

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

STRATEŠKA ANALIZA MOŽNOSTI DIVERZIFIKACIJE ZA PODJETJE  
LESJAK d.o.o.

Ljubljana, junij 2008

ŠPELA LESJAK

## IZJAVA

Študentka ŠPELA LESJAK\_izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. TOMAŽA ČATERJA in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_ Podpis: \_\_\_\_\_

## KAZALO

<b>1</b>	<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>TEORETIČNO OZADJE STRATEGIJE RASTI Z DIVERZIFIKACIJO</b> .....	<b>2</b>
2.1	Strateški management .....	2
2.2	Analiza okolja .....	3
2.2.1	Analiza širšega okolja .....	3
2.2.2	Analiza panoge .....	4
2.2.3	SWOT analiza .....	5
2.2.4	Vloga benchmarkinga pri odločanju za strategijo diverzifikacije .....	6
2.3	Razvoj strategij .....	6
2.3.1	Strategije podjetja .....	6
2.3.2	Strategije rasti .....	8
2.3.3	Diverzifikacija .....	9
2.3.4	Oblike diverzifikacije .....	10
<b>3</b>	<b>PREDSTAVITEV PODJETJA LESJAK D.O.O.</b> .....	<b>14</b>
3.1	Zgodovina podjetja .....	14
3.2	Poslovanje podjetja v letih 2002-2006 .....	15
3.2.1	Analiza uspeha poslovanja .....	16
3.2.2	Analiza uspešnosti poslovanja .....	16
3.3	Analiza vzrokov za strateško preusmeritev .....	18
<b>4</b>	<b>RAZVIJANJE STRATEGIJE DIVERZIFIKACIJE V PODJETJU LESJAK D.O.O.</b> .....	<b>21</b>
4.1	Analiza okolja kot podlaga za strateško planiranje .....	21
4.1.1	Analiza širšega okolja .....	21
4.1.2	Analiza panoge .....	24
4.2	SWOT analiza z vidika nove dejavnosti .....	26
4.2.1	Prednosti in slabosti .....	26
4.2.2	Priložnosti in nevarnosti .....	27
4.3	Strategija diverzifikacije podjetja Lesjak d.o.o. Litija v letih 2008 – 2013 .....	31
4.3.1	Poslanstvo, vizija in cilji .....	31
4.3.2	Investicije .....	32
4.3.3	Kadri .....	32
4.3.4	Trženje .....	33
4.3.5	Finance .....	35
<b>5</b>	<b>OCENA PREDLAGANE STRATEGIJE</b> .....	<b>37</b>

<b>6 SKLEP .....</b>	<b>38</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>40</b>
<b>VIRI .....</b>	<b>42</b>
<b>PRILOGI.....</b>	<b>1</b>

#### KAZALO SLIK

Slika 1: Analiza ožjega okolja podjetja .....	4
Slika 2: Razvrstitev strategij na tri ravni .....	7
Slika 3: Ansoffova matrika .....	8
Slika 4: Vrste strategije .....	11
Slika 5: Odstotek prenočitev domačih gostov v Sloveniji po mesecih v letu 2001 .....	19
Slika 6: Prihodki glede na storitev po mesecih prvega leta (v EUR).....	36
Slika 7: Prihodki glede na storitev po letih (v EUR) .....	36

#### KAZALO TABEL

Tabela 1: Izbira načina rasti .....	10
Tabela 2: Poslovni izid (v EUR) podjetja Lesjak v letih 2002, 2003, 2004, 2005 in 2006 .....	16
Tabela 3: Produktivnost dela v podjetju Lesjak v letih 2002, 2003, 2004, 2005 in 2006 .....	17
Tabela 4: Gospodarnost v podjetju Lesjak v letih 2002, 2003, 2004, 2005 in 2006 (v EUR).....	18
Tabela 5: Dobičkonosnost v podjetju Lesjak v letih 2002, 2003, 2004, 2005 in 2006 (v EUR).....	18
Tabela 6: Makroekonomski kazalci, njihove ocene in napovedi za Slovenijo 2003-2007.....	21
Tabela 7: Pomembnost vpliva posameznih dejavnikov širšega okolja na poslovanje podjetja Lesjak.....	23
Tabela 8: Ocena privlačnosti nove panoge podjetja Lesjak .....	26
Tabela 9: Prednosti in slabosti pri novi dejavnosti podjetja Lesjak .....	27
Tabela 10: Priložnosti in nevarnosti pri novi dejavnosti podjetja Lesjak .....	29

# 1 UVOD

Spreminjanje podjetja in njegov razvoj sta objektivna nujnost in prisila, izhajajoča iz želje in odločitve po obstajanju takega ali drugačnega podjetja. Iskanje strateških možnosti podjetja je zato iskanje možnosti za njegov razvoj. Pogosto je to iskanje povezano tudi z možnostmi za fizično rast podjetja (Belak, 2002, str. 137).

Za temo diplomskega dela sem se odločila na podlagi obstoječih potreb po izdelavi strategije nadaljnjega razvoja v družinskem podjetju, podjetju Lesjak d.o.o., Litija (v nadaljevanju Lesjak). Podjetje deluje v dejavnosti trgovine z lesom. Sooča se s sezonskim značajem obstoječe dejavnosti, želi zmanjšati odvisnost od osnovne dejavnosti in izboljšati izkoriščenost obstoječih kadrov. Zaradi posebnih znanj kadra podjetje razmišlja o novi dejavnosti, in sicer nudenju storitev šolanja psov in hotela za pse. Podjetje vidi v novi dejavnosti poslovno priložnost. Potrebno bo vložiti trud in sredstva ter tvegati pa nato požeti rezultate svojih prizadevanj. Obstaja več dejavnikov, ki vplivajo na izbiro strategije v podjetju. Potrebna je analiza poslovanja izbranega podjetja, njegove okolice in pa poznavanje možnih načinov rasti oz. strategij.

V diplomskem delu so predstavljene vrste strategij rasti, s poudarkom na strategiji diverzifikacije. Namen te naloge je preučiti, ali je strategija diverzifikacije primerna za podjetje Lesjak, in s tem nuditi podjetju orodje za lažjo odločitev za strateško preusmeritev. Ena od prednosti diverzifikacije, ki jo podjetje lahko izkoristi pri diverzificirani rasti je, da začenja z majhnim poslom in s tem sprejema tudi malo tveganja v primeru neuspeha diverzifikacije (Tajnikar, 200, str. 81). Kljub temu pa je potrebno k diverzifikaciji pristopiti strateško in organizacijsko preiščeno. Potrebno je strateško načrtovanje, iz katerega mora biti razvidno, ali podjetje razpolaga s sredstvi in prvinami, ki so potrebne za nov poslovni korak. Ta korak je potrebno ekonomsko opravičiti, k čemur prispeva natančna analiza tveganj, povezanih z novim projektom. Cilj diplomskega dela je izdelava strategije diverzifikacije za obdobje petih let in kritična ocena izvedljivosti te strategije.

Uporabljena metoda v diplomskem delu temelji na analizah in orodjih, ki so opisana v literaturi o strateškem managementu, delno pa sem upoštevala tudi svoja predvidevanja. Z deduktivno metodo povzemam ključna spoznanja iz strokovne literature. Za pristop k izvedbi omenjene metode dela je bistvenega pomena ustrezno zbrana strokovna literatura, tako domačih kot tujih avtorjev, ki so uveljavljeni na področjih strategij diverzifikacije, analiz podjetij, strateškega planiranja in na drugih povezanih področjih. Na osnovi povzetih spoznanj, stališč in sklepov sem izdelala samostojne predloge in rešitve za izbrano podjetje. V delo so vključene tudi informacije, pridobljene z intervjujem lastnika obravnavanega podjetja, in pa lastno znanje, pridobljeno skozi študij ter izkušnje iz vsakdanjega dela, ki so rezultat poznavanja obravnavane panoge in podjetja, ki v njej deluje.

Poslovne rezultate podjetja Lesjak iz let 2002 do 2006 sem ustrezno korigirala. Uporabila sem revalorizacijski faktor indeks cen življenjskih potrebščin in dobljene podatke analizirala.

Diplomsko delo je razdeljeno na šest poglavij. Uvodnemu poglavju sledi poglavje, v katerem je predstavljeno teoretično ozadje strategije rasti z diverzifikacijo. Obravnavam strateški management, analizo okolja, dodajam pregled diverzifikacij in se dotaknem tudi diverzifikacij malih podjetij. V tretjem poglavju je predstavljeno obravnavano podjetje, njegova zgodovina in analiza poslovanja za zadnjih pet let. V tem poglavju so analizirane tudi problemske situacije v tem podjetju. Sledi poglavje, kjer je predstavljena strategija diverzifikacije v konkretnem podjetju. Narejena je analiza okolja podjetja kot podlaga za strateško planiranje. Podrobneje analiziram širše okolje, panogo in predstavim SWOT analizo podjetja z vidika nove dejavnosti. Nato obravnavam izbrano strategijo diverzifikacije za podjetje v naslednjih petih letih. Pri tem je poudarek na poslanstvu, viziji in ciljih. Nisem pa pozabila tudi na oceno predlagane strategije. Le-ta je predstavljena v predzadnjem poglavju. Zaključno poglavje prikazuje sklepe, do katerih so me pripeljali rezultati analiz posameznih segmentov diplomske naloge.

## **2 Teoretično ozadje strategije rasti z diverzifikacijo**

### **2.1 Strateški management**

Strateški management je usmerjen v razvoj, ohranjanje in izkoriščanje konkurenčnega položaja podjetja. Težišče te ravni je poslovna uspešnost, to je, delati prave stvari (Belak et al., 1993, str. 149). Podjetje mora v strateškem smislu dolgoročno oceniti svoje bistvene probleme z razvojnega vidika in ugotoviti svoje poslovne priložnosti. V fazi strateškega managementa torej podjetje z izsledki analize podjetja in njegovega okolja išče odgovore na vprašanja, katere dejavnosti naj opravlja oziroma na katerih trgih, s kakšno tehnologijo in s kakšnimi potrebnimi viri. Te komponente analiz so potem vključene v posameznih alternativnih predlogih strategij in posledično v izbrani strategiji (Belak et al., 1993, str. 250). Končni rezultat so strateški plani, ki jih je potrebno uresničevati in sproti kontrolirati, v smislu pravočasnega prilagajanja planov oziroma sprejemanja korektivnih ukrepov za zmanjšanje ugotovljenih odstopanj med realiziranim in planiranim (Možina et al., 2002, str. 271).

Strateški management se v glavnem obravnava v okviru velikih podjetij, a ne smemo pozabiti na mala podjetja. Eden glavnih razlogov za propadanje malih podjetij je pomanjkanje strateškega planiranja (Hunger, 1996, str. 361). Kljub temu, da strateško planiranje v malih podjetjih pozitivno vpliva na poslovanje podjetja, ga mnoga podjetja še niso uvedla. Hunger (1996, str. 363) navaja razloge, zakaj je temu tako. Prvi je pomanjkanje časa lastnikov, saj pogosto porabijo večino časa za vsakdanja opravila.

Nepoznavanje strateškega planiranja s strani lastnikov je drugi razlog, da je le-to v malih podjetjih odsotno. Tretji razlog je pomanjkanje strokovnega znanja in izkušenj s področja strateškega planiranja. Lastniki majhnih podjetij so tudi občutljivi glede ključnih poslovnih informacij in jih zato niso vedno pripravljeni deliti z ostalimi zaposlenimi.

V malih podjetjih, kjer strateško planiranje je prisotno, pa ga ponavadi izvajajo bolj neformalno. To pomeni, da odgovorni pogosto rešujejo tekoče probleme in planirajo naslednje korake. S tem se ne zmanjša fleksibilnost, ki je za majhna podjetja odločilnega pomena. Proces strateškega planiranja, in ne sam plan, je verjetno ključ k večji uspešnosti v podjetjih (Hunger, 1996, str. 364).

## **2.2 Analiza okolja**

Splošno velja, da mora poslovna enota nadzorovati ključne vplive svojega makro okolja in pomembne dejavnike mikro okolja (porabnike, tekmece, prodajne poti, dobavitelje), torej vse, ki vplivajo na dobiček na določenem trgu (Kotler, 1996, str. 79).

### **2.2.1 Analiza širšega okolja**

Širše okolje lahko razdelimo na pet podokolij, in sicer: gospodarsko, politično-pravno, kulturno, tehnično-tehnološko in naravno (Pučko, 2001, str. 8).

*Gospodarsko.* Vsako podjetje mora spremljati elemente splošne ekonomske aktivnosti in njihove trende ter pravočasno prilagoditi svoje poslovanje. Pri analizi vpliva gospodarskega podokolja na poslovanje podjetja je pomemben vpliv makroekonomske politike v državi. Z njo poskuša vlada zagotavljati ustrezno gospodarsko rast, stabilnost cen in deviznega tečaja, znižati brezposelnost in ustrezno višino obrestnih mer ter davkov. Povpraševanje je odvisno od splošnega gospodarskega stanja. Z večanjem dohodka in standarda je posameznik pripravljen plačati več in želi kvalitetnejšo storitev.

*Politično-pravno.* To podokolje lahko pomembno stimulira ali pa zavira poslovne aktivnosti podjetja. Tendenca večanja državnega uravnavanja dejavnosti zahteva načrtovanje prilagajanja poslovanja podjetij.

*Kulturno.* Zahodnoevropska družba doživlja drastične strukturne spremembe. Gospodinjstva postajajo vse manjša, piramida prebivalstva se spreminja v obliko gobe. Slovenija je v zadnjih desetletjih zaradi upada rodnosti in podaljševanja življenja doživela bistvene spremembe v starostni sestavi prebivalstva.

*Tehnično-tehnološko.* To podokolje zajema potrebe družbe, znanje in razumevanje tehnično-tehnoloških pojavov, izkušnje in tehniko, redukcijo tehničnih novosti pri uporabi, domišljijo in spretnost (Pučko, 2001, str. 9). Za tehnološko okolje so značilne hitre

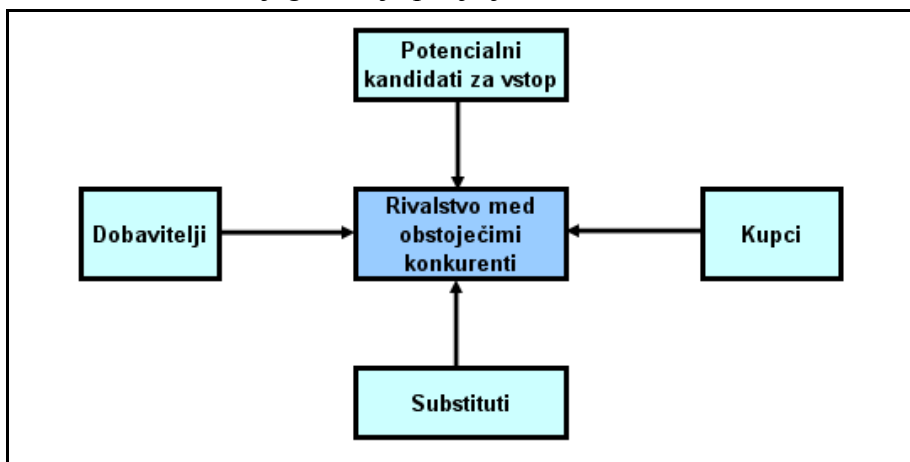
tehnološke spremembe in strožji tehnološki standardi, neomejene možnosti inovacij, naraščanje sredstev za raziskovalno-razvojno dejavnost ter večja usmeritev sredstev raje v manjše izboljšave kot v velike iznajdbe (Potočnik, 1998, str. 39).

## 2.2.2 Analiza panoge

Porter (1998, str. 7-27) navaja pet dejavnikov, ki določajo privlačnost panoge. Le-ti vplivajo na stroške, cene in investicije, s tem pa na ekonomsko uspešnost, ki jo panoga dosega. S pomočjo ocenjevanja skupnega delovanja petih skupin določljivk ugotovljamo poslovne možnosti in nevarnosti za prihodnjo poslovno uspešnost podjetja (Pučko, 1999, str. 127). Kot je razvidno tudi iz Slike 1, gre za naslednje dejavnike: tekmovalnost konkurentov v panogi, vstopanje novih konkurentov v panogo, nevarnost pojava nadomestkov za izdelke in storitve, pogajalska moč kupcev in dobaviteljev.

Stopnja privlačnosti panoge pomeni različno potencialno dobičkonosnost za podjetja v panogi. Poslovanje je uspešnejše, ko so ovire za vstop konkurentov visoke, ko je tekmovalnost med konkurenti šibka, ko ni nadomestkov za izdelke in storitve v panogi, ko je šibka pogajalska moč kupcev in dobaviteljev.

Slika 1: Analiza ožjega okolja podjetja



Vir: Pučko, 1999, str. 127.

*Rivalstvo med obstoječimi konkurenti.* Tu gre za rivalstvo med podjetji, ki proizvajajo podobne izdelke, opravljajo podobne storitve in jih prodajajo na istem trgu. Rivalstvo med konkurenti je odvisno od naslednjih dejavnikov (Porter, 1998, str. 17-22): številčnost in enakovrednost konkurentov, nizka rast panoge, pomanjkanje diferenciacije izdelka ali storitve, visoki fiksni stroški, visoke izhodne ovire, preference in uporabljene strategije. Pučko (1999, str. 127) pa dodaja še naslednje dejavnike: presežne zmogljivosti v panogi, blagovne znamke, stroški spremembe dobavitelja (prodajalca), stopnja informiranosti znotraj panoge.



*Nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo.* Porter (1998, str. 7-16) meni, da je nevarnost vstopa konkurentov v panogo odvisna od ovir za vstop v panogo in pričakovanega odziva obstoječih konkurentov. Ovine za vstop v panogo se kažejo v naslednjih oblikah: ekonomija obsega, diferenciacija izdelkov, obseg naložb, stroški prehoda na drug izdelek, absolutne stroškovne prednosti obstoječih konkurentov v panogi, ki izvirajo iz učinkov krivulje učenja in pristopa do potrebnih surovin ter materialov, dostop do prodajnih kanalov, zakonodajne ovire.

*Nevarnost pojava novih substitutov.* Porter (1998, str. 23) meni, da nevarnost pojava substitutov za izdelke in storitve v panogi povzroči tekmovanje podjetij določene panoge s podjetji, ki proizvajajo substitute. Ti zadovoljujejo enake potrebe kupcev, vendar imajo drugačne značilnosti. Ne omejujejo le dobička v normalnih razmerah, temveč zmanjšajo tudi ekstra dobiček, ki ga panoga lahko zasluži v času razcveta.

*Pogajalska moč dobaviteljev.* Pogajalsko moč dobaviteljev lahko po Porterju (1998, str. 27) predstavlja njihova grožnja po zvišanju cen ali znižanju kakovosti izdelkov ali storitev. Dobavitelji imajo veliko pogajalsko moč takrat, ko so bolj koncentrirani kot kupci, ko ni substitutov in so stroški prehoda na drug izdelek visoki, ko kupec ni pomemben odjemalec, ko je dobaviteljev izdelek pomemben za kupčevo poslovanje, ko so dobaviteljevi izdelki diferencirani in ko se dobavitelji integrirajo naprej v panogo in postanejo kupci lastnega izdelka.

*Pogajalska moč kupcev.* Pogajalska moč kupcev lahko z zahtevami po večji kakovosti in boljših storitvah zniža dobičkonosnost v panogi (Porter, 1998, str. 24). Skupina kupcev je močna, ko je prisotna velika koncentracija kupcev glede na prodajo, ko količina kupljenega blaga predstavlja znatno količino kupčevih stroškov, ko je kupljeno blago standardno, ko lahko kupec brez večjih stroškov menja dobavitelja, ko ima kupec nizke stroške prehoda na drug izdelek, ko imajo kupci nizke dobičke in zato izvajajo pritisk na znižanje nakupnih cen, ko lahko kupci sami začnejo izdelovati željeni izdelek, ko izdelek ne igra velike vloge pri kakovosti kupčevega izdelka ali storitve, ko so kupci obveščeni.

### **2.2.3 SWOT analiza**

Analiza prednosti in slabosti je usmerjena k preučevanju značilnosti podjetja. *Prednosti* (Strengths) predstavljajo notranje sposobnosti, s katerimi razpolaga podjetje v primerjavi s konkurenco. Podjetje jih mora maksimalno izkoristiti. *Slabosti* (Weaknesses) pomenijo področja, kjer je opazen primanjkljaj v primerjavi s konkurenco. Odkrite slabosti je potrebno čim prej odpraviti.

Analiza priložnosti in nevarnosti je usmerjena k preučevanju značilnosti okolja podjetja. Kotler (1996, str. 80) meni, da so nove *priložnosti* (Opportunities) glavni namen spremljanja dogajanj na trgu. Trženjsko priložnost predstavljajo tiste potrebe, ki jih lahko

podjetje donosno zadovoljuje. Najuspešnejše podjetje bo tisto, ki bo sposobno ustvariti največjo vrednost v očeh kupca, in jo bo uspelo nekaj časa obdržati. Priložnosti podjetja so kombinacija okoliščin, časa in prostora, ki jih podjetje lahko ob ustreznem ukrepanju izkoristi. *Nevarnosti* (Threats) določajo najmanj ugoden položaj podjetja v okolju. So dogodki, za katere obstaja velika verjetnost pojava. V tem primeru lahko povzročijo škodo poslovanju podjetja.

#### **2.2.4 Vloga benchmarkinga pri odločanju za strategijo diverzifikacije**

Po Campovi opredelitvi je benchmarking iskanje najboljših panožnih praks, ki vodijo k superiornim (odličnejšim) rezultatom (Camp, 1989, str. 12).

Literature o diverzifikaciji malih podjetij, kamor spada tudi proučevano podjetje, je malo. Pri nas se je obravnavanje te tematike pojavilo šele po osamosvojitvi države in z začetki razvoja tržnega gospodarstva in podjetništva. Noč (1998, str. 61) je na podlagi ankete, opravljene na vzorcu 35 malih slovenskih podjetij, ugotovil, da je poznavanje strateškega managementa in planiranja v slovenskih malih podjetjih slabo. Rezultati ankete so tudi pokazali, da le malo anketiranih podjetnikov analizira in formalizira svoje prednosti, slabosti in strateške usmeritve. Kot prvi razlog za svojo diverzificiranost večina anketirancev navaja zmanjšano odvisnost od ene dejavnosti. Kot drugi razlog navajajo problem majhnosti trga in s tem omejene možnosti rasti, pri tem pa pozabljajo, da so jim načeloma odprta vsa tržišča.

Najpogostejša oblika diverzifikacije med temi podjetji je omejeno produktno-tehnološka. Pri diverzifikaciji jim je največ preglavic povzročalo pomanjkanje sredstev in kadrov. Kljub temu, da so rezultati po diverzifikaciji slabši od pričakovanih, je večina anketirancev z njimi zadovoljna.

### **2.3 Razvoj strategij**

#### **2.3.1 Strategije podjetja**

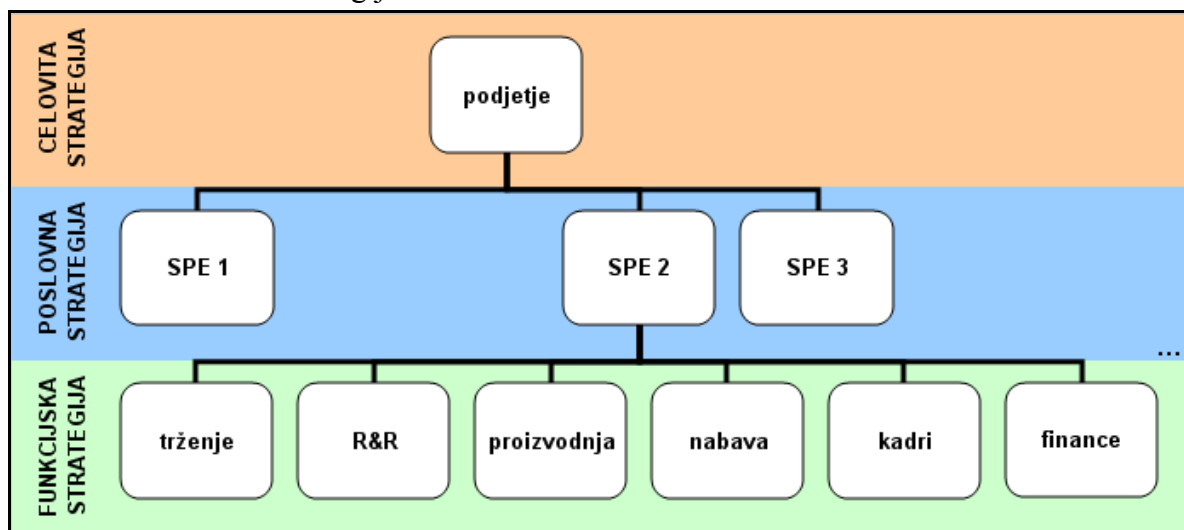
S plansko strategijo razumemo vsako možno poslovno usmeritev podjetja, ki ob uresničitvi obeta doseganje dolgoročnih planskih ciljev (Pučko, 1993, str. 195).

Strategije podjetja lahko razvrščamo po različnih kriterijih. Danes je v ospredju razvrstitev strategij na tri ravni (Slika 2 na str. 7), in sicer (Pučko, 1993, str. 197-230):

- *Celovita strategija*, ki opredeli pogoje in poti, ki so potrebni za doseg ciljev podjetja. S temi strategijami v podjetjih opredelijo najbolj optimalen izbor prihodnjih dejavnosti in razporeditev resursov za izvedbo teh dejavnosti. Sem spadajo strategije *rasti*, konsolidacije, krčenja in statusa quo.

- *Poslovne strategije*, ki so v skladu s celovito strategijo in jo dopolnjujejo. Poslovna strategija<sup>1</sup> mora voditi poslovanje posamezne strateško poslovne enote v zagotavljanje konkurenčne prednosti<sup>2</sup>. Sem spadajo generične strategije in strategije na temelju življenjskega cikla proizvoda, portfeljskega koncepta in sodelovanja ter integracije.
- *Funkcijske strategije*, ki morajo biti prav tako v skladu s celovito strategijo podjetja, hkrati pa morajo biti funkcionalne strategije med seboj usklajene. Oblikovane so za posamezna poslovno funkcijska področja v podjetju. Skrbijo za maksimiranje učinkovitosti uporabe virov, ki jih ima posamezna poslovno funkcijsko področje. Sem spadajo strategije trženja, R&R, proizvodnje, nabave, kadrov, financ, kooperacij in priključitev ter druge funkcijske strategije. Pri oblikovanju funkcijskih strategij v podjetju gre torej za izbiro delnih ciljev za vsako poslovno funkcijsko področje ter za določanje potrebnih aktivnosti, ki jih bo potrebno opraviti v vsakem poslovnem funkcijskem področju, da bi dosegli planske cilje podjetja (Pučko, 1999, str. 213).

Slika 2: Razvrstitev strategij na tri ravni



Vir: Clarke-Hill, Glaister, 1995, str. 4.

Nekateri tuji avtorji menijo, da na funkcijski ravni ni strateškega managementa, zato na teh ravneh ne opredeljujemo strategij, ampak akcijske in druge izvedbene programe nosilcev

<sup>1</sup> Porter (1998, str. 143) razdeli poslovne strategije na tri podstrategije: podstrategija vodenja v stroškovni učinkovitosti, diferenciacije proizvodov in razvijanje tržne niše.

<sup>2</sup> Strateške poslovne enote so organizacijsko zaokrožene enote v podjetju, ki so zadolžene za posamezna programsko-tržna področja in katerih delovanje je usmerjeno v uresničevanje poslovnih strategij.

teh funkcij. Po tej razlagi morajo biti funkcijske usmeritve že vgrajene v politiko podjetja oziroma v strategije vseh poslovnih področij podjetja.

Oblikovanje strategij v majhnih podjetjih se razlikuje od oblikovanja strategij v velikih podjetjih. V velikih podjetjih morajo managerji pri odločanju pogosto upoštevati tudi želje in potrebe delničarjev. V majhnih podjetjih pa je velika verjetnost, da je manager hkrati tudi lastnik podjetja. Ahlstrom (Magretta, 1998, str. 117) celo pravi, da sta v prvi generaciji obstoja podjetja lastništvo in managerstvo združena v eni in isti osebi: ustanovitelju. Pri oblikovanju strategije bodo zato v ospredju predvsem osebne in družinske potrebe.

### 2.3.2 Strategije rasti

Strategija rasti je ena od vrst strategij v sklopu celovite strategije podjetja<sup>3</sup>. Rast podjetja je tisto spreminjanje velikosti podjetja, ki vodi k maksimizaciji profita. Smiselna je takrat, kadar se velikost podjetja razlikuje od optimalne velikosti, pri kateri bi podjetje ustvarilo maksimalni profit. To velja tudi v primeru zmanjševanja velikosti podjetja (Tajnikar, 2000, str. 19).

Vire rasti podjetja predstavljajo potencialni trgi, možnosti za izpolnjevanje njegovih proizvodov in za uvajanje novih proizvodov v poslovni program ter obstoj novih trgov, ki jih je moč osvojiti (Pučko, 1999, str. 41).

Strategije rasti so usmerjene ali v rast izdelka in/ali v rast trga. To idejo predstavlja Ansoffova matrika, ki jo prikazuje Slika 3.

Slika 3: Ansoffova matrika

	Trenutni izdelki	Novi izdelki
Trenutni trgi	1. Strategija prodora na trg	3. Strategija razvoja izdelka
Novi trgi	2. Strategija razvoja trga	4. Strategija diverzifikacije

Vir: Kotler, 1996, str. 77.

<sup>3</sup> Več o celoviti strategiji v poglavju 2.3.1.

*Strategija prodora na trg* pomeni rast obstoječe dejavnosti (notranja rast). Poudarek je na povečevanju tržnega deleža na obstoječem trgu z obstoječo paleto izdelkov ali storitev. To se doseže s povečanjem števila kupcev.

*Strategija razvoja trga* pomeni širitev na nove trge z obstoječimi izdelki ali storitvami. Podjetje poizkuša prodreti na nove trge in odkriti nove prodajne poti.

*Strategija razvoja izdelka* pomeni širitev z novimi izdelki ali storitvami. Gre za prodajo na obstoječih trgih svojim sedanjim kupcem, in sicer za prodajo novih izdelkov in storitev, za katere podjetje uporabi obstoječe človeške in proizvodne zmogljivosti.

*Strategija diverzifikacije* oz. rast z nepovezано diverzifikacijo pomeni, da podjetje začne s popolnoma novo dejavnostjo ali ustvari nove izdelke ali storitve za trge, ki so mu popolnoma novi.

Podjetja imajo na voljo tudi razširjen model Ansoffove matrike, ki pozna cel niz vmesnih stanj in možnosti. Tako Pučko (1999, str. 182) navaja osem osnovnih tipov strategij razvoja:

- strategija obdelave trga oziroma operativnega razvoja,
- strategija razvoja trga,
- strategija razvoja proizvoda,
- strategija omejene produktno-tržne diverzifikacije,
- strategija razvoja tehnološke podstrukture,
- strategija omejeno tržno-tehnološke diverzifikacije,
- strategija omejene produktno-tehnološke diverzifikacije in
- strategija popolne oziroma čiste diverzifikacije.

Ker je za to diplomsko delo ključna diverzifikacija, se bom v nadaljevanju posvetila preučevanju le-te strategije rasti.

### **2.3.3 Diverzifikacija**

Težko je govoriti o splošni opredelitvi diverzifikacije, saj so jo mnogi avtorji skozi čas različno obravnavali. Prvi jo je obravnaval Ansoff (1957 in 1958), sledili so mu Chandler (1962), Gort (1962), Berry (1975), Kamien in Schwartz (1975), Booz, Allen in Hamilton (1985), Wrigley (1988) in drugi.

Hainzl (1987, str. 18) navaja, da je diverzifikacija vstop podjetja na nove trge z novimi proizvodi. Gort (Domazet, 1986, str. 189) razloži diverzifikacijo s konceptom heterogenosti izložkov na osnovi števila trgov, kjer so bili ti izložki prisotni. Dva proizvoda sta prisotna na različnih trgih takrat, ko je navzkrižna elastičnost povpraševanja

majhna in če, na dolgi rok, potrebni resursi za proizvodnjo in distribucijo enega proizvoda ne morejo biti uporabljeni za drugi proizvod.

Pučko (Možina et al., 2002, str. 293) meni, da je strategija diverzifikacije najzahtevnejša in najbolj tvegana izmed vseh strategij rasti. To je razvidno tudi iz Tabele 1, kjer je prikazana primerjava načinov rasti glede na hitrost rasti, tveganje, potencial rasti in obseg potrebnih finančnih sredstev.

Tabela 1: Izbira načina rasti

Način rasti	Hitrost rasti	Tveganje	Potencial rasti	Obseg potrebnih fin. sredstev
Obstoječa dejavnost	počasna	nizko	zelo majhen	majhen - velik
Novi trgi	srednja	nizko	majhen	majhen - velik
Novi izdelki ali storitve	srednja	srednje	majhen	velik
Nepovezana diverzifikacija	srednja - hitra	visoko	velik	velik

Vir: Pučko, 2003.

Bistvo diverzifikacije je dodajanje novih vrst proizvodov in storitev k poslovnemu programu podjetja, s katerimi bo le-to poskušalo osvojiti nove trge. Ti proizvodi ali storitve se bistveno razlikujejo od dosedanjih. Diverzifikacija se uporablja tudi kot način zmanjšanja tveganja poslovanja podjetja. To storimo tako, da aktivnosti ali sredstva naložimo med različne možnosti, katerih izidi niso med seboj močno povezani v isti smeri (Prašnikar, 1998, str. 48).

#### 2.3.4 Oblike diverzifikacije

Detrie-Romanantsova razvrstitev strategij diverzifikacije temelji na dveh kriterijih, in sicer na konkurenčnem položaju podjetja in na zrelosti panoge. Iz teh dveh kriterijev sledijo štiri vrste strategije diverzifikacije (Slika 4 na str. 8).

*Investicijska diverzifikacija.* Primerna je za podjetja, ki imajo dober tržni položaj in se nahajajo v panogi, ki je ekspanzivna. Podjetja svoja finančna sredstva investirajo v ohranjanje in izboljševanje konkurenčnega položaja.

Slika 4: Vrste strategije

konkurenčni tržni položaj	dober	1 Investicijska diverzifikacija	2 Dopolnitvena diverzifikacija
	slab	3 Podporna diverzifikacija	4 Diverzifikacija za preživetje
		ekspanzija	zrelost
zrelost panoge			

Vir: Detrie, Romanantsoa, 1986, str. 32.

*Dopolnitvena diverzifikacija.* Primerna je za podjetja, ki imajo dober tržni položaj, a se nahajajo v panogi, ki je že v zrelem obdobju. Podjetja se razširijo v novo dejavnost, ki pripada ekspanzivni panogi.

*Podporna diverzifikacija.* Uporabljajo jo podjetja, ki imajo slab tržni položaj in se nahajajo v panogi, ki je ekspanzivna. Podjetja investirajo v novo dejavnost, ki omogoča izboljšanje konkurenčnega položaja in omogoči izkoriščanje sinergije med obema dejavnostma.

*Diverzifikacija za preživetje.* Uporabljajo jo podjetja, ki imajo slab tržni položaj in se nahajajo v panogi, ki je že v zrelem obdobju. Podjetja se širijo na nova področja, kjer obstajata kratkoročna možnost za ugodno dobičkonosnost in pa dolgoročna možnost za rast.

Aaker (1995, str. 261) je strategije diverzifikacije razdelil na<sup>4</sup>:

- povezano in
- nepovezano.

*Povezana* (koncentrična) diverzifikacija je tista, ki ima pomembne skupne točke z obstoječo prevladujočo dejavnostjo. Pomembne skupne točke predstavljajo podobni distribucijski kanali, resursi v proizvodnji, predstave o blagovni znamki, prodaja, operacijski sistemi, potrebe po zaposlenih. Ta strategija je primerna za podjetja, ki želijo rasti, vendar nimajo zadovoljivih znanj in tolikšnih sredstev, da bi lahko uspešno opravljala svojo osnovno dejavnost, obenem pa še nove, nepovezane poslovne enote. Zato raje izkoriščajo prednosti, ki nastajajo iz strateških ujemanj diverzificiranega in dosedanjega poslovanja podjetja (Thompson, Strickland, 1999, str. 221).

<sup>4</sup> To razdelitev prav tako navajajo Pučko (Možina et al., 2002, str. 293) in Strickland in Thompson (1999, str. 85-86).

*Nepovezana* (konglomeratna) diverzifikacija pomeni za podjetje vstop na popolnoma nova poslovna področja, ki niso v povezavi z že obstoječimi v podjetju. Diverzifikacijo na nesorodna področja lahko podjetje izvede na tri načine. Prvi način je lahko pripojitev, spojitev ali prevzem podjetja. Drugi so skupna vlaganja ali joint venture. Tretja, za diplomsko delo aktualna možnost, pa je ustanovitev nove poslovne enote v okviru dosedanjega podjetja.

Rumelt (1974, str. 29) je razširil zgornjo razdelitev kategorij diverzifikacije. Oblike diverzifikacije, ki jih našteva Rumelt, opisujejo vse oblike diverzifikacije, ki so možne v podjetju.

- *Eno poslovno področje*: podjetja, ki delujejo na enem poslovnem področju.
- *Prevladujoče poslovno področje*: podjetja, ki so se do določenega obsega diverzificirala iz enega poslovnega področja:
  - *prevladujoče – vertikalna*: vertikalno integrirana podjetja z več različnimi proizvodi, od katerih nobeden ne prispeva več kot 95 % celotnih prihodkov,
  - *prevladujoče – omejena*: nevertikalna podjetja s prevladujočim poslovnim področjem, ki so se diverzificirala z nadgradnjo določene prednosti, spretnosti ali resursa, povezanega z osnovno prevladujočo aktivnostjo,
  - *prevladujoče – povezana*: nevertikalna podjetja s prevladujočim poslovnim področjem, ki so se diverzificirala z nadgradnjo več prednosti, spretnosti in resursov, ali z gradnjo na osnovi prednosti, spretnosti ali resursov, ki jih je podjetje pridobilo s pripojitvijo,
  - *prevladujoče – nepovezana*: nevertikalna podjetja s prevladujočim poslovnim področjem, v katerem so presežne diverzificirane aktivnosti nepovezane z osnovnim poslovnim področjem.
- *Sorodna poslovna področja*: nevertikalno integrirana podjetja, pri katerih je bila diverzifikacija izvedena predvsem s povezovanjem novih aktivnosti z obstoječimi:
  - *povezano – omejena*: podjetja s povezanimi poslovnimi področji, ki so se diverzificirala predvsem s povezovanjem novih aktivnosti k specifični osrednji spretnosti ali resursu. Posledično je vsaka poslovna aktivnost povezana s skoraj vsako od ostalih aktivnosti,
  - *sorodno povezana*: podjetja s sorodnim poslovnim področjem, ki so se diverzificirala s povezovanjem novih poslovnih področij k neki obstoječi prednosti ali spretnosti, vendar ne vedno k isti.
- *Nesorodna poslovna področja*: nevertikalna podjetja, ki so se večinoma diverzificirala ne glede na povezanost ali sorodnost obstoječih aktivnosti z novimi:



- *nesorodna – pasivna*: podjetja z nesorodnimi poslovnimi področji, ki se ne uvrstijo med pripojitvene konglomerate,
- *pripojitveni konglomerati*: podjetja z nesorodnimi poslovnimi področji z agresivno strategijo spajanja novih podjetij z nesorodnimi poslovnimi področji.

Rumeltova kategorizacija strategij diverzifikacije omogoča tudi aplikacijo v primeru majhnih podjetij, med katere spada podjetje Lesjak.

Strategije diverzifikacije za mala podjetja obravnavata Moss in Clarke (1990, str. 85), in sicer jih po poenostavljeni kategorizaciji Ansoffa razdelita na:

- čisto diverzifikacijo: novi proizvodi na nove trge,
- razvoj novih proizvodov: novi proizvodi za obstoječe trge in
- razvoj novih trgov: novi trgi za obstoječe proizvode.

Moss in Clarke (1990, str. 95) navajata tudi nekaj ključnih elementov, ki vplivajo na uspešnost diverzifikacije.

- Graditi je potrebno na čvrstih temeljih. Osnovna dejavnost mora biti stabilna in zagotavljati zanesljive denarne tokove, ki jih bo podjetje namenilo za diverzifikacijo.
- Graditi je potrebno na konkurenčnih prednostih podjetja. Le-te se pokažejo pri SWOT analizi. Priporočljivo je tudi koristiti obstoječe notranje kadrovske potenciale, saj ti najbolj poznajo podjetje.
- Motiviranost in vztrajnost. Zaposleni morajo biti pozitivno naravnani in motivirani. Ne smejo obupati pri prvem neuspelem poskusu reševanja problema.
- Prepričati se je potrebno, da je tržišče res pravo. V podjetju morajo vedeti, kdo in kakšni bodo njihovi kupci in koliko bodo lahko kupili.
- Predračun: Stroški za izvedbo diverzifikacije bodo gotovo večji od pričakovanih. Primerno izhodišče za izdelavo predračuna je znesek, ki si ga podjetje lahko privošči izgubiti.
- Plan akcij. Potrebno je izdelati vrstni red akcij in predvideti njihov čas trajanja.
- Vzpodbujanje pozitivnega mišljenja.

## **3 Predstavitev podjetja Lesjak d.o.o.**

### **3.1 Zgodovina podjetja**

Podjetje je bilo ustanovljeno 14. 1. 1992 z imenom »Lesjak«, d.o.o., Trgovina na debelo in drobno, uvoz – izvoz, svetovanje, inženiring in druge storitve, Litija, Prvomajska 4 (skrajšana oznaka firme: »Lesjak«, d.o.o., Litija). Ustanovitelj je Stanislav Lesjak. Osnovni kapital družbe je znašal 8.000 SIT. Zaposlena je bila ena oseba, hkrati direktor in lastnik. 14. 4. 1994 se je osnovni kapital družbe povečal na 1.778.000 SIT, 20. 11. 2000 pa na 2.100.000 SIT. Od leta 2001 dalje je občasno zaposlena dodatna oseba.

Leta 1998 je lastnik kupil večje zemljišče, ne katerem se je zgradil poslovno stanovanjski objekt, kamor spada tudi več gospodarskih poslopij, prostor za skladiščenje lesa in dodatna zemljišča, primerna za širjenje dejavnosti.

Leta 2003 je podjetje registriralo spremembo imena, sedeža in razširitev dejavnosti. Tako se danes podjetje imenuje Lesjak d.o.o., Litija, sedež ima na naslovu Podšentjur 12, Litija. Registrirane ima naslednje dejavnosti:

- 01.250 Reja drugih živali.
- 01.500 Lov in lovske storitve.
- 02.010 Gozdarstvo.
- 02.020 Gozdarske storitve.
- 20.100 Žaganje in skobljanje lesa ter impregniranje lesa.
- 20.510 Proizvodnja drugih izdelkov iz lesa.
- 51.130 Posredništvo pri prodaji lesa in gradbenega materiala.
- 51.510 Trgovina na debelo s trdimi, tekočimi in plinastimi gorivi.
- 51.530 Trgovina na debelo z lesom, gradbenim materialom in sanitarno opremo.
- 52.463 Trgovina na drobno z gradbenim materialom.
- 52.484 Trgovina na drobno s kurivom.
- 74.120 Računovodske, knjigovodske in revizijske dejavnosti, davčno svetovanje.
- 93.050 Druge osebne storitve.

V prvih letih poslovanja je podjetje trgovalo pretežno s hlodovino na debelo, predvsem z bukovo hlodovino, v kasnejših letih pa je trgovanje uspešno prilagajalo trenutnemu povpraševanju na trgu in pokazalo veliko fleksibilnost na tem področju. Tako je v letu 1994 začelo tudi s predelavo hlodovine in postalo ponudnik lesnih polizdelkov. V letu 1995 je v svojo ponudbo dodalo borovo hlodovino. V letu 1996 je podjetje začelo s prodajo borove hlodovine podjetju Zlit d.d. Tržič v stečaju, ki je bilo v naslednjih dveh letih največji kupec podjetja Lesjak. Kasneje so začeli trgovati tudi kostanjevo hlodovino

za tanin in s plemenitimi lesnimi vrstami, kot sta javor in češnja. V tem času so se kopičile terjatve do podjetja Zlit d.d. v stečaju in vse je kazalo, da le-to nima namena poravnati obveznosti do podjetja Lesjak. Podjetje Lesjak se je odločilo za tožbo, ki jo je tudi dobilo, a terjatve niso bile nikoli povrnjene. V letu 1999 se je namreč v podjetju Zlit d.d. Tržič v stečaju po šestih letih zaključil stečajni postopek na, za Slovenijo, nov način. Prvič smo bili priča stečaju v stečaju. Ker je bilo podjetje obremenjeno s starejšimi hipotekami, je bila stečajna masa premajhna, da bi podjetje Lesjak dobilo povrnjene terjatve. Posledično je bil lastnik prisiljen lastnemu podjetju dati kredit, da je lahko podjetje v roku poravnalo vse dolgove do dobaviteljev. To je bil za podjetje Lesjak eden zelo težkih trenutkov, saj zaradi slabe bilance (likvidnosti) ni bilo kreditno sposobno. Posledično je v naslednjih nekaj letih močno trpel obseg poslovanja.

Kljub temu je podjetje v svojo ponudbo uvajalo novosti. Leta 2000 je začelo trgovati tudi s hrastovo hlodovino, borovimi drogovi za telefonsko napeljavo, leta 2001 pa še s kostanjevimi drogovi za električno napeljavo. V letu 2001 je podjetje pridobilo večjega kupca iz Italije, kamor je izvažalo bukovo hlodovino, začeli pa so tudi s prodajo kostanjevih pilotov za Ljubljansko barje. Podjetje ima danes v ponudbi lesne polizdelke in sledečo hlodovino: bukev, hrast, javor, češnja, taninski les, drogovi za telefonsko in električno napeljavo ter piloti.

### **3.2 Poslovanje podjetja v letih 2002-2006**

Računovodski izkazi so osnova za izdelavo letnih ocen poslovanja podjetij. Izkaz poslovnega izida in bilanco stanja prikazujem v Prilogi 1, Tabeli 1 in 2. Da lahko primerjamo podatke iz različnih let, moramo z revalorizacijskimi faktorji izločiti vpliv inflacije.

Pri bilanci stanja kot revalorizacijski faktor upoštevamo indeks cen življenjskih potrebščin. Uporabljeni indeksi:

- $I(\text{dec } 06 / \text{dec } 05) = 102,8$
- $I(\text{dec } 05 / \text{dec } 04) = 102,3$
- $I(\text{dec } 04 / \text{dec } 03) = 103,2$
- $I(\text{dec } 03 / \text{dec } 02) = 104,6$

Pri izkazu poslovnega izida kot revalorizacijske faktorje upoštevamo indekse povprečne rasti cen življenjskih potrebščin, kjer primerjamo dve obdobji. Uporabljeni so naslednji indeksi:

- $I(\text{jan-dec } 06 / \text{jan-dec } 05) = 102,5$
- $I(\text{jan-dec } 05 / \text{jan-dec } 04) = 102,5$
- $I(\text{jan-dec } 04 / \text{jan-dec } 03) = 103,6$
- $I(\text{jan-dec } 03 / \text{jan-dec } 02) = 105,6$

### 3.2.1 Analiza uspeha poslovanja

Analiza uspeha temelji na ekonomskih kategorijah, ki jih najdemo v izkazu poslovnega izida podjetja (Priloga 1, Tabela 2). Ekonomske kategorije, ki jih uporabljamo pri tej analizi, so prihodki, odhodki in poslovni izid, ter njihovi sestavni deli.

Kosmati donos z izjemo v letu 2004 pada (Tabela 2), konkurenca na trgu se je povečala, izvoz hlodovine se je zmanjšal, dosegajo se vedno manjše cene in manjše količine. Prihodki in odhodki se ves čas gibljejo sorazmerno. Opazen je trend zmanjševanja prihodkov in odhodkov, rahel porast je viden le v zadnjem letu. Slab finančni izid v letu 2002 je posledica odpisa večje terjatve do Zlita. Čisti poslovni izid je v vseh letih minimalen, rahlo večji je le v letu 2004.

Tabela 2: Poslovni izid (v EUR) podjetja Lesjak v letih 2002, 2003, 2004, 2005 in 2006

KATEGORIJE IZIDA (zneski v EUR)	Leto 2002	Leto 2003	Leto 2004	Leto 2005	Leto 2006
Poslovni prihodki	259.052	161.855	134.362	134.776	147.613
Poslovni odhodki	256.159	161.968	133.104	134.699	147.313
Poslovni izid iz poslovanja (EBIT)	2.892	-114	1.258	77	300
Finančni izid	-2.686	182	9	21	-13
Izredni izid	n.p.	n.p.	0	0	-213
Celotni poslovni izid (EBT) (=kosmati dobiček)	206	68	1.267	98	75
Čisti poslovni izid obračunskega obdobja (E)	115	36	991	47	4

Vir: Izkaz poslovnega izida podjetja Lesjak 2002, 2003, 2004, 2005 in 2006.

Na podlagi podatkov iz Tabele 2 v Prilogi 1 vidimo, da je podjetje Lesjak v vseh proučevanih letih poslovalo z dobičkom, kar pomeni, da so bili celotni prihodki večji od celotnih odhodkov. Čisti dobiček je bil nekoliko večji le v letu 2004.

### 3.2.2 Analiza uspešnosti poslovanja

Uspešnost poslovanja pomeni uresničevanje temeljnega načela gospodarjenja. To je doseganje maksimalnega učinka z danimi sredstvi oziroma doseganje določenega učinka z minimalnimi sredstvi. Tako dobimo kriterij gospodarjenja, ki v splošni obliki pomeni razmerje med ciljem gospodarjenja in sredstvi za doseg tega cilja (Pučko, Rozman, 1995, str. 247-248).

V nadaljevanju so obravnavani trije delni kazalci uspešnosti poslovanja, in sicer:

- produktivnost dela,
- gospodarnost in
- dobičkonosnost.

### 3.2.2.1 Produktivnost dela

Podjetje Lesjak je izrazito družinsko podjetje, v katerem je stalno zaposlena le ena oseba, druga pa je le v občasno pomoč, ne glede na to, ali je v tistem času zaposlena v tem podjetju ali ne. Zato bom produktivnost dela izrazila v smislu zaposlenosti glede na porabljene delovne ure. Produktivnost dela I je izračunana kot razmerje med celotnimi prihodki in porabljenimi delovnimi urami. Produktivnost dela II je izračunana kot razmerje med prihodki iz poslovanja in porabljenimi delovnimi urami. Podatki v Tabeli 2 kažejo realno gibanje celotnih prihodkov in prihodkov od poslovanja podjetja Lesjak, porabljene delovne ure ter produktivnost dela, izračunano po obeh variantah.

Gibanje obeh produktivnosti dela je zelo podobno. Od leta 2002 do 2006 je opazen trend naraščanja produktivnosti dela. Izjema je le leto 2003, ko se je produktivnost dela glede na leto poprej zmanjšala.

Tabela 3: Produktivnost dela v podjetju Lesjak v letih 2002, 2003, 2004, 2005 in 2006

Element	Leto 2002	Leto 2003	Leto 2004	Leto 2005	Leto 2006
Celotni prihodki	259.138	162.341	134.375	134.798	147.626
Prihodki od poslovanja (= poslovni prihodki)	259.052	161.855	134.362	134.776	147.613
Delovne ure	4.176	3.146	2.148	2.132	2.293
Produktivnost dela I	62,05	51,60	62,56	63,23	64,38
Produktivnost dela II	62,03	51,45	62,55	63,22	64,38

Vir: Izkaz poslovnega izida podjetja Lesjak za leta 2002, 2003, 2004, 2005, 2006 in kadrovskih evidenc podjetja Lesjak za leta 2002, 2003, 2004, 2005, 2006.

### 3.2.2.2 Gospodarnost

Celotna gospodarnost kaže, ali je podjetje doseglo pozitiven ali negativen poslovni izid, in je razmerje med vsemi prihodki in odhodki. Iz Tabele 3 je razvidno, da je bila v podjetju Lesjak v vseh proučevanih letih celotna gospodarnost pozitivna, v letu 2004 pa še nekoliko večja kot v ostalih letih. Ta podatek pove, da je podjetje v proučevanih letih poslovalo gospodarno. Gospodarnost poslovanja kaže na stanje poslovanja osnovne dejavnosti in je razmerje med poslovnimi prihodki in poslovnimi odhodki. Pozitivna je bila v vseh proučevanih letih.

Tabela 4: Gospodarnost v podjetju Lesjak v letih 2002, 2003, 2004, 2005 in 2006 (v EUR)

Element	Leto 2002	Leto 2003	Leto 2004	Leto 2005	Leto 2006
Celotna gospodarnost	1,001	1,000	1,010	1,001	1,001
Gospodarnost poslovanja	1,011	1,000	1,009	1,001	1,002

Vir: Izkaz poslovnega izida podjetja Lesjak za leta 2002, 2003, 2004, 2005 in 2006.

### 3.2.2.3 Dobičkonosnost

Koeficient dobičkonosnosti kaže, koliko denarnih enot rezultata nam uspe pridobiti z eno denarno enoto vloženega kapitala oziroma sredstev. Čista dobičkonosnost sredstev kaže uspešnost uporabe sredstev podjetja ne glede na to, kako in s kakšnimi stroški so bila sredstva porabljena. V podjetju Lesjak je bila pozitivna v vseh proučevanih letih, nekoliko višja le v letu 2004, ko je bil tudi najvišji dobiček (Tabela 5). A tudi v tem letu je precej zaostajala za panožno dobičkonosnost sredstev, ki je v tem letu znašala 4,5 % (Poslovni splet GVIN, 2007).

Tabela 5: Dobičkonosnost v podjetju Lesjak v letih 2002, 2003, 2004, 2005 in 2006 (v EUR)

Element	Leto 2002	Leto 2003	Leto 2004	Leto 2005	Leto 2006
Čista dobičkonosnost sredstev (ROA) (v %)	0,10	0,04	1,16	0,05	0,01
Čista dobičkonosnost kapitala (ROE) (v %)	0,24	0,08	2,20	0,10	0,01

Vir: Izkaz poslovnega izida podjetja Lesjak za leta 2002, 2003, 2004, 2005, 2006 in bilanca stanja podjetja Lesjak za leta 2002, 2003, 2004, 2005, 2006.

Čista dobičkonosnost kapitala je opredeljena kot razmerje med dobičkom in zanj vloženim kapitalom. V vseh proučevanih letih je bila pozitivna, a zelo nizka (Tabela 5). Zaradi večjega dobička je bila v letu 2004 nekoliko višja, a je še vedno zelo zaostajala za panožno, ki je znašala 13,9 % (Poslovni splet GVIN, 2007).

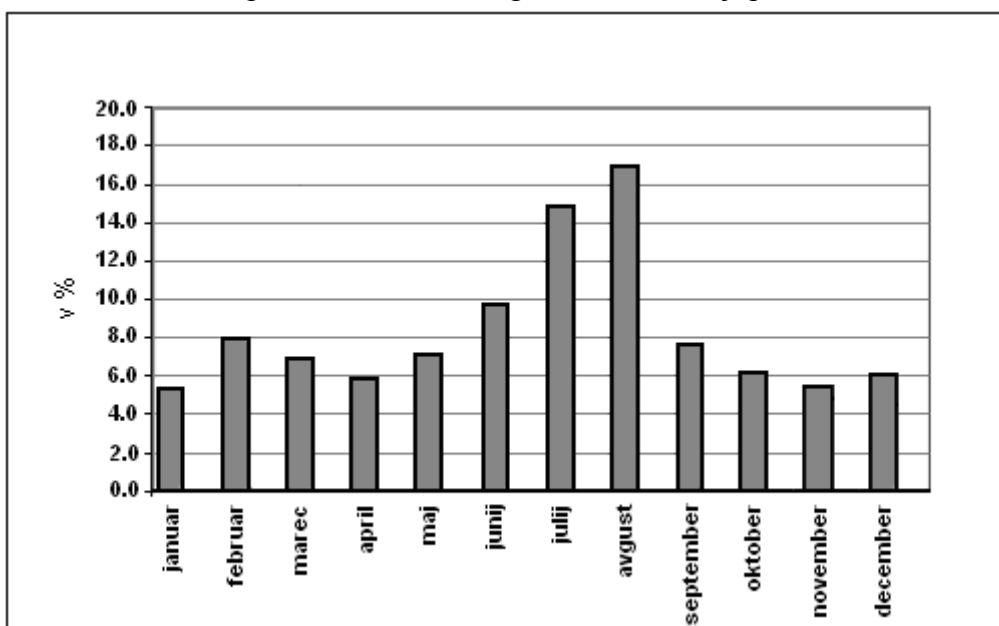
### 3.3 Analiza vzrokov za strateško preusmeritev

Med vzroki za preusmeritev podjetja je potrebno izpostaviti predvsem prisotnost sezonske komponente pri osnovni dejavnosti podjetja Lesjak. »Mrtvi« meseci so predvsem junij, julij in avgust. Posledično so resursi izven sezone v večini neizkoriščeni. Nova dejavnost bi nihanja umirila, saj sama prav tako vsebuje sezonsko komponento, a v ravno nasprotnih obdobjih leta kot osnovna dejavnost. Ljudje se namreč za koriščenje storitev pasjih hotelov v največji meri odločajo v poletnih mesecih.

Podjetje ima stabilno osnovno dejavnost, kar predstavlja dobre pogoje za izvajanje strategije diverzifikacije.

Analiza turističnega obiska v Sloveniji po mesecih pokaže, da več kot 60 % prihodov in prenočitev ustvarijo turisti v mesecih od maja do oktobra (Slika 5). Najmanjše povpraševanje po prenočitvenih zmogljivostih je v povprečju od novembra do januarja. Prisotno je torej sezonsko nihanje povpraševanja po turističnih destinacijah (Slovenija v številkah, 2006). Skleпам pa, da je korišćenje turističnih storitev premo sorazmerno s korišćenjem storitev pasjih hotelov.

Slika 5: Odstotek prenočitev domačih gostov v Sloveniji po mesecih v letu 2001



Vir: Prebivalstvo, Statistični urad RS, 2006.

Obstaja resnična potreba po kinoloških storitvah, tako šolanju psov kot tudi storitvah varstva psov. Leta 2005 se je dober milijon (tj. 62 %) prebivalcev Slovenije, starih 15 let ali več, udeležilo turističnega potovanja, bodisi da so se udeležili poslovnega potovanja, daljšega zasebnega potovanja (najmanj štiri zaporedne prenočitve) ali pa obeh. 30 % turističnih potovanj je bilo usmerjenih na Hrvaško, ki ostaja naša najbolj obiskana turistična destinacija. Slovenski turisti so v letu 2005 odpotovali na okoli 3,9 milijona zasebnih potovanj. Med temi je bilo 58 % krajših (1-3 prenočitve), predvsem na ozemlju Slovenije (60 %). Večina daljših potovanj je potekala v tujini (74 %) (Slovenija v številkah, 2006).

Diverzifikacija izdelkov in trgov naj bi vodila k večji uspešnosti poslovanja in k manjšemu tveganju (Rozman, 1993, str. 188). V primeru poslabšanja razmer v osnovni dejavnosti podjetje z novo dejavnostjo zmanjša tveganje pri poslovanju celotnega podjetja. Bolj ko je

dejavnost podjetja diverzificirana, bolj porazdeljena so tveganja. V primeru diverzifikacije podjetje ne bi »stavilo le na eno srečko«.

V podjetju so prisotni resursi s specifičnimi znanji, ki v osnovni dejavnosti niso izkoriščeni, v novi dejavnosti pa bi bili. Izkušnje na področjih, ki jih zajema nova dejavnost, prav tako niso zanemarljive. Ena od zaposlenih oseb ima namreč opravljen izpit za inštruktorja za šolanje psov in sodnika za sledenje psov po krvnem sledu. Večletne izkušnje na področju šolanja psov si je nabirala v okviru Lovske kinološke zveze in tudi v nekaterih kinoloških društvih. Zaradi prisotnosti ustreznega kadra so stroški vstopa za podjetje Lesjak nižji, kot bi jih imela druga podjetja.

Vstop na področje novih izdelkov in trgov, kar za podjetje predstavlja diverzifikacijo, lahko zagotovi tako pomemben vir rasti v prihodnosti kot tudi nov vir dobička. Takšne nove dejavnosti se ponavadi začnejo z majhnim tržnim deležem v hitro rastoči panogi (Roberts, Berry, 1985, str. 91). Panoga, kamor se želi podjetje diverzificirati, ima velik potencial za hitro in dolgoročno rast. Obstoječa dejavnost je dober generator denarnih sredstev, ni pa perspektivna.

V letu 2006 je prišlo do izpada potencialnega konkurenta (Lovsko kinološko društvo Zasavje). Tu je zaposlenec podjetja Lesjak tudi opravljal delo inštruktorja za šolanje psov. V nekaj letih si je tako nabral veliko izkušenj pri tovrstnem delu, hkrati pa se je oblikoval velik krog potencialnih strank, s katerimi je vzpostavljeno zaupanje. Društvo je sedaj predvsem zaradi pomanjkanja ustreznega kadra iz programa dela izključilo šolanje psov (Zapisnik rednega občnega zbora LKD Zasavje, 2006). Drugih konkurentov na bližnjem geografskem območju podjetja ni.

V podjetju že obstaja velika večina infrastrukture, ki je potrebna za novo dejavnost. Na zemljišču se nahaja velik urejen poligon, ki se bo uporabljal za šolanje psov, in pa objekt, ki je primeren za hotel za pse. Posledično so stroški vstopa za podjetje Lesjak nižji, kot bi jih imela druga podjetja pri takšnem vstopu.

Razlogi za nepovezано diverzifikacijo so tudi finančni, saj bi z uvedbo nove dejavnosti ustvarili ugodnejše denarne tokove in večje dobičke, ko bi jih podjetje imelo sicer.



## 4 Razvijanje strategije diverzifikacije v podjetju Lesjak d.o.o.

### 4.1 Analiza okolja kot podlaga za strateško planiranje

#### 4.1.1 Analiza širšega okolja

*Gospodarsko podokolje.* V Tabeli 6 so prikazani makroekonomski kazalci za Slovenijo med letoma 2003 in 2005, njihove ocene za leto 2006 ter napovedi za leto 2007.

Tabela 6: Makroekonomski kazalci, njihove ocene in napovedi za Slovenijo 2003-2007

Realne stopnje rasti v %	2003	2004	2005	2006 ocena	2007 napoved
BDP	2,3	4,6	3,9	4,1	4,0
Osebna poraba	3,0	3,4	3,3	3,1	3,1
Bruto plača na zaposlenega	1,8	2,0	2,2	2,3	2,5
Cene letno povprečje	5,6	3,6	2,5	2,3	2,5
Stopnja brezposelnosti (ILO)	6,7	6,3	6,5	6,6	6,7

Vir: SURS in GZS SKEP, 2006.

Ocena trendov povpraševanja in gospodarske rasti za Slovenijo po neodvisni napovedi SKEP GZS (SKEP GZS za Slovenijo 2006-2007, 2006) kaže, da bo gospodarska rast v Sloveniji leta 2006 4,1 % in leta 2007 4 %.

Zasebna potrošnja bi po sedanjih ocenah v letih 2006-2007 lahko dosegala po 3,1 % letno rast. Plače bi se po tej projekciji leta 2006 tako realno zvišale za 2,3 %, naslednje leto pa za 2,5 %. Na rast kupne moči gospodinjstev bodo gotovo vplivale tudi rešitve, ki bodo dosežene v pogajanjih socialnih partnerjev glede politike plač, pa tudi spremembe v pokojninski, zdravstveni in socialni zakonodaji.

Povečana brezposelnost zmanjša splošno raven povpraševanja po proizvodih in storitvah. SKEP GZS ocenjuje, da se je obdobje postopnega zniževanja stopnje brezposelnosti v Sloveniji zaenkrat ustavilo. Ocenjena stopnja ILO brezposelnosti bi se tako rahlo povečevala - na 6,6 % leta 2006 in 6,7 % v letu 2007.

Naraščajoče cene lahko na trgih, kjer je prisotna velika cenovna elastičnost, povzročijo upadanje prodaje. Lahko pa povzročijo tudi naraščanje stroškov podjetij zaradi zahtev zaposlenih po povišanju plač z namenom, da bi obdržali nivo življenjskega standarda. Inflacija se bo po oceni SKEP GZS gibala na ravni med 2,3 % v letu 2006 in 2,5 % naslednje leto. Ob ustavitvi rasti cen na trgih surovin in ob pogoju, da kljub prehodu Slovenije v evro področje dejansko ne bi prišlo do vpliva na višino drobnoprodajnih cen, je možno tudi doseganje nižje stopnje inflacije od napovedane.

*Politično-pravno podokolje.* Integracija v Evropsko unijo in vzpostavitev internega EU trga je olajšala internacionalizacijo. Zato je sedaj tujim, že uveljavljenim podjetjem omogočen lažji prodor na slovenski trg, kar za slovenska podjetja pomeni zaostrovanje konkurence.

Dejavnost šolanja in varovanja psov urejajo zakoni in predpisi iz področja kinologije. Najpomembnejši med njimi so:

- Zakon o zaščiti živali (Uradni list RS 20/04 str. 2182, z dne 4. 3. 2004).
- Pravilnik o zaščiti hišnih živali (Uradni list RS 75/2005 str. 8002, z dne 9. 8. 2005).
- Obstoječi veljavni pravilniki Kinološke zveze Slovenije (Izpitni programi nižjih stopenj in izpitni program za slovenski sledarski izpit, Navodila za mednarodne preizkuse športnih šolanih psov in mednarodne preizkuse psov sledarjev F.C.I.) (Kinološka zveza Slovenije, 2007).
- Statut Kinološke zveze Slovenije (Kinološka zveza Slovenije, 2007).
- Pravilnik o strokovnem delu (Kinološka zveza Slovenije, 2004).

Veliko sprememb (povečanje povpraševanja) na področju šolanja psov bo povzročilo morebitno sprejetje predlaganega zakona, ki bo zahteval, da mora vsak pes imeti opravljen izpit »B - BH« - izpit za psa spremljevalca s preizkusom obnašanja v urbanem okolju.

*Demografsko-kulturno podokolje.* Konec leta 2005 je bilo v Republiki Sloveniji 2.003.358 prebivalcev, to je 0,3 % več kot leta 2000. Delež mladih (starih od 0 do 14 let) upada, povečuje pa se delež starega prebivalstva (starega 65 let ali več) (Statistični urad Republike Slovenije, Prebivalstvo, 2006). Po podatkih Eurostatovih projekcij v Evropski uniji bo število prebivalstva Slovenije do leta 2014 naraslo na skoraj 2,02 milijona, nato pa bo počasi, a vztrajno upadalo in se znižalo do leta 2050 na 1,89 milijona.

Leta 2030 bo delež prebivalstva v Nemčiji, starega nad 60 let, predstavljal že 34 % celotne populacije (Strategija trženja slovenskega turizma 2003-2006, str. 23). Starejši ljudje bodo predstavljali vse bolj pomembno ciljno skupino, saj imajo več prostega časa in finančnih sredstev. Posledično so zelo primerni za vlogo lastnika psa, ki zahteva čas in denar. Torej lahko predvidevamo trend naraščanja števila lastnikov psov.

Povprečna izobrazbena raven dviguje intenzivnost potovanj. Več potovanj pa pomeni povečanje potreb po storitvah pasjih hotelov.

V zahodnem svetu, kjer so v večini primerov zadovoljene osnovne potrebe (hrana, bivanje, obleke), je prišlo do spremembe v prioritetah potrošnikov. Pomen priložnostnih aktivnosti in zabave narašča. Zaradi krajših tedenskih in mesečnih delavnikov se je prosti čas v zahodni družbi v zadnjih letih povečal. To je pričakovati tudi v prihodnje, vendar s

počasnejšo stopnjo naraščanja. Več prostega časa pa pomeni večje zanimanje za kinologijo.

Poglavitna osnova za pozitivni razvoj turističnega trga in trga prostega časa je bila povečana mobilnost. Naraščanje mobilnosti je pričakovati tudi v prihodnosti. Zaradi vse manjših transportnih stroškov (na primer letenja) se bodo povečala potovanja v oddaljene destinacije. To zopet poveča povpraševanje po koriščenju storitev pasjih hotelov.

Masovna standardizacija se umika individualnosti ponudb. To daje motiv za osebni pristop k strankam. Kulturo tvorijo vrednote, navade in tradicija določenega naroda ali skupine. Pomembna je za razumevanje obnašanja potrošnika in za prilagajanje ponudbe. Na področju kinologije je opazen trend spreminjanja vrednot. Opažamo, da namembnost psa za zagotavljanje varnosti izginja in pes je danes večinoma obravnavan kot del družine. Kot družinskemu članu pa mu je naklonjeno veliko več pozornosti in hkrati tudi dobršen del sredstev iz družinskega proračuna.

*Tehnično-tehnološko podokolje.* Za slovenska podjetja je značilno, da vlagajo predvsem v izboljšave že obstoječih izdelkov ali posnemajo konkurenčne izdelke. Eden od razlogov je strah podjetij, da stroškov investiranja ne bodo dobili povrnjenih. V skupnem evropskem trgu slovenska podjetja postajajo učinkovitejša in uspešnejša. Konkurenčnost slovenskih podjetij je visoka, saj se je Slovenija v mednarodnih primerjavah konkurenčnosti v letu 2007 po metodologiji IMD, ki spremlja kratkoročno investicijsko, lokacijsko privlačnost države, uvrstila na 40. mesto (O konkurenčnosti Slovenije, 2008).

*Naravno podokolje.* Skrb javnosti za okolje pomeni trženjsko priložnost za okoljsko ozaveščena podjetja, saj odpira velik trg za tehnične rešitve v zvezi z nadzorom onesnaževanja.

Povzetek vpliva dejavnikov posameznih podokolij je predstavljen v Tabeli 7.

Tabela 7: Pomembnost vpliva posameznih dejavnikov širšega okolja na poslovanje podjetja Lesjak

Dejavniki	Vpliv dejavnikov				
	Zelo pomemben	Pomemben	Srednje pomemben	Manj pomemben	Majhnega pomena
Gospodarski			x		
Politično-pravni	x				
Demografsko-kulturni	x				
Tehnično-tehnološki			x		
Naravno okolje					x

Vir: Lastni prikaz.

Politično-pravni in demografsko-kulturni dejavniki imajo najpomembnejši, gospodarski in tehnično-tehnološki srednje pomembni, naravni pa najmanjši vpliv na poslovanje podjetja.

#### **4.1.2 Analiza panoge**

V okviru analize ožjega okolja podjetja je zelo pomembna ocena privlačnosti panoge. Panoga, kamor se podjetje diverzificira, zajema storitve na področju kinologije, podrobneje storitve šolanja psov in hotela za pse. Dejavnost hotelov za pse je v Sloveniji še v povojih. Trenutno je registriranih 12 hotelov za pse in približno 25 šol za pse in njihove vodnike (Poslovni informator Republike Slovenije, 2007). Registrirane imajo različne dejavnosti, prevladujejo »Šolanje in vzreja psov«, »Pasji penzion« ter društvo ljubiteljev narave in živali.

V tem delu diplomskega dela bo analiza panoge predstavljena le s stališča novega poslovnega področja podjetja Lesjak. Analiza bo narejena na podlagi Porterjeve (1998, str. 7-27) teorije petih dejavnikov, ki določajo privlačnost panoge.

*Rivalstvo med obstoječimi konkurenti.* O diverzifikaciji na področju hotelov za pse in njihovega šolanja je težko govoriti. Od vseh dvanajstih pravnih oseb se je diverzificirala le ena. Osnovna dejavnost pri tem podjetju je trgovina na drobno z vrtnarsko opremo in malimi živalmi (Poslovni informator Republike Slovenije, 2007). Sledila je diverzifikacija na področje šolanja psov, nato pa še v hotel za pse. Pri tem podjetju je bila izvedena diverzifikacija na sorodna poslovna področja. V primeru podjetja Lesjak pa govorimo o diverzifikaciji na nesorodno področje. Za ta način diverzifikacije pa ni možno narediti benchmarkinga na slovenskem območju.

Rast v panogi je velika, zato je konkurenca med obstoječimi podjetji majhna. Šole za pse in njihove vodnike pokrivajo le določeno geografsko območje, zato konkurenca deluje le lokalno. Posledično so kupci segmentirani po geografski komponenti. Geografsko najbližja pasja šola je od sedeža podjetja Lesjak oddaljena 20 kilometrov (Poslovni informator Republike Slovenije, 2007). V Sloveniji je zaslediti približno 30 pasjih šol, kar pomeni, da je številčnost konkurentov velika. Pri hotelu za pse lokacija ni najpomembnejša komponenta. Posledično so lahko konkurenti pri tej dejavnosti vsi hoteli za pse v Sloveniji. Ker je trenutno registriranih le 12 hotelov za pse, pomeni, da številčnost konkurentov ni velika. Rast panoge je velika, saj se vsako leto registrira več podjetij, ki delujejo na področju kinologije. Tako pri šolanju psov kot tudi pri hotelu za pse pri poslovanju nastajajo nizki fiksni stroški. Izhodne ovire so nizke, saj je začetni vložek majhen. Pri novem poslovnem področju podjetja Lesjak je rivalstvo med obstoječimi konkurenti majhno.

*Nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo.* Za pasje šole in hotele za pse niso značilne ekonomije obsega, prav tako ni zaslediti absolutne stroškovne prednosti obstoječih

konkurentov. Vstop v panogo z vidika naložb ni otežen, vstopni stroški so majhni, večina jih je namenjena izobrazbi kadrov na področju kinologije. Podjetja v panogi imajo že zgrajeno zaupanje kupcev. Vstopanje novih konkurentov v panogo je povezano s promocijskimi stroški in nezaupanjem kupcev. Zakonodajne ovire so majhne. Dostop do prodajnih kanalov je enostaven, še posebno zato, ker na tem ožjem geografskem območju trenutno ni konkurentov. Oviro za vstop konkurentov v panogo lahko predstavlja sezonska komponenta, ki je pri dejavnosti hotela za pse močno prisotna. Podjetje potrebuje dodatno dejavnost, da lahko uspešno posluje tekom celotnega leta. Vstopne ovire lahko predstavljajo tudi druge značilnosti, ki jih novi konkurenti ne morejo posnemati, na primer obstoječi kontakti in poslovne naveze, odnosi in izkušnje. Ocenjujem, da je nevarnost pojava novih konkurentov velika.

*Nevarnost pojava novih substitutov.* Socializacija psa je možna le v družbi drugih psov in njihovih vodnikov. Zato knjige in video izvedbe na temo šolanja psov ne predstavljajo resnih substitutov. Hotel za pse ima lahko kar nekaj substitutov. Najpomembnejša med njimi sta varovanje psov na domu in pa storitev sprehajanja psov. Ocenjujem, da je nevarnost pojava novih substitutov srednje velika.

*Pogajalska moč dobaviteljev.* Dobavitelji bistvenih surovin in polizdelkov ter izvajalci vmesnih storitev postavljajo visoke cene, če jim to omogoča ekskluzivnost ponudbe in majhna konkurenca. Pogajalska moč dobaviteljev je v primeru dejavnosti šolanja psov in hotela za pse majhna. Razlog je v tem, da nova dejavnost podjetja zahteva majhen delež izdatkov za nabavo izdelkov in storitev dobaviteljev. Gre le za nakup hrane za pse, pripomočkov za nego psov in agility opreme. Dobaviteljev za te izdelke pa je veliko, torej ocenjujem, da je njihova pogajalska moč majhna.

*Pogajalska moč kupcev.* Za dejavnost šolanja psov in pasjega hotela obstajajo le končni kupci brez večje pogajalske moči. Kupcev je veliko in njihova pogajalska moč se porazgubi. Vrednost enkratnih nakupov ni velika, torej za panogo niso značilni strateški kupci, ki bi posledično imeli večjo pogajalsko moč. Področje hotelov za pse in pasjih šol ni področje, pri katerem bi prihajalo do cenovne občutljivosti. Bolj kot to je značilno nakupno odločanje na podlagi dobrega imena, priporočil, ipd. Zato je pomembna dobra obveščenost kupcev. V tem trenutku jo lahko ocenim kot srednje dobro s trendom izboljševanja. Pogajalsko moč kupcev ocenjujem kot majhno.

Vplivi vseh petih dejavnikov določajo stopnjo privlačnosti panoge. Manjši kot so vplivi dejavnikov, večja je stopnja privlačnosti panoge. Kot je razvidno iz Tabele 8, trije dejavniki (rivalstvo med obstoječimi konkurenti, pogajalska moč kupcev in pogajalska moč dobaviteljev) kažejo na visoko privlačnost panoge, nevarnost pojava substitutov na srednjo in le nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo na nizko privlačnost panoge.

Tabela 8: Ocena privlačnosti nove panoge podjetja Lesjak

DEJAVNIKI	STOPNJA PRIVLAČNOSTI PANOGE		
	Visoka	Srednja	Nizka
Rivalstvo med obstoječimi konkurenti	x		
Nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo			x
Nevarnost pojava novih substitutov		x	
Pogajalska moč dobaviteljev	x		
Pogajalska moč kupcev	x		
Skupna ocena		x	

Vir: Lastni prikaz.

Glede na doprinos posameznih dejavnikov k privlačnosti novega poslovnega področja podjetja Lesjak ocenjujem novo dejavnost kot srednje do visoko privlačno.

## 4.2 SWOT analiza z vidika nove dejavnosti

Na osnovi preučevanja analize uspešnosti poslovanja, notranjega in zunanjega okolja podjetja Lesjak, je možno ugotoviti mnoge prednosti, slabosti, nevarnosti in priložnosti, ki izvirajo iz podjetja in njegovega okolja.

### 4.2.1 Prednosti in slabosti

Prednosti in slabosti so prikazane v Tabeli 9. Oblikovane so na podlagi intervjuja z lastnikom podjetja (Lesjak, 2007). Ena izmed prednosti novega poslovnega področja je že delno urejena infrastruktura za novo dejavnost. Na lokaciji je narejen ograjen poligon za šolanje psov z vso dodatno potrebno opremo. Do sedaj ga je brezplačno uporabljalo LKD Zasavje. Na posestvu so tudi štirje urejeni pesjaki za izvajanje storitev hotela za pse ter trenutno prazen objekt, ki ga je možno urediti kot hotel za pse. Sprejemna pisarna je že urejena, in sicer služi osnovni dejavnosti podjetja. Sedež podjetja ima tudi ugodno geografsko lokacijo za novo poslovno področje, saj je odmaknjen od mestnega vrveža, kar pomeni, da dejavnost ne bo moteča za okolico.

V podjetju je že prisoten odličen kader za delovanje na novem poslovnem področju. Oba trenutno zaposlena v podjetju imata posebna znanja s področja šolanja psov, deset let praktičnih izkušenj, dobre poslovne kontakte, sta motivirana za razvojne naloge in izvedbo aktivnosti (Lesjak, 2007).

Način šolanja, ki ga bo izvajalo podjetje, temelji na metodi pozitivne motivacije. To je moderen način šolanja in odgovarja trenutnemu trendu povpraševanja. Storitve hotela za pse bodo na visokem nivoju, primerne tudi za najbolj zahtevne kupce.

Novo poslovno področje je po velikosti prometa majhno in zaradi svojih značilnosti zelo fleksibilno. Prednost je tudi široka mreža stikov in poznanstev s področja kinologije. Sem štejem inštruktorje šolanja, veterinarje in kinološka društva.

Slabost predstavlja majhno število prenočitvenih kapacitet za pse. Posledično bodo potrebne investicije za ureditev novih prostorov v namen hotela za pse.

Slabost je tudi to, da podjetje ne bo izkoriščalo vseh priložnosti, ki se pojavljajo v panogi. Za dejavnosti na področju kinologije je značilno, da se jih da dobro diverzificirati in segmentirati, a podjetje se bo v začetku usmerilo le v tri različne tečaje šolanja psov in v hotel za pse.

Tabela 9: Prednosti in slabosti pri novi dejavnosti podjetja Lesjak

PREDNOSTI	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> <li>• že delno urejena infrastruktura za novo dejavnost,</li> <li>• že prisoten odličen kader,</li> <li>• tradicija in ugled,</li> <li>• moderen način šolanja,</li> <li>• dobra lokacija,</li> <li>• lastništvo osnovnih sredstev,</li> <li>• majhnost in velika fleksibilnost,</li> <li>• vključenost družinskih članov,</li> <li>• široka mreža stikov in poznanstev,</li> <li>• vpeljeni sistemi šolanja psov,</li> <li>• majhne možnosti substitutov.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• podjetje bo nastopilo le s tremi različnimi programi šolanja,</li> <li>• majhno število prenočitvenih kapacitet za pse,</li> <li>• ni izdelane paketne ponudbe (celovitost ponudbe),</li> <li>• slabi trženjski prijemi,</li> <li>• nepoznavanje trženja.</li> </ul>

Vir: Lastni prikaz.

Kinologija je bila do sedaj zgolj konjiček zaposlenih v podjetju. Kot posel pa povzroči potrebo po izdelani paketni ponudbi oziroma celoviti ponudbi.

#### 4.2.2 Priložnosti in nevarnosti

Priložnosti in nevarnosti so prikazane v Tabeli 10. Prisotnost sezonske komponente novega posla proučevanemu podjetju nudi priložnost za premagovanje sezonskega nihanja. V

mesecih, ki za osnovno dejavnost predstavljajo »mrtve« mesece<sup>5</sup>, lahko podjetju nadomestne prihodke prinaša novo poslovno področje.

Poslovanje na več poslovnih področjih omogoča, da podjetje »ne nosi vseh jajc v eni košari«. Razširitev dejavnosti podjetja zmanjša odvisnost od osnovne dejavnosti. Dolgoročno to zmanjša tveganje v primeru, da na področju osnovne dejavnosti podjetja pride do neugodnih sprememb.

Hitra rast panoge lahko predstavlja dodaten motiv za razširitev dejavnosti podjetja v to panogo. Področje kinologije je zelo perspektivno. V tujini veljajo posli, povezani z malimi živalmi, za hitro rastočo dejavnost, ki odpira nove priložnosti (Pospeševalni center za malo gospodarstvo, 2005). Slovenski trg sledi evropskim in ameriškim trendom, čeprav težave povzročata neurejena zakonodaja in črni trg.

Američani zapravijo več kot 30 milijard dolarjev letno za svoje hišne ljubljence (Entrepreneur, 2005). Obseg prodaje se vsako leto poveča za 5 %. 59 % ameriških gospodinjstev ima vsaj enega hišnega ljubljence. American Veterinary Medical Association beleži, da je med njimi 59 milijonov mačk, 52,9 milijonov psov in 26,5 milijonov eksotičnih živali (10 Pet Businesses to Start Today, 2005).

V Evropski uniji ima 55 milijonov gospodinjstev vsaj enega hišnega ljubljence (Pospeševalni center za malo gospodarstvo, 2005). Med njimi je 47 milijonov mačk, 41 milijonov psov in 35 milijonov ptičev. Neka britanska zavarovalnica je izračunala, da lastnik v življenjski dobi psa zanj v povprečju zapravi 48.000 USD. Natančno statistiko vodijo tudi v Italiji. Tam naj bi lastnik za svojo malo žival v povprečju zapravil 3.800 EUR na leto (Pospeševalni center za malo gospodarstvo, 2005).

V Sloveniji razmeroma dobro sledimo trendom iz Evrope in Amerike. Trg že leta narašča, od leta 1989 do 1995 je dosegal približno 30 % rast, od leta 1999 do 2003 20 % rast, med 2004 in 2005 pa 15 % rast. Ta odstotek potrjuje, da se je Slovenija že v veliki meri približala trgu Evropske unije. Tudi statistični podatki o številu malih živali pri nas so podobni kot v drugih državah. Po nekaterih ocenah naj bi imelo skoraj 40 % gospodinjstev psa in le kakšen odstotek manj gospodinjstev mačko (Pospeševalni center za malo gospodarstvo, 2005).

Rast in spremembe v gospodarstvu ponavadi zahtevajo tudi rast in spremembe v samem podjetju, če hoče le-to še naprej ohraniti svoj položaj, uspešno delovati in preživeti. Spremembe v navadah, vrednotah in ideologijah ljudi lahko povzročijo, da podjetje svoji dosedanji dejavnosti in področju delovanja doda še določene nove dejavnosti in področja

---

<sup>5</sup> Več o sezonski komponenti je napisano v poglavju 2.3.



poslovanja. V Sloveniji in svetu raste zanimanje za nove načine šolanja, predvsem za šolanje po principu pozitivne motivacije.

Že dalj časa se v Sloveniji govori o spremembi zakonodaje na področju kinologije (Predpisi in dokumenti, 2007). Težili naj bi k povečanju dolžnosti lastnikov psov; ena izmed njih naj bi bil tudi uspešno opravljen izpit za psa spremljevalca s preizkusom obnašanja v urbanem okolju. V tem primeru bi se povpraševanje po šolanju psov izredno povečalo.

Priložnost predstavlja širitev poslovanja na verigo hotelov za pse z možnostjo dnevnih varstev. V tem primeru bi bilo potrebno odpreti poslovalnico v Ljubljani.

Priložnosti za dodajanje novih storitev je veliko, na primer: šolanje agilitija, zasebne ure šolanja, nega psov, trgovina z opremo, prodaja nadstandardnih pasjih ut, učenje psov za delo po krvni sledi, storitev sprehajalca psov, »valilnica« inštruktorjev za šolanje psov.

Tabela 10: Priložnosti in nevarnosti pri novi dejavnosti podjetja Lesjak

PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
<ul style="list-style-type: none"> <li>• sezonska narava osnovne dejavnosti,</li> <li>• manjša odvisnost od osnovne dejavnosti,</li> <li>• vstop na novo perspektivno področje,</li> <li>• rast zanimanja za nove načine šolanja, šolanje s pomočjo pozitivne motivacije,</li> <li>• spremljanje in uvajanje novih načinov šolanja psov,</li> <li>• dodajanje novih storitev: agility, zasebne ure šolanja, nega psov, trgovina z opremo, pasje ute, učenje psov za sledenje po krvi, sprehajalci psov, »valilnica« inštruktorjev,</li> <li>• nova poslovalnica v LJ (dnevno varstvo psov),</li> <li>• veriga varstev in hotelov,</li> <li>• sprememba zakonodaje: urbano šolanje psov,</li> <li>• partnerski odnosi s kupci,</li> <li>• izkoriščanje interneta za trženje.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• možnost, da zahodni trendi uporabe nadstandardnih kinoloških storitev še lep čas ne bodo prišli v veljavo na slovenskem trgu,</li> <li>• pojav konkurenta v bližini,</li> <li>• razširitev tujih verig pasjih hotelov na slovensko območje,</li> <li>• zanemarjanje osnovne dejavnosti,</li> <li>• rahla možnost substitutov,</li> <li>• pomanjkanje usposobljenega kadra za šolanje psov z ustreznimi certifikati na trgu dela.</li> </ul>

Vir: Lastni prikaz.

Priložnost predstavlja tudi vzpostavljanje in negovanje partnerskih odnosov s kupci. Za podjetje je pomembno, da zelo dobro pozna svoje kupce in se prilagaja njihovim posebnim potrebam, gradi odnos s kupcem s pretokom informacij in dodatnimi storitvami. Posledici takšnega obnašanja sta zvestoba in naklonjenost kupca.

Priložnosti, ki jih mora podjetje čim prej izkoristiti, izhajajo tudi iz uporabe interneta za namene trženja. Spletna stran nove dejavnosti lahko služi za podajanje nasvetov, prejemanje prijav na tečaje šolanja, rezervacij hotela za pse, pošiljanje e-novic, obveščanje o novostih in terminih tečajev.

Glavne nevarnosti, ki prežijo na diverzifikacije, so nekateri že omenjeni avtorji opredelili posredno s proučevanjem uspešnosti diverzifikacij in z analizo neuspešnih poskusov. Ena večjih nevarnosti je zanemarjanje osnovne dejavnosti podjetja. Podjetje se mora zavedati, katero področje poslovanja prinaša glavni dobiček, in mu posvečati temu primerno pozornost. Kinologija za zaposlene v podjetju že precej let predstavlja hobi in obstaja nevarnost, da bodo imeli tak odnos do kinologije še naprej in bodo zato premalo tržno orientirani.

Nevarnost predstavlja tudi možnost, da zahodni trendi uporabe nadstandardnih storitev s področja kinologije še lep čas ne bodo prišli v veljavo na slovenskem trgu. Možen je tudi pojav konkurenta v bližini podjetja. Nevarna pa je lahko tudi širitev verig hotelov za pse, ki so si v tujini že pridobili svetovni ugled.

Obstaja tudi rahla možnost substitutov, ki lahko v očeh kupcev s časom pridobijo večjo veljavo. Več o substitutih je napisano v poglavju 4.1.2.

Nevarnost predstavlja še dejstvo, da je v primeru širitve nove dejavnosti v podjetju in njegovi okolici premalo usposobljenega kadra, potrjenega s certifikati za inštruktorja šolanja psov (Lesjak, 2007). Žal je na trgu delovne sile takšnega kadra malo, zato ga bo treba izšolati, kar pa bo predstavljalo dodatne napore.

Analiza prednosti in slabosti je učinkovita le v primeru, da podjetje njena spoznanja prenese v strategije. Strategije pa je potrebno oblikovati tako, da se prednosti izkoristi, slabosti pa odstrani. Strategije je potrebno ustvarjati tako, da se izrabi priložnosti prihodnosti. Naslednje poglavje diplomskega dela opisuje vizijo strategije za novo poslovno področje podjetja Lesjak.

## 4.3 Strategija diverzifikacije podjetja Lesjak d.o.o. Litija v letih 2008 – 2013

### 4.3.1 Poslanstvo, vizija in cilji

Podjetje Lesjak bo v letu 2008 začelo z izvedbo strategije rasti, natančneje s strategijo diverzifikacije. Svoji osnovni dejavnosti bo dodalo storitve šolanja psov in hotela za pse. Dobro izoblikovana strategija nima posebne vrednosti, če ni tudi uspešno izvedena. Zato bo potrebno doseči tudi stalno strateško razmišljanje vseh zaposlenih v podjetju. Lastnik podjetja je že pokazal velik interes za izvajanje planiranja in tudi za zastavljene strategije. Na podlagi intervjuja z njim (Lesjak, 2007) sem ideje lahko izrazila tudi v številkah.

Splošni strateški cilji podjetja so v bistvu poslovni rezultati, ki jih želi podjetje doseči. Na podlagi omenjenega intervjuja, analize poslovanja podjetja v preteklih letih, analize vzrokov za strateško preusmeritev, analize okolja, panoge in SWOT analize sem oblikovala splošne strateške cilje podjetja Lesjak. Nato sem iz splošnih strateških ciljev oblikovala strateške planske cilje po posameznih podstrukturah. Osnovni cilj je odlično poslovanje v sklopu nove dejavnosti, pri čemer se ne zanemarija obstoječe trgovine z lesom. Dolgoročni cilj je širitev nove dejavnosti z odprtjem nove poslovalnice v Ljubljani v letu 2013.

*Poslanstvo* nove dejavnosti je služiti lastnikom psov in razvijati vsebinsko zaokrožene in kakovostne storitve s področja kinologije, ki temeljijo na osebnem odnosu do kupcev, urejenem okolju in prijetni klimi v podjetju.

Pri pripravi osnutka strateškega plana diverzifikacije podjetja se je oblikovala tudi *vizija*. Njen namen je vzpostaviti prepoznavnost podjetja Lesjak kot specialista na področju šolanja psov in izredno skrbnega gostitelja v hotelu za pse. Vizija je z znanjem in kakovostjo ponudbe s področja kinologije postati vodilni ponudnik šolanja psov in storitev pasjega hotela v regiji.

Za segmentiranje kupcev lahko uporabim geografski kriterij. Usmeritev podjetja pri novi dejavnosti bo domači trg: šolanje psov naj bi realno pokrilo območje v radiju 20 km od sedeža podjetja, storitve hotela za pse pa naj bi zajele celotno osrednjo Slovenijo.

Pri storitvah hotela za pse bo podjetje uporabilo tudi strategijo diferenciacije, in sicer bo stremelo k ponudbi nadstandarnih storitev. V ponudbi bodo tudi nočitve v luksuznih pesjakih in dodatne storitve nege psov. Šolanje psov bo potekalo v več programih, vsi pa bodo temeljili na metodi šolanja s pomočjo pozitivne motivacije.

*Strateški cilji* za podjetje Lesjak na področju nove dejavnosti do leta 2012, oblikovani na podlagi intervjuja z lastnikom podjetja (Lesjak, 2007):

- Z znanjem in kakovostjo storitev s področja kinologije utrditi vodilni položaj v regiji.
- Do leta 2012 imeti v lasti 9 nastanitvenih pesjakov, od tega vse luksuzno opremljene.
- V letu 2012 doseči 550 nočitev v hotelu za pse.
- V letu 2012 doseči prodajo 80 tečajev šolanja psov.
- Osredotočenje tudi na zahtevnejše goste, zanje opravljati storitve na višjem nivoju, z večjo dodano vrednostjo.
- Oblikovati celostno ponudbo s področja šolanja; od male pasje šole do specializiranih programov šolanja.
- Pripraviti poslovni načrt za hotelsko verigo, začevši z novo poslovalnico na območju Ljubljane v letu 2013.

### **4.3.2 Investicije**

Uvedba dodatne dejavnosti bo zahtevala vložek v nepremičnino in opremo. Na družinskem posestvu se že nahaja stavba, ki je primerna za hotel za pse, in prav tako tudi urejen ograjen poligon, kjer se že izvaja šolanje psov (Lesjak, 2007). Kljub temu sem predvidela vložek v višini 4.000 EUR v nepremičnino in 2.500 EUR v opremo. Nastanitvene zmogljivosti v pasjem hotelu se bodo z leti povečevale. Hotel za pse bo v letu 2008 začel poslovati s petimi pesjaki, v letu 2009 se bo dodalo še dva pesjaka, prav tako tudi v letu 2011. Tako bo imelo podjetje po štirih letih delovanja devet nastanitvenih zmogljivosti. Nato se bo podjetje odločalo o povečevanju kapacitet na novi lokaciji.

### **4.3.3 Kadri**

Pri storitvenih dejavnostih ima človeški faktor izjemno vlogo pri doseganju konkurenčne prednosti. Usposabljanje kadra je dolgotrajen in zahteven postopek. V malih podjetjih je dober kader izjemnega pomena. Razlog tiči v tem, da si podjetja z majhnim številom zaposlenih ne smejo privoščiti nesposobnih delavcev, saj bi jim ti povzročali velike težave pri poslovanju. Moderna podjetja morajo svojo konkurenčnost graditi na redkih in specifičnih oblikah znanja. Razlog za to je, da je znanje neoprijemljiv vir, ki ga konkurenti ne morejo zlahka posnemati. Vsako podjetje mora tudi skušati "privezati" čim večji del znanja, s katerim razpolaga, na podjetje kot celoto. Čeprav je lahko tudi znanje, vezano na posamezne zaposlene, zelo dobičkonosno, pa je takšno znanje ponavadi precej tvegano, saj lahko posameznik z njim kadarkoli zapusti podjetje. Še slabše je, če to znanje prenese h konkurenci. Podjetje mora zato s stimuliranjem skupne uporabe in prenašanja znanja med zaposlenimi, kar seveda zahteva ustrezno organizacijsko strukturo, sistem nagrajevanja, timsko delo, itd., skušati preoblikovati kar največji del znanja, vezanega na posameznike, v znanje, vezano na podjetje kot celoto (Čater, 2006, str. 391).

V primeru podjetja Lesjak govorimo o družinskem podjetju, ki sloni predvsem na dveh ožjih družinskih članih. Zato ne predvidevam nevarnosti nelojalnosti zaposlenih. Menim, da bosta v okviru nove dejavnosti delala oba že obstoječa zaposlena v podjetju. Prvi bo opravljal poslovodna, drugi pa operativna dela. Potreben bo sistematičen pristop k pridobivanju novega strokovnega kadra, predvsem za opravljanje storitev šolanja psov. Težava je predvsem v pomanjkanju ustreznega kadra na trgu delovne sile. Rešitev vidim v zaposlovanju delovne sile z ambicijami na poslovnih področjih podjetja in izvajanjem dodatnega izobraževanja, usposabljanja in motiviranja zaposlenih. Obstaja tudi možnost pogodbenega zaposlovanja inštruktorjev za šolanje psov, vendar je v tem primeru nujno sprotno preverjanje kakovosti dela zunanjega sodelavca.

V primeru širitve nove dejavnosti v letu 2013 bo podjetje dodatno zaposlilo dve osebi. Zahtevana bodo znanja in izkušnje s področja šolanja psov.

Potrebno je spremljanje dogajanja na trgu in udeleževanje seminarjev ter prireditev iz področja kinologije v Sloveniji in tujini. Prav tako pa je potrebno konstantno povečevanje znanja s področja šolanja psov.

#### **4.3.4 Trženje**

##### *Storitev*

V podjetju se bo izvajalo šolanje psov z napredno metodo, in sicer z metodo šolanja s pomočjo pozitivne motivacije, brez uporabe sile. V ponudbi bo več različnih programov: mala pasja šola oziroma pasje igralne urice, tečaj junior, tečaj osnovne poslušnosti, ponovitveni tečaji, flyball z elementi agility, po naročilu pa tudi šolanje lovskih psov za sledenje po krvni sledi. Mala pasja šola se je v svetu pokazala kot najpomembnejši del šolanja psov, saj se na teh tečajih psi socializirajo, tako z drugimi psi kot z vodniki. Tečaj male pasje šole in tečaj osnovne poslušnosti bosta obsegala petnajst obiskov po dve šolski uri, ostali tečaji pa deset obiskov po dve šolski uri.

Za vse pse, ki opravijo vsaj tečaj male pasje šole, pa je primeren tudi flyball. To je tek čez ovire do naprave, ki psu poda žogico, nato spet sledi tek čez ovire. Flyball se lahko nadgradi z elementi agility. Takšna pestrost ponudbe bo poskrbela za vračanje in lojalnost strank, kajti stranka, ki bo zadovoljna z malo pasjo šolo, se bo rada vrnila na tečaj naslednje težavnostne stopnje, ali pa se bo odločila za flyball.

Storitve hotela za pse bodo namenjene zahtevnejšim kupcem. Storitve bodo na višjem nivoju kot pri konkurentih. Obsegale bodo nočitve za pse z vključenimi sprehodi in hranjenjem. Stranka bo lahko sama priskrbela hrano za psa, ali pa se bo za vrsto hrane odločila po posvetu z oskrbnikom hotela. Nastanitveni objekti bodo zgrajeni na višjem nivoju kot pri katerem koli drugem konkurentu. V ponudbi pa bodo tudi storitve nege psov,

ki se bodo s časom in šolanjem zaposlenih še množile. Načrtovana prodaja storitev nove dejavnosti je prikazana v Prilogi 2.

### *Cena*

Cene tečajev za pse in storitve hotela za pse bodo nekoliko višje kot pri konkurentih. Cena bo opravičena s kvaliteto in primernostjo storitev tudi za zahtevne kupce. Dosegala se bo večja dodana vrednost. Cene tečajev se bodo gibale med 80 in 125 EUR, cena nočitve psa v hotelu, skupaj s sprehodi, pa bo med 15 in 20 EUR.

### *Kupec*

Storitve hotela za pse se bodo prodajale le končnim kupcem. Šolanje psov pa bodo kupovali končni kupci in posredniki. Kot posrednike imam v mislih predvsem lovske družine, ki za svoje člane omogočajo brezplačne tečaje osnovne poslušnosti za lovske pse. Lovskim družinam se bodo lahko ponudile tudi storitve šolanja psov za iskanje po krvni sledi. Na področju nove dejavnosti naj ne bi prihajalo do cenovne občutljivosti. Bolj kot to, je značilno nakupno odločanje na podlagi dobrega imena in priporočil. Predvidevam, da se bodo vsaj nekatere stranke s področja šolanja psov odločile tudi za storitve hotela za pse. Odnos s kupci je dober, če so le-ti prepričani, da podjetje ne bo ravnalo v njihovo škodo takoj, ko bo imelo za to priložnost. Kupci postanejo zvesti podjetju in njegovim izdelkom, če si le-to prizadeva in razvija takšen odnos na dolgi rok (Ryals, Rogers, 2006, str. 45). Zadovoljstvo kupcev se bo redno preverjalo, saj je zadovoljen kupec najboljša reklama. Pri tečajih je ogromno stika s kupci, zato je spremljanje zadovoljstva zelo enostavno.

V podjetju se bo uporabljalo aplikacijo za ravnanje z odnosi do strank. Tako se bo zbiralo in obdelovalo informacije o predhodnih nakupih, kar bo omogočilo učinkovitejše neposredno trženje in posledično povečevanje zadovoljstva kupcev. S tem si bo podjetje pomagalo pri izkazovanju posebnih pozornosti stalnim strankam.

### *Prodajne poti*

Storitve šolanja psov in hotela za pse se bodo prodajale na sedežu podjetja, kasneje tudi v poslovalnicah.

### *Pospeševanje prodaje*

Cilj pospeševanja prodaje je spodbuditi končne porabnike ali člene na prodajni poti, zlasti kratkoročno, k hitrejšim in večjim nakupom (Kotler, 1996, str. 547). Običajno gre za akcije, ki ponujajo kupcu določene ugodnosti. Obstajata dva glavna načina pospeševanja prodaje: isti izdelek oziroma storitev za nižjo ceno ali za isto ceno več izdelka oziroma storitve. Ker se je v praksi pokazalo, da je druga možnost srednjeročno in dolgoročno bolj

učinkovita, se bo podjetje Lesjak posluževalo te možnosti. Zgodba je primerna pri pospeševanju prodaje na področju pasjega hotela, na primer paket »7 dni plačaš, osmi je zastonj«. Obiskovalci pasje šole pa na primer dobijo bon za 1 dan zastonj bivanja v hotelu. Pri šolanju psov bodo aktualni programi zvestobe. Na primer obiskovalec male pasje šole zasluži en brezplačni obisk tečaja osnovnega šolanja.

Oglaševanje bo potekalo na več načinov: kupce in udeležence šolanja se bo obveščalo z neposredno pošto, oglasi na lokalni televiziji, v kinoloških revijah, klinikah za male živali in trgovinah z opremo za male živali. Podjetje bo novo dejavnost predstavilo tudi na simpatični internetni strani. Mesečno se bodo pošiljale e-novice.

Izdelati bo potrebno tudi različne pakete za storitve hotela za pse. Kombinacija ponudbe bo morala biti pripravljena tako, da bo zadovoljila kupce z različnimi nakupnimi motivi. Ponudili se bodo paketi z različnimi storitvami, kar bo zadovoljilo specifične potrebe in želje.

Za novo dejavnost podjetja Lesjak se bo uporabljalo neposredne tržne poti, posrednikov vsaj v prvih letih ne bo. Ti bodo verjetno bolj zanimivi po odprtju poslovalnice v Ljubljani, torej po povečanju kapacitet.

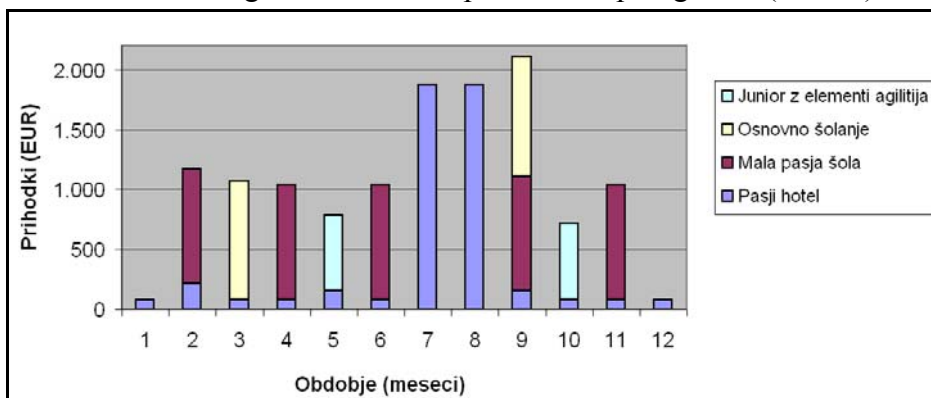
#### **4.3.5 Finance**

Weiss (Roberts, Berry, 1985, str. 97) je z raziskavo dokazal, da se dobičkonosnost novega poslovnega področja v majhnih podjetjih doseže povprečno v štirih letih, medtem ko v večjih korporacijah to zahteva povprečno osem let.

Izvedla sem predvidevanje gibanja prihodkov po mesecih v prvem letu poslovanja nove dejavnosti. Podlaga za to predvidevanje sta analiza turističnega obiska po mesecih in sklepanje, da je koriščenje turističnih storitev premo sorazmerno s koriščenjem storitev pasjih hotelov (več v poglavju 2.3) ter intervju z direktorjem proučevanega podjetja (Lesjak, 2007).

Novo dodana dejavnost ima sezonsko komponento, kar je razvidno tudi s Slike 6. Največ prihodkov je v juliju, avgustu in septembru, najmanj v zimskih mesecih. Največji prihodki so predvideni v mesecu septembru, in sicer naj bil v prvem letu znašali nekaj več kot 2100 EUR. Prihodki nastanejo takoj po opravljeni storitvi. Iz teh podatkov je razvidno, da ima novo poslovno področje ravno obratno sezonsko komponento kot osnovna dejavnost podjetja Lesjak. Ravno zato je diverzifikacija na to področje primerna za proučevano podjetje. Iz Slike 6 je razvidno tudi, da imajo storitve pasjega hotela še posebej izrazito sezonsko komponento, večina dela se namreč opravi v mesecu juliju in avgustu. To je za proučevano podjetje izrednega pomena, saj storitve hotela za pse zahtevajo večji potrošek dela kot storitve šolanja psov.

Slika 6: Prihodki glede na storitev po mesecih prvega leta (v EUR)



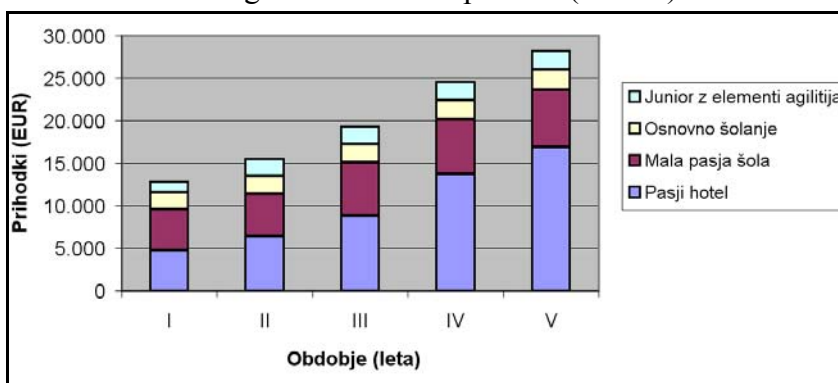
Vir: Lesjak, 2007.

Začetek uvedbe nove dejavnosti v podjetju Lesjak predvidevam v začetku leta 2008. Ker je v januarju manj dela in so posledično prihodki majhni, bo potreben začetni denarni vložek. Vložek v obratni kapital bo znašal le 1.000 EUR.

Menim, da se bo obseg poslovanja v novi dejavnosti z leti povečeval. To predvidevanje temelji na pridobljenih informacijah iz intervjuja z direktorjem (Lesjak, 2007) in na podatkih o trendih pri poslih z malimi živalmi. Trg že leta narašča, leta 2004 in 2005 je dosegal približno 15 % rast. Podatki so podrobneje predstavljeni v poglavju 3.2.2. Rahlo se bodo korigirale tudi cene.

Predvidevam tudi rast prihodkov po letih (Slika 7). Iz slabih 13.000 EUR v prvem letu se bodo prihodki povzpeli na dobrih 28.000 EUR v petem letu. Kot je razvidno iz Slike 7, bodo prihodki od storitev hotela za pse predstavljali vedno večji delež prihodkov. Sledijo pa prihodki od storitev male pasje šole.

Slika 7: Prihodki glede na storitev po letih (v EUR)



Vir: Lesjak, 2007.

Obratni kapital z leti narašča. Za dodatno plemenitenje denarja bo zato potrebno izvesti tudi finančne naložbe, s pomočjo katerih se bo nato v letu 2013 odprlo novo podružnico podjetja v Ljubljani.



## 5 Ocena predlagane strategije

Diverzifikacija podjetja pomeni vstop na novo strateško področje, to pa velikokrat poveča tveganje. Avtorji, kot so Pučko (1993, str. 207), Moss in Clarke (1990, str. 88) in Argenti (1989, str. 257), imajo strategijo diverzifikacije za najbolj tvegano izmed vseh strategij razvoja podjetja. Kljub temu, da vidimo pri diverzifikaciji podjetja Lesjak mnogo prednosti, ne smemo pozabiti na morebitne težave. Zastrahujoč je podatek, ki ga navaja Porter, in sicer, da je bilo v obdobju med 1975 in 1987 izmed vseh realiziranih diverzifikacij več kot 50 % neuspešnih (Porter, 1987, str. 45).

V podjetjih, ki se odločijo za uvajanje sprememb, le-teh pogosto ne uresničijo dovolj učinkovito. V anketi, ki jo je revija Fortune opravila skupaj z mednarodno svetovalno hišo A. T. Kearney, je 850 od 1000 anketiranih managerjev izjavilo, da z rezultati programov sprememb niso bili zadovoljni (Vizjak, 2003, str. 40).

Rumelt (Roberts, Berry, 1985, str. 95) je zapisal ugotovitev, da pri diverzifikaciji na nesorodna področja podjetja dosegajo nižjo dobičkonosnost kot pri diverzifikaciji na sorodna področja.

Porter (Bowman, 1994, str. 146) na vprašanje, kdaj diverzificirati, predlaga, da mora vsak potencialni poskus diverzifikacije uspešno prestati vse tri bistvene preizkušnje:

- *Preizkušnja privlačnosti.* Panoge, ki jih izberemo za diverzifikacijo, morajo biti strukturno privlačne.
- *Preizkušanje stroškov vstopa.* Pri tem moramo upoštevati pravilo, da stroški vstopa ne smejo prekoračiti predvidenega prihodnjega dobička.
- *Preizkušnja koristi.* Korporacija mora v novo podjetje vpeljati kakšno pomembno konkurenčno prednost, ali pa mora imeti to podjetje potencial za znatne prednosti za korporacijo.

V primeru podjetja Lesjak diverzifikacija na področje nove dejavnosti uspešno opravi vse tri preizkušnje.

Tveganje pri strategiji diverzifikacije narašča takrat, ko se po posameznih dimenzijah (izdelek, trg in tehnologija) oddaljujemo od obstoječega. Že koncept diverzifikacije na nesorodna področja sam po sebi predstavlja tveganje, saj po opredelitvi ni možnosti za izkoriščanje sinergijskih učinkov. Tega se mora podjetje Lesjak dobro zavedati, saj se diverzificira na popolnoma nesorodno področje.

Poskušala bom opredeliti potencialna tveganja in iz njih izvirajoče probleme, ki bi lahko ogrozili poslovno priložnost, s tem pa povzročili slabše delovanje ali celo ogrozili obstoj podjetja.

Prva težava bi bil lahko morebiten izpad kadrov, predviden za novo dejavnost. Kader mora namreč imeti potrjena znanja s področja kinologije, predvsem šolanja psov. Obstoječi kader s specifičnimi znanji iz novega poslovnega področja namreč v primeru podjetja Lesjak predstavlja konkurenčno prednost, in sicer z omejenimi možnostmi prenosljivosti.

Obstaja možnost, da so predvidevanja in napovedi glede konkurence, prodaje in dobičkonosnosti nove dejavnosti napačne. Zato lahko slabši rezultati v začetnem obdobju poslovanja povzročijo razočaranje in zaton.

Kljub temu, da bo nova dejavnost na začetku terjala veliko tržnih aktivnosti, je pomembno, da se le-teh ne bo opustilo pri obstoječi dejavnosti. Več pozornosti bo potrebno nameniti spremljanju prodaje. V primeru, da se bo storitev nove dejavnosti slabo prodajala, bo potrebno razmisliti o njeni opustitvi.

Težave bi povzročil tudi nov konkurent v neposredni bližini, predvsem v začetni fazi utrjevanja položaja v novi dejavnosti.

Vedno pa povzroči težave slabo ime podjetja, na katerega lahko podjetje v tej dejavnosti hitro pride. Potrebni bodo strogi varnostni ukrepi in nenehno spremljanje zadovoljstva kupcev, da do tega ne bo prišlo.

Nova dejavnost lahko preraste v hobi lastnikov podjetja in s tem se lahko začne zanemarjati dobičkonosnost. Lastniki se ne bodo smeli tesno navezati na novo dejavnost in zahteva po dobičkonosnosti bo morala ostati na prvem mestu.

Zaradi prevelike zaposlenosti lastnikov so strategije v malih podjetjih pogosto slabo pripravljene ali se ne začnejo izvajati v potrebnem roku (Herle, 2003, str. 35). Zaostajanje pri izvajanju projekta zaradi preobremenjenosti pa lahko vodi v naraščanje stroškov. Poleg tega se zaradi daljšega izvajanja projekta vložena sredstva povrnejo kasneje.

## **6 SKLEP**

Diplomsko delo predstavi malo družinsko podjetje Lesjak. Podjetje deluje v dejavnosti trgovine z lesom in zaposluje dva družinska člana, od tega je le en popolnoma zaseden. Kot mnoga družinska podjetja tudi podjetje Lesjak do sedaj ni izvajalo strateškega planiranja, ki je sicer ključnega pomena za uspeh vsakega podjetja. Razlog je v pomanjkanju časa lastnika, ki je obremenjen z reševanjem tekočih problemov. Analiza uspešnosti poslovanja in uspeha poslovanja je pokazala, da je osnovna dejavnost podjetja stabilna in neogrožena. To je tudi osnovni pogoj, da lahko podjetje razmišlja o izvedbi koraka, kot je strategija diverzifikacije.

Glavni razlogi za izvedbo diverzifikacije so sezonski značaj obstoječe dejavnosti, premajhna izkoriščenost obstoječih kadrov in zmanjšanje odvisnosti od osnovne dejavnosti.

V diplomskem delu so nato predstavljeni pojmi, kot so strateški management, strategije podjetja, nato pa podrobneje še strategije diverzifikacije. Diverzifikacija pomeni uvajanje nove skupine proizvodov ali storitev v podjetju, s katerimi bo le-to poskušalo osvojiti nove trge. Pri proučevanju vrste strategij podjetja, so navedene njihove prednosti in slabosti, na katere bo moralo biti podjetje pri izbiri strategije v prihodnje pozorno.

V diplomskem delu so s pomočjo analize poslovanja v preteklih petih letih, analize širšega okolja, analize panoge (nova panoga je ocenjena kot privlačna) in SWOT analize za novo dejavnost, ugotovljene razvojne možnosti konkretnega podjetja. Opremljeni so splošni cilji poslovanja in strateški cilji po posameznih poslovnih funkcijah za naslednjih pet let. Vizija in poslanstvo, določena v tem diplomskem delu, bosta zaposlenim v podjetju Lesjak v pomoč pri uresničitvi zadanih ciljev.

Konkurenčne prednosti podjetja bodo kvalitetno izvedena storitev, strokoven kader, mreža stikov in poznanstev, prijetna klima in zadovoljstvo kupcev. Pot za doseganje konkurenčne prednosti in želenih poslovnih rezultatov opredeljuje poslovna strategija. Na ravni celovite strategije gre v podjetju Lesjak za strategijo rasti, natančneje strategijo diverzifikacije. Podjetje bo začelo s popolnoma novo dejavnostjo ali ustvarilo nove storitve za popolnoma nove trge. Strategija opredeljuje poslovanje nove dejavnosti, ki bo omogočilo odpravo sezonske komponente v podjetju, enakomernejši tok prihodkov in odhodkov ter enakomernejšo obremenjenost zaposlenih.

Naloga zaposlenih bo izvajanje poslovne strategije, sprotno preverjanje doseganja ciljev in posledično ustrezno korigiranje in optimizacija poslovanja. Prvo leto delovanja bo pokazalo določene pomanjkljivosti, ki jih bo podjetje z ustreznim in pogostim nadzorom izvajanja dejavnosti moralo izolirati in jih tudi v čim večji meri popraviti.

Podjetje Lesjak mora nadaljevati s strateškim planiranjem in v naslednjih letih izdelati poslovni načrt za odprtje nove poslovalnice v letu 2013.

## LITERATURA

1. Aaker David A.: Strategic Market Management. New York : John Wiley & Sons, 1995. 379 str.
2. Argenti John: Practical Corporate Planning. London : Unwin, 1989. 434 str.
3. Belak Janko: Podjetništvo, politika podjetja in management. Maribor : Obzorja, 1993. 507 str.
4. Belak Janko: Politika podjetja in strateški management. Maribor : Založba MER, 2002. 247 str.
5. Bowman Cliff: Bistvo strateškega managementa. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1994. 168 str.
6. Camp Robert C.: Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance. Milwaukee : ASQC Quality Press, 1989. 291 str.
7. Alfred Chandler D.: Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. Cambridge : The MIT Press, 1962. 480 str.
8. Clarke-Hill Colin, Glaister Keith: Cases in Strategic Management. London : Pitman Publishing, 1995. 526 str.
9. Čater Tomaž: Pomen osnov konkurenčne prednosti podjetja v skladu s šolo na temelju znanja. Organizacija, Kranj, 39(2006), 6, str. 386-392.
10. Detrie Jean Pierre, Romanantsoa Bernard: Diversification – The Key Factors for Success. Paris : Editions Fernand Nathan, 1986. 222 str.
11. Domazet Anto: Diverzifikacija kao strategija rasta velikih organizacija udruženog rada s posebnim osvrtom na SOUR "Energoinvest". Doktorska disertacija. Sarajevo : Ekonomska fakulteta, 1986. 376 str.
12. Hainzl Martin: Strategie der Staerke: Unternehmenspotential - orientierte Diversifikation. Wien : Service, Fachverlag an der Wirtschaftsuniversitaet, 1987. 313 str.
13. Herle Julija: Strateško planiranje kot dejavnik uspeha družinskega podjetja. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 99 str.
14. Hunger David J., Wheelen Thomas L.: Strategic Management. New York : Addison-Wesley Publishing Company Inc., 1996. 441 str.
15. Kotler Philip: Marketing management - trženjsko upravljanje. Ljubljana : Slovenska knjiga, 1996. 832 str.

16. Magretta Joan: *Governing the Family-owned Enterprise: An Interview with Finland's Krister Ahlstrom*. Harvard Business Review, Boston, 1998, 1, str. 112-123.
17. Moss Danny, Clarke Lawrence: *Successful Expansion for Small Business*, London : Charles Letts & Co. Ltd., 1990. 229 str.
18. Možina Stane et al.: *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica : Didakta, 2002. 872 str.
19. Noč Davor: *Oblikovanje strategije diverzifikacije v malih podjetjih*. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1998. 68 str.
20. Porter Michael E.: *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York : The Free Press, 1998. 557 str.
21. Porter Michael E.: *From Competitive Advantage to Corporate Strategy*. Harvard Business Review, Boston, 1987, str. 43-59.
22. Potočnik Vekoslav: *Komercialno poslovanje z osnovami trženja 2*. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1998. 163 str.
23. Prašnikar Janez, Debeljak Žiga: *Ekonomski modeli za poslovno odločanje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998. 435 str.
24. Pučko Danijel: *Analiza in načrtovanje poslovanja*. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. 335 str.
25. Pučko Danijel: *Planiranje v podjetjih*. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1993. 492 str.
26. Pučko Danijel, Rozman Rudi: *Ekonomika in organizacija podjetja*. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1993. 344 str.
27. Pučko Danijel: *Strateško upravljanje*. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 399 str.
28. Roberts Edward B., Berry Charles A.: *Entering New Businesses: Selecting Strategies for Success*. Sloan Management Review, Cambridge, 26(1985), 3, str. 91-111.
29. Rozman Rudi: *Planiranje poslovanja podjetja*. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 316 str.
30. Rumelt Richard P.: *Strategy, Structure and Economic Performance*. Boston : Harvard University, 1974. 224 str.
31. Ryals Lynette J., Rogers Beth: *Holding up the Mirror: The Impact of Strategic Procurement Practices on Account Management*. Business Horizons, Bloomington, 49(2006), 1, str. 41-50.

32. Tajnikar Maks: Tvegano poslovanje. Portorož : Visoka strokovna šola za podjetništvo, 2000. 308 str.
33. Thompson Arthur A., Strickland Alonzo J.: Strategic Management. Boston : Irwin/McGraw-Hill, 1999. 683 str.
34. Vizjak Andrej: Kako pravilno utiriti spremembe. Manager, Ljubljana, 2003, 10, str. 40-42.
35. Wrigley Edward A.: Continuity, Chance and Change: The Character of the Industrial Revolution in England. Cambridge : Cambridge University Press, 1988. 154 str.

## **VIRI**

1. 10 Pet Businesses to Start Today. Entrepreneur. [URL: <http://www.entrepreneur.com/startingabusiness/businessideas/article80654.html>], 18. 10. 2005.
2. Bilanca stanja podjetja Lesjak 2002. Litija : Lesjak d.o.o., Litija, 2002.
3. Bilanca stanja podjetja Lesjak 2003. Litija : Lesjak d.o.o., Litija, 2003.
4. Bilanca stanja podjetja Lesjak 2004. Litija : Lesjak d.o.o., Litija, 2004.
5. Bilanca stanja podjetja Lesjak 2005. Litija : Lesjak d.o.o., Litija, 2005.
6. Bilanca stanja podjetja Lesjak 2006. Litija : Lesjak d.o.o., Litija, 2006.
7. Izkaz poslovnega izida podjetja Lesjak 2002. Litija : Lesjak d.o.o., Litija, 2002.
8. Izkaz poslovnega izida podjetja Lesjak 2003. Litija : Lesjak d.o.o., Litija, 2003.
9. Izkaz poslovnega izida podjetja Lesjak 2004. Litija : Lesjak d.o.o., Litija, 2004.
10. Izkaz poslovnega izida podjetja Lesjak 2005. Litija : Lesjak d.o.o., Litija, 2005.
11. Izkaz poslovnega izida podjetja Lesjak 2006. Litija : Lesjak d.o.o., Litija, 2006.
12. Kadrovska evidenca podjetja Lesjak 2002. Litija : Lesjak d.o.o., Litija, 2002.
13. Kadrovska evidenca podjetja Lesjak 2003. Litija : Lesjak d.o.o., Litija, 2003.
14. Kadrovska evidenca podjetja Lesjak 2004. Litija : Lesjak d.o.o., Litija, 2004.
15. Kadrovska evidenca podjetja Lesjak 2005. Litija : Lesjak d.o.o., Litija, 2005.

16. Kadrovska evidenca podjetja Lesjak 2006. Litija : Lesjak d.o.o., Litija, 2006.
17. Lesjak Stanislav: Intervju z lastnikom podjetja Lesjak d.o.o. Litija, 21. 9. 2007.
18. O konkurenčnosti Slovenije. Služba vlade RS za razvoj. [URL: [http://www.svr.gov.si/si/delovna\\_podrocja/svet\\_za\\_konkurencnost/o\\_konkurencnosti\\_slovenije](http://www.svr.gov.si/si/delovna_podrocja/svet_za_konkurencnost/o_konkurencnosti_slovenije)], 28. 3. 2008.
19. Poslovne ideje z malimi živalmi. Pospeševalni center za malo gospodarstvo. [URL: <http://www.pcmg.si/index.php?action=print&id=2923>], 28. 7. 2005.
20. Poslovni informator Republike Slovenije. [URL: <http://www.pirs.si>], 12. 10. 2007.
21. Poslovni splet GVIN: finančni podatki. [URL: <http://www.gvin.com>], 24. 8. 2007.
22. Pravilnik o strokovnem delu. Kinološka zveza Slovenije. [URL: <http://www.kinoloska-zveza.si/sl/pravilniki/pravilnik>], 16. 4. 2004.
23. Pravilnik o zaščiti hišnih živali (Uradni list RS, št. 75/2005).
24. Prebivalstvo. Statistični urad Republike Slovenije. [URL: [http://www.stat.si/tema\\_demografsko\\_prebivalstvo.asp](http://www.stat.si/tema_demografsko_prebivalstvo.asp)], 10. 12. 2006.
25. Predpisi in dokumenti. Mojpes.net. [URL: <http://www.mojpes.net/modules/news/article.php?storyid=1099>], 1. 4. 2007.
26. Pučko Danijel: Zapiski predavanj pri predmetu strateško upravljanje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003.
27. SKEP GZS za Slovenijo 2006-2007, Napoved makroekonomskih trendov. [URL: <http://www.gzs.si/Nivo3.asp?IDpm=7597>], 24. 04. 2006.
28. Slovenija v številkah. Statistični urad Republike Slovenije. [URL: [http://www.stat.si/doc/pub/si\\_figures\\_05](http://www.stat.si/doc/pub/si_figures_05)], 9. 11. 2006.
29. Statut Kinološke zveze Slovenije. Kinološka zveza Slovenije. [URL: <http://www.kinoloska-zveza.si/sl/zveza-clanstvo/statut-kzs>], 5. 9. 2007.
30. Strategija trženja slovenskega turizma 2003-2006. Slovenska Turistična Organizacija, 2002. 62 str.
31. Zakon o zaščiti živali (Uradni list RS, št. 20/2004).
32. Zapisnik rednega občnega zbora LKD Zasavje. Litija : Lovsko kinološko društvo Zasavje, 2006.





# PRILOGI

## Priloga 1: Bilanca stanja in izkaz poslovnega izida podjetja Lesjak

Tabela 1: Bilanca stanja podjetja Lesjak za leta 2002, 2003, 2004, 2005 in 2006 (v EUR)

Bilanca stanja	2002		2003		2004		2005		2006
	tekoče cene	stalne cene	tekoče cene	stalne cene	tekoče cene	stalne cene	tekoče cene	stalne cene	tekoče cene
<b>SREDSTVA</b>									
A. Stalna sredstva	94.650	107.449	73.352	79.603	89.363	93.978	66.562	68.426	60.800
I. Neopredmetena dolgoročna sredstva	58.196	66.065	56.748	61.588	54.486	57.300	52.187	53.648	33.705
1. Dolgoročno odloženi stroški poslovanja	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2. Druga neopredmetena dolgoročna sredstva	58.196	66.065	56.748	61.588	54.486	57.300	52.187	53.648	33.705
II. Opredmetena osnovna sredstva	0	0	0	0	0	0	0	0	0
III. Dolgoročne finančne naložbe	36.455	41.384	16.604	18.020	34.877	36.679	14.376	14.778	27.095
B. Gibljiva sredstva	0	0	0	0	0	0	0	0	0
I. Zaloge	31.259	35.486	12.915	14.017	32.319	33.988	12.669	13.024	19.004
II. Poslovne terjatve	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1. Dolgoročne poslovne terjatve	31.259	35.486	12.915	14.017	32.319	33.988	12.669	13.024	19.004
2. Kratkoročne poslovne terjatve	0	0	0	0	0	0	0	0	0
III. Kratkoročne finančne naložbe	5.195	5.898	3688,87	4.004	2558	2.690	1.707	1.755	8.091
IV. Dobiromeđa pri bankah, čeki in gotovina	0	0	0	0	0	0	0	0	0
C. Aktivne časovne razmejitve	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Zunajbilančna sredstva</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV</b>									
A. Kapital	94.650	107.449	73.352	79.603	89.363	93.978	66.562	68.426	60.800
I. Vpoklicani kapital	42.347	48.073	42.380	45.995	43.323	45.561	43.373	44.588	43.378
1. Osnovni kapital	8.763	9.948	8.763	9.511	8.763	9.216	8.763	9.009	8.763
2. Nevpoklicani kapital (kot odbitna postavka)	8.763	9.948	8.763	9.511	8.763	9.216	8.763	9.009	8.763
II. Kapitalne rezerve	0	0	0	0	0	0	0	0	0
III. Rezerve iz dobička	963.946	1.094	963.946	1.046	963.946	1.014	964	991	964
IV. Preneseni čisti poslovni izid	18.499	21.000	18.515	20.095	18.549	19.507	19.496	20.042	19.542
V. Čisti poslovni izid poslovnega leta	16.6917	19	33.3834	36	943,081	992	46	47	4
VI. Prevrednotovalni popravki kapitala	14.104	16.012	14.104	15.308	14.104	14.833	14.104	14.499	14.104
B. Rezervacije	0	0	0	0	0	0	0	0	0
C. Finančne in poslovne obveznosti	52.303	59.376	30.971	33.613	46.040	48.418	23.189	23.838	17.422
1. Dolgoročne finančne in poslovne obveznosti	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2. Kratkoročne finančne in poslovne obveznosti	52.303	59.376	30.971	33.613	46.040	48.418	23.189	23.838	17.422
D. Pasivne časovne razmejitve	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Zunajbilančne obveznosti</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Vir: Bilanca stanja podjetja Lesjak za leta 2002, 2003, 2004, 2005 in 2006.

Tabela 2: Izkaz poslovnega izida podjetja Lesjak za leta 2002, 2003, 2004, 2005 in 2006 (v EUR)

Izkaz poslovnega izida	Leto 2002		Leto 2003		Leto 2004		Leto 2005		Leto 2006	
	tekoče cene	stalne cene	tekoče cene	stalne cene	tekoče cene	stalne cene	tekoče cene	stalne cene	tekoče cene	stalne cene
1. Čisti prihodki od prodaje	221.687	254.807	148.702	161.855	127.888	134.362	131.489	134.776	142.606	
2. Sprememba vrednosti: zalog proizvodov in nedokontčane proizvodi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3. Usredstveni lastni proizvodi in lastne storitve	3.693	4.245	0	0	0	0	0	0	0	5.008
4. Drugi poslovni prihodki	225.380	259.052	148.702	161.855	127.888	134.362	131.489	134.776	147.613	
5. Stroški blaga, materiala in storitev	187.636	215.668	130.951	142.533	110.211	115.791	117.472	120.409	129.244	
a) Nabavna vrednost prodanega blaga in materiala ter stroški porabljenega materiala	179.636	206.474	124.499	135.511	105.033	110.350	111.559	114.348	119.029	
b) Stroški storitev	7.999	9.195	6.451	7.022	5.179	5.441	5.913	6.061	10.215	
6. Stroški dela	19.158	22.020	15.244	16.592	13.241	13.911	10.345	10.603	11.569	
a) Stroški plač	16.153	18.567	12.152	13.226	11.113	11.675	8.642	8.858	9.823	
b) Stroški pokojninskih zavarovanj	2.433	2.796	2.420	2.634	1.698	1.784	1.390	1.424	1.582	
c) Stroški drugih zavarovanj	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
d) Drugi stroški dela	572	667	672	731	430	452	313	321	154	
7. Odpisi vrednosti	16.007	18.399	2.608	2.839	3.013	3.165	3.334	3.418	6.226	
a) Amortizacija in prevrednotovalni poslovni odhodki, pri neopredmetenih dolgoročnih sredstvih in opredmetenih osnovnih sredstvih	4.290	4.931	2.608	2.839	3.013	3.165	3.334	3.418	6.226	
b) Prevrednotovalni poslovni odhodki pri obratnih sredstvih	11.718	13.468	0	0	0	0	0	0	0	
8. Drugi poslovni odhodki	63	72	4	5	225	237	263	269	284	
Poslovni prihodki	225.380	259.052	148.702	161.855	127.888	134.362	131.489	134.776	147.613	
Poslovni odhodki	222.863	256.159	148.807	161.968	126.690	133.104	131.414	134.699	147.313	
<b>Poslovni izid iz poslovanja (EBIT)</b>	<b>2.516</b>	<b>2.892</b>	<b>-104</b>	<b>-114</b>	<b>1.198</b>	<b>1.258</b>	<b>75</b>	<b>77</b>	<b>300</b>	
9. Finančni prihodki iz deležev	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
10. Finančni prihodki iz dolgoročnih terjatev	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
11. Finančni prihodki iz kratkoročnih terjatev	75	86	447	486	13	13	21	21	13	
12. Prevrednotovalni finančni odhodki	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
13. Finančni odhodki za obresti in iz drugih obveznosti	2.412	2.772	280	304	4	4	4	4	25	
Finančni prihodki	75	86	447	486	13	13	21	21	13	
Finančni odhodki	2.412	2.772	280	304	4	4	4	4	25	
14. Davek iz dobička iz rednega delovanja	79	91	29	32	263	276	50	51	71	
<b>Čisti poslovni izid iz rednega delovanja</b>	<b>100</b>	<b>115</b>	<b>33</b>	<b>36</b>	<b>943</b>	<b>991</b>	<b>46</b>	<b>47</b>	<b>217</b>	
Izredni prihodki	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Izredni odhodki	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
<b>Poslovni izid zunaj rednega delovanja</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-213</b>	
15. DAVEK iz dobička zunanega rednega delovanja	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Celotni prihodki	225.455	259.138	149.149	162.341	127.900	134.375	131.510	134.798	147.626	
Celotni odhodki	225.275	258.932	149.086	162.272	126.694	133.108	131.414	134.699	147.550	
<b>Celotni poslovni izid</b>	<b>179</b>	<b>206</b>	<b>63</b>	<b>68</b>	<b>1.206</b>	<b>1.267</b>	<b>96</b>	<b>98</b>	<b>75</b>	
16. Drugi davki	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
17. Davki skupaj	79	91	29	32	263	276	50	51	71	
<b>Čisti poslovni izid obračunskega obdobja</b>	<b>100,15</b>	<b>115</b>	<b>33</b>	<b>36</b>	<b>943</b>	<b>991</b>	<b>46</b>	<b>47</b>	<b>4</b>	

Vir: Izkaz poslovnega uspeha podjetja Lesjak za leta 2002, 2003, 2004, 2005 in 2006.

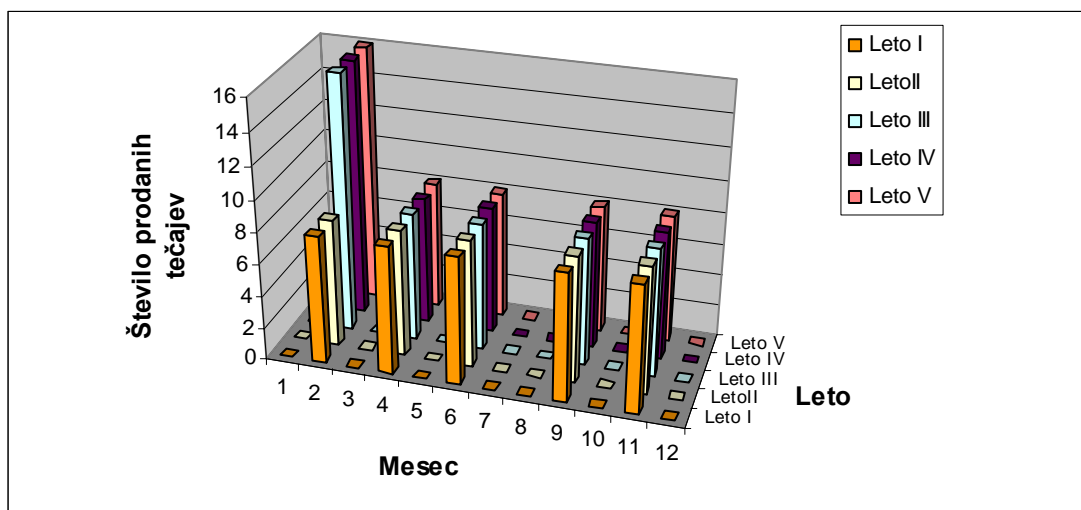
## Priloga 2: Prikaz planirane prodaje nove dejavnosti v podjetju Lesjak

Tabela 3: Planirana prodaja storitev male pasje šole in ponovitvenih tečajev po letih, za prvih pet let

Leto	Mesec												Skupaj
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Leto I	0	8	0	8	0	8	0	0	8	0	8	0	40
Leto II	0	8	0	8	0	8	0	0	8	0	8	0	40
Leto III	0	16	0	8	0	8	0	0	8	0	8	0	48
Leto IV	0	16	0	8	0	8	0	0	8	0	8	0	48
Leto V	0	16	0	8	0	8	0	0	8	0	8	0	48

Vir: Lesjak, 2007.

Slika 1: Prikaz planirane prodaje storitev male pasje šole in ponovitvenih tečajev po letih, za prvih pet let



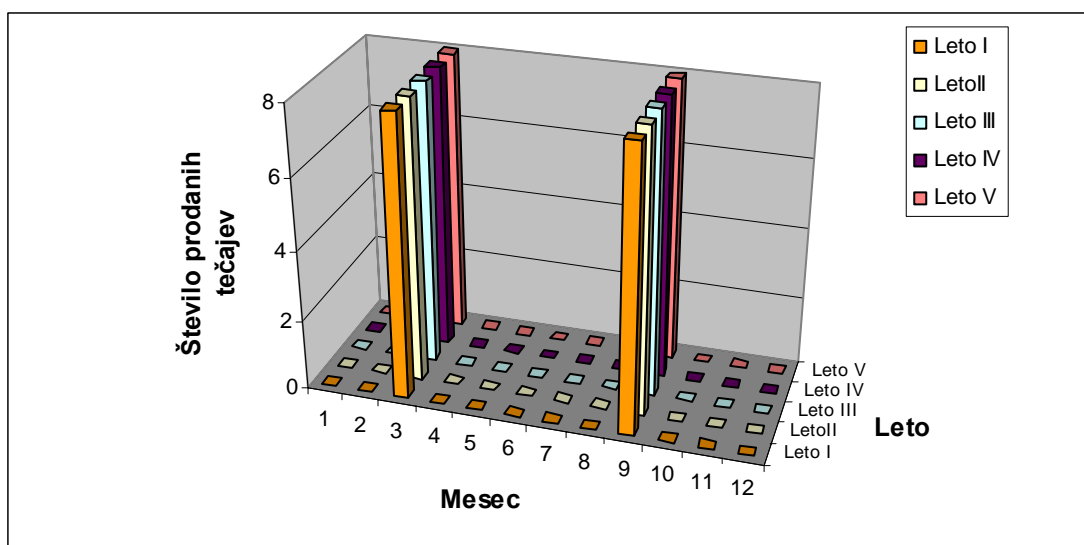
Vir: Lesjak, 2007.

Tabela 4: Planirana prodaja storitev osnovne pasje šole po letih, za prvih pet let

Leto	Mesec												Skupaj
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Leto I	0	0	8	0	0	0	0	0	8	0	0	0	16
Leto II	0	0	8	0	0	0	0	0	8	0	0	0	16
Leto III	0	0	8	0	0	0	0	0	8	0	0	0	16
Leto IV	0	0	8	0	0	0	0	0	8	0	0	0	16
Leto V	0	0	8	0	0	0	0	0	8	0	0	0	16

Vir: Lesjak, 2007.

Slika 2: Prikaz planirane prodaje storitev osnovne pasje šole po letih, za prvih pet let



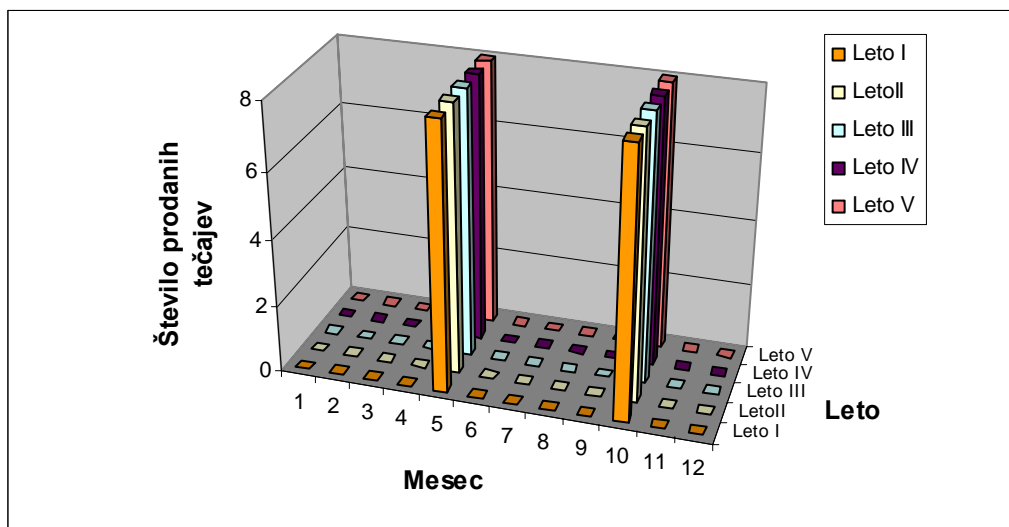
Vir: Lesjak, 2007.

Tabela 5: Planirana prodaja storitev agility, flyball in junior šolanja po letih, za prvih pet let

Leto	Mesec												Skupaj
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Leto I	0	0	0	0	8	0	0	0	0	8	0	0	16
Leto II	0	0	0	0	8	0	0	0	0	8	0	0	16
Leto III	0	0	0	0	8	0	0	0	0	8	0	0	16
Leto IV	0	0	0	0	8	0	0	0	0	8	0	0	16
Leto V	0	0	0	0	8	0	0	0	0	8	0	0	16

Vir: Lesjak, 2007.

Slika 3: Prikaz planirane prodaje storitev agility, flyball in junior šolanja po letih, za prvih pet let



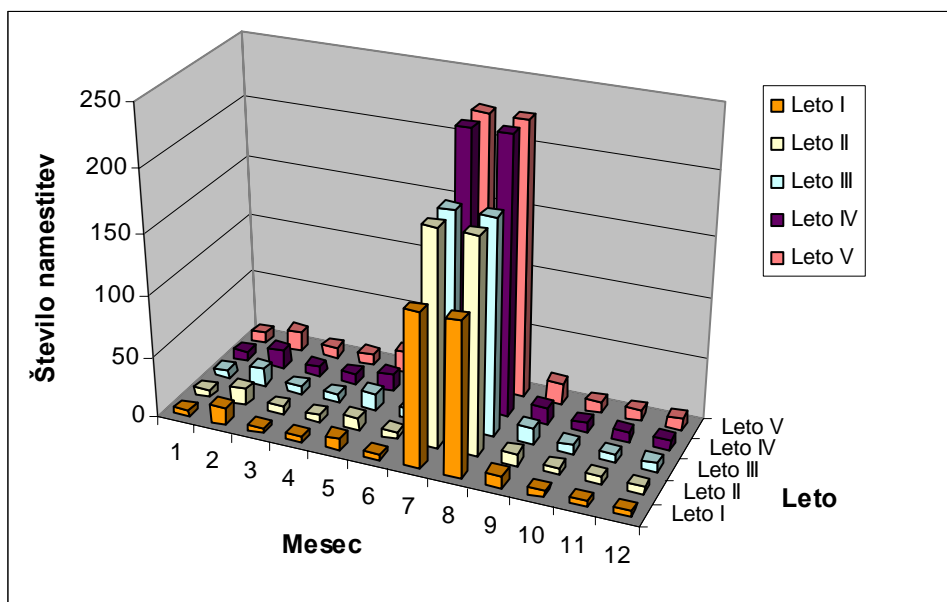
Vir: Lesjak, 2007.

Tabela 6: Planirana prodaja nočitev v hotelu za pse po letih, za prvih pet let

Leto	Mesec												Skupaj
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Leto I	5	14	5	5	10	5	125	125	10	5	5	5	319
Leto II	6	14	6	6	10	6	175	175	10	6	6	6	426
Leto III	7	15	7	7	14	7	175	175	14	7	7	7	442
Leto IV	8	15	8	8	14	8	225	225	14	8	8	8	549
Leto V	9	16	9	9	18	9	225	225	18	9	9	9	565

Vir: Lesjak, 2007.

Slika 4: Prikaz planirane prodaje nočitev v hotelu za pse po letih, za prvih pet let



Vir: Lesjak, 2007.