

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

TINA KRIŽNIČ

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**IZKORIŠČANJE ALTERNATIVNIH VIROV ENERGIJE KOT
PODLAGA ZA RAST PODJETJA ELPRO KRIŽNIČ D.O.O.**

Ljubljana, september 2011

TINA KRIŽNIČ

IZJAVA

Študentka TINA KRIŽNIČ izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. PETRE DOŠENOVIC' BONČA, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 30.9.2011

Podpis: _____

KAZALO

UVOD.....	1
1 ANALIZA OBSTOJEČEGA STANJA V PODJETJU.....	2
1.1 Analiza trga, konkurence, proizvodov in storitev ter organizacije podjetja.....	3
1.1.1 Analiza trga.....	3
1.1.2 Analiza konkurence.....	5
1.1.3 Analiza proizvodov in storitev.....	6
1.1.4 Analiza organizacije.....	8
1.2 Analiza poslovanja.....	10
2 IZBOR STRATEGIJE RASTI PODJETJA.....	14
2.1 Opredelitev faze rasti.....	15
2.2 Analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti.....	16
2.3 Izbira strategije rasti.....	18
3 REALIZACIJA IZBRANE STRATEGIJE RASTI.....	18
3.1 Analiza trga.....	19
3.2 Analiza konkurence.....	20
3.3 Analiza storitev.....	20
3.4 Analiza organizacije.....	22
3.5 Analiza finančnega poslovanja.....	22
SKLEP.....	26
LITERATURA IN VIRI.....	28

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Število zaposlenih in prihodki na zaposlenega v podjetju Elpro Križnič d.o.o. v obdobju 2004-2010 (v evrih).....</i>	<i>9</i>
<i>Tabela 2: Bilanca stanja podjetja Elpro Križnič d.o.o. v letih 2006-2010 (v evrih)</i>	<i>11</i>
<i>Tabela 3: Izkaz poslovnega izida podjetja Elpro Križnič d.o.o. v letih 2006-2010 (v evrih) ..</i>	<i>12</i>
<i>Tabela 4: Napoved bilance stanja podjetja Elpro Križnič d.o.o. za obdobje 2011-2015.....</i>	<i>24</i>
<i>Tabela 5: Napoved izkaza poslovnega izida podjetja Elpro Križnič d.o.o. za obdobje 2011-2015</i>	<i>25</i>

UVOD

Elpro Križnič d.o.o. je proizvodno, storitveno in trgovsko elektro podjetje s sedežem v Zečah 25 v Slovenskih Konjicah. Sodi med mala družinska podjetja in je v stoddstotni lasti ustanovitelja, g. Iva Križniča. Po Standardni klasifikaciji dejavnosti 2008 (v nadaljevanju SKD 2008) je glavna dejavnost podjetja »proizvodnja naprav za distribucijo in krmiljenje električne energije«, katere šifra je C27.120 (Standardna klasifikacija dejavnosti 2008, 2011).

Zgodovina podjetja sega v leto 1987. Sprva je bil glavni proizvodno-prodajni program izdelovanje manjših nizkonapetostnih (v nadaljevanju NN) omar, razdelilnikov ter izvedba elektroinštalacij na terenu. S selitvijo podjetja v nove prostore in njihovo širitvijo leta 1998 ter 2005 se je prodajni program razširil na elektro proizvodnjo (NN omare, razdelilniki, kompenzacije jalove energije, gradbiščne omarice, zunanje in razvodne omare), elektro montažo (transformatorske postaje, elektroinštalacije), meritve, projektiranje, nadzor in elektro prodajalno (maloprodaja, veleprodaja). Specializiralo se je za vzdrževanje (nove investicije in popravila) ter remonte papirnic. Po pričevanju direktorja podjetja, g. Iva Križniča, danes pokrivajo skoraj vso papirniško industrijo v Sloveniji (Papirnica Količevo, Papirnica Radeče, Papirnica Goričane, Papirnica Vevče). Od skromnih začetkov pa vse do danes se je podjetje Elpro Križnič d.o.o. razvijalo v trdno, fleksibilno, prepoznavno ter kvalitetno podjetje. Kot sami pravijo, je njihov moto kvaliteta in profesionalnost. Rast in razvoj podjetja sta se nadaljevala, saj je podjetje zaradi močnega pritiska kupcev in dobaviteljev leta 2006 zopet izvedlo novo investicijo ter kupilo obrat »LIP« (prostori bivšega proizvodnega obrata Lip – Lesno industrijsko podjetje) v Slovenskih Konjicah. Ustanovilo je kovinsko proizvodnjo z lakirnico in velikim skladiščem. Prav tako je podjetje januarja 2008 na strehi tega objekta postavilo 40 kW in naslednje leto meseca avgusta še drugo 49 kW mikro sončno elektrarno. Energijo, ki se proizvede s pomočjo sončne elektrarne, pošiljajo v javno električno omrežje, od koder se napajajo vsi porabniki. Obe elektrarni skupaj sta v enem letu proizvedli približno 86.500 kWh električne energije, s katero bi lahko oskrbovali okoli 25 gospodinjstev. Direktor podjetja ocenjuje, da se bo naložba v sončni elektrarni zaradi državnega odkupa energije in samostojne postavitve ter instalacije sončnih modulov povrnila že približno v 7 letih.

Na trgu proizvodnje sončne energije družba Elpro Križnič d.o.o. načrtuje dodatno rast tudi v prihodnosti, in sicer ne samo s strani lastne proizvodnje električne energije, ampak tudi z izgradnjo sončnih elektrarn za druge naročnike. Na trgu bo podjetje ponudilo izgradnjo sončnih elektrarn vse od nabave fotovoltaičnih modulov pa do izgradnje in na koncu priključitve sončne elektrarne. Podjetje je s postavitvijo in instalacijo svojih dveh elektrarn pridobilo prve velike in dragocene izkušnje za ponudbo teh storitev. Sonce je namreč neizčrpen, čist in donosen vir obnovljive in trajnostne energije, ki lahko teoretično pokrije vse potrebe po energiji. V zadnjem desetletju pa sončna energija še dodatno pridobiva na svojem pomenu. Rečemo lahko, da je sončna energija energija prihodnosti. Distribuirane sončne elektrarne, vgrajene v objekte, so eden od pomembnejših bodočih virov električne energije.

Fotovoltaične elektrarne so perspektivna tržna niša tudi v Sloveniji, kjer je trg sončnih elektrarn zaživel v letu 2005 in iz leta v leto raste. Takšne naložbe so donosne, razmeroma zanesljive in prinašajo podjetjem dodatne prihodke. Varnost naložbe je zagotovljeni državni odkup električne energije, ki je proizvedena s sončno elektrarno. Država spodbuja naložbe v izkoriščanje sončne in drugih vrst alternativne energije s subvencijami, saj so v okviru podnebno-energetskega paketa EU dogovorjeni cilji za spodbujanje obnovljivih virov energije. Cilj Slovenije za leto 2020 je 25 % delež obnovljivih virov energije v končni rabi energije in najmanj 10 % delež obnovljivih virov energije v prometu (Akcijski načrt za obnovljive vire energije za obdobje 2010-2020, 2011). Cena, po kateri se prodaja pridobljena električna energija, je približno štirikrat višja od cene, ki se plačuje za porabo energije, saj razliko v ceni subvencionira država (Pahor, 2008). Evropska Unija pa daje med vsemi obnovljivimi viri največji poudarek prav sončni energiji. Tako je Slovenija na področju fotovoltaike v letih 2009 in 2010 zabeležila eksponentno rast (Ekart, 2010, str. 5). Pri trenutnih cenah sončnih elektrarn se investicija povrne v 12 ali 13 letih, če pa upoštevamo možnost 50% nepovratnih sredstev, pa se investicija povrne v 6 do 8 letih. Življenjska doba sončne elektrarne je okoli 30 let (Otorepec, 2010).

Namen diplomskega dela je predstaviti možnost nadaljnje rasti podjetja Elpro Križnič d.o.o. s pomočjo izkoriščanja alternativnih virov energije. V prvem delu diplomskega dela bom predstavila in analizirala obstoječe stanje v podjetju Elpro Križnič d.o.o., ki se bo navezovalo na analizo trga, konkurence, proizvodov in storitev, organizacije podjetja ter finančnega poslovanja. Na podlagi ugotovitev bom predstavila dve možni rasti podjetja Elpro Križnič d.o.o., nato pa na osnovi opredelitve podjetja v posamezno fazo rasti in analize prednosti, slabosti, priložnosti ter nevarnosti podjetja izbrala eno najprimernejšo strategijo rasti, po kateri bo podjetja v prihodnosti še rastlo. Na koncu bom to strategijo rasti realizirala z vidika trga, konkurence, storitev in finančnega poslovanja. Slednje bom realizirala s simuliranjem že doseženih finančnih stanj in predvidenih sprememb ob novi strategiji rasti ter s tem napovedala poslovanje za nadaljnjih pet let.

1 ANALIZA OBSTOJEČEGA STANJA V PODJETJU

V zadnjih letih je podjetje Elpro Križnič d.o.o. svoje napore vložilo v utrditev in ohranitev svojega položaja v elektro proizvodnji (glavna dejavnost C 27.120), s katero ustvari največ prometa. Dopolnilo je proizvodni program s strani kovinskih izdelkov in na ta način znižalo stroške. Zaradi povpraševanja po izdelkih tudi nižjega cenovnega razreda je podjetje prodajni program dopolnilo še s tovrstnimi izdelki in tako oblikovalo celovitejšo ponudbo. Širilo je prodajno mrežo po Sloveniji in začelo vstopati na trge bivše Jugoslavije in tudi tujino.

Delovanje podjetja je odraz njegove vizije in poslanstva. Z vizijo podjetja razumemo notranjo sliko mogočega in zelenega stanja podjetja. Usmerjena je v prihodnost in je dokaj domišljajska. Pokazati mora boljšo sliko kot je sedaj, a kljub vsemu mora biti realistična in verjetna. Iz vizije so razvidni cilji podjetja (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 92). Vizija podjetja Elpro Križnič d.o.o. je jasna in usmerjena v razvoj. Na domačem trgu želijo postati in

ostati eden vodilnih ter najboljših proizvajalcev NN stikalnih blokov z visoko dodano vrednostjo. Poseči in ostati želijo prisotni tudi na mednarodnem trgu (Vizija podjetja Elpro Križnič d.o.o., 2011). Namen opredelitve poslanstva podjetja pa je zagotavljanje enotnosti v podjetju in s tem delovanje zaposlenih v določeni smeri. Namenjeno je tudi vsem zunanjim strankam, povezanih s podjetjem, in vsebuje predvsem opredelitev proizvodov ali storitev, odnos do kupcev, trgov, tehnologije, delavcev, opredelitev ugleda in podobe podjetja (Rozman, et al., 1993, str. 92). Poslanstvo podjetja Elpro Križnič d.o.o. je izdelava kvalitetnih izdelkov za razvod, merjenje in kompenzacijo električne energije, varovanje električne opreme pred okvarami ter tehnična podpora in svetovanje. Podjetje se ponaša z dolgoletnimi izkušnjami pri izdelavi, montaži, prodaji in vodenju kompleksnih projektov na področju nizkonapetostne energije. Ima sodobno organizacijo poslovnega procesa, s katero dosega optimalne dobavne roke in ugodne cene, od dobaviteljev pa nenehno zahteva stalne izboljšave ter najvišjo kakovost materialov. Kadrovski potencial mu daje možnost za celovito obvladovanje izdelave, sestave in vezave NN stikalnih blokov, elektro montaže, prodaje na debelo in drobno, izdelave meritev ter projektne dokumentacije. Njegova ključna usmeritev pa je zadovoljiti potrebe ter želje kupcev (Poslanstvo podjetja Elpro Križnič d.o.o., 2011).

1.1 Analiza trga, konkurence, proizvodov in storitev ter organizacije podjetja

1.1.1 Analiza trga

Glavne dejavnosti podjetja Elpro Križnič d.o.o. so na področju elektrotehnike, energetike ter trgovine vseh proizvodov, povezanih z osnovno dejavnostjo, ki spada pod predelovalno dejavnost kategorije C 27.120. Na slovenskem trgu proizvodnje naprav za distribucijo in krmiljenje električne energije je bilo v letu 2010 registriranih 77 podjetij, 43 izmed njih je bilo dejavnih, 33 pa jih je poslovalo z dobičkom. Iz Priloge 1 so razvidne značilnosti poslovanja te dejavnosti. Čisti poslovni izid je v proučevanem obdobju od leta 2007 do leta 2010 v povprečju rasel za 14,99 %, negativni poslovni izid je značilen samo za leto 2009. Prav tako so se v povprečju povečevali tudi čisti prihodki od prodaje, in sicer za 5,82 %. V proučevanem obdobju vsekakor izstopa leto 2009, ko so takratne neugodne gospodarske razmere negativno vplivale na poslovanje. Za leto 2010 pa izbrani finančni podatki že kažejo bistveno izboljšanje poslovanja podjetij te dejavnosti v primerjavi s predhodnim letom. Vsi pomembnejši kazalniki so se povečali, zaposlenih je bilo več za 24,39 %, čisti poslovni izid je leta 2010 znašal 5.536.593 evrov, kar je bistveno več od izgube prejšnjega leta, sredstva so se povečala za 32.143.725 evrov, to je za 25,85 % več kot v letu 2009, in čisti prihodki od prodaje so se povečali za 49.326.913 evrov, kar je za 45,09 % več kot leta 2009.

V tej dejavnosti prevladujejo predvsem mikro podjetja. Samo dve podjetji spadata v skupino majhnih enot z 20 do 49 zaposlenimi, in sicer podjetji Elpro Križnič d.o.o. in Senčar d.o.o. Slednje je tudi eno najbližjih konkurentov podjetju Elpro Križnič d.o.o. Prav tako ne kaže, da bi v dejavnost vstopala nova podjetja. Na seznamu podjetij, registriranih v dejavnosti C

27.120, ni niti enega podjetja, ki bi imelo podatke podane samo za leto 2010 in bi bilo na novo ustanovljeno, zato lahko sklepam, da v to dejavnost ne vstopajo nova podjetja in s tem ni novih potencialnih konkurentov podjetja Elpro Križnič d.o.o.

Tržno strukturo dejavnosti C 27.120 opredelimo s koncentracijo podjetij v panogi. Najpogosteje se izračunava za 4 podjetja (K4). V Prilogi 2 je prikazan izračun mere koncentracije K4 za leto 2010, kjer gre za razmerje seštevka čistih prihodkov od prodaje največjih štirih podjetji, registriranih pod SKD C 27.120, in seštevkom čistih prihodkov od prodaje vseh delujočih podjetij v tej dejavnosti (Petrin, Dimitrovič, Pretnar & Antonič, 2001, str. 20). Mera koncentracije K4 znaša za leto 2010 84,52 %, kar kaže na oligopol oziroma v tem primeru kaže kar na dominanco dveh podjetij, delujočih v dejavnosti proizvodnje naprav za distribucijo in krmiljenje elektrike, to sta podjetje Eti Elektroelement d.d. s 47 % celotnim čistim prihodkom od prodaje in podjetje Iskra MIS d.d. s 33 % čistim prihodkom od prodaje v tej dejavnosti. Ti rezultati nam v povezavi s podjetjem Elpro Križnič d.o.o. ne povedo dosti, saj bom v nadaljevanju iz primarne konkurence izločila podjetje Eti Elektroelement d.d. in prav tako Iskra MIS d.d. Za dejavnost C 27.120 so namreč registrirana številna podjetja, ki se močno razlikujejo po proizvodnem programu.

Kljub temu da na podlagi razvrstitve podjetij v razrede SKD ne moremo dovolj natančno analizirati značilnosti poslovanja podjetij, ki proizvajajo NN stikalne bloke, pa na podlagi dosedanjih izkušenj vodstvo podjetja Elpro Križnič d.o.o. ugotavlja relativno veliko rast povpraševanja po tovrstnih izdelkih. Trend podjetij, ki pri svoji proizvodnji uporabljajo NN stikalne bloke, je namreč pozitiven. Sama dejavnost proizvodnje NN stikalnih blokov je v fazi zrelosti in bistvenega razvoja pri samih izdelkih ni moč opaziti, saj vsa podjetja v dejavnosti proizvajajo te izdelke na zelo podoben način. Diferenciacija med proizvodi je relativno majhna, saj obstoječi proizvodi dosegajo zelo podobne tehnične rezultate. Glede na velikost trga je število ponudnikov relativno veliko. Trend v tej dejavnosti pa kaže na selitev evropskega tržišča na trg, kjer je cenejša delovna sila. S tem pa se podjetju Elpro Križnič d.o.o. odpira nov trg in nove možnosti za poslovno sodelovanje.

Poleg glavne dejavnosti podjetja Elpro Križnič d.o.o., ki sodi v razred C 27.120, sem v Prilogi 3 prikazala značilnosti dejavnosti, ki so zanimive s strani analize trga podjetja Elpro Križnič d.o.o. Tri dejavnosti spadajo v isti razred po SKD, to je razred 27. Drugi dve dejavnosti pa sem izbrala na podlagi še drugih ponujenih storitev podjetja Elpro Križnič d.o.o., ki prinašajo bistvene dohodke podjetju in ne spadajo v SKD 27. To sta dejavnosti inštaliranje električnih napeljav in naprav ter druga proizvodnja električne energije, kamor spada proizvodnja električne energije s pomočjo sonca. Okvirno lahko rečem, da je najuspešnejša dejavnost C 27.110 – proizvodnja elektromotorjev, generatorjev in transformatorjev, medtem ko je v letu 2010 dejavnost D 35.119 - druga proizvodnja električne energije poslovala nekoliko slabše. V to dejavnost spadajo podjetja, ki proizvajajo električno energijo iz obnovljivih virov. Po moji oceni so razlog temu drage investicije, ki se še niso povrnile.

1.1.2 Analiza konkurence

Konkurenčna analiza podjetij iz dejavnosti C 27.120 kaže, da si delijo prva štiri mesta po višini sredstev podjetje Eti Elektroelement d.d., Iskra MIS d.d., Elpro Križnič d.o.o. in Senčar d.o.o. (Konkurenčna analiza, 2011). Zaradi širokega spektra dejavnosti podjetja Elpro Križnič d.o.o. pa niso najožja konkurenca samo podjetja iz te dejavnosti. V razgovoru z direktorjem sem ugotovila, katera oziroma kdo je res primarna in najmočnejša konkurenca podjetja. Družba Eti Elektroelementi d.d. je ena izmed najpomembnejših dobaviteljev podjetja Elpro Križnič d.o.o., zato je ne opredelimo kot konkurenco. Prav tako ne moremo uvrstiti med najožjo konkurenco podjetje Iskra MIS d.d., saj podjetji ne proizvajata proizvodov, ki bi si bili med seboj substituti. Po mnenju vodstva podjetja Elpro Križnič d.o.o. so njihovi največji in najožji konkurenti na slovenskem trgu podjetje Senčar d.o.o., Enerprom d.o.o., Eurolux d.o.o. in Energomont d.d. Ta štiri podjetja bom podrobneje analizirala in s tem presodila moč najbližje konkurence podjetja Elpro Križnič d.o.o.

Podjetje Senčar d.o.o. je družba, katere zgodovina sega že v leto 1967. Usposobljeno je za proizvodnjo električnih stikalnih blokov, izdelavo projektne dokumentacije, idejnih kompleksnih tehnoloških rešitev avtomatizacije, meritve NN instalacij in ostalih meritev v elektrotehniko, sodelovanje pri izdelavi ali izvedbi terminskega plana gradnje objekta, izvedbo elektro ter računalniških instalacij in trgovino elektro materiala. Podjetje Senčar d.o.o. pomaga svojim kupcem tudi pri izkoriščanju sončne energije za proizvodnjo električne energije, in sicer od faze načrtovanja sistema do končne montaže ter tehničnega prevzema. Skupaj z naročnikom sodeluje pri pridobivanju ustreznih soglasij in dovoljenj ter tako poskrbi, da izvedba ter priključitev fotovoltaičnega sistema na elektroenergetsko omrežje poteka nemoteno (Dejavnosti podjetja Senčar d.o.o., 2011). Na podlagi njegove ponudbe, velikosti podjetja in finančnih kazalnikov preteklih let bi lahko bilo to podjetje največji konkurent podjetja Elpro Križnič d.o.o. v Sloveniji.

Kot drugo podjetje, ki spada pod ožjo konkurenco podjetja Elpro Križnič d.o.o., pa bi izpostavila podjetje Enerprom d.o.o., ki je bilo ustanovljeno leta 2001 kot specializirano podjetje za proizvodnjo in montažo energetske opreme stikalnih blokov, kompenzacijskih naprav ter krmilnih stikalnih blokov. Njegov proizvodni program je zelo podoben programu podjetja Elpro Križnič d.o.o. (O podjetju Enerprom d.o.o., 2011).

Tretji konkurent je podjetje Eurolux d.o.o., četrti pa Energomont d.d. Ti dve podjetji konkurirata podjetju na področju storitev, in sicer pri izvedbi električnih instalacij jakega in šibkega toka ter ne spadata v dejavnost C27.120, ampak v F 43.210 – Inštalacije električnih napeljav in naprav. Osnovna dejavnost podjetja Eurolux d.o.o. je izvajanje elektroinštalacij za jaki in šibki tok, inženiring, adaptacije elektroinštalacij, izvajanje terenske zunanje razsvetljave, projektiranje, proizvodnja elektro izdelkov in trgovina (Storitve podjetja Eurolux d.o.o., 2011). Podjetje Energomont d.d. pa je poleg projektiranja ter izvedbe električnih inštalacij jakega in šibkega toka podjetju Elpro Križnič d.o.o. podobno z vidika okoljevarstvene ozaveščenosti. Nadstrešek nad parkirnimi mesti pred poslovno zgradbo so

pokrili s fotonapetostnimi moduli z močjo 42 kWp. Vodenje projekta, izdelavo tehnične dokumentacije in izvedbo del so opravili v lastni režiji (Predstavitev podjetja Energomont d.d., 2011).

Na osnovi doseženega čistega dobička v letu 2010 in trenutne bonitetne ocene lahko rečem, da je podjetje Elpro Križnič d.o.o. v odličnem finančno-poslovnem stanju. Poslovanje s podjetjem je netvegano, saj posluje odlično in brez likvidnostnih težav. Je malo zadolženo, a plačilno disciplinirano. Prav tako dosega visoko donosnost. Na osnovi finančnih podatkov in bonitetne ocene je najbližji konkurent podjetje Energomont d.d. Obe podjetji spadata po velikosti v majhna podjetja in čisti prihodki od prodaje Energomont d.d. so se v letu 2010 približali čistim prihodkom od prodaje podjetja Elpro Križnič d.o.o., ki pa so še vedno višji za 11,05 %. A ne smemo pozabiti, da ne spadata v isto dejavnost po SKD. Podjetji sta si najbolj konkurenčni pri izvedbi električnih inštalacij jakega in šibkega toka. Podjetje Senčar d.o.o. pa deluje v isti dejavnosti in njegova celotna ponudba je res najbližja ponudbi podjetja Elpro Križnič d.o.o., vendar podatki kažejo na njegov bistveno slabši finančni in poslovni položaj. Čisti dobiček podjetja Senčar d.o.o. je bil v letu 2010 manjši za 97,67 % kot v podjetju Elpro Križnič d.o.o. Primerjavo izbranih finančnih kazalnikov in bonitetnih ocen podjetja Elpro Križnič d.o.o. s štirimi ključnimi konkurenti prikazujem v Prilogi 4.

Pri izračunu tržnega deleža podjetja Elpro Križnič d.o.o. sem upoštevala razmerje med čistimi prihodki od prodaje podjetja Elpro Križnič d.o.o. in seštevkom čistih prihodkov od prodaje vseh izbranih konkurentov podjetja. Priloga 5 kaže, da je bil leta 2006 tržni delež bistveno večji, in sicer 19,95 %, v primerjavi z letom 2010, ko je znašal 14,43 %. V Prilogi 6 je prikazan izračun povprečnega tržnega deleža podjetja Elpro Križnič d.o.o. v obdobju 2006-2010, ki je znašal 15,62 %.

V preteklosti je bila prednost nekaterih konkurentov lastna proizvodnja kovinskih izdelkov, ki jim je omogočala boljše izhodiščno prodajno ceno ter boljše dobavne roke. Zato je tudi podjetje Elpro Križnič d.o.o. ustanovilo kovinsko proizvodnjo. S tem je postalo pri postavljanju cen konkurenčnejše. V prihodnosti bo potrebno analizirati tudi konkurente na tem segmentu delovanja, torej proizvodnji kovinskih izdelkov. Kar se tiče vgrajene elektro opreme v primerjavi s konkurenti, pa je podjetje Elpro Križnič d.o.o. v prednosti, saj vgrajuje visoko kvalitetno elektro opremo za primerno ugodno ceno.

1.1.3 Analiza proizvodov in storitev

Osnovni dejavnosti podjetja Elpro Križnič d.o.o. sta izdelava nizkonapetostnih stikalnih blokov, kar vključuje sestavljanje in dodelavo omenjenih stikalnih blokov v končne izdelke ter storitve, ki vključujejo izdelavo izdelka v proizvodnji in montažo le-tega na terenu. V trgovini, ki se deli na veleprodajo in maloprodajo, pa ponujajo elektro material.

Proizvodno prodajni program zajema proizvodnjo NN stikalnih blokov, razdelilnikov, vtičnih gnezd, komandnih pultov, avtomatske kompenzacije naprave jalove energije, gradbiščne

razdelilne omare, priključne merilne omare ter zunanje in razvodne omare. Elektro proizvodnja NN stikalnih blokov temelji na individualni proizvodnji in zajema izdelke sestavljene iz dveh delov, in sicer kovinski del in vgrajena elektro oprema. NN stikalni bloki so namenjeni napajanju in krmiljenju različnih objektov, naprav in strojev za notranje in zunanje lokacije (Proizvodnja podjetja Elpro Križnič d.o.o., 2011).

Podjetje Elpro Križnič d.o.o. se je odločilo za tesnejše sodelovanje z velikim proizvajalcem SIEMENS in v letu 2010 začelo s franšizno proizvodnjo TTA NN stikalnih blokov Siemens SIVACON S8. Pridobilo je licenco za proizvodnjo polno tipsko testiranih (TTA) stikalnih blokov, ki so namenjeni tako za industrijske kot tudi infrastrukturne objekte. SIVACON S8 odlikuje velik nabor vhodnih zahtev, ki jih na odjemalčevo ali projektantovo željo podjetje uskladi, tako da je končni produkt tehnično dorečen in komercialno konkurenčen. S tem poizkuša ustreči zahtevam svojih odjemalcev od idejne zasnove do končnega produkta (Franšizna proizvodnja podjetja Elpro Križnič d.o.o., 2011).

Storitveni program elektroinštalacije jakega in šibkega toka pa zajema montažo, inštalacijo ter rekonstrukcijo transformatorskih postaj, strojnih naprav, strelvodnih inštalacij, zunanjih kabelskih razvodov, zunanje razsvetljave, računalniških omrežij, avtomatizacijo tehnoloških procesov v proizvodnji, izvajanje vzdrževanih del in remontov na procesni tehniki v industriji (predvsem v papirniški industriji), elektro meritve ter projektiranje in nadzor (Elektro instalacije podjetja Elpro Križnič d.o.o., 2011).

V podjetju Elpro Križnič d.o.o. poteka popolnoma individualizirana proizvodnja, ki zahteva izdelavo NN stikalnih blokov v skladu s projektom in standardi oziroma predpisi na področju elektrotehnike. V proizvodnji NN stikalnih blokov ima podjetje uvedeno delno serijsko proizvodnjo, ki se deli na tri dele, in sicer oddelek zarisovalnice, kovinski oddelek in oddelek vezave. Serijska proizvodnja omogoča hitrejšo in kvalitetnejšo izdelavo končnega izdelka in posledično lahko podjetje na ta način dosega zelo kratke dobavne roke. V proizvode vgrajuje kvaliteten elektro material znanih dobaviteljev, kot so Siemens, Schneider Electric, Möeller, Schrack Technik, SM Strojoplast, ABB, kar omogoča nudenje daljših garancijskih rokov in zagotavlja tehnično boljše rešitve. Zunanji in notranji izgled stikalnih blokov je estetskega videza, kar pomeni pravilna in zaporedna razporeditev materiala, uporaba PVC kanalov, kar omogoča boljšo in lažjo sledljivost pri kasnejši morebitni dogradnji, spremembi ali servisu. Stikalni bloki so praviloma dimenzionirani ter prilagojeni terenu, kot na primer dovolj prostora za priklop dovodnih kablov, kar omogoča lažjo montažo na terenu ter manjše število reklamacij.

Podjetje ocenjuje za prihodnost pridobitev novih licenc z višjo dodano vrednostjo. V preteklosti je bilo podjetje Elpro Križnič d.o.o. za podjetje Schneider Electric, enega največjih svetovnih proizvajalcev in ponudnikov elektro materiala, certificirano za izdelavo NN modularnih stikalnih blokov PRISMA PLUS, katerih pa mu navkljub licenci ni bilo dovoljeno prodajati direktno končnim kupcem, ampak le preko posrednika. V primerjavi s tem je bila pridobitev licence SIVACON S8 zahtevnejša, a tehnično in finančno ugodnejša. Podjetje

Elpro Križnič d.o.o. se bo v prihodnje razvijalo na področju proizvodnje novih produktov z višjo dodano vrednostjo. Zanj so zanimive vse oblike sodelovanja z zunanjimi sodelavci, od tega, da nastopa kot dobavitelj, izdelovalec prototipov, do sodelovanja v raziskovalno razvojnih projektih in projektih EU.

1.1.4 Analiza organizacije

Organizacijska struktura podjetja Elpro Križnič d.o.o. je še vedno najbolj podobna enostavni strukturi podjetja. Taka struktura je primerna za podjetja proizvodne narave, saj osamosvaja glavne poslovne funkcije podjetja, zato jo lahko imenujemo tudi funkcijska struktura (Tajnikar, 2006, str. 171). Družba Elpro Križnič d.o.o. je takšne narave, čeprav se je podjetje s širjenjem in rastjo še nekoliko diverzificiralo in s tem razvejalo tudi organizacijsko strukturo, a še vedno je značilna dokaj visoka stopnja centralizacije. Organigram prikazujem v Prilogi 7.

Vrhni management (direktor in vodje) podjetja ima veliko večino informacij in je sposoben poslovoditi celo podjetje. Podjetje Elpro Križnič d.o.o. vodi direktor, ki je ob enem še vodja prodajno-tehnične službe. Razdeljenost podjetja na več enot omogoča uspešnost dela posamezne enote in tudi podjetja kot celote. Direktor je odgovoren za kakovostno vodenje in poslovanje vseh funkcijskih področij organizacije ter predstavlja organizacijo navzven. Vodje oddelkov so odgovorni za kakovostno vodenje in izvajanje procesov ter dela na svojih področjih in so neposredno odgovorni direktorju. Delavci na svojih delovnih mestih pa so odgovorni za kakovostno izvajanje del na svojih področjih in so neposredno odgovorni vodjem oddelkov. Natančneje so odgovornosti za posamezne aktivnosti opredeljene v organizacijskih predpisih in navodilih. Zapisi zahtev delovnih mest in odgovornosti so v opisih del in nalog za delovna mesta, in sicer z navedbami zahtevanih kvalifikacij, s potrebnimi izkušnjami, dodatnimi funkcionalnimi znanji, z navedbami ciljev opravljanja določenih del in nalog, potrebnih sredstev in predmetov dela, vplivov okolja in psihofizičnimi zahtevami.

Ob trenutni velikosti podjetja je fleksibilnost zadovoljiva, saj se na spremembe v okolju odziva hitro in kakovostno. Odločitve podjetja kot celote se še vedno sprejemajo na vodstveni ravni, a s pomočjo vodij vseh oddelčnih služb. Ti s svojim strokovnim znanjem in hitrimi informacijami pomagajo direktorju pri pravih odločitvah. Kljub dokaj visoki centralizaciji podjetja pa imajo vodje oddelčnih služb pooblastila za sprejemanje odločitev na ravni svoje oddelčne službe. Za dobro poslovanje je poleg dobrega dela posameznih oddelkov bistveno pomembno sodelovanje in komuniciranje med oddelki. Ker se je skozi leta podjetje širilo, je bila potreba po standardizaciji delovnih mest neizogibna. Naloga, pristojnosti in odgovornosti pa so v podjetju opredeljene tudi z mednarodnim certifikatom sistema kakovosti ISO 9001:2000. Standard s svojimi določili omogoča boljše in kakovostnejše delo ter sodelovanje med zaposlenimi. Oddelek elektro inštalacij, ki se izvaja na terenu, in kovinska proizvodnja, katere lokacija je odmaknjena od sedeža podjetja, sta pri sodelovanju kritična točka. Zaradi odsotnosti je toliko težje posredovati informacije drugim oddelkom in komunicirati z ostalimi zaposlenimi. Tukaj se čuti nekoliko slabša komunikacija.

Število zaposlenih se je od leta 2004 do 2006 povečevalo. V naslednjih letih pa je nekoliko nihalo. Maksimalno povprečno število zaposlenih na podlagi delovnih ur je podjetje Elpro Križnič d.o.o. doseglo leta 2009, ko je znašalo 36,79 zaposlenih. Za obdobje 2006-2010 je povprečna rast zaposlenih znašala 1,66 %. Prihodke na zaposlenega prikazuje izračun v Tabeli 1. Poslovni prihodki so se prva tri leta proučevanega obdobja povečevali, naslednja leta pa nekoliko nihali. Vsekakor so bili najvišji leta 2008, in sicer kar za 39,02 % več kot leto prej. Tako kot poslovni prihodki so bili tudi prihodki na zaposlenega najvišji v letu 2008. V letu 2009 so padli, leta 2010 pa so se zopet povečali in znašali za 37.580 evrov več kot leta 2009. V proučevanem obdobju je dodana vrednost na zaposlenega v podjetju Elpro Križnič d.o.o. nekoliko nihala, v zadnjih dveh letih pa se je bistveno povečala in leta 2010 glede na leto 2004 znašala kar 48,96 % več.

Tabela 1: Število zaposlenih in prihodki na zaposlenega v podjetju Elpro Križnič d.o.o. v obdobju 2004-2010 (v evrih)

Leto	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Celotni prihodki	2.891.792	3.264.314	4.326.940	4.002.583	5.564.226	4.183.020	5.190.429
Povpr. št. zaposlenih	25,35	28,48	32,12	31	33,41	36,79	34,31
Letna rast št. zaposl.		+12,35%	+12,78%	-3,49%	+7,77%	+10,12%	-6,74%
Prihodki na zaposlenega	114.075	114.618	134.712	129.116	166.544	113.700	151.280
Dodana vrednost na zaposleneg	29.903	31.385	31.163	23.740	29.023	39.782	44.545

Vir: Hiter pregled poslovanja podjetja Elpro Križnič d.o.o., lasten izračun, 2011.

V podjetju Elpro Križnič d.o.o. je fluktuacija zmerna, zaposleni zapustijo podjetje zaradi nove priložnosti, boljše plače ali zaradi nekoliko slabše komunikacije v podjetju, kar je ključnega pomena v podjetju, kot je Elpro Križnič d.o.o. Zaradi majhnosti je sodelovanje in komunikacija zaposlenih bistvena. Da ostaja podjetje fleksibilno in konkurenčno morajo informacije potekati hitro in brez zapletov, predpogoj pa so dobri medsebojni odnosi in pozitivna klima. Na tej točki je potrebno v podjetju Elpro Križnič d.o.o. še veliko narediti, tako pravijo v vodstvu. Zato je podjetje pred kratkim začelo intenzivneje uporabljati orodja za motiviranje zaposlenih za boljše delo. Poslužilo se je denarnih motivacij, kot so plače, denarni dodatki, stimulacije, katere pa še delno dopolnjuje z nedenarnimi, in sicer v obliki raznih izobraževanj, kolektivnih druženj izven delovnega časa in podobno. Vse to so zelo pomembni dejavniki pri motiviranju zaposlenih in s tem posledično pri uspešnem poslovanju podjetja.

Z vidika izobrazbene strukture zaposlenih v podjetju ne prevladuje visoko izobražen kader, kar je skladno z dejavnostjo podjetja. V proizvodnji so večinoma električarji, katerim

zadostuje srednja izobrazba. Teh je bilo v letu 2010 18 izmed 35-tih. V Prilogi 8 je razvidna celotna izobrazbena struktura konec poslovnega leta 2010. V Prilogi 9 je prikazan kazalnik povprečne mesečne plače na zaposlenega. Izračuna se kot razmerje med mesečnimi stroški plač in povprečnim številom zaposlenih na podlagi delovnih ur v obračunskem obdobju. Iz Priloge 9 je razvidno, da je podjetje v proučevanem obdobju plače povečevalo. Prav tako lahko rečemo, da so bile povprečne mesečne plače podjetja Elpro Križnič d.o.o. v letih 2004-2010 višje kot v dejavnosti C 27.120, le v letih 2006 in 2008 je bila povprečna mesečna plača v tej dejavnosti nekoliko večja kot v podjetju Elpro Križnič d.o.o.

1.2 Analiza poslovanja

Preteklo poslovanje podjetja Elpro Križnič d.o.o. sem se odločila predstaviti in analizirati s ključnimi ter osnovnimi kategorijami ter kazalniki poslovanja v obdobju 2006-2010, izhajala sem iz podatkov bilance stanja in izkaza uspeha. V bilanci stanja (glej Tabelo 2) se je delež osnovnih sredstev od leta 2006 do 2009 povečeval, le leta 2010 se je v primerjavi s predhodnim letom zmanjšal za 8,35 %. Kratkoročne finančne naložbe iz leta 2009 so se v letu 2010 preoblikovale v dolgoročne finančne naložbe, in sicer v vrednosti 30.000 evrov. Zaloge v proučevanem obdobju so nekoliko nihale. Leta 2008 je bila vrednost zalog dokaj visoka glede na prejšnje leto, saj se je povečala kar za 62,54 %, a se je v naslednjih dveh letih tudi zmanjšala. Zato povprečna rast zalog za obdobje 2008 do 2010 znaša -16,79 %. Interes vodstva podjetja je, da zaloge v prihodnje še zmanjša. Denarna sredstva so bila najvišja leta 2006, v letih 2007 in 2008, ko so bile velike investicije, pa so se precej zmanjšala. Zadnji dve proučevani leti pa je zopet vidna rast denarnih sredstev. Velik delež aktive predstavljajo tudi terjatve do kupcev, ki so dosegle rekordno vrednost leta 2010, in sicer 1.789.287 evrov, kar je 56,81 % več kot leta 2009. To je pokazatelj plačilne nediscipline, ki se je v letu 2010 še povečala in vplivala na gospodarsko krizo Republike Slovenije.

Na pasivni strani bilance stanja vidimo, da se je trajni kapital iz leta v leto povečeval, še posebej visok je bil leta 2010, ko se je povečal za 32,17 % v primerjavi z letom 2009. Dolgoročne finančne obveznosti se v letih od 2006 do 2010 niso bistveno spreminjale, a se bodo v prihodnosti postopno zmanjševale. Leta 2010 je zadolženost predstavljala 18,60 % celotne pasive in znašala že 16,51 % manj kot v letu 2009. Nasprotno se kažejo kratkoročne finančne obveznosti, ki so se v zadnjih štirih letih povečevale in so leta 2010 znašale 79.055 evrov. Obveznosti do dobaviteljev so bile najnižje konec leta 2009, v letu 2010 pa so se že povečale, in sicer za 69,63 %.

Tabela 2: Bilanca stanja podjetja Elpro Križnič d.o.o. v letih 2006-2010 (v evrih)

Leto	2006	2007	2008	2009	2010
Aktiva skupaj	2.969.091	3.292.600	3.739.905	4.024.900	4.391.319
Osnovna sredstva	1.491.254	1.928.663	2.156.983	2.504.717	2.295.688
Dolgoročne finančne naložbe	0	0	0	0	30.000
Zaloge	129.519	141.690	230.298	153.157	159.459
Denarna sredstva	306.710	36.049	73.189	191.266	112.916
Terjatve do kupcev	1.038.470	1.182.269	1.275.291	1.141.021	1.789.287
Kratkoročne finančne naložbe	0	0	0	30.000	0
Aktivne časovne razmejitve	3.138	3.929	4.144	4.739	3.969
Pasiva skupaj	2.969.091	3.292.600	3.739.905	4.024.900	4.391.319
Trajni kapital	934.376	984.430	996.035	1.374.250	1.816.352
Dolgoročne pasivne časovne razmejitve	14.605	0	700.000	882.875	637.578
Dolgoročne finančne obveznosti	1.042.631	959.297	932.715	978.530	817.017
Kratkoročne finančne obveznosti	0	40.000	43.379	76.480	79.055
Druge obveznosti iz poslovanja	81.222	56.262	193.301	140.894	67.555
Obveznosti do dobaviteljev	896.257	1.252.611	817.371	571.871	970.084
Kratkoročne pasivne časovne razmejitve	0	0	57.104	0	3.678

Vir: Letna poročila podjetja Elpro Križnič d.o.o. za leta 2006-2010, 2011.

Iz izkaza uspeha (glej Tabelo 3) je razvidno, da veliko večino celotnih prihodkov sestavljajo prihodki iz poslovanja in tako je skozi vso proučevano obdobje. Najvišjo vrednost so dosegli v letu 2008. Naslednje leto so se ti prihodki zmanjšali za 24,77 % in se v letu 2010 povečali za 24,07 %. Takšen trend se je kazal tudi pri splošnih gospodarskih razmerah. V Prilogi 10 so še posebej prikazani prihodki, prejeti od prodaje električne energije, proizvedene s pomočjo sonca iz obeh sončnih elektrarn. Podjetje Elpro Križnič d.o.o. si je s podpisom pogodbe o zagotavljanju podpore kot zagotovljeni odkup električne energije za 15 let zagotovilo prihodke po fiksni ceni 0,4155 evrov na kWh. Vodstvo podjetja tako ocenjuje, da se bo investicija postavitve obeh sončnih elektrarn povrnila že v 7-ih letih.

Pri odhodkih predstavljajo največji delež stroški materiala, kar je značilno za podjetje proizvodne narave. Najnižji so bili v letu 2009 in najvišji leta 2008. Stroški storitev so drugi največji strošek in skozi celotno proučevano obdobje nekoliko nihajo. Prav tako se opazi nihanje stroškov dela. Ti so bili najvišji leta 2009 in so znašali 763.699 evrov, kar je za 12,80 % več kot prejšnje leto. Stroški amortizacije pa so se iz leta v leto bistveno povečevali. Leta 2010 so znašali 268.391 evrov, kar je za 253,84 % več kot leta 2006.

Podjetje Elpro Križnič d.o.o. je v obdobju 2006-2010 beležilo 10,33 % povprečne rasti čistega dobička obračunskega obdobja. V letih 2007 in 2008, ko so se izvajale večje investicije, je ugotovljen padec čistega dobička, še posebej v letu 2007, ko je znašal 248.261 evrov manj kot v prejšnjem letu. Vsekakor pa je potrebno izpostaviti leto 2009, ko se je čisti dobiček povečal kar za 366.609 evrov v primerjavi z letom 2008. Razlog tega so zaključene naložbe in

vsestransko znižanje stroškov podjetja. Leta 2010 je bil dobiček še višji, znašal je 442.102 evrov, kar je za 16,89 % več kot leta 2009.

Tabela 3: Izkaz poslovnega izida podjetja Elpro Križnič d.o.o. v letih 2006-2010 (v evrih)

Leto	2006	2007	2008	2009	2010
Prihodki skupaj	4.326.940	4.002.583	5.564.226	4.183.020	5.190.429
Prihodki iz poslovanja	4.312.205	3.994.722	5.547.717	4.173.574	5.178.247
Finančni prihodki	7.645	3.341	3.440	2.487	4.896
Drugi prihodki	7.090	4.520	13.069	6.959	7.286
Odhodki skupaj	3.947.413	3.940.900	5.458.925	3.713.473	4.668.956
Materialni stroški	2.609.393	2.613.829	2.740.712	1.876.417	2.554.242
Stroški storitev	685.065	632.610	1.126.839	823.028	1.089.225
Stroški dela	527.450	524.910	677.039	763.699	725.323
Amortizacija	75.851	108.032	142.729	202.078	268.391
Finančni odhodki	31.831	49.062	49.224	37.692	25.315
Drugi odhodki	17.823	12.457	722.382	10.559	6.460
Dobiček pred davki	379.528	61.683	105.301	469.547	521.473
Davki	81.213	11.630	93.695	91.332	79.371
Čisti dobiček	298.314	50.053	11.606	378.215	442.102

Vir: Letna poročila podjetja Elpro Križnič d.o.o. za leta 2006-2010, 2011.

Za isto časovno obdobje bi izpostavila še nekaj finančnih kazalnikov, ki jih prikazujem v Prilogi 11.

Eden izmed kazalnikov gospodarnosti je čista dobičkonosnost skupnih prihodkov, ki nam pove, koliko čistega dobička oziroma čiste izgube je bilo ugotovljene na 100 evrov doseženih skupnih prihodkov gospodarske družbe. Zopet lahko rečemo, da je družba Elpro Križnič d.o.o. v letih 2009 in 2010 poslovala uspešneje kot prejšnja tri leta, a ne pozabimo na razvoj in investiranje v teh treh letih. Povprečna rast v proučevanem obdobju je znašala 5,45 %.

Od kazalnikov donosnosti bi predstavila dva. Prvi je donosnost sredstev, ki je eden izmed kazalnikov uspešnosti poslovanja in nam pove dobiček na enoto sredstev. V obdobju 2006-2008 je donosnost v podjetju Elpro Križnič d.o.o. padala. V letih 2007 in 2008 je bila posebej nizka. A situacija se je spremenila v letu 2009, ko se je kazalnik povzpел z 0,33 % na 9,74 %, kar je postavilo podjetje daleč v ospredje v primerjavi z dejavnostjo C 27.120, za katero je znašala dobičkonosnost sredstev le 2,72 % (Finančni podatki – primerjava s povprečjem družb v isti dejavnosti in velikosti v letu 2009, 2011). Poslovanje podjetja Elpro Križnič d.o.o. se je v letu 2010 še izboljšalo, kazalnik se je še povečal, in sicer na 10,51 %, a povprečna rast čiste donosnosti sredstev je v proučevanem obdobju zaradi ekstremnega padca v letu 2007 in 2008 znašala -0,38 %. Drugi kazalnik donosnosti je donosnost kapitala, ki pokaže dobiček na enoto trajnega kapitala. V letu 2009 se je tudi donosnost kapitala strmo povečala, in sicer na 31,91 %, naslednje leto pa je padla za 13,16 %.

Kazalnik vodoravnega finančnega ustroja je kratkoročni koeficient likvidnosti, ki nam pove, kakšna je sposobnost podjetja, da poravna svoje kratkoročne obveznosti. Večji kot je kazalnik, več sredstev ima podjetje na voljo za pokrivanje svojih obveznosti in manj verjetne so bodoče likvidnostne težave. V letih 2009 in 2010 se je podjetju ta koeficient povečal, kar pomeni, da se je izboljšala pokritost kratkoročnih obveznosti. Povprečna rast kratkoročnega koeficienta likvidnosti v obdobju 2006-2010 je znašala 5,21 %. Tudi v primerjavi s konkurenti in dejavnostjo C 27.120 ima podjetje Elpro Križnič d.o.o. relativno visok koeficient likvidnosti (Konkurenčna analiza podjetja Elpro Križnič d.o.o.; Analiza dejavnosti C 27.120, 2011).

Reprezentativni kazalnik stanja financiranja je stopnja zadolženosti oziroma delež dolga v financiranju. Povprečna rast deleža dolga v financiranju podjetja Elpro Križnič d.o.o. je v obdobju 2006-2010 znašala -10,31 %. Najvišja stopnja zadolženosti je bila v letu 2007, v naslednjih treh letih pa je delež dolga začel padati.

V Prilogi 11 sta prikazana tudi dva kazalnika obračanja, obračanje zalog in obračanje kratkoročnih poslovnih terjatev. Koeficient obračanja zalog proučevanega obdobja je v povprečju znašal 25,73, kar pomeni, da so se v enem letu zaloge obnovile 25 krat. Dnevi vezave zalog pa so od leta 2006 do 2010 v povprečju padli za -1,53 %. Drug kazalnik, obračanje kratkoročnih poslovnih terjatev, pove, kolikokrat letno se obrnejo terjatve iz poslovanja v denarna sredstva. Večja vrednost tega kazalnika pomeni hitrejše obračanje terjatev iz poslovanja v denarna sredstva. V proučevanem obdobju je podjetje Elpro Križnič d.o.o. beležilo negativno povprečno rast obračanja kratkoročnih poslovnih terjatev, in sicer za -6,35 %. Prav tako se je v letih 2009 in 2010 povečalo število dni vezave terjatev iz poslovanja za obdobje enega leta, kar vse skupaj kaže na vsesplošno slabo plačilno disciplino. Večje je število dni vezave terjatev iz poslovanja, počasnejše je obračanje oziroma spreminjanje teh terjatev v likvidnejšo obliko, v denarna sredstva. Večji obseg terjatev zahteva več sredstev za njihovo financiranje, kar vpliva na slabši poslovni izid.

Doseženi poslovni rezultati dokazujejo, da ima podjetje jasno vizijo, da pravilno izbira strateške usmeritve, da zna predvideti dogajanja v poslovnem okolju in da se nanje pravočasno ter ustrezno odziva. Družba Elpro Križnič d.o.o. bo ustvarjen dobiček iz poslovanja še v bodoče vlagala v poslovanje podjetja z namenom zagotovitve dinamične rasti in dvigom konkurenčnosti, predvsem z vlaganjem na področje nove tehnološke opreme, razvoja novih proizvodov in tržnih aktivnosti. Poslovanje podjetja je usmerjeno na dve izhodišči, in sicer nadgraditi dosedanje dosežke ter začrtati strateški in organizacijski razvoj podjetja. Družba ocenjuje, da na še višji dobiček v letu 2010 in na nadaljnjo rast podjetja vplivata tudi mikro sončni elektrarni.

2 IZBOR STRATEGIJE RASTI PODJETJA

Nesporno je, da trg predstavlja zgornjo mejo rasti posameznega podjetja. Optimalna velikost naj bi bila tista, ki jo trg po eni strani še dopušča, po drugi strani pa omogoča zaslužiti maksimalni profit (Tajnikar, 2006, str. 19). Podjetje lahko raste na zelo različne načine. Takrat spreminja obseg proizvodnih zmogljivosti, poveča se količina proizvodov in storitev, dohodek, število delavcev, produktivnost, investira se v nove stroje, nove proizvodne dvorane in s tem se povečuje profit (Tajnikar, 2006, str. 13-14). Vse to se je dejansko dogajalo v podjetju Elpro Križnič d.o.o. že v preteklosti. Za to so bile potrebne nove proizvodne hale, novi stroji in posledično proizvodnja novih proizvodov, zaposlitev dodatnih delavcev, število kupcev se je povečalo in s tem tudi profit. V vse te nove investicije in posledično rast so podjetje Elpro Križnič d.o.o. pripeljale razmere na trgu. Takšno rast imenujemo pasivna strategija, ker je rast posledica prilagajanja vodenja podjetja razmeram, ki nastanejo zunaj in znotraj podjetja (Tajnikar, 2006, str. 21).

Podjetje Elpro Križnič d.o.o. bi lahko v prihodnjih letih raslo še hitreje s pomočjo aktivne strategije rasti. Tukaj gre za takšno delovanje vodstva podjetja, ko samo vodstvo ustvarja ustrezne razmere za financiranje rasti (Tajnikar, 2006, str. 21). Podjetje Elpro Križnič d.o.o. ocenjuje, da nadaljnja generična rast ne bi bila več optimalna, saj bi podjetje lahko postalo preveliko in ne dovolj fleksibilno, da bi se lahko prilagajalo povpraševanju in spremembam na trgu. V prihodnje bo podjetje Elpro Križnič d.o.o. svoje prihranke investiralo v novo proizvodnjo ali storitev in na ta način z diverzifikacijo proizvodnje in ponudbe omogočilo nadaljnjo rast podjetja. Bistvo diverzifikacije je v dodajanju novih vrst proizvodov ali storitev k poslovnemu programu podjetja. Novi proizvodi ali storitve se razlikujejo od obstoječih, zato je potrebna druga tehnološka osnova ter drugačna tržna namembnost in način prodaje (Tajnikar, 2006, str. 129-130). Predstavila bom dve možnosti rasti, in sicer s ponudbo storitev izgradnje mikro sončnih elektrarn in kot drugo s ponudbo kovinskih izdelkov potrebnih v elektro proizvodnji.

V prvem primeru bi za potencialnega naročnika izdelali celoten projekt izgradnje sončne elektrarne vse od idejne zasnove, nabave sončnih modulov, razsmernikov, pridobitve projektne dokumentacije, montaže, instalacijske povezave ter vse do zagona. Na ta način bi podjetje ponudilo nov proizvod na novem trgu, kar lahko imenujemo tudi čista diverzifikacija (Moss & Clarke, 1990). S to storitvijo bi podjetje razširilo obseg prodaje in zmanjšalo tveganje poslovanja. Uvajanje novih proizvodov, storitev in trgov seveda omogoči, da morebitne izpade poslovanja na starem trgu nadomešča z učinki novih trgov. Trg sončnih elektrarn v Sloveniji se v zadnjih letih pospešeno razvija. To kaže na velik interes investitorjev v sončne elektrarne in s tem perspektivno rast podjetja Elpro Križnič d.o.o.

Kot drugo možnost rasti podjetja Elpro Križnič d.o.o. bi pojasnila rast s strani kovinske proizvodnje. Podjetje je z zagonom svoje kovinske proizvodnje začelo izdelovati kovinske izdelke, ki jih samo potrebuje pri elektro proizvodnji. Pred zagonom je te izdelke kupovalo pri domačih in tujih dobaviteljih. Z dodatno proizvodnjo je zmanjšalo stroške, ki nastanejo pri

nabavi skeleta ali kovinskega ogrodja, embalaranju in transportu. Skrajšalo je dobavne roke končnega izdelka, povečalo kakovost izdelka samega in se približalo zahtevam ter željam kupcev doma in v tujini. Svojo velikost bi podjetje povečalo na ta način, da bi s svojo kovinsko proizvodnjo, ki do danes še ne izkorišča vseh proizvodnih zmogljivosti, prodrlo na trg s široko ponudbo kovinskih izdelkov, potrebnih pri elektro proizvodnji. Podjetje Elpro Križnič d.o.o. bi na obstoječem trgu ponudilo nov proizvod, kar imenujemo razvoj novega proizvoda. Razširili bi ponudbo z obstoječimi prodajnimi kanali, saj se v veliki meri kovinska proizvodnja nanaša na elektro proizvodnjo.

V nadaljevanju bom na podlagi analize obstoječega stanja podjetja Elpro Križnič d.o.o., opredelitve faze rasti in analize prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti izbrala ter realizirala eno izmed teh dveh možnih strategij rasti.

2.1 Opredelitev faze rasti

Poznavanje modelov rasti podjetja je pomembno z vidika uvrščanja podjetja v njegov življenjski cikel. Obstajajo različni modeli rasti, ki opredeljujejo podjetje v procesu rasti in razvoja. Poznamo osnovni fazni model rasti, ki temelji na razvojnem ciklu podjetja. Različni avtorji opisujejo različne poglede na podjetniške cikle, kar podjetniku omogoča bolj učinkovito vodenje podjetja v obdobju rasti. Fazni model rasti je tudi najbolj razširjen. Izoblikovani pa so tudi tako imenovani poslovodni fazni model, identitetni model in odprt sistemski model podjetniške rasti. Najbolj znan fazni model podjetniške rasti pa je Churchill-Lewisov model (Tajnikar, 2006, str. 44-60), na podlagi katerega bom podjetje Elpro Križnič d.o.o. uvrstila v določeno fazo podjetniške rasti.

Tako imenovan Churchill-Lewisov model podjetniške rasti (Churchill & Lewis, 1983) je fazni model, ki z zgornjimi mejami, ki jih podjetja dosegajo v različnih stopnjah rasti in na katerih lahko podjetja zastanejo v rasti ter potem uspešno poslujejo tudi v daljšem časovnem obdobju, pojasnjuje, zakaj nekatera podjetja nikoli ne dosežejo večjih stopenj rasti. Model pravi, da je možno celotno življenje podjetja na poti od malega v veliko podjetje in iz mlade v zrelo organizacijo razdeliti v pet stopenj razvoja podjetja. To so obstoj, preživetje, uspeh, vzlet in zrelost. Vsaka faza je opisana s petimi dejavniki, ki so stil poslovanja, organizacijska struktura, stopnja formalizacije, glavni strateški cilji in lastnikova vključenost v podjetje (Tajnikar, 2006, str. 60-63).

Stil poslovanja podjetja Elpro Križnič d.o.o. je že prešel v funkcionalni stil poslovanja, saj sta sama rast in razvoj podjetja prisilila lastnika, da je vodenje nekoliko spremenil in tako podjetniške procese znotraj podjetja prepustil vodjem oddelkov. Podjetje počasi dobiva tudi bolj razvejano strukturo organizacije, ki se imenujemo funkcionalna organizacijska struktura. Lastnik in direktor podjetja ob tem še vedno opravlja delo managerja in komunicira z ljudmi, ki so vodje na posameznih funkcijah. V prihodnosti bo potrebno to organizacijsko strukturo še poglobiti in s tem se bo povečal nadzor nad poslovanjem na več ravneh. Formalizacija v podjetju je razvita, saj je v želji po popolnem obvladovanju poslovnih procesov v podjetje

vpeljan celovit sistem zagotavljanja kakovosti, za katerega je bil že v letu 2004 pridobljen certifikat mednarodne kakovosti ISO 9001:2000. Z njim podjetje zagotavlja kakovost poslovanja v vseh fazah poslovnega procesa, in sicer od poslovođenja, nabave, prodaje, izvedbe projektov, do vzdrževanja na terenu ter stalnega sodelovanja s kupci. Trenutna strategija podjetja Elpro Križnič d.o.o. je ohranjanje profitnosti, saj lastnik uporablja fazo razvoja podjetja kot fazo za stabilno poslovanje v tem kriznem obdobju. Trenutne tržne razmere podjetju ne omogočajo nadaljnje rasti, zato se je podjetje prilagodilo razmeram v okolju, da bo lahko nekaj časa obstajalo s stabilno profitnostjo in možnostjo ugodne prodaje na trgu. A takoj ob novih možnih spremembah bo podjetje moralo preusmeriti vse sposobnosti znotraj podjetja k večji rasti s pomočjo ponudbe postavitve sončnih elektrarn in kovinske proizvodnje, ki še ni dosegla optimalne izkoriščenosti. V vsem tem času pa finančno pri tem vsekakor pomaga prihodek iz pridobivanja alternativnega vira sončne energije. Na podlagi ugotovitev lahko podjetje uvrstimo v fazo uspeha.

2.2 Analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti

Analiza prednosti, pomanjkljivosti, priložnosti in nevarnosti (v nadaljevanju PSPN analiza) je celovita ocena strategije podjetja. Z njo analiziramo pretekle in sedanje podatke ter informacije, ki se nanašajo na prihodnost. Tako ugotovimo, katera podstruktura in njene sestavine so več ali manj prispevali k poslovni uspešnosti podjetja. Odgovor na to vprašanje so glavne prednosti in slabosti podjetja. Na osnovi teh in že izdelanih napovedi gospodarskih, konkurenčnih, tehnoloških, političnih in drugih razvojev v okolju podjetja je treba oceniti še poslovne priložnosti in nevarnosti. S tem ocenjevanjem si olajšamo prihodnje poslovanje podjetja (Pučko, 2008, str. 51-58). V bistvu gre za metodo, ki le strukturira to, kar sicer običajno sami že intuitivno počnemo - preverjamo, kje smo dobri, slabi, kaj lahko naredimo in kaj nam grozi. Na podlagi PSPN analize bom ocenila notranje in zunanje dejavnike, ki vplivajo na delovanje podjetja Elpro Križnič d.o.o. in so prikazani v Prilogi 11.

Po analizi poslovanja podjetja v preteklosti in sedanjega stanja podjetja lahko izpostavimo nekatere glavne prednosti podjetja Elpro Križnič d.o.o. Največja prednost bi tako bilo sledenje zahtevam in potrebam kupcev in s tem nastanek raznolike ponudbe proizvodov ter storitev. Prav tako je prednost tudi sodelovanje podjetja z velikimi strateškimi partnerji, kot so Siemens, Arba Plus d.o.o., Količevo Karton d.o.o., Elektro VMS d.o.o., Schneider Electric d.o.o., Turboinštitut d.o.o. To so močna podjetja z dolgo tradicijo, dobrim ugledom in kvalitetnimi izdelki. Podjetje Elpro Križnič d.o.o. je tudi inovativno, in sicer pri izvedbi manjših, praktičnih in boljših rešitev, ki jih na svetovnem trgu še ni. Svojo inovativnost namerava še izboljšati z nadaljnjim usposabljanjem strokovnega kadra in uvajanjem tipiziranega izdelka. Vodstvo in zaposleni se zavedajo, da je bistvena lastnost proizvodov kakovost, zato je kvaliteta uporabljenih materialov in tehnična zahtevnost NN stikalnih blokov, ki jih podjetje izdeluje, na prvem mestu. Prednosti končnega proizvoda so kvalitetna vgrajena oprema in lastna proizvodnja kovinskih izdelkov za izdelavo NN stikalnih blokov, malo reklamacij, a v primeru le-teh njihovo upoštevanje, svetovanje, servis in za vso to kakovost primerna prodajna cena. Še posebej pomembno je poudariti pridobivanje električne

energije iz alternativnih virov, saj je to bistvena prednost podjetja, kot dobra naložba v prihodnost in s tem nekakšna garancija. Veščine, kot so znanje, hitro odločanje, inovativnost in iznajdljivost, katere premore podjetje Elpro Križnič d.o.o., mu omogočajo, da je fleksibilno in hitro. Na današnjem nepredvidljivem trgu in v negotovem družbeno-ekonomskem obdobju so to bistvene kvalitete. Brez spoštljivega odnosa do partnerjev, kupcev, dobaviteljev ter okolice pa vsekakor ne bi šlo. Celotno poslovanje podjetja Elpro Križnič d.o.o. deluje v skladu z mednarodno priznanim certifikatom kakovosti ISO 9001:2000. In na zadnje so tu še bogata tradicija, stabilnost in ugled podjetja.

Kljub prednostim pa ima podjetje Elpro Križnič d.o.o. tudi nekaj slabosti, in sicer pri organizacijski strukturi. Ta ima slabost v nekoliko premalem delegiranju pristojnosti in s tem povezani slabši komunikaciji med zaposlenimi. Ta komunikacija je bolj izrazita na področju kovinske proizvodnje, saj je lokacija delavnice oddaljena od sedeža podjetja in tako nastane nepopolna informacijska povezanost proizvodnega procesa. Enako se dogaja na oddelku elektroinstalacij na terenu. Slabost podjetja so tudi sorazmerno visoke zaloge surovin in materiala, ki pa so se v zadnjih dveh letih že nekoliko znižale. Ob prihodnji morebitno potrebni širitvi na tuje trge je podjetje Elpro Križnič d.o.o. slabo izurjeno v poznavanju stanja in načinov poslovanja na trgih držav članic Evropske unije. Še neizkoriščene proizvodne kapacitete v kovinski proizvodnji prav tako kažejo na eno izmed slabosti podjetja Elpro Križnič d.o.o. Nekoliko višja fluktuacija zaposlenih, ki se kaže v zadnjem letu, prav tako neposredno vpliva na kakovost delovnega procesa, zvišuje stroške in kaže na potrebo po reorganizaciji razmer v podjetju.

Vodstvo podjetja Elpro Križnič d.o.o. vedno vidi priložnosti za rast in obstoj podjetja. Skupni evropski trg pomeni za podjetje tržno priložnost, saj je pretok blaga enostavnejši. S tem dobi podjetje možnost lažjega izvažanja svojih izdelkov ter uvažanja novih izdelkov in tehnologij. Tako lahko hitreje sledi spremembam na trgu in povečuje konkurenčnost, čemur pa sledi vse hitrejši napredek. Okoljska osveščenost in vse večja inovativnost zaposlenih kot tudi vseh zunanjih sodelavcev podjetja Elpro Križnič d.o.o. pa predstavljata še druge priložnosti v prihodnosti, saj je takšno razmišljanje tudi eden izmed osnovnih elementov poslovne strategije podjetja Elpro Križnič d.o.o.

Vsakemu podjetju, še posebej v današnjih gospodarskih razmerah, pa grozijo tudi nevarnosti, na katere nima vpliva. Vsesplošna gospodarska kriza in nestabilne razmere na trgu predstavljajo veliko nevarnost za prihodnost podjetja Elpro Križnič d.o.o. Čeprav je podjetje v letih 2009 in 2010 poslovalo presenetljivo dobro, se je moralo spopasti s plačilno nedisciplino naročnikov, še večjo konkurenco na trgu, pritiskom kupcev za večje rabate nenazadnje tudi s vsesplošnim povečanjem nezadovoljstvom zaposlenih ter poslovnih partnerjev. Trenutno se kaže trend nekakšne stabilizacije gospodarskih razmer, a poslovanje bo vedno neprevedljivo in večni boj. Ne samo to, da je konkurenca močna, je tudi vedno bolj neloyalna. Pri proizvodnji NN stikalnih blokov nenehno prihaja do težav v zakonskih okvirih znotraj elektro distribucije, ki se po slovenskih regijah razlikuje in ni poenotena, zato je potrebno pred

začetkom izvajanja projekta doreči zahteve in potrebe o obliki, funkcionalnosti ter namembnosti izdelka, kar je sicer z zakonom že tako določeno.

2.3 Izbira strategije rasti

Na osnovi vseh predhodnih analiz in danih dveh možnosti za nadaljnjo rast podjetja Elpro Križnič d.o.o. bom v tem poglavju izbrala eno in jo predstavila. To je strategija rasti s pomočjo alternativnih virov energije oziroma s ponudbo izgradnje sončnih elektrarn na trgu.

Kot sem že omenila v točki 2, je ta strategija rasti metoda diverzifikacije poslovanja. Diverzifikacija je način rasti tveganega posla tedaj, kadar se velikost podjetja povečuje z uvajanjem novih proizvodov, storitev in novih trgov (Tajnikar, 2006, str. 129). Tako je tudi pri izbrani strategiji podjetja Elpro Križnič d.o.o. Podjetje bo namreč na novem trgu ponudilo novo storitev, to je postavitve sončnih elektrarn. V letih 2008 in 2009, ko je podjetje postavilo svoji lastni sončni elektrarni, si je nabralo velike in dragocene izkušnje na področju trga sončnih elektrarn. Srečalo in seznanilo se je s celotno idejno zasnovo sončne elektrarne, s samo postavitvijo pa vse do procesa pridobivanja finančnih sredstev in procesa pridobivanja dokumentacije za deklaracijo za proizvodnjo električne energije iz obnovljivih virov energije (v nadaljevanju OVE). Za to v prihodnosti tehnična izvedba izgradnje pri podjetju ne bo predstavljala velike ovire, saj se tiče elektro stroke in jo bo potrebno le nadgraditi. Vsekakor pa bo potrebno vložiti več energije in pridobiti nova znanja na področju pridobivanja finančnih sredstev in dokumentacije za deklaracijo za pridobivanje električne energije iz OVE.

Poznamo pa tudi nevarnosti pri diverzifikaciji (Morris, 1984), na katere bi rada opozorila tudi podjetje Elpro Križnič d.o.o. Vodstvo se ne sme začeti preveč ukvarjati z novimi proizvodi in ne sme zanemariti obstoječih, glavnega in nosilnega program v podjetju, ki je v našem primeru elektro proizvodnja. Poleg tega je eden izmed temeljnih pogojev za uspešno diverzifikacijo, da podjetje z njo ne posega v take proizvodnje, ki se veliko razlikujejo od že obstoječih. Tako je ravnalo tudi podjetje Elpro Križnič d.o.o., saj z novimi storitvami nastajajo novi proizvodi - sončne elektrarne, ki pa se tehnološko ne razlikujejo veliko od glavne dejavnosti. Kljub vsemu je potrebno nove proizvode, ki bodo podjetju prinesli nadaljnjo rast, natančno preučiti in narediti dober poslovni načrt, saj se diverzifikacija na začetku ne razlikuje veliko od ustanavljanja novega podjetja.

3 REALIZACIJA IZBRANE STRATEGIJE RASTI

V tem poglavju bom analizirala učinke storitvene diverzifikacije, ki bi jo podjetje v prihodnosti analiziralo s ponudbo novih storitev na novem trgu. Prikazala bom analizo trga in konkurence, značilnosti izvedbe storitev, možne spremembe pri razvoju organizacije in predstavila finančne učinke na poslovanje podjetja za nadaljnjih pet let.

3.1 Analiza trga

Trg sončnih elektrarn v Sloveniji se je v zadnjih desetih letih pospešeno razvijal in ta trend se pričakuje tudi v prihodnje. Leta 2001 je Slovenija premogla le 1kW, od leta 2005 in do konec leta 2008 pa je prišla do 2,1MW moči sončnih elektrarn. Gradnja oziroma razvoj je bil še posebej intenziven v letih 2009 in 2010. Konec leta 2009 je obratovalo 230 sončnih elektrarn s skupno močjo okoli 8MW. Kljub gospodarski krizi je bila rast v letu 2009 skoraj 400 %, do polovice leta 2010 pa je bilo priključnih na omrežje 80 novih elektrarn z močjo 4MW. Vse kaže, da sta interes investitorjev in perspektivnost za nadaljnji razvoj sončnih elektrarn velika. Tako kot sončne elektrarne tudi ponudniki izgradnje sončnih elektrarn močno naraščajo (Nemac, 2010, str. 44).

V Prilogi 13 je razvidna pospešena rast skupne moči postavljenih sončnih elektrarn v Sloveniji v obdobju 2005-2010, še posebej leto 2010, ko je bila zabeležena 471 % rast glede na leto poprej. Zasedila sem podatek, da se je v letu 2011 inštaliralo že 77 sončnih elektrarn s skupno močjo 6437 kW. Trenutna največja sončna elektrarna v Sloveniji je SE Biringsol v Kamniku in deluje z močjo 998 kW (Pregled sončnih elektrarn v Sloveniji, 2011).

Prva osnova za odločitev o gradnji sončne elektrarne je primerno sončno obsevanje. Pretvorba v električno energijo poteka neposredno in zato slabo vreme negativno vpliva in zmanjšuje proizvodnjo električne energije. Lahko rečemo, da je celotna Slovenija primerna za postavitve sončnih elektrarn, sončno obsevanje se glede na lokacijo v Sloveniji razlikuje za manj kot 15 % (Nemac, 2010, str. 44). Gradnja sončnih elektrarn in s tem proizvodnja električne energije ni le izjemno hitro rastoča, temveč tudi dobičkonosna dejavnost. Vse kaže, da bo potencialnih kupcev v prihodnosti dovolj oziroma veliko. Še posebej zaradi finančnih spodbud, ki jih lastnikom sončnih elektrarn za elektriko, proizvedeno iz sonca, daje država. Spodbude za gradnje sončnih elektrarn v Sloveniji so dane s pomočjo sistema odkupnih cen (FIT sistem) in sodelovanja za razvojno-raziskovalne ter razvojno-investicijske projekte v okviru razpisov različnih državnih institucij ter ministrstev. Sistem FIT omogoča proizvajalcem prodajo električne energije po fiksnih cenah za določeno obdobje. S članstvom Slovenije v Evropski uniji pa so našim podjetjem, občinam in regijam na voljo nepovratna sredstva za sofinanciranje različnih projektov. V Sloveniji je še veliko razpoložljivih streh, ki so ustrezne oziroma omogočajo izrabo za postavitve sončne elektrarne. V prihodnosti lahko pričakujemo, da se bo dejavnost še razvijala, ne samo v Sloveniji, ampak tudi na svetovnem trgu.

Opozorila bi na eno oviro, ki lahko nastane pri rasti podjetja Elpro Križnič d.o.o. s pomočjo postavitve sončnih elektrarn, in sicer povpraševanje po njih. Prihodnost energetskega trga je močno odvisna od dogajanja v svetovnem gospodarstvu in odločitev politike pri spodbujanju razvoja novih tehnologij. Primerna podpora politike bo še bolj pomembna za prihodnjo rast alternativnih virov energije. Subvencije naj bi se jim do leta 2035 povečale za 3,5-krat in bodo dosegle 0,17 % svetovnega BDP. Še vedno pa sta glavna konkurenta alternativnim virom energije naravni plin in nafta. Ne smemo pozabiti na subvencije, ki jih dobivajo že razvita fosilna goriva. V letu 2009 so bile njihove subvencije 5,5-krat večje od subvencij

alternativnih virov energije, a so med letoma 2008 in 2009 padle za 44 % in še zdaj padajo. Rast cen naftnih derivatov pa v letu 2010 izboljšuje konkurenčni položaj trga alternativnih virov energije. Če se bo politična volja zniževanja subvencij fosilnim gorivom nadaljevala, bo to pozitivno pripomoglo k racionalni potrošnji fosilnih goriv, manjšemu onesnaženju in povečani konkurenčnosti ter uporabi alternativnih virov energije. (Kandrič, 2010). Posledično bi se investitorji kljub visokim stroškom ustrezne tehnologije odločali za investicije v sončne elektrarne in potencialnih kupcev za podjetje Elpro Križnič d.o.o. bi bilo še več. Proizvodnja električne energije neposredno iz energije sonca trenutno še ni dovolj razširjena, hkrati pa je najbolj perspektivna. Zadnjih dvajset let sončne celice v tako imenovanih fotovoltaičnih sistemih predstavljajo enega najobetavnejših načinov proizvodnje električne energije. Do podjetniških pobud pa pride takrat, ko se odpira nova tržna niša. In fotovoltaične elektrarne so lahko perspektivna tržna niša.

3.2 Analiza konkurence

Po standardni klasifikaciji dejavnosti spadajo podjetja, ki ponujajo izgradnjo sončnih elektrarn na trgu pod F 43.210 - inštaliranje električnih napeljav in naprav, kamor spada tudi električna inštalacija za uporabo sončnih celic (Standardna klasifikacija dejavnosti 2008, 2011). Projektanti in izvajalci postavitve sončnih elektrarn v Sloveniji so podjetja, ki pa so registrirana pod različnimi dejavnostmi po SKD 2008, saj načeloma ta podjetja ne izvajajo samo te storitve. Zato sem se odločila, da poiščem potencialne konkurente na drug način.

Agencija za prestrukturiranje energetike predstavlja ponudnike celovite izgradnje sončnih elektrarn v Sloveniji. Na njihovem seznamu je bilo le 6 podjetij, to so Dines d.o.o., Domsolar d.o.o., Elektro Maribor d.d., Enersis d.o.o., Plan-net d.o.o., Re Teh d.o.o. (Ponudniki celovite izgradnje sončnih elektrarn, 2011). Vsekakor jih obstaja še več. Ob pregledu bonitetnih ocen teh podjetij lahko ocenim njihovo poslovanje kot zelo dobro. Vsa našeta podjetja, razen Re Teh d.o.o., ki posluje nekoliko slabše, poslujejo brez večjih finančnih in likvidnostnih težav ter dosegajo relativno visoko donosnost (Bonitetna ocena podjetja Dines d.o.o.; Bonitetna ocena podjetja Domsolar d.o.o.; Bonitetna ocena podjetja Elektro Maribor d.d.; Bonitetna ocena podjetja Enersis d.o.o.; Bonitetna ocena podjetja Plan-net d.o.o.; Bonitetna ocena podjetja Re Teh d.o.o.; 2011). A ne smemo pozabiti, da so na slovenskem trgu še proizvajalci in ponudniki opreme ter svetovanja, projektiranja in inženiringa pri postavitvi sončne elektrarne, ki lahko s svojimi podizvajalci kupcu prav tako ponudijo enako celovito izgradnjo in tako konkurencu podjetju Elpro Križnič d.o.o. bistveno povečajo.

3.3 Analiza storitev

Sončna elektrarna je naložba v prihodnost in v okolje. Fotovoltaika je sodoben obnovljiv vir energije, ki svetlobo spreminja v elektriko, fotovoltaičnih sistemov ni potrebno posebej vzdrževati (razen občasno fizično čiščenje modulov), delujejo neslišno in imajo življenjsko dobo do 40 let. Za namestitev fotonapetostnih modulov so najprimernejše strehe stavb, ki

poleg zaščite pred padavinami postanejo še generatorji elektrike. Po desetih letih delovanja pa izkoristek sončne elektrarne pade za 10 %. Investicija se lahko povrne prej kot v 10 letih.

Sončne elektrarne se lahko postavijo na tri načine. Prvi je, da se elektrarno postavi na streho objekta. Strehe, ki so najprimernejše za gradnjo, so obrnjene proti jugu, idealen naklon strehe za Slovenijo pa je 30° in orientacija na jug, vendar ta optimum ni izrazit. Za optimalen izkoristek so nakloni različni glede na lokacijo postavljene elektrarne v Sloveniji. Res pa je, da se potrebuje čim večje površine. Drug način postavitve so elektrarne, ki so integrirane v strešno kritino ali izvedene v sklopu fasade in še tretji način so elektrarne na tleh (Nemac, 2010, str. 44).

Pri načrtovanju postavitve sončne elektrarne je potrebno pomisliti prav na vse, kar lahko prispeva k znižanju stroškov investiranja in posledično k čim hitrejšemu obratu kapitala. K celoviti ponudbi izgradnje sončne elektrarne spada tudi predstavitev možne pridobitve finančnih sredstev. Sem spada priprava vseh potrebnih dokumentov za pridobitev subvencij, kreditov, npr. pridobitev kredita Eko sklada ali nepovratnih sredstev Evropske unije in na koncu ponuditi izračun najustreznejše finančne naložbe. Kupcu je potrebno zagotoviti tudi vso potrebno dokumentacijo, ki jo potrebuje ob vlogi za pridobitev deklaracije za proizvodno napravo za proizvodnjo električne energije iz OVE. Za vso to delo bi podjetje Elpro Križnič d.o.o. potrebovalo novo zaposlenega, odgovornega za pripravo vse dokumentacije za posamezno sončno elektrarno.

Na kratko bom predstavila postopek postavitve sončne elektrarne na strehi. Najprej podjetje Elpro Križnič d.o.o. potrebuje vhodne podatke o strehi (razpoložljivo površino, naklon, azimut in s tem določi maksimalno moč elektrarne). Nato se pripravi idejna zasnova, posebej za izračun financ, na podlagi katere se izdelata ponudba in zahtevki za pridobitev električnega soglasja na podlagi projekta za izvedbo (v nadaljevanju PZI). V ponudbi so zajete cene modulov, razsmernikov, električnih razdelilnikov, ožičenja, meritev, projekta PZI in montaže. Na tej točki mora podjetje Elpro Križnič d.o.o. poiskati dobavitelja, ki ponuja najboljše module in razsmernike na trgu in to ponuditi kupcu. Ponudili bodo nekaj več, saj ponudba mora imeti dodano vrednost v primerjavi s konkurenco.

V nadaljevanju tega postopka bi podjetje Elpro Križnič d.o.o. začelo izvajati svojo elektro stroko, ki bi jo samo dodelalo oziroma izpopolnilo. Izdelati je potrebno namreč električne razdelilnike, opraviti ožičenje, meritve in montažo na terenu. Pri tej montaži bi podjetje potrebovalo novega zaposlenega z izobrazbo krovca. Ta bi namreč pripravil strešno nosilno konstrukcijo, na katero bi pritrtil module. To delo je povezano s kritino, da ne začne zamakati. Ko bi bili moduli pritrjeni na konstrukcijo, bi se opravila še vsa potrebna elektro montaža, instalacijske povezave in sončna elektrarna bi lahko začela delovati.

3.4 Analiza organizacije

Zaradi širitve storitvenega programa, bi podjetje Elpro Križnič d.o.o. potrebovalo tudi nov kader. Ob začetku bi moralo zaposliti dva delavca. Prvi bi bil odgovoren za vso dokumentacijo, povezano s pridobivanjem finančnih sredstev in dokumentom za deklaracijo OVE. Na tem področju bi bilo primerno doizobraževanje ali da ima oseba že izkušnje s takim delom. Drugi novo zaposleni delavec pa bi bil usposobljeni krovec z izkušnjami postavljanja nosilnih konstrukcij sončnih modulov. Ta bi delal na terenu. S tega naslova bi se povečali stroški dela. Organizacijska struktura podjetja bi s tem dobila novo vejo, to je oddelek proizvodnje sončnih elektrarn.

3.5 Analiza finančnega poslovanja

Glede na izbrano strategijo rasti nastanejo določeni učinki na prihodnje poslovanje podjetja. Simulacijo poslovanja sem pripravila na osnovi finančnih rezultatov podjetja Elpro Križnič d.o.o. v letu 2010 in predvidenih sprememb, ki bi nastale ob uresničitvi novih storitev. Predpostavljala sem, da se sestava v bilanci stanja in izkazu uspeha za obdobje 2011-2015 ne bo bistveno spremenila. Upoštevala sem načrte podjetja, kot so zmanjšanje dolgoročnih finančnih obveznosti ter povečanje prihodkov zaradi diverzifikacije z novimi storitvami, posledično pa tudi povečano število zaposlenih in višanje stroškov trženja. Upoštevala sem preteklo strukturo postavk v bilanci stanja in izkazu poslovnega izida ter s pomočjo simulacij izdelala bilance stanja in izkaze poslovnega izida za naslednjih 5 let, kar prikazujem v Tabeli 4 in Tabeli 5. V Prilogi 14 pa prikazujem vrednosti nekaterih izbranih kazalnikov poslovanja podjetja Elpro Križnič d.o.o. v prihodnosti.

Aktivna stran bilance stanja nam pokaže, da se bodo osnovna sredstva vsako prihodnje leto zmanjšala, in sicer z amortizacijo v višini 268.391 evrov. Investicije v osnovna sredstva ob realizaciji strategije rasti podjetja niso potrebne, zato predpostavljam, da bo strošek amortizacije v obdobju 2010-2015 na enaki ravni kot je bil leta 2010. Dolgoročne finančne naložbe so se prvič oblikovale v letu 2010 in se bodo v prihodnje še povečevale. Ocenjen prosti denarni tok, ki se bo ustvaril v posameznem letu poslovanja, sem v simulacijah plasirala v finančne naložbe. Te bodo leta 2015 znašale 2.111.451 evrov več kot leta 2011. Ocena prostih denarni tokov oziroma stanje denarja za nove naložbe znaša v celotnem proučevanem obdobju enako kot finančni tok za investiranje, saj v letih 2011-2015 ne predvidevam novih ali obnovitvenih investicij, prav tako tudi ne trajnih naložb drugih, ki bi stanje denarja za nove naložbe zmanjšale. Finančni tok za investiranje je finančni tok iz poslovanja, povečan za finančne prihodke in možne nove zadolžitve, ki jih v podjetju Elpro Križnič d.o.o. ne predvidevam, ter zmanjšan za finančne odhodke in plačane glavnice v tekočem letu. Čisti finančni tok iz poslovanja pa prikazuje razliko med seštevkom dobička iz poslovanja, dobička izven rednega poslovanja, amortizacije, povečanja obveznosti iz poslovanja na eni strani ter seštevkom povečanja zalog, terjatev in davka od dobička na drugi strani. Vrednost ocene prostega denarnega toka podjetja Elpro Križnič d.o.o. bo v obdobju

2011-2015 v povprečju naraščala za 8,83 %. Dinamiko vrednosti zalog sem ocenila na podlagi ocenjene dinamike gibanja materialnih stroškov, pri čemer sem upoštevala razmerje med zalogami in višino materialnih stroškov v letu 2010. Zaradi ponudbe novih storitev na novem trgu podjetje ne potrebuje povečati zalog, saj ob naročilu izgradnje sončne elektrarne v imenu naročnika naroči potreben material za izvedbo storitve. Izračun povprečne rasti zalog za obdobje 2011-2015 kaže na povečanje zalog za 4,70 %. V simulacijah sem denarna sredstva za posamezna leta proučevanega obdobja ohranila na ravni iz leta 2010. Na drugi strani pa se terjatve do kupcev iz leta v leto povečujejo in bodo v letu 2015 znašale za 19,96 % več kot v letu 2010. Terjatve do kupcev sem za leta 2011-2015 izračunala kot delež poslovnih prihodkov, pri čemer gre za razmerje med terjatvami do kupcev in poslovnimi prihodki iz leta 2010. Kratkoročnih finančnih naložb enako kot v preteklem obdobju ne bo. Kratkoročne aktivne časovne razmejitev pa se v obdobju simulacije počasi povečujejo in sem jih izračunala kot delež prihodkov iz poslovanja, kjer je delež razmerje med aktivnimi časovnimi razmejitvami in poslovnimi prihodki iz leta 2010.

Na pasivni strani bilance stanja pa se kaže vrednost trajnega kapitala, ki sem ga v simulaciji poslovanja izračunala kot preostanek med vrednostjo premoženja (aktivo) in vsemi ostalimi viri financiranja, to so dolgoročne in kratkoročne finančne obveznosti, druge obveznosti iz poslovanja, obveznosti do dobaviteljev in pasivne časovne razmejitve. Kratkoročne finančne obveznosti sem v simulaciji ohranjala na ravni iz leta 2010. Dolgoročne finančne obveznosti sem napovedala na podlagi informativnega amortizacijskega načrta za odplačilo kredita. Podjetje je v letu 2006 in 2009 izvajalo velike investicije, za katere je potrebovalo ta finančna sredstva. Sedaj gre za simulacijo poslovanja podjetja z obstoječimi zmogljivostmi, zato nove zadolžitve podjetja v obliki posojil ne predvidevam. Simulacija drugih obveznosti iz poslovanja predpostavlja konstantno razmerje med temi obveznostmi in stroški dela v letu 2010. V proučevanem obdobju se bodo postopoma povečevale, saj se z naslova nove ponudbe storitev povečujejo tudi stroški dela ter storitev. Prav tako so bodo obveznosti do dobaviteljev v obdobju 2011-2015 v povprečju povečale za 4,70 %, saj predvidevam, da se bodo povečale skladno s povečanjem stroškov materiala v proučevanem obdobju. Kratkoročne pasivne časovne razmejitve se bodo skozi obdobje simulacije nekoliko povečevale, saj sem jih izračunala kot delež poslovnih prihodkov, pri čemer je delež razmerje med pasivnimi časovnimi razmejitvami in poslovnimi prihodki v letu 2010.

Tabela 4: Napoved bilance stanja podjetja Elpro Križnič d.o.o. za obdobje 2011-2015

Leto	2011	2012	2013	2014	2015
Aktiva skupaj	4.119.485	4.432.687	4.721.582	5.096.109	5.550.490
Osnovna sredstva	2.027.297	1.758.906	1.490.515	1.222.124	953.733
Dolgoročne finančne naložbe	30.000	519.978	981.342	1.523.830	2.141.451
Zaloge	159.178	166.659	174.492	182.693	191.280
Denarna sredstva	112.916	112.916	112.916	112.916	112.916
Terjatve do kupcev	1.786.132	1.870.080	1.957.974	2.049.999	2.146.349
Kratkoročne finančne naložbe	0	0	0	0	0
Aktivne časovne razmejitev	3.962	4.148	4.343	4.547	4.761
Pasiva skupaj	4.119.485	4.432.687	4.721.582	5.096.109	5.550.490
Trajni kapital	2.317.410	2.700.921	3.039.425	3.433.945	3.907.590
Dolgoročne finančne obveznosti	677.300	556.987	457.205	382.484	308.236
Kratkoročne finančne obveznosti	79.055	79.055	79.055	79.055	79.055
Druge obveznosti iz poslovanja	73.675	77.993	80.333	84.979	87.528
Obveznosti do dobaviteljev	968.374	1.013.887	1.061.540	1.111.432	1.163.669
Pasivne časovne razmejitev	3.672	3.844	4.025	4.214	4.412

Pri oceni prihodkov iz poslovanja obstoječe dejavnosti podjetja Elpro Križnič d.o.o. sem izhajala iz povprečne rasti prihodkov iz poslovanja v obdobju 2006-2010. Ti so se v povprečju povečali za 4,68 %. Ravno za toliko sem povečala prihodke iz poslovanja za vsako leto proučevanega obdobja. Poleg tega sem ocenila prihodke iz naslova novih storitev, ki bodo leta 2011 znašali 70.000 evrov in se bodo vsako naslednje leto povečevali. Leta 2015 bodo znašali 37.073 evrov oziroma 52,96 % več kot leta 2011. Prihodki iz poslovanja predstavljajo večinski delež celotnih prihodkov, poleg finančnih in drugih prihodkov. Pri izračunu finančnih prihodkov sem upoštevala kratkoročne in dolgoročne finančne naložbe, pri čemer sem upoštevala, po oceni vodstva podjetja Elpro Križnič d.o.o., 5 % donos finančnih naložb, ki se v proučevanem obdobju strmo povečujejo. Tudi drugi prihodki se bodo v obdobju simulacije nekoliko povečevali in povprečna stopnja rasti bo za obdobje 2011-2015 znašala 4,70 %. Izračunani so kot delež poslovnih prihodkov, pri čemer je ta delež razmerje med drugimi prihodki in poslovnimi prihodki iz leta 2010.

Celotni odhodki predstavljajo seštevek materialnih stroškov, stroškov storitev, dela, amortizacije, finančnih in drugih odhodkov. V obdobju 2011-2015 naraščajo po povprečni letni stopnji 4,23 %. Največji strošek še vedno predstavljajo materialni stroški, ki so vezani na dinamiko prihodkov iz obstoječe dejavnosti, zato bodo v obdobju 2011-2015 v povprečju rasli prav tako po 4,70 % stopnji. Drugi največji strošek so storitve, te se v celotnem proučevanem obdobju povečujejo po povprečni letni stopnji 4,19 %, in sicer tudi zaradi stroškov trženja nove storitve. A predvidevam, da se bodo stroški s tega naslova v prihodnjih letih počasi zmanjševali. Stroški dela se bodo v obdobju 2011-2015 v odvisnosti od števila zaposlenih in višine povprečne letne plače na zaposlenega v povprečju povečali za 4,40 %. Predvidevam, da bo podjetje Elpro Križnič d.o.o. zaradi izvedbe novih storitev na trgu v letu 2011 zaposlilo dva nova delavca. V vsakem letu, 2012 in 2014, pa bo število zaposlenih povečalo še za enega delavca. Torej se bo število zaposlenih od leta 2010 do 2015 povečalo za 4 ljudi. Iz naslova

napredovanja pa se bodo povprečne plače na zaposlenega vsako leto v proučevanem obdobju povečale za 3 %. Stroške amortizacije sem simulirala ob predpostavki uporabe metode enakomernega časovnega amortiziranja. Zato sem stroške amortizacije skozi obdobje simulacije ohranila na ravni iz leta 2010. Finančne odhodke predstavljajo obresti za kredit, ki ga ima podjetje iz leta 2006 in 2009. Višino finančnih odhodkov pa sem napovedala na osnovi amortizacijskega načrta za odplačilo teh dveh kreditov. Druge odhodke sem simulirala kot delež prihodkov iz poslovanja, pri čemer je delež razmerje med drugimi odhodki in prihodki iz poslovanja iz leta 2010. V povprečju se bodo tudi ti v proučevanem obdobju povečali za 4,70 %.

Dobiček pred davki predstavlja razliko med prihodki in odhodki, čisti dobiček pa je razlika med dobičkom pred davki in vrednostjo davkov iz dobička. V simulacijah predpostavljam efektivno davčno stopnjo, ki je veljala za podjetje Elpro Križnič d.o.o. v letu 2010 in je znašala 15 %. Čisti dobiček se bo leta 2011 nekoliko zmanjšal glede na leto 2010, nato se bo vsako leto povečeval in leta 2015 znašal že 702.574 evrov, kar kaže na rast podjetja s pomočjo diverzifikacije. V obdobju 2011-2015 bo povprečna letna stopnja rasti čistega dobička znašala 13,61 %.

Tabela 5: Napoved izkaza poslovnega izida podjetja Elpro Križnič d.o.o. za obdobje 2011-2015

Leto	2011	2012	2013	2014	2015
Prihodki skupaj	5.247.890	5.521.279	5.806.632	6.110.433	6.434.517
Prihodki iz poslovanja	5.169.117	5.412.065	5.666.432	5.932.755	6.211.594
Prihodki novih storitev	70.000	75.600	83.160	93.139	107.110
Finančni prihodki	1.500	25.999	49.067	76.191	107.073
Drugi prihodki	7.273	7.615	7.973	8.348	8.740
Odhodki skupaj	4.750.425	4.959.825	5.157.388	5.387.769	5.605.809
Materialni stroški	2.549.738	2.669.576	2.795.046	2.926.413	3.063.955
Stroški storitev	1.117.304	1.163.408	1.211.913	1.262.933	1.316.586
Stroški dela	791.029	837.392	862.514	912.399	939.771
Amortizacija	268.391	268.391	268.391	268.391	268.391
Finančni odhodki	17.514	14.307	12.455	10.231	9.357
Drugi odhodki	6.449	6.752	7.069	7.401	7.749
Dobiček pred davki	497.465	561.454	649.245	722.664	828.708
Davki	75.717	85.456	98.819	109.993	126.134
Čisti dobiček	421.748	475.997	550.426	612.671	702.574

Priloga 14 pojasnjuje, kako izbrana strategija rasti vpliva na finančne kazalnike. Za obdobje od leta 2011 do 2015 sem izbrala enake kazalnike, kot sem jih analizirala za obdobje preteklega poslovanja podjetja Elpro Križnič d.o.o. Leta 2011 se je v primerjavi z letom 2010 kazalnik gospodarnosti, čista dobičkonosnost skupnih prihodkov, nekoliko zmanjšal, a se je v naslednjih štirih letih povečeval in dosegel 5,10 % povprečno rast, kar kaže na uspešno poslovanje podjetja v prihodnosti s pomočjo izbrane strategije rasti. To potrjuje tudi pozitivna povprečna rast kazalnika čiste donosnosti sredstev, ki bo za proučevano obdobje znašala 4,66

% Čista donosnost kapitala bo v obdobju simulacije nihala in leta 2015 padla za 30,93 % v primerjavi z letom 2010. Sposobnost podjetja Elpro Križnič d.o.o. do poravnave kratkoročnih obveznosti pa se v prihodnjem obdobju ne bo bistveno spreminjala, saj bo kratkoročni koeficient likvidnosti vsako leto znašal 1,84. Delež dolgov v financiranju bo skozi celotno proučevano obdobje padal, saj se bodo krediti vsako leto zmanjševali, zaradi pozitivnih denarnih tokov pa dodatno zadolževanje ne bo potrebno. Če pogledamo kazalnika obračanja, pa vidimo, da bo koeficient obračanja zalog padel, in sicer za 10,15 %. Torej bo obnova zalog v enem letu nižja, kot je bila v letu 2010. V povezavi s tem koeficientom pa bo padlo število dni vezave zalog. Koeficient obračanja kratkoročnih terjatev kaže še na slabšo plačilno disciplino v prihodnosti. Povprečna rast koeficienta v obdobju 2010-2015 je negativna ter znaša - 3,46 % in posledično se bo povečalo število dni vezave terjatev.

SKLEP

V prvem delu diplomskega dela sem analizirala obstoječe stanje v podjetju. Na osnovi analize trga, konkurence, proizvodov in storitev ter finančne analize sem za podjetje Elpro Križnič d.o.o. ugotovila, da si je na slovenskem trgu že izborilo svoje mesto s ponudbo izdelave in montaže NN stikalnih blokov, zato je smiselno v prihodnje rasti s pomočjo diverzifikacije. Na osnovi potreb, preteklih izkušenj in priložnosti trga sem izbrala dve možnosti za nadaljnjo rast. Podjetje sem na osnovi Churchill-Lewisovega modela rasti uvrstila v fazo uspeha in izdelala matriko prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti. Zaradi lastnih dveh sončnih elektrarn, s postavitvijo katerih je podjetje Elpro Križnič d.o.o. dobilo prve izkušnje na tem področju, dobrega preteklega poslovanja podjetja, neizogibne nadaljnje rasti ter perspektivne tržne niše postavitve sončnih elektrarn in nenazadnje vedno večje okoljske ozaveščenosti družbe sem izbrala rast podjetja s pomočjo alternativnih virov energije.

Z diverzifikacijo bi podjetje ponudilo nov proizvod na novem trgu, zato je potrebno novo storitev tudi dobro preučiti. Pod točko tri sem realizirala izbrano strategijo rasti, in sicer z vidika trga, konkurence, storitev in organizacije. Rezultati analize so pozitivni. Trg sončnih elektrarn v Sloveniji eksponentno narašča, konkurenca je velika, a sorazmerna s povpraševanjem, izvedba storitev postavitve sončne elektrarne pa za podjetje Elpro Križnič d.o.o. ne predstavlja velike ovire, saj se velik del izvedbe dotika elektro stroke. Z vidika stroškov je za storitveno dejavnost značilno, da se stroški pojavijo ob sklenjenem projektu, ni zalog, kar ne predstavlja večjih začetnih izdatkov ali investicij. Podjetje Elpro Križnič d.o.o. bo moralo veliko pozornost usmeriti na trženje nove storitve. Postati prepoznaven izvajalec na novem trgu in s tem doseči zastavljene cilje, je težko. Podjetje namreč ima kapital s katerimi bi pokrilo stroške trženja, a načrt trženja mora biti pravi in storitve dobro predstavljene svojim potencialnim kupcem. Ponuditi jim je potrebno nekaj več od konkurence. Na tej točki potrebuje podjetje Elpro Križnič d.o.o. dobre, zaupanja vredne dobavitelje materiala visoke kakovosti. Finančna analiza prihodnjega poslovanja kaže na pozitivne učinke izbrane strategije rasti, saj povprečna rast čistih dobičkov v letu 2011-2015 znaša 13,61 %. Za doseganje kakovosti pa ne smemo zanemariti znanja zaposlenih. Izobraževanje je eno izmed osnovnih metod pridobivanja dodane vrednosti izdelku ali storitvi in to naj bo vodilo podjetja

v prihodnosti. Pozitivno delovanje v preteklosti in dobre ocene za prihodnje poslovanje podjetja Elpro Križnič d.o.o. predstavlja podjetju motivacijo in zagon za nadaljnjo rast na dolgi rok, zato vodstvo podjetja vlaga v nov, mlad kolektiv, ki bo tradicijo podjetja vodil naprej. Še posebej pomembno je, da danes, v teh kriznih časih podjetje preživi, se razvija in še pridobi na prepoznavnosti imena. To se lahko zgodi samo ob sprejemanju pravih odločitev na dolgi rok, ki vodi podjetje k rasti in posledično k optimizaciji profita.

LITERATURA IN VIRI

1. Analiza dejavnosti C 27.120 v letu 2010. V *Spletnem portalu Bonitete.si*. Najdeno 24. maja 2011 na spletnem naslovu
<http://www.bonitete.si/BoniteteSi/Default.aspx?Mode=SI&stran=Bonitete&podstran=Subjekt&MS=5349362&segment=FIN&finsegment=ANALDEJ>
2. Analiza dejavnosti C 27.110 v letu 2010. V *Spletnem portalu Bonitete.si*. Najdeno 24. maja 2011 na spletnem naslovu
<http://www.bonitete.si/BoniteteSi/Default.aspx?Mode=SI&stran=Bonitete&podstran=Subjekt&MS=5041686&segment=FIN&finsegment=ANALDEJ>
3. Analiza dejavnosti F 43.210 v letu 2010. V *Spletnem portalu Bonitete.si*. Najdeno 24. maja 2011 na spletnem naslovu
<http://www.bonitete.si/BoniteteSi/Default.aspx?Mode=SI&stran=Bonitete&podstran=Subjekt&MS=5015227&segment=FIN&finsegment=ANALDEJ>
4. Analiza dejavnosti C 27.900 v letu 2010. V *Spletnem portalu Bonitete.si*. Najdeno 24. maja 2011 na spletnem naslovu
<http://www.bonitete.si/BoniteteSi/Default.aspx?Mode=SI&stran=Bonitete&podstran=Subjekt&MS=5330840&segment=FIN&finsegment=ANALDEJ>
5. Analiza dejavnosti D 35.119 v letu 2010. V *Spletnem portalu Bonitete.si*. Najdeno 24. maja 2011 na spletnem naslovu
<http://www.bonitete.si/BoniteteSi/Default.aspx?Mode=SI&stran=Bonitete&podstran=Subjekt&MS=1695428&segment=FIN&finsegment=ANALDEJ>
6. Analiza dejavnosti F 42.220 v letu 2010. V *Spletnem portalu Bonitete.si*. Najdeno 24. maja 2011 na spletnem naslovu
<http://www.bonitete.si/BoniteteSi/Default.aspx?Mode=SI&stran=Bonitete&podstran=Subjekt&MS=1300954&segment=FIN&finsegment=ANALDEJ>
7. Bonitetna ocena podjetja Dines d.o.o. v letu 2010. V *Spletnem portalu Bonitete.si*. Najdeno 15. junija 2011 na spletnem naslovu
<http://www.bonitete.si/BoniteteCE/Pages/Company.aspx?CompanyId=50883&CompanyDetailType=Boc&CompanyDetailSubType=bonitetna>
8. Bonitetna ocena podjetja Domsolar d.o.o. v letu 2010. V *Spletnem portalu Bonitete.si*. Najdeno 15. junija 2011 na spletnem naslovu
<http://www.bonitete.si/BoniteteCE/Pages/Company.aspx?CompanyId=183300&CompanyDetailType=Boc&CompanyDetailSubType=bonitetna>
9. Bonitetna ocena podjetja Elektro Maribor d.d. v letu 2010. V *Spletnem portalu Bonitete.si*. Najdeno 15. junija 2011 na spletnem naslovu
<http://www.bonitete.si/BoniteteCE/Pages/Company.aspx?CompanyId=47673&CompanyDetailType=Boc&CompanyDetailSubType=bonitetna>
10. Bonitetna ocena podjetja Enersis d.o.o. v letu 2010. V *Spletnem portalu Bonitete.si*. Najdeno 15. junija 2011 na spletnem naslovu
<http://www.bonitete.si/BoniteteCE/Pages/Company.aspx?CompanyId=200595&CompanyDetailType=Boc&CompanyDetailSubType=bonitetna>

11. Bonitetna ocena podjetja Plan-net d.o.o. v letu 2010. V *Spletnem portalu Bonitete.si*. Najdeno 15. junija 2011 na spletnem naslovu <http://www.bonitete.si/BoniteteCE/Pages/Company.aspx?CompanyId=262970&CompanyDetailType=Boc&CompanyDetailSubType=bonitetna>
12. Bonitetna ocena podjetja Re Teh d.o.o. v letu 2010. V *Spletnem portalu Bonitete.si*. Najdeno 15. junija 2011 na spletnem naslovu <http://www.bonitete.si/BoniteteCE/Pages/Company.aspx?CompanyId=228105&CompanyDetailType=Boc&CompanyDetailSubType=bonitetna>
13. Churchill, N.C., & Lewis V.L. (1983, maj-junij). The Five Stages of Small Business Growth. *Harward Business Review*.
14. *Dejavnosti podjetja senčar d.o.o.* Najdeno 6. marca 2011 na spletnem naslovu <http://www.sencar.si/dejavnosti.html>
15. Ekart, J. (2010, maj-junij). Obnovljivi viri energije priložnost za industrijo. *Svetovalec varčujem z energijo*, str. 5.
16. *Elektro instalacije podjetja Elpro Križnič d.o.o.* Najdeno 4. marca 2011 na spletnem naslovu <http://www.elpro-kriznic.si/instalacije.php>
17. Elpro Križnič d.o.o. (2011a). *Letno poročilo podjetja Elpro Križnič d.o.o. za leto 2006* (interno gradivo). Slovenske Konjice: Elpro Križnič d.o.o.
18. Elpro Križnič d.o.o. (2011b). *Letno poročilo podjetja Elpro Križnič d.o.o. za leto 2007* (interno gradivo). Slovenske Konjice: Elpro Križnič d.o.o.
19. Elpro Križnič d.o.o. (2011c). *Letno poročilo podjetja Elpro Križnič d.o.o. za leto 2008* (interno gradivo). Slovenske Konjice: Elpro Križnič d.o.o.
20. Elpro Križnič d.o.o. (2011d). *Letno poročilo podjetja Elpro Križnič d.o.o. za leto 2009* (interno gradivo). Slovenske Konjice: Elpro Križnič d.o.o.
21. Elpro Križnič d.o.o. (2011e). *Letno poročilo podjetja Elpro Križnič d.o.o. za leto 2010* (interno gradivo). Slovenske Konjice: Elpro Križnič d.o.o.
22. Elpro Križnič d.o.o. (2011k). *Celostna izobrazbena struktura podjetja Elpro križnič d.o.o. konec leta 2010* (interno gradivo). Slovenske Konjice: Elpro Križnič d.o.o.
23. Elpro Križnič d.o.o. (2011m). *Prihodki od prodane sončne energije za leto 2009 in 2010* (interno gradivo). Slovenske Konjice: Elpro Križnič d.o.o.
24. Finančni podatki – primerjava s povprečjem družb v isti dejavnosti in velikosti za podjetje Elpro Križnič d.o.o. v letu 2004. V *spletnem portalu ibon.com*. Najdeno na spletnem naslovu <http://apl.ibon.com>
25. Finančni podatki – primerjava s povprečjem družb v isti dejavnosti in velikosti za podjetje Elpro Križnič d.o.o. v letu 2005. V *spletnem portalu ibon.com*. Najdeno na spletnem naslovu <http://apl.ibon.com>
26. Finančni podatki – primerjava s povprečjem družb v isti dejavnosti in velikosti za podjetje Elpro Križnič d.o.o. v letu 2006. V *spletnem portalu ibon.com*. Najdeno na spletnem naslovu <http://apl.ibon.com>
27. Finančni podatki – primerjava s povprečjem družb v isti dejavnosti in velikosti za podjetje Elpro Križnič d.o.o. v letu 2007. V *spletnem portalu ibon.com*. Najdeno na spletnem naslovu <http://apl.ibon.com>

28. Finančni podatki – primerjava s povprečjem družb v isti dejavnosti in velikosti za podjetje Elpro Križnič d.o.o. v letu 2008. V spletnem portalu *ibon.com*. Najdeno na spletnem naslovu <http://apl.ibon.com>
29. Finančni podatki – primerjava s povprečjem družb v isti dejavnosti in velikosti za podjetje Elpro Križnič d.o.o. v letu 2009. V spletnem portalu *ibon.com*. Najdeno na spletnem naslovu <http://apl.ibon.com>
30. Finančni podatki podjetja Elpro Križnič d.o.o. v letu 2010. V Spletnem portalu *Bonitete.si*. Najdeno 24. maja 2011 na spletnem naslovu <http://www.bonitete.si/BoniteteSi/Default.aspx?Mode=SI&stran=Bonitete&podstran=Subjekt&MS=5349362&segment=FIN&finsegment=FINPOD>
31. *Franšizna proizvodnja podjetja Elpro Križnič d.o.o.* Najdeno 4. marca 2011 na spletnem naslovu <http://www.elpro-kriznic.si/sivacon.php>
32. Hiter pregled poslovanja podjetja Elpro Križnič d.o.o. v letu 2010. V Spletnem portalu *Bonitete.si*. Najdeno 6. marca 2011 na spletnem naslovu <http://www.bonitete.si/BoniteteSi/Default.aspx?Mode=SI&stran=Bonitete&podstran=Subjekt&MS=5349362>
33. Hiter pregled poslovanja podjetja Senčar d.o.o. v letu 2010. V Spletnem portalu *Bonitete.si*. Najdeno 6. marca 2011 na spletnem naslovu <http://www.bonitete.si/BoniteteSi/Default.aspx?Mode=SI&stran=Bonitete&podstran=Subjekt&MS=1270630>
34. Hiter pregled poslovanja podjetja Enerprom d.o.o. v letu 2010. V Spletnem portalu *Bonitete.si*. Najdeno 6. marca 2011 na spletnem naslovu <http://www.bonitete.si/BoniteteSi/Default.aspx?Mode=SI&stran=Bonitete&podstran=Subjekt&MS=1658824>
35. Hiter pregled poslovanja podjetja Eurolux d.o.o. v letu 2010. V Spletnem portalu *Bonitete.si*. Najdeno 6. marca 2011 na spletnem naslovu <http://www.bonitete.si/BoniteteSi/Default.aspx?Mode=SI&stran=Bonitete&podstran=Subjekt&MS=1192272>
36. Hiter pregled poslovanja podjetja Energomont d.d. v letu 2010. V Spletnem portalu *Bonitete.si*. Najdeno 6. marca 2011 na spletnem naslovu <http://www.bonitete.si/BoniteteSi/Default.aspx?Mode=SI&stran=Bonitete&podstran=Subjekt&MS=5386756>
37. Konkurenčna analiza podjetja Elpro Križnič d.o.o. v letu 2010. V Spletnem portalu *Bonitete.si*. Najdeno 24. maja 2011 na spletnem naslovu <http://www.bonitete.si/BoniteteSi/Default.aspx?Mode=SI&stran=Bonitete&podstran=Subjekt&MS=5349362&segment=FIN&finsegment=KONKANAL>
38. Kandrič, B. (2010, 29. november). Alternativni viri energije v letu 2035. *Vzpon*. Najdeno 28. maja 2011 na spletnem naslovu http://www.vzpon.si/novice/investicije/524/alternativni_viri_energije_v_letu_2035
39. Ministrstvo za gospodarstvo. *Akcijski načrt za obnovljive vire energije za obdobje 2010-2020*. Najdeno 20. aprila 2011 na spletnem naslovu http://www.mg.gov.si/fileadmin/mg.gov.si/pageuploads/Energetika/Porocila/AN_OVE_2010-2020_final.pdf

40. Morris, M. J. (1984). *Successful Expansion for the Small Business*. Kogan Page.
41. Moss, D. , & Clarke., L. (1990). *Successful Expansion for Small Businesses*. Diary House.
42. Nemac, F. (2010, september). Sončne elektrarne – naložba za prihodnost in v okolje. *Bioklimatske zgradbe*, str. 44-49.
43. *O podjetju Enerprom d.o.o.* Najdeno 6. marca 2011 na spletnem naslovu <http://www.enerprom.si/onas.shtml>
44. Otorepec, R. (2010, 11. januar). Donosnost investicije v fotovoltaično elektrarno. *Svetovalec varčujem z energijo*. Najdeno 15. maja 2011 na spletnem naslovu <http://varcevanje-energije.si/fotovoltaične-elektarne/donosnost-investicije-v-fotovoltaično-elektarno.html>
45. Pahor, N. (2008, marec). Sonca ne primanjkuje. *Podjetnik*. Najdeno 15. maja 2011 na spletnem naslovu <http://www.podjetnik.si/default.asp?KatID=488&ClanekID=3785>
46. Petrin, T., Dimitrovič, T., Pretnar, B., & Antončič, B. (2001). *Organizacija in struktura trga*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
47. *Ponudniki celovite izgradnje sončnih elektrarn*. Najdeno 12. junija 2011 na spletnem naslovu <http://www.ape.si/-obnovljivi-viri-ponudniki-opreme-sončne-elektarne>
48. *Poslanstvo podjetja Elpro Križnič d.o.o.* Najdeno 4. marca 2011 na spletnem naslovu <http://www.elpro-kriznic.si/poslanstvo.php>
49. *Predstavitev podjetja Enregomont d.d.* Najdeno 6. marca 2011 na spletnem naslovu <http://www.energomont.si/>
50. *Pregled sončnih elektrarn v Sloveniji*. Najdeno 12. junija 2011 na spletnem naslovu <http://pv.fe.uni-lj.si/Seseznam.aspx>
51. *Proizvodnja podjetja Elpro Križnič d.o.o.* Najdeno 4. marca 2011 na spletnem naslovu <http://www.elpro-kriznic.si/proizvodnja.php>
52. Pučko, D. (2008). *Strateški management I*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
53. Rozman, R., Kovač, J., & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
54. Statistični urad Republike Slovenije. *Standardna klasifikacija dejavnosti 2008*. Najdeno 27. marca 2011 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/klasje/tabela.aspx?cvn=4978>
55. *Storitve podjetja Eurolux d.o.o.* Najdeno 6. marca 2011 na spletnem naslovu <http://www.eurolux.si/storitve.php>
56. Tajnikar, M. (2006). *Tvegano poslovanje: knjiga o gazelah in rastočih poslih*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
57. *Vizija podjetja Elpro Križnič d.o.o.* Najdeno 4. marca 2011 na spletnem naslovu <http://www.elpro-kriznic.si/poslanstvo.php>

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Izbrani kazalniki za panogo proizvodnja naprav za distribucijo in krmiljenje elektrike (v evrih).....	1
Priloga 2: Mera koncentracije za leto 2010	1
Priloga 3: Primerjava izbranih dejavnosti po SKD za leto 2010	2
Priloga 4: Pregled osnovnih podatkov najožjih konkurentov podjetju ELPRO KRIŽNIČ d.o.o. v letu 2010.....	2
Priloga 5: Tržni delež podjetja Elpro Križnič d.o.o. z najbližjimi konkurenti v obdobju 2006-2010.....	3
Priloga 6: Organizacijska struktura podjetja Elpro Križnič d.o.o.	4
Priloga 7: Celostna izobrazbena struktura konec leta 2010	5
Priloga 8: Stroški dela ter povprečna mesečna plača v podjetju Elpro Križnič d.o.o. in v dejavnosti C 27.120.....	5
Priloga 9: Prihodki od prodane sončne energije v letih 2009-2010 (v evrih)	5
Priloga 10: Kazalniki poslovanja podjetja Elpro Križnič d.o.o. v obdobju 2006-2010.....	6
Priloga 11: PSPN matrika	6
Priloga 12: Grafični prikaz moči sončnih elektrarn v Sloveniji v obdobju 2005-2010	7
Priloga 13: Napoved kazalnikov podjetja Elpro Križnič d.o.o. za obdobje 2011-2015	7

Priloga 1: Izbrani kazalniki za panogo proizvodnja naprav za distribucijo in krmiljenje elektrike (v evrih)

Kategorije	2007	2008	2009	2010	Povprečje rasti (v %)
Sredstva	124.081.578	125.251.119	124.327.794	156.471.519	8,04%
Opredmetena osnovna sredstva	38.392.089	40.181.090	37.797.783	47.665.758	7,48%
Zaloge	24.183.649	26.335.233	19.688.224	8.662.988	-28,98%
Kratkoročne poslovne terjatve	35.375.388	31.487.086	31.967.362	42.180.555	6,04%
Kapital	61.347.364	61.070.304	59.867.164	70.125.277	4,56%
Čisti prihodki od prodaje	133.946.415	141.072.902	109.386.743	158.713.656	5,82%
Čisti poslovni izid obračunskega obdobja	3.641.518	3.559.406	-69.833	5.536.593	14,99%
Povprečno število zaposlencev na podlagi delovnih ur	2.001,59	2.052,20	1.663,81	2.069,58	1,12%
Delež dolgov v financiranju	44,72	45,86	46,49	49,21	3,24%

Vir: Analiza dejavnosti C 27.120, 2011.

Priloga 2: Mera koncentracije za leto 2010

Podjetje	Čisti prihodki od prodaje (v EUR)	Čisti prihodki od prodaje panoge proizvodnja naprav za distribucijo in krmiljenje elektrike (v EUR)	Mera koncentracije K4 (v%)
Elpro Križnič d.o.o.	4.932.033	158.713.656	84,52%
Eti Elektroelement d.d.	74.247.325		
Iskra MIS d.d.	51.676.635		
Senčar d.o.o.	3.281.693		

Vir: Analiza dejavnosti C 27.120; Konkurenčna analiza podjetja Elpro Križnič d.o.o., 2011.

Priloga 3: Primerjava izbranih dejavnosti po SKD za leto 2010

SKD dejavnosti razreda*	Št. podjetij v dejavnosti	Čisti prihodki od prodaje (v EUR)	Povpr. št. zaposlenih	Čisti poslovni izid (v EUR)	Delež dolgov v financiranju	Kratko. koef. likvidnosti
C 27.120	77	158.713.656	2.069,58	5.536.593	49,21	1,48
C 27.110	105	520.435.214	4.155,93	30.434.801	56,27	1,38
F 43.210	2387	243.334.091	2.896,98	3.980.331	54,35	1,71
C 27.900	315	140.737.745	1.349,22	5.247.829	41,95	1,91
D 35.119	604	54.213.934	133,56	-3.017.049	83,88	0,77
F 42.220	105	88.522.991	899,76	1.898.000	72,44	1,18

Legenda*: C 27.120 – Proizvodnja naprav za distribucijo in krmiljenje elektrike, C 27.110 – Proizvodnja elektromotorjev, generatorjev in transformatorjev, F 43.210 – Inštaliranje električnih napeljav in naprav, C 27.900 – Proizvodnja drugih električnih napeljav, D 35.119 – Druga proizvodnja električne energije, F 42.220 – Gradnja objektov oskrbne infrastrukture za elektriko in telekomunikacije (Standardna klasifikacija dejavnosti 2008, 2011).

Vir: Analiza dejavnosti C 27.120; Analiza dejavnosti C 27.110; Analiza dejavnosti F 43.210; Analiza dejavnosti C 27.900; Analiza dejavnosti D 35.119; Analiza dejavnosti F 42.220, 2011.

Priloga 4: Pregled osnovnih podatkov najozžjih konkurentov podjetju ELPRO KRIŽNIČ d.o.o. v letu 2010.

Ime podjetja	Senčar d.o.o.	Enerprom d.o.o.	Eurolux d.o.o.	Energomont d.d.	Elpro Križnič d.o.o.
Leto ustanovitve	1967	2001	1997	1990	1987
SKD 2008	C 27.120	C 27.120	F 43.210	F 43.210	C 27.120
Velikost podjetja	majhno	mikro	srednje	majhno	majhno
Št. zaposlenih	40	8	86	42	34
Sredstva	4.491.182	913.778	11.157.925	7.347.062	4.391.319
Kapital	117.115	204.136	1.267.822	3.981.153	1.816.352
Čisti prihodki od prodaje v EUR	3.281.693	1.201.929	20.315.265	4.441.114	4.932.033
Čisti dobiček v EUR	10.300	2.680	217.828	368.597	442.102
Bonitetna ocena	D*	D**	C**	A***	A***

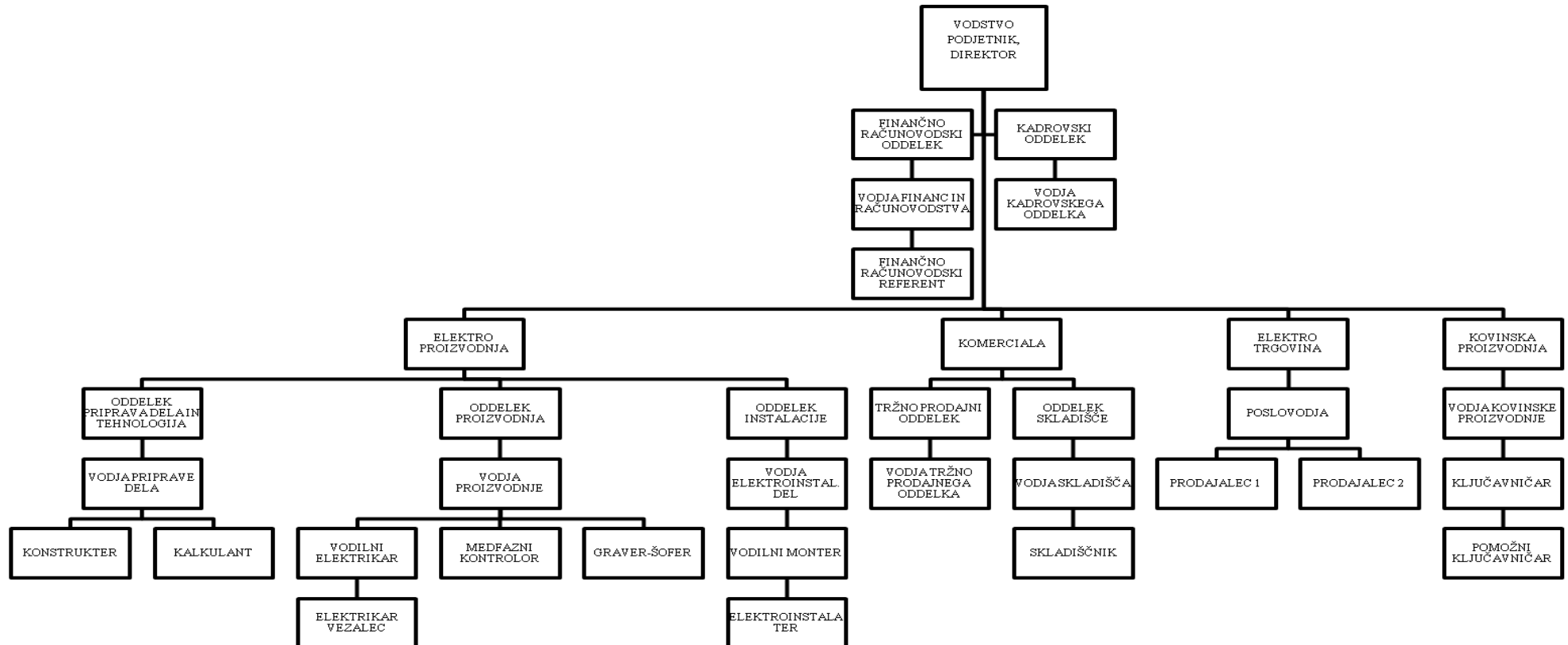
Vir: Hiter pregled poslovanja podjetja Elpro Križnič d.o.o.; Hiter pregled poslovanja podjetja Senčar d.o.o.; Hiter pregled poslovanja podjetja Enerprom d.o.o.; Hiter pregled poslovanja podjetja Eurolux d.o.o.; Hiter pregled poslovanja podjetja Energomont d.d., 2011.

Priloga 5: Tržni delež podjetja Elpro Križnič d.o.o. z najbližjimi konkurenti v obdobju 2006-2010

Leto	Čisti prihodki od prodaje Elpro Križnič d.o.o.	Čisti prihodki od prodaje Elpro Križnič d.o.o. in konkurenca	Tržni delež (v%)
2006	4.265.256	21.380.148	19,95%
2007	3.982.420	28.878.236	13,79%
2008	5.544.217	37.014.277	14,98%
2009	4.161.866	27.822.030	14,96%
2010	4.932.033	34.172.034	14,43%

Vir: Hiter pregled poslovanja podjetja Elpro Križnič d.o.o.; Hiter pregled poslovanja podjetja Senčar d.o.o.; Hiter pregled poslovanja podjetja Enerprom d.o.o.; Hiter pregled poslovanja podjetja Eurolux d.o.o.; Hiter pregled poslovanja podjetja Energomont d.d., 2011.

Priloga 6: Organizacijska struktura podjetja Elpro Križnič d.o.o.



Priloga 7: Celostna izobrazbena struktura konec leta 2010

Zap.št.	Opis	Stopnja izobrazbe	Stanje na dan 31.12.2010 (število delavcev)
1.	Nekvalificirani delavci	I	0
2.	Priučeni delavci	II	3
3.	Kvalificirani delavci	III	0
4.	Visoko kvalificirani delavci	IV	11
5.	Srednja izobrazba	V	18
6.	Višješolska izobrazba	VI	0
7.	Visokošolska izobrazba	VII	3
	SKUPAJ		35

Vir: Celostna izobrazbena struktura konec leta 2010, 2011.

Priloga 8: Stroški dela ter povprečna mesečna plača v podjetju Elpro Križnič d.o.o. in v dejavnosti C 27.120

Leto	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Stroš. dela	398.160	453.636	527.450	524.910	677.039	763.699	725.323
Povp. mesečna plača	943	960	1.006	1.043	1.285	1.278	1.297
Rast glede na leto prej		+1,80%	+4,79%	+3,68%	+23,20%	-0,54%	+1,49%
Povp. mesečna plača v isti dejavnosti	851	893	1.048	1.025	1.369	1.073	n.p.
Rast glede na leto prej		+4,94%	+17,36%	-2,19%	+33,56%	-21,62%	n.p.

Vir: Finančni podatki – primerjava s povprečjem družb v isti dejavnosti in velikosti za podjetje Elpro Križnič d.o.o. za leta 2004-2009; Letno poročilo podjetja Elpro Križnič d.o.o. za leto 2010, 2011.

Priloga 9: Prihodki od prodane sončne energije v letih 2009-2010 (v evrih)

Leto	2009	2010
Prihodki od prodane električne energije proizvedene na sončni elektrarni	21.778,92	34.182,03

Vir: Prihodki od prodane sončne energije za leti 2009 in 2010, 2011.

Priloga 10: Kazalniki poslovanja podjetja Elpro Križnič d.o.o. v obdobju 2006-2010

Leto	2006	2007	2008	2009	2010	Povp. rast
Čista donosnost sredstev (ROA)	10,67	1,59	0,33	9,74	10,51	-0,38%
Čista donosnost kapitala (ROE)	26,95	5,21	1,17	31,91	27,71	0,70%
Kratkoročni koeficient likvidnosti	1,51	1,01	1,50	1,92	1,85	5,21%
Čista dobičkonosnost skupnih prihodkov	6,89	1,25	0,21	9,04	8,52	5,45%
Delež dolgov v financiranju	68,04	70,10	53,12	43,92	44,03	-10,31%
Obračanje zalog	26,32	27,90	28,32	18,12	27,99	1,55%
Dnevi vezave zalog	13,87	13,08	12,89	20,15	13,04	-1,53%
Obračanje kratko. posl. terjatev	4,59	3,60	4,51	3,45	3,53	-6,35%
Dnevi vezave kratko. posl. terjatev	79,58	101,46	80,84	105,66	103,27	6,73%

Vir: Finančni podatki podjetja Elpro Križnič d.o.o., 2011.

Priloga 11: PSPN matrika

Prednosti	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> • Širok proizvodni in storitveni program • Sodelovanje s strateškimi partnerji • Kvalitetna vgrajena oprema v končnih izdelkih • Pridobivanje električne energije iz alternativnih virov • Lasten razvoj inovativnih izdelkov • Lastna proizvodnja kovinskih izdelkov za izdelavo NN stikalnih blokov 	<ul style="list-style-type: none"> • Povprečna kakovost organizacijske strukture • Sorazmerno visoke zaloge materiala • Še neizkoriščene proizvodne kapacitete v kovinski proizvodnji • Nepopolna informacijska povezanost proizvodnega procesa • Povečana fluktuacija zaposlenih
Priložnosti	Nevarnosti
<ul style="list-style-type: none"> • Skupni Evropski trg predstavlja tržno priložnost • Možnost lažjega uvažanja novih izdelkov in storitev na trg in s tem hitrejši napredek • Vedno večja okoljska ozaveščenost družbe 	<ul style="list-style-type: none"> • Nevarnost konkurence, tudi nelojalne • Pri proizvodnji NN stikalnih blokov nenehno prihaja do težav v zakonskih okvirjih znotraj elektro distribucije • Vsesplošna gospodarska kriza in nestabilne razmere na trgu

Priloga 12: Grafični prikaz moči sončnih elektrarn v Sloveniji v obdobju 2005-2010



Vir: Pregled sončnih elektrarn v Sloveniji, 2011.

Priloga 13: Napoved kazalnikov podjetja Elpro Križnič d.o.o. za obdobje 2011-2015

Leto	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Povp. rast
Čista donosnost sredstev (ROA) v %	10,51	9,91	11,13	12,03	12,48	13,20	4,66 %
Čista donosnost kapitala (ROE) v %	27,71	20,41	18,97	19,18	18,93	19,14	-7,13 %
Kratkoročni koeficient likvidnosti	1,85	1,84	1,84	1,84	1,84	1,84	-0,11 %
Čista dobičkonosnost skupnih prihodkov	8,52	8,04	8,62	9,48	10,03	10,92	5,10 %
Delež dolgov v financiranju	44,03	43,66	38,98	35,54	32,53	29,52	-7,68 %
Obračanje zalog	27,99	16,00	16,39	16,39	16,39	16,39	-10,15 %
Dnevi vezave zalog	13,04	22,81	22,28	22,28	22,28	22,28	11,31 %
Obračanje kratko. posl. terjatev	3,53	2,89	2,96	2,96	2,96	2,96	-3,46 %
Dnevi vezave kratko. posl. terjatev	103,27	126,23	123,29	123,29	123,29	123,29	3,61 %