

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**ANALIZA IZBRANE STRATEGIJE RASTI PODJETJA
TEHNOCHEM**

Ljubljana, december 2009

ANŽE KANCILJA

IZJAVA

Študent/ka _____ izjavljam, da sem avtor/ica tega
diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom _____, in
da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____ Podpis: _____

Kazalo

Uvod	1
1 Analiza poslovanja in obstoječih razmer za delovanje podjetja Tehnochem	1
1.1 Natančnejši prikaz izdelkov in storitev podjetja Tehnochem	2
1.1.1 Proizvodnja kozmetike	2
1.1.2 Proizvodnja naftnih derivatov	3
1.2 Kratka analiza poslovanja podjetja Tehnochem	4
1.3 Dosedanja rast podjetja Tehnochem	7
1.4 Analiza prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti	9
2 Bodoča rast podjetja Tehnochem	11
2.1 Strategije rasti	11
2.2 Možne strategije rasti za podjetje Tehnochem	13
3 Prikaz učinkov strategije diverzifikacije na poslovanje podjetja Tehnochem	17
3.1 Opis poslovne ideje	18
3.1.1 Natančnejši opis posla in opredelitev proizvodov oziroma storitev	18
3.1.2 Ocena obsega posla	19
3.1.3 Opis potrebnih kadrovskih zmogljivost	19
3.1.4 Opis potrebnih investicij	19
3.1.5 Financiranje projekta	20
3.1.6 Terminski načrt izvedbe projekta	20
3.2 Prispevčna analiza	21
3.2.1 Opredelitev prirastnih prihodkov, prirastnih odhodkov in prispevka	21
3.2.2 Analiza občutljivosti	23
3.3 Prednosti in nevarnosti za izvedbo strategije proizvodne diverzifikacije v podjetju Tehnochem	25
Sklepi	26
Literatura in viri	27

Kazalo tabel

<i>Tabela 1: Izbrani podatki o panogi Proizvodnja parfumov, toaletnih sredstev.....</i>	<i>3</i>
<i>Tabela 2: Izbrani podatki o panogi Proizvodnja naftnih derivatov.....</i>	<i>4</i>
<i>Tabela 3: Bilanca stanja podjetja Tehnochem v letih 2004–2008 (v evrih)</i>	<i>5</i>
<i>Tabela 4: Izkaz uspeha podjetja Tehnochem v letih 2004–2008 (v evrih).....</i>	<i>5</i>
<i>Tabela 5: Izkaz denarnega toka podjetja Tehnochem v letih 2004–2008 (v evrih)</i>	<i>6</i>
<i>Tabela 6: Kazalniki poslovanja podjetja Tehnochem v obdobju 2005–2008</i>	<i>6</i>
<i>Tabela 7: Terminski načrt izvedbe projekta.....</i>	<i>21</i>
<i>Tabela 8: Rezultati analize občutljivosti.....</i>	<i>25</i>

Uvod

Dandanes v poslovnem svetu velikokrat slišimo stavek, da podjetje mora rasti, ali pa bo propadlo. Iz tega lahko sklepamo, da je rast zelo pomembna, vendar podjetja v veliko primerih ne vedo, kakšna oblika rasti je najbolj primerna. Sam se bom v nalogi osredotočil na podjetje Tehnochem d.o.o. (v nadaljevanju Tehnochem), ki z več kot 25-letno tradicijo spada med vidnejša družinska podjetja v Sloveniji in ki je po hitri rasti ob nastanku nove države v začetku 90. let prejšnjega stoletja kasneje zašlo v stagnacijo. Ker lastnik podjetja ni zadovoljen s trenutnim obsegom poslovanja, išče različne priložnosti za rast podjetja in prav te možnosti bom preučil v tem diplomskem delu.

Glavni cilji naloge so ugotoviti stanje, v katerem se podjetje nahaja sedaj, raziskati možne strategije rasti ter preučiti izbrano strategijo.

V prvem delu bom predstavil izdelke in storitve podjetja Tehnochem ter obe panogi, v katerih podjetje deluje, naredil analizo poslovanja do sedaj ter analizo prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti.

V drugem delu diplomskega dela se bom osredotočil na možne strategije rasti za podjetje Tehnochem. Tu se bom naslonil tako na teoretične razlage rasti, kot tudi dejanske možnosti za rast podjetja preko različnih strategij. Ob koncu poglavja bom predstavil še nevarnosti in ovire, s katerimi se podjetje lahko sooči med rastjo.

Tretji del naloge bo predvsem predstavitev ene izmed možnih strategij podjetja Tehnochem, in sicer diverzifikacije. V tem delu bom analiziral učinke uvajanja proizvodnje aerosolov ter naredil prispevčno analizo.

Ob koncu sledijo še ugotovitve in analiza nadaljnjih možnosti za rast podjetja preko diverzifikacije.

1 Analiza poslovanja in obstoječih razmer za delovanje podjetja Tehnochem

Podjetje Tehnochem spada med vidnejša slovenska družinska podjetja. Ustanovljeno je bilo leta 1990, njegova glavna dejavnost je proizvodnja kozmetike za lastno blagovno znamko Kozmetika Kancilja in za nekatera druga podjetja pod njihovimi blagovnimi znamkami. Podjetje se ukvarja tudi s polnjenjem motornih olj za obe največji slovenski naftni družbi, prav tako pa se ukvarja s proizvodnjo sredstev za nego avtomobilov, kar je navedeno tudi na spletni strani podjetja.

Podjetje ima sedež v Jurjevici pri Ribnici, kjer je tudi skladiščno-proizvodna enota na površini okoli 6000 m². Del podjetja je v Ljubljani, kjer se zaradi lažjega dostopa nahaja poslovodstvo in komercialni del pa tudi del razvojnega sektorja

Pravno-formalna oblika podjetja je družba z omejeno odgovornostjo, ima enega lastnika, zaposluje pa 35 ljudi. Podjetje je imelo konec leta 2008 za približno 4 milijone evrov sredstev, prihodki pa so znašali približno 3 milijone evrov. Po velikosti spada med majhna podjetja (Spletni portal GVIN, 2009).

Podjetje je v preteklosti uvedlo tudi standarde kakovosti ISO 9001 in ISO 14001 ter OHSAS 18001.

1.1 Natančnejši prikaz izdelkov in storitev podjetja Tehnochem

Podjetje Tehnochem se ukvarja z dvema dejavnostma. Prva je proizvodnja kozmetike, druga pa proizvodnja naftnih derivatov.

1.1.1 Proizvodnja kozmetike

Podjetje Tehnochem največ prihodkov ustvari s prodajo kozmetike, delež le-te v celotnih prihodkih podjetja predstavlja 55 % (Interni podatki podjetja Tehnochem, 2009). Ta proizvodnja po standardni klasifikaciji dejavnosti SKD 2008 (Spletna stran Statističnega urada Republike Slovenije, 2009) spada v panogo Proizvodnja parfumov, toaletnih sredstev, šifra panoge pa je C 20.420. Kot je razvidno iz Tabele 1, kjer so izbrani podatki o panogi v letih 2004–2007 (v času pridobitve podatkov za leto 2008 še ni bilo ustreznih agregiranih podatkov), panoga nazaduje, saj je v zadnjem obdobju videti zmanjšanje tako v številu podjetij z 18 v letu 2004 na 13 v letu 2007, kot tudi v zmanjševanju števila zaposlenih s 541 v letu 2005 na 254 v letu 2007. Prav tako je prišlo v letu 2007 do velikega upada prometa, saj je ta v primerjavi s prejšnjim letom padel za 26,5 % na 23,6 mio evrov. Je pa res, da so v nasprotju s prejšnjimi leti v letu 2007 podjetja ustvarila dobiček, ki je v letu 2007 znašal 254,000 evrov. Če se bo trend nadaljeval, bo v panogi obstalo le nekaj največjih in najbolj uspešnih podjetij, ki bodo na račun obsega poslovala uspešno.

Po besedah zaposlenih v podjetju Tehnochem naj bi se trend upadanja prometa nadaljeval tudi v prihodnje, še posebej v času recesije. Poleg domačih konkurentov – Kozmetika Afrodita, Ilirija, Krka, Lek – ima podjetje konkurente tudi med velikimi svetovnimi proizvajalci kozmetike, kot so Lancome, L'Oreal in podobni, s katerimi se po zmožnostih za razvoj in po sredstvih, namenjenih za trženje kozmetike, zaradi majhnosti ne more primerjati.

Tabela 1: Izbrani podatki o panogi Proizvodnja parfumov, toaletnih sredstev

Izbrani podatki	Leto			
	2004	2005	2006	2007
Število podjetij v panogi	18	16	15	13
Prihodki iz prodaje (v 1000 EUR)	n.p.	37.009	37.140	23.594
Čisti dobiček oziroma izguba iz poslovanja (v 1000 EUR)	n.p.	-299	-342	869
Število zaposlenih v panogi	n.p.	541	503	254

Vir: Podatki o panogi, 2009.

Iz podatkov, ki so dostopni na spletu (Spletni portal Bizi, 2009), vidimo, da ima podjetje v panogi kar 23,8 % delež. Toda ti podatki ne kažejo realne slike, saj zajemanje podatkov ni ustrezno, če se držimo samo klasifikacije po SKD (Spletna stran Statističnega urada Republike Slovenije, 2009). Potrebno se je zavedati, da vsi prihodki podjetja Tehnochem niso posledica prodaje kozmetičnih proizvodov, temveč tudi proizvodnje drugih dejavnosti, prav tako pa je potrebno vedeti, da mnoga, predvsem tuja podjetja, ki prodajajo kozmetične izdelke, niso registrirana kot podjetja, ki se ukvarjajo s proizvodnjo parfumov in toaletnih sredstev, temveč so lahko registrirana tudi kot trgovska podjetja. Pri lastnem izračunu tržnega deleža, kjer sem prihodke podjetja, ustvarjene iz prodaje kozmetike, delil s celotnimi prihodki 13 podjetij, ki delajo v panogi, je le-ta znašal 6,7 %. Če pa bi upoštevali še prodajo podjetij, ki niso registrirana v tej panogi, pa bi tržni delež podjetja po besedah zaposlenih v prodaji podjetja znašal med 3 in 4 %.

1.1.2 Proizvodnja naftnih derivatov

Pomemben delež prihodkov v podjetju Tehnochem predstavlja tudi proizvodnja naftnih derivatov, ki je v preteklosti predstavljala največji del prihodkov, danes pa ta delež upada in znaša približno 30 % (Interni podatki podjetja Tehnochem, 2009). Ta proizvodnja po klasifikaciji SKD (Spletna stran Statističnega urada Republike Slovenije, 2009) spada v dejavnost Proizvodnja naftnih derivatov, šifra dejavnosti pa je C 19.200. Iz podatkov v Tabeli 2, kjer so izbrani podatki o panogi v letih 2004–2007 (v času pridobitve podatkov za leto 2008 še ni bilo ustreznih agregiranih podatkov), lahko razberemo, da je v zadnjih letih v njej nastalo eno novo podjetje, nekoliko so se tudi povečali prihodki iz prodaje, in sicer s 7,3 milijona evrov v letu 2004 na 9,7 milijona evrov v letu 2007. Panoga pa je poslovala z dobičkom šele v letu 2007, ko je le-ta znašal približno milijon evrov za celotno panogo, v prejšnjih letih, zajetih v analizo, pa je poslovala z izgubo. Prav tako so obeti za prihodnje slabi.

Tabela 2: Izbrani podatki o panogi Proizvodnja naftnih derivatov

Izbrani podatki	Leto			
	2004	2005	2006	2007
Število podjetij v panogi	3	3	4	4
Prihodki iz prodaje (v 1000 EUR)	7.367	8.343	8.778	9.729
Čisti dobiček oziroma izguba iz poslovanja (v 1000 EUR)	-12.964	-6.404	-398	1.044
Število zaposlenih v panogi	93	87	87	88

Vir: Podatki o panogi, 2009.

Podjetje se pri tej proizvodnji vseeno nahaja v nekoliko drugačni situaciji, saj gre za pogodbeno proizvodnjo za znanega kupca, tako da o konkurenci lahko govorimo le pri razpisu kupca za proizvodnjo naftnih derivatov. Tako podjetje na tržno dogajanje nima velikega vpliva, saj tržno strategijo obvladuje kupec

1.2 Kratka analiza poslovanja podjetja Tehnochem

Pri analizi poslovanja sem izhajal iz podatkov iz bilance stanja in izkaza uspeha od leta 2004 pa do leta 2008. Osnovne bilance in izračuni kazalnikov so prikazani v Tabelah 3, 4, 5 in 6.

Iz prikazanega vidimo, da je finančna situacija v podjetju slaba. Celotni prihodki podjetja se v zadnjih letih gibljejo okoli 3 milijone evrov, v zadnjem letu pa je bil padec prihodkov 2 %. Podjetje je v letu 2004 sicer ustvarilo rekorden dobiček v višini skoraj milijon evrov, ki pa je bil posledica razlike v prodaji stare nepremičnine v Ljubljani in nakupom ter obnovo nove nepremičnine v Jurjevici pri Ribnici. Od leta 2005 naprej podjetje izkazuje izgubo, ki je v zadnjih dveh letih nekoliko manjša, a podjetje glede na ostala podjetja v panogi vseeno dosega zelo slabe rezultate. To se kaže tudi v donosu na lastniški kapital, ki je z vsakim letom slabši in je znašal v letu 2008 -0,85. Prav tako je negativen koeficient čiste dobičkonosnosti sredstev, ki je v letu 2008 znašal -0,03. Podjetje se sooča tudi s težavami v likvidnosti, saj je kratkoročni koeficient likvidnosti v letu 2008 znašal 0,46, za normalno poslovanje pa bi moral biti večji od 2. V zadnjem letu je bil negativen tudi denarni tok, ki je znašal -487.993 evrov, vendar je tu potrebno upoštevati, da je to posledica visokih začetnih vložkov v gradnjo nepremičnine za proizvodnjo aerosolnih izdelkov. Denarni tok je bil negativen tudi v letih 2005 in 2006, pozitiven pa v letih 2004 zaradi prodaje nepremičnine in pa v letu 2007.

Tabela 3: Bilanca stanja podjetja Tehnochem v letih 2004–2008 (v evrih)

Leto	2004	2005	2006	2007	2008
Aktiva skupaj	4.316.981	2.991.649	2.859.276	2.880.905	4.179.577
Osnovna sredstva	2.255.065	1.805.668	1.728.405	1.740.220	2.997.997
Dolgoročne finančne naložbe	0	0	0	0	0
Zaloge	502.605	528.142	595.401	452.964	441.981
Denarna sredstva	1.047	230	11.805	300	1.973
Terjatve do kupcev	875.208	651.803	517.868	674.748	732.265
Kratkoročne finančne naložbe	681.405	5.176	4.807	7.976	2.630
Aktivne časovne razmejitve	1.652	630	989	4.697	2.731
Pasiva skupaj	4.316.981	2.991.649	2.859.276	2.880.905	4.179.577
Trajni kapital	2.532.291	917.289	193.636	178.877	71.896
Dolgoročne finančne obveznosti	1.686.143*	407.112	779.344	703.093	1.516.477
Kratkoročne finančne obveznosti		496.712	850.083	983.715	867.706
Druge bveznosti iz poslovanja		290.793	223.027	175.048	0
Obveznosti do dobaviteljev		813.960	813.186	840.172	1.708.867
Pasivne časovne razmejitve	98.547	65.783	0	0	14.631

Legenda: * Natačnejša členitev zaradi spremembe računovodskih standardov ni navedena

Vir: Bilanca stanja podjetja Tehnochem v letih 2004–2008, 2009.

Tabela 4: Izkaz uspeha podjetja Tehnochem v letih 2004–2008 (v evrih)

Leto	2004	2005	2006	2007	2008
Prihodki skupaj	4.601.395	3.001.728	3.195.008	2.887.498	2.829.619
Prihodki iz poslovanja	4.579.966	2.926.326	3.125.505	2.882.210	2.825.687
Finančni prihodki	16.761	12.114	843	3.229	1.316
Drugi prihodki	4.668	63.288	68.660	2.059	2.616
Odhodki skupaj	3.464.691	3.235.454	3.431.146	2.902.256	2.936.599
Materialni stroški	1.903.916	1.659.307	1.798.409	1.433.541	1.379.031
Stroški storitev	593.232	503.535	562.226	518.546	557.982
Stroški dela	794.702	860.473	779.199	731.931	775.677
Amortizacija	68.698	96.246	124.219	117.990	114.688
Finančni odhodki	104.004	113.510	143.659	99.798	108.128
Drugi odhodki	138	2.383	23.435	450	1.093
Dobiček pred davki	1.136.704	-233.726	-236.138	-14.758	-106.980
Davki	215.782	0	0	0	0
Dobiček	920.922	-233.726	-236.138	-14.758	-106.980

Vir: Izkaz uspeha podjetja Tehnochem v letih 2004–2008, 2009.

Tabela 5: Izkaz denarnega toka podjetja Tehnochem v letih 2004–2008 (v evrih)

Leto	2004	2005	2006	2007	2008
Enostavni denarni tok	989.621	-137.480	-111.919	103.232	3.700
Sprememba v obratnih sredstvih	5.693	-424.252	-321	8.837	838.758
Popravljeni denarni tok	995.314	-561.732	-112.241	112.069	842.458
Naložbe v opredmetena osnovna sredstva	1.533.113	-992.866	-60.672	-155.873	-1.370.817
Čisti kratkoročni obratni kapital	-25.498	366.214	311.889	287.840	-532.648
Celotni obratni kapital	837.330	2.126.490	2.008.154	2.021.988	2.461.637
Poslovni izid iz poslovanja po davkih	837.794	-119.143	-162.010	106.176	-48.344
Enostavni denarni tok 2	906.492	-22.897	-37.791	224.166	62.337
Prosti denarni tok	2.419.596	-1.407.395	-44.227	92.343	-487.993

Vir: Denarni tok podjetja Tehnochem v letih 2004–2008, 2009.

Tabela 6: Kazalniki poslovanja podjetja Tehnochem v obdobju 2005–2008

Leto	2004	2005	2006	2007	2008
Donos na lastniški kapital (ROE)	/	-0,14	-0,43	-0,08	-0,85
Koeficient čiste dobičkonosnosti sredstev	/	-0,06	-0,08	-0,01	-0,03
Kratkoročni koeficient likvidnosti	/	0,74	0,60	0,57	0,46
Koeficient čiste donosnosti sredstev	/	-0,03	-0,03	0,03	0
Koeficient obračanja zalog	/	3,22	3,20	2,73	3,08
Dnevi vezave zalog	/	113,37	113,02	133,46	118,44
Delež trajnega kapitala v obveznostih do virov sredstev	0,59	0,31	0,07	0,06	0,02
Prag rentabilnosti (v evrih)	607.314	-29.498.474	16.869.311	3.096.922	5.418.477
Prihodek na zaposlenega (v evrih)	131.468	85.763	93.970	82.499	80.846
Stroški na zaposlenega (v evrih)	98.991	92.441	100.916	82.921	83.902
Število zaposlenih	35	35	34	35	35

Podjetju prav tako pada delež kapitala v obveznostih do virov sredstev. Največji padec je bil opažen pri sprejemu novih slovenskih računovodskih standardov, kjer se naložbe v lastne deleže ne štejejo več kot kapital, in sicer za 1,25 milijona evrov. Tako je bil delež kapitala v osnovnih sredstvih konec leta 2008 približno 2 %, kar je kar velik padec v

primerjavi z letom 2005, ko je ta delež znašal 31 %. Vendar je tu treba povedati, da so posojila, dana s strani lastnika v podjetju, vredna skoraj 1,8 milijona evrov in se lahko hitro spremenijo v kapital, kar pa seveda bistveno spremeni sliko deleža lastniškega kapitala v podjetju. Naj omenim še ceno dolžniškega kapitala, ki znašala v letu 2008 0,05 in se je v preteklih letih znižal, kar pomeni, da ima podjetje v zadnjem času možnost nekoliko cenejšega zadolževanja.

Podjetje se sooča tudi s problemom relativno visokih zalog, ki znašajo v povprečju okoli pol milijona evrov, kar pomeni za podjetje finančno breme. Podjetje je sicer v zadnjem času uspelo nekoliko zmanjšati zaloge in upa, da bo trend vzdrževalo tudi v prihodnje, vseeno pa dnevi vezave zalog ostajajo kar dolgi, saj znaša koeficient obračanja zalog v letu 2008 le 3,08, kar pomeni, da so zaloge v povprečju vezane kar 118 dni. Ta rok je sicer nekoliko krajši od tistega v letu 2007, ko so bile zaloge v povprečju vezane 133 dni, a vseeno daljši od tistega v letih 2005 in 2006, ko so bile zaloge v povprečju vezane 113 dni.

V zadnjih letih se je prav tako nižal prihodek na zaposlenega, ki je v letu 2008 znašal 80.846 evrov, je pa vzpodbudno, da v zadnjih letih padajo tudi stroški na zaposlenega, ki so v letu 2008 znašali 83.902 evrov.

Kar se tiče drugih kazalnikov poslovanja, naj omenim, da je prag rentabilnosti za podjetje v letu 2008 znašal približno 5,4 milijona evrov, kar pomeni, da bi morali povečati celotne prihodke za približno 90 %.

1.3 Dosedanja rast podjetja Tehnochem

Podjetje je do sedaj šlo skozi veliko različnih obdobj in tudi faz rasti. Kot kaže tabela v Prilogi 1, lahko vidimo, da je podjetje nastalo pred približno 25 leti kot klasična obrtna delavnica za izdelovanje plastične embalaže, ki je zaposlovala 3 osebe.

Zaradi neperspektivnosti posla se je podjetje preusmerilo v proizvodnjo kozmetike, saj je imel lastnik na tem področju kar nekaj izkušenj zaradi zaposlitve v enem izmed večjih podjetij za proizvodnjo kozmetike. Podjetje je počasi raslo, a ker rast še vedno ni dosegala stopenj, ki si jih je lastnik želel, se je podjetje preusmerilo še na eno dokaj perspektivno dejavnost – proizvodnjo naftnih derivatov.

Podjetje se je povezalo s tujim strateškim partnerjem iz Nemčije in tu se je v nekaj naslednjih letih (od 1991 do 1996) ob razpadu Jugoslavije začela rast podjetja, ki ga lahko v tem času uvrščamo med gazele. Promet podjetja je dosegal skoraj 6 milijonov evrov, zaposlovalo pa je skoraj 50 ljudi, prav tako so rasla sredstva podjetja, ki se bližajo 3 milijonov evrov, saj pride do velikih investicij tako v proizvodno opremo, kot tudi v nepremičnine. V letih, ki so sledila, je podjetje izgubilo nekatere posle na območju

nekdanje Jugoslavije in promet se je zmanjšal približno za polovico. Podjetje je do leta 2003 na račun manjšega investiranja dosegalo najvišje poslovne izide v zgodovini svojega obstoja, v zadnjih letih pa je podjetje prizadelo višanje cen surovin in v letu 2008 tudi recesija, zato bo morale poiskati nov način za rast

Glede na dosedanje poslovanje in rast lahko podjetje uvrstimo na različne faze rasti glede na fazne modele rasti. Najpogostejši fazni modeli so osnovni fazni model, poslovodni fazni model, identitetni fazni model in pa Churchill-Lewisow model (Tajnikar, 2000, str. 49 – 69)

Pri osnovnem faznem modelu, ki je najbolj razširjen in ki je povezan tako s proizvodnim, kot tudi s finančnim in organizacijskim ciklom podjetja, poznamo štiri faze, in sicer fazo rojstva, čas preživetja, fazo rasti in fazo zatona. Tu bi lahko podjetje uvrstili v fazo rasti, saj so se celotna sredstva v zadnjem letu povečala, prav tako pa se v prihodnjem letu pričakuje nekoliko večja rast prihodkov. Prav tako pa se odpirajo še nekatere nove priložnosti za nadaljnjo rast podjetja. Za to fazo je ponavadi značilna tudi ločitev funkcije podjetja in managerja, vendar ta funkcija zaenkrat ostaja združena v eni osebi, je pa res, da z rastjo prihaja do vse večje profesionalizacije in delitve dela v podjetju.

Prav tako poznamo štiri faze pri poslovodnem modelu rasti: predstartno, podjetniško, managersko in funkcionalno. Tu bi podjetje uvrstili med podjetniško in managersko fazo, saj do delitve funkcije managerja in lastnika še ni prišlo, vendar je podjetje že razdeljeno na tri sektorje, za katere so zadolženi direktorji le-teh, kar je razvidno tudi iz organigrama podjetja v Prilogi 2. Ti direktorji imajo veliko odgovornost tako za vodenje, kot tudi za kadrovanje v posameznih sektorjih, strateške odločitve pa so še vedno v rokah lastnika podjetja.

Pri identitetnem modelu pa razdelimo podjetja na tri identitete po Stanworthu in Curranu (1986). Te faze so obrtniška identiteta, klasična podjetniška identiteta in pa managerska ali poslovodna identiteta. Pri tem modelu se podjetje uvršča med podjetja, ki imajo klasično podjetniško identiteto. Funkcija managerja in lastnika sta združeni v eni osebi, tako da na tem mestu ne prihaja do konfliktov med lastniki in managerji, prav tako pa je najpomembnejša naloga podjetja rast.

Podjetje prav tako lahko uvrstimo glede na Churchill-Lewisow model rasti. Model pojasnjuje nekatere zgornje meje, ki jih podjetje lahko doseže v različnih stopnjah rasti, prav tako pa lahko podjetja na teh točkah zastanejo. V modelu lahko izpostavimo tudi točke, v katerih nastane v podjetju kriza, ki lahko vodi v propad podjetja ali pa v ponoven zagon. Prav tako ta model relativno dobro napoveduje težave in izzive, s katerimi se mora podjetje soočiti med procesom rasti (Tajnikar, 2000, str. 60). Po tem modelu lahko celotno življenje podjetja razdelimo na pet stopenj, in sicer: obstoj, preživetje, uspeh, vzlet in

zrelost. Vsako od teh faz pa lahko opišemo z vidika cilja vodenja podjetja, podjetniško-organizacijske strukture, stopnje formalizacije, osnovne opredelitve iz strategij podjetja ter povezanosti med lastnikom oziroma lastniki in poslom v podjetju. Po Churchill-Lewisovem modelu bi lahko podjetje Tehnochem uvrstili v četrto stopnjo, torej vzlet, saj je cilj lastnika podjetja predvsem višanje donosov v prihodnje, prav tako pa je v podjetju že razvita oddelčna struktura s tremi večjimi sektorji. Prišlo je tudi do formalizacije v podjetju, saj podjetje posluje po standardih ISO 9001, ISO 14001 ter OHSAS 18000. V tej fazi imajo nekoliko večjo težo managerske sposobnosti, saj mora lastnik oziroma direktor podjetja še vedno usklajevati posle na strateškem nivoju, medtem ko je operativno vodenje v vse večji meri prepuščeno vodjem posameznih sektorjev v podjetju. Prav tako vidimo, da so na tem mestu pomembni vsi viri, morda je nekoliko manj poudarka na poslovnih virih, saj je podjetje že v preteklosti vzpostavilo dobre poslovne odnose s kupci in dobavitelji, kar je posledica večletnega dobrega sodelovanja z največjimi partnerji, tako da izguba posameznega dobavitelja ali kupca ne predstavlja več take nevarnosti, kot na primer v zgodnejših fazah rasti. Seveda pa mora podjetje vseeno vzdrževati čim boljše odnose predvsem z največjimi poslovnimi partnerji. Zelo pomembni so tudi finančni viri, saj je prav med rastjo podjetja potreba po teh virih največja. V mnogo primerih pomeni to za podjetje veliko breme in še dodatno nevarnost za likvidnost podjetja. V podjetju Tehnochem se je nekaj finančnih virov že nabralo v preteklosti, a se bo moralo podjetje v primeru večje rasti še dodatno zadolževati, tako za investicije v osnovna sredstva, kot tudi za vzdrževanje obratnih sredstev. Pomemben vir so tudi kadri, vendar je tu prednost podjetja še največja, saj ima zelo dobro izobrazbeno strukturo. Petina sodelavcev ima namreč višjo ali visoko izobrazbo, kar je razvidno iz Priloge 3, prav tako pa dela v podjetju nekaj strokovnjakov s kemičnega področja, katerim je zaupana tudi velika odgovornost predvsem pri morebitnih prihodnjih tehnoloških projektih. Potreba po sistemskih virih se v podjetju kaže predvsem v prilaganju že obstoječega informacijskega sistema novim potrebam, ki bi nastopile ob širitvi podjetja. Tudi to lahko za podjetje predstavlja velik strošek, saj so dandanes storitve na področju informacijske tehnologije drage.

1.4 Analiza prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti

Pri analizi prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti (v nadaljevanju PSPN) gre za celovito strateško oceno podjetja. Bistvo takšne celovite ocene je analiza preteklih in sedanjih podatkov ter podatkov oziroma informacij, ki se nanašajo na prihodnost. Takšna analiza skuša dobiti odgovore na vprašanje, kateri poslovni rezultati podjetja so boljši ali slabši od planiranih velikosti v preteklosti in ali so boljši ali slabši od dosežkov konkurence. Dobljeni odgovori na zastavljena vprašanja nas silijo naprej v iskanje posebno uspešnih ali neuspešnih podstruktur v podjetju, dobiti pa želimo odgovore na vprašanje, katere podstrukture in njihove sestavine ter procesi in njihove sestavine so več ali manj prispevali k poslovni uspešnosti. Odgovor na to vprašanje so glavne prednosti in slabosti podjetja. Na osnovi teh pa poskušamo z dodatnim upoštevanjem izdelanih napovedi

gospodarskih, konkurenčnih, tehnoloških, političnih in drugih razvojev v okolju podjetja oceniti še poslovne možnosti in nevarnosti, ki se kažejo podjetju v prihodnosti na osnovi njegovega obstoječega gospodarskega potenciala, njegovih sposobnosti in slabosti. To ocenjevanje nam odkriva strateške dejavnike za prihodnjo poslovno uspešnost podjetja (Pučko, 2008, str. 51–58).

Po analizi poslovanja podjetja in razmer dosedanjega delovanja lahko izpostavimo nekatere glavne prednosti podjetja Tehnochem. Vsekakor je to izobrazbena struktura zaposlenih, ki je prikazana v Prilogi 3. Taka struktura zaposlenih, pri katerih ima petina zaposlenih višjo ali visoko izobrazbo, zagotavlja lasten razvoj izdelkov, pa tudi lažje spoprijemanje s težavami, ki nastanejo zaradi reklamacij, ki jih je po besedah zaposlenih v podjetju vsako leto manj (kar kaže na dobro kakovost izdelkov). Prav tako je prednost podjetja tudi uveljavljena blagovna znamka. Čeprav ima le-ta relativno majhen delež na trgu, jo kupci prepoznajo in tako vseeno ni potrebe po še večjem vlaganju v trženjske dejavnosti, ki bi še bolj obremenile podjetje, prednost izdelkov pa je tudi nekoliko nižja cena, predvsem v primerjavi s tujimi konkurenti. V prednost podjetju lahko štejemo tudi zelo fleksibilno proizvodnjo, kar je povezano z majhnostjo podjetja, prav tako pa ima podjetje proste kapacitete, kar pomeni, da ob generični rasti, vsaj kratkoročno, ne bi bilo potrebe po investiranju v novo opremo.

Poleg omenjenih prednosti pa ima podjetje tudi nekaj slabosti. Težave so predvsem v likvidnosti in dolgih plačilnih rokih s strani kupcev, ki znašajo tudi preko 120 dni in so daljši od plačilnih rokov dobaviteljem, ki znašajo v povprečju 60–90 dni. Iz finančne analize podjetja je razvidna tudi slaba struktura finančnih sredstev podjetja, saj ima lastniški kapital v le-tej zelo majhen delež. Kot slabost lahko omenim tudi omejena sredstva, ki jih podjetje lahko namenja za marketing, saj so le-ta v primerjavi s konkurenti zelo majhna. Slabost predstavlja tudi dejstvo, da funkcija lastnika in managerja še nista ločeni, kar je v obdobju rasti podjetja pomembno, saj je za vodenje potreben dobro usposobljen kader s potrebnimi managerskimi znanji.

Podjetje ima več priložnosti za razvoj. Podjetje vidi priložnost za rast na trgih vzhodne Evrope in Rusije, ki niso tako zasičeni s kozmetičnimi izdelki kot zahodni trgi. Kot velika priložnost se omenja predvsem Rusija, ki predstavlja velik trg. Druga priložnost pa je možnost pogodbene proizvodnje izdelkov za druga podjetja tako v panogah, kjer podjetje že posluje, kot tudi v drugih panogah, saj se velika podjetja v veliko primerih odločajo za izločitev dejavnosti (angl. *outsourcing*) nekaterih delov proizvodnje.

Med glavne nevarnosti lahko štejemo splošne razmere na svetovnih trgih. V letošnjem letu so se vsa večja svetovna gospodarstva znašla v recesiji, strokovnjaki pa si niso enotni, kdaj naj bi se krčenje gospodarstva prenehalo, kljub temu da se že kažejo nekateri znaki okrevanja. Seveda to vpliva tudi na panoge, kjer podjetje posluje, saj vemo, da manjša

gospodarska rast pomeni tudi manjše trošenje, s tem pa je ogrožena tudi rast podjetja tako na obstoječih trgih, kot tudi na potencialnih trgih. Prav tako nevarnost prihaja iz držav, kjer imajo cenejšo delovno silo, še posebej tistih v naši bližini (BiH, Romunija, Bolgarija). Podjetja iz teh držav bi si namreč konkurenčno prednost v prihodnosti zagotavljala predvsem na račun nižjih stroškov dela. Kot nevarnost lahko navedemo tudi slabo pozicioniranje izdelkov v maloprodaji. Po besedah zaposlenih v trženju v podjetju Tehnochem gre tu predvsem za stalno težavo malih dobaviteljev v velikih trgovskih verigah, ko izdelki v trgovinah niso na dobro vidnih mestih, kar vsekakor otežuje višjo prodajo izdelkov. Nevarnost za rast podjetja pa vidim tudi v dejstvu, da je v teh časih težko priti do zunanjih virov financiranja, saj so pogoji za pridobitev kreditov pri finančnih institucijah strogi, brez zunanjih virov financiranja pa je praktično nemogoče zagotavljati ustrezno višino sredstev za hitrejšo rast.

Na podlagi zbranih podatkov in analiz v tem poglavju sem naredil PSPN matriko, ki je v Prilogi 4.

2 Bodoča rast podjetja Tehnochem

Podjetje si lahko izbere različne strategije rasti ob upoštevanju velikosti podjetja, zmogljivosti, razvitosti podjetniških idej in drugih faktorjev. Nekatere možnosti rasti za podjetje Tehnochem bom predstavil v tem poglavju, na koncu pa bom navedel možne ovire pri rasti podjetja in pa najbolj smiselno strategijo rasti za podjetje Tehnochem.

2.1 Strategije rasti

Podjetje ima na voljo več strategij rasti, morda najbolj naravna pa je generična rast. Za tako rast je značilno, da podjetje povečuje svojo velikost, količino proizvodnje in prihodek na način, da povečuje proizvodnjo in prodajo ene vrste proizvoda ali storitve ali enakega asortimenta proizvodov in storitev. Pogoja za uspešno generično rast sta rast trga na eni strani in možnost ustvarjanja ustreznih finančnih virov na drugi strani (Tajnikar, 2000, str. 118). Za tako rast morajo biti po Mossu in Clarku (1990) izpolnjeni naslednji pogoji: obstajati mora dovolj velik tržni potencial, konkurenca ne sme biti tako velika, da bi otežila povečanje prodaje, sposobnost podjetja, da ustvarja nove proizvode, distribucijska mreža mora biti sposobna izpeljati dodatno prodajo, prav tako pa povečanje prodaje ne sme biti izvedeno na način, da bi se znižale cene in bi tako podjetniški podvig postal neprofiten. Poleg tega lahko generično rast razdelimo na dve obliki, in sicer na povečevanje obsega poslovanja in povečevanje profita, seveda pa je ključno za generično rast, da opravimo ustrezno tržno analizo ter analizo proizvodov in storitev.

Druga možnost za rast je diverzifikacija. Do diverzifikacije pride tedaj, kadar se velikost podjetja povečuje z uvajanjem novih proizvodov, storitev in novih trgov. Diverzifikacija je

običajno tudi hitrejša od generične rasti, vendar je tudi bolj tvegana, saj je zamenjava proizvodov in trgov, na katere podjetje ponuja svoje blago, povezana z večjim tveganjem, kot stalna povezanost z eno vrsto proizvodov ali storitev. Čim večja je takšna zamenjava, večje je tudi tveganje. Za diverzifikacijo seveda obstaja več razlogov, kot so na primer dejstvo, da podjetje ne more več rasti na generični način, ker trg tega več ne omogoča, lahko se podjetje odloči za diverzifikacijo, da odpravi konkurenčne slabosti, ali pa da zapolni svoje neizkoriščene proizvodne zmogljivosti. V nekaterih primerih pa je diverzifikacija nujna, da podpremo že obstoječi temeljni program. Seveda se mora podjetje odločiti tudi za sam način diverzifikacije (Tajnikar, 2000, str. 129). Po Mossu in Clarku (1990) poznamo tri načine diverzifikacije, in sicer: ponudba obstoječega proizvoda na novem trgu, kar imenujemo tržni razvoj, ponudba novega proizvoda na že obstoječem trgu, kar včasih imenujemo razvoj novega proizvoda, ter ponudba novega proizvoda na novem trgu, kar imenujemo čista diverzifikacija. Diverzifikacijo delimo na dve obliki, in sicer na: povezano (koncentrično) diverzifikacijo, kjer gre za širitev v povezane panoge, kjer je cilj predvsem izkoriščanje poslovnih sinergij, ter nepovezano (konglomeratno) diverzifikacijo, kjer gre za širitev v nepovezano panogo, kjer je cilj predvsem izkoriščanje finančnih sinergij (Pučko, 2008, str. 100).

Seveda pa lahko podjetje skuša uresničevati generično ali pa diverzificirano rast s pomočjo različnih strategij. Ena od možnosti je z nakupom oziroma prodajo licence. Licenca je pravica do ekonomskega izkoriščanja ali uporabe ustrezne procesne tehnologije, običajno patentov, včasih pa tudi ustreznega oblikovanja v obliki vzorcev in modelov in tržnih ekspertiz, zlasti blagovnih in storitvenih znamk oziroma pravic industrijske lastnine ter znanja (angl. *know-how*) (Lowe, 1986; Puharič, 1997). Drugače povedano je nakup licence neka srednja pot med lastnim razvojem in nakupom oziroma pripojitvijo podjetja, ki že ima to tehnologijo. Gre samo za nakup znanja, ne pa tudi celotnega podjetja (Tajnikar, 2000, str. 136). Podobna, a vseeno nekoliko drugačna oblika rasti pa je nakup oziroma prodaja franšize. Pri nakupu le-te podjetje od franšizodajalca pridobi proizvod oziroma storitev, celotni, prodajni proces, oblikovanje in podobo, surovine, računovodski sistem, sistem izobraževanja, skratka kupec pridobi celovit poslovni koncept, ki ga lahko v zameno za določen znesek uporablja. Podjetje gre ponavadi v nakup franšize zaradi pomanjkanja podjetniške ideje, do prodaje le-te pa ponavadi za lažje prodore na nove trge, ko matično podjetje ne zmore samo financirati rasti. Pri franšizah je tudi zelo pomembno, da so blagovne znamke ustrezno patentno zaščitene, tako da si konkurenti ne morejo prisvojiti poslovnega koncepta (Tajnikar, 2000, str. 139). Druge oblike tesnejšega sodelovanja z drugimi podjetji so tudi skupi posli (angl. *joint-venture*) in pa različne oblike mreženja. Pri prvih gre za to, da se podjetji dogovorita, da bosta izpeljali skupen posel in s tem namenom tudi ustanovita skupno podjetje. V tem primeru gre predvsem za izkoriščanje skupnih virov iz matičnih podjetij za nek projekt, v katerega podjetji verjameta, nista pa ga sposobni izpeljati sami. Po Mossu in Clarku (1990) pride do tega zaradi večjih razlogov, najpogostejši pa so, da je projekt prevelik ali pa preveč tvegan za eno podjetje, da ima

podjetje premalo izkušenj na nekem področju ali pa da nobeden izmed partnerjev enostavno ni pripravljen prepustiti kontrole nad projektom drugemu. Pri mreženju pa gre za to, da administrativne odnose, značilne za posamezno podjetje, razširi na področja, ki jih običajno obvladujejo tržni odnosi. Na ta način lahko tudi malo podjetje širi svoj obseg poslovanja, ne da bi kršilo načela optimalne velikosti in učinkovitega poslovanja (Tajnikar, 2000, str. 142). To pomeni, da se podjetja v mreži osredotočajo na najbolj konkurenčna področja svojega delovanja, ostala poslovna opravila pa izločijo v samostojne ali pa partnerske firme. V praksi take strukture nastanejo z namenom zagotavljati podjetjem določene prednosti, kot na primer olajšan dostop do trgov kapitala, do lažje uveljavitve novih tehnik in proizvodnega inoviranja, prav tako pa lahko pride do boljšega trženja izdelkov. Seveda pa lahko podjetje raste tudi s spojitvami, pripojitvami in prevzemi. V tem primeru gre za kapitalsko povezovanje z drugimi podjetji. Morda najbolj zahtevna oblika je spojitev, kjer gre za prenehanje obstoječih podjetij in nastanek novega. V primeru pripojitve preneha obstajati le pripojeno podjetje, v primeru prevzema pa še vedno poslujeta obe podjetji, pri čemer ima prevzemnik možnost aktivnega vpliva na poslovanje podjetja. Ponavadi so razlogi za tako rast strateški, finančni, zunanji in notranji, posledice pa so ponavadi prednosti za podjetje v obliki novih kadrov, pridobivanja novih trgov, povečanje premoženja in pa nadzor nad drugimi podjetji (Tajnikar, 2000, str. 148).

2.2 Možne strategije rasti za podjetje Tehnochem

Pri podjetju Tehnochem se pri nadaljnjem razvoju podjetja postavlja vprašanje, ali naj podjetje vztraja pri obstoječem programu izdelkov, torej naj raste generično, ali pa naj se diverzificira. Pri obeh osnovnih strategijah, torej generični rasti ali diverzifikaciji, pa lahko za uresničevanje ciljev uporabi več strategij.

Prva izmed možnosti je generična rast, torej rast v obstoječih panogah, kjer podjetje že posluje. V tem primeru lahko podjetje raste z večanjem prodaje ali pa z večanjem profita, v praksi pa gre običajno za kombinacijo obeh. V primeru, da bi zasledovalo rast prodaje, mora podjetje usmeriti svoj napor v trženjske dejavnosti, predvsem v panogi Proizvodnje kozmetike, saj v panogi Proizvodnje naftnih derivatov nima velikega vpliva na prodajo, ker gre za pogodbeno proizvodnjo za poslovnega partnerja. Tako lahko v tej panogi podjetje le spremlja preteklo poslovanje in se posvetuje s poslovnim partnerjem o prihodnjih planih in tako skuša čim bolj optimalno načrtovati obseg proizvodnje. V panogi Proizvodnje kozmetike pa bi podjetje moralo intenzivno načrtovati prodajo, pridobivati nove stranke s trženjskimi prijemi, prav tako pa analizirati trg z različnimi orodji, kot so tržne raziskave in ankete. Podjetje skuša te cilje izpolniti že sedaj, saj se v zadnjih letih dosti več ukvarja z načrtovanjem, prav tako pa je pred nekaj leti popolnoma prenovilo svojo ponudbo kozmetičnih izdelkov. Podjetje je v zadnjih letih tudi nekoliko več vlagalo v marketing, saj so po besedah zaposlenih v marketingu v zadnjih letih za te namene namenili med 100.000 in 200.000 evrov letno, vendar so ta vlaganja v primerjavi z velikimi tujimi podjetji, ki

nastopajo na trgu, zelo majhna. Podjetje se mora tudi zavedati, da v kozmetični panogi, ki je za podjetje najbolj pomembna, vlada ostra konkurenca tako domačih kot tujih proizvajalcev, prav tako pa je v zadnjem letu opaziti upad v prodaji celotne panoge, ki je bil kar 26,5 %, kar seveda ni dober obet za prihodnost. V primeru, da bi podjetje zasledovalo čim višje profite, kar je konec koncev tudi smisel obstoja podjetja, pa bi morale omejiti stroške poslovanja, kar ima nekatere prednosti, a tudi veliko slabosti. Prednosti so višji dobiček in posledično možnost višjega investiranja v novo opremo in razvoj, a je po drugi strani posledica nižanja stroškov tudi nižja kakovost izdelkov, kar lahko vodi v nezadovoljstvo kupcev, nižjo prodajo in posledično tudi propad podjetja. Prav tako se lahko pojavijo težave v podjetju v primeru nižanja stroškov dela, ki so sicer na zaposlenega podobni kot pri drugih podjetjih v panogi, znašajo pa na letni ravni v povprečju 22,162 evrov na zaposlenega, saj to pomeni nezadovoljstvo in manjšo motivacijo zaposlenih za dobro delo. Naj omenim, da velik problem v kozmetični panogi predstavlja tudi finančna nedisciplina, saj so kupec velika trgovska podjetja, ki si lahko s svojim velikim tržnim vplivom izborijo dolge plačilne roke, ki lahko znašajo tudi 120 dni, na drugi strani pa so dobavitelji predvsem velika tuja podjetja, ki zahtevajo krajše plačilne roke. Rezultat tega so seveda težave z likvidnostjo, kar še bolj otežuje hitrejšo rast v obstoječi panogi.

Pri generični rasti lahko podjetje uporabi več različnih strategij. Najmanj zanimivi sta nakup oziroma prodaja licence in pa nakup in prodaja franšize. Rast podjetja preko nakupa ali prodaje licence za podjetje ni zanimiva v obeh panogah, ker je za prodajo licence podjetje verjetno premajhno, saj letni promet, ustvarjen s prodajo lastne blagovne znamke, znaša manj kot 2 milijona evrov, v panogi proizvodnje naftnih derivatov pa podjetje nima lastne blagovne znamke. Prav tako ni potrebe po prodaji licence, ker na nobenem od obstoječih trgov podjetje ne raste tako hitro, da samo ne bi moglo slediti povpraševanju, kar bi zahtevalo prodajo licence. Prodaja licence prav tako lahko predstavlja problem, ker si podjetje lahko s takim dejanjem po nepotrebnem ustvari novega konkurenta na že tako zasičenem trgu. Za podjetje tudi ni zanimiv nakup licence, saj kozmetične izdelke razvija samo, kar sicer pomeni dodatne stroške, a tudi popoln nadzor nad razvojem in proizvodnjo izdelkov, kar pomeni tudi boljši nadzor kakovosti, prav tako pa ima podjetje popolno svobodo pri oblikovanju svoje blagovne znamke. Nakup licence pa bi bil smiseln pri proizvodnji naftnih derivatov le, če bi podjetje uspelo pridobiti licenco, kjer bi bile količine proizvodov tako velike, da bi to omogočalo podjetju dobiček, saj so ponavadi donosi na enoto izdelka pri nakupu licence nižji, kot pri lastnih izdelkih. Prav tako ne bi bil smiseln nakup oziroma prodaja franšize, saj podjetju ne primanjkuje podjetniške ideje, prav tako pa podjetje ustvarja izdelke pod lastno blagovno znamko. Prav tako ni potrebe po prodaji franšize, saj bi podjetje za to potrebovalo globalno močno blagovno znamko, kar pa Kozmetika Kancilja vsekakor ni. Za tako majhno blagovno znamko pa verjetno interesa za nakup franšize ni.

Za podjetje Tehnochem je bolj zanimiva strategija mreženja. Podjetje Tehnochem je že povezano v mrežno strukturo, in sicer je del krožne sklepne strukture, v kateri pa se ne pojavlja kot sklepno podjetje, temveč kot eden od partnerjev. Gre seveda za posle v panogi proizvodnje naftnih derivatov, kjer podjetje polni določene izdelke za podjetje Petrol d.d. (v nadaljevanju Petrol), ki ima v tej strukturi vlogo sklepnega podjetja. Tako Petrol koordinira odnose v mreži in izbira sodelavce na podlagi razpisov, torej gre za konkurenčen način izbire sodelavcev. Podjetja, ki so vpletena v mrežo, pa tudi sama med seboj komunicirajo ter rešujejo morebitna nesoglasja. Podjetje Tehnochem bi lahko tako raslo tudi vnaprej, saj bi si lahko prizadevalo iskati nove partnerje v panogi proizvodnje naftnih derivatov, kot poteka sodelovanjem s Petrolom. Seveda je potrebno tu opozoriti na dejstvo, da sodelovanje z velikimi družbami ne pusti dosti svobode pri poslovanju, saj ponavadi vse pogoje določa glavno podjetje v mreži, prav tako pa je ponavadi v mrežah prisotna velika odvisnost od enega kupca, kar lahko za podjetje predstavlja veliko grožnjo v primeru, da se kupec odloči prenehati sodelovati s podjetjem. Prav tako strategija mreženja za podjetje ni zanimiva v panogi proizvodnje kozmetike, saj je v preteklosti v podobni obliki kot s Petrolom sodelovalo pri proizvodnji blagovnih znamk za slovenska trgovska podjetja, ki pa so zahtevala tako nizke cene končnih izdelkov, da se proizvodnja ni izplačala.

Možna oblika generične rasti so tudi skupi posli (angl. *joint venture*), kjer bi podjetje lahko v panogi proizvodnje kozmetike raslo predvsem na oddaljenih trgih, kateri pa sami po sebi zaradi visokih transportnih stroškov in pa različnih kultur niso preveč zanimivi. Vendar gre v tem primeru že za geografsko diverzifikacijo, čeprav podjetje že nastopa v tej panogi.

Kot alternativna oblika rasti se pojavlja diverzifikacija. V preteklosti je podjetje že večkrat uporabilo strategijo diverzifikacije kot glavno obliko rasti tako v zgodnjih začetkih, ko je iz proizvodnje plastične embalaže prešlo na proizvodnjo kozmetike, kot tudi kasneje v obdobju največje rasti, ko se je podjetje pričelo ukvarjati s proizvodnjo naftnih derivatov. V zadnjem času podjetje išče možnosti za povezovanje s farmacevtsko industrijo in je v tej smeri tudi že izpeljalo nekatere projekte, kot na primer proizvodnja biocidnih izdelkov za podjetje Krka. Za farmacevtsko panogo lahko rečemo, da je privlačna, saj lahko zagotavlja podjetju visoke donose, a po drugi strani zahteva kar velika vlaganja tako v opremo, kot tudi v znanje in razvoj. V tem primeru lahko govorimo o čisti diverzifikaciji, saj gre za ponudbo novega proizvoda na novem trgu, prav tako pa bi to vrsto diverzifikacije lahko opredelili kot povezano (koncentrično), saj sta kozmetična in farmacevtska industrija dokaj povezani, ker se mnoga podjetja tudi pri nas ukvarjajo z obema dejavnostma, kot na primer Krka in Lek. Za diverzifikacijo lahko rečemo, da je za podjetje morda najbolj verjetna oblika rasti v prihodnje, čeprav z njo prihajajo mnoge nevarnosti, predvsem v smislu finančnega izčrpavanja podjetja zaradi novih investicij, kar posledično spet vodi v slabšo likvidnost. Prav tako pa za podjetje tako obsežni projekti vzamejo veliko časa in energije zaposlenim in zaradi tega lahko pride do zanemarjanja obstoječega dela poslovanja.

Tudi tu lahko podjetje uporabi več različnih strategij. Tako kot pri generični rasti tudi pri diverzifikaciji za podjetje nista najbolj zanimivi strategiji z nakupom in prodajo licence, kot tudi z nakupom oziroma prodajo franšize. Prodaja obeh tu sploh ne bi bila možna, saj bi podjetje šele začelo delovati v novi panogi in seveda ne bi imelo uveljavljene blagovne znamke, nakup pa tudi ne bi bil smiseln, saj so ponavadi donosi pri nakupu licence ali franšize manjši in bi težje pokrivali stroške za podjetje visoke investicije v novo opremo. Za podjetje bi bila tako veliko bolj zanimiva strategija mreženja. Podobno kot pri obstoječi dejavnosti proizvodnje naftnih derivatov bi se lahko podjetje v primeru diverzifikacije povezalo z močnejšim poslovnim partnerjem in v mrežni strukturi zagotavljalo določene storitve. Za podjetje je ta možnost dobra z več vidikov, predvsem v smislu lažjega prodora na trg, pa tudi pomoči močnejšega partnerja v smislu znanja (angl. *know-how*) in dobrih poslovnih povezav v panogi. Seveda se tudi tu pojavlja nevarnost prevelike odvisnosti od enega samega poslovnega partnerja, saj lahko v primeru prenehanja sodelovanja to predstavlja veliko težavo, saj bi moralo podjetje v tem primeru hitro najti novega poslovnega partnerja.

Možna strategija rasti v primeru diverzifikacije bi lahko bil tudi skupen posel (angl. *joint-venture*), pri katerem bi šlo za geografsko diverzifikacijo, saj bi podjetje s pomočjo poslovnega partnerja prodajalo svoje izdelke na oddaljenih trgih. V preteklosti se je podjetje Tehnochem že dogovorilo s podjetjem iz Nove Zelandije za tako obliko posla, kjer je novozelandsko podjetje priskrbelo osnovna sredstva za proizvodnjo, skrbelo pa bo tudi za marketing in prodajo, podjetje Tehnochem pa je priskrbelo predvsem znanje (angl. *know-how*) za proizvodnjo kozmetičnih izdelkov, ki se bodo sicer prodajali pod novo blagovno znamko, obe podjetji pa bosta seveda udeleženi v dobičku. Posel zaenkrat še ne daje večjih učinkov, saj je v povojih, a podjetje v prihodnjih letih vseeno pričakuje donose. Da pa bi bila to glavna oblika rasti podjetja Tehnochem je malo verjetno, saj se takšne priložnosti pri tako majhnih podjetjih praviloma porajajo bolj poredko.

Kot posebno obliko rasti podjetja naj omenim še rast preko spojitvev, pripojitev ali prevzemov. Po besedah lastnika podjetja Tehnochem rasti preko takih povezovanj nimajo v načrtih. Podjetje je v preteklosti sicer pripojilo neko drugo kozmetično podjetje, ki pa je imelo istega lastnika kot podjetje Tehnochem. Podjetje si pravih prednosti na ta račun ni pridobilo, saj je praktično vse znanje v podjetju že bilo. V prihodnosti namerava podjetje ostati samostojno, kar je tudi želja lastnika. Do morebitnega povezovanja bi lahko prišlo le v primeru, da bi podjetje v prihodnosti pričelo zelo hitro rasti in bi za potrebe financiranja rasti potrebovalo svež kapital, ki bi ga zagotovil nov lastnik. Druge možnost kapitalskega povezovanja, pa bi bila lahko prodaja deleža strateškemu kupcu ali pa konkurentu v fazi podjetniške žetve, če bi se lastnik odločil izstopiti iz lastniške strukture podjetja, ter možnost delitve podjetja na več samostojnih enot, od katerih bi vsako novo podjetje

nastopalo v svoji panogi. Za ta korak bi se lastnik lahko odločil, če bi presodil, da taka oblika nastopa na trgu pomeni večjo varnost za njegove naložbe.

Seveda je potrebno vedeti, da vse možne oblike rasti poleg dobrih stvari prinašajo tudi nevarnosti. V času recesije je velika ovira dostopnost finančnih sredstev, še posebej pri majhnih podjetjih. Sicer naj bi vladni ukrepi pripomogli k dostopnosti finančnih sredstev, a do danes kaj konkretnjšega ni bilo storjenega, saj mala podjetja še vedno težko pridobijo zunanja sredstva. Prav tako bi za podjetje lahko problem predstavljalo dejstvo, da funkcija lastnika in managerja še vedo nista ločeni. V primerih, ko podjetje hitro zraste, se lahko zgodi, da lastnik zaradi pomanjkanja ustreznih znanj ne zmore več obvladovati poslovanja. Sicer je v preteklosti v podjetju ločenost obeh funkcij že obstajala, a je manager zaradi razhajanj v pogledu na razvoj podjetja moral oditi.

Glede na dane strategije menim, da je največja dilema v podjetju ali naj tudi v prihodnje raste generično, ali pa naj se diverzificira. Sam sem prišel do zaključka, da je diverzifikacija najustreznejša oblika rasti iz sledečih razlogov.

Generična rast bi v tem primeru pomenila nizke stopnje rasti ali celo stagnacijo, saj je trg kozmetičnih izdelkov zasičen, podjetje pa za močnejše trženjske prijeme, ki bi vodili v hitrejšo rast, enostavno nima dovolj sredstev v primerjavi z večjimi konkurenti, prav tako pa se postavlja pod vprašaj prihodnja donosnost poslov, saj se surovine v zadnjih letih močno dražijo. Prav tako visoke rasti ni pričakovati na področju proizvodnje naftnih derivatov. Za višjo profitabilnost podjetja bi se verjetno morali ozirati k nižanju stroškov, kar pa lahko vodi v nezadovoljstvo zaposlenih in pa padec kakovosti, je pa res, da bi imelo v primeru generične rasti podjetje neprimerno manjše potrebe po zagotavljanju novih finančnih sredstev.

Diverzifikacija bi nasprotno pomenila višjo rast prihodkov, saj bi vstopili na nov trg, kjer bi iskali nove priložnosti, prav tako pa gre za visokotehnološki trg, ki bi lahko podjetju zagotovil visoke donose. Prednost podjetja je tudi ta, da ima na tem področju osnovna znanja, na katerih bi lahko gradilo tudi v prihodnje, seveda pa tak projekt prinaša nevarnosti predvsem v visokem zadolževanju podjetja.

Primer rasti preko diverzifikacije in učinek le-te, bom predstavil v naslednjem poglavju.

3 Prikaz učinkov strategije diverzifikacije na poslovanje podjetja Tehnochem

V tem poglavju bom analiziral učinke proizvodne diverzifikacije, ki jo podjetje Tehnochem uresničuje z uvajanjem nove dejavnosti, in sicer s proizvodnjo aerosolov. V

poglavju bom prikazal tehnološke vidike projekta, ovire in nevarnosti za izbrano strategijo, s pomočjo prispevčne analize pa bom analiziral finančne učinke projekta na poslovanje podjetja.

Prispevčna ali kontributivna analiza poslovnih odločitev temelji na prirastnih prihodkih in prirastnih odhodkih. Prispevek določene poslovne odločitve razumemo kot prirastni prihodek te odločitve, zmanjšan za prirastne odhodke, nastale z odločitvijo. Prispevek moramo razumeti kot prispevek ali pribitek na režijske odhodke in profite, ki nastanejo z odločitvijo (Tajnikar, Bršičič&Bukvič, 1998, str. 141). Pri prispevčni analizi je zelo pomembno razlikovati med tako imenovanimi relevantnimi in irelevantnimi odhodki. Relevantni odhodki, ki jih moramo upoštevati pri določeni poslovni odločitvi, so odhodki, ki bodo nastali kot posledica te poslovne odločitve. Relevantni odhodki so torej del prirastnih odhodkov, medtem ko irelevantni niso. Pri opredeljevanju relevantnih in irelevantnih odhodkov je zelo pomembno, da znamo ločiti med posameznimi poslovnimi odločitvami (Tajnikar, Bršičič&Bukvič, 1998, str. 101). Prirastni ali inkrementalni odhodki tako nastanejo kot posledica poslovnih odločitev. Merijo se s spremembami celotnih odhodkov, ki so nastale kot rezultat določenih poslovnih odločitev. Prirastni odhodki so lahko fiksni ali variabilni, saj lahko odhodki narastejo kot posledica poslovnih odločitev, povezanih s spremembami sredstev, dela ali surovin. Ob prirastnih odhodkih poznamo tudi prirastne ali inkrementalne prihodke. Ti se merijo kot spremembe celotnega prihodka, ki nastane kot rezultat tistih poslovnih odločitev, ki pripeljejo tudi do sprememb celotnih odhodkov. Prirastni prihodki in odhodki vsebujejo eksplicitno sedanjo komponento, morebitno oportunitetno komponento in možno bodočo komponento. Prirastne odhodke in prirastne dohodke lahko med seboj primerjamo in s tem dobimo odgovor na vprašanje, ali je bil prispevek pri posamezni poslovni odločitvi pozitiven ali negativen. Če prirastni prihodki presegajo prirastne odhodke, poslovna odločitev, s katero nastanejo taki prihodki in stroški, doda določen pribitek celotnemu profitu (Tajnikar, Bršičič&Bukvič, 1998, str. 141–142). Na podlagi tega, ali je pribitek pozitiven ali negativen, se odločimo, ali se projekt sprejme ali zavrne.

3.1 Opis poslovne ideje

3.1.1 Natančnejši opis posla in opredelitev proizvodov oziroma storitev

Za podjetje Tehnochem uvajanje nove dejavnosti proizvodnje aerosolov predstavlja poglobljeno sodelovanje s podjetjem Krka d. d. (v nadaljevanju Krka) iz Novega Mesta. Podjetji sta sodelovali že v preteklosti, saj je podjetje Tehnochem izvajalo polnjenje izdelkov za podjetje Krka. Sodelovanje se je okrepilo v letu 2007, ko je podjetje Tehnochem iz tega naslova ustvarilo prihodke v višini 300.000 evrov. V tistem času so se vodilni iz obeh podjetij pričeli pogovarjati o možnosti za razširjeno sodelovanje obeh podjetij, saj je podjetje Krka imelo namen, da nekaj svoje proizvodnje izloči (angl.

outsourcing) manjšim podjetjem. Podjetji sta se dogovarjali o večjih možnostih, na koncu pa so se odločili, da bodo v podjetju Tehnochem proizvajali Krkine aerosole. V tem primeru gre predvsem za izdelke za uničevanje mrčesa. Gre za dejavnost C 24.200 Proizvodnja pesticidov in drugih agrokemičnih sredstev. Prav tako bi se proizvajali nekateri drugi izdelki, kot na primer preparati za suho umivanje las, ki se uporabljajo predvsem na trgih držav nekdanje Sovjetske Zveze. V primeru dobrega sodelovanja pa bi proizvodnjo v podjetju Tehnochem razširili še na proizvodnjo medicinskih preparatov v obliki šumenk, prav tako pa se odpirajo možnosti sodelovanja z drugimi poslovnimi partnerji in pa oblikovanje lastne blagovne znamke na področju biocidnih izdelkov.

3.1.2 Ocena obsega posla

Po besedah zaposlenih v podjetju Tehnochem naj bi v začetku na letni ravni obseg posla znašal približno 600.000 evrov, nato pa bi se vsako leto obseg posla povečeval. V prvih letih pričakujejo rast približno 25.000 evrov na letni ravni, kasneje pa rast 50.000 evrov na letni ravni. Upoštevati je tudi treba, da je promet po pričakovanju v letu 2009 nižji zaradi dejstva, da se je pričelo s proizvodnjo šele v drugi polovici leta. Prav tako se omenjene številke nanašajo le na poslovanje s poslovnim partnerjem Krka, v primeru, da bi se povezali še s kakšnim drugim kupcem, pa bi bili donosi večji.

3.1.3 Opis potrebnih kadrovskih zmogljivost

Izvedba projekta bi za podjetje Tehnochem zaradi povečanega obsega poslovanja pomenila tudi potrebo po novih kadrih. Podjetje bi moralo na novo zaposliti nekaj delavcev v proizvodnji, saj z obstoječim številom zaposlenih ne bi moglo zadovoljiti povpraševanja. Ob zagonu proizvodnje bi podjetje na novo zaposlilo 4 delavce v proizvodnji, kasneje pa bi ob rasti poslovanja po potrebi zaposlovalo še dodatne delavce. Pomemben vidik takega projekta pa je tudi izobraževanje zaposlenih. Tudi tu je pomagalo podjetje Krka, ki je organiziralo izobraževanja za zaposlene s pomočjo njihovih strokovnjakov. Izobraževanje se deli na dva dela, in sicer na izobraževanje zaposlenih v razvoju, kjer je bil poudarek na izobraževanju o surovinah in pa tehničnih postopkih mešanja le-teh, in pa na izobraževanje zaposlenih v proizvodnji, kjer je bil poudarek predvsem na prikazovanju uporabe nove linije, vzdrževanju le-te in zagotavljanju ustrezne higiene v proizvodnih prostorih.

3.1.4 Opis potrebnih investicij

Vodstvo podjetja Tehnochem je že na začetku pogajanj s poslovnim partnerjem pričakovalo, da bodo za izvedbo projekta potrebna tudi nekoliko večja vlaganja v osnovna sredstva, saj bo potrebno zagotoviti nove prostore in opremo za proizvodnjo aerosolov. Na začetku se je pričakovalo, da sredstva, potrebna za zagon proizvodnje, ne bodo presegla 1.000.000 evrov, a so kasnejši izračuni pokazali, da ne bo tako, saj bi sredstva, potrebna za investicijo, po zadnjih izračunih presegala 2.000.000 evrov.

Večji del investicije predstavlja izgradnja novih proizvodnih prostorov, ki morajo biti zgrajeni po standardih, ki jih predpisuje poslovni partner, saj morajo biti prostori primerni za tako vrsto proizvodnje. V tem primeru gre predvsem za ločenost določenih prostorov, eksplozijsko varnost ter ustrezno prezračevanje. Pri tem se je podjetje povezalo s podjetjem Krka, ki je s svojimi izkušnjami pomagalo pri vzpostavitvi ustrezne proizvodnje aerosolov, ki bi ustrezala standardom dobre proizvodnje prakse (angl. *GMP – good manufacturing practice*). Ti standardi se uporabljajo predvsem v farmacevtskih proizvodnjah. Podjetje mora zagotoviti tudi ustrezne certifikate za požarno in eksplozijsko varnost, pri čemer se je podjetje povezalo s podjetjem IVD iz Maribora, ki je pripravilo ustrezne elaborate. Na koncu pa morajo proizvodni prostori preстати še tehnični pregled. Strošek izgradnje prostorov znaša približno 1.000.000 evrov.

Drugi večji del pa je predstavljal sama oprema za proizvodnjo. Tu gre za linijo za polnjenje aerosolov Aerofil, ki jo je podjetje Tehnochem odkupilo od poslovnega partnerja. Prav tako je bilo treba zagotoviti ostalo opremo, kot so mešala za polproizvode, ustrezne naprave za prezračevanje, protipožarni sistemi, napajalni sistemi, oprema za zaposlene – tu gre predvsem za primerna oblačila in zaščitna sredstva. Stroški celotne opreme znašajo približno 1.500.000 evrov, pričakovana življenjska doba opreme pa je 10 let. Po preteku le-te podjetje namerava zamenjati staro opremo z novo.

Tako so končni stroški investicije ocenjeni na približno 2.500.000 evrov, kar pomeni za tako majhno podjetje veliko finančno breme, saj bo moralo podjetje 8 let odplačevati kredit. Vendar je po mnenju lastnika ta investicija nujna za nadaljnjo rast podjetja.

3.1.5 Financiranje projekta

V času recesije podjetja težje prihajajo do finančnih virov, kar velja tudi za podjetje Tehnochem. Ker podjetje nima dovolj lastnih virov za izvedbo celotne investicije, je moralo poiskati druge možnosti za financiranje.

Tako je podjetje za izvedbo gradbenih del in nakup opreme najelo kredit v višini 2.000.000 evrov pri eni izmed domačih bank. Gre za dolgoročni kredit, ki ga bo podjetje odplačevalo 8 let, letna obrestna mera pa znaša 8 %. Seveda so pogoji danes zelo ostri, zato je moralo podjetje ta kredit ustrezno zavarovati s svojimi osnovnimi sredstvi. Preostanek sredstev pa je podjetju zagotovil lastnik, in sicer z dokapitalizacijo v višini 500.000 evrov.

3.1.6 Terminski načrt izvedbe projekta

Kot je razvidno iz Tabele 7, sta se podjetji Krka in Tehnochem po nekaj manjših poslih v letu 2006 in 2007 pričeli dogovarjati o širitvi dejavnosti. V začetku leta 2008 je prišlo do dogovora o postavitvi proizvodnje aerosolov. Postavitev proizvodnje se je začela istega

leta in bi po prvotnih načrtih morala biti končana do konca leta 2008, a se je zaradi zamud pri gradnji zavlekla v prvo polovico leta 2009. Med postopkom izgradnje proizvodnje je prišlo tudi do prenosa tehnologije iz Krke v Tehnochem in pa do izobraževanja delavcev v proizvodnji in razvoju. Prva poizkusna serija izdelkov je bila narejena v maju 2009, redna proizvodnje pa se je začela julija 2009, kar je pomenilo približno polletno zamudo glede na prvotni plan.

Tabela 7: Terminski načrt izvedbe projekta

Datum	Aktivnost
2006-2007	Manjši posli s Krko
Druga polovica 2007	Dogovori o razširitvi dejavnosti
Začetek 2008	Končni dogovor o postavitve proizvodnje aerosolov
Prva polovica 2008	Izbira izvajalcev za postavitev proizvodnje
Do konca leta 2008	Pričetek del, prenos tehnologije iz Krke v Tehnochem, izobraževanje delavcev
Maj 2009	Dokončanje proizvodnje, ureditev dokumentacije, poizkusni zagon proizvodnje
Julij 2009	Pričetek redne proizvodnje izdelkov
Od 2010 dalje	Normalen obseg proizvodnje izdelkov

Vir: Interni podatki podjetja Tehnochem, 2009.

3.2 Prispevčna analiza

3.2.1 Opredelitev prirastnih prihodkov, prirastnih odhodkov in prispevka

Simulacijo prirastnih prihodkov in prirastnih odhodkov sem izvedel za prihodnjih 10 let, kolikor je tudi življenjska doba opreme. Po 10 letih bi lahko podjetje kupilo novo opremo, kar pa v tem primeru razumem kot novo poslovno odločitev in ne kot možno bodočo komponento, saj je v današnjih razmerah negotovosti težko napovedovati, kaj se bo dogajalo v prihodnosti. Za ponazoritev sem tako vzel časovno dobo 10 let. Prirastni prihodki in prirastni odhodki so prikazani v Prilogi 5.

Pričakovano raven prirastnih prihodkov sem dobil po pogovoru z zaposlenimi v prodaji in so prikazani kot prihodki celotne dejavnosti, saj so prihodki in količine po posameznih izdelkih poslovna skrivnost podjetja Tehnochem. Ti prihodki so vezani samo na sodelovanje s podjetjem Krka. Prihodki so v prvem letu nekoliko nižji zaradi dejstva, da se bo poslovalo le v 6 mesecih in znašajo 300.000 evrov. V letu 2010 sem upošteval celoletno poslovanje na ravni leta 2009, nato pa nizko, a stabilno rast prihodkov do leta 2018, ko bi prihodki znašali 925.000 evrov.

Nekoliko drugače je s skupnimi prirastnimi odhodki, ki se delijo na materialne stroške, stroške storitev, stroške dela, finančne odhodke in pa stroške amortizacije. Skupni prirastni stroški v letu 2009 znašajo 444.000 evrov, najvišjo vrednost dosežejo v letu 2010, nato pa vsako leto padajo predvsem zaradi vse nižjih finančnih odhodkov in v letu 2018 znašajo 474.000 evrov.

Stroški dela in stroški materiala naraščajo vsako leto. Rast stroškov dela je posledica tako dvigovanja povprečne letne plače zaposlenih za 500 evrov na letni ravni na vsaki 2 leti, kot tudi dodatnega zaposlovanja. Podjetje ob začetku proizvodnje zaposli 4 dodatne delavce, kasneje pa še enega v letu 2014 in enega v letu 2017. Stroški dela tako znašajo v letu 2009 44.000 evrov, v letu 2018 pa 144.000 evrov. Pri stroških materiala sem upošteval le stroške energije, saj vse surovine in embalažo zagotovi kupec, podjetje Tehnochem pa izvaja le storitev polnjenja izdelkov. Materialni stroški so v letu 2009 nekoliko nižji in znašajo 50.000 evrov, saj se bo poslovalo le 6 mesecev, nato pa z večanjem obsega poslovanja naraščajo in v letu 2018 znašajo 140.000 evrov.

Pri opremi sem upošteval amortizacijsko dobo 10 let, pri zgradbi pa 25 let. Tako je letna amortizacijska stopnja pri opremi 10 %, pri zgradbah pa 4 %, podjetje pa uporablja metodo linearnega amortiziranja, kjer je znesek stroška amortizacije vsako leto enak. Nabavna vrednost opreme znaša 1.500.000 evrov, zgradbe pa 1.000.000 evrov. Tako je letni znesek amortizacije pri opremi 150.000 evrov, pri zgradbi pa 40.000 evrov, skupaj 190.000 evrov.

Finančni odhodki so posledica dolgoročnega kredita, ki ga je podjetje najelo pri eni izmed slovenskih bank. Znesek kredita je 2.000.000 evrov, letna obrestna mera je 8 %, kredit pa je sklenjen za dobo 8 let. Obresti za kredite tako v letu 2009 znašajo 160.000 evrov, nato pa vsako leto padajo in znašajo v letu 2016, ko zapade kredit, 25.780 evrov. Letna anuiteta za kredit znaša 348.030 evrov.

Če upoštevamo tako prihodke kot odhodke, vidimo, da se iz poslovanja v letu 2009 ustvari negativen prispevek k celotnemu dobičku v višini -144.000 evrov, nato pa se vsako leto ustvari pozitiven prispevek k celotnemu dobičku, ki znaša v letu 2009 77.042 evrov pred davki oziroma 62.481 evrov po davkih in v letu 2018 451.000 evrov pred davki oziroma 365.761 evrov po davkih. Pri tem sem upošteval davčno stopnjo iz leta 2004, ki je znašala 18,9 %. To davčno stopnjo sem upošteval zaradi dejstva, da je podjetje Tehnochem od leta 2005 naprej izkazovalo izgubo in tako ni plačevalo davka na dobiček. Znesek prispevka znaša v letu 2009 -144.000 evrov, v letu 2018 pa 451.000 evrov.

Zneske sem tudi diskontiral. Pri diskontiranju sem uporabil mero tehtanega povprečja stroškov kapitala (WACC). Ta je sestavljena iz stroškov kapitala in stroškov dolga. Pri stroških kapitala sem kot netvegano stopnjo donosa uporabil pričakovano 6 % nominalno

donosnost obveznic Republike Slovenije (Spletna stran Ljubljanske Borze, 2009). Za višino tržnega tveganja sem upošteval 14,0 % mero. Prav tako sem dodal še pribitek za majhnost podjetja v višini 2,0 %, pribitek za deželno tveganje sem zanemaril. Po CAPM modelu je strošek kapitala v podjetju Tehnochem 7,3 %. Delež trajnega kapitala v obveznostih do virov sredstev podjetja Tehnochem znaša 2 %. Zahtevano stopnjo donosnosti dolžniškega kapitala sem ocenil po obrestni meri 8 %. Pri tej obrestni meri se je podjetje tudi zadolžilo za izvedbo projekta. Delež dolžniškega kapitala v obveznostih do virov sredstev znaša 98 %. Pri izračunu tehtanega povprečja kapitala sem upošteval tudi efektivno davčno stopnjo v višini 18,9 %. Kot vidimo iz spodnjega izračuna, znaša zahtevana stopnja donosa celotnega kapitala 6,5 %.

$$WACC = k_d \cdot (1-T) \cdot (D/S) + k_k \cdot (K/S)$$

$$WACC = 0,08 \cdot (1-0,189) \cdot (0,98) + 0,073 \cdot (0,02)$$

$$WACC = 0,065$$

k_k =strošek dolga

T =efektivna davčna stopnja

D/S =delež dolga v obveznostih do virov sredstev

k_k =strošek kapitala

K/S =delež kapitala v obveznostih do virov sredstev

Vsota sedanjih vrednosti prispevka znaša 1.395.340 evrov.

3.2.2 Analiza občutljivosti

Prav tako sem pri analizi izvedel nekaj simulacij s spremembami pri prirastnih prihodkih oziroma pri posameznih prirastnih odhodkih.

Pri prvi simulaciji sem predvideval, da se stroški dela na zaposlenega povečajo za 15% na letni ravni. V tem primeru se povečajo stroški dela in tudi skupni stroški kar v letu 2009 poveča negativen prispevek k celotnemu dobičku na -150.600 evrov, v naslednjih letih pa podjetje prav tako izkazuje manjši pozitiven prispevek k celotnemu dobičku, ki v letu 2018 tako znaša 348.243 evrov. Prav tako se zniža vsota sedanjih vrednosti prispevka, in sicer na 1.281.223 evrov.

Pri drugi simulaciji sem predvideval, da se materialni stroški, v tem primeru stroški energije, povečajo za 15 %. Podobno kot pri stroških dela se tudi tu v prvem letu poveča negativen prispevek k celotnemu dobičku, in sicer na -151.500 evrov, prav tako pa je manjši pozitiven prispevek k celotnemu dobičku v prihodnjih letih, ki znaša v letu 2018 348.730 evrov. Prav tako se zniža vsota sedanjih vrednosti prispevka, in sicer na 1.270.115 evrov.

Pri tretji simulaciji sem predvideval, da se obrestna mera za dolgoročni kredit zviša za 15% na 9,2 odstotka. Zaradi tega se nekoliko zvišajo finančni odhodki, ki v letu 2009 znašajo 184.000 evrov, v letu 2016, ko kredit zapade, pa 30.670 evrov. To vpliva na višino negativnega prispevka k celotnemu dobičku v letu 2009, ki se poveča in znaša -168.000 evrov, prav tako pa je zaradi višjih finančnih odhodkov v letih 2009 do 2016 pozitiven prispevek k celotnemu dobičku manjši, v letih 2017 in 2018 pa enak kot v primeru, da obrestna mera ostane na isti ravni, saj takrat finančnih odhodkov zaradi že odplačanega kredita ni. Zniža pa se vsota sedanjih vrednosti prispevka, in sicer na 1.285.816 evrov.

Pri četrti simulaciji sem predvideval, da se stroški investicije zvišajo. Tako znašajo stroški investicije v zgradbo 1.000.000 evrov, stroški investicije v opremo pa se povečajo na 1.800.000 evrov, skupaj torej na 2.800.000. To je 300.000 evrov višji začetni vložek, kar pomeni višje stroške amortizacije, spremeni pa se tudi obseg kredita, in sicer z 2.000.000 evrov na 2.300.000 evrov, posledično pa se povečajo tudi stroški financiranja. Znesek amortizacije na letni ravni tako znaša 220.000 evrov, letna anuiteta za kredit pa 400.234 evrov. Finančni odhodki v letu 2009 znašajo 184.000 evrov, v letu 2016, ko zapade kredit, pa 29.467 evrov. Prav tako to vpliva na prispevek. V letu 2009 se negativen prispevek k celotnemu dobičku poveča na -184.000 evrov, pozitiven prispevek k celotnemu dobičku pa bi letu 2018 znašal 341.431 evrov. Prav tako se vsota sedanjih vrednosti prispevka zniža, in sicer na 1.086.110 evrov.

Pri peti simulaciji pa sem predvideval, da bi zaradi težav na trgih poslovni partner znižal naročila za 50%, tako da bi v letu 2009 vrednost poslov znašala 150.000 evrov, v letu 2010 300.000 evrov, konec leta pa 462.500 evrov. To bi bilo za projekt katastrofalno, saj bi projekt skozi vsa leta imel negativen prispevek k celotnemu dobičku, ki bi v letu 2009 znašal -294.000 evrov, v letu 2018 pa -11.500 evrov. Prav tako bi bil negativna vsota sedanjih vrednosti prispevka, ki bi znašala -1.173.387 evrov.

Gibanje vsote sedanjih vrednosti prispevka zaradi sprememb pri določenih postavkah je prikazano v Tabeli 8.

Kot je razvidno iz Tabele 8, ima največji vpliv na vrednost prispevka višina prihodkov. V primeru večjega padca prihodkov je sedanja vrednost vsote prispevkov negativna, kar pomeni, da se podjetje ne bi smelo odločiti za projekt, saj bi le-ta podjetju ustvarjal izgubo. Vpliv na vsoto sedanjih vrednosti prispevka ima tudi višanje stroškov, a le-ta vseeno ostane pozitivna.

Tabela 8: Rezultati analize občutljivosti

Simulacija	Vsota sedanjih vrednosti prispevka (v evrih)
Izhodišče	1.395.340
Stroški na zaposlenega se zvišajo za 15%	1.281.223
Stroški energije se zvišajo za 15%	1.270.115
Obrestna mera za najem kredite se zviša za 15%	1.285.816
Vrednost investicije se poveča za 300.000 evrov	1.086.110
Padec prihodkov za 50%	-1.173.387

3.3 Prednosti in nevarnosti za izvedbo strategije proizvodne diverzifikacije v podjetju Tehnochem

Projekt podjetju Tehnochem prinaša prednost predvsem s finančnega vidika. V primeru uspešne izvedbe projekta bi to pomenilo zasuk v dosedanjem poslovanju, saj je podjetje v zadnjih letih poslovalo z izgubo, projekt pa bi v prihodnjih letih zagotavljal podjetju donose, ki bi omogočali tudi nadaljnjo rast in nasploh bolj uspešno poslovanje, v prihodnjih letih pa bi z dobičkom iz nove dejavnosti po predvidevanjih pokrili tudi izgubo iz obstoječih dejavnosti.

V primeru dobrega sodelovanja na projektu aerosolov s podjetjem Krka pa bi se lahko za podjetje odprle možnosti za proizvodnjo drugih izdelkov podjetja Krka, kar bi lahko vodilo v nadaljnjo rast podjetja.

Pri projektu postavitve proizvodnje aerosolov pa bi izpostavil tudi več nevarnosti za uspešno rast podjetja.

Prva nevarnost je dejstvo, da tako velika finančna investicija za podjetje pomeni veliko breme, saj se je moralo podjetje kar precej zadolžiti, kar pomeni večletno odplačevanje kredita, kar vpliva na denarni tok in posledično na poslovanje podjetja. V primer, da projekt ne bi dosegal pričakovanih donosov, bi to pomenilo dodatno breme za obstoječe programe proizvodnje, saj bi morali financirati kredite iz obstoječega poslovanja.

Nevarnost predstavlja tudi stanje gospodarstva tako v Sloveniji kot tudi v tujini. Recesije še vedno ni konec in nihče ne ve, kako dolgo bo še trajala. V primeru še hujšega padca gospodarske rasti to pomeni tudi manjšo potrošnjo, kar spet pomeni manjše donose za podjetje. Prav tako je večina izdelkov namenjena na vzhodne trge z manjšo kupno močjo, ki bi se v primeru dolgotrajnejše krize še zmanjšala.

Ena izmed nevarnosti je tudi, vsaj v začetku obratovanja nove proizvodnje, navezanost na enega kupca. Večino izdelkov se bo proizvedlo za podjetje Krka, ki je sicer podjetje, ki posluje dobro, vendar bi v primeru manjših naročil z njihove strani prišlo do težav, saj bi morale podjetje zelo hitro najti nove kupce, ki bi nadomestili izpad dohodka, kar pa v času recesije ni lahka naloga.

Ovira za uspešno poslovanje v prihodnje pa je tudi ta, da bi vodilni zaposleni zaradi novega projekta pričeli zanemarjati obstoječe programe. Tako lahko pride celo do razmer, ko podjetje ne bo uspešno niti na novem projektu niti na obstoječih.

Sklepi

V diplomskem delu sem prikazal možne strategije rasti podjetja Tehnochem. Osredotočil sem se predvsem na dve možnosti, in sicer generično in diverzificirano rast. Z analizo poslovanja podjetja v preteklosti in s simulacijo prihodnje rasti sem lahko opredelil najbolj primerno obliko rasti podjetja v prihodnje.

Podjetje Tehnochem je od nastanka naprej skušalo iskati priložnosti na novih trgih in rasti preko diverzifikacije in po mojem mnenju je taka oblika rasti primerna tudi za v prihodnje. Z analizami in napovedmi poslovanja podjetja sem prišel do zaključka, da bi bila generična rast v najboljšem primeru zelo počasna, realno pa bi vodila v stagnacijo ali pa celo krčenje obsega poslovanja, saj se ustvarjeni prihodki iz naslova prodaje v panogah Proizvodnja parfumov in Proizvodnja naftnih derivatov krčijo, kar je posledica tako obstoječega stanja gospodarstva, kot tudi vse večjega pritiska tujih proizvajalcev kozmetike, ki imajo neprimerno večja sredstva in s tem večje možnosti za učinkovito tržno komuniciranje. Dolgoročno za podjetje, ki se sooča s finančnimi težavami, to pomeni zelo oteženo poslovanje ali celo propad.

Tako je po mojem mnenju za prihodnjo rast podjetja bolj primerna strategija rasti s pomočjo diverzifikacije. Ta oblika rasti bi podjetju omogočila prodor na nove trge, kjer bi iskalo svoje priložnosti v povezavah z velikimi farmacevtskimi podjetji v regiji. Seveda to pomeni za podjetje nova finančna bremena, predvsem v smislu zagotavljanja sredstev za opremo in pa izobraževanja zaposlenih. Po drugi strani pa to podjetju omogoča relativno velike donose. Po mojem mnenju morajo predvsem mala družinska podjetja, kakršno je tudi Tehnochem, neprestano iskati nove možnosti za rast, saj v časih globalizacije enostavno ne bodo več mogla konkurirati velikim proizvajalcem z zahoda, ki imajo neprimerno večja sredstva za razvoj in marketing, po drugi strani pa nevarnost pomeni tudi cenejša delovna sila iz držav v razvoju. Tako morajo podjetja iskati tržne niše na novih trgih, če želijo ohraniti vzdržno stopnjo rasti.

Literatura in viri

1. Bilanca stanja podjetja Tehnochem v letih 2004-2008 (2009) Na *Spletnem portalu GVIN*. Najdeno 16. junija 2009 na spletnem strani <http://www.gvin.com>
2. Churchill N. C. & Lewis V. L. (1983). *The Five Stages of Small Business Growth*. Harward Business Review; maj-junij.
3. Denarni tok podjetja Tehnochem v letih 2004-2008 (2009) Na *Spletnem portalu GVIN*. Najdeno 16. junija 2009 na spletnem strani <http://www.gvin.com>
4. Interni podatki podjetja Tehnochem (2009).
5. Izkaz uspeha podjetja Tehnochem v letih 2004-2008 (2009) Na *Spletnem portalu GVIN*. Najdeno 16. junija 2009 na spletnem strani <http://www.gvin.com>
6. Lowe J. (1986). *Competitive Strategy Trought Technology Licensing for the Small Firm*.
7. Moss D. & Clarke L. (1990). *Sucessfull Expansion for Small Businesses*. London: Diary House.
8. Podatki o obveznicah Republike Slovenije (2009) Na *Spletni strani Ljubljanske borze*. Najdeno 19.11.2009 na spletnem naslovu <http://www.ljse.si>
9. Podatki o panogah (2009). Na *portalu Si-stat*. Najdeno 16. julija 2009 na spletnem naslovu <http://www.stat.si>
10. Podatki o tržnih deležih v panogi Proizvodnja parfumov, toaletnih sredstev (2009) Na *spletnem portalu BIZI*. Najdeno 16. julija 2009 na spletnem naslovu <http://www.bizi.si>
11. Puharič K. (1997). *Gospodarsko Pravo*. Ljubljana: Časopisni zavod UR RS.
12. Stanwothr J. & Curran J. (1976). *Growth and the Small Firm*. V. Curran J. et al. (1986). *The Survival of the Small Firm. II*. London: Gower.
13. Statistični urad Republike Slovenije. (2009). Standardna klasifikacija dejavnosti 2008. Najdeno 16. junija 2009 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/klasje/tabela.aspx?cvn=4978>
14. Tajnikar M. (2000). *Tvegano poslovanje* (2. izdaja). Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
15. Tajnikar M., Brščič B. & Bukvič V. (1998). *Upravljalška ekonomika z vajami* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. *Tehnochem d.o.o. – Internetna stran*. Najdeno 16. junija 2009 na spletnem naslovu <http://www.tehnochem.si>
17. Tehnochem d.o.o. (2009). Kadrovska evidenca podjetja Tehnochem d.o.o. Ribnica: Tehnochem d.o.o.
18. Tehnochem d.o.o. (2009). Poslovnik podjetja Tehnochem. Ribnica: Tehnochem d.o.o.

Priloge

Priloga 1: Tabela zgodovine podjetja Tehnochem

Priloga 2: Organigram podjetja Tehnochem

Priloga 3: Izobrazbena struktura zaposlenih v podjetju Tehnochem

Priloga 4: Matrika prednosti-slabosti-priložnosti-nevarnosti (PSPN) podjetja Tehnochem

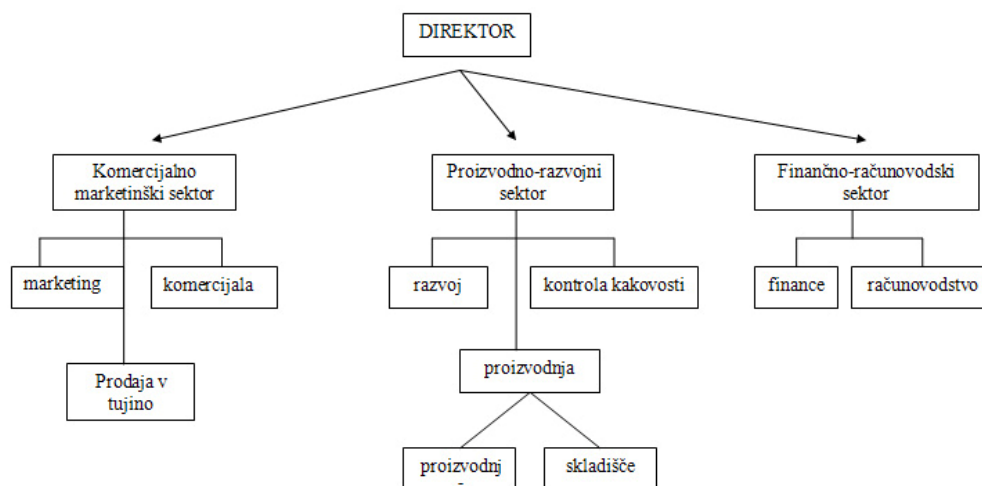
Priloga 5: Tabela prirastnih prihodkov in prirastnih odhodkov (v evrih) v letih 2009-2018

Priloga 1: Tabela zgodovine podjetja Tehnochem

1982	Franc Kancilja ustanovi obrtno delavnico, ki deluje v poslovnih prostorih v družinski hiši Kancilja na Črnučah v Ljubljani. Obrtna delavnica zaposluje 3 delavce, ki izdelujejo plastično embalažo.
1984	Začetek kozmetične proizvodnje v prostorih na Črnučah in postopno opuščanje proizvodnje plastične embalaže.
1988	Velika posodobitev poslovno-proizvodnih prostorov na Črnučah in dokončna opustitev izdelovanja plastične embalaže.
1989	Dejavnosti prerastejo obseg obrtne delavnice, zato sledi ustanovitev podjetja Tehnochem, d.o.o.
1992	Začetek sodelovanja z naftno družbo Petrol.
1993	Podjetje se razširi, število zaposlenih se poveča in pojavi se potreba po novih, večjih in za industrijske procese primernejših prostorih — nakup prostorov na Kardeljevi ploščadi 11a.
1994	V letih 94/95 družba popolnoma prenovi in dogradi na novo pridobljene poslovno-proizvodne prostore.
1995	Podjetje se preseli na novo lokacijo na Kardeljevi ploščadi 11a.!!!
1998	Začetek sodelovanja z naftno družbo Istrabenz. Družba uskladi poslovanje in delo z zahtevami standarda kakovosti ISO 9001—1994 in pridobi certifikat.
2000	Družba uvede in začne poslovati v skladu s celovitim informacijskim sistemom Navision Financials.
2003	Družba uskladi poslovanje z zahtevami standarda ISO 14001 in OHSAS 18001 in pridobi certifikat ter uspešno izvede prehod sistema kakovosti iz zahtev standarda ISO 9001—1994 na zahteve ISO 9001 — 2000.
2005	Podjetje se preseli na novo lokacijo v Jurjevico...

Vir: Spletna stran podjetja Tehnochem d.o.o., 2009.

Priloga 2: Organigram podjetja Tehnochem



Vir: Poslovnik podjetja Tehnochem d.o.o.

Priloga 3: Izobrazbena struktura zaposlenih v podjetju Tehnochem

Stopnja izobrazbe	Število zaposlenih
I.	0
II.	13
III.	6
IV.	4
V.	5
VI.	5
VII.	2
VIII.	0
Skupaj	35

Vir: Kadrovska evidenca podjetja Tehnochem d.o.o.

**Priloga 4: Matrika prednosti-slabosti-priložnosti-nevarnosti (PSPN)
podjetja Tehnochem**

Prednosti	Slabosti
• Izobrazbena struktura zaposlenih • Uveljavljena blagovna znamka • Visoka kakovost storitev • Fleksibilnost proizvodnje • Cenovna dostopnost izdelkov • Dobra izobrazbena struktura zaposlenih • Proste kapacitete v proizvodnji	• Struktura finančnih sredstev podjetja • Dolgi plačilni roki kupcev • Likvidnost • Funkcija lastnika in managerja nista ločeni
Priložnosti	Nevarnosti
• S kozmetičnimi izdelki nezasičeni trgi Vzhodne Evrope in Rusije • Podjetja, ki izločijo proizvodnjo tako v panogah, kjer podjetje že posluje, kot tudi v drugih panogah	• Splošne razmere na svetovnih trgih • Problemi s pridobivanjem zunanjih virov financiranja • Konkurenca iz držav s cenejšo delovno silo • Slabo pozicioniranje izdelkov v maloprodaji

**Priloga 5: Tabela prirastnih prihodkov in prirastnih odhodkov (v evrih)
v letih 2009-2018**

LETO	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Prirastni prihodki	300.000	600.000	625.000	650.000	675.000	725.000	775.000	825.000	875.000	925.000
Prihodki iz poslovanja	300.000	600.000	625.000	650.000	675.000	725.000	775.000	825.000	875.000	925.000
Prirastni odhokdi	444.000	522.958	513.712	501.166	489.217	496.752	482.150	463.280	469.000	474.000
Materialni stroški	50.000	100.000	105.000	110.000	115.000	120.000	125.000	130.000	135.000	140.000
Stroški storitev	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Stroški dela	44.000	88.000	90.000	90.000	92.000	115.000	117.500	117.500	144.000	144.000
Amortizacija	190.000	190.000	190.000	190.000	190.000	190.000	190.000	190.000	190.000	190.000
Finančni odhodki	160.000	144.958	128.712	111.166	92.217	71.752	49.650	25.780	0	0
Prispevek	-144.000	77.042	111.288	148.834	185.783	228.248	292.850	361.720	406.000	451.000
Sedanja vrednost prispevka	-144.000	72.340	98.118	123.212	144.413	166.594	200.700	232.769	245.318	255.876

Vir: Interni podatki podjetja Tehnochem d.o.o..