VIŠJA STROKOVNA ŠOLA ACADEMIA,
MARIBOR

DIPLOMSKO DELO

ZDRUŽEVANJE PODJETIJ POSLOVNA ZDRUŽENJA –NEFORMALNI GROZDI KOT MOŽNA OBLIKA ZUNANJE RASTI PODJETJA V ČASU SVETOVNE GOSPODARSKE KRIZE

Kandidatka: Eva Valtl
Študentka študija ob delu
Št. indeksa: 11190122532
Program: računovodja
Mentor: mag. Majda Kralj

Maribor, junij 2010

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKE NALOGE

Podpisana Eva Valtl, št. indeksa 11190122532, sem avtorica diplomske naloge z naslovom Združevanje podjetij Poslovna združenja – neformalni grozdi kot možna oblika zunanje rasti podjetja v času svetovne gospodarske krize, ki sem jo napisala pod mentorstvom mag. Majde Kralj, s svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predložena diplomska naloga izključno rezultat mojega dela;
- sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev, ki jih uporabljam v predloženi nalogi, navadena oz. citirana skladno s pravili Višje strokovne šole Academia;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del oz. misli, kot mojih lastnih – kaznivo po Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah; UL št. 16/2007; (v nadaljevanju ZASP), prekršek pa podleže tudi ukrepom VSŠ Academia skladno z njenimi pravili;
- skladno z 32. členom ZASP dovoljujem VSŠ Academia objavo diplomske naloge na spletnem portalu šole.

Maribor, 05.06.2010 Podpis študenta:

ZAHVALA

Veličina človeškega uma je v priznanju svoje nemoči
pred močjo in veličino vsega, kar nas obdaja…

…. in tu nastane prostor,
kjer sme ljubezen iskati modrost.

Zahvala mentorici mag. Majdi Kralj za njen resnično poseben način dela, ki ga prenaša na nas študente in za njeno strokovno pomoč pri pisanju in oblikovanju naloge.

Zahvala mag. Mirjani Ivanuša Bezjak za njeno vztrajnost, podporo, dobro voljo in vzpodbudo pri zaključevanju študija.

Zahvaljujem se tudi Barbari Vindiš za lektoriranje diplomskega dela.

In sedaj še hvala moji družini.
Staršem in Mariji, ki so me vedno znali usmeriti naprej.
Darku, Ani, Urški in Jakobu, ker podpirajo vse moje odločitve in sem ob njih lahko takšna, kot sem.

POVZETEK

Slovenija postaja del razvitega sveta. Slovensko gospodarstvo pa se srečuje z istimi problemi kot vso svetovno gospodarstvo. Globalizacija, hiter tehnološki razvoj in vedno močnejši vpliv svetovne gospodarske krize terjajo, da se podjetja prilagajajo, spreminjajo, rastejo in razvijajo konkurenčnost tudi na evropski ali svetovni ravni.

Kako to doseči?

Ena izmed mnogih možnosti se ponuja v združevanju podjetij. Poslovna združenja – neformalni poslovni grozdi so združenja, v katerih se združujejo podjetja iste ali sorodne panoge, ki v takšnem združenju vidijo svojo možnost in priložnost za nadaljnjo rast in razvoj podjetja.

Podjetja v takšnih poslovnih grozdih lahko povečajo produktivnost in poslovno učinkovitost, znižujejo nekatere stroške poslovanja, ki so skupni vsem članicam združenja, so konkurenčna v Sloveniji, EU in globalno, predvsem pa imajo boljše poslovne rezultate kot ostala podjetja v panogi.

Ključne besede: združevanje podjetij, poslovno združenje – neformalni grozd, povečanje produktivnosti, zniževanje stroškov, poslovni rezultati

ABSTRACT

Slovenia is becoming a part of the modern world. Therefore Slovenia's economy is facing the same problems as the world economy. Globalization, fast technological growth and the ever growing effect of the world economic crisis are forcing companies to adapt, change and develop a competitive position, not only on the level of their country, but also on an European and global level.

And how is that achievable?

One of the many options is offered by uniting companies. Business unions – informal business clusters are unions in which companies of the same or similar branch unite and in this union see their possibility for the future and the future growth of the company.

Companies in such business clusters can increase their productivity and business efficiency, lower some of their costs, that are the same for all of the companies united and are a competitive company inside the borders of Slovenia, the European Union and globally, but most of all their business results compared to other companies of the same branch are higher.

Key words: companies uniting, business unions – informal business clusters, increase of productivity, lowering costs, business results

KAZALO VSEBINE

1 UVOD 8

1.1 OPREDELITEV OBRAVNAVANE TEME 9
1.2 NAMEN DIPLOMSKEGA DELA 10
1.3 CILJI, KI JIH ŽELIMO DOSEČI 11
1.4 OSNOVNE TRDITVE 11
1.5 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE 11
1.6 PREDVIDENE METODE RAZISKOVANJA 11

2 POSLOVNA ZDRUŽENJA IN ZDRUŽEVANJA 12

2.1 RAST PODJETJA 12
2.1.1 Strategija rasti 13
2.1.2 Razlogi za izbiro določenega načina rasti podjetja 14
2.2 OPREDELITEV ZDRUŽEVANJ 16
2.3 VRSTE POSLOVNIH ZDRUŽEVANJ 17
2.3.1 Vodoravna združitev 17
2.3.2 Navpična združitev 18
2.3.3 Koncentrična združitev 18
2.3.4 Konglomeratna združitev 18
2.4 RAZLOGI ZA POSLOVNA ZDRUŽEVANJA 19
2.4.1 Hipoteza učinkovitosti 20
2.4.2 Hipoteza problema zastopstva 20
2.4.3 Hipoteza tržne moči 20
2.4.4 Hipoteza davkov 21
2.4.5 Informacijska hipoteza 21
2.4.6 Neoklasična hipoteza 21

3 POSLOVNO ZDRUŽENJE ROYAL DOLPHIN 22

3.1 PREDSTAVITEV IN NASTANEK POSLOVNEGA ZDRUŽENJA 23
3.2 VIZIJA IN POSLANSTVO POSLOVNEGA GROZDA ROYAL DOLPHIN 25
3.2.1 Poslanstvo poslovnega grozda Rroyal Dolphin 25
3.2.2 Vizija poslovnega grozda Royal Dolphin 25
3.3 PREDNOSTI IN SLABOSTI POSLOVANJA V ZDRUŽENJU 26
3.4 PRIKAZ PODJETIJ A - USTANOVITELJICE, B - ČLANICE IN C - NEČLANICE 27
3.4.1 Podjetje a – ustanoviteljica združenja 27
3.4.2 B – članica združenja 28
3.4.3 C – nečlanica združenja 28

4 ANALIZA FINANČNE UČINKOVITOSTI ZDRUŽEVANJA 29

4.1 STROŠKOVNA ANALIZA 29
4.2 IZRAČUNI KAZALNIKOV PODJETIJ A, B IN C ZA OBD. 2005-2008 32
4.2.1 KAZALNIKI DONOSNOSTI ROA in ROE 32
4.2.1.1 ČISTA DONOSNOST SREDSTEV - ROA 32
4.2.1.2 ČISTA DONOSNOST KAPITALA - ROE 32
4.2.2 Kazalniki financiranja 35
4.2.2.1 LASTNIŠKOST FINANCIRANJA 35
4.2.2.2 PLAČILNA SPOSOBNOST 35
4.2.3 Kazalniki gospodarnosti 39
4.2.3.1 GOSPODARNOST POSLOVANJA 39
4.2.3.2 POVPREČNA MESEČNA PLAČA NA ZAPOSLENCA 39

5 ZAKLJUČEK 42

6 UPORABLJENA LITERATURA IN VIRI 45

KAZALO SLIK

Slika 1: Odločitev podjetja o osnovni strategiji 12
Slika 2: Internetna stran združenja 22
Slika 3: Podatki ustanoviteljice združenja 27
Slika 4: Podatki članice združenja 28
Slika 5: Podatki nečlanice združenja 28

KAZALO TABEL

Tabela 1: Prednosti in pomanjkljivosti posamezne oblike rasti 15
Tabela 2: Prednosti in slabosti poslovanja v združenju 26
Tabela 3: Prikaz stroškov nabave blaga, storitev in reklame v odvisnosti od skupnih odhodkov 30
Tabela 4: Izračun kazalnikov donosnosti 33
Tabela 5: Izračun kazalnikov financiranja in plačilne sposobnosti 36
Tabela 6: Izračun kazalnikov gospodarnosti 40

KAZALO GRAFOV

Graf 1: Odstotek stroškov materiala, reklame, storitev v skupnih odhodkih posameznega podjetje v letih 2006,2007 in 2008 30
Graf 2: Čista donosnost sredstev - ROA / LETA 34
Graf 3: Čista donosnost kapitala - ROE / LETA 34
Graf 4: Lastniškost financiranja / leta 37
Graf 5: Dnevi vezave zalog / leta 37
Graf 6: Dnevi vnovčevanja terjatev / leta 38
Graf 7: Dnevi poravnave kratkoročnih obveznosti /let 38
Graf 8: Gospodarnost poslovanja / leta 41
Graf 9: Povprečna plača na zaposlenca EUR / leta 41

1 UVOD

Globalizacija, hiter tehnološki razvoj in vedno močnejši vpliv svetovne gospodarske krize terjajo, da se podjetja prilagajajo, spreminjajo, rastejo in razvijajo konkurenčnost tudi na evropski ali svetovni ravni. To je velik problem, predvsem za majhna in srednje velika podjetja, ki imajo omejeno razpoložljivost virov (ljudje, denar, razvojno-proizvodne zmogljivosti ali znanje). Zaradi tega je nujno, da se osredotočijo na izbrana področja poslovnih dejavnosti, kjer imajo konkurenčne zmožnosti. Preostale izdelke ali storitve, ki so potrebni za opravljanje sedanje ali načrtovane poslovne dejavnosti, pa poiščejo zunaj lastne organizacije. Pri tem se podjetja soočajo s potrebo, da na novo opredelijo organizacijo in organiziranost svojega poslovanja. Zamisli, ki jih teorija ponuja, izhajajo iz teorije mrežne organizacije, projektnega vodenja in poslovnih grozdov.

Združitev podjetij je izredno privlačna oblika rasti. Pomembna prednost združitev pred notranjo rastjo je v prihranku časa. Podjetja povečajo moč na področju uporabljene tehnologije, znanja, trženja, zmogljivosti na področju raziskav in razvoja ter upravljalno-ravnalnih znanj. Sinergija predstavlja povečano tržno vrednost podjetja zaradi učinkovitejšega izkoriščanja strateških sredstev kot posledico povečanja razlikovalnih lastnosti.

(Kay, 1993, 145)

Osnovni cilj vsakega podjetja je nenehno povečevanje vrednosti premoženja. Rast podjetja lahko dosežemo na dva načina:

1) kot NOTRANJO RAST
2) kot ZUNANJO RAST

Notranjo rast lahko podjetje doseže v določenih danih okvirih, kar se odraža bodisi v povečanju obsega proizvodnje znotraj obstoječih proizvodnih zmogljivosti ali s širitvijo poslovanja v dodatno zgrajenih proizvodnih zmogljivostih.

Zunanjo rast podjetja je mogoče doseči s pripojitvijo, združenjem ali spojitvijo podjetij. Združitev pomeni nastanek nove večje gospodarske združbe ali pa le tako imenovani poslovni grozd - združitev več manjših podjetij, ki ohranijo svojo samostojnost in povečajo gospodarske zmogljivosti.

Iz vseh zgoraj navedenih razlogov in zaradi doseganja sinergije in s tem večje konkurenčnosti na trgu se vedno več malih podjetij med seboj povezuje, združuje ali zavzema kakršne koli pravno-formalne oblike, v katerih vsi udeleženi vidijo in pridobijo možnosti za boljše, uspešnejše in lažje poslovanje.

*To po eni strani občutijo člani združbe, ki dosežejo večji donos svoje naložbe (bodisi skozi dividende bodisi skozi kapitalski donos zaradi rasti cen delnic).
*Po drugi strani trdnejše in uspešnejše podjetje na trgu prinaša večjo varnost zaposlenim, tako z vidika zagotovljenosti delovnega mesta kot višine plačila za delo.
*Pozitivne učinke doseženih sinergij pa ob združitvi občutijo tudi potrošniki, denimo v obliki širše ponudbe izdelkov, večje dostopnosti izdelkov in podobno.
Tema je torej nadvse zanimiva in aktualna, dokaj neobdelana, zato si vsekakor zasluži temeljitejšo obravnavo.

1.1 Opredelitev obravnavane teme

V Sloveniji je združevanje podjetij zelo aktualno. Po razpadu velikih podjetij je nastalo veliko število manjših podjetij, ki pokrivajo majhne tržne deleže in zato težko konkurirajo večjim podjetjem iz tujine. Zlasti v nekaterih zrelih panogah je razdrobljenost podjetij velika, kar onemogoča doseganje ekonomije obsega. Slovenska podjetja, ki se pretežno usmerjajo na domači trg, le s težavo konkurirajo globalnemu evropskemu trgu. Visok relativni tržni delež na slovenskem trgu ne zagotavlja vedno zadostnega obsega prodaje, ki bi omogočala konkuriranje na tujem trgu, večinoma največkrat večjim od sebe. Slovensko gospodarstvo je še vedno v fazi prestrukturiranja, ki se izvaja tudi skozi proces združitev in prevzemov podjetij, z namenom povečevanja učinkovitosti poslovanja.
Združenje, ki ga je osnovalo naše podjetje še z dvema poslovnima partnerjema, se je izkazalo za strateško pomembno odločitev že v času tranzicije. Gre za povsem neformalno združenje, tako imenovan »poslovni grozd«, ki nima nikakršne pravne podlage. Sodelovanje in delovanje pa temelji na zaupanju.
Število podjetij v združenju je v teh letih nihalo. Nekatera podjetja so izstopila, saj so menila, da je samostojna pot boljša in za njih uspešnejša, nekatera podjetja so se priključila in videla svojo prihodnost v združenju, nekateri poslovni partnerji, s katerimi delamo in smo jih povabili k sodelovanju, pa so želeli ostati povsem samostojni.

1.2 Namen diplomskega dela

Sedaj, v času svetovne gospodarske krize, ko celotno gospodarstvo išče izhode in rešitve za lastno preživetje, se nam zdi še posebej pomembno in zanimivo, da z natančno analizo in raziskavo skušamo preučiti, kaj pravzaprav takšno poslovno združenje za določeno podjetje pomeni.

A. Je morda to ena izmed možnosti za boljšo prebroditev gospodarske krize?

B. Kakšne prednosti ali slabosti, tako s finančnega, kot poslovnega vidika prinaša članstvo v takšnem poslovnem združenju?

C. Kakšne so dejanske prednosti (z izračuni) sodelovanja v takšnem združenju?

Nabava materiala:

Material se nabavlja krovno – v velikih količinah, po nižji ceni za celotno poslovno skupino.

Medsebojna izmenjava tehničnega znanja:

Ob morebitnih težavah pri tehničnih izzivih si člani poslovne skupine medsebojno pomagajo, svetujejo, ali opravljajo poslovne storitve, po vnaprej dogovorjenih tarifah.

Znižanje stroškov oglaševanja:

Reklama, ki predstavlja v podjetjih velik strošek, se izvaja v okviru poslovnega združenja. Tako se cena za oglaševanje, sejme, prireditve vselej deli s faktorjem udeleženih v poslovnem združenju.

Medsebojna prodaja – izmenjava blaga:

Cene medsebojnih poslov so vnaprej določene s pogodbo o poslovnem združenju. Člani združenja imajo na MPC dogovorjene še dodatne popuste.

Znižanje stroškov tiska in reklame:

Ves reklamni material, katalogi, letaki ipd. se tiskajo skupaj, in se plačujejo v ustreznih deležih.

Zagotavljanje tržnega deleža:

Pri prodaji na trgu se dopolnjujemo ter teritorialno in segmentno delujemo. (Če se zgradi bazen, se bo morala vzdrževati tudi voda, če se montira avtomatika, se bo potrebovala kemija……..) Omogočena je tudi stalna prisotnost na trgu in večanje tržnega deleža.

D. Kaj se je dogajalo s posameznim podjetjem, ki je vseskozi član združenja, ki je izstopilo ali ki ni nikoli bilo član združenja (z rastjo, boniteto, dobičkom ….) v obdobju zadnjih treh let?

1.3 Cilji, ki jih želimo doseči

Dokazati ali ovreči želimo razmišljanja in predpostavljene hipoteze o smiselnosti neformalnih poslovnih združenj.

1.4 Osnovne trditve

1. TRDITEV: Predvidevamo, da se lahko stroški oglaševanja, reklame in razvijanja blagovne znamke v okviru združenja zmanjšajo za več kot 50%
2. TRDITEV: Predvidevamo, da je članstvo v poslovnem združenju za podjetje ugodno, saj imajo podjetja, ki so vseskozi včlanjena, iz leta v leto boljši poslovni izid in boljše kazalnike kot ostala podjetja iste panoge
3. TRDITEV: Predvidevamo, da podjetja, ki niso bila nikoli član združenja ali so izstopila iz združenja, rastejo počasneje, oziroma stagnirajo glede na predhodno stanje.

1.5 Predpostavke in omejitve

Tematika poslovnih združenj, kot neformalnih oblik, je še zelo slabo obdelana tako smo že v fazi priprave in prebiranja literature naleteli na pomanjkanje lete.
Zaradi relativno mjhnega števila vključenih podjetij v združenje bomo preučili le ta podjetja, vendar vseeno menim, da bodo rezultati korektni.

1.6 Predvidene metode raziskovanja

Uvod v diplomsko delo bo teoretičnega značaja, uporabljali bomo razpoložljivo literaturo, interne vire in podatke z interneta.
Pri terenski raziskavi bomo vključili podjetje A - ustanovitelj združenja,
B - stalni član združenja in
C - nečlan združenja.
Pridobili si bom tudi razpoložljive statistične podatke za izbrana podjetja.
Velik del raziskovanja bo vsebovalo namizno raziskovanje, kjer bomo sistematično analizirali in obdelovali predhodno pridobljene podatke.
Vse zbrane in obdelane podatke bomo statistično obdelati, jih čim bolj nazorno grafično in tabelarno prikazali ter podali ustrezne komentarje in ugotovitve.

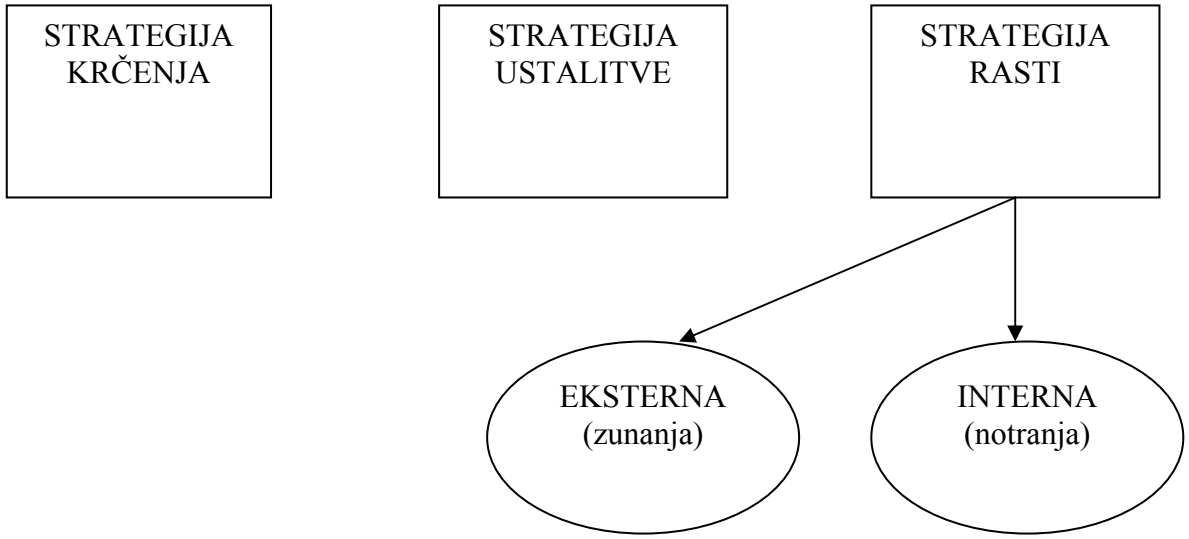
2 POSLOVNA ZDRUŽENJA IN ZDRUŽEVANJA

2.1 Rast podjetja

Rast podjetja je med najzahtevnejšimi fazami v delovanju podjetja. Rast podjetja načeloma ni naključen pojav, ampak je posledica v prvi fazi odločitev lastnikov in vodstva ter niza načrtovanih in izpeljanih aktivnosti v podjetju, pa tudi zunaj njega. Popolnoma se sicer ne izključuje možnost, da je rast podjetja posledica naključnega spleta okoliščin, saj se v praksi najdejo tudi takšni (redki) primeri. Bolj gre zato, da se zaradi nekega dogodka ali procesa v podjetju lastniki in vodstvo zavestno odločijo, načrtujejo in končno izpeljejo postopek, ki vodi v rast podjetja.

Ena temeljnih odločitev podjetja je opredelitev osnovne (celovite) strategije podjetja glede smeri rasti oziroma razvoja. Podjetje na tem področju izbira med:

- STRATEGIJO KRČENJA
- STRATEGIJO USTALITVE
- STRATEGIJO RASTI



Slika 1: Odločitev podjetja o osnovni strategiji
Vir: Macur, 1996, 71

2.1.1 Strategija rasti

Je ena izmed možnosti rasti podjetja in jo imenujemo tudi strategija razvoja. Tako rast podjetja kot širjenje oziroma povečevanje obsega lahko izražamo v obliki rasti prodaje, izvoza, proizvodnje (merjene bodisi v fizičnih ali pa v denarnih merskih enotah), kot tudi rasti prihodkov, dobička in kapitala. Za razliko od enostavne rasti je razvoj povezan predvsem s kakovostnimi spremembami, katerih rezultat je višja oziroma popolnejša oblika pojava, ki ga obravnavamo.

Podjetja se srečujejo z notranjimi in zunanjimi dejavniki rasti. Med ZUNANJE DEJAVNIKE štejemo splošne pogoje gospodarjenja, značilnosti panoge (obstajajo panoge, ki imajo večje možnosti za razvoj, in panoge, pri katerih so te možnosti manjše) v katero podjetje spada, obstoječe tržne priložnosti in morebitne zunanje ekonomije.

Najpomembnejši NOTRANJI DEJAVNIKI rasti pa so: širina poslovnega programa (najhitreje rastejo tiste organizacije, ki imajo diverzificiran poslovni program - ta mora temeljiti na osrednji konkurenčni prednosti), razpoložljivost in razmestitev posameznih proizvodnih dejavnikov v podjetju, organizacija podjetja kot celote ter kakovost upravljanja. Glede na dejavnike, ki spodbujajo rast podjetja, lahko ločimo dve obliki rasti: notranjo in zunanjo.

NOTRANJA RAST:

Notranja rast se odraža bodisi v povečanem obsegu proizvodnje znotraj obstoječih ali s širitvijo poslovanja v dodatno zgrajenih proizvodnih zmogljivostih. Pri tem lahko količinsko povečamo obseg proizvodnje, ali spremenimo tehnično-organizacijske postopke, tako da se poveča število vrst proizvodov, ali uvedemo dodatne stopnje predelave, obdelave ali dodelave delovnih predmetov. Pred odločitvijo o notranji rasti podjetja je potrebno temeljito preučiti vse negativne in pozitivne dejavnike, ki na to vplivajo. V manjših podjetjih temeljita načrtovanje in realizacija različic notranje rasti na bolj neformalni osnovi.

V postopku vrednotenja predloga ni dovolj le analiza podjetja samega, potreben je širši pogled tako na najpomembnejše konkurente, kupce in dobavitelje, kakor tudi na panogo kot celoto. Hitra in ne dovolj poglobljena analiza (na primer površna presoja potencialnih kupcev - njihovih potreb in navad, nenatančni dogovori z dobavitelji glede cene dobavljenih stvari, površna kalkulacija stroškov energije in drugih potrebnih sestavin procesa) lahko kasneje, ko projekt zaživi, povzroči slabše rezultate od načrtovanih.

Glavna slabost notranje rasti je relativno dolgo časovno obdobje, ki preteče od vstopa na novo področje pa do časa, ko podjetje z novo razvito poslovno enoto doseže dobiček. Slabo poznavanje novih trgov in tehnologije lahko povzroči veliko napak, posledica katerih je negativni poslovni izid. Alternativen način pridobitve nove tehnologije predstavlja licenciranje. Temeljna prednost tega načina je izognitev tveganju razvoja novih proizvodov, saj koristimo izkušnje in znanja izdajatelja licence.

ZUNANJA RAST:

Zunanja rast se realizra v procesu združevanja podjetij. Pri zunanji rasti se gospodarske zmogljivosti v okviru narodnega gospodarstva ne povečujejo, temveč običajno nastaja le nova, večja gospodarska združba v okviru narodnega gospodarstva, ki dejansko pomeni le drugačno kombiniranje obstoječih gospodarskih zmogljivosti. Zaradi povezovanja aktivnosti lahko nastanejo sinergije. Sinergija predstavlja povečano tržno vrednost podjetja zaradi učinkovitejšega izkoriščanja strateških sredstev kot posledico povečanja razlikovalnih lastnosti (Kay, 1993, 145).

Raz1ikovalne lastnosti so nekatere značilnosti podjetja, ki jih druga podjetja nimajo. Mednje sodijo na primer zgradba podjetja, ugled, inovacije …

Združevanja, nakupi, prevzemi in nastanek poslovnih združenj se v visoko tehnoloških panogah pojavljajo kot odgovor na zahteve trga po hitrem razvoju novih izdelkov in tehnologij. V določenih panogah je čas od zamisli do začetka trženja produkta eden izmed bistvenih dejavnikov tržnega uspeha. Vodstva podjetij od zunanje rasti pričakujejo določene rezultate, ki naj bi v končni fazi povečali učinkovitost podjetja.

2.1.2 Razlogi za izbiro določenega načina rasti podjetja

Podjetje mora potem, ko je izbralo osnovno strategijo rasti, identificirati različne možne poti za njeno realizacijo. Izbira med notranjo in zunanjo rastjo mora biti skladna z odgovorom na temeljno vprašanje podjetja:

Kje je oziroma kam želi v prihodnje?

Vsako podjetje pred odločitvijo pretehta prednosti in pomanjkljivosti, ki mu jih prinaša posamezna oblika rasti. V naslednji tabeli so prikazane prednosti in pomanjkljivosti notranje in zunanje rasti.

PREDNOSTI NOTRANJE RASTI	POMANJKLJIVOSTI NOTRANJE RASTI
*Lažji nadzor nad velikostjo projekta, njegovo lokacijo in izvedbo *Lažja možnost uporabe opreme in procesov, ki so v podjetju že znani *Ni tveganj v zvezi z neuspešnostjo prevzema	*Obstoječi delavci se zaposlijo še dodatno, tveganje znižane produktivnosti *Tveganje preslabih kvalifikacij *Tveganje zamud, povečanih stroškov *Pomanjkanje fin. Virov za širitev
PREDNOSTI ZUNANJE RASTI	POMANJKLJIVOSTI ZUNANJE RASTI
*Doseganje učinkov sinergije, davčnih učinkov *Povečanje tržne moči *Enostavna pridobitev licence, patenta *Hitrejša izvedba sprememb	*Tveganje nepravilnih ocen podjetij, ki se povezujejo *Izguba samostojnosti *Kadrovske in organizacijske težave

Tabela 1: Prednosti in pomanjkljivosti posamezne oblike rasti
Vir: Macur, 1996, 75

Najpomembnejša prednost, ki jo prinaša zunanja rast, je možnost doseganja finančnih in operativnih sinergij, najpomembnejša prednost notranje rasti pa je lažji nadzor nad velikostjo projekta.

Obstaja več razlag o možnih motivih, ki vodijo podjetja do ustanavljanj poslovnih združenj. Najpogostejši motivi za združevanje podjetij so:

- POSLOVNI MOTIVI
- FINANČNI MOTIVI
- OSTALI MOTIVI

*POSLOVNI: želja po povečanju tržnega deleža/zmanjšanju konkurence, želja po rasti, sinergijah, varnosti dobav in prodaje …

*FINANČNI: realizacija t.i. "dobrega posla", namen povečanja dobička, izboljšanje finančne strukture ….

*OSTALI: prestiž, večja publiciteta, združitev kot obramba, kot sredstvo za pridobitev licenc, uresničenje pozitivnih davčnih učinkov.

2.2 Opredelitev združevanj

O ZDRUŽITVI govorimo, ko iz dveh ali več podjetij nastane eno samo podjetje.
Združitev se opravi na osnovi sklenitve pogodbe na podlagi vnaprejšnje odločitve skupščin družb, ki se združujejo. Združitev je lahko opravljena v obliki spojitve ali pripojitve.
O SPOJITVI govorimo, ko iz dveh ali več obstoječih podjetij nastane novo podjetje.
Na novo podjetje, ki velja za prevzemno podjetje, so prenesena sredstva in obveznosti podjetij, ki s spojitvijo prenehajo obstajati. Podjetja, ki se spajajo, prenehajo obstajati kot pravne osebe, ne da bi se opravila likvidacija in razdelitev premoženja med delničarje, kar je izjema od siceršnjih posledic prenehanj podjetij kot pravnih oseb.
PRIPOJITEV podjetij predstavlja združitev podjetij, kjer se premoženje enega ali več podjetij prenese na drugo podjetje v zamenjavo za zagotovitev delnic podjetja, kateremu se podjetja pripajajo. Podobno tudi slovenski Zakon o gospodarskih družbah v svojem 511. členu pripojitev definira kot prenos premoženja ene ali več družb (prevzeta družba) na drugo družbo (prevzemna družba) v zamenjavo za zagotovitev delnic prevzemne družbe (Zakon o gospodarskih družbah s komentarjem, 1993, 813). Spojitev v istem členu razlaga kot ustanovitev nove delniške družbe, na katero preide premoženje družb, ki se spajajo, v zamenjavo za zagotovitev delnic nove delniške družbe. Sicer pa citirani zakon v 510. členu pravi, da za združitev na splošno velja, da se družba lahko pripoji drugi družbi ali spoji z drugo družbo. Podjetja, ki se pripajajo (prevzem podjetja), prenehajo obstajati kot pravne osebe in prevzemno podjetje prevzame pravno kontinuiteto premoženja prevzetih podjetij. Povečanje premoženja prevzemnega podjetja ima največkrat za posledico povečanje osnovnega kapitala podjetja, iz katerega se zagotavljajo delnice v zamenjavo za prevzeto premoženje.
POSLOVNO ZDRUŽENJE pa je oblika poslovne združitve dveh ali več podjetij, pri katerem ostanejo podjetja, ki se vključijo v takšno združenje, še naprej samostojna in obstajajo nadalje kot samostojne pravne osebe.
Hkrati pa nastopajo pod skupno poslovno skupino, s katero si delijo vrsto ugodnosti, stroškov ipd. odvisno od pravnega dogovora o združenju.
Pravico do ustanavljanja združenj, ki praviloma za nedoločen čas povežejo svoje znanje oziroma dejavnost za doseganje skupnih ciljev, v Republiki Sloveniji ureja Zakon o združenjih in društvih (Uradni list RS, št. 60/95, 49/98 - odločba US in 89/99). Z zakonom

je dan pravni okvir delovanja tistim združenjem fizičnih in pravnih oseb, ki z registracijo pri pristojnem organu pridobijo status pravne osebe.
S tem pa ni v celoti izčrpana vsebina človekove pravice in temeljne svoboščine do svobodnega združevanja, ki je dana vsakomur in je opredeljena v 42. členu Ustave Republike Slovenije. Na podlagi same ustave je dopustno povezovanje v bolj ali manj trajne ter v bolj ali manj formalizirane oblike združenj, za katere zakon ne velja in se njihovo delovanje, medsebojna razmerja ter odgovornost presojajo zgolj po splošnih pravilih civilnega prava
(societas).

2.3 Vrste poslovnih združevanj

Poslovna združevanja lahko razdelimo v eno izmed naslednjih vrst, od katerih so v ve1iki meri odvisni učinki združevanj (Brigham, 1996, 829):

- vodoravne združitve
- navpične združitve
- koncentrične združitve
- konglomeratne združitve

Na splošno bi lahko dejali, da vodoravne združitve omogočajo doseganje ekonomij obsega, navpične stroškovno učinkovitost, konglomeratne pa omogočajo doseganje sinergičnih učinkov.

2.3.1 Vodoravna združitev

Pomeni združitev vsaj dveh podjetij iz iste panoge in na isti stopnji produkcijske verige. Podjetji si med seboj konkurirata v določenem tipu poslovne aktivnosti. Do združitve pa največkrat pride zaradi izkoriščanja ekonomij obsega v proizvodnji in distribuciji. Cilj je predvsem zniževanje stroškov in povečevanje konkurenčnih prednosti, poveča pa se tudi tržni delež združenega podjetja.
Namesto da bi si podjetji konkurirali na trgu in zniževali cene svojih proizvodov, združita svoje zmogljivosti in svoj nastop na trgu. Večina držav tak način združevanj regulira s protimonopolno in protitrustovsko zakonodajo, da ne pride do prevelike koncentracije in monopolizacije, s tem pa do izločitve konkurence.

2.3.2 Navpična združitev

Do navpične združitve pride ko se združita dve ali več podjetij v isti panogi ali v povezanih panogah na različnih stopnjah reprodukcijskega procesa. Podjetje se združi z dobaviteljem ali z enim od svojih kupcev, pri čemer se del proizvodnje (ali celotna proizvodnja) prevzetega podjetja vključi v proizvodni proces prevzemnega podjetja. Do navpičnih združitev običajno prihaja v razmerah, ko trg ne deluje pravilno zaradi pomanjkanja virov, zaradi zahtevnosti proizvoda, zaradi nadzora nad proizvodnimi specifikacijami vmesnih proizvodov in podobno.

Razlogi za navpične združitve so predvsem v zmanjšanju transakcijskih in transportnih stroškov, stroškov komuniciranja, boljšem načrtovanju proizvodnje, zaščiti kvalitete proizvodov ali storitev z nadzorom nad dobavitelji in distributerji. Lažji je tudi dostop do polproizvodov. Podobno kot pri vodoravnih združitvah in pripojitvah se tudi tu zmanjšujejo proizvodni stroški.

2.3.3 Koncentrična združitev

O koncentričnih združitvah govorimo, ko pride do združitve dveh ali več podjetij znotraj iste dejavnosti, ki pa niso proizvajalci istih proizvodov (vodoravna združitev) niti niso povezani preko odnosa kupca in prodajalca (navpična združitev). Podjetji, ki se združujeta, sta delno povezani preko osnovne tehnologije, proizvodnih procesov ali trgov. Takšna združitev predstavlja premik navzven z osnovnega področja delovanja na sorodna področja. Ta povezanost omogoča izkoriščanje skupnih tehničnih, ekonomskih in tržnih potencialov. Takšna povezava omogoča razširitev asortimana izdelkov.

2.3.4 Konglomeratna združitev

Izraz konglomeratne združitve opredeljuje združitev dveh ali več podjetij iz nepovezanih panog, to je podjetij, ki med seboj nimajo nikakršnih proizvodnih povezav, niso povezana preko odnosa kupca in prodajalca in ne konkurirajo na istem ciljnem trgu. Glavni razlog združitev je izkoriščanje učinkov skupnega poslovodenja. Posledica združitve sta diverzifikacija in nepovezani denarni tokovi, zaradi česar se poveča stabilnost donosov podjetja.

Rock loči tri vrste kong1omeratnih združitev, katerih rezultat so naslednje vrste konglomeratov (Rock, 1987, 6):

- FINANČNI KONGLOMERATI
- POSLOVODNI KONGLOMERATI
- KONCENTRIČNI KONGLOMERATI

**FINANČNI KONGLOMERATI*, kjer prevzemno podjetje pospešuje načrtovanje finančnih tokov in podjetniških strategij v prevzetem podjetju, v procese operativnega odločanja pa se ne vmešava.

**POSLOVODNI KONGLOMERATI*, kjer vodstvo prevzemnega podjetja vpliva tudi na funkcije odločanja v prevzetem podjetju.

**KONCENTRIČNI KONGLOMERATI*, kjer sta prevzemno in ciljno podjetje delno povezana z osnovno tehnologijo, proizvodnim procesom ali s trgi. Prevzemno podjetje s svojimi kadri dopolnjuje poslovodstvo prevzetega podjetja. Podjetji pa sta deloma povezani z osnovno dejavnostjo, proizvodnim procesom ali s trgi.

2.4 Razlogi za poslovna združevanja

Združevanja, nakupi in prevzemi se v visoko tehnoloških panogah pojavljajo kot najhitrejši odgovor na zahteve trga po hitrem razvoju novih produktov in tehnologiji. Čedalje večja globalizacija poslovanja, pospešena deregulacija gospodarstev, liberalizacija kapitalskih tokov in razvoj novih finančnih instrumentov pospešujejo potek združevanj.

Obstajajo zelo različni razlogi za poslovna združevanja, ki jih posamezni avtorji združujejo v različne teorije. Razlike med njimi so večinoma v tem, da različni avtorji dajejo poudarek različnim teorijam, ki se med seboj dopolnjujejo.

Nobena teorija sama ni sposobna pojasniti vseh dejavnikov, ki so vplivali na številne združitve v preteklosti. (Bešter, 1995, 25)

Poznavanje razlogov za združevanja je pomembno zato, ker se v njih skrivajo cilji združitve, uresničitev le-teh pa je pogoj za uspeh. Najpogosteje omenjene hipoteze, ki poskušajo obrazložiti vzroke združevanja, so naslednje:

2.4.1 Hipoteza učinkovitosti

Hipoteza učinkovitosti predpostavlja, da združitev lahko izboljša delo obstoječega vodstva in pripelje do večje uspešnosti poslovanja preko doseganja operativnih in finančnih sinergij ter preko strateškega prilagajanja podjetij.

Doseganje sinergij pa lahko razčlenimo na tri področja (Žnidaršič - Kranjc, 1991, 38):

*operativne sinergije,

*finančne sinergije in

*strateške sinergije.

2.4.2 Hipoteza problema zastopstva

Problem zastopstva se pojavi, ko vodstvo podjetja ni trdno vpeto v lastniško strukturo. To dejstvo naj bi vodstvo podjetja spodbujalo k manj zagnanemu delu v korist lastnikov in hkrati k bolj razsipnemu obnašanju, s čimer naj bi zadovoljevalo predvsem lastne interese.

Problem je pogosto prisoten v velikih podjetjih z zelo razpršeno lastniško strukturo, kjer posamezni lastniki nimajo primerne vzpodbude za povečan nadzor nad vodstvom. Ti konfliktni interesi vplivajo na določitve o kapitalski strukturi, o nagrajevanju, politiki dividend, investicijskih kriterijih, metodah vrednotenja itd (Shapiro, 1900, 350).

2.4.3 Hipoteza tržne moči

Hipoteza tržne moči zagovarja idejo, da se podjetja združujejo predvsem zato, da bi dosegla monopolne dobičke, ne pa zaradi ekonomije velikega obsega. Učinki tržne koncentracije v pretežni meri vodijo do sinergijskih učinkov.

Medtem ko nekateri ekonomisti zagovarjajo tezo, da visoka koncentracija povzroča monopol, drugi trdijo, da je visoka koncentracija posledica intenzivne konkurence, ki podjetja sili k doseganju ekonomije obsega in s tem k medsebojnemu povezovanju.

Konkurenca se nadaljuje tudi med velikimi družbami znotraj koncentriranih dejavnosti, saj so dimenzije posameznih odločitev o oblikovanju cen, vrstah proizvodov, količinah proizvodov, kvaliteti proizvodov, storitev in podobno zelo številne in tako različne, da dogovori niso možni. Zato naj bi konkurenca z naraščanjem koncentracije ne utrpela posebne škode (Rock, 1987, 39).

Tržni razlogi združevanja, ki jih opisuje v svojem delu tudi Malačič (Malačič, 1996, 3), so lahko naslednji:

*povečanje tržnih deležev, kar lahko vodi v visoko tržno koncentracijo in obvladovanje prodajne cene (monopol), lahko pa tudi povzroči znižanje stroškov in zato večjo konkurenčno moč;
*vstop v novo panogo ali na nove trge;
*nove proizvodne zmogljivosti;
*prevzem obstoječih distribucijskih kanalov;
*izraba dopolnjujočih se kapacitet.

2.4.4 Hipoteza davkov

Po tej hipotezi naj bi bili glavni razlog za združitve davčni prihranki. Ali bodo davčne vzpodbude pripeljale do združitve, je odvisno od ostalih razpoložljivejših metod, ki bi dosegale enakovredne davčne učinke. Zmanjšanje davčne osnove lahko dosežemo na različne načine:
*Uveljavljanje davčnih izgub
*Uporabo neizkoriščenih kapacitet zadolževanja
*Uporabo presežnih denarnih tokov

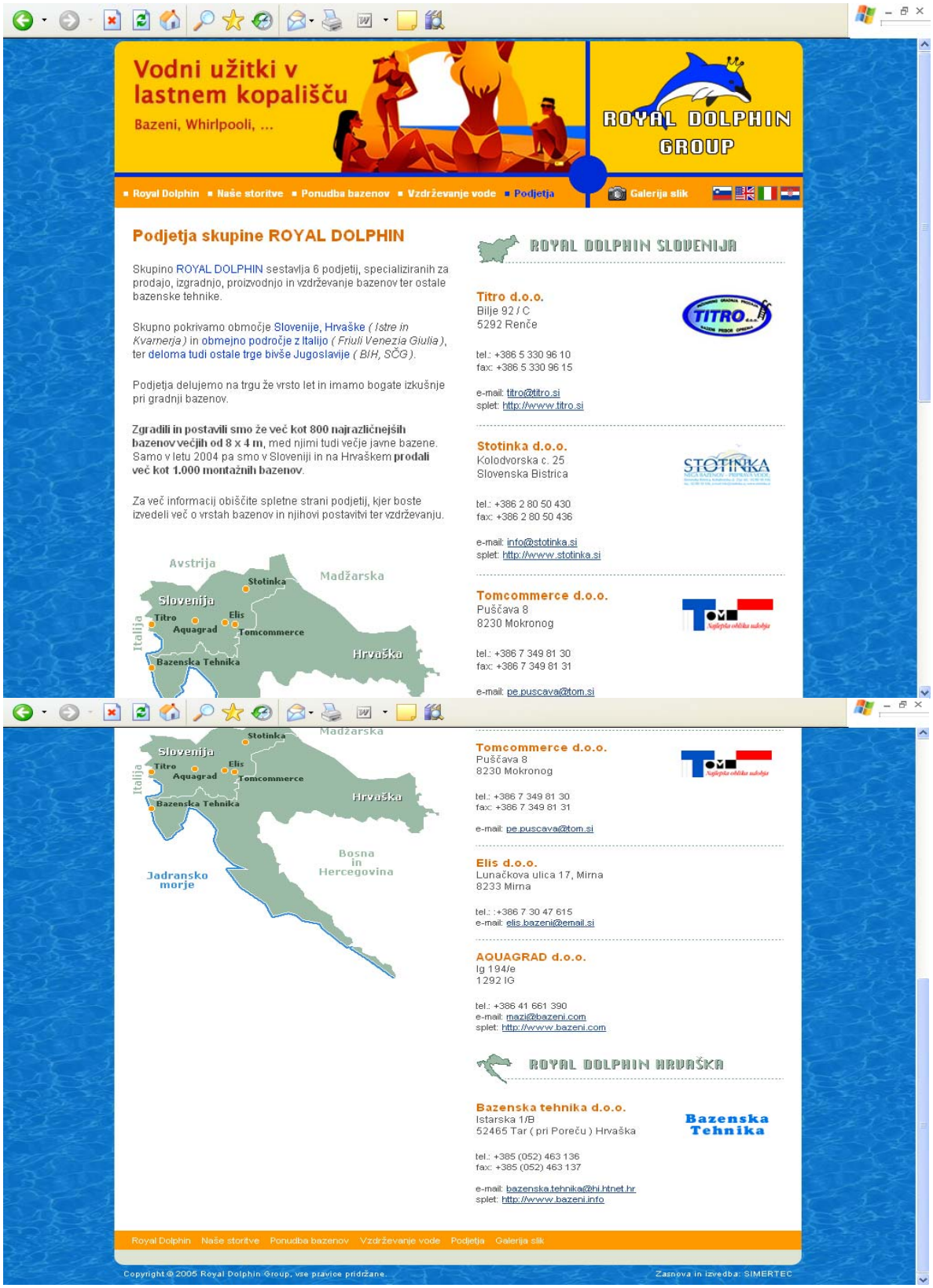
2.4.5 Informacijska hipoteza

Zagovorniki te hipoteze trdijo, da prihaja do združitev zaradi večje vrednosti delnic podjetja po združitvi. Višja cena delnic ni posledica večje učinkovitosti, ampak poledica informacij, ki se širijo o nameravani združitvi. Vzroki za povečevanje vrednosti delnic po združitvi so naslednji (Žnidaršič -Kranjc, 1991, 40-41):
*vodstva podjetij so stimulirana za izvajanje strategije, katere rezultat je večja vrednost delnic;
*posledica pogajanj je širjenje informacij, da imajo pogajalci boljše informacije o vpletenih podjetjih (zlasti podcenjeni tržni vrednosti ciljnega podjetja), kar vodi do povečane vrednosti delnic.

2.4.6 Neoklasična hipoteza

Neoklasična hipoteza zagovarja trditev, da vodstvo podjetja sprejema le tiste odločitve, ki koristijo lastnikom podjetja.
V primem združitve to pomeni, da bo kriterij izpolnjen, ko bo z združitvijo ustvarjena dodana vrednost presegla stroške združitve.

3 POSLOVNO ZDRUŽENJE ROYAL DOLPHIN



Slika 2: Internetna stran združenja
Vir: http//royaldolphin.si

3.1 Predstavitev in nastanek poslovnega združenja

Poslovno združenje Royal Dolphin je poslovno združenje proizvajalcev bazenov, bazenske tehnike in vzdrževanja bazenskih voda, wellnes centrov in kopališč. Združenje je nastalo pred približno štirimi leti zaradi potreb po rasti in širjenju podjetja, prehoda Slovenije v tranzicijsko obdobje, vstopa Slovenije v EU, vse večjih potreb trga itn.
Ugotovili smo, da obstaja kar nekaj podjetij v naši panogi, ki pokrivajo majhne tržne deleže, si med seboj celo konkurirajo in zato še toliko težko konkurirajo večjim podjetjem iz tujine. Delajo v majhnem obsegu in sami zase, kar onemogoča doseganje ekonomije obsega.

Prav tako smo ugotovili, da bo preživel le tisti, ki ima najkompleksnejšo ponudbo, in tako je nastala potreba po razširitvi svojega programa. Predmet našega poslovanja do tedaj so bili montažni in prosto stoječi bazeni, bazenska merilnoregulacijska tehnika, kemična priprava vode po DIN 19643, nega in čiščenje bazenov, eterična olja za savne, wellnes program in industrijska čistila. Pojavila pa se je velika potreba po kompleksnem zagotavljanju servisne službe v kopališčih in zdraviliščih na področju celotne Slovenije, hkrati pa se je zelo odprla tržna niša gradnje privatnih bazenov.
Za nas bi to pri odločitvi za notranjo rast pomenilo zaposlitev 8-10 ljudi, ki pa bi jih bilo potrebno še priučiti. Nuditi bi jim bilo treba ustrezne delovne pogoje, delo bi bilo sezonsko omejeno na obdobje štirih mesecev, hkrati pa smo še sami delali prve poslovne korake v tehnično – tehnološki smeri izgradnje in servisiranja bazenov.

Prišlo je do ključnega vprašanja; KAKO TO IZVESTI? Kako še naprej rasti, v obdobju vse težjih gospodarskih razmer? Kako uskladiti potrebe in razmerja med delovno silo, med naročili in sezonskim značajem dela? Kako konkurirati in vzdržati na vse večjem globalnem trgu?
Porodila se je ideja o poslovnem združenju – poslovnem grozdu, kot obliki poslovne združitve dveh ali več podjetij, pri katerem ostanejo podjetja, ki se vključijo v takšno združenje, še naprej samostojna in obstajajo nadalje kot samostojne pravne osebe, hkrati pa nastopajo pod skupno poslovno skupino, s katero si delijo vrsto ugodnosti, stroške ipd., odvisno od pravnega dogovora o združenju.

Takšni poslovni grozd bi bil namenjen podjetjem in institucijam s področja, ki vključuje gradnjo bazenov, bazensko tehniko, tehnično svetovanje in projektiranje, raziskave in tehnološki razvoj, kontrolo kakovosti voda, sredstva za nego in vzdrževanje voda, wellnes, itn. V aktivnostih sodelovanja po principu grozda morajo videti svoje razvojne priložnosti in biti pri tem pripravljeni aktivno sodelovati.

Strategija razvoja grozda izhaja iz potreb in pričakovanj članic grozda. Razvoj specialnih kompetenc ter njihovo povezovanje v grozdu sta osnova strategije za celovite in konkurenčne rešitve.

K sodelovanju smo povabili več različnih podjetij naše panoge. Odzivi so bili različni. Od navdušenja, skeptičnosti, do popolnega nerazumevanja. Ugotovili smo, da v poslovnem svetu obstajajo trije tipi ljudi in podjetij:

*PRVI: ljudje in podjetja, ki vseskozi nekaj spreminjajo in se razvijajo;

*DRUGI: ljudje in podjetja, ki to opazujejo;

*TRETJI: ljudje in podjetja, ki se tem spremembam čudijo ali jih zavračajo.

In tako se prvi odločijo, da bodo nastopali pod skupno blagovno znamko, se širili, večali, rasli, večali obsege proizvodnje, tržne deleže in dobiček.

Drugi, ki so to videli , bi mogoče tudi poskusili, ampak… V fazi pogovorov in dogovorov je še vse lepo in prav, ko pa je potrebno prestopiti meje svoje majhnost in videti večji, skupni interes, ne gre več… Ostali bodo bolj ali manj majhni, si nekoliko popravili (znižali) cilje in se zadovoljili s svojo podobo.

Tretji, teh pa kmalu nikjer več ne bo, ali pa jih bo prevzel kdo iz prve skupine.

Tako smo še z dvema podjetjema ustanovili nov poslovni grozd in ga vsa leta tudi nadgrajevali. Združenje se je povečevalo, število članov iz celotne Slovenije in Hrvaške pa se vseskozi spreminja. Stotinka je prevzela funkcijo t.i. krovne organizacije.

In kako delujemo?

Vsa podjetja prihajajo iz iste panoge, kot pri vodoravnih tipih združenj, kjer si podjetja iste panoge ne konkurirajo, pač pa enotno nastopajo na trgu, vendar vsak pokriva svoje delovno področje, ali pa teritorij. Od navpičnega tipa smo prevzeli združevanje v različnih stopnjah reprodukcijskega sistema. Tako si delimo na primer specifične servisne službe in montaže. Povzeli smo tudi delček koncentričnih združenj, v smislu dopolnjevanja posameznih specifičnih proizvodov, s katerimi dopolnjujemo svojo skupno ponudbo. Značilnosti konglomeratnih združenj nismo prevzemali, saj je želelo vsako podjetje ohraniti svojo lastno poslovodstvo in samostojnost.

3.2 Vizija in poslanstvo poslovnega grozda royal dolphin

3.2.1 Poslanstvo poslovnega grozda Royal Dolphin

Poslovni grozd Royal Dolphin bo svojim članicam s svojo infrastrukturo, storitvami ter koordiniranjem soustvarjal pogoje za:

- povečevanje produktivnosti in poslovne učinkovitosti, inovativnosti, razvoj tehnologij in dobrih praks,
- rast in razvoj konkurenčnosti z uporabo načel grozdenja,
- učinkovitejše pridobivanje znanj in kadrov,
- medsebojno poslovno in drugo sodelovanje v verigah vrednosti,
- iskanje in pridobivanje novih poslovnih priložnosti v Sloveniji, EU in globalno,
- medsebojno sodelovanje in skupne nastope na EU in globalnem trgu,
- zagotovitev interesov in sodelovanja z drugimi institucijami,
- sodelovanje s tujimi grozdi in podjetji.

3.2.2 Vizija poslovnega grozda Royal Dolphin

POSLOVNI GROZD ROYAL DOLPHIN bo s svojimi članicami postal mreža podjetij, ki bo specializirana in konkurenčna dobaviteljica celovitih rešitev na področju bazenov in bazenske tehnike v Sloveniji in tujini, ki bo dolgoročno konkurenčnost gradil na temeljih tehnološke in organizacijske inovativnosti, razvoja in kakovosti.

3.3 Prednosti in slabosti poslovanja v združenju

Vsaka odločitev v poslovnem svetu pa ni vedno samo pozitivna. Prav tako sleherna poslovna odločitev s seboj prinaša tudi delček tveganja. Pomembno je, da smo pred vsako odločitvijo seznanjeni tako s prednostmi, kot tudi s slabostmi, ki jih prinašajo naše odločitve.

PREDNOSTI	SLABOSTI
lažje doseganje učinkov sinergije doseganje ekonomije obsega povečanje tržne moči večja konkurenčnost hitrejše uvajanje novitet smotrnejša uporaba opreme in procesov medsebojna pomoč in svetovanje skupna nabava materiala skupni razvoj blagovne znamke znižanje stroškov transferne cene enostavne pridobitve licenc, patentov izmenjava znanja zvišanje produktivnosti zmanjšanje zamud boljši poslovni rezultati kompleksnejša ponudba	težji nadzor prilagajanje skupini tveganje nepravilnih ocen podjetij, ki se vključujejo strah pred izgubo samostojnosti

Tabela 2: Prednosti in slabosti poslovanja v združenju
Vir: Lasten

Z združitvijo smo veliko pridobili, v zakup pa smo vzeli tudi slabe plati takšnega združenja. Globalno gledano pa sodelovanje v združenju prinaša naslednje koristi:

*lastniki dosegajo večje dobičke.

* trdnejše in uspešnejše podjetje prinaša večjo varnost zaposlenim, tako z vidika zagotovljenosti delovnega mesta kot z vidika višine plačila za delo.

* pozitivne učinke dosežene sinergije ob združitvi občutijo tudi kupci in potrošniki, denimo v obliki širše ponudbe izdelkov, večje dostopnosti izdelkov, kompleksnejše ponudbe in podobno.

3.4 Prikaz podjetij A - ustanoviteljice, B - članice in C - nečlanice

3.4.1 Podjetje a – ustanoviteljica združenja

STOTINKA TRGOVINA IN STORITVE D.O.O. PEČKE 58, 2321 MAKOLE			
Vrsta organizacije:	DRUŽBA Z OMEJENO ODGOVORNOSTJO D.O.O.		
Dejavnost:	46.1 POSREDNIŠTVO 46.190 NESPECIALIZIRANO POSREDNIŠTVO PRI PRODAJI RAZNOVRSTNIH IZDELKOV		
Velikost:	MIKRO	Kapital:	MEŠANI
Št. podjetij v dejav.:	3.914	Iste velikosti:	3.786
Tržni delež:	0,09 %	Št. s poz. izidom:	2.599
Matična številka:	5772788	ID DDV:	SI35018291
Transakcijski račun: (osveženo 06.10.2009)	TRR 25100-9702791139 Probanka TRR 04430-0000420706 Nova KB Maribor		

Slika 3: Podatki ustanoviteljice združenja
Vir: Lasten

Podjetje STOTINKA d.o.o. s sedežem v Pečkah 58, 2321 Makole je bilo ustanovljeno leta 1993. Registrirano je bilo na sodišču v Mariboru, SRG: 94/06260 z ustanovnim kapitalom 4.850.144 SIT.

Lastne poslovne prostore imajo v Slovenski Bistrici, le ti obsegajo skladišče, pisarniške prostore in sanitarije, trgovino z razstavnim prostorom in zemljišče.

So gospodarska družba, ki je glede na naravo poslovnih učinkov uvrščena med trgovinske in storitvene gospodarske družbe. Predmet njihovega poslovanja je gradnja bazenov, bazenska merilno regulacijska tehnika, montažni bazeni, masažni bazeni, kemična priprava vode po DIN 19643, nega in čiščenje bazenov, eterična olja za savne, wellnes program in industrijska čistila.

Z leti rasti in razvoja so sami prepustili program industrijskih čistil, da pa bi obdržali težko pridobljen trg in tržni delež, so to vejo predali samostojnemu podjetniku, ki si je s pogodbo pridobil že obdelan trg oni pa so obdržali program in blagovno znamko.

Osnovne blagovne dobavitelje (tri največje) imajo v tujini in jih tudi ekskluzivno zastopajo. Njihova ciljna skupina so vse velike trgovske hiše, zdravilišča, kopališča, hoteli in hotelske mreže, javni in privatni bazeni.

3.4.2 B – članica združenja

B-	D.O.O.	TRGOVINA-INŽENIRING-STORITVE	
Vrsta organizacije:	DRUŽBA Z OMEJENO ODGOVORNOSTJO D.O.O.		
Dejavnost:	46.9 NESPECIALIZIRANA TRGOVINA NA DEBELO 46.900 NESPECIALIZIRANA TRGOVINA NA DEBELO		
Velikost:	MIKRO	Kapital:	DOMAČI
Št. podjetij v dejav.:	1.576	Iste velikosti:	1.458
Tržni delež:	0,06 %	Št. s poz. izidom:	1.066
Matična številka:	5356423	ID DDV:	SI24755532

Slika 4: Podatki članice združenja
Vir: Lasten

3.4.3 C – nečlanica združenja

C-TRGOVSKO	IN	STORITVENO	PODJETJE	D.O.O.
Vrsta organizacije:	DRUŽBA Z OMEJENO ODGOVORNOSTJO D.O.O.			
Dejavnost:	G/52.4 Trgovina na drobno v drugih specializiranih prodajalnah G/52.488 TRGOVINA NA DROBNO V DRUGIH SPECIALIZIRANIH PRODAJALNAH, D. N.			
Velikost:	MIKRO	Kapital:	DOMAČI	
Št. podjetij v dejav.:	1.701	Iste velikosti:	1.668	
Tržni delež:	0,10 %	Št. s poz. izidom:	993	
Matična številka:	5452201	ID DDV:	SI16305728	

Slika 5: Podatki nečlanice združenja
Vir: Lasten

4 ANALIZA FINANČNE UČINKOVITOSTI ZDRUŽEVANJA

4.1 Stroškovna analiza

Pri analizi stroškov matičnega podjetja smo ugotovili:

*Znižanje stroškov oglaševanja:

Reklama, ki predstavlja v podjetjih velik strošek, se izvaja v okviru poslovnega združenja. Tako se cena za oglaševanje, sejme, prireditve, vselej deli s faktorjem udeleženih na posamezni prireditvi v okviru poslovnega združenja.

*Znižanje stroškov tiska in reklame:

Ves reklamni material, katalogi, letaki ipd., se tiskajo skupaj, in plačujejo v ustreznih deležih.

*Znižanje stroškov nabave materiala:

Material se nabavlja krovno, v velikih količinah, po nižji ceni za celotno poslovno skupino.

*Znižanje nabavnih cen znotraj skupine:

Cene medsebojnih poslov so vnaprej določene s pogodbo o poslovnem združenju. Člani združenja imajo na MPC dogovorjene še dodatne popuste.

Pri temeljitejši analizi smo ugotovili, da ne moremo primerjati samo stroškov reklame ali oglaševanja na letnih ravneh, saj se določeno podjetje sproti odloča, koliko sredstev bo namenilo tem stroškom in tako ni nujno ozapaziti trenda rasti ali znižanja le teh.

Prav tako se ne moremo omejiti samo na letne analize stroškov nabave materiala, saj v zadnjih treh letih zaradi dogajanj na globalnem trgu ni več tipičnih porastov poslovanja.

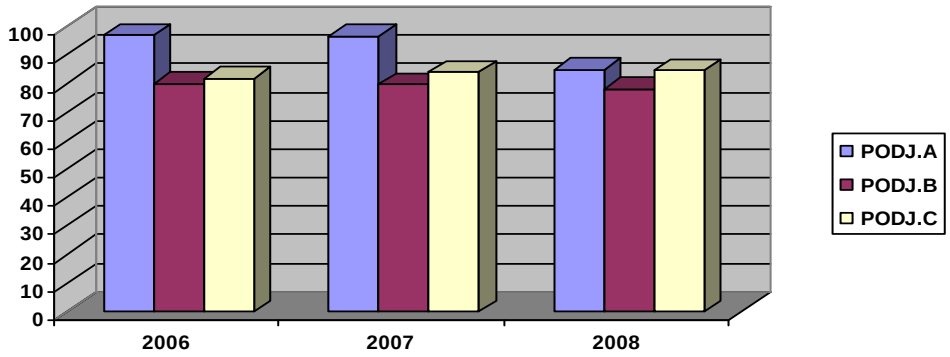
V času gospodarske krize podjetja najprej omejijo stroške in odhodke, ki niso strateško pomembni za nadaljnji razvoj podjetja. Prav tako omejijo tudi nabavo blaga in materiala na minimum, da ne ustvarjajo odvečnih zalog.

Zato smo se raje osredotočili na celotne stroške nabave materiala, blaga, storitev – vključno s stroški oglaševanja v razmerju do skupnih odhodkov in lete primerjali med seboj.

Kategorije, ki smo jih izbrali za analizo so veliko bolj referenčne, saj zajamejo vse ciljne skupine stroškov. Lete pa smo izrazili v odstotku celotnega letnega odhodka podjetij. Rezultati so nadvse zgovorni.

PODJETJE	LETO	SKUPNI ODHODKI	Str. nab. blag.mat.rekl. v %	Stroški storitev v %	Skupaj v %
A	2006	1.205.842	71,2	15,7	86,9
	2007	1.698.249	74,1	11,2	85,3
	2008	2.009.142	70,5	14,3	84,8
B	2006	726.289	71,7	8,3	80,0
	2007	941.166	71,5	8,3	79,8
	2008	972.654	65,3	12,9	78,2
C	2006	1.398.818	67,6	14,2	81,8
	2007	1.697.688	70,2	13,8	84,0
	2008	1.771.466	71,1	13,6	84,7

Tabela 3: Prikaz stroškov nabave blaga, storitev in reklame v odvisnosti od skupnih odhodkov
Vir: Lasten



Graf 1: Odstotek stroškov materiala, reklame, storitev v skupnih odhodkih posameznega podjetje v letih 2006,2007 in 2008
Vir: Lasten

Ugotovili smo, da so se pri podjetjih, ki so članice združenja, stroški reklame prepolovili. Podjetja nastopajo na trgu pod enotno blagovno znamko Royal Dolphin, kar pomeni enotno tiskanje vseh reklamnih letakov, enoten nastop na sejmih in promocijah, kar zniža stroške tudi za 50 % - odvisno od števila sodelujočih podjetij pri določenem projektu. (dva sodelujoča = 50 % stroškov, štirje sodelujoči = 25 % celotnih stroškov ….). Enako velja tudi za stroške oglaševanja.

Tudi stroški nabave materiala so se znižali, saj se določeni materiali, izdelki in polizdelki kupujejo krovno s količinskimi popusti, prodajne cene znotraj združenja pa so ugodnejše od maloprodajnih cen veljavnih na trgu.

Ugotovili smo, da so v matičnem podjetju A v letu 2006 stroški materiala, storitev in reklame predstavljali kar 96,9 % vseh odhodkov podjetja. V letu 2008 pa le še 84,8 % vseh odhodkov. Jasno je viden upad odhodkov za navedene stroške.

Podobna je tudi ugotovitev za podjetje B, ki je stalna članica združenja, saj je tudi tukaj prisotno znižanje stroškov nabave materiala, storitev in reklame v obdobju zadnjih treh let.

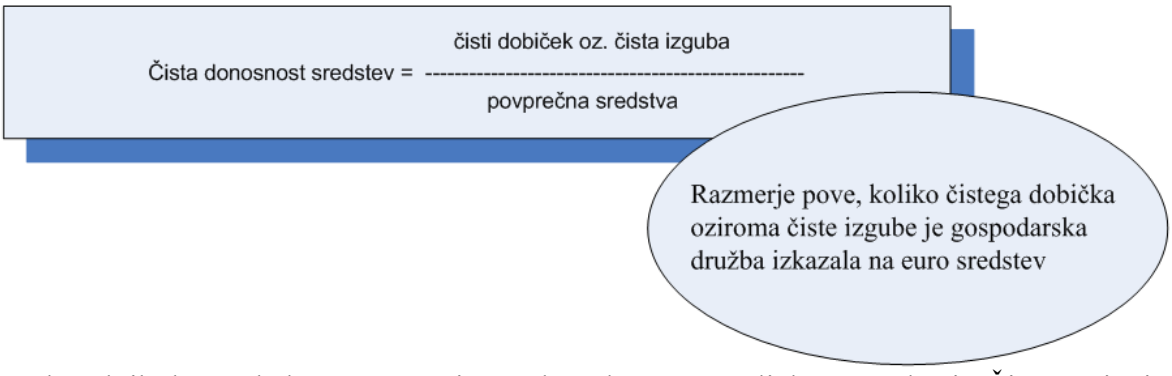
Zagotovo pa tega ne moremo trditi za podjetje C, kjer stroški nabave materiala, storitev in reklame predstavljajo vsako leto večji delež v skupnih odhodkih podjetja, pri čemer pa ne smemo pozabiti primerjati tudi skupnih prihodkov, ki pa hitreje in bolj naraščajo pri članicah združenja.

4.2 Izračuni kazalnikov podjetij a, b in c za obd. 2005-2008

4.2.1 KAZALNIKI DONOSNOSTI ROA in ROE

Kazalniki donosnosti pojasnjujejo produktivno moč gospodarske družbe, saj so, kadar gre za povečevanje produktivnosti gospodarske družbe in s tem za povečevanje njene ekonomske učinkovitosti, koeficienti večji. Kadar pa se koeficienti donosa zmanjšujejo, je nujno, da bo upadla tudi ekonomska učinkovitost gospodarske družbe.

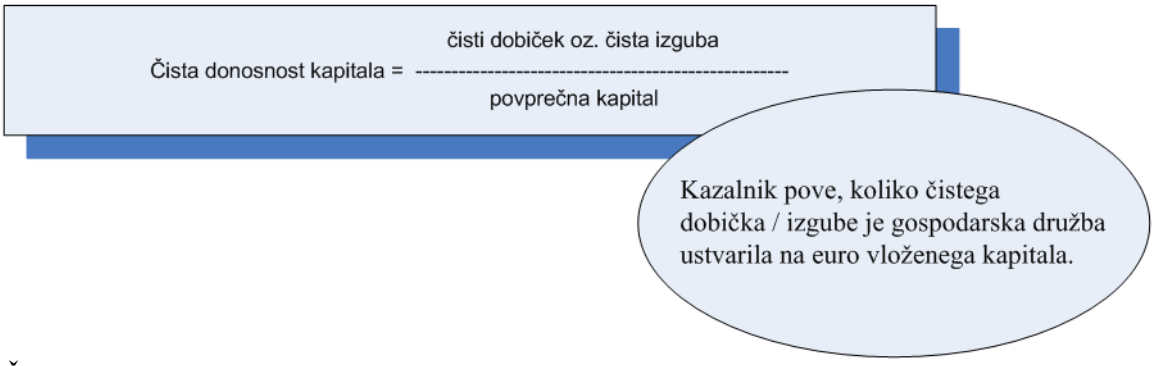
4.2.1.1 ČISTA DONOSNOST SREDSTEV - ROA



Ta kazalnik kaže, kako uspešno je poslovodstvo upravljalo s sredstvi. Čim večja je vrednost kazalnika, tem uspešnejša je gospodarska družba.

Kazalnik čiste donosnosti sredstev se lahko interpretira tudi kot zmnožek kazalnika proizvodnosti sredstev in čiste dobičkovnosti prihodkov.

4.2.1.2 ČISTA DONOSNOST KAPITALA - ROE



Čista donosnost kapitala je eden najpomembnejših in najpogosteje uporabljanih kazalnikov pri presojanju uspešnosti upravljanja s premoženjem gospodarske družbe.

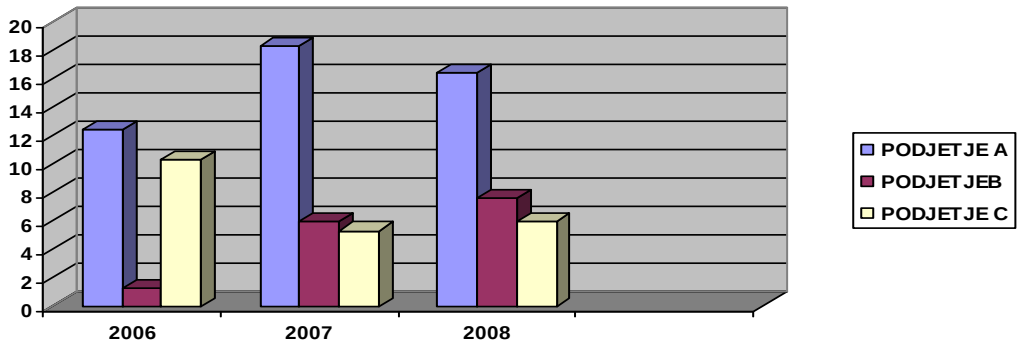
Vrednost kazalnika je negativna, v kolikor gospodarska družba izkazuje izgubo. Večja vrednost kazalnika pomeni poslovno uspešnejšo gospodarsko družbo

PODJETJE	LETO	POVPR. ŠT. ZAPOSL.	SKUPNI PRIHODKI	ČISTI DOBIČEK	ROA	ROE
A	2006	6	1.326.206	91.045	12,4	25,6
	2007	8	1.906.819	159.920	18,3	33,3
	2008	9	2.211.607	158.421	16,4	25,6
B	2006	5	737.761	8.062	1,3	4,8
	2007	6	989.653	38.094	5,9	20,5
	2008	6	1.044.886	57.730	7,6	25,1
C	2006	13	1.577.554	138.808	10,3	31,7
	2007	11	1.790.155	68.103	5,3	18,3
	2008	13	1.891.147	94.799	6,0	22,1

Tabela 4: Izračun kazalnikov donosnosti
Vir: Lasten

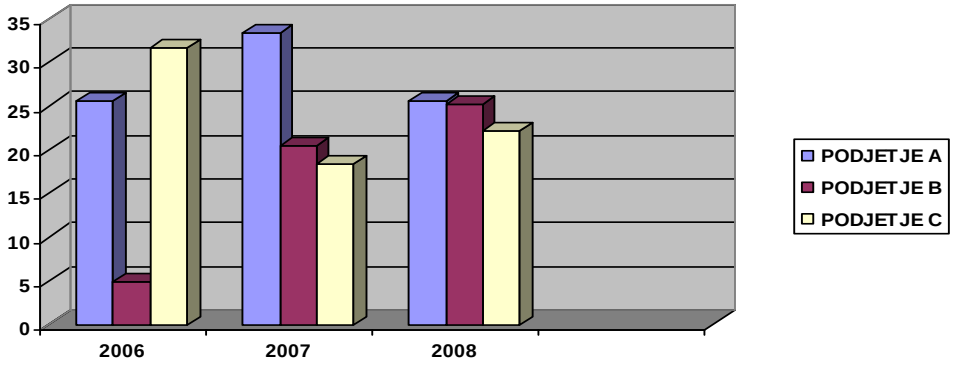
Pri analizi kazalnikov donosnosti ROA in ROE smo ugotovili, da je v letu 2006 podjetje C, ki ni član združenja, poslovalo bolje, kot članice združenja. Imelo je večji skupni prihodek, in ustvarilo je tudi večji dobiček, čeravno že v letu 2006 njihov kapital ni tako dobičkonosen kot kapital matičnega podjetja. V naslednjih dveh letih pa podjetje s svojimi kazalniki stagnira.

V nasprotju pa imajo podjetja, ki so članice združenja, višje vrednosti kazalnikov, ki pa se tudi iz leta v leto izboljšujejo. Prav tako se čisti dobiček podjetij, ki so članice združenja, iz leta v leto veča, ali vsaj ostaja v rangu prejšnjega leta, kar pa ne moremo trditi za nečlanice, kjer so nihanja in odstopanja od preteklih let velika.



Graf 2: Čista donosnost sredstev - ROA / LETA
Vir: Lasten

Kazalnik donosnosti sredstev kaže razmerje med čistim dobičkom in sredstvi. Pove nam, koliko denarnih enot čistega dobička smo ustvarili na eno denarno enoto sredstev. Kaže, kako uspešno je poslovodstvo pri upravljanju sredstev. Z drugimi besedami: pove, koliko dobička ustvari podjetje z obstoječimi sredstvi. Višji kot je, boljše je za podjetje.



Graf 3: Čista donosnost kapitala - ROE / LETA
Vir: Lasten

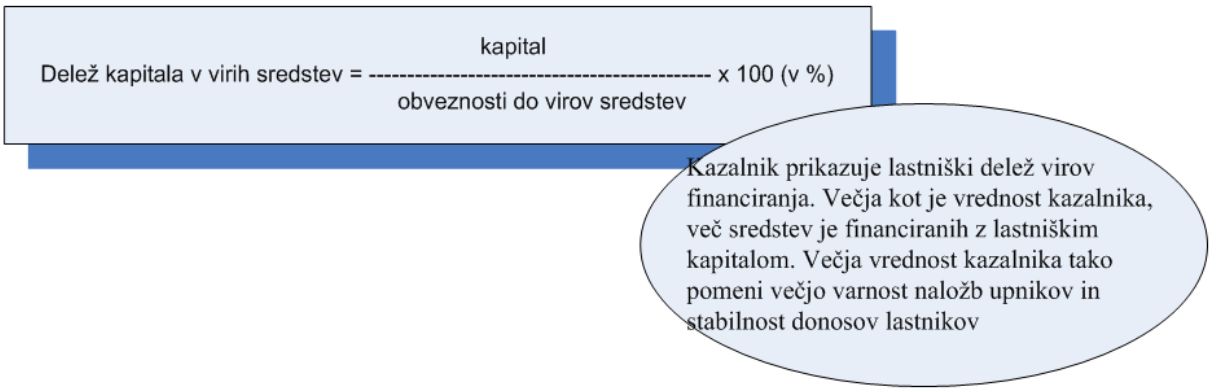
Kazalnik dobičkonosnost kapitala izraža razmerje med čistim dobičkom in kapitalom. Poda nam informacijo, koliko denarnih enot čistega dobička smo ustvarili na eno denarno enoto kapitala. Je eden izmed najbolj sumarnih kazalnikov uspešnosti podjetij, primerljiv tudi med panogami. Pomemben je predvsem s stališča lastnikov.

Glede na izračunane kazalnike lahko trdimo, da so podjetja, ki so članice združenja, ekonomsko učinkovitejša. Iz leta v leto jim kljub gospodarski krizi in razmeram na trgu uspe zviševati skupni prihodek podjetja. Čisti dobički, ki jih podjetja izkazujejo, načelno naraščajo, ali pa ostajajo na ravni dobičkov iz preteklih let. Njihova vrednost kapitala iz leta v leto narašča, z obstoječimi sredstvi pa uspejo dosegati vsako leto višje dobičke.

4.2.2 Kazalniki financiranja

Kazalniki financiranja omogočajo presojo ustreznosti virov financiranja, kar pomeni optimalno priskrbo virov financiranja. Pri presoji teh kazalnikov je treba upoštevati, da kakovost finančne strukture po eni strani pomeni usklajenost lastniškega in dolžniškega kapitala, po drugi strani pa usklajenost virov financiranja s sredstvi.

4.2.2.1 LASTNIŠKOST FINANCIRANJA



Previsoka vrednost tega kazalnika pa lahko po drugi strani pomeni neracionalno financiranje sredstev. Prav tako je pri preučevanju kakovosti finančne strukture nujno upoštevati stroške lastniškega in stroške dolžniškega kapitala.

4.2.2.2 PLAČILNA SPOSOBNOST

Plačilna sposobnost je sposobnost gospodarske družbe, da ob roku zapadlosti poravna svoje obveznosti in je tesno povezana z likvidnostjo sredstev, s katerimi razpolaga gospodarska družba.

Temeljni pogoj za zagotavljanje plačilne sposobnosti gospodarske družbe in uspešnosti poslovanja je, da ima gospodarska družba primerno strukturo sredstev ter primerno dinamiko pretvarjanja teh sredstev iz ene oblike v drugo (iz nelikvidne oblike v likvidno in obratno).

V času svetovne gospodarske krize predstavlja resnično velik problem plačilna nesposobnost kupcev, saj ima podjetje, ki ima veliko neporavnanih terjatev, lahko tudi zaradi teh resne težave s svojo lastno plačilno sposobnostjo.

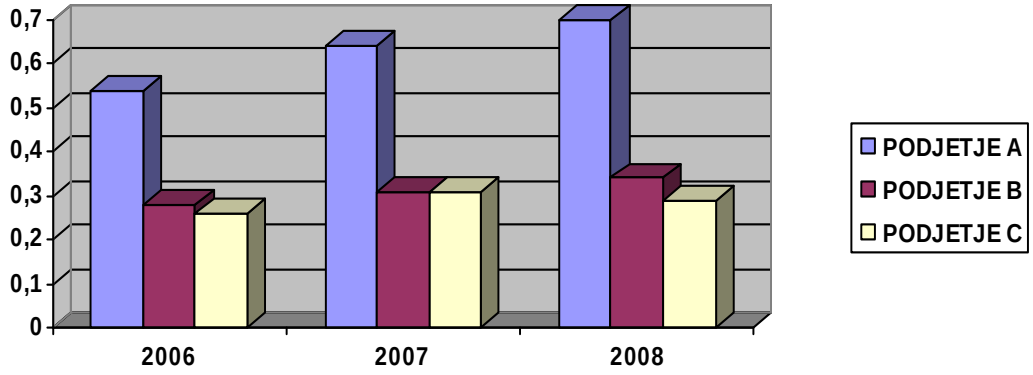
Kratkoročna plačilna sposobnost pa je sposobnost podjetja, da v kratkem roku razpolaga z ustreznimi likvidnimi sredstvi za pravočasno izvedbo potrebnih plačil.

PODJ.	LETO	POVPR. ŠT. ZAPOS.	DNEVI VEZAV ZALOG	DNEVI VNOVČ. TERJAT.	DNEVI PORAVN. KRATKOR. OBVEZ.	LASTIŠKOST FINANC.
A	2006	6	59	23	74	0,54
	2007	8	41	32	49	0,64
	2008	9	48	31	40	0,70
B	2006	5	120	57	230	0,28
	2007	6	110	44	202	0,31
	2008	6	133	52	241	0,34
C	2006	13	154	56	281	0,26
	2007	11	165	53	229	0,31
	2008	13	198	65	290	0,29

Tabela 5: Izračun kazalnikov financiranja in plačilne sposobnosti
Vir: Lasten

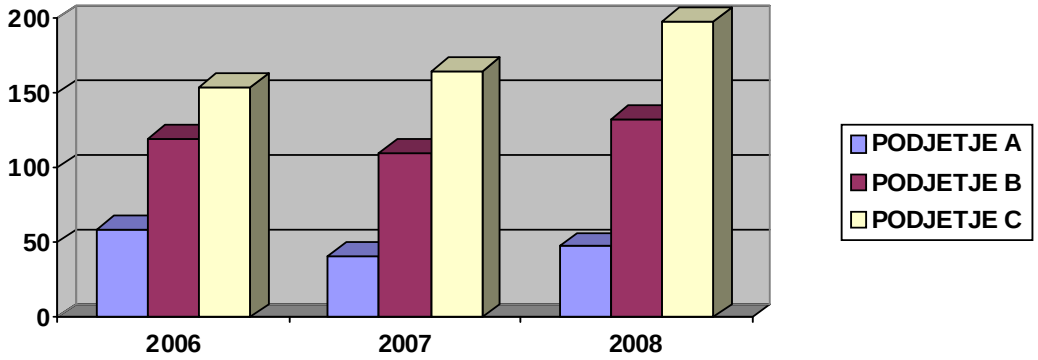
Kazalnik lastniškost financiranja nam nazorno prikaže delež lastniškega kapitala v virih sredstev. Večja kot je vrednost kazalnika, več sredstev je financiranih z lastniškim kapitalom. Pri presojanju le tega pa ne smemo pozabiti na usklajenost med lastniškim in dolžniškim kapitalom, saj tudi lastniški kapital ni zastonj in ga je potrebno smiselno razporejati.

Prav tako pa obstaja vrsta majhnih kazalnikov obračanja in plačilnih sposobnosti, ki nam o samem podjetju lahko povedo veliko. Med njih prav gotovo spadajo dnevi vezave zalog - pomembni z vidika vezave sredstev, kot z vidika planiranja, dnevi unovčevanja terjatev in dnevi poravnavanja kratkoročnih obveznosti, kjer pa je bilo potrebno pogledati še likvidnostne koeficiente.



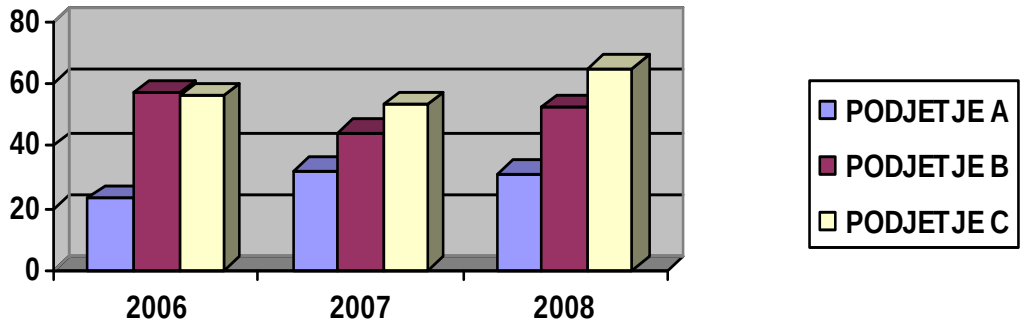
Graf 4: Lastniškost financiranja / leta
Vir: Lasten

Iz grafa lahko razberemo, da je pri članicah združenja kazalnik v povprečju višji kot pri nečlanicah. Prav tako delež lastniškega kapitala v virih sredstev pri članicah iz leta v leto narašča, kar kaže na znatno ugodnejši položaj lastnikov, saj so njihovi donosi stabilnejši in višji kot pri lastnikih podjetij nečlanic združenja.
Pri preučevanju kakovosti finančne strukture pa se je potrebno spomniti tudi na stroške dolžniškega kapitala, ki pa pri lastniškem kapitalu odpadejo.



Graf 5: Dnevi vezave zalog / leta
Vir: Lasten

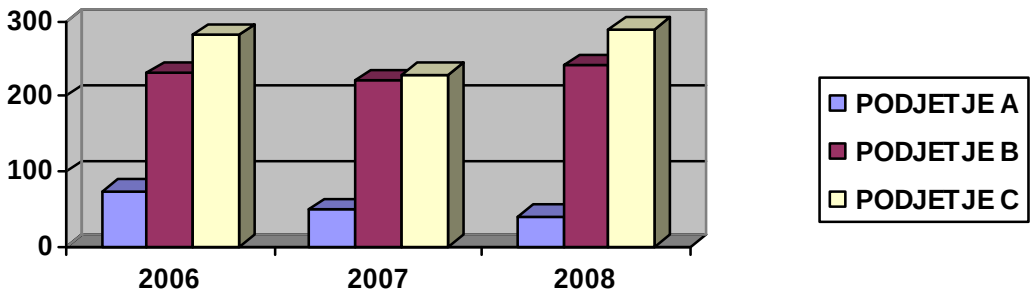
Pri članicah združenja se zaloge bistveno hitreje obračajo. Manj sredstev je vezanih v zalogah, manjši so tudi stroški skladiščenja. Vsaka članica združenja, pa ima vedno vpogled tudi v zaloge preostalih članic združenja, je te pa so ji tudi skoraj vedno na razpolago.



Graf 6: Dnevi unovčevanja terjatev / leta

Vir: Lasten

Članice združenja so pri izterjavi dolgov veliko uspešnejše, posledično so bolj likvidna, kar je v času plačilne nediscipline zelo pomembno. Hkrati med članicami združenja veljajo vnaprej dogovorjeni plačilni pogoji. (transferne cene, predplačila s skonti ali odlog plačila brez obresti)



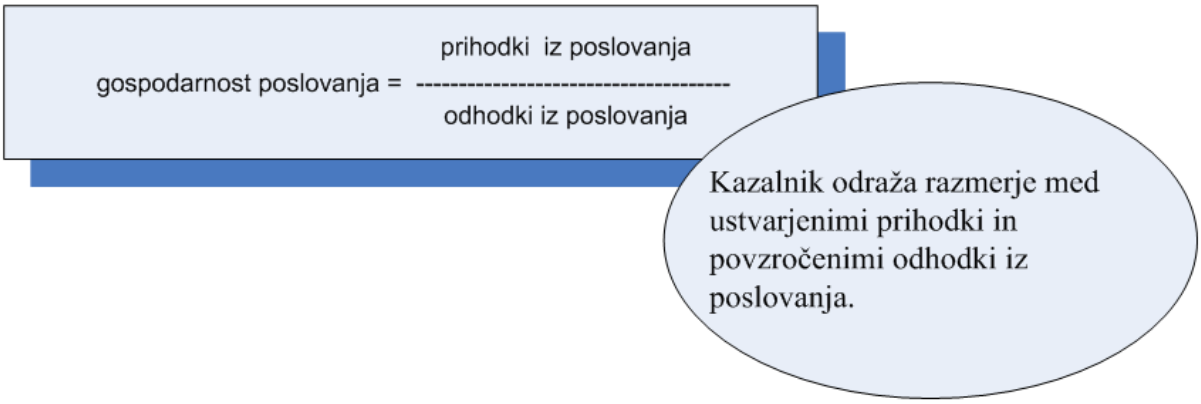
Graf 7: Dnevi poravnave kratkoročnih obveznosti /let
Vir: Lasten

Članice združenja poslujejo tako, da lahko v roku poravnavajo svoje kratkoročne obveznosti, in stopnjo zamude pri plačilih celo iz leta v leto znižujejo. Pri nečlanicah združenja pa je zaznati ravno nasprotno.

4.2.3 Kazalniki gospodarnosti

Kazalniki gospodarnosti (ekonomičnosti) so kazalniki poslovne uspešnosti in pojasnjujejo dosežene poslovne rezultate glede na vložene prvine poslovnega procesa.

4.2.3.1 GOSPODARNOST POSLOVANJA



Večja kot je vrednost kazalnika, uspešnejše je poslovanje gospodarske družbe, seveda pod pogojem, da izkazuje čisti dobiček. V primeru kazalnika, manjšega od 1, gospodarska družba izkazuje negativni rezultat iz poslovanja.

4.2.3.2 POVPREČNA MESEČNA PLAČA NA ZAPOSLENCA



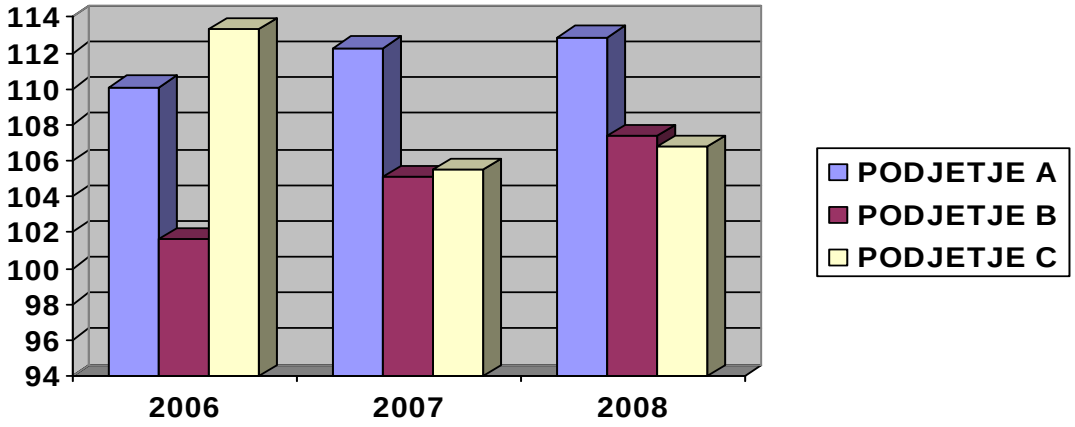
Tudi vrednost tega kazalnika veliko pove o uspešnem poslovanju gospodarske družbe.

PODJ	LETO	POVPR. ŠT. ZAPOSL.	SKUPNI PRIHODKI	ČISTI DOBIČEK	GOSPODARNOST POSLOVANJA	POVPREČNA PLAČA NA ZAP.
A	2006	6	1.326.206	91.045	110,10	1.198
	2007	8	1.906.819	159.920	112,3	1.310
	2008	9	2.211607	158.421	112,9	1.540
B	2006	5	737.761	8.062	101,6	1.056
	2007	6	989.653	38.094	105,1	1.511
	2008	6	1.044.886	57.730	107,4	1.744
C	2006	13	1.577.554	138.808	113,3	897
	2007	11	1.790.155	68.103	105,5	1.105
	2008	13	1.891.147	94.799	106,8	1.164

Tabela 6: Izračun kazalnikov gospodarnosti
Vir: Lasten

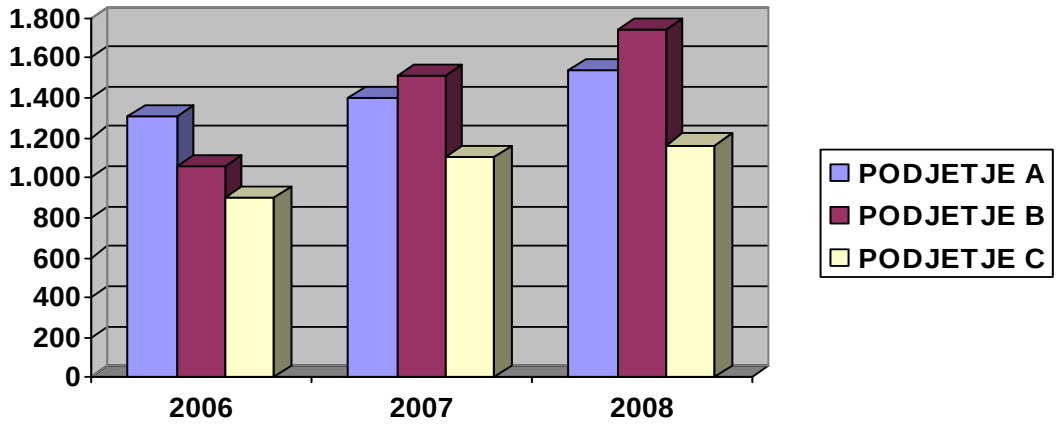
Po analizi kazalnikov gospodarnosti (ekonomičnosti), ki nam sporočajo poslovno uspešnost in pojasnjujejo dosežene poslovne rezultate glede na vložene prvine poslovnega procesa ugotavljamo, da smo podjetja, ki smo članice združenja, poslovno uspešnejša, kot podjetja, ki ne poslujejo v sklopu združenja.

Po analizi prihodkov in odhodkov smo ugotovili, da imajo članice združenja večje prihodke od odhodkov, in sicer po stopnji, ki je nad povprečjem v dejavnosti.



Graf 8: Gospodarnost poslovanja / leta
Vir: Lasten

Pri analizi gospodarnosti poslovanja, ki nam podaja razmerje med ustvarjenimi prihodki in povzročenimi odhodki, ugotavljamo, da nečlanice združenja kljub visoki gospodarnosti v letu 2006, ko je bila leta višja kot pri članicah združenja, same ne uspejo nadaljevati tako uspešno. Njihova gospodarnost se zelo zniža, in nato le počasi raste.
Nasprotno pa so članice združenja iz leta v leto uspešnejše, trend rasti koeficienta gospodarnosti je iz leta v leto očiten tako pri matičnem podjetju, kot pri podjetjih članicah.



Graf 9: Povprečna plača na zaposlenca EUR / leta
Vir: Lasten

Sodelovanje v združenju pa ni ugodno samo za lastnike podjetij, ampak tudi za zaposlene v teh podjetjih. Povprečna plača na zaposlenca pri članicah združenja je vseskozi višja kot pri nečlanicah. Prav tako višina plače pri članicah združenja iz leta v leto bolj narašča, veča se število zaposlenih, socialni status zaposlencev pa je stabilnejši kot pri nečlanicah.

5 ZAKLJUČEK

Vsa podjetja si želijo rasti, se razvijati, biti konkurenčna, uspešna in učinkovita.
Poslovno učinkoviti smo takrat, kadar delamo stvari prav. To je v bistvu notranja značilnost podjetja, da neko zadano nalogo izpolni in dokonča v določenem času.
Uspešni pa smo takrat, kadar delamo prave stvari. Uspešnost je zunanja značilnost podjetja in jo merimo z določenimi kazalniki.
V današnjem času svetovne gospodarske krize, ko se razmere na trgu zelo hitro spreminjajo in se gospodarska rast ustavlja ali celo stagnira, pa je vse to izjemno težko doseči.
V diplomski nalogi smo podrobneje predstavili in analizirali eno izmed možnih oblik zunanje rasti podjetja. To je poslovno združenje ali tako imenovani neformalni grozd.

V uvodu diplomske naloge smo postavili tri osnovne hipoteze. V prvi hipotezi (pogl. 1.3, 12, 1. trditev) smo predvidevali , da se lahko stroški oglaševanja, reklame in razvijanja blagovne znamke v okviru združenja zmanjšajo za več kot 50 %.
Pri dokazovanju te trditve (pogl. 4.1, 32, tabela 4) smo pri raziskavi matičnega podjetja lahko potrdili postavljeno hipotezo, v fazi analiziranja zbranih podatkov za ostala podjetja pa smo naleteli na problem vpliva svetovne gospodarske krize na podjetja, saj klasičnega trenda rasti stroškov reklame, oglaševanja in razvoja blagovne znamke nismo več zaznali. Podjetja so v svojem poslovanju najprej omejila odhodke, brez katerih so lahko nemoteno poslovala. Zaradi navedenega smo se raje osredotočili na delež stroškov nabave, reklame, storitev in oglaševanja v odvisnosti od skupnih odhodkov. Ugotovili smo, da je delež navedenih stroškov pri članicah združenja vsako leto nižji – tudi za 12 odstotnih točk, čeravno povečujejo število udeležb na sejmih in imajo več reklamnega gradiva. Pri nečlanicah združenja pa se delež teh stroškov v odvisnosti od skupnih odhodkov iz leta v leto povečuje – vsaj za 4 odstotne točke letno. Vzročno je s tem povezan tudi upad pojavljanja teh podjetij na sejmih in v reklamah v medijih. (pogl. 4.1, 32, grafi)

V drugi hipotezi (pogl. 1.3, 12, 2. trditev) smo predvidevali, da je članstvo v poslovnem združenju za podjetje ugodno, saj imajo podjetja, ki so vseskozi včlanjena, iz leta v leto boljši poslovni izid in boljše kazalnike kot ostala podjetja iste panoge. Posledično smo predvidevali tudi, da podjetja, ki niso bila nikoli član združenja ali so izstopila iz

združenja, rastejo počasneje, oziroma stagnirajo glede na predhodno stanje. (pogl. 1.3, 12, 3. trditev)
Tudi ti dve hipotezi lahko po raziskavi v celoti in popolnoma potrdimo (pogl .4.2, 33, tabela 3) saj so vsi kazalniki dobičkonosnosti, kot tudi ostali kazalniki, v vseh primerih pokazali ugodnejšo sliko za podjetja, ki so članice združenja. Zelo zanimiva je bila ugotovitev, da so podjetja, ki niso vstopila v združenje, imela pred tem celo boljše rezultate, nato pa sledijo strma nihanja, predvsem navzdol, in le počasna rast in povratek teh podjetij. Donosnost kapitala podjetij, ki niso bila nikoli članice združenja, je bila pred ustanovitvijo višja, kot od podjetij, ki so se združevala. Že v dveh letih so članice združenja močno popravile svojo donosnost in so v letu 2008 s svojimi kazalniki krepko nad podjetji, nečlanicami in nad podjetji, ki so primerljiva v panogi. (pogl. 4.2.1, 33, graf 2, graf 3)

Tudi pri analizi gospodarnosti- razmerju med ustvarjenimi prihodki in povzročenimi odhodki, (pogl .4.2.3, 39, graf 8) je bil kazalnik v letu 2006 na strani nečlanic, saj je njihova gospodarnost presegala vrednosti članic. Že v toku dveh let pa je slika povsem drugačna, saj pri članicah združenja ugotavljamo kontinuirano rast gospodarnosti, ki v letu 2008, preseže vrednosti nečlanic.

Isto se dogaja tudi s čistim dobičkom, ki ga ustvarjajo podjetja.(pogl. 4.2, 39, tabela 6)
Zelo zanimiv pa je bil vpogled v razmerje čistega dobička in višine povprečne plače. (pogl. 4.2.3.2, 39, graf 9) Ugotovili smo, da imajo nečlanice čez celotno primerjalno obdobje najnižjo povprečno plačo, kljub temu, da je bil v letu 2006 njihov čisti dobiček najvišji. Višina povprečne plače na zaposlenca pri članicah združenja vseskozi strmo narašča, pri nečlanicah pa je vseskozi pod nivojem članic združenja,višina plač v letu 2008 ne dosega niti višine plače članic združenja v letu 2006, pa tudi trend naraščanja je dosti nižji.
Ugotovili smo tudi, da članice združenja svoje kratkoročne obveznosti poravnavajo ažurno (pogl. 4.2.2, 36, graf 7) v povprečju v 54 dneh, nečlanice pa za to potrebujejo tudi do 267 dni.

Dnevi vezave zalog pri članicah združenja so znatno krajši v povprečju do 49 dni, pri nečlanicah tudi do 172 dni.(pogl. 4.2.2, 36, graf 5)
Prav tako smo v združenju uspešnejši pri unovčevanju zapadlih terjatev (pogl. 4.2.2, 36, graf6), kar posledično pripelje do boljše likvidnosti.

V začetku diplomskega dela smo si zastavili ključno vprašanje:

Je morda to ena izmed možnosti za boljšo prebroditev gospodarske krize?

Z gotovostjo lahko odgovorimo pritrdilno. Pa ne samo to. Menimo, da so neformalni poslovni grozdi tudi idealna oblika in možnost, ki se ponuja, da se podjetje razvija, raste in ima vedno boljše rezultate. Pozitivne učinke pa na koncu občutimo vsi:

-lastniki podjetij, ki dosežejo večji donos svojih naložb

-poslovni partnerji, s katerimi poslujemo korektno in brez težav

-zaposleni, tako z vidika zagotovljenosti delovnega mesta kot višine plačila za delo, in seveda

-potrošniki, v obliki širše ponudbe izdelkov, večje dostopnosti, servisnih služb in podobno.

6 UPORABLJENA LITERATURA IN VIRI

LITERATURA

1. Bešter, J.: *Teoretična analiza prevzemov podjetij*, Magistrsko delo, Ekononomska fakulteta, Ljubljana, 1995.

2. Macur, S.: *Prevzemi podjetij*, Strateški vidiki, Svetovalec iz GV, Ljubljana, 1996.

3. Malačič, I.: *Združitve in pripojitve v slovenski praksi*, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 1996.

4. Kralj, M., Ivanuša, M., Kuhar, S.: *Priročnik za praktično izobraževanje*, Višja strokovna šola ACADEMIA, Maribor, 2005.

5. Kolenc, T., Logar, D.: *Analiza bilanc in revizija*, Višja strokovna šola Academia, Maribor, 2008.

6. Kay, J.: *Foundations of corporate succes*, Oxford, 1993.

7. Brigham, E.: *Fundamentals of Financial Management Publishers*, Harcourt College, 2001.

8. Rock, R.: *Dienstenleistungsrationalisierung in Umbruch*, Westdetscher Verlag, 1990.

9. Shapiro, A.: *Foundations of multinational financial*, Allyn and Bocon, 1991.

10. Zloženka Neways international. *Nove poti do uspeha*. Neways International,2005.

VIRI

1. Interni viri podjetja STOTINKA d.o.o.

2. I-bon

3. Konda, I.: *Strateška zavezništva*, *Naše gospodarstvo*, letnik 52, št. ½,2006.

4. Semolič, B., Šostar A.: *Mrežne organizacije - novi vzorec 21. stoletja*, Strojniški vestnik, letnik 53, št. 3, 2007.

5. Tajnikar, M.: *Pripojitve, spojitve in prevzemi*, Zbornik združitve in prevzemi gospodarskih združb, Društvo ekonomistov, Ljubljana, str. 25-38, 2000.

6. Zakon o gospodarskih družbah s komentarjem, 1993.

7. Uradni list RS, št. 60/95, 49/98.

8. Žnidaršič Kranjc, A.: *Kako kupiti podjetje*, Gospodarski vestnik, 1991.

INTERNETNI VIRI

1. http://www.stotinka.si, 10. 03. 2010

2. http://www.royaldolphin.si, 15. 04. 2010

3. www.sgg.si, 22 02. 2010

4. www.gcs.giz.si, 15. 02. 2010