

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO
SWOT-ANALIZA PODJETJA MITOL SEŽANA

Ljubljana, november 2003

ERIKA FRATNIK BRAJDIH

IZJAVA

Študentka _____ izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom _____ in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis:

KAZALO

1.	UVOD.....	1
1.1	Opredelitev problema, namena, ciljev in metode.....	1
1.2	Zgradba dela.....	1
2.	CELOVITA OCENA PODJETJA IN NJEN POLOŽAJ V MODELU STRATEŠKEGA UPRAVLJANJA IN POSLOVODENJA.....	2
2.1	Opredelitev modela strateškega upravljanja in poslovanja.....	2
2.2	Celovita ocena podjetja kot del modela strateškega menedžmenta.....	4
2.3	SWOT analiza.....	5
3.	PREDSTAVITEV PODJETJA MITOL SEŽANA.....	7
4.	ANALIZA PODJETJA MITOL SEŽANA.....	10
4.1	Analiza zunanjega okolja podjetja.....	10
4.1.1	Analiza širšega okolja.....	10
4.1.2	Analiza konkurence podjetja Mitol v Sloveniji.....	15
4.1.3	Ocena privlačnosti panoge.....	18
4.1.4	Predvidevanje možne prodaje podjetja.....	21
4.2	Analiza notranjega okolja podjetja.....	21
4.2.1	Ekonomska uspešnost podjetja Mitol Sežana.....	21
4.2.2	Ocenjevanje prednosti in slabosti podjetja Mitol Sežana.....	23
4.2.2.1	Analiza podstrukture proizvodov.....	23
4.2.2.2	Tržna podstruktura.....	26
4.2.2.3	Analiza tehnološke podstrukture.....	28
4.2.2.4	Analiza raziskovalno razvojne podstrukture.....	30
4.2.2.5	Kadrovska podstruktura.....	32
4.2.2.6	Podstruktura financiranja.....	34
4.2.2.7	Analiza organizacijske podstrukture.....	37
4.2.2.8	Profil prednosti in slabosti podjetja Mitol Sežana.....	39
4.3	Ocenjevanje priložnosti in nevarnosti za podjetje Mitol Sežana.....	40
4.3.1	Podstruktura proizvoda.....	40
4.3.2	Tržna podstruktura.....	41
4.3.3	Tehnološka podstruktura.....	41
4.3.4	Raziskovalno-razvojna podstruktura.....	42
4.3.5	Kadrovska podstruktura.....	42
4.3.6	Podstruktura financiranja.....	43
4.3.7	Organizacijska podstruktura.....	43

4.3.8	Profil priložnosti in nevarnosti podjetja Mitol Sežana.....	44
5.	SKLEP.....	44
6.	LITERATURA.....	46
7.	VIRI.....	47
	PRILOGE	

1. UVOD

Pri svojem delovanju je vsako podjetje obdano z okoljem, tako notranjim in zunanjim ter posameznimi vplivi, ki izhajajo iz tega okolja. Najbolj vpliva na njegovo delovanje dinamika tržnega, tehnološkega, kulturnega, gospodarskega in političnega okolja podjetja. Podjetje se lahko tej dinamiki v določeni meri prilagodi s strateškim planiranjem. Faza strateškega planiranja, ki je zelo pomembna, je celovita ocena podjetja; to je analiza preteklih in sedanjih podatkov in informacij, ki se nanašajo na poslovanje podjetja. Z vidika analiziranja konkurence pa celovito ocenjevanje podjetja omogoča zaznavo razvojnih problemov konkretnega podjetja.

1.1 Opredelitev problema, namena, ciljev in metode

V svojem diplomskem delu želim ugotoviti prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti podjetja Mitol, proizvodnja sredstev za lepljenje d.d., Sežana.

Namen diplomskega dela je, da pomagam poslovodstvu pri pripravi prihodnje strategije podjetja. Cilji diplomskega dela so, odkriti prednosti, na katerih naj bi temeljile prihodnje strategije, poiskati slabosti oziroma šibke točke v poslovanju podjetja, ki naj bi jih v podjetju z dobrimi strategijami minimizirali, ter ugotoviti katere, nevarnosti grozijo podjetju, in določiti priložnosti, ki naj bi jih podjetje izkoristilo. Podjetje ocenjujem na podlagi klasičnega pristopa SWOT analize, ki temelji na analitičnem ocenjevanju predhodno določenih podstruktur podjetja in okolja. SWOT – analiza je koristen pripomoček za preučevanje celovitega položaja podjetja. Rezultati take analize pa se izražajo v obliki opredeljenih prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti za določeno podjetje. Priložnosti in nevarnosti podjetja so povezane z njegovimi prednostmi in slabostmi, saj podjetje določeno priložnost izkoristi le, če razpolaga z zmožnostmi, ki bodo omogočile njen izkoristek. Podobno spoznanje velja tudi za nevarnosti, saj jih podjetje lahko tako označi le v primeru, ko zazna možnost pojava določenih slabosti pri njihovem premagovanju.

1.2 Zgradba dela

Diplomsko delo je sestavljeno iz petih poglavij. Uvodu sledi drugo poglavje, ki je osredotočeno na obravnavo strateškega menedžmena s teoretičnega vidika, s poudarkom na SWOT analizi, ter na teoretično razlago te analize. Tretje poglavje je namenjeno krajši predstavitvi podjetja Mitol Sežana, kjer obravnavam tudi poslanstvo in vizijo ter splošno politiko tega podjetja. Četrto poglavje je najboljše in hkrati najpomembnejše ter

predstavlja jedro diplomskega dela. Namenjeno je izvedbi SWOT analize podjetja Mitol Sežana, kjer analiziram prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti obravnavanega podjetja. Poglavje je razdeljeno na dve podpoglavji, od katerih je prvo namenjeno analizi zunanjega okolja tega podjetja, z določenim večjim poudarkom na analizi konkurence podjetja Mitol v Sloveniji, drugo podpoglavje pa je namenjeno analizi notranjega okolja podjetja. V njegovem okviru tudi ocenjujem prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja Mitol. Diplomsko delo zaključujem s povzetkom ključnih ugotovitev, torej prednostmi in slabostmi ter priložnostmi in nevarnostmi podjetja Mitol Sežana.

2. CELOVITA OCENA PODJETJA IN NJEN POLOŽAJ V MODELU STRATEŠKEGA UPRAVLJANJA IN POSLOVODENJA

2.1 Opredelitev modela strateškega upravljanja in poslovođenja

Kljub temu, da je strateško upravljanje in poslovođenje še zelo mlada znanstvena disciplina, je pritegnila pozornost že številnih raziskovalcev. Zato ne preseneča, da je mogoče najti v literaturi številne poskuse opredeljevanja tega procesa (Pučko, 1999, str. 105). Strateško upravljanje in poslovođenje je bolj filozofija kot eksaktna tehnika, ki temelji na dinamiki okolja podjetja. Gre za poslovno filozofijo v tem smislu, da nam daje odgovor, kaj je in kaj bo poslovno področje podjetja (Pučko, 1999, str. 106). Obstaja relativno veliko število opredelitev procesa strateškega menedžmenta. V domači in tuji literaturi sem zasledila, da si različni avtorji ta proces razlagajo vsak na svoj način. Do razlik prihaja predvsem v načinih poudarjanja oz. številu faz, v splošnem pa so si enotni, da gre pri tem procesu predvsem za oblikovanje ter uresničevanje strategij.

Za strateške odločitve je že po naravi značilna precejšnja mera tveganja in negotovosti. Dinamične in nepredvidljive spremembe v zunanjem okolju podjetja lahko še tako dobre plane hitro spremenijo v neučinkovite strategije. Mnogi, ki pomembne strateške odločitve sprejemajo, se te nevarnosti zavedajo in so se pripravljene z njo spoprijeti (Wright, Pringle, Kroll, 1994, str. 11).

Hunger in Wheelen sta model strateškega menedžmenta razdelila na štiri faze: analiza okolja (zunanjega in notranjega), opredelitev strategije, uresničevanje strategije, spremljanje uresničevanja strategij ter kontrola (Hunger, Wheelen, 1996, str. 4).

Strateški menedžment lahko definiramo kot skupek poslovnih odločitev in akcij, katerih rezultati so vidni v obliki izdelave in izvršitve načrtov za doseganje pomembnih ciljev (usmeritev) podjetja (Pearce, Robinson, 1991, str. 3).

V nadaljevanju prikazujem enega od modelov, ki zaokroža osnovne faze v modelu strateškega upravljanja in poslovanja (glej Tabela 1).

Model razdelimo na tri faze:

- izdelovanje predpostavk za strateško planiranje,
- proces strateškega planiranja,
- fazo uresničevanja in kontrole uresničevanja planov.

V okviru izdelovanja predpostavk za strateško planiranje je potrebno omeniti:

- izdelavo predvidevanj pomembnejših razvojev v širšem in ožjem okolju podjetja,
- pregled ugotovitev vseh preteklih izdelanih analiz poslovanja podjetja, ki so temelj prihodnjega planiranja in prikazujejo preteklo poslovanje podjetja v vseh pomembnih razsežnostih,
- opredelitev vizije in poslanstva podjetja.

Tabela 1: Shematičen model procesa strateškega upravljanja in poslovanja v podjetju

Planska Izhodišča	Proces strateškega planiranja v ožjem smislu				Uresničevanje in kontrola
<p>Družbeno-ekonomsko okolje</p> <p>Analiza poslovanja</p> <p>Vizija in poslanstvo</p>	<p>Celovita ocena</p> <p>Prednosti in slabosti</p> <p>Priložnosti in nevarnosti</p>	<p>Postavljanje planskih ciljev</p> <p>in</p> <p>ugotavljanje planskih vrzeli</p>	<p>Razvijanje korporacijske strategije</p> <p>Razvijanje poslovnih strategij</p> <p>Razvijanje funkcijskih strategij</p>	<p>Ocenjevanje</p> <p>in</p> <p>izbiranje strategij</p>	<p>Taktično planiranje</p> <p>programiranje in predračunavanje</p> <p>uresničevanje</p> <p>kontrola</p>

Vir: Pučko, 1999, str. 120.

Glede na tabelo 1, razdelimo strateško planiranje v ožjem smislu na štiri podfaze:

- fazo iskanja in zaznavanja poslovnih problemov, kjer je treba narediti celovito oceno prednosti in slabosti podjetja v sedanjosti, ter na njeni podlagi in na podlagi rezultatov

podjetniškega predvidevanja oceniti poslovne priložnosti in nevarnosti, ki se kažejo podjetju v prihodnosti,

- fazo sestavljanja strateških planov,
- fazo uresničevanja strateških ciljev in strategij,
- fazo kontrole uresničevanja strateških ciljev in strategij.

V celotnem procesu strateškega planiranja se običajno pojavljajo tudi težave. Med težavami, ki so najpogostejše pri strateškem planiranju, so tudi naslednje (Bowman, 1994, str. 168):

- dogodki prehitvejo načrte,
- proces zatira ustvarjalnost in pobude,
- pri izvajanju načrta pride do nepredvidenih težav,
- menegerji, ki niso vpleteni v proces planiranja, niso predani načrtu,
- kratkoročne krize odvrtačajo pozornost menegementa proč od izvajanja načrta.

Menegerji morajo takšne in še druge težave pričakovati in jih premagovati.

2.2 Celovita ocena podjetja kot del modela strateškega menedžmenta

Celovita ocena podjetja je prvi korak v procesu strateškega planiranja. S celovito oceno podjetja analiziramo pretekle, sedanje in v prihodnost usmerjene podatke in informacije, ki predstavljajo izhodišče procesa strateškega planiranja v ožjem smislu (Pučko, 1999, str. 133).

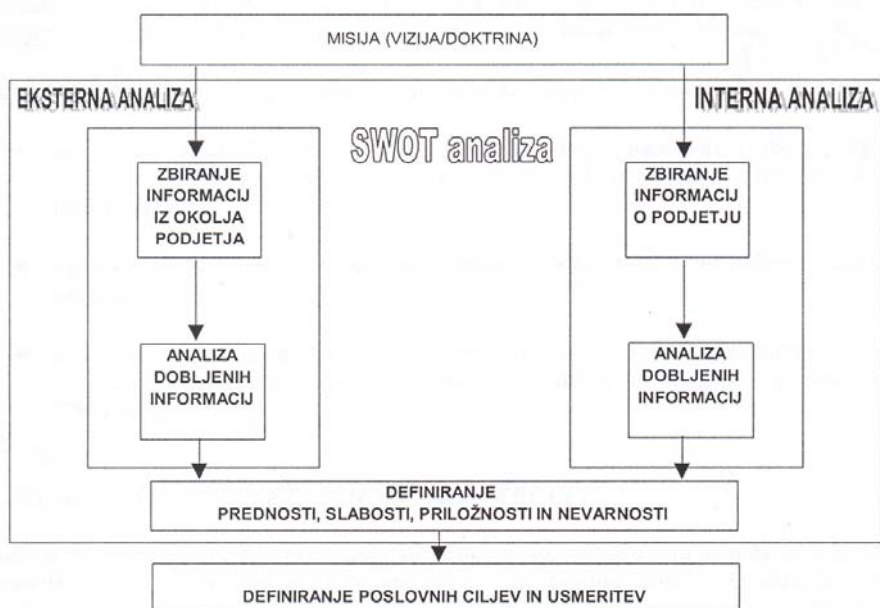
Celovito oceno podjetja lahko opravimo na več načinov (Pučko, 1999, str. 160):

- s SWOT analizo, ki je analiza prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti, imenovana tudi klasična analiza,
- s PORTFELJSKO analizo, ki se ukvarja z vprašanjem optimalne sestave strateških poslovnih področij v podjetju,
- s PORTERJEVO analizo na osnovi verige vrednosti, ki analizira konkurenčne prednosti podjetja in je povezana z njegovo sposobnostjo ustvarjanja neke posebne vrednosti (koristi) za njegove kupce, ki presega stroške ustvarjanja (pridobivanja) te vrednosti.

2.3 SWOT analiza

Preučevanje informacij iz okolja in notranjosti podjetja, določitev priložnosti in nevarnosti v okolju ter opredelitev prednosti in slabosti podjetja sestavljajo osnove aktivnosti SWOT analize. Zaradi takšne usmerjenosti je SWOT analizo mogoče uporabiti kot koristen pripomoček za preučevanje celovitega položaja podjetja in položaja njegovih strateških enot (Treven, 1992, str. 644). Omenjeno analizo prikazuje tudi tabela 2.

Tabela 2: Proces SWOT analize



Vir: Treven, 1992, str. 647.

V tabeli 2 je shematsko predstavljen proces in aktivnosti SWOT analize. Značilno za ta proces je, da se interna (pridobivanje informacij o podjetju in ocena informacij o stanju podjetja) in eksterna analiza (zbiranje informacij o stanju v okolju podjetja in analiziranje dobljenih informacij) združujeta v celovito oceno razvojnega položaja podjetja.

S svojimi rezultati v veliki meri vpliva na odločitev o bodoči usmerjenosti podjetja (Treven, 1992, str. 653). Njena uporabnost je razvidna že iz samega akronima SWOT, tj. začetnih črk naslednjih pomembnih parametrov analize (Treven, 1992, str. 645):

- moči oz. prednosti (angl. **S**trengths), ki predstavljajo notranje sposobnosti, s katerimi podjetje razpolaga v primerjavi s konkurenco,
- slabosti (angl. **W**eaknesses), ki zmanjšujejo konkurenčno sposobnost podjetja in možnost za uspešno izvajanje poslov,

- priložnosti (angl. Opportunities), ki jih v podjetju smatrajo kot kombinacijo okoliščin, časa in prostora, ki bi lahko dali, če so usklajeni z ustreznimi aktivnostmi podjetja, neke dobre rezultate v korist podjetja,
- nevarnosti (angl. Threats), ki jih za podjetje predstavljajo neki dogodki, za katere obstaja velika nevarnost, da se bodo zgodili, toda če bi se zgodili, bi škodili uspešnosti poslovanja podjetja.

Namen te analize je predvsem ugotoviti, na katerih področjih ima podjetje prednosti v primerjavi s konkurenčnimi podjetji in kje so njegove slabosti, kar nas napoti h glavnim nevarnostim in priložnostim, s katerimi se bo moralo v prihodnosti soočiti (Pučko, 1994, str. 307-308).

SWOT analiza se lahko začne z iskanjem odgovorov na vprašanje kateri poslovni rezultati podjetja (stopnja rentabilnosti, stopnja ekonomičnosti, stopnja pokritja, stopnja rasti realizacije, tržni delež podjetja itd.) so (Pučko, 1999, str. 133-137):

- boljši ali slabši od planiranih velikosti v preteklosti,
- boljši ali slabši od dosežkov konkurence,
- katere podstrukture in njihove sestavine (tržna, kadrovska, organizacijska itd.) ter procesi in njihove sestavine (tehnološki, distribucijski, informacijski itd.) podjetja so več ali manj prispevali k poslovni uspešnosti podjetja?

Odgovore na navedena vprašanja iščemo z ocenjevanjem podstruktur podjetja glede na njihov prispevek k doseženi poslovni uspešnosti. Ocenjevanje podstruktur podjetja lahko izvedemo na več načinov- kot je subjektivno, točkovno in analitično ocenjevanje.

Pri podstrukturah ocenjujemo predvsem njihov prispevek k doseženi poslovni uspešnosti podjetja – ali je prispevek posamezne podstrukture velik ali pa določena podstruktura s svojo dejavnostjo ni bistveno pripomogla k večji poslovni uspešnosti podjetja. V okviru celovite ocene podjetja je potrebno analizirati naslednje podstrukture:

- podstrukturo proizvodov oz. storitev,
- tržno podstrukturo,
- tehnološko podstrukturo,
- raziskovalno-razvojno podstrukturo,
- finančno podstrukturo,
- kadrovsko podstrukturo,
- organizacijsko podstrukturo.

Na osnovi ugotovljenih prednosti in slabosti podjetja lahko z dodatnim upoštevanjem razvojnih v širšem okolju ocenimo tudi priložnosti in nevarnosti. S tem spoznamo ključne strateške dejavnike, ki opredeljujejo prihodnjo poslovno uspešnost podjetja.

Osnovni namen ocenjevanja priložnosti in nevarnosti podjetja je (Pučko, 1999, str. 143-144):

- na osnovi sedanjih prednosti in slabosti podjetja ugotoviti najbolj verjetne prihodnje poslovne možnosti in nevarnosti, ki jim utegne biti v okolju izpostavljeno,
- ugotoviti njegove osnovne razvojne probleme, s katerimi se je treba na strateški način spoprijeti,
- ugotoviti prve mogoče elemente razvojne strategije podjetja za prihodnje obdobje na osnovi poznavanja profilov prednosti in slabosti ter možnosti in nevarnosti konkretnega podjetja.

Značilnost SWOT analize je torej tudi v tem, da z njo management dobi potrebna spoznanja za sistematično obvladovanje in razumevanje svojega okolja (Johnson, Scholes, 1993, str. 151).

3. PREDSTAVITEV PODJETJA MITOL SEŽANA

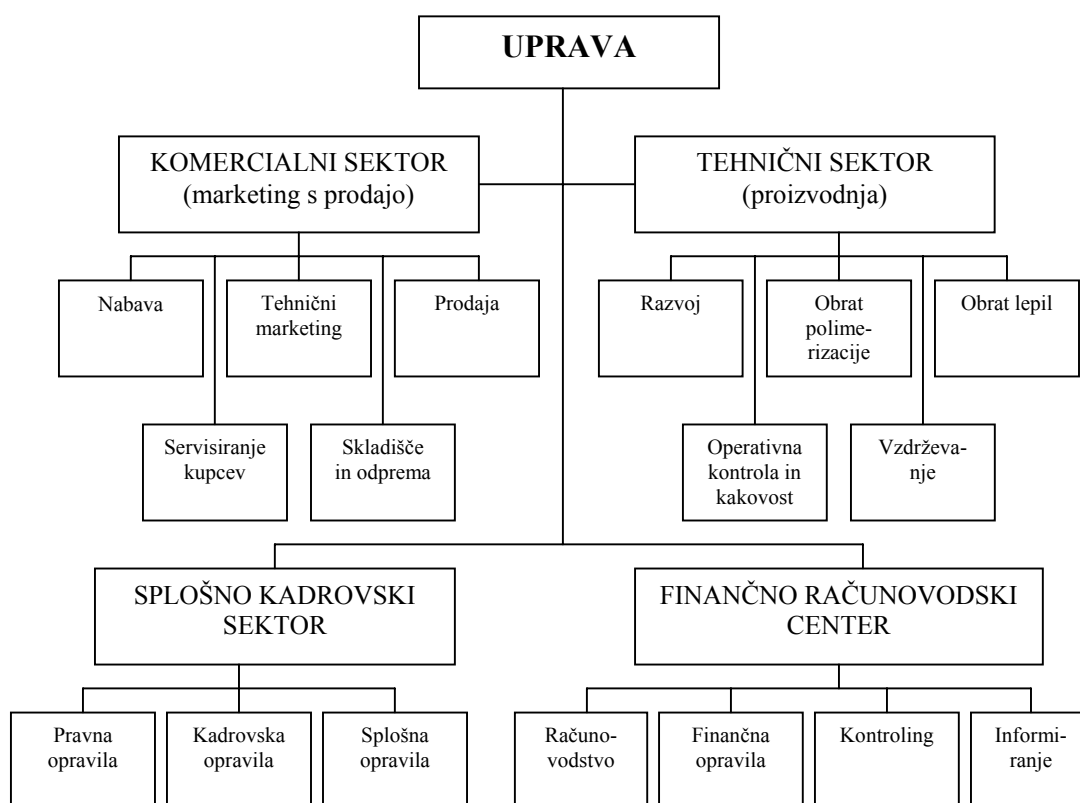
Podjetje Mitol Sežana ima svoje poslovne prostore na naslovu Partizanska cesta 78, 6210 Sežana. Glavno dejavnost podjetja predstavlja proizvodnja sredstev za lepljenje (šifra te dejavnosti v okviru kemijske industrije je DG 24.260 – Proizvodnja sredstev za lepljenje).

Podjetje Mitol Sežana je bilo ustanovljeno leta 1947 kot podjetje za odkup in predelavo mleka. Ravno na osnovi mleka so pred petinpetdesetimi leti v Mitolu izdelali njihova prva lepila. Po prekinitvi izvoza mleka v Italijo oz. bližnji Trst, se je kolektiv preusmeril izključno na domače tržišče. V okviru proizvodnega programa je bila od vsega začetka prisotna proizvodnja kazeina. V obdobju 1954-1960 je začelo proizvajati tudi kazeinska lepila, ki so takrat postala paradni konj, konec šestdesetih let so uvedli tudi proizvodnjo veziv za polivinilacetatna lepila in sredi sedemdesetih let talilna lepila. Danes predstavlja Mitol pojem kvalitete na področju lepil (URL:<http://www.mitol.si/podjetje/index.html>, 2003).

Intenzivno raziskovalno-razvojno delo, tesno povezano s potrebami uporabnikov, je omogočilo, da je podjetje iz leta v leto širilo svoj proizvodni program. Širok proizvodni program, dolgoletna tradicija, tehnični servis ter poslovna elastičnost so prispevali k povečanju tržnega deleža in ga tako uvrstili v sam vrh slovenskih proizvajalcev lepil. Podjetje daje poudarek tehničnemu servisu, ki svetuje in pomaga kupcem pravilno izbrati in uporabljati lepila ter tehnologije lepljenja. Zavedajo se, da je temelj konkurenčnosti v kakovosti izdelkov. Zato so vse uporabljene surovine in tehnološki procesi nenehno strogo kontrolirani. Pri tem je posebna skrb namenjena uporabi okolju neškodljivih snovi.

Konec leta 2002 je podjetje zaposlovalo 94 delavcev. V nadaljevanju prikazujem organizacijsko strukturo podjetja Mitol Sežana (glej sliko 1).

Slika 1: Organizacijska struktura podjetja Mitol Sežana



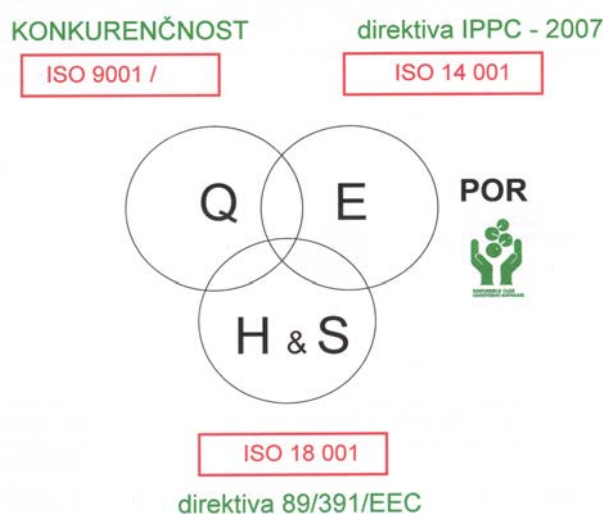
Vir: Prikaz organizacijskih enot Mitol Sežana, 2002.

V poslovno filozofijo Mitola je uveden integriran sistem upravljanja kakovosti s sistemom ravnanja z okoljem ter s sistemom vodenja zdravja in varnosti delavcev pri delu. Razvoj in izboljšave sledijo trendom in usmeritvam zmanjševanja tveganja na delovnih mestih in zasledovanje cilja-izogibati se nevarnim snovem, kjerkoli je to mogoče. V letu 2002 so ponovno obnovili certifikat ekološkega standarda ISO 14001, kakor tudi standard kakovosti ISO 9001, ker sta jima potekla roka veljavnosti. Recertifikacija standarda ISO 14001 je podjetju služila kot pomagalo za uresničevanje okoljevarstvenih ciljev. Cilj okoljske politike v Mitolu je načrtovati razvoj tehnologije in proizvodov na tak način, da bo obremenjevanje okolja pri njihovi proizvodnji, uporabi in odlaganju po uporabi, čim manjše. Prav tako so v letu 2002 pridobili pravico do uporabe "POR", tj. program odgovornega ravnanja. V podjetju se zavedajo, da sta odnos do okolja in okoljska kultura predvsem v ljudeh in da samo aktivno sodelovanje vseh zaposlenih lahko pripomore k izboljševanju tako delovnega kot naravnega okolja ter zagotavljanja trajnega razvoja in obstoja podjetja.

ISO standardi jim služijo samo kot pot za doseganje končnih ciljev, ki so:

- konkurenčnost,
- pridobitev ekološkega obratovalnega dovoljenja po direktivi IPPC-2007,
- zdravo in varno delo po direktivi 89/391/EEC (glej tudi sliko 2).

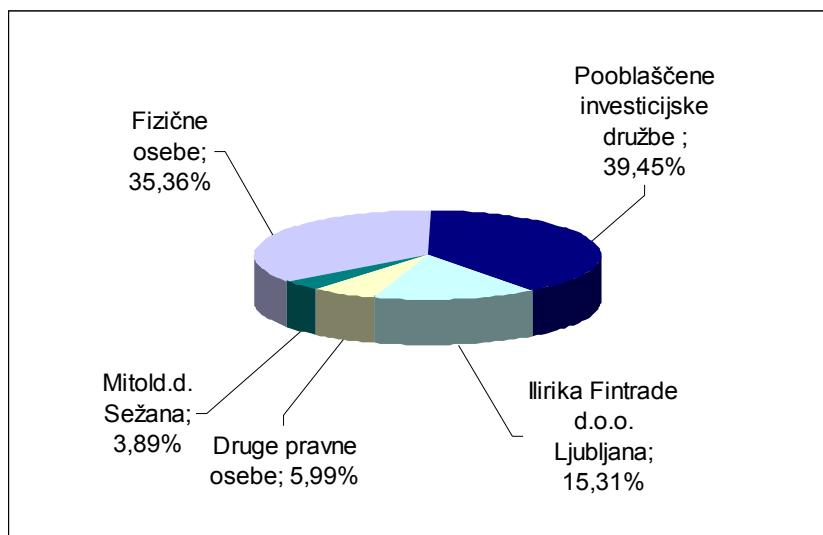
Slika 2: Predstavitev direktiv



Vir: Letno poročilo podjetja Mitol Sežana za leto 2002.

Podjetje Mitol Sežana se je na podlagi Zakona o lastninskem preoblikovanju in Zakona o gospodarskih družbah 16.03.1995 preoblikovalo v delniško družbo. Ob vpisu v sodni register je družba imela 1063 delničarjev. Dne 31.12.2002 pa je družba imela 550 delničarjev. Mitol-ove delnice z oznako MISG že od 15.05.1997 kotirajo na prostem trgu C Ljubljanske borze v bonitetnem razredu A1. Lastniška struktura družbe Mitol na dan 31.12.2002 je razvidna iz slike 3.

Slika 3: Lastniška struktura družbe Mitol Sežana



Vir: Letno poročilo podjetja Mitol Sežana za leto 2002.

Organi družbe so skupščina, nadzorni svet, uprava in svet delavcev.

Podjetje Mitol Sežana je na dan 31.12.2002 imelo 3.440.348.000 SIT vrednosti sredstev in 687.627.000 SIT osnovnega kapitala. V istem letu je podjetje realiziralo čistih prihodkov od

prodaje 2.516.908.000 SIT in ustvarilo 267.278.000 SIT čistega dobička. (Bilanca stanja in izkaz poslovnega izida podjetja Mitol Sežana za leto 2001, 2002).

Osnovne usmeritve na področju gospodarjenja s sredstvi so racionalno financiranje, optimalna izkoriščenost in plačilna sposobnost ter zmanjševanje finančnih in poslovnih tveganj.

Proizvodni program podjetja Mitol obsega 350 proizvodov (URL: <http://www.mitol.si/izdelki/index/html>, 2003) in jih delimo na:

- **disperzije za:**
 - lepila in barve (homopolimerne PVAc, kopolimerne PVAc disperzije, versatati in maleinati in akrilne disperzije),
- **lepila za:**
 - lesno industrijo,
 - cigaretno industrijo,
 - pakiranje,
 - grafično industrijo,
 - gradbeništvo,
 - elektro in kovinsko industrijo,
 - dom, obrt in široko potrošnjo in
 - tekstilno industrijo.

V tehnološkem smislu podjetje zasleduje dva cilja:

- izboljševanje kvalitete, boljša sledljivost skozi proizvodni proces in s tem boljša ponovljivost procesov ter
- izboljševanje produktivnosti na način, da zdravje in varnost delavcev ni ogroženo.

4. ANALIZA PODJETJA MITOL SEŽANA

4.1 Analiza zunanjega okolja podjetja

4.1.1 Analiza širšega okolja

Različni avtorji zunanje okolje različno opredeljujejo, čeprav med njimi ni bistvenih vsebinskih razlik. Kotler namesto izraza širše zunanje okolje uporablja izraz makro okolje (Kotler, 1996, str. 79), Hunger in Wheelen zunanje okolje delita na družbeno okolje in okolje delovanja (Hunger, Wheelen, 1995, str.56).

V nadaljevanju pa se bom držala Pučkove opredelitve, ki pravi, da vsako podjetje deluje v določenem naravnem in družbenem okolju, ki ga lahko glede na značilnosti razdelimo na manjša okolja, med katere spadajo politično-pravno, kulturno, naravno, gospodarsko in

tehnično-tehnološko okolje (Pučko, 1999, str. 9). Ta okolja dajejo podjetju določene možnosti za uspešno poslovanje, po drugi strani pa mu ga okvirno določajo in omejujejo (Pučko, 1991, str. 16). Torej mora podjetje poleg napovedovanja razvojev v svoji panogi spoznavati verjetne razvoje v svojem širšem okolju. Izdelati si mora pregled verjetnih razvojev po posameznih podokoljih v obliki scenarija ali klasičnega predvidevanja.

a) Politično-pravno okolje

V politično pravnem okolju kot ključnem okolju, ki usmerja delovanje gospodarstva v skladu s predpisi, je čutiti močno dinamiko. Z uveljavljanjem v mednarodnih krogih pa jo je bilo treba prilagoditi mednarodnemu poslovanju. Funkcija omenjenega okolja je med drugim izboljševanje pogojev poslovanja, usmerjanje delovanja in pomoč pri premagovanju težav podjetij.

Slovensko gospodarstvo se vključuje v Evropsko unijo ravno v času, ko ta uresničuje zelo ambiciozen cilj, postavljen v Lizboni leta 2000. Cilj se glasi, postati najbolj konkurenčno in dinamično gospodarstvo na svetu do leta 2010, ki bo temeljilo na znanju in bo sposobno stabilne rasti ter ustvarjanja več in bolj kakovostnih delovnih mest ob ohranjanju okolja. Slovenska podjetja bodo ob vstopu v EU soočena z velikimi konkurenčnimi izzivi, ki terjajo odločen preobrat v odnosu do inovacijsko-raziskovalne dejavnosti. Samo z bistveno večjo naslonitvijo na lastno razvojno in raziskovalno delo, z bolj sistematičnim izkoriščanjem storitev raziskovalno razvojne sfere, z modernim upravljanjem in kreativnim marketingom si podjetja lahko okrepijo svoj položaj na enotnem evropskem trgu (URL: <http://www.gzs.si/Nivo1.asp>, 2003). Vzvodi, ki pripravljajo gospodarstvo za vstop v Evropsko unijo (predvključitvena strategija), se nanašajo na institucionalno prilagoditev pogojev gospodarskega okolja, primerljivega s pogoji Evropske unije.

Trgovanje med Slovenijo in EU je bilo urejeno na osnovi letnih preferencialnih trgovinskih sporazumov. Obseg trgovanja med Slovenijo in Unijo se je vztrajno večal in trenutno presega dve tretjini celotnih slovenskih trgovinskih tokov. Vse od osamosvojitve je članstvo Slovenije v Evropski uniji pglavitni cilj zunanje politike. V procesu ratifikacije Evropskega sporazuma med EU in Slovenijo je 1. januarja 1997 stopil v veljavo začasni sporazum, ki je obsegal vsa določila Evropskega sporazuma, povezana s trgovino. Evropski sporazum, ki je stopil v veljavo 1. februarja 1999, je pravna osnova odnosov med Slovenijo in Evropsko unijo. Dokument ureja odnose na področju trgovine, političnega dialoga, usklajevanja zakonodaje, tehnične in finančne pomoči skupnosti ter na številnih drugih področjih sodelovanja (URL: http://www.evropska-unija.si/Evropska_unija/Odnosi/odnosi.htm, 2003).

Slovensko gospodarstvo skorajšnji vstop Slovenije v Evropsko unijo v večini ocenjuje pozitivno in neproblematično. Po osamosvojitvi in izgubi nekdanjih jugoslovanskih trgov so se podjetja še bolj usmerila na evropske trge, tako da z državami Evropske unije Slovenija zdaj opravi približno dve tretjini blagovne menjave, največ z Nemčijo, Italijo, Francijo in

Avstrijo. Proces vse večje internacionalizacije gospodarstva ter vključevanje v Evropsko unijo sta pospešila spremembe, ki so potrebne za učinkovito delovanje gospodarskega sistema: povečali so se produktivnost, kakovost proizvodnih procesov in izdelkov, dodana vrednost na zaposlenega in obseg investicij. Na vključitev v notranji trg Unije so najbolj pripravljena podjetja, ki so pretežno izvozno usmerjena in ustvarjajo višjo dodano vrednost (farmacevtska, kemijska, elektroindustrijska).

Za Slovenijo je prihodnje leto pomembno kot leto vstopa v Evropsko unijo. Sam vstop, ki je dolgoročno ključnega pomena za slovensko gospodarstvo, kratkoročno ne bo predstavljal bistvenega šoka, saj je prilagajanje velikega dela gospodarstva, v prvi vrsti menjalnega sektorja, potekalo že v obdobju pred včlanitvijo in je prispevalo k oblikovanju relativno zanesljive osnove za soočenje slovenskega gospodarstva s konkurenčnimi pritiski na notranjem trgu Evropske unije. Sam vstop v Evropsko unijo pa je pomemben z vidika kasnejšega vključevanja v EMU, na katerega je vezano vzpostavljanje maastrichtskih konvergenčnih kriterijev (Pomladansko poročilo 2003, str. 14).

Kar se dotika pogojev poslovanja Mitola s partnerji Evropske unije, se bo poenostavilo poslovanje zaradi dela, ki je vezano na carinske dokumente in se bodo tako zmanjšale administrativne ovire. Glede držav bivše Jugoslavije pa bodo izenačeni s konkurenti iz Evropske unije. Glede tega ni vidnega slabšega položaja.

b) Kulturno okolje

Z razpadom Jugoslavije in hitrim tehnološkim napredkom so se spremenile navade ljudi. Po osamosvojitvi je Slovenija prešla na demokratičen večstrankarski sistem, kjer je zasebna lastnina nadomestila družbeno lastnino, v ospredju pa se je pojavil kapital in njegovi lastniki. Kapitalistično usmerjeno gospodarstvo pa prinaša večje razlike med revnim in bogatim delom prebivalstva.

Čeprav je Slovenija ena najbolj nacionalno homogenih držav, kjer je slovenocentričnost pred evropocentričnostjo, se kaže težnja po približevanju zahodnim standardom in vključevanje v zahodnoevropske povezave (Pomladansko poročilo, 2000, str. 123).

V Mitolu so v celoti osvojili način razmišljanja in funkcioniranja poslovanja kot v razvitem svetu, zato ni kakšnih večjih šokov.

c) Naravno okolje

Pomembna značilnost naravnega okolja je geografska lega, saj Slovenija povezuje vzhodno in zahodno Evropo, kar omogoča podjetjem ugoden položaj za nastopanje na teh trgih.

Varovanje okolja bo v prihodnje v Sloveniji postalo pomemben razvojni dejavnik, bodisi kot element nacionalne konkurenčnosti, kriterij za presojo nacionalnih interesov pri izvozu in uvozu kapitala, nova davčna osnova ali način izboljševanja ostalih razvojnih dejavnikov. Podjetja morajo spoznati, da so stroški, ki jih namenjajo za varstvo okolja, dolgoročno vložek za dvigovanje njihove konkurenčne sposobnosti.

Slovenija ne razpolaga z obsežnimi naravnimi viri. V določenem pogledu ima država brez bogatih naravnih virov določeno prednost v gospodarskem razvoju. Lahko se namreč izogne skušnjavi, da bi se preveč zanašala na svoje naravne prednosti (Jaklič, 1999, str. 35).

Filozofija Mitola je, da je okolje številka ena. Skrbeti morajo tudi za to, da bo na kraškem prostoru njihova veja gospodarstva živel v sožitju s tem prostorom. Čeprav so kemijska industrija, tukaj niso tujek. Razvili so se iz dejavnosti, ki je bila na Krasu nekoč aktualna, a je sedaj že preživeta. Kemijska industrija lahko obstaja tudi v tako občutljivem okolju, kakršno je Kras. A le pod pogojem, če skrajno dosledno upošteva vse okoljske in varovalne omejitve. To je osnova njihovega pristopa in njihovega razmišljanja. Zavzemajo se namreč za trajnostni in uravnotežen razvoj kraškega prostora.

d) Gospodarsko okolje

V okviru gospodarskega okolja bom analizirala kategorije, ki najbolj prikazujejo dogajanje v gospodarskem sistemu in posredno delujejo tudi na ocenjevano podjetje.

Dinamika bruto domačega proizvoda v Sloveniji je izkazovala v obdobju od leta 1999 do leta 2000 razmeroma aktivno dinamiko. Realna rast bruto domačega proizvoda v letu 2001 je bila 3,0-odstotna. V primerjavi z letom 2000 se je njegova rast upočasnila za 1,6 odstotne točke. Gospodarska rast v letu 2002, ki je bila 3,2 odstotna, se je v primerjavi z letom poprej nekoliko okrepila predvsem zaradi ponovnega oživljanja investicijske aktivnosti. Relativni prispevek tujega povpraševanja h gospodarski rasti se je glede na predhodno leto zmanjšal, povečala pa se je realna rast izvoza blaga in storitev kljub zaostrenim pogojem v mednarodnem okolju, k čemer je največ prispevala visoka rast prodaje na trgu nekdanje Jugoslavije, nekdanje Sovjetske zveze in Cefte ter utrditev položaja slovenskih podjetij na trgu Evropske unije (Pomladansko poročilo 2003, str. 12). Spremenjene razmere v mednarodnem okolju so vplivale tudi na napoved gospodarske rasti v letu 2002, ki je za odstotno točko nižja od povprečja preteklega srednjeročnega okolja, je pa hkrati skoraj dvainpolkrat višja od predvidene gospodarske rasti v Evropski uniji, ki je za leto 2002 1,1odstotna, ne bo Sloveniji omogočila nadaljevanje razmeroma hitrega razvojnega dohitevanja Evropske unije.

Krepitev dejavnikov tujega in še bolj domačega povpraševanja bo v letu 2004 spodbudila hitrejše gospodarsko rast, ki se bo ponovno približala 4 odstotkom. V letu 2004 tako

pričakujemo ponovno hitrejšo rast izvoza, krepitev investicijskih aktivnosti in rasti zasebne potrošnje (Pomladansko poročilo 2003, str. 13; Statistični letopis 2002, str. 459).

Za Slovenijo je prihodnje leto pomembno kot leto vstopa v Evropsko unijo. Sam vstop, ki je dolgoročno ključnega pomena za razvoj gospodarstva, kratkoročno ne bo predstavljal bistvenega šoka, saj je prilagajanje potekalo že v obdobju pred včlanitvijo in prispevalo k oblikovanju relativno zanesljive osnove za soočenje slovenskega gospodarstva s konkurenčnimi (Pomladansko poročilo 2003, str. 27). Sam vstop v Evropsko unijo pa je pomemben tudi z vidika kasnejšega vključevanja v Evropsko monetarno unijo, na katerega je vezano izpolnjevanje maastrihtskih konvergenčnih kriterijev. Za Slovenijo je v tem okviru pomembno predvsem znižanje inflacije na evropsko primerljivo raven. Vlada in Banka Slovenije sta se zato zavezali, da bosta v letu 2003 upočasnili rast cen na približno 5 odstotkov, v letu 2004 pa še za nadaljnjo odstotno točko (Pomladansko poročilo 2003, str. 14). V letu 2002 ni prišlo do bistvenega znižanja inflacije v primerjavi s predhodnima letoma. Cene življenjskih potrebščin so se povečale za 7,2 odstotka, kar je za 0,2 odstotne točke več kot v letu 2001. Približno polovico skupnega povišanja cen je podobno kot v preteklih letih prispevalo povišanje cen, ki je bilo posledica deprecijacije domače valute. Banka Slovenije je še naprej skrbela predvsem za uravnavanje drsenja tečaja tolarja, tako da je le-ta proti evru v letu 2002 nominalno depreciral za 4 odstotke. Takšna politika je pripomogla k postopni realni apreciaciji tolarja do evra.

Vstop Slovenije v Evropsko unijo bo imel neposredne posledice tudi na področju zunanje trgovine, saj bodo s 1. majem 2004 prenehali veljati prostotrgovinski sporazumi z državami nekdanje Jugoslavije. Vpliv tega na realni obseg izvoza v letu 2004 bo relativno majhen, saj bo v prihodnjem letu poglobitni dejavnik krepitve izvoza predvsem povečan obseg na trge evropske petindvajseterice (Pomladansko poročilo 2003, str. 14). Saldo menjave s tujino je v letu 2002 v gospodarski rasti prispeval 0,6 odstotne točke, kar je precej manj kot v letu 2001, ko je znašal 1,8 odstotne točke. Realna rast izvoza blaga in storitev v letu 2002, ki je znašala 6,1 odstotne točke, v primerjavi z letom 2001, ko je bila 6,4 odstotne točke, se je nekoliko upočasnila, pri čemer je upočasnitev rasti blagovnega izvoza blažil večji porast izvoza storitev, predvsem v države srednje in vzhodne Evrope. Realna rast uvoza blaga in storitev v letu 2002 je znašala 4,8 odstotne točke in se je v primerjavi z letom 2001, ko je znašala 3 odstotne točke, okrepila (Pomladansko poročilo 2003, str. 53). V letu 2003 se bo izvoz blaga in storitev realno povečal za 5,4 odstotne točke, v letu 2004 pa bo ob pričakovanem hitrejšem oživljanju gospodarske rasti znašal 6,3 odstotne točke (Pomladansko poročilo 2003, str. 54).

e) Tehnično-tehnološko okolje

Slovenija, podobno kot ostale male države, nima konkurenčnih prednosti velikih narodov (velikega trga, velike vojaške moči, veliki naravni potenciali, velika finančna moč), zato je za Slovenijo inovativnost še toliko bolj pomembna. Okoliščine v preteklosti niso bile najbolj naklonjene inovativnosti slovenskih podjetij. V Sloveniji smo po 2. svetovni vojni zgradili heterogeno sestavo industrije, ki je bila naravnana na pokrivanje domačih potreb po pretežno

končnih proizvodih. Ni presenetljivo, da je bila večina slovenskih podjetij organizirana po vzorcu masovnih proizvajalcev in daleč od organiziranosti in zahtev dela, ki so značilne za fleksibilna podjetja iz malih držav. Okoliščine delovanja slovenskih podjetij so se pred leti zaradi tranzicije in izgube trgov zelo spremenile, tako da so inovacije in raziskovalno-razvojna dejavnost postale ključnega pomena za celotno slovensko gospodarstvo. Empirične analize kažejo, da večina slovenskih podjetij še ni sposobna tekmovati na osnovi diferenciacije, saj so slaba tako v tržni, tehnološki in raziskovalno-razvojni podstrukturi. Slovenski nacionalni inovacijski sistem in celotni družbeno-poslovni sistem sta torej pred velikim izzivom. Majhne države, kot je tudi Slovenija, ne morejo obvladovati vseh znanstvenih področij, lahko pa veliko pridobivajo od mednarodne menjave ter uvoza znanja in tehnologije. Osnovno vprašanje je, kako doseči pravo kombinacijo uvožene ter domače znanosti in tehnologije.

Prednostna usmeritev je sodelovanje Slovenije z EU na področju raziskav in tehnološkega razvoja. Za Slovenijo je nujno, da ima diferenciran program, ki po eni strani skuša aktivno ali pasivno slediti razvoju znanosti na mednarodni ravni in se po drugi strani osredotoča na specifična, z razvojnega vidika gospodarstva pomembna področja. V majhni državi, kot je Slovenija, je zelo pomembno, da je širjenje tehnologij organizirano in institucionalno podprto (Jaklič, 1999, str. 122-131).

Podjetje Mitol se ves čas trudi navezovati in ohranjati čim več povezav z znanstvenoraziskovalnimi ustanovami. Tako ustvarijo močnejši pretok znanja iz raziskovalnih ustanov v industrijo.

4.1.2 Analiza konkurence podjetja Mitol v Sloveniji

Analiza konkurence služi kot podlaga za izbiro ustrezne strategije podjetja. V podjetju ne smejo posvečati pozornosti le sedanjim konkurentom, ampak tudi potencialnim konkurentom. Zaradi sprememb v panogi in okolju podjetja se ne smejo zanašati na ugotovitve že narejenih analiz konkurence, ampak mora biti proces analiziranja konkurence v podjetju stalno prisoten.

Slovensko kemijsko industrijo v letu 2002 predstavlja 615 družb, ki se s svojo glavno dejavnostjo uvrščajo v oddelka Standardne klasifikacije dejavnosti »Proizvodnja kemikalij, kemičnih izdelkov in umetnih vlaken« (DG-24; 152 družb) ter »Proizvodnja izdelkov iz gume in plastičnih mas« (DH-25; 463 družb).

V primeru preučevanja konkurence podjetja Mitol se bom osredotočila na analizo konkurence podjetja v Sloveniji. V Mitolu imajo razdelano detaljno analizo osnovnih konkurenčnih firm iz globalnega trga, na osnovi posebej za to pridobljenih podatkov preko specializiranih marketinških firm, ki vključujejo marketinške strategije in raziskovalno razvojne strategije. Te analize so podatki, ki jih ima vodstvo v svoji poslovni dokumentaciji in imajo status

poslovne skrivnosti. Glavni konkurenti Mitolu v Sloveniji so podjetja, ki so njegovi konkurenti le na določenih segmentih in za katere je treba povedati, da za nekatere velja, da proizvodnja sredstev za lepljenje ni njihova glavna dejavnost. V panogi DG 24.620 Proizvodnja sredstev za lepljenje so leta 2002 v Sloveniji delovala štiri podjetja, med ožjo konkurenco pa uvrščamo tudi podjetji Henkel Slovenija ter Helios Domžale, katerih glavna dejavnost ni proizvodnja sredstev za lepljenje, temveč tudi drugi kemijski proizvodi in ju uvrščamo v panogo DG 24.510 in DG 74.140.

Tabela 3: Pregled osnovnih podatkov najožjih konkurentov Mitol-u v letu 2002

Podjetje	Mitol d.d., Sežana	Kemis plus d.o.o.	Belinka Kemostik d.o.o.	Unihem d.o.o., Ljubljana	*Teol d.d., Ljubljana	*Henkel d.o.o., Slovenija	*Helios Domžale, d.d.
Klasifikacija po SKD	24.620	24.620	24.620	24.620	24.660	24.510	74.140
Izvor kapitala	Domači	Domači	Domači	Domači	Domači	Tuji	Domači
Št. zap.	95	7	34	26	90	578	110
Velikost podjetja	Srednje	Malo	Srednje	Srednje	Srednje	Veliko	Veliko
Prihodki (v tisoč SIT)	2.516.908	99.321	398.178	921.945	1.545.603	21.560.787	***
Osn. kap. (v tisoč SIT)	687.627	2.100	ni na razpolago	33.800	402.730	3.041.154	***
Certifikati	ISO 9001, ISO 14001	—	ISO 9001, ISO 14001	—	SQ-Modri znak ISO 9001/2003	ISO 9001, ISO 14001	ISO 9001, ISO 14001
Proizvodi	Disperzije, lepila	Anaerobna, cianoakrilat in, konstrukcijska, PVC in epoxidna lepila, tekoče kovine za hladno varjenje	Lepila, silikonska tesnila, brusne in polirne paste, čistila	Lepila, fugirne, izravnalne, tesnilne mase, estrihi	Lepila, aktivne substanc, hladilno mazalna sredstva, program za gospodinjstvo	Pralna in čistilna sredstva, lepila, kozmetični izdelki, polirna sredstva	Umetne smole, premazi za avtomobilsko, lesno industrijo, premazi za široko potrošnjo, avtoreparaturni premazi, premazi za zaščito kovin, lesa in mineralnih površin, škrobi in škrobni modifikati

Legenda:

- tip kapitala – podatek o izvoru lastnikov (Domači – slovenski lastniki, Tuji – tuji lastniki),
- št. zap. – število zaposlenih v posameznem podjetju,
- osn. kap. – osnovni kapital,
- * družbe imajo v svojem prodajnem programu samo manjši del ponudbe lepil.

Vir: [URL: <http://gvin.com/kompass/kontakt.asp/>], 2003;

[URL: <http://gzs.si/sloexport/Card.asp>], 2003.

Iz tabele 3 je razvidno, da je podjetje Mitol največje podjetje v panogi Proizvodnja sredstev za lepljenje, tako po številu zaposlenih kot po prihodkih, seveda pa sta podjetji Henkel in Helios po številu zaposlenih večji, vendar je njun asortiment proizvodov obširnejši, saj zajemata predvsem proizvodnjo drugih kemičnih izdelkov, kot je program avtoreparatur, splošne in dekorativne proizvodnje, kozmetičnih izdelkov, pralna in čistilna sredstva...; delež proizvodnje lepil je manj pomemben.

Iz pregleda ponudnikov lepil v Sloveniji lahko ugotovimo, da ponudniki proizvajajo različne vrste lepil na različnih kemijskih osnovah in za različna področja uporabe. Ne moremo govoriti, da so si podjetja konkurenti. Konkurirajo si samo na nekaterih segmentih uporabe. Prevladujoče področje lepil v Kemostiku so raztopinska lepila, ki jih Mitol ne proizvaja, podoben asortiman ima Teol. Prevladujoče področje lepil v Heliosu so kazeinska in škrobna lepila. Unihem ima prevladujoč program na segmentu lepil za gradbeništvo.

Vsa podjetja pa le delno tržijo tudi ostali program. V tem deležu pa je čutiti medsebojno konkurenco. Pri tem pa ne smemo zanemariti tudi Belinke Kemostik in Unihema, ki sta Mitolu direktni konkurenti na področju proizvodov za široko potrošnjo in gradbeništva.

Na slovenskem tržišču se pojavlja tudi številna tuja konkurenca. Ker ni nobenih carinskih ovir za vstop tuje konkurence, na trgu ostane samo tisti, ki je boljši s svojo celovito ponudbo (kvaliteta, dober servis, itd.). Ker se lepila uporabljajo v manjših količinah, je vstop tujega konkurenta težaven.

Kemijska industrija predstavlja raznolike dejavnosti., ki so po SKD razvrščene v več skupin. Najosnovnejša delitev kemijske industrije sledi delitvi SKD v naslednji dve podpodročji:

- Proizvodnja kemikalij, kemičnih izdelkov, umetnih vlaken (DG-24),
- Proizvodnja izdelkov iz gume in plastičnih mas (DH-25).

V nadaljevanju bom primerjala kazalnike gospodarnosti in donosnosti, kazalnike glede na zaposlene, kazalnike o deležih v prihodkih in odhodkih Mitol-a s podskupino 24.6 (Proizvodnja razstreliv, lepil, eteričnih olj drugih kemičnih izdelkov) ter s celotno skupino 24 (Proizvodnja kemikalij, kemičnih izdelkov, umetnih vlaken) za leto 2002 (glej tabelo 4). V skupini 24 je tudi podskupina 24.4 »Proizvodnja farmacevtskih surovin in preparatov«, ki v vseh kazalnikih odstopa navzgor za več kot dvakrat.

Tabela 4: Kazalniki gospodarnosti in donosnosti, kazalniki glede na zaposlene, kazalniki o deležih v prihodkih in odhodkih za Mitol, podskupino 24.6 ter za celotno skupino 24 za leto 2002.

Skupina		Mitol 24.620	Skupina 24.6	Celotna skupina 24
Kazalniki gospodarnosti in donosnosti	Celotna gospodarnost	1,123	0,973	1,081
	Dobičkonosnost prodaje (v %)	5,6	3,8	10
	Dobičkonosnost kapitala (ROE) (v %)	9,3	4,2	8,3
	Dobičkonosnost sredstev (ROA) (v %)	7,8	2,9	5,8
Kazalniki glede na zaposlene	Prihodki na zaposlenega (v tisoč SIT)	29.840,478	21.403,515	30.318,198
	Stroški dela/zaposlenega (v tisoč SIT)	4.528,778	3.716,662	5.399,970
	Plače/zaposlenega (v tisoč SIT)	3.231,389	2.801,519	4.212,300
	Čisti dobiček/zaposlenega (v tisoč SIT)	2.969,756	711,296	2.375,636
	Dodana vrednost na zaposlenega (v tisoč SIT)	7.679,756	5.404,182	10.506,298
Kazalniki o deležih v prihodkih in odhodkih	Delež prodaje na tujih trgih (v %)	39,2	56,7	67,4
	Delež amortizacije (v %)	5,0	5,2	7,0
	Delež stroškov dela (v %)	17,0	17,1	19,3

Vir: Letno poročilo 2002 Mitol Sežana in GZS - Združenje kemijske industrije 2002.

Iz tabele 4 razberemo, da je kazalnik celotne gospodarnosti za Mitol in celotno skupino 24 večji od ena, medtem ko je kazalnik za podskupino 24.6 manjši od ena. Podjetje Mitol je v letu 2002 poslovalo s pozitivnim poslovnim izidom, torej dobičkom, ki je bil večji od odhodkov za 12,3%, in večji od celotne skupine 24 za 4,2%. Tudi kazalnika dobičkonosnosti kapitala in sredstev kažeta, da je poslovanje Mitol-a zaradi pozitivnega poslovnega izida rentabilno, kar za podskupino 24.6 ne moremo trditi. Podjetje Mitol ima tudi skoraj iste prihodke na zaposlenega kot celotna skupina 24. Ostali kazalniki glede na zaposlene pa so nekoliko nižji kot v celotni skupini 24, predvsem zaradi podskupine 24.4 »Proizvodnja farmacevtskih surovin in preparatov«, razen čistega dobička na zaposlenega, ki je v Mitol-u nekoliko višji. Kot je razvidno iz tabele 6, so isti kazalniki za podskupino 24.6 nižji. Delež prodaje na tujih trgih je v Mitol-u za 17,5% nižji od podskupine 24.6 ter kar za 28,2% nižji od celotne skupine 24. Ostali kazalniki o deležih v prihodkih in odhodkih v Mitolu, so skoraj na isti ravni s celotno skupino 24 in podskupino 24.6.

4.1.3 Ocena privlačnosti panoge

Družbe slovenske kemijske industrije so v letu 2002 ustvarile za 659,4 milijard SIT prihodkov, kar predstavlja 5,9% prihodkov vseh gospodarskih družb v Sloveniji (brez bank, zavarovalnic, nekaterih skladov in PID-ov ter družb v stečaju), oziroma 16,4% prihodkov vseh predelovalnih dejavnosti in za 611,2 milijard SIT odhodkov. V proizvodnji kemikalij, kemičnih izdelkov in umetnih vlaken je delež prihodkov ustvarjen s prodajo v tujini 76,4%, oziroma znašajo prihodki 283,8 milijard SIT in so za 1,8% višji kot v letu prej. Prodaja na tujih trgih predstavlja skoraj 20% prodaje predelovalnih dejavnosti. Mednarodna menjava blaga slovenske kemijske industrije je velika in pomembna tako za kemijsko industrijo, kot za

slovensko gospodarstvo v celoti. Tuji trgi kemijskih proizvodov so namreč pomemben vir surovin in proizvodov za Slovenijo, kot tudi nujno potrebni za prodajo proizvodov slovenske kemijske industrije.

Oceno privlačnosti panoge, zaprte samo v slovenske okvire, lahko naredimo s pomočjo Porterjevega modela, ki določa pet ključnih dejavnikov, ki vplivajo na privlačnost panoge. Te določljivke so:

- **konkurenti v panogi**

V panogi prevladujejo predvsem mala podjetja, katerim sledijo srednja in velika. Število in struktura podjetij Proizvodnja kemikalij, kemičnih izdelkov in umetnih vlaken po velikosti je ob koncu leta 2002 sledeča (Združenje kemijske industrije, <http://www.gzs.si/DRNivo3.asp>, 2003):

Velikost podjetij	Število podjetij	Število zaposlenih
Mala	104	472
Srednja	19	1.107
Velika	29	12.308
Skupaj	152	13.887

Zaradi sprememb Zakona o gospodarskih družbah v letu 2002 je nastopila sprememba v razvrstitvi družb med velike, srednje in majhne, s tem se je posledično povečalo število družb in se je spremenila velikostna struktura teh družb (Kocbek, 2003, str. 36-38). Konkurenca, ki vlada med podjetji za proizvodnjo kemikalij, kemičnih izdelkov in umetnih vlaken v Sloveniji ni preveč huda, saj je vsako specializirano za svoje področje, kljub temu, da se med njimi najdejo tudi taka, ki gradijo strategijo cenovne učinkovitosti na račun slabe kakovosti. Vendar so podjetja soočena s svetovno konkurenco oziroma konkurenco iz uvoza. Na tej osnovi ocenjujem do neke mere privlačnost panoge z vidika rivalstva v panogi kot visoko.

- **nevarnost novih vstopov**

Ena poglobitnejših ovir za vstop v panogo je omejujoča ekološka zakonodaja, ki se ji podjetje mora zaradi približevanja Slovenije Evropski uniji prilagoditi (Petrov, 2003, str. 17). Oviro predstavlja tudi potreba po kapitalu, saj so potrebne velike investicije v osnovna sredstva, tehnologijo ter tudi v stalno izobraževanje delovne sile. Za skupino 24 je značilno, da je to zrela panoga, ki se osredotoča na tržne niše, kar pa zahteva veliko fleksibilnost in prilagajanje

zahtevam individualnega kupca, kar je za velika podjetja v panogi teže. Ovire za vstop v panogo kažejo na srednjo privlačnost panoge.

- **pogajalska moč dobaviteljev**

Dobavitelji bistvenih surovin lahko postavljajo visoke cene, kar pripelje do manjšega dobička zaradi višjih stroškov. Interes dobaviteljev je, doseči čim višjo ceno in poslovati z dobičkom. Panoga je v veliki meri odvisna od naftne industrije, saj uporablja veliko osnov, ki so narejene iz nafte in iz njenih derivatov. Pritiski dobaviteljev se kažejo v zviševanju cen surovin, argumenti za rast cen surovin pa se utemeljujejo v rasti cene nafte. Na tej osnovi ocenjujem privlačnost panoge z vidika pogajalske moči dobaviteljev kot srednjo.

- **pogajalska moč kupcev**

Za kemijsko industrijo velja, da je kompleksna. Kupci proizvodov so precej raznoliki, saj prihajajo iz zelo različnih dejavnosti, od gradbene, lesne, kmetijske, do grafične industrije itd. Na splošno se prodaja v kemijski industriji deli na široko prodajo in industrijske kupce. Za večje industrijske kupce in obrtnike so poleg tehničnih prilagoditev izdelkov in zanesljivosti dobav pomembne zlasti predprodajne in poprodajne storitve prodajalcev, kot so tehnična podpora, predstavitve izdelkov, redna srečanja s kupci, stalna kakovost izdelkov itd. Na trgu končnih porabnikov pa zavzemajo čedalji večji delež prodaje velika nakupovalna središča, kjer ni več klasičnega svetovanja, saj se kupci odločajo za nakup znanih oglaševanih proizvodov. Z vidika pogajalske moči kupcev ocenjujem privlačnost panoge kot srednjo.

- **nevarnost substitutov**

Podjetja v kemijski industriji imajo izredno širok proizvodni program. S pojavom novih osnov ter razvojem kemijske tehnologije se povečuje nevarnost pojava substitutov na trgu. Če nadomestki pomenijo resno grožnjo, bodo podjetjem znotraj panoge preprečili dvig cen. Iz tega sledi, da je panoga s tega vidika srednje privlačna.

V tabeli 5 so združene posamezne delne ocene privlačnosti panoge in ponujena skupna ocena, ki kaže na to, da je panoga srednje privlačna.

Tabela 5: Ocena privlačnosti panoge Proizvodnja kemikalij, kemičnih izdelkov, umetnih vlaken

Določljivke	Ocena privlačnosti panoge		
	Visoka	Srednja	Nizka
- stopnja rivalstva v panogi	X		
- nevarnost vstopa v panogo		X	
- pogajalska moč dobaviteljev		X	
- pogajalska moč kupcev		X	
- nevarnost nastopa substitutov		X	
Skupna ocena	1	4	0

4.1.4 Predvidevanje možne prodaje podjetja

Projekcije možne prodaje v Mitolu so delane s pomočjo programa Fin plan, kjer se realne letne stopnje rasti čistih prihodkov iz prodaje gibljejo med 1,5% in 3% na domačem trgu in 3% in 6% na tujem trgu do leta 2006 (intervju z g. Mateto, 2003).

4.2 ANALIZA NOTRANJEGA OKOLJA PODJETJA

Z analizo notranjega okolja dejansko analiziramo podjetje in procese znotraj njega. V nadaljevanju diplomskega dela podajam oceno ekonomske uspešnosti ter celovito oceno prednosti in slabosti, priložnosti in nevarnosti podjetja Mitol Sežana.

4.2.1 Ekonomska uspešnost podjetja Mitol Sežana

Z izbiro kazalnikov ekonomske uspešnosti sem poskušala na najbolj smiseln način analizirati uspešnost poslovanja podjetja. Podlaga za izračunavanje ustreznih kazalcev sta revalorizirani bilanca stanja in izkaz uspeha, inflacionirani na ravni cen življenjskih potrebščin iz leta 2002. Slednje je podlaga za izračun kazalcev v nadaljevanju (glej prilogo 1 in 2).

Računovodski izkazi za leto 2002, zaradi prehoda na nove računovodske standarde, niso primerljivi z izkazi za leto 2001. V skladu s pojasnilom št. 1 k SRS 24, 25 in 26, niso informacij v podjetju preračunali za obračunsko obdobje 2001 po novih slovenskih standardih, ampak so podatke glede na način izkazovanja smiselno izkazali v ustreznih postavkah izidov, pri čemer so upoštevali pravilo pomembnosti.

V tabeli 6 so prikazani izbrani kazalci poslovnega uspeha in uspešnosti poslovanja podjetja Mitol v obdobju 1999-2002.

Tabela 6: Vrednosti pomembnejših kazalnikov ekonomske uspešnosti podjetja Mitol Sežana v obdobju od leta 1999 do leta 2002.

Kazalniki	1999	2000	2001	2002	I _{00/99}	I _{01/00}	I _{02/01}
Prihodki iz poslovanja (v 000 SIT)	1.811.207	2.125.677	2.343.587	2.516.908	117,36	110,25	107,40
Povprečno število zaposlenih	98	97	95	94	98,98	97,94	98,95
Produktivnost prihodki/zap. (v 000 SIT)	18.481	21.914	24.669	26.776	118,58	112,57	108,54
Celotna gospodarnost	1,057	1,056	1,039	1,123	99,91	98,39	108,08
Čisti dobiček (v 000 SIT)	79.650	109.541	115.635	267.278	137,53	105,56	231,14
Delež čistega dobička v prodaji (v %)	4,40	5,15	4,93	10,62	117,05	95,73	215,42
Povprečno vložena sredstva (v 000 SIT)	2.762.652	2.893.686	2.988.707	3.231.989	104,74	103,28	108,14
Dobičkonosnost sredstev – ROA (v %)	2,88	3,78	3,87	8,27	131,25	102,38	213,70
Povprečno vloženi kapital (v 000 SIT)	2.305.885	2.520.159	2.664.371	2.784.349	109,29	105,72	104,50
Dobičkonosnost kapitala – ROE (v %)	3,45	4,35	4,34	9,60	126,09	99,77	221,20
Donosnost sredstev – ROI (v %)	8,89	9,29	8,21	11,97	104,50	88,37	145,80
Skupni prihodki (v 000 SIT)	1.973.770	2.292.350	2.438.165	2.729.147	116,14	106,36	111,93
Skupni odhodki (v 000 SIT)	1.867.411	2.170.538	2.344.847	2.430.780	116,23	108,03	103,66

Vir: Bilanca stanja in uspeha podjetja Mitol Sežana za leta 1999 do 2002.

Prevladujoč delež celotnih prihodkov podjetja predstavljajo prihodki iz poslovanja. Iz tabele 6 je razvidno, da so prihodki stalno naraščali.

Produktivnost je izračunana kot razmerje med prihodki iz poslovanja in povprečnim številom zaposlenih. Produktivnost nam pove, da je poslovanje tem bolj učinkovito, čim več prihodkov iz poslovanja dosežemo na zaposlenega v obračunskem obdobju. Gre za kazalec, ki izkazuje stalno tendenco rasti.

Celotno gospodarnost oz. ekonomičnost sem izračunala kot razmerje med skupnimi prihodki in skupnimi odhodki. Poslovanje je ekonomično, če so prihodki večji od odhodkov, saj tedaj podjetje ustvarja dobiček. Iz tabele 6 je razvidno, da je bila ekonomičnost v vseh opazovanih obdobjih večja od ena, kar pomeni, da je podjetje poslovalo uspešno.

Delež čistega dobička v prodaji je izračunan kot razmerje med čistim dobičkom in prihodki iz prodaje. Tabela 6 kaže, da v proučevanem obdobju ustvarjeni čisti dobiček v realizaciji vseskozi narašča. V letu 2002 glede na leto 2001 je prisotna velika rast čistega dobička in to kar za več kot 100 odstotkov, kar je razvidno tudi iz indeksa. V tabeli 6 je dobičkonosnost sredstev izračunana kot razmerje med dobičkom in povprečno vloženimi sredstvi. Kazalec ROA kaže, da je podjetje v obdobju 1999-2002 poslovalo donosno. Največja vrednost kazalca je bila dosežena v letu 2002, ko je bil tudi dobiček glede na ostala leta najvišji. Izračunani kazalec za skupino 24 v letu 2002 znaša 5,8 (glej tabelo 4), kar priča o tem, da je podjetje pri tem kazalcu visoko nad povprečjem panoge. Glede na izračun kazalca dobičkonosnosti kapitala (ROE) v tabeli 6, ki predstavlja razmerje med čistim dobičkom in povprečno vloženim kapitalom, lahko trdimo, da je podjetje poslovalo donosno. Največja vrednost je bila tudi pri tem kazalcu dosežena v letu 2002 in sicer zaradi največjega dobička v primerjavi z ostalimi leti. Isti kazalec za skupino 24 je v letu 2002 znašal 8,3 (glej tabelo 4). Tudi po tem izračunu lahko sklenemo, da se Mitol nahaja nekoliko nad povprečjem panoge.

Donosnost sredstev, opredeljena kot razmerje med vsoto dobička in amortizacije ter med povprečno vloženimi sredstvi, je bila glede na izračun v tabeli 6 najvišja v letu 2002. Razlog za to lahko iščemo v višji amortizaciji in manjših povprečno vloženih sredstvih glede na preostala preučevana leta. Sodeč po izračunanih indeksih lahko sklenemo, da kazalec zelo niha. Največji padec kazalca je bil zabeležen v letu 2001.

Na podlagi opravljene analize kazalnikov ekonomske uspešnosti ugotavljam, da je poslovna uspešnost Mitol-a Sežana v obdobju od 1999 do 2002 naraščala in je nad povprečjem v panogi 24.

4.2.2 Ocenjevanje prednosti in slabosti podjetja Mitol Sežana

4.2.2.1 Analiza podstrukture proizvodov

Podjetje Mitol Sežana ima sorazmerno širok proizvodno-prodajni program, ki zajema 350 polizdelkov in izdelkov za končno porabo. Program lahko v grobem razdelimo na dve veliki področji in sicer disperzije in lepila. Tako za program disperzij kot za program lepil velja, da gre za tehnološko zahtevne proizvode, kjer se pri uporabnikih pojavljajo visoke zahteve glede kakovosti, svetovanja in tehnične prilagoditve izdelkov. Velika je potreba po prilagajanju specifičnim zahtevam vseh skupin kupcev. Za proizvodni proces je značilna visoka

tehnologija, upoštevanje okoljevarstvenih zahtev ter upoštevanje zahtev glede zdravja in varnosti delavcev pri delu.

Program disperzij zajema proizvodnjo polproizvodov, ki so v večini namenjeni kemični industriji za lepila in barve (homopolimerne PVAc, kopolimerne PVAc disperzije, versatati in maleinati in akrilne disperzije) ter disperzije za lastna disperzijska lepila. Prav kombinacija lastne proizvodnje disperzij in disperzijskih lepil predstavlja za podjetje določene konkurenčne prednosti pred ostalimi ponudniki lepil. Prav zato se v podjetju zavedajo pomembnosti obširnih investicijskih vlaganj v obrat disperzij ter investicij v posodobitev in avtomatizacijo. Kritični faktorji uspeha so v tem segmentu drugačni kot v proizvodnji lepil in sicer so to ekonomija obsega in sposobnost standardiziranja proizvodnje novih tipov disperzij.

Za program lepil, ki zajema lepila za lesno industrijo, tobačno industrijo, embalažno, grafično industrijo, gradbeništvo, elektro in kovinsko industrijo, dom, obrt in široko potrošnjo in tekstilno industrijo pa so značilni gotovi, specializirani proizvodi.

Tabela 7: Struktura proizvodnje in prodaje disperzij in lepil v letih 1998 – 2002

Skupine proizvodov		Disperzije	Lepila	Skupaj
Letna proizvodnja (v 000 kg)	Leto 1998	5.855	4.362	10.217
	Leto 1999	5.926	4.560	10.486
	Leto 2000	6.551	4.607	11.158
	Leto 2001	7.287	4.670	11.957
	Leto 2002	7.106	4.806	11.912
Delež v skupni proizvodnji v %	Leto 1998	57,31	42,70	100,00
	Leto 1999	56,50	43,50	100,00
	Leto 2000	58,71	41,29	100,00
	Leto 2001	60,94	39,06	100,00
	Leto 2002	59,65	40,35	100,00
Letna stopnja rasti proizvodnje v %	Leto 1998
	Leto 1999	1,22	4,54	5,76
	Leto 2000	10,55	1,03	11,58
	Leto 2001	11,23	1,37	12,60
	Leto 2002	-2,48	2,91	0,43
Letna prodaja (v 000 SIT)	Leto 1998	588.398	1.212.412	1.800.810
	Leto 1999	556.026	1.241.483	1.797.509
	Leto 2000	754.259	1.352.944	2.107.203
	Leto 2001	941.768	1.407.968	2.349.736
	Leto 2002	934.485	1.593.936	2.528.421
Delež v skupni prodaji v %	Leto 1998	32,67	67,33	100,00
	Leto 1999	30,93	69,07	100,00
	Leto 2000	35,79	64,21	100,00
	Leto 2001	40,08	59,92	100,00
	Leto 2002	36,96	63,04	100,00
Letna stopnja rasti prodaje v %	Leto 1998
	Leto 1999	-5,50	2,40	-3,1
	Leto 2000	35,65	8,98	44,63
	Leto 2001	24,86	4,07	28,93
	Leto 2002	-0,77	13,21	12,44

Vir: Interni podatki podjetja Mitol, Področje nabava in prodaja, 2003.

Iz tabele 7 je razvidno, da se je proizvodnja tako disperzij kot lepil iz leta v leto enakomerno povečevala, le v letu 2002 je v proizvodnji disperzij zaznan rahel padec. Disperzije vseskozi zavzemajo večji delež v skupni proizvodnji in so glede na obravnavana leta dosegle skoraj 61 odstotni delež v letu 2001. Kljub temu, da je letna proizvodnja disperzij večja od lepil, pa lahko vidimo, da lepila dosegajo večji delež v skupni prodaji. To lahko pripišemo dejstvu, da predstavljajo disperzije polproizvod, lepila pa končni proizvod in kot taka dosegajo ustrezno višjo ceno.

Mitol prodaja svoje izdelke pod različnimi blagovnimi znamkami in sicer Mekolit za disperzije, lepila pa Mekol, Termokol, Epokol, Urokol, Parketakit, Mikostik, Mitopur, Mitofleks, Mitosel in ostale. Bistvena je korporativna znamka Mitol.

Pri kupcih je močno prisotna tudi ekološka osveščenost, česar se v Mitolu zavedajo, saj so med prvimi kemijskimi podjetji v Sloveniji pridobili ekološki standard ISO 14001. Gledano dolgoročno pomeni načrtno usmerjanje k ekološkemu vodenju prednost pred konkurenco. Mitol je izkoristil prednost, da proizvaja lepila in disperzije po tehnoloških postopkih, ki so uvrščeni v t.i. "čiste". V letu 2002 so pridobili pravico do uporabe "POR" (program odgovornega ravnanja), saj delujejo v panogi, ki v načelu precej vpliva na okolje. Detaljno analizirajo delovanje skraberja – čistilca plinov, čeprav so bili izpusti v skladu z zakonskimi dovoljenji. Konec leta 2002 so tudi postavili nov čistilec plinov, zaradi česar ocenjujejo, da bo meritev, izvedena v letu 2003, pokazala še nekajkrat manjše izpuste. Stalno se izvaja tudi kontrola vseh vkopanih cistern za monomere. V podjetju se pripravljajo tudi na izgradnjo skladiščne hale po tehnološkem projektu, ki celovito obravnava ureditev logistike, vključno s skladiščem za nevarne kemikalije. V stalnem obratovanju je tudi čistilna naprava za vode, ki čisti vodo po sodobnem sistemu elektroflokulacije.

Postopek kontrole kvalitete proizvodov je interno definiran, analizirajo vse vhodne surovine, vse faze proizvodnega procesa in kvalitete končnih izdelkov, poleg tega pa tudi vsak delavec sprotno kontrolira svoje delo. Na trg gredo le izdelki, ki ustrezajo predpisanim parametrom. A-testi se izvajajo za izdelke, ki so certificirani v pooblaščenih institucijah (npr. vodoodpornost pri lepilih po Roenhimu). V podjetju poskušajo z izpeljavo korektivnih ukrepov odpravljati vzroke za neustrezno kakovost takoj, ko se le-ta pojavi. Tako so v letu 2002 znižali delež izdelkov neustrezne kakovosti za 41% (intervju z g. Mateto, 2003).

Najmočnejši konkurenti podjetju Mitol na tujih trgih prihajajo iz Nemčije, Italije in Avstrije. Značilnost te konkurence je njena velika širina proizvodnega programa, visoka kakovost in večje proizvodne zmogljivosti. Konkurenti podjetju v Sloveniji so razvidni iz tabele 3, kjer sem jih tudi opisala. Najnevarnejši so tisti konkurenti, ki imajo večje konkurenčne prednosti na posameznih aplikacijah.

Skupno oceno podstrukture proizvoda prikazujem v tabeli 8 in jo ocenjujem z oceno med zelo dobro in dobro.

Tabela 8: Ocena prednosti in slabosti podstrukture proizvoda

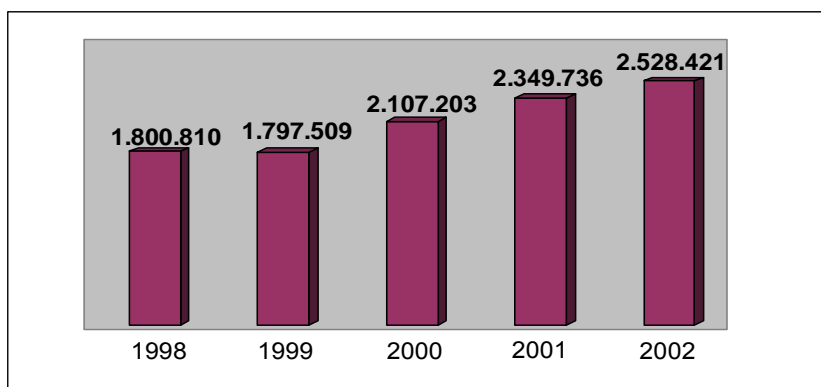
Komponente	Ocena				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Struktura proizvodnje		X			
Kakovost izdelkov	X				
Varstvo okolja	X				
Rast prodaje		X			
Kontrola izdelkov	X				
Konkurenca		X			
Skupna ocena	3	3	0	0	0

4.2.2.2 Tržna podstruktura

Mitol mora biti kot proizvajalec sredstev za lepljenje močno usmerjen v zagotavljanje kakovosti proizvodov. Certificiran sistem zagotavljanja kakovosti proizvodov po modelu ISO 9001 in ISO 14001 daje kupcem zaupanje v ponudbo kakovostnih proizvodov.

Prodaja v Mitol-u je v zadnjih letih v povprečju naraščala, tako na račun povečanja izvoza, vrednostno in količinsko pa se je povečala tudi doma (glej sliko 4). Nekoliko manjša je bila rast prodaje tekom leta 2001, ko se je na trgih pojavila recesija, kar se je čutilo tudi v letu 2002 na tržiščih, na katera prodajajo svoje izdelke.

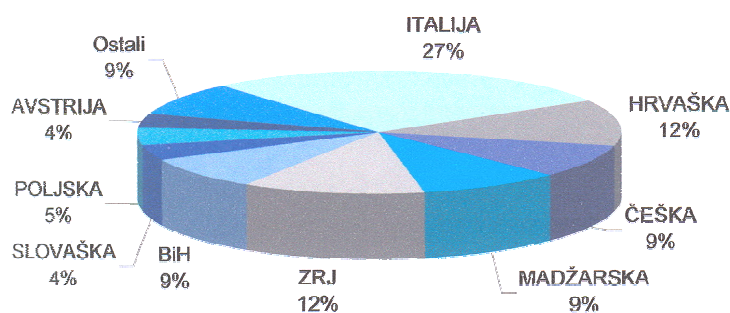
Slika 4: Rast prodaje podjetja Mitol v letih od 1998 do leta 2002 v 000 SIT



Vir: Letno poročilo Mitol Sežana 2002.

Njihovi kupci zaznavajo upadanje povpraševanja po njihovih končnih izdelkih, oziroma povečan pritisk na cene le-teh, kar se odraža tudi pri izbiri reprodukcijskih materialov. Kot izjemo lahko označijo le ruski trg, kjer je povpraševanje še dokaj stabilno.

Slika 5: Struktura izvoznih trgov podjetja Mitol in njihovi deleži v letu 2002



Vir: Letno poročilo Mitol Sežana 2002.

Iz slike 5 lahko razberemo, da predstavlja največji delež izvoza Italija, potem Hrvaška in ZRJ, Madžarska in Češka, ki jim ostali sledijo. Čeprav glavno tržišče Mitol-a predstavljajo države vzhodne Evrope, pa lahko iz slike razberemo, da glede na količino, največji delež izvozijo v Italijo. Izvoz v Italijo v večji meri predstavlja izvoz disperzij, ki jih pravzaprav prodajajo svojim konkurentom, saj v podjetju ocenjujejo, da je glede na močno razvito industrijo lepil to boljši način obdelave italijanskega trga, kot če bi bili z njimi v konkurenčnem spopadu. V letu 2002 so v Mitol-u prodali 54% celotne proizvodnje na domačem trgu, ostalih 46% pa predstavlja prodaja v tujini. Od tega je v skupni prodaji 63% delež lepil in 37% delež disperzij (Letno poročilo Mitol Sežana 2002).

Zaostreni pogoji na trgu so včasih usodni. Kljub trenutno neprijaznemu poslovnemu okolju pa je Mitol-u s pridobivanjem novih odjemalcev in novih prodajnih kanalov uspelo povečati v letu 2002 prodajo za 7% oziroma za 166 mio SIT, tako da je skupna realizacija prvič preseгла 2,5 milijarde tolarjev. V letu 2002 je prodaja v Sloveniji narasla za 4%, izvoz pa se je povečal kar za 11%. Povečanje izvoza je predvsem posledica dobrih rasti na trgih Poljske, Rusije, ZRJ in BiH, za slednji pa velja, da sta politično, gospodarsko in ekonomsko izredno nestabilni. Za trge nekdanje Jugoslavije je značilno, da so z njimi vzdrževali poslovne stike tudi v obdobju političnih napetosti.

V podjetju so povečali izvoz prav vseh skupin lepil, največ pa lepil za les, papir in gradbeništvo, kar je tudi njihov cilj, saj je proizvodnja disperzij v večji meri namenjena lastnim potrebam podjetja in potrebam slovenskih proizvajalcev, kot je tovarna barv Jub, saj je barva Jupol narejena na osnovi Mitol-ovih disperzij, ki so tudi osnova oziroma vezivo za barve.

Poglavitni način spremljanja razmer na ciljnih trgih predstavljajo povratne informacije kupcev, raziskav tržišča, industrijskih in tehnoloških trendov ter analiza konkurence.

Prodajno osebje v Mitol-u je primerno tehnično in ekonomsko izobraženo. Prodajno osebje predstavlja približno 20% vseh zaposlenih. Ciljno je usmerjeno na določena prodajna področja.

Glede na dano kakovost so izdelki Mitola uvrščeni v višji cenovni razred. Ker podjetje prodaja tržnim nišam, lahko glede na to posledično dosega višjo ceno. Promocijsko delovanje podjetja ni pretirano usmerjeno v ekonomsko propagando, saj so devetdesetodstotno usmerjeni k industrijskim uporabnikom. Zunanjemu propagiranju ne posvečajo večje pozornosti, občasno sponzorirajo razne lokalne prireditve in športne klube.

Najmočnejša aktivnost v komunikacijskem spletu je osebno komuniciranje, s katerim želi podjetje čimbolj neposredno komunicirati z veletrgovci, posredniki in direktnimi industrijskimi uporabniki. Marketinške dejavnosti so usmerjene v sodelovanje na vseh sejnih, ki so aktualni za njihovo dejavnost. Tako redno sodelujejo na lesnem sejmu Ligna Hannover, ki je svetovnega pomena za lesnoobdelovalne stroje in za lepila. Izmed približno 600-ih proizvajalcev lepil na evropskem trgu je bilo leta 1999 na sejmu prisotnih 40, torej manj kot 10%, leta 2001 43 in leta 2003 46. Med njimi je bil vedno tudi Mitol. Pojavljajo se tudi na sejmih na Madžarskem, Češkem in Rusiji. Sejmi so za podjetje bistvenega pomena, saj prav na njih prihajajo v neposreden stik s potencialnimi industrijskimi kupci.

Skupno oceno tržne podstrukture, izdelane na temelju navedenih delnih ocen, prikazujem v tabeli 9 in jo ocenjujem z oceno dobro.

Tabela 9: Ocena prednosti in slabosti tržne podstrukture

Komponente	Ocena				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Delež domače prodaje	X				
Delež prodaje na tujih trgih		X			
Rast prodaje na domačem trgu		X			
Rast prodaje na tujem trgu		X			
Razmere na ciljnih trgih		X			
Trženjsko komuniciranje	X				
Prodajne poti		X			
Prodajno osebje	X				
Skupaj	3	5	0	0	0

4.2.2.3 Analiza tehnološke podstrukture

V zvezi z dinamiko tehnoloških sprememb poznamo panoge, ki so propulzivne in imajo več možnosti za razvoj, in panoge, ki imajo manj možnosti za širjenje. Med slednje sodijo stare ali klasične panoge, to so gotovo tekstilna in usnjarska industrija ter železarstvo. V propulzivne

panoge pa uvrščamo elektronsko, letalsko in kemično industrijo (Pučko, 1999, str. 28). Glede na omenjeno definicijo bi lahko dejavnost Mitola uvrstili med propulzivne panoge, saj so možnosti za razvoj in nova znanstvena dognanja na področju kemične industrije velike. Prav zaradi hitrega tehnološkega napredka, ki je značilen za to področje, lahko rečemo, da je tehnološka podstruktura izjemno pomembna za podjetje. Pri tem je vlaganje v to podstrukturo ne le odraz miselnosti, ampak splošen trend v panogi nasploh, če podjetje želi preživeti ali izboljšati svoj tržni položaj.

Primerna lokacija podjetja v industrijski coni, ki je vseskozi ista, je omogočila, da so iz skromnih proizvodnih prostorov zgradili moderno tovarno s pripadajočimi objekti, razvojno-analitskimi laboratoriji in upravnim poslopljem. Lokacija podjetju omogoča širitev proizvodnih obratov in s tem rast podjetja na obstoječi lokaciji. Tako razmestitev kot stanje obratov sta ustrezni in omogočata optimalno organizacijo proizvodnje.

Razpoložljivost surovin je doma omejena, zato Mitol, razen embalaže, raznih polnil in kalcita, uvozi surovine in polizdelke iz širšega evropskega prostora, največ pa iz Nemčije, Nizozemske, Španije in Velike Britanije. V podjetju se za nabavo surovin odločajo na osnovi kriterijev, med katerimi dajejo največjo prednost kakovosti surovine, pomembna pa je tudi cena, saj gre za velike nabavne količine ter rok dobave. Glavni cilj nabavne službe je zagotavljanje kakovostnih surovin, njena naloga pa je tudi vzdrževanje dobrih odnosov z dobavitelji in raziskovanje nabavnih tržišč (intervju z g. Mateto, 2003). Pomembna filozofija v podjetju je redno plačevati vse obveznosti, saj so s tem dokazali zunanjim dobaviteljem, da so resen partner. Že od leta 1997 se uvrščajo med 50 slovenskih družb z odlično boniteto (Letno poročilo Mitol Sežana za leto 2002).

Stopnja avtomatizacije je zelo visoka, saj v podjetju vseskozi vlagajo v povečevanje le-te, tako v proizvodnji lepil kot v proizvodnji disperzij. V letu 2002 so nadgradili obstoječo tehnološko opremo v obratu polimerizacije. Pozitivni učinki te investicije se kažejo v višji in enakomernjši kvaliteti disperzij, večjem nadzoru nad proizvodnjo, in s tem boljši izkoriščenosti proizvodnih kapacitet in učinkovitejšemu planiranju proizvodnje. V obratu lepil pa so investirali v sistem za avtomatsko doziranje kalcita ter pripravo raztopin polivinilalkoholov, kar ima poleg ekonomskih efektov tudi velik pomen za varovanje zdravja in za fizično razbremenitev proizvodnih delavcev.

Kakovost in razpoložljivost delovne sile je dobra. Strokovno znanje zaposlenih je na dokaj visoki ravni, saj zaposleni obvladujejo specifična znanja v podjetju. Vsi zaposleni v obratih proizvodnje se redno izobražujejo in dodatno usposablajo tudi preko vpeljevanja standardov kakovosti.

Skupna ocena tehnološke podstrukture je prikazana v tabeli 10 in jo ocenjujem kot dobro.

Tabela 10: Ocena prednosti in slabosti tehnološke podstrukture

Komponente	Ocena				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Lokacija podjetja	X				
Razmestitev in stanje obratov	X				
Razpoložljivost surovin		X			
Nabavna služba		X			
Produktivnost na zaposlenega		X			
Avtomatizacija	X				
Sodobnost delovnih sredstev		X			
Ustreznost delovne sile		X			
Skupaj	4	5	0	0	0

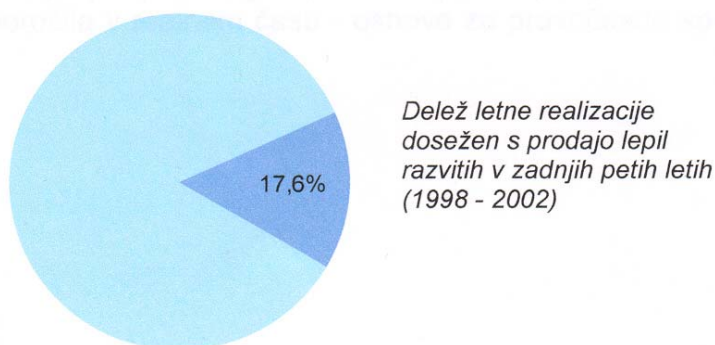
4.2.2.4 Analiza raziskovalno razvojne podstrukture

Razmere globalne konkurence zahtevajo od podjetij, da so dovolj fleksibilna za hitro prilagajanje tržnim pogojem in sposobna nenehno zniževati stroške, da so cenejša od svojih konkurentov, dovolj inovativna za ohranjanje tehnološkega napredka svojih izdelkov in storitev ter sposobna zagotavljati kakovost, ki jo odjemalci zahtevajo.

V Mitol-u v razvojno raziskovalnem oddelku, ki je registriran pri Ministrstvu za znanost in tehnologijo, nenehno sledijo potrebam svojih kupcev po novih proizvodih. Prilagajajo se specifičnim zahtevam kupcev iz kemijske, lesne, papirne, grafične, tobačne, gradbene, elektro in kovinske industrije, poskušajo pa zaznavati in ustreči tudi potrebam neznanih kupcev iz široke potrošnje. Z modificiranjem starih receptov ter uvajanjem novih, prilagajajo lastnosti izdelkov novim specifičnim zahtevam, ki izhajajo iz spremenjenih tehnoloških postopkov, uporabi novih materialov in potreb po večji ekonomičnosti lepljenja za njihove uporabnike. Intenzivno spremljajo vse trende, ki prihajajo predvsem iz Evropske unije, v razvoju lepil z absolutnim poudarkom na ekologiji in zdravju ter varnosti pri delu.

Pri razvoju morajo torej upoštevati tako kemijski, tehnični in ekonomski vidik, oziroma nuditi kupcu prednosti na vseh treh področjih.

Slika 6: Delež realizacije v letu 2002, ustvarjen z novimi in izboljšanimi izdelki v zadnjih petih letih (1998-2002).



Vir: Letno poročilo Mitol Sežana 2002, str. 14.

V okviru raziskovalno – razvojne podstrukture je zaposlenih približno 16% vseh zaposlenih. Od tega vsi z višjo in visoko izobrazbo. Razvojno – raziskovalni laboratorij stalno posodablja. S svojimi izkušnjami in znanjem zaposleni zagotavljajo velik potencial pri razvoju novih proizvodov in postopkov ter inovacij, ki so se pokazale kot uspešne. Veliko predlogov izboljšav je neposredno povezanih z delom. Zaposleni z njimi odpravljajo pomanjkljivosti, zmanjšujejo stroške, dosegajo boljšo izkoriščenost strojev in naprav. Predlagane izboljšave s strani delavcev so plod pozornega spremljanja vsakodnevnega delovnega postopka.

Razvoju skušajo slediti tudi z obiski sejmov v tujini, izobraževanjem, spremljanjem člankov v strokovnih revijah in opazovanjem sprememb na trgu. Hiter razvoj konkurence namreč zahteva nenehno inoviranje, vse bolj osveščeni kupci pa terjajo oblikovanje izdelkov po meri.

Doba učenja in razvoja novih izdelkov je glede na zahtevnost proizvodov različno dolga. Tako lahko traja od nekaj tednov do nekaj mesecev.

Sodelovanje z razvojno – raziskovalnimi institucijami je v podjetju prisotno, saj sodelujejo tako z univerzami kot raziskovalnimi inštituti.

V letu 2002 so v podjetju pripravili tudi izhodišča za vključitev proizvodnega modula informacijskega sistema Navision v operativno informacijsko bazo podjetja. Prihranki, ki jih pričakujejo po vključitvi proizvodnega modula v sistem, so prihranki na račun zmanjševanja zalog, tako na izhodu kot tudi na vhodu, avtomatizacija številnih postopkov, ukinjanje "papirnega" poslovanja, boljši pretok informacij, natančnejši podatki in poročila v realnem času, kar je osnova za pravočasno sprejemanje ustreznih odločitev.

Tabela 11: Ocena prednosti in slabosti raziskovalno razvojne podstrukture

Komponente	Ocena				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Število in struktura kadrov	X				
Kvaliteta kadrov		X			
Vlaganje sredstev v R&R	X				
Sodelovanje z raziskovalnimi ustanovami	X				
Novi proizvodi		X			
Osvajanje novosti		X			
Doba razvoja novih proizvodov			X		
Informacijski sistem		X			
Skupaj	3	4	1	0	0

Skupno oceno raziskovalno razvojne podstrukture prikazujem v tabeli 11 in jo ocenjujem z oceno dobro.

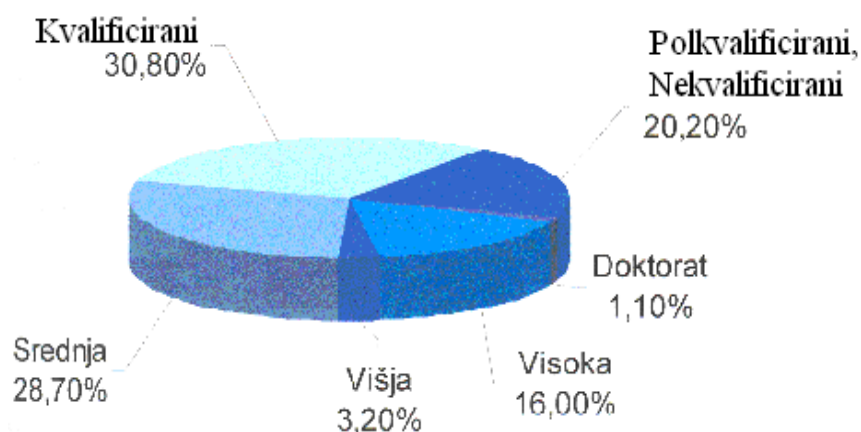
4.2.2.5 Kadrovska podstruktura

Delo ima primarno vlogo v poslovnem procesu in je najaktivnejše med vsemi prvinami. Brez te prvine si ni mogoče zamisliti delovnega procesa (Pučko, Rozman, 1993, str. 39). Podjetje Mitol Sežana deluje v panogi, ki zahteva precej visokostrokovnega kadra, tako na vodstvenem kot tudi na nižjih nivojih in kjer prav vsi zaposleni predstavljajo pomemben dejavnik uspešnega poslovanja podjetja.

V letu 2002 je bilo v podjetju zaposlenih 94 delavcev. Med zaposlenimi je 58 moških in 36 žensk. Povprečna starost zaposlenih je v letu 2002 znašala 43,7 let (Letno poročilo Mitol Sežana 2002). Kot je razvidno iz slike 7, je izobrazbena struktura dokaj dobra, saj je le 20,2% zaposlenih delavcev nekvalificiranih in prekvalificiranih in so v celoti zaposleni v proizvodnji.

Zaposleni z višjo in visoko izobrazbo ter doktoratom zasedajo najodgovornejša mesta v podjetju; na področju razvoja, marketinga in proizvodnje. Politika zaposlovanja sledi cilju, da se sposobnosti zaposlenih ujemajo z zahtevami delovnih mest na vseh nivojih.

Slika 7: Struktura zaposlenih po izobrazbi v podjetju Mitol Sežana na dan 31.12.2002



Vir: Letno poročilo podjetja Mitol Sežana za leto 2002.

Današnje poslovodstvo je v podjetju že vrsto let, kar nakazuje na bogate izkušnje in veliko znanja. Vsi imajo višjo ali visoko stopnjo izobrazbe in kažejo nadaljnji interes po pridobivanju znanja in izkušenj z vključevanjem v podiplomski študij. Komuniciranje med zaposlenimi poteka v vseh smereh. Vse novo zaposlene seznanijo z organizacijsko strukturo in dejavnostjo podjetja, njihovimi pravicami in dolžnostmi ter možnostjo napredovanja.

Skrb za izpopolnjevanje znanja zaposlenih je pomemben del poslovne strategije Mitol-a. V skladu s standardom ISO 9001 in ISO 14001 je v podjetju sprejet program izobraževanja in usposabljanja, ki zajema različne oblike in vsebine izobraževanja s ciljem širitve sistematičnega izobraževanja zaposlenih.

V podjetju se srečujejo z majhno fluktuacijo kadrov, ki izhaja predvsem iz upokojevanja delavcev, opuščanje zaposlitve zaradi vzrokov, ki niso vezani na podjetje, do fluktuacije pa ne prihaja zaradi slabih delovnih odnosov v podjetju, delovnega časa ter možnosti osebnega razvoja in napredovanja. Management motivira svoje zaposlene predvsem z dobrimi delovnimi pogoji.

Občutek socialne varnosti je v podjetju velik. Na podlagi Pogodbe o pristopu k pokojninskemu načrtu OVPS Banke Koper je Mitol s sindikatom sklenil pogodbo o oblikovanju pokojninskega načrta kolektivnega prostovoljnega dodatnega pokojninskega zavarovanja. V pokojninski načrt, ki ga sofinancira delodajalec, je bilo v letu 2002 vključenih 84 zaposlenih.

Obstoječi sistem nagrajevanja in napredovanja obstaja od leta 1996. Pristopili so k izdelavi nove sistematizacije in nove podjetniške pogodbe, ki bo obdelala sistem nagrajevanja, napredovanja in poslovne stimulacije. V letošnjem letu je izdelava teh pravilnikov v zaključni fazi.

Skupno oceno kadrovske podstrukture prikazujem v tabeli 12 in jo ocenjujem z oceno dobro.

Tabela 12: Ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture Mitol Sežana

Komponente	Ocena				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Število zaposlenih		X			
Starostna struktura			X		
Izobrazbena struktura	X				
Kakovost posloводства		X			
Skladnost formalne izobrazbe z zahtevami dela		X			
Fluktuacija		X			
Socialna varnost	X				
Medsebojni odnosi	X				
Motiviranost		X			
Napredovanje			X		
Skupaj	3	5	2	0	0

4.2.2.6 Podstruktura financiranja

Finančna funkcija je tista, ki je najbolj povezana z vsemi ostalimi funkcijami v podjetju. (Mramor, 2000, str. 8). Finančna analiza računovodskih izkazov nam prikaže dobro sliko o finančnem stanju podjetja in o trendu bonitete financiranja podjetja.

Ocenjevanje finančne podstrukture navadno naslonimo na znana finančna razmerja. Teh je v poslovnih finančah precej. Najpomembnejši med njimi so kazalci finančnega vzvoda, kazalci plačilne sposobnosti in kazalci obračanja (Pučko, 1999, str. 138).

Tabela 13: Pomembnejši kazalci financiranja za podjetje Mitol Sežana v obdobju od leta 1999 do leta 2002.

Kazalec	Leto			
	1999	2000	2001	2002
Kazalnika financiranja				
<i>Stopnja zadolženosti (v %)</i>	14,99	10,41	11,28	16,11
<i>Finančna varnost (v %)</i>	84,49	89,59	88,72	83,89
Dolgovi (v 000 SIT)	423.082	270.310	307.205	479.342
Obveznosti do virov sredstev (v 000 SIT)	2.833.587	2.953.785	3.023.629	3.440.349
Kapital (v 000 SIT)	2.394.034	2.646.283	2.682.458	2.886.239
Kazalnika investiranja				
<i>Delež osnovnih sredstev v sredstvih (v %)</i>	26,08	23,45	23,58	25,86
<i>Delež finančnih naložb v sredstvih (v %)</i>	43,30	40,50	42,50	43,00
Osnovna sredstva (v 000 SIT)	738.909	692.793	713.037	889.817
Finančne naložbe (v 000 SIT)	1.225.788	1.207.999	1.285.266	1.479.456
Celotna sredstva (v 000 SIT)	2.833.587	2.953.785	3.023.629	3.440.349
Kazalnika plačilne sposobnosti				
<i>Kratkoročni koeficient</i>	2,59	4,10	3,96	2,73
<i>Hitri koeficient</i>	1,96	2,88	2,80	1,94
Kratkoročna sredstva (v 000 SIT)	1.140.811	1.155.459	1.189.169	1.361.816
Kratkoročne obveznosti (v 000 SIT)	421.980	269.680	281.919	439.369
Zaloge (v 000 SIT)	280.509	342.431	349.396	394.359
Pasivne časovne razmejitev (v 000 SIT)	17.573	12.822	18.310	58.826
Kazalniki obračanja				
<i>Koeficient obračanja obratnih sredstev</i>	2,40	2,43	2,42	2,44
<i>Koeficient obračanja zalog</i>	6,48	6,82	6,78	6,77
<i>Koeficient obračanja terjatev do kupcev</i>	4,04	4,03	3,96	4,14
Prihodki iz poslovanja (v 000 SIT)	1.811.207	2.125.677	2.343.587	2.516.908
Povprečna obratna sredstva (v 000 SIT)	753.613	875.322	969.259	1.029.079
Povprečno stanje terjatev do kupcev (v 000 SIT)	448.682	527.833	591.692	608.486
Povprečno stanje zalog (v 000 SIT)	264.953	311.470	345.914	371.878

Vir: Izkaz uspeha podjetja Mitol Sežana v letih 1999, 2000, 2001, 2002; Bilanca stanja podjetja Mitol Sežana v letih 1998, 1999, 2000, 2001, 2002.

Kazalniki stanja financiranja, ki so prikazani v tabeli 13, so usmerjeni v analizo financiranja podjetja. Zanima nas višina dolgov, oziroma kapitala, v strukturi vseh virov financiranja (Hočevar, Igličar, 1998, str.240). Stopnjo zadolženosti izračunamo kot razmerje med dolgovi in obveznostmi do virov sredstev, finančno varnost pa kot razmerje med kapitalom in obveznostmi do virov sredstev. Stopnja zadolženosti kaže, koliko sredstev podjetje financira s tujimi viri, oziroma dolgovi. Stopnja zadolženosti torej odraža kreditno sposobnost podjetja, in sicer odraža manjša zadolženost podjetja, njegovo večjo kreditno sposobnost. Nižja vrednost kazalca pomeni večjo varnost naložb upnikov in stabilnost donosov lastnikov, vendar prenizka vrednost kazalca lahko pomeni neracionalno financiranje z dražjimi viri

sredstev. Zaradi tega je v interesu lastnikov, da je delež dolgov najugodnejši, da jih bo podjetje sposobno plačati, da jim bo lahko kupec omogočil čimvečji dobiček na enoto kapitala (Hočevnar, Igličar, 1998, str.240). Stopnja zadolženosti je na izredno nizkem nivoju in je v podjetju Mitol dosegla največjo vrednost v letu 1999 ter v letu 2002. Sodeč po vrednostih izračunanega kazalca finančne varnosti v tabeli 13, lahko sklenem, da je bilo podjetje Mitol v obdobju 1999-2002 finančno zelo varno in boljše v primerjavi s panogo.

S kazalniki stanja investiranja presojamo strukturo sredstev podjetja. V tabeli 13 sta izračunana delež osnovnih sredstev v sredstvih, ki se izračunajo kot razmerje med osnovnimi sredstvi in celotnimi sredstvi, in delež finančnih naložb v sredstvih, ki se izračunajo kot razmerje med finančnimi naložbami in celotnimi sredstvi. Delež osnovnih sredstev v sredstvih je nizek zato, ker podjetje razpolaga z visokimi finančnimi naložbami.

Delež finančnih naložb v sredstvih se je v obravnavanem obdobju najprej zmanjšal potem pa spet narasel. Kazalec je bil v letu 1999 najvišji v primerjavi z ostalimi preučevanimi leti, predvsem na račun večjih dolgoročnih finančnih naložb v obravnavanem letu. V panogi DG 24.620 je bil preučevani delež 38,2%, medtem ko je v Mitolu znašal 43%. V zadnjih dveh letih so v Mitolu uresničevali zelo intenzivno investicijsko politiko pa je bil del finančnih naložb uporabljen za ta namen. V obeh letih so izkoristili davčne olajšave. Imajo pa popolnoma neizkoriščen finančni vzvod. Strategija Mitola je naravnana na rast glede na to, da deluje v zreli panogi, ki raste s približno enako rastjo kot raste bruto domači produkt. Glede na to, da se je rast bruto domačega proizvoda v razvitem svetu zaustavila, je njihova odločitev, da rastejo le nekoliko hitreje od konkurentov.

Kazalniki plačilne sposobnosti in solventnosti pomenijo primerjavo bilančnih postavk z vidika ročnosti. Za podjetje naj bi veljalo, da morajo dolgoročni viri pokrivati dolgoročna sredstva, kratkoročni viri pa kratkoročna sredstva. V tabeli 13 je izračunan kratkoročni koeficient, ki se izračuna kot razmerje med celotnimi kratkoročnimi sredstvi in celotnimi kratkoročnimi obveznostmi, ter hitri koeficient, ki se izračuna kot razmerje med kratkoročnimi sredstvi, zmanjšanimi za zaloge, in kratkoročnimi obveznostmi povečanimi za pasivne časovne razmejitve. Iz izračunanega kratkoročnega koeficienta vidimo, da je njegova vrednost v obravnavanih letih vedno nad ena, kar pomeni, da je imelo podjetje v obravnavanih letih tekoče obveznosti manjše od gibljivih sredstev za njihovo pokritje. Vrednost hitrega koeficienta je bila v preučevanem obdobju večja od ena, kar kaže zelo dobro sposobnost pokrivanja tekočih obveznosti. Oba koeficienta sta v letu 2002 na skoraj isti ravni kot koeficienta v panogi DG 24.620 (glej tabelo 4).

Kazalci obračanja sredstev kažejo hitrost obračanja posameznih vrst sredstev. Koeficient obračanja obratnih sredstev, ki je izračunan kot razmerje med prihodki iz prodaje in povprečnim stanjem obratnih sredstev, nam pove, kolikokrat se v povprečju v letu obrnejo obratna sredstva. V preučevanem obdobju za ta kazalec ni značilnosti nihanj.

Koeficient obračanja zalog, ki je izračunan kot razmerje med prihodki iz prodaje in povprečnim stanjem zalog, nam kaže, da je bila v preučevanem obdobju, v povprečju

vrednost prihodkov približno šestkrat večja od vrednosti zalog, oziroma da so se zaloge obračale šestkrat v letu.

Koeficient obračanja terjatev do kupcev, ki je izračunan kot razmerje med prihodki iz poslovanja in povprečnim stanjem terjatev do kupcev, nam pove, kolikokrat se terjatve obrnejo v letu dni, in večji kot je, večja je plačilna disciplina kupcev. Iz tabele 13 vidimo, da ima vrednost koeficienta v preučevanem obdobju trend rahlega nihanja.

Leta 2001 so v Mitolu prejeli mednarodno nagrado Rating leta. Mitol je že od leta 1997 uvrščen med petdeset slovenskih družb z odlično bonitetno oceno. Po kriterijih družbe Dun&Brandstreet, ki ima 150-letno tradicijo izdelovanja poslovnih bonitet, spadajo v majhno skupino tistih družb, ki kupljeno blago dosledno plačujejo v roku in so poslovno uspešni na dolgi rok. V podjetju niso pripravljene špekulirati z zavlačevanjem plačil dobaviteljem, kar je običajna praksa v Sloveniji, pač pa želijo z dobavitelji vzpostaviti resnične partnerske odnose pri pogajanjih o plačilnih pogojih. Prav tako želijo pridobiti tudi druge ugodnosti, ki so jih na ta način deležni, to je predvsem prenos znanja, ki nastaja v bogatih raziskovalnih središčih zlasti pri multinacionalkah. To pa si želijo zlasti zato, da bi bili na ta način konkurenčnejši, ko njihove izdelke ponujajo na tržišču.

Skupno oceno finančne podstrukture prikazujem v tabeli 14 in jo ocenjujem z oceno zelo dobro.

Tabela 14: Ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture podjetja Mitol Sežana

Komponente	Ocena				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Stopnja zadolženosti	X				
Finančna varnost	X				
Delež osnovnih sredstev v sredstvih	X				
Delež finančnih naložb v sredstvih		X			
Kratkoročni koeficient	X				
Hitri koeficient	X				
Koeficient obračanja obratnih sredstev		X			
Koeficient obračanja zalog		X			
Koeficient obračanja terjatev do kupcev		X			
Skupaj	5	4	0	0	0

4.2.2.7 Analiza organizacijske podstrukture

Organizacija podjetja je sestav razmerij med ljudmi – člani podjetja, ki zagotavlja obstoj, družbeno-ekonomske in druge značilnosti podjetja, ter smotrno uresničevanje cilja podjetja

(Lipovec, 1974, str. 157). Ljudje se združujejo v najrazličnejše združbe; združeni v njih v večji meri kot če bi delovali sami, dosegajo svoje cilje. Združba predstavlja več kot le seštevek posameznikov. Kot nova kvaliteta deluje zaradi uresničitve skupnega cilja. V kolikor v večji meri člani združbe uresničujejo svoje cilje, ko si združba prizadeva za doseg svojega cilja, toliko bolj trdna in trajna je združba. Ljudje v njej so medsebojno povezani, medsebojno odvisni. Med njimi obstajajo najrazličnejša, spreminjajoča se razmerja (Rozman, 2000, str. 4). Podjetja bi se morala močnejše zavedati, da predvsem ljudje in znanje odločajo o konkurenčnosti vsakega podjetja (Lončar, 2002, str. 12).

Za podjetje Mitol je značilna klasična funkcijsko orientirana organizacijska struktura z elementi matrične organizacijske strukture. Podjetje vodi in zastopa generalni direktor, katerega osnovna naloga je vodenje in zasledovanje dveh temeljnih ciljev – maksimizacije dobička in večanje premoženja podjetja na dolgi rok. Generalni direktor ima ob ponedeljskih kolegij. Po potrebi potekajo tudi sestanki po posameznih tematikah in projektih, ki se torej odvijajo na najvišjem nivoju in končajo na sestankih vodstvenih delavcev in zaposlenih. To zagotavlja učinkovito delovanje družbe in omogoča skupno oblikovanje in izvajanje strategije. Podjetje ima jasno opredeljeno vizijo in cilje, ki jih želi doseči. Uprava si prizadeva zastaviti cilje na način, da se zaposleni z njimi lahko poistovetijo. Dosežene rezultate primerjajo s preteklimi rezultati in s postavljenimi cilji v planih podjetja. Glede na uresničevanje planiranih ciljev se ovrednoti in kontrolira delo v vseh sektorjih. Seveda sistem planiranja in kontrole poteka v skladu s standardi ISO 9001 in ISO 14001.

Poslovne funkcije imajo svoje ključne naloge. Ključne naloge komercialnega sektorja so prodajanje, nabavljanje, tehnični marketing, servisiranje kupcev in logistika. Med naloge kadrovskega sektorja štejemo splošne kadrovske naloge, pravna opravila in splošna opravila. Finančno – računovodski sektor zajema finančne in računovodske aktivnosti ter kontroling. Med ključne naloge razvojno-proizvodnega sektorja spadajo razvojne naloge, tehnološke naloge, kontrola, proizvodnja in vzdrževanje. Sistem nagrajevanja je določen v pravilniku o nagrajevanju in stimulativnem nagrajevanju, ki bo v letošnjem letu spremenjen.

Ugled podjetja je zelo dober, saj ima podjetje Mitol velik posluh za okolje, kar je potrjeno tudi s tem, da je med prvimi v Sloveniji pridobilo ekološki certifikat ISO 14001 ter certifikat kakovosti ISO 9001. V podjetju dosledno upoštevajo vse okoljske varovalne parametre, kar je tudi osnova njihovega pristopa in razmišljanja, saj delujejo v občutljivem kraškem prostoru.

Skupno oceno organizacijske podstrukture prikazujem v tabeli 15 in jo ocenjujem z oceno dobro.

Tabela 15: Ocena prednosti in slabosti organizacijske podstrukture podjetja Mitol Sežana

Komponente	Ocena				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Ustreznost organizacijske strukture		X			
Organizacijska kultura		X			
Planiranje	X				
Kontrola		X			
Komuniciranje		X			
Sistem nagrajevanja		X			
Ugled podjetja	X				
Skupaj	2	5	0	0	0

4.2.2.8 Profil prednosti in slabosti podjetja Mitol Sežana

Profil prednosti in slabosti podjetja Mitol Sežana je tako povzetek ali zgoščena oblika ocene analiziranih posameznih podstruktur, natančno obravnavanih v prejšnjih podpoglavjih. V tem delu tako ne gre za nekakšno natančno funkcijsko analizo poslovanja, temveč predvsem za določitev mesta in pomena določene podstrukture, če opazujemo podjetje kot neko celoto, sestavljeno iz že analiziranih podstruktur. Na podlagi ocenjenih podstruktur sem poskušala ugotoviti, katere podstrukture in njihove sestavine so več ali manj prispevale k doseženi poslovni uspešnosti podjetja (Pučko, 1999, str. 136-137).

Profil prednosti in slabosti podjetja Mitol Sežana prikazuje tabela 16. Iz nje je razvidno, da so prednosti podjetja Mitol predvsem v finančni ter tehnološki podstrukturi. Za ostale ocenjevane podstrukture lahko rečem, da podjetju prinašajo tudi določene prednosti. Da bi podjetje imelo kakšno podstrukturo, ki bi pomenila resno slabost v podjetju, nisem ugotovila.

Tabela 16: Profil prednosti in slabosti podjetja Mitol Sežana

Komponente	Prispevek k poslovni uspešnosti	
	Velik ←	→ Majhen
Podstruktura proizvoda		
Tržna podstruktura		
Tehnološka podstruktura		
Raziskovalno-razvojna podstruktura		
Kadrovska podstruktura		
Podstruktura financiranja		
Organizacijska podstruktura		

4.3. Ocenjevanje priložnosti in nevarnosti za podjetje Mitol Sežana

Na osnovi ocene prednosti in slabosti podjetja poskušamo z dodatnim upoštevanjem izdelanih napovedi gospodarskih, konkurenčnih, tehnoloških, političnih in drugih razvojev v širšem in ožjem okolju podjetja oceniti še poslovne možnosti in nevarnosti, ki se lahko pojavijo v prihodnosti.

Priložnosti in nevarnosti podjetja v okolju so povezane z njegovimi prednostmi in slabostmi, saj določeno priložnost namreč ni mogoče označiti kot resnično priložnost za posamezno podjetje, če podjetje ne razpolaga z zmožnostmi, ki bodo omogočile njen izkoristek, kar velja tudi za nevarnosti, ki jih kot take lahko označimo le v primeru, ko jih podjetje zaradi določenih slabosti ne more uspešno odpraviti.

4.3.1 Podstruktura proizvoda

V okviru podstrukture proizvoda lahko iščemo potencialne priložnosti podjetja, saj raste prodaja obeh skupin proizvodov, tako disperzij kot lepil. Visoka kakovost izdelkov, ki jih vseskozi prilagajajo potrebam kupcev, ko uvajajo v uporabo nove materiale in nove tehnologije, je pogoj za nastopanje na mednarodnih trgih in s tem osvajanju novih tržišč, saj je domači trg premajhen. Seveda je pri tem pomembno omeniti, da lahko široko razvejan proizvodni program predstavlja določeno nevarnost za podjetje v smislu pojavljanja vedno večjega števila novih proizvodov, zato je potrebno širitev proizvodnega programa skrbno načrtovati, da se lahko podjetje v primeru zelo različnih potreb dovolj hitro ustrezno odzove.

V Mitolu je močno prisotno zavedanje potrebe po varstvu okolja, s čimer tako svojim partnerjem kot okolju dokazujejo, da so družbeno odgovorno podjetje, saj je varstvo okolja področje, kjer se kažejo potencialne nevarnosti za podjetje, saj se bo v prihodnosti zakonodaja na tem področju le še zaostrovala.

Glede na veliko število evropskih proizvajalcev lepil, ki so tehnološko, tehnično in kakovostno na zelo visoki ravni in ki so v določenih segmentih močnejši od Mitola, se morajo v podjetju zavedati, da je potrebno, kljub zdajšnji primerljivosti evropskim proizvajalcem lepil na tehnološki, tehnični in kakovostni ravni slediti trendom in se usmerjati v odkrivanje tistih tržnih niš, kjer njihova konkurenca ni tako močna.

4.3.2 Tržna podstruktura

Visokokakovostne izdelke je treba ponuditi tako obstoječim kot novim kupcem. Proizvodi morajo biti ustrezno embalirani in prepoznavni, podprti z navodili za varno delo, tehničnimi informacijami in prospekti. Konkurenca ima prav na področju izdelave prospektov in promocijskih materialov nekoliko več izkušenj, zato na tem področju vidim priložnost, ki naj bi jo podjetje izkoristilo. Potrebno bi bilo izboljšati tudi obstoječo internetno stran podjetja.

Pravo priložnost v okviru tržne podstrukture mora podjetje iskati na trgih evropskih držav, saj je slovenski prostor premajhen in bo imel tisti, ki si obeta, da bo živel samo od tega trga ob vstopu Slovenije v Evropsko unijo, zelo velike probleme. Povečevanje izvoza na najrazličnejša območja pomeni, da se podjetje utrjuje tudi na slovenskem trgu. Mitol je prav gotovo zanimiv za kupce iz tujine, saj dosega ugodno razmerje med ceno proizvoda in njegovo kakovostjo. Poleg priložnosti osvajanja novih trgov lahko Mitol išče poslovne priložnosti v vključevanju v posamezne proizvodne verige, kjer se lahko pozicionira z različnimi proizvodnimi programi, ki temeljijo na manjših proizvodnih serijah, kjer je dobičkonosnost na posamezen proizvod večja.

Do leta 2006 pričakujejo letno med 1,5% in 3% rast prodaje na domačem trgu in med 3% in 6% rast prodaje na tujem trgu. Trženje in razvoj bosta v naslednjem srednjeročnem obdobju bistvena dejavnika za uspešno uresničevanje ciljev in poslovnih strategij, zato mora podjetje dati poudarek na dejavnike, kot so tržne raziskave, povečevati sredstva za pospeševanje prodaje, neprestano razvijati in izpopolnjevati ter spreminjati in uvajati nove proizvode, spremljati in voditi učinkovito politiko cen ter sklepati ugodne pogodbe z dobavitelji.

Priložnost Mitola je tudi možnost zgraditi imidž kot podjetje, ki je sposobno rešiti probleme svojih kupcev, za kar pa je potrebno še bolj okrepiti marketing oziroma komercialni sektor s strokovno usposobljenim kadrom, ki bo sposoben pridobiti prave tržno usmerjene informacije za odločanje in bo kompetenten sogovornik kupcev.

4.3.3 Tehnološka podstruktura

V prihodnosti je priložnost podjetja vezana na stalno in dosledno zagotavljanje kakovosti proizvodov in s tem proizvodnega procesa, saj je od tega odvisna celotna uspešnost poslovanje podjetja. Slabša kakovost odžene kupce, kar posledično vodi do slabše uspešnosti poslovanja podjetja.

Podjetje stalno investira v novo opremo, tako da starost opreme in velika stopnja odpisanosti ne predstavljata velike nevarnosti. Priložnost predstavlja povečanje avtomatizacije proizvodnega procesa in izkoriščanje vseh morebitnih nezasedenosti proizvodnih strojev. V sklopu okoljevarstvenih zahtev podjetje zasleduje družbeno odgovoren koncept delovanja. Nevarnost je v izredno hitro nastajajoči ekološki zakonodaji, zaradi katere se lahko zgodi, da se bo v prihodnosti število proizvajalcev lepil zmanjševalo predvsem zato, ker ne bodo mogli slediti ekološkim zahtevam, za kar pa iz dosedanjih ukrepov Mitol-a na tem področju lahko rečem, da le ta ne predstavlja večjega problema.

Stopnjevanje intenzivnosti izobraževanja in usposabljanja delavcev ter izvajanje aktivne politike izobraževanja mora Mitol ohranjati. To velja za kader v proizvodnji kot tudi za strokovni kader na drugih področjih. Delavce v proizvodnji je potrebno stalno izobraževati in spodbujati, saj se le tako dosegajo glavni cilj proizvodnje. To je kakovost.

Podjetje večino surovin nabavlja iz uvoza, zato je potrebno posebno pozornost nameniti stroškom le-teh. Rešitev tega problema lahko iščemo v ostrejših pogajanjih z dobavitelji, iskanju novih dobaviteljev, iskanju substitutov surovin ter s skupnim nastopanjem s podobnimi podjetji v panogi.

4.3.4 Raziskovalno-razvojna podstruktura

Priložnost podjetja je v izkoriščanju in poglobljanju obstoječih povezovanj z znanstveno raziskovalnimi institucijami, da si sproti pridobi zadnje razvojnotehnološko znanje in organizira visokoavtomatizirano proizvodnjo, saj je razvoj novih izdelkov pomemben odraz razvoja in rasti proizvodnega programa, ker se preko razvoja novih izdelkov zrcali v prizadevnosti slediti povpraševanju na trgu in s tem ohranjati in večati tržni delež. Zavedati pa se moramo dejstva, da mora novim proizvodom slediti tudi ustrezna tehnološka opremljenost proizvodnega procesa, kar potegne za sabo investicije tudi na drugih segmentih poslovanja.

4.3.5 Kadrovska podstruktura

V zadnjih letih so znanje in dobri kadri v podjetju vse bolj pomembni, česar se zavedajo tudi v Mitol-u. Vsi zaposleni v podjetju so s svojim znanjem, izkušnjami in pripadnostjo največji kapital in bogastvo podjetja. Nezadovoljni zaposleni lahko naredijo veliko škode podjetju, tako z vidika produktivnosti, širjenja nejevolje ter podobe v širši javnosti.

Kadrovska podstruktura v Mitol-u izkazuje določene priložnosti, saj ima podjetje trenutno dovolj strokovnega in izkušenega kadra. Določene priložnosti se ponujajo v nadgrajevanju izobrazbene strukture zaposlenih in s tem v večji kreativnosti in fleksibilnosti kadra na vseh delovnih mestih. V podjetju vlada pozitivna organizacijska klima, kar mora služiti kot dodatna motivacija zaposlenih, da se še bolj identificirajo s cilji podjetja.

4.3.6 Podstruktura financiranja

Finančno podstrukturo v Mitol-u ocenjujem kot zelo dobro podstrukturo, ki s svojo kakovostjo prispeva k poslovni uspešnosti podjetja. Podjetje danes nima likvidnostnih težav. Podjetje ima lasten finančni potencial za investiranje, tako v tehnologijo kot v trženje ter razvojne aktivnosti. Podjetje mora posebno pozornost posvetiti terjatvam do kupcev in ažurnosti izterjave z zasledovanjem bonitet tako obstoječih kot bodočih kupcev. Podjetje ima še neizkoriščeno finančno vzvodje.

Ker je velik delež Mitol-ove proizvodnje usmerjen v izvoz, ima na finančni položaj podjetja vpliv tudi gibanje deviznih tečajev, ki je lahko neugodno. Temu tveganju se podjetje lahko izogne z zavarovanjem s pomočjo izvedenih finančnih instrumentov ter z valutno in časovno usklajenostjo prilivov in odlivov.

4.3.7 Organizacijska podstruktura

V Mitol-u imajo jasno opredeljeno organizacijsko strukturo. Elementi matrične organizacijske strukture odpravljajo prepad med posameznimi poslovno-funkcijskimi področji pri izvedbi nalog. Tako se poveča produktivnost in fleksibilnost proizvodnje, spremeni se način prenašanja odgovornosti, saj se povečujejo pristojnosti in odgovornosti vodij posameznih sektorjev ter se povečuje in poenostavlja komunikacija.

Priložnosti se ponujajo tudi v oblikovanju določenih profitnih centrov, predvsem v lepilih za les, papir in gradbeništvo. Tako bi še povečali produktivnost in fleksibilnost proizvodnje, spremenil pa bi se tudi način prenašanja odgovornosti in iniciative, saj bi bila komunikacija še enostavnejša.

4.3.8 Profil priložnosti in nevarnosti podjetja Mitol Sežana

Na temelju predhodnih delnih ocen je v tabeli 17 izdelan profil priložnosti in nevarnosti podjetja Mitol, ki kaže, da ima podjetje največje priložnosti na področju raziskovalno-razvojne in finančne podstrukture. Posebej velikih nevarnosti pa nisem odkrila.

Tabela 17: Profil priložnosti in nevarnosti podjetja

Komponente	Ocena	
	Velik ←	→ Majhen
Podstruktura proizvoda		
Tržna podstruktura		
Tehnološka podstruktura		
Raziskovalno-razvojna podstruktura		
Kadrovska podstruktura		
Podstruktura financiranja		
Organizacijska podstruktura		

5. SKLEP

V diplomskem delu sem s pomočjo SWOT analize izvedla celovito oceno podjetja Mitol Sežana. Na podlagi ocen prednosti in slabosti posameznih podstruktur podjetja glede na sedanje in preteklo poslovanje sem ugotovila, kateri so tisti elementi v podjetju, ki so največ in najmanj prispevali k uspešnosti poslovanja. Te ugotovitve so tudi osnova za prepoznavanje priložnosti in nevarnosti za prihodnje poslovanje podjetja.

Glavne prednosti v poslovanju podjetja, na katerih se splača graditi v prihodnosti, so:

- visoka kakovost izdelkov,
- dober ugled podjetja,
- izkušnje prodajnega osebja in raziskovalno-razvojni oddelek ter ugodna lokacija podjetja,
- dobra finančna boniteta,
- dobra tehnološka opremljenost.

Za slabosti, ki bi jih bilo potrebno odpraviti, lahko označim sledeče:

- obstoječ sistem nagrajevanja in napredovanja,
- neizkoriščenost finančnega vzvoda,
- dolžina dobe uvajanja novih proizvodov,
- visoka starostna struktura zaposlenih.

Glavne priložnosti podjetja so:

- nišno trženje,
- organizacija posameznih profitnih centrov,
- novi in modificirani proizvodi,
- optimizacija strukture financiranja,
- izkoriščanje sofinanciranja raziskovalno-razvojnih projektov s strani države in Evropske unije.

Glavne nevarnosti podjetja so:

- krepitev konkurence doma in v tujini,
- predolga doba razvoja novih izdelkov in predrag razvoj.

SWOT analiza je le en izmed načinov, kako lahko naredimo celovito oceno podjetja, zato bi bilo za natančnejši vpogled v poslovanje podjetja smiselno opraviti dodatne analize, kot je analiza na osnovi verige vrednosti in portfeljska analiza. Kljub temu lahko rečem, da so v diplomskem delu predstavljeni osnovni analitični pogledi na poslovanje podjetja, ki so pokazali, da se podjetje danes nahaja v dobrem položaju in ima velike možnosti za nadaljnji obstoj in uspešno poslovanje, saj večjih razvojnih problemov z analizo nisem uspela odkriti.

Omejitve s katerimi sem se srečevala pri pisanju oziroma izdelavi diplomskega dela izhajajo iz podatkov, ki se nanašajo na panogo oziroma dejavnost DG 24.620 (proizvodnja sredstev za lepljenje), kamor spada tudi podjetje Mitol Sežana. Kažejo se tudi v pomanjkanju podatkov o tujih konkurentih, zato so moje analitične ugotovitve veljavne, upoštevaje te omejitve.

6. LITERATURA

1. Bowman Cliff: Bistvo strateškega managementa. Ljubljana: Gospodarski Vestnik, 1994. 168 str.
2. Hočevar Marko, Igličar Aleksander: Osnove računovodstva. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 240 str.
3. Hunger J. David, Wheelen Thomas L.: Strategic Management. Peta izdaja. Massachusetts: Addison-Weslwy Publishing Company, 1996. 441 str.
4. Jaklič Marko: Poslovno okolje podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 353 str.
5. Johnson Gerry, Scholes Kevan: Exploring Corporate Strategy. Tretja izdaja. London: Prentice Hall Europe, 1993. 733 str.
6. Kocbek Marijan: Zakon o gospodarskih družbah. I natis. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2003. 485 str.
7. Kotler Philip: Marketing Management –Trženjsko upravljanje. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1996, 831 str.
8. Lipovec Filip: Uvod v analizo poslovanja. Moderna organizacija: Kranj, 1974. 157 str.
9. Ložar Boštjan: Sodelovanje, neljuba beseda. Sobotna priloga časnika Delo, Ljubljana, 13.04.2002, str. 12.
10. Mramor Dušan: Poglavja iz poslovnih financ. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 125 str.
11. Pearce John A., Robinson Richard B. JR.: Strategic Management (formulation, implementation, and control). Burr Ridge, Illinois: Irwin, 1991. 390 str.
12. Petrov Sabina: Dejavnost je nadpovprečno uspešna. Finance, Ljubljana, 2003, 128, str. 17.
13. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 399 str.
14. Pučko Danijel: Strateško planiranje. Možina Stane, ur., Management. Radovljica: Didakta, 1994, str. 307 – 308.
15. Pučko Danijel: Strateško poslovanje in planiranje v podjetju, Radovljica: Didakta, 1991. 16 str.
16. Pučko Danijel, Rozman Rudi: Ekonomika in organizacija podjetja. 1 knjiga: Ekonomika podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1993. 344 str.

17. Rozman Rudi: Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 154 str.
18. Treven Sonja: Swot analiza. Organizacija in kadri, Kranj, 1992, 9-10, str. 644-653.
19. Wright Peter, Pringle Charles, Kroll Mark J.: Strategic Management. 2 natis. Boston: Allyn and Bacon, 1994. 1022 str.

7. VIRI

1. Bilanca stanja podjetja Mitol Sežana za leto 1998, Sežana, 1999.
2. Bilanca stanja podjetja Mitol Sežana za leto 1999, Sežana, 2000.
3. Bilanca stanja podjetja Mitol Sežana za leto 2000, Sežana, 2001.
4. Bilanca stanja podjetja Mitol Sežana za leto 2001, Sežana, 2002.
5. Bilanca stanja podjetja Mitol Sežana za leto 2002, Sežana, 2003.
6. Bilanca uspeha podjetja Mitol Sežana za leto 1998, Sežana, 1999.
7. Bilanca uspeha podjetja Mitol Sežana za leto 1999, Sežana, 2000.
8. Bilanca uspeha podjetja Mitol Sežana za leto 2000, Sežana, 2001.
9. Bilanca uspeha podjetja Mitol Sežana za leto 2001, Sežana, 2002.
10. Bilanca uspeha podjetja Mitol Sežana za leto 2002, Sežana, 2003.
11. Gospodarska zbornica slovenije.
[URL: <http://www.gzs.si/Nivo1.asp>], 2003.
12. Intervju z g. Mateto, direktor Mitola Sežana, 2003.
13. Interni podatki podjetja Mitol Sežana, Področje nabava in prodaja, Sežana, 2003.
14. Kompas Slovenija.
[URL: <http://www.gvin.com/kompass/kontakt.asp/>], 2003.
15. Kompas Slovenija.
[URL: <http://www.gzs.si/sloexport/Card.asp>], 2003.
16. Letno poročilo 2002 Mitol Sežana d.d., Sežana 2003.
17. Mitol Sežana.
[URL: <http://www.mitol.si/izdelki/index/html>], 2003.

18. Mitol Sežana.
[URL: <http://www.mitol.si/podjetje/index/html>], 2003.
19. Odnosi med Slovenijo in Evropsko unijo.
[URL: http://www.evropska-unija.si/Evropska_unija/Odnosi/odnosi.html.], 2003.
20. Prikaz organizacijskih enot Mitol Sežana, Sežana, 2002.
21. Statistični letopis Republike Slovenije 2002. Ljubljana: Statistični urad republike Slovenije, 2002. 659 str.
22. Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj; Analiza gospodarskih gibanj v letu 2003 in napovedi za leti 2004 in 2005 (pomladansko poročilo). Ljubljana: ZMAR, 2003.
23. Združenje kemijske industrije.
[URL: <http://www.gzs.si/DRNivo3.asp>], 2003.
24. Združenje kemijske industrije. Interni podatki poslovanja družb kemijske industrije za leto 2002. Ljubljana, 2003.

PRILOGA 1

Tabela 1: Bilanca stanja podjetja Mitol Sežana v letih od 1999 do 2002

(v 000 SIT)

	1999	2000	2001	2002
SREDSTVA	2.833.587	2.953.785	3.023.629	3.400.349
A. STALNA SREDSTVA	1.687.092	1.793.236	1.829.456	2.073.709
I. Neopredmetena dolgoročna sredstva	10.013	31.759	54.053	63.946
II. Opredmetena osnovna sredstva	728.896	661.034	658.984	825.871
III. Dolgoročne finančne naložbe	878.787	998.599	1.078.461	1.121.603
IV. Odkupljene lastne delnice	69.396	101.844	37.958	62.289
B. GIBLJIVA SREDSTVA	1.146.495	1.160.549	1.194.173	1.366.640
I. Zaloge	280.509	342.431	349.396	394.359
II. Dolgoročne terjatve iz poslovanja	5.684	5.090	5.004	4.824
III. Kratkoročne terjatve iz poslovanja	478.521	577.144	606.240	610.731
IV. Kratkoročne finančne naložbe	347.001	209.400	206.805	295.564
V. Denarna sredstva	33.678	25.854	26.442	61.162
VI. Aktivne časovne razmejitev	1.102	630	286	0
SKUPAJ SREDSTVA	2.833.587	2.953.785	3.023.629	3.440.349
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	2.833.587	2.953.785	3.023.629	3.440.349
A. KAPITAL	2.394.034	2.646.283	2.682.458	2.886.239
I. Osnovni kapital	770.509	770.509	687.627	687.627
II. Rezerve	252.058	252.058	256.694	722.734
IV. Preneseni čisti dobiček iz prejšnjih let	272.287	207.677	256.707	300.016
V. Revalorizacijski popravek kapitala	1.099.180	1.306.498	1.365.795	1.054.388
VI. Nerazdeljeni čisti dobiček iz poslovnega leta	0	109.541	115.635	121.474
B. DOLGOROČNE REZERVACIJE	0	25.000	15.942	15.942
C. DOLGOROČNE OBEZNOSTI IZ FINANCIRANJA	0	0	25.000	39.973
D. KRATKOROČNE OBEZNOSTI IZ FINANCIRANJA	202.948	0	10.000	0
E. KRATKOROČNE OBEZNOSTI IZ POSLOVANJA	219.032	269.680	271.919	439.369
F. PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	17.573	12.822	18.310	58.826
SKUPAJ OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	2.833.587	2.953.785	3.023.629	3.440.349

Vir: Bilance stanja podjetja Mitol Sežana za leta 1999, 2000, 2001 in 2002.

PRILOGA 2

Tabela 2: Bilanca uspeha podjetja Mitol Sežana v letih od 1999 do 2002

	1999	2000	2001	2002
	(v 000 SIT)			
A. Čisti prihodki iz prodaje	1.811.207	2.125.677	2.361.554	2.516.908
B. Sprememba vred. zal. proizv. in nedokončane proizvodnje	(7.631)	11.078	22.878	(13.393)
C. Vrednost usredstvenih lastnih proizvod. ali storitev	2.041	2.417	1.887	11.627
Č. Drugi prihodki od poslovanja	0	0	0	0
D. KOSMATI DONOS IZ POSLOVANJA	1.805.617	2.139.172	2.386.319	2.515.142
E. Stroški blaga, materiala in storitev	1.243.240	1.534.406	1.708.199	1.817.431
F. Stroški dela	349.820	532.056	363.276	407.590
G. Amort. neopredmet. dolgoroč. Sredstev in opredm. OS	165.961	159.442	129.724	119.487
H. Odpisi obratnih sredstev	8.585	33.963	23.401	24.058
I. Drugi odhodki iz poslovanja	7.307	30.969	4.412	6.533
STROŠKI ZA OBDOBJE	1.774.913	2.110.836	2.301.013	2.275.099
J. Prih. na podlagi deležev iz dobička podjetij v skupini	30.704	28.336	85.306	140.043
K. Prih. na podlagi deležev iz dobička drugih	3.894	28.829	35.001	60.214
M. Prih. na podlagi deležev iz dobička drugih	4.045	281	406	1.931
N. Prih. iz obresti in drugi prihodki Financiranja	128.920	85.754	59.448	67.214
PRIHODKI OD FINANCIRANJA	136.859	114.864	94.855	129.359
O. Odpisi kratkorč. in dolgoroč. Finančnih naložb	1.276	13	0	0
P. Stroški obresti in drugi odhodki Financiranja	88.071	57.300	80.296	11.384
ODHODKI OD FINANCIRANJA	89.347	57.313	80.296	11.384
R. DOBIČEK REDNEGA DELOVANJA	78.216	85.887	99.865	258.018
S. IZRREDNI PRIHODKI	25.704	51.809	27.741	27.749
Š. IZRREDNI ODHODKI	4.427	2.402	1.331	5.701
T. CELOTNI DOBIČEK	99.493	135.294	126.275	280.066
U. DAVEK IZ DOBIČKA	19.843	25.753	10.640	12.788
Z. ČISTI DOBIČEK	79.650	109.541	115.635	267.279

Vir: Bilance uspeha podjetja Mitol Sežana za leta 1999, 2000, 2001 in 2002.