

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**PRESOJA EKONOMSKE UPRAVIČENOSTI INVESTICIJE V
PROIZVODNO OPREMO ZA ZAVIJANJE ČOKOLADE V FOLIJO S
HLADNIM VAROM**

Ljubljana, april 2019

MARJAN POGAČNIK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Marjan Pogačnik, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Presoja ekonomske upravičenosti investicije v proizvodno opremo za zavijanje čokolade v folijo s hladnim varom, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Nino Ponikvar

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 EMBALAŽA V ŽIVILSKO-PREDELOVALNI DEJAVNOSTI.....	3
1.1 Vloga embalaže v živilsko-predelovalni dejavnosti in v proizvodnji čokolade ..	3
1.1.1 Vloga embalaže pri prehranskih izdelkih	6
1.1.2 Vloga embalaže pri čokoladnih izdelkih	6
2 TRG ČOKOLADNIH IZDELKOV	8
2.1 Tržna struktura in značilnosti poslovanja na trgu čokoladnih izdelkov.....	9
2.2 Analiza konkurence na trgu čokolade	14
2.2.1 Rivalstvo med obstoječimi podjetji	15
2.2.2 Vstop v panogo.....	17
2.2.3 Substituti in komplementi.....	18
2.2.4 Pogajalska moč dobaviteljev	19
2.2.5 Pogajalska moč kupcev	20
3 PAKIRANJE ČOKOLADNIH IZDELKOV IN INVESTICIJA V PAKIRNI	
STROJ S HLADNIM VARJENJEM.....	21
3.1 Obstoječe stanje v podjetju v fazi pakiranja.....	21
3.2 Stanje v podjetju po investiciji v pakirni stroj.....	22
3.3 Analiza pozitivnih in negativnih učinkov vlaganj v opremo za pakiranje	25
3.3.1 Pozitivni učinki vlaganj v novo opremo za pakiranje	25
3.3.2 Negativni učinki vlaganj v novo opremo za pakiranje	28
4 OCENA INVESTICIJSKIH VLAGANJ TER INKREMENTALNIH	
PRIHODKOV IN STROŠKOV POSLOVANJA	30
4.1 Ocena investicijskih vlaganj in financiranje investicije	32
4.2 Ocena inkrementalnih prihodkov in stroškov	33
4.2.1 Ocena inkrementalnih prihodkov	33
4.2.2 Ocena inkrementalnih tekočih stroškov poslovanja	35
5 EKONOMSKA UPRAVIČENOST INVESTICIJE	36
5.1 Neto sedanja vrednost in notranja stopnja donosa	37
5.2 Primer 1	39
5.3 Primer 2	41
6 ANALIZA OBČUTLJIVOSTI IN TVEGANJ	43

6.1 Analiza občutljivosti.....	44
6.2 Analiza možnih izidov	46
SKLEP.....	48
LITERATURA IN VIRI.....	51

KAZALO TABEL

Tabela 1: Tržna struktura na trgu čokoladnih izdelkov v decembru 2017.....	16
Tabela 2: Količina porabljene čokolade na člana gospodinjstva	17
Tabela 3: Povprečno porabljena denarna sredstva gospodinjstev za čokolado.....	17
Tabela 4: Tržna struktura analiziranega podjetja po odjemalcih na slovenskem trgu čokoladnih izdelkov v letu 2018	20
Tabela 5: Terminski načrt aktivnosti.....	22
Tabela 6: Formati čokolad, ki se bodo lahko zavijali na novem zavijalnem stroju Tecno Pack FP020.....	24
Tabela 7: Formati čokolad, ki se bodo zavijali na adaptiranem zavijalnem stroju Tecno Pack FP095.....	25
Tabela 8: Pozitivni in negativni učinki investicije	29
Tabela 9: Razdelitev stroškov za poslovno odločanje	30
Tabela 10: Razdelitev prihodkov za poslovno odločanje.....	32
Tabela 11: Ocena investicijskih vlaganj.....	33
Tabela 12: Predvideni eksplicitni prihodki in oportunitetni prihodki v € v letu 1	34
Tabela 13: Predvideni stroški amortizacije strojne opreme v 1.000 € po letih	35
Tabela 14: Razlika v stroških med starim in novim načinom zavijanja za izbrane izdelke	35
Tabela 15: Razlika v stroških med starim in novim načinom zavijanja na leto.....	36
Tabela 16: Ocena inkrementalnih prihodkov	40
Tabela 17: Denarni tok ob padajoči prodaji od leta v €	40
Tabela 18: Doba povračila investicije (vrednosti v 1.000 €)	41
Tabela 19: Ocena inkrementalnih prihodkov ob rastoči prodaji	42
Tabela 20: Denarni tok ob rastoči prodaji v €.....	42
Tabela 21: Doba povračila investicije (vrednosti v 1.000 €)	43
Tabela 22: Analiza občutljivosti–vrednosti NPV pri različnih vrednostih ključnih parametrov.....	45
Tabela 23: Analiza mogočih scenarijev pri spreminjanju ključnih parametrov projekta ...	48

KAZALO SLIK

Slika 1: Struktura analiziranih trgovin v študiji Panel trgovin – čokoladne tablice nad 60g	9
Slika 2: Vrednostna in količinska prodaja v obdobju od februarja 2017 do februarja 2018	10
Slika 3: Delež prodaje po blagovnih znamkah oz. trgovskih podjetjih v obdobju od februarja 2017 do februarja 2018	12
Slika 4: Vrednostni delež prodaja trgovci z diskonti po segmentih od februarja 2017 do februarja 2018.....	13
Slika 5: Količinski delež prodaja trgovci z diskonti po segmentih od februarja 2017 do februarja 2018.....	14
Slika 6: Porterjev model petih silnic	15
Slika 7: Pakirni stroj »flow pack« Tecno Pack FP 020	23
Slika 8: Analiza občutljivosti – vrednosti NPV pri različnih vrednostih ključnih parametrov	46
Slika 9: Prikaz mogočih scenarijev	48

UVOD

Podjetja veliko pozornost namenjajo embalaži svojih izdelkov. Ta na eni strani pomeni dodatni strošek, po drugi strani pa podjetje z embalažo lahko ustvarja konkurenčno prednost oz. vpliva na nakupno odločitev potencialnih kupcev. Embalaža namreč izdelku nudi zaščito pred zunanjimi vplivi in mu tako podaljša rok uporabe, hkrati lahko pritegne kupca. Poleg tega morajo biti podjetja v povezavi z embalažo pozorna na naraščajočo skrb za okolje in varnost; odločiti se morajo tudi, da bodo skrbela za interese družbe ter takojšnje koristi porabnikov in podjetja (Kotler, 1998, str. 459). Prav tako je embalaža tesno povezana z dojemanjem lastnosti izdelka pri kupcih in je ključni predstavnik blagovne znamke (Ford, Hastings & Moodie, 2012, str. 1).

Izdelek se »opremi« z embalažo v fazi pakiranja, ki je del proizvodnega procesa. Pakiranje je tako sklepni del proizvodnega procesa z različnimi funkcijami: ohranjanje vsebine, zaščita izdelkov pred vplivi okolja, primernost za porabnika in komunikacija s kupcem (Robertson, 1993, str. 3). Uspešna embalaža mora izpolnjevati vse zahteve glede zaščite, inertnosti, ekonomičnosti, praktičnosti, ohranjanja kakovosti izdelka in tudi glede ekologije; ne sme biti sporna (Vujković, Galić & Vereš, 2007). Ker embalaža služi tudi kot prodajni pripomoček, je pomembna grafična podoba – tudi v podjetju, katerega primer analiziram v magistrskem delu.

Preučevano podjetje je v Sloveniji nameščeno podjetje in je na slovenskem trgu čokolade na tretjem mestu po tržnem deležu (Nielsen, 2018). Ker se čokoladni proizvodi lahko transportirajo tudi na dolge razdalje pod nadzorovanimi pogoji, saj cena to prenese, so na slovenskem trgu čokoladnih izdelkov prisotna različna evropska podjetja. Kljub vsemu so podjetja, ki so Sloveniji zemljepisno nameščena sorazmerno blizu, tudi potencialno največji konkurenti. Vodilna konkurenta na trgu imata svoje izdelke že dlje časa pakirane v hladno zlepljeno potiskano folijo; večina tako pakiranih čokoladnih izdelkov je na voljo tudi v diskontnih trgovinah. Tak način pakiranja čokoladnih izdelkov predstavlja prednost pred drugimi konkurenti, saj je pri porabnikih bolj zaželen od klasičnih načinov zavijanja v aluminijasto folijo in ovojnico. Zato je tudi v analiziranem podjetju pomembno preučiti koristi embalaže, ki bi jih pridobili z uvedbo folije s hladnim varom, in na tej osnovi sprejeti odločitev (Dickinson, 2014, str. 415).

Tovrstne odločitve lahko presojava na podlagi tako imenovane prispevčne oz. inkrementalne analize. To je metoda, ki temelji na primerjavi inkrementalnih stroškov in inkrementalnih prihodkov. Inkrementalni stroški so vsi tisti stroški, ki bodo nastali, če opazovano poslovno odločitev sprejmemo. Inkrementalni prihodki so vsi tisti prihodki, ki nastanejo, če opazovano poslovno odločitev sprejmemo (Prašnikar & Debeljak, 1998, str. 216). Če jih med seboj primerjamo, dobimo odgovor na vprašanje, ali je bila določena poslovna odločitev dobičkonosna ali ne (Tajnikar, Brščič & Bukvič, 1998, str. 101).

Namen magistrskega dela je ugotoviti, ali se zamenjava obstoječega pakirnega sistema v proizvodnji čokolade z novim, ki omogoča zavijanje izdelkov s tako imenovanim hladnim varom, podjetju izplača ali ne. Temeljno raziskovalno vprašanje je, ali je investicija v novi pakirani sistem ekonomsko smiselna oziroma donosna. Z magistrskim delom bom poskušal odgovoriti tudi na določena podvprašanja. Zanima me, kakšna je obstoječa konkurenca na trgu čokoladnih izdelkov in katere prednosti z vidika prodaje bi prinesla nova oprema, kako zamenjava opreme v procesu pakiranja čokoladnih izdelkov vpliva na stroške, kakšen je minimalen obseg poslovanja, ki omogoča doseganje dobička s takim strojem; kakšni bosta donosnost investicije in doba njenega vračanja.

Prvi cilj magistrskega dela je zato preučiti alternativne pristope k pakiranju čokoladnih izdelkov in investicijska vlaganja, povezana s spremembo načina pakiranja izbranega podjetja. Pri tem bom analiziral tudi spremembe višine in strukture stroškov poslovanja oziroma pakiranja, ki bi nastale kot posledica take investicije. Naslednji cilj je pregledati stanje na trgu čokoladnih izdelkov, položaj izbranega podjetja na njem in morebiten vpliv spremembe načina pakiranja na tržno sestavo. Pri tem bom upošteval tudi oceno potrebnih aktivnosti za povečanje prodaje. Tretjič, na podlagi inkrementalnega denarnega toka, ki ga obravnavanemu podjetju prinaša sprememba načina pakiranja čokoladnih izdelkov, bom izračunal, ali je tako investicijsko vlaganje za podjetje smiselno in kakšen je minimalni obseg poslovanja, da se taka investicija izplača.

Magistrsko delo bo dalo odgovor na vprašanje, ali je investicija v novi pakirni sistem s prenovljeno embalažo ekonomsko upravičena. V prvem poglavju bom analiziral funkcije embalaže na splošno in specifično za čokoladne izdelke. Poudarek bo na maloprodajnem pakiranju, ker je temu na trgu namenjena največja pozornost. V drugem poglavju bom preučil razmere na slovenskem trgu čokolade, predvsem z vidika tržnih deležev in z vidika obstoječih načinov pakiranja čokoladnih izdelkov obstoječih konkurentov. Predstavil bom trg čokolade v Sloveniji, in sicer z vidika ponudbe ter z vidika povpraševanja, in specifikko pri poslovanju v tej panogi (AC Nielsen, 2018). Metodološko izhodišče bo Porterjeva analiza petih silnic, pri čemer bo glavni poudarek na rivaliteti med obstoječimi podjetji (Porter, 1980). V tretjem poglavju bom predstavil obstoječi način pakiranja, tj. pakiranje pred investicijo (obstoječe stanje), in projekcijo stanja po investiciji. Ob tem bom pretehtal prednosti in slabosti odločitve za investicijo v novo opremo za pakiranje in s tem povezan spremenjen videz izdelkov na policah. Četrto poglavje bo vključevalo opredelitev inkrementalnih kategorij, povezanih z investicijo v omenjeno pakirno opremo. V tem poglavju bom ocenil potrebna investicijska vlaganja, povezana z investicijo v opremo za pakiranje čokoladnih izdelkov s hladnim varom. Ocenil bom tudi inkrementalne stroške poslovanja in inkrementalne prihodke, ki bodo nastali zaradi te investicije. Inkrementalni stroški oz. prihodki so vsi tisti stroški oz. prihodki, ki bodo nastali, če opazovano poslovno odločitev sprejmemo (Prašnikar & Debeljak, 1998, str. 216). Če med seboj primerjamo inkrementalne stroške in prihodke, dobimo odgovor na vprašanje, ali je bila določena poslovna odločitev dobičkonosna ali ne (Tajnikar, Brščič & Bukvič, 1998, str. 101). Poleg

ocene investicijskih vlaganj bom tu ocenil višino inkrementalnih prihodkov in inkrementalnih tekočih stroškov poslovanja. Razlika med inkrementalnimi prihodki in stroški je prispevek, ki kaže ali bo analizirana poslovna odločitev povečala oziroma zmanjšala dobiček podjetja.

V petem poglavju se bom osredotočil na ključne kazalnike ekonomske upravičenosti investicije. Na podlagi investicijskih vlaganj, tekočih stroškov poslovanja ter inkrementalnih prihodkov bom ocenil, kakšen bo inkrementalni denarni tok ter izračunal neto sedanjo vrednost in notranjo stopnjo donosa ter dobo povračila (Brigham & Daves, 2004). Dinamične metode, kot sta predvsem neto sedanja vrednost in notranja stopnja donosa, bodo zato osnova za presojo uspešnosti tega projekta (Pučko & Rozman, 2000, str. 302–308).

V šestem poglavju bom izvedel analizo občutljivosti in tveganj. Tipični gospodarski subjekt deluje v razmerah nepopolne informiranosti, ki vodi tudi do negotovosti rezultatov njegovih odločitev. Iz tega izvira tvegano odločanje. Tveganje je sestavni del večine poslovnih odločitev, ki nastaja zaradi nepopolnih informacij, investitorji mu večinoma niso naklonjeni (Tajnikar, Bršičič, Bukvič & Ponikvar, 2004, str. 15). Zato bom pri presoji ekonomske upravičenosti investicije v opremo za pakiranje upošteval tudi tveganje ter v analizo vključil analizo občutljivosti ter analizo scenarijev. Tako bom poskušal osvetliti tržni vidik investicije, oziroma možne posledice spremenjenih izdelkov zaradi prilagojenega dizajna in s tem povezanega spremenjenega videza v ta projekt zajetih izdelkov.

1 EMBALAŽA V ŽIVILSKO-PREDELOVALNI DEJAVNOSTI

Namen poglavja je predstavitev trga čokoladnih izdelkov v povezavi z embalažo. V njem bom predstavil, kakšno vlogo ima v tej panogi embalaža izdelkov, nato bom analiziral funkcije embalaže na splošno in specifično za čokoladne izdelke. Poudarek bo na maloprodajnem pakiranju, ker je le temu na trgu namenjena največja pozornost. Hkrati bom preučil razmere na slovenskem trgu čokolade, predvsem z vidika tržnih deležev in z vidika obstoječih načinov pakiranja čokoladnih izdelkov obstoječih konkurentov. Predstavil bom trg čokolade v Sloveniji, in sicer z vidika ponudbe pa tudi z vidika povpraševanja in specifiko pri poslovanju v tej panogi.

1.1 Vloga embalaže v živilsko-predelovalni dejavnosti in v proizvodnji čokolade

Kljub pomembnosti in ključni vlogi, ki jo embalaža igra, jo velikokrat dojemamo kot nujno zlo ali nepotrební strošek. Kljub vsemu je pri porabnikih embalaža razumljena kot odvečna ali celo kot nepotrebno porabljanje virov in ogrožanje okolja. Takšno gledanje je posledica pomanjkljivega poznavanja funkcij embalaže. Ko večina porabnikov pride v stik z embalažo, je njena vloga v večini primerov že pri koncu in je mogoče razumljivo, da zato

izgubi svojo pomembnost. Ravno zaradi vseh prednosti pakiranih izdelkov embalaža ravno v živilsko predelovalni industriji igra izjemno pomembno vlogo (Coles, McDowell & Kirwan, 2003).

Embalaža ali ovojnina je vsak material, ki obdaja neki proizvod z glavnim namenom, da ga zaščiti, ima tudi estetsko in informacijsko funkcijo (Neves, 2011). Med najpomembnejšimi funkcijami embalaže je fizična zaščita, saj proizvodu nudi zaščito pred vibracijami, pritiski ter temperaturnimi in drugimi mehanskimi vplivi. Embalaža vsebini nudi tudi kemično zaščito, kar pomeni, da produkt zaščiti pred zrakom, svetlobo, vlago in drugimi vplivi okolja. Pri embalažnih materialih je za kemično zaščito bistvenega pomena njihova prepustnost snovi. Ker je embalaža v veliki meri namenjena zaščiti vsebine med transportom, je pomembna tudi praktičnost pri transportu. Večje število manjših proizvodov je združenih v en kos ovojnine, kar olajša rokovanje z izdelkom. Ker je na prodajni polici trgovine vidna predvsem embalaža in na njej najdemo različne podatke, ima embalaža tudi pomembno informacijsko funkcijo. Na njej so namreč zapisani različni podatki o vsebini: ime, rok uporabe, vsebina, sestavine in drugi podatki. Pri zdravilih, kemikalijah, medicinskih pripomočkih in pri hrani so nekatere informacije, ki morajo biti na embalaži, zakonsko določene. Podatki so lahko zapisani neposredno na embalažo ali nalepko, ki je nalepljena na embalažo. Polega vsega naštetega embalaža igra pomembno vlogo tudi pri prepoznavnosti in estetiki izdelka. To je pomemben vidik trženja izdelka, saj mora pri morebitnem kupcu vzbuditi zanimanje. Embalažo lahko proizvajalec pravno zaščiti in prepreči, da bi konkurenčni proizvajalci uporabljali enako ovojnino. Zadnja funkcija embalaže, ki je tudi zelo pomembna, je priročnost. Ovojnina mora biti izdelana tako, da je čim bolj priročna za uporabo – od odpiranja, ponovnega zapiranja do shranjevanja (Ambrose & Harris, 2003).

Veliko fizičnih izdelkov, ki so namenjeni trgu je treba embalirati in označiti. Danes je embaliranje postalo učinkovito trženjsko orodje. Dobro oblikovana embalaža ima lahko zaradi svoje pripravnosti vrednost za porabnika in promocijsko vrednost za proizvajalca (Grossi, 2018). Različni dejavniki so prispevali k večji uporabi embalaže kot trženjskega orodja. Eden od teh dejavnikov, ki je verjetno v največji meri prispeval k temu je samopostrežni način prodaje. Danes se velika večina izdelkov prodaja samopostrežno. V takih pogojih je več, kot pol nakupov spontanih in tu učinkovita embalaža deluje, kot kratek oglas. Ker tako embalaža opravlja nekatere naloge prodaje, mora pritegniti pozornost, opisati lastnosti izdelka, ustvariti zaupanje porabnika in predvsem narediti dober splošni vtis. Poleg tega pomembno vlogo igrajo tudi premožni porabniki. Ker so porabniki vse premožnejši, so pripravljene plačati malo več za prikladnost, videz, odvisnost in prestiž boljše embalaže. Prav tako pomembna je tudi podoba podjetja in embalaže. Dobro oblikovana embalaža vpliva na takojšnje prepoznavanje podjetja in blagovne znamke ter s tem povezan nakup. Lahko rečemo, da je s tem »reklama vgrajena v izdelek«. Poleg tega embalaža prispeva k večji uporabi embalaže kot trženjskega orodja – tudi zaradi možnosti inovacij. Inovativna embalaža lahko prinese precejšnje koristi porabniku in

dobiček proizvajalcu. Inovativnost morajo porabniki prepoznati in sprejeti (Kotler, 1998, str. 457–458).

Pakiranje je dejavnost, ki ima vedno več pozornosti, saj ima embalaža pomembno vlogo in številne funkcije. Doživelo je velik razvoj, saj ima embalaža veliko drugih lastnosti, ki jih proizvajalec želi izkoristiti, da bi se približal končnemu porabniku (Martin, 2000). Pakiranje ima več definicij. Splošno rečeno, gre pri pakiranju za industrijske in marketinške tehnike, tj. za vsebovanje, zaščito, identifikacijo, pospeševanje prodaje ter za distribucijo kmetijskih, industrijskih in potrošniških izdelkov. Mednarodni pakirni inštitut definira pakiranje kot zapiranje izdelkov, predmetov ali paketov, zavitih v vrečko, torbo, škatlo, kozarec, pladenj, konzervo, tubo, steklenico ali kak drug vsebnik, izveden za eno ali več naslednjih funkcij: vsebnost, zaščita in/ali ohranjanje, komunikacija in koristnost ali izvedba. Angleški inštitut za pakiranje ima kar tri definicije pakiranja (Robertson, 1993, str. 2):

- kot koordiniran sistem priprave dobrin za transport, distribucijo, skladiščenje, maloprodajo in končno uporabo
- kot namen zagotavljanju varne dostave do končnega porabnika v čim boljšem stanju ob minimalnih stroških
- kot tehnično ekonomska funkcija ciljana proti minimalnim stroškom dostave ob maksimiranju prodaje (in ob tem maksimiranju dobičkov).

Poznamo tudi več ravni pakiranja (Ahvenainen, 2003):

- Primarno pakiranje je tisto, ki je v neposrednem stiku z vsebino pakiranja. Zagotavlja začetno in običajno glavno zaščitno bariero. Primeri primarnega pakiranja vključujejo kovinske konzerve, stekleno embalažo in plastične vsebnike.
- Sekundarno pakiranje običajno vsebuje določeno število primarno zapakiranih izdelkov v škatlo iz valovitega kartona. Lahko je zasnovana tudi tako, da se poleg tega, da je fizični distribucijski nosilec, uporablja tudi na prodajnem prostoru trgovin, kot nek pladenj za prikaz primarnih paketov. Lahko je sekundarno pakiranje tudi drugi sloj pakirnega materiala, ki ovije posamezni primarno zapakiran izdelek.
- Terciarno pakiranje je sestavljeno iz množice sekundarnih pakiranj; najpogosteje se tu pojavlja paleta na kateri so zložene kartonske škatle ovite s krčljivo folijo.
- Kwartarno pakiranje se uporablja za trgovanje na večje razdalje, ker olajša manipulacijo s terciarnimi paketi. To je običajno kovinski kontejner, ki dosega dolžino do 12 metrov. Vanj gre veliko palet, ki jih ni treba posamezno premikati. Tako je s primernimi dvigali mogoče prestaviti celoten zabojnik na tovornjak, vagon ali na ladjo. S primerno dodatno opremo lahko zagotovimo vsebini primerno temperaturo, vlago in plinsko atmosfero.

1.1.1 Vloga embalaže pri prehranskih izdelkih

Embalaža pri prehranskih izdelkih je izjemno pomembna, saj se od nje pričakuje veliko.

Zanima nas seveda ali bo embalaža in s tem tudi izdelek uspešne izvedbe, kar bo na koncu pokazal finančni rezultat. Seveda mora biti preko cele verige (pakiranje, skladiščenje, transport in prodaja) težnja k čim boljšemu finančnemu rezultatu. Mogoče je tudi, odvisno od različnih pogojev in vplivov, da je končni finančni izid negativen. Torej, če hočemo, da embalaža izpolni pričakovanja in bo s tem uspešna, je to v največji meri odvisno od pravilnega izbora embalaže (Vujković, Galić & Vereš, 2007).

Od pravilno izbrane embalaže se zahteva, da (Vujković, Galić & Vereš, 2007):

- zadrži izdelek brez razsipanja,
- ščiti zapakirano vsebino pred vsemi neželenimi zunanji vplivi,
- ne reagira z vsebino, torej izdelku ne spreminja osnovnih fizikalnih, kemijskih in senzoričnih lastnosti,
- izpolnjuje vse zakonske predpise, vključno s specifičnimi in sanitarnimi ter celo trgovskimi predpisi,
- na najboljši mogoč način predstavlja zapakirano živilo končnemu potrošniku,
- je enostavna, praktična in učinkovita, tako med pakiranjem, transportom, manipulacijo in distribucijo,
- pakiranje ne zahteva drage in zapletene opreme,
- ne onesnažuje okolja, oziroma je vsaj primerna za recikliranje.

Zapakirano živilo mora biti na voljo kupcu v nepoškodovani embalaži, določeni količini in v kakovosti, ki je čim bližja kakovosti ob pakiranju. Ko se zapakirano živilo znajde na polici trgovine, ga mora morebitni kupec opaziti med konkurenčnimi izdelki. Poleg tega je potrebno, da embalaža motivira kupca za nakup živila, kar pomeni, da živilo pravzaprav »prodaja« embalaža. In če bo kupec naslednjič spet kupil isto živilo, bo to verjetno zato, ker je bil zadovoljen s ceno, kakovostjo in s količino živila. Če se je kupec mučil z odpiranjem embalaže, se mu je živilo ob odpiranju ali uporabi razsipalo ali pa je embalaža neprimerna, se bo kupec ob naslednjem nakupu odločil za živilo v primernejši embalaži (Robertson, 2013, str. 3).

1.1.2 Vloga embalaže pri čokoladnih izdelkih

Z namenom predstaviti vsebino, ki jo bomo zapakirali sledi kratka predstavitev same tehnologije čokolade in problematike s katero se srečujemo. Tako bo jasneje, katera je naloga embalaže pri tovrstnih izdelkih in kako se izognemo kritičnim situacijam.

Čokolada je suspenzija fino mletih koščkov mletih kakavovih zrn oziroma kakavove mase in mletega sladkorja v kakavovem maslu (kakavovo maslo je maščobna frakcija kakavove

mase). Pri mlečni čokoladi je poleg naštetega dodano še polnomastno mleko v prahu. Kakavova zrna se pražijo, da razvijejo aromo in nato zmeljejo, s čimer se osvobodi del maščobe. Po mešanju se »surova« čokolada melje do zelene granulacije. Temu sledi oplemenitenje ali boljše konširanje - to je »odprto« mešanje pri temperaturah do 80°C, z namenom odstranitve vode in neželenih hlapnih substanc. Zaradi tega se izboljša okus in tekstura, ter zniža viskoznost. Zaradi povečanja površine trdnih delcev, masa pred konširanjem deluje suho. Delci sladkorja se težko popolnoma obdajo z maščobno fazo, saj se združujejo v aglomerate (Beckett, Fowler & Ziegler, 2017).

Kljub temu, da kakavovo maslo lahko kristalizira v številne polimorfne oblike, je samo ena izmed oblik stabilna (beta ali V-oblika). Stabilna kristalna sestava kakavovega masla je pogoj za ohranjanje kakovosti čokolade med rokom uporabe. Čokoladna masa se skladišči na temperaturi 45°C. Pred uporabo se temperira na temperaturo od 28 do 30°C, in sicer zaradi tvorbe kristalizacijskih jeder pravilne modifikacije. Po nanosu na izdelek ali tabliranju v modelih jo je treba pravilno hladiti, da se tvorijo stabilni kristali in sijajna površina. Če hlajenje poteka prehitro, pride do nestabilne kristalne sestave in posledično prehitrega sivenja – posledica migracije maščobe na površino in tvorbe nestabilnih kristalov (Robertson, 2013, str. 580–585).

Čokolada je precej občutljiva na temperature višje od 18°C. Točka tališča stabilne kristalne modifikacije kakavovega masla je okoli 37°C. Če med skladiščenjem temperatura niha nad 20°C, prihaja do delnega taljenja kristalov in ponovne kristalizacije, zato postane sestava čokolade groba ali celo zrnata. Bliže kot je temperatura tališču, prej čokolada posivi. Sivenje je v tem primeru posledica migracije tekoče maščobe na površino, ki ob ohlajanju spet kristalizira. Sivenje lahko nastane tudi ob dodajanju maščob, ki niso skladne s kakavovim maslom. Druga oblika sivenja je sivenje zaradi migracije sladkorja na površino čokolade, ki nastane zaradi kristalizacije sladkorja na površini, potem ko se ta posuši (Robertson, 2013, str. 580–585).

Oksidativna in lipolitična žarkost sta napaki v okusu. Pri prvi vrsti žarkosti nastane oksidacija nenasičenih maščob, pri drugi encimska hidroliza trigliceridov. Kakavovo maslo vsebuje tokoferole (vitamin E), ki so topni v maščobah in delujejo kot antioksidanti; tako nudijo naravno zaščito pred oksidacijami med skladiščenjem. Zaradi visoke vsebnosti maščob čokolada absorbira vse tuje vonjave iz okolice, če ni primerno zaščiten s pravim embalažnim materialom (Robertson, 2013, str. 580–585).

Čokolada se prodaja v številnih oblikah, s številnimi dodatki, kot so suho sadje, oreščki in drugi sestavljeni dodatki. Ti lahko še dodatno vplivajo na kvarnost izdelkov. Primerno pakiranje čokoladnih izdelkov mora zagotoviti dobro bariero za svetlobo, kisik, vodno paro in tuje arome. Včasih je bil najpogostejši material za zavijanje čokoladnih tablic aluminijeva folija debeline vsaj 9 mikronov, ki je bila površinsko obdelana za stik z živilom. Pri tej debelini je bilo doseženo ovijanje in oprijemanje okoli izdelka brez lepljenja ali varjenja. Tako je bila dosežena zadovoljiva zaščita izdelka zgolj z zadostnim

prekrivanjem folije. Preko aluminijevega ovoja je bila nameščena še potiskana papirna ovojnica (Robertson, 2013, str. 580–585).

Čokolada, sicer ni izjemno občutljiva, ampak zaradi zaščite pred vplivi okolja vseeno mora biti zapakirana v neki za pakiranje živil primeren material. Poleg osnovnih zahtev glede primernosti embalaže za stik z živilom je treba upoštevati tudi specifične zahteve čokolade, kot so, npr., da material ne vpija maščobe ter da ne prepušča vode in svetlobe. Tako se izbor primernih materialov še zmanjša. Po vseh raziskavah in poskusih se je kot najprimernejši material uveljavil polipropilen (PP), ki je najboljši material za izdelavo folije in poznejše oblikovanje embalaže po tako imenovani tehnologiji »flow pack« (Bakker & Eckroth, 1986, str. 329–335).

Danes se za čokoladne izdelke večinoma še uporablja laminirani PP (dva sloja PP folije z vmesnim tiskom) različnih izvedb. Lahko je to svetleči enosmerno orietirani PP ali biaksialno orientirani PP. Spajanje je v večini primerov izvedeno s hladnim varom, ker se s to tehnologijo zavijanja izognemo tveganju taljenja čokolade. Ker se čokolada velikokrat kupuje za darilo, izgled izdelka mora biti temu primeren (Robertson, 2013, str. 580–585).

Na trgu čokolade, ki je namenjena končnemu potrošniku, se že vrsto let kaže trend pakiranja čokoladnih izdelkov v potiskano folijo, ki ni termično spojena, ampak »hladno« zlepljena. Ta način pakiranja čokolade prinaša dve pomembni prednosti v primerjavi z drugimi načini pakiranja čokoladnih tablic. Prvič, ščiti toplotno občutljive izdelke med pakiranjem; tako se čokolada med pakiranjem ne tali na robovih in zato pozneje ne prihaja do sivenja robov čokoladnih tablic (Polymeric film & bags, Inc, 2018). Drugič, tak način zavijanja je tudi lepši na pogled, saj je tako mogoče folijo tesneje oviti okrog izdelka. Zaradi obeh prednosti je opisan način pakiranja čokolade pri porabnikih bolj zaželen kot klasični način zavijanja v aluminijasto folijo in papirno ovojnico (Squicciarini & Swinnen, 2016).

2 TRG ČOKOLADNIH IZDELKOV

Podjetje mora za učinkovito trženjsko načrtovanje poznati konkurenco. Identificirati mora ključna vprašanja, nove kupce in nove potrebe trga, ki vplivajo na trg. Zato mora nenehno primerjati svoje izdelke, cene, tržne poti in promocijo z istimi postavkami pri najbližjih konkurentih. Namreč le na tak način lahko ugotovi, kje ima konkurenčne prednosti in kje zaostaja. Na podlagi tega lahko natančneje določi, s katerimi sredstvi bo napadlo konkurente in s katerimi se bo branilo pred njimi. Analiza trga opredeli povpraševanje, konkurenco, možnosti oblikovanja cen, prihodke in drugo (Kotler, 1998, str. 224).

Podjetje, katerega primer analiziram v tem magistrskem delu, je locirano v Sloveniji. Dne 30.9.1998 je bilo vpisano v sodni register z osnovnim kapitalom 14.846.937 €. Ukvarja se s proizvodnjo in prodajo prehrabnih izdelkov. Pomembnejše dejavnosti družbe so: proizvodnja pekarskih izdelkov, slašičarskih in mlevskih izdelkov, zamrznjene hrane,

čokolade, biskvitnega peciva, testenin, čajev in riža. V letu 2017 je realizirala 96,7 milijonov € čistih prihodkov in 4,4 milijonov € čistega dobička. Čokoladni del predstavlja manj kot 10% realizacije. Z izdelki nastopa večinoma na domačem trgu. Na trge regij Adria in Evrope realizira 27% prihodkov od prodaje. Na dan 31.12.2017 je bilo število zaposlenih 682 (Žito, d. o. o., 2018).

2.1 Tržna struktura in značilnosti poslovanja na trgu čokoladnih izdelkov

Po zapisih iz arhivov analiziranega podjetja proizvodnja čokolade poteka v Sloveniji že več kot sto let. Znanje za to so prinesli menihi iz Francije v samostan pri Brestanici. In tako se je vse začelo, po dveh desetletjih od obrtniške delavnice do tovarne čokolade tudi v Lescah vse do danes. Po drugi svetovni vojni je bil trg dostopen le za lokalne proizvajalce v bivši Jugoslaviji. Po razpadu Jugoslavije in posledično osamosvojitve Slovenije se je trg za tuje proizvajalce odprl in s tem je bilo analizirano podjetje izpostavljeno konkurentom iz Evrope.

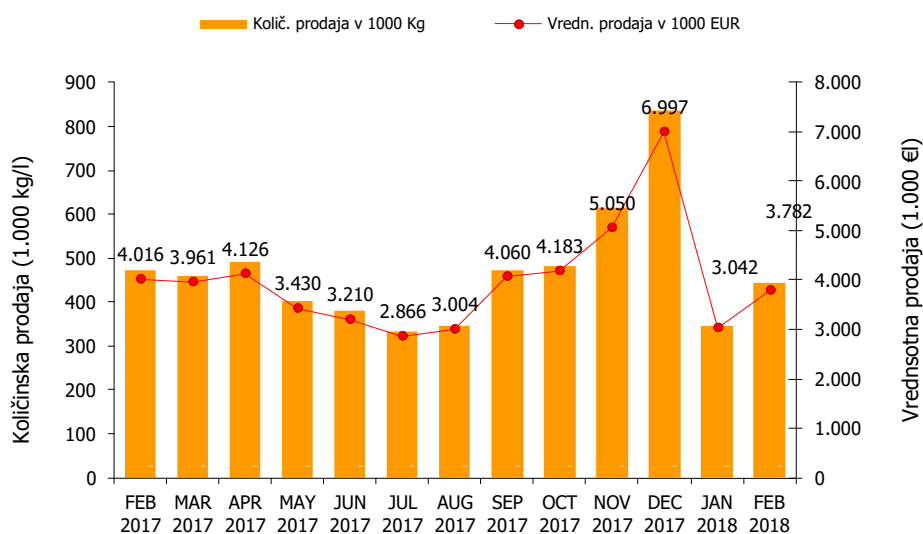
Analiza maloprodajnega trga in konkurence je narejena na osnovi podatkov iz študije trga z naslovom Panel trgovin – čokoladne tablice nad 60g (AC Nielsen, 2018). Ta študija zajema podatke iz maloprodaj, kar v Sloveniji izvaja podjetje AC Nielsen. To spremlja trg čokolade v maloprodaji; v merjenje so vključeni trgovske verige in diskonti. Izvaja se na stalnem vzorcu trgovin sodelujočih verig (Spar, Mercator, Tuš, Mlinotest, Klasek in drugih). Poleg tega je v določenem delu analize vključena tudi ocena diskontov, ki se spremljajo od leta 2010. V analizi AC Nielsen so zajeti formati trgovin: majhne, srednje in velike prodajalne, supermarketi in hipermarketi, kioski in drogerije, medtem ko panel ne spremlja prodaje na bencinskih črpalkah, v kanalih HoReCa in trgovinah tipa »Cash & Carry«. Panel spremlja oziroma zajema prodajo čokoladnih tablic, druge oblike čokoladnih izdelkov so še tako imenovani impulzni produkti (bari do 50g), bombonjere, čokoladni bomboni in podobno, ki v analizo niso vključeni. Zajeta struktura je na sliki 1 označena z modrim ovalom.

Slika 1: Struktura analiziranih trgovin v študiji Panel trgovin – čokoladne tablice nad 60g



Vir: AC Nielsen (2018).

Slika 2: Vrednostna in količinska prodaja v obdobju od februarja 2017 do februarja 2018



Vir: AC Nielsen (2018).

Iz omenjene študije izhaja, da je trg čokoladnih tablic je v zadnjem desetletju močno podvržen cenovnim pritiskom. V diskontih se je v letu 2018 po podatkih panela prodalo kar 40% vseh količin čokoladnih tablic. Diskonti predstavljajo kar 30% vrednosti čokoladnega trga. Tudi izdelki trgovskih blagovnih znamk (v nadaljevanju BZ) predstavljajo znaten del trga čokolade in sicer približno 11% količinsko, oziroma 6 % vrednostno (AC Nielsen, 2018).

V nadaljevanj predstavljam ključne ponudnike na slovenskem trgu čokolade. Tržna analiza izhaja iz lastnega poznavanja proizvoda in trga, deloma odraža notranje informacije zaposlenih v trženjskih službi v analiziranem podjetju.

Milka nastopa kot blagovna znamka podjetja Mondelez International (v nadaljevanju Mondelez) in je med močnejšimi BZ čokolade v Evropi. Na slovenskem trgu je vodilna BZ čokolade. Na trg je vstopila takoj po razpadu Jugoslavije, ko se je ponudila priložnost za vstop na prej zaprti trg. Ob vstopu je pridobila visok tržni delež predvsem zaradi slovesa kakovostne tuje čokolade, ki ga je dolga leta tudi obdržala. Na notranjem jugoslovanskem trgu so bile čokolade namreč na nižji kakovostni ravni, tudi zaradi pravilnika, ki je imel nižje zahteve glede kakovosti. Načelno ima podjetje Mondelez za vse trge enake standarde, vendar se pojavljajo določena nihanja v kakovosti. Slovenski trg večinoma pokriva iz vzhodnih držav in le v manjšem delu iz zahodnih držav, zato se lahko opazi razlika v okusu med čokolado Milka iz različnih trgovin. Z močno podporo trženju in s stalno diferenciacijo določenih izdelkov pritegnejo veliko kupcev, ki so jim sorazmerno zvesti. Kljub vsemu se njihovi izdelki ne pozicionirajo v segment premium. Zadnja leta kljub

agresivnemu trženju počasi izgublja tržni delež, pretežno na račun diskontnih verig in njihovih čokolad primerljive kakovosti, a precej nižjih cen (Mondelez International, 2018).

Hofer Slovenija je veriga diskontnih trgovin, katerih lastnik ima v lasti tudi tovarno čokolade v Avstriji. Večina čokolad se trži pod BZ Choceur, Riquet in Moser Roth. Prodaja tudi izbrane izdelke drugih proizvajalcev. Hofrove BZ čokolade poudarjajo delež surovin z UTZ-certifikatom, ki je pogoj za strokovnejšo, kakovostnejšo in bolj trajnostno pridelanega kakava (Hofer Slovenija, 2018).

Gorenjka je edina slovenska BZ čokolade z dolgoletno tradicijo. Nekoč samostojno podjetje je sedaj profitni center podjetja Žito, d.o.o., ki je v lasti podjetja Podravka, d.d. V segmentih mlečnih čokolad (mlečna čokolada, mlečna čokolada z dodatki, polnjena čokolada) ima podjetje zaradi močne konkurence težavno situacijo. V segmentih temnih čokolad dosega boljše izide pri jedilnih čokoladah in tudi pri liniji temnih čokolad z višjo vsebnostjo kakava premium Mistica. Poleg čokoladnih izdelkov so v preteklosti BZ Gorenjka pripojili tudi industrijske biskvitne izdelke (Žito, d.o.o., 2017).

Podjetje Lindt & Sprungli deluje globalno in je največji ponudnik prestižnih čokoladnih izdelkov z dolgoletno tradicijo, ki ima sedež v Švici. BZ Lindt je sinonim za sicer drage, a kakovostne čokoladne izdelke. Nove izdelke uvaja redko, ko jih uvaja, pa gre predvsem za inovativne in dobre čokoladne izdelke. V zadnjih letih dosega nadpovprečno rast prodaje na vseh trgih (Lindt & Sprungli AG, 2018).

Kraš je podjetje iz Hrvaške, ki poleg čokolad izdeluje tudi druge konditorske izdelke. Mlečne čokolade prodajajo pod BZ Dorina, medtem ko temno čokolado pod BZ Kraš 1911. Slovenija je za podjetje Kraš pomemben trg, zato imajo v Sloveniji ustanovljeno podjetje za distribucijo. Podjetje Kraš je s svojimi blagovnimi znamkami prisotno na slovenskem trgu že iz skupne države, ko na trgu še ni bilo konkurentov iz zahodne Evrope (Kraš, d. d., 2018).

Lidl Slovenija je veriga diskontnih trgovin, katerih lastnik ima v lasti tudi tovarno čokolade v Nemčiji. Večina čokolad se trži pod BZ: J.D. Gross, Mister Choc, Firstnice in Fin Carreso. Prodaja tudi izbrane izdelke drugih proizvajalcev. Poudarjajo delež surovin z UTZ certifikatom, ki je pogoj za strokovno, kakovostno in trajnostno pridelanega kakava (Lidl Slovenija, 2018).

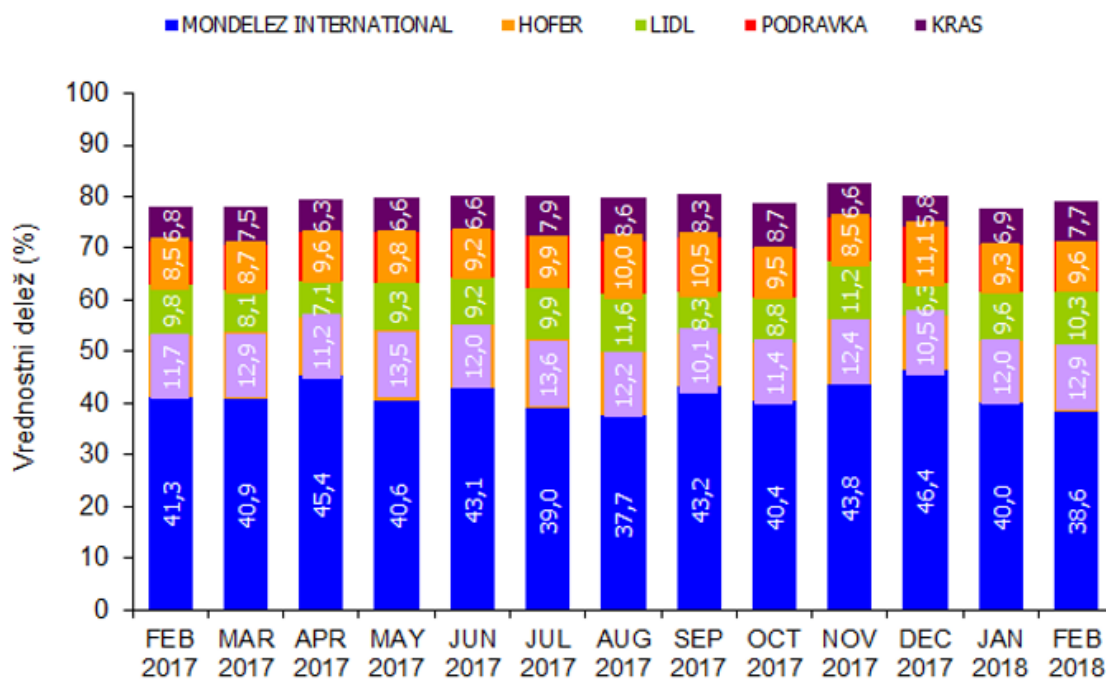
Gibanje tržnih deležev glavnih akterjev na slovenskem čokoladnem trgu je vidno na sliki 3.

Vrednostni tržni deleži čokoladnih tablic na slovenskem trgu so bili v decembru 2017 (AC Nielsen, 2018):

- Mondelez z BZ Milka 46,4 %,
- HOFER s svojimi BZ 11,1%,
- PODRAVKA z BZ Gorenjka, Mistica, Bali 10,5%,

- LIDL s svojimi BZ 6,3 % in
- KRAŠ 5,8%.

Slika 3: Delež prodaje po blagovnih znamkah oz. trgovskih podjetjih v obdobju od februarja 2017 do februarja 2018

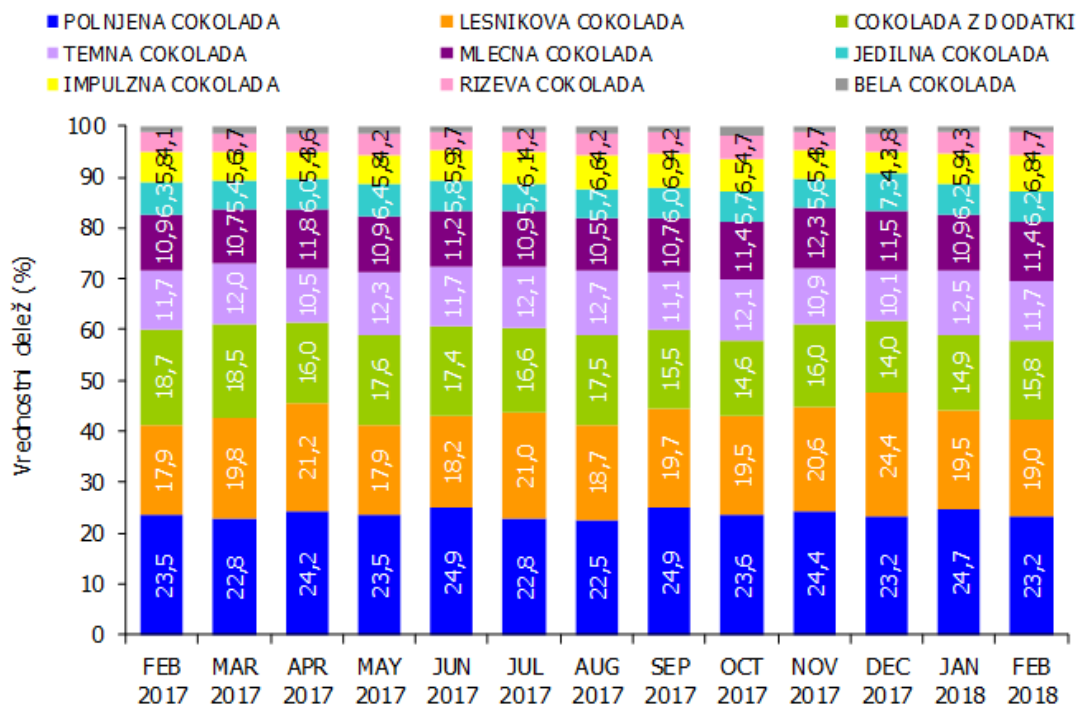


Vir: AC Nielsen (2018)

Ti tržni deleži kažejo na zelo razpršeno moč BZ oz. podjetij. BZ Milka je v zadnjih letih povprečni tržni delež padel s prek 50-odstotnega tržnega deleža na slabih 42 %. Diskontne trgovske verige so s svojimi BZ izjemno močne. Moč BZ je koncentrirana pri BZ Milka, medtem ko so druge BZ šibke ter so na udaru diskontnih trgovin in njihove ponudbe. Diskontni ponudniki čokoladnih tablic so dodatna težava za uveljavljene BZ, ker jih – kadar imajo močen svoj program, ne dajejo redno na svoje prodajne police. Pri čokoladi je del kupcev, ki pretežno po nakupih zahajajo v diskonte, na dolgi rok izgubljen za preostale trgovce. Kdor hoče ohraniti »zveste« porabnike, mora torej vzpodbujati željo po svoji BZ (brandu), kar pomeni veliko oglaševanja, jasno pozicioniranje (kaj je prednost, zaradi katere naj kupec kupi prav izbrano BZ) in zelo dobro strategijo.

Potrebno se je odločiti kateri program vzeti kot tistega, na katerem se bo gradila kredibilnost. Na primer: BZ Gorenjka ima to moč gotovo v Misticah in ekskluzivnih novoletnih izdajah. Takrat se Gorenjki dvigne tržni delež ravno med praznično ponudbo. BZ Milka in Kraš-Dorina najizraziteje delata zelo globoke akcije v ritmu na dva meseca, torej vzdržujeta obseg prodaje z akcijami.

Slika 4: Vrednostni delež prodaja trgovci z diskonti po segmentih od februarja 2017 do februarja 2018



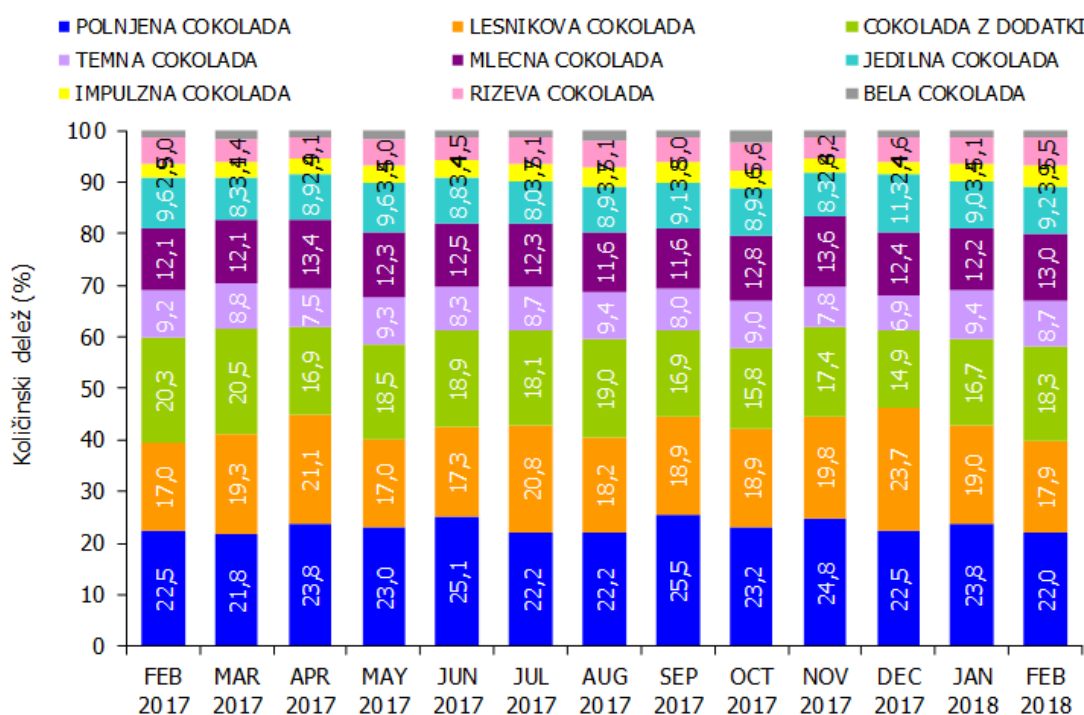
Vir: AC Nielsen (2018).

Druge informacije iz arhiva marketinške službe za marketing analiziranega podjetja izkazujejo še spremembe v sestavi izdelkov. Vrednostno in količinsko se namreč prodaja največ polnjene čokolade, sledita lešnikova čokolada in čokolada z dodatki. Navadne mlečne čokolade se ne prodajo veliko. Zelo zanimivo je dejstvo, da je bila mlečna čokolada brez dodatkov še pred sedmimi leti zelo pomemben segment, v zadnjih letih pa so se količine prepolovile. Gibanje deležev glavnih akterjev po segmentih na slovenskem čokoladnem trgu glede na vrednost prodaje je vidno na sliki 4 in glede na prodane količine na sliki 5. Povprečne cene čokolade v tablicah na trgu se gibljejo od 4,9 do 12,4 €/kg. Najnižje se pozicionirajo trgovske BZ (izvzete so BZ Lidla in Hoferja) s povprečno ceno 4,9 €/kg, sledi jim Lidl s svojimi BZ s povprečno ceno 4,9 €/kg in nato Hofer s svojimi BZ po ceni 6,2 €/kg. Za tem je uvrščen Mondelez s povprečno ceno 9,7 €/kg, ki mu sledi Kraš s ceno 9,9 €/kg in Podravka z BZ Gorenjka, Mistica, Bali s povprečno ceno 10,4 €/kg. Zadnji trije ponudniki so predstavniki srednjega cenovnega razreda. Industrijski proizvajalec, ki dosega najvišjo ceno na trgu 12,4 €/kg je Lindt, ki sicer v panelu ni zajet zaradi pre nizkega doseženega tržnega deleža (AC Nielsen, 2018).

Iz predhodno navedenega povzemam glavne lastnosti slovenskega trga čokoladnih tablic. Slovenski čokoladni trg je zahteven, ker ima močne konkurente in je sorazmerno zasičen, kar se kaže tudi v zelo majhnem vstopanju novih konkurentov. Gre za panogo, ki zahteva veliko novosti, inovativnih izdelkov in s tem povezanih investicij. Poleg tega so potrebna

tudi visoka vlaganja v BZ. Glede na ceno potrebnih surovin je povprečna cena na kilogram zelo nizka. Diskontne trgovske verige so s svojimi zelo kakovostnimi izdelki po nizkih cenah razvrednotile panogo, poleg tega pa so ta učinek dosegle tudi druge trgovske verige s svojimi trgovskimi BZ. Taka situacija terja nizke stroške proizvodnje, s tem pa maksimalno avtomatizacijo oziroma spremembo poslovnega modela – premiumizacija izdelkov, kar terja veliko mero inovativnosti, nove kanale trženja in tudi nove trge.

Slika 5: Količinski delež prodaja trgovci z diskonti po segmentih od februarja 2017 do februarja 2018



Vir: AC Nielsen (2018).

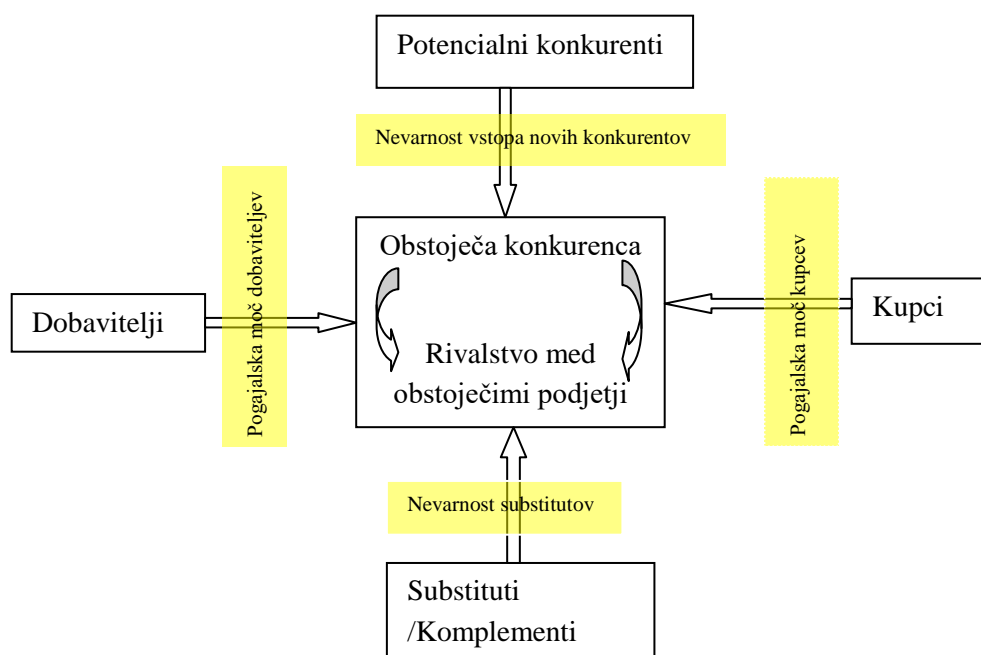
2.2 Analiza konkurence na trgu čokolade

Čprav so izdelki izbranega podjetja že dolgo na trgu, bom pogledal, koliko je čokoladna panoga privlačna za morebitno konkurenco. Za analizo konkurence bom uporabil model petih silnic, ki ga je razvil Porter, s katerim lahko opredelimo ključne značilnosti panoge; prikazujem ga v sliki 6. Model nam pokaže potencialni donos v panogi, ki temelji na podlagi ocene vseh petih dejavnikov na dolgoročno dobičkonosnost (Kotler, 1998, str. 282).

Teh pet silnic, ki vplivajo na ekonomski dobiček, določa tekmovalnost v panogi (Porter, 1980):

- notranja konkurenca oziroma rivalstvo med obstoječimi podjetji,
- vstop v panogo,
- substituti in komplementi,
- pogajalska moč dobaviteljev,
- pogajalska moč kupcev.

Slika 6: Porterjev model petih silnic



Vir: Porter (1980, str. 4).

Vse panoge sicer nimajo enakega potenciala, poleg tega se potencial lahko spreminja z razvojem panoge. Zato je ključna naloga konkurenčne strategije takšno pozicioniranje podjetja v panogi, da se čim bolj upira konkurenčnim silam, bodisi brani pred njimi ali celo vpliva na njih (Besanko, Dranove, Shanley & Schaefer, 2010, str. 327–351). S poznavanjem kritičnih prednosti in slabosti podjetje ve, kje lahko dosega dobre donose in kje slabe. Za tistega, ki to ugotovi in doseže, je to velika konkurenčna prednost. Namreč cilj pri določanju konkurenčne strategije je iskanje položaja, kjer je vseh pet silnic za podjetje najugodnejših.

2.2.1 Rivalstvo med obstoječimi podjetji

Rivalstvo med obstoječimi podjetji (notranja konkurenca) se po eni strani odraža kot tekmovanje za tržne deleže med obstoječimi podjetji na trgu, po drugi pa kot cenovna ali necenovna konkurenca. Prva zmanjšuje dobičkonosnost v panogi, druga običajno zvišuje stroške, ker porabniki niso pripravljeni dodatno plačati za izboljšave. Tekmovalnost je posledica boja podjetij za izboljšanje položajev na trgu, ker vsako podjetje išče priložnosti za izboljšanje lastnega položaja. Zaostrena cenovna konkurenca se pokaže ob velikem

številu enakovrednih konkurentov, poleg tega še ob stroškovnih prednostih nekaterih podjetij in pojavu presežnih kapacitet določenih ponudnikov na trgu. Na cenovno konkurenco vplivajo tudi nediferencirani proizvodi, ki imajo nizke stroške zamenjave s konkurenčnim izdelkom. Pomembna sta tudi strateški pomen panoge ter ravno tako preprosta primerjava cen in prodajnih pogojev. K zaostrovanju cenovne konkurence pripomorejo tudi visoke izstopne ovire (Besanko, Dranove, Shanley & Schaefer, 2010, str. 330).

Segment je dokaj nepriljubljen, če že vsebuje številne, močne in agresivne konkurente. Zlasti, če je segment stabilen ali celo upada, če zmogljivosti naraščajo v velikih skokih, če so fiksni stroški visoki, če so izstopne ovire velike ali če hočejo konkurenti ostati na vsak način v tem segmentu. Zaradi teh razlogov nastajajo cenovne vojne, oglaševalske bitke in uvajanje novih izdelkov, zaradi česar postaja konkurenčni boj med podjetji vse dražji (Kotler, 1998, str. 282).

Izbrano podjetje je edini industrijski proizvajalec čokoladnih izdelkov v Sloveniji. Slovenski čokoladni trg je del enotnega evropskega trga, zato je zemljepisno sorazmerno velik in brez carinskih ovir. Na tem čokoladnem trgu se bije hud konkurenčni boj za čim višje tržne deleže, kar kaže tabela 1. Pri tem je sorazmerno najuspešnejši vodilni konkurent, ki zaseda vrednostno približno polovico trga. Prisoten je na celotnem evropskem trgu in tudi drugod po svetu; zaradi promocije ima prednost pred preostalo konkurenco na trgu; med drugim zaradi moči blagovne znamke dosega bistveno boljše pogoje pri trgovcih. To so pogoji, ki so tesno povezani z nakupnimi odločitvami porabnikov. Pri trgovcih namreč dosega višje cene, poleg tega trgovci pri njegovih izdelkih dosegajo nižjo relativno dodano vrednost. Rezultat teh ugodnih pogojev za tržnega vodjo so tudi nižje cene njegovih izdelkov na polici. Preostali konkurenti se ravno tako trudijo prodati čim več izdelkov na različne načine. Kljub temu ostaja analizirano podjetje s svojo blagovno znamko na tretjem mestu (AC Nielsen, 2018). Rivalstvo med konkurenti ocenjujem kot visoko. Tržni deleži posameznih konkurentov so vidni v tabeli 1, več o tem je napisanega v podpoglavju 2.1.

Tabela 1: Tržna struktura na trgu čokoladnih izdelkov v decembru 2017

	Ponudniki na slovenskem trgu vrednostno v %				
Ponudniki	Mondelez	Hofer	Podravka	Kraš	Lidl
% trga	46,4	11,1	10,5	5,8	6,3

Vir: AC Nielsen (2018).

V tabeli 2 predstavljam podatke o povprečno porabljeni čokoladi na člana gospodinjstva za čokolado. V letih od 2000 do 2005 količine zmerno rastejo, medtem ko količine rahlo padajo do leta 2010, sledi precejšnja rast do leta 2012 in nato spet padec. Iz teh podatkov je razvidno, da slovenski trg čokoladnih tablic dolgoročno izkazuje trend rasti.

Tabela 2: Količina porabljene čokolade na člana gospodinjstva

Količina čokolade po letih v kg/člana gospodinjstva													
Leto	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2012	2015
Čokolada (kg)	2,7	3,1	3,4	3,6	3,9	4,1	4	3,9	3,9	3,7	3,8	5,4	4,1

Vir: Statistični urad Republike Slovenije (2018).

Tabela 3: Povprečno porabljena denarna sredstva gospodinjstev za čokolado

Povprečna poraba za čokolado na člana gospodinjstva									
Leto	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2012	2015	
Čokolada (€)	30,31	31,96	32,00	34,38	32,04	33,44	42,92	36,65	

Vir: Statistični urad Republike Slovenije (2018).

V tabeli 3 predstavljam podatke o povprečno porabljenih denarnih sredstvih gospodinjstev za čokolado, ki kaže na rast industrije. Razvidno je, da so povprečno porabljena sredstva na osebo za nakup čokolade v porastu od leta 2010 do leta 2012 (letno v povprečju za 1,8 € na leto), potem spet upadajo.

Ob primerjavi dinamike cen in količin - podatkov iz tabele 2 in tabele 3 lahko izračunamo povprečno ceno čokolade. Ob normalni rasti količin raste tudi povprečna cena. V letih z nadpovprečno rastjo, pride do znatnega padca povprečne cene, torej če količine naraščajo hitreje, kot vrednost za porabljena denarna sredstva povprečna cena pade pod dolgoletno povprečje.

2.2.2 Vstop v panogo

Vstop v panogo pomeni za obstoječe konkurente dodatne zmogljivosti. Zato lahko prizadene obstoječa podjetja na več načinov. Ker se trg z novim vstopom razdeli med več prodajalcev, nastane zmanjšanje tržnih deležev. Zaradi močnejše konkurence v panogi se pojavi zmanjšanje profitne marže, vendar je vstop v panogo otežen tudi z vstopnimi ovirami, ki so lahko eksogene (povezane s tehnološkimi zahtevami) ali endogene (posledica strateških odločitev konkurentov). Če so vstopne ovire visoke in so se obstoječi konkurenti pripravljani odločno odzvati na vstop, ni velike nevarnosti za vstop novih podjetij na trg. Glavne ovire vstopa so: ekonomija obsega (dolgoročno upadanje povprečnih stroškov zaradi povečanja obsega proizvodnje), strma krivulja učenja, ki ji konkurenca ne more slediti. Ovire vstopa so tudi diferenciacija proizvodov ali storitev, ravno tako zahteva po kapitalu in tudi dostop do prodajnih poti ter stroški zamenjave dobavitelja. Pomembne ovire vstopa so tudi: stroškovne prednosti, neodvisne od ekonomije obsega, načrtne ovire, državne omejitve v obliki zakonodaje in mrežne eksternalije (Besanko, Dranove, Shanley & Schaefer, 2010, str. 331).

Nevarnost vstopa se pojavi, ko se v neki panogi pokaže možnost nad povprečnih dobičkov. Z vstopom novih konkurentov se poveča tekmovalnost na trgu in posledično se zniža povpraševanje za vse konkurente do točke, ko je cena enaka dolgoročnim povprečnim stroškom in nadpovprečnih dobičkov ni več. Če obstajajo ovire vstopa oziroma podjetja nadaljujejo izboljšave izdelkov, lahko ustvarjajo nadpovprečne dobičke na dolgi rok (Olive, 2002, str. 11). Kadar se pojavi nevarnost vstopa novih potencialnih ponudnikov, trg čokoladnih tablic, npr., ni zanimiv, če bo verjetno pritegnil nove konkurente z novimi zmogljivostmi, znatnimi viri in s težnjo po naraščanju njihovega tržnega deleža. Treba je vedeti, ali lahko novi ponudniki brez težav vstopajo na trg. Vstop bo težaven, če so močne vstopne ovire še z ostrimi povračilnimi ukrepi prizadetih podjetij. Nižje kot so ovire za vstop in pripravljenost obstoječih podjetij, da hitro začnejo povračilne ukrepe, manj zanimiv je ta trg. Privlačnost določenega trga je odvisna od velikosti vstopnih in izstopnih ovir. Za vstop je najprivlačnejši tisti trg, za katerega so vstopne ovire visoke in izstopne nizke. Le malo novih podjetij lahko torej vstopi v določeno panogo; podjetja, ki slabo poslujejo, lahko brez težav iz nje izstopijo. Ko so visoke vstopne in izstopne ovire, je dobičkonosni potencial velik; ta je običajno povezan z večjim tveganjem zaradi slabo stoječih podjetij, ki ostajajo na določenem trgu in ne izbirajo sredstev za konkurenčni boj. Najslabša je situacija, če so vstopne ovire nizke in izstopne visoke. V tem primeru podjetja vstopajo na ta trg v ugodnem času, vendar ga težko zapuščajo, ko se položaj poslabša. Tako se pojavita stalna podzaposlenost zmogljivosti in pritisk na zaslužke vseh (Kotler, 1998, str. 282).

Ob dejavnosti proizvodnje čokolade in čokoladnih izdelkov je stopnja koncentracije razmeroma visoka. V analiziranem podjetju zato menijo, da je grožnja vstopa novih konkurentov v panogo sorazmerno majhna, ker je trg zasičen, poleg tega je za uspeh na trgu potrebna visoka prepoznavnost blagovne znamke, ki terja čas in denarna sredstva za promocijo. Porabniki večinoma kupujejo izdelke, ki jih poznajo. Pojavljajo se sicer novi ponudniki čokoladnih izdelkov, vendar dosegajo zelo skromne prodajne izide. Določeni ponudniki so se zaradi skromnih izidov tudi že umaknili s trga. Izstopne ovire so precej nizke, vendar večina konkurentov očitno zasluži dovolj, da ostaja na trgu kljub zaostrenim razmeram. Analizirano podjetje bi z širitvijo na tuje trge doseglo zadostne ekonomije obsega, da bi lahko na tujih trgih ponudilo konkurenčno ceno.

2.2.3 Substituti in komplementi

Substituti in komplementi vplivajo na povpraševanje na posreden način. Substituti so namreč proizvodi, ki nudijo zadovoljitev enakih potreb in zato zmanjšujejo povpraševanje po določenem proizvodu. Komplementi so proizvodi, ki pospešujejo prodajo, ker povečujejo povpraševanje (Besanko, Dranove, Shanley & Schaefer, 2010, str. 332).

Ob nevarnosti nadomestnih izdelkov trg ni zanimiv, če obstajajo dejanski ali potencialni nadomestki za izdelek, ker postavljajo omejitev glede mogočih cen in dobičkov, ki se jih

lahko doseže na trgu. Zato mora podjetje podrobneje pregledati gibanje cen nadomestkov. Če se tehnologija izboljša in naraste konkurenca v panogah, ki izdelujejo nadomestke, se bodo verjetno cene in dobički na določenem trgu zmanjšali (Kotler, 1998, str. 283).

Substituti čokoladnim izdelkom so lahko vsi drugi konditorski izdelki na trgu, kot so: bomboni, energetske tablice, čajno pecivo in tudi sladoled. V skrajnem primeru lahko med substitute čokolade štejemo celo sladko sadje (notranji viri analiziranega podjetja). Za porabnike čokolade je značilno, da jo tretirajo kot nezamenljivo sladko razvado, ki se ji težko odrečejo. To se kaže tudi v majhni, a konstantni rasti celotnega čokoladnega trga, kot sem pokazal v tabeli 3. Substituti so privlačnejši kot čokolada poleti, ko je za uživanje čokolade pretoplo, prav tako zaradi sonca ni treba pridobiti toliko energije kot pozimi. Zato po mnenju zaposlenih v službi za trženje analiziranega podjetja obstaja majhna nevarnost uporabe konkurenčnih substitutov, saj nadomestka, ki bi privlačil čokolado v vsej svoji sestavi, na trgu še ni.

2.2.4 Pogajalska moč dobaviteljev

Pogajalska moč dobaviteljev je velika, če je za določeno panogo malo dobaviteljev. Dobavitelji lahko izvajajo pritiske na kupce v obliki višanja cen vhodnih materialov ali z zniževanjem njihove kakovosti. Pogajalska moč dobaviteljev je odvisna od številnih vplivov, kot so: število dobaviteljev, diferenciacija proizvodov oziroma storitev dobavitelja, prisotnost substitutov, pomembnost kupca za dobavitelja, obseg specializiranih sredstev (angl. relationship specific assets) in možnost vertikalne integracije »naprej«. S tem seznama še ni konec, ker je še naslednji vpliv možnost za diskriminacijo cen pri dobavitelju (Besanko, Dranove, Shanley & Schaefer, 2010, str. 332).

Kadar se pojavi nevarnost naraščajoče pogajalske moči dobaviteljev, je določen trg nezanemljiv, če lahko dobavitelji podjetja zvišajo ceno ali poslabšajo kakovost. Dobavitelji so močni, kadar se povezujejo ali organizirajo, kadar je le malo nadomestkov, kadar je dobavljeni izdelek pomemben vložek, kadar so stroški zamenjave dobavitelja visoki in kadar se dobavitelji lahko vnaprej združujejo. Najboljša obramba je izbira več dobavnih virov ali vzpostavitev takšnih odnosov z dobavitelji, ki omogočajo obojestransko korist (Kotler, 1998, str. 283).

Na podlagi informacij iz analiziranega podjetja in lastnega poznavanja področja menim, da so dobavitelji ključnih surovin za čokoladne izdelke za preučevano podjetje (kot sta kakavovo maslo in kakavova masa) zaradi številnih prevzemov manjših predelovalcev kakavovca v zadnjih letih in zaradi velikosti močno pridobili na pogajalski moči. Zadnja se kaže v velikih tržnih deležih teh ponudnikov. Pri določenih ključnih surovinah gre tudi za borzne dobrine (npr. kakavovi derivati), zato je analizirano podjetje pri dobaviteljih izpostavljeno precejšnjemu nihanju cen surovin. Kot ukrep za blažitev izpostavljenosti se kaže v časovno ugodnem terminu zakupa surovin; to je navadno v zimskih mesecih leta.

Pri pomožnih materialih, kamor spada embalaža, je koncentracija dobaviteljev manjša. Ker je tržni delež večine dobaviteljev majhen, je tudi njihova pogajalska moč manjša.

2.2.5 Pogajalska moč kupcev

Pogajalska moč kupcev je analogna pogajalski moči dobaviteljev. Kupci stalno vršijo pritisk na cene, kakovost in na raven storitev, kar znižuje dobičke proizvajalcev. Večji kot je kupec, večjo pogajalsko moč ima, bolj lahko zniža dobiček proizvajalca. Pogajalska moč kupcev je odvisna od števila kupcev, diferenciacije proizvodov, poleg tega še od prisotnosti substitutov in stroškov zamenjave. Pomembni so tudi: velikost dobičkov kupcev, možnost vertikalne integracije »nazaj« in pomembnost proizvoda oziroma storitve za kupca (Besanko, Dranove, Shanley & Schaefer, 2010, str. 333).

Ob nevarnosti naraščajoče pogajalske moči kupcev segment ni privlačen. Kupci bodo poskušali znižati cene, zahtevali boljše kakovost in servisiranje, nahujkali bodo konkurente drugega proti drugemu, seveda na račun prodajalčeve dobičkonosnosti. Pogajalska moč kupcev narašča, če se bolj povezujejo in organizirajo, kadar je izdelek pomemben dejavnik njihovih stroškov, kadar ni diferenciran, kadar so stroški zamenjave dobavitelja nizki, kadar so kupci cenovno občutljivi zaradi nizkih dobičkov ali kadar se kupci združujejo v verige. V obrambi poskušajo prodajalci izbrati tiste kupce, ki imajo najmanjšo pogajalsko moč ali možnost zamenjave dobaviteljev. Še boljše obrambo omogočajo izjemne ponudbe, ki jih ne morejo odkloniti niti močni kupci (Kotler, 1998, str. 283).

Tabela 4: Tržna struktura analiziranega podjetja po odjemalcih na slovenskem trgu čokoladnih izdelkov v letu 2018

	Struktura prodaje čokolade izbranega podjetja glede na ponudnike na slovenskem trgu v letu 2018 vrednostno v %						
Ponudniki	Mercator	Spar	Engrotuš	Hofer	Lidl	Ostali maloprodajni trgovci	Ostali kupci
% trga	29,0	15,4	11,2	9,0	1,2	11,5	22,5

Vir: Lastno delo.

Analizirano podjetje večino svojih čokoladnih izdelkov proda trgovskim verigam in te jih prodajo končnim potrošnikom, kot prikazuje tabela 4. Zaradi koncentracije trgovskih verig so nastali veliki trgovski sistemi, ki imajo veliko pogajalsko moč pri nakupu izdelkov za prodajo v svojih trgovinah. Hkrati konkurenca med trgovskimi verigami sili trgovce k izvajanju pritiska na dobavitelje v smeri nižanja svojih nabavnih cen izdelkov, da bi dosegli čim višjo razliko med nabavnimi in prodajnimi cenami.

3 PAKIRANJE ČOKOLADNIH IZDELKOV IN INVESTICIJA V PAKIRNI STROJ S HLADNIM VARJENJEM

To poglavje je namenjeno opisu stanja v fazi pakiranja čokoladnih izdelkov v analiziranem podjetju pred investicijo in po njej. Kot sem omenil, je analiziramo podjetje locirano v Sloveniji in deluje od leta 1998. Ukvarja se s proizvodnjo in prodajo prehrambnih izdelkov. V letu 2017 je podjetje realiziralo 96,7 milijonov € čistih prihodkov in 4,4 milijonov € čistega dobička. Čokoladni del predstavlja manj kot 10% realizacije. Z izdelki nastopa večinoma na domačem trgu. Na trge regij Adria in Evrope realizira 27% prihodkov od prodaje. Na dan 31.12.2017 je bilo število zaposlenih 682. Število zaposlenih se v zadnjih letih zmanjšuje.

Čeprav ob investiciji pri strojni opremi ne bo večjih sprememb, bo pri končnih izdelkih opazen premik v smeri večjega ugajanja zahtevam oz. pričakovanjem kupcev.

3.1 Obstoječe stanje v podjetju v fazi pakiranja

Trenutno se tabliranje oziroma izdelava čokoladnih tablic izvaja na dveh linijah za tabliranje čokoladnih tablic. Faza pakiranja, ki sledi tabliranju se vrši na treh pakirnih sistemih (Tehnična dokumentacija analiziranega podjetja):

- Pakirni stroj »flow pack« Klockner in kartonirni stroj Langenpack na stari Aasted liniji iz leta 2003.
- Pakirni stroj »flow pack« Tecno Pack iz leta 2006 in
- Dvostopenjski pakirni stroj DSN Sigpack-Bosch iz leta 2006.

V nadaljevanju podrobneje predstavljam vsakega od pakirnih sistemov:

- Pakirni stroj »flow pack« Klockner je namenjen primarnemu pakiranju čokoladnih tablic večjih dimenzij v PP folijo - gramatur od 150 do 1000g. Omogoča zavijanje izdelkov v nepotiskano primarno folijo ali v potiskano folijo s kartonsko podložko ali brez (vroči var). Potiskana folija nastopa kot prodajna embalaža. V primarno nepotiskano folijo zaviti izdelki se avtomatsko vlagajo v kartonirni stroj Langenpack, kjer se izdelke zapakira v sekundarno potiskano kartonsko embalažo, ki ima tudi funkcijo prodajne embalaže.
- Pakirni stroj »flow pack« z avtomatiziranim vlaganjem izdelkov Tecno Pack je namenjen primarnemu pakiranju čokoladnih tablic različnih dimenzij - gramatur od 8 do 300g, v potiskano PP folijo. Omogoča samo vroče varjenje folije.
- Dvostopenjski pakirni stroj DSN Sigpack-Bosch z avtomatiziranim vlaganjem izdelkov je namenjen primarnemu in sekundarnemu pakiranju čokoladnih tablic - gramatur od 70 do 100g. Omogoča zavijanje izdelkov v primarno alufolijo in sekundarno potiskano papirno ali kartonsko ovojnico. V papirno ovojnico lahko zavijemo čokoladne tablice od 70 do 100g z dodatki ali brez njih in 100g polnjene čokolade. Kartonske ovojnice so

namenjene zavijanju 100g večjih in tanjših čokoladnih tablic z dodatki ali brez njih, ki sodijo v segment premium.

Kljub trem predstavljenim pakirnim sistemom analizirano podjetje nima možnosti pakiranja čokoladnih tablic v folijo s hladnim varom. Zaradi tega so potrebna določena investicijska vlaganja v primerno opremo, ki bo omogočala zavijanje v folijo s hladnim varom za izdelke tablrane na obeh linijah. Prednosti in slabosti novega načina zavijanja bodo predstavljene v nadaljevanju.

Tabela 5: Terminski načrt aktivnosti

Terminski načrt aktivnosti	Leto -2		Leto -1				Leto 0			
	3. kvartal	4. kvartal	1. kvartal	2. kvartal	3. kvartal	4. kvartal	1. kvartal	2. kvartal	3. kvartal	4. kvartal
Zahteva marketinga za posodobitev pakiranja										
Plan nabave novega zavijalnega stroja										
Zbiranje ponudb za nov stroj										
Izbira dobavitelja stroja										
Plačilo avansa in izdelava stroja										
Naročilo testnih folij										
Izdelava orodij in test										
Dodelava obstoječega stroja										
Prezem stroja pri dobavitelju										
Transport in postavitve stroja v proizvodnji										
Priprava dizajna za prenovljene izdelke										
Tisk folij										
Testna proizvodnja										
Redna proizvodnja prenovljenih izdelkov										
Promocija prenovljenih izdelkov										

Vir: Lastno delo.

Časovni načrt aktivnosti, povezanih z investicijo, je predstavljen v tabeli 5. Iz njega je razvidno, da se aktivnosti v povezavi z investicijo začnejo že v letu pred izvedbo investicije oz. dve leti pred tem, ko se nov pakirni stroj začne uporabljati, najprej v testni in nato v redni proizvodnji.

3.2 Stanje v podjetju po investiciji v pakirni stroj

Po investiciji se bo pakiranje vršilo na štirih pakirnih sistemih:

- Stari pakirni stroj »flow pack« Klockner iz leta 2003 na stari Aasted liniji.

- Novi pakirni stroj »flow pack« Tecno Pack FP020 iz leta 2018 in kartonirni stroj Langenpack na stari Aasted liniji iz leta 2003.
- Nadgrajeni pakirni stroj »flow pack« Tecno Pack FP095 iz leta 2006.
- Dvostopenjski pakirni stroj DSN Sigpack-Bosch iz leta 2006.

Pakirni stroj »flow pack« Klockner je zaradi iztrošenosti namenjen samo še primarnemu pakiranju čokoladnih riževih tablic v potiskano primarno PP folijo. Zato se prestavi na ustrezno pozicijo. Ko delo na njem ne bo več rentabilno, kar pomeni, da bodo stroški vzdrževanja preveč narasli oziroma ga ne bo možno popraviti, njegovo vlogo prevzame novi zavijalni stroj Tecno Pack FP020.

Slika 7: Pakirni stroj »flow pack« Tecno Pack FP 020



Vir: Tecno Pack Spa (2018).

Novi pakirni stroj (slika 7) »flow pack« Tecno Pack FP020 je namenjen primarnemu pakiranju čokoladnih tablic večjih dimenzij v PP-folijo – gramatur od 70 do 1.000g. Omogoča zavijanje izdelkov v PP-folijo s tako imenovanim hladnim ali z vročim varom. Potiskana folija nastopa kot prodajna embalaža. V primarno nepotiskano folijo zaviti izdelki se samodejno vlagajo v kartonirni stroj Langenpack, v katerem se izdelke zapakira v sekundarno potiskano kartonsko embalažo, ki ima tudi funkcijo prodajne embalaže. Ta način zavijanja ostane le še za izdelke, ki jih porabniki kupujejo za darila.

Nadgrajeni pakirni stroj »flow pack« z avtomatiziranim vlaganjem izdelkov Tecno Pack FP095 je namenjen primarnemu pakiranju čokoladnih tablic dimenzij - gramatur od 8 do 300g, v potiskano PP folijo. Ravno tako, kot novi omogoča zavijanje izdelkov v PP folijo s tako imenovanim hladnim varom in vročim varom.

Dvostopenjski pakirni stroj DSN Sigpack-Bosch z avtomatiziranim vlaganjem izdelkov je namenjen primarnemu in sekundarnemu pakiranju čokoladnih tablic - gramatur od 70 do 100g. Omogoča zavijanje izdelkov v primarno alufolijo in sekundarno potiskano papirno ali kartonsko ovojnico. V papirno ovojnico lahko zavijemo čokoladne tablice od 70 do 100g z dodatki ali brez njih in 100g polnjene čokolade. Kartonske ovojnice so namenjene zavijanju 100g večjih in tanjših čokoladnih tablic z dodatki ali brez, ki sodijo v premium segment. Ta način zavijanja ostane le še za premium izdelke in izdelke drugih blagovnih znamk.

Pakiranje blagovnih znamk analiziranega podjetja bo s tovrstno investicijo lahko sledilo trendom na trgu, ki narekujejo prehod iz klasičnih načinov pakiranja v aluminijasto folijo in papir na pakiranje v potiskano folijo s hladnim varom. Ostale BZ (BZ trgovskih verig) ostanejo na klasičnem načinu pakiranja, vendar se pričakuje tudi pri njih pritisk na prehod na novi način pakiranja.

Formati čokolad, ki se bodo zavijali na novem zavijalnem stroju Tecno Pack FP020 so prikazani v tabeli 6.

Tabela 6: Formati čokolad, ki se bodo lahko zavijali na novem zavijalnem stroju Tecno Pack FP020

Tip izdelka	Dimenzije izdelka (d×š×v) v mm	Maksimalna zmogljivost (kos/min)	Opombe
Čokolada 70-100g	153×76×7-11	120	
Polnjena čokolada 100g	158×79×10	120	Izdelek s podložko
Čokolada s celimi lešniki 100g	153×76×13	90	Izdelek s podložko
Čokolada s celimi lešniki 150g	181×90×15	70	Izdelek s podložko
Čokolada 200g	258×93×10	70	
Riževa čokolada 200g	370×92×20	80	Izdelek s podložko
Čokolada s celimi lešniki 250g	259×93×13	60	
Čokolada s celimi lešniki 300g	261×96×17	60	Izdelek s podložko
Čokolada 400g	196×154×15	40	
Čokolada s celimi lešniki 450g	198×155×18	40	
Čokolada s celimi lešniki 1000g	398×155×20	20	

Vir: Lastno delo.

Formati čokolad, ki se bodo zavijali na adaptiranem zavijalnem stroju Tecno Pack FP095 so prikazani v tabeli 7.

Tabela 7: Formati čokolad, ki se bodo zavijali na adaptiranem zavijalnem stroju Tecno Pack FP095

Tip izdelka	Dimenzije izdelka (dolžina × širina × višina v mm)	Maksimalna zmogljivost (kos/min)	Opombe
Čokolada 8 g	46×46×4	120	
Čokolada 70–100g	153×76×7-11	120	
Polnjena čokolada 100g	158×79×10	120	Izdelek s podložko
Čokolada s celimi lešniki 100g	153×76×13	90	Izdelek s podložko
Čokolada 200–250g	258×93×10-12	70	
Čokolada s celimi lešniki 240– 300g	259×93×16	60	Izdelek s podložko

Vir: Lastno delo.

3.3 Analiza pozitivnih in negativnih učinkov vlaganj v opremo za pakiranje

V nadaljevanju predstavljam analizo pozitivnih in negativnih učinkov vlaganj v novo opremo za primer uvedbe novega načina pakiranja čokoladnih tablic v analiziranem podjetju. Vzrok za analizirano investicijo v nov pakirni stroj je potreba po sodobnem pakiranju čokoladnih izdelkov, saj trend prehoda iz klasičnih oblik pakiranja v folijo s hladnim varom traja že več kot deset let. Obenem je treba poudariti, da podjetje brez sodobnega načina pakiranja kupce celo izgublja. Investicija v prvi vrsti torej omogoča ohranjanje obstoječih kupcev in v nadaljevanju tudi pridobivanje novih kupcev, ki želijo sodobno pakiranje zaradi večje koristnosti pri porabi in trenutno kupujejo čokolade. Študije namreč kažejo, da če se bo kupec mučil z odpiranjem embalaže, če se mu bo živilo ob odpiranju ali uporabi razsipalo ali bo embalaža neprimerna, se bo kupec ob naslednjem nakupu odločil za živilo v zanj primernejši embalaži (Robertson, 2013, str. 3).

3.3.1 Pozitivni učinki vlaganj v novo opremo za pakiranje

S prehodom na novo pakiranje s pomočjo folije s hladnim varom bo obravnavano podjetje doseglo določene pozitivne učinke vlaganj v novo opremo za pakiranje znotraj podjetja, ki so predvsem marketinškega značaja, saj je bila odločitev za ta korak posledica notranjih in zunanjih pritiskov glede videza izdelkov. Hkrati so z uvedbo novega načina pakiranja povezani določeni negativni učinki, ki se nanašajo predvsem na višje stroške kot posledico večje tehnološke zahtevnosti novega načina pakiranja.

Zaradi zaostrenih konkurenčnih razmer na slovenskem trgu čokoladnih tablic se analizirano podjetje spoprijema s padanjem prodajnih količin. S prenovo in z modernizacijo embalaže namerava ta trend obrniti v svojo korist. Kljub potrebni investiciji in dodatnim stroškom zaradi dražje embalaže ter dodatnim stroškom dela se pričakuje vsaj

zaustavitev trenda padanja prodajnih količin in ob potrebnih pravih marketinških aktivnostih celo zmerna rast prodajnih količin. Ob trendu rasti količin je realno pričakovati in izvajati pritisk na dvig cen pri kupcih, čeprav lahko cene na prodajnih policah ostanejo nespremenjene. Odločitev za ta korak, je bila posledica naslednjih pričakovanih pozitivnih učinkov:

- Modernejše pakiranje

Trend prehoda iz klasičnih oblik pakiranja v folijo s hladnim varom traja že več kot deset let. Dejstvo, da so izbrano podjetje s tem pakiranjem prehiteli že tudi konkurenti z manjšimi tržnimi deleži in celo nekateri ponudniki trgovskih blagovnih znamk, analizirano podjetje sili v ta prehod za obstoj na trgu in morebitno rast v nadaljevanju, seveda ob primernih marketinških aktivnostih. Torej s tem opazovano podjetje pridobi boljšo podobo na trgu in s tem možnost, da pridobi tudi kupce, ki sledijo trendom na trgu in kupujejo le izdelke, ki so v koraku s časom. Obenem s tem pridobi tudi kupec, saj kupi izdelek, ki je lepši in bolj enostaven za uporabo.

- Bolj homogen videz izdelkov na polici

Trenutno ima izbrano podjetje na prodajni polici izdelke zavite na različne načine: od klasičnega pakiranja, pri čemer sta kot primarni pakirni material aluminijeva folija z ustreznimi premazi in čez potiskana papirna ovojnica. Sledijo izdelki v primarni beli PP-foliji in kartonskih škatlicah, ki sodijo bolj v premijsko skupino izdelkov. Nekaj izdelkov je že v foliji, vendar so spojeni na vroči var in ohlapno zaviti, kar ni videti dovolj privlačno za porabnike. Ob prehodu vseh treh skupin izdelkov na potiskano folijo, spojeno s hladnim varom, bo videz izdelkov na polici enotnejši, opaznejši in prepričljivejši. Tudi nihanja v barvnih odtenkih bo manj zaradi enotnega materiala, kar bo pripomoglo k pomladitvi BZ. Poleg tega bodo k pomladitvi BZ prispevali tudi drugi elementi, ki bodo tudi spremenjeni na novi embalaži.

- Lepši videz izdelkov na polici

Tablice zavite na novi način, so lepše na pogled zaradi tesnejše ovitosti folije okrog izdelka. S tem se analizirano podjetje znebi videza »izdelka v vrečki«, kar izdelku daje pridih cenenosti. Ob primernem dizajnu izdelka tako lahko pridemo do bistveno lepšega videza izdelkov. Izdelki analiziranega podjetja tako postanejo zanimivi tudi za druge skupine porabnikov, ki so bolj na tekočem glede trendov na trgu in se za nakup odločajo tudi na podlagi tega, kako so izdelki videti na polici.

- Boljša kakovost izdelkov zaradi hladnega vara

Pri spajanju folije z vročim varom so stične površine stroja z izdelki precej segrete. Folija, ki je med izdelkom in temi stičnimi površinami, je slab izolator, zato kljub hitremu prehodu izdelkov skozi zavijalni stroj prihaja do rahlega segrevanja teh »stičnih« površin.

Ker vsaka temperatura nad 20°C povečuje možnost sivenja, je ta toplotni vpliv na izdelek pri vročem varu nezaželen; izognemo se mu lahko samo z uporabo tehnologije hladnega vara. Ob primernih pogojih skladiščenja torej izdelek ostane stabilen, do konca roka trajanja in je s tega vidika boljše kakovosti kot izdelek, zavrt s pomočjo vročega vara.

- Višji prihodki

Zaradi vseh naštetih prednosti predvidevam, da se bo trend padanja prodaje zaustavil. Namen investicije je namreč ohraniti prodajne količine, ki jih analizirano podjetje že nekaj let izgublja. Po napovedi marketinških specialistov analiziranega podjetja naj bi se prodajne količine celo začele povečevati. Pričakovani odzivi konkurentov na to potezo analiziranega podjetja se bodo odrazili v obliki povečanih promocijskih aktivnosti.

- Diferenciacija

Diferenciranost čokoladnih izdelkov analiziranega podjetja se bo s poenotenjem embalaže s tega vidika zmanjšala. Obenem se pojavi možnost dodatne diferenciacije zaradi tesnejšega ovoja embalažnega materiala okrog izdelka v smeri tanjših izdelkov. Tanjši izdelek namreč zvišuje kakovostno raven zaradi boljšega senzoričnega doživetja ob njegovi konzumaciji. Obravnavano podjetje torej lahko v nadaljevanju lansira lažje in tudi stroškovno ugodnejše izdelke.

- Novi trgi

Čokoladni izdelki analiziranega podjetja bodo zaradi privlačnejšega videza zanimivi tudi za nove trge. Glede na to, da imajo v proizvodnem obratu še proste kapacitete na obstoječi opremi, je tudi predvideno prodiranje na nove trge. Treba bo poiskati primerne trge in oceniti primernost vstopa na te trge glede na cene, ki se dosežajo na njih.

- Sredstva za trženje izdelkov ob rasti panoge

Kot je razvidno iz tabele 2, dolgoročni trendi kažejo na rast trga kot celote. Če torej analizirano podjetje obdrži tržni delež na daljši rok, bodo količine rastle z enako dinamiko kot celotni trg. Pričakuje se tudi, da se bo zaradi izboljšane embalaže pojavila rast tržnega deleža. Težko je sicer oceniti, kako bo prenova embalaže analiziranega podjetja vplivala na rast prodaje na slovenskem trgu, ampak na izboljšavah izdelkov delajo vsi konkurenti in razmerja med njimi se stalno spreminjajo. Porabniki ta razvoj spremljajo in usmerjajo trende s kupovanjem izdelkov, ki jim v danih situacijah najbolj ustrezajo. Ob nasičenosti slovenskega čokoladnega trga je oglaševanje izjemno pomembno. Zato bodo izdelki z novo embalažo potrebovali tudi neko novo zgodbo, ki bo oglaševana v različnih medijih. Kupci imajo v trgovinah na voljo veliko različnih izdelkov. Glede na to, da običajno kupujejo izdelke, ki jih poznajo, jih je treba na novosti opozoriti. Če jih ne opozorimo na nove izdelke, je zelo verjetno, da jih ne bodo opazili.

3.3.2 Negativni učinki vlaganj v novo opremo za pakiranje

Ob odločitvi za ta korak se je treba zavedati, da ta poleg pozitivnih učinkov prinaša tudi nekaj pričakovanih negativnih učinkov:

- Dražja folija zaradi dražje tehnologije izdelave folije

Folija iz enakega materiala, ki je tudi enake debeline, je zaradi dražje izdelave dražja zaradi kompleksnejše tehnologije izdelave folije. Pri izdelavi folije je treba en del folije izdelati iz materiala, ki se ne lepi na lepilo za hladni var oz. stran, na kateri ni nanosa lepila, in lakirati s specialnim lakom, da ne pride do zlepljenja folije v kolutu. Nanos lepila za hladni var se lahko vrši šele po tem. Tehnologija nanosa lepila je podobna tehnologiji nanosa barv, zato je pred nanosom treba izdelati potrebna orodja. Vse te višje stroške izdelave proizvajalec folije prenese na kupca; to je eden izmed razlogov za dražjo folijo s hladnim varom.

- Dražja folija zaradi manjših nabavnih količin folije

Varjenje folije s hladnim varom in stabilnost lepila morata biti zagotovljena med trajanjem izdelka. Žal pa vsi dobavitelji takšnih folij jamčijo za te lastnosti le šest mesecev. V tem času mora biti vsa folija vgrajena v izdelke. V nasprotnem primeru se lahko zgodi, da se folija slabo sprime na varih med proizvodnjo ali popusti med skladiščenjem, transportom in prodajo. Naenkrat lahko torej izbrano podjetje kupuje precej bolj omejene količine folije kot pri vročem varu. Ker je pred vsako izdelavo folije potrebna kompleksna priprava, je to še eden izmed razlogov za dražjo folijo s hladnim varom.

- Manjši nabor ponudnikov takšne folije

Ker se približno 80 % folij v splošnem dela za vroči var, veliko proizvajalcev folij opreme za izdelavo folije s hladnim varom sploh nima oz. se s tem ne ukvarja. Zato se izbor le teh močno zoži in posledično se tudi cena takšne folije nekoliko poviša.

- Dobavitelji iz tujine

V Sloveniji so proizvajalci potiskane folije, vendar noben izmed njih ne ponuja možnosti izdelave folije s hladnim varom. Izbrano podjetje je torej pri tem vezano izključno na tujino. Zaradi tega nastanejo višji transportni stroški, drugi dodatni stroški in težave pri komunikaciji. Dobavitelji iz tujine običajno izdelujejo folije s hladnim varom v bistveno večjih serijah za kupce, ki oskrbujejo bistveno večje trge kot izbrano podjetje. Zato je njihova oprema večinoma prilagojena izdelovanju večjih količin folije naenkrat. Ker to za opazovano podjetje ne pride v poštev, je spet izpostavljeno višjim cenam. S temi dobavitelji še izbrano podjetje nima izkušenj in lahko se zgodi, da se pojavijo zapleti pri dobavah folij.

- Kratek rok uporabe folije (6 mesecev)

Glavna težava pri foliji za hladni var je za analizirano podjetje glede na trenutne razmere zelo kratek rok uporabe te folije. Rok uporabe, v katerem naj bi folija za hladno varjenje obdržala vse potrebne lastnosti, je po zagotovilih proizvajalcev folij le šest mesecev od proizvodnje. V tem času se mora folija vgraditi v izdelke. Zdaj se naročajo za artikle s slabšim obratom zalog folije za vroči var tudi za dve leti, kar je velika razlika. S povečano frekvenco naročanja se poveča tudi nevarnost zamikov pri dobavah, z več nabavami bodo višji stroški nabave, ampak manjša vezava denarja v zalogah embalaže. Predpostavljam, da se bodo višji stroški zaradi pogostejših nabav kompenzirali z manjšimi stroški vezave denarnih sredstev zaradi manjših zalog.

- Višji stroški dela

Stroški dela so zaradi nedodelanih povezav med linijama za tabljanje in pakirnimi stroji višji. Zaradi pomanjkljive avtomatizacije je treba izdelke dajati v pakirni stroj ročno, oziroma pobiranje v folijo zavitih izdelkov v transportne kartone zahteva več ročnega dela, kot pri klasičnem načinu zavijanja.

Tabela 8: Pozitivni in negativni učinki investicije

Pozitivni učinki investicije	Negativni učinki investicije
<ul style="list-style-type: none"> – bolj moderno pakiranje – bolj homogen videz izdelkov – lepši videz izdelkov – boljša kakovost izdelkov – višji prihodki kot posledica rasti panoge, diferenciacije in vstopa na nove trge 	<ul style="list-style-type: none"> – dražja folija zaradi tehnologije – dražja folija zaradi količin – manj ponudnikov folije – tuji ponudniki folije – višji stroški dela

Vir: Lastno delo.

Tabela 8 predstavlja povzetek ugotovitev poglavja 3.3.1 in 3.3.2, kjer sem opredelil razmere in trende v okolju, ki za analizirano investicijo pomenijo pozitivne oziroma negativne učinke vlaganj v novo opremo za pakiranje.

4 OCENA INVESTICIJSKIH VLAGANJ TER INKREMENTALNIH PRIHODKOV IN STROŠKOV POSLOVANJA

V tem poglavju bom po načelih inkrementalne analize ocenil potrebna investicijska vlaganja v opremo za pakiranje čokoladnih izdelkov s hladnim varom ter inkrementalne stroške poslovanja in inkrementalne prihodke, ki bodo nastali zaradi te investicije.

Kot navajata Prašnikar in Debeljak (1998), se pri odločanju v podjetjih o tem, ali obnovimo ali zamenjamo obstoječe delovno sredstvo z novim pogosto uporablja inkrementalna analiza. Ta analiza je še posebej primerna za obravnavani primer, v katerem gre za investicijo, ki se nanaša na ozko fazo v proizvodnem procesu.

Tabela 9: Razdelitev stroškov za poslovno odločanje

		Časovni vidik		
Pomen za odločitev	Vrsta	Pretekli	Sedanji	Bodoči
Inkrementalni (Odločilni oziroma relevantni)	Eksplicitni	/	Spremenljivi Dodatni material, dodatno delo	Sedanja vrednost pričakovanih dodatnih spremenljivih in stalnih stroškov
			Stalni Amortizacija dodatnih strojev in opreme, dodatno delo	
	Implicitni	/	Oportunitetni stroški Izgubljen dobiček zaradi izbrane alternative	Sedanja vrednost pričakovanih oportunitetnih stroškov
Neodločilni oz. irelevantni	Eksplicitni	Nepovratni stroški Stroški, nastali zaradi odločitev v preteklosti	Dogovorjeni stroški Stalni del plač, obresti na posojila, najemnine, druge pogodbene obveznosti, drugi dogovorjeni stroški, neodvisni od odločitve)	Sedanja vrednost pričakovanih dogovorjenih stroškov

Vir: Prirejeno po Prašnikar & Debeljak (1998, str. 217).

Pri tem je pomembno razlikovati med tako imenovanimi relevantnimi in irelevantnimi stroški. Relevantni ali odločilni stroški, ki jih moramo upoštevati pri določeni poslovni odločitvi, so stroški, ki bodo nastali kot posledica te poslovne odločitve. Stroški, ki so nastali pred poslovno odločitvijo ali bodo nastali v bodočnosti neodvisno od poslovne odločitve, to so irelevantni ali neodločilni stroški za določeno poslovno odločitev. Pri opredeljevanju odločilnih in neodločilnih stroškov je zelo pomembno, da znamo ločiti med

posameznimi poslovnimi odločitvami (Tajnikar, Bršič, Bukvič & Ponikvar, 2004, str. 103).

Prašnikar in Debeljak (1998) navajata tudi, da ob analiziranju konkretne poslovne odločitve opredelimo inkrementalne stroške in inkrementalne prihodke. Inkrementalni stroški so vsi tisti stroški, ki nastanejo, če opazovano poslovno odločitev sprejmemo. Inkrementalni prihodki so vsi tisti prihodki, ki nastanejo, če opazovano poslovno odločitev sprejmemo. Pri določanju obsega inkrementalnih stroškov in prihodkov, je smiselno analizirati le odločilne stroške in prihodke. Razdelitev inkrementalnih stroškov je razvidna v tabeli 9.

Inkrementalne stroške razdelimo v dve skupini (Prašnikar & Debeljak, 1998, str. 216):

- Eksplicitni stroški se nanašajo na vse dodatne spremenljive ali stalne stroške, ki jih povzroči opazovana odločitev; eksplicitni spremenljivi stroški lahko obsegajo stroške dodatnega dela in dodatnega materiala, medtem ko stalni obsegajo amortizacijo, ki izvira iz nakupa dodatnih osnovnih sredstev.
- Implicitni stroški (nanašajo se na oportunitetne stroške) nastanejo zaradi načina uporabe proizvodnih dejavnikov s poslovno odločitvijo; če odločitev predvideva, da se bo določeni stroj uporabljal za proizvodnjo, medtem ko bi ga podjetje lahko prodalo po določeni tržni ceni, moramo pri analizi odločitve potencialno iztržljivo vrednost stroja šteti za oportunitetni strošek svoje odločitve; s sprejetjem odločitve namreč izgubimo možnost odprodaje stroja in izgubimo prihodek v višini iztržljive vrednosti.

V obeh primerih moramo upoštevati zdajšnje in prihodnje eksplicitne in implicitne stroške, povezane z odločitvijo. Pri upoštevanju prihodnjih stroškov je treba stroške in prihodke primerno diskontirati, da odražajo trenutno vrednost ter da so primerljivi z zdajšnjimi stroški in prihodki. Ker je obseg prihodnjih stroškov in prihodkov težko natančno opredeliti, je smiselno opredeliti verjetnostno porazdelitev stroškov ali prihodkov ter nato za odločitev upoštevati zdajšnjo vrednost pričakovanega obsega prihodnjih stroškov ali prihodkov. Eksplicitne neodločilne stroške imenujemo tudi dogovorjeni stroški. To so vsi tisti stroški, ki bodo glede na trenutne dogovore in pogodbene obveznosti nastajali tudi v zdajšnjem času oziroma v prihodnosti, ne glede na našo odločitev. Čeprav je te stroške z drugačnimi odločitvami sicer običajno mogoče spremeniti, se zaradi obravnavane odločitve ne bodo spremenili in torej ostajajo za odločitev nepomembni (Prašnikar & Debeljak, 1998, str. 217).

Podobno kot stroške razdelimo tudi inkrementalne prihodke (Prašnikar & Debeljak, 1998, str. 218):

- Eksplicitni prihodki so vsi tisti dejanski prihodki, ki jih podjetje na novo pridobi sedaj ali v prihodnosti zaradi izbrane poslovne odločitve.
- Implicitni prihodki oziroma oportunitetni prihodki obsegajo vse tiste stroške, ki sem

jim je podjetje izognilo s tem, ko je sprejelo določeno poslovno odločitev. Torej, ker se je podjetje z odločitvijo izognilo stroškom, je pridobilo implicitne prihodke.

Razdelitev inkrementalnih prihodkov je razvidna v tabeli 10.

Tabela 10: Razdelitev prihodkov za poslovno odločanje

Pomen za odločitev	Vrsta	Časovni vidik		
		Pretekli	Sedanji	Bodoči
Inkrementalni (Odločilni oziroma relevantni)	Eksplicitni	/	Dodatni prihodki – iz poslovanja – iz financiranja – iz investicijske dejavnosti	Sedanja vrednost pričakovanih dodatnih prihodkov
	Implicitni	/	Oportunitetni prihodki Stroški, ki se jim je podjetje izognilo s poslovno odločitvijo	Sedanja vrednost pričakovanih oportunitetnih prihodkov
Neodločilni oz. irelevantni	Eksplicitni	Neponovljivi prihodki Prihodki, nastali zaradi odločitev v preteklosti	Dogovorjeni prihodki Dogovorjeni prihodki, neodvisni od poslovne odločitve	Sedanja vrednost pričakovanih dogovorjenih prihodkov

Vir: *Prيرهjeno po Prašnikar & Debeljak (1998, str. 218).*

Inkrementalna analiza za ocenjevanje poslovnih odločitev poteka v naslednjih korakih (Prašnikar & Debeljak, 1998, str. 218):

1. najprej določimo vse vrste odločilnih stroškov in prihodkov za dano poslovno odločitev;
2. izračunamo inkrementalne stroške in inkrementalne prihodke za opazovano različico poslovne odločitve;
3. če so inkrementalni prihodki večji od inkrementalnih stroškov, je odločitev smiselno sprejeti.

Razlika med inkrementalnimi prihodki in stroški je prispevek, ki kaže, če bo analizirana poslovna odločitev povečala ali zmanjšala dobiček podjetja (Tajnikar, Brščič, Bukvič & Ponikvar, 2004, str. 103).

4.1 Ocena investicijskih vlaganj in financiranje investicije

Kot smo omenili, gre pri analiziranem podjetju za investicijski projekt, ki bo pogoj za razvoj izdelkov, s katerimi bo podjetje vsaj zaustavilo padanje prodajnih količin ali celo

povečalo obseg prodaje. Treba bo zamenjati stari pakirni stroj Klockner z novim, ki omogoča delo s folijami za vroči var in tudi s folijami za hladni var. Ob tem mora biti ob pakiranju zrak delno izsesan iz izdelka, da se mu folija tesno prilega. Poleg novega stroja bi bilo treba izdelati tudi vsa orodja za vse formate izdelkov, ki se bodo delali na tem stroju. Ker se čokoladni izdelki tablrirajo na dveh linijah, en pakirni stroj ne bo dovolj. Zato v podjetju razmišljajo o dodelavi zavijalnega stroja Tecno Pack iz leta 2006, ki je v boljšem stanju kot starejši stroj Klockner. Po vseh ponudbah in pogajanjih je bil izbran ponudnik Tecno Pack, ki je nov stroj pripravljen dobaviti za 121.000 € in hkrati dodelati obstoječi stroj, katerega proizvajalec je. Stroški prevoza in montaže so bili ocenjeni na 11.000 €. Investicija se bo financirala iz zadržanih dobičkov analiziranega podjetja, in sicer po načrtu investicij. Predvidena življenjska doba stroja je deset let. Ocena investicijskih vlaganj je prikazana v tabeli 11.

Tabela 11: Ocena investicijskih vlaganj

Investicijska vlaganja v osnovna sredstva	Vrednost v €
Zavijalni stroj FP020 in nadgradnja stroja FP095 podjetja Tecno Pack	121.000
Stroški prevoza strojev	5.000
Stroški montaže obeh zavijalnih strojev	6.000
Skupaj	132.000

Vir: Tecno Pack Spa (2018).

Kot sem omenil, bo investicija v novo pakirno opremo vodila do višje cene pakirnih materialov, tj. folij, pogostejših nabav ter do višjih stroškov dela na enoto. Posledično se bosta pri nespremenjenem obsegu proizvodnje oz. prodaje povečali vrednost zalog materiala in višina stroškov dela. Oboje vpliva na višino potrebnih neto obratnih sredstev. Ker gre v obravnavanem primeru za manjšo investicijo, ki predstavlja razmeroma majhen delež v sredstvih analiziranega podjetja, so dodatni stroški razmeroma nizki v primerjavi s celotnimi stroški na ravni podjetja, tega vpliva eksplicitno ne vključujem v analizo.

4.2 Ocena inkrementalnih prihodkov in stroškov

Sledi ocena inkrementalnih stroškov in prihodkov, ki nastanejo če opazovano poslovno odločitev sprejmemo.

4.2.1 Ocena inkrementalnih prihodkov

Inkrementalni prihodki so vsi tisti prihodki, ki bodo nastali, če opazovano poslovno odločitev sprejmemo (Prašnikar & Debeljak, 1998, str. 216). V analiziranem primeru investicije v nov pakirni stroj kot dodatna korist investicije ne nastajajo dodatni prihodki, temveč le dodatni oz. inkrementalni prispevek za kritje. Ob povečanem obsegu prodaje sicer nastajajo dodatni prihodki, a se hkrati povečuje tudi višina variabilnih stroškov v

podjetju. Zato kot inkrementalno korist investicije v novo pakirno opremo upoštevam le inkrementalni prispevek za kritje kot razliko med prihodki in variabilnimi stroški, povezanimi z dodatno prodanimi količinami čokolade.

Inkrementalni prispevek za kritje zaradi sprememb v načinu pakiranja čokoladnih izdelkov in posledično povečanja stroškov materiala in stroškov dela se bo nekoliko zmanjšal, ampak to zmanjšanje ne bo veliko. Predpostavljam, da bo v povprečju inkrementalni prispevek za kritje še vedno blizu 40%.

Predpostavljam, da bo tako opredeljeni inkrementalni prispevek za kritje kot posledica investicije v novo opremo za pakiranje lahko nastajal na dva načina:

- Dodatni eksplicitni prispevek za kritje zaradi povečanja prodaje čokoladnih izdelkov kot posledica bolj privlačne in bolj uporabne embalaže. Ocenjujem, da bi podjetje iz teh razlogov prodalo 7.542 kg tablic čokolade več, s povprečno prodajno ceno 5,102 €/kg. Pri povprečnem prispevku za kritje, ki v analiziranem podjetju znaša približno 40%, to pomeni, da bi inkrementalni eksplicitni prihodki znašali 40% dodatno ustvarjenih prihodkov oziroma $0,4 \times 38.481$ €, torej 15.392€.
- Če predpostavljamo, da bodo v podjetju zaradi investicije v pakirni stroj sposobni zadržati obstoječe kupce, ki bi v nasprotnem primeru začeli kupovati čokoladne izdelke konkurentov, bi nastali oportunitetni prihodki. Ocenjujem, da bi v podjetju tako lahko zadržali kupce, ki so do sedaj kupili 4.525 kg tablic čokolade po povprečni ceni 5,102. Pri povprečnem prispevku za kritje, ki v analiziranem podjetju znaša približno 40%, to pomeni, da bi oportunitetni prihodki, povezani z investicijo v stroj, predstavljali 40% zadržanih prihodkov od prodaje oziroma $0,4 \times 23.089$ €, torej 9.235€.

Tabela 12: Predvideni eksplicitni prihodki in oportunitetni prihodki v € v letu 1

	Leto 1
Dodatne količine v kg	7.542
Zadržane količine v kg	4.525
Povprečna prodajna cena v €/kg	5,102
Povprečni prispevek za kritje v %	40
Eksplicitni prihodki v €	15.392
Oportunitetni prihodki v €	9.235

Vir: Lastno delo.

V tabeli 12 predstavljam zgoraj opisani izračun, iz katerega je razvidno, da bi v primerku, ko nastanejo tako inkrementalni eksplicitni prihodki kot oportunitetni prihodki, podjetje z investicijo že v prvem letu pridobilo oz. ustvarilo za 24.628€ koristi.

4.2.2 Ocena inkrementalnih tekočih stroškov poslovanja

Zaradi investicijskih vlaganj v novo opremo bodo v podjetju nastali inkrementalni tekoči stroški. Inkrementalni stroški so vsi tisti stroški, ki bodo nastali, če opazovano poslovno odločitev sprejmemo (Prašnikar & Debeljak, 1998, str. 216). Eden izmed njih je strošek amortizacije.

Tabela 13: Predvideni stroški amortizacije strojne opreme v 1.000 € po letih

Leto	Amortizacija po letih									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Opredmetena osnovna sredstva	13,2	13,2	13,2	13,2	13,2	13,2	13,2	13,2	13,2	13,2
Oprema	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Neopredmetena osnovna sredstva	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Skupaj	13,2	13,2	13,2	13,2	13,2	13,2	13,2	13,2	13,2	13,2

Vir: Lastno delo.

Tabela 14: Razlika v stroških med starim in novim načinom zavijanja za izbrane izdelke

Tip čokolade	Vroči var (stari način)				Hladni var (novi način)			
	Neto teža (kg)	Stroški v €/kg	Letna količ. kg	Proizv. strošek €/leto	Neto teža (kg)	Stroški v €/kg	Letna količ. kg	Proizv. strošek €/leto
Mlečna čokolada	0,10	4,48	12.143	54.364	0,08	4,31	9.714	41.828
Mlečna čokolada	0,20	3,83	4.796	18.349	0,24	4,07	4.796	19.520
Mle. čok. celi .lešniki	0,10	4,73	21.628	102.387	0,10	4,90	21.628	105.977
Mle. čok.celi. lešnik	0,30	4,16	8.988	37.363	0,27	4,32	8.089	34.912
Mle. čok.mleti. lešnik	0,10	4,75	11.507	54.635	0,09	5,17	10.356	53.489
Mle. čok. roz. in lešn.	0,25	4,05	6.642	26.913	0,24	5,40	6.376	34.437
Mle. čok. roz. in lešn.	0,10	4,33	6.499	28.115	0,09	4,26	5.849	24.905
Mle. čok. suho sadje	0,15	5,50	2.054	11.297	0,15	5,66	1.369	7.750
Mle. polnj. čok. lešnik	0,10	3,36	9.451	31.736	0,10	3,55	9.451	33.532
Jedilna čokolada	0,10	3,57	17.778	63.379	0,10	3,75	17.778	66.703
Jedilna čokolada	0,20	3,33	48.223	160.631	0,20	3,50	48.223	168.829
Jedilna čokolada	0,40	3,30	7.218	23.798	0,40	3,30	7.218	23.791
Skupaj			156.927	612.968			150.847	615.672
Stroški v€/kg				3,91				4,08

Vir: Lastno delo.

Ker je oprema za pakiranje, ki jo v podjetju uporabljajo zdaj, že odpisana, bo nastal dodatni strošek v višini, kot je predstavljeno v tabeli 14. Za izračun amortizacije je uporabljena časovna linearna metoda amortiziranja. Ker je življenjska doba strojne opreme za pakiranje deset let, sem za izračun uporabil 10% amortizacijsko stopnjo.

Ker se ob prehodu na folijo s hladnim varom spreminjajo tudi gramature izdelkov, sem za primerjavo uporabil preračunan strošek na neto kilogram izdelka. Izračun prikazujem v tabeli 14.

Ker se ob prehodu na folijo s hladnim varom spreminjajo tudi gramature izdelkov, sem za primerjavo uporabil preračunan strošek na neto kilogram izdelka. Izračun prikazujem v tabeli 14. Pri letno proizvedeni in prodani količini 150.847 kg čokolade tako nastaja 26.454€ inkrementalnih stroškov poslovanja, od tega 7.388€ dodatnih stroškov materiala in 19.066.

Zaradi spremenjenega načina dela in dražje folije so stroški pakiranja čokolad večinoma višji. Gre za višje stroške materiala (folija) in višje stroške neposrednega dela, kar pomeni da se dobiček kljub investiciji še dodatno zmanjša. Predpostavljam, da se ostali stroški proizvodnje in prodaje ne bodo spreminjali.

Tabela 15: Razlika v stroških med starim in novim načinom zavijanja na leto

	Dejansko
Stroški za novi način zavijanja v €/kg izdelka	4,08
Stroški za stari način zavijanja v €/kg izdelka	3,91
Razlika v €/kg izdelka	0,18
Proizvedene oziroma prodane količine v kg na leto	150.847
Razlika v € na leto-inkrementalni stroški	26.454

Vir: Lastno delo.

Tako je pri starem načinu zavijanja povprečni strošek za izbrano skupino izdelkov 3,91 € na kilogram izdelka. Pri novem načinu zavijanja se povprečni strošek poveča na 4,08 € na kilogram izdelka. Če razliko v stroških med novim in starim načinom pakiranja pomnožimo z ocenjeno letno količino po novem zavitih izdelkov, se stroški povečajo za 26.454 € letno, kot je prikazano v tabeli 15.

5 EKONOMSKA UPRAVIČENOST INVESTICIJE

V tem poglavju izračunavam finančne kazalnike ekonomske upravičenosti investicije. Na podlagi investicijskih vlaganj, sprotih stroškov poslovanja ter inkrementalnih prihodkov bom ocenil, kakšen bo inkrementalni denarni tok ter izračunal neto sedanjo vrednost in notranjo stopnjo donosa (Brigham & Daves, 2004). Dinamične metode, kot sta predvsem neto sedanja vrednost in notranja stopnja donosa, bodo zato osnova za presojo uspešnosti tega projekta (Pučko & Rozman, 2000, str. 302–308).

5.1 Neto sedanja vrednost in notranja stopnja donosa

Če med sabo primerjamo inkrementalne stroške in prihodke, dobimo odgovor na vprašanje, ali je bila določena poslovna odločitev dobičkonosna ali ne (Tajnikar, Bršič & Bukvič, 1998, str. 101). V primeru investicijskih vlaganj je potrebno za vsako leto analize opredeliti višino prejemkov, t.j. inkrementalnih prihodkov in izdatkov, t.j. inkrementalnih stroškov brez amortizacije. Razlika med letnimi inkrementalnimi prihodki in letnimi inkrementalnimi stroški brez amortizacije je letni neto denarni tok. Na podlagi tako opredeljenih inkrementalnih neto denarnih tokov za vsako leto analize lahko izračunavamo tudi neto sedanjo vrednost in notranjo stopnjo donosa, ki se uvrščata med dinamične metode ekonomske upravičenosti investicij. Dinamične metode ekonomske upravičenosti investicij so bolj uporabne od statičnih metod, ker odpravljajo pomanjkljivosti statičnih metod in upoštevajo vrednotenje denarja v času (Pučko & Rozman, 2000, str. 302–308).

Metoda neto sedanje vrednosti (angl. net-present value; v nadaljevanju NPV) je dinamična metoda ekonomske upravičenosti investicij, ki se zaradi svoje preprostosti pogosto uporablja. Definirana je kot vsota diskontiranih denarnih tokov na sedanjo vrednost, pri čemer je upoštevano primerno tveganje. Je rezultat razlike med diskontiranimi denarnimi prilivi in odlivi (Brigham & Ehrhardt, 2017, str. 417). Pri podjetniških projektih so namreč običajno zneski, ki jih moramo primerjati, opredeljeni v različnih časovnih obdobjih. Če čas podjetniške odločitve imenujemo ničelno leto ali ničelno obdobje, potem so investicijska vlaganja (C_0) nastala v ničelnem letu. Denarni tokovi iz poslovanja se potem pojavljajo v naslednjih letih ter so razlika med prejemki in izdatki v vsakem letu. Ta razlika v posameznem letu opredeljuje neto denarni tok projekta v posameznem letu (FV_i). Ker ti zneski nastajajo v različnih časovnih obdobjih, med seboj primerljivi, jih je treba diskontirati na ničelno leto. To izvedemo tako, da vsakega pomnožimo z ustreznim diskontnim faktorjem, glede na leto, v katerem se pojavi. Šele potem lahko diskontirane denarne tokove med seboj seštevamo oz. odštevamo. Enačbo neto sedanje vrednosti zato lahko zapišemo (Tajnikar, Bršič, Bukvič & Ponikvar, 2004, str. 12–14):

$$NPV = \sum_{i=1}^n \left(\frac{FV_i}{(1+r)^i} \right) - C_0 \quad (1)$$

Pri tem je v enačbi (1) r označen strošek financiranja investicijskega projekta, medtem ko je i čas v letih od 1 do n , ki predstavlja življenjsko dobo investicije (Tajnikar, Bršič, Bukvič & Ponikvar, 2004, str. 12–14). V primeru, da investicijska vlaganja nastajajo tudi v kasnejših letih, ne le v izhodiščnem letu analize, t.j. letu 0, je potrebno strošek investicijskih vlaganj C_i odšteti od neto donosov poslovanja v letu i .

Strošek financiranja investicijskih vlaganj (r) je odvisen od virov financiranja, ki jih pridobi podjetje v ta namen. Podjetja za investicije namreč uporabljajo zelo različne vire financiranja. Zaradi različne višine tveganja in različnih stopenj zavarovanja kapitala ima posamezna vrsta kapitala različne stopnje zahtevanega donosa in če želimo vedeti, koliko

financiranje stane naše podjetje, moramo zaradi različnih virov financiranja izračunati tehtano povprečje stroškov kapitala (v nadaljevanju WACC; angl. Weighted Average Cost of Capital). Najnižja zahtevana stopnja donosa je določena s tržno obrestno mero za tuje vire, za lastne denarne vire z oportunitetnimi stroški in v primeru kombiniranja lastnih in tujih virov s povprečno ponderirano ceno virov financiranja (Pučko & Rozman, 2000).

Na osnovi merila neto sedanje vrednosti (NPV) se investicija sprejme, če je $NPV > 0$, in zavrne, če je $NPV < 0$. Če je $NPV = 0$, je podjetje do projekta indiferentno in mora za oceno investicije uporabiti drugo merilo (Mramor, 2000, str. 21).

Notranja stopnja donosa (angl. Internal Rate of Return, v nadaljevanju IRR) je po definiciji določena diskontna stopnja, pri kateri ima neto sedanja vrednost (NPV) vrednost 0, oziroma je to diskontna stopnja, ki v časovnem obdobju (i) izenači sedanjo vrednost pričakovanih denarnih tokov projekta (FV_i) s sedanjimi vrednostmi stroškov projekta (Brigham & Ehrhardt, 2017, str. 420). Enačbo (2) zapišemo:

$$NPV = 0 = \sum_{i=1}^n \frac{FV_i}{(1+IRR)^i} - C_0 \quad (2)$$

Pri tem je vrednost (n) življenjska doba projekta. Metoda ima dve pomanjkljivosti (Rejc & Lahovnik, 2002, str. 110):

- kadar se menjajo pozitivni in negativni denarni tokovi, lahko dobimo več mogočih rezultatov,
- metoda je neustrezna pri nekaterih projektih, ki se medsebojno izključujejo ter se razlikujejo še po obsegu in časovni razporeditvi neto denarnih tokov.

Poleg tega ima tudi dve prednosti in sicer upošteva mejo varnosti projekta poleg tega je kazalnik, ki ga menedžment razume, kar je zelo pomembno (Rejc & Lahovnik, 2002, str. 110). Notranja stopnja donosa je uporabna kot merilo na način, da jo primerjamo s tisto diskontno stopnjo, ki predstavlja najnižjo stopnjo donosa, vendar je za podjetje še sprejemljiva. Tako pri neodvisnih projektih metoda neto sedanje vrednosti (NPV), kot tudi metoda notranje stopnje donosa (IRR), vodita do enake odločitve o sprejemu ali zavrnitvi projekta. Pri medsebojno izključujočih se projektih lahko pride do razhajanj med izračunom po metodi NPV in IRR. Ena metoda namreč daje prednost enemu projektu, druga drugemu. Torej če ocenjujemo vzajemno izključujoča se projekta, ki se razlikujeta po obsegu in časovni razporeditvi neto denarnih tokov, izberemo metodo NPV (Brigham & Ehrhardt, 2017, str. 420).

Doba povračila (DV; angl. pay back period) ali tudi metoda amortiziranja naložbe pove v kolikem času investicija s svojimi donosi povrne vložena sredstva ali začetni investicijski strošek (Brigham & Ehrhardt, 2017). Izračunamo jo po enačbi (3):

$$DV(\text{v letih}) = \text{leta pred polnim pokritjem} + \frac{\text{nepovrnjen invest. izdatek na zač. leta}}{\text{denarni tok med letom}} \quad (3)$$

S to metodo lahko hitro in preprosto izračunamo odplačilo naložbe, iz izračunanih kazalnikov lahko izberemo manj tvegane in lahko izračunamo denarne tokove skozi celoten čas določenega projekta. Žal ima metoda dobe povračila tudi precej slabosti, kot so, da upošteva samo denarne tokove v času investicije, da ne upošteva življenjske dobe osnovnih sredstev, potem ne upošteva vrednosti denarja v času, nadalje upošteva samo denarne tokove v času dobe vračanja investicije in še, da odvrča od investicij z velikimi začetnimi stroški in boljšimi donosi v kasnejšem obdobju (Lumby, 1994, str. 40–46).

Čeprav je nakup nove opreme za pakiranje povezan z investicijskimi vlaganji, se bodo v fazi pakiranja hkrati povečali materialni stroški zaradi dražje embalaže ter stroški dela kot posledica zahtevnejših tehnoloških postopkov v podjetju pričakujejo pozitiven vpliv investicije na poslovanje analiziranega podjetja. Namen investicije je namreč ohraniti prodajne količine, ki jih analizirano podjetje že nekaj let izgublja. Minimalen učinek investicije naj bi bil torej zaustavitev trenda manjšanja prodajnih količin. V podjetju upajo, da bodo zaradi sodobnega pakiranja in drugih prednosti nove opreme, ki sem jih predstavil v prejšnjih poglavjih, prodano količino čokoladnih izdelkov lahko celo povečali. V nadaljevanju zato predstavljam več mogočih scenarijev, ki bi se v podjetju lahko zgodili. Prvi scenarij predvideva, da bi se prodane količine brez investicije v novo opremo za pakiranje zmanjševale za 3 % letno, zaradi vlaganj v opremo za pakiranje ostajajo prodajne količine na isti ravni kot v izhodiščnem letu. Hkrati zaradi investicijskih vlaganj nastajajo investicijski izdatki in se spreminjajo stroški poslovanja. V drugem primeru predpostavim, da se trend padanja količin prodaje zaradi investicije v opremo za pakiranje obrne v smeri rasti količine po 5-odstotni stopnji letno.

5.2 Primer 1

V analiziranem primeru predpostavljam, da zaradi vlaganj v opremo za pakiranje nastajajo investicijski izdatki in se spreminjajo stroški materiala in dela v fazi pakiranja. Obenem predpostavljam, da investicijska vlaganja v opremo za pakiranje preprečijo padanje prodajnih količin. Pri tem predpostavljam, da bi v primeru, ko do investicijskih vlaganj v opremo za pakiranje ne bi prišlo, prodane količine padale za 3 % letno. Predpostavljam tudi, da prodajne cene čokolade ostajajo nespremenjene.

Diskontno stopnjo (r) sem določil na podlagi zahtevanega donosa na vložena sredstva podjetja, ki naj bi bil 10%. Vrednosti denarnih tokov (FV_i) črpam iz tabele 17. Investicijski izdatek je (C_0) 132.000 €. NPV sem izračunal na podlagi enačbe (4).

$$NPV = \sum_{i=1}^n \left(\frac{FV_i}{(1+r)^i} \right) - C_0 = -47.587\text{€} \quad (4)$$

V tabeli 16 predstavljam način ocene inkrementalnih prihodkov skozi analizirano obdobje.

Tabela 16: Ocena inkrementalnih prihodkov

	Leto 1	Leto 2	Leto 3	Leto 4	Leto 5
Proizvedene oz. prodane količine v kg, če investiramo	150.847	150.847	150.847	150.847	150.847
Proizvedene oz. prodane količine v kg, če ne investiramo	146.322	141.932	137.674	133.544	129.537
Prodajna cena na v €/kg izdelka	5,10	5,10	5,10	5,10	5,10
Prispevek za kritje v %	40	40	40	40	40
Oportunitetni prihodki €	9.235	18.194	26.883	35.312	43.489
	Leto 6	Leto 7	Leto 8	Leto 9	Leto 10
Proizvedene oz. prodane količine v kg, če investiramo	150.847	150.847	150.847	150.847	150.847
Proizvedene oz. prodane količine v kg, če ne investiramo	125.651	121.882	118.225	114.679	111.238
Prodajna cena na v €/kg izdelka	5,10	5,10	5,10	5,10	5,10
Prispevek za kritje v %	40	40	40	40	40
Oportunitetni prihodki €	51.419	59.112	66.574	73.813	80.834

Vir: Lastno delo.

Tabela 17: Denarni tok ob padajoči prodaji od leta v €

	Leto 0	Leto 1	Leto 2	Leto 3	Leto 4	Leto 5
Denarni tok iz poslovanja		-17.219	-8.260	430	8.861	17.034
Oportunitetni prihodki		9.235	18.194	26.884	35.315	43.488
Inkrementalni stroški poslovanja		26.454	26.454	26.454	26.454	26.454
Denarni tok iz investiranja	132.000					
Prosti denarni tok	-132.000	-17.219	-8.260	430	8.861	17.034
	Leto 6	Leto 7	Leto 8	Leto 9	Leto 10	
Denarni tok iz poslovanja	23.765	32.658	40.120	47.358	54.380	
Oportunitetni prihodki	50.219	59.112	66.574	73.812	80.834	
Inkrementalni stroški poslovanja	26.454	26.454	26.454	26.454	26.454	
Denarni tok iz investiranja						
Prosti denarni tok	23.765	32.658	40.120	47.358	54.380	

Vir: Lastno delo.

Življenjska doba stroja je 10 let, torej neto sedanja vrednost v tem primeru znaša - 47.587€. Ker je vrednost negativna, naložba v opremo, ki bo omogočila nov način pakiranja, ni ekonomsko upravičena. Tovrstna investicija namreč ne zagotavlja zadostnih prihodkov.

Denarni tok, ki ga ustvarja investicija v novo opremo za pakiranje čokolad, predstavljam v tabeli 17. Denarni tok iz poslovanja je v tem primeru negativen do leta 3, po tem je pozitiven.

Na podlagi enačbe (3) sem ocenil notranjo stopnjo donosa. Izračun pokaže, da je notranja stopnja donosa IRR 5%, kar je manj kot 10%, kolikor znaša zahtevana stopnja donosa na sredstva podjetja, s katerimi financiramo investicijo. Tudi z vidika tega kriterija analizirana investicija torej ni ekonomsko sprejemljiva.

Če bo torej podjetje zaradi investicije sposobno zadržati samo tiste kupce, ki bi sicer prešli h konkurentom zaradi bolj privlačne embalaže in lažjega odpiranja in porabe izdelka, se analizirana investicija podjetju ne izplača.

Doba povračila investicije pove v kolikem času se bodo investirana sredstva povrnila, vendar ne upošteva časovne vrednosti denarja. Osnova so podatki prostega denarnega toka iz tabele 17. Izračunana je po enačbi (3). Način izračuna dobe povračila prikazuje tabela 18. Izračun pokaže, da je doba povračila investicije v pakirno opremo po tem scenariju 8,27, kar je le malo manj od dobe koristnosti investicije, ki je 10 let.

Tabela 18: Doba povračila investicije (vrednosti v 1.000 €)

Leto	0	1	2	3	4	5
Prosti denarni tok	-132,00	-17,22	-8,26	0,43	8,86	17,03
Kumulativa denarnih tokov	-132,00	-149,22	-157,48	-157,05	-148,19	-131,15
Doba povračila (v letih)						
Leto		6	7	8	9	10
Prosti denarni tok		23,77	32,66	40,12	47,36	54,38
Kumulativa denarnih tokov		-107,39	-74,73	-34,61	12,75	67,13
Doba povračila (v letih)		8,27				

Vir: Lastno delo.

Če bo torej podjetje zaradi investicije sposobno zadržati samo tiste kupce, ki bi sicer prešli h konkurentom zaradi bolj privlačne embalaže in lažjega odpiranja in porabe izdelka, se analizirana investicija podjetju glede na uporabljene kriterije ne izplača.

5.3 Primer 2

Kot sem omenil, v drugem primeru predpostavljam, da zaradi vlaganj v opremo za pakiranje nastajajo investicijski izdatki in se spreminjajo stroški poslovanja, investicijska vlaganja hkrati ne le, da prodana količina ne pada, ampak se celo povečuje. Prodajne količine se spreminjajo – rastejo za 5% letno, če se investira. Če se ne investira, prodane količine še naprej padajo in ob uvedbi dodatnega parametra – inkrementalnih prihodkov, se pokaže še večja dejanska razlika v prihodkih od prodaje. Predpostavljam tudi, da prodajne cene čokolade ostajajo nespremenjene. V tabeli 19 predstavljam način ocene inkrementalnih prihodkov skozi analizirano obdobje.

Tabela 19: Ocena inkrementalnih prihodkov ob rastoči prodaji

	Leto 1	Leto 2	Leto 3	Leto 4	Leto 5
Proizvedene oz. prodane količine v kg, če investiramo	158.389	166.309	174.624	183.355	192.523
Proizvedene oz. prodane količine v kg, če ne investiramo	146.322	141.932	137.674	133.544	129.537
Prodajna cena na v €/kg izdelka	5,10	5,10	5,10	5,10	5,10
Prispevek za kritje v %	40	40	40	40	40
Inkrementalni prihodki €	24.628	49.748	75.408	101.656	128.541
	Leto 6	Leto 7	Leto 8	Leto 9	Leto 10
Proizvedene oz. prodane količine v kg, če investiramo	202.149	212.257	222.870	234.013	245.714
Proizvedene oz. prodane količine v kg, če ne investiramo	125.651	121.882	118.225	114.679	111.238
Prodajna cena na v €/kg izdelka	5,10	5,10	5,10	5,10	5,10
Prispevek za kritje v %	40	40	40	40	40
Inkrementalni prihodki €	156.117	184.437	213.558	243.538	274.438

Vir: Lastno delo.

Tabela 20: Denarni tok ob rastoči prodaji v €

	Leto 0	Leto 1	Leto 2	Leto 3	Leto 4	Leto 5
Denarni tok iz poslovanja		-3.149	20.583	44.784	69.501	94.779
Inkrementalni prihodki		24.628	49.748	75.408	101.656	128.542
Inkrementalni stroški poslovanja		27.777	29.166	30.624	32.155	33.763
Denarni tok iz investiranja	132.000					
Prosti denarni tok	-132.000	-3.149	20.583	44.784	69.501	94.779
	Leto 6	Leto 7	Leto 8	Leto 9	Leto 10	
Denarni tok iz poslovanja	120.666	147.214	174.474	202.499	231.347	
Inkrementalni prihodki	156.117	184.438	213.558	243.538	274.438	
Inkrementalni stroški poslovanja	35.451	37.223	39.085	41.039	43.091	
Denarni tok iz investiranja						
Prosti denarni tok	120.666	147.214	174.474	202.499	231.347	

Vir: Lastno delo.

Denarni tok, ki ga ustvarja investicija v novo opremo za pakiranje čokolad, predstavljam v tabeli 20. Denarni tok iz poslovanja je v tem primeru negativen le prvo leto, po tem je pozitiven.

Na podlagi tako opredeljenega prostega denarnega toka je neto sedanja vrednost investicije v opremo za pakiranje 422.239 €. Ker je vrednost pozitivna, je naložba v opremo, ki bo omogočila nov način pakiranja, ekonomsko upravičena.

Na podlagi enačbe (2) sem ocenil notranjo stopnjo donosa. Izračun pokaže, da je notranja stopnja donosa IRR 38%, kar je več kot 10%, kot znašajo stroški financiranja. Tudi z vidika tega kriterija analizirana investicija torej je ekonomsko sprejemljiva.

Osnova za izračun dobe povračila je kumulativni prosti denarni tok iz tabele 21. Izračun pokaže, da je doba povračila investicije v novo opremo za pakiranje približno 5 let.

Tabela 21: Doba povračila investicije (vrednosti v 1.000 €)

Leto	0	1	2	3	4	5
Prosti denarni tok	-132,00	-3,15	20,58	44,78	69,50	94,78
Kumulativa denarnih tokov	-132,00	-135,15	-114,57	-69,78	-0,28	94,50
Doba povračila (v letih)	5,00					

Vir: Lastno delo.

Če bo torej podjetje zaradi investicije zadržalo tiste kupce, ki bi sicer prešli h konkurentom in pridobilo tudi nove kupce zaradi prednosti, ki jih prinaša nova embalaža za potrošnika, se analizirana investicija z vidika vseh uporabljenih kriterijev podjetju izplača.

6 ANALIZA OBČUTLJIVOSTI IN TVEGANJ

Tipični gospodarski subjekt deluje v razmerah nepopolne informiranosti, ki vodi tudi do negotovosti rezultatov njegovih odločitev. Iz tega izvira tvegano odločanje. Tveganje je sestavni del večine poslovnih odločitev, ki nastaja zaradi nepopolnih informacij, investitorji mu večinoma niso naklonjeni (Tajnikar, Bršičič, Bukvič & Ponikvar, 2004, str. 15). Zato bom pri presoji ekonomske upravičenosti investicije v opremo za pakiranje upošteval tudi tveganje ter v analizo vključil analizo občutljivosti in analizo scenarijev.

Negotovost lahko nastaja v vseh časovnih obdobjih, je pa povezana z nastankom stroškov določene poslovne odločitve. Bolj oddaljeno kot je obdobje izvedbe večja je običajno negotovost. Ta se povečuje tudi z zmanjševanjem informiranosti. Če bi bila informiranost popolna, kar pomeni, da bi gospodarski subjekt imel vse potrebne informacije za odločanje, bi obstajala popolna gotovost pri njegovih odločitvah. Tipični gospodarski subjekt deluje v razmerah nepopolne informiranosti, ki vodi tudi do negotovosti rezultatov njegovih odločitev. Iz tega izvira tvegano odločanje. Tveganje je sestavni del večine poslovnih odločitev, ki nastaja zaradi nepopolnih informacij, investitorji mu žal večinoma niso naklonjeni (Tajnikar, Bršičič, Bukvič & Ponikvar, 2004, str. 15). Tako bom poskušal osvetliti tržni vidik investicije oziroma mogoče posledice spremenjenih izdelkov zaradi prilagojenega dizajna in s tem povezanega spremenjenega videza v ta projekt zajetih izdelkov.

Ko so podatki o prihodnjih donosih investicij negotovi ali težko določljivi, se je treba posluževati drugačnih metod. Investicijska odločitev je sicer današnja odločitev, ki se opira

na informacije o prihodnosti. Ker investicijska odločitev temelji na prihodnosti in s tem na sposobnosti, da pravilno ocenimo potrebna vlaganja, prodajne cene, stroške in drugo, je nujno, da se pri oceni investicije poleg njene donosnosti upošteva verjetnost oziroma elementi negotovosti, da bodo dobljeni rezultati takšni, kot so bili zamišljeni. Upoštevati je treba tudi tveganje, da ne bodo rezultati odstopali od zamišljenih (Tajnikar, Brščič, Bukvič & Ponikvar, 2004, str. 33; Brigham & Ehrhardt, 2017, str. 468).

Tveganje projekta je pomembno za lastnike manjših podjetij oziroma tiste, ki svojega premoženja nimajo dobro razpršenega. Tveganje pomeni, da lahko določena spremenljivka zavzame različne vrednosti. Če poznamo verjetnost, s katero spremenljivka zavzame določeno vrednost, govorimo o tveganju. Če verjetnosti ne poznamo, govorimo o negotovosti (Pučko & Rozman, 2000 str. 316).

V nadaljevanju predstavljam analizo občutljivosti, ki jo razsojam z analizo izidov. Obe analizi predstavljam za primer, pri katerem poleg oportunitetnih prihodkov upoštevam tudi nastanek eksplicitnih inkrementalnih prihodkov, kot posledico investicije v novo opremo v pakiranje, to je primer 2.

6.1 Analiza občutljivosti

Analiza občutljivosti (angl. Sensitivity Analysis) je tehnika, ki nam pokaže spremembe v neto sedanji vrednosti projekta ob variiranju ene izmed spremenljivk ob vsem ostalem nespremenjenem (Berk in drugi, 2007, str. 139). Pokaže kritične točke investicijskega projekta, če se predpostavke spreminjajo. Potrebno je poiskati meje spreminjanja predpostavk, ki jih lahko še toleriramo, ne da bi se rezultati toliko spremenili, da bi morali sprejeti drugačno odločitev. Želimo vedeti, ali bi bil projekt vseeno sprejemljiv, če se nekoliko spremenijo stroški in pogoji povpraševanja ali če bi imeli drugačno diskontno stopnjo (Tajnikar, Brščič, Bukvič & Ponikvar, 2004, str. 33). Torej temelji na ugotavljanju sprejemljivosti projekta, če se njegove najpomembnejše spremenljivke spreminjajo. Začne se z osnovnim stanjem, ki predvideva uporabo najbolj pričakovanih vhodnih parametrov. Pri osnovnih parametrih običajno spreminjamo najbolj kritične spremenljivke projekta. Večinoma so to količina prodanih izdelkov, cena izdelkov, variabilni stroški, stalni stroški, stroški dela in stroški kapitala. Pri tej analizi spremljamo NPV in spreminjamo po en parameter okrog pričakovane vrednosti (navzgor in navzdol), ostali parametri ostanejo nespremenjeni (Brigham & Ehrhardt, 2017, str. 468). Za investicijske projekte je značilno, da narave rezultatov ne moremo predvideti vnaprej. Oceno tveganja investicijskih projektov običajno izdelamo tako z vidika finančnih in tudi z vidika ekonomskih kazalnikov. Analiza občutljivosti je tehnika ocenjevanja tveganja, ki se sicer najpogosteje uporablja, vendar ima svoje pomanjkljivosti. Samostojno tveganje projekta je namreč odvisno od občutljivosti neto sedanje vrednosti (NPV) na spremembe ključnih spremenljivk, od katerih je odvisna. Poleg tega je odvisna tudi od verjetnosti nastopa

posamezne vrednosti vsake izmed ključnih spremenljivk (verjetnostnih porazdelitvah spremenljivk), česar analiza občutljivosti ne upošteva (Berk in drugi, 2007, str. 141).

Analiza občutljivosti je ena od pogosteje uporabljenih analiz tveganja. V obravnavanem primeru ne gre za investicijo v kompletno proizvodno linijo s pakiranjem, ampak zgolj v dograditev obstoječe opreme z novim oziroma prenovljenim pakirnim sistemom.

Vpliv posameznega parametra pregledno prikazuje tudi slika 8.

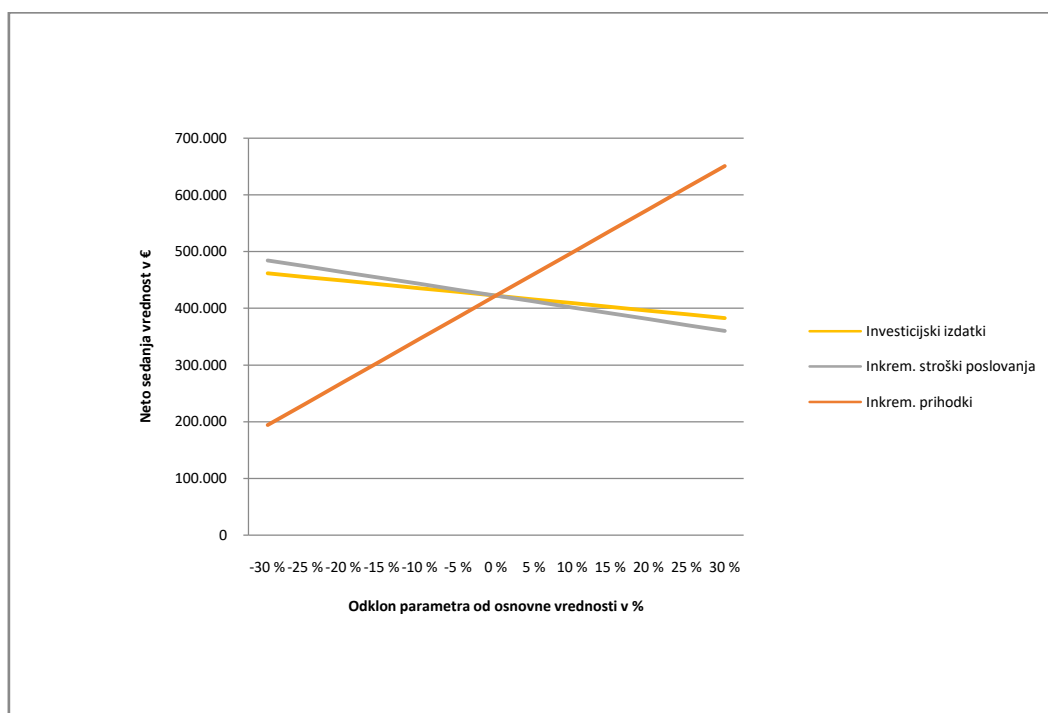
Tabela 22: Analiza občutljivosti–vrednosti NPV pri različnih vrednostih ključnih parametrov

Neto sedanja vrednost pri različnih odklonih ključnih spremenljivk						
Odklon	Inkrem. prihodki		Inkrem. stroški poslovanja		Investicijski izdatki	
	NPV	% spremembe	NPV	% spremembe	NPV	% spremembe
-30 %	193.971	-54,1	484.235	14,7	461.839	9,4
-25 %	232.016	-45,1	473.902	12,2	455.239	7,8
-20 %	270.060	-36,0	463.570	9,8	448.639	6,3
-15 %	308.105	-27,0	453.237	7,3	442.039	4,7
-10 %	346.150	-18,0	442.904	4,9	435.439	3,1
-5 %	384.194	-9,0	432.572	2,4	428.839	1,6
0 %	422.239		422.239		422.239	
5 %	460.284	9,0	411.906	-2,4	415.639	-1,6
10 %	498.328	18,0	401.574	-4,9	409.039	-3,1
15 %	536.373	27,0	391.241	-7,3	402.439	-4,7
20 %	574.418	36,0	380.908	-9,8	395.839	-6,3
25 %	612.462	45,1	370.576	-12,2	389.239	-7,8
30 %	650.507	54,1	360.243	-14,7	382.639	-9,4

Vir: Lastno delo.

Iz tabele 22 je razvidno, kako občutljiva je neto sedanja vrednost, če se spremeni posamezen parameter. Vrsta v tabeli, ki ima odklon enak 0, je osnovni primer parametrov, ki sem ga upošteval pri izračunih rezultatov o upravičenosti investicije in kaže osnovno neto sedanjo vrednost (NPV_0). Neto sedanja vrednost kaže največja odstopanja pri spremembah inkrementalnih prihodkov. Nekoliko manj je občutljiva neto sedanja vrednost na spremembo inkrementalnih stroškov in izdatka investicije. Na podlagi izračunov lahko torej ugotovimo, da je z vidika ekonomske upravičenosti projekta kritična predpostavka analize višina inkrementalnih prihodkov, to je višina oportunitetnih in eksplicitnih inkrementalnih prihodkov. Na sliki 8 je lepo vidno, da je višina neto sedanje vrednosti investicije najbolj občutljiva na odklone v višini inkrementalnih prihodkov, manj na variiranje višine investicijskih izdatkov ali inkrementalnih stroškov poslovanja.

Slika 8: Analiza občutljivosti – vrednosti NPV pri različnih vrednostih ključnih parametrov



Vir: Lastno delo.

6.2 Analiza možnih izidov

Analiza možnih izidov oziroma analiza scenarijev (angl. Scenario Analysis) je tehnika analize tveganja, ki upošteva dva dejavnika. Oba vplivata na samostojno tveganje projekta – občutljivosti NPV na spremembe ključnih spremenljivk in verjetnostno porazdelitev teh spremenljivk. Postopek analize mogočih izidov poteka tako, da opredelimo mogoče izide (podobno kot opredelimo odstopanja od osnovnih vrednosti spremenljivk pri analizi občutljivosti) in verjetnosti nastopa posameznih izidov. Nato ocenimo NPV pri vsakem izidu in izračunamo pričakovano NPV glede na verjetnosti nastopa posameznega izida. Analiza mogočih izidov nadgrajuje analizo občutljivosti, vendar je ocenjevanje verjetnosti mogočih izidov zelo zahtevno, možnosti je namreč izjemno veliko. Zato si izberemo le nekaj od njih, kar pomeni, da je verjetnostna porazdelitev diskretna (Berk in drugi, 2007, str. 141). Bistvo analize scenarijev je, da lahko spreminjamo več parametrov naenkrat. Začnemo torej analizo z osnovnimi vhodnimi parametri in s spreminjanjem vhodnih parametrov lahko pridemo do najslabšega mogočega scenarija (visoki stroški, nizke cene, nizke količine). Ob upoštevanju nasprotnih vrednosti parametrov (nizki stroški, visoke cene, visoke količine) pridemo do najboljšega mogočega scenarija (Brigham & Ehrhardt, 2017). Torej če izrazimo verjetnost posameznega scenarija (i) z verjetnostjo P_i in to verjetnost pomnožimo z vsoto sedanjih vrednosti pričakovanih neto denarnih tokov NPV_i , dobimo pričakovano vrednost projekta, ki je vsota produktov mogočih rezultatov in verjetnosti njihovega nastanka (Tajnikar, Brščič, Bukvič & Ponikvar, 2004, str. 16). Izračunamo jo po enačbi (6):

$$NPV_p = \sum_{i=1}^n NPV_i P_i \quad (6)$$

Pri analizi scenarijev sem spreminjal postavko za postavko iz izhodiščne analize za določeno odstotno točko navzgor in navzdol. Rezultati so neto sedanja vrednost pri različnih vrednostih odklonov izračunanih v tabeli 23.

Analiza scenarijev omogoča analizo tveganja projekta, tako da prikaže odgovor na občutljivost neto sedanje vrednosti pri spremembi ključnih parametrov projekta, pri tem je upoštevana verjetnost nastanka posameznega scenarija. Pri obravnavanem primeru sem začel analizo pri osnovnih vhodnih parametrih in izračunal osnovno neto sedanjo vrednost (NPV_o). S spreminjanjem ključnih parametrov sem prišel do različnih scenarijev, dobrih in tudi slabih. Vsakega izmed teh scenarijev sem ovrednotil z verjetnostjo posameznega rezultata (p_i). Pri analizi občutljivosti sem ugotovil, da so ključni parametri, ki zelo vplivajo na vrednost neto denarnega toka: vrednost prihodkov od prodaje, stroški materiala in stroški dela. Tehtanega povprečja stroška investicije pri analizi tveganja ne bom upošteval. Predpostavil sem pet mogočih scenarijev in jih analiziral za primer 2 v tabeli 23. Sledi tudi grafični prikaz na sliki 9. Za teh pet scenarijev so uporabljene naslednje predpostavke:

- Zelo pesimističen izid (ZPI): predviden odklon izdatka investicije za +20 % od osnovne vrednosti parametra, odklon pri inkrementalnih prihodkov je - 20 % in odklon pri inkrementalnih stroškov poslovanja je 20% od osnovnih vrednosti parametra. Ocena verjetnosti takega scenarija je 10 %.
- Pesimističen izid (PI): predviden odklon izdatka investicije za +10 % od osnovne vrednosti parametra, odklon pri inkrementalnih prihodkov je - 10 % in odklon pri inkrementalnih stroškov poslovanja je +10% od osnovnih vrednosti parametra. Ocena verjetnosti takega scenarija je 20 %.
- Osnoven izid (OS): ni predvidenih odklonov od osnovnih vrednosti parametra. Ocena verjetnosti takega scenarija je 40 % . Rezultat neto sedanje vrednosti je enak NPV_o .
- Optimističen izid (OI): predviden odklon izdatka investicije za -10 % od osnovne vrednosti parametra, odklon inkrementalnih prihodkov je +10 % in odklon pri inkrementalnih stroškov poslovanja je -10% od osnovnih vrednosti parametra. Ocena verjetnosti takega scenarija je 20 %.
- Zelo optimističen izid (ZOI): predviden odklon izdatka investicije za -20 % od osnovne vrednosti parametra, odklon inkrementalnih prihodkov je +20 % in odklon pri inkrementalnih stroškov poslovanja je -20% od osnovnih vrednosti parametra. Ocena verjetnosti takega scenarija je 10 %.

Iz tabele 23 je razvidno, da je neto sedanja vrednost (NPV_i) 358.903 €, povezana z zelo pesimističnim izidom, medtem ko je najvišja neto sedanja vrednost (NPV_i) 527.799 €. Razlika je 168.896 €, kar kaže na to, da je razlika med zelo optimističnim in zelo pesimističnim scenarijem velika. Torej je tveganje projekta veliko. NPV_p ima vrednost

434.906 € in je le malo višji od osnovne vrednosti projekta NPV_o. Torej je projekt donosen.

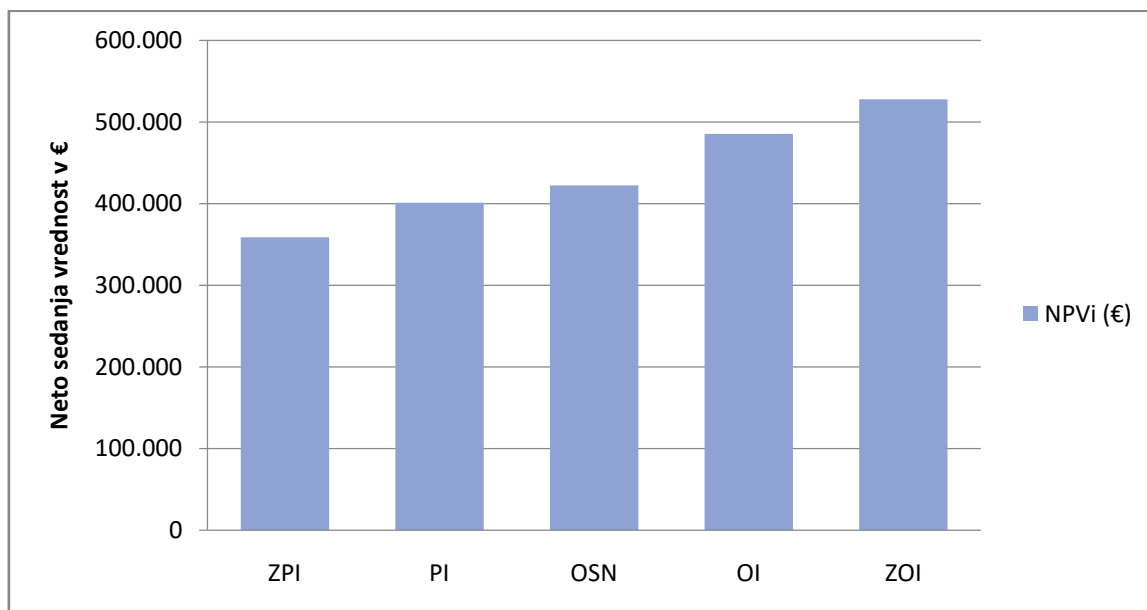
Tabela 23: Analiza mogočih scenarijev pri spreminjanju ključnih parametrov projekta

Mogoči izid	Verjetnost scenarija P _i v %	Odklon spremenljivk v %			NPV _i (€)	P _i × NPV _i (€)
		Izdatek investicije	Inkrem. prihodki	Inkrem. stroški poslovanja		
Zelo pesimističen	10	20	-20	20	358.903	35.890
Pesimističen	20	10	-10	10	401.127	80.225
Osnoven	40	0	0	0	422.239	168.896
Optimističen	20	-10	10	-10	485.575	97.115
Zelo optimističen	10	-20	20	-20	527.799	52.780
Pričakovana neto sedanja vrednost - NPV _p						434.906

Vir: Lastno delo.

Grafični prikaz obravnavanih neto sedanjih vrednosti je na sliki 9.

Slika 9: Prikaz mogočih scenarijev



Vir: Lastno delo.

SKLEP

Osrednje raziskovalno vprašanje magistrskega dela je bilo, ali je investicija v novo opremo za embalažo čokoladnih izdelkov v analiziranem podjetju ekonomsko upravičena. Motivacija za tovrstno analizo je dejstvo, da je prehod na folijo s hladnim varom pri pakiranju čokoladnih izdelkov glede na tržno situacijo potreben, saj bi v nasprotnem

primeru lahko prišlo do padanja količine prodaje čokoladnih izdelkov, izgube kupcev in padanja tržnega deleža analiziranega podjetja.

Razmere na trgu čokoladnih izdelkov so zahtevne, saj med obstoječimi igralci kljub obstoju blagovnih znamk vlada močna konkurenca. Hkrati je trg sorazmerno zasičen, kar se kaže tudi v omejenih vstopih novih konkurentov. Gre za panogo, ki zahteva veliko novosti, inovativnih izdelkov in s tem povezanih investicij. Poleg tega so potrebna tudi visoka vlaganja v blagovne znamke. Glede na ceno potrebnih surovin je povprečna prodajna cena na kilogram čokoladnih izdelkov zelo nizka, kar pomeni, da so marže v tej panogi razmeroma nizke. Diskontne trgovske verige so s svojimi zelo kakovostnimi izdelki, ki jih prodajajo po nizkih cenah, prodajne cene še dodatno znižale, k temu pa so prispevale tudi trgovske verige s svojimi trgovskimi blagovnimi znamkami. Taka situacija terja nizke stroške proizvodnje, s tem maksimalno avtomatizacijo oziroma spremembo poslovnega modela – premiumizacija izdelkov, kar terja veliko mero inovativnosti, nove kanale trženja in tudi nove trge.

Tudi Porterjeva analiza petih silnic je pokazala, da je stanje na trgu zahtevno. Glede na to, da trg izkazuje zmerno dolgoročno rast je odločitev za investicijo primerna, saj bodo izdelki analiziranega podjetja zaradi bolj privlačnega videza bolj všečni za potrošnike. S tem bo dosežna raven višje kakovosti, ki bo posledično tudi konkurenčnejša na trgu. S tem bo analizirano podjetje pridobilo možnost za boljši pogajalski položaj pri trgovcih. Ob dobro načrtovanih aktivnostih se lahko količine tudi povečajo.

Trenutni način pakiranja analiziranega podjetja je glede na trende zadnjih desetih let že nekoliko zastarel. Ker je stara tudi oprema, je ob njeni prenovi primerno razmisliti, katero smer bodo ubrali trendi v prihodnjih letih. Če povzamem ugotovitve analize pozitivnih in negativnih učinkov investicije se z odločitvijo za investicijo pridobi sodobnejše pakiranje, boljša celovita podoba izdelkov, lepši videz in boljša kakovost čokoladnih izdelkov. Z investicijo bo analizirano podjetje preprečilo izgubo obstoječih kupcev in padanje prodanih količin čokoladnih izdelkov. Hkrati se s tovrstno investicijo kažejo priložnosti za diferenciacijo izdelkov in rast prodaje. Ne smemo pozabiti tudi na nevarnosti v obliki novih konkurentov in višjih splošnih stroškov.

Investicija bi vodila do investicijskih izdatkov, hkrati bi zaradi dražjih pakirnih folij in zahtevnejših tehnoloških postopkov povečala stroške materiala in dela. Obenem bi povečala prihodke samo v oportunitetnem smislu, ker bi preprečila zmanjšanje prodaje, ali v eksplicitnem smislu, lahko bi omogočila povečanje prodaje na račun pridobivanja novih kupcev.

Analiza na podlagi finančnega toka, povezanega z investicijo, je pokazala, da je neto sedanja vrednost projekta pozitivna zgolj pri drugem primeru. Če upoštevamo, da zaradi investicije nastajajo le oportunitetni prihodki, znaša neto sedanja vrednost minus 47.587 €, notranja stopnja donosa je 5 %, kar je manj kot znaša diskontna stopnja v višini zahtevane

stopnje donosnosti kapitala, ki je 10%. Če upoštevamo poleg oportunitetnih prihodkov tudi eksplicitne inkrementalne prihodke, neto sedanja vrednost naraste na 422.239 €, notranja stopnja donosa znaša 38%. V drugem primeru investicija ugodno vpliva na denarni tok podjetja. Na koncu sem za drugi primer izdelal še analizo občutljivosti, ki pokaže občutljivost rezultatov projekta na spremembe ključnih parametrov. Analiza je pokazala, da je parameter, ki najbolj vpliva na višino neto sedanje vrednosti investicije v novo pakirno opremo: inkrementalni prihodki. Analiza scenarijev je potrdila, da je obravnavani investicijski projekt donosen.

Na podlagi obravnavane tematike menim, da je odločitev za investicijo in prehod na nov način zavijanja čokoladnih tablic ekonomsko upravičena. Pri tem bodo spremembe, ki jih bo prinesla nova oprema, potrebovale jasno zastavljene trženjske akcije.

LITERATURA IN VIRI

1. AC Nielsen. (2018). *Raziskava Panel trgovin – čokoladne tablice nad 60g*. Pridobljeno 16. decembra 2018 iz <https://www.nielsen.com/si/sl.html>
2. Ahvenainen, R. (2003) *Novel food packaging techniques*, Boca Raton: CRC Press.
3. Ambrose, G. & Harris, P. (2003). *This end up- kreatives Verpackungs design*. München: Stiebner.
4. Bakker, M. & Eckroth, D. (1986). *The Wiley encyclopedia of packaging technology*, New York: John Wiley & Sons.
5. Beckett, S. T., Fowler, M. & Ziegler, G. R. (2017) *Industrial chocolate manufacture and use* (5. izd.). Chichester: John Wiley & Sons.
6. Berk, A., Lončarski, I., Zajc, P., Krajnovič, E. K., Deželan, S., Valentinčič, A. & Groznik, P. (2007). *Poslovne finance* (3.izd.). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
7. Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M. & Schaefer, S. (2010). *Economics of strategy, international student version* (5. izd.). Hoboken: John Wiley & Sons.
8. Brigham, F. E. & Daves, R. P. (2004). *Intermediate financial management* (8. izd.). South Western: Thompson Learning.
9. Brigham, F. E. & Ehrhardt, C. M. (2017). *Financial management: theory and practice* (15. izd.). Boston: Cengage Learning.
10. Coles, R.; McDowell, D. & Kirwan, M. J. (2003). *Food packaging technology*. Oxford: Blackwell.
11. Dickinson, R. (2014). Incremental Analysis: For Retail Decision Making. V *Developments in Marketing Science: Proceedings of the Academy of Marketing Science* (str. 415–419). New Orleans: Cham.
12. Ford, A., Hastings, G. & Moodie, C. (2012). The role of packaging for consumer products: Understanding them towards »plain« tobacco packaging. *Addiction Research & Theory*, 20(4), 339–347.
13. Grossi, M. (2018). *Can China become a major chocolate market? An empirical analysis on chocolate consumption and perception of Italian Venchi brand for Chinese consumers* (Bachelor's thesis). Venezia: Università Ca'Foscari.
14. Hofer Slovenija. (2018) *O podjetju Hofer Slovenija* Pridobljeno 26. januarja 2019 iz <https://www.hofer.si>
15. Kotler, P. (1998). *Marketing management - Trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor* (2.izd.). Ljubljana: Slovenska knjiga.
16. Kraš, d. d. (2018) Pridobljeno 26. januarja 2019 iz <https://kras.hr>
17. Lidl Slovenija (2018) *O podjetju Lidl*. Pridobljeno 26. januarja 2019 iz <https://lidl.com>
18. Lindt & Sprungli AG. (2018). *Lindt & Sprungli growing faster than the overall chocolate market*. Pridobljeno 16. februarja 2019 iz https://www.lindt-spruengli.com/2568&364_165
19. Lumby, S. (1994). *Investment appraisal and financial decisions* (5.izd.). London: Chapman & Hall.

20. Martin, H. (2000). *Transport- und Lagerlogistik* (3. izd.). Wiesbaden: Springer Fachmedien GmbH.
21. *Mondelez International*. (2018). Pridobljeno 26. januarja 2019 iz <https://www.milka.com/>
22. Mramor, D. (2000). *Poglavja iz poslovnih financ I* (2.izd.). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
23. Neves, M. F. (2011). *The Future of Food Business*.Singapore: World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd.
24. Olive, M. (2002). *Priceand Markup Behaviour in Manufacturing: A Cross Country Study*. Northampton: Edward Elgar Publishing Inc.
25. Polymeric film & bags, Inc. (2018). *Cold seal packaging*. Pridobljeno 16. decembra 2018 iz http://polymericfilm.com/index.php?option=com_content&view=category&layout=theme1918:category&id=49&Itemid=35
26. Porter, E. M. (1980). *Competitive strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
27. Prašnikar, J. & Debeljak, Ž. (1998). *Ekonomski modeli za poslovno odločanje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
28. Pučko, D. & Rozman, R. (2000). *Ekonomika in organizacija podjetja: Ekonomika podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
29. Pučko, D. (2006a). *Analiza poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
30. Pučko, D. (2006b). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
31. Rejc, A. & Lahovnik, M. (2002). *Priročnik za ekonomiko podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
32. Robertson, G.L. (1993). *Food Packaging: Principles and Practice*. New York: Marcel Dekker, Inc.
33. Robertson, G.L. (2013). *Food Packaging: Principles and Practice* (3. izd.). Boca Raton: CRC Press.
34. Squicciarini, M.P. & Swinnen, J.F. (2016). *The economics of chocolate*. Oxford: Oxford University Press.
35. Statistični urad Republike Slovenije. (2018). *Povprečna porabljena denarna sredstva gospodinjev za čokolado na leto*. Pridobljeno 25. februarja 2019 iz <https://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/Saveshow.asp>
36. Tajnikar, M., Bršičič, B. & Bukvič, V. (1998). *Upravljalvska ekonomika z vajami*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
37. Tajnikar, M., Bršičič, B., Bukvič, V. & Ponikvar, N. (2004). *Upravljalvska ekonomika z vajami*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
38. Tecno Pack Spa. (2018). *Horizontal wrapper FP 020*. Pridobljeno 26. januarja 2019 iz <https://www.tecnopackspa.it/en/horizontal-wrappers/horizontal-wrapper-fp-020>
39. Vujković, I., Galić, K. & Vereš, M. (2007). *Ambalaža za pakiranje namirnica*. Zagreb: Tectus.
40. Žito, d.o.o.(2017). *Gorenjka*. Pridobljeno 26. januarja 2019 iz <https://gorenjka.si>

41. Žito, d. o. o. (2018). *Letno poročilo družbe Žito, d. o. o. za leto 2017* (interno gradivo).
Ljubljana: Žito, d. o. o.