

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

CELOVITA OCENA STRATEŠKEGA
POLOŽAJA KOZMETIČNIH IZDELKOV
PODJETJA TEHNOCHEM D.O.O.

Ljubljana, marec 2004

SNEŽANA SALAK

KAZALO

UVOD	1
1. O PODJETJU TEHNOCHEM D.O.O. LJUBLJANA	2
1.1 PREDSTAVITEV PODJETJA.....	2
1.2 ZGODOVINA PODJETJA	2
1.3 PREDSTAVITEV PROIZVODNEGA PROGRAMA PODJETJA TEHNOCHEM D.O.O.....	3
1.3.1 KOZMETIKA.....	4
1.3.1.1 Proizvodno-prodajni program izdelkov lastne blagovne znamke »Kozmetika Kancilija«.....	4
1.3.1.2 Proizvodno prodajni program izdelkov pod tujo blagovno znamko.....	4
1.3.2 ADITIVI in OLJA	5
1.3.2.1 Proizvodno-prodajni program izdelkov pod tujo blagovno znamko za znanega kupca.....	6
1.3.2.2 Proizvodno-prodajni program lastne proizvodnje.....	6
2. ANALIZA OKOLJA PODJETJA TEHNOCHEM D.O.O.....	7
2.1 ANALIZA ŠIRŠEGA OKOLJA	7
2.1.1 GOSPODARSKO PODOKOLJE	7
2.1.2 POLITIČNO-PRAVNO PODOKOLJE	7
2.1.3 KULTURNO PODOKOLJE	8
2.1.4 NARAVNO PODOKOLJE	8
2.1.5 TEHNIČNO-TEHNOLOŠKO PODOKOLJE	8
2.2 TRG KOZMETIKE IN KONKURENCA	8
2.2.1 ZNAČILNOSTI SLOVENSKEGA TRGA KOZMETIKE	8
2.2.2 KONKURENCA V SEGMENTU KOZMETIKE	11
2.2.3 NAJVEČJI KONKURENTI V SEGMENTU KOZMETIKE	13
3. CELOVITA OCENA PODJETJA	14
3.1 SWOT ANALIZA.....	15
3.1.1 OCENA PREDNOSTI IN SLABOSTI KOZMETIČNIH IZDELKOV PODJETJA TEHNOCHEM PO POSAMEZNIH PODSTRUKTURAH	16
3.1.1.1 Podstruktura proizvodov	16
3.1.1.2 Tržna podstruktura	19
3.1.1.3 Tehnološka podstruktura	21
3.1.1.4 Finančna podstruktura.....	22
3.1.1.5 Kadrovska podstruktura.....	25
3.1.1.6 Raziskovalno-razvojna podstruktura	28
3.1.1.7 Organizacijska podstruktura	29
3.1.2 OCENA PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI KOZMETIČNIH IZDELKOV PODJETJA PO POSAMEZNIH PODSTRUKTURAH	31
3.1.2.1 Podstruktura proizvoda.....	31
3.1.2.2 Tržna podstruktura	32
3.1.2.3 Tehnološka podstruktura	32
3.1.2.4 Organizacijska podstruktura	33
3.1.2.5 Finančna podstruktura.....	34
3.1.2.6 Raziskovalno- razvojna podstruktura	34
3.1.2.7 Kadrovska podstruktura.....	35
3.1.3 ZBIRNA OCENA PREDNOSTI IN SLABOSTI TER POSLOVNIH PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI	35
3.2 PORTFOLIO ANALIZA.....	37
3.2.1 BOSTON CONSULTING GROUP MATRIKA - portfolio matrika "rast – tržni delež"	38
3.2.2 PORTFOLIO ANALIZA SPP NEGE OBRAZA IN TELESA NA DOMAČEM TRGU	40
3.2.3 IZBIRA USTREZNE STRATEGIJA ZA POSAMEZNO SPP	42
SKLEP	43
LITERATURA	45
VIRI	46
PRILOGE	

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Zgodovinski razvoj podjetja Tehnochem d.o.o.</i>	3
<i>Tabela 2: Uporaba krem za obraz po blagovnih znamkah in starostnih skupinah uporabnic v % v letu 2001</i>	9
<i>Tabela 3: Prodane količine izdelkov Kozmetike Kancilja v litrski embalaži v letih 2000 do 2002</i>	10
<i>Tabela 4: Število ponujenih izdelkov po linijah</i>	16
<i>Tabela 5: Struktura proizvodnje podjetja Tehnochem po segmentih za obdobje od 2000 do 2002 z izračunanimi indeksi rasti</i>	17
<i>Tabela 6: Ocena prednosti in slabosti podstrukture proizvodov</i>	19
<i>Tabela 7: Delež izvoza v prihodkih podjetja Tehnochem po letih 2000 - 2002</i>	19
<i>Tabela 8: Celovita ocena prednosti in slabosti tržne podstrukture</i>	20
<i>Tabela 9: Ocena prednosti in slabosti tehnološke podstrukture</i>	22
<i>Tabela 10: Bilanca stanja podjetja Tehnochem po letih 2000, 2001 in 2002</i>	22
<i>Tabela 11: Izračun kazalcev investiranja, financiranja, plačilne sposobnosti in obračanja</i>	23
<i>Tabela 12: Ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture</i>	25
<i>Tabela 13: Starostna struktura zaposlenih v podjetju Tehnochem konec leta 2003</i>	25
<i>Tabela 14: Spolna struktura zaposlenih v podjetju po letih</i>	26
<i>Tabela 15: Struktura zaposlenih glede na delovno dobo v letu 2003</i>	26
<i>Tabela 16: Izobrazbena struktura zaposlenih v podjetju Tehnochem po letih</i>	26
<i>Tabela 17: Stopnja fluktuacije delovne sile v podjetju Tehnochem v letih 2000 - 2002</i>	27
<i>Tabela 18: Celovita ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture</i>	27
<i>Tabela 19: Število novo razvitih proizvodov podjetja Tehnochem po letih 2000 - 2002</i>	28
<i>Tabela 20: Ocena prednosti in slabosti R&R podstrukture</i>	29
<i>Tabela 21: Ocena prednosti in slabosti organizacijske podstrukture podjetja</i>	30
<i>Tabela 22: Ocena priložnosti in nevarnosti podstrukture proizvoda</i>	31
<i>Tabela 23: Ocena priložnosti in nevarnosti tržne podstrukture</i>	32
<i>Tabela 24: Ocena priložnosti in nevarnosti tehnološke podstrukture</i>	32
<i>Tabela 25: Ocena priložnosti in nevarnosti organizacijske podstrukture</i>	33
<i>Tabela 26: Ocena priložnosti in nevarnosti finančne podstrukture</i>	34
<i>Tabela 27: Ocena priložnosti in nevarnosti raziskovalno-razvojne podstrukture</i>	34
<i>Tabela 28: Ocena priložnosti in nevarnosti kadrovske podstrukture</i>	35
<i>Tabela 29: Profil prednosti in slabosti podjetja po posameznih podstrukturah</i>	35
<i>Tabela 30: Profil priložnosti in nevarnosti podjetja po posameznih podstrukturah</i>	36
<i>Tabela 31: Prodaja in stopnja rasti prodaje trga kozmetičnih izdelkov leta 2002</i>	40
<i>Tabela 32: Primerjava tržnega deleža Kozmetike Kancilja z tržnim deležem največjega konkurenta v panogi leta 2002</i>	40

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Uporaba blagovnih znamk krem za obraz po starostnih skupinah v % v letu 2001</i>	10
<i>Slika 2: Dinamika prodaje litrske embalaže v kosih v letih 2000 - 2002</i>	11
<i>Slika 3: Struktura proizvodnje po letih v kosih za obdobje 2000 do 2002</i>	17
<i>Slika 4: Prodaja podjetja v SIT po letih doma</i>	19
<i>Slika 5: Organizacijska struktura družbe Tehnochem d.o.o.</i>	29
<i>Slika 6: BCG matrika ali matrika „rast – tržni delež“</i>	39
<i>Slika 7: BCG matrika poslovanja SPP nege obraza in nege telesa na domačem trgu</i>	41

UVOD

V diplomskem delu skušam s celovito oceno strateškega položaja kozmetičnih izdelkov podjetja Tehnochem d.o.o. prikazati glavne prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti poslovanja podjetja. Pri tem je pomembno upoštevati dejstvo, da gre za majhno podjetje, ki je na našem trgu prisotno že vrsto let. Celovito oceno podjetja izdelam samo na enem segmentu podjetja, in sicer na proizvodnji in prodaji kozmetičnih izdelkov blagovne znamke Kozmetika Kancilja, ker je to najpomembnejše in osrednje poslovno področje podjetja.

Celovito oceno podjetja je možno izdelati na tri načine: s pomočjo SWOT analize (celovita ocena prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti), s portfolio analizo in s Porterjevo analizo na temelju verige vrednosti. Pri svojem delu sem izbrala klasično SWOT analizo, ki temelji na analitičnem ocenjevanju posameznih podstruktur podjetja. Cilj te analize je poiskati pomanjkljivosti in nevarnosti v poslovanju, jih z dobrim strateškim upravljanjem odpraviti ter določiti glavne priložnosti in prednosti, katerih podjetje ne sme spregledati in na katerih bo temeljila prihodnja strategija podjetja.

Poleg SWOT analize bom za dve strateški poslovni področji, nego obraza in nego telesa, izdelala tudi portfolio analizo na osnovi BCG matrike. S pomočjo portfolio analize sem poskušala določiti njuno mesto v portfolio matriki, oceniti položaj posameznega SPP in določiti ustrezno strategijo poslovanja za vsako izmed SPP v prihodnosti. Zaradi težavnosti pri zbiranju podatkov, sta zajeta samo dva segmenta nege.

Diplomsko delo je zasnovano iz petih delih. V drugem delu predstavljam podjetje in podrobneje opišem celotni proizvodni program podjetja. V tretjem delu analiziram okolje podjetja, se pravi širše okolje in predstavim trg kozmetike in konkurenco. V četrtem delu predstavim možne načine celovite ocene podjetja, kar je tudi glavni namen naloge. V okviru tega poglavja so tri podpoglavja. V prvem podpoglavju predstavim SWOT analizo ter izdelam oceno prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti po posameznih podstrukturah podjetja. Na koncu podam še skupno oceno glavnih prednosti in slabosti ter skupno oceno glavnih priložnosti in nevarnosti podjetja. V drugem podpoglavju predstavim portfolio analizo in modele, s katerimi je to analizo mogoče izvesti. Podrobneje opišem BCG portfolio model, s pomočjo katerega izdelam portfolio analizo. Na koncu podam še oceno položajev ocenjevanih SPP in ustrezno strategijo za posamezno SPP. V sklepu povzemam ključne ugotovitve.

1. O PODJETJU TEHNOCHEM D.O.O. LJUBLJANA

1.1 PREDSTAVITEV PODJETJA

Podjetje Tehnochem d.o.o. s sedežem na Kardeljevi ploščadi 11 a v Ljubljani je slovensko družinsko podjetje, katerega osnovna dejavnost je proizvodnja kemijskih izdelkov. Tehnochem je majhno podjetje z 35 zaposlenimi, od katerih jih ima kar četrtina visoko ali višjo izobrazbo.

»Kakovost je pojem, ki daje družbi Tehnochem zagon za delo na vseh področjih poslovanja« (Katalog izdelkov, 2003, str. 1). Kakovost v podjetju ne pojmujejo kot samo kakovost izdelka, temveč tudi kot kakovost v razvoju, v proizvodnji in v odnosu do kupca. Velik poudarek pa dajejo tudi izobraževanju zaposlenih, nenehnemu posodabljanju proizvodnje in upoštevanju strogih standardov na vseh področjih poslovanja. Skratka gre za celovito kakovost, katere glavni cilj je zadovoljstvo kupca. Rezultat takšnega profesionalnega odnosa do dela je tudi certifikat ISO 9001-2000 (glej prilogo 1), ki potrjuje, da je sistem kakovosti podjetja v skladu z visokimi evropskimi standardi (Katalog izdelkov podjetja Tehnochem d.o.o., 2003).

V podjetju so prav tako mnjenja, da je varstvo naravnega okolja temeljni pogoj za zdrav in trajen razvoj podjetja. Zaradi tega je varstvo okolja vrednota in del organizacijske kulture podjetja. Za doseg tega cilja načrtujejo v podjetju razvoj tehnologij in proizvodov na tak način, da je obremenjevanje okolja čim manjše. Vse to pa potrjuje pridobljeni certifikat na osnovi standarda ISO 14000 (glej prilogo 1) (Katalog izdelkov, 2003).

Podjetje je proizvodno in kadrovsko usposobljeno za proizvodnjo in ravnanje z nevarnimi snovmi, tudi z vidika stroge evropske zakonodaje (Katalog izdelkov, 2003).

1.2 ZGODOVINA PODJETJA

Podjetje je na slovenskem trgu prisotno že od leta 1982. Razvoj podjetja od leta 1982 do danes je prikazan v tabeli 1.

Tabela 1: Zgodovinski razvoj podjetja Tehnochem d.o.o.

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

Vir: Katalog izdelkov, 2003

1.3 PREDSTAVITEV PROIZVODNEGA PROGRAMA PODJETJA TEHNOCHEM D.O.O.

Proizvodni program podjetja Tehnochem je razdeljen na dva segmenta (Katalog izdelkov, 2003):

- kozmetični izdelki za osebno nego: »**KOZMETIKA**«
- kemijski izdelki za avtomobilsko področje (motorna olja, aditivi, sredstva za nego vozil): »**ADITIVI & OLJA**«

1.3.1 KOZMETIKA

Proizvodno prodajni segment kozmetičnih izdelkov podjetja je razdeljen na dva dela (Katalog izdelkov, 2003):

- Proizvodnja in distribucija izdelkov pod lastno blagovno znamko »Kozmetika Kancilja«
- Proizvodnja in polnjenje kozmetičnih izdelkov pod tujo blagovno znamko za znanega kupca

1.3.1.1 Proizvodno-prodajni program izdelkov lastne blagovne znamke »Kozmetika Kancilja«

Kozmetični izdelki podjetja Tehnochem so na trgu poznani pod blagovno znamko »Kozmetika Kancilja«. Podjetje ima široko zasnovano prodajno mrežo in trži svoje izdelke po celotni Sloveniji preko svojih pogodbenih distributerjev. Podjetje določen del svoje proizvodnje tudi izvaša. V letu 2002 je podjetje izvozilo 15 % celotne svoje proizvodnje na trge bivše Jugoslavije, predvsem v Bosno, na Hrvaško in v Srbijo, nekaj odstotkov pa tudi v Novo Zelandijo (Meško, 2003).

V programu kozmetičnih izdelkov so vsi izdelki za nego las, obraza in telesa. Vsi proizvodi so plod lastnega razvoja, ki poteka v sodelovanju z najuglednejšimi evropskimi in svetovnimi proizvajalci surovin za kozmetične izdelke. V procesu razvoja in proizvodnje upoštevajo trende na področju proizvodnje kozmetike in zakonodajo, ki ureja to področje. Izdelki so standardno kontrolirani in opremljeni z vsemi potrebnimi podatki o sledljivosti proizvodnje (Katalog izdelkov, 2003).

Proizvodno-prodajni program izdelkov lastne blagovne znamke »Kozmetika Kancilja« obsega (Meško, 2003) (glej tudi prilogo 2):

- izdelke za nego obraza
- izdelke za nego telesa
- izdelke za nego rok
- izdelke za nego nog
- izdelke za nego las
- tekoča mila, peneče kopeli in soli (litrski izdelki)
- izdelki za moške

1.3.1.2 Proizvodno prodajni program izdelkov pod tujo blagovno znamko

Podjetje poleg proizvodnje in distribucije lastnih kozmetičnih izdelkov pogodbeno sodeluje z vodilnimi slovenskimi trgovskimi podjetji in za njih izdeluje kozmetične izdelke pod njihovimi trgovskimi blagovnimi znamkami. Prav proizvodnja za znanega kupca postaja vedno bolj pomemben in hitro rastoč del poslovanja podjetja.

Podjetje Tehnochem pogodbeno sodeluje z tremi velikimi trgovskimi družbami, Mercator d.d., Interspar d.o.o. in Era d.d., za katere proizvaja in polni izdelke pod njihovimi trgovskimi blagovnimi znamkami (Meško, 2003).

Za Interspar d.o.o. proizvajajo in polnijo izdelke blagovne znamke **Free**. Tu velja omeniti še to, da so edini proizvajalec kozmetike, ki pogodbeno sodeluje z njimi pri izdelavi omenjene blagovne znamke. Izdelki iz te linije so: 4 vrste gelov za prhanje, 2 vrsti mleka za telo, univerzalna krema, krema za roke, 3 vrste šamponov za lase in 8 vrst tekočih mil za umivanje rok s pumpico.

Prav tako polnijo in proizvajajo kozmetične izdelke tudi za Mercator d.d. pod blagovno znamko **Popolna nega**. Izdelki te blagovne znamke so: krema za roke, univerzalna krema, krema za zobe, geli za tuširanje, tekoče milo za umivanje rok, itd. Tu je potrebno omeniti, da podjetje Tehnochem d.o.o. za njih proizvaja samo 4 vrste gelov za prhanje, ostale izdelke iz te linije pa izdelujejo ostali domači proizvajalci kozmetike (Meško, 2003).

Podjetje pa je začelo pogodbeno sodelovati tudi s trgovsko družbo Era d.d., za katero proizvajajo in polnijo 3 vrste gelov za prhanje pod blagovno znamko **Adut** (Meško, 2003).

1.3.2 ADITIVI in OLJA

Proizvodno prodajni segment »aditivi in olja« je razdeljen na dve skupini (Katalog izdelkov, 2003):

- proizvodnja in polnjenje izdelkov pod tujo blagovno znamko za znanega naročnika
- proizvodnja izdelkov pod lastno blagovno znamko »Tech oil«

Ne glede na to, ali se izdelki prodajajo pod lastno ali tujo blagovno znamko, gre za izdelke iz segmenta lastne proizvodnje (Katalog izdelkov, 2003):

- **Olja in maziva:** motorna, hidravlična, menjalniška in druga olja in maziva.
- **Izdelki za osebno nego vozil in aditivi.**

Izdelki za osebno nego so: hladilna tekočina (antifriz), zavorna tekočina DOT4, zimski in letni čistilec stekel, avto šamponi, čistilo za platišča, čistilo za armature, čistilo za odstranjevanje insektov, antikorozivna in zaščitna sredstva, zaščitni premaz za gume, odmrzovalec ključavnic, avtomobilskih stekel in drugo. Aditivi pa so: nizko temperaturni dodatek za nafto, dodatek za zaščito ventilov pri uporabi neosvinčenega goriva v vozilih brez katalizatorja, univerzalni dodatek za bencinske motorje, dodatek za dizelske motorje, dodatek za tesnjenje hladilnih sistemov, oljni dodatek in drugo.

1.3.2.1 Proizvodno-prodajni program izdelkov pod tujo blagovno znamko za znanega kupca

Podjetje Tehnochem je poslovno povezano z vodilnima slovenskima naftnima družbama Petrol d.d. in OMV Istrabenz d.o.o. Za obe podjetji polnijo pod njunima trgovskima blagovnima znamkama olja in maziva. V tem primeru gre samo za polnjenje, pri čemer naročnik dostavi vse elemente (surovino) (Vidrih, 2003).

Pri proizvodnji izdelkov za osebno nego vozil pa za obe podjetji tako proizvajajo kot tudi polnijo izdelke pod njunima blagovnima znamkama. Za OMV Istrabenz proizvajajo in polnijo cel segment izdelkov, pri Petrolu pa polnijo antifriz in čistilec stekel, proizvajajo pa aditive (Vidrih, 2003).

1.3.2.2 Proizvodno-prodajni program lastne proizvodnje

Izdelki iz lastne proizvodnje so:

➤ **olja in maziva blagovne znamke » Tech oil«**

Izdelki te blagovne znamke so namenjeni izvozu na trge bivše Jugoslavije in se ne prodajajo na slovenskem trgu. Za to sta dva razloga (Vidrih, 2003):

1. Dogovor o prosti trgovini med temi državami omogoča, da podjetje izvaža na te trge izdelke s slovenskim poreklom z znižanimi carinskimi stopnjami.
2. Gre za tako imenovani gentleman agreement (tihi dogovor) med podjetjem in poslovnima partnerjema Petrolom in OMV Istrabenzom.

➤ **izdelki za osebno nego vozil.**

Tu gre za izdelke za osebno nego vozil v ožjem pomenu besede (šampone, čistilci stekel, čistilo za armature, itd.) in izdelke, ki so bolj namenjeni motorjem (aditivi, razni razpršilci, čistilni in antikoroziivni dodatki, itd.). Tudi te izdelke podjetje ne dobavlja na slovenski trg, ampak so namenjeni izvozu (Vidrih, 2003).

Strategija pri oljih in mazivih je bolj usmerjena v proizvodnjo pod tujo blagovno znamko kot v lastno proizvodnjo. To pa zato, ker tu lovijo ravnotežje manjše izpostavljenosti hitrim tržnim spremembam, katerim je lastna proizvodnja kozmetičnih izdelkov veliko bolj izpostavljena (Vidrih, 2003).

Strategija lastne oziroma tuje blagovne znamke bi v primeru čiste usmerjenosti v lastno blagovno znamko zahtevala več reklame in s tem bi morali namenjati več finančnih sredstev za razpoznavnost lastne blagovne znamke, kot jih sicer (Vidrih, 2003).

2. ANALIZA OKOLJA PODJETJA TEHNOCHEM D.O.O.

Vsako podjetje deluje v določenem okolju, ki ga lahko glede na značilnosti lahko razdelimo na širše in ožje okolje. Elementi širšega okolja so (Pučko, 1996, str. 8):

- naravno podokolje,
- gospodarsko podokolje,
- tehnično-tehnološko podokolje,
- politično-pravno podokolje,
- kulturno podokolje.

Ožje okolje predstavlja panoga.

2.1 ANALIZA ŠIRŠEGA OKOLJA

Schoemaker v svojem članku predstavlja analizo širšega okolja s pomočjo scenarijev. V članku je avtor osredotočen predvsem na razvijanje scenarijev za potrebe strateškega planiranja, hkrati pa so te metode uporabne tudi v drugih situacijah (Schoemaker, 1995, str. 27).

2.1.1 GOSPODARSKO PODOKOLJE

Za Slovenijo bo leto 2004 pomembno kot leto vstopa v Evropsko unijo (EU). Sam vstop ima ključni pomen na razvoj slovenskega gospodarstva zaradi dveh razlogov. Prvič, zaradi kasnejšega vključevanja v Evropsko monetarno unijo (EMU), na katerega je vezano izpolnjevanje maastritskih konvergenčnih kriterijev. Za Slovenijo je pomembno, da vzdrževano zniža inflacijo na primerljivo raven z EU. Drugo področje, kjer bo vstop Slovenije imel neposredne posledice, je zunanja trgovina. S 1. majem 2004 bodo nehali veljati prosto trgovinski sporazumi z državami nekdanje Jugoslavije. Vpliv tega na realni izvoz v te države najverjetneje ne bo velik, okrepljen pa se bo izvoz v države EU.

2.1.2 POLITIČNO-PRAVNO PODOKOLJE

Slovenija je s prizadevanji postati članica EU morala prilagoditi zakonodajo pravnemu redu Evropske unije. Na panogo proizvodnje kozmetike to nima in tudi najverjetneje ne bo imelo večjega vpliva, saj je že danes proizvodnja teh izdelkov prilagojena ostrim evropskim predpisom in standardom.

2.1.3 KULTURNO PODOKOLJE

Sistem vrednot in prepričanj je izredno pomemben dejavnik razvoja vsake družbe. V zadnjem desetletju je s preходом na kapitalistični sistem moč zaznati vse večje razlike med bogatimi in revnimi. To dejstvo pa odraža tudi kupne navade ljudi.

2.1.4 NARAVNO PODOKOLJE

Slovenija ima zelo malo naravnih danosti. Po večini je pokrita z gozdovi. Pomembna značilnost naravnega okolja je tudi lega Slovenije, ki je zelo dobra, saj povezuje vzhodno in zahodno Evropo in s tem omogoča podjetjem lažji nastop na teh trgih.

2.1.5 TEHNIČNO-TEHNOLOŠKO PODOKOLJE

Tehnologija ima vse večji vpliv na naša življenja. Avtomatizacija proizvodnih procesov vse hitreje nadomešča delo človeka. Tehnični napredek ima vse večji vpliv na proizvodno dejavnost, saj se odraža v vse hitrejših proizvodnih procesih, hitrejši in lažji distribuciji, organizaciji in na vseh drugih področjih poslovanja. Slovenija ima z vstopom v EU velike možnosti sodelovanja na področju raziskav in tehnološkega razvoja.

2.2 TRG KOZMETIKE IN KONKURENCA

2.2.1 ZNAČILNOSTI SLOVENSKEGA TRGA KOZMETIKE

Za trg kozmetike v Sloveniji je značilna velika konkurenca med ponudniki. Spoznavanje konkurence je za podjetje pomembno, saj konkurenca predstavlja nevarnost, lahko pa tudi priložnost za podjetje. Dobro je poznati dobre in slabe strani obstoječih in možnih konkurentov (Rozman, 1997, str. 15).

Glede na cene trg kozmetike ločimo v tri segmente: nižji, srednji in višji cenovni razred.

V nižji cenovni razred bi uvrstila predvsem trgovinske blagovne znamke kot so: Popolna nega, Free, Tuš, Balea in Adut. Omenjene blagovne znamke dosegajo svojo stopnjo konkurenčnosti na podlagi nižjih cen od konkurence. Cene so v vseh primerih nižje od originalnih proizvajalčevih proizvodov, ki jih ta trži pod svojo blagovno znamko. V ta razred spadajo tudi nekateri proizvodi domačih proizvajalcev kozmetike, ki so posebej prilagojeni potrebam cenovno občutljivih kupcev kot je primer izdelkov iz linije Narava blagovne znamke Kozmetika Kancilja.

V srednji cenovni razred bi uvrstila večino domačih proizvajalcev kozmetike z blagovnimi znamkami kot so; Vitaskin, Green Line, Delial, Amai, Afrodita in še nekatere. V ta segment spada tudi nekaj blagovnih znamk iz uvoza, kot so Nivea, Plenitude, L'Oreal in Garnier.

V višji cenovni razred pa po večini spadajo izdelki iz uvoza, ti pa so Lancome, Elizabeth Arden, Biotherm, Vichy, itd. Tu velja omeniti še dejstvo, da je v Sloveniji približno 1 % potrošnic in potrošnikov, ki uporabljajo izdelke tega cenovnega razreda.

Na slovenskem trgu kozmetike so opazni tudi določeni trendi. V segmentu srednjega cenovnega razreda je opazen trend oglaševanja. Ponudbo tega cenovnega razreda pokrivajo tako domači kot tuji proizvajalci kozmetike. Tu velja predvsem omeniti blagovno znamko Nivea, ki je vodilna blagovna znamka v Sloveniji, hkrati pa lahko opazimo, da se vse bolj širi zaupanje v domače blagovne znamke, kar prikazujeta tudi tabela 2 in slika 1.

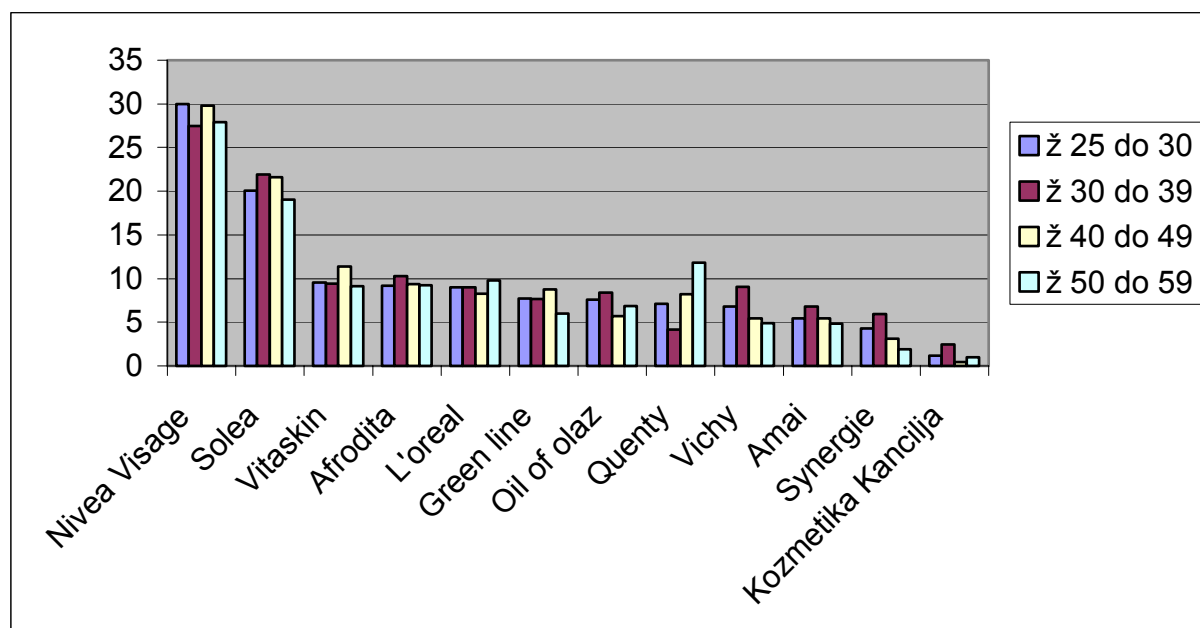
Tabela 2: Uporaba krem za obraz po blagovnih znamkah in starostnih skupinah uporabnic v % v letu 2001¹

BZ \ St. skupina	ž 25 do 30 let	ž 30 do 39 let	ž 40 do 49 let	ž 50 do 59 let
Nivea Visage	30,0	27,5	29,8	27,9
Solea	20,0	21,9	21,6	19,0
Vitaskin	9,5	9,4	11,4	9,1
Afrodita	9,2	10,3	9,4	9,3
L'oreal	9,0	9,0	8,3	9,8
Green line	7,7	7,6	8,8	6,0
Oil of olaz	7,6	8,4	5,7	6,9
Quenty	7,1	4,2	8,2	11,8
Vichy	6,8	9,0	5,5	4,9
Amai	5,4	6,8	5,5	4,8
Synergie	4,3	5,9	3,1	1,9
Kozmetika Kancilja	1,2	2,5	0,4	1,0
Skupaj	117,7	122,6	117,5	112,4

Vir: Tržna raziskava podjetja Mediana TGI, last podjetja Tehnochem d.o.o, 2001.

¹ Uporabnice uporabljajo več krem hkrati različnih proizvajalcev

Slika 1: Uporaba blagovnih znamk krem za obraz po starostnih skupinah v %
v letu 2001



Vir: Tabela 2.

Analiza kaže, da ženske v vseh starostnih skupinah največ poznajo in uporabljajo blagovno znamko Nivea Visage, sledijo Solea, Vitaskin, Afrodita in L'Oreal. Pri ženskah v starostni skupini 50 – 59 let izstopa visoka uporaba blagovne znamke Quenty, v starostni skupini 30 – 39 let pa blagovna znamka Vichy. Presenetljivo največ poznajo in uporabljajo blagovno znamko Kozmetike Kancilija ženske v starostnem razredu od 30 – 39 let.

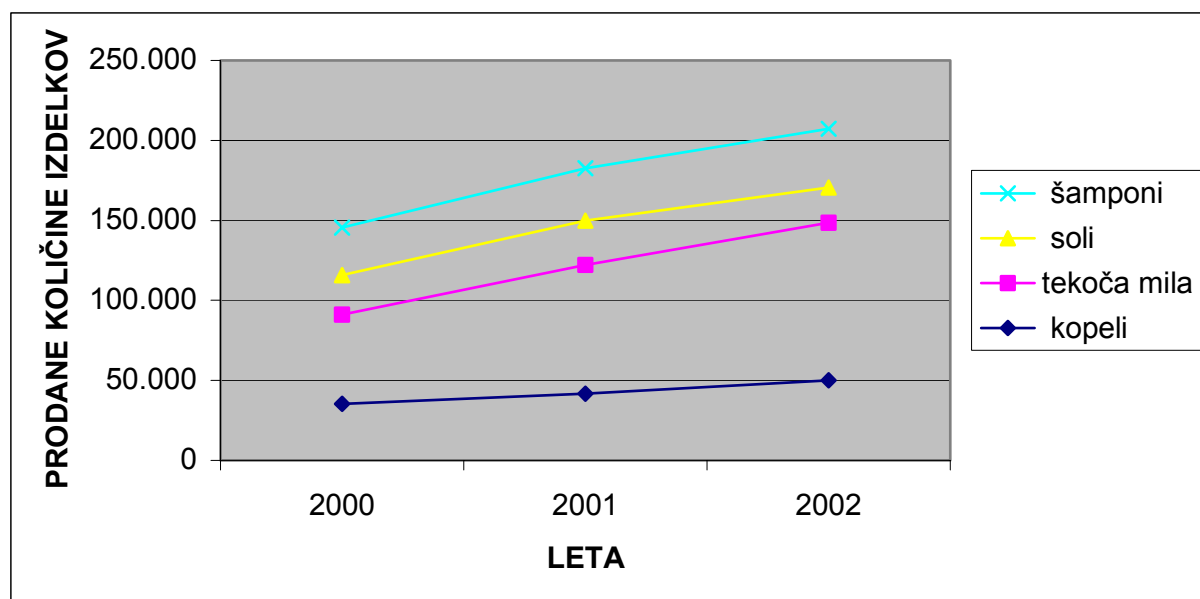
Opazno v porastu je uporaba litrske embalaže z nizko ceno in proizvodov nižjega cenovnega razreda. Občutno se večja povpraševanje po teh izdelkih, hkrati pa se ponudba teh izdelkov širi v vse segmente (glej tabelo 3 in sliko 2).

Tabela 3: Prodane količine izdelkov Kozmetike Kancilija v litrski embalaži v letih 2000 do 2002

LETO ARTIKEL v l	2000	2001	2002
Peneče kopeli	35.478	41.694	50.029
Tekoča mila	55.758	80.318	98.378
Soli	24.505	27.934	22.215
Šamponi	29.873	32.472	36.499

Vir: Grašič, 2003.

Slika 2: Dinamika prodaje litrske embalaže v kosih v letih 2000 - 2002



Vir: Tabela 3.

2.2.2 KONKURENCA V SEGMENTU KOZMETIKE

Managerji se že zavedajo, da biti zelo dober v tem kar delaš, ne zadošča več. Če želijo zagotoviti preživetje svojega podjetja, morajo zasledovati tri cilje: zadovoljstvo potrošnika, prevlado na trgu in povečanje donosnosti. Managerji v 90-ih letih so ponovno prišli do ugotovitev Porterja, da je konkurenca jedro uspeha in neuspeha poslovanja podjetja (Bernhardt, 1994, str. 12 - 13).

Na podlagi lastnega raziskovanja konkurence po posameznih segmentih kozmetičnih izdelkov, sem prišla do naslednjih osnovnih ugotovitev (glej tudi prilogo 3):

Nega obraza

Na podlagi narejene analize ugotavljam, da je konkurenca v segmentu za nego obraza zelo velika. Spekter ponujenih izdelkov je pri določenih proizvajalcih zelo širok. Hkrati pa menim, da je v tem segmentu potrebno intenzivno oglaševanje za ohranitev tržnega deleža in tudi za razpoznavnost blagovne znamke. Opažam tudi, da zelo malo proizvajalcev ponuja olja kot sredstvo za nego obraza.

Nega telesa

V segmentu nege telesa je konkurenca ravno tako velika. Opazno je največja med mleki za telo in geli za prhanje. Spekter ponujenih izdelkov je zelo širok. Možnost za širitev v tem segmentu je možna med peelingi za telo, izdelki za nego proti celulitu in strijam. Najbolj perspektivna usmeritev pa bi bila širitev v segmentu intimne nege,

predvsem med moškimi. Med omenjenimi proizvajalci tovrstnih izdelkov nihče ne ponuja.

Nega rok

V segmentu za nego rok opažam, da podjetja ne ponujajo širokega spektra krem za roke, temveč da je mogoče izbirati med enim ali največ dvema izdelkoma posameznega proizvajalca. Tu menim, da obstaja tržna niša. Namreč nihče izmed omenjenih ne ponuja kreme za roke z zaščitnim faktorjem proti UV žarkom in tudi nihče izmed omenjenih ne ponuja krem za roke z encimom Q10 ali ceramidi za mladostniški izgled rok.

Nega nog

V segmentu nege nog opažam zelo majhno konkurenco. Med omenjenimi proizvajalci sploh ne opazim takih, ki so najbolj razpoznavni (Nivea, L'Oreal). Ponudniki so domači proizvajalci Ilirija (Lidera), Lek kozmetika (Amai) in Kozmetika Afrodita (Kamilica), ki ima med omenjenimi tudi najbolj širok spekter izbora. Med omenjenimi nihče ne ponuja soli in pudrov proti potenju nog. V tem segmentu vidim možnosti za širitev na dnevno in nočno nego nog, ter možnosti širitve na nego suhe in trde kože, ter pripravkov za utrujene, boleče in otekle noge, v smislu raznih kopeli in soli ter pomirjajočih krem in balzamov.

Segment tekočih mil

V segmentu mil je največ ponujenih izdelkov v 300 ml embalaži, večinoma opremljenih s pumpico. Zelo malo proizvajalcev ponuja mila v litrski embalaži (refill). Izjema je blagovna znamka Palmolive.

Nega las

V segmentu šamponov je velika konkurenca med ponudniki 300 ml embalaže. Največji ponudniki v tem segmentu so prav tisti, ki ponujajo samo tovrstne izdelke (Pantene in Head & Sholders). Ponudbo dopolnjujejo tudi znane tuje blagovne znamke Garnier, L'oreal, Dove in Nivea. V tem segmentu je opaziti tudi nekaj znanih blagovnih znamk domačih proizvajalcev, kot so Gliss Kur in Schauma. V segmentu litrskih šamponov je konkurenca majhna. Zopet so ponudniki samo domači proizvajalci, Ilirija (Cvet) in Afrodita (več vrst).

Segment kopeli

V segmentu kopeli je konkurenca zmerna. Vsi ponudniki pa ponujajo več kot 3 vrste kopeli. Za širitev v tem segmentu vidim kot perspektivno usmeritev v proizvodnjo kopeli v smislu aroma terapije v raznih oblikah, kot so antistresne, poživljajoče, pomirjajoče, itd.

Segment soli

V segmentu soli opažam, da konkurence sploh ni. Podjetje Tehnochem je edini ponudnik v tem segmentu, tako da menim, da bi se lahko ta segment širil na več delov telesa, hkrati pa bi lahko bila ta širitev usmerjena v različne starostne razrede v smislu različnih vonjav, ki naj bi bile prilagojene različnim starostnim razredom.

2.2.3 NAJVEČJI KONKURENTI V SEGMENTU KOZMETIKE

Med največje konkurente blagovni znamki Kozmetika Kancilja sodijo vsekakor domači proizvajalci kozmetike.

Lek Kozmetika d.o.o.

Na prvem mestu velja omeniti Lek Kozmetika d.o.o., ki na slovenskem trgu nastopa kar z nekaj razpoznavnimi blagovnimi znamkami. Najpomembnejše blagovne znamke so Green Line (izdelki za nego obraza), Amai (izdelki za nego telesa), Biodent (ustna nega), Vitergin, 48 Medicinska krema za roke in druge.

Krka d.d.

Krka na slovenskem trgu konkurira le z izdelki za nego obraza in telesa blagovne znamke Vitaskin.

Kozmetika Afrodita d.o.o.

Struktura izdelkov, ki jih Afrodita ponuja na slovenskem trgu, je med vsemi konkurenti najbolj podobna strukturi izdelkov, ki jih na tem trgu ponuja tudi podjetje Tehnochem. Afrodita je prisotna kar z nekaj vrstami izdelkov. Med najbolj znanimi velja omeniti Karotin A, Mandelj in Kamilica. Podjetje proizvaja tako izdelke za nego obraza, telesa, rok in nog, kot tudi proizvode namenjeni celi družini, ki so pakirani v litrski embalaži (mila, kopeli in litrski šamponi).

Ilirija d.d.

Ilirija podobno kot Tehnochem proizvaja v različnih segmentih. Njihove najbolj znane blagovne znamke so Deline, Lidera in Cvet. Ilirijo smatram kot konkurenta na področju nege obraza (Deline), v negi telesa (litrski šampon Cvet) in nog (Lidera).

Henkel Slovenija d.o.o.

Henkel na slovenskem trgu nastopa z kar nekaj znanimi blagovnimi znamkami: Fa, Solea, Schauma in Gliss Kur. Vse tri blagovne znamke so konkurenčne izdelkom Kozmetike Kancilja.

Colgate-Palmolive Adria d.o.o.

Pri nas ponujajo dve znani blagovni znamki Colgate in Palmolive. Blagovna znamka Colgate ni konkurent blagovni znamki Kozmetika Kancilja, ker pod to blagovno

znamko izdelujejo kreme za zobe in krtačke. Palmolive pa je konkurent na področju gelov za tuširanje, mleka za telo in litrskih kopeli.

Beiersdorf d.o.o.

So svetovno znano in priznано podjetje v proizvodnji kozmetike Nivea. Ta omenjena blagovna znamka na našem tržišču po vseh opravljenih raziskavah še vedno zaseda prvo mesto. Na našem trgu nastopajo s celo vrsto izdelkov za nego obraza, telesa, rok, šamponi in mili. Poleg blagovne znamke Nivea na našem trgu ponujajo tudi kreme za nego rok blagovne znamke Atrix in vazeline za nego ustnic Labello.

L'Oreal Slovenija d.o.o.

Pri nas ponuja dve blagovni znamki L'Oreal in Garnier. Ti dve blagovni znamki sta konkurenčni Kozmetiki Kancilja skoraj v vseh segmentih, predvsem zaradi njihove dobre razpoznavnosti.

Unilever Slovenija d.o.o.

Njihovi razpoznavni blagovni znamki sta Dove in Lux. Pod blagovno znamko Dove proizvajajo izdelke za nego telesa, rok, šampone, tekoče milo in kopel, blagovna znamka Lux pa samo izdelke za nego telesa. Vsekakor so izdelki podjetja Unilever konkurenčni izdelkom blagovne znamke Kozmetika Kancilja.

Na slovenskem trgu ponuja izdelke še veliko drugih tujih proizvajalcev kozmetike, vendar je njihova ponudba večinoma omejena zgolj na določene dele telesa, zato jim nisem posvečala večje pozornosti.

3. CELOVITA OCENA PODJETJA

Bistvo celovite ocene podjetja je analiza preteklih, sedanjih in možnih prihodnjih podatkov in informacij podjetja. Načini takega ocenjevanja so lahko različno usmerjeni; na podjetje kot celoto ali pa na posamezne strateške poslovne enote podjetja.

Celovito ocenjevanje podjetja je mogoče opraviti na tri osnovne načine (Pučko, 1996, str. 133):

- **SWOT analiza** – analiza prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja (»audit« položaj podjetja ali pa tudi celovita ocena podjetja)
- **PORTFOLIJSKA analiza**
- Porterjeva analiza **NA OSNOVI VERIGE VREDNOSTI** (glej prilogo 6)

3.1 SWOT ANALIZA

Taka analiza se začne z iskanjem odgovorov na vprašanja (Pučko, 1996, str. 133 - 134):

- ❖ Kateri poslovni rezultati podjetja so:
 - Boljši ali slabši od planiranih velikosti v preteklosti ?
 - Boljši ali slabši od dosežkov konkurence ?
- ❖ Katere podstrukture in njihove sestavine ter procesi in njihove sestavine podjetja so več ali manj prispevali k poslovni uspešnosti ?

Odgovore na ta vprašanja dobimo z ocenjevanjem podstruktur podjetja glede na njihov prispevek k doseženi poslovni uspešnosti. To ocenjevanje je mogoče izvesti na več načinov. Najpogosteje se uporabljata (Pučko, 1996, str. 133):

- subjektivno ocenjevanje profila komponent
- točkovno ocenjevanje prednosti in slabosti posameznih podstruktur

Management opazuje priložnosti in nevarnosti zunanjega okolja ter prednosti in slabosti notranjega okolja. Nekaj primerov, kjer lahko ocenjujemo priložnosti in nevarnosti iz okolja (Ambrosini, et.al., 1998, str. 128):

- gibanje konkurence
- vladni predpisi
- tehnološki napredek
- spreminjaje potreb kupcev, itd.

Nekaj primerov, kjer ocenjujemo prednosti in slabosti:

- dober odnos s kupci
- distribucijski sistem, itd.

S prvim delom SWOT analize poskušamo najprej oceniti notranje dejavnike poslovanja, kar prikazujemo kot prednosti in slabosti. Vse prednosti in slabosti ocenjujemo v primerjavi z konkurenco. Na osnovi spoznanj teorije rasti in razvoja podjetja je moč reči, da igrajo najbolj pomembno vlogo v razvoju podjetja njegove materialne podstrukture (Pučko, 1996, str. 112):

- podstruktura proizvodov
- tehnološka
- tržna

Poleg materialnih pa so v podjetju še nematerialne, med katerimi so najpomembnejše:

- finančna
- kadrovska
- raziskovalno – razvojna in
- organizacijska podstruktura

Drugi del SWOT analize pa zajema ocenjevanje zunanjega okolja, se pravi okolja, v katerem podjetje posluje. S to analizo poiščemo možne priložnosti in nevarnosti pri poslovanju podjetja po omenjenih podstrukturah.

Z ocenjevanjem podstruktur ugotavljamo strateško pomembne dejavnike poslovnega uspeha ali neuspeha podjetja v preteklosti (Pučko, 1996, str. 133 - 135).

3.1.1 OCENA PREDNOSTI IN SLABOSTI KOZMETIČNIH IZDELKOV PODJETJA TEHNOCHEM PO POSAMEZNIH PODSTRUKTURAH

3.1.1.1 Podstruktura proizvodov

Kozmetični proizvodi, ki jih proizvaja podjetje Tehnochem, so namenjeni končnim potrošnikom. Izdelki podjetja segajo v različne segmente nege, namenjeni so tako posameznikom kot tudi negi cele družine.

➤ Širina proizvodnega programa

Proizvodni program lahko razdelimo na več načinov. Eden izmed možnih načinov je po linijah izdelkov (glej poglavje 2.4.1), ki jo kaže tabela 4.

Tabela 4: Število ponujenih izdelkov po linijah

ELEMENT LINIJA	ŠTEVILO IZDELKOV V LINIJI			INDEKSI RASTI	
	2000	2001	2002	01/00	02/01
Oliva	0	6	18	*	300
Mandelj	6	16	19	266,7	118,8
Kokos	6	5	5	83,3	100
Kamilica	12	2	2	16,7	100
Exclusive	2	2	2	100	100
Geli za lase	6	6	6	100	100
Toaletna voda in kolonjska	2	2	2	100	100
Vazelini	3	3	4	100	133,3
Naj naj	16	16	6	100	37,5
Steklo	8	10	12	125	120
Izdelki za sončenje	1	4	4	400	100
Narava	3	3	3	100	100
Zeleni čaj	0	0	4	*	*
Quick	9	0	0	*	*
Aquamarin	5	0	0	*	*
SKUPAJ	73	75	87	102,7	116

Vir: Letno poročilo podjetja Tehnochem, 2000, 2001 in 2002.

Spekter ponujenih kozmetičnih izdelkov je zelo širok. Podjetje vsakoletno dopolnjuje svoje izdelke z novostmi, kar je tudi razvidno iz tabele 4.

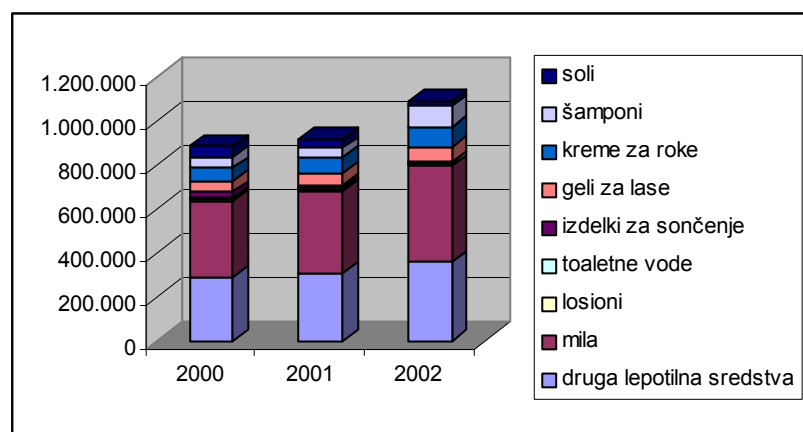
Tabela 5: Struktura proizvodnje podjetja Tehnochem po segmentih za obdobje od 2000 do 2002 z izračunanimi indeksi rasti

LETO SEGMENT	2000 v kos	2001 v kos	2002 v kos	I _{01/00}	I _{02/01}
Druga lepotilna sredstva	292.617	306.198	359.193	104,6	117,3
Mila	346.953	375.131	435.835	108,1	116,2
Losioni	7.665	11.486	13.055	149,8	113,7
Toaletne vode	3.166	3.371	4.730	106,5	140,3
Izdelki za sončenje	27.437	11.733	2.645	42,8	22,5
Geli za lase	50.071	57.092	64.711	114,0	113,3
Kreme za roke	58.589	70.775	91.890	120,8	129,8
Šamponi	53.987	42.501	98.486	78,7	231,7
Soli	48.433	39.708	25.275	82,0	63,7
Skupaj	888.918	917.995	1.095.820	103,3	119,4

Vir: Letno poročilo podjetja Tehnochem, 2000, 2001, 2002.

Tabela 5 kaže proizvodnjo kozmetičnih izdelkov, ki se povečuje iz leta v leto. Indeks rasti proizvodnje v letu 2001 je bil 103,3 glede na predhodno leto. Podatki tega leta kažejo, da se je bistveno spremenila struktura proizvodnje. V preteklih letih je bil poudarek na litrski embalaži (glej tudi tabelo 2), v letu 2002 pa se je povečala proizvodnja izdelkov v manjši embalaži. V letu 2002 je bil indeks rasti proizvodnje 119,4. Proizvodnja se je v tem letu povečala za 117.825 kosov proizvodov. Tudi v letu 2002 se je nadaljevala rast proizvodnje kozmetičnih izdelkov v manjših embalažah.

Slika 3: Struktura proizvodnje po letih v kosih za obdobje 2000 do 2002



Vir: Letno poročilo podjetja 2000, 2001 in 2002.

Slika 3 kaže, da imata največji delež v proizvodnji kozmetičnih izdelkov tekoče milo in druga lepotilna sredstva. Proizvodnja teh dveh predstavlja približno 70 % celotne proizvodnje podjetja. Med ostalih 30 % spadajo šamponi, soli, kreme za roke, kreme za sončenje in geli za lase.

➤ Kakovost izdelkov

Podjetje spremlja zahteve zakonodaje na področju nevarnih snovi. V zadnjih letih je bilo izvedenih kar nekaj sprememb v sestavi izdelkov. Podjetje je v sestavi svojih izdelkov zamenjalo konzervans formaldehid, ki je nevarna snov z lastnostjo »strupen«, kljub temu da je v EU in tudi pri nas še vedno dovoljen pri pripravi kozmetičnih izdelkov. Omenjeni konzervans so zamenjali z manj nevarnim, ki ima lastnost »dražilo«. Takih sprememb je bilo v podjetju kar nekaj. Predvsem pomembno dejstvo pri vseh teh izboljšavah surovin je to, da se je zmanjšal stik zaposlenih z nevarnimi snovmi. Na podlagi tega ugotavljam, da je kakovost izdelkov zelo dobra.

➤ Reklamacije

V podjetju vsakoletno analizirajo vse reklamacije kupcev in njihove rezultate uporabljajo kot orodje za izboljšavo kakovosti izdelka in poslovanja. V podjetju se reklamacije pojavljajo na eni strani med dobavitelji embalaže in surovin, na drugi strani pa med kupci izdelkov. V podjetju reklamacije delijo v tri skupine:

- poškodbe in pomanjkljivosti embalaže
- slaba kakovost izdelka
- zamujeni roki in slabe dobave

Največ reklamacij se pojavlja med dobavitelji embalaže, ki pa jih sproti in brez večjih težav rešujejo.

➤ Konkurenčnost izdelkov

Na podlagi opravljene analize konkurence (glej poglavje 3.2.) ugotavljam, da podjetje dosega svojo stopnjo konkurenčnosti na podlagi kakovostnih surovin, ki so osnova za izdelavo kakovostnih izdelkov in uporabe cenejše embalaže, s pomočjo katere ohranjajo nižjo raven cen izdelkov. Najbolj konkurenčni so v segmentu tekočih mil ter litrskih kopeli in kopalnih soli, kjer je ponudba teh izdelkov zelo majhna.

➤ Dostopnost izdelka

Dostopnost izdelka med trgovci je različna. Največ izdelkov je dostopnih med največjimi trgovci, nekoliko manj pa jih je dostopnih med manjšimi trgovci. Dostopnost izdelka je veliki meri odvisna od odločitve trgovcev o sprejetju ali nesprejetju izdelkov v svojo prodajo.

➤ Lastna receptura izdelkov

Vsi kozmetični izdelki podjetja so plod lastnega raziskovanja in razvoja.

Skupna ocena podstrukture proizvoda je prikazana v tabeli 6 in je ocenjena z oceno dobro (4). Največji prispevek k poslovni uspešnosti te podstrukture prispevata kakovost in lastni razvoj izdelkov, najmanjši pa ima dostopnost izdelka.

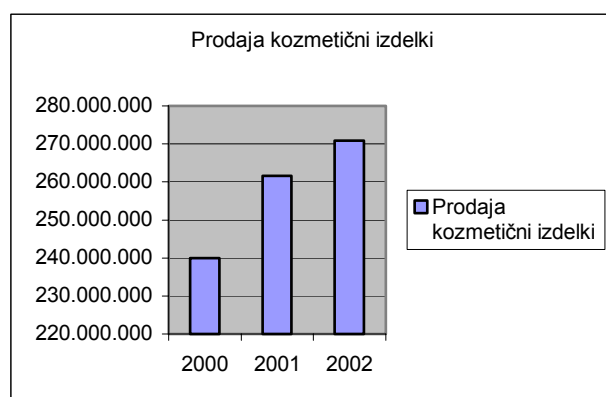
Tabela 6: Ocena prednosti in slabosti podstrukture proizvodov

KOMPONENTE	Zelo dobro (5)	Dobro (4)	Srednje (3)	Slabo (2)	Zelo slabo (1)
Širina proizvodnega programa		*			
Kakovost izdelka	*				
Konkurenčnost izdelka		*			
Reklamacije		*			
Dostopnost izdelka				*	
Lastni razvoj izdelkov	*				
Skupna ocena DOBRO	2	3	0	1	0

3.1.1.2 Tržna podstruktura

Dinamiko vrednostne prodaje kozmetičnih izdelkov prikazuje slika 4. Prodaja v podjetju se je v letu 2001 povečala za 9 % glede na preteklo leto, v letu 2002 pa za 22,9 %, kar je več kot je bilo v obeh letih planirano.

Slika 4: Prodaja podjetja v SIT po letih doma



Vir: Letno poročilo podjetja Tehnochem d.o.o., 2002.

➤ Delež izvoza v prihodkih podjetja

Tabela 7: Delež izvoza v prihodkih podjetja Tehnochem po letih 2000 - 2002

LETO PRIHODKI v 000 SIT	2000	2001	2002	INDEKSI RASTI	
				I _{01/00}	I _{02/01}
Doma	639.538	621.087	615.069	97,1	99,0
V tujini	78.401	78.112	106.255	99,6	136,0

Vir: Letna poročila podjetja Tehnochem, 2000, 2001 in 2002.

Tabela 7 kaže, da je podjetje v letu 2001 izvozilo 78 mio SIT blaga, kar je 11 % prodaje podjetja. V primerjavi z letom 2000 je izvoz ostal nespremenjen. V letu 2002 je podjetje izvozilo 106 mio SIT blaga, kar je 14 % skupne prodaje podjetja. V primerjavi s preteklim letom se je delež izvoza povečal za 36 %. V podjetju izvažajo večinoma izdelke iz segmenta aditivi in olja, približno 15 % celotnega izvoza podjetja pa predstavlja izvoz kozmetičnih izdelkov (Meško, 2003).

➤ Prodajne poti

Podjetje ima široko zasnovano prodajno mrežo in direktno trži svoje izdelke širom po Sloveniji. Prisotni so tudi v tujini, predvsem na trgih bivše Jugoslavije. Podatki za leto 2002 kažejo, da je podjetje 15 % svoje proizvodnje izvozilo na te trge. Nekaj odstotkov svoje proizvodnje izvažajo tudi na trg Nove Zelandije.

➤ Promocijska aktivnost

Promocijska aktivnost v podjetju je zelo slaba. Podjetje se zelo malo pojavlja v medijih, redko so opazni v časopisih in revijah. Edina promocija je promocija neposredno na prodajnih mestih, pa tudi to so začeli izvajati šele v sredini leta 2003.

➤ Struktura kupcev na domačem trgu

Prodaja na domačem trgu je skoncentrirana na nekaj največjih kupcev, med katere sodijo Mercator poslovni sistemi d.d., Mercator svs d.d., Engrotuš d.o.o., Mercator Dolenjska d.d., Vele d.d., Živila Kranj d.d., Mercator Gorenjska d.d. in Mercator Degro d.d. 45 % celotnih prihodkov podjetja odpade na teh nekaj največjih kupcev.

➤ Raziskava trga

Podjetje ne izvaja in tudi ne naroča tržnih raziskav ali večjih anket med kupci, kjer bi dobilo podatke o tem, ali so kupci zadovoljni z njihovimi izdelki. Take raziskave so za tako majhno podjetje predrage. Zadovoljstvo kupcev merijo na osnovi reklamacij, trendov reklamacij in iz pogovorov z večjimi kupci.

Skupna ocena tržne podstrukture je prikazana v tabeli 8 in je ocenjena z oceno slabo (2). Uspešnost te podstrukture je največja pri prodaji in rasti prodaje v tujini ter v strukturi kupcev, najslabša pa v promocijski aktivnosti podjetja.

Tabela 8: Celovita ocena prednosti in slabosti tržne podstrukture

KOMPONENTE	Zelo dobro (5)	Dobro (4)	Srednje (3)	Slabo (2)	Zelo slabo (1)
Prodaja na domačem trgu				*	
Rast prodaje doma				*	
Prodaja na tujih trgih			*		
Rast prodaje v tujini			*		
Prodajne poti				*	
Struktura kupcev			*		
Raziskave trga				*	
Promocijska aktivnost					*
Skupna ocena SLABO	0	0	3	4	1

3.1.1.3 Tehnološka podstruktura

➤ Lokacija podjetja

Podjetje je leta 1993 kupilo sedanjo poslovno stavbo na Kardeljevi ploščadi 11 a za Bežigradom v Ljubljani. V njo so se preselili leta 1995. Podjetje je na tem naslovu zgradilo moderno tovarno z vso potrebno opremo, a z majhno možnostjo širitve.

➤ Razmestitev obratov podjetja

Obrati v podjetju so kar najbolj razmeščeni, tako, da omogočajo optimalno organizacijo proizvodnje. V zadnjih nekaj letih so posamezne dele načrtno dogradili in posodobili. Na isti lokaciji podjetje proizvaja kozmetične izdelke in izdelke iz segmenta aditivi in olja.

➤ Avtomatizacija

Določeni procesi v podjetju so visoko avtomatizirani in podprti z računalniškim sistemom vodenja. Etiketirnica in kotlovnica (mešalnica) pa sta še vedno ročni.

➤ Kakovost dobaviteljev

Podjetje deli dobavitelje v dve skupini, med tiste, pri katerih dobavlja surovino in tiste, pri katerih dobavlja embalažo. Podjetje surovine in embalažo naroča tako doma kot tudi iz tujine. Glede na dosedanje izkušnje ugotavljajo, da se največ reklamacij pojavlja med dobavitelji embalaže. Znani so samo podatki za leto 2000, v katerem je podjetje ocenilo sodelovanje z dobavitelji kot uspešno. Dobave so bile večinoma točne in korektno izvedene. Promet enajstih največjih dobaviteljev predstavlja večino (skoraj 80 %) v celotni nabavi materialov in surovin, ki jih potrebujejo za nemoteno odvijanje proizvodnega procesa.

➤ Kakovost in razpoložljivost delovne sile

Večina zaposlenih v podjetju so specialisti za področja, na katerem delajo. Glede na delovno dobo zaposlenih lahko rečem, da imajo tudi zelo bogate delovne izkušnje (glej tabelo 14), saj so v podjetju prisotni že od njegove ustanovitve leta 1990.

➤ Kakovost logističnih sistemov

Kot pomoč na področju logistike uporabljajo računalniški sistem Navision Logistics, ki zadovoljuje potrebe z vidika finančnega, proizvodnega in komercialnega delovanja podjetja.

➤ Odstotek izmeta

Odstotek izmeta v podjetju merijo z odstotkom odpisa gotovih izdelkov, surovin in embalaže. V večini primerov je izmet nastal zaradi pretečenih rokov in razbitja embalaže. Odstotek izmeta je v letu 2001 znašal 7 % prihodkov od prodaje, v letu 2002 pa se je zmanjšal na 4,2 %.

➤ Kakovost nabavne službe

Nabava v majhnih podjetjih vedno predstavlja problem. Podjetje se je v preteklosti soočalo z prevelikimi stroški zalog, vendar se razmere izboljšujejo. Trenutno nabava skuša slediti podatkom proizvodnje in prihodnje prodaje ter optimizirati razmerje med gotovimi izdelki in surovinami v skladišču.

Skupna ocena tehnološke podstrukture je prikazana v tabeli 9 in je ocenjena z oceno dobro (4). Največji prispevek k uspešnosti te podstrukture prispevata lokacija podjetja in kakovost logističnega sistema.

Tabela 9: Ocena prednosti in slabosti tehnološke podstrukture

KOMPONENTE	Zelo dobro (5)	dobro (4)	Srednje (3)	Slabo (2)	Zelo slabo (1)
Lokacija	*				
Razmestitev obratov		*			
Avtomatizacija			*		
Kakovost dobaviteljev		*			
Kakovost in razpol. delovne sile		*			
Kakovost logističnih sistemov	*				
Odstotek izmeta			*		
Kakovost nabavne službe		*			
Skupna ocena DOBRO	2	4	2	0	0

3.1.1.4 Finančna podstruktura

Finančna podstruktura odraža finančno stanje podjetja. Pri analiziranju te podstrukture se osredotočam predvsem na odkrivanje možnih neravnovesij, ki imajo lahko pomemben vpliv na poslovanje podjetja. Zavedati pa se moramo, da je sicer dobljene podatke finančnih kazalcev potrebno presojati v luči dejavnosti, v kateri podjetje posluje.

Tabela 10: Bilanca stanja podjetja Tehnochem po letih 2000, 2001 in 2002

ELEMENT	LETO		2000		2001		2002	
			v SIT	v %	v SIT	v %	v SIT	v %
SREDSTVA			813.353	100,0%	893.197	100,00%	865.872	100,0%
1. Stalna sredstva			647.253	79,6%	637.949	71,4%	657.273	75,9%
2. Gibljiva sredstva			166.100	20,4%	255.248	28,6%	208.516	24,1%
2.1. Zaloge			54.491	32,8%	56.866	22,3%	57.496	27,6%
2.2. Dolgoročne terjatve iz posl.			0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
2.3. Kratkoročne terjatve iz posl.			109.018	65,6%	185.713	72,8%	150.621	72,2%
2.4. Kratkoročne finančne naložbe			0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
2.5. Denarna sredstva			2.591	1,6%	12.669	5,0%	399	0,2%
2.6. AČR			0	0,0%	0	0,0%	83	0,04%
OBVEZNOSTI DO VIROV SRED.			813.353	100,0%	893.197	100,0%	865.872	100,0%
1. Kapital			253.191	31,1%	305.666	34,2%	481.561	55,6%
2. Dolgoročne rezervacije			176.698	21,7%	179.067	20,0%	27.000	3,1%
3. Dolgoročne obveznosti			195.712	24,1%	215.172	24,1%	136.344	15,7%
4. Kratkoročne obveznosti			187.752	23,1%	192.394	21,5%	220.140	25,4%
5. PCR			0	0,0%	898	0,1%	827	0,1%

Vir: Letna poročila podjetja v letih 2000, 2001 in 2002.

Tabela 10 kaže bilanco podjetja in podaja kratek pregled materialnega in finančnega stanja podjetja po letih 2000, 2001 in 2002. Struktura sredstev se v omenjenih treh letih ni bistveno spremenila. Med vsemi sredstvi je bilo v teh letih okoli 75 % stalnih sredstev, med obveznostmi do virov sredstev pa je delež kapitala znašal v letih 2000 in 2001 okoli dobrih 30 %.

Leta 2002 se je delež kapitala povečal na dobrih 55 %, kar je tudi posledica tega, da so se v tem letu občutno zmanjšale dolgoročne obveznosti. Glede na podatke iz tabele 9 lahko rečem, da je zadolženost podjetja srednja ter da se z leti zmanjšuje. Kratkoročne obveznosti in zaloge podjetja pa se gibljejo enakomerno.

Tabela 11: Izračun kazalcev investiranja, financiranja, plačilne sposobnosti in obračanja (glej tudi prilogo 4)

Kazalci investiranja	2000	2001	2002	I_{01/00}	I_{02/01}
Delež OS v SRED	0,97	0,70	0,71	72,2	101,4
Delež ObS v SRED	0,03	0,30	0,29	1000	96,7
Delež finančnih naložb v SRED	0,18	0,17	4,1	94,4	2411,8
Kazalci financiranja					
Delež kapitala v financiranju	0,39	0,48	0,73	123,1	152,1
Delež dolga v financiranju	0,61	0,52	0,27	85,2	51,9
Finančni vzvod	0,77	0,70	0,45	90,9	64,3
Kazalci plačilne sposobnosti					
KR koeficient	0,885	1,327	0,947	149,9	71,4
Pospešeni koeficient	0,594	1,031	0,686	173,6	66,5
Kazalci obračanja					
KO Obratnih sredstev	3,88	3,34	3,11	86,1	93,1
KO zalog	10,57	11,02	11,12	104,3	100,9
KO obveznosti do dobaviteljev	2,68	3,13	3,98	116,8	127,0
KO terjatev	5,96	4,75	4,29	79,7	90,3
Dnevi vezave obratnih sredstev	92,78	109,28	117,36	117,8	107,4
Dnevi vezave zalog	34,06	33,12	32,82	97,2	99,1
Dnevi vezave obv. do dobaviteljev	134,33	116,61	91,81	86,8	78,7
Dnevi vezave terjatev	60,40	76,84	85,08	127,2	110,7

Vir: Bilance stanja in izkaza uspeha podjetja Tehnochem, 2000 – 2002.

➤ Kazalci stanja investiranja

Ti kazalci prikazujejo, kakšna je struktura sredstev podjetja. V kapitalno intenzivnih panogah je delež osnovnih sredstev v celotnih sredstvih precej višji kot v delovno intenzivni panogi. Delež osnovnih sredstev v sredstvih podjetja je v zadnjih letih precej upadel, trenutno se giblje okoli 70 %, kar pomeni, da gre za kapitalno intenzivno dejavnost (glej tabelo 11).

Glede na to, da sta kazalnika stanja investiranja (delež osnovnih sredstev v sredstvih in delež obratnih sredstev v sredstvih) v obratnem sorazmerju, lahko rečemo, da se z večanjem deleža obratnih sredstev v sredstvih iz 3 % na 30 %, zmanjšuje delež osnovnih sredstev v sredstvih, povečujejo pa se terjatve in zaloge podjetja.

➤ Kazalci stanja financiranja

S pomočjo teh kazalcev ocenjujemo obseg in strukturo obveznosti do virov sredstev. Prikazujejo, iz katerih virov se podjetje financira, kakšna je sestava teh virov in ali je ustrezna.

Delež dolga v financiranju nam prikazuje, kolikšen del sredstev podjetja je financiranih z dolgovi. Delež kapitala v financiranju pa pove, koliko se podjetje financira z lastnimi viri. Glede na podatke v tabeli 10 lahko rečemo, da se je podjetje v preteklosti financiralo nekoliko več s tujimi kot z lastnimi viri, vendar se situacija v podjetju izboljšuje. Leta 2002 je bilo financiranje z lastnimi viri že 73 %. To prikazuje tudi finančni vzvod, ki vztrajno pada (glej tabelo 11).

➤ Kazalci plačilne sposobnosti

Ti kazalci odražajo likvidnost podjetja. Kratkoročni in pospešeni koeficient sta po letih različna. Plačilna sposobnost podjetja je zelo slaba. V splošnem velja, da je plačilna sposobnost podjetja zagotovljena, če se kratkoročni koeficient giblje nad vrednostjo 2. Glede na podatke iz tabele 10, pa se vrednost tega kazalca vsa leta giblje pod 1. Pospešeni koeficient je v primerjavi z kratkoročnim koeficientom boljši pokazatelj plačilne sposobnosti, ker ne upošteva zalog, ki jih v danem trenutku ne moremo spremeniti v denar. V splošnem pa velja, da je vrednost tega kazalca ugodna pri vrednosti nad 1. Glede na podatke iz tabele 11, se ti podatki nahajajo precej pod 1, z izjemo leta 2001, kjer je pospešeni koeficient presegel to vrednost.

➤ Kazalci obračanja

Kazalniki obračanja nam povedo, kolikokrat se zaloge, terjatve, obveznosti ali obratna sredstva skupaj v podjetju obrnejo v preučevanem obdobju. Glede na podatke iz tabele 11 ugotavljam, da koeficienta obračanja zalog in obveznosti do dobaviteljev naraščata, kar je ugodno za podjetje. Količnika obračanja terjatev in obratnih sredstev pa se znižujeta. Glede na podatke o dnevih vezave ugotavljam, da so obratna sredstva in terjatve vse dlje vezana v podjetju, dnevi vezave zalog in obveznosti do dobaviteljev pa se znižujeta, kar pomeni, da se zaloge in obveznosti do dobaviteljev vse hitreje obračajo.

Skupna ocena finančne podstrukture je prikazana v tabeli 12 in je ocenjena z oceno slabo (2). Največji prispevek k uspešnosti finančne podstrukture prispevajo delež kapitala v financiranju, koeficient obračanja zalog in dnevi vezave zalog. Najbolj zaskrbljujoče stanje odraža kratkoročni koeficient, ki kaže, da podjetje z kratkoročnimi sredstvi ne pokriva kratkoročnih obveznosti.

Tabela 12: Ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture

KOMPONENTE	Zelo dobro (5)	Dobro (4)	Srednje (3)	Slabo (2)	Zelo slabo (1)
Kazalci investiranja					
Delež OS v SRED			*		
Delež ObS v SRED				*	
Delež finančnih naložb v SRED				*	
Kazalci financiranja					
Delež kapitala v financiranju		*			
Delež dolga v financiranju				*	
Finančni vzvod			*		
Kazalci plačilne sposobnosti					
KR koeficient					*
Pospešeni koeficient				*	
Kazalci obračanja					
KO Obratnih sredstev				*	
KO zalog		*			
KO obveznosti do dobaviteljev			*		
KO terjatev				*	
Dnevi vezave obratnih sredstev				*	
Dnevi vezave zalog		*			
Dnevi vezave obv. do dobaviteljev				*	
Dnevi vezave terjatev				*	
Skupna ocena SLABO	0	3	3	9	1

3.1.1.5 Kadrovska podstruktura

➤ Kakovost posloводства

Večina vodilnih je v podjetju prisotna že od njegove ustanovitve, se pravi od leta 1990. Štirinajst let delovnih izkušenj nakazuje bogate izkušnje pri vodstvenih funkcijah. Posloводство svojo kakovost dokazuje z vsakoletnim doseganjem zastavljenih ciljev in uspešnim poslovanjem s pozitivnim izidom.

➤ Starostna struktura kadrov

Tabela 13: Starostna struktura zaposlenih v podjetju Tehnochem konec leta 2003

STAROSTNI RAZRED	ŠT. ZAPOSLENIH	% ZAPOSLENIH
do 30 let	6	16,2%
30 - 39 let	12	32,4%
40 - 49 let	7	18,9%
50 - 59 let	11	29,7%
60 let in več	1	2,7%
SKUPAJ	37	100,0%

Vir: Interni podatki podjetja Tehnochem, 2003.

Tabela 13 kaže, da je starostna struktura v podjetju dokaj ugodna, saj se polovica zaposlenih nahaja v starostnem razredu od 30 do 50 let. V zadnjih nekaj letih se je povečal tudi delež zaposlenih v starostnem razredu do 30 let.

➤ Spolna struktura kadrov

Tabela 14: Spolna struktura zaposlenih v podjetju po letih

LETO	2000		2001		2002	
SPOL	Število	v %	Število	v %	Število	v %
Ženske	14	41	13	39	12	37,5
Moški	20	59	20	61	20	62,5
Skupaj	34	100	33	100	32	100

Vir: Letno poročilo podjetja Tehnochem, 2000 – 2002.

Tabela 14 kaže, da spolna struktura v podjetju izkazuje dokaj visok odstotek zaposlenih žensk (40 %), kar lahko pripišemo naravi proizvodov, ki jih v podjetju proizvajajo.

➤ Delovna doba kadrov

Tabela 15: Struktura zaposlenih glede na delovno dobo v letu 2003

DELOVNA DOBA	ŠT. ZAPOSLENIH	% ZAPOSLENIH
Do 1 leto	4	10,8%
2 - 5 let	4	10,8%
6 - 10 let	10	27,0%
11 - 14 let	19	51,4%
SKUPAJ	37	100,0%

Vir: Interni Podatki podjetja Tehnochem, 2003.

Glede na podatke v tabeli 15 lahko z gotovostjo trdim, da je struktura zaposlenih glede na delovno dobo v podjetju ugodna. Večina (51,2 % zaposlenih) je prisotna v podjetju že od njegovega nastanka leta 1990, se pravi že 14 let. Delovna doba je tudi zelo dober pokazatelj izkušenosti zaposlenih. Glede na to, da je v podjetju več kot polovica zaposlenih prisotnih že 14 let, lahko sklepam na zelo dobro izkušnost pri delih, ki jih ti opravljajo. Dokaj velik odstotek predstavljajo tudi novo zaposleni do enega leta.

➤ Izobrazbena struktura kadrov

Tabela 16: Izobrazbena struktura zaposlenih v podjetju Tehnochem po letih

KVALIFIKACIJA	2000	2001	2002
NKV	11	11	12
PKV	5	4	6
KV	8	8	6
Višja	4	4	3
Visoka	6	6	5
Magisterij	1	0	0
Skupaj	34	33	32

Vir: Letno poročilo podjetja Tehnochem, 2000 – 2002.

Iz tabele 16 je razvidno, da ima podjetje ugodno izobrazbeno strukturo. Približno četrtina zaposlenih ima končano vsaj srednjo šolo, približno tretjina pa ima visoko ali višjo izobrazbo. Večina visoko kvalificiranih delavcev pa so strokovnjaki s področja, na katerem delajo.

➤ Fluktuacija kadrov

Tabela 17: Stopnja fluktuacije delovne sile v podjetju Tehnochem v letih 2000 - 2002

FLUKTUACIJA	2000	2001	2002
Novi	0	0	4
Odšli	1	1	0
Št. zaposlenih	34	33	32
St. fluktuacije	3%	3%	12,5%

Vir: Letna poročila podjetja Tehnochem, 2000 – 2002.

Izračunana fluktuacija v tabeli 17 prikazuje neto fluktuacijo in zajema vse tiste, ki so odšli iz podjetja zaradi nezadovoljstva. Stopnja v podjetju je razmeroma ugodna, kar lahko pripišemo ugodni klimi v podjetju, prijetnemu kolektivu in zadovoljstvu delavcev.

➤ Izobraževanje kadrov

V podjetju smatrajo izobraževanje kot stalen proces, ki jim omogoča doseči zastavljene cilje. V letu 2000 je bilo izobraževanje delavcev zelo aktivno, usmerjeno predvsem v izobraževanje za operativne rešitve in manj za usposabljanje v vodilnih in vodstvenih funkcijah. Izobraževanje delavcev v letu 2001 je potekalo celo leto v skladu s potrebami delovnega procesa. V tem letu je potekalo usposabljanje tudi na ravni računovodskih, finančnih in funkcij vodenja. Za izobraževanje so v letu 2000 porabili 1.652.155 SIT, kar je za 36 % več kot leta 1999. Leta 2001 pa so porabili 477.000 SIT, kar je kar trikrat manj kot leta 2000. Podatki za leto 2002 mi niso bili dostopni.

Skupna ocena kadrovske podstrukture je prikazana v tabeli 18 in je ocenjena z oceno dobro (4). Največji prispevek k poslovni uspešnosti te podstrukture prispevata izobrazbena struktura in delovna doba kadrov, najmanjši pa sredstva, ki jih v podjetju namenjajo za izobraževanje in usposabljanje.

Tabela 18: Celovita ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture

KOMPONENTE	Zelo dobro (5)	Dobro (4)	Srednje (3)	Slabo (2)	Zelo slabo (1)
Kakovost posloводства		*			
Starostna struktura kadrov			*		
Spolna struktura kadrov		*			
Delovna doba kadrov	*				
Izobrazbena struktura kadrov	*				
Stopnja fluktuacije			*		
Usposabljanje kadrov				*	
Skupna ocena DOBRO	2	2	2	1	0

3.1.1.6 Raziskovalno-razvojna podstruktura

V podjetju raziskovalno-razvojni (R&R) dejavnosti dajejo zelo velik pomen, kar je razvidno tudi iz organizacijske strukture podjetja. Ta kaže, da ima podjetje izoblikovano lastno raziskovalno-razvojno (R&R) enoto s svojim vodjem.

➤ R&R kadri

V raziskovalnem oddelku v podjetju imajo zaposleni dve osebi. Obe sta visoko usposobljeni za delo na tem področju. Ena je magistra kemije, druga pa magistra farmacije (Letno poročilo poslovanja podjetja, 2003).

➤ Raven opremljenosti z raziskovano opremo

Opremljenost z raziskovalno-razvojno opremo v podjetju je zelo visoka. Imajo lastni raziskovalno-razvojni laboratorij, kjer kreirajo in razvijajo nove izdelke. Laboratorij je opremljen z vrhunsko opremo, v tem letu pa nameravajo še dodatno investirati v opremo.

➤ Vlaganje v R&R

Podatki za leto 2001 kažejo, da so premiki na področju raziskav in razvoja usmerjeni predvsem v iskanje tehnoloških rešitev in izboljšanje organizacije dela. Investicijska dejavnost v R&R v tem letu je bila skromna. Stroški raziskav in razvoja znašajo 0,24 % celotnih prihodkov podjetja. Med te stroške so zajeti stroški osnutkov novih kolekcij, manjših notranjih raziskav trga in izdelave vzorcev.

➤ Število novo razvitih proizvodov

Tabela 19: Število novo razvitih proizvodov podjetja Tehnochem po letih 2000 - 2002

LETO	2000	2001	2002
Novi proizvodi	12	19	15

Vir: Letno poročilo podjetja Tehnochem, 2000 – 2002.

Iz tabele 19 je razvidno, da v podjetju vsako leto proizvedejo veliko število novih proizvodov, kar nakazuje dobre možnosti za zagotavljanje proizvodov, ki jih kupci želijo in potrebujejo. Na drugi strani pa omenjena tabela nakazuje tudi na slabše obvladovanje velikega števila ponujenih izdelkov in hitro umiranje izdelkov (glej tudi tabelo 4, str. 14).

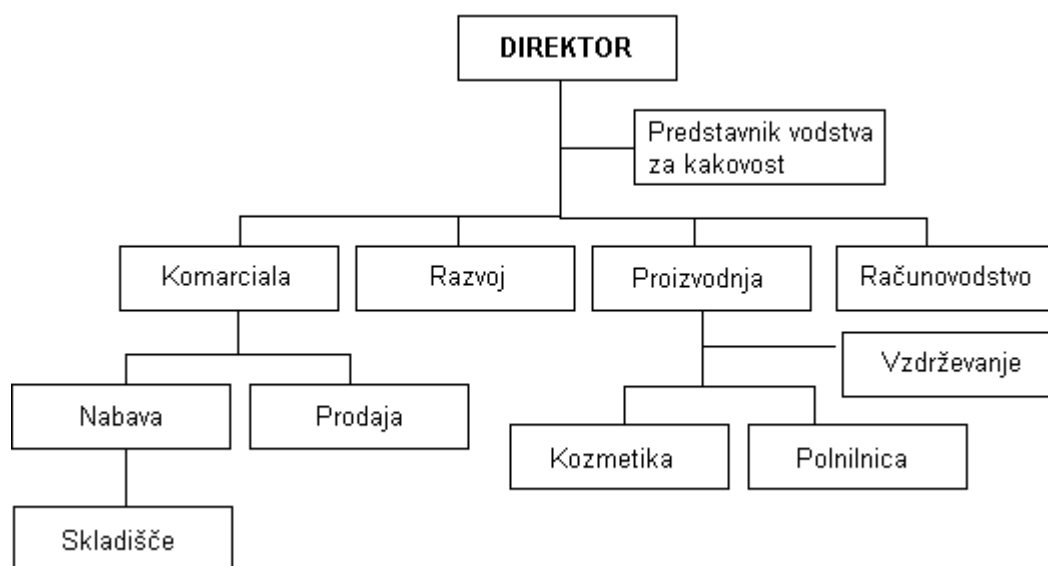
Skupna ocena raziskovalno-razvojne podstrukture je prikazana v tabeli 20 in je ocenjena z oceno dobro (4). Največji prispevek k uspešnosti te podstrukture prispeva ustreznost R&R kadrov, ki so visoko usposobljeni in izobraženi. Najmanjši prispevek pa prispeva vlaganje v R&R.

Tabela 20: Ocena prednosti in slabosti R&R podstrukture

KOMPONENTE	Zelo dobro (5)	Dobro (4)	Srednje (3)	Slabo (2)	Zelo slabo (1)
R&R kadri	*				
Opremljenost z R&R opremo		*			
Vlaganja v R&R				*	
Število novo razvitih proizvodov		*			
Skupna ocena DOBRO	1	2	0	1	0

3.1.1.7 Organizacijska podstruktura

Slika 5: Organizacijska struktura družbe Tehnochem d.o.o.



Vir: Poslovník sistemov vodenja, 2. izdaja, 2001, str. 25.

➤ Jasnost organizacijske strukture

Organizacijska struktura podjetja je jasna in jo lahko opredelimo kot funkcijsko (glej sliko 5). Glede na število zaposlenih (33 v letu 2002) gre za majhno podjetje. Vsi štirje sektorji imajo svojega vodjo, ki je neposredno odgovoren direktorju. Zaposleni se med seboj zelo dobro poznaj. Koordinacija in komuniciranje vzdolž organizacije sta dobra.

➤ Lokacija uprave in obratov

Podjetje je od leta 1990 organizirano kot družba z omejeno odgovornostjo s sedežem na Kardeljevi ploščadi 11a za Bežigradom v Ljubljani. Na tem naslovu so locirane tudi vse delovne enote, obrati in uprava. Lokacija je odlična, ker je v samem središču Ljubljane.

➤ Razmejenost nalog, pristojnosti in odgovornosti

Naloge in pristojnosti odgovornih v podjetju so natančno razmejene in predpisane s standardom ISO 9001. Ob upoštevanju teh strogih standardov so tudi naloge in odgovornosti v popolnosti upoštrevane in natančno izpolnjevane.

➤ Organizacijska klima

Na vseh področjih dela je v podjetju zaznati voljo sodelavcev za izboljšanje kakovosti dela in življenja v podjetju. Narejene raziskave kažejo, da so zaposleni zadovoljni z delovnimi pogoji in plačilom, ki ga prejema za opravljeno delo. Nezadovoljstvo kažejo v času nadurnega dela, ko je potrebno loviti roke za izdelavo potrebnega števila izdelkov ob bližajoči se akciji.

➤ Sistem planiranja in kontrole

Sistem planiranja in kontrole je pogojen z ISO standardom, ki natančno določa, kako mora podjetje delovati, da bo dosežena želena raven kakovosti. V podjetju se teh standardov strogo držijo, tako da je sistem planiranja in kontrole dober.

➤ Sistem nagrajevanja

Sistem nagrajevanja je pogojen z delovanjem podjetja. V primeru, ko gre podjetju zelo dobro, imajo zaposleni veliko možnosti, da prejmejo kakršno koli nagrado.

➤ Sistem napredovanja

Glede na to, da gre za majhno podjetje, imajo zaposleni zelo majhne možnosti napredovanja. Sistem napredovanja v podjetju Tehnochem je slab.

Skupna ocena organizacijske podstrukture podjetja je prikazana v tabeli 21 in je ocenjena z oceno dobro (4). Največji prispevek k poslovni uspešnosti te podstrukture prispevata lokacija podjetja in razmejenost nalog, najslabše pa sistem napredovanja v podjetju.

Tabela 21: Ocena prednosti in slabosti organizacijske podstrukture podjetja

KOMPONENTE	Zelo dobro (5)	Dobro (4)	Srednje (3)	Slabo (2)	Zelo slabo (1)
Jasnost organizacijske sheme		*			
Lokacija uprave in obratov	*				
Razmejenost nalog, pristojnosti	*				
Organizacijska klima			*		
Sistem planiranja in kontrole		*			
Sistem nagrajevanja			*		
Sistem napredovanja				*	
Ugled podjetja		*			
Skupna ocena DOBRO	2	3	2	1	0

3.1.2 OCENA PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI KOZMETIČNIH IZDELKOV PODJETJA PO POSAMEZNIH PODSTRUKTURAH

3.1.2.1 Podstruktura proizvoda

Tabela 22: Ocena priložnosti in nevarnosti podstrukture proizvoda

Ocena podstrukture in njenih sestavin	Strateške implikacije
Podjetje proizvaja širok asortiman izdelkov v različnih cenovnih razredih. V zadnjem letu so razvijali novo linijo izdelkov Oliva, ki bo zadovoljevala potrebe še tako zelo zahtevnih kupcev, katerih cene bodo segale v višji srednji cenovni razred.	Pri poskusu uvajanja nove linije Oliva na domači trg obstaja nevarnost, da jo ta ne bo sprejel, ker podobni izdelki že obstajajo, poleg tega pa jih ponujajo v nižjem cenovnem razredu. Nova linija je zasnovana na novih, kakovostnejših surovinah, estetsko privlačni in na izgled dražji embalaži. Možnost za uspeh take vrste izdelkov vidim predvsem v izvozu na zahodne trge po odprtju mej maja 2004 in v prodaji doma, kjer bi ponujali te izdelke v lekarnah, specializiranih trgovinah in drogerijah.
V podjetju dosegajo konkurenčnost izdelkov na podlagi kakovostnih surovin in cenejše embalaže, ki ohranja nižje cene izdelkom.	Na sploh velja, da kupci na prvi pogled ocenjujejo kakovost izdelka glede na privlačnost embalaže. Pri takem oblikovanju izdelkov pa obstaja nevarnost, da bodo kupci ocenjevali kakovost izdelkov v skladu s privlačnostjo embalaže, ki pa je zaradi ohranjanja nižjih cen izdelkov cenena. Pomembno bo poudariti kakovost surovin in še, da je razlog za tako embalažo ohranjanje nižjih cen izdelkov od konkurence.
V strukturi najbolj prodajanih izdelkov so še vedno na prvem mestu tekoča mila v litrski embalaži in kopeli.	Podjetje je najbolj poznano po svojih litrskih tekočih milih in kopelih. Možna širitev v tem segmentu kozmetike bi bila v smislu razvijanja novih vonjav, kot so trenutni trendi npr. aroma terapija, masažna mila in kopeli. Poleg tega bi bila smotrna usmeritev tudi v proizvodnjo manjših embalaž, opremljenih z pumpico ter refillov. Obstaja pa nevarnost hitrega umiranja izdelkov kakor hitro zamre določen trend.
Večina izdelkov Kozmetike Kancilja je dostopnih samo po hipermarketih.	Povečati dostopnost izdelka s pomočjo pospeševalcev prodaje, ki bi ponujali izdelke tudi manjšim trgovcem in obveščali o novih izdelkih.

3.1.2.2 Tržna podstruktura

Tabela 23: Ocena priložnosti in nevarnosti tržne podstrukture

Ocena podstrukture in njenih sestavin	Strateške implikacije
Podjetje 85% celotne proizvodnje kozmetike proda doma, ostalih 15 % pa gre v izvoz.	Povečati tržni delež na domačem trgu predvsem z agresivnimi marketinškimi prijemi in novimi sodobnejšimi proizvodi. Povečati prisotnost na trgih bivše Jugoslavije, ponuditi konkurenčne izdelke, predvsem izdelke za nego cele družine po konkurenčnih cenah s slovenskim poreklom.
Prodaja kozmetičnih izdelkov blagovne znamke kozmetike Kancilja je v letu 2002 predstavljala 38 % celotne realizirane prodaje podjetja. Prodaja kozmetike narašča tako doma kot v tujini. V primerjavi z letom 2001 je bila prodaja kozmetike večja za 21,8 %, izvoz pa za 36 %.	Podjetje ima še nekaj možnosti povečati prodajo kozmetike na domačem trgu, sploh zaradi širjenja zaupanja domačih proizvajalcev kozmetike ter novo razvitih proizvodov. Največ možnosti pa imajo z aktivnejšim sodelovanjem z velikimi trgovci, kot sta Mercator in Interspar.
Promocijska aktivnost podjetja je zelo slaba. V medijih se skoraj ne pojavljajo. Redko so opazni v časopisih in revijah.	Podjetje ima priložnost z reklamno dejavnostjo predstaviti svoje kakovostne izdelke ter s tem povečati svojo razpoznavnost na trgu. Predvsem pomembno pri promociji je poudariti kakovost sestavin izdelkov, ki so vrhunske.
Podjetje nima oblikovanega oddelka za trženje in trženjsko raziskovanje. Ne izvaja in tudi ne naroča tržnih raziskav. Take raziskave so za njih predrage. Informacije o trgu dobivajo na podlagi reklamacij ter iz pogovorov z večjimi kupci, vendar so take informacije lahko popačene in subjektivno ocenjene. Najverjetneje pa odražajo trenutno stanje na trgu.	Na podlagi raziskav trga bi podjetje dobilo potrebne informacije o tem, katere izdelke kupci potrebujejo in si jih želijo. Te informacije bi bile tiste prave. Na podlagi tega bi lahko uspešno plasirali svoje izdelke na trg ter dobili povratne informacije o uspehu. Na podlagi tega bi dobili tudi informacije o trenutnih trendih in modnih muhah, s pomočjo katerih bi si lahko omogočili hitrejši prodor na določenih segmentih trga. Trženjske raziskave v skromni obliki opravljajo v oddelku prodaje, kjer tržno raziskovanje pomeni sekundarno opravilo.

3.1.2.3 Tehnološka podstruktura

Tabela 24: Ocena priložnosti in nevarnosti tehnološke podstrukture

Ocena podstrukture in njenih sestavin	Strateške implikacije
Lokacija podjetja je odlična. Možnosti za širitev pa so zelo majhne zaradi omejenosti prostora.	Podjetje se nahaja v samem centru Ljubljane. Cestna povezava je zelo dobra v vse smeri po Sloveniji. Veliko prednost pred ostalimi konkurenti ima v tem, da lahko hitro in učinkovito rešuje vse reklamacije, pritožbe in možne napake.
Starost opreme in stopnja odpisanosti ne predstavljata nevarnosti, ker je oprema razmeroma nova.	Oprema v podjetju je razmeroma nova. Podjetje jo namerava uporabljati še nekaj let, poleg tega pa vsakoletno posodablja proizvodni proces z sodobnejšimi stroji s katerimi imajo večje možnosti razvijanja kakovostnejših proizvodov.

Nadaljevanje tebe 24:

Etiketiranje in mešanje poteka še vedno ročno.	Proces ročnega etiketiranja predstavlja nevarnost za zaostanek proizvodnje, sploh v času, ko je treba loviti roke v primeru akcij. Z avtomatizacijo etiketirnice bi podjetje odpravilo problem z zastoji, zmanjšala bi se obremenitev delavcev in delo bi bilo enakomerneje razporejeno. Poleg tega bi bili zaposleni bolj zadovoljni, ker jim ne bi bilo treba delati nadur.
Nabava v malih podjetjih vedno predstavlja problem.	Prevelike zaloge surovin zvišujejo stroške. Trenutno je stanje nabave v podjetju tako, da naročajo surovine glede na predvideno povpraševanje oziroma glede na letni plan. Tu se pogosto pojavlja nevarnost, da povpraševanje ne bo sledilo ponudbi in se bodo zaloge v podjetju kopičile. Za znižanje stroškov zalog bi morale podjetje pospešiti pretok surovin in optimizirati količino nabave.
Kakovost in razpoložljivost delovne sile sta trenutno dobra, vendar v primeru izpada – nenadnega odhoda zaposlenih z višjih delovnih mest - lahko ogrozi poslovanje podjetja	Vsi zaposleni so specialisti za področja na katerih delajo. Na vsakem od vodilnih mest je zaposlena po ena oseba. V primeru izpada to lahko ogrozi poslovanje, kajti naloge so jasno opredeljene glede na standard ISO 9001. Opravljanje dela še nekoga drugega bi bilo preobremenilno in naloge ne bi bile kakovostno narejene.

3.1.2.4 Organizacijska podstruktura

Tabela 25: Ocena priložnosti in nevarnosti organizacijske podstrukture

Ocena podstrukture in njenih sestavin	Strateške implikacije
Glede na velikost podjetja je organizacijska struktura še ustrezna.	Obstoječa struktura podpira uresničevanje strategije. Več energije pa bi morali namenjati vključevanju v nove projekte ter vzpodbujati timsko delo.
Sistem nagrajevanja preveč poudarja formalno izobrazbo.	Potrebno bi bilo zgraditi nov sistem nagrajevanja, ki bi stimuliral ustvarjalno delo. Največ možnosti za nagrajevanje imajo na vodilnih položajih. Potrebno bi bilo zgraditi nov sistem nagrajevanja za srednji in nižji nivo zaposlenih, ki bi jih stimuliral k kreativnemu delu ter inovativnem razmišljanju. Problem, ki se tu pojavlja je, kako meriti rezultate inovativnosti.
Sistem napredovanja je zelo slab. Zaposleni imajo zelo malo možnosti prehoda od spodaj navzgor.	Tudi tu je prioriteta formalna izobrazba, ker pa podjetje premalo vlaga v izobraževanje svojih zaposlenih, imajo ti zelo malo možnosti napredovanja. Z aktivno politiko štipendiranja in izobraževanja zaposlenih bi podjetje ohranilo raven izkušenosti zaposlenih in povečalo možnosti napredovanja po lestvici navzgor.

3.1.2.5 Finančna podstruktura

Tabela 26: Ocena priložnosti in nevarnosti finančne podstrukture

Ocena podstrukture in njenih sestavin	Strateške implikacije
Delež obratnih sredstev v sredstvih podjetja se v zadnjem letu povečuje. To pomeni, da se povečujejo terjatve in zaloge podjetja.	V podjetju morajo razmisliti o racionalnejši politiki upravljanja z zalogami in terjatvami. Kljub temu, da v zadnjih letih racionalneje upravljajo zaloge, se stanje s terjatvami poslabšuje. Podjetje bi moralo zaostri plačilne pogoje in povečevati prodajo na stabilnejših trgih in pri plačilno sposobnejših kupcih.
Delež financiranja z lastnimi viri se izboljšuje in znaša 73 %.	Vzrok za izboljšanje stanja financiranja je odplačilo vseh dolgoročnih obveznosti. Iz bilance stanja je razvidno, da podjetje od leta 2001 nima več dolgoročnih obveznosti. Izboljšanje stanja kaže tudi finančni vzvod, ki po letih vztrajno pada.
Zelo slabo stanje odražajo dnevi vezave obveznosti do dobaviteljev. Ti predstavljajo vse večjo nevarnost v podjetju, skupaj z razmeroma nizkimi denarnimi sredstvi.	Kljub temu, da se dnevi vezave obveznosti do dobaviteljev zmanjšujejo je ta kazalec precej velik. To odraža tudi slaba plačilna sposobnost podjetja. Kratkoročni koeficient kaže, da podjetje z gibljivimi sredstvi pokriva polovico kratkoročnih obveznosti ali manj.
Glavna nevarnost podjetja je likvidnost in plačilna sposobnost.	Podjetje mora spremeniti strukturo gibljivih sredstev v smislu povečati delež likvidnih sredstev (denarja), na račun zmanjšanja obveznosti in terjatev.

3.1.2.6 Raziskovalno- razvojna podstruktura

Tabela 27: Ocena priložnosti in nevarnosti raziskovalno-razvojne podstrukture

Ocena podstrukture in njenih sestavin	Strateške implikacije
Delež stroškov razvoja je precej nizek, 0,24% v poslovnih prihodkih podjetja.	Podjetje bi moralo povečati investicijska sredstva predvsem zaradi hitrejšega in kakovostnejšega razvijanja novih izdelkov, hkrati pa morajo paziti na nevarnosti in negativne posledice, ki jih imajo lahko previsoki stroški na ekonomičnost poslovanja.
Raven opremljenosti z raziskovalno-razvojno opremo je visoka.	V tem oddelku morajo aktivno spremljati želje in potrebe kupcev po novih proizvodih in tudi spodbujati kupce k izražanju lastnih potreb in pobud za nove izdelke. Na ta način bi lažje izkoriščali ves R&R potencial.
Podjetje ne sodeluje z R&R institucijami.	Ob vzpostavitvi sodelovanja s strokovnjaki s Fakultete za kemijo in farmacijo, bi del raziskovalno-razvojnega dela lahko opravili študentje. Ideje za oblikovanje embalaže in nalepk pa bi lahko dobivali z aktivnim sodelovanjem s Srednjo oblikovno šolo, kjer bi dijaki kot nagrado za idejo prejeli kak izdelek.

3.1.2.7 Kadrovska podstruktura

Tabela 28: Ocena priložnosti in nevarnosti kadrovske podstrukture

Ocena podstrukture in njenih sestavin	Strateške implikacije
Fluktuacija zaposlenih je zelo majhna.	Trenutno je lojalnost zaposlenih podjetju visoka. Najverjetneje pa se ta v prihodnje ne bo spremenila, ker je to majhno družinsko podjetje, v katerem imajo skoraj vsi enak interes za obstoj in delovanje.
Izobrazbena struktura v podjetju je zelo ugodna. Tretjina jih ima visoko ali višjo izobrazbo.	Priložnost imajo koristno in učinkovito izkoristiti strokovni kader. Edini potreben premik je večja fleksibilnost zaposlenih med delovnimi mesti.
V zadnjih letih sta bila dva taka, ki sta odšla iz podjetja zaradi nezadovoljstva. Na novo pa so zaposlili 4 delavce.	Veliko je novo zaposlenih v podjetju, sploh v oddelku proizvodnje, kar je razlog povečanega obsega proizvodnje. Nekaj novih je tudi v oddelku prodaje, kar je prineslo tudi nekaj novosti v načinu prodaje in poslovanju podjetja.
Delež sredstev namenjenih za izobraževanje zaposlenih, je precej majhen.	Podjetje bi si z aktivno politiko štipendiranja zaposlenih na vodilnih delovnih mestih in druge zagotovilo dolgoročno ustrezno kakovost in profil zaposlenih, na katerih bo slonelo prihodnje poslovanje podjetja.

3.1.3 ZBIRNA OCENA PREDNOSTI IN SLABOSTI TER POSLOVNIH PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI

Na osnovi točkovnega ocenjevanja prednosti in slabosti posameznih podstruktur podjetja sem ugotovila, katere podstrukture so bolj ali manj vplivale na poslovno uspešnost podjetja. Prispevek posamezne podstrukture podjetja kaže izdelan profil prednosti in slabosti podjetja v tabeli 21.

Tabela 29: Profil prednosti in slabosti podjetja po posameznih podstrukturah

KOMPONENTE	Prispevek k poslovni uspešnosti	
	Velik	Majhen
Podstruktura proizvoda		
Tehnološka podstruktura		
Tržna podstruktura		
R&R podstruktura		
Organizacijska podstruktura		
Finančna podstruktura		
Kadrovska podstruktura		

Največji prispevek k poslovni uspešnosti dajejo podstruktura proizvoda, tehnološka, R&R, organizacijska in kadrovska podstruktura, kar predstavlja dobro osnovo za izkoriščanje prihodnjih priložnosti. Najmanjši prispevek k poslovni uspešnosti pa dajeta tržna in finančna podstruktura. Problem tržne podstrukture se kaže predvsem v majhnih vlaganjih v raziskave trga in slabi promocijski aktivnosti podjetja. Problem finančne podstrukture pa je v zelo slabi plačilni sposobnosti podjetja, zaradi katere se obveznosti do dobaviteljev dolgo vezane v podjetju, podaljšujejo pa se tudi dnevi vezave terjatev. Dodatna slabost v okviru podstrukture proizvoda je tudi slaba dostopnost izdelkov.

Glavne prednosti podjetja so :

- uporaba kakovostnih surovin, ki so osnova za izdelavo kakovostnih izdelkov
- visoka konkurenčnost izdelka, ki jo dosegajo na podlagi nižjih cen embalaže in nižji ceni končnega izdelka
- zelo dobra lokacija podjetja
- visoko kvalificirana delovna sila z veliko delovnih izkušenj

Glavne slabosti so:

- nedostopnost izdelka
- slaba promocija
- slaba plačilna sposobnost podjetja

Tabela 30: Profil priložnosti in nevarnosti podjetja po posameznih podstrukturah

KOMPONENTE	Prispevek k poslovni uspešnosti	
	Velik	Majhen
Podstruktura proizvoda		
Tehnološka podstruktura		
Tržna podstruktura		
R&R podstruktura		
Organizacijska podstruktura		
Finančna podstruktura		
Kadrovska podstruktura		

Glavne priložnosti podjetja se kažejo v podstrukтури proizvoda, tržni in kadrovski podstrukтури, glavne nevarnosti pa se kažejo v finančni podstrukтури.

Glavne priložnosti za podjetje so:

- kupci se zelo močno odzivajo na agresivne marketinške prijeme
- kupci se močno odzivajo na trende in modne muhe, sploh v segmentih, kjer je ponudba zelo velika

Glavne nevarnosti za podjetje so:

- zamiranje določenih trendov, modnih muh lahko povzroči umiranje izdelkov in opuščanje njegove proizvodnje
- večina kupcev ocenjuje kakovost izdelka glede na dizajn in kakovost embalaže
- vstop novih konkurentov iz EU, ki bodo iskali slovenske strokovnjake

Na podlagi teh ugotovitev ima podjetje veliko možnosti, da oblikuje in zasleduje pravo poslovno strategijo, s pomočjo katere bo doseglo uspeh in poslanstvo.

Strategija je resna, zanimiva in včasih skrajno nesmiselna igra managerjev, ki jo le ti igrajo vsak dan. To je igra skupine managerjev, ki jo igrajo z drugimi skupinami (Stacey, 1996, str. 1).

V članku »Strategy as revolution« je omenjenih deset osnovnih načel, z upoštevanjem katerih, si podjetje lahko osvobodi svojega revolucionarnega duha in dramatično poveča svoje možnosti za odkrivanje svoje prave revolucionarne strategije (Hamel, 1996, str. 70).

Avtor v članku »Strategy Under Uncertainty«, se sprašuje kaj lahko poslovno strategijo naredi dobro v skrajno negotovem okolju. Njegov odgovor na to je da podcenjevanje negotovosti lahko naredi strategijo tako, da se ne bo sposobna boriti proti nevarnostim, niti sposobna izkoristiti priložnosti, ki jih višja raven negotovosti lahko ponudi. Pomembno je določiti raven negotovosti in na tej podlagi določiti ustrezno strategijo (Courtney, Kirkland, Virguerie, 1997, str. 67 - 68).

3.2 PORTFOLIO ANALIZA

Za razliko od ostalih vrst analize je namen **portfeljske analize** povsem drugačen. Uporabna je v primeru sestavljenega podjetja, ko obravnavamo več med seboj nepovezanih strateško poslovnih enot (SPE). Mesto SPE v portfeljski matriki pa določa prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti posameznega SPE, tako kot tudi izbiro ustrezne strategije (Rozman 1997, str. 17).

Pri izdelavi portfolio analize je pomembno, da podjetje pravilno opredeli strateško poslovno področje (SPP) in strateško poslovno enoto (SPE). SPE nam predstavlja organizacijsko izoblikovano enoto z visoko samostojnostjo pri izvajanju poslovnih funkcij. SPP pa zajema skupino proizvodov in storitev v okviru proizvodnega programa podjetja, ki ima značilnost relativno neodvisne poslovne dejavnosti (Pučko, 1996, str. 136).

Portfeljska analiza zahteva, da opazujemo položaje različnih SPP znotraj celotnega podjetja in na tej osnovi ocenjujemo izpostavljenost podjetja poslovnim tveganjem in

ekonomski (ne)uspešnosti. Bistvo je v tem, da usmerja našo pozornost na vprašanje optimalne kombinacije posameznih strateških poslovnih področij v smislu, komu in kako naj razporedimo naša sredstva in kakšen vir sredstev predstavlja določen SPP za organizacijo (Biloslavo, 1999, str. 167).

Portfeljska analiza sloni na predpostavki, da obstaja za podjetje **krivulja izkušenj** (glej prilogo 4). Njeno bistvo je v tem, da si podjetje z proizvodanjem nabira izkušnje, zaradi česar uspeva znižati stroške te skupine proizvodov. Posledica tega je, da večje organizacije kopičijo izkušnje hitreje kot njihovi manjši konkurenti. Z vsako podvojitvijo izkušenj pa se stroški te skupine zmanjšajo za določen stalen odstotek, ki se po trditvah nekaterih raziskovalcev giblje med 20 in 30 % (Pučko, 1996, str. 149).

Portfolio modeli se med seboj razlikujejo. Prva razlika med modeli je, koliko in katere spremenljivke so v modelu zajete, se pravi da se razlikujejo po kriterijih, po katerih uvrščamo posamezen SPP v določen kvadrant matrike. Druga razlika pa je v strategijah, ki jih posamezni kvadrant matrike predlaga kot najboljšo možno usmeritev podjetja (Bettis, Hall, 1983, str. 95).

Najbolj znani modeli so (Pučko, 1996, 150 - 157):

- Boston Consulting Group oziroma BCG matrika
- General Electric – McKinseyeva matrika oziroma GE matrika
- Hoferjeva portfeljska matrika
- DPM portfeljska matrika

Kljub temu, da je modelov več, se bom v svoji nalogi omejila zgolj na prvega - BCG portfeljsko matriko.

3.2.1. BOSTON CONSULTING GROUP MATRIKA - portfolio matrika "rast – tržni delež"

Je najbolj znana matrika, ki se najpogosteje uporablja in je najbolj enostavna.

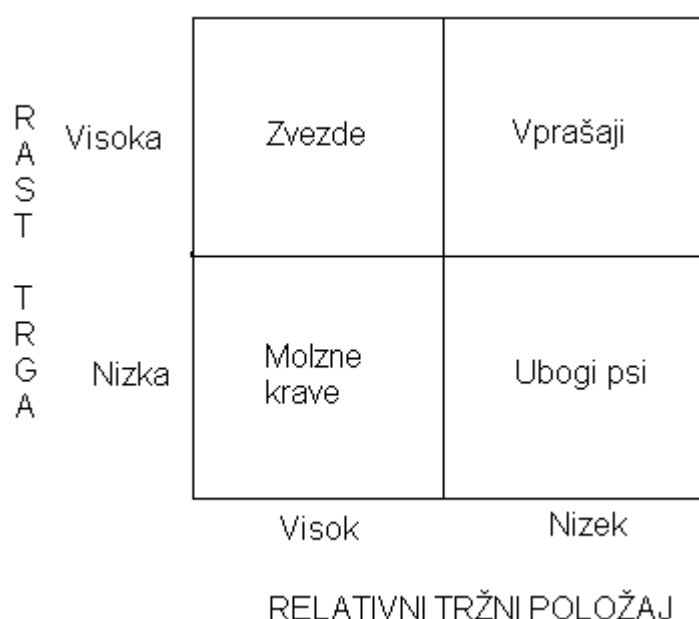
Portfolio matriko „rast – tržni delež“ srečamo v strokovni literaturi tudi pod imenom BCG matrika. Beseda „rast“ je sinonim za privlačnost trga, ki jo merimo s stopnjo rasti trga posameznega SPP ali pa s stopnjo rasti SPP. „Tržni delež“ pa merimo z relativnim tržnim deležem, ki je opredeljen kot razmerje med tržnim deležem posameznega SPP in tržnim deležem njegovega največjega konkurenta (Biloslavo, 1999, str. 167).

Avtorji pravijo, da je za to matriko dovolj, če poznamo le stopnjo rasti trga (y os) in pa relativni tržni položaj (X os). BCG matrika je razdeljen na štiri polja: **zvezde**, **krave**, **vprašaji** in **psi**. Imena posameznih polj predstavljajo simbolno zvezo med

kombinacijo obeh spremenljivk, položajem našega SPP in investicijsko politiko v prihodnosti. Velikost posameznega vrisanega kroga predstavlja delež prodaje posameznega SPP (Aaker, 1988, str. 180 – 183).

Na kratko lahko povzamem, da obstaja povezava med stopnjo rasti trga in investicijskimi odločitvami za posamezno SPP. V primeru, da se SPP nahaja na hitro rastočem trgu, bodo zanj potrebne večje investicije za ohranitev tržnega deleža, kot v primeru, da se ta nahaja na počasneje rastočem trgu. Velikost investicijskih odločitev pa je odvisna od izbrane strategije podjetja – obdržati ali povečati tržni delež ali pa tudi investirati v druga SPP (glej sliko 6).

Slika 6: BCG matrika ali matrika „rast – tržni delež“



Vir: Pučko, 1996, str. 151.

Polje VPRAŠAJEV

V to polje spadajo novi proizvodi, ki imajo visoko možnost uspeha, vendar potrebujejo veliko denarja za nadaljnji razvoj in uspeh. Imajo majhen tržni delež, a so na hitro rastočem trgu. Ob možnosti, da obstaja velika rast trga, je za „vprašaje“ edina možnost, da povečajo tržni delež in preidejo med zvezde.

Polje ZVEZD

To polje predstavlja najboljšo priložnost za nadaljnjo rast podjetja. Običajno so to vodilni proizvodi na trgu, imajo visok tržni delež in nahajajo se na hitro rastočem trgu. Glede na življenjski cikel izdelka so proizvodi v dobi rasti. Podjetja pričakujejo, da bodo kmalu prišla v dobo zrelosti, zato sredstva usmerjajo v ohranitev svojega

tržnega položaja. Ko se jim zaradi take strategije tržna rast upočasni, zvezde preidejo v polje krav in postanejo generatorji denarja.

Polje KRAV

V tem polju imajo SPP visok tržni delež, rast trga je počasna ali pa je sploh ni. Proizvodi so glede na življenjski cikel izdelka v dobi zrelosti, zaradi tega dajejo velike dobičke. Ti dobički so daleč večji, kot jih SPP potrebuje za ohranitev tržnega deleža. Rast trga je majhna in ne zahteva visokih investicij za ohranitev tržnega deleža. Ponavadi podjetja ta presežek denarja usmerjajo v razvoj novih izdelkov oziroma SPP (v izbrane vprašaje in zvezde).

Polje PSOV

Ti imajo majhen tržni delež, njihovi proizvodi se nahajajo nekje med dobo zrelosti in zatona. Od tega polja ne moremo pričakovati profita, ker se nahajajo na neprilivčnem trgu. Smatramo jih kot potrošnike denarja. Glede na BCG matriko naj bi bilo polje psov odprodano ali izkoriščano za denarna sredstva, ki jih še lahko dajo (strategije žetve) (Hunger, Wheelen, 1996, str. 168).

3.2.2 PORTFOLIO ANALIZA SPP NEGE OBRAZA IN TELESA NA DOMAČEM TRGU

Da izdelamo matriko in določimo mesto obeh SPP-jev v matriki, potrebujemo podatke o rasti trga in o relativnem tržnem položaju. Te podatke predstavljata tabeli 31 in 32.

Tabela 31: Prodaja in stopnja rasti prodaje trga kozmetičnih izdelkov leta 2002

ELEMENT	PRODAJA TRGA v 000 SIT		ST. RASTI TRGA
Trg	2001	2002	02/01
Obraz	2.618.010,00	3.036.891,00	16,00%
Telo	1.047.931,00	1.362.310,00	30,00%

Vir: Interni podatki podjetja Lek Kozmetika d.o.o., 2003.

Tabela 32: Primerjava tržnega deleža Kozmetike Kancilja z tržnim deležem največjega konkurenta v panogi leta 2002

ELEMENT	NIVEA v %	KOZM. KANCILJA v %	REL. TRŽNI DELEŽ
Trg obraza	20	1,67	0,0835
Trg telesa	40	3,58	0,0895

Vir: Interni podatki podjetja Lek kozmetika in Tehnochema d.o.o., 2002.

Os X predstavlja podatek o relativnem tržnem deležu, izmerjenem glede na največjega konkurenta v panogi. Ta je prikazana kot logaritemska skala s središčem v 1,0, kar pomeni enak tržni delež, kot ga ima največji konkurent. Na levi se skala

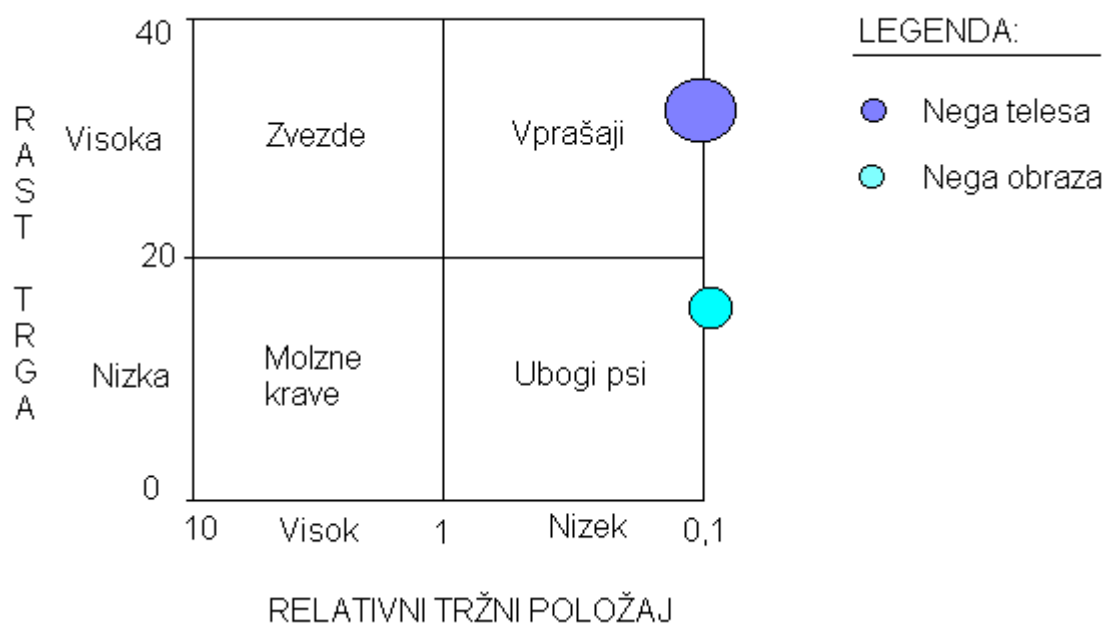
zaključni z 10, kar pomeni dominanten položaj na trgu z desetkratnim tržnim deležem, in na desni z 0,1, kar pomeni desetino tržnega deleža največjega konkurenta. Na os Y nanašamo podatke o rasti trga in ne podatke o doseženi rasti vsakega posameznega SPP. To pomeni, da bo podjetje, ki zasleduje cilj tržnega deleža prikazano kot premik iz desne proti levi in ne navzdol (Hooley, Saunders, Piercy, 1998, str. 71).

Os X in Y bosta potemtakem določeni tako:

- os X bo logaritmska skala od 0,1 do 10 krat
- os Y bo linearna skala od +10 do +50

Velikost posameznega vrisanega kroga v matriki pa je odvisna od realizirane prodaje podjetja v panogi.

Slika 7: BCG matrika poslovanja SPP nege obraza in nege telesa na domačem trgu



Vir: Tabeli 31 in 32.

Zaradi problemov pri zbiranju podatkov sta v portfolio analizi SPP zajeta samo dve SPP; to sta SPP nege obraza in SPP nege telesa. Tako dobljena matrika sedaj predstavlja osnovo za razvijanje prihodnjih strategij za vsako izmed SPP.

BCG matrika, narisana na osnovi rasti trga in oceni relativnega tržnega deleža, izkazuje neuravnotežen portfolio. Podjetje Tehnochem d.o.o. namreč nima ne zvezd in tudi ne krav, od katerih bi finančne presežke usmerjala v razvoj nekaterih vprašajev in ubogih psov.

Izdelki za nego obraza se nahajajo v polju »ubogih psov«, za katere je značilno, da malo dajejo in zahtevajo veliko večja vlaganja, kot je njihov donos. Teh se praviloma kaže čim prej znebiti, če ni možnosti za njihovo spremembo v »vprašaje«.

Izdelki za nego telesa pa so v polju »vprašajev«. Ti zahtevajo veliko investicij za ohranitev ali povečanje tržnega deleža, njihova usoda pa je negotova in vlaganje vanje pomeni veliko tveganje. Lahko vodijo v uspešnost ali pa so zgrešene investicije (Kavčič, Deškovič, 1990, str. 35).

3.2.3 IZBIRA USTREZNE STRATEGIJA ZA POSAMEZNO SPP

Peter F. Drucker v svojem članku »The theory of the business« predstavlja tri osnovne ugotovitve teorij poslovanja in te se tičejo okolja, poslanstva in jedra konkurenčnosti. Nanašajo se na okolje, družbo in njeno strukturo, trg, kupce in tehnologijo. To so ugotovitve o prepoznavanju potreb kupcev in konkurentov, njihovih vrednotah in obnašanju, o tehnologiji in njeni dinamiki, ter o prednostih in slabostih (Drucker, 1994, str. 96). Nekaterе teorije so zelo močne in lahko veljajo dolgo časa, vendar sčasoma vsaka zastari (Drucker, 1996, str. 101).

SPP nege telesa

Izdelki tega segmenta se nahajajo na hitro rastočem trgu, a imajo majhen tržni delež. V tem segmentu se nahajajo proizvodi, ki so že nekaj časa prisotni na trgu, vendar zaradi nekaterih razlogov, kot so slaba investiranja v razvoj teh izdelkov, slaba marketinška podpora, neagresiven nastop na trgu in ostra konkurenca, niso dosegli ustreznega tržnega deleža. Ob predpostavki, da se bo taka rast trga nadaljevala, je za vprašaje edina možna strategija, *investirati z namenom povečati tržni delež* in s tem omogočiti prehod med zvezde. Taka strategija je zelo draga in zahteva visoka investicijska sredstva oziroma vlaganje v agresivnejši nastop na trgu.

SPP nege obraza

Izdelki za nego obraza se nahajajo v polju matrike BCG, ki je za podjetje najmanj privlačno, ker imajo nizek tržni delež in se nahajajo na počasi rastočem trgu. Sredstva potrebna za ohranitev konkurenčnega položaja, so majhna zaradi neprivlačnosti trga, pogosto pa presegajo donos oziroma finančne presežke tega SPP. Investiranje v taka strateška področja je pogosto neizmerno drago in nesmiselno. Pogosto je najboljša strategija od takega SPP iztržiti največ, kar se da in njihovo proizvodnjo opustiti. Včasih pa je tudi mogoče SPP psov oživiti s kreativno strategijo segmentacije in specializacije na tržno nišo, kjer tako SPP lahko dominira.

Kljub majhnemu tržnemu deležu in nizki rasti trga ima ta segment še vedno pozitiven denarni tok. Toda pozitiven denarni tok ne zadošča za izboljšanje pozicije v matriki.

Zato za to SPP predlagam strategijo dezinvestiranja oziroma preusmerjanje od njih prihajajočega denarja v razvoj drugih polj in počasno opuščanje proizvodnje.

SKLEP

V svojem diplomskem delu sem s pomočjo SWOT analize in portfolio analize izdelala celovito oceno podjetja Tehnochem d.o.o. Postopek ocenjevanja je bilo potrebno prilagoditi značilnostim podjetja, ki je majhno in ima nekaj komponent družinskega podjetja.

Največji problem s katerim se danes srečujejo na trgu kozmetičnih izdelkov, je agresivna in zelo močna konkurenca. Vsi ponudniki se neprestano borijo biti boljši, bolj prepoznavni in čim prej ponuditi nekaj novega, kar bo pritegnilo nove kupce.

Na podlagi ocenjevanja posameznih podstruktur podjetja, sem prišla do zaključkov, katere so tiste glavne prednosti in slabosti, ki vplivajo na uspešno oziroma neuspešno poslovanje podjetja in katere so tiste poslovne priložnosti in nevarnosti, ki jih lahko v podjetju v prihodnosti izkoristijo.

Glavne prednosti:

- kakovostni izdelki
- visoka konkurenčnost izdelkov
- visoko kvalificirana delovna sila
- zelo dobra lokacija podjetja

Glavne slabosti:

- nedostopnost izdelkov
- slaba promocija
- slaba plačilna sposobnost podjetja

Glavne priložnosti:

- kupci se zelo dobro odzivajo na agresivne marketinške prijeme
- kupci se močno odzivajo na trende, modne muhe, sploh v segmentih, kjer je ponudba zelo velika

Glavne nevarnosti:

- ocenjevanje kakovosti izdelka glede na kakovost embalaže in dizajna
- zamrtje trenda ali modnih muh lahko povzroči umiranje določene vrste izdelkov
- prihod novih konkurentov iz EU, ki bodo potrebovali slovenske strokovnjake

Na podlagi narejene portfolio analize za strateški poslovni področji nege obraza in nege telesa, pa sem prišla do naslednjih ugotovitev:

SPP nege telesa se nahaja v področju vprašajev. Za to področje je značilno, da imajo zelo majhen tržni delež, a so na hitro rastočem trgu. Ob predpostavki da se bi taka rast trga tudi nadaljevala, je edina možna strategija investirati z namenom, povečati tržni delež. To pa zahteva visoka investicijska sredstva za reklamo in promocijo izdelkov.

SPP nege obraza se nahaja v polju ubogih psov. To je polje, ki je za podjetje najmanj privlačno. Investiranje v izboljšanje položaja takega SPP ne zahteva visokih investicijskih sredstev, a pogosto presegajo finančne presežke, ki jih to polje ustvarja na tem trgu. Investiranje v ta polja je tvegano in vprašljivo. Predlagana strategija za to polje je strategija dezinvestiranja. Ker pa to polje še ustvarja pozitiven denarni tok, je od takega polja smiselno iztržiti kar največ kar se da, ta sredstva namenjati v razvoj drugih polj in počasi opuščati proizvodnjo.

LITERATURA

1. Aaker D.A.: Developing Business Strategies. 1.ed. New York: John Wiley & Sons, Inc. 1984. 391 str.
2. Aaker David A.: Developing Business Strategies. 2. ed. New York: John Willey & Sons, Inc. 1988. 364 str.
3. Ambosini V., Johanson G., Scholes K.: The Strategic Planning Society. London: Prentice Hall Europe, 1998. 284 str.
4. Bernhardt Douglas C.: I Want it Fast, Factual, Actionable - Tailoring Competitive Inteligence to Executives Needs. Long Range Planning, London: Vol. 27 (1994), str. 12 – 24.
5. Bettis R. A, Hall K. W. The Business Portfolio Approach-Where it Falls Down in Practise. Long Range Planning, London: Vol.16 (1983) 6, str. 90 – 123.
6. Biloslavo Robert.: Metode in Modeli za Management. Koper: Visoka šola za management, 1999. 206 str.
7. Courtney Hugh, Kirkland Jane, Virguerie Patrick: Strategy Under Uncertainty. Harward Business Review, 1997, November – December, str. 67 – 79.
8. Drucker Peter F.: The Teory of the Business. Harvard Business Review, 1994, September – Oktober, str. 95 – 104.
9. Hamel Gary: Starategy as Revolution. California: Harvard Business Review, 1996, Julij – Avgust, str. 69 – 82.
10. Hooley G.J., Saunders J.A., Piercy N.F.: Marketing Strategy and Competitive Positioning. 2nd ed. London: Prentice Hall Europe, 1998. 482 str.
11. Hungar J. David, Wheelen Thomas L.: Strategic Managment. 5th ed. Adison - Wesley, 1996. 441 str.
12. Kovačič Bogdan., Deškovič D.: Strategija in Uspešnost. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1990. 120 str.
13. Porter Michael E.: Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance: With a New Introduction. New York: Free Press, 1998. 557 str.
14. Pučko Danijel.: Strateško Upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 394 str.
15. Rozman Rudi: Kakovostno opravljena analiza kot pogoj za učinkovito odločanje in obratno: Učinkovito odločanje na podlagi analize kot pogoj za kakovostno analizo. Zbornik Referatov, 3. strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Zveza Ekonomistov Slovenije: Bernardin 25. in 26. september 1997, str. 5 – 20.
16. Schoemaker Paul J. H.: Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking. Sloan Managment Review. 1995, str. 25 – 40.
17. Stacey Ralph D.: Strategic Managment & Organisational Dynamics. London: Pitman Publishing, 1996. 520 str.

VIRI

1. Bilance stanja in izkazi uspeha podjetja Tehnochem d.o.o. za leta 2000, 2001 in 2002.
2. Interni podatki podjetja Tehnochem d.o.o.
3. Interni podatki podjetja Lek kozmetika d.o.o.
4. ga. Barbaro Meško, vodja prodaje – intervju, 2003.
5. ga. Stanka Geršič, finančna dir. – intervju, 2003.
6. g. Vojko Vidrih, direktor komerciale – intervju, 2003.
7. Katalog izdelkov, 2003.
8. Letno poročilo podjetja Tehnochem, 2000, 2001 in 2002.
9. Popis proizvodov in proizvajalcev kozmetike v hipermarketih Mercator, Interspar, E'Leclerc in trgovinah DM v Ljubljana.
10. Poslovník sistemov vodenja, 2. izdaja, 2001.
11. [URL: <http://www.lek.si/slo/mediji/sporocila-za-javnost/2776/>;], 12.12.2003.
12. Tržna raziskava podjetja Mediana TGI, last podjetja Tehnochem d.o.o.
13. Slovenski računovodski standardi. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije Inštitut za revizijo, 2001.
14. Sistem ISO 9001, 2000.
15. Mőrec Barbara: Vaje finančno računovodstvo, 2002.

PRILOGA 1: ISO standardi

ISO 9001

To je standard, ki določa kakovost. Od leta 1996 je veljal standard ISO 9001-1996, leta 2000 pa ga popolnoma prenovijo. Je bistveno drugačen od prejšnjega. Od leta 2000 torej velja novi ISO 9001-2000.

ISO standard 9001 je sestavljen iz 8 točk, od katerih vsaka določa določene osnove in detajle. Te točke so sedaj bolj sistematične.

Sestava standarda ISO 9001-2000

1. predmet standarda
 - 1.1. Splošno
 - 1.2. Uporaba
2. Zveza z drugimi standardi
3. Izrazi in definicije
4. Sistem vodenja kakovosti
 - 4.1. Splošne zahteve
 - 4.2. Zahteve glede dokumentacije
5. Odgovornost vodstva
 - 5.1. Zavezanost vodstva
 - 5.2. Osredotočenost na odjemalce
 - 5.3. Politika kakovosti
 - 5.4. Planiranje
 - 5.5. Odgovornosti, pooblastila in komuniciranje
 - 5.6. Vodstveni pregled
6. Vodenje virov
 - 6.1. Preskrba virov
 - 6.2. Človeški viri
 - 6.3. Infrastruktura
 - 6.4. Delovno okolje
7. Realizacija proizvoda
 - 7.1. Planiranje realizacije proizvoda
 - 7.2. Procesi povezani z odjemalci
 - 7.3. Načrtovanje in razvoj
 - 7.4. Nabava
 - 7.5. Proizvodnja in izvedba storitev
 - 7.6. Obvladovanje nadzornih in merilnih naprav
8. Merjenje, analize in izboljševanje

- 8.1. Splošno
- 8.2. Nadzorovanje in merjenje
- 8.3. Obvladovanje neskladnih proizvodov
- 8.4. Analiza podatkov
- 8.5. Izboljševanje

Vir: Sistem ISO 9001:2000

ISO 14000

To je standard za ekologijo, ki določa kako, morajo podjetja ravnati z odpadno embalažo, energijo, nevarnimi odpadki, odpadnimi olji, vnetljivimi snovmi, derivati, hrupom, kemikalijami, transportom in odpadno vodo.

Podjetje je ta certifikat dobilo. To je certifikat ISO 14001 in 9001.

»Za doseganje tega cilja bomo načrtovali razvoj tehnologij in proizvodov na tak način, da bo obremenjevanje okolja pri njihovi proizvodnji, uporabi in odlaganju po uporabi čim manjše«.

Vir: Poslovník sistemov vodenja, 2. izdaja, Ljubljana, 2001, str. 7

OH SAS 18001

To je certifikat za zdravje in varnost pri delu. Podjetje tega certifikata nima.

» Za doseg tega cilja se načrtuje razvoj delovne opreme in proizvodov na tak način, da je stopnja tveganja za varnost čim manjša«.

Vir: Poslovník sistemov vodenja, 2. izdaja, Ljubljana, 2001, str. 8

PRILOGA 2: Izdelki blagovne znamke Kozmetika Kancilja

- **Oliva:** linija izdelkov z dodanim olivnim oljem. Tovrstni kozmetični izdelki so namenjeni negi kože vseh starosti, predvsem pa so priporočljivi za nego zrele kože, ki ji vlage na splošno najbolj primanjkuje. Vsi izdelki iz te linije imajo poleg olivnega olja dodan tudi naravni vlažilec kože (NMF). Izdelki iz te linije so:
 - o Za nego obraza: multivitaminska krema za obraz, mleko za čiščenje obraza (za vse tipe kože), tonik za suho in tonik za nečisto mladostniško kožo
 - o Za nego telesa: gel za prhanje, mleko za telo, univerzalna krema, krema proti celulitu, oljna kopel
 - o Za nego rok: krema za roke, tekoče milo
 - o Za nego nog: krema za noge
 - o Za nego las: šampon za normalne in poškodovane lase
- **Mandelj:** linija izdelkov z dodanim mandljevim oljem. Izdelki so namenjeni negi suhe in izsušene kože vseh starosti. Izdelki iz te linije so:
 - o Za nego obraza: multivitaminska krema za obraz, regenerativna krema za obraz, krema za okoli oči, mandljevo olje za čiščenje obraza, emulzija za čiščenje obraza, mandljevo olje, jojoba olje
 - o Za nego telesa: peneča kopel, gel za prhanje, mleko za telo
 - o Za nego las: šampon za suhe in poškodovane lase
 - o Za nego rok: krema za roke
 - o Za masažo: balzam za masažo, tonik za mišice, hladilni gel
- **Kokos:** linija izdelkov z dodanimi izvlečki kokosa in naravnimi sadnimi ekstrakti. Izdelki iz te linije so primerni za vsakodnevno nego neproblematične kože.
 - o Za nego telesa: mleko za telo, negovalna krema
 - o Za nego rok: tekoče milo
 - o Za nego las: šampon
- **Kamilica:** linija dveh izdelkov z izvlečki prave kamilice.
 - o Univerzalna krema: negovalna krema za celo telo in obraz z izvlečki kamilice in jojoba oljem
 - o Za nego rok: krema za roke
- **Zeleni čaj:** linija šamponov za lase z izvlečki zelenega čaja. Šamponi so posebej prilagojeni potrebam domačih kupcev, ki so cenovno najbolj občutljivi. Izdelki so pakirani v litrski embalaži.
 - o Šampon za mastne lase: vsebuje zeleni čaj in ekstrakt limone
 - o Šampon za lase z prhljajem: negovalni, vsebuje zeleni čaj, kamilico, ekstrakt bršljana in vitamine
 - o Šampon za normalne lase: negovalni, vsebuje zeleni čaj, izvlečke koprive in pentanol
 - o Šampon za poškodovane lase: negovalen, vsebuje zeleni čaj, kamilico, pšenične proteine in pentanol
- **Narava:** linija treh izdelkov, namenjenih vsakodnevni umivanju. Izdelki so posebej prilagojeni potrebam cenovno občutljivih kupcev. Izdelki iz te linije so:

- o Šampon breza: negovalni šampon z dodanimi naravnimi ekstrakti breze. Primeren je za umivanje vseh vrst las.
- o Peneča kopel arnika: vlažilna in negovalna kopel z dodanimi naravnimi sadnimi ekstrakti arnike
- o Tekoče milo kamilica: vlažilno tekoče milo z dodanimi naravnimi ekstrakti kamilice
- **Exclusive**: linija dveh izdelkov za nego zelo zahtevne in občutljive kože. Izdelka sta fiziološko ustrezne PH vrednosti, primerna za vsakodnevno umivanje.
 - o Exclusive body milk: negovalno mleko za telo z prijetnim vonjem mošusa in dodanim jojoba oljem. Mleko zagotavlja ohranjanje naravnega kislega zaščitnega plašča kože.
 - o Exclusive liquid soap: intimno tekoče milo. Namenjeno je vsakodnevnomu umivanju intimnih delov telesa. Vsebuje dermatološko testirano naravno učinkovino, ki deluje antiseptično in dezodorantno ter ne draži kože in sluznice.
- **Naj Naj**: kopalne soli, peneče in oljne kopeli z eteričnimi olji za sprostitev in pomiritev ter krema za roke avokado. Izdelki iz te linije so:
 - o Soli: z eteričnim oljem bora, sol z izvlečki morskih alg
 - o Peneče kopeli: bor, eksotično sadje
 - o Tekoče milo vanilija: vlažilno, z dodatkom aloe vere in vonjem po vaniliji
 - o Krema za roke avokado: negovalna krema za roke z dodanim oljem avokada
- **Steklovina**: soli, kopeli in geli za prhanje v atraktivnem steklu
 - o Oljne kopeli: oliva, mandelj
 - o Kopalne soli: sivka, bor in exotic
 - o Peneče kopeli: sivka, bor in exotic
 - o Geli za tuširanje: sivka, exotic
- **Geli za lase**: geli za utrjevanje las z različno močnimi efekti
 - o Moder: normalno delovanje
 - o Rumen: močnejše delovanje
 - o Rdeč: zelo močno delovanje
- **Vazelini**: mazila za nego ustnic
 - o Mandelj
 - o Aloe vera
 - o Kokos
- **Štajerska vodica**: dva izdelka, namenjena negi moške kože po britju.
 - o Losion za po britju
 - o Kolonjska voda

Vir: Katalog izdelkov 2003

PRILOGA 3: Tabela ponujenih artiklov v trgovinah, po blagovnih znamkah in proizvajalcih

	Segment	OBRAZ					TELO							roke		noge				MILA		ŠAMPONI				KOPELI in SOLI		GELI
Proiz.oz.uvoznik	BZ	krema	č.mleko	tonik	geli	olja	mleko	balzam	peeling	tuš geli	krema	strije	celulit	krema	balzam	kopel	balzam	krema	ostalo	1L	300ml	1L	300ml	balzam	krema	1L	1L	za lase
Afrodita	Mandelj	XX	X	X	X	XX	X			X																		
	Kamilica	XX	X	X	X					X				X		X	X	X		X		X				XXX		
	Aloe Vera	X						X												X								
	Karotin A	XXX	X	X	X								XXX									XXX		X		XXX		XXX
	ostalo			X	X					XX														X		XXX		XXX
Krka	Vitaskin	XX	X	X	X		X			XXX			XX	X														
Lek	Green Line	XXX	XXX	XX	X																							
	Amaj						X	XXX	X	XXX	XX		X	XX			X	X	X									
	48													X														
Bayer Farma	Quenty	XXX	X	X																								
Ilirija	Deline	XXX	XXX	XXX	X						X			X														
	Lidera								X	XX			X	X				X										
	Cvet																					X	XXX					
	Ostalo																						XXX	XXX				XXX
Henkel	Fa						XX			XXX	XX									XX						XXX		
	Solea	X									XX																	
	Taft																											XXX
	Schauma Gliss Kur																							XXX	XXX			
Beiersdorf	Nivea visage	XXX	X	XXX	XXX		XXX	XXX	X	XXX	XX			X						XX		XXX	XXX	XXX	XXX	XXX		XXX
	Nivea Vital	XXX	X	X	X																							
	Atrix													XX	XX													
L'Oreal	L'Oreal	XXX	XXX	XXX	X		XXX	X				X											XXX	XXX	XX			XXX
	Garnier	XXX	XX	XX	X		XXX	X			XX			XX									XXX	XXX	XX			XXX
Orbico	Pantene																						XXX	XXX	X			XXX
	Head&sholders																						XXX	XXX				
	Camill Rosal	XX	XX	XX	X									XX	X													
Kahne	Kahne	XXX	XXX	XXX	XXX	X																						
Medicofarmacija	Fenjal						XX			XX																X		
	Joh.&Johnson	X			XX					X													XXX					
Adria-Palmolive	Palmolive						XX			XXX	XX			X						XXX	XXX	X	XXX					
Pejo trading	Clinians	XXX	X	X	X																							
	Neutro Roberts						X																			XXX		
Unilever	Lux						XXX			XXX																		
	Dove						XXX	X		XX	X			XX						XX			XXX	XXX	X	XXX		

Legenda: X - 1 proizvod
 XX - do 3 proizvoda
 XXX - več kot 3 proizvoda

Vir:: Lastni popis proizvodov in proizvajalcev kozmetike v hipermarketih Mercator, Interspar, E'Leclerc in trgovinah DM v Ljubljani

PRILOGA 4: Kazalci finančne podstrukture

Kazalci investiranja	
Delež OS v SRED	Osnovna sredstva / Sredstva
Delež ObS v SRED	Obratna sredstva / Sredstva
Délež finančnih naložb v SRED	Finančne naložbe / Sredstva
Kazalci financiranja	
Delež kapitala v financiranju	Kapital/ Obveznosti do virov sredstev
Delež dolga v financiranju	(KR dolg + DR dolg) / Obveznosti do virov sredstev
Finančni vzvod	DR Dolg / Kapital
Kazalci plačilne sposobnosti	
KR koeficient	KR Sredstva / KR obveznosti
Pospešeni koeficient	(Denar + KR Obveznosti + KR Naložbe) / KR obveznosti
Kazalci obračanja	
KO Obratnih sredstev	Prihodki iz poslovanja / povprečna vrednost obratnih sredstev
KO zalog	Stroški prodanih proizvodov / povprečna vrednost zalog
KO obveznosti do dobaviteljev	(stroški prodanih proizvodov - amortizacija - C dela) / povrečna vrednost obv. do dobaviteljev
KO terjatev	Prihodki od prodaje / povprečna vrednost terjatev
Dnevi vezave obratnih sredstev	365/ KO obratnih sredstev
Dnevi vezave zalog	365 / KO zalog
Dnevi vezave obv. do dobavitelje	365/ KO obveznosti do dobaviteljev
Dnevi vezave terjatev	365 / KO terjatev

Vir: Vaje Finančno računovodstvo, 2002

PRILOGA 5: Krivulja izkušenj

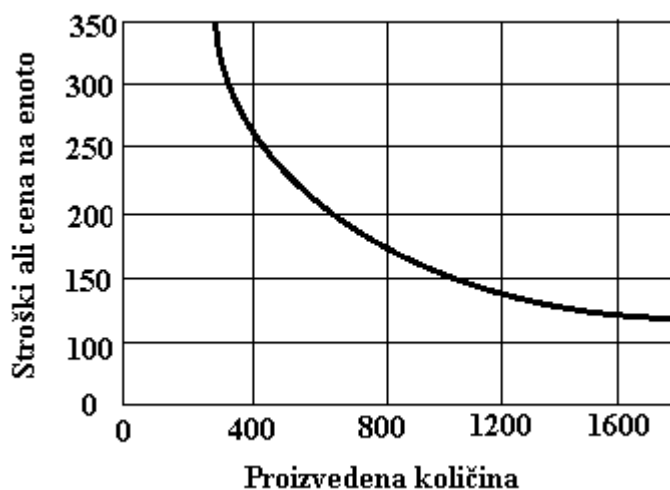
Cena in kupna moč sta ključnega pomena pri prodaji izdelka, kar posledično pripelje do ugotovitve, da ti dve pomembno vplivata na uspeh izdelka na nekem trgu in višino tržnega deleža.

Cena izdelka vpliva na dohodek vseh posrednikov od njegove proizvodnje pa vse do prodaje končnemu potrošniku. Osnova za izračun cene so stroški povezani s tem proizvodom. Se pravi, če lahko vplivamo na stroške tega izdelka, lahko vplivamo tudi na ceno in s tem na prodajo tega izdelka in posledično na tržni delež.

Študije v 30-ih letih so pokazale, da z večanjem proizvodnje stroški na enoto padajo. Ta fenomen so poimenovali »Krivulja učenja«, ki je temeljila na stroških delovne sile v povezavi z proizvodnim procesom. »... če zaposleni opravijo neko nalogo večkrat, ti postajajo vedno boljši in odkrivajo načine, kako to delo opraviti bolj učinkovito«. Rezultat tega, pa so boljši izdelki v enakem času.

V začetku 60-ih let pa so prišli do zaključka, da se stroški na enoto proizvoda zmanjšujejo, ko se naše izkušnje kumulativno večajo. To zakonitost pa pojasnjuje »Krivulja izkušenj«.

Slika : Krivulja izkušenj – ena izmed možnih oblik



Vir: (Aacker, 1984, str. 159)

Krivulja izkušenj je zelo specifična in predvidljiva funkcija, ki pojasnjuje zakonitosti padajočih stroškov. Za razliko od krivulje učenja, ki v analizo vključi samo stroške delovne sile, krivulja izkušenj v analizo vpelje vse stroške povezane z proizvodnjo, oglaševanjem, distribucijo, prodajo in administracijo, razen stroškov nabave, ki v to analizo niso vključeni (Aacker, 1984, str. 158).

PRILOGA 6: Analiza na temelju verige vrednosti

Utemeljitelj Verige vrednosti je Michael E. Porter. Izhajal je iz predpostavke, da je konkurenčnost podjetja potrebno meriti preko vrednosti, ki jo podjetje ustvari za kupca in jo lahko definiramo kot vrednost, ki jo je kupec pripravljen plačati za proizvod ali storitev (Porter, 1998, 39).

Veriga vrednosti predstavlja podjetje kot sestav medsebojno povezanih dejavnosti, ki začetne vložke spreminjajo v poslovne učinke. Analiza verige vrednosti se osredotoča na načine, kako posamezna dejavnost ustvarja dodano vrednost.

Porter deli verigo vrednosti v dve skupini (glej sliko 8) in sicer na temeljne in pomožne dejavnosti. Temeljne dejavnosti so tiste, ki so potrebne za fizično izdelavo proizvoda, njegovo prodajo in predajo kupcem ter poprodajne storitve (Porter, 1998, str. 39):

- notranja logistika
- proizvodnja
- izhodna logistika
- trženje in prodaja
- servis

Pomožne aktivnosti nudijo temeljnim aktivnostim podporo s preskrbo inputov, tehnologije, človeških virov in različnih funkcij, ki se tičejo celotnega podjetja. Te pa so:

- infrastruktura podjetja
- management človeških potencialov
- raziskave in razvoj
- nabava

Slika 8: Porterjeva veriga vrednosti



Vir: Porter, 1998, str. 37.

Porter vidi prav v stroškovnih prednostih in boljši diferenciaciji proizvoda osnovno konkurenčno prednost podjetja. Izhaja iz teze, da je v konkurenčnem gospodarstvu, konkurenčna prednost podjetja osrednji dejavnik njenega uspešnega poslovanja, rasti in razvoja (Pučko, 1996, str.160 in 161).