

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

SPECIALISTIČNO DELO

**PORTFELJSKA ANALIZA STRATEŠKIH POSLOVNIH  
PODROČIJ V PODJETJU TEOL LJUBLJANA**

Ljubljana, 06.05.2002

Maja Zupanc

## **IZJAVA**

Študentka Maja Zupanc izjavljam, da sem avtorica tega specialističnega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. Rudija Rozmana in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo specialističnega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 06.05.2002

Podpis:

## KAZALO VSEBINE

|   | STRAN |
|---|-------|
| UVOD  | 1     |
| 1. PORTFELJSKA ANALIZA IN NJENA UPORABA V STRATEŠKEM PLANIRANJU                 | 3     |
| 1.1. Strateško planiranje v poslovno-funkcijsko organiziranih podjetjih         | 3     |
| 1.2. Planiranje v sestavljenem podjetju   | 7     |
| 1.3. Portfeljska analiza v planiranju   | 9     |
| 1.4. Ugotavljanje uspešnosti poslovanja enote in privlačnosti trga              | 15    |
| 1.5. Povezanost življenjskega cikla proizvoda in portfeljske analize            | 18    |
| 1.6. Vrste portfeljskih modelov   | 20    |
| 1.7. Problematika uporabe portfeljskih metod                                    | 28    |
| 2. PREDSTAVITEV PODJETJA TEOL LJUBLJANA IN POSAMEZNIH SPP                       | 30    |
| 2.1. Predstavitev podjetja  | 30    |
| 2.2. Organizacija podjetja  | 31    |
| 2.3. Predstavitev proizvodnih programov posameznih SPP                          | 32    |
| 3. ANALIZA POSLOVANJA IN ORGANIZACIJE POSAMEZNIH SPP V LETU 2000                | 39    |
| 3.1. Analiza poslovanja po strateško poslovnih področjih                        | 39    |
| 3.2. Analiza poslovanja in organizacije SPP Surovine za kozmetiko in detergente | 40    |
| 3.3. Analiza poslovanja in organizacije SPP Sredstva za obdelavo usnja          | 42    |
| 3.4. Analiza poslovanja in organizacije SPP Hladilno mazalna sredstva           | 44    |
| 3.5. Analiza poslovanja in organizacije SPP Lepila                              | 45    |
| 3.6. Analiza poslovanja in organizacije SPP Tekstilna pomožna sredstva          | 46    |
| 4. ANALIZA IN PREDVIDEVANJE OKOLJA POSAMEZNIH SPP V LETU 2000                   | 48    |
| 4.1. Kazalci okolja   | 48    |
| 4.2. Analiza in predvidevanje okolja SPP KID                                    | 49    |
| 4.3. Analiza in predvidevanje okolja SPP UPS                                    | 50    |
| 4.4. Analiza in predvidevanje okolja SPP HMS                                    | 51    |
| 4.5. Analiza in predvidevanje okolja SPP Lepila                                 | 51    |
| 4.6. Analiza in predvidevanje okolja SPP TPS                                    | 52    |
| 5. UGOTOVITE PSPN ANALIZE POSAMEZNIH SPP  | 52    |
| 5.1. Ugotovitve PSPN analize za SPP KID   | 52    |
| 5.2. Ugotovitve PSPN analize za SPP UPS   | 55    |
| 5.3. Ugotovitve PSPN analize za SPP HMS   | 56    |
| 5.4. Ugotovitve PSPN analize za SPP Lepila                                      | 57    |
| 5.5. Ugotovitve PSPN analize za SPP TPS   | 57    |
|   | STRAN |

|   |    |
|---|----|
| 6. PORTFELJSKA ANALIZA PODJETJA TEOL LJUBLJANA            | 58 |
| 6.1. Izbira pristopa                                      | 58 |
| 6.2. Izbira modela  | 59 |
| 6.3. Opredelitev spremenljivk v modelu in določitev uteži | 60 |
| 6.4. Izračun vrednosti spremenljivk za posamezne SPP      | 63 |
| 6.5. Izdelava matrike                                     | 64 |
| 7. DOLOČANJE OKVIRNIH STRATEGIJ ZA POSAMEZNE SPP          | 65 |
| 7.1. Določanje okvirne strategije za SPP KID              | 66 |
| 7.2. Določanje okvirne strategije za SPP UPS              | 67 |
| 7.3. Določanje okvirne strategije za SPP HMS              | 68 |
| 7.4. Določanje okvirne strategije za SPP Lepila           | 69 |
| 7.5. Določanje okvirne strategije za SPP TPS              | 70 |
| SKLEP   | 70 |
| LITERATURA  | 72 |
| VIRI  | 73 |

| <b>KAZALO PREGLEDNIC</b>  | <b>STRAN</b> |
|---|--------------|
| Tabela 1: Predlagane strategije za posamezna polja portfeljske matrike                                | 23           |
| Tabela 2: Vrednosti in gibanja nekaterih kazalcev ekonomske uspešnosti SPP KID v letih 1998 – 2000    | 41           |
| Tabela 3: Vrednosti in gibanja nekaterih kazalcev ekonomske uspešnosti SPP UPS v letih 1998 – 2000    | 43           |
| Tabela 4: Vrednosti in gibanja nekaterih kazalcev ekonomske uspešnosti SPP HMS v letih 1998 – 2000    | 44           |
| Tabela 5: Vrednosti in gibanja nekaterih kazalcev ekonomske uspešnosti SPP Lepila v letih 1998 – 2000 | 45           |
| Tabela 6: Vrednosti in gibanja nekaterih kazalcev ekonomske uspešnosti SPP TPS v letih 1998 – 2000    | 47           |
| Tabela 7: PSPN analiza etoksilatov  | 53           |
| Tabela 8: PSPN analiza SPP Surovine za kozmetiko in detergente  | 54           |
| Tabela 9: PSPN analiza SPP Pomožna sredstva za obdelavo usnja   | 55           |
| Tabela 10: PSPN analiza SPP Hladilno mazalna sredstva   | 56           |
| Tabela 11: PSPN analiza SPP Lepila  | 57           |
| Tabela 12: PSPN analiza SPP Tekstilna pomožna sredstva  | 58           |
| Tabela 13: Kazalci, ki določajo posamezno spremenljivko in njihovo vrednotenje                        | 62           |
| Tabela 14: Izračun vrednosti spremenljivk za posamezne SPP in določitev koordinat                     | 63           |

## KAZALO SLIK

|   | STRAN |
|---|-------|
| Slika 1: Krivulja izkušenj  | 13    |
| Slika 2: Krivulja življenjskega cikla proizvoda                         | 18    |
| Slika 3: BCG matrika »rast – tržni delež«                               | 21    |
| Slika 4: GE – McKinsey matrika  | 22    |
| Slika 5: Predlagane strategije za posamezna mesta v portfeljski matriki | 24    |
| Slika 6: Hoferjeva matrika  | 27    |
| Slika 7: Organizacijska shema podjetja Teol Ljubljana                   | 31    |
| Slika 8: Portfeljska matrika podjetja Teol                              | 64    |

## UVOD

Vsako podjetje posluje v dinamičnem okolju, kjer se veliko število tekmecev bori za omejene vire. Uspeh podjetja je odvisen od sožitja le-tega z okoljem. Okolju se prilagaja s strateškim ravnanjem in skuša čim bolj uspešno kombinirati notranje in zunanje dejavnike. Svojo pot za doseganje ciljev (strategijo) mora načrtovati. Izhodišče za načrtovanje strategije pa sta temeljita analiza poslovanja podjetja ter analiza in predvidevanje okolja.

Cilj ugotavljanja prednosti in slabosti, tržnih priložnosti in nevarnosti je odkriti sposobnosti in sredstva, ki bi omogočala postavitve takih strategij, s katerimi bo mogoče doseči želene cilje. Podjetja so pogosto sestavljena iz različnih enot, ki imajo svoje značilno okolje in uspešnost. Podjetje vseh področij ne razvija enotno. Za vsako posamezno področje ugotavlja prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti, nato pa primerja področja med seboj. To omogoča **portfeljska analiza**. Portfeljska analiza je analiza sestava (portfelja) poslovnih področij, ki nam grafično, v obliki matrike, omogoča primerjanje uspešnosti posameznih poslovnih področij v podjetju. Odločiti pa se moramo, katere kazalce bomo upoštevali za sestavo portfeljske matrike in kako jih bomo vrednotili, da bo ocena čim bolj pravilna in objektivna. Ugotoviti moramo tudi, kako bomo v ocenjevanje vključili krivuljo življenjskega cikla proizvoda in krivuljo izkušenj.

Poudarek je torej na oceni strateške uravnoveženosti sestava (portfelja) poslovnih področij podjetja v smislu, kam naj usmerjamo omejene vire in od kod ti prihajajo. Prednost portfeljske analize je v tem, da našo pozornost ne usmerja na vprašanja posameznega poslovnega področja, ampak na optimalno kombinacijo posameznih poslovnih področij v okviru celotne poslovne usmeritve podjetja (Pučko, 1991, str.134). Podjetja z več poslovnimi področji na ta način lahko ocenijo in določijo vlogo posameznih poslovnih področij ter razvijejo celovito strategijo poslovanja (Linneman, 1982, str.77).

Poslovno ukrepanje temelji na previdnosti, zato vsaka sprememba pogojev poslovanja vpliva na odločanje tako, da ga otežuje (Orlovič, 1990, str.16). Da bi odločali lažje, potrebujemo v nestabilnem okolju, ki ga danes dobro poznamo, primerno orodje. Tako nam v podjetjih, kjer imamo več poslovnih področij, pri odločanju pomaga portfeljska analiza. Ta temelji na predpostavki, da velja za podjetja krivulja izkušenj. Krivulja izkušenj nam pove, da s povečevanjem izkušenj (kar običajno pomeni tudi večanje tržnega deleža), zmanjšujemo stroške in torej povečujemo uspešnost poslovanja. Prav tako podjetje pridobiva na konkurenčni prednosti. Če za podjetje ali področje krivulja izkušenj ne velja, potem večanje tržnega deleža praviloma ne pomeni tudi večje uspešnosti in portfeljske analize ne moremo uporabiti. Vendar pa so taki primeri redki. Pri analizi si pomagamo z matrikami, iz katerih je razvidna uravnoveženost enot ali poslovnih področij, na podlagi katere lahko izvedemo določene ocene.

Podjetje Teol Ljubljana, ki ga analiziram, spada med srednje velika podjetja kemijske industrije. Osnovna dejavnost podjetja je proizvodnja površinsko aktivnih kemijskih substanc, ki temelji na kemijski sintezi – etoksilaciji, sulfataciji in sulfonaciji. Tako nastanejo številne kemijske substance, ki se potem v različnih razmerjih in različnih sestavi mešajo med seboj. Te substance so po lastnostih zelo različne in jih uporabljajo vse veje industrije. To je t.i. osrednja dejavnost podjetja, iz katere so se razvila poslovna področja v podjetju glede na aplikacijo skupine proizvodov in glede na vejo industrije, ki te proizvode uporablja. Tako smo dobili pet različnih poslovnih področij (za potrebe analize jih imenujmo strateška poslovna področja ali SPP) industrijskega dela Teola (surovine za kozmetiko in detergente, pomožna sredstva za obdelavo usnja, pomožna sredstva za obdelavo tekstila, lepila in hladilno mazalna sredstva) in področje široke potrošnje, kjer iz industrijskih proizvodov izdelujejo končne proizvode za potrošnika (npr. pralne praške, tekoče detergente za pomivanje posode, mehčalec za perilo itd.).

Podatki, ki sem jih uporabila za svoj prikaz so delno prirejeni, vendar ne toliko, da bi vplivali na zaključke.

Ker so človeški, materialni in finančni viri omejeni, je pri tako zelo raznolikem programu težko presoditi, katero SPP naj podjetje podpre, do katere mere in na račun katerega drugega SPP. Ta odgovor naj bi dala portfeljska analiza.

S svojo nalogo želim ugotoviti možnosti za razvoj posameznih SPP, osvetliti priložnosti, ki so bile morda zapostavljene ali premalo jasno prikazane, da bi lahko denarne tokove, ki nastajajo v posameznih SPP-jih, pa tudi ostale vire, človeške in materialne, usmerjali neodvisno od njihovih potreb v tista področja, kjer pričakujemo največji rezultat. Moj namen je tudi vzpodbuditi management v podjetju, da posveti strateškemu planiranju več časa in pozornosti.

Cilj specialistične naloge je izdelati portfelj strateških poslovnih področij, delna cilja pa sta tudi izdelava PSPN analize, to je analize prednosti in slabosti podjetja ter priložnosti in nevarnosti okolja in predlogi okvirnih strategij za posamezne SPP. Temeljni cilj podjetja pa je dolgoročno uspešno poslovanje in maksimiranje dobička.

Ker deluje podjetje v kemijski panogi, je pomembna tudi okolju prijazna proizvodnja in upoštevanje ekoloških zahtev, kar bom upoštevala v PSPN analizi.

V svoji nalogi bom proučevala poslovanje petih industrijskih strateških poslovnih področij (SPP) in uspešnost vsakega od njih, in sicer tako, da bom najprej analizirala poslovanje posameznega SPP, nato pa naredila še analizo organizacije in okolja tega SPP-ja. Ugotovitve bom uporabila pri izbiri kazalcev, ki bodo določali vrednosti obeh spremenljivk na oseh matrike, kajti izbrala sem model, ki vrednost vsake spremenljivke določi z večimi kazalci. Matrika GE / Mc Kinsey, portfeljska matrika, ki sem jo izbrala za svojo analizo, nam za vsak SPP določi relativen položaj glede na privlačnost industrijske panoge v kateri je SPP in na moč enote v njej. Pri izbiri kazalcev si bom pomagala tudi s podatki iz literature. Posameznim kazalcem bom

nato določila uteži in izračunala položaj posameznih SPP v portfeljski matriki kar je osnova za določanje strategije razvoja posamezne SPP, pa tudi podjetja kot celote.

V prvem delu moje naloge skušam osvetliti problem strateškega planiranja v poslovno-funkcijsko organiziranem podjetju in v sestavljenem podjetju, določiti mesto portfeljske analize v planiranju, prikazati logiko portfeljske analize, teoretično razložiti analizo poslovanja glede na uspešnos poslovanja enote in analizo ter predvidevanje okolja. Prikažem tudi povezanost življenjskega cikla proizvoda in portfeljske analize ter na koncu navedem in v grobem opišem še nekatere portfeljske modele.

V drugem poglavju nato nadaljujem s predstavitvijo podjetja Teol, prikažem organizacijo podjetja in predstavim proizvodne programe posameznih SPP.

Tretje poglavje posvetim analizi poslovanja posameznih SPP in njihovi organizaciji v letu 2000, v četrtem poglavju naredim analizo in predvidevanje okolja za posamezne enote, v petem poglavju naredim PSPN analizo posameznih področij, v šestem poglavju pa predstavim portfeljsko analizo poslovnih področij Teola. Svoje delo sklenem z določanjem okvirnih strategij za posamezne SPP-je.

## **1. PORTFELJSKA ANALIZA IN NJENA UPORABA V STRATEŠKEM PLANIRANJU**

### **1.1. Strateško planiranje v poslovno-funkcijsko organiziranih podjetjih**

Vsako podjetje želi biti v svojem poslovanju uspešno. Ko se spopada z notranjimi slabostmi in prednostmi ter priložnostmi in nevarnostmi okolja, mora sprejemati odločitve. Da bi z odločitvami povečalo uspešnost poslovanja, mora o poslovanju razmišljati. Prav razmišljanje o svoji prihodnosti, z namenom, da bi vplivali nanjo, je planiranje. **Planiranje** je torej proces ustvarjalnega razmišljanja o prihodnosti predmeta planiranja, ki se končuje s planom, to je zelenim rezultatom, in potmi za doseganje tega rezultata (Rozman, 1993, str.24). V primeru podjetja je predmet planiranja in odločanja podjetje kot celota. Temeljni cilj poslovanja podjetja, dolgoročna uspešnost, postane kriterij odločanja.

Manjša podjetja izdelujejo eno skupino proizvodov in poslujejo na enem trgu. Podjetje upravlja lastnik, lahko tudi ravnatelj, ki najprej sam upravlja svojo lastnino. Z rastjo podjetja iz gospodarskih (in drugih) razlogov pa ravnatelj zaradi povečanega obsega dela ne zmore več sam upravljati vseh poslovnih funkcij in je prisiljen delo razdeliti. Tako določi ravnatelje poslovnih funkcij, ki upravljajo poslovne funkcije (nabavna, proizvodna, prodajna, finančna, kadrovska). Vsaka poslovna funkcija pa ima svoje cilje in pojavi se potreba po usklajevanju teh ciljev, z namenom doseganja temeljnega cilja podjetja kot celote. Naloga ravnatelja postane povezovanje delov v



celoto – usklajevanje poslovnih funkcij. Če ravnatelj usklajuje poslovne funkcije v naprej je to planiranje celotnega poslovanja podjetja. Planu sledi izvedba, nato primerjava planiranega z dejansko doseženim (kontrola) in ukrepi v primeru nedoseganja planiranih rezultatov, ki naj pomagajo podjetju nazaj na planirano pot. Ravnateljeva naloga je še vedno tako usklajevanje poslovnih funkcij, da je rezultat optimalen z vidika celotnega poslovanja, kar pa ne pomeni, da je optimalen tudi za posamezne poslovne funkcije. Ravnatelj mora zdaj posvetiti del svojega časa tudi medsebojnemu odnosu v podjetju, procesu ravnanja in načinu ravnanja podjetja (Van der Velten, Ansoff, 1998, str.879).

Planiranje poslovanja je proces in razmišljanje ob tem je pomembnejše od plana samega. Proces planiranja različni avtorji različno členijo, v enostavnejši obliki pa obsega štiri faze:

1. analiza sedanjega poslovanja podjetja;
2. analiza in predvidevanje okolja;
3. določitev prihodnjega poslovanja podjetja in
4. poti za doseganje tega prihodnjega stanja.

Pri sedanjem in prihodnjem poslovanju pa upoštevamo tudi okolje, ki predstavlja drugo fazo v procesu planiranja. Prvi dve fazi sta neodločitveni, sta pa osnova za smotrno določanje ciljev in poti do njih.

### **1.1.1. Analiza poslovanja**

**Analiza poslovanja** podjetja (interna analiza) je proces spoznavanja poslovanja konkretnega podjetja kot priprava na odločanje (organizacijski namen) o podjetju in njegovih enotah z namenom izboljšati uspešnost poslovanja (ekonomski namen) s stališča uporabnika analize (uporabniški namen) (Rozman, 1993, str.93).

V procesu analize poslovanja najprej zbiramo informacije. Glede na namen zbiranja določimo količino in vrsto informacij. Te informacije prikažemo v tabelarični obliki po posameznih poslovnih funkcijah. Nato podatke primerjamo z referenčnimi podatki, ki so lahko npr. podatki o preteklem poslovanju podjetja. Tako dobimo informacijo ali se poslovanje podjetja izboljšuje ali poslabšuje. Če so referenčni podatki planirane vrednosti, lahko ocenimo ali poslovanje ustreza načrtovanemu; če pa so to podatki o najboljših podjetjih v skupini, lahko določimo mesto našega podjetja v panogi.

Iz te primerjave ugotovimo odstopanja od izbranih referenčnih podatkov. Če so odstopanja v negativni smeri, smo definirali problem. Za problem moramo poiskati vzrok in to imenujemo diagnosticiranje.

S tem, ko razmišljamo o poslovanju podjetja, ugotavljamo tudi prednosti in slabosti poslovanja, to pa je pravzaprav notranji (interni) del PSPN analize, ki jo bom opisala kasneje.

K notranji analizi podjetja nedvomno spada tudi analiza organizacije. Ocenjujemo organizacijsko strukturo in proces. Pri strukturi ocenjujemo tehnično strukturo, komunikacijsko, motivacijsko in ravnalno, pri procesih pa upravljanje in ravnanje ter njune sestavne dele.

### **1.1.2. Analiza in predvidevanje okolja**

Vsako podjetje posluje v določenem okolju. Okolje vpliva na podjetje in podjetje vpliva na okolje. Različni avtorji zajemajo okolje različno široko. Dill pravi, da je okolje sestavljeno iz dobaviteljev in porabnikov, konkurence na nabavnem in prodajnem trgu in regulatornih skupin, kot so država, razna združenja in podobno (Dill, 1958, str.409-443). Lahko pa okolje razširimo na konkurenco glede na vse poslovne funkcije in na regulatorne institucije (Rozman, 1993, str.110). Pearce in Robinson (1991, str.76) okolje razčlenita na tri skupine: širše okolje (ekonomsko, socialno, politično, tehnološko, ekološko), industrijsko okolje (ovire za vstop, moč dobaviteljev, moč kupcev, verjetnost pojava substitutov, rivalstvo) in operativno okolje (konkurenca, kreditodajalci, kupci, dobavitelji, delavci). Upoštevamo skratka vse faktorje, ki na podjetje vplivajo od zunaj. Omejitev je seveda dostopnost in pravilnost informacij.

**Proces predvidevanja okolja** členimo prav tako smiselno na enake faze kot sam proces planiranja: analiziramo sedanje okolje, predvidimo prihodnje in predvidimo pot za doseganje prihodnjega stanja. Običajno pa tu naletimo na problem pomanjkanja ali nedostopnosti informacij, pa tudi sama prihodnost je negotova in medsebojni vplivi raznih delov okolja se prepletajo. Vsaka poslovna funkcija ima svoje okolje, ki vpliva tudi na okolje drugih poslovnih funkcij.

Namen analize je pripraviti podjetje na spremembe in omogočiti odločitve, ki vodijo k uspešnemu poslovanju. Zato moramo natančno preučiti te medsebojne vplive, lahko pa si pomagamo tudi s scenariji. Scenariji so opisi možnih prihodnjih stanj in prikazujejo alternativne možnosti razvoja podjetja, za katere opredelijo tudi verjetnost nastopa tega stanja.

Analizo in predvidevanje okolja bi lahko imenovali tudi zunanji (eksterni) del PSPN analize. Oba dela skupaj predstavljata PSPN analizo, ki je osnova za odločanje o ciljnih in poteh do njih.

### **1.1.3. Določanje ciljev poslovanja**

**Cilji poslovanja** pomenijo zaželeno poslovanje v prihodnosti in določanje ciljev poslovanja predstavlja tretjo fazo v procesu planiranja. Prvi dve fazi prikazujeta posledice odločitev v preteklosti, tretja faza pa predstavlja podlago za odločitve v prihodnosti. Cilji morajo biti razumljivi, dosegljivi, skladni, spodbujevalni in podobno. Poti za doseganje teh ciljev pa določa četrta faza planiranja, v tesni povezavi s tretjo.

Temeljni cilj poslovanja vsakega podjetja kot celote, je uspešnost. Podrejeni so mu vsi drugi cilji, ki jih določamo po poslovnih funkcijah. Ravnatelj najprej določi **vizijo** podjetja. To je okvirna, idealizirana slika podjetja v prihodnosti in je kvalitativno izražena. Pove, kaj bo podjetje postalo, in pomeni motivacijo za zaposlene.

**Poslanstvo** podjetja opredeljuje bistvo poslovanja podjetja in usmeritev razvoja v bližnjem časovnem horizontu. Določa identiteto podjetja, načela poslovanja, vrednote in usmeritev. Namen poslanstva je zagotavljati enotnost zaposlenih v podjetju in s tem delovanje v določeni smeri. Poslanstvo opredeljuje izdelke, trge, tehnologijo, odnos do zaposlenih, poslovnih partnerjev in lastnikov ter predstavlja zunanjo podobo podjetja.

Za vizijo in poslanstvom, ki cilje podjetja opredeljujeta bolj kvalitativno, prikažemo temeljni cilj podjetja tudi kvantitativno, v obliki zbirnih planskih tabel. Te potem lahko členimo po posameznih poslovnih funkcijah v podrobnejše plane, taktične in operativne, in tako določimo cilje posameznim poslovnim funkcijam. Naloga ravnatelja pa je usklajevanje cilja podjetja kot celote s cilji poslovnih funkcij. Proces usklajevanja je iterativen, kar pomeni, da se vedno vračamo nazaj v predhodne faze in ponovno usklajujemo. Omejitev vedno predstavlja ozko grlo v poslovanju.

#### **1.1.4. Strategije in taktike**

Strategije in taktike so poti za doseganje želenega prihodnjega stanja, torej cilja poslovanja. **Strategija** opredeli pot za doseganje cilja, **taktika** pa določa učinkovitost na tej poti. Lahko rečemo tudi, da strategija opredeli, katere stvari so prave, taktika pa pove, kako delati te stvari prav.

Strategije kot poti za doseganje željenega prihodnjega stanja ne obravnavamo ločeno po poslovnih funkcijah, ampak jih obravnavamo kot samostojne, ker vplivajo na celotno poslovanje. Odločitve, ki jih sprejemamo pri uresničevanju strategij, vedno gledamo in ocenjujemo z vidika celotnega poslovanja, saj se učinki in posledice teh odločitev med seboj zelo prepletajo. Tudi čas moramo upoštevati kot strateški faktor in ga lahko spremenimo v strateško prednost pri mnogih vrstah strategij (Bhattacharya, 1998, str. 712).

Razlikujemo več možnih načinov delitve strategij. Po vsebini lahko strategije delimo na stroškovne in različnostne, po obsegu na strategije ožje usmeritve in sinergijske strategije, po časovni opredelitvi na strategije »prvi na potezi« in strategije sledenja, obstojajo pa še druge vrste delitev in mnogo vrst strategij. V grobem bom opisala le nekatere od njih.

**Stroškovne strategije** so tiste, kjer je podjetje sposobno z zniževanjem stroškov priti do cenejših proizvodov in storitev in to razviti v konkurenčno prednost. Pri tem izkorišča učinke krivulje učenja in krivulje izkušenj.

**Različnostne strategije** gradijo na doseganju odličnosti v določeni značilnosti izdelka ali storitve.

**Strategije ožje usmeritve** skušajo iskati tržne niše v proizvodih ali oskrbovati le ozko področje na trgu. To strategijo običajno izberejo podjetja, ki nimajo dovolj finančnih sredstev ali pa ob veliki obstoječi konkurenci.

O **sinergijskih strategijah** govorimo takrat, kadar podjetje na novih trgih ali pri novih izdelkih uporabi izkušnje in prednosti že obstoječih dejavnosti.

Izbiri med strategijama »**prvi na potezi**« in **strategijo sledenja** določa moč razvoja proizvod/trg v podjetju. Strategija »prvi na potezi« zahteva veliko finančno moč podjetja, saj je podjetje pionir na področju izdelka/trga in močan tehnični razvoj. Strategija sledenja pa zahteva manjša finančna sredstva, a zelo dobre in pravočasne (zgodnje) informacije o tem, kaj se na trgu dogaja, da lahko sledi.

Omenim naj še **strategijo diverzifikacije**, ki je za naš primer najpomembnejša in do katere prihaja, ko podjetje raste. Najprej raste tako, da povečuje količino proizvodov, ki jih že proizvaja. S tem napolni tržišče in potem ima za nadaljno rast na voljo dve možnosti: lahko razširi paleto proizvodov s tem, da vpelje v proizvodni program še nove proizvode in ostane na obstoječih trgih; lahko pa poišče nove trge in ohrani paleto proizvodov nespremenjeno. Največkrat pa podjetje kombinira oboje. Tako širi svoje področje delovanja na različne vrste proizvodov, v različne veje industrije in na različne geografske lokacije. Pravimo, da se podjetje diverzificira. Diverzifikacija podjetja pomeni vstop podjetja v proizvodnjo izdelkov, ki jih z dosedanjimi proizvodnimi tvorci ne bi moglo proizvesti (Rozman, 1993, str.149). Podjetje se v nadaljni rasti lahko tudi povezuje, in sicer s podobnimi podjetji, z dobavitelji ali s kupci.

Tako smo razložili še zadnjo fazo v procesu planiranja podjetja. Strategije moramo razviti, jih oceniti in nato izbrati. Pri ocenjevanju in izbiri si lahko pomagamo z drevesom odločanja, ki upošteva verjetnost nastanka dogodkov in različne posledice teh dogodkov, pomagamo si tudi z upoštevanjem tveganja za posamezne strategije, s simulacijo dogodkov v matematičnih modelih in podobno. Vedno pa je končna odločitev naša.

Nekateri avtorji menijo (Sadtler, 1999, str.374), da bi morali pri izbiri strategij upoštevati tudi, kako se področje enote vključuje v kontekst sestavljenega podjetja.

## **1.2. Planiranje v sestavljenem podjetju**

Faze planiranja, ki smo jih opisali pri planiranju podjetja po poslovnih funkcijah, razen strategij, ki smo jih planirali za podjetje kot celoto, lahko smiselno uporabimo tudi za planiranje sestavljenega podjetja. Kot smo že opisali pri strategiji diverzifikacije, podjetja zato, da lahko obstanejo in se razvijajo, morajo rasti. Tako

vstopajo v nove panoge, na nove trge in se povezujejo. Enote, ki tako nastajajo, so med seboj različne glede na panogo, geografsko lokacijo ali dejavnost. Pojavi se potreba po spremembi organizacije podjetja, saj je tako veliko podjetje težko obvladljivo iz enega centra. Podjetje se razdeli na več enot, vsaka enota, tako kot prej vsaka poslovna funkcija, dobi svojega ravnatelja, ki upravlja enoto, naloga ravnatelja sestavljenega podjetja pa je usklajevanje enot med seboj.

Kot posledica diverzifikacije in drobljenja v sestavljenem podjetju se zmanjša stopnja rasti in donosnost v osnovni dejavnosti, povečajo pa se razvojne možnosti sestavljenega podjetja in zmanjša poslovno tveganje. Sestavljeno podjetje izkorišča prednosti sinergij med enotami, zato ima sinergija osrednje mesto pri diverzifikacijski strategiji. Ena glavnih nalog ravnatelja sestavljenega podjetja je prav upravljanje s sinergijami (Sharplin, 1985, str.62).

Poslovna enota ustvarja dobiček z usklajevanjem poslovnih funkcij, sestavljeno podjetje pa ustvarja dodaten dobiček z usklajevanjem poslovnih enot. Planiranje in usklajevanje postane bolj kompleksno, širše in dolgoročneje. Prav tako planiranje pa imenujemo strateško planiranje. Strateško planiranje je ugotavljanje prednosti podjetja, ki so bistvene in tajajo dalj časa ter jih lahko razvijemo v strateške prednosti (Rozman, 1993, str.141).

V sestavljenem podjetju poteka usklajevanje med posameznimi enotami glede na vrsto povezovanja med njimi. Enote se povezujejo:

- vertikalno, tako, da si med seboj dobavljajo izdelke in storitve. Cene teh izdelkov običajno določi sestavljeno podjetje, enote pa med seboj usklajujejo količine. Primerna cena zagotavlja najboljši rezultat kupcu in dobavitelju.
- zaradi diverzifikacije programa, kar je uspešno le v primeru, če po povezavi vsaka enota dobi nekaj več, kot je imela prej.
- zaradi združevanja finančnih sredstev. Nekatere enote sredstva ustvarjajo, druge porabljajo. Enote, ki sredstva ustvarjajo, jih želijo naložiti v najbolj uspešne programe in si tako zagotoviti največji donos. Pojavi se vprašanje, kateri programi to so. Ravnatelji sestavljenih podjetij iščejo odgovor in ugotavljajo, da je nastala potreba po upravljanju portfelja poslovnih področij in da nimajo razvitih niti metod niti tehnike, da bi to uspešno opravljali. Nepredvidljivost in hitrost spreminjanja poslovnega okolja sta naredila upravljanje poslovnih portfeljev izjemno kompleksno. Sprejemati morajo odločitve o različnih poslovnih področjih, v različnih okoljih, različnih časovnih horizontih in z različnimi poslovnimi tveganji. Poznane metode analiziranja niso omogočale sledenja visokim zahtevam po doseganju rezultatov.

Tako so večje korporacije in svetovalne hiše uvedle novo analitsko tehniko – **portfeljsko analizo**. Različne hiše so razvile različne matrike (BCG, GE- McKinsey, Hofer), da bi omogočile ravnateljem medsebojno primerjanje uspešnosti različnih poslovnih enot in njihovo klasifikacijo glede na privlačnost trga (panoge) in njihov konkurenčen položaj na njem. Posamezne enote so tako postale primerljive.

Pri planiranju sestavljenega podjetja pa naletimo še na problem delitve odločanja med centralo in enotami. Odločanje je lahko centralizirano ali decentralizirano. Pri **centraliziranemu** odločanju pridejo vse odločitve z vrha, enota pa odloča le na operativnem nivoju. Tu se pogosto pojavijo težave pri izvedbi odločitev, pri katerih enota ni sodelovala. **Decentraliziran** pristop pri odločanju pa deluje tako, da centrala določi poslovno politiko in z njo posredno vpliva na odločanja poslovnih enot, ki so samostojna. Politika sestavljenega podjetja predstavlja za enoto okolje. Sestavljeno podjetje s svojo politiko okvirno opredeli cilje in strategije, ki jih bodo enote izbrale.

Proces planiranja sestavljenega podjetja poteka enako, le da je planiranje strateško in dolgoročneje. V fazi analize poslovanja sestavljenega podjetja je poudarek na analizi medsebojnih odnosov, zlasti na sinergijah in okolju. Pri predvidevanju okolja na nivoju sestavljenega podjetja določamo usmeritve in medsebojne vplive dogodkov v nekem daljšem časovnem horizontu, cilji so bolj okvirni in poti za doseganje ciljev iščejo pot k cilju celote. Prav politika sestavljenega podjetja pa ima nalogo cilje celote narediti privlačne tudi za enote.

Planiranje sestavljenega podjetja lahko pravzaprav razdelimo v štiri cikle (Rozman, 1993, str.206):

- določanje ciljev, strategij in politike sestavljenega podjetja;
- določanje ciljev, strategij in planov enot;
- usklajevanje planov enot;
- izdelava in sprejemanje planov, najprej na ožji, nato na širši ravni.

### **1.3. Portfeljska analiza v planiranju**

Portfeljska analiza je orodje (analitska metoda) pri planiranju diverzificiranih sestavljenih podjetij na ravni sestavljenega podjetja. Sestavljeno podjetje s svojo politiko začrta okvir za določanje ciljev in opredelitev strategij poslovnih enot. Poslovne enote poslujejo vsaka v svojem okolju in so različno uspešne. Pojavi se problem, kako razporediti omejena finančna sredstva in druge vire med posamezne enote, da bo uspešnost sestavljenega podjetja čim večja. Ta problem rešuje portfeljska analiza, ki na podlagi primerjave uspešnosti enote in privlačnosti trga, na katerem enota deluje, uvrsti enoto v portfeljsko matriko. Z mestom enote v portfeljski matriki pa je opredeljena tudi strategija te enote.

Nekateri avtorji pa poskušajo uporabiti portfeljsko analizo in njene prijeme tudi že na področju nabave, kjer definirajo spremenljivke na oseh kot »privlačnost trga« (y os) in »moč povezave z dobaviteljem« (x-os)(Nellore, Soderquist, 2000, str.263). Z določenimi prilagoditvami torej portfeljska analiza ostaja uporabno orodje za strateško planiranje.

### 1.3.1. Definicija SPE in SPP

Sestavljeno podjetje s strateškim planiranjem usmerja poslovne enote, zato jih za namene planiranja in analize imenujemo strateške poslovne enote (SPE) ali v angl. jeziku »strategic business unit«, oziroma skrajšano SBU. Izraz poslovne enote (business unit oz. BU) pa uporabljamo bolj v organizacijskem smislu. Tuji in večina domačih avtorjev uporablja tako izrazoslovje, Pučko pa uporabi za enoto v organizacijskem smislu izraz »strateška poslovna enota« ali SPE, za enoto v smislu planiranja in analize pa »strateško poslovno področje« ali SPP. V svoji nalogi sem uporabljala izrazoslovje kot ga uporablja Pučko.

Analiziramo vedno portfelj strateških poslovnih enot ali področij, zato moramo najprej definirati kaj strateško poslovno področje (SPP) ali strateška poslovna enota (SPE) sploh je.

**Strateška poslovna enota**, kot izraz uporablja Pučko, je enota podjetja, ki ima sorazmerno samostojnost in ki je poslovno izidni (dohodkovni) center z lastnim vodstvom. SPE je samostojna v smislu proizvodjanja, prodaje, raziskovanja in razvijanja ter drugih poslovnih funkcij. Za njo lahko planiramo, kontroliramo in je odgovorna za ustvarjanje dobička.

Pojem **strateškega poslovnega področja** (SPP) pa predstavlja skupino proizvodov ali storitev v okviru poslovnega programa podjetja, ki ima značilnosti relativno neodvisne poslovne dejavnosti z jasno opredeljenim sklopom konkurentov in lastnostjo, da lahko ugotavlja svoj poslovni uspeh.

SPP tvorijo v podjetju tisti proizvodi, ki so po naravi podobni, ki potrebujejo enaka sredstva za proizvodnjo in imajo enake prodajne poti ter se nahajajo pod vplivom podobnih ekonomskih in konkurenčnih pogojev. Proizvode lahko grupiramo v eno SPP, če izpolnjujejo štiri merila:

- da so njihove cene medsebojno odvisne,
- da so njihovi konkurenti slični,
- da so njihove skupine odjemalcev enake,
- da je mogoče skupaj črpati izkušnje raziskovalno-razvojnega dela, nabave, proizvodnje in trženja.

S tako členitvijo proizvodnih programov, ki jim lahko merimo tudi ekonomski rezultat, omogočimo tudi postavljanje ciljev za posamezno SPE ali SPP in nato merjenje doseganja le teh. Nekateri avtorji (Linneman, Thomas, 1982, str.79) pa posebej opozarjajo, da enote, ki jih tako ocenjujemo, ne smejo imeti prevelikega deleža prodaje izdelkov po prenosnih cenah drugim enotam v sestavljenem podjetju, niti ne prevelikega deleža skupne nabave surovin v sestavljenem podjetju, kajti tam nastopajo sinergije. Menim pa, da stroge omejitve tu niso potrebne, saj ocenjujemo SPE ali SPP v konceptu sestavljenega podjetja in ne vsako samo zase.

### 1.3.2. Osnove portfeljske logike

V sestavljenem podjetju so poslovne enote tiste, ki ustvarjajo dobiček. Enote so bolj ali manj uspešne. Pogosto pa je uspešnost enote težko merljiva, ker poslovna enota ni vedno profitni center in zanjo nimamo na voljo podatkov za izračun uspešnosti kot razmerja med čistim dobičkom in zanj vloženim kapitalom ali sredstvi (rentabilnost), kar bi bil najbolj celovit kazalec, če gledamo na rezultat gospodarjenja kot na cilj. Kapital in sredstva največkrat niso vodena po poslovnih enotah, temveč za celo podjetje skupaj. Zato se moramo zadovoljiti s približkom: uspešnost enote povežemo s tržnim deležem, atraktivnost trga pa z okoljem.

Portfeljska analiza temelji na predpostavki, da so uspešnejše enote tiste, ki imajo večji tržni delež, ker izkoriščajo prednosti učinka krivulje učenja in krivulje izkušenj, ki pravita, da se s povečano količino proizvodov (torej z večjim tržnim deležem) zmanjšujejo stroški zaradi ekonomije obsega in izkušenj, ki si jih je podjetje nabralo pri poslovanju s tem proizvodom. Če pa se znižajo stroški, se uspešnost enote poveča. Uspešnost enote, merjena na različne načine, največkrat pa kot tržni delež, je merilo na eni osi portfeljske matrike.

Okolje, v katerem podjetje deluje, nudi priložnosti in nevarnosti. Trg, ki hitro raste, omogoča možnosti razvoja, SPE se na tem trgu lažje uveljavi, lažje na njem tudi povečuje svoj tržni delež. To spet doprinese k uspešnosti poslovanja SPE. Vpliv okolja prikažemo na drugi osi portfeljske matrike kot privlačnost (rast) trga.

Najuspešnejše so torej SPE, ki poslujejo na rastočem trgu z velikim tržnim deležem. Tja je torej treba usmeriti vire, ki so na voljo in omogočiti njihov nadaljni razvoj. Strategija, ki je predvidena pri takem položaju SPE v portfeljski matriki, je strategija rasti in investiranja.

Obratno pa SPE, ki posluje na trgu, ki nazaduje, z majhnim tržnim deležem, porablja omejene vire podjetja in ga izčrpava. Taka SPE zmanjšuje uspešnost poslovanja sestavljenega podjetja in če ni možno izvesti strategije preobrata, jo mora podjetje odprodati ali ukiniti.

Med obema skrajnostima pa imamo še več možnih položajev in veliko predlaganih strategij. Mesto SPE v portfeljski matriki torej pove ali SPE producira ali porablja sredstva in glede na vpliv okolja, ki omogoča ali pa ne omogoča rasti, je predlagana tudi strategija nadaljnega razvoja (ali ukinitve) SPE.

Seveda pa moramo poznati tudi omejitve portfeljske analize in veliko nevarnost subjektivnega ocenjevanja pri določanju položaja SPE v matriki, ki se mu na različne načine poskušamo čim bolj izogniti.



### 1.3.3. Krivulja izkušenj

Že v 30-tih letih so raziskovalci opozorili, da so stroški na enoto povezani s proizvedenimi količinami. Ko proizvedeno količino izdelkov povečujemo, stroški na enoto padajo. Ta pojav so takrat poimenovali **krivulja učenja**, ki pa je temeljila na ceni delovne sile v proizvodnem procesu (Aaker, 1988, str.204). Če namreč zaposleni nek gib ali nalogo opravijo večkrat, postanejo vedno boljši in s tem učinkovitejši. Rezultat bo več izdelanih proizvodov v enako dolgem delovnem času.

Na podlagi študij so v sredini 60-tih let prišli do zaključka, da se stroški na enoto proizvoda zmanjšujejo, ko se naše izkušnje kumulativno večajo (Aaker,1988, str.204). To zakonitost ponazarja krivulja, ki so jo poimenovali **krivulja izkušenj**. Medtem ko se krivulja učenja nanaša le na neposredne stroške dela, se krivulja izkušenj nanaša na vse stroške. Zaradi učinka krivulje izkušenj lahko tisti konkurent, ki ima najvišji tržni delež, praviloma dosega najnižje stroške in zato tudi najvišje in najbolj stabilne dobičke.

Pomen in vpliv tržnega deleža kot merila za zniževanje stroškov in s tem povečanje uspešnosti poslovanja po panogah in tržnih položajih zelo variira . Večji je na trgih, kjer izbrane skupine kupcev kupujejo proizvode manj pogosto, kjer imajo proizvodi visoko dodano vrednost in področja visoko stopnjo rasti, pri kontinuiranih procesih proizvodnje in v kapitalsko intenzivnih industrijah.

Analize v okviru projekta PIMS so v 80-tih letih pokazale, da je 10% večji tržni delež povzročil za približno 5% večjo stopnjo rentabilnosti (pred obdavčitvijo). Nekatera poročila o raziskovalnih ugotovitvah navajajo odnos med relativnimi stroški in relativnim tržnim deležem takole:

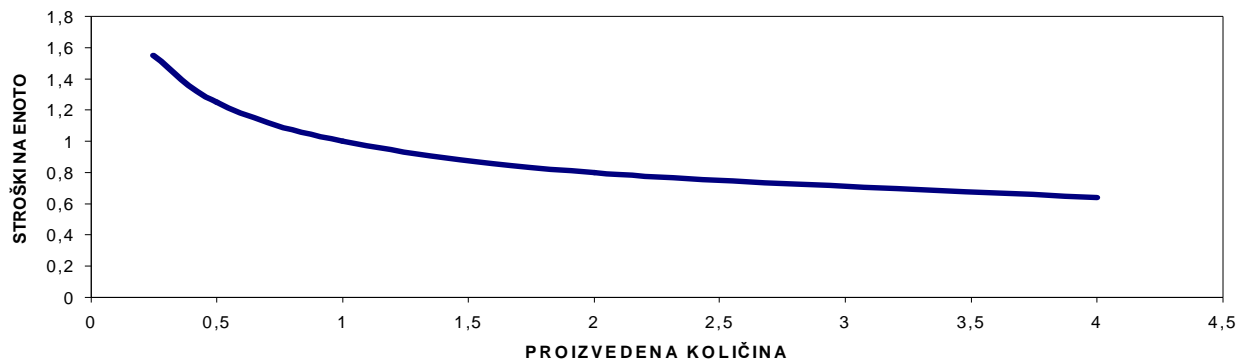
|                       |      |      |      |      |      |
|-----------------------|------|------|------|------|------|
| Relativni stroški     | 0,64 | 0,80 | 1,00 | 1,25 | 1,55 |
| Relativni tržni delež | 4,0  | 2,0  | 1,0  | 0,5  | 0,25 |

Iz tabele vidimo, da, če se tržni delež podvoji, stroški padejo za približno 20%.

Krivulja izkušenj tako podaja nov, kvalitetnejši pristop k analizi stroškov. V analizi upošteva vse stroške, ki nastanejo v zvezi s proizvodnjo, distribucijo, prodajo in promocijo nekega izdelka. Izjema so stroški, ki nastanejo z nabavo – ti namreč niso vključeni ne pri krivulji učenja, ne pri krivulji izkušenj.

Ena od možnih oblik krivulje izkušenj je lahko tudi taka, kot jo kaže slika št.1

## Slika 1: Krivulja izkušenj



Vir: D.A. Aaker, Developing Business Strategies, 1988, str.205

Iz same oblike krivulje izkušenj in njenega poteka lahko izpeljemo naslednje ugotovitve:

1. krivulja izkušenj je predvidljiva funkcija;
2. ko se bodo izkušnje podvojile, bodo stroški na enoto proizvoda padli za točno določen procent;
3. velikost procenta je odvisna od situacije in zaradi tega variira;
4. večja podjetja bodo hitreje akumulirala izkušnje in bodo lahko dosegla nižje povprečne stroške, s tem pa tudi večje tržne deleže;
5. dobički postajajo z večjimi tržnimi deleži bolj stabilni;
6. konkurenčna prednost je odvisna od količine akumuliranih izkušenj;
7. cenovna prednost (stalni dobički) bo omogočila investiranje v marketing, proizvodnjo, razvoj ali v povečanje tržnega deleža;
8. krivulja omogoča napovedovanje višine stroškov v prihodnosti;
9. omogoča tudi odkrivanje notranjih in zunanjih rezerv podjetja.

Vse naštetu dokazuje, da moramo pri planiranju upoštevati krivuljo izkušenj. Vsi učinki krivulje izkušenj pa se ne bodo zgodili sami od sebe, pač pa moramo to zagotoviti z načrtovanjem strategije, ki vključuje:

- visoko delovno učinkovitost, izboljšave v metodah in procesih dela,
- programe, ki bodo zagotavljali kvaliteto produkta,
- raziskave in razvoj v smeri izboljšanja oziroma spremembe produkta,
- marketinške programe za povečanje prodaje in
- kapitalaska vlaganja v posodobitev poslovanja.

Nazadnje naj omenim še t.i. »učinek obsega«. V literaturi (Aaker,1988, str.213) je omenjen v povezavi z velikostjo obsega poslovanja, proizvodnje, prodaje in podjetja v celoti. Lažje naj bi bilo upravljati z velikim podjetjem, z njegovo prodajo in proizvodnjo, kot pa vse to opravljati v majhnem podjetju. Prednost izvira iz porazdelitve fiksnih stroškov na več proizvodov ter specializacijo zaposlenih. Vse skupaj naj bi znatno vplivalo na znižanje stroškov na enoto proizvoda in povečalo konkurenčno prednost. Seveda je to možno samo ob pravilnem planiranju in

učinkovitem vodenju velikega sistema. Sedanjost pa nas opominja, da so pri nas slabo vodena velika podjetja postala globoko nekonkurenčna v tekmi z novo nastajajočimi podjetji. Zgoraj opisane prednosti bodo torej vedno le prednosti najboljših.

Zavedati pa se moramo, da ima tudi uporaba krivulje izkušenj svoje omejitve. Manj je uporabna v velikih industrijskih sistemih, v specializiranih panogah, v panogah, kjer je dodana vrednost majhna in predstavljajo materialni stroški v ceni izdelka več kot 80%; tam, kjer izkušnje niso ključni faktor v velikosti stroškov, v nefleksibilnih podjetjih, v podjetjih z majhnim tržnim deležem na že tako majhnem trgu, kjer ne znamo dobro definirati produkta samega in ne sprožimo tistih aktivnosti, ki so potrebne, da bi se krivulja izkušenj sploh zgodila.

Velja pa upoštevati tudi grenko izkušnjo, ki jo je doživel Ford pri trženju svojega avtomobila Model-T v 30-tih letih dvajsetega stoletja, ko je vso svojo strategijo prodaje avtomobilov gradil na učinkih krivulje učenja (ali izkušenj), torej na zniževanju proizvodnih stroškov in s tem dostopni ceni proizvoda za široke ljudske množice. Izdelovali so en sam model v velikem obsegu. Ker niso upoštevali krivulje življenjskega cikla proizvoda, je prodaja nekaj časa rasla in nato začela padati zaradi spremenjenih tržnih zahtev, česar pa krivulja izkušenj ne pokaže. Podjetje pa je zaradi proizvodnje enega samega tipa proizvoda izgubilo fleksibilnost, stroški so sicer še padali, padla pa je tudi prodaja. Izgubili so tržni delež in porabili leto dni za prilagoditev proizvodnje novim modelom. Nekateri avtorji zato opozarjajo, da je pri določanju strategij poleg krivulje učenja ali izkušenj nujno upoštevati tudi krivuljo življenjskega cikla proizvoda (Yelle, 1983, str. 86).

#### **1.3.4. Portfeljska analiza in portfeljsko planiranje**

**Portfeljska analiza** analizira obstoječe stanje portfelja poslovnih področij. Na podlagi uspešnosti posamezne SPE, ki jo merimo s tržnim deležem ali kako drugače, in privlačnosti panoge, v kateri SPE deluje in ki pravzaprav predstavlja okolje, uvrstimo SPE na neko mesto v portfeljski matriki. Matrike so različne in uporabimo tisto, ki je najbolj primerna za naše podjetje in okolje v katerem deluje.

Mesto SPE v matriki pa opredeljuje ali predlaga tudi strategijo, ki naj jo SPE uporabi. Pri izbiri strategije upoštevamo tudi bodočo uspešnost SPE in skušamo predvideti prihodne okolje. Odločanje o strategijah in ciljnih SPE in SPP pa je **portfeljsko planiranje**. Tako lahko prikažemo želeno (planirano) portfeljsko matriko v nekem prihodnjem času.

Portfeljska analiza je torej orodje pri strateškem planiranju sestavljenega podjetja, ki zagotavlja podlago za odločanje.

Strategija, ki bo omogočila:

- čim boljše izrabo notranjih prednosti podjetja,
- čim boljše izkoriščanje zunanjih priložnosti,

- odpravljanje notranjih slabosti in pomanjkljivosti podjetja in poslovanja,
- zmanjšanje ali preprečitev vpliva zunanjih nevarnosti

bo vedno najboljša strategija. Bistvo strateškega vodenja in v tem sklopu tudi portfeljske analize pa je prav to – iskanje najboljše strategije.

#### **1.4. Ugotavljanje uspešnosti poslovanja enote in privlačnosti trga**

Bistvo portfeljske analize je ugotavljanje uspešnosti posameznih enot, primerjanje uspešnosti posameznih enot med seboj in na podlagi tega določanje strategij razvoja in usmerjanje virov v tisto enoto, kjer je učinek največji, gledano s stališča podjetja kot celote. Ob tem pa moramo upoštevati tudi privlačnosti in nevarnosti okolja, v katerem posamezna enota deluje.

Enoto, ki je uspešna, v okolju, ki je privlačno, moramo razvijati; enote pa, ki so neuspešne na neprivlačnem (padajočem) trgu, moramo ukinjati. Vprašamo se, kako meriti uspešnost poslovanja enote in kako meriti privlačnost trga

**Uspešnost poslovanja enote** bi najlažje merili z dobičkom, ki ga enota ustvari, vendar so enote različno velike in tako dobički niso primerljivi med seboj. Lahko bi primerjali med seboj rentabilnost posameznih enot glede na vloženi kapital (z vidika lastnika) ali glede na vložena sredstva (z vidika celotnega podjetja), vendar tudi tu naletimo na težavo. Poslovna enota podjetja pogosto ni hkrati tudi profitni center in kapital ali sredstva zanjo niso ločeno vodena, ampak so vodena skupaj za celotno podjetje. Zato se moramo zadovoljiti s približkom. Predpostavimo, da z rastjo prodajne realizacije zaradi učinka krivulje izkušenj raste tudi uspešnost enote, ker se zmanjšujejo stroški. Lahko jo torej merimo v prvem približku z vrednostjo prodajne realizacije. Drug način je, da primerjamo med seboj relativne tržne položaje enot glede na največjega konkurenta. Na uspešnost poslovanja pa nedvomno vpliva več faktorjev in z razvojem portfeljske metode so tudi za ugotavljanje uspešnosti poslovanja uporabljali vedno več kriterijev, s katerimi so določali konkurenčni položaj enote, ki je tudi lahko merilo za uspešnost, saj boljši konkurenčni položaj enote zagotavlja tudi večjo uspešnost poslovanja. Z upoštevanjem več kriterijev pri določanju uspešnosti poslovanja enote dobimo pravilnejšo oceno, paziti pa moramo, da ne zapademo v drugo skrajnost in upoštevamo toliko kriterijev, da za pripravo podatkov potrebujemo nerazumno veliko časa in ekipo ljudi, ali pa do podatkov sploh ne moremo priti. Število kriterijev, ki ga avtorji navajajo kot še smiselnega, se giblje med tri in deset. Za svojo analizo sem izbrala šest kriterijev, ker menim, da z njimi dovolj dobro zajamem vplive na uspešnost poslovanja.

Na poslovanje enote pa seveda vpliva tudi **privlačnost trga**. Trg je v prvem približku privlačen, če hitro raste. Na hitro rastočem trgu imajo enote večje možnosti razvoja kot na trgu, ki stagnira ali celo upada, pa tudi konkurenčna borba ni tako huda, saj je dovolj prostora za vse. Stopnja privlačnosti panoge določa dosegljivo donosnost za podjetja, ki v njej poslujejo.

Tudi tu različni avtorji upoštevajo in navajajo različne kriterije. Eden od možnih načinov merjenja privlačnosti trga je s fazo življenjskega cikla proizvoda (glej naslednje poglavje), saj za izdelke v dobi rasti raste tudi trg, v dobi zrelosti se trg umiri, nato pa izdelke po vrhu ukinjamo, ker trg zanje upada.

Porter v svojem znamenitem modelu »petih pravil konkuriranja v panogi« opredeljuje pet skupin kazalcev, ki določajo privlačnost panoge (Porter, 1985, str.5). To so:

- ovire za vstop novih konkurentov v panogo,
- nevarnost substitucije proizvodov,
- pogajalska moč kupcev,
- pogajalska moč dobaviteljev,
- rivalstvo med obstoječimi konkurenti.

Za namene moje analize sem tudi tu izbrala šest kazalcev, ki po mojem mnenju in mnenju skupine vodilnih delavcev Teola zadovoljivo opredeljujejo privlačnost trga.

Glede na različen način merjenja uspešnosti enote in vpliva okolja na enoto imamo za portfeljsko analizo na voljo več portfeljskih modelov. Model izberemo glede na lastnosti podjetja in okolja v katerem podjetje posluje, pa tudi glede na podatke, ki so na voljo. Ker sem za svojo analizo izbrala GE-McKinsey matriko, bom nekoliko podrobneje navedla način ugotavljanja uspešnosti poslovanja in privlačnosti trga za ta model.

GE-McKinsey matriko imenujemo tudi matrika »privlačnost trga – konkurenčni položaj«. To sta osnovni spremenljivki na obeh oseh. Na x osi imamo atraktivnost trga ali tržno privlačnost, na y osi pa konkurenčni položaj SPP kot merilo za uspešnost. Obe spremenljivki pa sta sestavljeni iz večih kazalcev (parametrov), ki jima določajo vrednost. Te kazalce pa različni avtorji različno izbirajo.

V literaturi obstojata glede načina izbiranja kazalcev dva diametralno različna pristopa (Biloslavo, 1999, str.174). Prvi zagovarja popolno ustvarjalnost udeležencev, ki naj po svoji presoji izbirajo kazalce, ki vplivajo na okolje in poslovanje podjetja, in jih nato ocenjujejo; drugi pa predlaga splošen seznam vplivnih parametrov in nato zaporedno ocenjevanje vsakega posameznega parametra.

Ugotavljamo, da različni avtorji izbirajo različne kazalce. Navedla bom nekaj takih izborov. Tako npr. **Pučko** izbere naslednje kazalce (Pučko, 1999 str.154):

#### Tržni položaj

- narava trga (velikost, dinamika, raven pokritja),
- kakovost trga (struktura, organizacija, elastičnost povpraševanja),
- stanje konkurence ( neposredna, nevarnost nadomestkov, ovire za vstop).

#### Konkurenčni položaj

- relativni tržni položaj (tržni delež, položaj na trgu),
- instrumenti tržnega spleta (izdelek distribucija, komunikacije, cena),
- sposobnosti podjetja (tehnol., nabav., proizvod., trženj., finan.).

**Aaker** izbere za posamezno spremenljivko več kazalcev (Aaker, 1992, str.243):

Privlačnost trga

- velikost trga SPP,
- stopnja rasti trga,
- zadovoljstvo kupcev,
- konkurenca: količina, tipi, učinek,
- cenovna politika,
- dobičkovnost,
- tehnologija,
- vladne odredbe,
- občutljivost na ekonomske trende.

Konkurenčni položaj

- velikost,
- stopnja rasti prodaje v podjetju,
- delež segmenta,
- pripadnost kupcev, zaveza,
- marža,
- distribucija,
- tehnološko znanje,
- patenti,
- marketing,
- prilagodljivost,
- organizacija.

**Wheelen in Hunger** (Wheelen in Hunger, 1995, str.170) za kazalce izbereta:

Privlačnost trga

- rast trga,
- dobičkovnost industrije,
- velikost,
- cenovna politika.

Konkurenčni položaj

- tržni delež,
- tehnološki položaj,
- dobičkovnost,
- velikost.

**Biloslavo** (Biloslavo, 1999, str.175) pa upošteva za določanje vrednosti spremenljivk naslednje kazalce:

Privlačnost trga

- velikost in dinamika trga,
- kakovost tržišča (povprečna donosnost),
- značilnosti ponudbe,
- drugi dejavniki.

Konkurenčni položaj

- tržni delež,
- tehnološke sposobnosti,
- razvoj in raziskave,
- trženje,
- kadri, organizacija.

**Radder in Louw** (Radder, Louw, 1998, str.549) pa se omejita le na dva kazalca za vsako spremenljivko:

Privlačnost trga

- moč industrijske panoge,
- stabilnost okolja.

Konkurenčni položaj

- konkurenčne prednosti,
- finančna moč enote.

**Bamberger** v svojem članku opisuje portfeljsko analizo majhnih in srednje velikih podjetij in ugotavlja, da tu niso nujno cene, stroški in tržni delež ključni kazalci, ki vplivajo na uspešno poslovanje enote, pogosto so to nekateri drugi, kot npr. kvaliteta

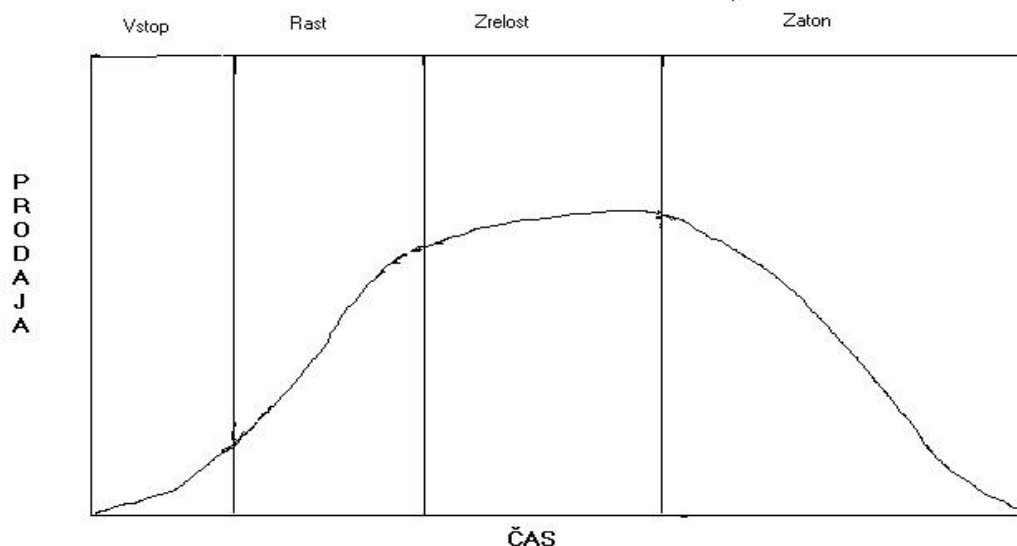
izdelkov, dobre poprodajne aktivnosti, pravočasne dobave, inovativnost, specifična tehnologija in podobno. Prav tako moramo tudi kazalce za atraktivnost trga skrbno izbrati (Bamberger, 1982, str.53-54).

Če združimo različne kazalce, pridemo do ugotovitve, ki jo navaja **Rozman** (Rozman, 1993, str.230-231), ko pravi, da privlačnost trga upošteva tri osnovne elemente: lastnosti trga, uspešnost dejavnosti in tveganje. Prav tako tudi konkurenčen položaj podjetja določajo položaj na trgu, uspešnost in tveganje. Zgornjim izborom avtor dodaja še tveganje.

## 1.5. Povezanost življenjskega cikla proizvoda in portfeljske analize

Vsak izdelek obstaja na trgu nek določen čas. Pravimo, da ima proizvod neko življenjsko dobo, ki jo lahko ponazorimo s krivuljo življenjskega cikla proizvoda. Različni avtorji delijo življenjsko obdobje izdelka v različno število časovnih intervalov, oblika krivulje pa ostaja pri vseh bolj ali manj enaka (slika 2). Izdelek se rodi, raste, doseže zrelost in umre. V začetku tega cikla je treba proizvod dokončno razviti, kasneje pa se proizvod le še izboljšuje.

### Slika 2: Krivulja življenjskega cikla proizvoda



Vir: H.C.Barksdale and C.E.Harris Jr., Portfolio Analysis and the Product Life Cycle, 1982, str.75

Iz same oblike krivulje je očitno, da:

- obstaja izdelek na trgu omejeno dolgo,
- se njegova sprejemljivost za kupce spreminja,

- se da preko prodaje tega izdelka posredno sklepati tudi o rasti trga,
- lahko skupaj s še nekaterimi podatki ugotovimo mesto izdelka na krivulji življenjskega cikla in določimo časovni interval, v katerem se izdelek nahaja.

Ko se odločamo o investicijah v nek izdelek, moramo vedeti, v kateri življenjski dobi se ta izdelek nahaja. Ker pa meja med posameznimi intervali na krivulji življenjskega cikla ni točno določena, je mesto izdelka težko ugotoviti.

Če vzamemo kot izhodišče na sliki predstavljeno krivuljo življenjskega cikla, potem si lahko pri naših predvidevanjih pomagamo s sledečimi značilnostmi posameznih dob (Barksdale, Harris, 1982, str.76):

- doba **vstopa** na trg: izdelek uvajamo na trg, razvijamo distribucijo, močna promocija, poudarki na izdelku, lastnostih in uporabnosti ter oblikovanje potreb in kulture potrošnikov;
- doba **rasti**: povečanje tržnega deleža, stalna promocijska aktivnost, razvijanje imagea, poudarki na lastni blagovni znamki, razširitev distribucije ter prilagajanje cen glede na konkurenco;
- doba **zrelosti**: uravnovešena distribucija, omejena promocija, umiritev cen;
- doba **zatona**: nižanje cen, zmanjševanje oglaševanja in promocijskih aktivnosti in pripravljane ne postopen umik proizvoda.

Doba uvajanja izdelka na trg in doba rasti sta praviloma krajši od dobe zrelosti in zatona. Nov izdelek sčasoma dobiva nove kupce, osvoji del trga in sproži prve aktivnosti pri konkurenci. Kmalu se začne na trgu pojavljati podobni izdelki. Tako pridemo v dobo zrelosti izdelka, ko se prodaja nekako ustali. Stalno zanimanje za izdelek ohranjamo z nenehnimi izboljšavami in spremembami v obliki, funkciji in kvaliteti izdelka. V dobi zrelosti bo na trgu veliko število podobnih izdelkov. Doba zatona se začne, ko potrošniki najdejo ustrezen substitut za ta izdelek, ali pa ko spremenijo svoje navade. Takrat se zmanjša zanimanje za izdelek in s tem prodaja. To pa moramo zaznati pravočasno in na to ustrezno reagirati.

Z vidika razvijanja strategij in sprejemanja strateških odločitev je krivulja življenjskega cikla zelo pomembna. Mesto proizvoda na krivulji življenjskega cikla že samo po sebi določa aktivnosti, ki so potrebne. Moramo pa se zavedati, da je položaj izdelka določen glede na izdelke, ki na trgu že obstajajo, ne glede na to, kakšno pozicijo so si ti izdelki na trgu ustvarili. Strategije za uveljavljajoče se izdelke in strategije za že uveljavljene izdelke se med seboj razlikujejo, čeprav imajo lahko na krivulji izdelka enako mesto. Neupoštevanje ozadja in nedoločljivosti točnih mej med posameznimi obdobji sta glavni pomanjkljivosti krivulje življenjskega cikla, ki pa morata biti v strategijah, ki jih razvijamo, upoštevani. Strategija je namreč tista, ki naj bi omogočala ustrezno porazdelitev proizvodov po posameznih obdobjih krivulje življenjskega cikla, kar zagotavlja razvoj podjetja (Sharplin, 1985, str. 67).

Na dejstvo, da morajo biti ravnatelji pozorni na mesto izdelka na krivulji življenjskega cikla proizvoda, opozarja tudi Handy, ko pravi, da je skrivnost konstantne rasti podjetja v tem, da začnemo razvijati nov proizvod še pred zatonom prvega. Na krivulji življenjskega cikla proizvoda, ki na y osi upošteva poleg prodajne vrednosti



tudi stroške (sigmoidna krivulja), je določil tri točke, v katerih mora podjetje ukrepati. V točki A, takoj po uveljavitvi prvega proizvoda, mora podjetje začeti razvijati nov proizvod. V točki B se podjetje odloči ali bo še obdržalo prvi proizvod, ki zdaj vrača sredstva, in iz katerega je financiralo razvoj drugega ali pa se osredotoči na drugega. Počasi začne vračati sredstva tudi drugi proizvod in tako podjetje financira razvoj tretjega. V točki C se začne zaton prvega proizvoda, vendar prinašata sredstva drugi in tretji, začnemo pa razvijati četrtega. In tako se cikel ponavlja. Iz statičnega dobimo dinamičen model, ki ustreza današnjemu hitro se spreminjajočemu okolju. Uspešno podjetje tako upravlja s portfeljem izdelkov v različnih fazah na krivulji življenjskega cikla in razviti izdelki omogočajo razvoj novih. Opažamo pa, da, ko se cikli ponavljajo, se časovni intervali med dvema cikloma skrajšujejo (Shay, Rothaermel, 1999, str.565).

**Krivulja življenjskega cikla proizvoda** je poleg portfeljske analize še eden od možnih pristopov k proučevanju strategij. Prikazuje en izdelek skozi ves življenjski cikel, pove npr., da izdelek v fazi po vrhu ukinjamo, portfeljska analiza pa prikazuje različne izdelke v istem času in jih primerja med seboj. Obe metodi pa imata isti temelj – **rast prodaje**. Pri krivulji življenjskega cikla proizvoda rast prodaje definira faze, v katerih se izdelki nahajajo, pri portfeljski matriki pa rast prodaje definira rast trga (y os). Slabost krivulje življenjskega cikla je, da predpostavlja za vse izdelke v isti fazi enaka tveganja in enake priložnosti ter ne dela razlik med proizvodi, ki imajo šibek ali močan položaj na tržišču. Po drugi strani pa portfeljska analiza ne upošteva novih proizvodov (pionirjev) in ne upošteva proizvodov, ki imajo negativno rast trga, še vedno pa lahko generirajo precej sredstev. Zato Barksdale in Harris predlagata nov model portfeljske matrike, podaljšano matriko z osmimi polji, v katero vključimo še proizvode, ki se prvič pojavijo na trgu (pionirje), in proizvode, ki jim prodaja pada in so v zatonu, dajejo pa še veliko sredstev. Na ta način so v matriki zajeti proizvodi v vseh življenjskih fazah (Barksdale, Harris, 1982, str.75-80).

## 1.6. Vrste portfeljskih modelov

Svetovalne hiše in večja podjetja so za potrebe analize diverzificiranih podjetij razvila različne modele portfeljskih matrik. Portfeljske matrike predstavljajo orodja za analizo z namenom, da planerjem in managerjem dajo kar najboljše osnove za razvijanje strategij. Modeli se razlikujejo po izbranih kriterijih, po katerih uvrščamo posamezne SPP v matriko in tudi po strategijah, ki jih za določen kvadrant matrike predlagajo. Navedla bom le nekaj najbolj poznanih in uporabljenih modelov. Mednje sodijo:

- Boston Consulting Group (BCG) model,
- General Electric –McKinsey model in
- Hoferjev portfeljski model.

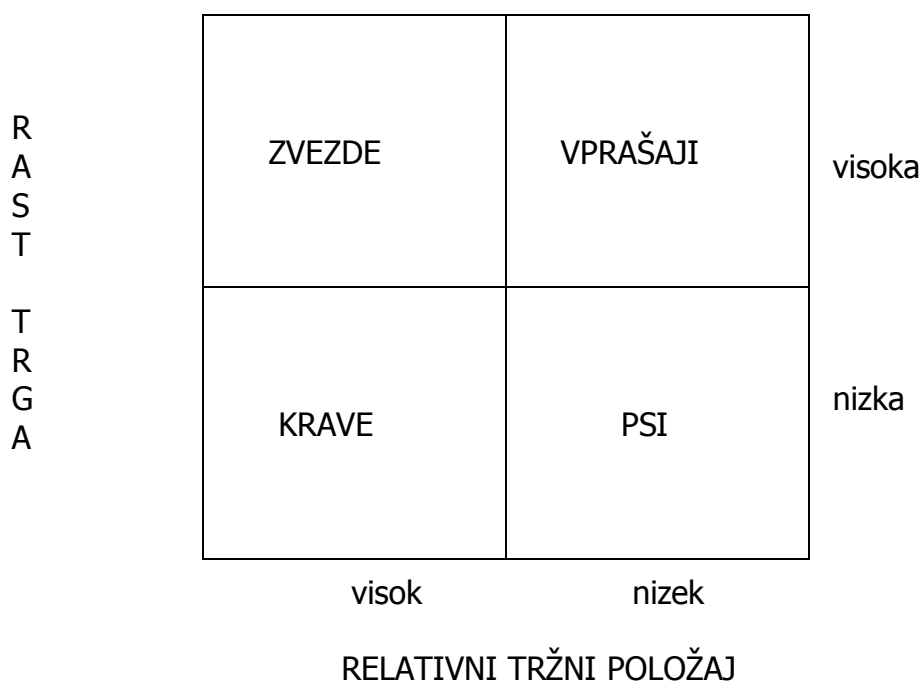
### 1.6.1. BCG Matrika

Boston Consulting Group je v 60-tih letih razvila portfeljsko matriko, ki na abscisni osi meri relativni tržni položaj (tržni delež) posameznega SPP-ja, na ordinatni osi pa

stopnjo rasti trga za ta SPP. Matrika se imenuje »rast-tržni delež«. Relativni tržni položaj merimo z relativnim tržnim deležem in je opredeljen kot razmerje med tržnim deležem posamezne SPP in njenega največjega konkurenta. Temeljna predpostavka modela je, da sta donosnost programov in njihov tržni delež v premem sorazmerju, pri čemer je višina donosa opredeljena s stopnjo rasti tržišča.

Osnovne prednosti BCG matrike so: dosegljivost podatkov (vrednost prodaje podjetja in njegovih konkurentov na obravnavanem tržišču), enostavnost uporabe in nazornost.

**Slika 3: BCG matrika »rast – tržni delež«**



Vir: D. Pučko, Strateško poslovanje in planiranje v podjetju, 1991, str.139

Matrika ima štiri polja, v katera uvrsti vse svoje SPP in določa smer denarnega toka: od področja »krav«, ki sredstva producirajo, proti »vprašajem«, ki imajo negativen denarni tok in jih lahko s financiranjem potisnemo med »zvezde«.

Kritiki očitajo BCG matriki vrsto pomanjkljivosti:

- model je naravnani le na strategijo nizkih stroškov in velikega tržnega deleža, ne na strategije diferenciacije ali osredotočenja, kjer lahko podjetje kljub manjšemu tržnemu deležu uspešno posluje;
- model preveč poenostavlja: delež glede na največjega konkurenta je le eno od meril uspešnosti;
- težavno opredeljevanje tržišča: povprečen program lahko postane odličen v preozko izbranem tržišču ali neuspešen na preširokem.

Analizo podjetja s pomočjo BCG matrike lahko dopolnimo s pomočjo diagrama »delež-čas«, kjer umestimo (pozicioniramo) program v skladu z dvema spremenljivkama: skupno stopnjo rasti tržišča v nekem časovnem obdobju in stopnjo rasti prodaje za isto časovno obdobje. Programi, ki padejo na diagonalo, rastejo z enako stopnjo rasti, kot raste tržišče, kar pomeni, da je podjetje v opazovanem obdobju uspelo ohraniti svoj tržni delež.

### 1.6.2. General Electric – McKinsey matrika

Kot poizkus izboljšati način analiziranja in odpraviti ali zmanjšati napake, ki so jih očitali BCG matriki je podjetje General Electric v sodelovanju s svetovalno hišo McKinsey & Co. razvilo novo obliko portfeljske matrike, kjer je poudarek na potencialni rentabilnosti (donosnosti poslovnih področij) in ne na denarnem toku (Pučko, 1991, str.140). Namen analize je ocenjevati investicijske priložnosti. Matrika se imenuje »tržna privlačnost-konkurenčni položaj«, kjer na eno os matrike nanašamo kot merilo privlačnost panoge, na drugo pa konkurenčno sposobnost, to je potencialno rentabilnost podjetja ali področja. Matrika vsebuje 9 polj, torej upošteva tudi srednje vrednosti. Vsebuje tudi več kritičnih dejavnikov uspešnosti pri določanju vrednosti obeh spremenljivk, kot pa BCG matrika. Dodatno pa vsebuje še napotila za razvojno strateško vedenje podjetja. Primer take matrike prikazuje slika 4.

**Slika 4: GE – McKinsey matrika**

|                   |          | konkurenčen položaj SPP |         |       |
|-------------------|----------|-------------------------|---------|-------|
|                   |          | močan                   | srednji | šibek |
| atraktivnost trga | visok    | 1                       | 2       | 3     |
|                   | poprечно | 4                       | 5       | 6     |
|                   | nizek    | 7                       | 8       | 9     |

Vir: T.L.Wheelen, J.D. Hunger, Strategic Management and Business Policy, 1995, str.152

Tržno privlačnost in konkurenčni položaj opredeljujejo kazalci, ki jih izberemo, jim določimo uteži in nato ocenjujemo njihovo vrednost. Izbor kazalcev je prepuščen ocenjevalcem in različni avtorji navajajo različen izbor. Seveda pa izbor kazalcev in njim dodeljene uteži vplivajo na vrednost spremenljivke. Zato je velika nevarnost tega ocenjevanja subjektivnost ocenjevalca, saj lahko dobimo od dveh ocenjevalcev različne rezultate. Pomagamo si lahko tako, da ocenjuje več ocenjevalcev, za analizo pa uporabimo srednjo vrednost spremenljivk. Tako določimo mesto posameznega SPP v matriki.

Ena od značilnosti portfeljske matrike GE-McKinsey je tudi opredelitev strategij za posamezna polja matrike (glej sliko 4). Mesto poslovne enote v matriki določa tudi predlagano strategijo. Med posameznimi avtorji prihaja le do manjših razlik. V tabeli 1 bom navedla le nekaj primerov.

**Tabela 1: Predlagane strategije za posamezna polja portfeljske matrike (Steiner, Miner, Management Policy and Strategy, 1986)**

| POLJE | OSNOVNA STRATEGIJA                      | NAČIN IZVEDBE STRATEGIJE  |                         |
|-------|---|---|-------------------------|
| 1,2,4 | Najdi način za povečanje tržnega deleža | 1.rasti<br>2.prezvemi vodilno vlogo<br>3.močno investiraj   | INVESTIRAJ ,<br>RASTI   |
|       | Obrani položaj                          | 1.ohrani položaj na določ. segmentu<br>2.investiraj previdno<br>3.izogni se slabostim                   | INVESTIRAJ ,<br>RASTI   |
| 3,5,7 | Izberi priložnost                       | 1.investiraj, da ohraniš delež<br>2.obdrži pozicijo<br>3.poišči rastoče segmente                        | SELEKTIVNOST,<br>DENAR  |
|       | Utrdi in razporedi vire                 | 1.specializiraj produkte<br>2.poišči niše<br>3.selektivno invest.<br>4.upravljaj                        | SELEKTIVNOST,<br>DENAR  |
| 6,8,9 | Minimaliziraj izgube                    | 1.poišči obstoj.niše<br>2.specializiraj proizvode<br>3.minimaliziraj odtok denarja<br>4.planiraj izstop | ŽANJI,<br>DEZINVESTIRAJ |

Tudi **Wilson** (Wilson, 1998, str. 81) predlaga za posamezna polja enake strategije:

- polje 1,2,4: investiraj v rast;
- polje 3,5,7: selektivno upravljaj tako, da zaslužiš;
- polje 6,8,9: žanji ali ukini.

**Wheelen and Hunger** predlagata nekoliko modificirano strategijo za posamezna polja, kar je razvidno iz slike 5.

## Slika 5: Predlagane strategije za posamezna mesta v portfeljski matriki

|   |                                  | konkurenčen položaj SPP                                       |  |  |
|---|----------------------------------|---|--|--|
|   |                                  | močan   | povprečni  | šibak  |
| a<br>t<br>r<br>a<br>k<br>t<br>i<br>v<br>n<br>o<br>s<br>t<br>r<br>g<br>i<br>j<br>e | v<br>i<br>s<br>o<br>k            | 1<br>RAST<br><br>koncentracija z<br>vertikalno<br>integracijo | 2<br>RAST<br><br>koncentracija s<br>horizontalno<br>integracijo  | 3<br>ZNIŽANJE<br>STROŠKOV<br><br>obrat               |
|   | p<br>o<br>v<br>p<br>r<br>e<br>č. | 4<br>STABILNOST<br><br>počakaj ali<br>nadaljuj previdno       | 5<br>RAST<br>koncentr.s<br>horizont.integracijo<br>-----<br>STABILNOST<br>nič sprememb ali<br>strategije dobička | 6<br>ZNIŽANJE<br>STROŠKOV<br><br>prevzem ali prodaja |
|   | n<br>i<br>ž<br>e<br>k            | 7<br>RAST<br><br>koncentrična<br>diverzifikacija              | 8<br>RAST<br><br>konglomerat<br>diverzifikacija  | 9<br>ZNIŽANJE<br>STROŠKOV<br>stečaj ali likvidacija  |

Vir: Wheelen, Hunger, Strategic Management and Business Policy, 1995, str.152

Najbolj zaželjena in največkrat priporočena strategija je **strategija rasti** – rasti prodajne realizacije, rasti sredstev, profita ali kombinacija vseh teh. Podjetja morajo rasti, da v dinamičnem okolju preživijo. Rast povzroči tudi učinek krivulje izkušenj, ko se manjšajo stroški in povečuje profit. Rast je še posebej pomembna, če podjetje raste konstantno in se konkurenca bori za ohranitev tržnega deleža z zniževanjem stroškov. Če podjetje v takem primeru preneha rasti in ne doseže kritične mase, nastane izguba, ki jo lahko nadomesti le z zapolnitvijo neke tržne niše, ki jo mora najti in kjer so mogoče višje cene.

Strategija rasti omogoča tudi pokrivanje stroškov napak in ustvarja zalogo sredstev za reševanje problemov, ki se pojavljajo. Omogoča sredstva za razvoj in promocijo, za stimuliranje managerskega osebja in otežkoča prevzem, saj je rastoče podjetje veliko težje prevzeti, kot podjetje, ki stagnira.

Dve osnovni strategiji rasti sta:

- koncentracija v eni vrsti industrije in
- diverzifikacija v druge industrijske panoge

Za koncentracijo v eni vrsti industrije se navadno odloči podjetje, ki je uspešno, v panogi, ki je atraktivna in omogoča dobre rezultate.

Koncentracijo lahko dosežemo z vertikalno integracijo (polje št.1 na sliki št.5), ko podjetje prevzame drugo podjetje, ki je pred njim (dobavitelja) ali za njim (distribucijsko podjetje) v repro verigi. Pogoji za prevzeme je trden položaj matičnega podjetja in finančna moč. Podjetje s tem doseže znižanje stroškov in konkurenčno prednost. Danes se strategiji bolj nagibajo k pogodbenim povezavam v vertikalni smeri, »outsorsingu« in strateškim zvezam, da se izognejo prevelikim korporacijam, ki so neučinkovite in drage. V primeru pa, da so transakcijske cene previsoke, še vedno ostaja možnost kapitalske povezave.

Strategijo koncentracije s horizontalno integracijo dosežemo (polje 2 in 5 na sliki št.5), če se podjetje širi na svojem področju na druge geografske lokacije ali s tem, da povečuje število proizvodov, ki jih nudi na obstoječih trgih. Podjetje tako povečuje svoj tržni delež, žanje učinke krivulje izkušenj, vlaga v razvoj in izboljšuje tehnološko opremljenost, kar pomeni spet konkurenčno prednost. Horizontalno integracijo lahko izvedemo tudi s prevzemom konkurenčnega podjetja v isti panogi.

Strategijo diverzifikacije (polje 7) uporabimo navadno takrat, kadar ima podjetje močan konkurenčni položaj, posluje pa v panogi, ki ni pretirano atraktivna. Takrat z diverzifikacijo poskuša vstopiti v druge panoge, ki so bolj atraktivne. Pri tem pa poskuša izkoristiti svoja tehnološka znanja, uporabiti proizvodne kapacitete in tržne izkušnje. Išče področja, kjer bi bili učinki sinergij kar največji, da ohrani svojo konkurenčno prednost. Koncentrična diverzifikacija pomeni, da se podjetje diverzificira v panogah, kjer lahko uporabi izkušnje in znanja iz svoje matične dejavnosti in ki se nahajajo okoli njegove osnovne dejavnosti.

Konglomeratno diverzifikacijo (polje 8) izberemo takrat, kadar je konkurenčni položaj podjetja povprečen, nahaja pa se v panogi, ki ni atraktivna. Podjetje se diverzificira v povsem druga področja. Uporabi znanja, ki jih lahko aplicira v novi panogi. Tu je pomembna časovna komponenta. Zgodnji vstop v novo, mlajšo panogo je ključ do uspeha. Pri konglomeratni diverzifikaciji je pomembna finančna sinergija z novo panogo, ne toliko produktno-marketinška. Podjetje, ki je finančno močno, lahko investira v panogo, kjer je profit v začetku majhen ali ga sploh ni. Ta strategija se pogosto uporablja tudi v primerih sezonske proizvodnje, ko podjetje investira v drugo, komplementarno sezonsko dejavnost.

**Strategija stabilnosti** je najprimernejša za podjetja, ki so povprečno uspešna v panogi, ki je srednje atraktivna. Razloga za to sta lahko dva:

- podjetje ima šibko rast ali sploh nima rasti,
- spremembe v okolju so velike in prihodnost negotova.

Običajno uporabimo za uresničevanje te strategije štiri osnovne načine:

- počakaj,
- nadaljuj previdno,
- nič sprememb,
- strategija dobička.

Počakaj ali nadaljuj previdno (polje 4) je strategija, ki jo pogosto uporabimo po obdobju hitre rasti podjetja, da le-ta konsolidira svoje vire, zlasti, če je prihodnost

nesigurna. To je odgovor podjetja na nestabilno in težko predvidljivo prihodnost, ko pričakujemo nove priložnosti ali pa nove ovire. Podjetje v tem primeru previdno investira ali deinvestira v panogi.

Nič sprememb ali strategijo dobička (polje 5) pa priporočimo takrat, ko je atraktivnost panoge srednja in konkurenčni položaj podjetja povprečen. Panoga je dosegla zrelo fazo, atraktivnost pada, z zniževanjem stroškov pa poskušamo ohraniti enako raven profita. Ta strategija je lahko kratkoročno uspešna, dolgoročno pa znižuje konkurenčni položaj podjetja. To je pasivna strategija, ki jo lahko nadomestimo z aktivno horizontalno integracijo ali akvizicijo.

**Strategijo zniževanja stroškov** uporabimo, če podjetje zaide v slab konkurenčni položaj, ne glede na atraktivnost panoge, saj so takrat tudi rezultati poslovanja slabi. To pa pomeni premalo sredstev za normalno poslovanje in zelo velik pritisk na upravljalno ekipo. Managerji so prisiljeni hitro in učinkovito ukrepati. Prvi ukrep je običajno zniževanje stroškov.

Največkrat uporabijo tri variante te strategije:

- preobrat (polje 3),
- omejiti podjetje ali ga prodati (polje 6),
- stečaj ali likvidacija (polje 9).

Strategija preobrata je najprimernejša, kadar je podjetje v atraktivni panogi in se sooča s trenutnimi težavami. Strategija zahteva izboljšanje učinkovitosti poslovanja na vseh segmentih. Prva faza je običajno krčenje, druga pa konsolidacija. Tu je veliko odvisno od managementa, saj v primeru slabo vodene konsolidacije podjetje običajno izgubi najboljše kadre. Če pa preobrat uspe, si podjetje ponovno pridobi konkurenčni položaj in lahko nadaljuje z rastjo.

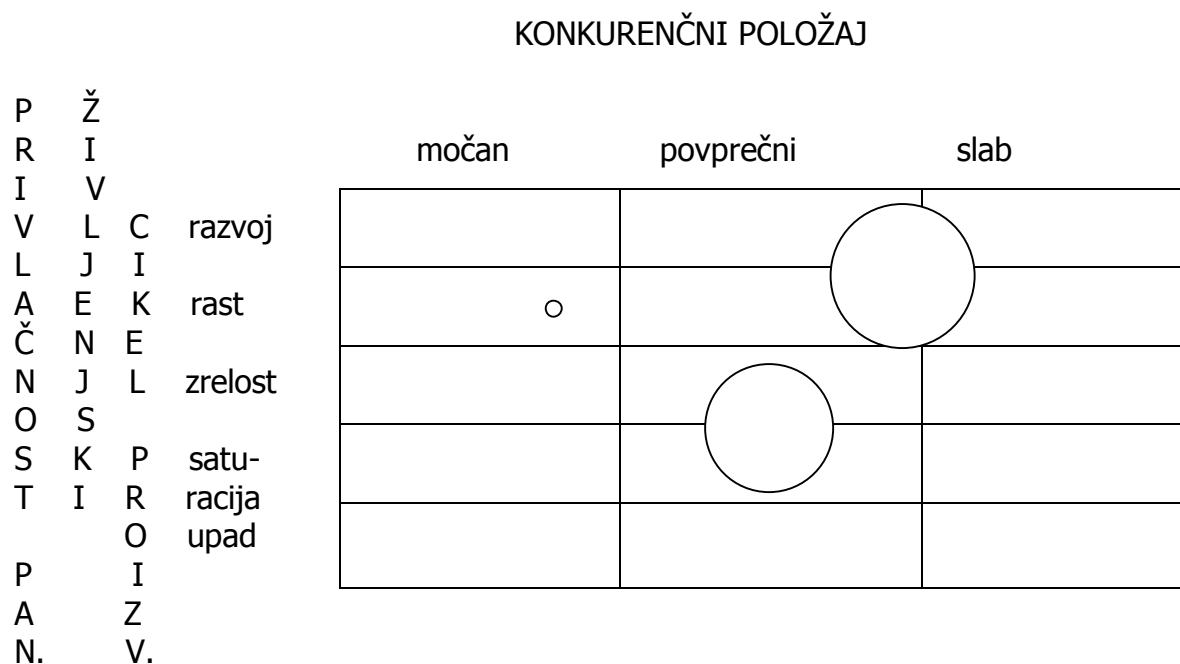
Podjetje omejimo takrat, kadar se vežemo na poslovnega partnerja, za katerega proizvajamo velik del svojih proizvodov (vsaj 75%) na podlagi dolgoročne pogodbe, kar nam omogoča močno znižanje nekaterih stroškov in opuščanje nekaterih aktivnosti (prodaja, promocija, reklama ipd.). Management takrat običajno nima več na voljo resursev za strategijo preobrata ali pa atraktivnost panoge drastično pada. Če takega strateškega partnerja podjetje ne najde, ostane le še možnost prodaje podjetja konkurenčnemu podjetju, ki se širi s horizontalno integracijo.

Stečaj ali likvidacija pomeni konec poslovanja podjetja. Zaradi slabih rezultatov podjetja in nizke atraktivnosti panoge ga običajno ni moč več niti prodati. Stečaj pomeni, da lastniki zamenjajo managersko ekipo, običajno pa želijo ohraniti dejavnost podjetja. Likvidacija pa je dokončna ukinitvev podjetja z odprodajo sredstev, iz katere se upniki vsaj delno poplačajo.

### 1.6.3. Hoferjeva matrika

Kot smo spoznali že v krivulji življenjskega cikla, je faza krivulje, v kateri se nek izdelek nahaja, pomembna za razvoj tega izdelka v prihodnje. Pri Hoferjevi matriki (slika 5) skupaj z oceno konkurenčnega položaja določa mesto SPP v matriki ter predstavlja osnovo za razvijanje ustreznih strategij.

**Slika 6: Hoferjeva matrika**



Vir: D. Pučko, Strateško poslovanje in planiranje v podjetju, 1991, str.143

Velikost krogov predstavlja realizacijo celotne panoge, s senčenjem pa lahko označimo delež SPP v panogi. Posamezni krog predstavlja posamezni SPP.

Iz matrike lahko vidimo razporejenost posameznih SPP glede na fazo življenjskega cikla izdelka v tem trenutku. Model temelji na predpostavki, da se tveganje zvišuje, ko se proizvodi starajo in ko se njihov tržni položaj slabša, ker se v zadnjih fazah življenjskega cikla močno poveča možnost za pojav substitutov. Ta razvoj mora podjetje budno spremljati, da bi iz posameznih proizvodov v času življenjske dobe iztržilo čim več in pravočasno začelo uvajati nove programe ter izločati tiste, ki so prišli v fazo odmiranja.



## 1.7. Problematika uporabe portfeljskih metod

Tako kot vsaka metoda ima tudi portfeljska metoda svoje prednosti in slabosti. Prednosti sem navedla že v prejšnjih poglavjih kot razloge za izbiro metode, naj, zato zdaj opozorim še na slabosti izbrane metode.

Prvi pogoj za uporabo portfeljske analize je **definiranje strateških poslovnih enot in področij**. Pogosto tu naletimo na težave. SPE in SPP morata izpolnjevati določene pogoje, da jih lahko tako definiramo. Kot smo že omenili, ta analiza v podjetju z eno linijo proizvodov ali storitev ni mogoča. Poleg tega tudi ni mogoče uporabiti portfeljske analize v primerih, kjer se programi organizacijskih enot ali področij močno prepletajo med seboj in je ključni faktor uspešnosti doprinos sinergij. Pogosto tudi ni mogoče razdeliti stroškov na posamezno enoto, s tem pa tudi meriti uspešnosti posamezne enote ali področja.

Portfeljski modeli v večini primerov temeljijo na **podatkih o trgu**, ki ga moramo zato dobro definirati. Odločiti se moramo, ali bomo upoštevali samo segmente, kjer naša SPP obstaja in na katerih posluje, ali celoten trg. Lahko upoštevamo samo domači trg, lahko evropskega, lahko pa tudi svetovnega. Tržni deleži in možnosti prodaje so v teh primerih bistveno različni. Na majhnem trgu je lahko enota uspešna, če pa trg definiramo širše, je enota manj uspešna, saj ima veliko manjši tržni delež.

Položaj posameznega SPP ali SPE v portfeljski matriki je odvisen od **definiranja spremenljivk v modelih**. Razen BCG modela, kjer uporabimo t.i. stvarne podatke, so druge kriteriji in kazalci, ki določajo kriterije, ocenjeni povsem subjektivno, prav tako pa so subjektivno ocenjene tudi uteži (ponderji) posameznih kazalcev. Različni ocenjevalci bi zaradi subjektivnosti ocen dobili različne vrednosti istega kriterija (spremenljivke). Deloma lahko to odpravimo, če izračunamo povprečno oceno večkrat ocenjene spremenljivke.

Nekateri kritiki tudi oporekajo osnovni predpostavki portfeljskega pristopa in sicer, da večji tržni delež predstavlja tudi uspešnejše poslovanje. Enote lahko dosežejo uspešnejše poslovanje tudi s strategijo diferenciacije ali tržnih niš, kjer je cena izdelka lahko večja od povprečne, čeprav je tržni delež manjši (Coate, 1983, str.52).

Problem lahko nastane tudi zaradi napačne **izbire portfeljskega modela**. Položaj SPE-jev v matriki, iz katerega pa izvira tudi priporočena strategija, je odvisen od več dejavnikov. Nanj vplivajo predvsem:

- vrsta portfeljskega modela, ki ga uporabimo za analizo,
- izbira kazalcev, ki določajo kriterij v modelu,
- način ponderiranja kazalcev,
- določitev skale in mejnih vrednosti polj v matriki,
- ocene položaja na krivulji življenjskega cikla, če uporabimo Hoferjevo matriko.

Pri vseh posameznih fazah lahko naredimo več napak, kar pa posledično pomeni tudi določitev napačne strategije za posamezno enoto. Zato moramo pri izbiri modela

upoštevati prednosti in slabosti posameznih modelov, rezultate analize in priporočene strategije pa upoštevati s treznim razmislekom kot nasvet.

Problem, ki se gotovo pojavi pri uporabi portfeljske analize, je tudi **problem zadostnih in pravih informacij**. Pogosto naletimo na pomanjkanje informacij o okolju podjetja, o velikosti trga, tržnega deleža in mogoči rasti panoge. Uporabljeni modeli temeljijo na podatkih iz preteklosti in sedanosti, ki jih moramo zbrati, če niso na voljo. Uporabimo različne marketinške raziskave, podatke Zavoda za statistiko, izvožno-uvozna poročila, tržne analize in podobno. Pogosto pa različni viri navajajo različne podatke. Podatke moramo sicer med seboj primerjati, vendar je pametno, da se držimo enega vira podatkov.

Pri pridobivanju notranjih podatkov o poslovanju podjetja običajno nimamo toliko težav. Kot vir uporabimo interna poročila podjetja.

Portfeljski pristop glede na mesto SPE v matriki predvidi tudi **določeno strategijo**. Vsaka strategija pa mora biti prilagojena zmožnostim podjetja ter pogojem na trgu. Predvideti moramo časovni okvir uresničevanja strategije, potrebne kapacitete in možne reakcije konkurentov. Predvidena strategija se lahko izkaže za neveljavno, če ocenimo, da naše sposobnosti ne zadoščajo za njeno izvršitev.

Poleg problemov, s katerimi se srečujemo pri izdelavi portfeljske analize, pa ima analiza te vrste tudi nekaj splošnih slabosti in omejitev. Mednje lahko štejemo naslednje:

- analiza ni uporabna za nediverzificirana podjetja in za vertikalno povezana podjetja;
- predpostavlja, da med SPE-ji ali SPP-ji ni medsebojnih povezav in s tem odvisnosti;
- predpostavlja, da so učinki krivulje izkušenj enaki v vseh panogah, ko jih primerja med seboj in ko uporabi tržni delež kot merilo uspešnosti enote;
- velikost tržnega deleža ni vedno merodajna za ekonomsko uspešnost SPE;
- izbira kazalcev in teža posameznega kazalca je lahko pod velikim subjektivnim vplivom;
- analiza je narejena za sedanje stanje in za preteklost; vendar predpostavka, da se bodo v bodočnosti nadaljevali pretekli trendi ne drži vedno;
- zanemari pomen osrednje dejavnosti podjetja (core-business), ki ga težko dodelimo le eni SPE;
- ne upošteva raziskovalno-razvojnih projektov, ki se nanašajo na nove proizvode;
- zahteva razpoložljivost poslovnih informacij;
- ne upošteva dovolj tveganja.

Ne glede na vse te omejitve pa je metoda koristen pripomoček pri določanju strategij diverzificiranih podjetij, kar je tudi njen osnovni namen.

## **2. PREDSTAVITEV PODJETJA TEOL LJUBLJANA IN POSAMEZNIH STRATEŠKIH POSLOVNIH PODROČIJ**

### **2.1. Predstavitev podjetja**

Podjetje spada med srednje velika podjetja v kemijski industrijski panogi. Ustanovljeno je bilo leta 1946 kot podjetje za predelavo tehničnih olj. V naslednjem desetletju so v podjetju izdelovali sulfonate rastlinskih in živalskih maščob za potrebe usnjarske industrije. Prvi v Jugoslaviji je Teol začel s proizvodnjo dodecilbenzena in iz njega alkilaril sulfonata kot surovine za detergentsko industrijo. Vodilno vlogo na področju razvoja in proizvodnje površinsko aktivnih snovi je podjetje ohranilo vse do razpada Jugoslavije. Leta 1958 se je podjetje združilo z Oljarno na Tovarniški ulici in si z dokupom zemljišča zagotovilo prostor za izgradnjo infrastrukture in novih proizvodnih kapacitet.

Do leta 1983 je Teol na novi lokaciji gradil proizvodne obrate, uvajal nove tehnologije in začel proizvajati:

- neionske površinsko aktivne snovi (etoksilati maščobnih alkoholov, maščobnih kislin, alkilfenolov in maščobnih amidov, polietilenglikoli, alkilolamidi, aminoksidi),
- anionske površinsko aktivne snovi (alkileterkarboksilati, alkiletersulfati, alkilsulfati, alkilbensulfonati, sulfosukcinati),
- kationske in amfoterne površinsko aktivne snovi (betaini, kvarterni betain estri).

Ti proizvodi so osnovne in specialne kemikalije za različne vrste industrij: detergentsko, kozmetično, usnjarsko, , tekstilno, kovinsko predelovalno in druge. Leta 1983 so postavili tudi obrat za proizvodnjo neoprenskih lepil za čevljarstvo industrijo.

Ko je podjetje leta 1991 z razpadom Jugoslavije izgubilo dobiček del trga, se je odločilo razširiti paleto proizvodov. Teol, ki je veljal izključno za proizvajalca kemikalij za industrijo, je začel iskati svoje mesto tudi med proizvajalci pralnih praškov, mehčalcev za perilo in čistil za gospodinjstvo. Dopolnjevali so tudi paleto proizvodov, zlasti za kovinsko predelovalno industrijo: hladilne tekočine, obdelovalna in hidravlična olja.

Teol danes proizvaja širok asortiman proizvodov, ki jih lahko razdelimo na več ciljnih skupin:

- surovine za detergentsko in kozmetično industrijo,
- pomožna sredstva za usnjarsko industrijo,
- lepila,
- hladilno mazalna sredstva,
- pomožna sredstva za tekstilno industrijo,
- pralni praški, mehčalci in čistilna sredstva za široko potrošnjo

Leta 1997 se je podjetje v skladu z Zakonom o privatizaciji preoblikovalo v delniško družbo, katere večinski lastnik je v marcu 2000 postala Sava d.d. Lastniška struktura je naslednja:

|                     |         |
|---------------------|---------|
| Sava d.d. Kranj     | 50,10 % |
| SRD                 | 6,50 %  |
| Krona Senior        | 37,77 % |
| zaposleni in ostali | 5,63 %. |

## 2.2. Organizacija podjetja

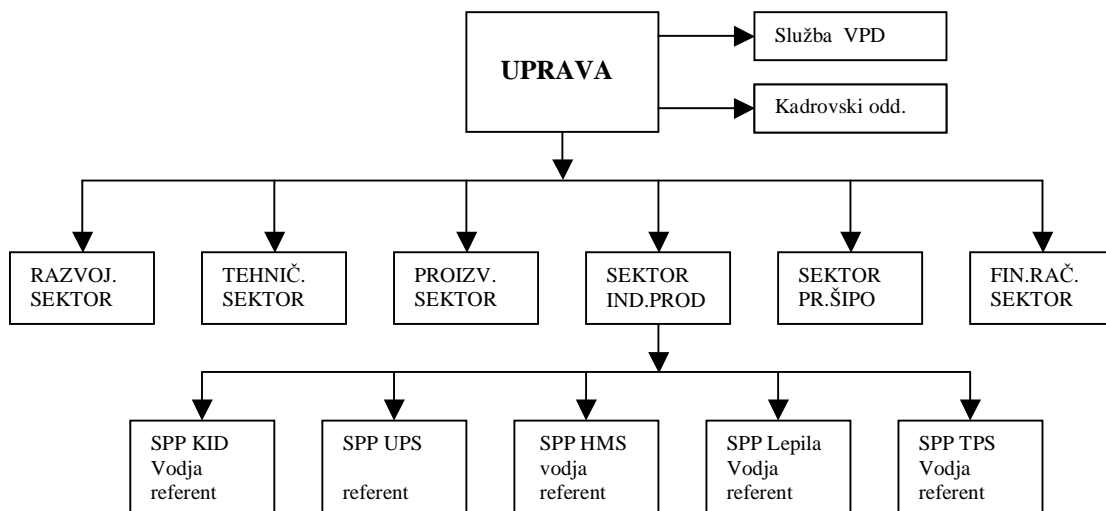
Podjetje ima danes 114 zaposlenih in je organizirano horizontalno. Ima naslednje sektorje:

- razvojni sektor,
- tehnični sektor,
- proizvodni sektor,
- prodajni sektor industrijske prodaje,
- prodajni sektor široke potrošnje,
- finančno računovodski sektor.

Vsak sektor ima svojega direktorja, ki neposredno odgovarja za delo sektorja generalnemu direktorju. Pod generalnega direktorja direktno pa spada še kadrovski oddelek in služba Varstvo pri dela.

Organizacijsko shemo podjetja prikazuje slika št.7.

**Slika 7: Organizacijska shema podjetja Teol**



Vir: Interni akt podjetja, 2001

Pri obstoječi organizacijski strukturi je Teol enotno podjetje. Proizvodni oziroma prodajni programi so zasnovani tako, da vsak program obsega skupino proizvodov, ki se od ostalih ločijo po aplikaciji in po ciljni skupini uporabnikov. Planiranje poteka posebej za vsako skupino proizvodov in omogočeno je tudi merjenje rezultata, ki ga strateško poslovno področje dosega. Delitev na posamezne SPP torej ni težka. Vsak SPP ima svojega vodjo, razen SPP UPS, katerega vodi direktor industrijske prodaje sam, saj je kupec, ki ustvari preko 90% prometa na tem področju, hkrati tudi največji kupec Teola. Obseg prometa z ostalimi kupci pa je zanemarljiv, zato ga lahko obvladuje referentka. V celoti dve referentki obvladujeta vseh pet programov: prva dela za področje KID in TPS, druga dela za področja lepil, HMS in UPS. Tudi vodji programov sta dva: prvi vodi SPP KID in SPP TPS, drugi pa SPP Lepila in SPP HMS. Peto področje, SPP UPS, vodi direktor industrijske prodaje.

Horizontalna organizacija podjetja po poslovnih funkcijah pa ne ustreza strategiji podjetja. Organizacijska struktura mora slediti planiranim strategijam podjetja, ne pa standardnemu načinu organiziranja v določeni industrijski veji (Ghosh, 1983, str.47). Planirana strategija predvideva neodvisen razvoj posameznih SPP-jev glede na tržne priložnosti, za katerih rezultate odgovarja direktor prodaje, ki pa nima nikakršne moči pri odločitvah tehničnega sektorja (investicije), proizvodnega sektorja (vrstni red izdelave proizvodov) in finančnega sektorja (nabava surovin). Ker ima podjetje poleg industrijskega dela še del široke potrošnje, prihaja do konflikta interesov, ko se oba dela borita za omejene vire. Lahko bi rekli, da je »vreča ena sama, razsodnika pa ni«.

Podjetje ima že dolgo namen spremeniti svojo organizacijsko strukturo in razdeliti podjetje v dve strateški poslovni enoti: industrijski del in široko potrošnjo, ker je način proizvodnje in način trženja za oba dela precej različen. Delitev fiksnih stroškov bi tako postalo enostavnejše in poslovanje bi postalo bolj transparentno.

## **2.3. Predstavitev proizvodnih programov posameznih SPP**

### **2.3.1. Proizvodni programi**

Teol v proizvodnem in tržnem smislu lahko razdelimo na dva dela: prvi del se ukvarja s proizvodnjo in trženjem površinsko aktivnih kemikalij, ki predstavljajo surovine za različne veje industrije (industrijski del), drugi del pa proizvaja in trži proizvode široke potrošnje, ki jih najdemo na policah trgovin.

Predmet portfeljske analize podjetja Teol je portfelj industrijskih programov podjetja. Ta obsega:

- surovine za kozmetiko in detergente (program KID),
- pomožna sredstva za obdelavo usnja (program UPS),
- hladilno mazalna sredstva (program HMS),
- lepila,
- tekstilna pomožna sredstva (program TPS).

Program proizvodov široke potrošnje v analizo ni zajet, ker zanj ni na voljo dovolj podatkov, pa tudi način proizvodnje in trženja je bistveno drugačen od industrijskih proizvodov.

Industrijski proizvodi so, ne glede na proizvodni program, surovina za porabnika, ki jo vgradi ali uporabi pri izdelavi svojega produkta. Proizvod mora kvalitetno ustrezati zahtevam porabnika, običajno je potrebno testiranje pri uporabniku ali poskusna proizvodnja in brez tega proizvoda ni mogoče proizvajati porabnikovega asortimana. Torej je ovir za vstop konkurenčnih proizvodov kar nekaj .

Proizvodi široke potrošnje pa se tržijo na policah supermarketov kot končni izdelki za gospodinjstvo (pralni prašek, mehčalec za perilo, tekoči detergent za pomivanje posode). Ustrezati morajo določenemu kvalitetnemu nivoju, zlahka pa jih zamenjamo za proizvode drugega proizvajalca.

Za namene analize sem definirala strateška poslovna področja na enak način, kot so v podjetju definirani programi. Posamezne skupine proizvodov izpolnjujejo vse zahteve za uvrstitev v SPP: njihove cene so medsebojno odvisne, ko se npr. podraži nafta, zraste cena proizvodom SPP HMS; odjemalci so podobni, ker smo skupine ločili glede na aplikacijo proizvodov, to je vejo industrije, ki jih uporablja. Odjemalci so tako podjetja iz določene panoge. Slični so tudi konkurenti, saj so tuji proizvajalci površinsko aktivnih snovi največkrat tudi specializirani za določeno vejo industrije. Poznavanje panoge, za katero so določeni proizvodi, pa omogoča črpanje izkušenj razvojno-raziskovalnega dela, nabave in trženja, proizvodnja pa poteka za nekatere SPP povsem ločeno, pri drugih pa je med seboj prepletena.

SPP-ji med seboj so razmeroma neodvisni, ker delujejo v različnih panogah. Tako so različni njihovi kupci in konkurenti, različne so surovine in razvojno delo. Nekaj sinergijskih učinkov se pojavi v nabavi, če kupujejo surovine pri istih dobaviteljih, nekaj v proizvodnji, ker nekateri proizvodi , ki so izdelki enega SPP, predstavljajo surovino za drug SPP. Stroški materiala in proizvodnega dela se vodijo za vsak SPP posebej, prav tako tud stroški prodaje in prodajna realizacija, stroški ostalih poslovnih funkcij pa se delijo med posamezne SPP s ključi. Tako lahko dobimo za vsak SPP tudi izračun poslovnega izida, ki pa temelji na nekaterih približkih, ker so sredstva in viri skupni.

Posamezni programi predstavljajo v celotni prodajni realizaciji Teola v letu 2000 naslednje deleže:

|   |     |
|---|-----|
| - surovine za kozmetično in detergentsko industrijo | 31% |
| - pomožna sredstva za obdelavo usnja                | 11% |
| - lepila  | 10% |
| - hladilno mazalna sredstva                         | 12% |
| - pomožna sredstva za obdelavo tekstila             | 3%  |
| - izdelki široke potrošnje                          | 33% |

### 2.3.2. Predstavitev proizvodnega programa SPP Surovine za kozmetiko in detergente

SPP Surovine za kozmetiko in detergente zajema proizvode, ki jih uporabljajo za proizvodnjo svojih izdelkov predvsem tovarne kozmetike ali detergentov. To so površinsko aktivne snovi, ki jih naprej delimo na:

- neionske: to so sintezni produkti etilenoksida in maščobnih alkoholov, maščobnih kislin, alkilfenolov in maščobnih amidov (etoksilati), polietilenglikoli, alkilolamidi in aminoksidi;
- anionske: alkileterkarboksilati, alkiletersulfati, alkilsulfati, alkilbenzensulfonati, sulfosukcinati;
- kationske in amfoterne: betaini, kvarterni betain estri.

Večini teh proizvodov je skupno, da v svojem proizvodnem procesu potrebujejo etilenoksid ali pa etoksilat. Sinteza etoksilatov poteka v zaprtih reaktorjih v dušikovi atmosferi, saj je etilenoksid zelo eksploziven. Proces sam je zaprt in ne ogroža okolja.

V Teolu je bila proizvodnja **etoksilatov** vzpostavljena v sedemdesetih letih in je edina te vrste na področju bivše Jugoslavije. Proizvodnja te vrste je nekdaj potekala še v Zagrebu, vendar so jo zaradi eksplozije ukinili, v Kruševcu pa je prenehala delati v času vojne.

Konkurenca, ki se pojavlja na našem trgu, so multinacionalne družbe, ki so vertikalno povezane v verigi in same proizvajajo etilenoksid, ter iz njega etoksilate (Shell, Sasol-Condea, BASF, Clariant). Ker je etilenoksid ob prisotnosti zraka ob določenih pogojih zelo eksploziven, se v EU pojavljajo zahteve po prepovedi prevoza etilenoksida, kar pomeni, da bo morala biti etoksilacija na lokaciji proizvodnje etilenoksida in nato se bodo transportirali že gotovi etoksilati, ki pa niso več nevarni. V Sloveniji velja prepoved transporta etilenoksida po cestah, dovoljen je le transport po železnici, kar za Teol ne pomeni dodatne ovire, saj ima podjetje industrijski tir. To je le dodatna ovira za morebiten vstop konkurentov.

Teol proizvede letno približno 1000 ton etoksilatov, od tega jih

- proda kupcem 360 ton,
- porabi za reprodukcijo industrijskih proizvodov 430 ton,
- porabi za reprodukcijo proizvodov široke potrošnje 210 ton.

Etoksilate lahko razdelimo po aplikaciji in po proizvedeni količini tudi na:

- standardne, ki se uporabljajo v velikih količinah, kjer je kvaliteta znana in so zaslužki zelo nizki,
- specialne, ki so narejeni posebej za določenega kupca – »tailor-made«, kjer so količine manjše, zaslužki pa večji.

Teol proizvede približno 60% standardnih etoksilatov in 40% specialnih. Ker v borbi z multinacionalkami pri standardnih etoksilatih podjetje ni več cenovno konkurenčno,

počasi ukinja proizvodnjo standardnih etoksilatov, jo nadomešča s specialnimi, standardne pa kupuje in distribuira, povezano v multinacionalno verigo Sasol-Condea, da bi ohranilo tržni delež.

Med **anionskimi tenzidi** (površinsko aktivnimi snovmi) gotovo zaseda prvo mesto natrijev lauriletersulfat, ki je surovina za proizvodnjo vseh tekočih detergentov, šamponov in tekočih mil. Teol ga proizvede letno približno 1000 ton, vendar količina počasi upada. Razlog je zastarela tehnologija, ki omogoča le proizvodnjo 24% Na lauriletersulfata, konkurenčni proizvod, narejen z drugo tehnologijo, pa je 70% in tudi cenovno bolj konkurenčen, če preračunamo ceno na procent aktivne snovi. Proizvod je standarden in raste skupaj s stopnjo rasti porabe tekočih detergentov, ki je 3-5% letno.

Postopek izdelave Na lauriletersulfata v Teolu temelji na sulfonaciji s sulfaminsko kislino, modernejša metoda, ki omogoča proizvodnjo 70% proizvoda pa je tankoplastna sulfonacija. Investicija za postavitve take proizvodnje je približno 5,0 mio DEM in podjetje ocenjuje, da ne bi bila smiselna, ker je postavljena v Zagrebu. Tako je Teol ponovno primoran razmišljati o nakupu 70% proizvoda, da bo ohranil trg.

Med **kationskimi tenzidi** je standarden proizvod betain, surovina za šampone, ki pa kvalitetno ni ustrezala željam zahtevnejših kupcev in kjer razvoj kvaliteto popravlja. Surovina za proizvodnjo mehčalcev za perilo je kvarterni betain ester, kjer proizvodnja narašča in zahteva tehnološko posodobitev.

Navedla sem tri glavne skupine sinteznih produktov, poleg katerih pa program obsega še celo vrsto dugih proizvodov, ki so mešanice različnih tenzidov in že pripravljene formulacije za določene vrste proizvodov (npr. koncentrat za izdelavo avtošampona, ki je že pripravljena mešanica tenzidov in mu proizvajalec gotovega proizvoda doda le še barvo, dišavo in vodo ter ga embalira).

### **2.3.3. Predstavitev proizvodnega programa SPP Pomožna sredstva za obdelavo usnja**

Teol izdeluje površinsko aktivna sredstva, ki se kot pomožna sredstva uporabljajo pri predelavi surovih kož za različne vrste usnja oziroma krzna in sicer za faze:

- sredstva za obdelavo surove kože: sem spadajo sredstva za odmok in luženje, razluženje, čimžanje in krom strojenje;
- obdelava wet blue kože: sem spadajo sintetska strojila, nevtralizacijska strojila, sredstva za maščenje in sredstva za polnjenje usnja;
- sredstva za obdelavo krzna.

Sredstva za odmok in luženje so mešanice površinsko aktivnih snovi, ki odmaščujejo surovo kožo, odmakajo naravno maščobo na njej in jo emulgirajo. Za tem gre koža v razluženje in čimžanje, kjer s proizvodi na encimski bazi, ob prisotnosti amonijevih soli surovo kožo zmehčamo in dokončno odstranimo maščobo. Nato se koža stroji s



krom strojili, ki jih Teol ne proizvaja, proizvaja pa dispergator za enakomerno porazdelitev kromovih delcev in naravnih maščob v kožah. S tem je koža obdelana do faze »wet blue«, kar predstavlja najbolj umazan in ekološko najbolj sporen del obdelave zaradi kromovih odpadnih vod.

V drugi fazi obdelave z nevtralizacijskim sredstvom krom strojeno usnje nevtraliziramo in obdelamo s sintetičnimi strojili glede na vrsto usnja, ki ga želimo iz kože narediti (mehko usnje, belo usnje, oblačilno usnje in podobno). Ker smo s kože v prvi fazi odstranili naravne maščobe zaradi neprijetnega vonja, jo moramo zdaj ponovno namastiti, da ohranimo njeno prožnost. Za to uporabimo sredstva za maščenje in polnjenje kože, zlasti, če želimo dobiti gladko površino za oblačilno usnje. Kemijsko so ti proizvodi mešanice nevtrálnih soli za nevtralizacijo in postrojenje, za maščenje pa mešanice sulfatiranih naravnih in sintetičnih maščob (ribje olje, parkljevo olje, mineralno olje). Usnje je nato pripravljeno za barvanje ali nanos folije, česar pa v Teolu ne proizvodjamo.

S podobnimi sredstvi razmaščujemo tudi krzno, vendar so ta sredstva zaradi občutljive dlake krzna običajno milejša. Tudi ti proizvodi so mešanice različnih tenzidov.

#### **2.3.4. Predstavitev proizvodnega programa SPP hladilno mazalnih sredstev**

Proizvodni program lahko razdelimo na štiri skupine:

- skupina maziv, kamor spadajo hidravlična olja, motorna olja, reduktorska olja in olja za obdelavo kovin;
- sredstva za obdelavo kovin, kamor spadajo koncentracije za pripravo obdelovalnih emulzij in rezna olja;
- razmastila za razmaščevanje kovinskih delov pred nadaljnjo površinsko obdelavo in
- dielektriki, to so sredstva za elektroerozijo kovin.

Za vse proizvode proizvodnega asortimana SPP HMS lahko trdimo, da so kvalitetno zaenkrat ustrezni in da spadajo v svojem razredu med boljše. Vsekakor pa bo v bližnji bodočnosti treba nekatere recepture posodobiti ali spremeniti zaradi ekoloških predpisov EU.

Med skupinami proizvodov HMS je v Teolu najbolj zastopana skupina **sredstev za obdelavo kovin**, kjer ima podjetje na slovenskem trgu 10% tržni delež. V tej skupini je tudi najbolj prodajan proizvod na programu, Teolin HVR, emulzija za obdelavo kovin. Proizvod ima odlične uporabniške lastnosti, ugodno ceno, ne ustreza pa ekološkemu standardu EU. Proizvod je svoj vrh dosegel in je v upadanju, tržimo ga doma in predvsem po državah bivše Jugoslavije, kjer je tudi zelo poznan. Ekološko sprejemljiva varianta proizvoda je pripravljena, vendar jo zaenkrat kupci še zavračajo, ker je dražja.

V skupini **maziv** Teol do sedaj motornih olj ni izdeloval, to je nov proizvod, lansiran na trg jeseni 1999. Izdeloval pa je druge vrste olj, vendar je tržni delež na tem segmentu cca 3%. Ima pa ta segment izredno velik tržni potencial. Po podatkih zavoda za statistiko in oceni prodajnega osebja se letno proda v Sloveniji približno 18.000 ton maziv. Ocenjujemo, da bi na tem segmentu "masovnih" proizvodov lahko najhitreje povečali prodajo. Po naših ocenah so ti proizvodi v fazi zrelosti.

V skupini **razmastil** proizvaja Teol proizvode za pranje motorja, za razmaščanje kovinskih delov, sredstva za pranje tankerjev ipd. To je majhen segment, ki bi ga veljalo razviti, saj je podjetje kot kemijska industrija tu v prednosti pred ostalimi proizvajalci maziv. Paleta bi morali izpopolniti z ekološko ustreznimi razmastili, ki jih bomo potrebovali, ko bo začela veljati EU zakonodaja.

Skupina **dielektrikov** je na višku krivulje proizvoda, morda tudi že v počasnem upadanju, ker se menja tehnologija elektroerozije in proizvod v bodočnosti ne bo več potreben. Proizvod bomo tržili do spremembe tehnologije.

Proizvodni program po potrebi dopolnimo z mastmi, ki jih Teol ne proizvaja, ampak kupi, da oskrbi svoje kupce, vendar so te količine majhne.

Proizvodi HMS se proizvajajo na eni sami lokaciji v enem obratu podjetja. Postopek izdelave je naslednji: osnovna surovina za izdelavo proizvodov je bazno olje, ki je skladiščeno v skladiščni cisterni in se preko pretočne tehtnice in cevovoda zdozira v reaktor. Sistem je zaprt, dodajajo se le še praškaste komponente preko odprtine v reaktorju ali tekoče komponente po recepturi s črpalko. Program v sosednjem obratu na isti lokaciji proizvaja tudi nekatere polproizvode (aditive in emulgatorje), ki so surovina za proizvode HMS. To je vertikalna povezanost in je nedvomno prednost pred konkurenco, ki te proizvode kupuje. Obrat je lociran v industrijski coni Moste z urejeno infastrukturo in ustreza ekološkim zahtevam.

Za proizvodnjo proizvodov HMS se uporabljajo štirje reaktorji, od tega dva z volumnom 5000 l, eden z volumnom 1000 l in eden z volumnom 15.000 litrov. Letna proizvodnja enote je cca 750 ton. Ker so ciklusi proizvodnje kratki, za nekatere proizvode pa imamo na voljo tudi skladiščne cisterne, kapacitete celo presegajo planirano prodajo. Tehnološka oprema je stara cca 10 let, delno avtomatizirana in dobro vzdrževana. Tehnološki postopek sestoji iz mešanja različnih komponent po recepturi in gretja ter ni zahteven. Cisternske odpreme proizvodov se vršijo preko cevovodov, ponjenje v sode pa je ročno. Strošek dela in energije pri izdelavi proizvodov predstavlja komaj 4-8% izdelavnih stroškov, ostalo so surovine in embalaža. Menim, da večja avtomatizacija za obstoječi obseg dela ne bi bila smiselna.

### **2.3.5. Prestavitev proizvodnega programa SPP lepil**

Teol je po letu 1983 začel proizvajati na novi lokaciji tudi lepila. Paleta lepil lahko po sestavi razdelimo v štiri osnovne skupine:

- polikloroprenska lepila, ki se uporabljajo za lepljenje naravnega in umetnega usnja, gume, lesa, tekstila, sintetičnih kavčukov, poliuretanskih pen. To so univerzalna lepila tipa »neostik«, ki ga uporablja obutvena industrija in gospodinjstva (široka potrošnja);
- poliuretanska lepila, primerna za lepljenje vulkanizirane in TR gume, poliuretana, PVC, naravnega in umetnega usnja. Uporablja ga predvsem obutvena industrija;
- SBS lepila na bazi termoplastičnega kavčuka, primerna za lepljenje penastih materialov (poliuretanskih pen), kokosa, tekstila, lesa in usnja. Te vrste lepil uporablja predvsem tapetniška industrija;
- lepila na bazi lateksa (disperzijska lepila na vodni osnovi), ki so ekološko najbolj sprejemljiva, ker ne vsebujejo organskih topil in jih vedno bolj uporablja tapetniška industrija, lepijo pa penaste materiale, kokos, tekstil, les in usnje.

Proizvodnja lepil se je od vstopa Save kot večinskega lastnika centralizirala na nivoju koncerna in poteka na eni lokaciji za vse tri blagovne znamke: Sava, Kemostik in Teol. Proizvodnje lepil tako v Teolu ni več, obdržali pa smo trženje lastnih blagovnih znamk.

### **2.3.6. Predstavitev proizvodnega programa SPP tekstilnih pomožnih sredstev**

Tekstilna pomožna sredstva, ki jih izdeluje Teol so vglavnem namenjena obdelavi naravnih vlaken (bombaža, volne, celuloze) ali obdelavi mešanic sintetičnih z naravnimi vlakni. Pomožna sredstva uporabljamo v naslednjih fazah obdelave tekstilnih vlaken:

- obdelava surovega vlakna do beljenja (vlaženje, škrobljenje, voskanje, razškrobljenje). V tej fazi surovo vlakno najprej navlažimo, s škrobljenjem in voskanjem dosežemo, da vlakno postane gladko in se zlepi, nato pa odstranimo prebitek škroba. Ti proizvodi so večinoma estri in zmesi estrov višjih maščobnih kislin. Prebitek škroba odstranjujemo z encimatsko razgradnjo z bakterijsko amilazo;
- naslednja faza obdelave je izkuhavanje in beljenje, kjer vlakno obelimo in pripravimo za nadaljno obdelavo. Kemijsko so to zmesi anionskih in neionskih produktov, s katerimi dosežemo dobro očiščen material z veliko hidrofilitnostjo. Mešanice se razlikujejo glede na vrsto vlakna, ki ga belimo;
- sledi obdelava vlakna (merceriziranje, valjkanje, detaširanje, egaliziranje, mehčanje, apretiranje in maščenje). Tu se uporabljajo mešanice anionskih in neionskih tenzidov, za mehčanje pa kvarterni betain ester, ki je kationski tenzid. Maščenje dosežemo z zmesmi alkilpoliglikoletrov in alkilpolietilenglikol estrov.

### 3. ANALIZA POSLOVANJA IN ORGANIZACIJE POSAMEZNIH STRATEŠKIH POSLOVNIH PODROČIJ V LETU 2000

#### 3.1. Analiza poslovanja po strateških poslovnih področjih

Pri analizi poslovanja posameznih SPP bom najprej prikazala uspešnost poslovanja posameznega SPP, ki ga primerjam z dvema preteklima letoma. Kazalci, ki sem jih izbrala so:

1. vrednost prodanih količin posameznega SPP v časovnem obdobju (v mio SIT)

2. stopnja pokritja, ki je prikazana kot povprečen delež pokritja v prodajni ceni

stopnja pokritja = 
$$\frac{\text{celotna prod.real.SPP} - \text{stroški material., energije in proiz.dela}}{\text{celotna prodajna realizacija SPP}}$$

3. ekonomičnost kot razmerje med prihodki in odhodki posameznega SPP

ekonomičnost (celotna gospodarnost) = 
$$\frac{\text{prihodki}}{\text{odhodki}}$$

4. poslovni izid SPP v mio SIT

Z vrednostjo prodanih količin želim prikazati gibanje prodaje v nekem časovnem obdobju. Primerjava s preteklimi leti bo pokazala ali SPP napreduje ali nazaduje. Ker menim, da fiksni stroški, ki so razporejeni s ključi na posamezne SPP, preveč bremenijo nekatere SPE, sem se odločila prikazati tudi stopnjo pokritja v prodajni ceni. Prodajna realizacija posameznih SPP in stroški materiala ter energije za te proizvode so natančno evidentirani po posameznih SPP-jih, problem pa nastane pri delitvi fiksnih stroškov. V podjetju se namreč vsi proizvodi proizvajajo v istih obratih, na istih osnovnih sredstvih, poleg tega pa se proizvodi enega SPP uporabljajo tudi kot reprodukcijski material drugega SPP. Ker niso določene transferne cene ali vsaj lastne cene proizvodov za prenos proizvoda iz enega SPP v drugega, bremenijo vsi fiksni stroški, ki vključujejo tudi proizvodne fiksne stroške, po ključu matični SPP. Tako dobimo za posamezne SPP-je napačne poslovne izide, nekatere prenizke, druge previsoke.

Od kazalcev gospodarnosti sem izbrala ekonomičnost, s katero želim prikazati relativno uspešnost poslovanja SPP, saj poslovni izidi enot niso primerljivi med seboj, ker so enote zelo različno velike. Vrednost kazalnika ekonomičnosti je večja od 1,

kadar je prodajna vrednost večja od stroškov in manjša od 1, kadar so stroški večji od podajne vrednosti.

Donosnosti za posamezne SPP pa ne morem izračunati, ker se vloženi kapital vodi za celo podjetje skupaj in ga ni moč razdeliti na posamezne SPP. Prav tako je tudi nemogoče izračunati kazalce obračanja sredstev, ker sredstev ni mogoče razdeliti na posamezne SPP-je. Stalna sredstva bi morda lahko delili med SPP-je z nekim ključem, nikakor pa ne moremo razdeliti zalog surovin, saj se šele ob naročilu in planirani proizvodnji vidi, za kateri SPP se bo surovina porabila. Iz zaloge surovin na določen dan, pa tudi iz povprečne mesečne zaloge surovin, nikakor ne moremo opredeliti, koliko od teh surovin bo porabljeno za posamezni SPP. Tako tudi ne moremo izračunati niti koeficienta obračanja obratnih sredstev. Terjatve in zaloge gotovih proizvodov pa so vodene ločeno po SPP-jih, nedokončana proizvodnja pa običajno tudi, ne pa vedno.

Analizirala bom podatke za 3 letno obdobje, ker menim, da zaradi velikih sprememb v zadnjih treh letih in zaradi velikih sprememb, ki se še obetajo, ni smiselno upoštevati daljšega časovnega obdobja.

Za tem bom analizirala SPP-je po poslovnih funkcijah s poudarkom na kazalcih, ki jih bom kasneje uporabila kot parametre pri določanju konkurenčne sposobnosti (moči) enote pri portfeljski analizi. Ti kazalci pa so:

- ekonomičnost in stopnja pokritja,
- tržni delež na slovenskem trgu,
- tehnološke sposobnosti,
- razvoj in raziskave,
- trženje,
- kadri.

Tržni delež posameznih SPP bom ocenila le za slovenski trg, saj podjetje proda 70% svojih proizvodov doma in na voljo so tudi podatki o velikosti trga. Ostali trgi so zelo razdrobljeni, vsak SPP prodaja drugam in ker so to večinoma trgi bivše Jugoslavije, so podatki o velikosti teh trgov in njihovi moči zelo nezanesljivi. Ker pa je površinsko aktivnih snovi za posamezne veje industrije mnogo in Teol ne proizvaja vseh, bom ocenjevala tržni delež le glede na proizvode, ki jih je posamezen SPP tehnološko sposoben proizvesti. Ocene tržnih deležev so pripravili vodje posameznih programov tako, da so upoštevali poznavanje trga, podatke Zavoda za statistiko in podatke o uvozu kemikalij, ki jih pripravlja Gospodarska zbornica.

Na koncu pa se bom dotaknila še organizacije. Organizacijska struktura in proces prav gotovo tudi vplivata na uspešnost poslovanja. V organizacijski strukturi ocenjujemo tehnično strukturo, komunikacijsko, motivacijsko in ravnalno. V procesih pa ocenjujemo upravljanje in ravnanje.

### 3.2. Analiza poslovanja in organizacije SPP Surovine za kozmetiko in detergente

SPP Surovine za kozmetiko in detergente (KID) predstavlja 31% celotne prodajne realizacije podjetja. To je najmočnejši industrijski program in sem spada tudi večina osnovnih sinteznih proizvodov, ki jih podjetje proizvaja. Iz organizacijske sheme v poglavju 2.2. je razvidno, da ima program svojega vodjo in referentko, ki te proizvode trži. Oba sta hkrati zadolžena tudi za trženje tekstilnih pomožnih sredstev. Vse ostale funkcijske enote podjetja so centralizirane: nabava, proizvodnja, kontrola, finance in kadrovska služba. Vodja programa izdaja naročila proizvodnji in poleg prodaje skrbi še za zaloge proizvodov in terjatve do kupcev tega SPP.

Izbrane kazalce ekonomske uspešnosti prikazuje tabela 2.

**Tabela 2 : Vrednosti in gibanja nekaterih kazalcev ekonomske uspešnosti SPP KID v letih 1998 - 2000**

| Kazalci                                | 1998   | 1999   | 2000    |
|--|--------|--------|---------|
| 1. Vrednost prodanih količin (mio SIT) | 324,08 | 372,24 | 380,05  |
| 2. Stopnja pokritja v PC (%)           | 38,20  | 33,17  | 28,05   |
| 3. Ekonomičnost                        | 0,99   | 0,99   | 0,91    |
| 4. Poslovni izid (mio SIT)             | - 5,30 | - 4,10 | - 38,30 |

Vir: Izračun profitabilnosti za SPP za leta 1998, 1999 in 2000, interni dokument

Izračun profitabilnosti za posamezne SPP v podjetju je interni dokument, ki je izračunan v DEM, za našo tabelo pa sem podatke preračunala v SIT po enotni vrednostji DEM v letu 2000, tako, da dodatno upoštevanje inflacije tolarja ni potrebno. Ni pa upoštevana inflacija nemške marke v tem obdobju. Enako velja tudi za poslovni izid.

Opažamo, da vrednost prodaje v letu 1999 zmerno raste, v letu 2000 pa je stopnja rasti bistveno manjša, kar je že posledica slabe oskrbe s surovinami. Opažamo tudi padanje pokritja, ki ga lahko pripišemo dvema razlogoma:

- na trgu so se pojavile multinacionalke z nižjimi cenami proizvodov, ki se jim je moral Teol prilagoditi,
- podjetje je kupovalo surovine preko posrednikov zaradi likvidnostnih težav.

To kupovanje surovin preko posrednikov se odraža tudi v kazalcu ekonomičnosti, kjer vidimo, da prihodki pokrijejo le še 91% stroškov. Iz tega sledi tudi močno negativen poslovni rezultat.

Tržni delež SPP na slovenskem trgu se giblje med 60 -70%, vendar tu ni upoštevana poraba Henkla Maribor, ki vse surovine kupuje preko centralizirane nabave na Dunaju.

Ocena prodajnikov je, da bi se tržni delež lahko še povečal, če bi dosegli nabavo surovin po konkurenčnih cenah, saj je SPP v Sloveniji edini proizvajalec teh sredstev in lahko kupcu ponudi dobavo manjših količin, cenejše transportne stroške in enostavnejšo logistiko.

Tehnološke sposobnosti SPP za obstoječe proizvode ustrezajo zahtevanim, kapacitete niso zasedene in omogočajo povečanje proizvodnje. Pojavljajo pa se proizvodi, ki jih kupci zahtevajo, tehnologija pa ne omogoča izdelave, te bomo kupovali in jih prodajali kupcem. Investicija v tehnološko posodobitev etoksilacije ne bi bila smiselna, ker se pričakuje prepoved izdelave etoksilatov v urbanih okoljih iz ekoloških in varnostnih razlogov.

Razvojni oddelek ima za razvoj SPP KID na voljo enega inženirja in enega tehnika, brez posebnih izkušenj. Razvojna podpora nosilnemu industrijskemu SPP je nedvomno preslaba, zato tudi nimamo novih proizvodov.

Tržniki so za svoje delo dobro usposobljeni, le obseg dela je prevelik za zmanjšano število zaposlenih v prodaji. Število zaposlenih v prodaji se je v zadnjih nekaj letih prepolovilo, obseg dela pa se je povečeval. Stiki prodajnikov in kupcev so dobri, problem je bil le v odpovedovanju dobav zaradi pomanjkanja surovin, vendar so kupci zaenkrat ostali lojalni Teolu.

Kadri v SPP so primerno usposobljeni, zagnani, vendar že slabo motivirani. Imajo tudi ustrezne iskušnje, razen razvojnikov, kjer potrebujemo ojačanje.

Če poskusim na koncu analizirati še organizacijo, ugotovim, da je tehnična struktura dobra, komunikacijska odlična na lokaciji tovarne, problem pa predstavlja dislociran razvoj, ki je odmaknjen od dogajanja v tovarni. Zaposleni so zaradi slabega poslovnega položaja podjetja slabo motivirani za svoje delo, vendar so zaenkrat še zelo pripadni podjetju. Ravnanje poslovnih funkcij je dobro, nekoliko slabši pa je odnos najvišjega managementa do zaposlenih, saj ne učinkuje povezovalno v smislu skupnih ciljev.

### **3.3. Analiza poslovanja in organizacije SPP Sredstva za obdelavo usnja**

SPP Sredstva za obdelavo usnja (UPS) ima v Teolovi prodajni realizaciji 11% delež. Zaradi ukinjanja usnjarn v Sloveniji (IUV Šoštanj, Utok, Konus) je SPP s 93% prodaje vezan le na enega kupca, Industrijo usnja Vrhnika. Tudi v ostalih deželah Evrope se usnjarne ukinjajo in ta proizvodnja se seli v Azijo in na Kitajsko.

Na programu zato dela le ena referentka s tretjinskim časom, IUV pa kot ključnega kupca obdeluje direktor prodaje. Način trženja usnjarskih pomožnih sredstev zahteva tudi uvajalca za testiranje in uvajanje proizvodov pri kupcu, kar pa si je SPP pogodbeno zagotovil.

Tabela 3 prikazuje izbrane kazalce ekonomske uspešnosti SPP UPS.

**Tabela 3 : Vrednosti in gibanja nekaterih kazalcev ekonomske uspešnosti SPP UPS v letih 1998 – 2000**

| Kazalci                                | 1998   | 1999   | 2000   |
|--|--------|--------|--------|
| 1. Vrednost prodanih količin (mio SIT) | 174,71 | 107,83 | 149,69 |
| 2. Stopnja pokritja v PC (%)           | 42,12  | 35,35  | 20,11  |
| 3. Ekonomičnost                        | 1,14   | 1,07   | 0,94   |
| 4. Poslovni izid (mio SIT)             | 20,54  | 6,68   | - 9,23 |

Vir: Izračun profitabilnosti za SPP za leta 1998, 1999 in 2000, interni dokument

Padec prodaje v letu 1999 lahko pripišemo zmanjšanju proizvodnje IUV Vrhnika, ki se je končalo s prisilno poravnavo IUV. S 93% realizacije SPP pri temu kupcu izpada ni bilo mogoče v celoti nadomestiti. Stanje se je v letu 2000 spet začelo popravljati. Velikemu padcu pokritja v letu 2000 botruje nabava zelo drage adipinske kisline, kjer je bila cena sporočena naknadno in spremembe cene ni bilo mogoče pravočasno in ne v celoti prenesti na kupca. Ekonomičnost se je poslabšala šele v letu 2000, kot posledica padca pokritja, prav tako pa je to imelo za posledico tudi negativen poslovni izid.

Tržni delež na slovenskem trgu prodajniki ocenjujejo na 80 %, ker je IUV z delom nabav prešla na tuje dobavitelje zaradi neredne oskrbe s surovinami. Poleg IUV SPP oskrbuje tudi večino manjših privatnih usnjarn. Pričakujemo, da se bo tržni delež z rednejšo oskrbo s surovinami še nekoliko povečal.

Tehnološke sposobnosti za obstoječi proizvodni program v celoti ustrezajo in imajo še proste kapacitete. Spet pa predstavlja problem razvoj novih proizvodov, saj program razvojnika nima, uvajalca pa le pogodbeno. SPP si pomaga na tem področju s sodelovanjem z razvojem IUV in zgodnjim vključevanjem v razvojne projekte IUV. Trženje SPP je zelo omejeno. IUV kot ključnega kupca, največjega kupca Teola v celoti, obdeluje direktor prodaje, manjše usnjarne pa referentka.

Pokritost programa s kadri je zelo slaba, vendar je zaradi nesigurne situacije IUV nesmiselno zaposlovati nove kadre. Nujne naloge opravljajo delavci drugih SPP ali pa po potrebi pogodbeni sodelavci.

Analiza organizacije SPP pokaže, da je tehnična struktura zaposlenih slaba, to je posledica »sposojanja« delavcev iz drugih SPP, komunikacijska srednja, motivacijska spet slaba kot posledica stanja podjetja, ravnanje na nivoju poslovnih funkcij pa je primerno. Upravljanje in ravnanje SPP opravi kar direktor prodaje, ki koordinira vse poslovne funkcije.



### 3.4. Analiza poslovanja in organizacije SPP Hladilno mazalnih sredstev

SPP Hladilno mazalnih sredstev (HMS) ima v Teolovi prodajni realizaciji 12% delež. Program ima svojega vodjo in referentko v prodaji, oba pa hkrati tržita tudi lepila, kar je razvidno iz organizacijske sheme v poglavju 2.2. Proizvodi, ki se tržijo na tem programu niso surovine za izdelavo produktov porabnika, pač pa pomožna sredstva pri obdelavi kovin, lahko bi rekli tudi potrošni material. Način trženja je nekje vmes med industrijskim trženjem in širokopotrošnjim trženjem. Zlasti v zadnjem času, ko je podjetje razširilo svoj asortiman proizvodov tudi na motorna olja v večjih embalažah, je trženje bolj podobno trženju proizvodov široke potrošnje. V tem SPP naletimo še na eno posebnost: skoraj polovica prodaje SPP in več kot polovica prodaje na slovenskem trgu poteka preko trgovca, naftne družbe Petrol, ki ima za trženje teh proizvodov organizirano svojo mrežo prodajalcev.

Kazalce ekonomske uspešnosti prikazuje tabela 4.

**Tabela 4 : Vrednosti in gibanja nekaterih kazalcev ekonomske uspešnosti SPP HMS v letih 1998 - 2000**

| Kazalci                                | 1998    | 1999    | 2000    |
|--|---------|---------|---------|
| 1. Vrednost prodanih količin (mio SIT) | 104,17  | 136,14  | 130,93  |
| 2. Stopnja pokritja v PC (%)           | 38,26   | 31,19   | 31,11   |
| 3. Ekonomičnost                        | 0,91    | 0,87    | 0,87    |
| 4. Poslovni izid (mio SIT)             | - 10,32 | - 19,67 | - 18,98 |

Vir: Izračun profitabilnosti za SPP za leta 1998, 1999 in 2000, interni dokument

Prodajna realizacija na programu je v letu 2000 padla zaradi neredne oskrbe s surovinami v prvi polovici leta, padec pokritja med leti 1998 in 1999 pa gre pripisati dvigovanju cene nafte in naftnih derivatov, ki je ni bilo mogoče v celoti prenesti na kupca zaradi letnih pogodb. Nafta se je v letu 1999 podražila iz 10 na 26\$ za sodček. Dvig cene naftnih derivatov, ki so osnovna surovina tega SPP, smo prenašali na kupce s časovnim zamikom in kot sem že napisala, ne v celoti. Ekonomičnost je padla na račun manjše stopnje pokritja, vendar je razlika nekoliko manjša zaradi povečane prodaje. Poslovni izid pa je vsekoli negativen, kar pripisujem dejstvu, da je SPP HMS je eden tistih programov, kjer je povprečna cena proizvoda nižja, količine pa velike. Delitev fiksnih stroškov glede na količine proizvedenih proizvodov prevesi rezultat v negativno smer. Proizvodnja bi morala biti tu skrajno racionalizirana.

Tržni delež SPP na slovenskem tgu znaša na največji skupini proizvodov, ki jo program trži 10%. Na področju motornih olj, kjer slovenski trg predstavlja približno

11.000 ton proizvodov in kamor SPP šele vstopa, pa je njegov delež zanemarljivo majhen.

Tehnološke sposobnosti programa ustrezajo zahtevanim, kapacitete niso zasedene v celoti, manjka le del analitske opreme za medfazno kontrolo proizvodnje, ki bi jo bilo treba dokupiti. Tako bi zagotovili pravočasno odpravljanje napak napačnega doziranja surovin. Če napako ugotovimo šele pri končni kontroli, je proizvod neustrezne kvalitete in ga kontrolni oddelek izloči.

Razvoj in raziskave so v SPP naravnane aplikacijsko, ustrezajo zahtevam tržnikov in kupcev in so zadovoljive.

Trženje poteka na slovenskem trgu preko Petrola, poleg tega preostanek trga obdeluje še pogodbeno vezan zastopnik in vodja programa, tako, da je zelo dobro. Na bosanskem trgu pa ima SPP svojega zastopnika, ki tudi dobro dela.

Kadri so ustrezno izobraženi, motivirani in lahko bi rekli, da je med industrijskimi SPP in glede na velikost, ta program najboljše pokrit.

Tudi analiza organizacije pokaže, da so vse organizacijske strukture (tehnična, komunikacijska, motivacijska in ravnalna) ustrezne. Organizacijski procesi pa kažejo iste probleme, kot pri ostalih SPP-jih, to je preslaba podpora vodstva SPP-ju.

### **3.5. Analiza poslovanja in organizacije SPP Lepila**

V Sloveniji so trije proizvajalci lepil: Sava, ki obvladuje trg čevljarskih lepil, Teol, ki je najmočnejši pri tapetniških lepilih in Kemostik, ki je najbolj poznan po polikloroprenskih lepilih za široko potrošnjo. Z vstopom Save kot večinskega lastnika v Teol, se je začel program združevanja lepilarske industrije v Sloveniji. Proizvodnja se je najprej prenesla v Kranj, v letu 2001 pa v Kemostik Kamnik. Zdaj se na eni lokaciji proizvajajo lepila vseh treh blagovnih znamk po originalnih recepturah, trženje pa ostaja zaenkrat ločeno po posameznih podjetjih. Vsi udeleženci si od tega obetajo zniževanje stroškov proizvodnje, vendar ta učinek do sedaj še ni viden.

SPP Lepila predstavlja v Teolu 10% prodajne realizacije. Gibanja izbranih kazalcev ekonomske uspešnosti prikazuje tabela 5.

**Tabela 5 : Vrednosti in gibanja nekaterih kazalcev ekonomske uspešnosti SPP Lepila v letih 1998 - 2000**

| Kazalci                                | 1998   | 1999  | 2000   |
|--|--------|-------|--------|
| 1. Vrednost prodanih količin (mio SIT) | 116,47 | 98,77 | 100,40 |
| 2. stopnja pokritja v PC (%)           | 41,12  | 45,37 | 41,53  |
| 3. ekonomičnost                        | 1,14   | 1,26  | 1,18   |
| 4. poslovni izid (mio SIT)             | 14,05  | 20,14 | 15,23  |

Vir: Izračun profitabilnosti za SPP za leta 1998, 1999 in 2000, interni dokument  
Padec prodajne realizacije opažamo že od leta 1998, nato blag porast v letu 2000. Razlog je drastično zmanjšanje števila ljudi na programu in ukinitvev prodaje na terenu, padec pokritja v letu 2000 pa moramo pripisati uvedbi transfernih cen lepil, ki se proizvajajo v sistemu Sava, in so višje od Teolovih proizvodnih stroškov. SPP je vseskozi posloval uspešno, kar vidimo iz kazalcev ekonomičnosti in poslovnega izida.

Povprečni tržni delež SPP na slovenskem trgu ocenjujemo na 30%, vendar po vrstah lepil zelo niha. Na tapetniških lepilih SPP dosega delež 80%, na čevljarskih cca 30%, na širokopotrošnih pa manj kot 5%.

S prenosom proizvodnje lepil v sistem Sava, v Teolu ostaja le še trženje. SPP ima težave s kvaliteto proizvodov, vendar računa, da se bo kvaliteta izboljšala in, da so težave povezane le s prenosom proizvodnje. Razvoj in raziskave v SPP so ukinjene in se prenašajo na sistem Sava. Trženje lastnih blagovnih znamk ostaja v SPP, je dobro, vendar je bolj začasne narave, saj se bo tudi centraliziralo na nivoju koncerna. Od kadrov v SPP ostajajo le še tržniki, ki pa so za svoje delo zadovoljivo usposobljeni.

Organizacijske strukture v SPP skorajda ni, saj je tu le trženje, povezave s proizvodnjo v sistemu Sava in logistika pa so začasne narave in so zadovoljive, ne pa najboljše. Prihaja do motenj v komunikacijah zaradi dislociranosti proizvodnje in velikih sprememb, ki so se zgodile v zadnjem času. Upravljanje in ravnanje z SPP in koordinacijo opravlja kar direktor prodaje in je ustrezna. Ker se pričakujejo velike spremembe na tem SPP, o katerih se odloča na nivoju koncerna, je SPP nekako v fazi čakanja.

### **3.6. Analiza poslovanja in organizacije SPP Tekstilna pomožna sredstva**

Realizacija SPP Tekstilna pomožna sredstva predstavlja 3% Teolove realizacije. Tekstilna industrija v Sloveniji je v upadanju, prav tako pa se proizvodnja iz Evrope seli v Azijo, Korejo in na Kitajsko. Potrošnja tekstilnih pomožnih sredstev se tako konstantno zmanjšuje. Ima pa ta SPP pri proizvodih zelo visoka pokritja, saj cena kupcu ni tako pomembna, ker je delež teh sredstev v ceni tekstilnega proizvoda zelo majhen.

Tabela 6 prikazuje gibanja izbranih kazalcev SPP TPS.

**Tabela 6 : Vrednosti in gibanja nekaterih kazalcev ekonomske uspešnosti SPP TPS v letih 1998 - 2000**

| Kazalci                                | 1998  | 1999  | 2000  |
|--|-------|-------|-------|
| 1. Vrednost prodanih količin (mio SIT) | 50,75 | 42,27 | 43,37 |
| 2. Stopnja pokritja v PC (%)           | 57,02 | 57,03 | 52,28 |
| 3. Ekonomičnost                        | 1,27  | 1,31  | 1,22  |
| 4. Poslovni izid (mio SIT)             | 10,66 | 10,10 | 7,70  |

Vir: Izračun profitabilnosti za SPP za leta 1998, 1999 in 2000, interni dokument

Prodaja je padala iz že zgoraj navedenih razlogov, motena pa je bila tudi oskrba s surovinami. Pokritje pa je padlo v letu 2000 zaradi prilagajanja cen multinacionalnim družbam, ki so začele v Sloveniji ponujati svoje proizvode. Kazalec ekonomičnosti je v vseh letih visok, opazi pa se rahel padec v letu 2000 zaradi znižane stopnje pokritja. Poslovni izid je zadovoljiv, vendar tudi pada iz istega razloga. SPP nedvomno posluje uspešno, vendar je obseg poslovanja relativno majhen in trg ne dovoljuje velikega povečanja.

Tržni delež SPP prodajniki ocenjujejo na 20% na slovenskem trgu. Razlog za tako majhen tržni delež je v nepopolni paleti proizvodov, ki jih Teol proizvaja. Tehnologija se razvija in SPP s svojim razvojem ne sledi potrebam tekstilne industrije. Programi pa, za katere proizvaja proizvode, se zmanjšujejo ali celo opuščajo. Lahko bi rekli, da ovire niso tehnološke, saj bi te proizvode lahko proizvedli na obstoječi opremi, so bolj razvojne narave. Res pa je, da SPP za testiranje novih proizvodov nima na voljo pilotne preizkusne naprave, testiranje pri kupcih pa je nezaželeno, drago in včasih tudi rizično, saj v primeru neusteznega proizvoda uniči veliko količino izdelka (tkanine).

Tudi trženje na tem programu ni ustrezno, saj vodi program vodja programa KID, ki svojo pozornost namenja mnogo večjemu programu KID. Kadrovska struktura je tržno usposobljena, ne pozna pa aplikacij v tekstilni industriji, kar je nedvomno pomanjkljivost.

Pri analizi organizacijske strukture ugotovimo, da je zadovoljiva le komunikacijska struktura, tehnična in motivacijska pa sta neustrezni. Tudi ravnanju in upravljanju programa se posveča premalo pozornosti.

## **4. ANALIZA IN PREDVIDEVANJE OKOLJA POSAMEZNIH STRATEŠKIH POSLOVNIH PODROČIJ V LETU 2000**

### **4.1. Kazalci okolja**

Druga faza planiranja sestavljenega podjetja obsega analizo in predvidevanje okolja. Posamezni SPP-ji delujejo vsak v svojem okolju, iz katerega izvirajo priložnosti, ki jih mora SPP izkoristiti, in nevarnosti, ki se jim mora izogniti. Vsekakor pa mora pri načrtovanju razvoja okolje upoštevati.

Poudarek pri analizi okolja bom usmerila na kazalce, ki jih bom kasneje uporabila za določanje atraktivnosti trga pri portfeljski analizi. Ti kazalci so:

- obseg trga,
- stopnja rasti trga,
- cene,
- zadovoljstvo kupcev,
- stanje konkurence,
- vladne odredbe (regulativa).

Pri obsegu trga bom za posamezne SPP-je upoštevala trge, na katerih SPP deluje. To je v glavnem slovenski trg. Podatke o tržnih deležih posameznih SPP na slovenskem trgu sem že navedla pri notranji analizi podjetja. Podatki so zbrani na podlagi statističnih podatkov Zavoda za statistiko in glede na poznavanje tega trga s strani našega prodajnega osebja. Predvsem pa se bom osredotočila na razvojne možnosti.

Stopnjo rasti trga razumem kot razvojno možnost panoge, v kateri SPP deluje, na tržiščih, kjer je prisotno. Nekatere panoge se razvijajo, druge stagnirajo ali celo nazadujejo, s tem pa je povezana tudi možnost prodaje proizvodov posameznega SPP tej določeni panogi.

Prodajna cena proizvoda je tisti osnovni element, ki poleg stroškov določa uspešnost poslovanja. Določanje cen proizvodom je v različnih panogah zelo različno. V panogah, kjer se proizvodi uporabljajo v dragih izdelkih v majhnih količinah, so lahko pokritja večja, v panogah pa, kjer je proizvod osnovna surovina, so pokritja manjša. Cene določajo tudi proizvodni stroški in konkurenčna ponudba, ki se ji mora podjetje prilagajati. Na določanje cen vpliva tudi cenovna elastičnost povpraševanja in možnost spremembe cen izdelkom v primeru spremembe cen surovin (prodajne pogodbe).

Pod pojmom zadovoljstvo kupcev upoštevam lojalnost kupcev podjetju in dolgoročen partnerski odnos kupec-dobavitelj. Ta odnos je še posebej pomemben, ko je eden od partnerjev v težavah, kar je bil pogost slučaj v našem primeru. Takrat le ta odnos ohrani tržni položaj podjetja, dokler se razmere ne izboljšajo.

Stanje konkurence je eden od faktorjev, ki določajo pogajalsko pozicijo dobavitelja nasproti kupcu. Če je konkurenca močna, se mora SPP bolj boriti za svoj obstoj, pogoji poslovanja so trši, dolgoročno pa tak položaj prisili enoto k optimizaciji poslovanja, kar vpliva tudi na uspešnost.

Vladne odredbe in druga regulativa v kemijski industriji zaradi ekoloških ali varnostnih razlogov lahko močno vplivajo na poslovanje posameznih SPP, zato menim, da je ta parameter pri ocenjevanju okolja nujen.

## **4.2. Analiza in predvidevanje okolja SPP KID**

Trg SPP KID je največji trg med porabniki površinsko aktivnih snovi. To je trg, kjer se za izdelavo kozmetike in detegentov porabi 60% vseh površinsko aktivnih snovi in ki nenehno raste, ker se potrošnja teh proizvodov povečuje, bodisi na račun večje higijene, precej pa tudi na račun moške kozmetike. Razvojne možnosti panoge so dobre in predvideva se letna rast 3,2%.

Cene proizvodov lahko razdelimo v dve skupini. Pri masovnih proizvodih, ki se proizvajajo v velikih količinah in predstavljajo osnovne surovine za proizvodnjo tekočih in praškastih detergentov, so cene zelo nizke. Ta trg obvladujejo multinacionalna podjetja, ki so vertikalno integrirana in imajo v svoji lasti vse stopnje proizvodne verige, od plantaž kokosa, do kozmetičnega izdelka na polici. Tem korporacijam Teol ne more konkurirati, zato se je podjetje odločilo za strategijo povezovanja. Podpisalo je pogodbo o sodelovanju s trenutno največjo korporacijo v Evropi (Sasol). Proizvode, ki jih zaradi tehnoloških omejitev SPP ne more proizvajati ali pa je proizvodnja predraga, bo kupoval in distribuiral, da obdrži ali celo poveča svoj tržni delež. Drugi del proizvodov pa, kjer so količine manjše, proizvodi pa bolj specialni, so tržna niša, na katero SPP računa. Cene so tu primerne, elastičnost povpraševanja ni velika in spremembe cen mogoče.

Teolovi proizvodi so pri kupcih dobro sprejeti, poznani so kot kvalitetni proizvodi, odnosi s kupci so partnerski in kupci so podjetju lojalni. To in pa visok Teolov tržni delež sta glavna ovira tujim proizvajalcem za vstop na slovenski trg. Konkurenca je prisotna, vendar v manjšem obsegu in v Sloveniji zaenkrat nima prodajnega skladišča.

Regulativa pa predstavlja potencialno nevarnost za obstoj SPP KID. V program Surovin za kozmetiko in detergente spada tudi večja skupina etoksiliranih maščobnih alkoholov in kislin (etoksilati), ki imajo nekaj posebnosti glede na ostale proizvode v skupini, zato sem tudi PSPN analizo naredila za te proizvode posebej. Obravnavam pa jih v SPP KID, ker so proizvodi med seboj močno povezani, pa tudi podatki o proizvodnji, stroških in prodaji so beleženi skupaj. S posebno PSPN analizo pa sem le opozorila na nekatere posebnosti. Osnovna surovina za izdelavo etoksilatov je etilenoksid in maščobni alkoholi ali kisline. Etilenoksid je zelo eksplozivna snov ob

prisotnosti zraka, zato zahteva njegova predelava posebne varnostne in ekološke ukrepe. Zaradi eksplozivnosti je v Sloveniji prepovedan transport po cestah, dovoljen je le transport po železnici. Podjetje ima svoj industrijski tir, tako, da zaenkrat to ne predstavlja ovire. V naslednjih 10 letih pričakujemo prepoved transporta tudi po železnici (tako napovedujejo nemški proizvajalci) in takrat bo dovoljena etoksilacija le na lokaciji pridobivanja etilenoksida, to pa pomeni, da bo Teol moral etoksilate kupovati od multinacionalnih podjetij kot so Clariant, Sasol in podobni, ki etilenoksid proizvajajo. Ker časovno tega ukrepa ni moč napovedati, so vsake investicije v obrat etoksilacije v Teolu nesmiselne. Obrat zaenkrat ustreza zakonskim zahtevam glede varnosti in ekologije, grajen je v protieksplozijski izvedbi, etilenoksid pa je skladiščen v dveh, v zemljo vkopanih, cisternah v dušikovi atmosferi. Cel postopek etoksilacije je zaprt proces, ki je računalniško voden. Proizvodnja poteka šaržno in v eni ali dveh izmenah. Prav zaradi ostrih in nevarnih pogojev sinteze etoksilatov pa je Teol tudi edini proizvajalec etoksilatov na področju bivše Jugoslavije, kar nam daje neko strateško prednost na tem trgu.

### **4.3. Analiza in predvidevanje okolja SPP UPS**

Obseg trga SPP UPS je zelo omejen in predvsem vezan na enega samega kupca, ki predstavlja 93% vrednosti prodaje programa. Tudi sicer se proizvodnja usnja iz Evrope seli v Azijo in panoga je v recesiji. Stopnja rasti trga je za SPP vezana na razvojne načrte IUUV, ki so veliki in napovedujejo več kot 10% letno rast, tvegana pa je vsaka napoved zaradi tako velike odvisnosti od enega kupca.

Cene proizvodov, ki jih dosega SPP, so primerne, problem predstavlja le sprememba cen, ki je zaradi prodajne pogodbe mogoča le s časovnim zamikom. To pomeni, da mora SPP budno spremljati cene surovin, da lahko morebitne podražitve pravočasno prenese na kupca. Elastičnost povpraševanja ni velika.

Partnerski odnos z IUUV je dober in omogoča nadaljevanje sodelovanja še po prisilni poravnavi IUUV in težavah pri oskrbi s surovinami v Teolu.

Konkurenca, ki se pojavlja v Sloveniji je Bayer, s sedežem v Zagrebu, vendar je z njim sklenjen dogovor o dodelavi nekaterih njihovih proizvodov in oskrbi slovenskega trga.

Spet pa predstavlja nevarnost regulativa, vendar tokrat ne za SPP direktno, ampak za usnjarne. Obdelava usnja s krom strojenjem je namreč ekološko sporna, za okolje zelo obremenjujoča, tako da namerava IUUV v nekaj letih te kože že obdelane uvažati. To pa pomeni približno 30% padec prodanih količin pri sedanjem obsegu proizvodnje.

#### **4.4. Analiza in predvidevanje okolja SPP HMS**

Obseg trga za proizvode SPP HMS se v svetu zmanjšuje, poraba maziv pada na račun boljše tehnologije, poraba motornih olj pa pada zaradi daljše življenjske dobe proizvoda (redkejšje menjave). Poleg tega strojna industrija vse bolj zagovarja lepljenje namesto vijačenja in obdelavo kovin brez mazanja. Rasti trga torej ne moremo pričakovati, lahko pa SPP poveča svoj tržni delež na račun drugega proizvajalca.

Cene so pri SPP HMS zaradi velike konkurence na slovenskem trgu (52 ponudnikov) popolnoma določene s konkurenčnimi ponudbami in se gibljejo s spremembo cene nafte. Edini problem predstavlja trženje preko trgovca (Petrol), ki zahteva izredno visoke rabate, vendar oskrbuje večino slovenskega trga.

Kupci so z odnosom kupec-dobavitelj zadovoljni, lojalni pa so bolj tujim blagovnim znamkam. Zaradi velike ponudbe konkurenčnih proizvodov kupci dobavitelje pogosto menjajo. SPP tudi težko konkurira tujim naftnim družbam (Castrol, Agip, Shell), ki imajo prodajo učinkovito podprto z reklamo in reprezentanco.

Ekološki predpisi zaenkrat ne omejujejo prodaje teh proizvodov na slovenskem in bosanskem trgu, za trg EU pa so zahteve že drugačne. SPP razvija proizvode, ki ustrezajo evropskim normam, vendar so za naš trg še predragi.

#### **4.5. Analiza in predvidevanje okolja SPP Lepila**

Obseg trga na področju lepil se povečuje zaradi prehajanja strojne industrije od vijačenja k lepljenju. Poraba lepil v svetu raste, po ocenah slovenske lepilne industrije, s stopnjo 5-10% letno. Cene lepil v slovenskem prostoru, kljub visokim pokritjem, še vedno zaostajajo za evropskimi, tako da lahko panogo ocenjujemo kot donosno, kar smo videli tudi iz analize poslovanja SPP. Cenovna elastičnost povpraševanja ni velika, kar je prednost za domače proizvajalce.

Teolova blagovna znamka na področju lepil je uveljavljena, kupci so s proizvodi zadovoljni. Trenutni problem predstavlja le nihanje kvalitete zaradi prenosa proizvodnje v Savo, vendar ocenjujemo, da je to začasnega značaja.

Vstop tujih proizvajalcev lepil na slovenski trg je močno oviran s strani treh domačih proizvajalcev (Sava, Kemostik, Teol), ki imajo zelo visok tržni delež. Pojavlja pa se Henkel s skladiščem v Mariboru, vendar razen na širokopotrošnih leplih nima večjega tržnega deleža.

Ekološki predpisi pri proizvodnji lepil omejujejo uporabo nekaterih topil, vendar to velja za vse proizvajalce enako in SPP je na to pripravljen. Oviro je predstavljal tudi



novi zakon o označbah in prevozu nevarnih snovi, vendar se je podjetje temu prilagodilo.

#### **4.6. Analiza in predvidevanje okolja SPP TPS**

Obseg tekstilne proizvodnje se v Evropi manjša, proizvodnja se seli v Turčijo in v južno Ameriko. Domača tekstilna industrija je v recesiji, proizvodnja, ki ostaja, pa proizvaja zahtevnejše proizvode, kjer se uporabljajo kemikalije, ki jih Teol ne proizvaja. Stopnja rasti trga je torej negativna.

Cene, ki jih tekstilna industrija plačuje za površinsko aktivna sredstva, imajo visoko pokritje, saj se uporabljajo v proizvodih v zelo majhnih količinah. Cenovna elastičnost povpraševanja ni velika.

Kupci so Teolovi blagovni znamki lojalni, obstoja partnerski odnos kupec-dobavitelj, vendar so sami v težavah in zmanjšujejo proizvodnjo.

Na slovenskem trgu se pojavlja tuja konkurenca, vendar bolj na področjih tekstilne industrije, kjer Teol nima razvitih proizvodov.

Regulativa za ta SPP ne postavlja nobenih omejitev, saj so proizvodi okolju prijazni in ne ogrožajo okolja.

### **5. UGOTOVITVE PSPN (SWOT) ANALIZE POSAMEZNIH STRATEŠKIH POSLOVNIH PODROČIJ**

Analiza notranjih prednosti in slabosti ter zunanjih priložnosti in nevarnosti za vsako enoto ali za vsak posamezen SPP je pravzaprav povzetek analize poslovanja in analize okolja enote. Tako analizo skrajšano imenujemo PSPN (prednosti, slabosti, priložnosti, nevarnosti) analizo ali s tujko SWOT (strenght, weakness, opportunity, threat) analizo. V nadaljevanju bom prikazala PSPN analizo za posamezne SPP v tabelarični obliki.

#### **5.1. Ugotovitve PSPN analize SPP KID**

PSPN analizo SPP KID sem razdelila na dva dela zaradi velikih razlik v proizvodnji in varnostnih zahtevah obeh skupin proizvodov. Analizo etoksilatov sem naredila posebej (tabela 7), ostale proizvode pa sem združila v analizi SPP KID (tabela 8).

**Tabela št. 7 : PSPN analiza etoksilatov**

|   |   |
|---|---|
| <p><b>P - prednosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- obstoječi izdelki so poznani in imajo ugled,</li> <li>- fleksibilna maloserijska proizvodnja,</li> <li>- prilagodljivost na specialne zahteve kupcev,</li> <li>- poznavanje slovenskega trga in trga bivše Jugoslavije,</li> <li>- na slovenskem trgu možnost plačila s pobotom (multilateralna kompenzacija).</li> </ul>  | <p><b>S - slabosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- majhne kapacitete za proizvodnjo masovnih etoksilatov,</li> <li>- konkurenca ima kapaciteto 30.000 ton,</li> <li>- nekateri etoksilati so v EU patentirani, kar omejuje možnosti prodaje na nove trge,</li> <li>- ni sistema kakovosti ISO 9001,</li> <li>- zaradi visokih cen surovin so prodajne cene nekonkurenčne pri masovnih etoksilatih.</li> </ul>  |
| <p><b>P - priložnosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nakup masovnih etoksilatov pri tujem konkurentu zaradi cenovne nekonkurenčnosti lastne proizvodnje na tem segmentu in pridobitev zastopstva,</li> <li>- dodelavni posli za tržišče severne Italije, ki je dovolj blizu za transport in ima poceni surovine,</li> <li>- proizvodnja maloserijskih etoksilatov (specialnih) za velike proizvajalce,</li> <li>- prodaja know-how-a in/ali tehnološke opreme.</li> </ul> | <p><b>N - nevarnosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- proizvajalci etoksilatov se povezujejo s proizvajalci surovin,</li> <li>- globalni proizvajalci imajo lasto proizvodnjo etilenoksida in maščobnih alkoholov,</li> <li>- zakonodaja na področju ekologije in varstva pri delu prepoveduje prevoz etilenoksida po cesti, napoveduje se prepoved tudi po železnici,</li> <li>- viškov etilenoksida v Evropi ni,</li> <li>- Teolova lokacija dolgoročno ni primerna za proizvodnjo etoksilatov, ker je na območju mesta Ljubljane.</li> </ul> |

Če pogledamo PSPN analizo etoksilatov, ugotovimo, da vse vse prednosti niso enako pomembne in vse slabosti ne enako škodljive za enoto. Prav tako velja tudi, da priložnosti in nevarnosti okolja vplivajo na podjetje različno močno. Med prednostmi so gotovo najpomembnejše poznanost in ugled izdelkov ter fleksibilna proizvodnja, med slabostmi pa nesposobnost izdelovati masovne etoksilate po konkurenčnih cenah (majhne kapacitete, visoke cene surovin). Tu enoti preti tudi nevarnost iz okolja – prepoved transporta etilenoksida, torej kakršnokoli vlaganje v povečevanje kapacitet etoksilacije ne bi bilo smiselno. Ovira za to je tudi bližina etoksilacije na Slovaškem z veliko kapaciteto. To »priložnost« pa bi enota morala izkoristiti in se strateško povezati s Sloveco, hkrati pa proizvajati specialne etoksilate za velike proizvajalce.

Etoksilati predstavljajo v SPP Surovine za kozmetiko in detergente približno eno tretjino prodaje, ostali dve tretjini pa so drugi proizvodi – sintezni produkti ali mešanice več sinteznih produktov, kjer etoksilati lahko nastopajo kot surovina. Ta ostali del sem zajela v PSPN analizi SPP KID.

**Tabela 8 : PSPN analiza SPP Surovine za kozmetiko in detergente**

| <b>P - prednosti</b>  | <b>S - slabosti</b>  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- partnerski odnos s kupci, velik tržni delež in poznani izdelki na slovenskem trgu,</li> <li>- možnost prodaje specialnih izdelkov Teola preko slovenskih podružnic v multinacionalne mreže (Ecolab, Henkel, Atotech, TSO),</li> <li>- možnost povezave v repro verigo s podjetjem Labud zagreb, ki porablja etoksilate in proizvaja 70% LES,</li> <li>- možnost plačila blaga s pobotom na slovenskem trgu,</li> <li>- zaradi možnosti izdelave majhnih šarž velika prilagodljivost specialnim zahtevam kupcev,</li> <li>- prodaja zaposluje inženirje, prednost pri iskanju tržnih niš,</li> <li>- etoksilati naravnih maščobnih alkoholov so trend v razvoju, Sloveca-Sasol jih ne izdeluje,</li> <li>- tridecil etoksilati kot zamenjava za nonilfenol. etoksilate so razviti in se že preizkušajo, trend v razvoju.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- zaradi visokih cen surovin so prodajne cene izdelkov visoke, zlasti za masovne proizvode,</li> <li>- tehnologija ne omogoča izdelave 70% LES, kar je trend v razvoju, ampak le 24%,</li> <li>- patentirana zaščita tujih proizvajalcev omejuje možnosti izvoza teh izdelkov v EU,</li> <li>- kupci zahtevajo standard kakovosti ISO 9001, ki ga Teol še nima,</li> <li>- prešibak razvoj, da bi sledil trendom razvoja v svetu,</li> <li>- slabo poznavanje aplikacij naših proizvodov zaradi široke palete izdelkov,</li> <li>- nezmožnost financiranja trgov bivše Jugoslavije, kot to dela konkurenca,</li> <li>- podjetje proizvaja tudi izdelke široke potrošnje, ki konkurirajo na policah izdelkom naših kupcev (očitki).</li> </ul> |

| <b>P – priložnosti</b>   | <b>N – nevarnosti</b>  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- rast trga surfaktantov s topnjo 3,2% letno (60% surfaktantov se porabi za industrijo detergentov in kozmetike),</li> <li>- specializacija omogoča obstoj podjetja na daljše časovno obdobje, močna lakarska industrija v Sloveniji,</li> <li>- zaradi velikega tržnega deleža Teola na tem programu v Sloveniji še nobena multinacionalka nima svojega skladišča surfaktantov,</li> <li>- bližina trga severne Italije z veliko absorpcijsko močjo – iščejo konkurenčne ponudbe nemškim multinacionalkam, ki obvladujejo italijansko proizvodnjo surfaktantov (proizvodnja, lahko dodelavni posli),</li> <li>- odpiranje trga Jugoslavije, kjer so Teolovi izdelki že uveljavljeni,</li> <li>- trgovski sporazumi z državami bivše Jugoslavije in vzhodnoevropskih držav, ki omogočajo znižanje carinskih stopenj.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- globalizacija proizvajalcev, ki se povezujejo v repro verige naprej in nazaj – v Evropi bo od 10 velikih in 49 malih proizvajalcev ostalo le 10 velikih,</li> <li>- 70% evropske proizvodnje danes obvladujejo trije proizvajalci (Sasol, Petresa, Cognis),</li> <li>- problem ekologije za proizvodnjo etoksilatov,</li> <li>- nekateri izdelki se bodo v bodočnosti prodajali le v bolj koncentrirani obliki, kar pa nam tehnologija ne dopušča,</li> <li>- bližina proizvajalca 70% LES (Labud Zagreb), ki ogroža prodajo 500 ton 24% LES,</li> <li>- strožji ekološki predpisi za prevoz nevarnih snovi,</li> <li>- velik delež uvoza gotovih izdelkov na področju tekočih in praškastih detergentov po izredno nizkih cenah, kar omejuje proizvajalce teh izdelkov, ki kupujejo surovine v Teolu.</li> </ul> |

Tu ocenjujem kot najpomembnejšo prednost možnost prodaje Teolovih specialnih izdelkov preko slovenskih podružnic v multinacionalne mreže, kot priložnost okolja pa rast tega trga in močno zastopano lakarsko industrijo v Sloveniji, kjer enota lahko trži specialne proizvode. Slabost pri usmeritvi v specialne proizvode pa je šibak razvoj, iz okolja pa je največja nevarnost združevanje velikih, kjer si mora Teol svoje mesto še zagotoviti.

## 5.2. Ugotovitve PSPN analize SPP UPS

Tabela 9 prikazuje ugotovitve PSPN analize SPP Sredstva za obdelavo usnja.

**Tabela št. 9 : PSPN analiza SPP Sredstva za obdelavo usnja**

|   |   |
|---|---|
| <p><b>P – prednosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- partnerski odnos s kupcem (IUV Vrhnika), ki predstavlja 93% prodajne realizacije na programu,</li> <li>- lojalnost IUV zaradi dolgoletnega sodelovanja,</li> <li>- bližina in fleksibilnost Teola za IUV (sukcesivne dobave),</li> <li>- v razvojnih projektih IUV sodeluje tudi Teol,</li> <li>- podpisana pogodba z avstrijskim trgovcem, ki na področju bivše Jugoslavije, kupuje usnje in bo tja prodajal Teolove izdelke (plačilo s kompenzacijo usnjarnam ustreza, ker imajo likvidnostne težave).</li> </ul>              | <p><b>S – slabosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Teol nima celotne palete izdelkov za obdelavo usnja (praškaste kemikalije, finiše in barve , ki predstavljajo polovico kemikalij za obdelavo usnja ne proizvaja),</li> <li>- Teol nima specialista za obdelavo usnja, v ta namen uporablja pogodbene partnerje (provizije),</li> <li>- testiranje novih izdelkov je drago, potreben je uvajalec (stroški povezani z delom),</li> <li>- SPP UPS nima svojega komercialista, ima samo referentko.</li> </ul>  |
| <p><b>P – priložnosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- svetovna proizvodnja usnja je cca 150 mio m2 svinjskih kož in desetkrat več, to je 1500 m2 govejih kož,</li> <li>- IUV proizvede 40% evropske proizvodnje svinjske kože (6 mio m2),</li> <li>- IUV načrtuje veliko povečanje proizvodnje na področju izdelave usnja za avtosedeže (AUDI), kjer je dodana vrednost večja,</li> <li>- IUV vidi svojo tržno nišo tudi v proizvodnji bio usnjene podloge, kjer ni potrebno krom strojenje,</li> <li>- v Bolgariji deluje 6 tovarn za usnje, na področju bivše SZ pa 30.</li> </ul> | <p><b>N – nevarnosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ekološki predpisi pri krom strojenju,</li> <li>- selitev obdelave surovih kož v Azijo,</li> <li>- proizvodnja krzna se seli v Italijo, Španijo in Turčijo,</li> <li>- vprašljiv obstoj usnjarne v Šmartnem,</li> <li>- konkurenčna ponudba usnja iz Italije (30% nižje cene),</li> <li>- močna prisotnost Bayerja z zastopstvom za UPS izdelke v Zagrebu,</li> <li>- odvisnost od enega kupca, ki predstavlja 93% prodajne realizacije na programu,</li> <li>- pogodbeno vezan trgovec ima možnost prekinitve pogodbe in zamenjave principala.</li> </ul> |

Najpomembnejša prednost SPP UPS je nedvomno bližina in partnerski odnos do največjega kupca, IUV Vrhnika. To pa hkrati predstavlja za enoto tudi slabost ali vsaj veliko odvisnost od tega partnerja. Vpliv okolja je negativen, saj se ta proizvodnja v Evropi ukinja in seli proti vzhodu, priložnosti pa, ki jih enota ima, so vezane na priložnosti IUV, zato je pomembno sodelovanje z IUV že pri razvojnih projektih.

### 5.3. Ugotovitve PSPN analize SPP Hladilno mazalna sredstva

Tabela 10 prikazuje ugotovitve PSPN analize SPP Hladilno mazalnih sredstev

**Tabela št. 10: PSPN analiza SPP Hladilno mazalna sredstva**

|   |  |
|---|--|
| <p><b>P – prednosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- lastna izdelava emulgatorjev (v sklopu SPP KID) in poznavanje razmastil,</li> <li>- nudenje tehnično-tehnološkega servisa pri uporabi maziv,</li> <li>- skozi cenovno diferenciacijo proizvodov ponujena tudi storitev reševanja ekologije pri mazivih,</li> <li>- hitra in učinkovita reakcija razvoja na prodajne zahteve,</li> <li>- poznavanje trga, kupčevih potreb in tribologije,</li> <li>- možnost plačila s kompenzacijami.</li> </ul> | <p><b>S – slabosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nepopolna paleta proizvodov,</li> <li>- časovno omejena prodaja nekaterih obstoječih dobrih proizvodov zaradi ekoloških standardov in zahtev EU,</li> <li>- stara in zastarela oprema laboratorijev,</li> <li>- manjkajoča oprema za medfazno kontrolo pri proizvodnji maziv,</li> <li>- majhen obseg prodaje in posledično majhen obseg sredstev za marketing in promocijo, konkurenca pa namenja za to veliko sredstev.</li> </ul> |
| <p><b>P – priložnosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- trg avtomotivov je zelo velik, majhen delež za Teol veliko pomeni,</li> <li>- novi izdelki za dopolnitev obstoječe palete proizvodov,</li> <li>- razmastila, kjer je Teol kot kemijska industrija v prednosti pred drugimi proizvajalci maziv (topila).</li> </ul>   | <p><b>N - nevarnosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- svetovna poraba maziv upada,</li> <li>- multinacionalke imajo svoja skladišča v Ljubljani,</li> <li>- močna konkurenca svoj delež povečuje tudi na račun zniževanja cen,</li> <li>- lojalnost kupca že uveljavljeni tuji blagovni znamki,</li> <li>- ekološko ustrezni proizvodi so dražji, na kupca lahko prenesemo le del dodatnih stroškov, kar zmanjšuje dodano vrednost.</li> </ul>   |

Najpomembnejša prednost je izdelava emulgatorjev v SPP KID, kar pomeni, da so proizvodi lahko cenejši in bolj prilagojeni specialnim zahtevam, pri razmastilih pa je pomembno tudi kemijsko znanje o topilih. Slabost je majhnost enote v tekmi z multinacionalnimi naftnimi družbami in majhen tržni delež na slovenskem trgu. Priložnost, ki jo enota ima, je področje razmastil, kjer lahko uporabimo kemijsko znanje, nevarnost, ki preti SPP HMS pa je upadanje trga in vedno hujši konkurenčni boj velikih.

## 5.4. Ugotovitve PSPN analize SPP Lepila

Sava d.d. ima v svoji strategiji načrtano združevanje slovenske lepilarske industrije. Proizvodnjo treh proizvajalcev industrijskih lepil (Kemostik, Teol in Sava ) je že združila na eni lokaciji, zaenkrat pa ostajajo vse tri blagovne znamke in trženje v domeni posameznih podjetij. Tabela 11 prikazuje ugotovitve PSPN analize lepil.

**Tabela št. 11 : PSPN analiza SPP Lepila**

|  |   |
|--|---|
| <p><b>P – prednosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- uveljavljenost izdelkov pri kupcih zaradi dobre in konstantne kvalitete,</li> <li>- dober prodajni servis in distribucija izdelkov (sinergija z SPP Široka potrošnja),</li> <li>- svetovanje in dober tehnično-tehnološki servis kupcem,</li> <li>- zniževanje proizvodnih stroškov zaradi centralizirane proizvodnje (sinergije pri nabavi surovin, efekt kritične mase).</li> </ul> | <p><b>S – slabosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- dislocirana proizvodnja (out-sourcing), ki je slabo kontrolirana, kar ima za posledico nihanje kvalitete izdelkov in reklamacije,</li> <li>- trenutno dražja proizvodnja lepil,</li> <li>- zamujanje pri dobavnih rokih lepil,</li> <li>- težave z logistiko med proizvodnjo lepil in skladiščem Teola.</li> </ul>          |
| <p><b>P – priložnosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- poraba lepil v svetu raste,</li> <li>- strojna industrija kaže trend prehajanja od vijačenja k lepljenju,</li> <li>- združevanje slovenske lepilarske industrije pod okriljem Save zagotavlja močan pogajalski položaj nasproti tujim multinacionalnim mrežam (Henkel).</li> </ul>  | <p><b>N - nevarnosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- intenziviranje obdelave slovenskega trga s strani tujih multinacionalk (Henkel),</li> <li>- ekološki predpisi pri raztopinskih lepilih, prepoveduje se uporaba nekaterih topil,</li> <li>- distribucija in skladiščenje je mogoče le na način, ki ga zahtevajo nevarne snovi (večina proizvodov je gorljivih).</li> </ul> |

Prednosti, na katerih enota gradi, sta uveljavljena blagovna znamka in zniževanje proizvodnih stroškov zaradi sinergij na nivoju Save; proizvodnja na drugi lokaciji pa poleg prednosti prinaša tudi slabosti kot so slabša kvaliteta (neenakomerna) in težave z logistiko. Priložnost nudi enoti rastoči trg lepil in močna »mama«, nevarnost pa predstavljajo tuje družbe, ki želijo vstopiti na slovenski trg (Henkel).

## 5.5. Ugotovitve PSPN analize SPP TPS

Podobni trendi kot pri usnjarski industriji se kažejo tudi pri tekstilni industriji. Osnovni del predelave vlaken se seli v azijske dežele. V Evropi se ta del zmanjšuje, ostaja pa izdelava tkanin in konfekcioniranje in zahtevnejša obdelava vlaken. Teolova obstoječa paleta proizvodov je v glavnem namenjena osnovni obdelavi bombažnih vlaken in volne. To pomeni, da bo razvoj moral sodelovati s kupci pri razvijanju novih tenzidov za zahtevnejšo uporabo, da bi program lahko obstal. Tabela 12 prikazuje ugotovitve PSPN analize SPP TPS.

**Tabela št. 12: PSPN analiza SPP Tekstilna pomožna sredstva**

|  |   |
|--|---|
| <p><b>P – prednosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- konkurenčne cene,</li> <li>- visoka dodana vrednost,</li> <li>- sinteza lastnih osnovnih kemikalij, ki so lahko tudi specialne (nizkopeneči tenzidi, tenzidi, ki dobro omakajo),</li> <li>- poznavanje izdelkov Teola v slovenski tekstilni industriji,</li> <li>- možnost izdelave majhnih šarž izdelkov prilagojenih zahtevam kupcev,</li> <li>- možnost plačila s pobotom na slovenskem trgu, kar pomeni mnogo zaradi likvidnostnih težav tekstilne industrije.</li> </ul> | <p><b>S – slabosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- majhnost programa glede na ostale programe v Teolu, zato si težko zagotovi potrebne vire,</li> <li>- nepopolna paleta proizvodov,</li> <li>- Teol nima možnosti testiranja svojih proizvodov pri sebi, testiranje pri kupcih je zelo drago in nezaželjeno,</li> <li>- SPP nima svojega razvojnega inženirja zato je razvoj novih proizvodov zelo otežen,</li> <li>- zastareli proizvodi, ki bi jih bilo potrebno nadomestiti z sodobnejšimi (nepeneči tenzidi so zahtevani zaradi spremembe tehnologije v tekstilni industriji).</li> </ul> |
| <p><b>P – priložnosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- rastoča turški in portugalski trg, potrebna predhodna raziskava tržišča,</li> <li>- nova mikrobiološko neoporečna pralna sredstva za vate ima Teol razvita,</li> <li>- pridobitev zastopstva za škrobilna sredstva, ki jih Teol ne proizvaja, potencial slovenskega trga pa je 200 ton letno.</li> </ul>  | <p><b>N - nevarnosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- tekstilna industrija se seli na vzhod in v južno Ameriko,</li> <li>- domača tekstilna industrija se zmanjšuje, proizvaja pa cenovno zahtevnejše izdelke, kjer se uporabljajo kemikalije, ki jih Teol ne proizvaja (fluorotenzidi),</li> <li>- tuji konkurenti postavljajo v Sloveniji konsignacijska skladišča (Tekstina Ajdovščina).</li> </ul>  |

Prednost SPP TPS je v lastni sintezi osnovnih kemikalij, ki so lahko narejene po željah kupcev, in v visoki dodani vrednosti teh proizvodov; slabost pa je majhnost programa, iz katere sledi tudi nepopolna paleta proizvodov in neopremljenost za njihovo testiranje. Nevarnost predstavlja zmanjševanje trga in selitev proizvodnje tekstila na vzhod, začasne priložnosti pa se kažejo le v specialnih proizvodih.



## **6. PORTFELJSKA ANALIZA PODJETJA TEOL LJUBLJANA**

### **6.1. Izbira pristopa**

Konkurenčnost podjetja predstavlja osnovno lastnost, ki odloča o uspešnem ali neuspešnem poslovanju. Konkurenčna strategija tvori jedro konkurenčnega položaja podjetja in mora opredeljevati vse tiste dejavnike, ki določajo konkurenčnost. Uspešne strategije upoštevajo makroekonomsko okolje, industrijsko panogo in notranje okolje v podjetju. Poznavanje vseh teh okolij in njihove kompleksnosti omogoča podjetju boljšo izbiro kako in kje konkurirati, kje vlagati in kje jemati, da bo uspeh podjetja kot celote čim večji.

Podjetje Teol, ki ga analiziram, ima zelo širok proizvodni program površinsko aktivnih sredstev. Podjetje sestavlja šest SPP, od tega pet na industrijskem delu in SPP Široka potrošnja. Industrijski del, ki ga analiziram, obsega pet različnih skupin proizvodov, ki jih uporabljajo različne veje industrije za različne aplikacije. Vseh osnovnih proizvodov je okoli 300 in tržijo jih v petih SPP, glede na industrijsko panogo, ki uporablja te proizvode.

To, kar imajo vsi ti proizvodi skupno, je površinsko aktivno delovanje v mešanica drugih proizvodov, ki jih uporablja kupec, ter sintezne produkte etilenoksida kot osnovno surovino za pripravo površinsko aktivne snovi.

Postavila sem si vprašanje, kako analizirati podjetje, kjer so programi tako prepleteni v proizvodnji in pravzaprav tako različni pri aplikaciji, saj posegajo v popolnoma različne gospodarske panoge, ki se različno odzivajo na gospodarske spremembe. Vsi SPP –ji se borijo za omejene vire podjetja. Uspeh celote pa je odvisen od uspešne kombinacije notranjih in zunanjih faktorjev, od pravilnega usmerjanja omejenih virov in pravilnega načrtovanja strategije za vsak posamezen SPP, pa tudi za podjetje kot celoto.

Moji želji, da pridem do odgovora, kako usmeriti vire, še najbolj ustreza portfeljska analiza. Metoda je klasična, že velikokrat preizkušena, poznane so tudi njene pomanjkljivosti, ki se jim bom skušala kar najbolje izogniti. Podatki, ki jih bom za izvedbo analize potrebovala, so dosegljivi in metoda je dovolj enostavna, da je tudi uporabna.

Porterjeva analiza na osnovi verige vrednosti bi bila tudi primerna, saj je osnovna dejavnost v Teolu etoksilacija, ki predstavlja vrednost za kupca, vsi SPP-ji pa se potem s svojimi proizvodnimi programi izpeljejo iz tega in predstavljajo s svojimi aktivnostmi naslednje člene v verigi. Žal pa v podjetju nimamo vodenih stroškov po aktivnostih in bi zajemanje podatkov na tak način bilo zelo težko, zato sem namero opustila.

## 6.2. Izbira modela

Že v poglavju 1.6. sem opisala tri najbolj uporabljane portfeljske modele. Najenostavnejši model je BCG matrika (rast-tržni delež), ki jo zelo lahko razvijemo, ker so podatki za obe spremenljivki, ki ju nanašamo na osi matrike, lahko merljivi in običajno na voljo. Dejstvo, da je matrika tako enostavna hkrati pomeni, da jo, poleg enostavne izdelave, lahko tudi dokaj enostavno razložimo. Prav zaradi enostavnosti pa ima tudi nekaj pomanjkljivosti: predpostavlja, da analiza trga sloni na poznavanju njegove rasti, in da je najboljša indikacija za konkurenčni položaj podjetja relativni tržni delež. Ostalih parametrov, ki tudi vplivajo na obe spremenljivki, ne upošteva. Predpostavka, da relativni tržni delež opredeljuje konkurenčen položaj podjetja, temelji na krivulji izkušenj. Krivulja izkušenj pa predpostavlja eno vrsto produktov v enem SPP-ju, kar v našem primeru ne velja. V Teolu ima vsak SPP več skupin proizvodov, proizvedenih na različne načine. Krivulje izkušenj so si podobne, vendar niso edini kriterij, ki vpliva na relativni tržni delež. Matrika se osredotoča le na pretok denarja, kar pa ne pove ničesar o donosnosti poslovanja.

Matrika General-Electric-McKinsey je nekoliko bolj izpopolnjena v primerjavi z BCG matriko, saj ne meri denarnega toka, pač pa donos na sredstva (ROI). Ocena trga glede na izbrane kazalce temelji na pričakovanem donosu na sredstva, kar nam več pove tudi o poslovanju posameznega SPP. Matrika meri tržno privlačnost in konkurenčni položaj SPP.

Polega tega si za obe spremenljivki na oseh (tržna privlačnost-konkurenčni položaj podjetja) lahko analitik ali vodstvo samo izbere kazalce, ki na spremenljivki vplivajo, jim določi uteži in nato izračuna skupno oceno s točkovanjem. Tako je dovoljeno in dopuščeno v različnih industrijskih panogah opredeliti različne podspremeljivke in se tako kar najbolj približati tistemu naboru kazalcev, ki dajo kar najbolj realno vrednost spremenljivke. Realni vrednosti spremenljivk pa pomenita tudi pravilnejše pozicioniranje SPP v matriki, posledično pa tudi pravilnejšo priporočeno strategijo. Prav zaradi te možnosti vpliva na izbor kazalcev sem izbrala GE-McKinsey matriko. Moram pa poudariti, da je nevarnost subjektivnega vpliva na ocenjevanje tu zelo velika, saj ocenjevalec določa izbor kazalcev in njihove uteži. Paziti moramo, da se temu subjektivnemu vplivu čim bolj izognemo. Ta vpliv lahko zmanjšamo tako, da izbor kazalcev določa skupina ocenjevalcev in izberemo tiste kazalce, za katere se je opredelilo največ ocenjevalcev. Uteži spet določa skupina ljudi in vzamemo povprečno vrednost uteži za izračun in podobno. Popolnoma izničiti pa subjektivnega vpliva ne moremo.

Hoferjeva portfeljska matrika se mi ni zdela primerna, ker upošteva krivuljo življenjskega cikla proizvoda, v Teolu pa je osnovnih proizvodov približno 300, v posameznem SPP preko 50. Krivulje življenjskega cikla proizvoda za posamezne proizvode bi morali sešteti in deliti s številom proizvodov, da bi dobili neko povprečno stanje krivulje življenjskega cikla proizvoda za posamezen SPP in te bi potem lahko primerjali med seboj. Taka analiza bi bila precej kompleksna, ker trenutno mesto proizvoda na krivulji življenjskega cikla težko določimo že za en proizvod, pri

upoštevanju pedesetih proizvodov pa bi se težave še povečale. Metoda se mi ni zdela najprimernejša za tako razdobljeno strukturo proizvodov.

### **6.3. Opredelitev spremenljivk v modelu in določitev uteži**

GE-Mckinsey matriko imenujemo tudi »privlačnost trga – konkurenčen položaj« matrika. To sta osnovni spremenljivki na obeh oseh. Na x osi imamo privlačnost trga, na y osi pa konkurenčni položaj SPP.

V poglavjih 3 in 4 sem že pri analizi poslovanja ter analizi in predvidevanju okolja navedla kazalce, ki jih bom uporabila pri portfeljski analizi. Sedaj bom kazalce še ovrednotila in jim določila uteži.

Uteži predstavljajo delež vpliva posameznega parametra na spremenljivko. Vsota vseh uteži je vedno 100%. Zaradi enostavnosti sem uteži določila kot odstotni delež vpliva parametra na spremenljivko x 10. Tako lahko utež zavzame katerokoli vrednost od 1-10, skupna vsota uteži pa mora biti 10 (ali 100%).

Ker ocenjujem posamezne kazalce z ocenami od 0 do 4, je tako maksimalno število točk, ki ga SPP lahko doseže 40. Število točk je izračunano na sledeč način:

Ocena kazalca (0-4 točke) x utež (1-10) = število točk SPP (največ 40)

Da bi se čim bolj izognila subjektivnemu vplivu na izbiro kazalcev za posamezno spremenljivko, določanje uteži kazalcem in oceno kazalcev, sem izvedla anketo med vodilno ekipo in zbrala mnenja članov kolegija. Sodelovali so: direktor proizvodnje, tehnični direktor, dva direktorja prodaje in direktor razvoja. S pomočjo literature sem sestavila listo dvajsetih kazalcev, ki opredeljujejo vsako spremenljivko, in jo dala v ocenjevanje vodilni ekipi. Izbor kazalcev za posamezno spremenljivko sem nato naredila na podlagi individualnega točkovanja dvajset predlaganih kazalcev s strani vodilne ekipe z ocenami od 20 do 1. Za vsak kazalec sem nato izračunala skupno število točk in ugotovila, da je prvih šest kazalcev dobilo vrednosti nad 50 točk (maksimalno število točk je bilo 100 točk = 5 x 20 točk), nato je nastal presledek, ostale vrednosti so se gibale pod 35 točk. Zato sem izbrala za določanje vrednosti spremenljivke ravno šest parametrov za vsako spremenljivko.

Nato sem za izbor kazalcev izvedla anketo o določanju uteži na isti način. Posameznih rezultatov ne navajam, povzela pa sem srednjo vrednost uteži za posamezen kazalec in jo zaokrožila na celo številko. Vrednotenje posameznega kazalca sem naredila enako kot pri šolskih ocenah, le v razponu od 0-4. V večini primerov sem stanje kazalca razdelila na pet stopenj, ki sem jih nato ocenila. Za nekatere kazalce pa se mi je zdelo pet stopenj preveč in sem zato izbrala le tri stanja, ki sem jih ocenila z 0-2-4 točkami. Tak primer je npr. tehnološka sposobnost proizvodnje: lahko je ustrezna in izpolnjuje zahteve trga, lahko je dobra in omogoča poleg izpolnjevanja zahtev še razvoj, lahko pa je slaba in ne dovoljuje izdelave

kvalitetnih izdelkov ter tako predstavlja omejitev. Tu se mi členitev na pet stopenj ni zdela smiselna. Tak način vrednotenja sem zasledila tudi v literaturi. Nekatere kazalce sem vrednotila v številkah, druge bolj opisno, odvisno od narave kazalca. Vsem pa sem za določeno stanje pripisala določeno število točk. Z upoštevanjem uteži sem nato določila vrednost spremenljivke.

V nadaljevanju v tabeli št.13 prikazujem način vrednotenja posameznega kazalca in utež, ki mu je dodeljena.

**Tabela št.13 : Kazalci, ki določajo posamezno spremenljivko in njihovo vrednotenje**

| KONKURENČEN POLOŽAJ SPP         |                   |                 |      | PRIVLAČNOST TRGA                                  |                       |                 |      |
|---------------------------------|-------------------|-----------------|------|---|-----------------------|-----------------|------|
| Kazalec                         | Vrednost          | Ocena (št.točk) | Utež | Kazalec   | Vrednost              | Ocena (št.točk) | Utež |
| <b>Ekonomičnost</b>             | 0,8-0,9           | 0               | 3    | <b>Obseg trga</b>                                 | Hitro odmira          | 0               | 2    |
|                                 | 0,9-1,0           | 1               |      |   | Odmira                | 1               |      |
|                                 | 1,0-1,1           | 2               |      |   | Stagnira              | 2               |      |
|                                 | 1,1-1,2           | 3               |      |   | Omejeno povečanje     | 3               |      |
|                                 | nad 1,2           | 4               |      |   | Neomejene količine    | 4               |      |
| <b>Tržni delež na slov.trgu</b> | do 10%            | 0               | 2    | <b>Stopnja rasti trga</b>                         | Pada                  | 0               | 3    |
|                                 | 10-30%            | 1               |      |   | Stagnira              | 1               |      |
|                                 | 30-50%            | 2               |      |   | Raste do %            | 2               |      |
|                                 | 50-70%            | 3               |      |   | Raste 5-10%           | 3               |      |
|                                 | nad 70%           | 4               |      |   | Raste nad 10%         | 4               |      |
| <b>Tehnološke sposobnosti</b>   | slabe             | 0               | 1    | <b>Cene (cenov.elast. povpraš., sled. sprem.)</b> | Visoka, ni mogoče     | 0               | 2    |
|                                 | zadovoljive       | 2               |      |   | Nizka, z zamikom      | 2               |      |
|                                 | dobre             | 4               |      |   | Nizka, je mogoče      | 4               |      |
| <b>Razvoj in raziskave</b>      | Nezadovoljivo     | 0               | 1    | <b>Zadovoljstvo kupcev</b>                        | Nezadovoljni          | 0               | 1    |
|                                 | Komaj zadovoljivo | 1               |      |   | Zadovoljni            | 2               |      |
|                                 | Dobro             | 2               |      |   | Partnerski odnos      | 4               |      |
|                                 | Prav dobro        | 3               |      |   | Močna                 | 0               | 1    |
| <b>Trženje</b>                  | odlično           | 4               |      | <b>Stanje konkurence</b>                          | Srednja               | 2               |      |
|                                 | Nezadovoljivo     | 0               | 2    |   | Šibka                 | 4               |      |
|                                 | Komaj zadovoljivo | 1               |      |   | <b>Vladne odredbe</b> | Hude omejitve   | 0    |

|              |   |        |   |              |                      |   |  |
|--------------|---|--------|---|--------------|----------------------|---|--|
|              |   |        |   | (regulativa) |                      |   |  |
|              | Dobro                                       | 2      |   |              | Obvladljive omejitve | 2 |  |
|              | Prav dobro odlično                          | 3<br>4 |   |              | Ni omejitev          | 4 |  |
| <b>Kadri</b> | Neustrezni                                  | 0      | 1 |              |                      |   |  |
|              | Ustrezni na enem podr. (tehnič.ali komerc.) | 1      |   |              |                      |   |  |
|              | Dobri                                       | 2      |   |              |                      |   |  |
|              | Zelo dobri                                  | 3      |   |              |                      |   |  |
|              | Odlični                                     | 4      |   |              |                      |   |  |

#### 6.4. Izračun vrednosti spremenljivk za posamezne SPP

Tabela 14 prikazuje vrednosti obeh spremenljivk za posamezne SPP.

Območje na obeh oseh je od 0 – 4, koordinate za posamezen SPP pa določimo tako, da skupno število točk spremenljivke delimo z 10 (vsoto uteži).

**Tabela 14: Izračun vrednosti spremenljivk za posamezne SPP in določitev koordinat**

| Spremen-<br>livka               | Utež<br>1-10 | Ocenjevanje<br>0 - 4 |            |     |            |     |            |     |            |     |            |
|---------------------------------|--------------|----------------------|------------|-----|------------|-----|------------|-----|------------|-----|------------|
|                                 |              | a                    | b          | a   | b          | A   | b          | a   | b          | a   | b          |
|                                 |              | KID                  | KID        | UPS | UPS        | HMS | HMS        | LEP | LEP        | TPS | TPS        |
| <b>Konkurenč.<br/>položaj</b>   |              |                      |            |     |            |     |            |     |            |     |            |
| Ekonomičnost                    | 3            | 1                    | 3          | 2   | 6          | 0   | 0          | 3   | 9          | 4   | 12         |
| Tržni delež                     | 2            | 3                    | 6          | 4   | 8          | 1   | 2          | 2   | 4          | 1   | 2          |
| Tehnoł.spos.                    | 1            | 3                    | 3          | 3   | 3          | 2   | 2          | 2   | 2          | 2   | 2          |
| Razvoj in raz.                  | 1            | 1                    | 1          | 0   | 0          | 3   | 3          | 3   | 3          | 1   | 1          |
| Tženje                          | 2            | 3                    | 6          | 2   | 4          | 4   | 8          | 2   | 4          | 1   | 2          |
| Kadri                           | 1            | 3                    | 3          | 1   | 1          | 4   | 4          | 2   | 2          | 1   | 1          |
| <b>Vsota (utež x<br/>ocena)</b> | <b>10</b>    |                      | <b>22</b>  |     | <b>22</b>  |     | <b>19</b>  |     | <b>24</b>  |     | <b>20</b>  |
| <b>Koordinata</b>               |              |                      | <b>2,2</b> |     | <b>2,2</b> |     | <b>1,9</b> |     | <b>2,4</b> |     | <b>2,0</b> |
| <b>Privlačnost<br/>trga</b>     |              |                      |            |     |            |     |            |     |            |     |            |
| Obseg trga                      | 2            | 3                    | 6          | 0   | 0          | 2   | 4          | 3   | 6          | 0   | 0          |
| Stopnja rasti<br>trga           | 3            | 2                    | 6          | 1   | 3          | 1   | 3          | 3   | 9          | 0   | 0          |
| Cene                            | 2            | 4                    | 8          | 2   | 4          | 2   | 4          | 4   | 8          | 2   | 4          |
| Zadovolj.kupcev                 | 1            | 4                    | 4          | 4   | 4          | 2   | 2          | 4   | 4          | 2   | 2          |
| Stanje konkur.                  | 1            | 2                    | 2          | 2   | 2          | 0   | 0          | 4   | 4          | 2   | 2          |
| Vladne odredbe<br>(regulativa)  | 1            | 0                    | 1          | 2   | 2          | 2   | 2          | 2   | 2          | 4   | 4          |
| <b>Vsota (utež x<br/>ocena)</b> | <b>10</b>    |                      | <b>26</b>  |     | <b>15</b>  |     | <b>15</b>  |     | <b>33</b>  |     | <b>12</b>  |
| <b>Koordinata</b>               |              |                      | <b>2,6</b> |     | <b>1,5</b> |     | <b>1,5</b> |     | <b>3,3</b> |     | <b>1,2</b> |

**Legenda:**

a.....vsi stolpci s to oznako prikazujejo ocenjeno število točk za posamezen kazalec za določen SPP. Ocenjujemo z vrednostmi od 0 – 4.

b.....stolpci s to oznako prikazujejo vrednost (ocenjeno št.točk x ponder) za posamezen kazalec za določen SPP

LEP.....lepila

**6.5. Izdelava matrike**

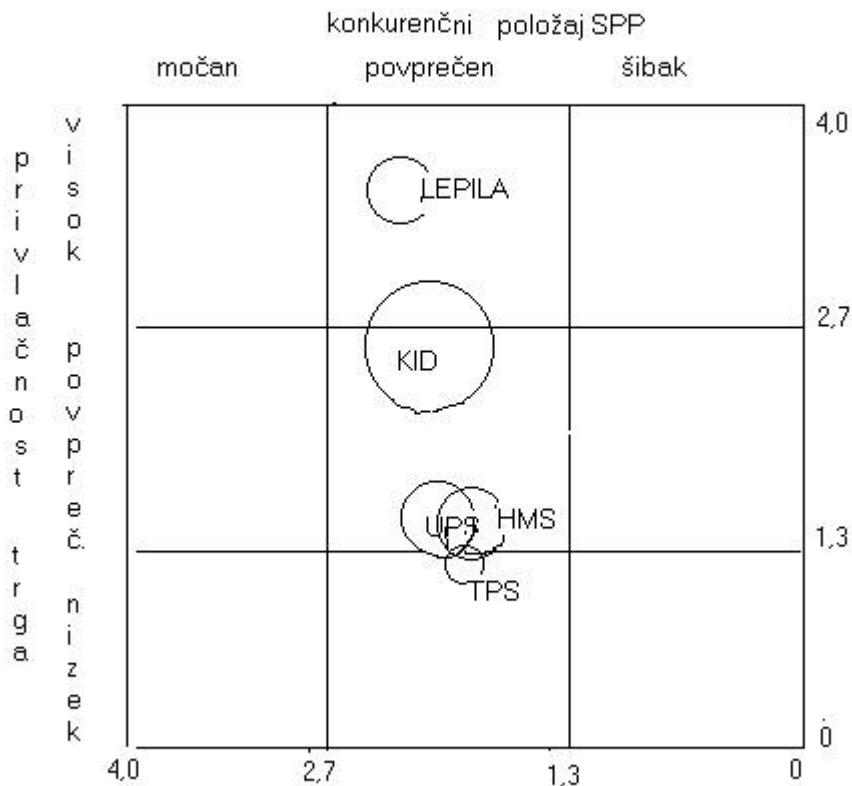
GE – Mc Kinsey matrika ima na abscisni osi (x) spremenljivko konkurenčni položaj SPP, na ordinatni (y) osi pa privlačnost trga. Konkurenčni položaj podjetja merimo s točkami od 4 do 0, privlačnost trga pa od 0 do 4. Obe skali sta desetiški in glede na izračunane vrednosti spremenljivk uvrstimo SPP v matriko. Matrika ima 9 polj. Postavitev mej med polji je v veliki meri rezultat pridobljenih izkušenj pri uporabi matrike in različni avtorji navajajo različne vrednosti. Za izdelavo matrike sem uporabila naslednje vrednosti :

|                         | 0 – 1,3 | 1,3 – 2,7 | 2,7 – 4,0 |
|-------------------------|---------|-----------|-----------|
| privlačnost trga        | nizka   | povprečna | visoka    |
| konkurenčni položaj SPP | šibek   | povprečen | visok     |

V nastalih devet polj sem razvrstila vse SPP. Velikost kroga ponazarja vrednost realizacije posameznega SPP v letu 2000 (slika 8).

## Slika 8: Portfeljska matrika podjetja Teol

portfeljska matrika "privlačnost trga - konkurenčni položaj" podjetja Teol



Iz portfeljske matrike podjetja Teol vidimo, da se poslovna situacija podjetja odraža tudi pri konkurenčnem položaju vseh SPP, saj so vsi v povprečnem razredu, kljub temu da bi SPP Lepila in SPP KID svoj položaj lahko bistveno izboljšala, če bi to omogočal poslovni položaj podjetja. Proizvodni program, kvaliteta proizvodov in tehnologija to gotovo omogočajo. Tega ne pričakujemo za ostale tri programe. SPP UPS je vezan le na enega kupca in sledi zahtevam tega kupca. SPP TPS deluje z nepopolno paleto proizvodov na trgu, ki umira in ima omejene možnosti za preživetje, če ne najde tržne niše. SPP HMS pa se bori s hudo konkurenco velikih multinacionalnih naftnih družb, zaradi njegove majhnosti pa težko pričakujemo, da bo njegova konkurenčnost nasproti multinacionalkam rasla.

Če pogledamo privlačnost trga, je slika popolnoma pričakovana. Hitro rastočemu trgu lepil sledi SPP KID, SPP UPS in SPP HMS sta na spodnji meji povprečne privlačnosti, saj se proizvodnja usnja iz Evrope umika, količina porabljenih maziv pa se tudi zmanjšuje ob naraščajoči konkurenci. SPP TPS pa se bori na trgu z majhno privlačnostjo, saj se ta proizvodnja prav tako seli v azijske dežele.

Portfeljska analiza je pravzaprav potrdila oceno stanja posameznih SPP, prepričala pa nas je, da je vlaganje in podpora SPP Lepil na nivoju Save in vlaganje in podpora SPP KID v Teolu, pravilna odločitev.

## **7. DOČANJE OKVIRNIH STRATEGIJ ZA POSAMEZNA STRATEŠKA POSLOVNA PODROČJA**

Opredelitev strategije pomeni razvoj dolgoročnih planov za učinkovito upravljanje s priložnostmi in grožnjami v okolju v luči prednosti in slabosti podjetja. Vsebuje tudi definicijo poslanstva, določitev ciljev, ki naj bi jih podjetje doseglo, razvojno strategijo in postavitev okvirne politike.

Strategija podjetja kot celote opredeli skupni načrt (plan) kako izpolniti poslanstvo in doseči zastavljene cilje. Maksimira konkurenčne prednosti in minimira konkurenčne slabosti (Wheelen in Hunger, 1995, str.12).

Poslovna strategija ali strategija poslovnega področja pa je strategija poslovanja za določeno strateško poslovno enoto ali skupino proizvodov (SPE ali SPP). Njeno bistvo je opredeljevanje poti do konkurenčne prednosti podjetja (Pučko, 2000, str.204). Poslovna strategija vsebuje že tudi operativne cilje za posamezno enoto.

Poslovna strategija lahko temelji na PSPN analizi, na opredelitvi poslanstva posamezne strateške enote ali na analizi na osnovi portfeljske matrike. Če strategijo določamo na osnovi koncepta portfelja, dobimo strateške cilje za posamezne strateške poslovne skupine proizvodov, ki ustrezajo položaju posamezne strateške poslovne skupine v portfeljski matriki ter potrebam in sposobnostim celotnega podjetja (Pučko, 1999, str.205).

### **7.1. Določanje okvirne strategije za SPP Surovine za kozmetiko in detergente**

SPP se nahaja v zgornjem delu polja št.5. Panoga kozmetike in detergentov raste z letno stopnjo približno 3,2% na zahodnoevropskih trgih (podatek je s simpozija v Firencah o tenzidni kemiji, leto 2000), na balkanskih in vzhodnoevropskih trgih pa raste hitreje na račun večje porabe moške kozmetike. Proizvajalci v deželah bivše Jugoslavije zaradi slabega finančnega položaja poslujejo le z 10-20% kapacitet, vendar se situacija počasi izboljšuje. Teolova tržišča za SPP Surovine za kozmetiko in detergente so približno v 60-tih % slovenski trg, v 35-tih % trgi bivše Jugoslavije in 5-tih % ostalo. Z umiritvijo političnih razmer na tem teritoriju in s ponovnim vstopom na jugoslovanski trg, lahko računamo na povečanje prodaje za več kot 10%, kar pomeni, da je trg privlačen, je pa nepredvidljiv in nestabilen.

Konkurenčna sposobnost podjetja je srednja, vendar je to bolj posledica slabega finančnega položaja podjetja, kot pa slabih marketinških aktivnosti. Stiki s kupci so se v veliki meri ohranili in z ureditvijo poslovnega stanja računamo, da bomo vsaj del kupcev ponovno pridobili.



Strategija, ki bi bila glede na položaj SPP v matriki primerna, bi bila koncentracija s horizontalno integracijo. Teol je edini proizvajalec teh proizvodov na področju bivše Jugoslavije, v vzhodnih državah pa so podobne proizvodnje pokupile multinacionalne družbe, tako da nakup ali akvizicija konkurenčnega podjetja ni mogoča. Teol je finančno prešibek, da bi tekmoval z velikimi multinacionalnimi družbami pri nakupu konkurenčnih podjetij.

Horizontalno integracijo lahko izvedemo tudi s povečevanjem tržnega deleža, s pridobivanjem novih trgov ali s širitvijo palete proizvodov na obstoječih trgih. Odločili smo se za strategijo povečevanja tržnega deleža s širjenjem na nove trge, to je predvsem na področje Jugoslavije in Češke z masovnimi proizvodi ter na področje EU s specialnimi proizvodi. Širitev palete proizvodov zaenkrat ne pride v poštev, ker je paleta proizvodov glede na prodane količine že tako preširoka. Dodali smo le en proizvod, to je 70% lauriletersulfat, ki ga tehnološko ne moremo izdelati, zamenjuje pa naš obstoječi proizvod, 24% lauriletersulfat, ki je najbolj prodajan proizvod podjetja. S tem bomo ohranili tržni delež in konkurenčno prednost domačega proizvajalca.

V naslednjih 10 letih se predvideva, da bodo v Evropi ostali le še trije proizvajalci tenzidov, zato smo se odločili tudi za pogodbeno povezavo s podjetjem Sasol, ki ima v Evropi največji tržni delež na področju etoksilacije. Konkurenčne proizvodnje imajo približno deset-krat večje kapacitete, kar pomeni, da poslujejo z bistveno manjšimi stroški. Zato bomo kupovali masovne etoksilate, kjer cenovno nismo več konkurenčni in proizvajali specialne »tailor made« proizvode po željah kupca, kjer multinacionalke niso konkurenčne zaradi premajhne fleksibilnosti. Pri specialnih proizvodih bomo tržili predvsem znanje in fleksibilnost, ker pa je dodana vrednost tu večja, bomo izboljšali tudi finančni položaj podjetja.

Stroške bomo zmanjševali na aktivnostih, ki ne prinašajo dodane vrednosti za kupca, da bi si izboljšali konkurenčni položaj, zaradi finančne situacije podjetja pa bomo investirali selektivno. Med SPP-ji, ki sem jih analizirala, bomo usmerili največ virov v SPP KID, ker je strateško gledano najbolj perspektiven industrijski program, če izvozimo lepila, ki se združujejo na nivoju koncerna.

## **7.2. Določanje okvirne strategije za SPP Sredstva za obdelavo usnja**

SPP UPS se nahaja v spodnjem delu polja št.5, kar pomeni, da je privlačnost trga zanj komaj povprečna in konkurenčni položaj na meji med šibkim in povprečnim. Tržišče za usnjarska pomožna sredstva se seli iz srednje Evrope v vzhodno, v bodočnosti pa iz Evrope v Azijo. Razlogi za to selitev so predvsem ekološke narave, saj se pri obdelavi surove kože uporablja krom strojenje, pri katerem ostaja v lužini prebitni krom 6+, ki je kancerogen. Ta odpadki vozijo na deponije v nespremenjeni obliki in s tem močno onesnažujejo okolje. Narejenih je bilo že mnogo projektov za nevtralizacijo lužine in redukcijo kroma v krom 3+, vendar je za majhne usnjarne izvedba predraga. Tako lahko v bodočnosti pričakujemo, da bo del predelave surove

kože, do vključno krom strojenja (»wet-blue« faza) potekal v državah, ki so gospodarsko slabše razvite in kjer še nimajo tako strogih ekoloških predpisov. To pa pomeni selitev proti vzhodu ali pa nastanek velikih usnjarn, ki predelujejo surovo kožo do »wet-blue« faze in jo nato prodajajo manjšim usnjarnam. Danes imamo tako v Sloveniji le še eno usnjarno (IUV Vrhnika), na področju bivše Jugoslavije delujejo le še tri usnjarne, s proizvodnjo v velikosti približno 10% kapacitet (včasih jih je bilo 20), obratuje pa v Bolgariji še 6 usnjarn in na področju bivše SZ še vedno 30. Na trgih, kjer proizvodnja usnja ostaja, gradijo nemške multinacionalke svoje tovarne za usnjarska pomožna sredstva. Tako je Bayer zgradil tovarno v Turčiji in Pakistanu. Vsekakor pa se privlačnost evropskega trga iz leta v leto manjša.

Teol je s svojim usnjarskim SPP močno vezan na enega kupca, to je IUV Vrhnika, ki predstavlja preko 90% prodajne realizacije. Vrhniška usnjarna, po velikem padcu prodaje v času prisilne poravnave, proizvodnjo spet povečuje, ima pa tudi zanimive dodatne programe (prevleke za avtosedeže, bio podloga, oblačilna napa); kar pomeni, da bo usnjarska pomožna sredstva še nekaj časa trošila. Usnjarna proizvede približno 40% evropske proizvodnje svinjskega usnja, kar pomeni, da tu velikega tržišča ni.

Glede na položaj SPP UPS v portfeljski matriki, je predlagana strategija »nič sprememb ali strategija dobička«. Usnjarska panoga je nedvomno dosegla svojo zrelo fazo, privlačnost panoge pada, SPP pa pričakuje šibko rast prodaje, dokler se okolje bistveno ne spremeni. Torej predlagam strategijo stabilizacije, z zniževanjem stroškov, ohranitev ravni dobička, selektivno investiranje po predhodni oceni in izračunu smiselnosti investicije ter zelo intenzivno in pazljivo spremljanje kupca in njegovih razvojnih trendov. Tako visoka odvisnost od enega kupca predstavlja veliko nevarnost za obstoj SPP UPS. V primeru oživljanja usnjarn na področju bivše Jugoslavije, pa je potrebno intenzivno obdelovati trg, da pridobimo nove kupce in tako zmanjšamo odvisnost od enega kupca, kar povečuje varnost poslovanja SPP UPS.

### **7.3. Določanje okvirne strategije za SPP Hladilno mazalna sredstva**

Tudi SPP HMS se nahaja v petem polju portfeljske matrike, s povprečnim konkurenčnim položajem, vendar s komaj povprečno privlačnostjo trga.

Teol proizvaja hladilno mazalna sredstva že 10 let in nekateri njegovi proizvodi na tem področju so močno uveljavljeni, na področje avtomotivov pa je šele vstopil. Poraba hladilno mazalnih sredstev na svetu pada zaradi vedno boljše tehnologije. Število avtomobilov sicer narašča, vendar imajo avtomotivi vedno daljšo dobo uporabnosti, tako da se celokupna količina porabljenih motornih olj zmanjšuje. Ker je tržišče še vedno privlačno zaradi velike dodane vrednosti teh proizvodov, je konkurenca zelo huda. Globalni igralci so vse svetovne naftne družbe, ki se borijo za

trg. V tej konkurenci ima Teol zelo malo možnosti za povečevanje tržnega položaja, zato že ohranitev pomeni uspeh.

Glede na položaj SPP v portfeljski matriki je priporočena horizontalna integracija s povečevanjem trga in širjenjem palete proizvodov. Prevzemi ali nakupi konkurenčnih podjetij ne bi bili smiselni, ker SPP obsega le 12% prodajne realizacije in usmeritev poslovnega področja ni v smeri strateškega razvoja podjetja. Osrednja dejavnost podjetja je etoksilacija in proizvodi, ki iz etoksilatov izvirajo. SPP HMS uporablja etosilate le v emulgatorjih, ki pa predstavljajo le nekaj odstotkov surovin za izdelavo hladilno mazalnih sredstev. Osnovna surovina tu so naftni proizvodi in bazna olja, kjer so v veliki prednosti naftne družbe, vertikalno integrirane.

V Sloveniji imamo tri domače proizvajalce hladilno mazalnih sredstev (Olma, Mapetrol, Teol), kar je veliko preveč za tako majhen trg. Prisotne so tudi tuje naftne družbe s skladišči v Ljubljani (Shell, Agip, Esso, Castrol, Ina itd.) Opažamo tudi, da prodaja v Sloveniji iz leta v leto pada iz razlogov, ki sem jih že navedla. Usmerili smo se torej na trge bivše Jugoslavije, kjer sta le dva večja proizvajalca in kjer še lahko prodajamo cenejše proizvode, ki so za EU ekološko sporni.

Način prodaje maziv v razvitem svetu je tak, da lokalni proizvajalec pokriva krog okoli proizvodnje z radijem 300-500 km in tam oskrbi vse (ali večino) kupcev. Sledi naslednji proizvajalec, ki oskrbuje svoje področje. Razlog za ta način marketinga je cena prevoza, ki je visoka v primerjavi s ceno hidravličnih olj, ki so količinsko najbolj prodajan proizvod. To je, poleg strogih ekoloških zahtev za sestavo proizvoda in obveznega zbiranja in uničevanja odpadnih olj, še dodatna ovira za vstop na evropski trg.

Ocenjujem pa, da je širitev proizvodnega programa na področje motornih olj smiselna, vendar s strogo nadzorovanimi stroški razvoja in investicij, saj to ne more biti dolgoročno usmeritev SPP, je pa trenutna tržna niša na nekaterih južnih trgih.

Dolgoročnejša usmeritev pa je lahko proizvodnja razmastil, za katero so potrebna topila in za katerih proizvodnjo je Teol tehnološko usposobljen; kot emulgatorji in dispergatorji pa se tu uporabljajo etoksilati. Tu je Teol kot kemijska industrija v konkurenčni prednosti pred ostalimi slovenskimi proizvajalci maziv, je pa tudi v sklopu osrednje dejavnosti podjetja.

Zaradi vseh sprememb in nevarnosti v okolju smo razmišljali tudi o povezovanju slovenskih proizvajalcev maziv, vendar tu Teol nima močne pogajalske pozicije, saj ima premajhen tržni delež. Odprodaja SPP zaenkrat ni smiselna, ker ni primerne kupca, ki bi bil pripravljen plačati tržno vrednost SPP-ja. Ker je stopnja pokritja v prodajni ceni zadovoljiva, bomo hladilno mazalna sredstva proizvajali in izvajali tudi strategijo črpanja dobička.

## **7.4. Določanje okvirne strategije za SPP Lepila**

SPP Lepila se nahaja v drugem polju portfeljske matrike in je ob visoki atraktivnosti trga in srednjem konkurenčnem položaju področja strateško najpomembnejši Teolov industrijski program. Za to polje je priporočena strategija rasti s horizontalno integracijo.

V Sloveniji so trije proizvajalci polikloroprenskih, polistirenskih in poliuretanskih lepil in sicer Sava, Kemostik in Teol. Teolov SPP Lepila, ki ima uveljavljene proizvode med industrijskimi lepili in jih tudi uspešno trži, je bil glavni razlog za kapitalski vstop Save v Teol. Sava je na nivoju koncerna združila proizvodnjo vseh lepil na lokaciji Kemostika, zaenkrat kot zunanje izvajanje del, ustanavlja pa se novo podjetje, z deleži vseh treh proizvajalcev. Strategija horizontalne integracije je tako v teku. Trženje do ustanovitve novega podjetja ostaja ločeno, ohranjajo se tudi vse tri blagovne znamke. Po združitvi v eno podjetje pa bo tudi trženje centralizirano. Horizontalno integracijo s širitvijo na nove trge SPP Lepila zaenkrat izvaja, vendar v dogovoru z ostalima proizvajalcema, da ne bi prišlo do medsebojnega izčrpavanja v konkurenčni borbi. Širitev palete proizvodov pa v tem trenutku ni smiselna, saj bo novo podjetje centraliziralo tudi razvoj in definiralo svojo paleto proizvodov. V tem trenutku bi tako nastali samo nepotrebni stroški.

Združitev slovenskih proizvajalcev lepil gotovo pomeni konkurenčno prednost, saj se bodo s povečanjem tržnega deleža in v skladu z učinki krivulje izkušenj znižali stroški, dosegle se bodo sinergije na področju nabave, proizvodnje in trženja. Visoki tržni deleži slovenskih proizvajalcev lepil na domačem trgu predstavljajo močno oviro za vstop tuje konkurence, zato v Sloveniji le redko naletimo na tujega ponudnika industrijskega lepila. Združitev vseh treh proizvodnih obratov lepil v eno podjetje pa bo položaj slovenskih lepilarjev še utrdila.

## **7.5. Določanje okvirne strategije za SPP Tekstilna pomožna sredstva**

Najmanjši Teolov industrijski program je SPP TPS, s komaj 3% prodajne realizacije, vendar z zelo visoko dodano vrednostjo. Atraktivnost trga je bolj nizka kot povprečna, konkurenčen položaj pa je povprečen. SPP TPS se nahaja na meji med petim in osmim poljem portfeljske matrike.

Priporočena strategija je stabilnost in znižanje stroškov. Tekstilna industrija kot panoga je v Sloveniji v upadanju, podobno kot predelava surovih kož se seli na vzhod zaradi cenejše delovne sile in manj strogih ekoloških predpisov. Zahtevnejše obdelave vlaken, ki ostajajo na Teolovih trgih, uporabljajo proizvode, ki jih Teol iz tehnoloških razlogov ne more proizvajati (fluorotenzidi). Tržni potencial za Teolov SPP TPS je torej močno omejen, velikost SPP pa je že danes majhna. Teol razvoja za tekstilna pomožna sredstva nima, niti nima možnosti preizkušanja novih proizvodov, ker nima ustrezne opreme. Testiranje pri kupcih pa je nezaželeno, ker moti proizvodni proces in v primeru neustreznega proizvoda tudi zelo drago, saj porabnik

proizvajalca običajno bremeni za stroške uničenega blaga. Strategija stabilnosti je zato primerna, saj ne povzroča dodatnih stroškov, padal pa bo konkurenčni položaj SPP TPS. Predlagana strategija zniževanja stroškov je tudi omejitvev SPP v smislu, da najdemo partnerja, za katerega bi proizvajali pogodbeno vsaj 75% izdelkov in zmanjšali ali opustili vse aktivnosti, ki niso vezane na to proizvodnjo. Menim, da bo zaradi majhnosti SPP, zastarele tehnologije in slabe opremljenosti takega partnerja zelo težko najti. Smiselno je proizvajati te proizvode, ki imajo visoko dodano vrednost, dokler lastna cena proizvoda ne bo dosegla prodajne cene in izvajati strategijo črpanja dobička.

## **SKLEP**

V svoji specialistični nalogi sem želela na praktičnem primeru prikazati uporabo portfeljske analize in njen pomen pri strateškem planiranju.

Podjetje, kot je Teol, z zelo širokim proizvodnim programom in majhnim trgom, nima velikih možnosti za uspešno poslovanje na obstoječ način. Ugotavljamo problemsko stanje, težave s plačilno sposobnostjo, naraščajoče dolgove, predrage surovine in potrebni so ukrepi. Ker podjetje ni sposobno sanirati vseh SPP, sem želela s portfeljsko analizo ugotoviti razvojne možnosti posameznih enot in tako pripraviti podlago za lažje odločanje.

Ugotovila sem, da je konkurenčni položaj posameznih SPP še vedno, kljub težavam, približno povprečen, za kar gre nedvomno zasluga zaposlenim, ki kažejo veliko pripadnost podjetju. Privlačnost trga pa je za posamezne enote precej različna. Usnjarska in tekstilna industrija sta v recesiji, trg se zmanjšuje in seli na vzhod, na področju maziv, kjer ima Teol še razvojne možnosti, poraba maziv pada in trg vse bolj obvladujejo multinacionalne naftne družbe. Ostaneta še SPP Lepila in SPP KID. Program lepil je nedvomno svetla zvezda podjetja, posluje na trgu, ki raste in posluje uspešno, uveljavljena je tudi Teolova blagovna znamka. Z ustanovitvijo novega podjetja za proizvodnjo in prodajo lepil bo ta del iz Teola izločen. Ostane še program Surovin za kozmetiko in detergente, katerega tržišče počasi raste, pojavlja pa se globalizacija in pri masovnih proizvodih dominirajo multinacionalne družbe. Vključitev v verigo Sasol-Condea-Slovec se mi zdi strateškega pomena za nadaljni obstoj programa. Specialne proizvode z večjo dodano vrednostjo, pa bodo vedno izdelovali manjši proizvajalci zaradi večje prilagodljivosti in manjših stroškov menjave proizvoda. Teolova usmeritev je torej iskanje tržnih niš, hkrati pa intenzivna obdelava trga, da se ohranijo tržni deleži; po potrebi tudi dopolnitev proizvodnega programa s kupljenimi proizvodi.

Zaradi svojih prednosti in slabosti je jasno, da portfeljska analiza ne more biti edino merilo pri ocenjevanju podjetja, pač pa je lahko le eden od pripomočkov v okviru strateškega planiranja. Podatki, ki jih je potrebno zbrati, velikokrat predstavljajo velik

problem. Možnost subjektivne ocene pri tej analizi je velika. So pa položaji posameznih SPP-jev v matriki lahko neka začetna informacija oziroma okvir nadaljnega strateškega razmišljanja in planiranja. Za nadaljevanje izbire in pred potrditvijo strategij bi prav gotovo potrebovali tudi oceno ekonomskih posledic predlaganih strategij.

S specialistično nalogo sem pravzaprav želela prikazati ravnatelju moj pogled na razvojne možnosti podjetja in ga spodbuditi, da bi določanju strategij posvetil več pozornosti.

Velja rek Davida Campbella, ki pravi: » Če ne veste, kam greste, boste zelo verjetno pristali drugje.«

## LITERATURA

1. Aaker D.A., *Developing Business Strategies*, 2nd ed., New York: John Wiley & Sons, 1988, 364 str.
2. Aaker D.A., *Strategic Market Management*, 3rd ed., New York: John Wiley & Sons, 1992, 394 str.
3. Bamberger I., *Portfolio Analysis for the Small Firm*, *Long Range Planning*, volumen 15, 1982, št.6, str.49-57
4. Barksdale H.C., Harris C.E., *Portfolio Analysis and the Product Life Cycle*, *Long Range Planning*, volumen15, 1982, št.6, str.74-83
5. Bhattacharya A.K., Walton A.D., *Strategic Re-engineering at Coats Viyella*, *Long Range Planning*, volumen 31, 1998, št.5, str.711-721
6. Biloslavo R., *Metode in modeli za management*, Koper: Visoka šola za management, 1999, 206 str.
7. Coate B.M., *Pitfalls in Portfolio Planning*, *Long Range Planning*, volumen 16, 1983, št.3, str. 47-56
8. Dill W.R., *Environment as an Influence of Managerial Autonomy*, *Administrative Science Quarterly*, št.2, 1958, 356 str.
9. Ghosh B.C., *Strategic Planning – A Contingency Approach – Part 2. The Plan*, *Long Range Planning*, volumen 16, 1983, št.6, str.46-58
10. Handy C., *The Age of Unreason*, Harvard Business School Press, Boston, 1989
11. Kotler P., *Upravljanje marketingom*, knjiga 1, Zagreb: Informator, 1988, 473 str.
12. Linneman R.E. , Thomas M.J., *A Commonsense Approach to Portfolio Planning*, *Long Range Planning*, volumen 15, 1982, št.2, str.77-92
13. Nellore R., Soderquist K., *Portfolio Approaches to Procurement*, *Long Range Planning*, volumen 33, 2000, št.3, str.245-267
14. Orlovič Č.B., *Prognostika i plansko upravljanje, Planiranje i analiza poslovanja*, 1990, št.11
15. Pearce II J.A. in Robinson R.B. Jr., *Strategic Management*, 4th ed., Homewood: Irwin, 1991, 1049 str.
16. Porter M.E., *Competitive Advantage*, The Free Press, 1985
17. Pučko D., *Strateško poslovanje in planiranje v podjetju*, Radovljica: Didakta, 1991, 366 str.
18. Pučko D., Rozman R., *Ekonomika podjetja*, Ljubljana: EF, 1998, 344 str.
19. Pučko Danijel: *Strateško upravljanje*, 2.izdaja, Ljubljana: EF, 1999, 392 str.
20. Radder L., Louw L., *The SPACE Matrix: A TOOL for Calibrating Competition*, *Long Range Planning*, volumen 31, 1998, št.4, str.549-559
21. Rozman R., *Planiranje poslovanja podjetja*, 1.izdaja, Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993, 316 str.
22. Sadtler D.R., *The Third Question*, *Long Range Planning*, volumen 32, 1999, št.3, str.373-376
23. Sharplin A. , *Strategic Management*, New York: Mc Graw-Hill, 1985, 588 str.

24. Shay J.P., Rothaermel F.T., Dynamic Competitive Strategy: Towards a Multi-perspective Conceptual Framework, Long Range Planning, volumen.32, 1999, št.6, str.559-572
25. Van der Velten T., Ansoff I., Managing Business Portfolios in German Companies, Long Range Planning, volumen 31, 1998, št.6, str.879-885
26. Wheelen T.L. in Hunger J.D.: Strategic Management and Business Policy, 5th ed., Reading: Addison- Wesley, 1995. 1217 str.
27. Wilson R., Strategic Marketing Management, Tutor Resource Pack, 2nd.ed., Oxford: Butterworth-Heinemann, 1998, 197 str.
28. Yelle L.E., Adding Life Cycles to Learning Curves, Long Range Planning, volumen 16, 1983, št.6, str.82-87

## **VIRI**

1. Izračun profitabilnosti posameznih SPP za leto 1998 - interni dokument podjetja
2. Izračun profitabilnosti posameznih SPP za leto 1999 - interni dokument podjetja
3. Izračun profitabilnosti posameznih SPP za leto 2000 - interni dokument podjetja
6. Organizacijska shema podjetja Teol – interni dokument podjetja
7. Anketni listi vodilnega osebja o izbiri kazalcev za določitev spremenljivk za portfeljsko matriko in določitvi uteži za posamezni kazalec, shranjeni pri avtorici
8. Originalne računalniške podatkovne baze komercialne industrijskih programov



