

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

ALJA SKOK

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

ANALIZA MOŽNOSTI RASTI ZA PODJETJE ECOTIP D.O.O.

Ljubljana, avgust 2009

ALJA SKOK

IZJAVA

Študentka ALJA SKOK izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. PETRE DOŠENOVIC BONČA, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 24.8.2009

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 ANALIZA DEJAVNOSTI IN ZNAČILNOSTI POSLOVANJA PODJETJA ECOTIP	
D.O.O.	2
1.1 Dejavnost podjetja in proizvodni program	3
1.2 Analiza panoge in konkurence	5
1.3 Organizacija in kadri	10
1.4 Analiza poslovanja	13
1.5 Analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti.....	16
2 STRATEGIJE PODJETNIŠKE RASTI	17
3 UČINKI REALIZACIJE IZBRANE STRATEGIJE RASTI NA POSLOVANJE	
PODJETJA ECOTIP D.O.O.	18
SKLEP	25
LITERATURA IN VIRI	27
PRILOGE	1

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Izbrani kazalniki poslovanja za panogo tehničnega in industrijskega tekstila v obdobju 2003 – 2007 (v EUR).....</i>	<i>5</i>
<i>Tabela 2: Izbrani kazalniki za leto 2008 (v EUR).....</i>	<i>8</i>
<i>Tabela 3: Tržni delež podjetja Ecotip d.o.o. v obdobju 2003 – 2008 (v EUR)</i>	<i>9</i>
<i>Tabela 4: Dinamika števila zaposlenih v obdobju 2003 - 2008</i>	<i>11</i>
<i>Tabela 5: Stroški dela in povprečna mesečna plača v obdobju 2003 – 2007 (v EUR).....</i>	<i>12</i>
<i>Tabela 6: Prihodki na zaposlenega v obdobju 2003 – 2008.....</i>	<i>12</i>
<i>Tabela 7: Dodana vrednost na zaposlenega v obdobju 2003 – 2007 (v EUR)</i>	<i>13</i>
<i>Tabela 8: Bilanca stanja podjetja Ecotip d.o.o. v obdobju 2004 – 2008 (v EUR).....</i>	<i>13</i>
<i>Tabela 9: Izkaz uspeha podjetja Ecotip d.o.o. v obdobju 2004 – 2008 (v EUR)</i>	<i>14</i>
<i>Tabela 10: Napoved bilance stanja za podjetje Ecotip d.o.o. brez predvidene investicije za obdobje 2009 – 2013 (v EUR)</i>	<i>19</i>
<i>Tabela 11: Napoved bilance uspeha za podjetje Ecotip d.o.o. brez predvidene investicije za obdobje 2009 – 2013 (v EUR).....</i>	<i>20</i>
<i>Tabela 12: Napoved bilance stanja podjetja Ecotip d.o.o. s predvideno investicijo za obdobje 2009 – 2013 (v EUR).....</i>	<i>22</i>
<i>Tabela 13: Napoved bilance uspeha za podjetje Ecotip d.o.o. s predvideno investicijo za obdobje 2009 – 2013 (v EUR).....</i>	<i>24</i>

UVOD

V diplomskem delu bom analizirala možnosti rasti slovenskega podjetja Ecotip d.o.o., filtracija zraka in tekočin, kar je predmet mojega dela. Namen diplomskega dela je torej opredeliti in ovrednotiti možnosti rasti za podjetje v prihodnje.

Rast podjetja lahko razumemo kot kvantitativno ali kvalitativno večanje obsega podjetja oziroma poslovanja. Tako v eno, kot v drugo obliko rasti so podjetja mnogokrat prisiljena s strani rastočega trga in konkurence. Poleg tega je glavni vzrok za rast še maksimiziranje dobička. Tudi trg filtracije zraka in tekočin je rastoči trg, ki ima velik potencial, saj gre za področje ekologije, ki bo iz leta v leto večjega pomena tako za okolje, kot tudi za nas. Ravno zaradi tega se zahteve in standardi na tem področju zaostrejujejo, kar predstavlja dodatno težavo za podjetja v tej panogi oziroma za tista, ki želijo vanjo vstopiti.

Podjetje Ecotip d.o.o. je eno izmed prvih podjetij na slovenskem trgu, ki je ponudilo proizvode za filtracijo zraka in tekočin oziroma filtre. Zaradi tega ima prednost pred ostalimi konkurenti ali novimi ponudniki, saj ima večletne izkušnje s proizvodnjo filtrov, pozna trg in ima sodobno mehanizacijo. Poleg tega je ena izmed prednosti tudi ta, da se na slovenskem trgu pojavljata le 2 resna primarna konkurenta. To sta podjetji Konus Konex d.o.o. in Astech d.o.o., ki imata manjši tržni delež. Primarni konkurenti podjetju Ecotip d.o.o. so tudi tuja podjetja, ki se pojavljajo na tujih trgih. Ta podjetja so podjetje AAF International, Camfil Farr in Jack Filter.

Rast podjetja Ecotip d.o.o. je v preteklosti nihala. Največjo stopnjo rasti prihodkov je podjetje doseglo leta 2005, ko je znašala 23 odstotkov in leta 2007, ko je narasla na 25,5 odstotkov. Velik upad rasti je zaznati leta 2006, in sicer je znašala le 3 odstotke. V letu 2008 se je ustalila na 9,2 odstotkih. Za nadaljnje je pričakovati ponovni upad, saj trenutna gospodarska situacija (recesija) ne dopušča hitre in visoke rasti. Zaradi slednje je podjetje v prvem polletju leta 2009 ustvarilo za 35 odstotkov nižje prihodke glede na lansko primerljivo obdobje.

V prvem delu diplomskega dela bom analizirala dosedanje stanje v podjetju z vidika dejavnosti in proizvodnega programa, panoge in konkurence, organizacije in kadrov ter rezultatov poslovanja. Na podlagi teh analiz bom najprej opredelila prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti za analizirano podjetje. V drugem delu bom opredelila strategije podjetniške rasti in na podlagi obstoječega stanja predlagala najprimernejšo strategijo rasti za analizirano podjetje. Na koncu sledi še analiza učinkov realizacije izbrane strategije rasti na poslovanje podjetja.

1 ANALIZA DEJAVNOSTI IN ZNAČILNOSTI POSLOVANJA PODJETJA ECOTIP D.O.O.

Podjetje Ecotip d.o.o. je srednje veliko slovensko podjetje, ki zaposluje 66 ljudi in ima sedež v Slovenskih Konjicah. Ustanovljeno je bilo leta 1992 s strani dveh poslovnih partnerjev, ki sta direktorja oziroma lastnika podjetja. Do danes se je močno razširilo, tako z vidika števila zaposlenih, kot tudi z vidika proizvodnih kapacitet (Predstavitev podjetja, 2009).

Glavna dejavnost podjetja je proizvodnja filtrov blagovne znamke ECOFIL®, ki se uporabljajo v mnogih državah, za različne namene in v različnih pogojih. Proizvodni program podjetja obsega 4 različne programe ECOFIL® filtrov, in sicer filtre za prezračevanje in klimatizacijo, filtre za lakirne kabine, filtre za industrijsko klimatizacijo in filtre za filtracijo tekočin (Predstavitev podjetja, 2009).

Vizijo podjetja, ki jo lahko opredelimo kot koncept, opis oziroma sliko podjetja v prihodnosti, kakor jo vidijo posamezniki ali interesne skupine (Pučko, 2008, str. 19), je za podjetje Ecotip d.o.o. naslednja: »Podjetje Ecotip d.o.o. bo na področju filtracije zraka in tekočin doseglo vodilni položaj pri svojih odjemalcih in tako doseglo stalno rast, zaradi česar bomo z najsodobnejšo tehnologijo kakovost proizvodov približali vodilnim svetovnim proizvajalcem in pri tem poslovali družbeno odgovorno ter svojim zaposlenim zagotovili najboljše pogoje za delo«. Poslanstvo, ki ga Pučko (2008, str. 19) opredeljuje kot misijo oziroma odgovor na vprašanje, kaj je in bo poslovno področje podjetja ter kakšne so glavne smeri gibanja in obnašanja na trgu, je poslovodstvo podjetja opredelilo takole: »Podjetje Ecotip d.o.o. proizvaja in trži kakovostne izdelke za filtracijo zraka in tekočin, ki izpolnjujejo zahteve kupcev in omogočajo filtracijo odpadnih industrijskih vod ter zagotavljajo čist zrak, ki ga ljudje vdihavamo. Izpolnjujemo pričakovanja in zagotavljamo zadovoljstvo zaposlenih in okolja«. Pri večjih podjetjih ponavadi vizijo in poslanstvo najdemo v letnih poročilih ali na njihovi spletni strani, medtem ko za manjša to ni tako značilno. Direktorji manjših podjetij sicer imajo zastavljeno vizijo in poslanstvo, vendar ponavadi ne v pisni obliki. In prav tako je tudi v primeru podjetja Ecotip d.o.o. (intervju z g. Ivom Skokom, april 2009).

Iz vizije in poslanstva podjetja Ecotip d.o.o. izhajata dve ključni usmeritvi, in sicer kakovost in odnos do okolja. Podjetje ima vzpostavljen in dokumentiran sistem vodenja kakovosti, tako imenovan Poslovník kakovosti, že od leta 1998, ki ga vzdržujejo in nenehno izboljšujejo. Sistem vodenja kakovosti je v skladu z zahtevami standarda SIST EN ISO 9001:2000, ki se odraža skozi poudarjanje pomembnosti odjemalčevih zahtev in povpraševanj, izpolnjevanje zakonskih in ostalih pravnih zahtev, razumevanje politike kakovosti, redni nadzor učinkovitosti sistema vodenja kakovosti preko internih presoj in vodstvenih pregledov ter skozi vzpostavljene cilje in plane kakovosti ter opredeljene odgovornosti po posameznih funkcijah (Poslovník kakovosti, 2009).

Poleg kakovosti je pomembna tudi usmeritev uveljavljanja poslovne politike ravnanja z okoljem. Podjetje namreč posluje na področju, ki je tesno povezano z okoljem oziroma z ekologijo in zaradi tega je pomembno, da na področju odnosa do okolja podjetje vzpostavlja določene pogoje, saj bodo na tem področju zahteve in standardi vedno višji in potrebno se jim bo prilagajati. Zaradi tega je zelo pomembno, da se podjetja potrudijo pridobiti SIST EN ISO standarde, vendar direktor podjetja Ecotip d.o.o. izpostavlja zahtevnost postopkov pridobivanja teh standardov, kar lahko zlasti manjša podjetja odvrne od pridobivanja le teh. V podjetju Ecotip d.o.o. so kljub zahtevnosti postopkov in z njimi povezanimi stroški, vzpostavili sistem ravnanja z okoljem po SIST EN ISO 14001:2005. Ta standard so pridobili že leta 1998 in ga od takrat redno vzdržujejo (Poslovník ravnanja z okoljem, 2009). Vodstvo podjetja je na osnovi okoljskih vidikov definiralo in objavilo tako imenovano Okoljsko politiko, ki vključuje zavezanost za nenehno izboljševanje proizvodov in preprečevanje onesnaževanja. Takšen sistem zahteva natančno določene vloge, odgovornosti in pooblastila vseh, ki sodelujejo oziroma so povezani z izvajanjem nalog, ki zadevajo sistem ravnanja z okoljem (intervju z g. Ivom Skokom, april 2009). Vodstvo zagotavlja, da je osebje, ki izvaja naloge, ki bi lahko imele pomembne vplive na okolje, ustrezno usposobljeno. Samo osebe, ki so usposobljene in imajo dovolj izkušenj lahko izvajajo določene delovne naloge, ki predstavljajo tveganje za okolje (Poslovník ravnanja z okoljem, 2009).

1.1 Dejavnost podjetja in proizvodni program

Podjetje Ecotip d.o.o. opravlja proizvodno dejavnost, ki je povezana s tekstilno dejavnostjo, zato je do nedavnega po klasifikaciji SKD 2002 sodilo v razred DB 17.540 oziroma proizvodnjo drugih tekstilnih izdelkov. V letu 2008 so se slovenske klasifikacije dejavnosti uskladile z evropskimi klasifikacijami dejavnosti in tako se podjetje Ecotip d.o.o. po klasifikaciji SKD 2008 uvršča v razred C 13.960, ki je natančneje opredeljen kot proizvodnja tehničnega in industrijskega tekstila (v nadaljevanju panoga tehničnega in industrijskega tekstila) (Standardne klasifikacije dejavnosti 2008, 2009).

S proizvodnjo tehničnega in industrijskega tekstila oziroma konkretnije filtrov je podjetje razvilo lastno blagovno znamko ECOFIL® filtrov, ki se proizvajajo v širokem proizvodnem programu v skladu s standardi in zahtevami glede propustnosti materialov.

V splošnem gre za proizvodnjo *zračnih filtrov*, ki so razvrščeni v različne filtrirne razrede, in sicer G1 – G4, F5 – F9 in H10 – U17 (Predstavitev podjetja, 2009). V filtrirni razred G1 sodijo grobi zračni filtri za filtracijo zelo grobega prahu, v filtrirni razred G2 pa predfiltri za visoke koncentracije prahu v napravah za prezračevanje zraka in klimatizacijo z majhnimi zahtevami za kvaliteto zraka (prezračevanje hal v jeklarnah in železarnah). V filtrirni razred G3 in G4 sodijo predfiltri za prezračevanje in klimatizacijo zraka (prezračevanje tovarn v procesni industriji, na primer za prezračevanje prostorov v katerih so motorji ali za zaščito tehnologije strojev ter za zaščito visokozmogljivih filterskih naprav). V filtrirni razred G4 in F5 sodijo filtri za ločevanje finega prahu pri prezračevalnih napravah in predfiltri ter končni

filtri na industrijskem in komercialnem področju, kjer je zahtevana visoka stopnja čistosti zraka (veleblagovnice, restavracije, zbornice, prostori z občutljivo tehnologijo, klinike, sprejemni prostori v bolnišnicah). V filtrirni razred F6 sodijo filtri za ločevanje finega prahu pri visoko kvalitetnih napravah za prezračevanje in klimatizacijo (v industriji računalniške opreme, farmacevtski in fotografski industriji, pri obdelavi občutljivih površin v avtomobilski industriji, v sobah v bolnišnicah, laboratorijih). V filtrirni razred F7, F8 in F9 se uvrščajo fini filtri v sistemih s čistim zrakom, kjer veljajo zelo visoke zahteve po čistosti zraka, filtri za zaščito visoko kvalitetne strojne tehnologije (montažne bale, prostori z občutljivimi mehanizmi, pri proizvodnji hrane, za brezhibno čiste prostore, kot so v farmacevtski industriji, pri proizvodnji mikročipov in v operacijskih sobah). V filtrirni razred H10 – U17 sodi absolutna filtracija, ki izpolnjuje najvišje zahteve po čistosti zraka.

V te filtrirne razrede se uvrščajo vsi proizvodni programi podjetja, ki so predstavljeni v nadaljevanju (Predstavitev podjetja, 2009):

1. Prostorska klimatizacija
2. Filtri za lakirne kabine
3. Absolutni filtri – ultra filtracija
4. Filtri za industrijsko odpraševanje
5. Filter patrone – vložki
6. Filtracija tekočin

V proizvodni program prostorske klimatizacije lahko uvrstimo filter plošče za klimatizacijo iz filtrirnih razredov G2, G3, G4 in F5, kasetne filtre za klimatizacijo – primarna filtracija iz filtrirnih razredov G3, G4 in F5, rolo filtre iz filtrirnih razredov G3 in G4 ter filter vreče za klimatizacijo, ki sodijo v filtrirne razrede G3 – F5 in F6 – F9.

Filtri za lakirne kabine so stropni filtri za pretok zraka od zgoraj navzdol in sodijo v filtrirni razred F5, vrečasti in kasetni filtri iz filtrirnih razredov G2 – G4 in F5 – F9, talni filtri za zadrževanje odvečne razpršene barve, ki sodijo v filtrirni razred G2 in predfiltri v različnih dimenzijah ali filter ploščah.

Absolutni filtri oziroma ultra filtracija je končna stopnja filtracije v farmaciji, operacijskih sobah, elektroniki, jedrskih centralah in mikrobiologiji in sodijo v filtrirni razred H10 – U17.

Med filter patrone ali vložke sodijo zračni filtri ali patrone, namenjeni široki uporabi v motorjih tovornjakov, avtobusov, v kmetijski in gradbeni mehanizaciji, krožni tesnilni zračni filtri in filter adapterji, ki so filtri z največjo možno učinkovitostjo.

Proizvodni program filtracije tekočin zajema filter stiskalnice in vakumske filtre za izločevanje trdih delcev.

S proizvodnimi programi prostorske klimatizacije, filtri za lakirne kabine in absolutno filtracijo, podjetje ustvarja 55 odstotkov celotnih prihodkov. Industrijska filtracija, filter patrone in filtracija tekočin so proizvodni programi, s katerimi ustvarjajo 45 odstotkov celotnih prihodkov. Prvi trije proizvodni programi predstavljajo večji delež, ker je po njih večje povpraševanje na trgu in se zaradi tega proizvajajo v večjih količinah (intervju z g. Ivom Skokom, april 2009).

1.2 Analiza panoge in konkurence

V panogi tehničnega in industrijskega tekstila je registriranih 23 podjetij (Dejavnost: 13.960 Proizvodnja tehničnega in industrijskega tekstila, 2009). Uvrstitev podjetij v SKD 2008 sem v diplomskem delu uporabila kot osnovo za opredelitev števila konkurentov.

Značilnosti poslovanja panoge tehničnega in industrijskega tekstila od leta 2003 do 2007 so prikazane v Tabeli 1, iz katere je razvidno, da se je vrednost opredmetenih osnovnih sredstev v povprečju zmanjšala za 1,13 odstotkov, povprečno število zaposlenih pa v povprečju za 4,45 odstotkov. Zelo pomembna kazalnika, čisti prihodki od prodaje in dobiček, sta v proučevanem obdobju rasla, in sicer prihodki od prodaje v povprečju za 5,4 odstotke, dobiček pa v povprečju za 2,67 odstotkov.

Tabela 1: Izbrani kazalniki poslovanja za panogo tehničnega in industrijskega tekstila v obdobju 2003 – 2007 (v EUR)

Kategorije	2003	2004	2005	2006	2007	Povprečje rasti (v %)
Sredstva/Obveznosti do virov sredstev	79.515.215	88.067.798	87.381.616	86.170.931	102.786.680	8,46
Opredmetena osnovna sredstva	41.480.145	44.944.466	44.017.838	41.558.959	43.030.755	- 1,13
Zaloge	13.742.181	16.124.875	16.043.362	17.510.224	17.553.072	4,60
Kratkoročne poslovne terjatve	16.711.078	18.852.200	18.490.948	16.454.674	20.279.478	4,72
Denarna sredstva	1.374.564	1.423.670	908.870	1.174.278	1.270.837	18,25
Kapital	58.369.304	62.119.036	60.333.874	58.872.421	60.380.213	0,04
Čisti prihodki od prodaje	68.165.959	73.001.953	71.956.667	75.063.975	79.930.439	5,40
Čisti poslovni izid obračunskega obdobja	4.807.747	5.002.819	3.958.619	3.327.077	4.173.085	2,67
Povprečno število zaposlenih	1.321,83	1.333,4	1.269,05	1.228,13	1.158,71	- 4,45
Dodana vrednost na zaposlenega	20.331	20.745	22.028	23.258	24.981	6,49

Vir: Analiza dejavnosti, 2009.

Panoga tehničnega in industrijskega tekstila je del tekstilne panoge, za katero je do leta 2007 značilna rast. Podatki za leto 2008 žal še niso na razpolago, vendar je zaradi trenutnih gospodarskih razmer (recesija) tekstilna panoga že utrpela zaostanek v rasti in zaradi tega je pričakovati počasnejše prilagajanje globalizacijskim tokovom (Kako se prestrukturirati v tekstilni industriji, 2009). Pričakujemo lahko, da bo recesija do neke mere prizadela tudi panogo tehničnega in industrijskega tekstila.

Primerjavo proučevane panoge z ostalimi panogami na isti ravni SKD 2008, torej z ostalimi dejavnostmi, ki sodijo v tekstilno panogo, prikazujem v Prilogi 1. Razvidno je, da ima proučevana panoga takoj za panogo v razredu C 13.920 (proizvodnja končnih tekstilnih izdelkov, razen oblačil), največje čiste prihodke od prodaje, ki znašajo 79.930.439 evrov. Prav tako ima ta panoga v povprečju zaposlenih veliko število ljudi, in sicer 1.158,7, kar je nad povprečjem, ki znaša 918,7. Manj skupnih prihodkov na zaposlenega ustvarja le panoga v razredu C 13.910 (proizvodnja pletenih in kvačkanih materialov), in sicer za 2.268 evrov. Vse ostale dejavnosti ustvarjajo več skupnih prihodkov na zaposlenega (Konkurenčna analiza dejavnosti, 2009).

Stopnjo konkurence panoge tehničnega in industrijskega tekstila lahko opredelimo s pomočjo števila konkurentov oziroma podjetij, z razpršenostjo tržnih deležev podjetij in z mero koncentracije. Pri opredelitvi števila konkurentov lahko sicer izhajamo iz števila podjetij, ki so v določeni dejavnosti registrirana, podjetje pa lahko med primarne, sekundarne in potencialne konkurente uvrsti samo nekatera podjetja, ki so registrirana v enaki dejavnosti. Med konkurente pa lahko uvrsti tudi podjetja, ki po osnovni dejavnosti sodijo v drugo panogo, ali tuja podjetja (Drnovšek & Stritar, 2007, str. 41).

Če želimo opredeliti primarno konkurenco, lahko torej izhajamo iz nabora podjetij, ki so registrirana v tej dejavnosti, torej v panogi tehničnega in industrijskega tekstila. Vendar je v primeru podjetja Ecotip d.o.o. vseh 23 podjetij potencialnih konkurentov, saj noben od njih ne proizvaja enakih izdelkov (filtrov), imajo pa možnost, da jih uvrstijo v svoj proizvodni program. Na slovenskem trgu so ključni potencialni konkurenti podjetju Ecotip d.o.o. 4 podjetja iz iste panoge, ki imajo oziroma so imela tudi primerljivo profitno stopnjo v obdobju od leta 2003 do 2007, in sicer v povprečju od 4,5 do 6,5 odstotkov. Ta podjetja so Damtex d.o.o., Zoran Malić s.p., Nevja Perič s.p. in Perenič Aleš s.p (Dejavnost: 13.960 Proizvodnja tehničnega in industrijskega tekstila, 2009).

Med primarne, trenutno ključne konkurente na slovenskem trgu, tako sodita 2 podjetji, ki nista registrirani v enaki dejavnosti kot podjetje Ecotip d.o.o. To sta Konus Konex d.o.o. in Astech d.o.o.

V Sloveniji se tuja podjetja s tega področja ne pojavljajo, ker niso konkurenčna, saj ponujajo svoje izdelke po višjih cenah, ker so njihovi ciljni trgi preveč oddaljeni od domačega trga in imajo zato prevelike stroške. Pojavljaja se tudi kakšno podjetje, ki filtre le prodaja (zastopniki

za proizvajalce klimatskih naprav in odpraševalnih sistemov), kar pomeni, da proizvodnja ni njihova glavna dejavnost in imajo zato zelo majhen tržni delež (intervju z g. Ivom Skokom, april 2009).

Na tujih trgih se pojavljajo tuja podjetja, ki so podjetju Ecotip d.o.o. primarni konkurenti. To je ameriško podjetje AAF International, švedsko podjetje Camfil Farr in avstrijsko podjetje Jack Filter. Vsi ti konkurenti poslujejo na makedonskem, bolgarskem in nemškem trgu, kjer posluje tudi Ecotip d.o.o.

Ker se v podjetju Ecotip d.o.o. veliko vlaga v razvoj in v nabavo novih strojev, so se odločili, da se podajo tudi na druga zahodnoevropska tržišča in razmišljajo tudi o ustanovitvi podjetja na teh trgih. Za proizvodnjo in prodajo filtrov je namreč značilno, da transportni strošek predstavlja veliko postavko, zato se je management v podjetju odločil za ta korak, zaradi česar bo v prihodnosti potrebno opredeliti tudi konkurente na teh trgih (intervju z g. Ivom Skokom, april 2009). Vodstvo podjetja Ecotip d.o.o. se zaveda velike konkurence na tem področju, vendar vedo, da je trg velik in rastoč, standardi pa vse bolj ostri in zahtevni.

Poleg primarnih in potencialnih konkurentov lahko med konkurente uvrstimo tudi sekundarne konkurente. To so podjetja, ki zadovoljujejo potrebo na enak način kot proučevano podjetje (Drnovšek & Stritar, 2007, str. 41), med katere vodstvo podjetja Ecotip d.o.o. uvršča podjetje Menerga d.o.o., podjetje AL-KO Therm d.o.o. in podjetje Energoplus d.o.o., ki so uvozniki klimatskih naprav.

Če se pri analizi konkurentov omejimo samo na slovenski trg, lahko torej glede na zgornji prikaz tipov konkurentov, med konkurente uvrstimo podjetja *Damtex d.o.o.*, *Zoran Malić s.p.*, *Perenič Aleš s.p.*, *Nevia Perič s.p.*, *Menerga d.o.o.*, *AL-KO Therm d.o.o.* in *Energoplus d.o.o.* Ključna in najpomembnejša konkurenta pa sta po mnenju vodstva *Konus Konex d.o.o.* in *Astech d.o.o.*

Konus Konex d.o.o. ima tako kot Ecotip d.o.o. sedež v Slovenskih Konjicah, proizvodnja filtrov pa mu predstavlja le majhen del celotne proizvodnje zaradi česar lahko na tem področju večkrat poslujejo z izgubo in s tega vidika so podjetju Ecotip d.o.o. zelo močna konkurenca (intervju z g. Ivom Skokom, april 2009). Ukvarjajo se s proizvodnjo transportnih in pogonskih elementov, netkanih materialov in filtrov. Po standardni klasifikaciji dejavnosti se podjetje uvršča v razred C 15.120 oziroma v proizvodnjo potovalne galanterije, sedlarskih in jermenarskih izdelkov (Standardne klasifikacije dejavnosti 2008, 2009). Njihov proizvodni program je zelo podoben programu podjetja Ecotip d.o.o. saj zajema industrijsko filtracijo, tekočinsko filtracijo in zračno filtracijo (Kofil filtri, 2009).

V primerjavi s podjetjem Ecotip d.o.o. so dejavni na enakih področjih, saj proizvajajo za industrijska področja kot so kemijska industrija, farmacija, gradbena industrija, živilska

industrija, varovanje okolja in lesna industrija. Podobno se imenuje tudi njihova blagovna znamka KOFIL (Kofil filtri, 2009).

Na področju kot je ekologija, se standardi in zahteve stalno povečujejo, zato je zelo pomembno in potrebno, da imajo podjetja, ki poslujejo v tej dejavnosti ISO standard 9001 in 14001, torej certifikat kakovosti in okoljevarstva. Podjetje Konus Konex d.o.o. je nedavno izgubilo certifikat okoljevarstva, podjetje Ecotip d.o.o. pa te pogoje izpolnjuje, zato je to ena izmed konkurenčnih prednosti, ki jih ima pred tem močnim konkurentom (intervju z g. Ivom Skokom, april 2009).

Z vidika poslovanja je Konus Konex d.o.o. zelo težko primerjati s podjetjem Ecotip d.o.o., saj je to podjetje, ki ima veliko poslovnih enot. Eno izmed njih je bilo v preteklosti samostojno podjetje Konus Kofil d.o.o., danes pa je le ena izmed poslovnih enot in je močna konkurenca podjetju Ecotip d.o.o. Podatki za posamezne poslovne enote niso javno dostopni, zato je podjetje Konus Konex d.o.o. težje primerljivo. V Tabeli 2 prikazujem primerjavo izbranih kazalnikov podjetja Konus Konex d.o.o. in podjetja Ecotip d.o.o. za leto 2008. Razvidno je, da je Konus Konex d.o.o. veliko večje podjetje.

Tabela 2: Izbrani kazalniki za leto 2008 (v EUR)

	Sredstva/Obveznosti do virov sredstev	Denarna sredstva	Čisti prihodki od prodaje	Čisti poslovni izid	Dodana vrednost na zaposlenega
Ecotip d.o.o.	2.748.346	189.621	4.133.167	111.329	22.039
Konus Konex d.o.o.	11.102.012	352.654	16.696.663	1.070.358	22.229

Vir: Ecotip d.o.o. Finančni podatki, Konus Konex d.o.o. Finančni podatki, 2009.

Drugi primarni konkurent podjetju Ecotip d.o.o. je že prej omenjeno podjetje Astech d.o.o., ki je družba za inženiring, montažo, vzdrževanje in servisiranje. Tako kot proizvodni program podjetja Konus Konex d.o.o., je tudi program podjetja Astech d.o.o., ki je povezan s filtracijo, zelo podoben proizvodnemu programu podjetja Ecotip d.o.o. V svojem proizvodnem programu ponujajo predfiltre, fine filtre in absolutne filtre, ki jih večinoma kupujejo od tujih dobaviteljev, v manjših količinah pa jih proizvajajo tudi sami (Filtracija, 2009). Podobno kot podjetje Konus Konex d.o.o., tudi tega težko primerjamo s podjetjem Ecotip d.o.o. z vidika poslovanja, saj filtracija predstavlja le del njihovega proizvodnega programa, za katerega pa podatki niso na voljo.

Tržni delež glavnega primarnega konkurenta, to je podjetja Konus Konex d.o.o., je zelo težko izračunati, saj je edini javno dostopen podatek podan tako, da je nemogoče ugotoviti koliko znaša prihodek samo s področja filtracije. Prihodek po področjih poslovanja, to je za pogonska jermena, transportne trakove in filtre, je leta 2007 namreč znašal 10.333.906 evrov (Letno poročilo za leto 2007, 2009). Direktor podjetja Ecotip d.o.o. ocenjuje, da od tega

filtracija predstavlja okoli 2.000.000 do 3.000.000 evrov, tržni delež podjetja Konus Konex d.o.o. pa bi po njegovih ocenah znašal okoli 40 odstotkov. Tržni delež podjetja Astech d.o.o. se ne giblje tako visoko, saj tudi ni tako močan konkurent v primerjavi s podjetjem Konus Konex d.o.o. Direktor podjetja Ecotip d.o.o. ocenjuje, da tržni delež v zadnjih petih letih ni presegel 15 odstotkov, kar predstavlja okoli 650.000 evrov prihodkov od prodaje izdelkov s področja filtracije.

Če poleg dveh glavnih konkurentov pri izračunu tržnega deleža podjetja Ecotip d.o.o. upoštevamo še podjetja Perenič Aleš s.p., Damtex d.o.o., Zoran Malić s.p., in Nevja Perič s.p., ugotovimo, kar kaže Tabela 3, da se je v obdobju 2003 – 2008 tržni delež podjetja Ecotip d.o.o. gibal med 37,6 in 50,1 odstotkom. Tržni delež sem izračunala kot razmerje med čistimi prihodki od prodaje podjetja Ecotip d.o.o. in čistimi prihodki od prodaje vseh ponudnikov tovrstnih izdelkov. Iz Tabele 3 je razvidno, da je bil tržni delež podjetja Ecotip d.o.o. najnižji leta 2004, ko je znašal 37,6 odstotkov. Od takrat je vsako leto naraščal in do leta 2008 se je, glede na leto 2004, v povprečju povečal za 33,2 odstotka.

Tabela 3: Tržni delež podjetja Ecotip d.o.o. v obdobju 2003 – 2008 (v EUR)

Leto	Čisti prihodki od prodaje (Ecotip d.o.o.)	Čisti prihodki od prodaje podjetja Ecotip d.o.o. in konkurenčnih ponudnikov	Tržni delež (v %)
2003	2.225.667	5.890.124	37,8
2004	2.376.465	6.328.493	37,6
2005	2.906.748	6.817.850	42,6
2006	2.918.248	6.826.688	42,7
2007	3.619.126	7.634.385	47,4
2008	4.133.167	8.254.734	50,1

Vir: Ecotip d.o.o. Finančni podatki, Konus Konex d.o.o. Finančni podatki, Astech d.o.o. Finančni podatki, Damtex d.o.o. Finančni podatki, Perenič Aleš s.p. Finančni podatki, Nevja Perič s.p. Finančni podatki, Zoran Malić s.p. Finančni podatki, 2009.

Naslednji možen način za opredelitev stopnje konkurence je mera koncentracije. V Prilogi 2 prikazujem izračun mere koncentracije K4 za leto 2007, pri čemer gre za razmerje seštevka čistih prihodkov od prodaje največjih štirih podjetij po čistih prihodkih od prodaje in seštevka čistih prihodkov od prodaje vseh sedmih konkurentov v letu 2007 (Cabral, 2000, str. 151 - 156). K4 znaša 94 odstotkov, kar glede na interpretacijo Shepherd (Antončič, Dmitrovič, Petrin & Pretnar, 1997, str. 24) pomeni, da govorimo o tesnem oligopolu, saj je K4 večja od 60 odstotkov. Vendar menim, da je v tem primeru bolj smiselno, da upoštevamo interpretacijo z vidika tržnega deleža saj, če ima podjetje, v tem primeru Ecotip d.o.o. in Konus Konex d.o.o., več kot 40 odstotni tržni delež, govorimo o dominantnem podjetju, v tem primeru o dveh dominantnih podjetjih na trgu.

1.3 Organizacija in kadri

Za podjetje Ecotip d.o.o. je značilna funkcijska organizacijska struktura, ki jo prikazuje Priloga 3, saj je zastavljena glede na glavne funkcije v podjetju (proizvodna, nabavna, prodajna, kadrovska in finančna funkcija). Za to organizacijsko strukturo je značilno, da je centralizirana in tudi najpogostejša. Ker je podjetje majhno, nima organiziranih vseh poslovnih funkcij. Organizacijsko strukturo v podjetju sestavljajo direktor (uprava), proizvodnja in komerciala. Splošno odgovornost za proizvodno funkcijo nosi vodja proizvodnje, ki je direktno podrejen direktorju. Vodja proizvodnje ima pod seboj še 3 ravni. V komerciali je direktorju direktno podrejen direktor komerciale, njemu pa samostojni komercialist nabave, vodja področne nabave in samostojni računovodja (Poslovnik kakovosti, 2009). Podjetje je premajhno, da bi imelo svojo kadrovsko službo. Vse kadrovske zadeve ureja tajnica in delno tudi vodstvo. Prav tako ni samostojne finančne oziroma računovodske funkcije iz enakega razloga (intervju z g. Ivom Skokom, maj 2009). Zaposleno imajo eno računovodkinjo, večino računovodskih storitev pa opravlja računovodski servis.

Za organizacijsko strukturo podjetja Ecotip d.o.o. je značilna centralizacija, ki se kaže v tem, da vodstvo precej informacij zbira in interpretira samo. Prav tako samo tudi kontrolira izvajanje svojih odločitev. Nižje ravni v podjetju nimajo velike vloge pri opredelitvi predračunov oddelkov in zaposlenih, ocenjevanju sposobnosti zaposlenih in uvajanju novih proizvodov (intervju z g. Ivom Skokom, maj 2009).

Zaradi vse večje rasti vodstvo podjetja razmišlja o nekoliko drugačni organizacijski strukturi (intervju z g. Ivom Skokom, maj 2009). Matrična organizacijska struktura odpravlja nekatere slabosti funkcijske organizacijske strukture, saj je bolj horizontalna in podaja koordinacijo vzdolž oddelkov (Dimovski, 2003, str. 138). Vsekakor je pri takšni organiziranosti tudi boljši in hitrejši pretok informacij in ravno zaradi tega bi bila matrična organiziranost za podjetje Ecotip d.o.o. primernejša. Pravzaprav je zanjo značilno, da ne vključuje nič novega, le da je vse, kar je že obstajalo, nekoliko drugače organizirano (Kaše, Lipičnik, Mihelič & Zupan, 2007, str. 22).

Število zaposlenih v podjetju se je od vsega začetka, ko sta bila zaposlena le 2, zelo povečalo. Iz Tabele 4 so razvidne spremembe povprečnega števila zaposlenih na podlagi delovnih ur v obdobju od leta 2003 do 2008. Povprečno število zaposlenih se je v tem obdobju povečalo v povprečju za 27 ljudi oziroma za 14,3 odstotke. Odstotna sprememba v letu 2008 glede na 2003 je znašala 95,4 odstotke, kar pomeni, da se je število zaposlenih povečalo za 27. Razlog za naraščajočo dinamiko je večji obseg poslov, večanje proizvodnih kapacitet oziroma, v splošnem, širjenje podjetja.

Tabela 4: Dinamika števila zaposlenih v obdobju 2003 - 2008

	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Povprečno število zaposlenih na podlagi delovnih ur	28,3	34,5	44,5	47,3	49,1	55,3

Vir: Izkaz poslovnega izida za leto 2004, Izkaz poslovnega izida za leto 2006, Izkaz poslovnega izida za leto 2008.

Fluktuacija je v podjetju zmerna, zaposleni večinoma zapustijo podjetje zaradi ponudbe boljše plače. Večji problem oziroma nevarnost predstavlja nelojalna konkurenca, zaradi katere podjetje Ecotip d.o.o. izgubi ključne zaposlene - komercialiste s področja prodaje. To se je v zgodovini podjetja zgodilo dvakrat. Nevarnost za prihodnost je še toliko večja, saj je glavna konkurenca v istem kraju (intervju z g. Ivom Skokom, maj 2009).

Z vidika izobrazbene strukture zaposlenih v podjetju ne prevladuje visoko izobražen kader, kar je skladno z dejavnostjo podjetja. V proizvodnji so večinoma šivilje, pri katerih zadostuje končana srednja tekstilna šola, v komerciali pa so štirje diplomirani ekonomisti. Precej pa je tudi takšnih, ki so se šolali za popolnoma drug poklic, vendar so jim izkušnje s tovrstnim delom in pripadnost podjetju pomagale do višjih položajev (intervju z g. Ivom Skokom, maj 2009).

Glede na to, da se število zaposlenih iz leta v leto povečuje, se temu primerno povečujejo tudi stroški dela, ki so se povečali za 23 odstotkov v proučevanem obdobju oziroma za 129 odstotkov v letu 2007 glede na 2003. V primerjavi s panogo podjetje izplačuje nižje povprečne mesečne plače, kar je razvidno iz Tabele 5. V letu 2007 sta se vrednosti skoraj izenačili, a še vedno je bilo povprečje panoge višje za 30 evrov. Vidimo, da povprečna plača v podjetju in tudi v panogi v celotnem obdobju narašča. Vendar se je v podjetju v letu 2007 glede na 2003 povečala za več kot v panogi, in sicer v podjetju v povprečju za 34,6 odstotkov, v panogi pa v povprečju za 26 odstotkov. Vidimo torej, da se tako stroški dela kot tudi povprečne mesečne plače povečujejo, vendar so se stroški dela v tem obdobju povečali za veliko več kot povprečne plače.

Tabela 5: Stroški dela in povprečna mesečna plača v obdobju 2003 – 2007 (v EUR)

	2003	2004	2005	2006	2007
Stroški dela v Ecotip d.o.o.	338.374	413.399	563.416	656.748	773.892
Povprečna mesečna plača v Ecotip d.o.o.	686	688	730	818	923
Povprečje v panogi	757	789	825	890	953

Vir: Izkaz poslovnega izida za leto 2004, Izkaz poslovnega izida za leto 2006, Izkaz poslovnega izida za leto 2007, Ecotip d.o.o. Bilance za leto 2003, Ecotip d.o.o. Bilance za leto 2004, Ecotip d.o.o. Bilance za leto 2005, Ecotip d.o.o. Bilance za leto 2006, Ecotip d.o.o. Bilance za leto 2007, Analiza dejavnosti, 2009.

Prihodki na zaposlenega so v obdobju od leta 2003 do 2008 nekoliko nihali. Izračun prikazuje Tabela 6, kjer vidimo, da so bili v prvem letu proučevanega obdobja najvišji, in sicer 78.857,3 evre na zaposlenega. V naslednjih treh letih so padli pod 70.000 evrov, najnižjo vrednost pa so dosegli leta 2006, ko so znašali 64.315,6 evrov. Zmanjšane prihodke na zaposlenega lahko pripišemo velikemu povečanju števila zaposlenih. Vendar kljub temu, da se je število zaposlenih v naslednjih letih še povečalo, so se prihodki na zaposlenega povečali in leta 2007 skoraj dosegli najvišjo vrednost. Znašali so 77.442,9 evrov, kar je 1,8 odstotkov manj kot leta 2003. V celotnem proučevanem obdobju so se v povprečju zmanjšali za 9 odstotkov.

Tabela 6: Prihodki na zaposlenega v obdobju 2003 – 2008

	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Poslovni prihodki (v EUR)	2.231.661	2.376.465	2.921.895	3.007.322	3.772.263	4.133.167
Povprečno število zaposlenih	28,3	34,5	44,5	47,3	49,1	55,3
Prihodki na zaposlenega	78.857,3	70.241,9	66.709,3	64.315,6	77.442,9	75.371,6

Vir: Izkaz poslovnega izida za leto 2004, Izkaz poslovnega izida za leto 2006, Izkaz poslovnega izida za leto 2008.

Pomemben kazalnik, ki meri uspešnost podjetja, je tudi dodana vrednost na zaposlenega. Kazalnik nam pove, koliko dodane vrednosti je v posameznem letu prispeval zaposleni. Izračunamo jo tako, da od poslovnih prihodkov (kosmatega donosa iz poslovanja) odštejemo stroške blaga, materiala in storitev ter druge poslovne odhodke in to delimo s povprečnim številom zaposlenih (Razlaga kazalnika, 2009). Tako je v letu 2008 dodana vrednost na zaposlenega znašala 20.573 evrov.

V Tabeli 7 je prikazana primerjava dodane vrednosti na zaposlenega med proučevanim podjetjem in celotno panogo. Vidimo, da dodana vrednost na zaposlenega v panogi v celotnem obdobju narašča, pri podjetju Ecotip d.o.o. pa je opaziti nekaj nihanja. V prvih dveh

letih proučevanega obdobja je bilo povprečje podjetja nad povprečjem panoge, od leta 2005 pa temu ni več tako. Leta 2007 se je sicer dodana vrednost na zaposlenega povečala, vendar ni dosegla povprečja panoge.

Tabela 7: Dodana vrednost na zaposlenega v obdobju 2003 – 2007 (v EUR)

	2003	2004	2005	2006	2007
Ecotip d.o.o.	21.578	21.361	19.653	18.049	21.021
Povprečje v panogi	20.331	20.745	22.028	23.258	24.981

Vir: Ecotip d.o.o. Bilance za leto 2003, Ecotip d.o.o. Bilance za leto 2004, Ecotip d.o.o. Bilance za leto 2005, Ecotip d.o.o. Bilance za leto 2006, Ecotip d.o.o. Bilance za leto 2007, Analiza dejavnosti, 2009.

1.4 Analiza poslovanja

V bilanci stanja (Tabela 8) se je delež osnovnih sredstev v aktivni iz leta v leto povečeval, le v letu 2006 se je glede na prejšnje leto zmanjšal za 5,5 odstotkov. V celotnem proučevanem obdobju se je delež v povprečju povečal za 6,1 odstotek. Iz leta v leto so se povečevala tudi denarna sredstva, kar pomeni, da je podjetje veliko sredstev zadrževalo v denarju. Velik delež aktive predstavljajo tudi zaloge in terjatve do kupcev. Zaloge so najvišjo vrednost dosegle leta 2007, ko so bile skoraj enkrat večje kot preostala leta. V letu 2008 so se glede na prejšnje leto zmanjšale za 34,7 odstotkov in vodstvo jih želi še zmanjšati (intervju z g. Ivom Skokom, junij 2009). Konstantno se povečujejo tudi terjatve do kupcev, ki so imele največji delež v aktivni leta 2008.

Tabela 8: Bilanca stanja podjetja Ecotip d.o.o. v obdobju 2004 – 2008 (v EUR)

	2004	2005	2006	2007	2008
Aktiva skupaj	1.700.092	1.995.990	2.065.578	2.861.174	2.748.346
Osnovna sredstva	969.008	1.024.904	968.449	1.271.710	1.228.842
Dolgoročne finančne naložbe	0	0	0	0	0
Zaloge	106.042	74.925	306.840	608.535	397.272
Denarna sredstva	68.227	73.460	131.810	140.616	189.621
Terjatve do kupcev	487.961	730.896	648.093	838.746	932.611
Kratkoročne finančne naložbe	68.853	91.804	0	0	0
Aktivne časovne razmejitev	0	0	10.386	1.567	0
Pasiva skupaj	1.700.092	1.995.990	2.065.578	2.861.174	2.748.346
Trajni kapital	845.844	969.642	1.092.827	1.286.896	1.398.225
Dolgoročne finančne obveznosti	0	64.751	52.483	323.755	277.627
Kratkoročne finančne obveznosti	0	0	0	242.030	122.030
Obveznosti iz poslovanja	383.375	408.968	313.520	79.717	97.832
Obveznosti do dobaviteljev	470.873	552.629	606.748	928.776	852.632
Pasivne časovne razmejitev	0	0	0	0	0

Vir: Bilanca stanja za leto 2005, Bilanca stanja za leto 2007, Bilanca stanja za leto 2008.

Če pogledamo pasivno stran bilance stanja, vidimo, da se trajni kapital ni bistveno spreminjal, vendarale pa se je vsako leto povečal. V zadnjih štirih letih proučevanega obdobja se je podjetje tudi nekoliko zadolžilo, kar je predstavljalo 6,3 odstotke celotne pasive v tem obdobju. Dolg je predstavljal največji delež v letu 2007 in 2008. Prav tako se je čez celotno obdobje povečeval delež obveznosti do dobaviteljev.

Iz izkaza uspeha (Tabela 9) lahko vidimo, da večino celotnih prihodkov predstavljajo poslovni prihodki. Ti so se največ povečali leta 2007 glede na leto 2006, in sicer za 25,4 odstotke. V celotnem proučevanem obdobju so se v povprečju povečali za 14,8 odstotkov. Največjo vrednost so dosegli leta 2008, ko so presegli 4.000.000 evrov. Prihodek na pragu rentabilnosti oziroma v točki preloma (Priloga 4), ki kaže pri kateri vrednosti oziroma količini proizvodnje začne podjetje ustvarjati dobiček (Tajnikar, 2006, str. 200), je bil v obdobju 2004 – 2008, najmanjši v letu 2004, ko je znašal 1.300.540 evrov, z rastjo poslovanja pa se je povečeval in tako je najvišjo vrednost dosegel leta 2008, ko je znašal 2.128.874 evrov, kar je 63,7 odstotkov več kot v letu 2004. Tako so bili dejanski celotni prihodki podjetja v letu 2008 za 2.016.563 evrov nad pragom rentabilnosti. Koeficient oziroma razmerje med prihodki in pragom rentabilnosti nam pove, za koliko je podjetje s prihodki preseglo prag rentabilnosti in tako ustvarilo dobiček. Koeficient je bil najvišji leta 2007, ko je podjetje s svojimi poslovnimi prihodki kar 2,3-krat preseglo svoj prag rentabilnosti in tako tudi v tem letu doseglo največji dobiček, in sicer 194.546 evrov. V ostalih letih je bil koeficient manjši, saj je bil manjši tudi dobiček podjetja.

Tabela 9: Izkaz uspeha podjetja Ecotip d.o.o. v obdobju 2004 – 2008 (v EUR)

	2004	2005	2006	2007	2008
Prihodki skupaj	2.388.224	2.935.211	3.022.833	3.794.700	4.145.437
Prihodki iz poslovanja	2.376.465	2.921.895	3.007.322	3.772.263	4.133.167
Finančni prihodki	9.639	9.982	8.321	10.163	498
Drugi prihodki	2.120	3.334	7.190	12.274	11.772
Odhodki skupaj	2.264.034	2.792.727	2.904.209	3.572.507	4.006.659
Materialni stroški	1.182.941	1.481.272	1.334.111	1.840.838	2.042.318
Stroški storitev	407.307	529.632	729.511	736.808	940.164
Stroški dela	413.399	563.416	656.748	773.892	848.775
Amortizacija	194.241	147.238	156.397	179.378	114.991
Finančni odhodki	13.917	42.113	5.437	14.491	20.549
Drugi odhodki	1.269	0	30	1.996	25.806
Drugi poslovni odhodki	50.960	29.056	21.975	25.104	14.056
Dobiček pred davki	124.190	142.485	118.624	222.193	138.778
Davki	17.831	18.686	24.028	27.647	27.449
Dobiček	106.360	123.798	94.596	194.546	111.329

Vir: Izkaz poslovnega izida za leto 2005, Izkaz poslovnega izida za leto 2007, Izkaz poslovnega izida za leto 2008.

Pri odhodkih vidimo, da največji delež predstavljajo stroški materiala, kar se navezuje na proizvodno naravo podjetja. Približno enak delež predstavljajo stroški dela in storitev. V zadnjih treh letih proučevanega obdobja so stroški storitev celo presegali stroške dela. Tako stroški storitev kot tudi stroški dela se čez celotno obdobje povečujejo, kar je povezano z rastjo podjetja. Če pogledamo stroške na zaposlenega (Priloga 4) vidimo, da so v proučevanem obdobju nekoliko nihali in prva tri leta celo upadali. Od leta 2006 do 2007 so se povečali kar za 18 odstotkov in takrat so tudi znašali največ, to je 72.908 evrov. Leta 2008 so se nekoliko zmanjšali in so znašali 72.848 evrov.

Čisti dobiček je, kot lahko vidimo v Tabeli 9, v proučevanem obdobju nekoliko nihal. Kot je že bilo omenjeno, je najvišjo vrednost dosegel leta 2007. Leto prej je znašal najmanj in je bil kar za 51,4 odstotke manjši kot leta 2007. Podjetje je v celotnem proučevanem obdobju beležilo dobiček, ki se je v povprečju povečal za 1,2 odstotka.

Za enako časovno obdobje, torej 2004 – 2008, sem s pomočjo bilance stanja in bilance uspeha iz Tabele 8 in 9 analizirala tudi kazalnike, ki jih prikazujem v Prilogi 4. Od *kazalnikov gospodarnosti* bi izpostavila koeficient celotne gospodarnosti, ki je v podjetju Ecotip d.o.o. znašal med 1,03 in 1,06, kar pomeni, da je podjetje ustvarjalo dobiček, saj je vrednost koeficienta večja od 1. Zelo nizka je stopnja čiste dobičkovnosti prihodkov, ki je znašala med 0,03 in 0,05, za kar je razlog v naravi dela, ki je delovno intenzivno in prinaša visoke stroške dela.

Med *kazalniki dobičkonosnosti/donosnosti* je z vidika vodstva najpomembnejši donos na lastniški kapital (ROE), ki se giblje med 0,08 in 0,16. Glede na to, da vodstvo želi vsaj okoli 15 odstoten donos na lastniški kapital, bi lahko rekli, da je donos nizek, saj je le v letu 2007 presegal to mejo, ko je znašal 16 odstotkov.

Med *kazalniki vodoravnega finančnega ustroja oziroma plačilne sposobnosti in solventnosti* bi izpostavila kratkoročni koeficient likvidnosti, ki je bil vsa leta nižji od 2, kar pomeni, da je lahko podjetje Ecotip d.o.o. v proučevanem obdobju imelo določene težave z likvidnostjo. Pospešeni koeficient likvidnosti je v letu 2008 presegal 1, ko je znašal 1,05, preostala leta pa je kljub temu bil blizu vrednosti 1, in sicer je bila najnižja vrednost 0,73 kar kaže na to, da je bilo podjetje zmožno pokriti kratkoročne obveznosti brez uporabe zalog. Nekoliko izstopa hitri koeficient likvidnosti, saj je mejna vrednost pri tem kazalniku 0,5. V podjetju so bile te vrednosti v proučevanem obdobju zelo nizke, saj so se gibale med 0,11 in 0,18, kar kaže na to, da je podjetje lahko imelo določene težave z likvidnostjo.

Od *kazalnikov obračanja* je eden izmed najpomembnejših z vidika podjetja koeficient obračanja zalog, saj je zelo pomembno, da se zaloge obrnejo čim večkrat v letu. Nadpovprečno visoko vrednost je ta kazalnik dosegel leta 2005, ko so se zaloge obrnile kar 16,37-krat. V naslednjih treh letih se je njegova vrednost zelo znižala, in sicer je leta 2008 znašala le 4,06. Zelo pomemben kazalnik z vidika stroškov podjetja so prav tako dnevi vezave

zalog. Ti so v proučevanem obdobju zelo naraščali, kar za podjetje ni dobro, saj dlje kot je material na zalogi, bolj bremeni podjetje. Kazalnik je znašal največ leta 2007, in sicer 90,75 dni, do naslednjega leta pa se je zanemarljivo zmanjšal na 89,88 dni. Leta 2005 je znašal le 22,30 dni.

Med *kazalniki stanja financiranja* je kazalnik finančnega vzvoda tisti, ki kaže, kolikšen je delež dolgov med viri financiranja. Podjetje je imelo največ dolga v letu 2007, ko je kazalnik znašal 1,22, kar pomeni, da je imelo na 100 denarnih enot trajnega kapitala najmanj 122 denarnih enot dolga. Leta 2006 in 2008 podjetje dolga ni imelo, v prvih dveh letih proučevanega obdobja pa ga je bilo zelo malo.

Od *kazalnikov stanja investiranja* bi izpostavila delež zalog v gibljivih sredstvih. Kazalnik je čez celotno obdobje nihal, vrh je dosegel leta 2007, ko je bila njegova vrednost nadpovprečno visoka, in sicer 0,62. Najmanjša vrednost tega kazalnika je znašala 0,09, v zadnjem letu tega obdobja pa 0,35.

1.5 Analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti

Celovita analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti podjetja (v nadaljevanju PSPN analiza) je analiza, s katero lahko opredelimo notranje in zunanje vplive na poslovanje in delovanje podjetja. Novicevic in Harvey (2004) jo opredeljujeta kot sistematično oceno iz dveh zornih kotov, in sicer z notranjega in zunanjega okolja podjetja, kar prikažemo v PSPN matriki, ki jo za podjetje Ecotip d.o.o. prikazujem v Prilogi 5.

Z vidika notranjega okolja podjetja Ecotip d.o.o. je glavna prednost kakovost in skrb za okolje. To sta dve ključni usmeritvi podjetja, ki izhajata iz vedno večjih zahtev odjemalcev in s področja ekologije ter sta nujni za obstanek na trgu. Podjetje se pri kakovosti osredotoča predvsem na svoje kupce, poleg tega tudi konkurenca ne dopušča nekakovostnih produktov. S široko ponudbo in kakovostjo zadovoljujejo potrebe svojih odjemalcev. S tako imenovano Okoljsko politiko se osredotočajo predvsem na izboljševanje proizvodov z namenom manjšega onesnaževanja okolja. Naslednja prednost, ki bi jo izpostavila, je dominantnost na trgu. Glede na to, da ima podjetje v primerjavi s svojima največjima konkurentoma (Konus Konex d.o.o. in Astech d.o.o.) okoli 45 odstotni tržni delež, je to za podjetje Ecotip d.o.o. velika prednost, saj je tako lahko vedno korak pred njima, kajti zaradi večje prepoznavnosti in tudi zaradi boljše kakovosti lahko zavzema večinski del trga. Prepoznavnost, tako podjetja kot tudi blagovne znamke, pripomore tudi k uveljavljenosti na tujih trgih, kot so Makedonija, Bolgarija in Nemčija.

Slabosti podjetja Ecotip d.o.o. izhajajo iz proizvodne usmerjenosti podjetja, saj so potrebna neprestana prilagajanja novim trendom v tehnologiji, kar vključuje modernizacijo proizvodnje z najsodobnejšo opremo. Tehnologija zastari še isti dan, ko jo kupimo, zato strojna oprema predstavlja velik strošek. Naslednja slabost proizvodnih podjetij so zaloge materialov, saj brez

zalog podjetje ne more normalno delovati. Ker gre v primeru podjetja Ecotip d.o.o. za proizvodnjo v večjih količinah, morajo biti temu primerno velike tudi zaloge. Velik strošek za podjetje predstavljajo tudi stroški dela, saj je v podjetju zaposlenih že več kot 60 ljudi.

Z vidika zunanjega okolja je glavna priložnost podjetja Ecotip d.o.o. ravno v vse večji potrebi po kakovosti in okoljevarstvu, saj so s tega vidika v prednosti pred konkurenti. Poleg tega je podjetju v prid tudi poznavanje blagovne znamke, saj lahko to zelo dobro izkoristi na tujih trgih in si s tem zagotovi tudi lažji prodor na nove trge. Ravno s prodorom na tuje trge se pojavi nevarnost konkurentov na tujih trgih, tako obstoječih kot tudi novih. Glavni tuji konkurenti podjetju Ecotip d.o.o. delujejo na makedonskem, bolgarskem in nemškem trgu. Naslednja nevarnost je fluktuacija zaposlenih zaradi ponudbe višjih plač s strani konkurence. Poleg tega se v domačem kraju pojavlja tudi nelojalna konkurenca, ki želi konkurirati z veliko nižjimi cenami kot tudi z višjimi plačami.

2 STRATEGIJE PODJETNIŠKE RASTI

Kadar podjetje raste oziroma se za rast odloči vodstvo podjetja, je potrebno oblikovati strategije podjetniške rasti. Podjetje ima na voljo različne strategije rasti v različnih fazah rasti. V osnovi poznamo generično rast in diverzifikacijo. Tajnikar (2006, str. 118 - 159) opredeljuje različne strategije podjetniške rasti, s katerimi lahko podjetje uresničuje bodisi generično bodisi diverzificirano rast. To so rast s pomočjo nakupa in prodaje licence, rast s pomočjo nakupa in prodaje franšize, rast s pomočjo skupnih poslov, mreženja in podpogodbništva ter pripojitve, spojitve in prevzeme. Razlikuje med dvema načinoma generične rasti. Prvi je povečanje obsega prodaje oziroma prihodka, drugi pa povečanje dobička. Rast običajno pomeni uresničitev obojega. Moss in Clarke (1990) navajata tri načine diverzifikacije, in sicer čisto diverzifikacijo, razvoj novega proizvoda na že obstoječem trgu in tržni razvoj z obstoječim proizvodom.

Pri podjetju Ecotip d.o.o. lahko najdemo tako značilnosti generične, kot tudi diverzificirane strategije rasti. Značilnost generične oblike rasti, ki jo ima podjetje Ecotip d.o.o. je, da povečuje količino proizvodnje in prodaje filtrov, če jih ocenjujemo kot eno vrsto proizvoda z nekaterimi spremembami in ob tem izpolnjuje še vse potrebne pogoje, ki morajo biti za to obliko rasti izpolnjeni. To je dovolj velik tržni potencial, ne prevelika konkurenca, podjetje mora biti sposobno ustvariti nove proizvodne zmogljivosti, imeti mora primerno distribucijsko mrežo za dodatno prodajo in povečanje prodaje mora prinesiti dobiček (Moss & Clarke, 1990). V podjetju Ecotip d.o.o. se diverzifikacija odraža v delovanju na tujih trgih, kar lahko opredelimo kot geografsko diverzifikacijo oziroma strategijo tržnega razvoja, saj svoje proizvode ponuja na nemškem, makedonskem, bolgarskem trgu ter na trgih bivše Jugoslavije. Da bi svojo rast prodaje oziroma dobička še povečali, bi morali najprej na domačem trgu ponuditi kakšen nov proizvod, torej voditi strategijo razvoja novega proizvoda na že obstoječem trgu. Tako bi lahko tudi odpravili nekatere slabosti kot so, na primer, stagnacija

panoge, nestabilno povpraševanje in drugo, kar pripelje podjetje do tega, da se mora preusmeriti.

Podjetje Ecotip d.o.o. bi lahko raslo tudi z ostalimi strategijami rasti oziroma bi lahko z nekaterimi od njih uresničilo bodisi nadaljno generično rast bodisi nadaljno diverzifikacijo. Smiselna možna rast bi bila rast s pomočjo mreženja oziroma podpogodbništva, pri čemer bi se podjetje povežalo z enim ali več od svojih dobaviteljev materiala, s katerimi bi lahko razvili popolnoma nov produkt, z boljšim materialom in boljšo kakovostjo, ki bi ga bilo možno tudi patentirati. Tako bi podjetje izpopolnilo obstoječi način mreženja, ki zajema le kompenzacijske posle in zunanje izvajanje nekaterih aktivnosti. Prav tako bi bilo smiselno pripojiti ali prevzeti kakšnega izmed ključnih dobaviteljev v primeru, če bi jih skrbela njihova učinkovitost oziroma obstoj, kar bi lahko otežilo poslovanje podjetja Ecotip d.o.o. Pripojiti bi ga bilo smiselno tistemu podjetju, ki bi lahko v prihodnosti zagotovilo nekaj, kar podjetje Ecotip d.o.o. ne bi moglo, to je na primer izpopolnitev ekoloških izboljšav. Možna je tudi spojitev s katerim od dobaviteljev oziroma s tistim podjetjem, od katerega bi imeli koristi oziroma sinergije, zaradi česar bi povečali učinkovitost. Prevzem bi bil smiselna takrat, ko bi si lastnik želel izstopiti iz posla ali bi s prevzemom želeli hitreje priti do širšega nabora kupcev ter v primeru, če bi bile investicije in s tem povezani stroški preveliki.

Vsi opisani možni načini rasti zahtevajo velike investicije, zato je za podjetje najugodnejše, da vztraja pri obstoječem načinu podjetniške rasti, to je pri generični rasti in geografski diverzifikaciji. Razlog za to je tudi trenutna nestabilna gospodarska situacija, ki ne dopušča velikih investicij. Zaradi tega se je tudi vodstvo za prihodnji razvoj podjetja odločilo za prodor na nove tuje trge in za avtomatizacijo proizvodnje. Trenutno se najbolj osredotočajo na nemški trg, saj v preteklosti na tem trgu niso poslovali, vendar se je izkazal za velik potencial. Podjetje Ecotip d.o.o. je tako v Kölnu ustanovilo podružnico Ecotip GmbH, ki je bila ustanovljena, da vodi posel oziroma pridobiva nove odjemalce le na nemškem trgu. Za širitev podjetja na nov potencialni trg ima vodstvo v mislih Romunijo, kjer se že dogovarjajo za poslovanje s tamkajšnjimi potencialnimi strankami.

Na slovenskem trgu podjetje Ecotip d.o.o. ne načrtuje razvoja novih proizvodov, načrtuje pa investicije v tehnologijo oziroma avtomatizacijo proizvodnje, kar bo prispevalo k rasti na slovenskem trgu.

3 UČINKI REALIZACIJE IZBRANE STRATEGIJE RASTI NA POSLOVANJE PODJETJA ECOTIP D.O.O.

Kot sem prikazala v poglavju 2, se je vodstvo podjetja Ecotip d.o.o. odločilo za avtomatizacijo proizvodnje kot ene izmed oblik prihodnjega razvoja podjetja. V podjetju se v osnovna sredstva investira po potrebi oziroma takrat, kadar je potrebno ostati konkurenčen. V bližnji prihodnosti je predvidena nova investicija v stroj za laserski razrez tkanin, in sicer se

predpostavlja v letu 2010 v višini 130.000 evrov, pri čemer se predpostavlja enakomerna časovna amortizacija v obdobju 10 let, kar pomeni, da je amortizacijska stopnja 0,1.

Učinke realizacije izbrane strategije rasti na poslovanje podjetje sem analizirala z dveh vidikov, in sicer z izvedbo in neizvedbo investicije. Najprej bom analizirala prihodnje poslovanje podjetja brez investicije in to primerjala s prihodnjim poslovanjem s predvideno investicijo. Projekcije poslovanja sem pripravila na podlagi značilnosti poslovanja v letu 2008 in ob upoštevanju določenih sprememb, ki jih bo prinesla investicija. Napoved postavk v bilanci stanja in bilanci uspeha sem pripravila za obdobje 2009 – 2013.

Tabela 10: Napoved bilance stanja za podjetje Ecotip d.o.o. brez predvidene investicije za obdobje 2009 – 2013 (v EUR)

	2009	2010	2011	2012	2013
Aktiva skupaj	2.805.464	2.880.904	2.951.892	3.044.333	3.160.096
Osnovna sredstva	1.113.851	998.860	883.869	768.878	653.887
Dolgoročne finančne naložbe	0	0	0	0	0
Zaloge	413.163	429.689	446.877	464.752	483.342
Denarna sredstva	197.206	205.094	213.298	221.830	230.703
Terjatve do kupcev	969.915	1.008.712	1.049.061	1.091.023	1.134.664
Kratkoročne finančne naložbe	111.329	238.549	358.788	497.850	657.500
Aktivne časovne razmejitev	0	0	0	0	0
Pasiva skupaj	2.805.464	2.880.904	2.951.892	3.044.333	3.160.096
Trajni kapital	1.490.595	1.553.670	1.613.482	1.690.968	1.791.522
Dolgoročne finančne obveznosti	204.525	175.907	146.282	118.871	90.088
Kratkoročne finančne obveznosti	122.030	122.030	122.030	122.030	122.030
Druge obveznosti iz poslovanja	101.576	107.091	111.003	115.005	119.099
Obveznosti do dobaviteljev	886.737	922.207	959.095	997.459	1.037.357
Pasivne časovne razmejitev	0	0	0	0	0

Če pogledamo aktivno stran bilance stanja, v primeru, da ne pride do izvedbe investicije, vidimo, da se bodo osnovna sredstva vsako prihodnje leto zmanjšala za amortizacijo v višini 114.991 evrov. Pri napovedih vrednosti osnovnih sredstev namreč domnevamo, da bo strošek amortizacije v obdobju 2009 – 2013 na enaki ravni, kot je bil leta 2008. Dolgoročnih finančnih naložb v preteklem obdobju ni bilo, zato predpostavljam, da bo tako tudi v prihodnje. Drugače pa je z napovedjo kratkoročnih finančnih naložb, ki se bodo pojavile leta 2009. Te bodo enake pričakovanemu dobičku podjetja iz Tabele 10, ki se bo v celoti zadržal v podjetju.

Pri napovedi vrednosti zalog v obdobju 2009 – 2013 upoštevamo, da je njihova vrednost odvisna od višine materialnih stroškov v obdobju 2009 – 2013, pri čemer domnevamo, da je obrat zalog v celotnem obdobju 2009 – 2013 enak kot v letu 2008. Pri projekciji zalog namreč upoštevamo, da zaloge predstavljajo predvsem zaloge materiala. Zaloge se bodo v obdobju 2009 – 2013 v povprečju povečale za 4 odstotke, kar pomeni, da bodo leta 2013 znašale 483.342 evrov. Tudi denarna sredstva se bodo v prihodnje povečala, in sicer v odvisnosti od

prihodkov iz poslovanja, pri čemer domnevamo, da je v celotnem obdobju 2009 – 2013 delež denarnih sredstev v prihodkih enak temu deležu iz leta 2008. Popolnoma enaka predpostavka velja tudi za prihodnje terjatve do kupcev in aktivne časovne razmejitve. Aktivnih časovnih razmejitev enako kot v preteklem obdobju ne bo, terjatve do kupcev pa se bodo v povprečju povečale za 3 odstotke.

Na pasivni strani bilance stanja bo trajni kapital, ki je odvisen od celotne vrednosti pasive, zmanjšane za dolgoročne finančne obveznosti, kratkoročne finančne obveznosti, druge obveznosti iz poslovanja, obveznosti do dobaviteljev in pasivne časovne razmejitve, do leta 2013 v povprečju večji za 4,7 odstotkov. Pri napovedi pasivne strani bilance stanja je torej trajni kapital izračunan kot rezidual. Vrednost celotne pasive je v projekcijah namreč izenačena z vrednostjo aktive, od celotne pasive pa so za potrebe izračuna trajnega kapitala odštete vse ostale postavke pasive, ki sem jih napovedala z upoštevanjem različnih predpostavk. Tako sem vrednost dolgoročnih finančnih obveznosti napovedala na podlagi informativnega amortizacijskega načrta za odplačilo kredita v vrednosti 271.272 evrov, ki ga je podjetje najelo leta 2007 za izgradnjo skladišča in proizvodnih prostorov. Pri projekciji dolgoročnih finančnih obveznosti domnevamo, da v primeru neizvedbe investicije ne bo novega oziroma dodatnega zadolževanja. Kratkoročne finančne obveznosti pa bodo, v obdobju 2009 - 2013, znašale 122.030 evrov, pri čemer se predpostavlja, da bodo v tem obdobju na enaki ravni, kot so bile leta 2008.

Obveznosti iz poslovanja se bodo, v obdobju 2009 – 2013, v povprečju povečale za 4,1 odstotek. Pri napovedi namreč domnevamo, da se bodo v tem obdobju povečevale v skladu s povečevanjem napovedanih stroškov storitev in stroškov dela.

Za pasivne časovne razmejitve velja enako kot v preteklosti, ko jih ni bilo pri čemer domnevamo, da jih ne bo.

Zaradi vse večjih materialnih stroškov bodo vsako leto večje tudi obveznosti do dobaviteljev, ki so ocenjene na podlagi napovedanih materialnih stroškov in obrata obveznosti do dobaviteljev iz leta 2008.

Tabela 11: Napoved bilance uspeha za podjetje Ecotip d.o.o. brez predvidene investicije za obdobje 2009 – 2013 (v EUR)

	2009	2010	2011	2012	2013
Prihodki skupaj	4.314.076	4.490.322	4.673.256	4.863.928	5.062.677
Prihodki iz poslovanja	4.298.494	4.470.433	4.649.251	4.835.221	5.028.630
Finančni prihodki	3.340	7.156	10.764	14.935	19.725
Drugi prihodki	12.243	12.733	13.242	13.772	14.322
Odhodki skupaj	4.155.490	4.340.437	4.499.908	4.664.915	4.835.625
Materialni stroški	2.124.011	2.208.971	2.297.330	2.389.223	2.484.792
Stroški storitev	977.771	1.016.881	1.057.557	1.099.859	1.143.853
Stroški dela	879.640	941.369	972.233	1.003.098	1.033.962

Amortizacija	114.991	114.991	114.991	114.991	114.991
Finančni odhodki	17.621	15.111	12.958	11.111	9.528
Drugi odhodki	26.838	27.912	29.028	30.189	31.397
Drugi poslovni odhodki	14.618	15.203	15.811	16.444	17.101
Dobiček pred davki	158.587	149.885	173.349	199.013	227.052
Davki	31.367	29.646	34.287	39.363	44.909
Dobiček	127.220	120.239	139.062	159.650	182.143

Iz Tabele 11 je razvidno, da se bodo prihodki, ki predstavljajo seštevek prihodkov iz poslovanja, finančnih prihodkov in drugih prihodkov, njihov največji delež pa predstavljajo prihodki iz poslovanja, v prihodnjem obdobju v povprečju povečali za 4,1 odstotek, pri čemer sem kot osnovo za večanje le teh v prihodnosti upoštevala povprečno stopnjo rasti iz preteklosti, ki je znašala 14,8 odstotkov v obdobju 5 let. Ker pa so prihodki podjetja Ecotip d.o.o. v prvi polovici leta 2009 upadli za 35 odstotkov (intervju z g. Ivom Skokom, julij 2009), sem za približno enak oziroma nekoliko večji odstotek zmanjšala tudi rast prihodkov za prihodnje proučevano obdobje, ker predpostavljam, da bo rast zaradi recesije še upadla.

Finančni prihodki so vezani na napovedane kratkoročne finančne naložbe, te pa na zadržane dobičke. Pri oblikovanju napovedi vrednosti finančnih naložb torej domnevamo, da tudi v primeru neizvedbe investicije v podjetju zaradi potreb rasti v prihodnosti zadržijo dobičke, ki oblikujejo finančne naložbe.

Drugi prihodki so odvisni od prihodkov iz poslovanja, zaradi česar se bodo povišali v skladu s povečanjem prihodkov iz poslovanja, torej v povprečju za 4 odstotke.

Celotni odhodki predstavljajo seštevek materialnih stroškov, stroškov storitev, stroškov dela, stroška amortizacije, finančnih odhodkov, drugih odhodkov in drugih poslovnih odhodkov. Do leta 2013 se bodo tako v povprečju povečali za 3,9 odstotkov. Izmed odhodkov predstavljajo največji delež materialni stroški, ki se bodo v povprečju povečali za 4 odstotke. Popolnoma enake predpostavke veljajo tudi za stroške storitev, druge odhodke in druge poslovne odhodke, saj so vse omenjene kategorije odvisne od prihodkov iz poslovanja in se bodo prav tako v povprečju povečale za 4 odstotke.

Stroški dela se bodo v odvisnosti od števila zaposlenih in višine plač, v povprečju povečali za 4,1 odstotek. Pri napovedi stroškov dela sem domnevala, da se bo število zaposlenih leta 2009 povečalo za 2, v letu 2010 za 4 in v letu 2011, 2012 in 2013 prav tako za 2. Pri napovedi višine stroškov dela pa sem poleg naraščanja števila zaposlenih domnevala, da bo povprečni strošek dela, torej strošek dela na zaposlenega, v celotnem obdobju 2009 – 2013 enak kot v letu 2008. Pri napovedi poslovanja torej predpostavljam, da se bo število zaposlenih od leta 2009 do 2013 povečalo za 10 ljudi, stroški dela se bodo v tem primeru povečali za 154.322 evrov oziroma v povprečju za 4,1 odstotek.

Amortizacija bo v celotnem prihodnjem obdobju znašala 114.991, kar je enako vrednosti iz leta 2008, pri čemer se predpostavlja amortizacijska stopnja za opremo 0,2 in za stavbo 0,04.

Finančne odhodke predstavljajo obresti za kredit, ki ga je podjetje najelo leta 2007 za izgradnjo skladišča in proizvodnih prostorov. Višino finančnih odhodkov sem napovedala na podlagi informativnega amortizacijskega načrta za odplačilo navedenega kredita.

Iz napovedanih prihodkov in napovedanih odhodkov lahko izračunamo tudi napovedane vrednosti dobičkov, ki se bodo do leta 2013 v povprečju povečali za 9,4 odstotke, pri čemer se od dobička pred davki odštejejo davki, za katere se upošteva 20 odstotna efektivna davčna stopnja, to je stopnja, ki je značilna za leto 2008.

Za prihodnje časovno obdobje, to je od 2009 – 2013, sem na podlagi napovedi bilance stanja in bilance uspeha analizirala tudi kazalnike, ki jih prikazujem v Prilogi 6. Celotna gospodarnost bo v prihodnosti narasla na vrednost 1,05 v letu 2013 iz česar lahko sklepamo, da se bo prav tako povečeval dobiček. Stopnja dobičkovnosti prihodkov se ne bo bistveno spreminjala, kar pomeni dober rezultat, saj se je ta kazalnik v preteklosti v povprečju zmanjšal za 12 odstotkov. Povečal se bo tudi donos na lastniški kapital, saj se bo v povprečju povečal za 2,7 odstotkov v primerjavi s preteklim obdobjem, ko se je v povprečju zmanjšal za 13,1 odstotek. Tudi kratkoročni koeficient likvidnosti bo iz leta v leto višji, vendar meje, to je 2, do leta 2013 še ne bo presegel, kar pomeni možnost, da podjetje Ecotip d.o.o. ne bo poslovalo popolnoma brez likvidnostnih težav. Kazalnik bo najbližje vrednosti 2 leta 2013, ko bo znašal 1.96. Z vidika obračanja zalog se bo stanje nekoliko izboljšalo, saj se bodo zaloge v povprečju obrnile 5,24-krat, kar je večkrat kot v letu 2007 in 2008, ko je ta koeficient znašal 4,02 in 4,06, vendar veliko manj kot v letu 2005, ko je imel vrednost 16,37. Koeficient obračanja terjatev do kupcev se v prihodnosti ne bo bistveno spremenil, saj bo znašal 4,52. Dnevi vezave zalog se bodo zmanjšali iz 89,88 dni, kolikor so znašali leta 2008, na 69,63 dni, dnevi vezave terjatev do kupcev pa se bodo iz 78,21 dni povečali na 80,78 dni.

Tabela 12: Napoved bilance stanja podjetja Ecotip d.o.o. s predvideno investicijo za obdobje 2009 – 2013 (v EUR)

	2009	2010	2011	2012	2013
Aktiva skupaj	2.820.659	2.908.668	3.014.919	3.155.591	3.333.856
Osnovna sredstva	1.113.851	1.115.860	987.869	859.878	731.887
Dolgoročne finančne naložbe	0	0	0	0	0
Zaloge	417.136	437.992	459.892	482.887	507.031
Denarna sredstva	199.102	209.057	219.510	230.486	242.010
Terjatve do kupcev	979.242	1.028.204	1.079.614	1.133.594	1.190.274
Kratkoročne finančne naložbe	111.329	117.554	268.034	448.746	662.654
Aktivne časovne razmejitev	0	0	0	0	0
Pasiva skupaj	2.820.659	2.908.668	3.014.919	3.155.591	3.333.856
Trajni kapital	1.496.750	1.564.226	1.648.579	1.762.647	1.913.063
Dolgoročne finančne obveznosti	204.525	175.907	146.282	118.871	90.088
Kratkoročne finančne obveznosti	122.030	122.030	122.030	122.030	122.030
Druge obveznosti iz poslovanja	102.091	106.478	111.000	115.664	120.476
Obveznosti do dobaviteljev	895.264	940.027	987.028	1.036.380	1.088.199
Pasivne časovne razmejitev	0	0	0	0	0

Napovedi postavk v bilanci stanja in bilanci uspeha se spremenijo, če domnevamo, da bodo v podjetju Ecotip d.o.o. leta 2010 izvedli investicijo v nov stroj za laserski razrez tkanin v višini 130.000 evrov.

Na aktivni strani bilance stanja, ki jo prikazuje Tabela 12, bodo zaradi investicije v nov stroj osnovna sredstva od leta 2010 naprej višja kot bi bila v primeru neizvedbe investicije. Leta 2010 bodo torej znašala 1.115.860 evrov, do leta 2013 pa se bodo vsako leto zmanjšala za predpostavljeno amortizacijo, ki bo znašala 127.991 evrov. Strošek amortizacije v tej napovedi vključuje strošek amortizacije obstoječih osnovnih sredstev v višini 114.991 evrov iz Tabele 11 in strošek amortizacije novega stroja v višini 13.000 evrov. Pri napovedi namreč upoštevamo, da je amortizacijska doba za nov stroj 10 let, torej je amortizacijska stopnja 0,1.

Kratkoročnih finančnih naložb podjetje od leta 2006 do 2008 ni imelo, v prihodnosti pa se bo dobiček zaradi prihodnje investicije v celoti zadržal v podjetju, kar bo predstavljalo kratkoročne finančne naložbe v prihodnjem obdobju. Leta 2010 bodo v primerjavi s simulacijo brez investicije predstavljale nekoliko manjši delež, in sicer za vrednost investicije. Pri napovedi bilance stanja torej upoštevamo, da ni potrebno za financiranje investicije v nov stroj najeti dolžniških virov financiranja, pač pa za financiranje zadoščajo zadržani dobički podjetja, kar potrjuje tudi izkaz denarnih tokov, ki ga prikazuje Priloga 7. V izkazu denarnih tokov so namreč denarni tokovi za celotno analizirano obdobje pozitivni.

Izkaz denarnih tokov sem izračunala na podlagi napovedi prejemkov in izdatkov. Napovedani prejemki so enaki napovedanim celotnim prihodkom v obdobju 2009 – 2013. Napovedani prejemki se bodo v obdobju 2009 – 2013 v povprečju povečali za 5,1 odstotek. Napovedane izdatke v obdobju 2009 – 2013 pa sem izračunala kot seštevek napovedanih izdatkov za poslovanje v obdobju 2009 – 2013 in napovedanih izdatkov za investicijo v letu 2010, pri čemer domnevamo, da so napovedani izdatki iz poslovanja v obdobju 2009 – 2013 enaki napovedanim celotnim odhodkom v obdobju 2009 – 2013, zmanjšanim za strošek amortizacije. Izdatki za investicijo v višini 130.000 evrov pa nastanejo samo v letu 2010. Tako izračunani izdatki se bodo v obdobju 2009 – 2013 v povprečju povečali za 4,5 odstotkov. Z odštevanjem napovedanih izdatkov od napovedanih prejemkov dobimo napovedan saldo denarnih tokov, ki se bo v obdobju 2009 – 2013 v povprečju povečal za 37,3 odstotke. V primeru neizvedbe investicije bi bil saldo denarnih tokov na koncu obdobja 2009 – 2013 nižji za 175.435 evrov, torej bi znašal 1.736.609 evrov, kar je razvidno iz Priloge 8. Tako v primeru izvedbe kot tudi v primeru neizvedbe investicije pa bi bil denarni tok v obdobju 2009 – 2013 pozitiven, kar je najpomembnejše.

Na pasivni strani bilance stanja bo trajni kapital predstavljal večji delež kot bi ga v primeru neizvedbe investicije. Razlog za to je v večjih obveznostih do dobaviteljev, kar je posledica višje napovedane vrednosti celotnih prihodkov in materialnih stroškov. Tako bo trajni kapital v letu 2010 v povprečju za 0,7 odstotkov večji od trajnega kapitala v primeru neizvedbe investicije. V letu 2013, glede na 2010, bo v povprečju večji kar za 22,3 odstotke. Razlog za

to, da bodo obveznosti do dobaviteljev večje v primeru izvedbe investicije, je prav tako v večjih materialnih stroških, ki se bodo v prihodnjih petih letih v povprečju povečali za 5 odstotkov.

Dolgoročne finančne obveznosti bodo vsako prihodnje leto manjše, zaradi že prej omenjenega odplačila kredita.

Tabela 13: Napoved balance uspeha za podjetje Ecotip d.o.o. s predvideno investicijo za obdobje 2009 – 2013 (v EUR)

	2009	2010	2011	2012	2013
Prihodki skupaj	4.355.526	4.573.322	4.806.326	5.051.662	5.309.989
Prihodki iz poslovanja	4.339.825	4.556.817	4.784.657	5.023.890	5.275.085
Finančni prihodki	3.340	3.527	8.041	13.462	19.880
Drugi prihodki	12.361	12.979	13.628	14.309	15.024
Odhodki skupaj	4.185.713	4.385.740	4.581.058	4.785.014	4.997.979
Materialni stroški	2.144.434	2.251.656	2.364.238	2.482.450	2.606.573
Stroški storitev	987.172	1.036.531	1.088.357	1.142.775	1.199.914
Stroški dela	879.640	910.504	941.369	972.233	1.003.098
Amortizacija	114.991	127.991	127.991	127.991	127.991
Finančni odhodki	17.621	15.111	12.958	11.111	9.528
Izredni odhodki	27.096	28.451	29.874	31.367	32.936
Drugi poslovni odhodki	14.759	15.497	16.272	17.085	17.939
Dobiček pred davki	169.813	187.582	225.268	266.648	312.010
Davki	33.587	37.102	44.556	52.740	61.713
Dobiček	136.225	150.480	180.712	213.907	250.297

Iz Tabele 13 je razvidno, da se bodo prihodki, od katerih največji delež predstavljajo prihodki iz poslovanja, v prihodnjem obdobju z upoštevanjem investicije, povečali v povprečju za 5,1 odstotek. V primeru neizvedbe investicije bi se povečali za nekoliko manj, in sicer za 4,1 odstotek, saj se predpostavlja, da bi podjetje z investicijo lahko obdelalo tudi večje število naročil in zaradi tega je tudi stopnja rasti nekoliko višja.

Finančni prihodki so vezani na kratkoročne finančne naložbe. V primeru izvedbe investicije bodo leta 2010 in 2011 manjši kot bi bili sicer, saj so tudi kratkoročne finančne naložbe v tem obdobju manjše zaradi predvidene investicije. Višja rast finančnih prihodkov je predpostavljena po investiciji, to je leta 2011.

Izmed odhodkov predstavljajo največji delež stroški materiala, pri katerih sem pri napovedih domnevala, da se bo v primeru izvedbe investicije povečalo število obdelanih naročil, posledično pa se bo porabilo več materiala, kar bo vplivalo na povečanje stroškov materiala, v povprečju za 5 odstotkov, v obdobju 2009 – 2013. Zaradi večjega števila obdelanih naročil in višjih stroškov materiala v obdobju 2009 – 2013, se bodo v enakem obdobju povečale tudi obveznosti do dobaviteljev.

Iz napovedanih prihodkov in napovedanih odhodkov lahko izračunamo tudi napovedane vrednosti dobičkov, ki se bodo v obdobju 2009 – 2013 v povprečju povečali za 16,4 odstotke.

Iz kazalnikov poslovanja, v obdobju 2009 – 2013, v primeru izvedbe investicije, ki jih prikazuje Priloga 9, bo koeficient celotne gospodarnosti leta 2013 v primerjavi s kazalniki v primeru neizvedbe investicije nekoliko višji, in sicer bo znašal 1,06. Stopnja dobičkovnosti se v prvih dveh letih prihodnjega obdobja ne bo spremenila, prav tako se do leta 2013 ne bo zelo povečala, saj bo znašala 0,6, kar predstavlja 10,7 odstotno povečanje. Donos na lastniški kapital se bo povečal za 11,7 odstotkov, kar je za 4,3 odstotke več kot v primeru neizvedbe investicije. Napoved kratkoročnega koeficienta likvidnosti se ne bo bistveno spreminjala, saj bo leta 2013 znašala enako kot v primeru neizvedbe investicije, to je 1,96, in prav tako ne bo presegla meje 2. Med koeficienti obračanja se kazalniki v primeru izvedbe investicije ne bodo bistveno spremenili. Koeficient obračanja zalog bo znašal 5,27, koeficient obračanja terjatev do kupcev 4,54 in dnevi vezave terjatev do kupcev 80,40, kar je manj kot v primeru neizvedbe investicije. V primeru izvedbe investicije bo število zaposlenih, v obdobju 2009 – 2013, večje za 8 ljudi, kar se navezuje na investicijo oziroma avtomatizacijo proizvodnje, za kar bo potrebno manjše število zaposlenih. V skladu s tem se bodo prav tako gibal stroški dela, ki bodo manjši v primeru izvedbe investicije (Tabela 13), saj bo manj zaposlenih. Leta 2013 bodo znašali 1.003.098 evrov, kar je za 30.864 evrov manj kot v primeru neizvedbe investicije.

SKLEP

Za podjetje Ecotip d.o.o. sem v prvem delu diplomskega dela najprej na podlagi analize obstoječega poslovanja podjetja izdelala PSPN analizo. Izdelana je bila na osnovi analize dejavnosti in proizvodnega programa, na osnovi analize panoge in konkurence, organizacije in kadrov ter analize poslovanja.

Podjetje Ecotip d.o.o. ponuja svojim odjemalcem 4 različne proizvodne programe ECOFIL® filtrov, in sicer filtre za prezračevanje in klimatizacijo, za lakirne kabine, za industrijsko klimatizacijo in filtre za filtracijo tekočin. S takšnim asortimanom lahko podjetje pokriva celotne potrebe odjemalcev, tako na industrijskem kot tudi na zdravstvenem ter zasebnem področju. Vse proizvajajo v skladu z zahtevami, ki jih določajo ISO standardi za kakovost in okoljevarstvo, kar podjetju tudi daje prednost pred podjetjem Konus Konex d.o.o., ki je izgubilo standard okoljevarstva. Z vidika konkurence je podjetje Ecotip d.o.o. na slovenskem trgu dominantno podjetje, saj ima le 2 primarna konkurenta (Konus Konex d.o.o. in Astech d.o.o.), katerih tržna deleža predstavljata 40 in 15 odstotkov.

S PSPN analizo sem ugotovila, da je glavna prednost podjetja Ecotip d.o.o. kakovost in skrb za okolje, ki sta tudi dve ključni usmeritvi podjetja in izhajata iz vedno večjih zahtev odjemalcev. Ravno kakovost proizvodov z namenom manjšega onesnaževanja okolja je tisto, zaradi česar je podjetje korak pred svojim najmočnejšim konkurentom, to je podjetjem Konus Konex d.o.o. Kakovost z namenom okoljevarstva je obenem tudi priložnost, saj lahko podjetje svojo dobro poznano blagovno znamko ECOFIL® dobro izkoristi za prodor na nove trge.

Z vidika možnosti rasti podjetja, kar je tudi namen mojega dela, je za podjetje Ecotip d.o.o. najprimerneje, da vztraja pri sedanji obliki podjetniške rasti, to je pri generični rasti in geografski diverzifikaciji. Ta se kaže v poslovanju na nemškem, makedonskem, bolgarskem trgu in na trgih bivše Jugoslavije. Večji poudarek je trenutno na nemškem trgu, kjer je podjetje ustanovilo tudi podružnico Ecotip GmbH. V diplomskem delu se z geografsko diverzifikacijo nisem natančneje ukvarjala, proučila pa sem vplive avtomatizacije proizvodnje na rast na slovenskem trgu. Podjetje namreč v prihodnjem obdobju načrtuje investicijo v nov stroj za laserski razrez tkanin, v vrednosti 130.000 evrov, kar bo vplivalo v povprečju na 5,1 odstotno rast prihodkov. Rast le teh bi bila za 1 odstotno točko manjša, če te investicije ne bi bilo, saj brez nove mahanizacije podjetje ne bi bilo sposobno obdelati večjega števila naročil. Prav tako se bo v prihodnjih 5 letih povečal dobiček, in sicer predvidoma za 16,4 odstotke, kar pomeni, da bo leta 2013 za 138.968 evrov večji kot je bil leta 2008 in bo znašal 250.297 evrov.

LITERATURA IN VIRI

1. Analiza dejavnosti. V *Spletnem portalu Bonitete.si*. Najdeno 9. marca 2009 na spletnem naslovu <http://www.bonitete.si/>
2. Antončič, B., Dmitrovič, T., Petrin, T. & Pretnar, B. (1997). *Organizacija in struktura trga*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
3. Astech d.o.o. Finančni podatki. V *Spletnem portalu Bonitete.si*. Najdeno 9. marca 2009 na spletnem naslovu <http://www.bonitete.si/>
4. Cabral, L. (2000). *Introduction to industrial organisation*. Cambridge, Mass:Mit.
5. Damtex d.o.o. Finančni podatki. V *Spletnem portalu Bonitete.si*. Najdeno 9. marca 2009 na spletnem naslovu <http://www.bonitete.si/>
6. Dejavnost: 13.960 Proizvodnja tehničnega in industrijskega tekstila. V *Spletnem portalu Bonitete.si*. Najdeno 9. marca 2009 na spletnem naslovu <http://www.bonitete.si/>
7. Dimovski, V. (2003). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
8. Dmitrovič, T. *Uvod v področje organizacije in strukture trga: Šole in pristopi*. Najdeno 29. aprila 2009 na spletnem naslovu http://miha.ef.uni-lj.si/_dokumenti3plus2/191100/OST_P1.pdf
9. Drnovšek, M. & Stritar, R. (2007, oktober). *Podjetništvo: Priročnik (v nastajanju)*. Najdeno 18. marca 2009 na spletnem naslovu http://miha.ef.uni-lj.si/_dokumenti3plus2/191107/PODJETNISTVO_skripta2007_nov.pdf
10. Ecotip d.o.o. (2009). *Bilanca stanja za leto 2005*. (interno gradivo). Slovenske Konjice: Ecotip d.o.o.
11. Ecotip d.o.o. (2009). *Bilanca stanja za leto 2007*. (interno gradivo). Slovenske Konjice: Ecotip d.o.o.
12. Ecotip d.o.o. (2009). *Bilanca stanja za leto 2008*. (interno gradivo). Slovenske Konjice: Ecotip d.o.o.
13. Ecotip d.o.o. (2009). *Izkaz poslovnega izida za leto 2003*. (interno gradivo). Slovenske Konjice: Ecotip d.o.o.
14. Ecotip d.o.o. (2009). *Izkaz poslovnega izida za leto 2004*. (interno gradivo). Slovenske Konjice: Ecotip d.o.o.
15. Ecotip d.o.o. (2009). *Izkaz poslovnega izida za leto 2005*. (interno gradivo). Slovenske Konjice: Ecotip d.o.o.
16. Ecotip d.o.o. (2009). *Izkaz poslovnega izida za leto 2006*. (interno gradivo). Slovenske Konjice: Ecotip d.o.o.
17. Ecotip d.o.o. (2009). *Izkaz poslovnega izida za leto 2007*. (interno gradivo). Slovenske Konjice: Ecotip d.o.o.
18. Ecotip d.o.o. (2009). *Izkaz poslovnega izida za leto 2008*. (interno gradivo). Slovenske Konjice: Ecotip d.o.o.
19. Ecotip d.o.o. (2009). *Poslovnik kakovosti*. (interno gradivo). Slovenske Konjice: Ecotip d.o.o.

20. Ecotip d.o.o. (2009). *Poslovník ravnanja z okoljem*. (interno gradivo). Slovenske Konjice: Ecotip d.o.o.
21. Ecotip d.o.o. Bilance za leto 2003. V *Spletnem portalu Bonitete.si*. Najdeno 9. marca 2009 na spletnem naslovu <http://www.bonitete.si/>
22. Ecotip d.o.o. Bilance za leto 2004. V *Spletnem portalu Bonitete.si*. Najdeno 9. marca 2009 na spletnem naslovu <http://www.bonitete.si/>
23. Ecotip d.o.o. Bilance za leto 2005. V *Spletnem portalu Bonitete.si*. Najdeno 9. marca 2009 na spletnem naslovu <http://www.bonitete.si/>
24. Ecotip d.o.o. Bilance za leto 2006. V *Spletnem portalu Bonitete.si*. Najdeno 9. marca 2009 na spletnem naslovu <http://www.bonitete.si/>
25. Ecotip d.o.o. Bilance za leto 2007. V *Spletnem portalu Bonitete.si*. Najdeno 9. marca 2009 na spletnem naslovu <http://www.bonitete.si/>
26. Ecotip d.o.o. Finančni podatki. V *Spletnem portalu Bonitete.si*. Najdeno 9. marca 2009 na spletnem naslovu <http://www.bonitete.si/>
27. *Filtracija [podjetja Astech d.o.o.]*. Najdeno 15. maja 2009 na spletnem naslovu <http://www.astech.si/podjetje.html>
28. *Kako se prestrukturirati v tekstilni industriji*. Najdeno 15. marca 2009 na spletnem naslovu <http://www.gzs.si/slo/regije/14132>
29. Kaše, R., Lipičnik B., Mihelič K. & Zupan N. (2007). *Organizacijsko vedenje: Zbirka tekstov za študij in gradiv za vaje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
30. *Kofil filtri [podjetja Konus Konex d.o.o.]*. Najdeno 30. marca 2009 na spletnem naslovu <http://www.konus-konex.si/>
31. Konkurenčna analiza dejavnosti. V *Spletnem portalu Bonitete.si*. Najdeno 9. marca 2009 na spletnem naslovu <http://www.bonitete.si/>
32. Konus Konex d.o.o. Finančni podatki. V *Spletnem portalu Bonitete.si*. Najdeno 9. marca 2009 na spletnem naslovu <http://www.bonitete.si/>
33. *Letno poročilo za leto 2007 [podjetja Konus Konex d.o.o.]*. Najdeno 15. maja 2009 na spletnem naslovu <http://www.ajpes.si/>
34. Moss, D. & Clarke, L. (1990). *Successful Expansion for Small Businesses*. Diary House.
35. Nevia Perić s.p. Finančni podatki. V *Spletnem portalu Bonitete.si*. Najdeno 9. marca 2009 na spletnem naslovu <http://www.bonitete.si/>
36. Novicevic, M. & Harvey, M. (2004). *Dual-perspective SWOT: a synthesis of marketing intelligence and planning*. Najdeno 15. junija 2009 na spletnem naslovu <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/>
37. Perenič Aleš s.p. Finančni podatki. V *Spletnem portalu Bonitete.si*. Najdeno 9. marca 2009 na spletnem naslovu <http://www.bonitete.si/>
38. *Predstavitev podjetja [podjetja Ecotip d.o.o.]*. Najdeno 2. marca 2009 na spletnem naslovu <http://www.ecotip.si/>
39. Pučko, D. (2008). *Strateški management 1*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
40. Razlaga kazalnika. V *Spletnem portalu Bonitete.si*. Najdeno 9. marca 2009 na spletnem naslovu <http://www.bonitete.si/>

41. *Standardne klasifikacije dejavnosti 2008*. Najdeno 4. marca 2009 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/klasje/tabela.aspx?cvn=4978>
42. Tajnikar, M. (2006). *Tvegano poslovanje. Knjiga o gazelah in rastočih poslih*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
43. Zoran Malić s.p. Finančni podatki. V *Spletnem portalu Bonitete.si*. Najdeno 9. marca 2009 na spletnem naslovu <http://www.bonitete.si/>

PRILOGE

Priloga 1: Primerjava posameznih dejavnosti proizvodnje drugih tekstilij za leto 2007

Standardna klasifikacija dejavnosti razreda C 13.9	Število podjetij v dejavnosti	Čisti prihodki od prodaje (v EUR)	Povprečno število zaposlenih	Skupni prihodki na zaposlenega (v EUR)
C 13.910	45	11.485.906	173,6	69.178
C 13.920	205	341.195.812	3.673,4	96.620
C 13.930	7	7.613.971	41,3	186.023
C 13.940	12	16.127.075	214,3	78.978
C 13.950	12	32.576.144	250,8	131.739
C 13.960	23	79.930.439	1.158,7	71.446

Legenda: C 13.910: Proizvodnja pletenih in kvačkanih materialov, C 13.920: Proizvodnja končnih tekstilnih izdelkov, razen oblačil, C 13.930: Proizvodnja preprog, C 13.940: Proizvodnja vrvi, vrvic in mrež, C 13.950: Proizvodnja netkanih tekstilij in izdelkov iz njih, razen oblačil, C 13.960: Proizvodnja tehničnega in industrijskega tekstila

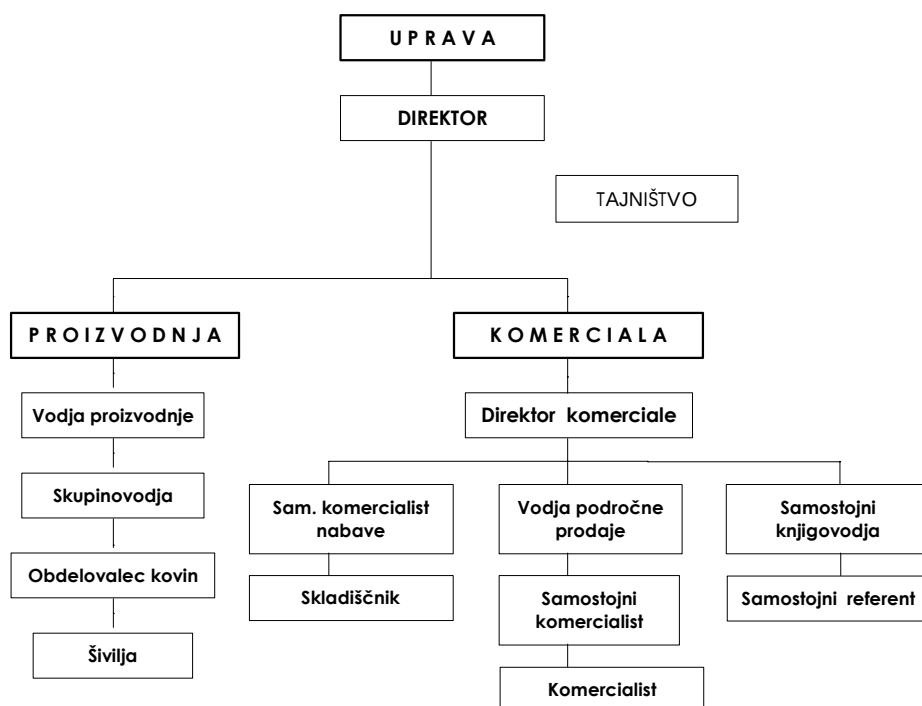
Vir: Konkurenčna analiza dejavnost, 2009.

Priloga 2: Mera koncentracije za leto 2007

Podjetje	Čisti prihodki od prodaje (v EUR)	Čisti prihodki od prodaje izbranih konkurentov (v EUR)	Mera koncentracije K4 (v %)
Ecotip d.o.o.	3.619.126	7.698.552	94
Konus Konex d.o.o.	2.500.000		
Astech d.o.o.	650.000		
Perenič Aleš s.p.	441.135		
Damtex d.o.o.	223.598		
Zoran Malić s.p.	165.263		
Nevia Perič s.p.	99.430		

Vir: Ecotip d.o.o. Finančni podatki, Konus Konex d.o.o. Finančni podatki, Astech d.o.o. Finančni podatki, Damtex d.o.o. Finančni podatki, Perenič Aleš s.p. Finančni podatki, Nevia Perič s.p. Finančni podatki, Zoran Malić s.p. Finančni podatki, 2009.

Priloga 3: Organizacijska shema podjetja Ecotip d.o.o.



Vir: Poslovnik kakovosti, 2009.

Priloga 4: Kazalniki podjetja Ecotip d.o.o. v obdobju 2004 – 2008

	2004	2005	2006	2007	2008
KAZALNIKI GOSPODARNOSTI					
koeficient celotne gospodarnosti	1,05	1,05	1,04	1,06	1,03
koeficient gospodarnosti poslovanja	1,08	1,07	1,05	1,07	1,05
stopnja dobičkovnosti poslovnih prihodkov	0,05	0,05	0,04	0,06	0,03
stopnja dobičkovnosti prihodkov	0,05	0,05	0,04	0,06	0,03
stopnja čiste dobičkovnosti prihodkov	0,04	0,04	0,03	0,05	0,03
KAZALNIKI DOBIČKONOSNOSTI/DONOSNOSTI					
koeficient čiste donosnosti sredstev		0,09	0,05	0,08	0,05
koeficient čiste dobičkonosnosti sredstev		0,07	0,05	0,08	0,04
donos na lastniški kapital (ROE)		0,14	0,09	0,16	0,08
KAZALNIKI VODORAVNEGA FINANČNEGA USTROJA/plačilne sposobnosti in solventosti					
koeficient kapitalne pokritosti osnovnih sredstev	0,87	0,95	1,13	1,01	1,14

koeficient kapitalske pokritosti dolgoročnih sredstev	0,87	0,95	1,13	1,01	1,14
koeficient dolgoročne pokritosti dolgoročnih sredstev	0,87	1,01	1,18	1,27	1,36
kratkoročni koeficient likvidnosti/koef kratkoročne pokritosti kratkoročnih obveznosti	0,86	1,01	1,18	1,27	1,42
hitri koeficient likvidnosti/koef neposredne pokritosti kratkoročnih obveznosti	0,16	0,17	0,14	0,11	0,18
pospešeni koeficient likvidnosti/koef pospešene pokritosti kratkoročnih obveznosti	0,73	0,93	0,85	0,78	1,05
koef kratkoročnega terjatveno-obveznostnega razmerja/razmerje med kratkoročnimi terjatvami in obveznostmi	0,57	0,76	0,70	0,67	0,87
razmerje med kratkoročnimi terjatvami in obveznostmi do dobaviteljev in obveznostmi iz poslovanja	0,57	0,76	0,70	0,83	0,98
razmerje med terjatvami do kupcev in obveznostmi do dobaviteljev	1,04	1,32	1,07	0,90	1,09
KAZALNIKI OBRAČANJA					
koeficient obračanja zalog		16,37	6,99	4,02	4,06
dnevi vezave zalog		22,30	52,22	90,75	89,88
koeficient obračanja terjatev do kupcev		4,79	4,36	5,07	4,67
dnevi vezave terjatev do kupcev		76,13	83,68	71,93	78,21
dnevi vezave obveznosti do dobaviteljev		92,89	102,53	108,72	109,01
KAZALNIKI STANJA FINANCIRANJA					
delež trajnega kapitala v obveznostih do virov sredstev	0,50	0,49	0,53	0,45	0,51
stopnja dolgoročnosti financiranja	0,50	0,52	0,55	0,56	0,61
koeficient dolgovno-kapitalskega razmerja/kazalnik finančnega vzvoda	1,01	1,06	0,89	1,22	0,97
KAZALNIKI STANJA INVESTIRANJA					
delež osnovnih sredstev	0,57	0,51	0,47	0,44	0,45
delež dolgoročnih sredstev	0,57	0,51	0,47	0,44	0,45
delež finančnih naložb	0,04	0,05	0,00	0,00	0,00
delež zalog v gibljivih sredstvih	0,19	0,09	0,39	0,62	0,35
DRUGI KAZALNIKI					
prag rentabilnosti	1.300.540,34	1.540.032,16	1.617.678,33	1.677.149,47	2.128.874,14
cena dolžniškega kapitala		1,30	0,09	0,05	0,04
donos finančnih naložb		0,12	0,18	0	0
prihodek na zaposlenega	70.241,88	66.709,34	64.315,60	77.442,86	75.371,58
prihodek/prag rentabilnosti	1,84	1,91	1,87	2,26	1,95
poslovni stroški na zaposlenega	64.643,78	58.507,27	57.880,21	68.398,73	69.659,22
stroški na zaposlenega	66.589,22	63.471,06	61.791,68	72.908,31	72.848,35

strošek na enoto dejavnosti (TC/TR)	0,95	0,95	0,96	0,94	0,97
cena dela: stroški dela/pov.št.zaposl.	12.158,80	12.804,91	13.973,36	15.793,71	15.432,27
cena kapitala 1: amor.+str.fin./celotni kapital		0,10	0,08	0,08	0,05
cena kapitala 2: amor.+str.fin./osnov.sred.+zaloge		0,17	0,14	0,12	0,08
cena kapitala 3: cel.str.-str.dela/celotni kapital		1,21	1,11	1,14	1,13
cena kapitala 4: cel.str.-str.dela/osnov.sred.+zaloge		2,05	1,89	1,77	1,80
izkoriščanje zmogljivosti 1: poslovni prihodek/OS		2,93	3,02	3,37	3,31
produktivnost dela 1: poslovni prihodki/zaposleni glede na delovne ure	69.896,02	66.406,71	63.985,57	76.984,96	75.148,49
zaposleni	34,5	44,5	47,3	49,1	55,3

Vir: Izkaz poslovnega izida za leto 2005, Izkaz poslovnega izida za leto 2007, Izkaz poslovnega izida za leto 2008, Bilanca stanja za leto 2005, Bilanca stanja za leto 2007, Bilanca stanja za leto 2008.

Priloga 5: PSPN matrika

Prednosti	Slabosti
• Obvladovanje kakovosti in okoljevarstva • Širok proizvodni program • Dominantnost na trgu • Poznavanje in uveljavljenost blagovne znamke doma in v tujini	• Potreba po moderniziranju tehnologije in stroški v zvezi s tem • Velike zaloge materialov • Naraščajoči stroški dela
Priložnosti	Nevarnosti
• Vse večja potreba po kakovosti in okoljevarstvu • Možnost izkoriščanja znane blagovne znamke • Delovanje in širjenje na tuje trge	• Konkurenca na tujih trgih • Fluktuacija zaposlenih zaradi nižjih plač • Nelojalna konkurenca

Priloga 6: Napoved kazalnikov podjetja Ecotip d.o.o. brez predvidene investicije za obdobje 2009 – 2013

	2009	2010	2011	2012	2013
KAZALNIKI GOSPODARNOSTI					
koeficient celotne gospodarnosti	1,04	1,03	1,04	1,04	1,05
koeficient gospodarnosti poslovanja	1,05	1,04	1,05	1,05	1,05
stopnja dobičkovnosti poslovnih prihodkov	0,04	0,03	0,04	0,04	0,05
stopnja dobičkovnosti prihodkov	0,04	0,03	0,04	0,04	0,04
stopnaja čiste dobičkovnosti prihodkov	0,03	0,03	0,03	0,03	0,04

KAZALNIKI DOBIČKONOSNOSTI/DONOSNOSTI					
koeficient čiste donosnosti sredstev	0,05	0,05	0,05	0,06	0,06
koeficient čiste dobičkonosnosti sredstev	0,05	0,04	0,05	0,05	0,06
donos na lastniški kapital	0,09	0,08	0,09	0,10	0,10
KAZALNIKI VODORAVNEGA FINANČNEGA USTROJA/plačilne sposobnosti in solventosti					
koeficient kapitalske pokritosti osnovnih sredstev	1,34	1,56	1,83	2,20	2,74
koeficient kapitalske pokritosti dolgoročnih sredstev	1,34	1,56	1,83	2,20	2,74
koeficient dolgoročne pokritosti dolgoročnih sredstev	1,52	1,73	1,99	2,35	2,88
kratkoročni koeficient likvidnosti/koef kratkoročne pokritosti kratkoročnih obveznosti	1,52	1,63	1,73	1,84	1,96
hitri koeficient likvidnosti/koef neposredne pokritosti kratkoročnih obveznosti	0,28	0,39	0,48	0,58	0,69
pospešeni koeficient likvidnosti/koef pospešene pokritosti kratkoročnih obveznosti	1,15	1,26	1,36	1,47	1,58
koef kratkoročnega terjatveno-obveznostnega razmerja/razmerje med kratkoročnimi terjatvami in obveznostmi	0,87	0,88	0,88	0,88	0,89
razmerje med kratkoročnimi terjatvami in obveznostmi do dobaviteljev in oveznostmi iz poslovanja	0,98	0,98	0,98	0,98	0,98
razmerje med terjatvami do kupcev in obveznostmi do dobaviteljev	1,09	1,09	1,09	1,09	1,09
KAZALNIKI OBRAČANJA					
koeficient obračanja zalog	5,24	5,24	5,24	5,24	5,24
dnevi vezave zalog	69,63	69,63	69,63	69,63	69,63
koeficient obračanja terjatev do kupcev	4,52	4,52	4,52	4,52	4,52
dnevi vezave terjatev do kupcev	80,78	80,78	80,78	80,78	80,78
dnevi vezave obveznosti do dobaviteljev	102,34	102,34	102,34	102,34	102,34
KAZALNIKI STANJA FINANCIRANJA					
delež trajnega kapitala v obveznostih do virov sredstev	0,53	0,54	0,55	0,56	0,57
stopnja dolgoročnosti financiranja	0,60	0,60	0,60	0,59	0,60
koeficient dolgovno-kapitalskega razmerja/kazalnik finančnega vzvoda	0,88	0,85	0,83	0,80	0,76
KAZALNIKI STANJA INVESTIRANJA					
delež osnovnih sredstev	0,40	0,35	0,30	0,25	0,21
delež stalnih sredstev	0,40	0,35	0,30	0,25	0,21

delež finančnih naložb	0,04	0,08	0,12	0,16	0,21
delež zalog v gibljivih sredstvih	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35
DRUGI KAZALNIKI					
prag rentabilnosti	2.067.848,7	2.196.001,2	2.119.375,6	2.044.912,5	1.973.042,0
cena dolžniškega kapitala	0,05	0,05	0,05	0,04	0,04
donos finančnih naložb	0,06	0,04	0,04	0,03	0,03
prihodek na zaposlenega	75.685,55	73.611,84	74.178,67	74.829,66	75.562,34
prihodek/prag rentabilnosti	2,09	2,04	2,21	2,38	2,57
poslovni stroški na zaposlenega	69.849,49	68.315,10	68.684,44	69.110,46	69.591,16
stroški na zaposlenega	72.903,32	71.154,71	71.427,11	71.767,93	72.173,51
strošek na enoto dejavnosti (TC/TR)	0,96	0,97	0,96	0,96	0,96
cena dela: letne br.plače/pov.št.zaposl.	15.432,27	15.432,27	15.432,27	15.432,27	15.432,27
cena kapitala 1: amor.+str.fin./celotni kapital	0,05	0,05	0,04	0,04	0,04
cena kapitala 2: amor.+str.fin./osnov.sred.+zaloge	0,08	0,09	0,09	0,10	0,11
cena kapitala 3: cel.str.- str.dela/celotni kapital	1,18	1,20	1,21	1,22	1,23
cena kapitala 4: cel.str.- str.dela/osnov.sred.+zaloge	2,08	2,30	2,56	2,86	3,21
izkoriščanje zmogljivosti 1: poslovni prihodek/OS	3,67	4,23	4,94	5,85	7,07
produktivnost dela 1: poslovni prihodki/zaposleni glede na delovne ure	75.412,17	73.285,79	73.797,63	74.388,01	75.054,17
zaposleni	57	61	63	65	67

Vir: Izkaz poslovnega izida za leto 2008, Bilanca stanja za leto 2008.

Priloga 7: Napoved izkaza denarnih tokov glede na predvideno investicijo za obdobje 2009 – 2013 (v EUR)

	2009	2010	2011	2012	2013
Prejemki	4.355.526	4.573.322	4.806.326	5.051.662	5.309.989
iz poslovanja	4.355.526	4.573.322	4.806.326	5.051.662	5.309.989
investicija	0	0	0	0	0
Izdatki	4.185.713	4.515.740	4.581.058	4.785.014	4.997.979
za poslovanje	4.185.713	4.385.740	4.581.058	4.785.014	4.997.979
za investicijo	0	130.000	0	0	0
Saldo prejemkov in izdatkov	169.813	57.582	225.268	266.648	312.010
Amortizacija	114.991	127.991	127.991	127.991	127.991
Saldo denarnih tokov	538.573	724.146	1.077.405	1.472.044	1.912.044

Vir: Izkaz poslovnega izida za leto 2008, Bilanca stanja za leto 2008.

Priloga 8: Napoved izkaza denarnih tokov brez predvidene investicije za obdobje 2009 – 2013 (v EUR)

	2009	2010	2011	2012	2013
Prejemki	4.314.076	4.490.322	4.673.256	4.863.928	5.062.677
iz poslovanja	4.314.076	4.490.322	4.673.256	4.863.928	5.062.677
investicija	0	0	0	0	0
Izdatki	4.155.490	4.340.437	4.499.908	4.664.915	4.835.625
za poslovanje	4.155.490	4.340.437	4.499.908	4.664.915	4.835.625
za investicijo	0	0	0	0	0

Saldo prejemkov in izdatkov	158.587	149.885	173.349	199.013	227.052
Amortizacija	114.991	114.991	114.991	114.991	114.991
Saldo denarnih tokov	527.347	792.223	1.080.562	1.394.566	1.736.609

Vir: Izkaz poslovnega izida za leto 2008, Bilanca stanja za leto 2008.

Priloga 9: Napoved kazalnikov podjetja Ecotip d.o.o. s predvideno investicijo za obdobje 2009 - 2013

	2009	2010	2011	2012	2013
KAZALNIKI GOSPODARNOSTI					
koeficient celotne gospodarnosti	1,04	1,04	1,05	1,06	1,06
koeficient gospodarnosti poslovanja	1,05	1,05	1,06	1,06	1,07
stopnja dobičkovnosti poslovnih prihodkov	0,04	0,04	0,05	0,05	0,06
stopnja dobičkovnosti prihodkov	0,04	0,04	0,05	0,05	0,06
stopnaja čiste dobičkovnosti prihodkov	0,03	0,03	0,04	0,04	0,05
KAZALNIKI DOBIČKONOSNOSTI/DONOSNOSTI					
koeficient čiste donosnosti sredstev	0,06	0,06	0,07	0,07	0,08
koeficient čiste dobičkonosnosti sredstev	0,05	0,05	0,06	0,07	0,08
donos na lastniški kapital	0,09	0,10	0,11	0,13	0,14
KAZALNIKI VODORAVNEGA FINANČNEGA USTROJA/plačilne sposobnosti in solventosti					
koeficient kapitalske pokritosti osnovnih sredstev	1,34	1,40	1,67	2,05	2,61
koeficient kapitalske pokritosti dolgoročnih sredstev	1,34	1,40	1,67	2,05	2,61
koeficient dolgoročne pokritosti dolgoročnih sredstev	1,53	1,56	1,82	2,19	2,74
kratkoročni koeficient likvidnosti/koef kratkoročne pokritosti kratkoročnih obveznosti	1,52	1,53	1,66	1,80	1,96
hitri koeficient likvidnosti/koef neposredne pokritosti kratkoročnih obveznosti	0,28	0,28	0,40	0,53	0,68
pospešeni koeficient likvidnosti/koef pospešene pokritosti kratkoročnih obveznosti	1,15	1,16	1,28	1,42	1,57
koef kratkoročnega terjatveno-obveznostnega razmerja/razmerje med kratkoročnimi terjatvami in obveznostmi	0,87	0,88	0,88	0,89	0,89
razmerje med kratkoročnimi terjatvami in obveznostmi do dobaviteljev in obveznostmi iz poslovanja	0,98	0,98	0,98	0,98	0,98
razmerje med terjatvami do kupcev in obveznostmi do dobaviteljev	1,09	1,09	1,09	1,09	1,09
KAZALNIKI OBRAČANJA					
koeficient obračanja zalog	5,27	5,27	5,27	5,27	5,27

dnevi vezave zalog	69,31	69,31	69,31	69,31	69,31
koeficient obračanja terjatev do kupcev	4,54	4,54	4,54	4,54	4,54
dnevi vezave terjatev do kupcev	80,40	80,40	80,40	80,40	80,40
dnevi vezave obveznosti do dobaviteljev	101,86	101,86	101,86	101,86	101,86
KAZALNIKI STANJA FINANCIRANJA					
delež trajnega kapitala v obveznostih do virov sredstev	0,53	0,54	0,55	0,56	0,57
stopnja dolgoročnosti financiranja	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60
koeficient dolgovno-kapitalskega razmerja/kazalnik finančnega vzvoda	0,88	0,86	0,83	0,79	0,74
KAZALNIKI STANJA INVESTIRANJA					
delež osnovnih sredstev	0,39	0,38	0,33	0,27	0,22
delež stalnih sredstev	0,39	0,38	0,33	0,27	0,22
delež finančnih naložb	0,04	0,04	0,09	0,14	0,20
delež zalog v gibljivih sredstvih	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35
DRUGI KAZALNIKI					
prag rentabilnosti	2.020.489,7	2.094.233,7	1.991.038,0	1.895.971,5	1.808.766,1
cena dolžniškega kapitala	0,05	0,05	0,05	0,04	0,04
donos finančnih naložb	0,06	0,03	0,04	0,04	0,04
prihodek na zaposlenega	76.412,73	77.513,93	78.792,23	80.185,11	81.692,14
prihodek/prag rentabilnosti	2,16	2,18	2,41	2,66	2,94
poslovni stroški na zaposlenega	70.372,73	71.164,25	72.032,20	72.975,53	73.993,61
stroški na zaposlenega	73.433,56	74.334,58	75.099,32	75.952,60	76.891,98
strošek na enoto dejavnosti (TC/TR)	0,96	0,96	0,95	0,95	0,94
cena dela: letne br.plače/pov.št.zaposl.	15.432,27	15.432,27	15.432,27	15.432,27	15.432,27
cena kapitala 1: amor.+str.fin./celotni kapital	0,05	0,05	0,05	0,05	0,04
cena kapitala 2: amor.+str.fin./osnov.sred.+zaloge	0,08	0,09	0,09	0,10	0,11
cena kapitala 3: cel.str.-str.dela/celotni kapital	1,19	1,21	1,23	1,24	1,23
cena kapitala 4: cel.str.-str.dela/osnov.sred.+zaloge	2,09	2,25	2,43	2,73	3,09
izkoriščanje zmogljivosti 1: poslovni prihodek/OS	3,70	4,09	4,55	5,44	6,63
produktivnost dela 1: poslovni prihodki/zaposleni glede na delovne ure	76.137,29	77.234,18	78.437,01	79.744,29	81.155,15
zaposleni	57	59	61	63	65

Vir: Izkaz poslovnega izida za leto 2008, Bilanca stanja za leto 2008.