiza: februar 2011. Pridobljeno 23. januar 2016 iz Raba interneta v Sloveniji: <http://www.blazkos.com/pest-analiza.php>

### **2.1.2.3 Sociološko-kulturno okolje**

V Inštitutu za varovanje zdravja (IVZ) ugotavljajo, da so prehranjevalne navade Slovencev slabe pri vseh starostnih skupinah, predvsem pri mlajši populaciji. Za mlajše je značilno, da uživajo sadje in zelenjavo v premajhnih količinah, prepogosto posegajo po sladkih pijačah in prigrizkih in ne zajtrkujejo. Precej podobne težave imajo tudi odrasli Slovenci, saj se jih le dobrih 20 % prehranjuje zdravo. Zaužijejo previsok energijski delež obroka, preveč soli in maščob. IVZ poudarja, da se najmanj zdravo prehranjujejo ljudje iz nižjih družbenih slojev, moški, aktivno zaposleni ljudje iz vaškega okolja in vzhodnega dela Slovenije (Gregorčič, 2010, str. 31–32).

### **2.1.2.4 Tehnološko okolje**

Tehnološka razvitost določenega okolja vpliva na velikost trga za določene rešitve (npr. spletne rešitve), na vstopne ovire v določenih panogah, možnosti najetja storitev ipd. V sklopu tehnološkega okolja je treba analizirati inovacije in nova odkritja, število patentov na prebivalca, hitrost prenosa tehnologij, splošno stopnjo tehnološkega stanja, dostopnost do interneta in mobilnih tehnologij, splošen odnos do informacijske tehnologije in dostop do tehnoloških kadrov. KOS, Blaž. Pest analiza: februar 2011. Pridobljeno 23. januar 2016 iz Raba interneta v Sloveniji: <http://www.blazkos.com/pest-analiza.php>

## **2.2 Analiza okolja delovanja**

Po navedbah Jakliča (2009, str. 6–7) je v analizi okolja delovanja mogoče opaziti spremenljivke oz. dejavnike, ki vplivajo na podjetje bolj neposredno kot kratkoročno in na katerih podjetje pravilno deluje. To okolje vsebuje odnose konkurence sodelovanja podjetij v panogi, odnose med podjetji in potencialnimi konkurenti ter odnose med tistimi, ki z novimi proizvodi nadomeščajo sedanje, kupci dobavitelji.

Te sile oziroma elementi okolja delovanja so (Pušnik, 2010, str. 15):

- panožno okolje (konkurenti, kupci, dobavitelji, substituti, sodelovalna podjetja),
- institucije kot vzorci obnašanja (npr. institucionaliziranost dela na črno v določenem gospodarstvu, narava odnosov med podjetji, stopnja zaupanja),
- državna politika (makroekonomska, mikroekonomska) in

- interesne skupine, ki niso zajete v drugih elementih (npr. posojilodajalci, interesna združenja idr.).

Za proučevanje okolja delovanja podjetja najpogosteje uporabljamo dve uveljavljeni metodi, in sicer:

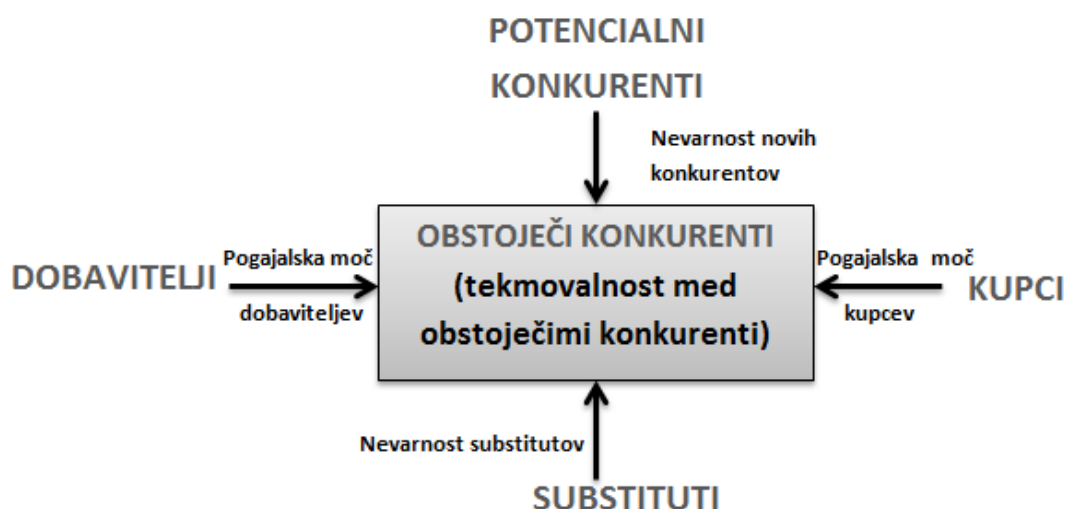
- razširjeni Porterjev model konkurence v panogi in
- analizo sodelovanja.

### 2.2.1 Porterjev model konkurence v panogi s pomočjo petih silnic

S Porterjevim modelom konkurence v panogi podjetja običajno analizirajo poslovno okolje na ravni panoge, v kateri podjetje deluje oz. jo izvaja. Pri analizi konkurence v panogi Porter (1998, str. 5) prikazuje osnovne dejavnike, ki vplivajo na konkurenčnost podjetja in njihov medsebojni vpliv. Njegov model menedžerje opozarja, da morajo opredeliti in razumeti tiste dejavnike zunanjega okolja, ki vplivajo na konkurenčnost podjetja znotraj panoge, in se znati nanje ustrezno odzvati.

S Porterjevim modelom konkurence v panogi, ki ga prikazuje slika 4, ocenjujemo stopnjo konkurence v okolju delovanja podjetja tako, da ocenimo delovanje t. i. petih silnic, in sicer:

1. panožno konkurenco (tekmovalnost med obstoječimi podjetji),
2. potencialno konkurenco (vstopne ovire v panogo),
3. pogajalsko moč kupcev,
4. pogajalsko moč dobaviteljev in
5. možnosti pojava novih substitutov.



Slika 4: Porterjev model petih silnic

Vir: privzeto po Porterj

### 2.2.1.1 Panožna konkurenca

V večini panog so podjetja med seboj odvisna. Poteza enega ali več konkurentov navadno povzroči velik odziv drugih podjetij, ki poskušajo ohraniti svoj položaj v panogi. Spremenljivke, ki določajo moč konkurence v panogi, so naslednje (Hočevnar, Jaklič, Zagoršek, 2003, str. 22):

1. *število konkurentov*: v panogi, kjer so si maloštevilna podjetja med seboj enakovredna po velikosti in moči, je rivalstvo močnejše, medtem ko je rivalstvo v panogi s številnimi različnimi konkurenti, kjer si vsak oblikuje svojo strategijo, vse bolj enako v smislu velikosti in kapacitet;
2. *stopnja rasti panoge*: v hitro rastočih panogah lahko vsak konkurent brez boja povečuje svoj tržni delež, v počasi rastočih panogah pa poteka med konkurenti boj za tržni delež – rivalstvo je torej intenzivno, ko povpraševanje po izdelku počasi narašča;
3. *značilnosti proizvoda/storitve*: konkurenca je intenzivna v panogi, ki proizvaja nediferencirane proizvode ali storitve (žito, nafta idr.) – v takšnem primeru je pri nakupu odločilna cena;
4. *delež stalnih stroškov*: konkurenca je močnejša v panogi, kjer je delež fiksnih stroškov visok, saj mora podjetje zapolniti kapacitete, kar velikokrat privede do znižanja cen;
5. *omejitve zmogljivosti*: v panogah, v katerih obstaja ekonomija obsega, podjetja povečujejo proizvodnjo le v velikem obsegu, kar poruši ravnotežje med ponudbo in povpraševanjem v panogi;
6. *višina izstopnih ovir*: izstopne ovire so ekonomski, strateški in emocionalni faktorji, ki podjetja silijo k vztrajanju v določeni panogi kljub zmanjšanju dobičkov ali celo ustvarjanju izgube (Jaklič, 2003, str. 323);
7. *raznovrstnost konkurentov*: konkurenti v panogi imajo različne strategije, organizacijo in cilje, zato v primeru, če ima podjetje različno predstavo o »pravilih igre«, lahko s svojimi dejanji nehote škoduje konkurentom v panogi (prav tam, 323–324).

### 2.2.1.2 Potencialna konkurenca

Podjetja, ki vstopajo v panogo in želijo pridobiti tržni delež, prinašajo nove kapacitete in sredstva. Ne glede na odziv je rezultat praviloma znižanje donosnosti vseh podjetij v panogi. Nevarnost vstopa novih podjetij v panogo je odvisna od vstopnih ovir in odzivov obstoječih konkurentov.

Najpogostejše vstopne ovire so (Bowman, 1994, str. 39):

- ekonomija obsega (kadar podjetje lahko vstopi le z velikim obsegom, ki pomeni tudi velike stroške),
- raznolikost izdelkov/storitev,

- velike potrebe po kapitalu (gradnja ali nakup proizvodnih prostorov, visoki stroški proizvodnje, zalog, marketinških aktivnosti itd.),
- stroški zamenjave dobavitelja (enkratni strošek kupca ob menjavi dobavitelja, npr. za novo opremo, izobraževanje itd.),
- dostopnost prodajnih poti in
- zakonodajne ovire (politika, vladni ukrepi).

### **2.2.1.3 Pogajalska moč kupcev**

Kupci izrabljajo svojo potencialno moč za doseganje določenih ciljev, ki so najpogosteje znižanje cen, povečanje kakovosti in dodatnih storitev. Privlačnost panoge je odvisna od moči kupcev, predvsem pa od moči pritiska na podjetje na področju končnih cen izdelkov. Če je na trgu konkurenca velika, imajo posledično kupci tudi večjo moč in večjo možnost izbire.

Kupci imajo praviloma veliko moč, ko podjetju predstavljajo velik delež prodaje in ko izdelek predstavlja velik strošek končnega izdelka podjetja. Če so izdelki standardizirani in nediferencirani, lahko kupec kadarkoli najde drugega dobavitelja, saj lahko dobi podobne izdelke. Ob pojavu nizkih stroškov zamenjave prodajalca lahko kupec na enostaven način zamenja podjetje, v katerem kupuje (Porter, 1989, str. 24–27).

### **2.2.1.4 Pogajalska moč dobaviteljev**

Tudi dobavitelji izrabljajo svojo potencialno moč za doseganje ciljev. Dobavitelji so močni, kadar lahko brez večjih posledic spreminjajo cene ali kakovost svojih izdelkov, kar ima velik vpliv na dobičkonosnost podjetij v panogi.

Stopnja moči dobavitelja se povečuje, ko na trgu prevladuje zgolj nekaj dobaviteljev; tedaj lahko postavijo tudi visoke pogoje. Njegov izdelek predstavlja pomemben input za podjetje – tako je le-to od njega odvisno. To dobavitelj lahko izkoristi in postavlja svoje pogoje. Stroški zamenjave dobavitelja so visoki. Dobavitelji lahko postanejo tudi medsebojni konkurenti v primeru, ko ima eden možnost in znanje, da trgu ponudi proizvode, ki jih proizvajajo njegovi kupci.

### **2.2.1.5 Možnosti pojava novih substitutov**

Konkurenco ne predstavljajo le podjetja v panogi in potencialna nova podjetja, temveč tudi podjetja, ki nudijo nadomestne proizvode/storitve – substituti. Če postanejo substituti privlačnejši glede cene ali funkcionalnosti, lahko kupci preusmerijo svoje nakupe na substitute. To so izdelki, ki so sicer drugačni, vendar lahko zadovoljujejo potrebe potrošnikov po prvotnih izdelkih ali storitvah. Še posebej so lahko nevarni v primerih, ko so zlahka

dostopni in imajo nižjo ceno, ko so odjemalci prepričani v primerljive ali celo boljše lastnosti substitutov ali pa so stroški zamenjave za odjemalce nizki.

## 2.3 Analiza notranjega okolja podjetja

Za uspešno delovanje podjetja morajo menedžerji vsak trenutek vedeti, kakšno je notranje okolje in kakšen je njihov položaj na trgu. Pri analizi notranjega okolja najpogosteje analiziramo finančne kazalnike, ki so uporabljeni pri definiranju uspeha in neuspeha iz poslovanja podjetja za določeno obdobje.

Notranje okolje podjetja sestoji iz spremenljivk (prednosti in slabosti), ki so znotraj samega podjetja ter niso pod kratkoročno kontrolo najvišjega vodstva. Vključuje strukturo, kulturo in vire podjetja. Med slednje štejemo finančne, fizične in človeške vire, pa tudi organizacijske sisteme in tehnološke zmožljivosti (Hunger in Wheelen, 1993, str. 13).

Namen raziskovanja notranjega okolja podjetja je, da opredelimo tiste spremenljivke znotraj podjetja, ki so lahko njegove pomembne prednosti in slabosti – predvsem v primerjavi z obstoječo ali potencialno konkurenco (prav tam, 156–158).

Za proučevanje okolja obstaja vrsta metod, katerih izbor je odvisen od namena analize. Za namene opredelitve strateških izhodišč podjetja se običajno uporabljajo tri vrste metod:

1. analiza kazalnikov in kazalcev poslovanja,
2. analiza interesnih skupin in
3. analiza družbene odgovornosti podjetja.

### 2.3.1 Analiza kazalnikov in kazalcev poslovanja

S kazalci in kazalniki poslovanja analiziramo bilanco stanja in izkaz poslovnega izida podjetja. V literaturi je mogoče najti vrsto kazalnikov in kazalcev, ki jih različni avtorji na različne načine združujejo v skupine. Poslovanja namreč ni mogoče analizirati na podlagi enega kazalnika, saj nam le skupina kazalnikov in kazalcev daje prave informacije o posameznem vidiku poslovanja podjetja (Pušnik, 2010, str. 27).

Analizo bilance stanja in izkazov poslovnega izida podjetja običajno izpeljejo s pomočjo sedmih skupin kazalnikov, in sicer (prav tam, 28):

- **kazalniki gospodarnosti**: prikazujejo, kako gospodarno ravna podjetje v nekem obdobju. Izračunamo jih na podlagi podatkov, ki so razvidni iz poslovnega izkaza. Prikazujejo razmerje med prihodki in odhodki. Če so prihodki večji od odhodkov, je podjetje poslovalo gospodarno, in če so bili manjši, je podjetje imelo izgubo. Večji so prihodki, večja je gospodarnost. Kazalniki prikazujejo učinkovitost porabe sredstev in uspešnost te porabe;
- **kazalniki dobičkonosnosti oz. donosnosti**: pomembni so predvsem za lastnike poslovnega sistema, ki so prispevali kapital in pričakujejo njegovo ustrezno oplajanje. Po Benediku (1998) je dobiček podjetij kazalec, ki se največkrat izpostavlja. Če ni pričakovanega dobička, investitorji ne bodo vlagali v podjetje. Dobiček omogoča

reprodukcijo, kar pomeni rast in ekspanzijo podjetja. Če podjetje ne ustvarja zadovoljivega dobička ali ustvarja celo izgubo, obstaja velika verjetnost, da bo prej ali slej prenehalo delovati;

- **kazalniki vodoravnega finančnega ustroja oz. plačilne sposobnosti in solventnosti:** pravimo jim tudi kazalniki plačilne sposobnosti. Pri njih primerjamo podatke iz aktivne in pasivne strani bilance stanja. Plačilno sposobnost podjetja prikažemo s primerjavo vnovčljivih sredstev z zapadlostjo obveznosti do virov sredstev. Kazalnik kapitalske pokritosti stalnih sredstev in kazalnik dolgoročne pokritosti dolgoročnih sredstev nam prikazujeta, kako so financirane posamezne skupine sredstev;
- **kazalniki obračanja:** prikazujejo, koliko prihodkov podjetje ustvari s svojimi sredstvi. Izračunamo jih s podatki v bilanci stanja in podatki v izkazu uspeha;
- **kazalniki stanja financiranja:** usmerjeni so v analizo financiranja podjetja. Pri njih izhajamo iz podatkov na pasivni strani bilance stanja, pri čemer nas zanima delež kapitala, dolgovi in časovnih razmejitev v strukturi vseh virov financiranja. Kazalniki stanja financiranja so pomembni za dolgoročne odločitve o politiki financiranja podjetja, zunanjim uporabnikom, predvsem posojilodajalcem, pa kažejo tveganost glede vračil glavnice in obresti (Hočevar, 2000, 408).
- **kazalniki stanja investiranja:** prikazujejo strukturo sredstev podjetja oz. delež posamezne vrste sredstev glede na vsa sredstva. Kazalniki sodijo med t. i. kazalnike navpičnega ustroja. Pomembni so predvsem za poslovodstvo podjetja, ko se sprejemajo odločitve o investicijah v posamezne vrste sredstev.

### 2.3.2 Analiza interesnih skupin

Uspeh poslovanja podjetja je pogosto odvisen tudi od različnih ciljnih skupin javnosti oz. interesnih skupin, zato je pomembno, da imajo le-te dobro mnenje o njem. Interesne skupine so skupine ljudi in organizacije, od katerih so podjetja odvisna oz. so one odvisne od njih (npr. proizvajalec otroških smučarskih dresov sponzorira državno smučarsko reprezentanco, ker je zanj smučarska zveza skupaj s svojimi člani najpomembnejša interesna skupina).

Ločimo primarne in sekundarne interesne skupine podjetja. Primarne predstavljajo vse neposredne povezave, ki so nujne za izvajanje osnovnega poslanstva vsakega podjetja, ki je v pridobivanju dobička oz. proizvodnji izdelkov ali storitev (Jaklič, 2002, str. 274). Mednje spadajo kupci, dobavitelji, konkurenti, zaposleni in lastniki. Sekundarne skupine pa opredelimo kot tiste družbene skupine, ki izrazijo interes ali zaskrbljenost zaradi aktivnosti podjetja, ki nastanejo v osnovnem poslanstvu ali njegovi funkciji. Gre torej za odnose, ki niso neposredno povezani z osnovnim poslanstvom podjetja (prav tam, 275). Mednje prištevamo medije in lokalne skupnosti.

### **2.3.3 Analiza družbene odgovornosti podjetja**

Pri oblikovanju in izvajanju strateških usmeritev je pomembno, da podjetje upošteva načela družbene odgovornosti. Ta načela morajo biti vključena že v samo poslanstvo podjetja.

V literaturi najdemo različne opredelitve družbeno odgovornega podjetja. Tem opredelitvam je skupno sporočilo, naj poskušajo podjetja ob zasledovanju ekonomskih ciljev reševati tudi širše družbene probleme in naj ne bodo v sporu z okoljem (Pušnik, 2010, str. 32).

Ločimo tri oblike odgovornosti podjetja do družbe:

1. odgovornost do sprejemanja preudarnih odločitev,
2. etično odgovornost in
3. pravno odgovornost.



### **3 CELOVITA ANALIZA POSLOVNEGA OKOLJA**

Celovita analiza poslovnega okolja podjetja se najpogosteje izvaja na podlagi SWOT-analize, v uporabi pa sta prav tako portfeljska in Porterjeva analiza.

#### **3.1 SWOT-analiza**

Model, ki nam omogoča analizirati prednosti in slabosti ter obenem nevarnosti in priložnosti v primerjavi s konkurenco, se imenuje SPIN- oz. angleško SWOT-analiza, pri čemer začetne črke pomenijo:

- S – strenghts (prednosti)
- W – weaknesses (slabosti)
- O – opportunities (priložnosti)
- T – threats (nevarnosti)

Metoda služi kot orodje za ocenjevanje usklajenosti med strategijo organizacije in njenim okoljem (Biloslavo, 2006, str. 73).

Podjetje je zagotovo uspešno, če je sposobno pravočasno zaznati priložnosti v okolju, v katerem je prisotno, obenem pa pazi na nevarnosti, ki se jim mora znati izogniti. Da bi prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti lahko ločili, so potrebne informacije, ki so odraz analize notranjih dejavnikov podjetja, pa tudi informacije iz njegovega okolja (Treven, 1992, str. 644).

Analiza je izjemno koristna, saj jo je moč aplicirati tako na vsakega posameznika kot tudi na vse ravni poslovanja – produkt, serijo produktov, podjetje ipd. Njen namen je pomoč pri strateških odločitvah, kam točno usmeriti poslovanje, katere programe opustiti ali jih utrditi KOS, Blaž. SWOT analiza: februar 2011. Pridobljeno 23. januar 2016 iz Raba interneta v Sloveniji: <http://www.blazkos.com/swot-analiza.php>

#### **3.2 Portfeljska analiza**

Portfeljska analiza je nastala zaradi povečane gospodarske nestabilnosti v okolju. Zahteva, da opazujemo položaje različnih poslovnih področij znotraj konteksta dejavnosti celotne gospodarske organizacije ter da na tej osnovi ocenjujemo celovito izpostavljenost organizacije poslovnim tveganjem in ekonomski uspešnosti. Poudarek je zato na oceni celovite strateške uravnoveženosti portfelja poslovnih področij gospodarske organizacije v smislu, kako locirati resurse in od kod le-ti prihajajo. Premik od inkrementalnega stila obravnavanja vsakega poslovnega področja znotraj podjetja k celovitemu portfeljskemu pristopu je temeljna značilnost spremembe v metodološkem pristopu k celovitemu ocenjevanju gospodarske celice (Pučko, 2003, str. 141).

Portfeljska analiza omogoča, da se odkrijejo kombinacije poslovnih področij oz. strateških poslovnih skupin, ki bodo pripomogle k čim bolj uspešnemu poslovanju podjetja v prihodnosti. Ožje jo lahko opredelimo kot analitično metodo, s pomočjo katere podjetje razvrsti svoje dejavnosti v portfeljsko matriko. Z razvrstitvijo dejavnosti v matriko se ugotovi stanje portfelja po posameznih dejavnostih v danem trenutku in se na podlagi tega stanja odloča, v katere dejavnosti se bo v prihodnosti vlagalo, iz katerih se bo črpal denarni tok in katere se bo opustilo (Kocjančič, 2005, str. 14).

Osnova za portfeljsko analizo so trije osnovni koncepti:

- strateško poslovno področje (SPP): v visoki stopnji samostojna skupina proizvodov/storitev podjetja, ki ima svoje nabavne, R & R, proizvodne in prodajne pogoje;
- strateška poslovna enota (SPE): investicijski center v okviru podjetja s svojim poslovodstvom, zelo samostojna organizacijska enota v podjetju, ki ima drugačne nabavne, proizvodne, R & R, prodajne zahteve in pogoje kot druge enote;
- krivulja izkušenj: zniževanje relativnih stroškov na enoto, ki izvira iz akumuliranja izkušenj (obsega prodaje). Učinek krivulje izkušenj izhaja iz učinka krivulje učenja, tehnoloških izboljšav, degresije fiksnih stroškov, substitucije z manj dragimi vložki in sprememb v konstrukciji proizvodov.

## **4 PODJETJE PERUTNINA PTUJ d. d.**

### **4.1 Predstavitev podjetja**

Podjetje Perutnina Ptuj d. d. je v zadnjem desetletju podvojilo pripravo in prodajo živil v mesni industriji. Povečalo je tudi svoj izvoz na tuje trge, kar predstavlja izjemno rast in razvoj ter varnost zaposlenih.

Perutnina Ptuj d. d. je mednarodna skupina podjetij, ki danes posluje v 22 državah, kar je zanesljiva osnova za doseganje poslanstva vizije in ciljev. Osnovni namen je pripraviti zdravo, naravno in okusno hrano. Kot odgovorni posamezniki in podjetje si postavljajo najvišje standarde glede kakovosti, sledljivosti, varnosti in ekologije. Združuje jih predanost popolnosti.

Danes podjetje Perutnina Ptuj d. d. štejemo k mesnopredelovalni industriji, ki je ekonomsko najpomembnejši del živilske industrije v Sloveniji. Vzgoja mesa predstavlja 30 odstotkov bruto vrednosti kmetijske proizvodnje, sektor mesnopredelovalne industrije pa zavzema četrtno prihodkov in zaposlenih ter 20 odstotkov dodane vrednosti v celotni živilskopredelovalni industriji. V tem segmentu je Perutnina Ptuj največji slovenski proizvajalec in izvoznik, ki na leto realizira 75 odstotkov celotne slovenske proizvodnje perutninskega mesa, 45 odstotkov celotnega slovenskega izvoza mesa in mesnih izdelkov ter 86 odstotkov celotnega slovenskega perutninskega mesa in izdelkov. Je najpomembnejše kmetijsko podjetje v Sloveniji, saj obdeluje 4000 hektarov polj, na katerih implementirajo sodobne metode sonaravnega kmetovanja. Je del velike družine prehranske industrije, ki kroji trg v regiji, kar nakazuje tudi strategija širjenja podjetja in utrjevanja pozicije na območju Jugovzhodne Evrope. S svojo edinstveno vertikalno integrirano proizvodnjo, ki danes že poteka v Sloveniji, na Hrvaškem, v Bosni in Hercegovini, Srbiji, Avstriji, Romuniji in Makedoniji, je še vedno med redkimi perutninarskimi podjetji v svetu, ki obvladuje vse faze priprave živil. Perutnina Ptuj. Pridobljeno 20. januarja 2016 iz Portala Perutnina Ptuj: <http://www.perutnina.com/>

Perutnino Ptuj sestavlja 18 družb v šestih državah, od tega jih je 9 v Sloveniji. Predvsem gre za prehranski koncern. Pojem »koncern« bi lahko opredelili kot povezanost med obvladujočo družbo in eno ali več odvisnih družb pod enotnim vodstvom družbe. Družba Perutnina Ptuj d. d. je zaprta družba, to pomeni, da je v lasti manjšega števila posameznikov, ki so običajno tudi člani njene uprave.

### **4.2 Zgodovina podjetja**

Začetki poslovanja podjetja Perutnina Ptuj segajo v leto 1905, ko je Valentin Reinhardt iz Štajerskega Gross St. Florjana pri Deutschlandbergu na Ptujju odprl odkupno perutninsko postajo. Kasneje so sedež podjetja preselili v Puntigam pri Gradcu. Leta 1930 se je začelo trgovanje s perutnino, jajci in divjadjo po vsej Kraljevini Jugoslaviji. Kmalu po tem je podjetje

kupilo prvi kamion in začelo z izvozom neposredno s Ptuja. Že leta 1934 se je začel izvoz v Anglijo.

Z odločbo vlade se je leta 1947 ustanovilo podjetje Perutnina Ptuj, ki je v naslednjih petdesetih letih zgradilo perutninske farme, tovarno krmil in valilnice, perutninsko klavnico, svoj poslovni center v središču Ptuja in dijaško restavracijo ter postalo nosilec kakovostnih mesnih izdelkov. Leta 1972 je bil prvič organiziran Dan perutninarjev za delavce in kooperante, ki je postal tradicionalen. Že dve leti za tem je podjetje proizvedlo in poslalo na trg prvo obarjeno piščančjo klobaso in jo poimenovalo *Poli*. Leta 1977 je izšla prva številka časopisa *Ptujski perutninar*. V kratkem času so zgradili poslovni center Perutnine Ptuj na Potrčevi cesti 10 na Ptuju. Leta 1996 se je v ptujskem srednješolskem centru odprla prva dijaška restavracija v Sloveniji, Petica. Leto kasneje se je Perutnina Ptuj preimenovala v delniško družbo in se začela predstavljati z novim razpoznavnim znakom »PP«. Podjetju je bil takrat dodeljen tudi certifikat kakovosti ISO 9001. Sčasoma so prejeli tudi certifikata ISO 1400 in EFSIS. V letu 2003 so na osrednjem državnem ocenjevanju mesa in mesnih izdelkov prejeli naslov *Nosilec kakovosti za leto 2003*. S svečano prireditvijo leta 2005 so zabeležili 100. obletnico delovanja, dve leti kasneje pa uspešno dobili blagovno znamko *Naravno FIT*. Kmalu sta se na trg povzpeli kreaciji *Poli snack* in *Poli paté*, ki sta danes že stalnici potrošniške izbire. Dr. Roman Glaser, predsednik uprave in generalni direktor Perutnine Ptuj, je prejel nagrado *naj menedžer 2010* na tradicionalnem 22. izboru najuspešnejših menedžerjev in družb iz JV in Srednje Evrope. V letu 2014 je podjetje Perutnina Ptuj odprlo obnovljeno prodajalno v Ljubljani. Sprejet je bil tudi skupščinski sklep o dokapitalizaciji s strani Slovenske industrije jekla v višini 40 milijonov evrov. Decembra leta 2015 je Perutnina Ptuj praznovala 110. obletnico delovanja. 25. januarja 2016 je nadzorni svet Perutnine Ptuj na osnovi skupščinskega sklepa delničarjev imenoval Tiborja Šimonko za predsednika uprave Perutnine Ptuj. Perutnina Ptuj. Pridobljeno 20. januarja 2016 iz Portala Perutnina Ptuj: <http://www.perutnina.com/>

Podjetje se je s spretnim trgovanjem, iznajdljivim izkoriščanjem razmer in učinkovitim vodenjem razvilo v vodilno predelovalno, perutninarsko in živilsko podjetje. Ima svojo vizijo, poslanstvo in jasno zastavljene cilje, ki utemeljujejo razvojni koncept podjetja in njegovo vlogo v panogi in okolju.

## **4.3 Poslanstvo, vizija in vrednote podjetja**

### **4.3.1 Poslanstvo**

Poslanstvo se v podjetju opredeljuje kot življenje sodobne družine, ki jo bogatijo z okusom narave. S skrbnim ravnovesjem tradicije narave in najsodobnejše tehnologije prispevajo k boljšemu življenju posameznika, lokalnega okolja in družbe v celoti. Trajnostni užitek zagotavljajo z zdravimi, varnimi in kakovostnimi živili.

### **4.3.2 Vizija**

Vizija podjetja je osvajati s kakovostjo in enkratnostjo. Zaposleni trdijo, da so inovativni ustvarjalci varnih in zdravih prehrabnih navad.

Ključni strateški poslovni cilj je postati najpomembnejši pridelovalec perutninskega mesa in živil v Srednji in Jugovzhodni Evropi. Želijo tudi znižati stroške proizvodnje in poslovanja, se širiti in povečati izvoz na tuje trge, dvigniti izobrazbo in motivacijo ter se truditi za osebno rast in razvoj zaposlenih.

Njihovi cilji delujejo skladno z veljavno zakonodajo na področju varnosti in kakovosti živil ter ravnanja z okoljem. Zagotavljajo varnost in kakovost surovin, dodatkov in embalaže, kot jo pričakujejo potrošniki njihovih blagovnih znamk. Želijo zmanjšati vpliv na okolje in si prizadevajo za racionalno rabo energije. Načrtujejo in uvajajo nove tehnologije in izdelke v skladu z načeli varstva okolja ter odgovorno obvladujejo vse pomembne okoljske vidike. Zagotavljajo najboljše storitve glede na pričakovanja potrošnikov.

### **4.3.3 Vrednote podjetja**

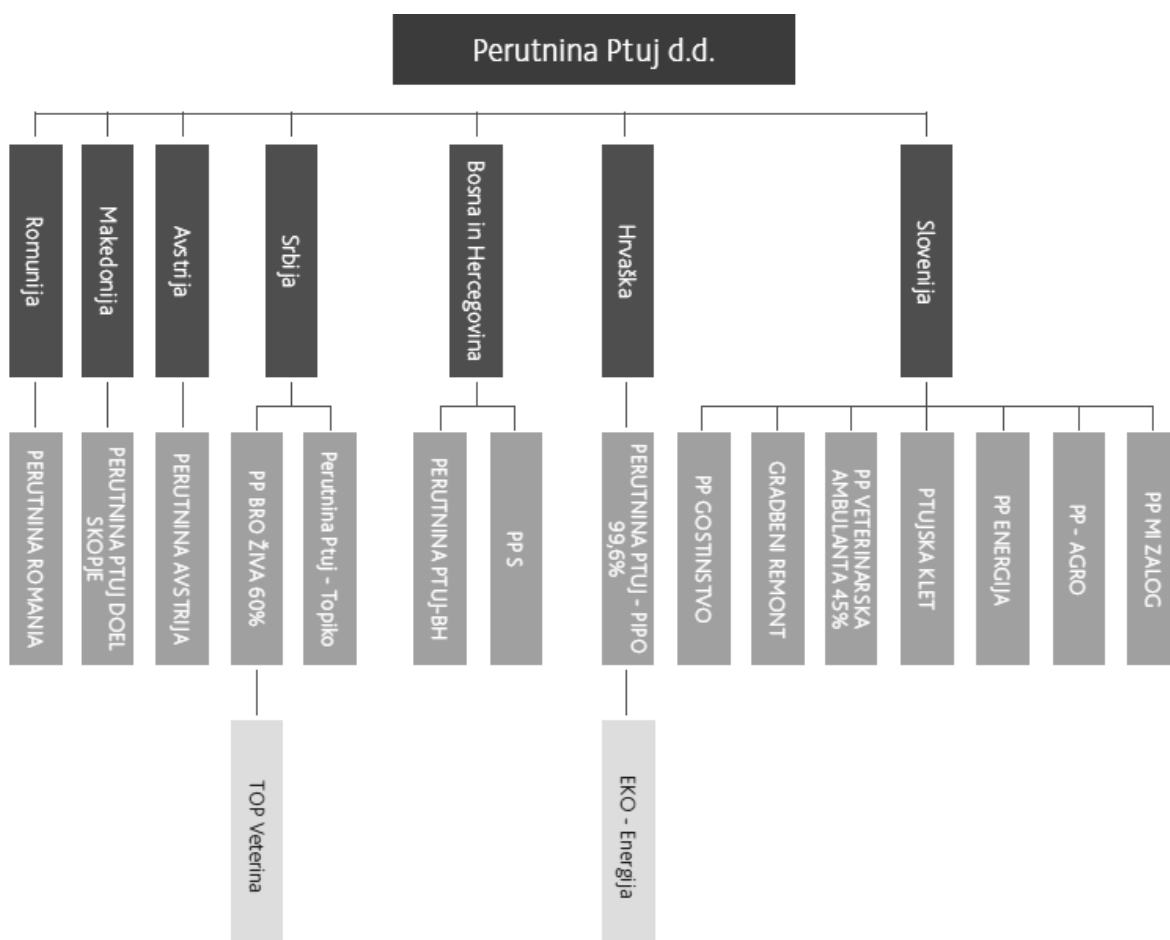
Perutnina Ptuj ima zelo kompleksen in obsežen sistem kakovosti, ki ga vzdržuje in redno nadgrajuje. Najučinkovitejše sredstvo pri tem je spoštovanje vrednot, kot so odgovornost, kakovost, ustvarjalnost, sodelovanje in učinkovitost.

Družbeno odgovornost so vpeli v vse pore poslovnega sistema. Opredelili so jo kot eno ključnih vrednot in strateških usmeritev podjetja. Vsakemu, ki podjetje sooblikuje, je treba izkazati zahvalo za vložen trud in potrditev pomembnosti vsake vloge. Že vrsto let organizirajo dogodke, s katerimi pripomorejo k bolj razgibanemu življenjskemu slogu in h kakovostnejšemu življenju nasploh. Svojo družbeno odgovornost dokazujejo s podporo številnim športnim, kulturnim, humanitarnim in okoljevarstvenim projektom.

Perutnina Ptuj je zavezana h kakovosti in varnosti izdelkov in procesov ter k varovanju okolja, kar predstavlja ene od temeljnih dolžnosti in odgovornosti vseh zaposlenih. Sposobnost uvajanja sprememb in izboljševanje kakovosti sta dva ključna pogoja za vodilni položaj skupine na globalnem trgu. V Skupini Perutnina Ptuj imajo vpeljan integriran sistem vodenja, v katerem se dopolnjujejo in izvajajo sistemi vodenja kakovosti, varnosti živil in ravnanja z okoljem. So k potrošniku naravnani tim ustvarjalnih, motiviranih in odgovornih sodelavcev. S svojim znanjem in delom proizvajajo varne, inovativne, naravne in visoko kakovostne izdelke ter učinkovite in kakovostne usmeritve. Z njimi ustvarjajo in zadovoljujejo potrebe in pričakovanja lastnikov, potrošnikov, kupcev in dobaviteljev. Zaposlenim zagotavljajo ustvarjalno delovno okolje. S politiko kakovosti imajo definirane cilje in zaveze do stalnega izboljševanja kakovosti živil, ravnanja z okoljem in zadovoljstva kupcev in potrošnikov. Perutnina Ptuj. Pridobljeno 20. januarja 2016 iz Portala Perutnina Ptuj: <http://www.perutnina.com/druzbeno-odgovornost-0>

## 4.4 Organizacijska struktura podjetja

Z organizacijsko strukturo podjetja, ki jo ponazarja slika 5, se zaznamuje obdobje krepitve poslovnega položaja. Pridružiteni procesi prinašajo temelje za napredek in razvoj v okoliščinah enotnega evropskega trga za spodbujanje novega tržnega reda in poglobljanje zaveznitva s strateškimi partnerji, s katerimi zagotavljajo učinkovit, hiter in potrošniku prijazen pretok živil od proizvodnje do mize. V letu 2016 ni bilo večjih organizacijskih sprememb. 1. julija so pripojili družbo PP Nekretnosti obvladujoči družbi, zato je na dan 31. decembra 2016 v programski shemi ne prikazujejo več. 22. decembra so od družbe Holding PMP d. d. odkupili dva poslovna deleža: 76-odstotni delež v družbi PP Energija in 45-odstotni delež v družbi Perutnina BH.



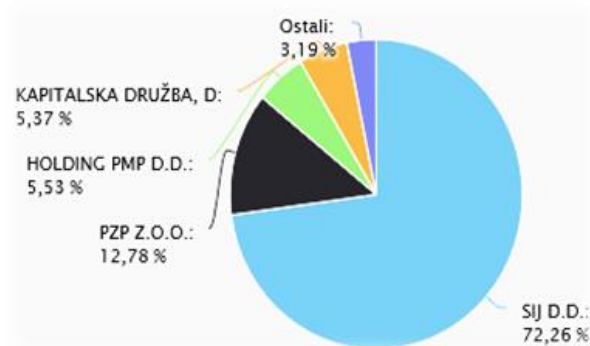
Slika 5: Organizacijska in geografska struktura Perutnine Ptuj d. d.

Vir: Letno poročilo 2016

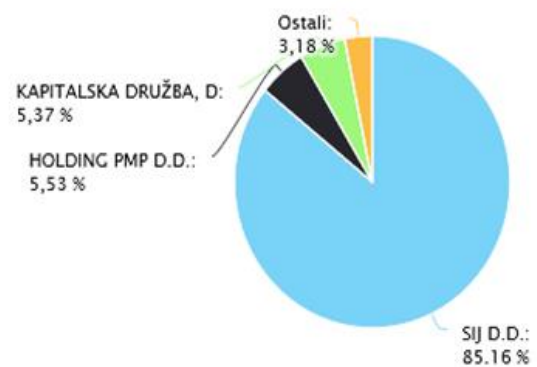
## 4.5 Lastništvo podjetja

Največji lastniki družbe Perutnina Ptuj so SIJ d. d. z 72 odstotki, PZP d. o. o. z 12,77 odstotki ter Kapitalska družba d. d. s 5,37 odstotki. Skupina posluje v sedmih državah in se je z 22. decembrom 2016 povečala za eno družbo, tako da je na zadnji dan leta 2016 obsegala 18 družb. Slika 6 prikazuje lastniško strukturo v letih 2017 in 2018.

### Lastništvo na dan 12. 3. 2017



### Lastništvo na dan 8. 3. 2018



Slika 6: Lastniška struktura podjetja

Vir: GVIN

## 5 ANALIZA POSLOVNEGA OKOLJA PERUTNINE PTUJ D. D.

### 5.1 PEST-analiza

#### 5.1.1 Politično-pravni elementi Perutnine Ptuj d. d.

Podjetje Perutnina Ptuj d. d. je član najpomembnejšega interesnega združevanja podjetij v Sloveniji, Gospodarske zbornice Slovenije, ki zastopa interese podjetij v odnosih z državo in sindikati pri oblikovanju dela in poslovanja ter pri zagotavljanju pogojev za gospodarski razvoj (Gospodarska zbornica Slovenije, 2016). Vlada ima močan vpliv pri mednarodnem poslovanju podjetij in jih načeloma podpira, po drugi strani pa se zavzema tudi za razne prepovedi in omejitve, ki zavirajo mednarodno proizvodnjo.

V mesnopredelovalni dejavnosti izdelkov mora Perutnina Ptuj upoštevati naslednje zakonske predpise:

- Pravilnik o perutninskih mesnih izdelkih (Ur. l .RS, št 59/2002),
- Pravilnik o kakovosti perutninskih mesnih izdelkov (Ur. l .RS, št 85/2005),
- Pravilnik o kakovosti mesnih izdelkov (Ur. l .RS, št 34/2004),
- Pravilnik o kakovosti perutninskega mesa (Ur. l .RS, št 56/2001),
- Pravilnik o označevanju hranilne vrednosti živil (Ur. l .RS, št 60/2002),
- Pravilnik o splošnem označevanju predpakiranih živil (Ur. l .RS, št 50/2004) in
- Zakon o varstvu okolja (Ur. l .RS, št 41/2004).

V tabeli 1 so na levi strani prikazani politično-pravni elementi podjetja, desna stran pa pojasnjuje, kakšno priložnost oz. nevarnost predstavljajo ti elementi.

Tabela 1: PEST-analiza politično-pravnih elementov podjetja Perutnina Ptuj

#### POLITIČNO – PRAVNI ELEMENTI

ZAKONODAJA ( zakon o plačah, proizvodnji, poslovanju)	N	—
ZAKONI IN STANDARDI ZAŠČITE OKOLJA	P	↑
DAVČNA POLITIKA	N	↓
EKONOMSKO POLITIČNO, GOSPODARSKO RAZVITA DRŽAVA	P	↑
ZUNANJETRGOVINSKA REGULATIVA	N	—
STABILNOST VLADE	P	—

#### LEGENDA

P... priložnost

N... nevarnost

↑ ...naraščajoči trend

↓ ...padajoči trend

— ...nespremenjen trend

Vir: Lasten



### 5.1.2 Ekonomsko-politični elementi podjetja Perutnina Ptuj d. d.

V času ekonomske krize so se gospodarski razvoj in aktivnosti proizvodnje nekoliko upočasnili. BDP se je takrat v Sloveniji močno znižal; največji padec je bil zabeležen po osamosvojitvi. Prav tako je padla letna inflacija, ki je znašala kar 4,6 % manj kot v prejšnjih letih pred globalno krizo. Poslabšanje je Perutnino Ptuj zelo oškodovalo, saj se je zmanjšala kupna moč, kupci pa so pri nakupih postali bolj pazljivi. Izbirali so cenejše izdelke oz. izdelke z manjšo dodano vrednostjo. Od leta 2010 do danes se je podjetje stabiliziralo.

Trende spremenjenega ekonomskega okolja so vnesli v temeljno dejavnost na poslovno učinkovite načine. V središče so postavili potrošnika. Seznanjeni s študijami o njegovih pričakovanjih in spremembah na področju prehranjevalnih navad vse kadrovske, tehnološke in vzrejno-predelovalne potenciale usmerjajo k zadovoljevanju potreb in pričakovanj. Na teh parametrih so obvladovali trženjske rezultate in utrjevali celoten položaj korporacije, vključno z vzpostavitvijo vzreje in oskrbe s še kvalitetnejšim perutninskim mesom.

V letu 2013 je bilo poslovanje Perutnine Ptuj d. d., kot tudi Skupine Perutnine Ptuj, še vedno pod velikim pritiskom zaradi reševanja finančne krize. Dobiček iz poslovanja oz. EBIT je v letu 2015 znašal 8.818.847 EUR, v letu 2014 pa 8.370.756 EUR in je tako za dobrih 5 % višji kot v letu 2014. Dobiček družbe v letu 2014 pred obdavčitvijo je znašala 4.051.256 EUR, v letu 2015 pa je bil dobiček le 351.000 EUR in se je iz leta 2014 znižal za 90 %. Tabela 2 prikazuje ekonomske elemente PEST-analize.

Tabela 2: PEST-analiza ekonomskih elementov Perutnine Ptuj

EKONOMSKI ELEMENTI		
STOPNJA RASTI INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE (povečanje zaposlenosti)	P	↑
SIVA EKONOMIJA	N	↓
INFLACIJA	N	↓
NEZAPOSLENOST(rahlo upada)	N	↑
POTROŠNJA (kupna moč)	P	—
SMERNICE V BDP	P	—
POSLOVNI CIKLI	P	—

Vir: Lasten

### 5.1.3 Sociološko-kulturni elementi Perutnine Ptuj d. d.

Posamezniki v sistemu Skupine Perutnina Ptuj predstavljajo največji kapital in potencial. Mednarodna razpršenost celotne skupine v sedmih državah v regiji zato podjetje določa kot pomembnega in vplivnega sogovornika tudi na družbeno-socialnem področju. V 110 letih delovanja perutninske dejavnosti so postali družba, ki se zaveda pomena kadrov, kar se odraža tudi v podjetniški klimi in lojalnosti ter identifikaciji s korporativno politiko in blagovnimi znamkami. Perutnina Ptuj je sistem, ki s svojimi zaposlenimi vzpostavlja dolgoročen in strateški odnos. Podjetje namenja veliko pozornosti vodenju, ki je usmerjeno k izpolnjevanju ciljev za podjetje. Spodbuja kreativnost, saj le ustvarjalno mišljenje omogoča sledenje spremembam v novi ekonomiji. Ima svojo korporacijsko kulturo, ki je ključni element in povezovalni člen vseh zaposlenih. Največ zaposlenih je v mesni industriji, v prodaji pa jih je približno polovica manj. Velik poudarek daje podjetje usposabljanju in izobraževanju zaposlenih. Veliko vlaga v njihovo informiranost, motivacijo in nagrajevanje.

V Skupini Perutnina Ptuj so konec leta 2014 zaposlili 3634 oseb. Od tega jih je 1712 oz. 47 odstotkov zaposlenih v različnih slovenskih družbah, 53 odstotkov pa v podjetjih izven Slovenije. V Perutnini Ptuj in z njo povezanih slovenskih podjetjih je bilo konec leta 2014 zaposlenih 1376 ljudi, v Skupini Perutnina Ptuj pa ob koncu lanskega leta skupno 3634. S tolikšnim številom zaposlenih ostaja Skupina Perutnina Ptuj pomemben zaposlovalec in ustvarjalec stabilne socialne klime tako doma kot tudi v regiji.

V tabeli 3 so prikazani socialno-kulturni elementi PEST-analize.

Tabela 3: PEST-analiza socialno-kulturnih elementov Perutnine Ptuj

SOCIOLOŠKO KULTURNI ELEMENTI		
STOPNJA IZOBRAŽENOSTI	P	↑
ODNOS DO DELA IN PROSTEGA ČASA	P	↑
DRUŽBENA MOBILNOST	P	↑
UVAJANJE SPREMEMB(živiljenjski slog)	P	→
POPULACIJA GIBANJA	P	↑
SMERNICE V BDP	P	↑

Vir : Lasten

### 5.1.4 Tehnološki elementi Perutnine Ptuj d. d.

Perutnina Ptuj je vertikalno organizirano podjetje, ki nadzira vse faze procesa; od vzgoje in priprave krmila, vzreje piščancev in puranov; predelave mesa in mesnih izdelkov, do lastne distribucije in dobave kupcem. Podjetje ima poleg proizvodnih linij tudi lastne laboratorijske prostore za analizo vseh proizvodov in procesov ter veterinarsko ambulanto, ki zagotavlja opravljanje zdravstvenega varstva matičnih jat, perutnine, vzrejenih puranov in piščancev. Z

najsodobnejšo tehnološko opremljenostjo v mesnopredelovalni branži postavlja najvišje standarde glede kakovosti hrane, varnosti in sledljivosti. Certifikati, ki jih je podjetje prejelo, so: ISO 9001, ISO 14001, ISO HACCP, IFS, standard BRC, standard McD, brez GSO, GLOBALGAP, Certifikat za brezglutenske izdelke in Certifikat HALAL. Vsi našteti potrjujejo, da so procesi in sestavine pri pripravi hrane, skladiščenju, pakiranju, etiketiranju in transportu hrane v skladu z zahtevami islamskih zakonov. Perutnina Ptuj ima tudi status pooblaščenega uvoznika in izvoznika na tuje trge.

V Perutnini Ptuj veliko vlagajo v razvojno-raziskovalne dejavnosti, ustvarjajo nove tržne produkte in izvajajo laboratorijske eksperimente za proizvodnjo zelene energije. Podjetje velja za najbolje opremljeno mesnopredelovalno družbo v Evropi. Z namestitvijo tehnološke linije je uvedlo tudi sledljivost perutninskega mesa preko mobilne aplikacije. Popolno sledljivost so nadgradili s sistemom Izvor – by OriginTrail, ki omogoča, da kupec spozna pot izdelka, vse od rejca do trgovinske police. Podjetje veliko investira v svoje poslovne enote in na ta način ohranja visoko raven tehnične in tehnološke opremljenosti ter nadgrajuje programsko opremo.

V tabeli 4 so prikazani tehnološki elementi PEST-analize.

**Tabela 4: PEST-analiza tehnoloških elementov Perutnine Ptuj**

<b>TEHNOLOŠKI ELEMENTI</b>		
<i>SREDSTVA ZA RAZISKAVE IN RAZVOJ TEHNOLOGIJE</i>	<b>P</b>	
<i>VLAGANJEV NOVA ODKRITJA IN ZNANJA</i>	<b>P</b>	
<i>SODOBNA INFORMACIJSKA TEHNOLOGIJA</i>	<b>N</b>	

Vir: Lasten

Tabela 5: Porterjeva analiza konkurence v panogi

PORTERJEVA ANALIZA KONKURENCE V PANOGI	Nižja dobičkonosnost					Višja dobičkonosnost	
	OBSTOJEČA KONKURENCA						
Koncentracija	več enakih konkurentov	1	2	3	4	5	eden dominira
Delež fiksnih stroškov	visoki	1	2	3	4	5	nizki
Diferenciacija	nizki	1	2	3	4	5	visoka
Stroški zamenjave med konkurenti	nizki	1	2	3	4	5	visoki
Izstop pregrade	visoke	1	2	3	4	5	nizke
POTENCIALNA KONKURENCA							
Ekonomija obsega	nizka	1	2	3	4	5	visoka
Lojalnost potrošnikov	nizka	1	2	3	4	5	visoka
Razpoložljivost novih distribucijskih kanalov	manj	1	2	3	4	5	več
Odgovor konkurence na nove vstopne	pasiven	1	2	3	4	5	agresiven
Diferenciacija proizvodov	nizka	1	2	3	4	5	visoka
POGAJALSKA MOČ KUPCEV							
Število kupcev	nizko	1	2	3	4	5	visoko
Nabavna moč kupcev	nizka	1	2	3	4	5	visoka
Stroški zamenjave kupca	nizki	1	2	3	4	5	visoki
Nevarnost integracije nazaj	visoka	1	2	3	4	5	nizka
Razpoložljive informacije o dobaviteljih	visoke	1	2	3	4	5	nizke
Percepcija o diferenciaciji proizvoda	nizka	1	2	3	4	5	visoka
Cenovna elastičnost povpraševanja	visoka	1	2	3	4	5	nizka
POGAJALSKA MOČ DOBAVITELJA							
Pomembnost industrije za dobavitelje	nizka	1	2	3	4	5	visoka
Število dobaviteljev	nizko	1	2	3	4	5	visoko
Nevarnost integracije naprej	visoka	1	2	3	4	5	nizka
Pomembnost dobavitelja za podjetje	visoka	1	2	3	4	5	nizki
NEVARNOST SUBSTITUTOV							
Ekonomska stimulacija za uporabo substitutov	visoka	1	2	3	4	5	nizka
Odpor proti substitutom	nizek	1	2	3	4	5	visok

Vir: Lasten

#### 5.1.4.1 Predstavitev finančnih podatkov

Tabela 6 prikazuje finančne podatke Perutnine Ptuj d. d. za leta 2014, 2015 in 2016.

**Tabela 6: Finančni podatki podjetja Perutnina Ptuj d. d.**

<b>POSLOVNI KAZALNIKI</b>	<b>Enota mere</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Čisti prihodki od prodaje	EUR	144,196	148,452	152,285
Dobiček iz poslovanja	EUR	8,472	8,821	9,814
EBIT marža	%	5,88	5,94	6,44
EBITDA marža	%	9	8,8	9,57
Čisti poslovni izid poslovnega leta	EUR	4,051	351	7,897
<b>FINANČNI KAZALNIKI</b>				
Sredstva	EUR	164,963	181,775	197,255
Kapital	EUR	51,471	91,651	98,476
Povprečno število zaposlenih	EUR	1.195	1.267	1.353
Dodana vrednost na zaposlenega	EUR	30,025	31,487	30,844
Čisti poslovni izid na zaposlenega	EUR	3,988	114	4,952
Donosnost kapitala	%	9,26	0,16	6,8
Donosnost sredstev	%	2,89	0,08	3,4
Čista donosnost prihodkov od prodaje	%	3,31	0,1	4,4

Vir: Letno poročilo Perutnine Ptuj d. d. 2016

Kljub občutnim cenovnim pritiskom na trge je Perutnini Ptuj v letu 2015 uspelo obdržati visoko raven prihodkov od prodaje, tudi zaradi povečane prodaje na domačem in tujem trgu in širitve prodajne mreže. Skupni prihodki so iz leta v leto naraščali in tako zmanjševali finančne dolgove. Poslovni prihodki na zaposlenega so se med letoma 2013 in 2015 zmanjšali za 3 %, BDP na zaposlenega pa se je povečal za 1,8 %.

V letu 2016 je podjetje ustvarilo 10,9 milijona evrov čistega dobička, leta 2015 nekaj manj kot 100 tisoč evrov. Uspešnejše poslovanje gre pripisati učinkom povečane prodaje izdelkov z višjo dodano vrednostjo na tuje trge, kjer je kupna moč višja, k poslovnemu rezultatu pa so pomembno doprinesli tudi učinki stroškovne optimizacije poslovanja. Neto zadolženost so iz 44 milijonov evrov znižali na 35 milijonov, EBITDA pa so povečali za 24,5 odstotka na 25,8 milijona evrov.

#### 5.1.4.2 Konkurenčna analiza podjetja

Perutnini Ptuj d. d. konkurenčna podjetja so tista, ki se tudi ukvarjajo s proizvodnjo perutninskega mesa. Mednje prištevamo podjetja PIVKA d. d., PP MI ZALOG d. o. o. in Celjske mesnine d. d.

Pivka d. d. je drugi največji proizvajalec perutninskega mesa v Sloveniji. Osnovna dejavnost podjetja je prireja piščančjega mesa, ki zajema medsebojno povezanih več faz: pripravo krmnih mešanic, reja jaric in prirejo valilnih jajc, valjenje dan starih piščancev različnih vrst, vzreja piščancev, puranov, kuncev, priprava in predelava mesa za prodajo.

Podjetje PP MI ZALOG d. o. o. je specializirano za proizvodnjo puranjega mesa, izdelavo hrenovk iz perutninskega mesa in narezkov iz perutninskih klobas. Poleg tega ima še kapacitete za kosovno zamrzovanje mesa in izdelavo mesnih pripravkov.

Podjetje Celjske mesnine d.o.o je moderno podjetje s sodobno klavnico in razsekovalnico. Ima nov obrat za proizvodnjo klobasnih in drugih mesnih proizvodov. Njegove najpomembnejše dejavnosti so reja živali in ribogojstvo, storitve za živinorejo, proizvodnjo in konzerviranje mesa.

#### **Sredstva**

Sredstva so v denarni obliki izražene stvari, pravice in denar, s katerimi podjetje premoženjskopravno razpolaga in od njih pričakuje gospodarske koristi.

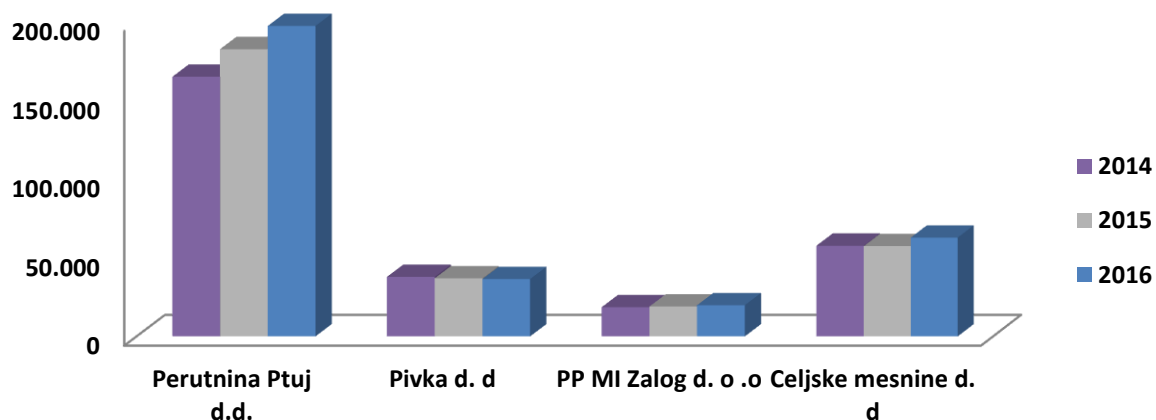
**Tabela 7: Sredstva v letih 2014–2016**

	2014	2015	2016
Perutnina Ptuj d. d.	164.963	182.518	197.255
Pivka d. d.	37.835	36.893	36.416
PP MI Zalog d. o. o.	18.585	18.959	19.783
Celjske mesnine d. d.	57.585	57.336	62.774

Vir: GVIN

Iz tabele 7 lahko razberemo, da so sredstva v podjetju Perutnina Ptuj d. d. v letu 2015 bila višja za 10,6 % v primerjavi z letom 2014 ter za 7,5 % nižja kot v letu 2016. V podjetju Pivka d. d. so imeli v letu 2015 za 2,4 % nižja sredstva kot v letu 2014, v letu 2016 pa 2,1 % manj sredstev kot v letu 2015. V podjetju PP MI Zalog d. o. o. so v letu 2016 imeli največ sredstev, tj. 4,3 % več kot v letu 2015 in 6,4 % več kot v letu 2014. Podjetje Celjske mesnine d. d. je prav tako imelo največ sredstev v letu 2016. Od leta 2015 so se sredstva v primerjavi z letom 2014 zmanjšala za 0,4 %.

5,8 milijona evrov denarnih sredstev so namenili naložbam. Odlivi za naložbe so se v primerjavi s prejšnjim letom znižali za 2,9 milijona evrov, denarna sredstva so namenili le najnujnejšim naložbam v logistiki in mesni industriji. Na sliki 7 so grafično prikazana sredstva konkurenčnih podjetij Perutnini Ptuj d. d. v zadnjih treh letih.



Slika 7: Grafični prikaz sredstev v letih 2014–2016

Vir: GVIN

### Čisti prihodki od prodaje

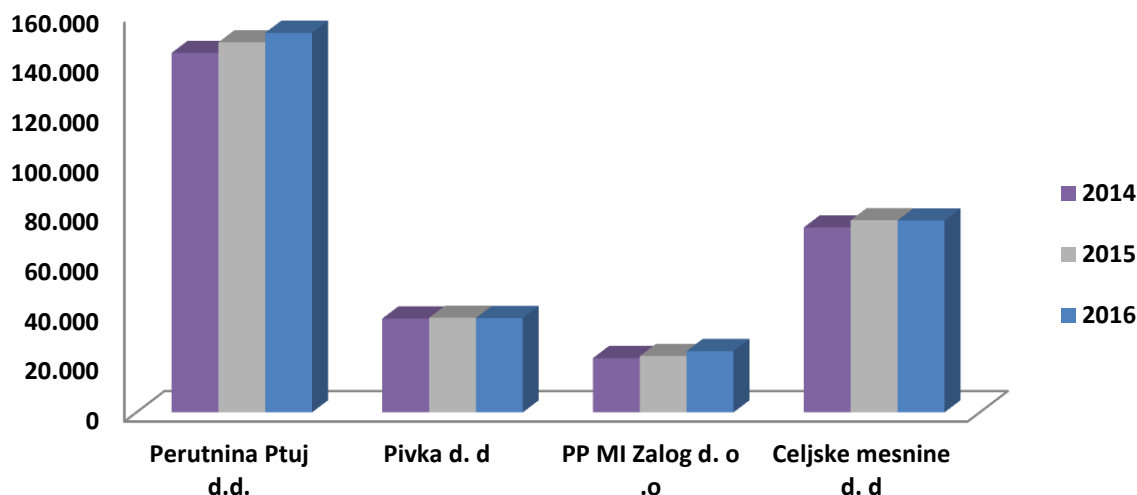
Čisti prihodki od prodaje so prihodki od prodaje proizvodov, blaga in materiala ter prihodki od opravljenih storitev na domačem in tujem trgu. So prodajna vrednost prodanih količin, zmanjšana za vse popuste.

Tabela 8: Čisti prihodki od prodaje v letih 2014–2016

	2014	2015	2016
Perutnina Ptuj d. d.	144.194	148.452	152.285
Pivka d. d.	37.651	37.950	37.823
PP MI Zalog d. o. o.	21.811	22.611	24.618
Celjske mesnine d. d.	74.205	77.096	76.971

Vir: GVIN

Čisti prihodki od prodaje, ki so prikazani v tabeli 8, so v podjetju Perutnina Ptuj d. d. od leta 2014 do leta 2016 zrasli za 5,4 %. V Pivki d. d. so leta 2015 narasli za 0,8 %, naslednje leto pa padli za 0,4 %. V podjetju PP MI Zalog d. o. o. so v obravnavanem obdobju beležili naraščanje prihodkov. V letu 2015 so narasli kar za 3,6 %, v letu 2016 pa za 1,1 %. V Celjskih mesninah d. d. so čisti prihodki od prodaje v letu 2016 upadli za 0,2 %. Grafični prikaz čistih prihodkov od prodaje prikazuje slika 8.



Slika 8: Grafični prikaz čistih prihodkov od prodaje v letih 2014–2016

Vir: GVIN

### Število zaposlenih

Povprečno število zaposlenih na podlagi delovnih ur v obračunskem obdobju pomeni povprečno število ljudi, ki so v obračunskem obdobju bili zaposleni v podjetju.

Perutnina Ptuj je delovno intenzivno podjetje, kar se kaže tudi v kvalifikacijski strukturi zaposlenih. Število zaposlenih z nižjo izobrazbo se sicer vsako leto vztrajno niža, vendar je še vedno visoko, kar dopolnjujejo s kompetentnim modelom, ki zagotavlja zahtevana znanja in sposobnosti na posameznih delovnih mestih.

Tabela 9: Število zaposlenih v letih 2014–2016

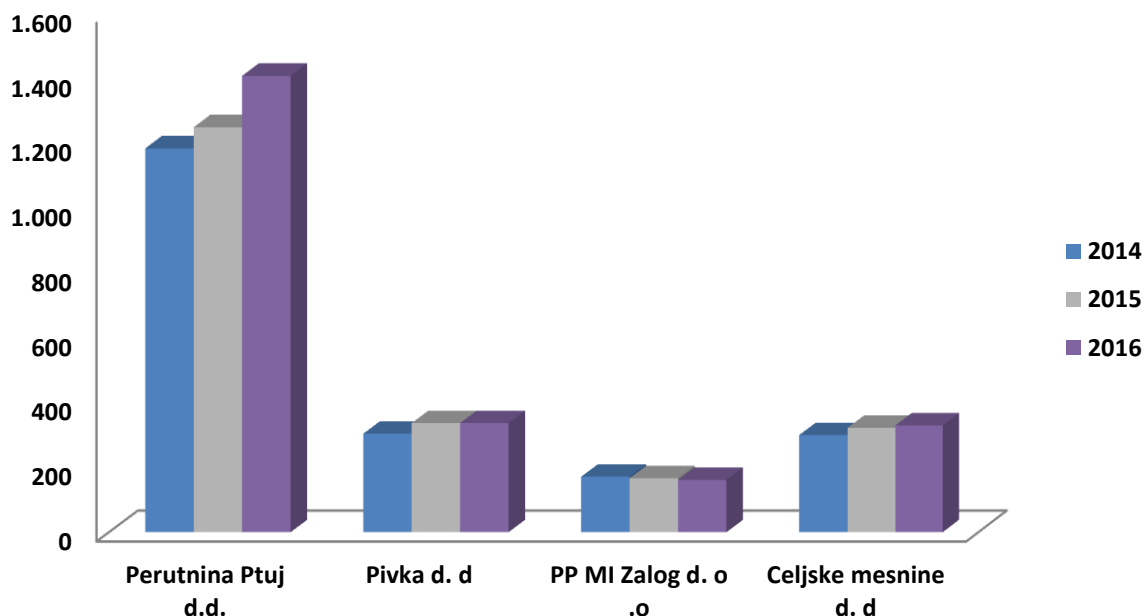
	2014	2015	2016
Perutnina Ptuj d. d.	1.185	1.250	1.408
Pivka d. d.	307	340	340
PP MI Zalog d. o. o.	173	168	163
Celjske mesnine d. d.	303	325	333

Vir: GVIN

Število zaposlenih je v podjetju Perutnina Ptuj d. d. v obdobju 2014–2016 naraslo za 5,5 %. V letu 2016 je število zaposlenih znašalo za 12 % več kot v letu 2015. V Pivki d. d. je v letu 2015 zaposlenih 10,7 % več kot v letu 2014, v letu 2016 pa je število ostalo nespremenjeno. V podjetju PP MI Zalog d. o. o. je število v zadnjih treh letih upadalo. V letu 2014 je bilo zaposlenih največ, tj. 2,9 % več kot v letu 2015. Tudi v Celjskih mesninah se je število zaposlenih povečalo – od leta 2014 do 2016 je naraslo kar za 9,6 %.



Število zaposlenih se je v Perutnini Ptuj povečalo za 4,9 % zaradi večjega obsega poslovanja in prehoda delavcev iz zaposlitvenih agencij v aktivno zaposlitev. Največje število zaposlenih delavcev je v Sloveniji (47,6 %), sledita Hrvaška (19,7 %) in Srbija (17,2 %). Slika 9 prikazuje število zaposlenih v vseh konkurenčnih podjetjih v obdobju 2014–2016.



Slika 9: Grafični prikaz zaposlenih v letih 2014–2016

Vir: GVIN

### **Čisti poslovni izid obračunskega obdobja**

Čisti poslovni izid obračunskega obdobja je razlika med celotnim poslovnim izidom in obračunanim davkom iz dobička kot deležem države v njem, torej poslovni izid, s katerim podjetje razpolaga.

Tabela 10: Čisti poslovni izid obračunskega obdobja v letih 2014–2016

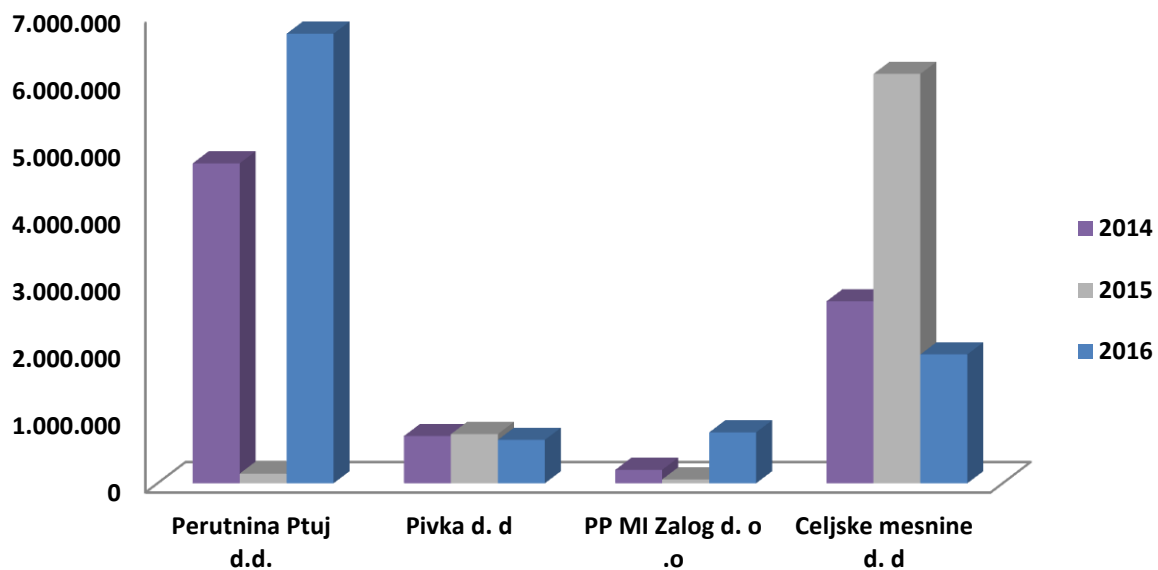
	2014	2015	2016
Perutnina Ptuj d. d.	4.767.810	144.662	6.700.301
Pivka d. d.	703.371	732.152	645.857
PP MI Zalog d. o. o.	199.985	58.105	757.229
Celjske mesnine d. d.	2.709.554	6.100.211	1.917.827

Vir: GVIN

Analizirali smo tudi poslovni izid v letih 2014–2016 za vsa tri ostala konkurenčna podjetja. Ugotovili smo, da je odstotek čistega poslovnega izida podjetja Perutnina Ptuj d. d. drastično

upadel v letu 2015, prav zaradi pripojitve podjetja SIJ. Od leta 2014 do 2015 je število prihodkov upadlo za 96 % ter se v letu 2016 spet dvignilo za dobrih 90 %.

V podjetju Pivka d. d. so se leta 2015 povečali prihodki za 4,1 %, do leta 2016 pa so upadli za 11,8 %. Podjetje PP MI Zalog d. o. o. je imelo v letu 2016 najvišje prihodke. Leta 2014 je njihov poslovni izid znašal za 70 % več kot leta 2015. V obdobju 2015–2016 so čiste prihodke relativno zvišali za 1203,2 %. Dobiček Celjskih mesnin je v vseh treh letih rasel. Od leta 2013 do leta 2014 se je dvignil za 48 %, v letu 2015 pa je bil za 125 % višji kot 2014. Poslovni izid se je v letu 2016 znižal za 68 %.



Slika 10: Grafični prikaz čistega poslovnega izida v letih 2014–2016

Vir: GVIN

## 5.2 SWOT-analiza

### 5.2.1 Prednosti in slabosti

**Prednosti** se nanašajo na notranje dejavnike, ki pozitivno vplivajo na dosego določenega cilja, na funkcije v podjetju, kot so marketing, finance, raziskave in razvoj, nabava, prodaja itn. V prednosti je treba venomer vlagati, jih razvijati.

Prednosti podjetja Perutnine Ptuj d. d. so:

- vse več prepoznavnih blagovnih znamk na domačem trgu ter zaupanje vanje,
- usposobljeni in motivirani sodelavci oz. zaposleni na vseh ravneh (promocija zdravja na delovnem mestu),
- sodobno opremljena tehnologija, številni certifikati in standardi ISO,
- jasno zastavljeni vizija in cilji,

- povečevanje obsega potrošnikov,
- v zadnjih dveh letih povečana prodaja na domačem in tujem trgu,
- inovativnost pri ustvarjanju novih produktov in komunikacijska domiselnost, ki pripomoreta k odpiranju novih trgov in prodajnih kanalov,
- izdelki za vse generacije in priložnosti,
- organiziranje številnih športnih, kulturnih in dobrodelnih dogodkov,
- sponzor podjetjem,
- prenova spletne strani,
- neprodana hrana gre v dobrodelne namene,
- preizkušanje izdelkov, preden ti vstopijo na trg,
- posodobljen transport vozil za živino in obnovljena skladiščna oprema,
- sledljivo slovensko poreklo izdelkov in nadzor na vsakem koraku,
- Ptujška klet izbrana za »najboljšega slovenskega vinarja«,
- nizka uporaba nadomestkov za surovine in majhen delež antibiotikov v krmi.

**Slabosti** predstavljajo šibkosti področja, na katerih bi se podjetje moralo izboljšati, ter področja, kjer je podjetje resnično ranljivo. Če se dela SWOT-analiza konkurenčnega podjetja, so njihove slabosti lahko točke, kjer se jih bo v prihodnje skušalo premagati. Slabosti delimo v vsaj tri kategorije, pri čemer so v prvi tiste slabosti, ki so 1.) resnično kritične za dolgoročni uspeh 2.) jih je treba odpraviti vsaj do minimuma oz. minimalne ravni, ki je še sprejemljiva, 3.) na katere se lahko preprosto pozabi.

Slabosti podjetja Perutnine Ptuj d. d. so:

- premalo oglaševanja na trgih izven meja Slovenije,
- pomanjkanje vina Haložan v letu 2014,
- velika pogajalska moč kupcev,
- velika pogajalska moč dobavitelja,
- onesnaževanje zraka in okolja kljub velikim standardom in certifikatom, ki jih ima podjetje,
- zakol živine in perutnine za izdelke,
- poraba električne energije se je v enem letu povečala za 5 %, prav tako se je povečala tudi poraba plina za 21 %,
  - strošek vode se je v obdobju 2015–2016 povečal za 23 % v celotnem obratu,
  - nesoglasja med kmetijsko politiko in malimi kmeti s Ptuja.

### 5.2.2 Priložnosti in nevarnosti

**Priložnosti** so tisti del analize, ki se nanaša na elemente izven vpliva podjetja, vendar pozitivno vplivajo na njegovo delovanje oz. bodo v zunanjem okolju nastopili v bližnji prihodnosti. Omogočajo, da se hitreje izkoristi prednosti, in delujejo kot vzvod.

Priložnosti podjetja Perutnina Ptuj d. d. so:

- dokapitalizacija podjetja s strani SIJ,

- izboljšanje kakovosti,
- medijska prepoznavnost,
- ob 110-letnici delovanja so izdali *Knjigo o zlatem jajcu*, v kateri predstavljajo zgodovinske mejnike ter svoje sodelavce kot največji kapital koncerna,
- strateško povezovanje,
- na Švedskem so odprli prvo trgovino brez zaposlenih. Kupci lahko izdelke skenirajo s svojimi pametnimi telefoni, prodajalna pa je odprta 24 ur na dan,
- vstop na nove trge s prilagojenim prodajnim programom.

**Nevarnosti** predstavljajo potencialni negativni vplivi, na katere se ne more vplivati. Podjetju preostane zgolj to, da se jim prilagodi. Skrajna prilagoditev lahko pomeni celo zamenjavo posla. Izjemno pomembno je, da se nevarnosti identificirajo in da se izdelata strategija, kako reagirati, če se določena nevarnost uresniči.

Nevarnosti podjetja Perutnina Ptuj d. d. so:

- konkurenca v panogi na tujem trgu,
- zaradi velike ponudbe izdelkov je pogajalska moč kupcev vedno večja,
- nov način pakiranja lahko kupce odvrne od nakupa izdelkov,
- nevarnost pojava ptičje gripe,
- v prehranski industriji obstaja nevarnost, da bi morali v primeru okužbe izdelkov prevzeti odgovornost za reševanje reklamacij in umakniti izdelke iz prodaje,
- nevarnost izrednih dogodkov s škodljivim vplivom na okolje,
- nevarnost onesnaževanja kot posledica delovanja skupine.

### 5.3 Analiza interesnih skupin

Tabela 11 prikazuje analizo interesnih skupin podjetja Perutnine Ptuj d. d.

Tabela 11: Interesne skupine podjetja Perutnina Ptuj d. d.

INTERESNE SKUPINE	NARAVA INTERESA	NARAVA MOČI
<b>KUPCI</b>	- kakovostni in okusni proizvodi	- družbena odgovornost (razni dogodki)
	- nizke cene	- velika pogajalska moč
	- veliko popustov	- informiranost
	- hitro in kvalitetno pripravljene izdelke	
<b>ZAPOSLENI</b>	- relativno visoke plače	- manjša angažiranost
	- varnost zaposlitve	- odsotnost z dela
	- možnost napredovanja	- pogajalska moč zaposlenih

	- možnost usposabljanja in izobraževanja	
	- dobri medsebojni odnosi	
<b>KONKURENTI</b>	- rast finančnih kazalnikov	- nižje cene
	- rast celotne panoge in tržnega deleža	- večja ponudba izdelkov
		- ponudba boljših storitev
<b>LASTNIKI</b>	- dobičkonosnost	- določanje planov in novih strategij
	- rast podjetja in ugleda	- nadzor nad kadri in poslovanjem
<b>MEDIJI</b>	- opazovanje aktivnosti podjetja	- velik vpliv na izbiro kupca
	- informiranje javnosti	- obveščanje

Vir: Lasten

## 6 SKLEP

Politične in ekonomske razmere so se v podjetjih in okolju, v katerih ta delujejo, v zadnjih letih močno spremenile. Velika konkurenca vpliva na še kvalitetnejše izdelke in prav to je problematično, saj kupci in dobavitelji želijo na tržišču za svoj denar najboljšo kakovost proizvoda in storitev. Spremenile so se tudi zahteve kupcev, ki so postali vse bolj selektivni. Za še boljše poslovanje podjetja je pomembna oživitve politike in konkurenčnega položaja ter blagovnih znamk tako v ožji kot tudi širši regiji.

V empiričnem delu naloge smo proučevali izbrano podjetje Perutnina Ptuj d. d. na osnovi javno dostopnih podatkov. Podjetje je v letu 2016 postavilo nova izhodišča za uspešnejše in trajnostno naravnano poslovanje družbe Perutnina Ptuj in Skupine PP. Uprava je s svojimi aktivnostmi izboljšala poslovanje Skupine PP, zagotovila transparentnejše poslovanje in spremljanje dela hčerinskih družb ter tako postavila temelje za še boljše delo v letu 2017.

V nalogi smo poskušali podati celovito analizo in oceno delovanja podjetja Perutnina Ptuj d. d. v poslovnem okolju. Za proučevano podjetje smo na podlagi SWOT-analize identificirali glavne prednosti in slabosti, ki izhajajo iz notranjega podjetja ter proučili nevarnosti in priložnosti, ki preživijo v zunanjem okolju podjetja. Kot smo ugotovili, ima podjetje ogromno prednosti v prepoznavnosti in standardih, ki so si jih pridobili skozi čas delovanja. Velik poudarek je tudi na kakovosti izdelkov ter na izvozu na tuje trge. Slabosti v proučevanem podjetju se kažejo predvsem v veliki porabi energije, vode in plina. V zunanjem okolju smo prikazali nevarnosti in priložnosti podjetja. Nevarnosti podjetje lahko pričakuje predvsem v novem pojavu ptičje gripe, visoki stopnji inflacije in neuresničitvi načrtovanega. Velike poslovne priložnosti smo zaznali predvsem v sodelovanju z ostalimi podjetji in v pridobivanju novih znanj.

Na podlagi dobljenih rezultatov potrjujemo zastavljene tezi, ki smo si jih zadali na začetku naloge. Prva je bila, da je uspešnost podjetja odvisna od razumevanja in politike podjetja. Ugotovili smo, da podjetje deluje uspešno in brez večjih odstopanj v politiki, saj se izključno drži vizije in poslanstva ter točno opredeljenih vrednot. Druga teza pa je bila, da ima podjetje svoje cilje usklajene s cilji interesnih skupin ter dobro sodeluje s tujimi podjetji. Tudi to tezo potrjujemo, saj podjetje iz leta v leto dodaja nove cilje, ki jim skuša slediti in jih izpolniti, da bi ugodilo kupcem. Ogromno sodelujejo tudi s tujimi državami in povečujejo izvoz na tuje trge.

Predstavili smo PEST-analizo ter poiskali politične, ekonomske, pravne in tehnološke elemente, ki pripomorejo k še boljšemu poslovanju podjetja. V nalogi so predstavljeni osnovni analitični pogledi poslovanja podjetja, ki so pokazali, da se podjetje nahaja v dobrem položaju in ima velike možnosti za nadaljnji obstoj in uspešno poslovanje.

## 7 LITERATURA IN VIRI

### Literatura

- Biloslavo, R. (2006). *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Britton, C. (1994). *Bistvo strateškega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Bowman C. (1994). *Bistvo strateškega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Gregorčič, M. (2010). *Prehrana in prehranjevalne navade: Zdravje v Sloveniji*. Ljubljana: Inštitut za varovanje zdravja RS.
- Glaser, R. (2015). *Perutninar*, XXXIX (2).
- Glaser, R. (2015). Delamo za zadnjih 100 let Perutnine Ptuj. *Perutninar*, XXXIX (3).
- Glaser, R. (2015). Priložnosti prihajajo. *Perutninar*, XXXIX, (1).
- Hočevnar, M., Jaklič, M., Zagoršek, H. (2003). *Ustvarjanje uspešnega podjetja: akcijski pristop k statističnemu razmišljanju, vodenju in nadziranju*. Ljubljana: GV Založba.
- Hunger, J. David, Whelen. L. Thomas. (1996). *Strategic Management*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- Jakara, K. (2007). *Analiza poslovnega okolja podjetja Pronet Kranj*. Ljubljana: specialistično delo.
- Jaklič, M. (2009). *Poslovno okolje in gospodarski razvoj*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani, enota za založništvo.
- Jaklič, M. (2005). *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Jaklič M. (1994). *Strateško usmerjanje gospodarstva*. Ljubljana: Znanstveno publicistično središče.
- Kotler, P. (1996). *Marketing management – Trženjsko upravljanje: Analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Kotler, P. (2004). *Management trženja*. 11. izdaja. Ljubljana: GV Založba.
- Močnik, D. (2005). *Strateški management*. Maribor: Fakulteta za elektrotehniko, računalništvo in informatiko.
- Osmanagić, Bedenik, N. (1998). Računovodenje (Kontroling). *Revizor*, IX(6).

Porter. E. Michael. (1998). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance: With a New Introduction*. New York: The Free Press.

Pučko. D. (2003). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Pümpin, Cuno in Jürgen Prange. (1995). *Usmerjanje razvoja podjetja: Fazam ustrezno vodenje in obravnavanje kriz*. Ljubljana: Gospodarski vestnik (Zbirka Manager).

Pušnik, K. (2010). *Analiza poslovnega okolja podjetja*. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.

Šimonka, T. (2016). Vodim veliko, stabilno in močno podjetje. *Perutninar*, XL (1).

Treven, S. (1992). SWOT analiza. Organizacije in kadri.

## Viri

<http://www.bisnode.si/produkt/bonitete/> (Bonitete)

<https://www.gzs.si> (Gospodarska zbornica SLO)

<http://www.ajpes.si/> (AJPES)

<http://www.perutnina.com/> (Perutnina Ptuj)

<http://www.stat.si/statweb> (Statistični Urad RS)

<http://www.podjetniski-portal.si/> (Podjetniški portal)

<http://www.gvin.com/index.php/o-podjetju> (GVIN)



