

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**POSKUS RAZVIJANJA POSLOVNE STRATEGIJE
PODJETJA BETI PREJA**

Ljubljana, avgust 2010

SAŠO JERŠIN

IZJAVA

Študent/ka _____ izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom _____, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____ Podpis: _____

KAZALO VSEBINE

UVOD	1
1 PREDSTAVITEV PODJETJA	2
1.1 ZGODOVINA PODJETJA.....	2
1.2 PODJETJE BETI PREJA DANES.....	2
2 OCENJEVANJE OKOLJA PODJETJA	4
2.1 ANALIZA ŠIRŠEGA OKOLJA PODJETJA.....	4
2.1.1 Naravno okolje.....	4
2.1.2 Politično-pravno okolje.....	5
2.1.3 Tehnično-tehnološko okolje.....	7
2.1.4 Kulturno okolje.....	8
2.1.5 Gospodarsko okolje.....	8
2.2 ANALIZA OŽJEGA OKOLJA PODJETJA.....	10
2.2.1 Analiza privlačnosti panoge.....	10
2.2.1.1 Nevarnost substitucije.....	10
2.2.1.2 Nevarnost vstopa novih konkurentov.....	11
2.2.1.3 Pogajalska moč dobaviteljev.....	12
2.2.1.4 Pogajalska moč kupcev.....	12
2.2.1.5 Rivalstvo med obstoječimi konkurenti.....	12
2.2.1.6 Skupna ocena privlačnosti panoge.....	12
2.2.2 Analiza prodajnega trga.....	13
3 CELOVITA OCENA PODJETJA Z UPORABO SWOT ANALIZE	14
3.1 ANALIZA USPEHA IN USPEŠNOSTI POSLOVANJA.....	14
3.1.1 Analiza uspeha.....	15
3.1.2 Analiza uspešnosti.....	17
3.2 OCENA PREDNOSTI IN SLABOSTI PO POSAMEZNIH PODSTRUKTURAH.....	19
3.2.1 Kadrovska podstruktura.....	19
3.2.2 Razvojno-raziskovalna podstruktura.....	21
3.2.3 Organizacijska podstruktura.....	22
3.2.4 Tržna podstruktura.....	23
3.2.5 Podstruktura proizvoda.....	26
3.2.6 Tehnološka podstruktura.....	28
3.2.7 Finančna podstruktura.....	30
3.2.8 Profil prednosti in slabosti po podstrukturah.....	33
3.3 OCENA PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI PO POSAMEZNIH PODSTRUKTURAH.....	34
3.3.1 Kadrovska podstruktura.....	34
3.3.2 Razvojno raziskovalna podstruktura.....	35
3.3.3 Organizacijska podstruktura.....	35
3.3.4 Tržna podstruktura.....	36
3.3.5 Podstruktura proizvoda.....	36
3.3.6 Tehnološka podstruktura.....	37
3.3.7 Finančna podstruktura.....	38
3.3.8 Profil priložnosti in nevarnosti po podstrukturah.....	38
3.4 ZBIRNA OCENA PREDNOSTI IN SLABOSTI TER PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI.....	39
3.5 SWOT MATRIKA.....	39
4. OBLIKOVANJE POSLOVNE STRATEGIJE	40
4.1 VIZIJA IN POSLANSTVO PODJETJA.....	40
4.2 OPREDELITEV SPLOŠNIH STRATEŠKIH CILJEV PODJETJA.....	40
4.3 OPREDELITEV MOŽNIH POSLOVNIH STRATEGIJ PODJETJA BETI PREJA.....	41
4.3.1 Strategija razvoja trga.....	41
4.3.2 Strategija obdelave trga.....	42
4.3.3 Strategija razvoja proizvoda.....	42

4.3.4 Strategija razvijanja dolgoročne proizvodne kooperacije	42
4.3.5 Strategija razvijanja dolgoročnega poslovnega sodelovanja na področju raziskav in razvoja.....	43
4.3.6 Strategija razvijanja dolgoročnega poslovnega sodelovanja na nabavnem področju.....	43
4.3.7 Strategija diferenciacije	44
SKLEP	44
LITERATURA IN VIRI	46

PRILOGE

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Napoved gospodarske rasti v najpomembnejših zunanjetrgovinskih partnericah Slovenije v obdobju 2010-2012 (v %)</i>	9
<i>Tabele 2: Ocena privlačnosti panoge podjetja Beti Preja</i>	13
<i>Tabela 3: Planirana prodaja podjetja Beti Preja za leta od 2010 do 2013</i>	14
<i>Tabela 4: Prihodki podjetja Beti Preja v obdobju 2007–2009</i>	16
<i>Tabela 5: Odhodki podjetja Beti Preja v obdobju 2007–2009</i>	16
<i>Tabela 6: Poslovni izid podjetja Beti Preja v obdobju 2007–2009</i>	17
<i>Tabela 7: Kazalci uspešnosti poslovanja podjetja Beti Preja v obdobju 2007–2009</i>	17
<i>Tabela 8: Ocena tendenc uspeha in uspešnosti podjetja Beti Preja</i>	18
<i>Tabela 9: Ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture podjetja Beti Preja</i>	21
<i>Tabela 10: Dosežki razvojnega procesa v podjetju Beti Preja v letu 2008 in 2009</i>	21
<i>Tabela 11: Ocena prednosti in slabosti raziskovalno-razvojnega podstrukture podjetja Beti Preja</i>	22
<i>Tabela 12: Ocena prednosti in slabosti organizacijske podstrukture podjetja Beti Preja</i>	24
<i>Tabela 13: Struktura kupcev podjetja Beti Preja po ABC metodi za poslovno leto 2009.....</i>	25
<i>Tabela 14: Ocena prednosti in slabosti tržne podstrukture podjetja Beti Preja.....</i>	26
<i>Tabela 15: Proizvodnja podjetja Beti Preja v letu 2008 in 2009</i>	27
<i>Tabela 16: Ocena prednosti in slabosti proizvodne podstrukture podjetja Beti Preja.....</i>	28
<i>Tabela 17: Ocena prednosti in slabosti tehnološke podstrukture podjetja Beti Preja.....</i>	31
<i>Tabela 18: Kazalniki zadolženosti podjetja Beti Preja v obdobju 2007–2009 v primerjavi s panogo v letu 2009....</i>	32
<i>Tabela 19: Kazalniki plačilne sposobnosti podjetja Beti Preja v obdobju 2007–2009 v primerjavi s panogo v letu 2009</i>	32
<i>Tabela 20: Kazalniki obračanja podjetja Beti Preja v obdobju 2007–2009 v primerjavi s panogo v letu 2009.....</i>	33
<i>Tabela 21: Ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture podjetja Beti Preja</i>	33
<i>Tabela 22: Najpomembnejše prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja Beti Preja.....</i>	39
<i>Tabela 23: Doseženi rezultati za leta od 2007 do 2009 in splošni strateški cilj podjetja za leta od 2010 do 2012....</i>	41

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Okolje podjetja</i>	4
<i>Slika 2: Porterjev model konkurenčnih sil.....</i>	11
<i>Slika 3: Izobrazbena struktura zaposlenih v podjetju Beti Preja na dan 31.12.2009</i>	19
<i>Slika 4: Starostna struktura zaposlenih v podjetju Beti Preja na dan 31.12.2009</i>	20
<i>Slika 5: Organizacijska struktura podjetja Beti Preja.....</i>	23
<i>Slika 6: Profil prednosti in slabosti po podstrukturah za podjetje Beti Preja</i>	34
<i>Slika 7: Profil priložnosti in nevarnosti po podstrukturah za podjetje Beti Preja</i>	38
<i>Slika 8: SWOT matrika podjetja Beti Preja</i>	39

UVOD

Podjetja so se v današnjem času prisiljena soočati s turbolentnim poslovnim okoljem, ki od njih zahteva veliko mero fleksibilnosti in odzivnosti. Hitre in pogosto nepredvidljive spremembe okolja lahko hkrati predstavljajo podjetju priložnost kot tudi nevarnost, saj je to odvisno od tega, kako jih je podjetje zmožno izkoristiti v svoj prid. V takšnih okoliščinah narašča potreba po strateškem načrtovanju, ki racionalno identificira in ocenjuje možnosti podjetja kot tudi njegova tveganja.

Predmet diplomskega dela je praktična aplikacija modela strateškega planiranja na primeru konkretnega podjetja, tj. podjetja Beti Preja, d.o.o. Le-to je uveljavljen evropski tekstilni proizvajalec, katerega glavna dejavnost je proizvodnja in trženje sintetičnih prej na medorganizacijskem trgu. Podjetje je v zadnjih letih soočeno z vrsto neugodnih razvojev v svojem poslovanju, ki se odražajo v zmanjšani poslovni uspešnosti. Razloge za to je iskati predvsem v nekonsistentnosti izvajanja izbrane poslovne strategije. Zaradi tega mora poslovodstvo čim prej sprejeti ukrepe, s katerimi bo podjetje zopet doseglo konkurenčno prednost pred konkurenti. Tako je namen diplomskega dela oblikovati morebitne prihodnje poslovne strategije podjetja Beti Preja ter s tem pomagati poslovodstvu pri sprejemanju strateških odločitev.

Cilj diplomskega dela je analizirati trenutno stanje v podjetju Beti Preja s SWOT analizo in na podlagi ugotovljenih prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti razviti nekaj različic možne strategije podjetja. Pri tem pa je potrebno oceniti tudi širše in ožje okolje ter njegove vplive na podjetje.

Osnovo za izdelavo diplomskega dela so mi predstavljala teoretična spoznanja na področju strateškega planiranja in razvijanja strategij, podatki o poslovanju podjetja Beti Preja kot tudi lastna spoznanja. Vir za teoretična spoznanja so bila dela domačih in tujih avtorjev, vir za podatke o podjetju pa interna gradiva podjetja.

V diplomskem delu sem uporabil metodo SWOT analize in prijeme razvijanja strategije podjetja, ki jih je najti v literaturi s področja strateškega poslovodenja.

Diplomsko delo sem poleg uvoda in zaključka razdelil na štiri dele. Na začetku sem najprej predstavil podjetje Beti Preja od njegove ustanovitve do danes. Nato sem izdelal analizo okolja podjetja, tako širšega kot tudi ožjega. V tretjem delu sem izvedel celovito ocenjevanje podjetja z uporabo SWOT analize, v okviru katere sem najprej opravil celovito oceno prednosti in slabosti po posameznih podstrukturah, ki sem jo nato nagradil še z oceno priložnosti in nevarnosti. V četrtem delu sem opredelil vizijo, poslanstvo in strateške cilje ter poskušal razviti nekaj različic poslovne strategije podjetja. Na koncu pa sem v zaključku še povzel bistvene sklepe diplomskega dela.

1 PREDSTAVITEV PODJETJA

1.1 ZGODOVINA PODJETJA

Podjetje Beti Preja je bilo kot samostojni pravni subjekt ustanovljeno leta 1992, vendar pa sami začetki družbe segajo v leto 1971, ko je podjetje Beti v okviru obrata Kodranka pričelo s proizvodnjo sintetične teksturirane preje tako za lastne potrebe kot tudi za eksterne slovenske kupce. Obrat se je postopoma razvijal in širil svojo dejavnost. Ker omenjene razmere niso omogočale nadaljnje rasti proizvodnje, je bila leta 1979 sprejeta odločitev o izgradnji novega proizvodnega obrata z barvarno, prvenstveno za potrebe tekstilne industrije v takratni Jugoslaviji (Vezilo, 1986, str. 3). Postopoma so začeli podjetje in njegove izdelke spoznavati ne le domači kupci, temveč tudi kupci na nekaterih tujih trgih.

Naslednja pomembna prelomnica v obstoju podjetja je prišla z osamosvojitvijo Slovenije, ko je podjetje izgubilo dostop do dokaj zaprtega in nezahtevnega jugoslovanskega trga. Dodatno izkušnjo je prinesla še izguba vzhodnoevropskih trgov. Podjetje je bilo prisiljeno v iskanje novih kupcev na zahodnoevropskih trgih in ameriškem trgu, ki so zahtevali visoko kakovost izdelkov in konkurenčne cene.

Po nekajletnem kriznem obdobju so se razmere stabilizirale leta 1994, ko je prišlo tudi do odločitve o preusmeritvi v proizvodnjo barvaste preje. V naslednjih letih se je postopoma zamenjala zastarela oprema in kapaciteta barvanja preje se je zvišala iz začetnih 40 ton na mesec, na 100 ton na mesec.

1.2 PODJETJE BETI PREJA DANES

Danes je podjetje Beti Preja uveljavljen evropski proizvajalec sintetičnih prej, katere trži na globalnem medorganizacijskem trgu. Širok proizvodni program poliamidnih, poliestrskih in elastanaskih prej je namenjen tako za potrebe nogavičarske industrije in oblačilne industrije kakor tudi za tehnične namene. Izdelki podjetja se vgrajujejo v različne artikle znanih blagovnih znamk, kot so Triumph, Hugo Boss, Bruno Banani in Victoria's Secret.

Podjetje je organizirano kot družba z omejeno odgovornostjo in po standardni klasifikaciji dejavnosti spada v dejavnost priprave in predenja tekstilnih vlaken z oznako C 13.100. Po zakonu o gospodarskih družbah se uvršča med srednje velika podjetja (Letno poročilo podjetja Beti Preja, d.o.o., za leto 2008, str. 3).

Podjetje je v 100 % lasti krovnega podjetja Beti Holding in kot tako del širšega poslovnega sistema. Krovno podjetje upravljavsko povezuje 6 hčerinskih podjetij, 3 v Sloveniji, 1 na Hrvaškem, 1 v Bosni in Hercegovini ter 1 v Srbiji (Beti holding, b.l.). V podjetju Beti Preja se nekatere funkcije ne vršijo, saj jih za podjetje opravlja krovno podjetje, in sicer: finančna služba, kadrovska služba, računovodstvo, kontroling, marketing in informatika. Prav tako se v okviru krovnega podjetja sprejemajo tudi strateške odločitve na področju investicij in blagovne znamke.

Vhod v proizvodni proces predstavlja neskončno dolga filamentna preja, ki nastaja pri kemični polimerizaciji naftnih derivatov. Pri teksturiranju se s termo-mehansko obdelavo spremenijo lastnosti filamente preje, tako da se dosežejo ustrezni parametri glede trdnosti, finosti, razteznosti in elastičnosti, ki so za posamezno vrsto teksturirane preje predpisani. Teksturirane preje v primerjavi s filamentno prejo s postopkom teksturiranja pridobijo dodatne karakteristike. Lahko zadržuje vodo, pripomore k večji toplotni izolaciji, voluminoznosti, lepšemu videzu in prijetnejšemu otipu. Pomembna lastnost teksturiranih prej je tudi, da ne ustvarjajo pilinga. Osnovna teksturirana preja v surovi oz. neoplemeniteni obliki se lahko uporablja v nadaljnjih postopkih za izdelavo barvane preje in ovite elastamerne preje. Preja, namenjena barvanju, se suka na mehke navitke, ki jih v barvarni prebarvajo v zelene barve. Pri tem lahko kupec izbira med 2000 standardnimi barvnimi niansami iz barvne karte podjetja ali pa lahko v podjetju za potrebe kupca v zelo kratkem času razvijejo novo barvno nianso. Pobarvana preja se po zaključku postopka v barvarni še previje v zahtevano obliko. V okviru obrata ovijanje elastanov pa proizvajajo elastanske preje, mešanice elastomerov ovite tako s surovimi kot barvanimi prejami. Ovite elastanske preje združujejo prednosti elastomerov in teksturiranih prej, to je velika elastičnost in prijeten otip.

Podjetje je imelo po stanju na dan 31.12.2009 zaposlenih 151 ljudi, ki so v letu 2009 ustvarili 8.149.958 EUR prihodkov iz prodaje in končali leto z izgubo v višini 639.138 EUR (Poslovni načrt podjetja Beti Preja d.o.o., za leto 2010, str. 30, 47). Družba proda približno le 1 % svoje proizvodnje podjetjem znotraj Poslovne skupine Beti, vse ostalo se proda eksternim kupcem. Izrazita izvozna usmerjenost pa se kaže v dejstvu, da v celotni strukturi prodaje podjetje na majhnem slovenskem trgu proda le nekaj več kot 10 %, medtem ko se ostalo izvozi. Od tega so najpomembnejši evropski trgi (Italija, Francija, Belorusija), sledi izvoz v ZDA in na zadnjem mestu so trgi bivše Jugoslavije (Hrvaška, Srbija, Bosna in Hercegovina in Makedonija).

Organizacijsko in logistično so v podjetju organizirani tako, da lahko zadovoljijo najzahtevnejše želje naročnikov. Uveden sistem zagotavljanja kakovosti na vseh področjih poslovanja po zahtevah ISO 9001:2000 omogoča zanesljivost, trajnost in ustrezno kvaliteto proizvodov. Skupine strokovnjakov različnih profilov zagotavljajo uspešno izvedbo naročil v dogovorjenih rokih in svetovanje pri razvoju proizvodov. Sicer je podjetje poslovno funkcijsko organizirano.

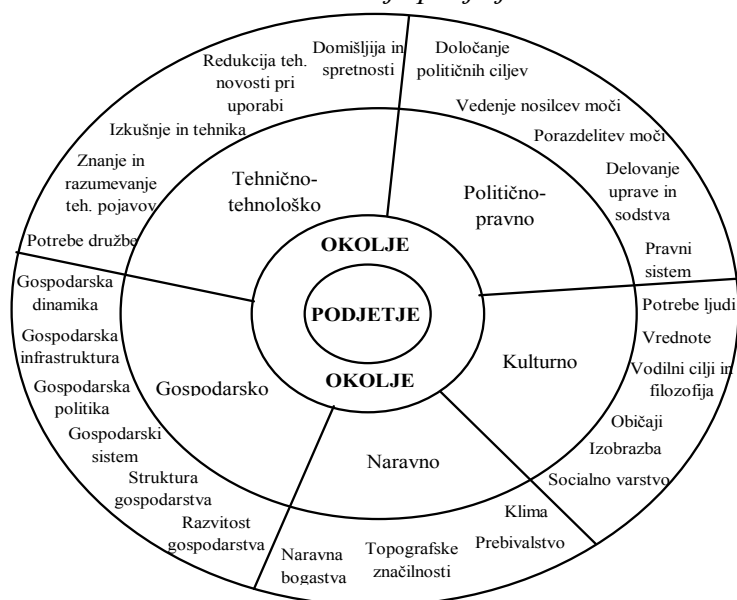
Podjetje ima pridobljen tudi certifikat Oeko-Tex Class 1, kar je odraz varnosti proizvodov podjetja, ki so prijazni do uporabnika in ne vsebujejo nevarnih snovi ter so primerni tudi za izdelke, ki jih uporabljajo dojenčki. Tehnološka opremljenost podjetja sledi najnovejšim tendencam, saj v podjetju posvečajo posebno pozornost investiranju v sodobne tehnološke rešitve. Hkrati s tem si prizadevajo tudi za okolju prijaznejše delovanje podjetja in v okviru tega tudi pridobitev okoljskega certifikata ISO 14001.

2 OCENJEVANJE OKOLJA PODJETJA

2.1 ANALIZA ŠIRŠEGA OKOLJA PODJETJA

Na podjetje je možno gledati kot na podsistem v okviru nekega širšega sistema okolja, ki mu po eni strani daje različne možnosti za uspešnost poslovanja, po drugi strani pa ga okvirno določa in omejuje. Glede na značilnosti ga lahko razdelimo na pet manjših okolij, in sicer: naravno, gospodarsko, tehnično-tehnološko, politično-pravno in kulturno okolje (Pučko, 2006, str. 8). Vsako okolje pa se da še podrobneje razčleniti na posamezne spremenljivke, kot je razvidno iz Slike 1. Podjetje, ki želi dobro poslovati in se razvijati, mora analizirati svoje okolje, predvideti prihodnje spremembe ter se na njih učinkovito in hitro prilagoditi. V skladu s tem sem v nadaljevanju v okviru posameznega podokolja poskušal izluščiti ključne razvoje, relevantne za podjetje Beti Preja.

Slika 1: Okolje podjetja



Vir: D. Pučko, *Strateško upravljanje*, 2006, str. 9.

2.1.1 Naravno okolje

Ena pomembnejših komponent naravnega okolja je geografska lega. S tega vidika ima Slovenija izjemno geostrateško lego, saj je s svojo centralno evropsko lego vez med EU in jugovzhodno Evropo. To predstavlja slovenskim podjetjem veliko prednost, saj jim po eni strani omogoča hitre odzive na zahteve trgov razvitih držav z možnostjo racionalnejše logistike, po drugi strani pa dobro poznavanje gospodarskih in drugih razmer na Balkanu ter v državah jugovzhodne Evrope. Nadalje je to za slovenska tekstilna podjetja pomembno tudi zaradi bližine modnih središč v Evropi (Milano, Pariz, Firenze ...) in bližine dobaviteljev opreme tekstilne strojegradnje (Nemčija, Švica, Francija, Italija), kjer so mogoče tesne povezave zlasti pri preizkušanju te opreme in kasnejši izbiri najboljšega ponudnika (Cerkvenik, 2005, str. 127).

Stalno zniževanje rodnosti in podaljševanje življenjske dobe v zadnjih desetletjih močno spreminjata starostno sestavo prebivalstva, ki postaja vse starejše. Procesu staranja prebivalstva so najbolj izpostavljene razvite države. Po napovedih naj bi se prebivalstvo v EU močno postaralo. Delež prebivalstva v starosti 65 let in več med celotnim prebivalstvom naj bi se povečal iz 17,1 % v letu 2008 na 30,0 % do leta 2060. Demografski trendi kažejo, da je med državami članicami temu najbolj izpostavljena Slovenija, saj naj bi se delež starega prebivalstva v tem obdobju povečal iz 16,4 % na 35 % (Vertot, 2009). To bo vplivalo na obseg in strukturo potrošnje prebivalstva, saj ima starostna struktura od vseh demografskih značilnosti največji vpliv na potrošnjo. Ljudje v različnih obdobjih življenjskega cikla trošijo različne proizvode in storitve. Na področju osebne potrošnje se z zmanjšanjem rodnosti in s staranjem prebivalstva zmanjšuje povpraševanje po proizvodih, ki jih trošijo otroci, in narašča povpraševanje po proizvodih, ki jih pretežno trošijo starejši ljudje (Malačič, 2000, str. 295). V skladu s tem je pričakovati vse večje povpraševanje po izdelkih za zdravje in dobro počutje, kot so na primer oblačila z antialergijskim, negovalnim, antiseptičnim, s hidrofilnim učinkom, čemur bo morala slediti tekstilna industrija s spreminjanjem vrste, strukture in oblike vlaken kot tudi s kemijskimi postopki dodelave.

2.1.2 Politično-pravno okolje

Z vstopom v EU 1. maja 2004 je Slovenija prevzela evropski pravni red in prenesla del svoje suverenosti na nadnacionalno organizacijo. Glavni del prenesenih suverenosti se je nanašal na uresničevanje načel enotnega trga, ki temelji na štirih temeljnih svoboščinah: prost pretok kapitala, oseb, blaga in storitev. To je zajemalo tudi prevzem vseh trgovinskih sporazumov med EU in tretjimi državami. Hkrati pa so prenehali veljati vsi bilateralni sporazumi, ki so bili sklenjeni med Slovenijo in posameznimi zunanje trgovinski partnericami (Urad RS za komuniciranje, 2010). Z vstopom v evrosistem in uvedbo skupne evropske valute evra v letu 2007 pa se je Slovenija odrekla še enemu delu svoje suverenosti, saj je bila pristojnost za vodenje denarne politike prenesena iz Banke Slovenije na Evropsko centralno banko (Banka Slovenije, b.l.).

Prav tako je na tej točki potrebno tudi omeniti, da je s 1. januarjem 2005 prenehal veljati Sporazum o tekstilu in oblačilih v okviru Svetovne trgovinske organizacije. S tem so bile odpravljene količinske omejitve za uvoz tekstilij in oblačil iz držav članic, tudi iz Kitajske, kar se je takoj odrazilo v velikem povečanju uvoza tekstilnih izdelkov v EU (Smole, 2009, str. 234).

Za področje tekstila obstaja v Sloveniji sorazmerno malo neposrednih določil, mednje sodijo le tehnični predpisi, ki so podani s smernicami EU. Veljavni predpisi so (Ministrstvo za gospodarstvo, b.l.):

- Pravilnik o navajanju surovinske sestave in o tekstilnih imenih (Ur. l. RS 109/99, 92/02, 34/04, 36/05, 2/07, in 4/08).
- Pravilnik o metodah kvantitativne analize dvokomponentnih mešanic tekstilnih vlaken (Ur. l. RS 7/00, 42/04, 138/06 in 12/08).

- Odredba o metodah kvantitativne analize trikomponentnih mešanic tekstilnih vlaken (Ur. l. RS 7/00 in 4/04).

Na poslovanje tekstilnih podjetij pa vpliva mnogo posrednih določil, od katerih so najpomembnejša tista, ki se nanašajo na zahtevno okoljsko zakonodajo, saj je tekstilna industrija eden največjih onesnaževalcev okolja. Procesi plemenitenja tekstilij, barvanja in tiskanja ustvarjajo velikanske količine odpadne vode, ki vsebuje biološko nerazgradljiva barvila, težke kovine, maščobe, olja, sulfidne komponente, anorganske soli in vlakna (Turk Šostar, Schneider, Petrinić & Fijan, 2008, str. 122). V povprečju se porabi za proizvodnjo ene tone tekstilnega materiala od 100 do 150 m³ vode (Majcen Le Marechai, Brodnjak Vončina, Golob & Novak, 2006, str. 62).

1. junija 2008 se je začela uporabljati Uredba o registraciji, evalvaciji, avtorizaciji in omejevanju kemikalij (REACH), ki predpisuje spremljanje celotnega življenjskega cikla kemikalij, od sinteze do odpadka. Registrirati je potrebno vse kemikalije, ki so proizvedene ali uvožene v količini večji od ene tone na proizvajalca oz. uvoznika na leto. Pri tem morajo proizvajalci oz. uvozniki zbrati informacije o vplivih kemikalije na okolje in zdravje, oceniti tveganja zaradi uporabe in zagotoviti, da so tveganja ustrezno nadzorovana. »Zaskrbljujoče« kemikalije so nato podvržene avtorizaciji, kar pomeni, da mora biti njihova uporaba upravičena (ni ustrezne varnejše alternative), sicer so prepovedane. Prav tako se omeji uporaba kemikalij, ki predstavljajo nesprejemljivo tveganje za zdravje ljudi ali okolje. Po novi uredbi se odgovornost za varno ravnanje s kemikalijami porazdeli po celotni predelovalni verigi, saj obveščanje po dobavni verigi poteka navzdol in navzgor (Urad RS za kemikalije, b.l.). Dodatni stroški povezani z implementacijo uredbe bodo samo poslabšali konkurenčnost tekstilne industrije. Najbolj bodo prizadeta pri tem majhna in srednja podjetja v panogi, ki največkrat nimajo ustreznih laboratorijev in strokovnih kadrov, ki bi te informacije zbirali (Završnik, 2008, str. 151).

Ključna obremenitev, s katero so soočena slovenska tekstilna podjetja v tem trenutku, je sprejem novega Zakona o minimalni plači, ki ga je vlada RS sprejela v februarju 2010 in predvideva dvig minimalne plače iz 597,43 EUR na 734,15 EUR bruto (Rozman & Türkl, 2010). Kljub temu da imajo podjetja, katerim bi takojšen dvig ogrozil obstoj, možnost postopnega prehoda, se pričakuje, da bo ta ukrep vodil še k nadaljnji konsolidaciji panoge. Novonastale razmere bodo prisilile podjetja k prilagajanju števila zaposlenih, tako glede zmanjšanja obsega naročil, kakor tudi opuščanja programov, ki ne bodo prenesli z minimalno plačo povišanih stroškov dela. Enako velik problem predstavlja tudi t.i. uravnilovka v sistemu nagrajevanja. Zastavlja se vprašanje, kako motivirati in nagraditi bolj uspešne delavce v prihodnje, saj so ocene, da bo kar 70 % zaposlenih v tekstilni, oblačilni in usnjarski predelovalni industriji prejelo minimalno plačo (Smole & Weissbacher, 2010).

Na podlagi navedenega lahko rečem, da so evropska tekstilna podjetja soočena z dvema ključnima razvojema v politično-pravnem okolju, z globalizacijskimi procesi in vedno večjo odprtostjo domačih gospodarstev na eni strani ter zaostrovanjem zakonskih predpisov na drugi strani. Težava je v tem, da ta dva trenda ne tečeta z enako dinamiko po drugih delih sveta, kar

izpostavlja evropska podjetja hudemu konkurenčnemu boju z »nelojalno« konkurenco iz nerazvitih dežel.

2.1.3 Tehnično-tehnološko okolje

V globalnem gospodarstvu privilegiran dostop do naravnih, kapitalskih ali nizko do srednje usposobljenih človeških virov ali celo dostop do trgov ne zagotavlja zadostne stalne konkurenčne prednosti. Dandanes je znanje zelo pomemben dejavnik za pridobivanje mednarodne konkurenčnosti. V gospodarstvu, temelječemu na znanju, industrija uporablja najbolj napredne, fleksibilne in učinkovite procese, poleg tega pa svojo organizacijsko strukturo in poslovanje prilagaja potrebam svojih potrošnikov. Pri tem inovacije in raziskave igrajo vse pomembnejšo vlogo (Gospodarska zbornica Slovenije, 2004, str. 1).

Temu namenja posebno pozornost tudi nova gospodarska strategija EU za prihodnje desetletje, imenovana Evropa 2020, saj so vlaganja v raziskave in razvoj opredeljena kot eden od petih merljivih ciljev, ki jih mora EU doseči. Tako morajo do leta 2020 ta vlaganja doseči raven 3 % BDP, in sicer 1 % iz javnih sredstev in 2 % iz zasebnih. Na tem področju je v Sloveniji opaziti pozitiven premik, saj so se javna vlaganja v raziskave in razvoj v letu 2009 v primerjavi z letom 2008 povečala za 46 % na 0,75 % BDP in do leta 2013 naj bi dosegli ciljno vrednost. Skupaj pa je Slovenija v letu 2008 za raziskave in razvoj namenila 1,6 % BDP (Urad RS za komuniciranje, 2010).

Kljub temu da tekstilna industrija ne uživa slovesa kaj posebno raziskovalno-intenzivnega sektorja, je v zadnjih letih opaziti določen preboj tudi na tem področju z oblikovanjem tehnološke platforme, ki skuša povezati ves strokovni potencial industrije. Slovenska tekstilna tehnološka platforma tako vključuje 22 podjetij ter razvojno raziskovalnih in izobraževalnih inštitucij. Rezultat delovanja platforme je Strateška raziskovalna agenda za obdobje 2007–2013 z naslednjimi cilji: razvoj vrhunskih inventivnih izdelkov, zasnovanih na novih materialih ob okolju prijazni tehnologiji, razvoj novih izdelkov na področju osebne zaščite in tehnične uporabe, razvoj novih pristopov učinkovitega designa, pozornost je namenjena tudi standardizaciji in izobraževanju. V tem času je bilo oblikovanih že 30 raziskovalnih projektov (Levin, 2008, str. 165).

Nadaljnji izziv, s katerim se mora tekstilna industrija spoprijeti, je zagotovitev ustreznega strokovnega kadra. V zadnjih letih se je v javnosti ustvarila podoba o neperspektivnosti tekstilne industrije, kar ji povzroča gromozansko škodo. Mladi se ne vpisujejo v poklicne srednješolske in visokošolske programe, ki izobražujejo za potrebe tekstilne industrije, zato prihaja do razpada mreže srednjih šol in nezanimanja za vpis študentov na dodiplomski študij. Tekstilna industrija že zdaj čuti kadrovsko pomanjkanje na vseh ravneh, od poklicev za preprosta dela pa do strokovnjakov. Tudi obeti za naprej niso dobri (Weissbacher, 2008, str. 251).

V Evropi je čas množične proizvodnje minil. Evropska tekstilna podjetja v konkurenčnem boju s podjetji iz držav s cenejšo delovno silo lahko preživijo samo z visoko inovativnostjo izdelkov in

proizvodnje, kar pa zahteva visoka vlaganja v raziskave in razvoj, nove tehnologije in razvoj kadrov.

2.1.4 Kulturno okolje

Logika sodobnega časa je že davno prešla ujetost delovanja gospodarstev v ozkih nacionalnih okvirjih, saj jo opredeljujejo širši aspekti globalne družbe. Tej so skupni novodobni posamezniki, ki so po eni strani raznoliki, saj izhajajo iz različnih kulturnih in družbenih okolij, po drugi strani pa so si podobni v vse višji stopnji zahtevnosti in pričakovanj, kar je predvsem produkt globalne konkurenčnosti. Podobno velja za posameznika, ko nastopa kot potrošnik. Zaznamovan je z individualnostjo in vse večjo zahtevnostjo (Lampič et al., 2010, str. 3).

Danes se vse premalo zavedamo dejstva, da je vsak potrošnik drugačen in da optimalno zadovoljstvo posameznika predstavlja visoko gospodarsko vrednost. Tekstilne dobrine in še posebej modna oblačila nimajo le funkcionalnega namena, saj pogosto igrajo pomembno vlogo pri osebni identifikaciji in izražanju. Vsakdanja »modna pista« zahteva individualnost, različnost, popolno prileganje, funkcionalnost in osebno noto (Gospodarska zbornica Slovenije, 2004, str. 12).

Hkrati s tem pa z vse večjo potrošnjo tekstilij v razvitih državah narašča tudi število njihovih različnih uporab, pojavljajo se nove potrebe in povpraševanja. Rast potreb po stanovanjih, vodi, hrani, energiji, zaščiti, varovanju zdravja in okolja ter vedno nove zahteve glede funkcionalnosti, je samo nekaj trendov, ki bodo vzpodbujali rast trga na področju tehničnih tekstilij in aplikacij tekstila na nova področja (Irsin, 2006, str. 5).

Razvoj novih vlaken je tako v zadnjih letih usmerjen v večfunkcionalnost, v vlakna načrtovanih lastnosti, pridobivanje vlaken iz obnovljivih surovinskih virov in v izdelavo ekološko čistih postopkov. Vse se začne pri končnem uporabniku oz. področju uporabe, ki predstavlja osnovo za proizvodnjo. Zaradi tega je nujna komunikacija med vsemi členi tekstilno oskrbovalne verige.

2.1.5 Gospodarsko okolje

Svetovna gospodarska aktivnost naj bi se po 0,8 % padcu v letu 2009 v prihodnjih dveh letih postopoma okrepila, 2010 za 3,9 % in 2011 za 4,3 %. Obsežni fiskalni in monetarni ukrepi držav so zajezili močno upadanje gospodarske aktivnosti, ki je v drugi polovici leta 2009 že naraščala v večini regij, vendar zelo neenakomerno. V razvitih državah (EU, ZDA), kjer je na letni ravni gospodarska aktivnost upadla, je tako okrevanje počasnejše kot v nekaterih hitro rastočih azijskih državah (Kitajska, Indija), ki so lani zabeležile le upočasnitev gospodarske aktivnosti zaradi visokega domačega povpraševanja. Bruto domači proizvod evrskega območja se je v letu 2009 realno skrčil za 4,1 %, v EU pa za 4,2 %. Napovedi gospodarske rasti predvidevajo počasno okrevanje v 2010 (glej Tabelo 1 na strani 9) na ravni 0,8%, tako v evrskem območju kot tudi v EU, ki se pa naj bi postopoma okrepila v 2011 na 1,4 % v evrskem območju oz. 1,6 % v EU. Podobno počasno okrevanje se napoveduje tudi v glavnih zunanjih trgovinskih partnericah evrskega območja (Urad RS za makroekonomske analize in razvoj, 2010, str. 9).

Tabela 1: Napoved gospodarske rasti v najpomembnejših zunanjetrgovinskih partnericah Slovenije v obdobju 2010–2012 (v %)

Država	2010	2011	2012
EU	0,8	1,6	2
Evrsko območje	0,8	1,4	1,8
Nemčija	1,3	1,6	1,8
Italija	0,7	1,1	1,3
Avstrija	1,1	1,5	1,9
Francija	1,3	1,6	1,9
Združeno kraljestvo	0,6	1,9	2,1
Češka	1,2	2,6	3,5
Madžarska	-0,2	2,8	3,5
Poljska	2,6	3	3,4
Hrvaška	-1	2	2,5
BIH	-1	1	3
Srbija	0	2	3
Makedonija	0	2	3
ZDA	3,1	3	3
Rusija	3,5	4	4,3

Vir: Urad RS za makroekonomske analize in razvoj - Pomladanska napoved gospodarskih gibanj, 2010, str. 10.

Predpostavlja se, da bo tečaj evra nadaljeval tendenco padanja do USD do konca leta 2010 in v prihodnjih dveh letih (Urad RS za makroekonomske analize in razvoj, 2010, str. 10). Napovedi glede gibanja cen nafte Brent temeljijo na relativno stabilnih gibanjih v zadnjem obdobju in znašajo 77 USD/sod za leto 2010, za naslednji dve leti pa 82 USD/sod (Urad RS za makroekonomske analize in razvoj, 2010, str. 11).

Mednarodna in finančna gospodarska kriza sta v veliki meri pripomogli tudi k močnemu znižanju gospodarske aktivnosti v Sloveniji v letu 2009, saj se je bruto domači proizvod realno zmanjšal za 7,8 %, čemur je najbolj prispeval padec investicij, izvoza blaga in storitev (Urad RS za makroekonomske analize in razvoj, 2010, str. 12). Napoved gospodarske rasti za leto 2010 znaša 0,6 %, kar bo predvsem posledica večjega tujega povpraševanja, spodbude iz domačega okolja pa bodo bistveno šibkejše (Urad RS za makroekonomske analize in razvoj, 2010, str. 3). V letih 2011 in 2012 bo skupaj z oživljanjem svetovne trgovine, domačega investicijskega in zasebnega povpraševanja postopoma okrevalo tudi slovensko gospodarstvo. Napoved gospodarske rasti za leto 2011 znaša 2,4 %, za 2012 pa 3,1 % (Urad RS za makroekonomske analize in razvoj, 2010, str. 16). Inflacija je v letu 2009 nadaljevala z umirjanjem skupaj z ohlajanjem gospodarske aktivnosti. Tako je ob koncu leta medletna inflacija znašala 1,8 %, povprečna pa 0,9 % (Urad RS za makroekonomske analize in razvoj, 2010, str. 24). Pričakovanja o cenovnih gibanjih so podobna tudi v letu 2010, saj pričakovana skromna rast gospodarske aktivnosti v navedenem letu ne bo dovoljevala večjih povišanj cen. V letu 2010 se pričakuje 1,3 % medletna in povprečna inflacija. V letu 2011 pa se bo inflacija skladno s predpostavljanim gospodarskim okrevanjem okrepila na medletni ravni na 2%, povprečna pa naj bi znašala 1,6 % (Urad RS za makroekonomske analize in razvoj, 2010, str. 25). Upadanje gospodarske aktivnosti v letu 2009 se je z zamikom odrazilo tudi v zmanjšanih potrebah po delavcih, vendar pa so

sprejeti ukrepi za ohranjanje delovnih mest ublažili upadanje števila zaposlenih. Letna stopnja registrirane brezposelnosti se je tako v letu 2009 povečala za 9,1 %, stopnja anketne brezposelnosti pa na 5,9 % (Urad RS za makroekonomske analize in razvoj, 2010, str. 3-4). Zaostrovanje razmer na trgu dela se bo nadaljevalo tudi v letu 2010. Tako naj bi se stopnji brezposelnosti še povečali: registrirana na 11,1 %, anketna pa na 7,2 %. Predvideno okrevanje gospodarske rasti v letu 2011 se še ne bo odrazilo v izboljševanju razmer na trgu dela. Stopnji brezposelnosti se bosta še povečali, in sicer: registrirana na 11,6 %, anketna pa na 7,6 % (Urad RS za makroekonomske analize in razvoj, 2010, str. 32).

Kljub temu da se gospodarska aktivnost oživlja in kreditni krč bank popušča, je poslovanje podjetij še vedno zelo zahtevno, saj se likvidnost domačega gospodarstva dramatično poslabšuje. Zaradi plačilne nediscipline se plačilni roki podaljšujejo, nelikvidnost in nesolventnost grozita mnogim, do pred kratkim solidnim podjetjem.

2.2 ANALIZA OŽJEGA OKOLJA PODJETJA

2.2.1 Analiza privlačnosti panoge

Ožje okolje podjetja je mogoče povezati s panogo podjetja, ki je v strateškem smislu tudi prodajni trg konkurentov v panogi (Pučko, 2006 str. 121). Panogo sestavlja skupina podjetij, ki ponujajo izdelke in storitve, ki so bližnji substituti – to pomeni, da zadovoljujejo iste osnovne potrebe potrošnika (Močnik, 2005, str 31). Ko je panoga opredeljena, je naslednja naloga analizirati konkurenčne sile v okolju panoge. Pri tem nam lahko pomaga Porterjev model konkurenčnih sil, ki trdi, da v vsaki panogi veljajo določena pravila konkuriranja, ki so odvisna od petih konkurenčnih sil (glej Sliko 2 na strani 11). Kolektivna moč teh sil določa dobičkonosni potencial panoge. Močnejše kot so konkurenčne sile, bolj je v nevarnosti dolgoročna dobičkonosnost podjetja in šibkejše kot so, večje priložnosti se odpirajo podjetju (Mintzberg, Quinn & Ghoshal, 1999, str. 60–61).

V nadaljevanju sem uporabil Porterjev model pri analizi privlačnosti tekstilne panoge. S tehtanjem dejavnikov, ki vplivajo na posamezno konkurenčno silo, sem na podlagi tristopenjske lestvice (nizko, srednje, visoko) najprej podal oceno privlačnosti posamezne sile in nato s pomočjo ocenjevanja skupnega delovanja sil še oceno privlačnosti celotne panoge.

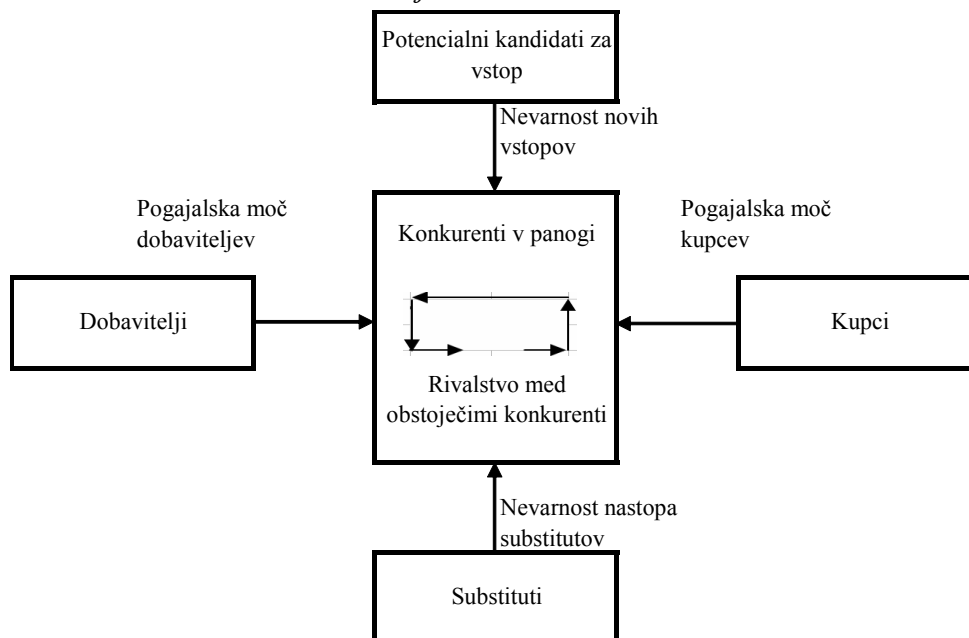
2.2.1.1 Nevarnost substitucije

Vlakna, tekstilni materiali in proizvodi so vedno igrali pomembno vlogo v človekovem razvoju in nič ne kaže, da bo njihova pomembnost v prihodnje upadla. Nasprotno, lahko rečemo, da sploh ni ustreznega nadomestila za tekstil na področju tradicionalne uporabe za oblačila in notranji dekor (Gospodarska zbornica Slovenije, 2004, str. 7). Kar je še več, tehnični tekstil postaja pomemben nov material, ki zamenjuje tradicionalne gradbene materiale, kovinske in plastične materiale, ki se uporabljajo v gradbeništvu, letalstvu, ladjedelništvu, elektroniki, avtomobilski industriji. Prav tako predstavlja tudi alternativo za lesene, usnjene in druge

naravne materiale, ki se jih uporablja pri notranji opremi, športu in na številnih drugih področjih (Irspin, 2006, str. 6).

V skladu z navedenim ocenjujem, da je panoga glede nevarnosti pojava nadomestkov visoko privlačna.

Slika 2: Porterjev model konkurenčnih sil



Vir: H. Mintzberg, J.B. Quinn & S. Ghoshal, *The Strategy Process*, 1999, str. 60–61.

2.2.1.2 Nevarnost vstopa novih konkurentov

Za tekstilno industrijo je značilno, da je ena najbolj kapitalno intenzivnih panog predelovalne industrije. V okviru tekstilne industrije nekatera delovna mesta stanejo tudi več milijonov evrov (Smole, 2009). Proizvodni proces, ki se sestoji iz predenja, tkanja in končne obdelave, se ponavadi izvede v isti tovarni in je še posebej v razvitih državah visoko avtomatiziran, kar zahteva usposobljen kader. Velika kapitalna intenzivnost pa ima za posledico relativno velika minimalna naročila (Nordås, 2004, str. 7).

Pri tem je potrebno izpostaviti tudi visoko specializiran trg tehničnih tekstilij, ki zahteva visoko kakovost in karakteristike, ki so podvržene visoko zahtevnim standardom in specifikacijam, za kar so potrebni celoviti in dolgotrajni postopki akreditacije. Produktne inovacije zahtevajo razvoj in povezovanje znanj s področij novih materialov, informacijske tehnologije, mikroelektronike, biotehnologije, nanotehnologije ob sočasnem tesnem sodelovanju s končnimi potrošniki. Da so podjetja uspešna na tem področju, morajo veliko vlagati v raziskave in razvoj, investirati v nove tehnologije in razvoj kadrov (Irspin, 2006, str. 7).

Z vidika nevarnosti vstopa novih konkurentov v tekstilno panogo ocenjujem panogo kot srednje privlačno.

2.2.1.3 Pogajalska moč dobaviteljev

Na ključnih nabavnih področjih, v proizvodnji kemikalij in umetnih vlaken, je tekstilna industrija izpostavljena zelo neugodnemu razvoju, ki se kaže v veliki koncentraciji podjetij, saj trg obvladuje le nekaj svetovnih multinacionalk (Euratex, 2003, str. 4). Velik izziv predstavlja tudi vertikalna integracija dobaviteljev naprej po proizvodni tekstilni verigi, od proizvodnje vlaken do proizvodnje preji, ali pa celo do proizvodnje pletenin in tkanin. Tako si lahko dobavitelji privoščijo dumpinško spuščanje cen posameznih polproizvodov, saj na začetnih fazah, kjer imajo skoraj monopolni položaj, nadomestijo zaslužek kasnejših faz (Poslovni načrt podjetja Beti Preja, d.o.o., za leto 2010, str. 15).

Na podlagi pogajalske moči dobaviteljev ocenjujem tekstilno panogo kot nizko privlačno.

2.2.1.4 Pogajalska moč kupcev

Za tekstilna podjetja je značilno, da prodajajo svoje izdelke na medorganizacijskem trgu. Tega sestavljajo vsa podjetja, ki kupujejo izdelke ali storitve, ki so uporabljeni pri izdelavi drugih izdelkov ali storitev in so kasneje prodani, dani v najem ali dobavljeni drugim. Na takšnem trgu je ponavadi manjše število kupcev, ki pa opravijo večje nakupe (Kotler & Keller, 2006, str. 210). Tekstilna podjetja so na prodajni strani zelo izpostavljena, saj je v zadnjih letih prišlo do nastanka velikih trgovcev in velikih podjetij v predelovalni industriji, uporabnikov tehničnih tekstilij, ki imajo veliko pogajalsko moč (Euratex, 2003, str. 4).

Na podlagi pogajalske moči kupcev ocenjujem tekstilno panogo kot nizko privlačno.

2.2.1.5 Rivalstvo med obstoječimi konkurenti

Globalizacijski pogoji poslovanja so precej negativno vplivali na tekstilno industrijo v Evropi, ki nazaduje zaradi vse hujše konkurence iz nizkocenovnih gospodarstev (Močnik, 2005, str. 46). Upadanje panoge se kaže v velikem zmanjšanju obsega proizvodnje in zaposlenosti ter umiku podjetij iz panoge. Po drugi strani pa se nekatera podjetja poslužujejo prevzemov, s katerimi povečujejo svojo tržno moč.

V skladu z navedenim ocenjujem, da je tekstilna panoga na področju rivalstva med obstoječimi konkurenti nizko privlačna.

2.2.1.6 Skupna ocena privlačnosti panoge

V Tabeli 2 na strani 13 sem povzel ocene posameznih konkurenčnih sil, ki so mi bile podlaga za oblikovanje skupne oceno privlačnosti tekstilne panoge in ki kažejo na nizko do srednjo privlačnost panoge.

Tabela 2: Ocena privlačnosti panoge podjetja Beti Preja

KONKUREČNA SILA	PRIVLAČNOST PANOGA		
	NIZKA	SREDNJA	VISOKA
Nevarnost substitucije			•
Nevarnost vstopa novih konkurentov		•	
Pogajalska moč dobaviteljev	•		
Pogajalska moč kupcev	•		
Rivalstvo med obstoječimi konkurenti	•		
SKUPNA OCENA	NIZKA DO SREDNJA		

2.2.2 Analiza prodajnega trga

Ocenjevanje ožjega okolja podjetja je hudo pomanjkljivo, če ne vključuje tudi analize prodajnega trga. Analiza prodajnega trga je usmerjena tako v sedanost kot tudi v prihodnost, kar pomeni, da je potrebno ugotoviti obstoječi tržni potencial in napovedati njegov razvoj (Pučko, 2006, str. 124).

Oblačila in tekstilije so med največjimi potrošniškimi dobrinami, katerih globalni trg je ocenjen na več kot 1 trilijon evrov in pričakovati je, da bo tudi v prihodnje rasel in se razvijal. Medtem, ko se bo velik del omenjene rasti odvijal na območjih hitro rastočih ekonomij, ki se soočajo z najhitrejšo rastjo tekstilne porabe (južna in vzhodna Azija, Latinska Amerika), pa bo v zahodnih razvitih državah rast stagnirala. Kljub temu bo za najkakovostnejše in najbolj inovativne izdelke trg rasel tudi na področju razvitih ekonomij (Irsin, 2006, str. 5).

Največje stopnje rasti je v prihodnje pričakovati na področju tehničnih tekstilij in aplikacij tekstila na nova področja. Rast potreb po stanovanjih, vodi, hrani, energiji, zaščiti, varovanju zdravja in okolja ter vedno nove zahteve glede funkcionalnosti, je samo nekaj trendov, ki bodo spodbujali rast trga na tem področju (Irsin, 2006, str. 5). Tehnične tekstilije danes predstavljajo skoraj polovico tekstilne proizvodnje v Nemčiji, Belgiji ter v severno evropskih deželah in so dosegle znatne deleže proizvodnje tudi v državah, ki ohranjajo pomembne konvencionalne tekstilne proizvodne kapacitete – Italija, Francija, Španija in Portugalska (Gospodarska zbornica Slovenije, 2004, str. 11).

Za tekstilno panogo v razvitih državah je v zadnjih letih značilna tudi vse večja polarizacija med malimi proizvajalci na eni strani in velikimi proizvajalci na drugi strani. Za slednje je značilna velika koncentracija kapitala, prevzemanje družb, obvladovanje proizvodnih verig, določanje tržnih pogojev in velike investicije v tehnološko opremo. Maloštevni veliki proizvajalci s tem mogočnim aparatom uspešno izrivajo s trga srednja in majhna podjetja, ki proizvajajo masovne produkte. Kot močna konkurenca v tem segmentu pa se pojavljajo tudi proizvajalci iz azijskih držav, ki razpolagajo z mnogo cenejšimi proizvodnimi viri (delovna sila in energenti) ter bistveno manj zahtevnimi okoljskimi regulativami. Največji evropski konkurenti podjetja Beti Preja na področju surovih prej so: Radici Group (Italija), Fulgar (Italija), Nilit (Izrael), Aquafil (Italija), Asafil (Portugalska), ContiFibre (Italija), Meryl Fibre (Francija) in Stilon (Poljska). Na

področju barvastih prej pa je v EU samo en velik proizvajalec, to je podjetje TWD Fibres iz Nemčije (Poslovni načrt podjetja Beti Preja, d.o.o., za leto 2010, str. 15).

Tabela 3, ki prikazuje napoved prodaje podjetja Beti Preja po posameznih letih do leta 2013, predvideva več kot 30 % rast prodaje v obdobju. Velika večina zadane rasti naj bi bila dosežena z realizacijo prodaje novim kupcem. Iz vidika produkta gre pri tem predvsem za ovite elastanske preje in poliesterne preje v različnih izvedbah in kvalitetah. Iz vidika trgov pa bodo pri tem obdelovali tako nove trge, na katerih sedaj še niso bili prisotni (trgi držav Vzhodne Evrope z Rusijo na čelu, Baltske dežele in države jugovzhodne Evrope), kot tudi nekatere obstoječe trge, ki pa s posameznim segmentom prej do sedaj še niso bili obdelani (Nemčija, Avstrija, Italija, Francija). Pri obstoječih kupcih pa hočejo v prvi vrsti ohraniti obstoječe stanje ter ga nato postopoma ponovno oživiti do nivoja iz »dobrih« pred-kriznih časov (Poslovni načrt podjetja Beti Preja, d.o.o., za leto 2010, str. 15).

Tabela 3: Planirana prodaja podjetja Beti Preja za leta od 2010 do 2013

KOMPONENTA	2010	2011	2012	2013	Ind 13/10
Čisti prihodki od prodaje	10.022.000 €	11.024.200 €	12.126.620 €	13.339.282 €	133,1

Vir: Poslovni načrt podjetja Beti Preja, d.o.o., za leto 2010, str. 12.

3 CELOVITA OCENA PODJETJA Z UPORABO SWOT ANALIZE

Bistvo celovite ocene podjetja je analiza preteklih, sedanjih podatkov in informacij, ki se nanašajo na možno prihodnost. Ta ocena daje temelj za sam proces strateškega planiranja v ožjem smislu besede. Prijemi pri tem ocenjevanju so različni npr. SWOT analiza, portfeljska analiza in Porterjeva analiza na temelju verige vrednosti. Usmerjeni pa so lahko na podjetje kot celoto ali na posamezne strateške poslovne enote (Pučko, 2006, str. 129).

Najbolj poznana in najpogosteje uporabljena tehnika je SWOT analiza, ki sem jo v nadaljevanju tudi uporabil na primeru podjetja Beti Preja. Najprej sem napravil celovito oceno prednosti in slabosti podjetja, ki sem jo nato nadgradil še z oceno priložnosti in nevarnosti, ki se kažejo v prihodnosti podjetja. Pri tem sem uporabil analitično ocenjevanje posameznih podstruktur podjetja s petstopenjsko skalo, ki je segala od ocene zelo slabo do ocene zelo dobro.

3.1 ANALIZA USPEHA IN USPEŠNOSTI POSLOVANJA

Analizirati poslovni uspeh in uspešnost poslovanja podjetja zajema spremljanje ter ocenjevanje uspeha in uspešnosti podjetja ter ugotavljanje odklonov med doseženim in določenimi osnovami (Pučko, 2005, str. 143). Med poslovnim uspehom in poslovno uspešnostjo pa je razlika. Poslovni uspeh izražamo s poslovnim izidom. Poslovno uspešnost pa tako, da ustvarjeni poslovni izid primerjamo z vlaganji, ki so bila potrebna za dosego tega uspeha (Pučko, 2005, str. 151).

Analizo poslovnega uspeha in uspešnosti podjetja sem naredil na podlagi podatkov iz bilanc stanja in izkazov poslovnega izida od leta 2006 do 2009. Ker sem podatke primerjal med različnimi obdobji, sem moral najprej izničiti inflacijski učinek, s čimer sem zagotovil primerljivost podatkov. V ta namen sem podatke predhodnih let popravil na raven podatkov iz leta 2009. Za popravljane podatkov iz bilanc stanj sem uporabil indeks cen življenjskih potrebščin, za podatke iz izkaza poslovnega izida pa povprečni indeks cen življenjskih potrebščin. Potek inflacioniranja je prikazan v Prilogi 2.

3.1.1 Analiza uspeha

Temeljni smisel obstoja in poslovanja podjetja je ustvarjanje poslovnega uspeha (Groznik & Kovačič, b.l., str. 6). Kljub temu da s poslovnim uspehom podjetja običajno mislimo na čisti dobiček, pa se je potrebno pri analizi poslovnega uspeha osredotočiti tudi na nastajanje tega uspeha, ki ga določajo tokovi prihodkov in odhodkov (Pučko, 2005, str. 149).

Prihodki

Prihodki so nasprotje odhodkom in skupaj z njimi oblikujejo poslovni izid določenega obračunskega obdobja. Opredeljeni so s prodajno vrednostjo prodanih količin, zajemajo pa tudi nekatere izredne postavke, ki prav tako povečujejo poslovni izid (Turk, Melavc & Korošec, 2004, str. 99).

V Tabeli 4 na strani 16 so prikazani poslovni, finančni in drugi prihodki podjetja Beti Preja za poslovna leta 2007, 2008 in 2009. V strukturi prihodkov najpomembnejša kategorija, to so poslovni prihodki, beleži v obravnavanem obdobju velik padec, saj so se realizirani prihodki v letu 2009 skrčili za skoraj 30 % glede na leto 2007. Razloge za to je iskati predvsem v globalni gospodarski krizi, ki se je začela sredi leta 2008 v finančnem sektorju z zlomom več globalnih finančnih institucij in se nato razširila še v realni sektor. Kriza in posledično zmanjševanje naročil s strani kupcev se je začelo odražati v poslovanju podjetja že konec leta 2008 in nato nadaljevala v letu 2009. Podjetje tempa izpada naročil ni moglo nadomestiti z novimi potenciali. Zaradi prevelikih prostih proizvodnih kapacitet so začeli v večji meri izvajati proizvodne storitve, katerih fakturirane vrednosti so bile veliko manjše od rednih cen. Za premostitev krize so v podjetju z aprilom uveli tudi skrajšani delovni čas in delovali na 32 urnem delavniku do avgusta, ko se je poslovanje že dovolj stabiliziralo. Relativno visoki finančni prihodki v letih 2008 in 2009 so »posledica« finančne krize, saj izhajajo v največji meri iz najemanja dodatnih bančnih kreditov pri bankah in njihovega nadaljnjega posojanja ostalim sestrskim podjetjem znotraj poslovne skupine Beti. Izredni prihodki, izterjane že odpisane terjatve iz prejšnjih poslovnih let, izkazujejo zelo visoko rast v obdobju, vendar pa zaradi majhnega dežela v celotni strukturi imajo le majhen vpliv na gibanje celotnih prihodkov.

Tabela 4: Prihodki podjetja Beti Preja v obdobju 2007–2009

Opis	Vrednost v EUR						Struktura v %		
	2007	2008	2009	I 08/07	I 09/08	I 09/07	2007	2008	2009
Poslovni prihodki	11.249.547	9.327.540	7.886.625	82,9	84,6	70,1	98,9	96,0	95,3
Finančni prihodki	105.316	310.447	257.143	294,8	82,8	244,2	0,9	3,2	3,1
Izredni prihodki	19.993	75.213	128.418	376,2	170,7	642,3	0,2	0,8	1,6
Prihodki skupaj	11.374.856	9.713.200	8.272.186	85,4	85,2	72,7	100,0	100,0	100,0

Vir: Izkaz poslovnega izida podjetja Beti Preja, d.o.o., za leta 2007, 2008 in 2009.

Poslovni, finančni in izredni odhodki podjetja Beti Preja v obdobju 2007–2009 so prikazani v Tabeli 5. Poslovni odhodki so se v letu 2009 v primerjavi z letom 2008 zmanjšali za 7,8 %, glede na leto 2007 pa kar za 21 %. Kategorija stroškov, ki je k temu najbolj pripomogla, so stroški blaga, materiala in storitev, kar je povezano z zmanjšanim obsegom poslovanja zaradi zmanjšanih naročil kot tudi spremenjenega načina poslovanja (izvajanje proizvodnih storitev). Finančni odhodki so se v obdobju vrednostno gibali med 243.569 EUR in 314.119 EUR oz. med 2,2 % in 3,2 % v celotni strukturi odhodkov. Izhajajo pa predvsem iz obresti za najeta posojila od bank, negativnih tečajnih razlik in zamudnih obresti, zaračunanih s strani dobaviteljev. Res je, da so v okviru obdobja nastali tudi izredni odhodki, vendar pa so njihove vrednosti tako minorne, da jih je potrebno pri analizi odhodkov zanemariti.

Tabela 5: Odhodki podjetja Beti Preja v obdobju 2007–2009

Opis	Vrednost (v EUR)						Struktura v %		
	2007	2008	2009	I 08/07	I 09/08	I 09/07	2007	2008	2009
Poslovni odhodki	10.947.282	9.389.346	8.652.728	85,8	92,2	79,0	97,8	96,8	97,1
Finančni odhodki	243.569	314.119	253.915	129,0	80,8	104,2	2,2	3,2	2,9
Izredni odhodki	45	271	2.545	605,9	937,7	5.681,6	0,0	0,0	0,0
Odhodki skupaj	11.190.896	9.703.737	8.909.188	86,7	91,8	79,6	100,0	100,0	100,0

Vir: Izkaz poslovnega izida podjetja Beti Preja, d.o.o., za leta 2007, 2008 in 2009.

Poslovni izid

Poslovni izid je razlika med pozitivnimi in negativnimi poslovnoizidnimi tokovi podjetja oz. med prihodki in odhodki v določenem obračunskem obdobju (Turk et al., 2004, str. 107). V kolikor so prihodki večji od odhodkov, govorimo o pozitivnem poslovnem izidu oz. dobičku, v nasprotnem primeru pa o negativnem poslovnem izidu oz. izgubi (Turk et al., 2004, str. 111).

V kolikor uporabljamo izgubo oz. dobiček za odločanje o uspehu podjetja, ne moremo reči, da je podjetje Beti Preja v obdobju 2007–2009 poslovalo uspešno (glej Tabelo 6 na strani 17). Izpadu prihodkov v obdobju je sledilo tudi znižanje na odhodkovni strani, vendar pa v manjši meri, kar se je odrazilo v zniževanju pozitivnega rezultata, ki se je v letu 2009 prelevil v izgubo v višini 639.138 EUR.

3.1.2 Analiza uspešnosti

Ko govorimo o uspešnosti ali neuspešnosti podjetja, vedno pomislimo na to, kako uresničuje načelo o doseganju maksimalnega možnega rezultata z danimi sredstvi oz. doseganje danega rezultata z minimalno porabo sredstev. Vsako podjetje se pri sprejemanju poslovnih odločitev ravna po tem splošnem ekonomskem načelu. Ker pa je ta mera uspešnosti poslovanja preširoko opredeljena, saj lahko rezultat podjetja kot tudi sredstva definiramo na več načinov, izražamo mero uspešnosti z več delnimi merami oz. kazalci uspešnosti poslovanja, in sicer z: produktivnostjo, ekonomičnostjo in donosnostjo (Groznik & Kovačič, b.l., str. 6).

Tabela 6: Poslovni izid podjetja Beti Preja v obdobju 2007–2009

Opis	Vrednost (v EUR)					
	2007	2008	2009	I 08/07	I 09/08	I 09/07
Prihodki skupaj	11.374.856	9.713.200	8.272.186	85,4	85,2	72,7
Odhodki skupaj	11.190.896	9.703.737	8.909.188	86,7	91,8	79,6
Dobiček pred obdavčenjem	183.960	9.463	-637.002	5,1		
Odloženi davki	19.084	6.399	2.136	33,5	33,4	11,2
Celotni dobiček/izguba	164.876	3.064	-639.138	1,9		

Vir: Izkaz poslovnega izida podjetja Beti Preja, d.o.o., za leta 2007, 2008 in 2009.

Produktivnost

S produktivnostjo merimo učinkovitost delovne sile, tako da primerjamo vrednost outputa, ki ga ustvarjajo zaposleni. Pove nam, koliko prihodkov je ustvaril en zaposlen delavec. Višja produktivnost kaže na bolj učinkovito proizvodnjo izdelkov oz. storitev (Močnik, 2005, str. 291). Produktivnost podjetja Beti Preja, ki je prikazana v Tabeli 7, sem izračunal kot razmerje med prihodki iz poslovanja in številom zaposlenih iz obračunskih ur. Rezultati za obdobje 2007–2009 kažejo zelo zaskrbljujočo sliko, saj v tem obdobju govorimo o skoraj 30 % znižanju vrednosti kazalca.

Tabela 7: Kazalci uspešnosti poslovanja podjetja Beti Preja v obdobju 2007–2009

KAZALCI	2007	2008	2009	I 08/07	I 09/08	I 09/07
Produktivnost (v EUR/zaposlenega)	78.122	67.105	54.391	85,9%	81,1%	69,6%
Gospodarnost poslovanja	1,03	0,99	0,91	96,7%	91,8%	88,7%
Celotna gospodarnost	1,02	1,00	0,93	98,5%	92,8%	91,3%
Dobičkonosnost sredstev (v %)	0,64	0,01	-2,78	1,9%		
Dobičkonosnost kapitala (v %)	1,19	0,02	-5,26	1,9%		

Vir: Izkaz poslovnega izida podjetja Beti Preja, d.o.o., za leta 2006, 2007, 2008 in 2009; Bilanca stanja podjetja Beti Preja, d.o.o., za leta 2007, 2008 in 2009.

Gospodarnost

Podjetje posluje gospodarno oz. ekonomično, če so prihodki večji od odhodkov. Čim večji so, večja je gospodarnost podjetja. Kazalnik gospodarnosti poslovanja, ki se izračuna kot razmerje med prihodki iz poslovanja in odhodki iz poslovanja, kaže učinkovitost poslovanja podjetja iz

dejavnosti podjetja. Podjetje je poslovno uspešno, če je vrednost tega kazalnika večja od 1. Kazalnik celotne gospodarnosti je podoben predhodnemu kazalniku, s to razliko, da se nanaša na celotne prihodke in odhodke. Primerjava vrednosti kazalnika celotne gospodarnosti s kazalnikom gospodarnosti poslovanja v določenem obdobju pokaže vpliv neposlovnih dejavnosti na gospodarnost poslovanja (Hočevar et al., 2000, str. 421).

Analiza gospodarnosti podjetja Beti Preja v obdobju 2007–2009 pokaže, da podjetje ni poslovalo preveč uspešno v tem obdobju (glej Tabelo 7 na strani 17). Na začetku je sicer dosegalo zadano vrednost kazalnika celotne gospodarnosti in gospodarnosti iz poslovanja, vendar nato sledi padeč na 0,91 oz. 0,93 v letu 2009. Razlika med obema vrednostnima pa izhaja iz že omenjenega vpliva neposlovnih dejavnosti na gospodarnost poslovanja.

Donosnost

Pri kazalnikih donosnosti, kot že samo ime pove, opazujemo donosnost sredstev oz. kapitala. Obstajajo veliko različic teh kazalnikov, v praksi pa se največkrat uporabljata kazalnik dobičkonosnosti sredstev (čisti dobiček/povprečno stanje sredstev) in kazalnik dobičkonosnosti kapitala (čisti dobiček/povprečno stanje kapitala). Medtem ko kazalnik dobičkonosnosti sredstev kaže uspešnost porabe sredstev podjetja, pa kazalnik dobičkonosnosti kapitala pove, koliko denarnih enot je »ustvarila« ena enota kapitala. Za oba kazalnika velja, da podjetje posluje uspešnejše, če je njuna vrednost čim večja in seveda pozitivna (Hočevar et al., 2000, str. 423).

Izračunana kazalnika donosnosti podjetja Beti Preja za obdobje 2007–2009, ki sta prikazana v Tabeli 7 na strani 17, prav tako kažeta na neuspešnost podjetja. Kar je še več, za podjetje je značilno izrazito neugodno gibanje vrednosti obeh kazalnikov znotraj preučevanega obdobja. Kazalnika sta problematična tudi z vidika primerjave s panogo, saj je dobičkonosnost sredstev dejavnosti priprava in predenje tekstilnih vlaken za leto 2009 znašala -2,13 %, dobičkonosnost kapitala pa -4,15 % (GVIN - Finančno poročilo, 2010).

Ocena tendenc poslovnih rezultatov podjetja Beti Preja v obdobju 2007–2009 (glej Tabelo 8) kaže pri vseh komponentah uspeha in uspešnosti slabe tendence, kakršna je tudi skupna ocena tendenc.

Tabela 8: Ocena tendenc uspeha in uspešnosti podjetja Beti Preja

KOMPONENTE	OCENA				
	ZELO DOBRO	DOBRO	SREDNJE	SLABO	ZELO SLABO
Poslovni izid				•	
Produktivnost				•	
Gospodarnost				•	
Donosnost				•	
SKUPNA OCENA	SLABO				

3.2 OCENA PREDNOSTI IN SLABOSTI PO POSAMEZNIH PODSTRUKTURAH

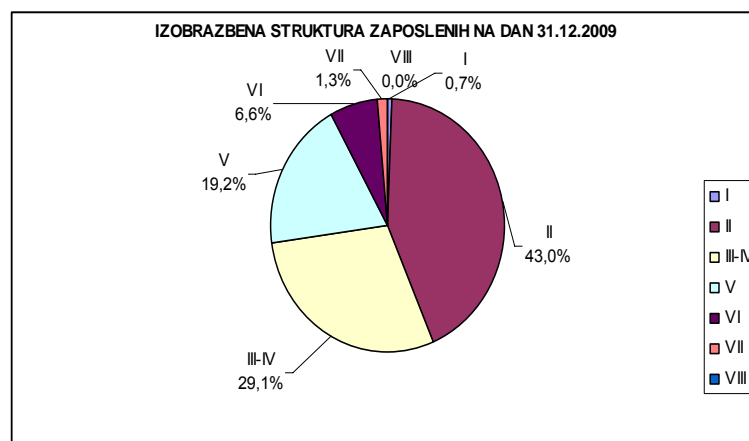
Predpogoj za samo analizo prednosti in slabosti pa je predhodno izvedena analiza uspeha in uspešnosti poslovanja, katere rezultati nas silijo v iskanje posebno uspešnih ali neuspešnih podstruktur v podjetju. Šele nato lahko odgovorimo na vprašanje: katere strukture in njihove komponente so bolj ali manj prispevale k poslovni uspešnosti oz. neuspešnosti podjetja (Pučko, 2006, str. 132–133).

3.2.1 Kadrovska podstruktura

Podjetje Beti Preja spada po Zakonu o gospodarskih družbah med srednje velika podjetja v Sloveniji. V podjetju je bilo na dan 31.12.2009 zaposlenih 151 delavcev, kar je 4 več kot ob koncu preteklega leta (Poslovni načrt podjetja Beti Preja, d.o.o., za leto 2010, str. 30). Kljub dodatnemu zaposlovanju novih ljudi se v podjetju še vedno pojavljajo potrebe po novih kadrih, tako v samem proizvodnem procesu kot tudi v strokovnih službah.

Izobrazbena struktura je že leta ustaljena in na precej nizki ravni, saj v podjetju prevladujejo polkvalificirani in kvalificirani delavci, kar je razvidno iz Slike 3. Tako slabo izobrazbeno strukturo dovoljuje sama narava proizvodnega dela, vendar pa gre pri tem za delavce z dolgoletnimi delovnimi izkušnjami in visoko stopnjo usposobljenosti za delo, ki ga opravljajo. Kljub temu je izobrazbena struktura razvojno neugodna, saj je delež visoko izobraženega kadra zelo nizek.

Slika 3: Izobrazbena struktura zaposlenih v podjetju Beti Preja na dan 31.12.2009



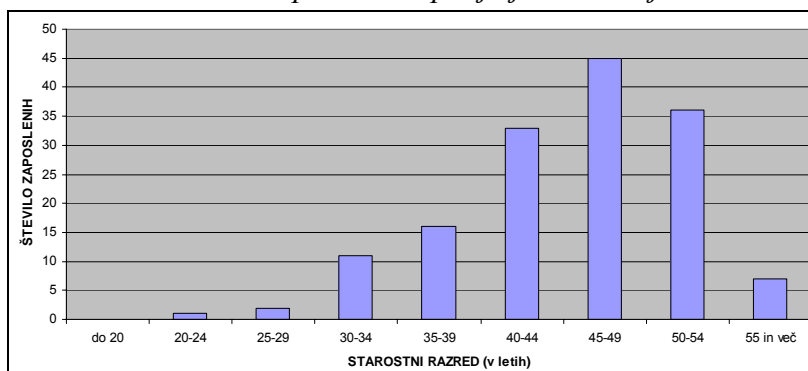
Vir: Kadrovsko poročilo podjetja Beti Preja, d.o.o., za leto 2009, str. 2.

Človeški viri so opredeljeni s sistematizacijo delovnih mest in opisom delovnih mest, ki opredeljujejo tudi potrebna znanja in usposobljenosti. Potrebe po usposabljanju in izobraževanju določi vodstvo podjetja z letnim planom. Izhodišča za ugotavljanje potreb so: uvajanje novih proizvodov in storitev, uvajanje nove opreme, osvajanje novih trgov, reorganizacija in prestrukturiranje. Zaradi finančne krize podjetje manj finančnih sredstev namenja eksternemu izobraževanju, išče pa rešitve v internem izobraževanju znotraj skupine Beti. Izvajajo pa tudi izobraževanja, ki jih nudijo dobavitelji vhodnih materialov in opreme.

Starostna struktura zaposlenih kaže neugodno piramidno obliko z zelo nizkim deležem mlajših generacij, kar je razvidno iz Slike 4. Povprečna starost zaposlenih je 45 let, kar podjetje uvršča med starejša podjetja. To se lahko pokaže za problematično, ko le-ti dosežejo starost pred upokojitvijo, ko se večja odsotnost zaradi zdravstvenih razlogov. Pri tem je potrebno še omeniti, da je upokojitvena starost v skupini proizvodnih delavcev nižja, saj so nekatera delovna mesta beneficirana.

V podjetju Preja je bil delež bolniških izostankov v letu 2009 na ravni 4,08 % oz. 14,9 dni na enega zaposlenega, kar je na približno enaki ravni kot v letu 2008. Glavni razlogi za odsotnost so bile bolezni mišično kostnega sistema in vezivnega tkiva, kože, dihal, sledijo poškodbe izven dela in nato poškodbe na delu (Kadrovsko poročilo podjetja Beti Preja, d.o.o., za leto 2009, str. 2).

Slika 4: Starostna struktura zaposlenih v podjetju Beti Preja na dan 31.12.2009



Vir: Kadrovsko poročilo podjetja Beti Preja, d.o.o., za leto 2009, str. 3.

Stopnja fluktuacije je v podjetju sorazmerno nizka, saj so zaposleni doma večinoma iz Metlike in bližnje okolice ter so v podjetju zaposleni že ves čas svoje delovne dobe. V podjetju imajo majhno število odhodov zaradi iskanja nove zaposlitve. Do zmanjševanja števila zaposlenih prihaja predvsem zaradi upokojevanja.

V začetku leta 2008 je prišlo na vodilnem položaju podjetja do generacijske zamenjave. Obstoječi direktor z dolgoletnimi izkušnjami je bil imenovan za svetovalca na novo imenovani direktorici in je na tem mestu ostal do upokojitve. To je omogočilo novi direktorici, ki je prišla iz drugega tekstilnega podjetja, hitrejše spoznavanje vsebine procesov, kot tudi osvojitve ključnih znanj za vodenje podjetja. Kljub težavam, v katerih je podjetje zaradi gospodarske recesije, lahko rečemo, da delavci vodstvu zaupajo, ga spoštujejo in delo ocenjujejo kot pozitivno. Zaposleni so podjetju lojalni.

Skupna ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture je podana v Tabeli 9 na strani 21 in kaže na skupno srednjo oceno. Med slabše komponente kadrovske podstrukture sem uvrstil izobrazbeno in starostno strukturo ter sistem izobraževanja, med boljše pa fluktuacijo zaposlenih in lojalnost podjetju.

Tabela 9: Ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture podjetja Beti Preja

KOMPONENTE	OCENA				
	ZELO DOBRO	DOBRO	SREDNJE	SLABO	ZELO SLABO
Število zaposlenih			•		
Izobrazbena struktura				•	
Sistem izobraževanja				•	
Starostna struktura				•	
Bolniški izostanki			•		
Fluktuacija zaposlenih		•			
Kakovost posloводства			•		
Lojalnost podjetju		•			
SKUPNA OCENA	SREDNJE				

3.2.2 Razvojno-raziskovalna podstruktura

Ker se v podjetju zavedajo pomembnosti razvoja, letno odvajajo vsaj 3 % vseh prihodkov v različne oblike razvojnih dejavnosti, od nenehnega posodabljanja laboratorijske opreme, specialističnega izobraževanja svojih delavcev do nagrajevanja kadrov v razvoju.

Podjetje nima stalnega raziskovalnega oddelka, ampak se razvojna funkcija opravlja direktno v procesu proizvodnje skozi ostale funkcije poslovnega procesa. Vsi razvojni delavci so vpeti v realne proizvodne procese in posledično zelo dobro poznajo tehnične zmožnosti proizvodne opreme. Kadri v razvoju imajo srednjo in višjo izobrazbo s kemijskega in tekstilnega področja.

Ideja oziroma zahteva po novi vrsti preje lahko pride s strani kupca, lahko pa izhaja s strani komercialne ali od samih razvojnikov. Po izraženi zahtevi po novem produktu se oblikuje pisni dokument, ki nedvoumno opredeljuje njegove želene lastnosti. V razvoju najprej preučijo možnosti, ali lahko tak produkt na obstoječem strojnem parku izdelajo oziroma kaj bi bilo potrebno morebiti posodobiti ter predpišejo preizkusne parametre. V kolikor rezultati niso uspešni, se testiranja večkrat ponovijo pod različnimi pogoji. Rezultati razvoja so izdelani vzorci vključno s spremeno tehnično dokumentacijo v papirni obliki. Vzorci morajo biti v obliki, ki je primerna za preverjanje in validacijo glede na vhodne zahteve. Pregled overi odgovorna oseba razvoja, zapis pa je sestavni del razvojne dokumentacije.

Razvoj je na eni strani povezan z razvojem novih finosti prej ter ostalih fizikalno kemičnih lastnosti in na drugi strani z razvojem novih barvnih nians ter s tem povezanih novih receptur in metod. Iz Tabele 10 je razvidna intenzivnost razvojnega procesa za leti 2008 in 2009. Razvoj novih izdelkov v letu 2009 v primerjavi s predhodnim letom se je povečal za 30 %, število novih razvitih barvnih nians pa je bilo nižje za 45,5 %.

Tabela 10: Dosežki razvojnega procesa v podjetju Beti Preja v letu 2008 in 2009

Vrsta razvoja	Doseženo 2008	Doseženo 2009	I 09/08
Število novih izdelkov	20	26	130,0
Število novih barvnih nians	534	291	54,5

Vir: Poročilo razvojne službe podjetja Beti Preja, d.o.o., za leto 2009, str. 3.

Skupna ocena prednosti in slabosti raziskovalno-razvojne podstrukture je podana v Tabeli 11. Razvidno je, da podjetje nima večjih prednosti kot tudi ne slabosti v okviru te podstrukture, saj sem vse komponente ocenil z oceno srednje.

3.2.3 Organizacijska podstruktura

Podjetje je organizirano kot družba z omejeno odgovornostjo in je v okviru Poslovne skupine Beti del tekstilne divizije in je v 100 % lasti krovnega podjetja. V podjetju se nekatere funkcije ne vršijo, ampak jih za podjetje opravlja krovno podjetje, in sicer: finančna služba, kadrovska služba, računovodstvo, kontroling, marketing in informatika. Prav tako se v okviru krovnega podjetja sprejemajo tudi strateške odločitve na področju investicij in blagovne znamke.

Tabela 11: Ocena prednosti in slabosti raziskovalno-razvojne podstrukture podjetja Beti Preja

KOMPONENTE	OCENA				
	ZELO DOBRO	DOBRO	SREDNJE	SLABO	ZELO SLABO
Tradicija R&R			•		
Financiranje R&R			•		
Opremljenost z opremo			•		
Kadri v R&R			•		
Število novih artiklov			•		
SKUPNA OCENA	SREDNJE				

Organizacijska struktura podjetja je izrazito funkcijsko orientirana (glej Sliko 5 na strani 23). Odgovornosti in pooblastila so določena s sistemizacijo podjetja, opisi del in nalog ter individualnimi pogodbami in pooblastili. Na čelu podjetja je direktorica, kateri so podrejeni vodja komercialne, tehnični vodja in vodja proizvodnje. Omenjeni vodje so pri sprejemanju kratkoročnih odločitev razmeroma samostojni, dolgoročno pa se podrejajo usklajevanju celotnega podjetja. Pod področje komercialne spadajo prodaja, nabava in skladišče. K proizvodnemu področju spadajo priprava dela, teksturirnica, sukalnica, barvarna in strojna energetika. Področje tehnologije pa vključuje energetiko in ekologijo, elektro vzdrževanje in mehnično delavnico. Najnižji nivo managementa (vodje obratov, izmenovodje) pa sprejema operativne odločitve oz. usklajuje neposredno izvedbo. V okviru podjetja deluje tudi sistem kakovosti, ki je organiziran kot štabna enota vodstva podjetja. Vsi omenjeni deli podjetja so locirani na sedežu podjetja.

Stil vodenja je demokratičen, komuniciranje med zaposlenimi poteka horizontalno, med podrejenimi in vodjo pa vertikalno. Pretok informacij na vseh nivojih, predvsem med oddelki, je premajhen.

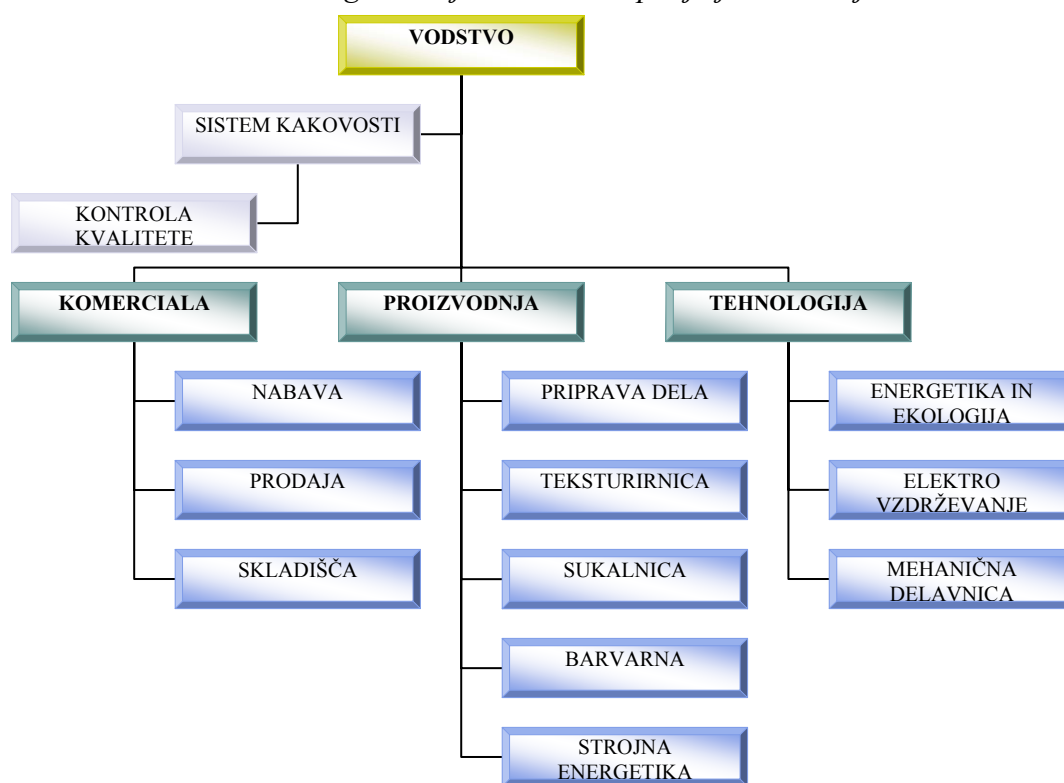
Strateško planiranje se za podjetje izvaja v okviru krovnega podjetja, taktično planiranje pa v podjetju Beti Preja. Za vsako poslovno leto pripravi vodstvo konkretne cilje, ki so opredeljeni v letnih planih podjetja in skladni z zahtevami sistema kakovosti. Skrbniki procesov pa v okviru

svojih funkcij izdelajo še bolj podrobne plane na mesečnih nivojih. S tem se vzpostavi ogrodje za doseganje ciljev kakovosti, ki se skozi procese potem tudi mesečno spremljajo.

Plače zaposlenih so sestavljene iz fiksnega dela, predpisanega s panožno kolektivno pogodbo, in stimulativnega, ki je odvisen od uspešnosti vsakega posameznika. Podjetje uporablja dva sistema nagrajevanje delavcev. Za proizvodne delavce je vpeljan sistem nagrajevanja prek norme, ki motivira delavce predvsem k večji produktivnosti. Za režijske delavce, to so delavci, katerih delo se ne da meriti z normiranimi urami, pa je vzpostavljen sistem nagrajevanja preko osebne ocene nadrejenih in vključuje razpon te ocene od minus 20 odstotkov do plus 30 odstotkov.

V preteklosti je bilo podjetje podpornik številnih lokalnih kulturno-športnih prireditev, vendar se je to v zadnjih letih spremenilo. Kljub temu podjetje še vedno uživa določeno mero ugleda, saj je eden večjih zaposlovalcev v metliški občini.

Slika 5: Organizacijska struktura podjetja Beti Preja



Vir: Kadrovsko poročilo podjetja Beti Preja, d.o.o., za leto 2009, str. 5.

Organizacijsko podstrukturo sem ocenil z oceno srednje. Koliko pa posamezne komponente prispevajo k prednostim in slabostim organizacijske podstrukture, je razvidno iz Tabele 12 na strani 24.

3.2.4 Tržna podstruktura

Podjetje je v zadnjih letih soočeno z vrsto neugodnih razvojev na medorganizacijskem trgu, ki se odražajo v konstantnem upadanju prodaje prej. Tako je bila prodaja v letu 2008 glede na preteklo

obdobje nižja za 11,9 %, v letu 2009 pa se je znižala še za dodatnih 13,4 % (Poslovni načrt podjetja Beti Preja, d.o.o., za leto 2010, str. 12). Razloge za padec je iskati v povezavi z globalnimi trendi, ki so se odražali v veliki previdnosti obstoječih kupcev in zmanjševanju njihovih naročil. Podjetje omenjenih izpadov ni moglo nadomestiti z novimi kupci.

Poslovna skupina Beti ima širok proizvodno-prodajni program, ki zajema skoraj celotno tekstilno-oblačilno reproverigo, in sicer: proizvodnjo prej, pletiv in konfekcijskih oblačil. Vse skupaj zaokrožuje lastna maloprodajna mreža oblačilnih izdelkov blagovne znamke Beti. Kljub temu da predhodna faza proizvodnega procesa predstavlja vhodno fazo v naslednjem procesu, podjetje Beti Preja skoraj vse proizvedene preje proda eksternim kupcem, saj se prodaja povezanim družbam giblje na ravni 1 % v celotni strukturi prodaje.

Tabela 12: Ocena prednosti in slabosti organizacijske podstrukture podjetja Beti Preja

KOMPONENTE	OCENA				
	ZELO DOBRO	DOBRO	SREDNJE	SLABO	ZELO SLABO
Jasnost organizacijske strukture			•		
Delegiranje pristojnosti		•			
Lokacija uprave		•			
Slog poslovanja		•			
Sistemi komuniciranja				•	
Sistem planiranja in kontrole			•		
Sistem nagrajevanja			•		
Ugled podjetja				•	
SKUPNA OCENA	SREDNJE				

V letu 2009 je podjetje ustvarilo 8.149.958 EUR prihodkov iz prodaje. Na slovenskem trgu so ustvarili realizacijo v višini 892.070 EUR, kar predstavlja le 10,9 % celotne prodaje. Prodaja na domačem trgu se je v primerjavi s preteklim letom zmanjšala za 25,4 % (Poslovni načrt podjetja Beti Preja, d.o.o., za leto 2010, str. 12). Slovenski trg zaradi svojega malega povpraševanja po sintetičnih prejah za podjetje ni zanimiv, vendar pa si v podjetju prizadevajo obdržati obstoječe tržne deleže.

Na podlagi navedenega lahko rečemo, da je za podjetje ključna orientiranost na tuje trge, kjer so v letu 2009 ustvarili 7.257.888 EUR oz. 89,1 % celotne realizacije. Od tega so najpomembnejši evropski trgi (Italija, Francija, Belorusija) s 57,8 %, sledi izvoz v ZDA z 18 % in na zadnjem mestu so trgi bivše Jugoslavije (Hrvaška, Srbija, Bosna in Hercegovina, Makedonija) s 13,2 %. Skupni izvoz se je v letu 2009 zmanjšal za 11,9 % v primerjavi s preteklim letom, kar je odraz neugodnih razvojev po posameznih trgih (Poslovni načrt podjetja Beti Preja, d.o.o., za leto 2010, str. 12). Večji izpad prodaje na področju ZDA je predvsem posledica neugodnega gibanja tečaja dolarja in preusmeritve dela artiklov iz redne prodaje na izvajanje storitve. Tržni delež na tem trgu bodo ohranjali tudi v prihodnje zaradi potenciala, ki ga ta trg predstavlja. Na najpomembnejših evropskih trgih so beležili padec prodaje predvsem zaradi zmanjšanih naročil kupcev, kar je bilo predvsem posledica zmanjševanja njihovih zalog in previdnejših prodaj samo

likvidnim kupcem. Razloge v krčenju prodaje na trgih držav nekdanje Jugoslavije pa je iskati v: slabi plačilni disciplini, propadanju velikega števila podjetij, selitvi določenih kapacitet velikih proizvajalcev na to območje in pojavu novih cenejših ponudnikov.

Poslovanje na zunanjih trgih zahteva od podjetja cenovno konkurenčnost, ponudbo kakovostnih izdelkov, zadovoljevanje kupčevih zahtev po rokih izdelave in vseh drugih zahtev, ki jih s kupci partnersko določajo.

Podjetje je usmerjeno v proizvodnjo in prodajo barvastih prej, kjer dosega največjo razliko v ceni. Na barvasti preji so na nekaterih segmentih fleksibilnejši od konkurence, kot so dobavni roki (10–15 dni od naročila do odpreme), količina naročila (50–500 kg), popolno prilagajanje zahtevam kupcev (izdelava barvne nianse po želji kupca) in hitro reševanje reklamacij. Pri surovi preji, kjer gre že tako za nižjo dodano vrednost, poskušajo vzdrževati stanje in zapolnjevati obstoječe kapacitete tudi preko storitev.

V skladu z ISO standardi podjetje vsako leto izvaja anketo z namenom ugotoviti zadovoljstvo kupcev tako z izdelki kot tudi z ostalimi storitvami, ki jih kupcem nudijo. Po rezultatih anket zadnjih let podjetje dosega oceno v zgornji polovici ocenjevalne lestvice. Rezultati ankete za leto 2009 kažejo, da se je stanje na tem področju kljub zaostrenim razmeram na trgu še izboljšalo, saj je bila ocena za 5 % višja v primerjavi z letom 2008 in je znašala 4,1 (Poročilo o prodaji podjetja Beti Preja, d.o.o., za leto 2009, str. 2).

Kljub velikemu številu kupcev, s katerimi je podjetje sodelovalo v letu 2009, pa je v veliki meri odvisno le od majhnega števila le-teh (glej Tabelo 13). Tako 4 največji kupci predstavljajo le 3,64 % vseh kupcev, vendar pa je podjetje z njimi realiziralo kar 65,46 % celotne prodaje. Še posebej pa je pri tem podjetje izpostavljeno do največjega kupca, s katerim ustvari nekaj več kot 30 % celotne realizacije. Kupec se zaveda podrejenosti podjetja, kar pomeni z njegove strani stalen pritisk na zniževanje cen in podaljševanje plačilnih rokov. Na podlagi navedenega lahko rečem, da je struktura kupcev podjetja zelo neugodna.

Tabela 13: Struktura kupcev podjetja Beti Preja po ABC metodi za poslovno leto 2009

Skupina kupcev	Vrednost prodaje	% prodaje	Število kupcev	% števila kupcev
A	5.334.637 EUR	65,46%	4	3,64%
B	2.114.569 EUR	25,94%	13	11,81%
C	700.752 EUR	8,6%	93	84,55%
SKUPAJ	8.149.958 EUR	100,00%	110	100,00%

Vir: Poročilo o prodaji podjetja Beti Preja, d.o.o., za leto 2009, str. 3.

Marketinške aktivnosti so izvajane in planirane na nivoju krovnega podjetja za vsa podjetja v skupini Beti. Sama blagovna znamka je pred nekaj leti doživela tudi grafično posodobitev in osvežitev. Namen podjetja je izboljšanje prepoznavnosti lastne znamke, njeno lociranje v ustreznih tržnih nišah in izoblikovanje njene trdne programske in prodajne filozofije.

V podjetju se poslužujejo več prodajnih poti. Najpomembnejša je prodaja končnih produktov in storitev preko distributerjev pod njihovimi blagovnimi znamkami. Prodaja preko tega distribucijskega kanala predstavlja več kot tri četrtine ustvarjene realizacije, ostalo pa se proda direktno končnemu kupcu. Velik delež ustvarjene realizacije preko distributerjev poteka še preko agentov. Pri tem načinu prodaje podjetje ponavadi ne pozna končnih kupcev in ne ve, kam se končni proizvod vgradi. Tako pri končnem kupcu sploh niso prepoznavni kot blagovna znamka oziroma proizvajalec preje.

Prodajna služba je kadrovsko močno zasedena, vendar pa je zaznati izrazito neprilagojenost zahtevam po aktivnem trženjskem konceptu. Tako razen vodje prodaje ni aktivnega tržnika. Ker pa je večina prodaje realizirana pri treh standardnih kupcih, je tudi razumljivo, da prevladuje prodaja iz pisarne.

Podjetje ima oblikovano tudi spletno stran, ki se nahaja na naslovu <http://beti.si/>, kjer si obiskovalci lahko pridobijo osnovne informacije o dejavnosti podjetja in izdelkih ter o možnostih sodelovanja. Spletna stran ja kvalitetna, privlačna ter funkcionalno oblikovana. V podjetju skrbijo, da je stran redno ažurirana in vzdrževana.

Skupna ocena prednosti in slabosti tržne podstrukture je podana v Tabeli 14. Tržno podstrukturo sem ocenil z oceno slabo, kar je odraz neučinkovitosti trženja, neustreznosti prodajnih poti, premajhne prodaje izdelkov lastne blagovne znamke, neugodne strukture kupcev in velikega zniževanja samega obsega prodaje v zadnjih letih.

Tabela 14: Ocena prednosti in slabosti tržne podstrukture podjetja Beti Preja

KOMPONENTE	OCENA				
	ZELO DOBRO	DOBRO	SREDNJE	SLABO	ZELO SLABO
Rast prodaje					•
Delež izvoza		•			
Odnos PC / kakovost izdelka			•		
Struktura kupcev				•	
Ustreznost prodajnih poti					•
Prodaja pod lastno blagovno znamko					•
Učinkovitost trženja				•	
SKUPNA OCENA	SLABO				

3.2.5 Podstruktura proizvoda

Podjetje Beti Preja je uveljavljen evropski proizvajalec sintetičnih prej, katere trži na globalnem medorganizacijskem trgu. Širok proizvodni program poliamidnih, poliestrskih in elastanskih prej je namenjen tako za potrebe nogavičarske industrije in oblačilne industrije, kakor tudi za tehnične namene. Izdelki podjetja se vgrajujejo v različne artikle znanih blagovnih znamk, kot so Triumph, Hugo Boss, Bruno Banani in Victoria's Secret.

Vhod v proizvodni proces predstavlja neskončno dolga filamentna preja, ki se glede na stopnjo obdelave deli v dve skupini: surova in barvasta preja. Ta delitev je pomembna predvsem z vidika dodane vrednosti, ki jo posamezen proces dosega. Na področju surove preje so konkurenčni pritiski čedalje večji. Proizvajalci iz vzhoda, ki so osvojili procese, vztrajno pritiskajo na evropske trge z nizkimi cenami. Po drugi strani pa se inputi občutno dražijo kot posledica dviga cen nafte in kapitalskih povezav proizvajalcev. Vsi ti negativni dejavniki v zadnjih nekaj letih so vplivali na spremembo prodajne strategije podjetja in osredotočenje na procese z višjo dodano vrednostjo, tj. barvanje.

V letu 2009 so v podjetju proizvedli 1.506 ton sintetične preje, v okviru katere je proizvodnja barvaste preje predstavljala kar 63,2 % celotne proizvodnje, delež le-te se je v primerjavi z letom 2008 še povečal (glej Tabela 15). Sam skupni obseg proizvodnje leta 2009 pa je bil za 13,1 % manjši kot leta 2008. Razloge za padec je potrebno iskati v povezavi z globalno gospodarsko krizo in občutnim zmanjševanjem naročil s strani kupcev, čemur je sledila tudi proizvodnja.

Tabela 15: Proizvodnja podjetja Beti Preja v letu 2008 in 2009

Vrsta proizvodnje	2008		2009		Ind 09/08
	Količina	Struktura	Količina	Struktura	
surova preja	700 ton	40,4%	554 ton	36,8%	79,1
barvasta preja	1.033 ton	59,6%	952 ton	63,2%	92,2
SKUPAJ	1.733 ton	100,0%	1.506 ton	100,0%	86,9

Vir: Poslovni načrt podjetja Beti Preja, d.o.o., za leto 2010, str. 20.

Pod pojmom surova preja smatramo sintetično prejo, proizvedeno neposredno v procesu teksturiranja. Pri teksturiranju se s termo-mehansko obdelavo spremenijo lastnosti filamente preje, tako da se dosežejo ustrezni parametri glede trdnosti, finosti, razteznosti in elastičnosti, ki so za posamezno vrsto teksturirane preje predpisani. Teksturirane preje v primerjavi s filamentno prejo s postopkom teksturiranja pridobijo dodatne karakteristike, s tem pa tudi uporabnost na različnih segmentih v tekstilni industriji. Teksturirana preja lahko zadržuje vodo, pripomore k večji toplotni izolaciji, voluminoznosti, lepšemu videzu, prijetnejšemu otipu in tako naprej. Pomembna lastnost teksturiranih prej je tudi, da ne ustvarjajo pilinga. V podjetju imajo možnost proizvodnje širokega asortimana teksturiranih prej, ki jih glede debeline in števila niti razdelimo na: 17/1, 22/1, 22/2, 33/1, 33/2, 44/1, 44/2, 78/1, 78/2, 110/1, 110/2 in 167/1. Teksturirana preja v surovi oz. neoplemeniteni obliki se lahko uporablja v nadaljnjih postopkih za izdelavo barvane preje. Pri tem lahko kupec izbira med 2000 standardnimi barvnimi niansami iz barvne karte podjetja ali pa lahko v podjetju za potrebe kupca v zelo kratkem času razvijejo novo barvno nianso.

V podjetju imajo uveljavljeno kakovost, ki jo ustvarjajo zaposleni, odraža pa se v kakovosti izdelkov in storitev, s katerimi želijo zadovoljiti potrebe kupcev in si ustvariti njihovo zaupanje. Služba kakovosti deluje v okviru tima za kakovost. V vseh fazah procesa se izvaja nadzor, od vhoda materiala v proces do končnega proizvoda, ki se preda v distribucijsko skladišče, namenjeno za tržišče. Za kakovost so odgovorni vsi zaposleni, je del vsakdanjih opravil in stalna

spremljevalka njihovega življenja. Sistem kakovosti podpira tudi pridobljen mednarodni certifikat kakovosti ISO 9001:2000.

Da je kakovost izdelkov podjetja res na visoki ravni, pokaže analiza reklamacij kupcev. Tako so v letu 2009 reklamacije kupcev v celotni prodaji znašale le 1,2 %, kar je približno na enaki ravni kot predhodna leta (Poročilo o prodaji podjetja Beti Preja, d.o.o., za leto 2009, str. 6).

V podjetju se zavedajo dejstva, da le poslovanje v sožitju z naravo in ljudmi zagotavlja dolgoročno uspešnost. Zaradi tega so ekološka prizadevanja že dolgo sestavni del strategije podjetja Beti Preja, ki predvideva tudi pridobitev okoljskega certifikata ISO 14001.

V okviru podjetja je več proizvodnih procesov, katerih stranski učinki predstavljajo obremenitev za naravno okolje. Pri tem so najbolj problematični postopki v barvarni, ki za plemenitjenje tekstilij zahtevajo veliko količino vode in kemikalij, ki po končanih procesih obremenjujejo odpadno vodo in jih je potrebno odstraniti. Prva faza tega procesa, imenovana sedimentacija, se izvaja v podjetju, nadaljnji postopki prečiščevanja pa na čistilni napravi metliške Komunale.

Odpad, do katerega prihaja v proizvodnji, najprej sortirajo, embalirajo ter nato odvažajo na deponijo. Transportna embalaža, to so zaboji, sodi, palete, pregrade in cisterne, se večinoma vrača dobaviteljem, poškodovana embalaža pa se prav tako dostavlja na deponijo. Posebna evidenca se vodi za določene odpadne materiale, kot so barve, kemikalije, odpadna olja, maziva, gume, akumulatorji in podobno. Te materiale se predaja v ravnanje posebnim ustanovam.

Podjetje ima pridobljen tudi certifikat Oeko-Tex Class 1, kar je odraz varnosti proizvodov podjetja, ki so prijazni do uporabnika in ne vsebujejo nevarnih snovi ter so primerni tudi za izdelke, ki jih uporabljajo dojenčki.

Skupna ocena prednosti in slabosti proizvodne podstrukture je podana v Tabeli 16 in kaže na njeno dobro oceno. Med boljše komponente sem uvrstil širino proizvodnega programa, kakovost in ekologijo. Najslabše pa sem ocenil rast proizvodnje.

Tabela 16: Ocena prednosti in slabosti proizvodne podstrukture podjetja Beti Preja

KOMPONENTE	OCENA				
	ZELO DOBRO	DOBRO	SREDNJE	SLABO	ZELO SLABO
Širina proizvodnega programa		•			
Dohodkovnost izdelkov			•		
Kakovost izdelkov	•				
Ekologija		•			
SKUPNA OCENA	DOBRO				

3.2.6 Tehnološka podstruktura

Proizvodnja v podjetju se izvaja v več proizvodnih obratih (teksturiranje, sukanje, barvanje, previjanje, ovijanje elasthanov), ki so lokacijsko skoncentrirani na sedežu podjetja. Mikrolokacija

podjetja je ugodna, saj velik tovarniški kompleks ni izkoriščen v celoti in omogoča širitev proizvodnih kapacitet.

Organizacijsko in logistično so v podjetju organizirani tako, da lahko zadovoljijo najzahtevnejše želje naročnikov. Vsaka produkcijska faza je podvržena temeljitim in strogim kontrolnim mehanizmom, ki omogočajo zanesljivost, trajnost in ustrezno kvaliteto proizvodov in storitev. Vsa proizvodnja se izvaja v obratih, ki se nahajajo v isti stavbi, tako da je proizvodni proces med seboj povezan in se materiali premeščajo iz ene proizvodne faze v naslednjo do zaključka proizvodnje. Kemikalije se nahajajo v kletnih prostorih objekta, od koder se s pomočjo črpalk transportirajo in dozirajo v barvarske aparate. Barvila se nahajajo v rotacijskem skladišču poleg barvne kuhinje. Izjema je skladišče surovin in pomožnih materialov, ki je dislocirano v sosednji stavbi in je oskrba proizvodnje povezana z vsakodnevnim prevozom materialov iz ene zgradbe v drugo.

Stopnja tehnične opremljenosti je dokaj visoka, saj podjetje veliko vlaga v tehnološki razvoj in posodabljanje proizvodnih zmogljivosti ter racionalizacijo procesov. Pri odločitvah o izbiri nove tehnološke opreme se poleg tehničnih podatkov, kakovosti, cene, garancijskega roka ter plačilnih pogojev upošteva tudi to, kako ima potencialni dobavitelj organizirano servisno službo. Za podjetje je zelo pomembno hitro reagiranje na okvare in možnost hitrih dobav rezervnih delov.

Ker predstavljajo energenti in z njimi povezani stroški eno najpomembnejših stroškovnih skupin, so se v podjetju odločili za uvedbo sistema za ravnanje z energijo Gemalogic, ki je bil implementiran konec leta 2007. Podrobna mreža avtomatsko zbranih meritev omogoča lažje ugotavljanje in odpravljanje izgub energentov. Podjetje je po uvedbi sistema zmanjšalo tudi število operativnega kadra, ki je delovalo kot podpora službi za energetiko. Sistem je postal osrednje orodje za nadzor stroškov in izvajanje ukrepov učinkovite rabe energije.

Konec leta 2008 je bil nabavljen tudi programski paket Sedomaster, skupaj s pripadajočo strojno opremo. Omenjena investicija je podjetju omogočila vzpostavitev avtomatskega doziranja kemikalij, računalniško spremljavo receptiranja kot same proizvodnje v barvarni. Zagon avtomatizacije je potekal v začetku leta 2009.

Dosedanji poslovno informacijski sistem podjetja je temeljil na programski opremi, ki je bila razvita in dopolnjena s strani lastne službe za informatiko. Nekaj parcialnih rešitev pa je bilo razvitih s strani zunanjih partnerjev. Informacijski sistem je bil v osnovi zasnovan kot transakcijski informacijski sistem, kar pomeni, da je bil podrejen spremljanju in evidentiranju transakcij, uporabnik si sam ni mogel kreirati oblike in vsebine. Da bi v podjetju zagotovili sodobno, hitro in avtomatsko poslovanje, prijazno za uporabnike in poslovne partnerje, pretočnost informacij med oddelki, so pred leti pričeli s projektom prenove poslovno informacijskega sistema, ki so ga zaključili v začetku leta 2010.

Večji del proizvodnje se odvija na strojih, kjer je preja izpostavljena visokim temperaturam, zato je v nekaterih fazah proces kontinuiran. Tako je za teksturiranje in sukanje nujno, da proces teče

24 ur dnevno oziroma vse dni mesecu. Glede na tehnološke zahteve proizvodnje je urejena organizacija dela, ki poteka v štiriizmenskem ciklusa dela. Kljub temu da je formalna izobrazbena struktura v podjetju slaba, pa imajo tehnološki delavci na odgovornih mestih v proizvodnji ustrezna aplikativna znanja na svojih področjih, ki se kažejo v obvladovanju procesov.

Temeljna naloga nabavne službe je pravočasna preskrba podjetja s potrebnimi materiali, surovinami, storitvami, energijo, stroji... Nabava poteka na podlagi določenih kriterijev, med katerimi so najpomembnejši kakovost, cena ter nabavni in plačilni pogoji.

Leto 2009 je bilo na področju nabave materialov in storitev izjemno pestro. Na področju osnovne surovine so v začetku leta najprej dosegli 15 % znižanje cen, vendar pa so cene v drugi polovici leta ponovno pričele rasti. Na področju barv in kemikalij ter pomožnih materialov se je rast cen ustavila, vendar znatnega znižanja cen niso uspeli doseči. Večji uspeh so imeli na področju transporta, kjer so dosegli do 20 % znižanje cen (Poslovni načrt podjetja Beti Preja, d.o.o., za leto 2010, 2010, str. 27).

Veliko pozornosti so v podjetju namenili tudi znižanju zalog ter ohranjanju optimalne ravni zalog osnovne surovine in ostalih materialov. Posledično se je vrednost povprečne mesečne zaloge zmanjšala iz 572.050 EUR v letu 2008 na 426.593 EUR v letu 2009, kar predstavlja znižanje v višini 25,4 % (Poročilo nabavne službe podjetja Beti Preja, d. o. o., za leto 2009, str. 3). V preteklem letu so občutno razširili tudi krog dobaviteljev, tako da imajo za vsako skupino materialov več kvalitetnih dobaviteljev, tako iz evropskih kot tudi azijskih držav.

Po standardih ISO 9001 je omogočena sledljivost od surovine do končnega produkta, tako da je možna retrogradna kontrola in se da enostavno ugotoviti, v kateri fazi je nastala napaka. Kakovost proizvodnje se redno kontrolira v vseh fazah proizvodnega procesa. Na ugotovljene napake takoj reagirajo in jih sproti odpravljajo. Analiza proizvodnega procesa za obdobje 2008–2009 pokaže, da je delež produktov II. klase v letu 2009 znašal 0,59 %, kar predstavlja 20 % porast glede na predhodno leto, število neskladnih proizvodov je ostalo približno na enakem nivoju, porasel pa je delež odpada iz 3,77 % na 4,56 %, kar je povezano predvsem z uporabo cenejšega kitajskega filameta, ki so ga v večji meri začeli uporabljati v preteklem letu (Poročilo ISO - proizvodnja podjetja Beti Preja, d.o.o., za leto 2009, str. 3).

Tehnološko podstrukturo sem ocenil z oceno dobro. Koliko pa posamezne komponente prispevajo k prednostim in slabostim tehnološke podstrukture, je razvidno iz Tabele 17 na strani 31.

3.2.7 Finančna podstruktura

Ocenjevanje finančne podstrukture ponavadi naslonimo na znana finančna razmerja, med katerimi so najpomembnejši kazalci finančnega vzvoda oz. zadolženosti, kazalci plačilne sposobnosti in kazalci obračanja (Pučko, 2006, str. 134).

Tabela 17: Ocena prednosti in slabosti tehnološke podstrukture podjetja Beti Preja

KOMPONENTE	OCENA				
	ZELO DOBRO	DOBRO	SREDNJE	SLABO	ZELO SLABO
Mikrolokacija	•				
Kakovost logističnih sistemov			•		
Tehnična opremljenost	•				
Znanja tehnoloških delavcev			•		
Kakovost nabavne službe		•			
% izmeta in II. klase			•		
SKUPNA OCENA	DOBRO				

Kazalniki zadolženosti

Delež kapitala v financiranju kaže delež kapitala v celotni pasivi podjetja. Velikost tega kazalnika pove, kakšna je finančna odvisnost podjetja od zunanjih virov financiranja. Večja je vrednost kazalnika, večji je delež kapitala oz. trajnih virov med celotnimi viri (Hočevar et al., 2000, str. 408). Optimalno velikost doseže podjetje, če je kazalnik enak ali večji od 50 % (Močnik, 2005, str. 295).

Delež dolgov v financiranju pove, kolikšen del sredstev podjetja je financiran s tujimi viri oz. dolgovi in je torej komplementaren kazalnik prejšnjemu kazalniku. Razlaga tega kazalnika je podobna kot pri predhodnem kazalniku, le da pojasnila veljajo v obratni smeri (Hočevar et al., 2000, str. 409)

Povezavo obeh zgoraj navedenih kazalnikov predstavlja kazalnik finančnega vzvoda, ki se izračuna kot količnik med vrednostjo dolgov in kapitala. Priporočljivo je, da je vrednost kazalnika manjša kot ena, kar pomeni, da je manj kot 50 % vseh sredstev financiranih z dolgovi (Močnik, 2005, str. 295–296).

Iz Tabele 18 na strani 32 je razvidno, da je podjetje Beti Preja skozi celotno preučevano obdobje dosegalo ugodno vrednost kazalnikov zadolženosti, vendar ob negativnemu trendu. V primerjavi s panogo podjetje dosega ugodnejšo vrednost pri deležu kapitala in finančnemu vzvodu, pri deležu dolgov pa je podjetje v nekoliko slabšem položaju kot ostala podjetja v dejavnosti priprava in predenje tekstilnih vlaken. V kolikor se ta trend v prihodnje ne bo ustavil, lahko to postane za podjetje še posebej problematično, saj je pričakovati, da bodo posojilodajalci zaradi prezadolženosti podjetja zavrnili nadaljnje odobravanje posojil.

Kazalniki plačilne sposobnosti

Koeficient kratkoročne likvidnosti prikazuje razmerje med kratkoročnimi sredstvi in kratkoročnimi obveznostmi. Če je vrednost koeficienta večja od 2, je to za podjetje ugodno, saj pomeni, da ne bo imelo težav s poravnavanjem kratkoročnih obveznosti, saj je vsak evro kratkoročnih obveznosti pokrit z dvema evroma kratkoročnih sredstev (Močnik, 2005, str. 292).

Tabela 18: Kazalniki zadolženosti podjetja Beti Preja v obdobju 2007–2009 v primerjavi s panogo v letu 2009

KAZALNIKI ZADOLŽENOSTI	PODJETJE			PANOGA
	2007	2008	2009	2009
Delež kapitala v financiranju (v %)	54,92	54,21	51,31	49,51
Delež dolgov v financiranju (v %)	42,71	44,12	46,92	46,04
Finančni vzvod (v %)	77,76	81,4	91,44	92,99

Vir: Bilanca stanja podjetja Beti Preja, d.o.o., za leta 2007, 2008 in 2009; GVIN – Finančno poročilo, 2010.

Pospešeni koeficient kaže razmerje med kratkoročnimi sredstvi, zmanjšanimi za zaloge, in kratkoročnimi obveznostmi. S tem koeficientom ugotavljamo sposobnost podjetja, da hitro spremeni svoja kratkoročna sredstva v denar, zato da lahko poravna svoje tekoče obveznosti (Močnik, 2005, str. 292). Vrednost koeficienta se spreminja po panogah, vendar pa se ponavadi kot ugoden pospešeni koeficient razume tisti, ki je večji od 1 (Hočevar et al., 2000, str. 418).

Kazalnika plačilne sposobnosti, ki odražata likvidnostno sliko podjetja Beti Preja, sta prikazana v Tabeli 19. Kratkoročni koeficient ne dosega optimalne vrednosti, kar je še več, v obravnavanem obdobju ima izrazito negativno tendenco. Nasprotno pa velja za pospešeni koeficient, ki se celoten čas giblje nad ravnijo 1,3. Kljub temu pa sta oba kazalnika plačilne sposobnosti precej višja kot v panogi.

Tabela 19: Kazalniki plačilne sposobnosti podjetja Beti Preja v obdobju 2007–2009 v primerjavi s panogo v letu 2009

KAZALNIKI PLAČILNE SPOSOBNOSTI	PODJETJE			PANOGA
	2007	2008	2009	2009
Kratkoročni koeficient likvidnosti	1,74	1,69	1,58	1,22
Pospešeni koeficient likvidnosti	1,3	1,36	1,33	0,76

Vir: Bilanca stanja podjetja Beti Preja, d.o.o., za leta 2007, 2008 in 2009; GVIN – Finančno poročilo, 2010.

Kazalniki obračanja

Koeficient obračanja terjatev do kupcev nam pove število obratov terjatev do kupcev v denarna sredstva v enem letu. S tem kazalnikom analiziramo tako sposobnost podjetja pri izterjavi terjatev kot tudi plačilno sposobnost podjetja. Če pa število dni v letu (365) delimo z omenjenim koeficientom, dobimo še povprečno dobo vezave terjatev do kupcev. Večja kot je vrednost koeficienta oz. nižje je število dni vezave, boljše je za podjetje, saj dobi svoje terjatve plačane hitreje (Hočevar et al., 2000, str. 419).

Koeficient obračanja zalog nam pokaže, kolikokrat v letu so bile zaloge zamenjane, kar je odraz uspešnosti podjetja pri ravnanju z zalogami. Povprečne dneve zalog pa dobimo tako, da število dni v letu (365) delimo z omenjenim koeficientom. Visoka vrednost koeficienta oz. nizko število

dni vezave kaže na dobro poslovanje z zalogami in njihovo hitro prodajo (Hočevar et al., 2000, str. 420).

Kako učinkovito je podjetje Beti Preja uporabljalo svoja sredstva v obdobju 2007–2009, je razvidno iz Tabele 20. Podjetje je soočeno z dvema nasprotujočima trendoma. Tako je učinkoviteje obvladovalo zaloge, vendar je bilo manj učinkovito pri terjatvah do kupcev. Podobne rezultate nam da tudi primerjava kazalnikov obračanja podjetja s panogo.

Tabela 20: Kazalniki obračanja podjetja Beti Preja v obdobju 2007–2009 v primerjavi s panogo v letu 2009

KAZALNIKI OBRAČANJA	PODJETJE			PANOGA
	2007	2008	2009	2009
Koeficient obračanja krat. poslovnih terjatev	3,38	3,21	2,92	3,97
Dnevi vezave krat. poslovnih terjatev	107,88	113,81	124,98	92,03
Koeficient obračanja zalog	4,99	4,95	5,86	4,38
Dnevi vezave zalog	73,21	73,69	62,25	83,3

Vir: Izkaz poslovnega izida podjetja Beti Preja, d.o.o., za leta 2006, 2007, 2008 in 2009; Bilanca stanja podjetja Beti Preja, d.o.o., za leta 2007, 2008 in 2009.

Ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture je podana v Tabeli 21. Razvidno je, da podjetje nima večjih prednosti kot tudi ne slabosti v okviru te podstrukture, zato sem finančno podstrukturo ocenil s skupno oceno srednje.

Tabela 21: Ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture podjetja Beti Preja

KOMPONENTE	OCENA				
	ZELO DOBRO	DOBRO	SREDNJE	SLABO	ZELO SLABO
Kazalniki zadolženosti			•		
Kazalniki plačilne sposobnosti			•		
Kazalniki obračanja			•		
SKUPNA OCENA	SREDNJE				

3.2.8 Profil prednosti in slabosti po podstrukturah

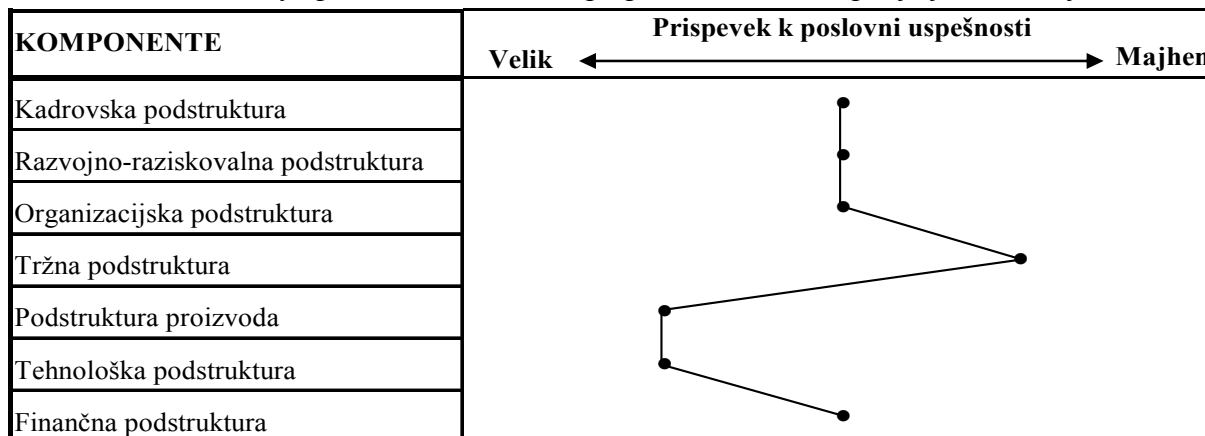
Na podlagi analitičnega ocenjevanja prednosti in slabosti posameznih podstruktur in njihovih sestavin sem ugotovil, kolikšen je prispevek posamezne podstrukture k poslovni uspešnosti podjetja. Tako dobljene ocene posameznih podstruktur sem upošteval pri izdelavi profila prednosti in slabosti po podstrukturah za podjetje Beti Preja.

Iz Slike 6 na strani 34 je razvidno, da največji prispevek k poslovni uspešnosti nudita podstruktura proizvoda in tehnološka podstruktura, nekoliko manjšega pa kadrovska, razvojno-raziskovalna, organizacijska in finančna. Najbolj problematična pa je tržna podstruktura, ki predstavlja resno slabost podjetja in ogroža njegovo poslovanje.

3.3 OCENA PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI PO POSAMEZNIH PODSTRUKTURAH

Na osnovi ocene prednosti in slabosti podjetja poskušamo z dodatnim upoštevanjem razvoja v okolju podjetja oceniti še poslovne priložnosti in nevarnosti, ki se kažejo podjetju v prihodnosti na osnovi njegovega obstoječega gospodarskega potenciala. To ocenjevanje je pomembno, ker nam odkriva strateške dejavnike prihodnje poslovne uspešnosti podjetja (Pučko, 2006, str. 138).

Slika 6: Profil prednosti in slabosti po podstrukturah za podjetje Beti Preja



3.3.1 Kadrovska podstruktura

Nevarnosti v kadrovski podstrukturi se kažejo v povezavi s slabo izobrazbeno in starostno strukturo. Trenutni proizvodni procesi še dovoljujejo obstoječe stanje. Vendar pa bo podjetje zaradi usmeritve v proizvodnjo izdelkov z višjo dodano vrednostjo ter z uvajanjem zahtevnejših tehnoloških procesov in računalniških programov moralo zaposlovati mlajši, bolj izobražen kader, saj se starejši in nižje kvalificirani delavci težje prilagajajo novostim in tehnološkim spremembam.

Priložnost za izboljšanje stanja v kadrovski podstrukturi se kaže v zaposlovanju kadrov iz slovenskih tekstilnih podjetij, ki so v zadnjem obdobju zaradi recesije zašla v težave. Z zaposlovanjem strokovnega kadra podjetje pridobi visoko izobražen kader z veliko delovnimi izkušnjami, novimi pristopi, računalniško pismenega in dovezetnega za tehnološke novosti. Na ta način bi podjetje vsaj kratkoročno lahko rešilo problem slabe izobrazbene strukture. Dolgoročno pa podjetju preti nevarnost, da zaradi razpada sistema šol s tekstilnega področja naravnega odliva zaposlenih ne bo moglo nadomestiti z ustreznimi kadri. Rešitev problema vidim v vzpostavljanju celovitega pristopa pri privabljanju mladega strokovnega kadra. Eden od načinov je štipendiranje mladih pri vpisu v študijske smeri, ki so za podjetje zanimive, omogočanje praktičnega usposabljanja in zagotovitev zaposlitve ob dokončanju šolanja.

Na podlagi navedenega ocenjujem priložnosti in nevarnosti kadrovske podstrukture kot povprečne.

3.3.2 Razvojno raziskovalna podstruktura

V Evropi je čas množične proizvodnje minil. Evropska tekstilna podjetja v konkurenčnem boju s podjetji iz držav s cenejšo delovno silo lahko preživijo samo z visoko inovativnostjo izdelkov in proizvodnje. Uspeh zahteva visoka vlaganja v raziskave in razvoj, investicije v nove tehnologije in razvoj kadrov. Podjetje ima, podobno kot ostala tekstilna podjetja v Sloveniji, premalo lastne »kritične mase« znanja, da bi lahko temu trendu sledilo. Priložnost na tem področju se kaže v intenzivnem povezovanju z ostalimi tekstilnimi podjetji, univerzami in s centri znanja na skupnih raziskovalnih projektih. Verjamem, da so lahko takšne procesno povezane produkcijske verige, ki vključujejo najširše vire znanja, sposobne stalnega inoviranja in razvoja izdelkov, ki je ključno za uspeh.

Glavna nevarnost v okviru te podstrukture se kaže v povezavi z nadaljevanjem zaostrenih gospodarskih razmer in s posledičnim slabšanjem finančne sposobnosti podjetja, kar lahko privede do tega, da bo vodstvo vse manj zainteresirano za sprejemanje tveganj in naporov, ki jih prinaša vlaganje v raziskave in razvoj. Omejevanje vlaganj v raziskave in razvoj lahko v prvih letih celo izboljša poslovanje, saj se zmanjšajo stroški, povezani z njimi, vendar pa to dolgoročno vse bolj vpliva na zmanjševanje konkurenčnosti in nazadovanje podjetja.

Na podlagi tehtanja priložnosti in nevarnosti razvojno-raziskovalne podstrukture ocenjujem le te kot povprečne.

3.3.3 Organizacijska podstruktura

V obstoječem sistemu nagrajevanja proizvodnih delavcev po normi je velika večina zaposlenih prejela plačilo, ki je bilo višje, kot je do sedaj znašala minimalna plača. Z uvedbo novega Zakona o minimalni plači pa se pri proizvodnih delavcih pojavlja nevarnost uravnilovke v sistemu nagrajevanja. Večina delavcev podjetja bo prejela za svoje delo enako nagrado (minimalno plačo) ne glede na to, kako bodo pri tem uspešni, kar bo prav gotovo destimulativno za »pridne« delavce. Pri tem se zastavlja vprašanje, kako motivirati in nagraditi tiste delavce, ki bodo bolj uspešni, saj je denar pri delavcih, uvrščenih v nižje plačne razrede, gotovo eden od najpomembnejših vzvodov.

Nevarnost v organizacijski podstrukturi vidim tudi v povezavi z obstoječo obliko organiziranosti podjetja. Današnje hitro se spreminjajoče globalno okolje zahteva vedno večjo fleksibilnost in odzivnost, čemur pa podjetje Beti Preja s funkcijsko organiziranostjo ne bo moglo slediti. Funkcijska organizacijska struktura je primerna predvsem za stabilno okolje. V nestabilnem okolju pa se pokažejo njene disfunkcionalnosti, kot so slabši prenosi informacij v podjetju skozi različne ravni v obe smeri, slabša prilagodljivost, večanje decentralizacije in podobno.

Ker organizacijska podstruktura nima večjih priložnosti, ampak samo nevarnosti, jo ocenjujem kot slabo.

3.3.4 Tržna podstruktura

Veliko poslovnih priložnosti za podjetje se kaže tako na obstoječih kot tudi na novih trgih, saj je paleta proizvodov raznovrstna in odpira možnost prodaje različnim segmentom kupcev. Na obstoječih trgih je potrebno obdelovati posamezen trg s tistimi proizvodi, s katerimi do sedaj še ni bil obdelan, ter obnoviti stike s »starimi« kupci, katerim so zaradi različnih vzrokov v preteklosti zmanjšali prodajo ali celo prekinili poslovno sodelovanje (kupci iz držav nekdanje Jugoslavije). Iz vidika trgov pa so največje priložnosti na novih trgih, na katerih do sedaj še niso bili prisotni. Najbolj zanimivi so zaradi geografske bližine predvsem trgi držav vzhodne Evrope z Rusijo na čelu, Baltske dežele in države jugovzhodne Evrope (brez držav nekdanje Jugoslavije). Pri prodaji na teh trgih naj bi podjetje dogovarjalo posle direktno s končnimi kupci ali pa preko agentov. Zadnjo možnost pa predstavlja prodaja preko distributerjev, ki jih je včasih potrebno imeti zaradi finančne discipline in garancije plačil na posameznih trgih.

Globalna kriza je za podjetje lahko nevarnost, lahko pa je tudi velika priložnost. Če podjetju uspe v teh kriznih časih preživeti, bo po njenem končanju lahko vstopilo na tržišče, katerega sedaj pokrivajo firme, ki jih bo globalna kriza uničila.

Večjo nevarnost v tržni podstrukturi vidim v veliki izpostavljenosti podjetja do največjega kupca, s katerim ustvari nekaj več kot 30 % celotne realizacije. Prekinitev medsebojnih poslovnih odnosov lahko v nekem trenutku tudi vitalno vpliva na razvoj in celo obstoj podjetja. Zaradi potrebe po razpršitvi tveganja se mora podjetje usmerjati v čim večjo diverzifikacijo kupcev.

Zaradi številnih priložnosti, ki jih vidim v okviru tržne podstrukture, ocenjujem le to kot dobro.

3.3.5 Podstruktura proizvoda

V podjetju so že pred leti prišli do spoznanja, da je čas masovne proizvodnje mimo, zato so se začeli preusmerjati v proizvodnjo manjših količin z večjo dodano vrednostjo. Pričakovanja so, da se bodo naročila kupcev v prihodnjih letih še naprej drobila. Na tem področju se kažejo priložnosti za podjetja, ki bodo sposobna dobaviti visokokakovostne produkte v čim krajšem času, čemur sledi Beti Preja s specializirano proizvodnjo majhnih serij specialnih nians.

Obstoječi prodajni asortiman je še vedno v največji meri namenjen predvsem servisiranju oblačilne industrije, kar predstavlja eno največjih nevarnosti za podjetje. T.i. uporaba konvencionalnih tekstilnih izdelkov je podvržena velikim konkurenčnim pritiskom na področju cen in majhni rasti. Nasprotno pa velja za trg tehničnih tekstilij, ki predstavlja veliko in rastočo priložnost za podjetje, saj postajajo tehnične tekstilije pomemben nov material, ki zamenjuje tradicionalne gradbene, kovinske in plastične materiale. Podjetje je pred kratkim začelo širiti prodajni asortiman tudi na to področje, na katerem pa mora še intenzivneje delati.

V podjetju se zavedajo, da postaja ekologija vedno pomembnejši dejavnik uspešnosti, zato se nenehno trudijo, da z izboljševanjem tehnoloških procesov, uporabo novih metod in tehnologij

zmanjšujejo negativen vpliv na okolje. Na področju varstva okolja se kažejo priložnosti v obliki dveh investicijskih vlaganj, s katerima bi podjetje realiziralo prihranke pri porabi energentov in tehnološke vode ter zmanjšalo negativne vplive na okolje, in sicer: investicija v rekuperacijo toplote in varčevanje s hladilno vodo. Uresničitev prve investicije bi omogočila, da bi se od že segrete vode, ki je bila uporabljena v procesu barvanja, odvzemala toplota in uporabljala za segrevanje vstopne vode. Z drugo investicijo pa bi segreto vodo, ki je bila uporabljena pri hlajenju barvarskih aparatov, uporabilo v samem barvarskem procesu. Poleg priložnosti pa se na področju ekologije pojavlja velika nevarnost, da podjetje vedno strožjim okoljskim predpisom ne bo moglo več slediti.

Na podlagi navedenega ocenjujem priložnosti in nevarnosti vezane na podstruktura proizvoda kot povprečne.

3.3.6 Tehnološka podstruktura

Res je, da ima podjetje slabo prometno infrastrukturno povezavo z ostalo Slovenjo, vendar pa se tudi na tem področju kažejo izboljšave obstoječega stanja. V zaključni fazi so priprave prostorskih načrtov za izgradnjo južnega dela tretje razvojne osi, ki bo potekala na Dolenjskem in v Beli krajini, sama izgradnja pa naj bi bila zaključena do leta 2017. Nova prometna povezava bo nedvomno povečala konkurenčnost, tako podjetja Beti Preja kot tudi vseh ostalih belokranjskih podjetij.

Nabavno področje je nedvomno najpomembnejše v okviru te podstrukture. Stroški vhodnih materialov in surovin so najpomembnejša stroškovna postavka podjetja, ki je v letu 2009 predstavljala skoraj 60 % prodaje. Zaradi tega je ključna usmeritev podjetja v nenehnem iskanju novih nabavnih možnosti (novih dobaviteljev), ki bi zagotavljali ugodnejšo, vendar enako kakovostno nabavo. Pri obstoječih strateških dobaviteljih bi podjetje z vzpostavljanjem in vzdrževanjem dolgoročnih poslovnih odnosov, v kolikor je mogoče tudi na ravni partnerstva, doseglo boljše pogoje, ki so vezani na ceno, različne vrste rabatov, plačilne pogoje in odzivni čas. Prav tako se podjetju kažejo možnosti v izkoriščanju sinergijskih učinkov, ki izhajajo iz skupnega nastopanja s sestrskimi podjetji proti enakim dobaviteljem. Ena izmed takih področij je nabava barv in kemikalij, ki jih v procesu barvanja uporabljata podjetji Beti Preja in Beti Pletiva. Omenjene so le nekatere poslovne priložnosti, ki se podjetju ponujajo na nabavnem področju. Poleg omenjenih poslovnih priložnosti, se na nabavnem področju pojavljajo tudi določene nevarnosti. Ena izmed najpomembnejših nevarnosti na tem področju izhaja iz povezovanja dobaviteljev, kar se posledično odraža v zapiranju nabavnih trgov.

Zaradi vzdrževanja konkurenčnosti mora podjetje nenehno stremeti k posodabljanju strojnega parka. Če podjetje nadaljuje z investiranjem v novejša tehnološka rešitve, bo s tem ustvarilo prihranke pri energentih, nižji bodo stroški vzdrževanja, manj bo nekvalitete, večja bo avtomatizacija in s tem manj posluževanja s strani delavcev. Na področju tehnoloških rešitev se podjetju nudijo številne priložnosti, ki pa so v veliki meri odvisne predvsem od njegove finančne sposobnosti.

Na področju tehnološke podstrukture se pojavlja veliko več priložnosti kot nevarnosti, zato jo ocenjujem kot dobro.

3.3.7 Finančna podstruktura

Ključna nevarnost, ki se kaže v okviru finančne podstrukture, je plačilna nedisciplina kupcev. Nekatera podjetja ne plačujejo v dogovorjenih rokih, ker ne morejo ali pa ker se z neplačevanjem najceneje financirajo. Kljub temu, da podjetje Beti Preja zaenkrat nima večjih likvidnostnih težav, pa lahko zaostrovanje razmer na tem področju privede v resne težave, ki lahko ogrozijo obstoj podjetja. Zaradi tega morajo v podjetju intenzivno pristopiti k izterjavi in poskrbeti, da bodo kupci plačevali v dogovorjenih rokih.

Ker predstavljajo ZDA pomemben prodajni trg, na katerem je podjetje Beti Preja v letu 2009 ustvarilo 18 % prodaje, je potrebno v okviru finančne podstrukture omeniti tudi veliko tveganje, ki ga predstavlja volatiliteta tečaja ameriškega dolarja. Temu se lahko v podjetju izognejo z uporabo izvedenih finančnih instrumentov ali pa z nakupi surovin na vzhodnih trgih, kjer je priznana plačilno sredstvo ameriški dolar.

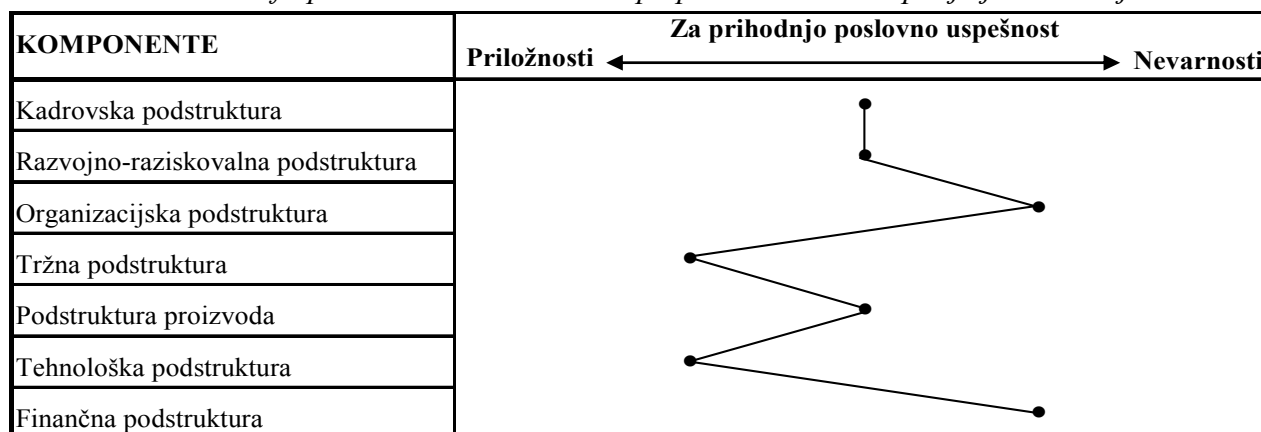
Na podlagi navedenega ocenjujem priložnosti in nevarnosti finančne podstrukture kot slabe.

3.3.8 Profil priložnosti in nevarnosti po podstrukturah

Pri izdelavi profila priložnosti in nevarnosti sem uporabil enak način izdelave kot pri izdelavi profila prednosti in slabosti, vendar s to razliko, da sem pri vsaki podstrukturi ocenjeval, kakšna se nam v zvezi z njo kaže prihodnja poslovna uspešnost podjetja. Tako sem pri izdelavi profila točko posamezne podstrukture pozicioniral nekje v razponu od velike nevarnosti do velike priložnosti.

Iz profila priložnosti in nevarnosti podjetja Beti Preja, ki je prikazan v Sliki 7, je razvidno, da ima podjetje največje priložnosti v tržni in tehnološki podstrukturi, medtem ko največji nevarnosti predstavljata organizacijska in finančna podstruktura. Za podjetje je pomembno, da poskuša čimbolj izkoristiti priložnosti in se hkrati izogniti nevarnostim.

Slika 7: Profil priložnosti in nevarnosti po podstrukturah za podjetje Beti Preja



3.4 ZBIRNA OCENA PREDNOSTI IN SLABOSTI TER PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI

Ocene glavnih prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja Beti Preja so prikazane v Tabeli 22. Izdelane so ob naslonitvi na intervjuje z vodilnimi v podjetju.

Tabela 22: Najpomembnejše prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja Beti Preja

PREDNOSTI	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> - kakovostna nabavna služba - širok proizvodni program - visoka kakovost izdelkov - osredotočanje na procese z višjo dodano vrednostjo (barvanje) - sodobna tehnična opremljenost proizvodnje 	<ul style="list-style-type: none"> - neugodne prodajne poti - večinoma prodaja izdelkov pod tujimi blagovnimi znamkami - pomanjkanje aktivnega trženjskega pristopa - premalo "kritične mase" znanj in sredstev za intenziven razvoj
PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
<ul style="list-style-type: none"> - povezovanje z drugimi tekstilnimi podjetji pri skupnih raziskovalnih projektih - prodor na trge v vzhodni Evropi, Baltskih deželah in jugovzhodni Evropi - globalna gospodarska kriza - rast povpraševanja po tehničnem tekstilu 	<ul style="list-style-type: none"> - razpad sistema tekstilnih šol - stagniranje trga konvencionalnih tekstilnih izdelkov - plačilna nedisciplina kupcev - zapiranje nabavnih trgov

3.5 SWOT MATRIKA

Na podlagi ugotovljenih glavnih prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja Beti Preja sem v nadaljevanju v okviru SWOT matrike (glej Sliko 8) oblikoval možne strateške usmeritve podjetja, ki jih utemeljujem v četrtem poglavju.

Slika 8: SWOT matrika podjetja Beti Preja

NOTRANJI DEJAVNIKI	Prednosti	Slabosti
ZUNANJI DEJAVNIKI	<ul style="list-style-type: none"> - kakovostna nabavna služba - širok proizvodni program - visoka kakovost izdelkov - osredotočanje na procese z višjo dodano vrednostjo (barvanje) - sodobna tehnična opremljenost proizvodnje 	<ul style="list-style-type: none"> - neugodne prodajne poti - večinoma prodaja izdelkov pod tujimi blagovnimi znamkami - pomanjkanje aktivnega trženjskega pristopa - premalo "kritične mase" znanj in sredstev za intenziven razvoj
Priložnosti	<p>STRATEGIJA RAZVOJA TRGA</p> <p>STRATEGIJA RAZVOJA PROIZVODA</p>	<p>STRATEGIJA OBDELAVE TRGA</p> <p>STRATEGIJA DIFERENCIACIJE</p>
Nevarnosti	<p>STRATEGIJA RAZVIJANJA DOLGOROČNEGA POSLOVNEGA SODELOVANJA NA NABAVNEM PODROČJU</p>	<p>STRATEGIJA RAZVIJANJA DOLGOROČNE PROIZVODNE KOOPERACIJE</p> <p>STRATEGIJA RAZVIJANJA DOLGOROČNEGA POSLOVNEGA SODELOVANJA NA PODROČJU R&R</p>

4. OBLIKOVANJE POSLOVNE STRATEGIJE

Poslovna strategija ali strategija poslovnega področja je strategija poslovanja z določeno strateško poslovno enoto oz. skupino proizvodov. Bistvo njenega oblikovanja je v opredeljevanju poti do konkurenčne prednosti podjetja, od katere bo odvisna njena uspešnost. Praviloma naj bi bila izvedena iz korporacijske strategije podjetja ali z njo vsaj skladna (Pučko, 2006, str. 200). Medtem ko korporacijska strategija odgovarja na vprašanje, v katerih industrijah oz. panogah naj bi bilo podjetje, pa poslovna strategija odgovarja na vprašanje, kako naj podjetje oz. njegove enote konkurirajo v svoji industriji oz. panogi (Hunger & Wheelen, 1996, str. 183).

4.1 VIZIJA IN POSLANSTVO PODJETJA

Vizija podjetja predstavlja neko želeno stanje, ki ga želi podjetje ustvariti na dolgi rok. Smiselno povezuje in izraža dolgoročne interese pomembnih deležnikov podjetja, ki verjamejo vanjo in se zanj zavzemajo. Vizija kot konkretna podoba bodočnosti je dovolj blizu, da se zdi uresničljiva, in dovolj oddaljena, da vzbuja navdušenje za spreminjanje. Dobra vizija je enostavna, smiselna, vzpodbudna in izzivna (Tavčar, 2002, str. 80).

V nasprotju z vizijo pa je poslanstvo povezano z manj prvinami poslovne domišljije in se bolj nanaša na sedanost in bližnjo prihodnost (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 92). Poslanstvo izraža vzrok ali namen, zaradi katerega podjetje sploh obstaja. Običajno vključuje podatke o tem, kakšne izdelke/storitve ponuja podjetje in na katerih trgih (Čadež, 2006, str. 23). Opredeljeno poslanstvo podjetja mora biti na eni strani dovolj uokvirjeno, da s tem izključuje določena poslovna področja, po drugi strani pa tudi dovolj široko, da pušča prostor ustvarjalni rasti podjetja. Tudi poslanstvo uporabljajo podjetja predvsem za notranje namene, saj le-to zaposlenim kaže, kaj so temeljne široke usmeritve podjetja (Pučko, 2006, str. 127–128).

Vizija podjetja Beti Preja je »postati vodilni proizvajalec barvaste preje v širši regiji, upoštevajoč vse ekološke zahteve za ohranitev okolja«, poslanstvo pa je »povečevati prihodke in kratkoročno gledano ustvariti minimalen pozitiven rezultat« (Poslovni načrt podjetja Beti Preja, d.o.o., za leto 2010, str. 10).

Menim, da je vizija podjetja primerno opredeljena, česar pa ne morem reči za poslanstvo, ki je preveč splošno zastavljeno. Zaradi tega predlagam naslednjo formulacijo: »V podjetju Beti Preja proizvajamo visokokakovostne sintetične preje, ki jih tržimo na globalnem medorganizacijskem trgu. Organizacijsko in logistično smo organizirani tako, da lahko zadovoljimo najzahtevnejše želje naših naročnikov.«

4.2 OPREDELITEV SPLOŠNIH STRATEŠKIH CILJEV PODJETJA

Podjetje Beti Preja je opredelilo dobičkonosnosti kapitala in sredstev za splošna strateška cilja, ki jih namerava doseči v obdobju 2010 – 2012 (glej Tabela 23 na strani 41). Oba kazalnika sta prikazana za pretekla leta 2007–2009, planirani pa za obdobje 2010–2012.

Tabela 23: Doseženi rezultati za leta od 2007 do 2009 in splošni strateški cilj podjetja za leta od 2010 do 2012

KAZALEC	Pretekla leta			Tekoče leto	Prihodnja leta	
	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Dobičkonosnost sredstev (ROA)	0,64 %	0,01 %	-2,78 %	0,01%	0,99%	1,09%
Dobičkonosnost kapitala (ROE)	1,19 %	0,02 %	-5,26 %	0,02%	2,18%	2,35%

Vir: Izkaz poslovnega izida podjetja *Beti Preja, d.o.o.*, za leta 2007, 2008 in 2009; Poslovni načrt podjetja *Beti Preja, d.o.o.*, za leto 2010, 2010, str. 14.

Na osnovi primerjanja ciljnih linij, ki predstavljajo želeno stopnjo doseganja posameznega planskega cilja v prihodnjih obdobjih znotraj planskega obdobja, z rezultati nevtralnega podjetniškega predvidevanja ugotavljamo prisotnost planske vrzeli. V kolikor ta obstaja, jo morajo v podjetju poskušati odpraviti z dodatnimi ali novimi strategijami (Pučko, 2006, str. 167).

Dosedanja raven dobičkonosnosti je daleč pod pričakovanji lastnikov in poslovodstva. Kar je še več, oba kazalnika sta negativna, kar pomeni, da podjetje prinaša izgubo. Cilj v naslednjih letih je pozitivna vrednost obeh kazalnikov z naraščajočim trendom znotraj preučevanega obdobja. Tako naj bi dobičkonosnost sredstev v letu 2012 dosegla vrednost 1,09 %, dobičkonosnost kapitala pa 2,35 %. Na podlagi primerjanja ciljne z rezultati nevtralnega podjetniškega predvidevanja lahko ocenim, da se bo planski razkorak v prihodnje še povečeval, če bo podjetje še naprej uresničevalo dosedanjo poslovno strategijo. Zaradi tega so potrebne dodatne oz. nove strategije, ki bodo poskušale odpraviti omenjeni razkorak.

4.3 OPREDELITEV MOŽNIH POSLOVNIH STRATEGIJ PODJETJA BETI PREJA

Poslovna strategija ali strategija poslovnega področja je strategija poslovanja z določeno strateško poslovno enoto oziroma skupino proizvodov (Pučko, 2006, str. 200). Podjetja izvajajo poslovne strategije z namenom zagotavljanja konkurenčne prednosti, ki jim omogoča premagovanje konkurence in doseganje nadpovprečnega izkupička (Hill & Jones, 2001, str. 205).

V nadaljevanju podrobneje opredeljujem možne poslovne strategije, ki izhajajo iz SWOT matrike (glej Sliko 8 na strani 39).

4.3.1 Strategija razvoja trga

Strategija razvoja trga pomeni usmeritev podjetja na osvajanje novih prodajnih trgov za obstoječe proizvode oz storitve (Pučko, 2006, str. 211). V kolikor bi podjetje *Beti Preja* pričelo z izvajanjem omenjene strategije, bi se to izrazilo v iskanju novih kupcev na trgih, kjer do sedaj še ni bilo prisotno. Najbolj zanimivi so zaradi geografske bližine predvsem trgi držav vzhodne Evrope z Rusijo na čelu, Baltske dežele in države jugovzhodne Evrope (brez držav nekdanje Jugoslavije). Za uspešnejše izvajanje strategije bi bilo potrebno obstoječi kakovosten in širok proizvodni program prilagoditi zahtevam novih trgov. Pričakovati je, da se bi boljše prodajali izdelki, ki bi imeli nekoliko nižjo ceno ob manjši tehnološki zahtevnosti. Ob vsem tem pa bi bilo

potrebno zagotoviti ustrezno trženje, poprodajno podporo in prodajne kanale v teh državah. Rezultat uspešno izvedene poslovne strategije bi bil povečan obseg prodaje. Dodatni stroški, ki bi pri tem nastali, izhajajo iz dveh naslovov, prilagoditve izdelka zahtevam posameznega trga in vzpostavljanjem prodajnih kanalov na teh trgih. Medtem ko je prvi strošek z vrednostnega vidika dokaj nepomemben, saj je povezan le s stroški izdelave novih vzorcev, pa tega ne moremo reči za slednjega. Z vidika minimiziranja tveganja, povezanega s vzpostavljanjem prodajnih kanalov na novih trgih, bi veljalo v začetni fazi razmisliti o prodaji preko pooblaščenih agentov.

4.3.2 Strategija obdelave trga

V okviru strategije obdelave trga strateška poslovna enota posluje z obstoječo skupino proizvodov oz. storitev na obstoječih prodajnih trgih, pri čemer poskuša povečati prodajo z boljšo obdelavo teh trgov (Pučko, 2006, str. 211). Ta strategija torej predlaga, da podjetje Beti Preja z intenziviranjem trženjskih aktivnosti na obstoječih trgih poveča svoj tržni delež na račun konkurentov. Pri tem aktualne tržne razmere predstavljajo podjetju tudi veliko priložnost, saj je veliko konkurentov podjetja v velikih težavah ali pa celo pred stečajem. Ker ima podjetje že ustrezno prilagojen izdelek in vzpostavljanje tržne kanale, prinaša izvedba te strategije manjše stroške in tveganje kot druge strategije. Poslovna strategija ustreza izsledkom SWOT matrike, saj predstavlja strategijo temelječo na slabostih, ki jih skuša odpraviti, da bi izkoristilo priložnosti podjetja.

4.3.3 Strategija razvoja proizvoda

Strategija razvoja proizvodov pomeni usmeritev podjetja v uvajanje oz. nadomeščanje obstoječih proizvodov (storitev) v okviru svoje strateške grupe proizvodov oz. storitev (Pučko, 2006, str. 211). V kolikor bi podjetje Beti Preja pričelo z izvajanjem te strategije, bi veljalo obstoječi proizvodni asortiman, ki je v največji meri namenjen servisiranju nogavičarske in oblačilne industrije, razširiti tudi na področje tehničnih tekstilij. Trg tehničnih tekstilij predstavlja veliko in rastočo priložnost za evropska tekstilna podjetja, saj postajajo tehnične tekstilije pomemben nov material, ki zamenjuje tradicionalne kovinske in plastične materiale. Obseg potencialnega trga se bi s tem bistveno povečal, vendar pa bi bilo to povezano tudi z relativno visokimi stroški preoblikovanja prilaganja procesov in proizvodne tehnologije.

4.3.4 Strategija razvijanja dolgoročne proizvodne kooperacije

Strategija razvijanja dolgoročne proizvodne kooperacije je usmeritev podjetja v razvijanje neke oblike strateškega partnerstva z drugimi podjetji na proizvodnem področju (Pučko, 2006, str. 211). V kolikor se bi podjetje Beti Preja odločilo za izvedbo te strategije, bi veljalo proizvodnjo manj zahtevnih izdelkov nižje dodane vrednosti, za katere je značilna vse večja konkurenčnost na področju cen in na splošno majhna tržna rast, prenesti v »outsourcing«. S tem se bi razbremenil obstoječi proizvodni proces, kar bi omogočilo podjetju, da se osredotoči na tiste aktivnosti, ki so najpomembnejše za njegov dolgoročni položaj (raziskave in razvoj ter trženje in

prodaja). Prednost »outsourcinga« je tudi v zmanjšanju stroškov, saj podjetje za zunanje opravljanje aktivnosti praviloma plača manj kot bi znašali stroški njihovega izvajanja v podjetju.

Čeprav prinaša takšna oblika sodelovanja pomembne prednosti, pa je povezana tudi z določenimi tveganji. Prvo tveganje predstavlja možnost prekinitve pogodbe s strani zunanjega izvajalca in posledično prenehanje izvajanja dogovorjene aktivnosti. Drugo tveganje je povezano z izgubo neposrednega nadzora podjetja nad izvajanjem prenesene aktivnosti. Tretje tveganje pa se nanaša na problem, da si bo zunanji izvajalec pridobil pomembne informacije o podjetju, ki jih bo lahko izkoristil v svojo korist in na škodo podjetja (Močnik, 2005, str 184).

4.3.5 Strategija razvijanja dolgoročnega poslovnega sodelovanja na področju raziskav in razvoja

Raziskave in razvoj predstavljajo naslednje področje, ki je še posebej primerno za podjetniško sodelovanje. Z izvajanjem strategije razvijanja dolgoročnega poslovnega sodelovanja na področju raziskav in razvoja se bi podjetje Beti Preja pri razvoju novih proizvodov povezovalo z drugimi tekstilnimi podjetji. Takšna oblika podjetniškega sodelovanja bi vsem sodelujočim omogočila, da si izmenjajo obstoječe razvojne vire, strokovno znanje in razdelijo tveganje. Kljub temu pa takšna oblika sodelovanja predstavlja tudi veliko tveganje za neprevidne partnerje, saj lahko omogoči konkurentom, da pridejo zelo poceni do pomembnega tehnološkega znanja in dostopa do trga.

4.3.6 Strategija razvijanja dolgoročnega poslovnega sodelovanja na nabavnem področju

Kot že samo ime pove, strategija razvijanja dolgoročnega poslovnega sodelovanja na nabavnem področju zajema vzpostavljanje in vzdrževanje dolgoročnih poslovnih odnosov s ključnimi dobavitelji vhodnih materialov in surovin. Nabavno področje je nedvomno eno izmed najpomembnejših v podjetju Beti Preja, saj predstavljajo stroški vhodnih materialov in surovin daleč največjo stroškovno postavko. Uspešno sodelovanje na tem področju ima lahko za rezultat znatno znižanje cen in pogosto boljše pogoje dostave. Zaradi povezovanja pa se lahko zmanjša konkurenca v panogi kot tudi problem pogajalske moči dobaviteljev.

Takšno sodelovanje pa je povezano tudi z določenimi tveganji. Prvo tveganje je povezano s povečanjem stroškov proizvodnje. Če se podjetje obveže nabavljati pri svojem dobavitelju, se mora pri njem oskrbovati tudi tedaj, ko so drugi dobavitelji cenejši. Drugo tveganje predstavlja možnost, da se podjetje naveže na zastarelo tehnologijo, saj lahko takšno povezovanje ovira sposobnost podjetja, da sledi tehnološkim spremembam. Tretje tveganje pa se nanaša na problem nepredvidljivega povpraševanja. Če je povpraševanje nestabilno, je planiranje in koordinacija proizvodnih tokov bistveno težja, saj dobavitelj dobavlja količine vhodnih materialov in surovin v dogovorjenih količinah, ki pa so lahko prevelike v obdobju manjšega povpraševanja (Močnik, 2005, str 178).

4.3.7 Strategija diferenciacije

Strategija lahko temelji tudi na diferenciranju oz. snovanju za odjemalce edinstvenih proizvodov, kar lahko povečuje zvestobo kupcev in ščiti podjetje pred konkurenti. Strategija je uspešna, če je edinstvena in je ni lahko posnemati (Tavčar, 2008, str. 205). Diferenciacijo bi podjetje izvedlo tako, da bi prisluhnilo željam in potrebam ciljnih kupcev ter zgradilo zaupanje v blagovno znamko. Povečanje konkurenčnih prednosti bi lahko podjetje Beti Preja doseglo z oblikovanjem novih, inovativnih izdelkov. To pa bi zahtevalo dopolnitev obstoječe tržne podstrukture in raziskovalno-razvojne podstrukture podjetja Beti Preja. Pri tem bi bilo potrebno povečati učinkovitost trženja, ugled podjetja, prepoznavnost blagovne znamke. Intenzivnejše delovanje na raziskovalnem področju pa bi omogočilo razvoj inovativnih tekstilnih izdelkov iz vlaken posebnih lastnosti (IR nevidna vlakna, dišeča vlakna, samočistilna vlakna, negorljivost, protimikrobnost, bioaktivnost, termoregulativnost, hidrofilnost, vodoodbojnost, oljeodbojnost, ...). Ker pa ima podjetje Beti Preja premalo lastne »kritične mase« znanj in sredstev za takšen razvoj, bi moralo svojo priložnost iskati v povezovanju z ostalimi tekstilnimi podjetji, univerzami in centri znanja na skupnih raziskovalnih projektih. Ustrezna diferenciacija bi omogočila podjetju postavljanje višje cene izdelka, kar bi ustvarilo višji prihodek in večjo donosnost. Prav tako bi uspešno izvajanje te strategije ščitilo podjetje pred konkurenco tako dolgo, dokler bi bili kupci zvesti podjetju. Močni dobavitelji tudi praviloma naj ne bi bili problem, saj bi podjetje gradilo svojo prepoznavnost na ceni in ne stroških. Glavni problem, ki se kaže pri izvajanju strategije diferenciacije, je ohranjanje konkurenčne prednosti na dolgi rok. Značilnosti izdelka, ki so drugačne od konkurenčnih in osnova za diferenciacijo, lahko konkurenti relativno hitro posnemajo in s tem pa podjetje izgubi tudi konkurenčno prednost (Močnik, 2005, str 109).

SKLEP

Podjetje Beti Preja je uveljavljen evropski tekstilni proizvajalec, ki pa je v zadnjih letih soočen z zmanjšano poslovno uspešnostjo. Razloge za to je iskati predvsem v nekonsistentnosti izvajanja izbrane poslovne strategije. Zaradi tega mora poslovodstvo čim prej sprejeti ukrepe, s katerimi bo podjetje zopet doseglo prednost pred konkurenti. Tako je bil namen diplomskega dela oblikovati morebitne prihodnje poslovne strategije podjetja Beti Preja, ki bodo poslovodstvu v pomoč pri odločanju.

Na osnovi analize širšega in ožjega okolja, ugotovljenih prednostih, slabostih, priložnostih in nevarnostih ter vizije, poslanstva in strateških ciljev podjetja sem razvil obetavne različice poslovne strategije podjetja Beti Preja, in sicer: strategija razvoja trga, strategija obdelave trga, strategija razvoja proizvoda, strategija razvijanja dolgoročne proizvodne kooperacije, strategija razvijanja dolgoročnega poslovnega sodelovanja na področju raziskav in razvoja, strategija razvijanja dolgoročnega poslovnega sodelovanja na nabavnem področju in strategija diferenciacije. Od najvišjega poslovodstva podjetja pa je odvisno, za katero od navedenih različic poslovne strategije se bo odločilo.

Sam proces oblikovanja poslovne strategije podjetja Beti Preja je v tej nalogi temeljil le na spoznanjih celovite analize prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti podjetja. V prihodnje bi veljalo celovito ocenjevanje podjetja dopolniti še s Porterjevo analizo na osnovi verige »vrednosti«, ki na svoj in drugačen način sistematizira relevantne sestavine podjetja in njegovega okolja. Verjamem, da bi to omogočilo oblikovanje bolj kvalitetnih strateških izhodišč in s tem lažje načrtovanje prihodnosti podjetja.

Na koncu bi rad opozoril še na omejitve, s katerimi sem se srečal pri pisanju diplomske naloge. Glavno omejitev mi je predstavljalo pomanjkanje podatkov in strokovnih analiz o panogi, v katero se uvršča podjetje Beti Preja, to je priprava in predenje tekstilnih vlaken. Zaradi tega sem analizo panoge zastavil nekoliko širše in preko analize tekstilne industrije (proizvodnja tekstilij) poskušal priti do nekaj splošno veljavnih zaključkov. Prav tako v okviru analize poslovanja podjetja nekatera področja niso bila obravnavana, saj jih podjetje obravnava kot poslovno skrivnost.

LITERATURA IN VIRI

1. Banka Slovenije. (b.l.). Banka Slovenije v Evrosistemu. Najdeno 12. marec 2010 na spletnem naslovu <http://www.bsi.si/ekonomska-in-monetarna-unija.asp?MapaId=1268>.
2. *Beti holding*. (b.l.). Najdeno 1. aprila 2010 na spletnem naslovu <http://beti.si/beti-holding>.
3. *Bilanca stanja podjetja Beti Preja, d.o.o., za leto 2006*.
4. *Bilanca stanja podjetja Beti Preja, d.o.o., za leto 2007*.
5. *Bilanca stanja podjetja Beti Preja, d.o.o., za leto 2008*.
6. *Bilanca stanja podjetja Beti Preja, d.o.o., za leto 2009*.
7. Cerkvenc, J. (2005). Na rob težavam slovenske tekstilne industrije. *Tekstilec*, 48(4–6), 123–127.
8. Čadež, S. (2006). *Strateško računovodstvo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
9. Euratex. (2003). New Organisation & e-business solutions for conventional and non-conventional textile applications; A Roadmap. Najdeno 1. aprila 2010 na spletnem naslovu www.euratex.org/system/files/attached-files/tex-map_roadmap_report.pdf.
10. Gospodarska zbornica Slovenije. (2004). Evropska tehnološka platforma za prihodnost tekstilne in oblačilne industrije. Najdeno 2. decembra 2009 na spletnem naslovu <http://www.gzs.si/DRNivo2.asp?ID=23187&IDpm=225>.
11. Groznik, A. & Kovačič, A. (b.l.). Ali strateško načrtovanje informatike vpliva na poslovanje organizacije? Ljubljana: Ekonomska fakulteta. Najdeno 1. marca 2010 na spletnem naslovu http://miha.ef.uni-lj.si/_dokumenti3plus2/192216/sis-poslovanje.pdf.
12. GVIN – Finančno poročilo. Najdeno 25. maja 2010 na spletnem naslovu <http://www.gvin.com/FinancniPodatki/Index.aspx?Stran=Izpis&TipSubjekta=1&Agregat=0&SubDejObcRegID=75803&Podstran=AnalDej>.
13. Hill, C. W. & Jones, G. R. (2001). *Strategic Management* (5th ed.). Boston: Houghton Mifflin Company.
14. Hočvar, M., Igljčar, S. & Zaman, M. (2000). *Osnove računovodstva*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
15. Hunger, J. D. & Wheelen. T. L. (1996). *Strategic Management* (5th ed.). Reading: Addison-Wesley Publishing Company.
16. Irsin. (2006). Slovenska tekstilna tehnološka platforma: Strateška raziskovalna agenda 2007 – 2013. Najdeno 2. aprila 2010 na spletnem naslovu http://www.irspin.si/catalog/datoteke/SRA_Final_slike_1.pdf.
17. *Izkaz poslovnega izida podjetja Beti Preja, d.o.o., za leto 2007*.
18. *Izkaz poslovnega izida podjetja Beti Preja, d.o.o., za leto 2008*.
19. *Izkaz poslovnega izida podjetja Beti Preja, d.o.o., za leto 2009*.
20. *Kadrovsko poročilo podjetja Beti Preja, d.o.o., za leto 2009* (interno gradivo). (2010) Metlika: Beti d.d.
21. Kotler, P. & Keller, K. (2006). *Marketing management* (12th ed.). New Jersey: Prentice Hall.

22. Lampič, D., Kuret, T., Štraus, K., Antonijević, S., Mlakar, Zotlar, A., Cafuta, D., Osonkar, B., Kmetec, M. & Vrbanić, M. (2010). *Osveščeni potrošnik = evropski potrošnik*. Maribor: Zavod PIP.
23. *Letno poročilo podjetja Beti Preja, d.o.o., za leto 2008*. (2009). Metlika: Beti Preja d.o.o.
24. Levin, A. (2008). Okrogla miza: Slovenska tekstilna industrija po letu 2010. *Tekstilec*, 51(4–6), 159–170.
25. Majcen Le Marechai, A., Brodnjak Vončina, D., Golob, D. & Novak, N. (2006). Možna rešitev čiščenja odpadnih voda iz tekstilne industrije – evropski projekt ADOPBIO. *Tekstilec*, 49(4–6), 61–71.
26. Malačič, J. (2000). *Demografija. Teorija, analiza, metode in modeli* (4. izdaja). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
27. Ministrstvo za gospodarstvo. (b.l.). Tekstil. Najdeno 1. marca 2010 na spletnem naslovu http://www.mg.gov.si/si/delovna_podrocja/notranji_trg/sektor_za_tehnicno_zakonodajo/direktive_starega_pristopa/tekstil/.
28. Mintzber, H., Quinn, J. B. & Ghoshal, S. (1999). *The Strategy Process*. Harlow: Person Education Limited.
29. Močnik, D. (2005). *Strateški management*. Maribor: Fakulteta za elektrotehniko, računalništvo in informatiko.
30. Nordås, K. H. (2004). *The Global Textile and Clothing Industry post the Agreement on Textiles and Clothing*. Geneva: World Trade Organization. Najdeno 1. aprila 2010 na spletnem naslovu http://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/discussion_papers5_e.pdf.
31. Pogovor z zaposlenimi v podjetju Beti Preja, d.o.o.
32. *Poročilo ISO – proizvodnja podjetja Beti Preja, d.o.o., za leto 2009* (interno gradivo). (2010). Metlika: Beti Preja, d.o.o.
33. *Poročilo nabavne službe podjetja Beti Preja, d.o.o., za leto 2009* (interno gradivo). (2010). Metlika: Beti Preja, d.o.o.
34. *Poročilo o prodaji podjetja Beti Preja, d.o.o., za leto 2009* (interno gradivo). (2010). Metlika: Beti Preja, d.o.o.
35. *Poročilo razvojne službe podjetja Beti Preja, d.o.o., za leto 2009* (interno gradivo). (2010). Metlika: Beti Preja, d.o.o.
36. *Poslovni načrt podjetja Beti Preja, d.o.o., za leto 2010* (interno gradivo). (2010). Metlika: Beti Preja, d.o.o.
37. Pučko, D. (2005). *Analiza in načrtovanje poslovanja* (2. natis). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
38. Pučko, D. (2006). *Strateško upravljanje* (4. natis). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
39. Rozman, R., Kovač, J. & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
40. Rozman, T. & Türkl, J. (2010, 25. februar). Problematika minimalne plače. Najdeno 5. marca 2010 na spletnem naslovu <http://www.gzs.si/pripone/26523/minimalna%20placa.pdf>.
41. Smole, J. (2009). Stanje in prihodnost slovenske in evropske oblačilne industrije. *Tekstilec*, 52 (7–9), str. 233–238.

42. Smole, J. & Weissbacher, J. (2010, 25. marec). Tekstilci in usnjariji smo zaskrbljeni zaradi novega zakona o minimalni plači. Najdeno 28. marca 2010 na spletnem naslovu http://www.gzs.si/slo/panoge/zdruzenje_za_tekstilno_oblacilno_in_usnjarsko_predelovalno_industrijo/48996.
43. Tavčar, I. M. (2002). *Strateški management* (Učbenik za podiplomski študij). Koper: Visoka šola za management v Kopru.
44. Tavčar, I. M. (2008). *Management in organizacija: celostno snovanje politike organizacije*. Koper: Fakulteta za management.
45. Turk, I., Melavc, D. & Korošec, B. (2004). *Uvod v računovodstvo*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
46. Turk Šostar, S., Schneider, R., Petrinčič, I. & Fijan, R. (2008). Ekološke alternative v konvencionalnem postopku barvanja z reaktivnimi barvili. *Tekstilec*, 51(4–6), 122–133.
47. Urad RS za kemikalije.(b.l.). Reach. Najdeno 2. marca 2010 na spletnem naslovu http://www.uk.gov.si/si/delovna_podrocja/reach/.
48. Urad RS za komuniciranje. (2010, 29. januar). Kako je vstop Slovenije v Evropsko Unijo vplival na carinsko politiko naše države? Najdeno 1. marca 2010 na spletnem naslovu [http://www.evropa.gov.si/si/vsebina/pogosta-vprasanja/vprasanje/news//adfc16770a/?tx_evropafaq_pi1\[q\]=17&tx_evropafaq_pi1\[view\]=1](http://www.evropa.gov.si/si/vsebina/pogosta-vprasanja/vprasanje/news//adfc16770a/?tx_evropafaq_pi1[q]=17&tx_evropafaq_pi1[view]=1).
49. Urad RS za komuniciranje. (2010, 2. marca). Slovenija s predlogom glede vlaganj v raziskave in razvoj v strategiji 2010. Najdeno 2. marca 2010 na spletnem naslovu <http://www.evropa.gov.si/si/vsebina/novica/news/slovenija-s-predlogom-glede-vlaganj-v-raziskave-in-razvoj-v-strategiji-2020/d3f3d967fe/>.
50. Urad RS za makroekonomske analize in razvoj. (2010, 2. april). Pomladanska napoved gospodarskih gibanj 2010. Najdeno 3. aprila 2010 na spletnem naslovu http://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/analiza/spoml2010/PNGG_2010_01.pdf.
51. Vertot, N. (2009, 30. september). 1. oktober, svetovni dan starejših. Najdeno 1. marca 2010 na spletnem naslovu http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=2671.
52. *Vezilo*. (1986, 25. november). Drobci iz naše zgodovine. Metlika: Beti d.d.
53. Weissbacher, J. (2008). Ugotavljanje potreb po kadrih v tekstilno, oblačilni in usnjarskopredelovalni industriji Slovenije. *Tekstilec*, 51(7–9), 251–256.
54. Završnik, T. (2008). Uredba REACH od ideje do njene dokončne veljavnosti. *Tekstilec*, 51(4–6), 147–146.

PRILOGE

PRILOGA 1

Tabela 1: Bilanca stanja podjetja Beti Preja za leta od 2006 do 2009 (v EUR)

	POSTAVKA	31.12.2006	31.12.2007	31.12.2008	31.12.2009
	SREDSTVA	11.648.381	11.540.730	11.698.799	11.113.915
A.	DOLGOROČNA SREDSTVA	4.464.067	3.890.030	3.551.434	3.705.698
I.	Neopredmetena sredstva in dolgoročne aktivne razmejitve	0	0	179.235	195.349
II.	Opredmetena osnovna sredstva	4.400.104	3.843.963	3.332.475	3.472.761
1.	Zemljišča in zgradbe	2.119.913	2.108.119	1.952.076	1.796.034
2.	Proizvajalne naprave in stroji	2.031.572	1.566.955	1.200.806	1.127.788
3.	Druge naprave in oprema	75.200	168.889	130.318	96.190
4.	Opredmetena OS, ki se pridobivajo	173.419	0	49.275	452.749
III.	Naložbene nepremičnine	0	0	0	0
IV.	Dolgoročne finančne naložbe	0	0	0	0
1.	Dolgoročne finančne naložbe, razen posojil	0	0	0	0
2.	Dolgoročna posojila	0	0	0	0
a	Dolgoročna posojila družbam v skupini	0	0	0	0
b	Dolgoročna posojila drugim	0	0	0	0
c	Dolgoročno nevplačani vpoklicani kapital	0	0	0	0
V.	Dolgoročne poslovne terjatve	0	0	0	0
IV.	Odložene terjatve za davek	63.963	46.067	39.724	37.588
B.	KRATKOROČNA SREDSTVA	7.158.446	7.639.912	8.094.476	7.402.650
I.	Sredstva za prodajo	0	0	0	0
II.	Zaloge	1.907.331	1.939.216	1.580.698	1.155.646
1.	Material	847.713	744.243	613.505	541.212
2.	Nedokončana proizvodnja	217.330	364.839	401.111	309.972
3.	Proizvodi in trgovsko blago	842.288	830.134	566.082	304.462
4.	Predujmi za zaloge	0	0	0	0
III.	Kratkoročne finančne naložbe	1.823.740	2.791.535	3.521.023	3.607.867
1.	Kratkoročne finančne naložbe, razen posojil	0	0	0	0
a	Delnice in deleži v družbah v skupini	0	0	0	0
b	Druge delnice in deleži	0	0	0	0
c	Druge kratkoročne finančne naložbe	0	0	0	0
2.	Kratkoročna posojila	1.823.740	2.791.535	3.521.023	3.607.867
a	Kratkoročna posojila družbam v skupini	1.729.661	2.521.395	3.521.023	3.607.849
b	Kratkoročna posojila drugim	94.079	270.140	0	18
c	Kratkoročno nevplačani vpoklicani kapital	0	0	0	0
IV.	Kratkoročne poslovne terjatve	3.215.770	2.908.498	2.992.746	2.616.355
1.	Kratkoročne poslovne terjatve do družb v skupini	238.900	180.264	271.431	99.488
2.	Kratkoročne poslovne terjatve do kupcev	2.807.282	2.615.156	2.582.153	0
3.	Kratkoročne poslovne terjatve do drugih	169.588	113.078	139.162	2.395.877
V.	Denarna sredstva	211.605	663	9	120.990
C.	KRATKOROČNE AKTIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	25.868	10.788	52.889	22.782

POSTAVKA	31.12.2006	31.12.2007	31.12.2008	31.12.2009
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	11.648.381	11.540.730	11.698.799	11.113.915
A. KAPITAL	6.184.522	6.339.115	6.342.152	5.703.014
I. Vpoklicani kapital	901.565	901.565	901.565	901.565
1. Osnovni kapital	901.565	901.565	901.565	901.565
2. Nepoklicani kapital	0	0	0	0
II. Kapitalske rezerve	2.700.811	2.700.811	2.700.811	2.700.811
III. REZERVE IZ DOBIČKA	0	0	0	0
1. Zakonske rezerve	0	0	0	0
2. Rezerve za lastne delnice in lastne poslovne deleže	0	0	0	0
3. Lastne delnice in lastni poslovni deleži	0	0	0	0
4. Statutarne rezerve	0	0	0	0
5. Druge rezerve iz dobička	0	0	0	0
IV. Presežek iz prevrednotenja	0	0	0	0
V. Prenesen čisti poslovni izid	2.580.158	2.582.146	2.736.739	2.739.776
VI. Čisti poslovni izid poslovnega leta	1.988	154.593	3.037	-639.138
B. REZERVACIJE IN DOLG.PASIVNE ČAS.RAZMEJITVE	255.846	200.290	189.163	187.940
1. Rezervacije in za pokojnine in podobne obveznosti	255.846	200.290	189.163	187.940
2. Druge rezervacije	0	0	0	0
3. Dolgoročne pasivne časovne razmejitev	0	0	0	0
C. DOLGOROČNE OBVEZNOSTI	856.500	550.500	384.955	515.776
I. Dolgoročne finančne obveznosti	856.500	550.500	384.955	515.776
1. Dolgoročne finančne obveznosti do družb v skupini	0	0	0	0
2. Dolgoročne finančne obveznosti do bank	856.500	550.500	384.955	515.776
3. Dolgoročne obveznosti na podlagi obveznic	0	0	0	0
4. Druge dolgoročne finančne obveznosti	0	0	0	0
II. Dolgoročne poslovne obveznosti	0	0	0	0
1. Dolgoročne poslovne obveznosti do družb v državi	0	0	0	0
2. Dolgoročne poslovne obveznosti do dobaviteljev	0	0	0	0
3. Dolgoročne menične obveznosti	0	0	0	0
4. Dolgoročne poslovne obveznosti na podlagi predujmov	0	0	0	0
5. Druge dolgoročne poslovne obveznosti	0	0	0	0
III. Odložene obveznosti za davek	0	0	0	0
Č. KRATKOROČNE OBVEZNOSTI	4.156.733	4.378.806	4.777.651	4.699.114
I. Obveznosti, vključene v skupine za odtujitev	0	0	0	0
II. Kratkoročne finančne obveznosti	1.617.178	2.002.430	2.288.188	2.336.071
1. Kratkoročne finančne obveznosti do družb v skupini	0	0	0	0
2. Kratkoročne finančne obveznosti do bank	1.617.178	2.002.430	2.288.188	2.336.071
3. Kratkoročne finančne obveznosti na podlagi obveznic	0	0	0	0
4. Druge kratkoročne finančne obveznosti	0	0	0	0
III. Kratkoročne poslovne obveznosti	2.539.555	2.376.376	2.489.463	2.363.043
1. Kratkoročne poslovne obveznosti do družb v skupini	77.095	73.257	126.777	173.569
2. Kratkoročne poslovne obveznosti do dobaviteljev	2.245.409	2.125.471	2.111.150	1.785.757
3. Kratkoročne menične obveznosti	0	0	0	0
4. Kratkoročne poslovne obveznosti na podlagi predujmov	0	6.211	0	0
5. Druge kratkoročne poslovne obveznosti	217.051	171.437	251.536	403.717
D. KRATKOROČNE PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	194.780	72.019	4.878	8.071

Vir: Bilanca stanja podjetja Beti Preja, d.o.o., za leta 2006, 2007, 2008 in 2009.

Tabela 2: Izkaz poslovnega izida podjetja Beti Preja za leta od 2006 do 2009 (v EUR)

POSTAVKA	2006	2007	2008	2009
1. ČISTI PRIHODKI IZ PRODAJE	11.455.918	10.015.093	9.326.757	8.149.958
a Na domačem trgu iz razmerij do družb v skupini	140.536	197.755	127.969	75.907
b Na domačem trgu iz razmerij do drugih	615.974	671.548	1.057.518	816.163
c Na tujem trgu iz razmerij od družb v skupini	150.864	64.655	-19.434	0
č Na tujem trgu iz razmerij do drugih	10.548.544	9.081.135	8.160.704	7.257.888
2. SPREMEMBA VREDN. ZALOG PROIZV. IN NEDOK. PROIZV.	-360.286	187.760	-217.828	-303.939
3. USREDSTVENI LASTNI PROIZVODI IN STORITVE	0	0	0	0
4. DRUGI POSLOVNI PRIHODKI	47.242	345.117	135.412	40.606
5. STROŠKI BLAGA, MATERIALA IN STORITEV	8.142.488	7.619.725	6.677.792	5.806.425
a Nabavna vrednost prodanega blaga in materiala	20.760	61.595	158.811	50.094
b Stroški porabljenega materiala	7.021.974	6.683.036	5.641.068	4.855.077
c Stroški storitev	1.099.754	875.094	877.913	901.254
6. STROŠKI DELA	1.952.020	1.925.386	2.003.725	2.192.128
a Stroški plač	1.490.440	1.497.453	1.560.928	1.738.102
b Stroški socialnih zavarovanj	155.562	137.610	129.660	119.901
c Stroški pokojninskih zavarovanj	124.658	144.704	150.676	175.776
č Drugi stroški dela	181.360	145.619	162.461	158.349
7. ODPISI VREDNOSTI	919.384	676.401	589.258	629.961
a Amortizacija	731.485	651.702	566.428	500.014
b Prevred. poslovni odhodki pri neopredmetenih sredstvih in OOS	0	0	0	22
c Prevred. poslovni odhodki pri obratnih sredstvih	187.899	24.699	22.830	129.925
8. Drugi poslovni odhodki	31.935	43.044	34.821	24.214
9. FINANČNI PRIHODKI IZ DELEŽEV	0	0	0	0
10. FINANČNI PRIHODKI IZ DANIH POSOJIL	45.852	88.071	216.597	193.652
a Finančni prihodki iz posojil, danih družbam v skupini	40.194	84.986	213.754	183.620
b Finančni prihodki iz posojil, danih družbam v skupini-tujina	0	0	136	2.757
c Finančni prihodki iz posojil, danih drugim	5.658	3.085	2.707	7.275
11. FINANČNI PRIHODKI IZ POSLOVNIH TERJATEV	8.650	10.677	91.081	63.491
c Finančni prihodki iz poslovnih terjatev do drugih	8.650	10.677	91.081	63.491
12. Finančni odhodki iz oslabitve in odpisov finančnih naložb	0	0	0	0
13. FINANČNI ODHODKI IZ FINANČNIH OBVEZNOSTI	148.623	160.301	197.478	170.384
c Finančni odhodki iz posojil, prejetih od bank	128.814	148.295	174.785	148.787
č Finančni odhodki iz izdanih obveznic	0	0	0	0
d Finančni odhodki iz drugih finančnih obveznosti	19.809	12.006	22.693	21.597
14. FINANČNI ODHODKI IZ POSLOVNIH OBVEZNOSTI	65.198	68.078	113.839	83.531
c Finančni odhodki iz poslov.obveznosti do dobavit.in menič. obveznosti	6.326	16.013	22.524	9.103
č Finančni odhodki iz drugih poslovnih obveznosti	58.872	52.065	91.315	74.428
15. Drugi prihodki	74.963	18.746	74.542	128.418
16. Drugi odhodki	54	42	269	2.545
17. Davek iz dobička	10.649	0	0	0
18. Odloženi davki	0	17.894	6.342	2.136
19. ČISTI POSLOVNI IZID OBRAČUNSKEGA OBDOBJA	1.988	154.593	3.037	-639.138

Vir: Izkaz poslovnega izida podjetja Beti Preja, d.o.o., za leta 2006, 2007, 2008 in 2009.

PRILOGA 2

INFLACIONIRANJE PODATKOV IZ BILANCE STANJA

Za preračun postavk iz bilance stanja v stalne cene sem uporabil indeks rasti cen življenjskih potrebščin (ICŽP) za december posameznega leta, saj se podatki v bilancah nanašajo na zadnji dan decembra.

$$\text{ICŽP dec 09/dec 08} = 101,8$$

$$\text{ICŽP dec 08/dec 07} = 102,1$$

$$\text{ICŽP dec 07/ dec 06} = 105,6$$

Potek izračuna:

$$\text{Podatki 2009} = \text{podatki 2009}$$

$$\text{Podatki 2008} = \text{podatki 2008} * 101,8$$

$$\text{Podatki 2007} = \text{podatki 2007} * 102,1 * 101,8$$

$$\text{Podatki 2006} = \text{podatki 2006} * 105,6 * 102,1 * 101,8$$

INFLACIONIRANJE PODATKOV IZ IZKAZA POSLOVNEGA IZIDA

Za preračun podatkov iz izkaza poslovnega izida sem uporabil povprečni indeks cen življenjskih potrebščin posameznega leta, saj se podatki nanašajo na celotno leto.

$$\text{ICŽP 09/08} = 100,9$$

$$\text{ICŽP 08/07} = 105,7$$

$$\text{ICŽP 07/06} = 103,6$$

Potek izračuna:

$$\text{Podatki 2009} = \text{podatki 2009}$$

$$\text{Podatki 2008} = \text{podatki 2008} * 100,9$$

$$\text{Podatki 2007} = \text{podatki 2007} * 105,7 * 100,9$$

$$\text{Podatki 2006} = \text{podatki 2006} * 103,6 * 105,7 * 100,9$$

PRILOGA 3

Tabela 3: Inflacionirana bilanca stanja podjetja Beti Preja za leta od 2006 do 2009 (v EUR)

	POSTAVKA	31.12.2006	31.12.2007	31.12.2008	31.12.2009
	SREDSTVA	12.785.067	12.947.981	11.909.377	11.113.915
A.	DOLGOROČNA SREDSTVA	4.899.685	4.364.372	3.615.360	3.705.698
I.	Neopredmetena sredstva in dolgoročne aktivne razmejitve	0	0	182.461	195.349
II.	Opredmetena osnovna sredstva	4.829.480	4.312.687	3.392.460	3.472.761
1.	Zemljišča in zgradbe	2.326.781	2.365.178	1.987.213	1.796.034
2.	Proizvajalne naprave in stroji	2.229.819	1.758.026	1.222.421	1.127.788
3.	Druge naprave in oprema	82.538	189.483	132.664	96.190
4.	Opredmetena OS, ki se pridobivajo	190.342	0	50.162	452.749
III.	Naložbene nepremičnine	0	0	0	0
IV.	Dolgoročne finančne naložbe	0	0	0	0
1.	Dolgoročne finančne naložbe, razen posojil	0	0	0	0
2.	Dolgoročna posojila	0	0	0	0
a	Dolgoročna posojila družbam v skupini	0	0	0	0
b	Dolgoročna posojila drugim	0	0	0	0
c	Dolgoročno nevplačani vpoklicani kapital	0	0	0	0
V.	Dolgoročne poslovne terjatve	0	0	0	0
IV.	Odložene terjatve za davek	70.205	51.684	40.439	37.588
B.	KRATKOROČNA SREDSTVA	7.856.990	8.571.506	8.240.177	7.402.650
I.	Sredstva za prodajo	0	0	0	0
II.	Zaloge	2.093.454	2.175.680	1.609.151	0
1.	Material	930.436	834.994	624.548	1.155.646
2.	Nedokončana proizvodnja	238.538	409.327	408.331	541.212
3.	Proizvodi in trgovsko blago	924.481	931.359	576.271	309.972
4.	Predujmi za zaloge	0	0	0	304.462
III.	Kratkoročne finančne naložbe	2.001.706	3.131.929	3.584.401	3.607.867
1.	Kratkoročne finančne naložbe, razen posojil	0	0	0	0
a	Delnice in deleži v družbah v skupini	0	0	0	0
b	Druge delnice in deleži	0	0	0	0
c	Druge kratkoročne finančne naložbe	0	0	0	0
2.	Kratkoročna posojila	2.001.706	3.131.929	3.584.401	3.607.867
a	Kratkoročna posojila družbam v skupini	1.898.447	2.828.848	3.584.401	3.607.849
b	Kratkoročna posojila drugim	103.260	303.080	0	18
c	Kratkoročno nevplačani vpoklicani kapital	0	0	0	0
IV.	Kratkoročne poslovne terjatve	3.529.575	3.263.154	3.046.615	2.616.355
1.	Kratkoročne poslovne terjatve do družb v skupini	262.213	202.245	276.317	99.488
2.	Kratkoročne poslovne terjatve do kupcev	3.081.225	2.934.042	2.628.632	0
3.	Kratkoročne poslovne terjatve do drugih	186.137	126.866	141.667	2.395.877
V.	Denarna sredstva	232.254	744	9	120.990
C.	KRATKOROČNE AKTIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	28.392	12.103	53.841	22.782

	POSTAVKA	31.12.2006	31.12.2007	31.12.2008	31.12.2009
	OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	12.785.067	12.947.981	11.909.377	11.113.915
A.	KAPITAL	6.788.027	7.112.093	6.456.311	5.703.014
I.	Vpoklicani kapital	989.543	1.011.500	917.793	901.565
1.	Osnovni kapital	989.543	1.011.500	917.793	901.565
2.	Nevpoklicani kapital	0	0	0	0
II.	Kapitalske rezerve	2.964.365	3.030.142	2.749.426	2.700.811
III.	Rezerve iz dobička	0	0	0	0
1.	Zakonske rezerve	0	0	0	0
2.	Rezerve za lastne delnice in lastne poslovne deleže	0	0	0	0
3.	Lastne delnice in lastni poslovni deleži	0	0	0	0
4.	Statutarne rezerve	0	0	0	0
5.	Druge rezerve iz dobička	0	0	0	0
IV.	Presežek iz prevrednotenja	0	0	0	0
V.	Prenesen čisti poslovni izid	2.831.938	2.897.007	2.786.000	2.739.776
VI.	Čisti poslovni izid poslovnega leta	2.182	173.444	3.092	-639.138
B.	REZERVACIJE IN DOLG.PASIVNE ČAS.RAZMEJITVE	280.812	224.713	192.568	187.940
1.	Rezervacije in za pokojnine in podobne obveznosti	280.812	224.713	192.568	187.940
2.	Druge rezervacije	0	0	0	0
3.	Dolgoročne pasivne časovne razmejitve	0	0	0	0
C.	DOLGOROČNE OBVEZNOSTI	940.080	617.627	391.884	515.776
I.	Dolgoročne finančne obveznosti	940.080	617.627	391.884	515.776
1.	Dolgoročne finančne obveznosti do družb v skupini	0	0	0	0
2.	Dolgoročne finančne obveznosti do bank	940.080	617.627	391.884	515.776
3.	Dolgoročne obveznosti na podlagi obveznic	0	0	0	0
4.	Druge dolgoročne finančne obveznosti	0	0	0	0
II.	Dolgoročne poslovne obveznosti	0	0	0	0
1.	Dolgoročne poslovne obveznosti do družb v državi	0	0	0	0
2.	Dolgoročne poslovne obveznosti do dobaviteljev	0	0	0	0
3.	Dolgoročne menične obveznosti	0	0	0	0
4.	Dolgoročne poslovne obveznosti na podlagi predujmov	0	0	0	0
5.	Druge dolgoročne poslovne obveznosti	0	0	0	0
III.	Odložene obveznosti za davek	0	0	0	0
Č.	KRATKOROČNE OBVEZNOSTI	4.562.360	4.912.748	4.863.649	4.699.114
I.	Obveznosti, vključene v skupine za odtujitev	0	0	0	0
II.	Kratkoročne finančne obveznosti	1.774.987	2.246.602	2.329.375	2.336.071
1.	Kratkoročne finančne obveznosti do družb v skupini	0	0	0	0
2.	Kratkoročne finančne obveznosti do bank	1.774.987	2.246.602	2.329.375	2.336.071
3.	Kratkoročne finančne obveznosti na podlagi obveznic	0	0	0	0
4.	Druge kratkoročne finančne obveznosti	0	0	0	0
III.	Kratkoročne poslovne obveznosti	2.787.373	2.666.146	2.534.273	2.363.043
1.	Kratkoročne poslovne obveznosti do družb v skupini	84.618	82.190	129.059	173.569
2.	Kratkoročne poslovne obveznosti do dobaviteljev	2.464.523	2.384.646	2.149.151	1.785.757
3.	Kratkoročne menične obveznosti	0	0	0	0
4.	Kratkoročne poslovne obveznosti na podlagi predujmov	0	6.968	0	0
5.	Druge kratkoročne poslovne obveznosti	238.232	192.342	256.064	403.717
D.	KRATKOROČNE PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	213.787	80.801	4.966	8.071

Vir: Bilanca stanja podjetja Beti Preja, d.o.o., za leta 2006, 2007, 2008 in 2009.

Tabela 4: Inflacioniran izkaz poslovnega izida podjetja Beti Preja za leta od 2006 do 2009 (v EUR)

POSTAVKA	2006	2007	2008	2009
1. ČISTI PRIHODKI IZ PRODAJE	12.657.729	10.681.227	9.410.698	8.149.958
a Na domačem trgu iz razmerij do družb v skupini	155.279	210.908	129.121	75.907
b Na domačem trgu iz razmerij do drugih	680.594	716.215	1.067.036	816.163
c Na tujem trgu iz razmerij od družb v skupini	166.691	68.955	-19.609	0
č Na tujem trgu iz razmerij do drugih	11.655.165	9.685.149	8.234.150	7.257.888
2. SPREMEMBA VREDN. ZALOG PROIZV. IN NEDOK. PROIZV.	-398.083	200.248	-219.788	-303.939
3. USREDSTVENI LASTNI PROIZVODI IN STORITVE	0	0	0	0
4. DRUGI POSLOVNI PRIHODKI	52.198	368.072	136.631	40.606
5. STROŠKI BLAGA, MATERIALA IN STORITEV	8.996.696	8.126.536	6.737.892	5.806.425
a Nabavna vrednost prodanega blaga in materiala	22.938	65.692	160.240	50.094
b Stroški porabljenega materiala	7.758.632	7.127.545	5.691.838	4.855.077
c Stroški storitev	1.215.126	933.299	885.814	901.254
6. STROŠKI DELA	2.156.801	2.053.449	2.021.759	2.192.128
a Stroški plač	1.646.798	1.597.053	1.574.976	1.738.102
b Stroški socialnih zavarovanj	171.882	146.763	130.827	119.901
c Stroški pokojninskih zavarovanj	137.736	154.329	152.032	175.776
č Drugi stroški dela	200.386	155.305	163.923	158.349
7. ODPISI VREDNOSTI	1.015.834	721.390	594.561	629.961
a Amortizacija	808.223	695.049	571.526	500.014
b Prevred. poslovni odhodki pri neopr.sred. in OOS	0	0	0	22
c Prevred. poslovni odhodki pri obratnih sredstvih	207.611	26.342	23.035	129.925
8. Drugi poslovni odhodki	35.285	45.907	35.134	24.214
9. FINANČNI PRIHODKI IZ DELEŽEV	0	0	0	0
10. FINANČNI PRIHODKI IZ DANIH POSOJIL	50.662	93.929	218.546	193.652
a Finančni prihodki iz posojil, danih družbam v skupini	44.411	90.639	215.678	183.620
b Finančni prihodki iz posojil, danih družbam v skupini-tujina	0	0	137	2.757
c Finančni prihodki iz posojil, danih drugim	6.252	3.290	2.731	7.275
11. FINANČNI PRIHODKI IZ POSLOVNIH TERJATEV	9.557	11.387	91.901	63.491
c Finančni prihodki iz poslovnih terjatev do drugih	9.557	11.387	91.901	63.491
12. Finančni odhodki iz oslabitve in odpisov finančnih naložb	0	0	0	0
13. FINANČNI ODHODKI IZ FINANČNIH OBVEZNOSTI	164.215	170.963	199.255	170.384
c Finančni odhodki iz posojil, prejetih od bank	142.328	158.159	176.358	148.787
č Finančni odhodki iz izdanih obveznic	0	0	0	0
d Finančni odhodki iz drugih finančnih obveznosti	21.887	12.805	22.897	21.597
14. FINANČNI ODHODKI IZ POSLOVNIH OBVEZNOSTI	72.038	72.606	114.864	83.531
c Finančni odhodki iz poslovne obveznosti do dobavit.in menične obv	6.990	17.078	22.727	9.103
č Finančni odhodki iz drugih poslovnih obveznosti	65.048	55.528	92.137	74.428
15. Drugi prihodki	82.827	19.993	75.213	128.418
16. Drugi odhodki	60	45	271	2.545
17. Davek iz dobička	11.766	0	0	0
18. Odloženi davki	0	19.084	6.399	2.136
19. ČISTI POSLOVNI IZID OBRAČUNSKEGA OBDOBJA	2.197	164.875	3.064	-639.138

Vir: Izkaz poslovnega izida podjetja Beti Preja, d.o.o., za leta 2006, 2007, 2008 in 2009.