

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

KRISTINA LAH

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

PSPN (SWOT) ANALIZA PODJETJA ETOL

Ljubljana, junij 2002

KRISTINA LAH

Študentka Kristina Lah izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom doc.dr. Mateja Lahovnika in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

1. UVOD.....	1
2. PREDSTAVITEV PODJETJA ETOL D.D.	2
2.1. ZGODOVINSKI RAZVOJ PODJETJA.....	2
2.2. DEJAVNOST PODJETJA	3
2.3. PROIZVODNI PROGRAM	3
2.4. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA.....	5
2.5. ZAPOSLENI.....	6
2.6. VARSTVO OKOLJA IN KAKOVOST.....	6
2.7. LASTNIŠKA STRUKTURA.....	7
3. PSPN (SWOT) ANALIZA PODJETJA ETOL D.D.....	8
3.1. POJEM IN BISTVO PSPN (SWOT) ANALIZE	8
3.2. OCENA PREDNOSTI IN SLABOSTI PODJETJA PO POSAMEZNIH PODSTRUKTURAH.....	8
3.2.1. Podstruktura proizvoda.....	9
3.2.2. Tržna podstruktura.....	11
3.2.3. Tehnološka podstruktura.....	15
3.2.4. Organizacijska podstruktura	18
3.2.5. Kadrovska podstruktura.....	21
3.2.6. Finančna podstruktura.....	25
3.2.7. Raziskovalno-razvojna podstruktura.....	29
3.2.8. Profil prednosti in slabosti po podstrukturah.....	31
3.3. OCENA PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI PODJETJA PO POSAMEZNIH PODSTRUKTURAH.....	31
3.3.1. Podstruktura proizvoda.....	32
3.3.2. Tržna podstruktura.....	33
3.3.3. Tehnološka podstruktura.....	35
3.3.4. Organizacijska podstruktura	36
3.3.5. Kadrovska podstruktura.....	36
3.3.6. Finančna podstruktura.....	39
3.3.7. Raziskovalno-razvojna podstruktura.....	41
3.3.8. Profil priložnosti in nevarnosti po podstrukturah.....	41
4. SKLEP	43
5. LITERATURA	44
6. VIRI	44

1. UVOD

V diplomskem delu obravnavam izdelavo PSPN (SWOT) analize za podjetje ETOL d.d., ki se ukvarja s proizvodnjo arom in eteričnih olj. Cilj diplomskega dela je oceniti uspešnost poslovanja podjetja danes in v prihodnosti. Namen diplomskega dela je opozoriti na priložnosti in nevarnosti v okolju podjetja na osnovi ocene prednosti in slabosti podjetja.

Glede na izbrano tematsko področje in namen, ki sem ga želela doseči, sem uporabila metodološki pristop, ki ga obravnava literatura s področja strateškega upravljanja ter s področja analize in planiranja poslovanja. Ocenjevanje prednosti in slabosti podjetja sem izvedla s pomočjo klasičnega pristopa PSPN (SWOT) analize, ki temelji na točkovnem subjektivnem ocenjevanju podstruktur podjetja in s pomočjo sodelovanja zaposlenih v podjetju. Na osnovi analitične ocene prednosti in slabosti sem ugotovila, katere od podstruktur so bolj in katere manj prispevale k poslovni uspešnosti podjetja. Poleg ocene prednosti in slabosti sem z dodatnim upoštevanjem gospodarskih, konkurenčnih, tehnoloških, političnih in drugih razvojev v okolju podjetja ocenila še poslovne priložnosti in nevarnosti.

Poleg strokovne literature o strateškem upravljanju, trženju, organizaciji podjetja, kadrih, finančnih, finančnem računovodstvu in menedžerskih izzivih sem uporabila tudi strokovne članke ter različne vire, npr. interna gradiva, letna poročila, statistične podatke, propagandno gradivo, ipd.. V veliko pomoč pa so mi bile dodatne informacije, ki sem jih pridobila na osnovi razgovorov z zaposlenimi v podjetju.

Temeljna teza mojega diplomskega dela je, da neprestano strateško planiranje, zaradi vse hitrejšega spreminjanja okolja v katerem podjetje posluje, zaradi širših družbenih pojavov kot je globalizacija, zagotavlja podjetju dolgoročen uspeh in razvoj.

Diplomsko delo je razdeljeno na šest poglavij, pri čemer si poglavja smiselno sledijo in se komplementarno dopolnjujejo. Uvodnemu poglavju sledi predstavitev podjetja ETOL d.d. Tretje poglavje je najobsežnejše in zajema PSPN (SWOT) analizo podjetja ETOL d.d.. Vsebina poglavja so pojem in bistvo PSPN (SWOT) analize, oceni prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti po posameznih podstrukturah ter izdelana profila omenjenih ocen. Svoje delo zaključujem z uporabljenimi literaturo in viri, v prilogah pa prikazujem bilance stanja in bilance uspeha za obdobje 1997-2000 iz katerih sem črpala podatke za določene izračune. Opozorila bi rada le še na to, da v delu omenjam določene podatke že za leto 2001, vendar le tiste, ki sem jih uspela pridobiti, saj še vsi niso dostopni.

2. PREDSTAVITEV PODJETJA ETOL d.d.

Morda še ne veste, da je ETOL d.d. z vami že od rojstva. Njegove arome prijetno dišijo in so dražljivega okusa v otroški prehrani, v sladoledih, jogurtih, v konditorskih proizvodih in brezalkoholnih pijačah, v kozmetiki in začimbah. Ali si lahko zamislite življenje brez prijetnega vonja, okusa in vabljive barve proizvodov, ki so z nami vsak dan?

2.1. ZGODOVINSKI RAZVOJ PODJETJA

ETOL d.d. (v nadaljevanju ETOL) je srednje veliko mednarodno podjetje s sedežem v Škofji vasi pri Celju in ima približno dvesto zaposlenih. Na svoji poti, ki jo je podjetje začelo davnega leta 1924, se je srečevalo s strateškimi odločitvami, katerih sprejetje je vedno pomenilo razvoj in krepitev podjetja. Prehojeno pot podjetja skupaj z vzponi in padci ter njegovimi strateškimi odločitvami prikazujem v Tabeli 1.

Tabela 1: Kronološki pregled razvoja podjetja ETOL

LETO	POMEMBNI DOGODKI
1924	Celjski lekarnar Vojko Arko odpre trgovsko podjetje za promet z eteričnimi olji, esencami, rastlinskimi ekstrakti, živilskimi aromami in farmacevtskimi izdelki.
1928	Največji proizvajalec arom v Evropi Schimmel & Co. Miltitz iz Nemčije opazi delovanje podjetja in v Celju ustanovi podružnico za oskrbo jugovzhodne Evrope.
1945	Po umiku tujega kapitala iz Jugoslavije ostane v Celju skromna osnova za nadaljni razvoj podjetja. Toda skupina zanesenjakov s svojim znanjem in vztrajnostjo uspe ohraniti proizvodnjo.
1952	Podjetje preživi prve viharje povojne obnove in samostojno s tridesetimi zaposlenimi stopi na pot z imenom ETOL Celje – Tovarna esenc in eteričnih olj.
1965	V neposredni bližini Celja zraste moderna tovarna s pripadajočimi objekti, razvojno-analitskimi laboratoriji in upravnim poslopjem. Podjetje iz Ipavčeve 18 preseli svojo proizvodnjo na novo lokacijo v Škofjo vas.
1972	ETOL išče strateškega partnerja za prodor na mednarodno tržišče in leta 1972 sklene pogodbo o skupnem vlaganju z ameriško družbo International Flavours & Fragrances (IFF), ki je največji svetovni proizvajalec dišavnih komponent in surovin za živilsko, tobačno in milno-kozmetično industrijo. ETOL – IFF postane poleg Chromos - arome iz Zagreba največja aromska hiša v bivši Jugoslaviji, ki iz leta v leto povečuje realizacijo na domačem trgu.
1982	ETOL – IFF podaljša pogodbo » joint venture « za nadaljnih deset let z določenimi spremembami.
1993	Dvajsetletno sodelovanje z uglednim partnerjem podjetje pripelje na svetovni trg. Pogodba o sodelovanju se izteče in ETOL stopi samostojno na pot .
1996	V skladu z Zakonom o lastninskem preoblikovanju postane ETOL delniška družba.
1997	Pridobi standard ISO 9001 in se pripravlja na pridobitev certifikata ISO 14001.

Vir: Partner z najboljšim okusom, ETOL d.d., 2001.

Danes je ETOL mednarodno podjetje s številnimi predstavništvi ter mešanimi in lastnimi podjetji v tujini: v Nemčiji, Avstriji, Madžarski, Češki, Slovaški, Poljski, Litvi, Ukrajini, Belorusiji, Ruski federaciji, Romuniji, Bolgariji, Hrvaški, Republiki Srbski in Makedoniji. Takšna razvejanost prodajne mreže je omogočila, da ETOL kar 72% prodaje ustvari izven meja Slovenije.

2.2. DEJAVNOST PODJETJA

Osnovna dejavnost podjetja je proizvodnja arom in eteričnih olj. Izdelki podjetja se uporabljajo za proizvodnjo brezalkoholnih in alkoholnih pijač, konditorskih in mlečnih izdelkov, mesnih arom, za prehrabena barvila, za kozmetiko in čistila. Proizvodnja je organizirana v šestih različnih obratih, kar nazorno prikazujem v Tabeli 2.

Tabela 2: Oddelki proizvodnje in izdelki podjetja ETOL

ODDELEK	IZDELKI
<input type="checkbox"/> SIRUPARNA	sadne paste, baze, sirupi, emulzije, tekoče arome, casingi za aromatizacijo pijač, tobačni izdelki, ekstrakti suhega sadja;
<input type="checkbox"/> AROME	AZG, eterična olja, sintetična barvila, koncentradi za začimbe, razni ekstrakti, arome v prahu, tobačne arome;
<input type="checkbox"/> UPRAŠEVANJE	uprašeno sadje, sokovi, arome, začimbe, naravne arome;
<input type="checkbox"/> PARFUMERIJA	parfumske komponente za odisavljanje detergentov, toaletnih mil in ostalih parfumskih izdelkov;
<input type="checkbox"/> SADNA KONCENTRACIJA	sadni koncentradi;
<input type="checkbox"/> DESTILARNA	destilati surovin (brinjeve jagode, sadne tropine) in destilacija polizdelkov in eteričnih olj (brinjevo olje, citrusna olja in patoka iz špiritarn);

Vir: Letno poročilo 1999, ETOL d.d..

2.3. PROIZVODNI PROGRAM

Proizvodni program podjetja z vidika namena uporabe izdelka predstavlja 10 skupin izdelkov (Glej Sliko 1, na str. 4). Najpomembnejšo in najdonosnejšo prodajno skupino v letu 2000 predstavljajo arome, ki imajo 41% udeležbo v realizaciji. Sledijo siruparniški izdelki s 33,6% udeležbo, z 10% udeležbo pa skupini prašnatih izdelkov in koncentratov. Destilarniški in parfumski izdelki tvorijo skupaj dobrih 5% realizacije.

Če prodajni asortiman razčlenimo še z vidika namena uporabe izdelkov, ugotovimo, da 55% realizacije prinašajo izdelki namenjeni izdelavi brezalkoholnih pijač. Na drugem mestu so proizvodi za konditorske izdelke, ki tvorijo skoraj 10% realizacije, sledijo tobačni izdelki z 9%, realizacija pripravkov za alkoholne pijače je 7% in prav tolikšna je tudi za mlečne izdelke. Manjši delež v realizaciji imajo barve, pralna sredstva in začimbe.

Starostna struktura izdelkov, ki tvorijo prodajni asortiman je primerna. Četrtnina realizacije je ustvarjena z izdelki, ki jih podjetje prodaja več kot deset let. Ti izdelki dokazujejo, da je podjetju uspelo uveljaviti določene blagovne znamke na prehrabnem področju. 37% realizacije je dosežene z izdelki, ki se proizvajajo med pet in deset let. Bistveno za poslovno strategijo podjetja pa je, da 38% realizacije ustvarijo novi izdelki, ki so na trgu manj kot pet let. To kaže, da je razvojno in raziskovalno delo v podjetju namenjeno tudi razvoju proizvodov. V sodelovanju s tržnimi dejavnostmi podjetje na podlagi analiz trga, ki potrjujejo, da se potrošniki vračajo k naravi in naravnim okusom, sledi razvoju trga in uresničuje zastavljeno poslovno strategijo.

Slika 1: Skupine izdelkov podjetja ETOL

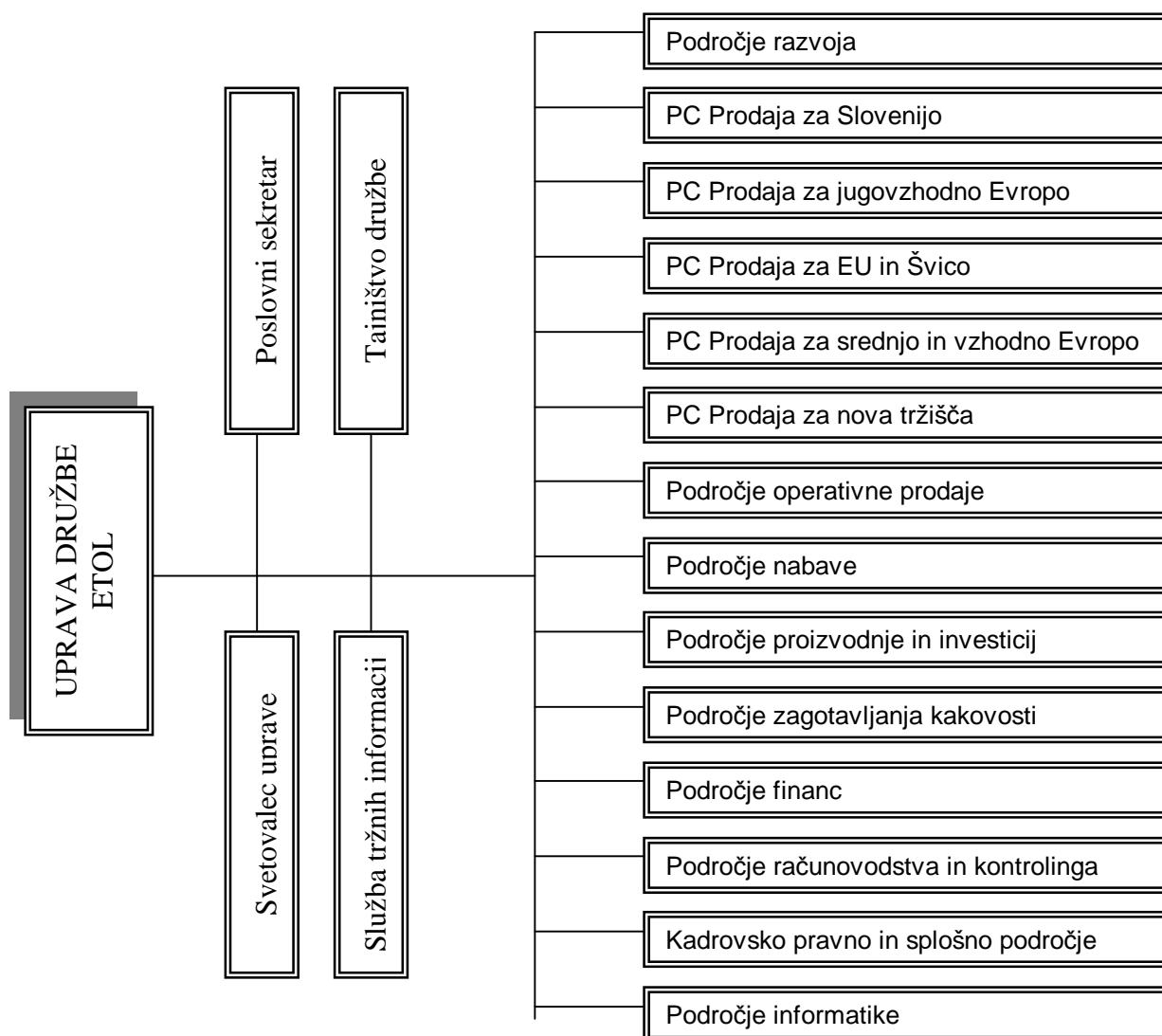
<p>AROME ZA BREZALKOHOLNE PIJAČE</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ emulgirane arome za motne pijače ▪ arome za bistre pijače ▪ praškaste arome za instantne napitke ▪ sadne baze ▪ koncentrirani sadni sokovi in sadni koncentradi 	<p>AROME ZA ALKOHOLNE PIJAČE</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ tipizatorji, bonifikatorji ▪ arome za likerje in žgane pijače ▪ ekstrakti za grenčice
<p>AROME ZA KONDITORSKE IZDELKE</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ arome za trde in polnjene bonbone ▪ arome za žvečilne gume, želeje in gumi bonbone ▪ arome za fondante ▪ arome za mastna in sadna polnila in prelive ▪ arome za čokoladne izdelke ▪ arome za kekse 	<p>SADNI PRIPRAVKI ZA MLEČNO-KONDITORSKE PROIZVODE</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ sadne paste za jogurte, sladolede, skuto, bonbonska polnila in želeje ▪ praškasto sadje in sokovi za otroško hrano, kreme in dietetične izdelke
<p>ZAČIMBE</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ začimbni koncentradi ▪ začimbni ekstrakti ▪ specifeksi ▪ praškaste mešanice začimb za mesne izdelke, pripravljena jedila, sirne namaze, ekstrudirane izdelke in čipse 	<p>AROME ZA ZOBNE PASTE</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ arome za fosfatne, karbonatne in gelaste paste
<p>PARFEMSKE KOMPOZICIJE</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ za praškaste in tekoče detergente ter mehčala ▪ za čistilna sredstva ▪ za aerosole ▪ za mila, šampone, peneče kopeli in kreme ▪ za parfeme, toaletne in kolonjske vode ter za lotioni po britju 	<p>AROME ZA ŽIVINSKO KRMO</p>
	<p>PRIPRAVKI IN AROME ZA TOBAČNE IZDELKE</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ sadne kompozicije ▪ sadni koncentradi ▪ tobačni casingi ▪ tobačne arome ▪ aditivi za tobačne žile in boljše izgorevanje tobaka
	<p>ŽIVILSKA BARVILA</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ naravna barvila ▪ sintetična barvila ▪ pigmentna barvila

Vir: Partner z najboljšim okusom, ETOL d.d., 2001.

2.4. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

Organizacijska struktura je v vsaki organizaciji nepogrešljiv organizacijski element. Njeni bistveni sestavini sta naloge in njihovi nosilci med katerimi se vzpostavljajo in razvijajo določeni odnosi (Lipičnik, 1996, str. 52). Na obliko organizacijske strukture podjetja vplivajo dejavniki okolja (konkurenca, struktura kupcev, razvoj tehnologije, gospodarski trendi) in dejavniki podjetja (velikost, proizvodni program, njegove strategije,...) (Rozman, 1993, str. 250). Organizacijsko strukturo podjetja ETOL lahko opredelimo kot poslovno-funkcijsko z elementi divizijske. Prikazana je na Sliki 2.

Slika 2: Organizacijska struktura podjetja ETOL



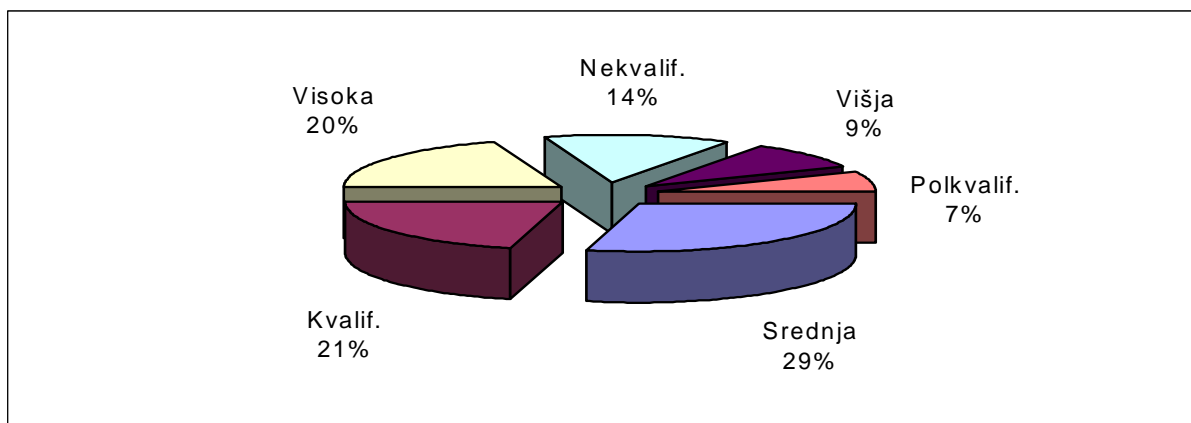
Vir: Prikaz organizacijskih enot ETOL d.d., 2001.

Elementi divizijske organiziranosti se kažejo v prodaji, ki je zaradi boljše obdelave trga na podlagi geografske komponente razdeljena na pet področij.

2.5. ZAPOSLENI

Konec leta 2000 je podjetje zaposlovalo 199 delavcev. Izobrazbeno strukturo zaposlenih v podjetju kaže Slika 3.

Slika 3: Izobrazbena struktura v podjetju ETOL konec leta 2000



Vir: Poslovno poročilo ETOL Celje d.d. za leto 2000.

Delež višje in visoko izobraženih se vsako leto povečuje. Večina zaposlenih se odloča za različne oblike dopolnilnega izobraževanja v podjetju in v zunanjih izobraževalnih ustanovah. Skrb za znanje zaposlenih in njihovo strokovno rast je med prednostnimi nalogami poslovne politike podjetja. V podjetju se zavedajo, da znanje postaja edina nenadomestljiva konkurenčna prednost vsakega podjetja. Zato povečujejo sredstva, namenjena izobraževanju in strokovnemu izpopolnjevanju, da bi sledili splošnim usmeritvam panoge in konkurenci.

2.6. VARSTVO OKOLJA IN KAKOVOST

V ETOL-u se zavedajo odgovornosti do varstva okolja in kakovosti življenja. Na trgu lahko nastopajo kot uspešen dobavitelj le, če osveščenemu kupcu zagotovijo, da s proizvodnjo ne obremenjujejo okolja, osebje, ki dela v proizvodnji, pa ni izpostavljeno nezdravim vplivom. V proizvodnji je podjetje doseglo učinkovito čiščenje odpadnih voda in zraka. V letu 2000 so začeli vzpostavljati še sistem EHS (Environmental Health and Safety), s pomočjo katerega bodo uspešno vodili ter nadzorovali sprejeto politiko varovanja okolja in zdravja. V postopku pa je tudi izdelava sistema odgovornega ravnanja z okoljem po sistemu standardov ISO 14001. Stalnica poslovanja je vključevanje novejših in sodobnejših kontrolnih metod.

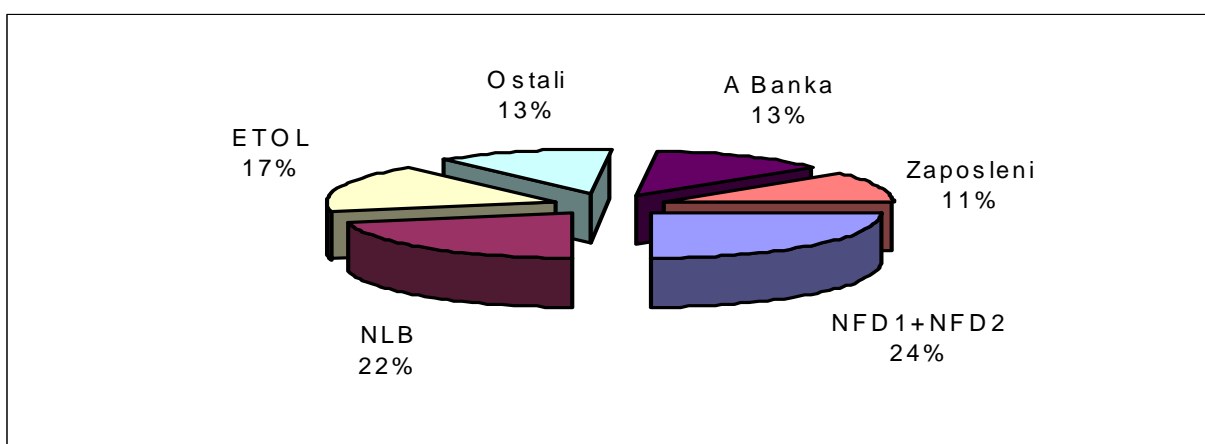
Podjetje proizvaja izdelke za prehransko industrijo, zato se zaveda potrebe po neoporečnosti svojih izdelkov. Prav zaradi pojavljanja novih problemov, kot sta npr. BSE (bolezen norih krav) in GMO (genetsko modificirane surovine), sledijo v podjetju vsem standardom in predpisom, saj želijo prodajati varne, zdrave in kakovostne izdelke. Zaradi zakonskih obveznosti za proizvajalce živil so začeli urejati notranji sistem, ki zagotavlja varno proizvodnjo hrane po načelih HACCP (Etol d.d., [URL: <http://www.etol.si/Si/podjetju.htm>], 20.2.2002).

2.7. LASTNIŠKA STRUKTURA

Podjetje je od leta 1996 registrirano kot delniška družba. Delnice so bile izdane v nematerializirani obliki in vpisane v delniško knjigo pri KDD dne 09.08.1996. V borzni kotaciji A so začele delnice podjetja kotirati 23.09.1998. Osnovni kapital v višini 2.745.760 tisoč SIT je razdeljen med 274.576 delnic.

Na Ljubljanski borzi se veliko trguje z delnicami podjetja, zato se lastniška struktura hitro spreminja. Na Sliki 4 je prikazana lastniška struktura po zadnjih razpoložljivih podatkih, ki so bili objavljeni v tiskanih medijih.

Slika 4: Lastniška struktura podjetja ETOL



Vir: Intihar, 2002, str.10.

3. PSPN (SWOT) ANALIZA PODJETJA ETOL d.d.

3.1. POJEM IN BISTVO PSPN (SWOT) ANALIZE

Celovita ocena podjetja je analiza tako preteklih in sedanjih podatkov ter informacij, kot tudi tistih, ki se nanašajo na možno prihodnost. Ta ocena daje temelj za sam proces strateškega planiranja in je koristen pripomoček menedžerjem pri proučevanju sposobnosti »preživetja« njihovega podjetja v današnjem hitro spreminjajočem se poslovnem svetu.

Načini tega ocenjevanja so različni. Prvi način ocenjevanja je klasičen in zanj poznamo vrsto sinonimov. Včasih ga najdemo pod imenom Analiza prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti, včasih pa kot SWOT analiza, »audit« položaja podjetja, celovita ocena podjetja, idr.. Drugi način celovitega ocenjevanja podjetja je znan kot portfeljska analiza in tretji način kot analiza na temelju verige vrednosti (Pučko, 1999, str. 137).

Odločila sem se, da bom celovito ocenjevanje podjetja ETOL izvedla s pomočjo klasičnega načina, to je PSPN (SWOT) analize, ki je v praksi največkrat uporabljena. **PSPN** oziroma **SWOT** je kratica sestavljena iz prvih črk naslednjih slovenskih oziroma angleških izrazov: **P**rednosti oz. **S**trenghths, **S**labosti oz. **W**eaknesses, **P**riložnosti oz. **O**pportunities, **N**evarnosti oz. **T**hreats.

Uspešnost današnjega podjetja temelji na njegovi sposobnosti, da pravočasno zazna in izkoristi priložnosti v okolju, v katerem je prisotno, obenem pa mora paziti na nevarnosti, katerim se mora izogniti. V podjetju je zelo pomembno tekoče ugotavljati njegove prednosti in slabosti ter tako določiti njegove sposobnosti za učinkovito izkoriščanje priložnosti in izogibanje nevarnostim v poslovnem okolju. Da bi prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti lahko določili, so potrebne informacije, ki so odraz analize notranjih dejavnikov podjetja, kot tudi informacije iz njegovega okolja (Treven, 1992a, str. 644).

3.2. OCENA PREDNOSTI IN SLABOSTI PODJETJA PO POSAMEZNIH PODSTRUKTURAH

Na osnovi spoznanj teorije rasti in razvoja podjetja je moč reči, da igrajo pomembno vlogo v razvoju podjetja njegove materialne podstrukture. Mednje lahko vključimo (Pučko, 1999, str. 112):

- podstrukturo proizvodov (proizvodni oz. prodajni program),
- tehnološko podstrukturo in
- tržno podstrukturo (celotni sklop trženja skupaj s tržnimi pozicijami).

Poleg materialnih podstruktur so v podjetju še nematerialne. Med njimi so najpomembnejše finančna, kadrovska, raziskovalno - razvojna in organizacijska. Z ocenjevanjem podstruktur ugotavljamo tudi strateško pomembne dejavnike poslovnega uspeha ali neuspeha v preteklosti, saj nam plastični prikaz ocenjenih posameznih sestavin vsake podstrukture podjetja posebej to zelo dobro kaže (Pučko, 1999, str. 141).

V nadaljevanju bom poskušala oceniti prednosti in slabosti posameznih komponent, vsake od naštetih podstruktur v podjetju ETOL, na osnovi internega gradiva in poročil, ob pomoči zaposlenih v podjetju in na osnovi osebne presoje.

3.2.1. Podstruktura proizvoda

Ljudje zadovoljujemo svoje potrebe in želje z izdelki in storitvami. Pomen fizičnih izdelkov ni v tem, da jih imamo, temveč je pomembno kaj izdelek ponuja. Avtomobila ne kupimo zato, da bi ga gledali, marveč zato, da se z njim vozimo (Kotler, 1998, str. 8). Hrane in pijače prijetnega vonja in okusa ne kupujemo zato, da bi imeli poln hladilnik, temveč zato, da se prehranjemo, gasimo žejo ali se morda celo razvajamo.

ETOL proizvaja izdelke, ki niso namenjeni končnemu potrošniku. Toda, če želi biti uspešen v svoji dejavnosti, mora zadovoljiti tako proizvajalce končnih izdelkov, kot trgovce na drobno in končno tudi potrošnike (Rice, 1997, str. 5). Prednosti in slabosti ocenjujem po merilih značilnih za proizvodno podstrukturo in njihove ocene prikazujem v Tabeli 4, na strani 11.

Širino proizvodnega programa z vidika tehnoloških zahtev ter človeških resursov ocenjujem kot zelo primerno. Podjetje se na različnih trgih pojavlja z različnim proizvodnim programom, ki ga oblikuje z lastno tehnologijo, znanjem in izkušnjami. Program razvija in ga dopolnjuje, kakor narekuje posamezen trg.

Približno 25% izdelkov na leto umre in jih nadomestijo z novimi. Življenjski cikel proizvodov je odvisen od življenjskega ciklusa končnih proizvodov. Življenjski cikel slednjih pa je odvisen od sprememb v obnašanju končnega potrošnika in njegovega spreminjajočega se življenjskega stila. Hiter ritem življenja, stresna služba, rast deleža starejšega prebivalstva, večja osveščenost o zdravi prehrani so dejavniki, ki proizvajalcem v prehrambeni industriji narekujejo potrebe in želje potrošnikov. V zadnjem času se v razvoju posvečajo širitvi začimbnege programa, ki ga bogatijo z novimi procesnimi aromami piščanca, govedine, s pastami npr. popečene čebule in še mnogo drugimi. V ETOL-u se prilagajajo različnim okusom posameznih trgov in vsak dan nastaja nekaj novega. Trenutno ETOL proizvaja več kot 1400 izdelkov.

Pokritje pri posameznih vrstah izdelkov je različno. Delež pokritja je izražen kot razlika med neto prodajno vrednostjo in materialnimi stroški. Odločila sem se, da pokritje desetih najbolj prodajanih izdelkov v letu 2000 prikažem v Tabeli 3, na strani 10.

Tabela 3: Prodajna vrednost, pokritje in deleži prodanih prvih desetih izdelkov v letu 2000

Št.	NAZIV IZDELKA	Prodajna vrednost (v 000 SIT)	Delež (%)	Kum. delež (%)	Pokritje (v 000 SIT)	Delež (%)	Kum. delež (%)
1.	TONIK	342.234	7,7	7,7	245.476	8,5	8,5
2.	JABOLKO BAZA	163.257	3,7	11,4	83.614	2,9	11,4
3.	GIN	96.085	2,2	13,5	63.498	2,2	13,6
4.	VIRGINIA CASING	85.320	1,9	15,5	58.940	2,0	15,6
5.	TOBAČNA AROMA	82.963	1,9	17,3	78.913	2,7	18,3
6.	JABOLKO KONC.	80.738	1,8	19,2	42.029	1,5	19,8
7.	ORANŽA	77.887	1,8	20,9	55.872	1,9	21,7
8.	BOROVNICA KONC.	77.635	1,7	22,7	61.938	2,1	23,9
9.	JABOLKO	60.968	1,4	24,0	32.128	1,1	25,0
10.	CITRONA	58.339	1,3	25,3	42.608	1,5	26,5

Vir: Poslovno poročilo ETOL Celje d.d. za leto 2000.

Delež pokritja se giblje skladno z gibanjem deleža prodajnih vrednosti. Izmed desetih najbolj prodajanih izdelkov ima šest izdelkov nadpovprečno stopnjo pokritja, to je med 69,08% in 95,12%, en izdelek ima povprečno stopnjo pokritja, ki znaša 66,10% in pri treh izdelkih se stopnja pokritja giblje pod povprečjem, to je med 51,22% in 52,70%. Ti podatki povedo, da je 25,3% realizacije ustvarjene z izdelki, ki imajo stopnjo pokritja med 51,22% in 95,12%. To je dober kazalec, saj nam pove, da podjetje svoje kapacitete izkorišča v prid relativno zelo donosnih izdelkov.

Delež lastnih receptur izdelkov je v podjetju zavidljiv, saj razvojni inženirji sami razvijajo izdelke. Občasno navezujejo stike s tujimi strokovnjaki in trenutno gostijo strokovnjaka iz Anglije. Doba razvijanja izdelkov je zelo različna. Zadnjo aromo jabolke, ki se zelo dobro prodaja v Nemčiji, so na primer razvijali eno leto. Lahko pa razvoj izdelka traja tudi več let.

Kakovost izdelkov je prioritetni cilj ETOL-a in pomeni zagotavljanje standardne kvalitete izdelkov. Zaradi neprestanega pojavljanja problemov, kot sta na primer BSE in GMO, postajajo sistemi za zagotavljanje kontrole kakovosti vse zahtevnejši. Podjetje sledi vsem standardom kakovosti in predpisom, saj želi prodajati varne, zdrave in kakovostne izdelke. Poleg doseganja standardov potrjujejo kakovost izdelka tudi posodobitve in investicije, ki znašajo letno okoli 260.000 EUR. Največjo tehnološko posodobitev avtomatizacije proizvodnje predstavlja nabava stroja za komponiranje ROXANE, ki sprejme 720 surovin.

Konkurenčnost izdelkov je dobra. Z najmanj enako kvaliteto, nižjo ceno, predprodajnim, poprodajnim servisom, ugodnejšimi plačilnimi pogoji, skušajo v podjetju dosegati raven konkurenčnosti vodilnih v panogi. Najbolj konkurenčni so na trgih bivših jugoslovanskih republik in na vzhodu v Madžarski, Rusiji ter Ukrajini, kjer se preko predstavništva in lastnih podjetij zaradi bližine trga hitreje odzivajo. Manj konkurenčni pa so na zahodnih trgih, predvsem na nemškem, saj je ta trg dosti bolj zasičen in je konkurenca veliko večja. V dežele

Bližnjega in Srednjega vzhoda ter severne Afrike pa podjetje šele vstopa zato mora tu svojo prepoznavnost še utrditi.

Skladiščenje končnih izdelkov poteka v lastnih prostorih na lokaciji matičnega podjetja in ustreza najvišjim standardom, saj se v podjetju zavedajo da je to tudi eden ključnih dejavnikov kvalitete izdelka. Za shranjevanje polproizvodov in končnih izdelkov uporabljajo v podjetju cisterne iz nerjavečega jekla. Zahtevana temperatura skladiščenja je med 4 in -12°C , zato imajo tudi lastno hladilnico. Ostali prostori pa so ustrezno klimatizirani.

Reklamacije ostajajo na obvladljivem nivoju, pa še od tega jih je veliko zaradi napačnega ravnanja kupcev pri skladiščenju ali pri uporabi.

Tabela 4: Ocena prednosti in slabosti podstrukture proizvoda podjetja ETOL

Komponente	Ocena				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Širina proizvodnega programa	•				
Pokritje	•				
Delež lastnih receptur izdelkov	•				
Kakovost izdelkov	•				
Konkurenčnost izdelka		•			
Skladiščenje izdelkov	•				
Stanje reklamacij	•				
Skupna ocena: ZELO DOBRO	6	1	0	0	0

3.2.2. Tržna podstruktura

Trženje je proces načrtovanja in snovanja izdelkov, storitev, idej, določanja cene, odločitev v zvezi s tržnim komuniciranjem in distribucijo, z namenom, da se s ciljnim skupinami ustvari taka menjava, ki zadovolji pričakovanja porabnika in podjetja (Kotler, 1996, str.13). Pri proučevanju tržne podstrukture so mi bili v pomoč vnaprej določeni dejavniki oziroma merila ocenjevanja, katerih rezultate prikazujem v Tabeli 6, na strani 14.

ETOL je mednarodno podjetje, ki prodaja svoje izdelke in storitve v več kot petnajstih državah. Prodaja je bila v podjetju vse do leta 2000 razdeljena na dve prodajni področji. Prodajo 1 so predstavljali slovenski in jugoslovanski trgi, Prodajo 2 pa ostali izvozni trgi. Z namenom boljše obdelave trga so v letu 2000 na podlagi geografske komponente razdelili države v štiri segmente. **Segmentacija trga** omogoča podjetju boljšo preglednost nad doseženimi rezultati in lažje planiranje tržnih prijemov. V prihodnosti načrtujejo dodatno

širjenje na nova tržišča, zato bodo oblikovali še peti segment v državah Bližnjega in Daljnega vzhoda.

Strukturo prodaje proizvodnega programa in njene vrednosti prikazujem, za obdobje od leta 1997 do leta 2000, v Tabeli 5.

Tabela 5: Struktura prodaje po skupinah proizvodov in njene vrednosti za obdobje 1997-2000 (v EUR)*

PROIZVODNI PROGRAM	1997		1998		1999		2000	
	vrednost	%	vrednost	%	vrednost	%	vrednost	%
Arome	7.080.721	37,66	6.615.554	34,64	7.603.814	39,57	8.991.206	41,00
Parfemi	610.984	3,25	645.674	3,38	656.119	3,41	635.963	2,90
Destilarna	1.117.628	5,94	846.933	4,43	513.385	2,67	548.244	2,50
Sadna – konc.	1.571.444	8,36	2.765.038	14,48	2.174.239	11,31	2.192.977	10,00
Siruparna	6.826.226	36,31	6.528.624	34,19	6.369.034	33,14	7.368.403	33,60
Upraševanje	1.591.979	8,47	1.693.615	8,87	1.899.400	9,88	2.192.977	10,00
SKUPAJ	18.798.982	100,00	19.095.438	100,00	19.215.991	100,00	21.929.770	100,00

(* podatki so pretvorjeni iz DEM v EUR po menjalnem razmerju, ki je bilo nepreklicno določeno in velja od 1.1. 1999)

Vir: Poslovna poročila ETOL Celje d.d. za leta 1997, 1998, 1999, 2000.

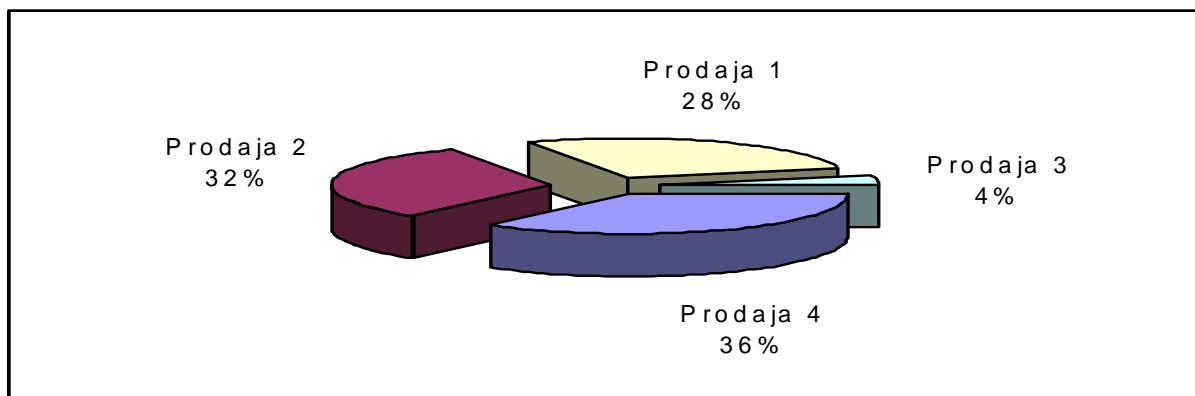
Iz tabele je razvidno, da skoraj 75% prodaje ustvarita skupini izdelkov arom in siruparne. Najpomembnejšo in najdonosnejšo skupino v letu 2000 predstavljajo arome, ki imajo 41% udeležbo v realizaciji. Sledijo siruparniški izdelki s 33,6% udeležbo, z 10% prašnati izdelki in koncentradi. Destilarniški in parfemski izdelki pa tvorijo dobrih 5 % realizacije. Glede na način uporabe izdelkov je pomembno doseganje ugodnih rezultatov pri alkoholnih pijačah, mlečnih izdelkih, pralnih sredstvih in konditorskih izdelkih, saj je tu stopnja pokritja največja.

Nizka rast prodaje do leta 2000 je posledica izpada realizacije na Balkanu zaradi slabših finančnih razmer in politične nestabilnosti. Podjetje te izpade skuša nadomestiti z izvozom v druge države in z odkrivanjem novih trgov, kar je zahteven in dolgotrajen proces. Leto 2000 pa je bilo zelo uspešno. Glede na poslovno leto 1999 je ETOL najbolj povečal realizacijo v Nemčiji, na Hrvaškem, v Rusiji in na domačem trgu. Realizacija v letu 2000 je presegla realizacijo v letu 1999 kar za 14%.

Prodajne poti obvladuje podjetje direktno, preko lastnih in mešanih podjetij ter predstavništev v tujini: v Nemčiji, Avstriji, Madžarski, Češki, Slovaški, Poljski, Litvi, Ukrajini, Belorusiji, Ruski federaciji, Romuniji, Bolgariji, Hrvaški, Zvezni republiki Jugoslaviji in Makedoniji. V državah Vzhodne Evrope je podjetje večino prodaje realiziralo s svojimi predstavništvi in podjetji, kar je glede na oddaljenost in razpršenost porabe optimalna oblika distribucije izdelkov. Takšna razvejanost prodajne mreže je omogočila, da ETOL kar 72 % prodaje ustvari zunaj Slovenije.

Delež prodaje po posameznih prodajnih področjih je različen in prikazan na Sliki 5. Prodaja 1 predstavlja domači trg, Slovenija. Prodajo 2 sestavljajo države nekdanje Jugoslavije: Hrvaška, BIH, Republika Srbska in Makedonija. V prodajno področje 3 so uvrščene države Zahodne Evrope, od katerih večino realizacije tvori nemški trg. Polovico od skupno 72% izvoza pa je ustvarjenega v prodajnem področju 4, v državah Vzhodne Evrope, kjer zelo uspešne trge predstavljajo Rusija, Ukrajina, Madžarska in Belorusija, malo manj uspešna pa je prodaja na Poljskem, Češkem in na Slovaškem.

Slika 5: Delež prodaje po prodajnih področjih v podjetju ETOL za leto 2000



Vir: Poslovno poročilo ETOL Celje d.d. za leto 2000.

Posamezni tržni segmenti, na katerih se podjetje pojavlja, se med seboj zelo razlikujejo. Razlikujejo se v svoji razvitosti, v povpraševanju, v zahtevnosti kupcev. Skrivnost uspeha v poslovanju podjetja na tako različnih trgih je v fleksibilnosti prilagajanja kupcu. Podjetje ima za vsak trg drugačno ponudbo, ki jo oblikuje na podlagi tržne raziskave in v dogovoru s kupci sklepa individualne pogodbe. Poleg fleksibilnosti pa je bistvo ponudbe predprodajni in poprodajni servis, ki vključujeta skupno oblikovanje končnega izdelka. V podjetju pravijo, da jih ne zanima le prodaja izdelkov, temveč tudi znanje in izkušnje, ki naj prispevajo k čim kvalitetnejšemu končnemu izdelku.

Stabilnost izvoznih trgov ocenjujem med manj ugodno sestavino tržne podstrukture, saj na prodajnih področjih nekdanjih jugoslovanskih držav in Rusije še vedno prihaja do političnih in ekonomskih pretresov. Ruska kriza in drastičen upad prodaje v Belorusiji leta 1999, ki je bil posledica katastrofalnega makroekonomskega stanja, je pomenil hud udarec za podjetje. V podjetju se tega zavedajo, zato svojo pozornost in trud vsebolj usmerjajo tudi na relativno stabilnejše trge zahodne Evrope, kjer pa je konkurenca veliko močnejša.

Promocijska aktivnost v podjetju je postala zelo pomembna od leta 1993 dalje, ko je podjetje prekinilo skupna vlaganja z multinacionalko IFF in je samostojno nadaljevalo svoje poslovanje. Potrebno je bilo navezati stike z novimi poslovnimi partnerji ter se ustrezno pozicionirati na trgu. Zato je ETOL precej sredstev namenil za promocijo na trgu in se udeleževal številnih sejmskih prireditev. V zadnjem času se udeležujejo sejmov Food ingredients, izmenično v Frankfurtu, Parizu in Londonu. Podjetje se predstavlja tudi s pomočjo sodobnih medijev kot je

na primer internet, kjer obiskovalci najdejo splošne podatke o podjetju in njegovem preteklem poslovanju, proizvodnem programu ter o predstavništvih v tujini. Podjetje objavlja članke v strokovnih revijah, kot sponzor sodeluje na večjih športnih tekmovanjih in na lokalnih prireditvah. Največje učinke promocije pa v podjetju pripisujejo številnim članstvom v organizacijah in osebnim stikom s sedanji in bodočimi partnerji.

Raziskava trga je v podjetju zelo pomembna. V tujini se izvaja preko predstavništev in lastnih podjetij. Slovenski trg v podjetju obvladujejo s kvalitetno razvojno – tržno obdelavo. Pri iskanju vzrokov za različne rezultate na posameznih trgih vedo, da le aktivno in sistematično delo zastopnikov v tujini, ob kvalitetni razvojno – tržni podpori iz ETOL-a zagotavlja uspeh. Raziskave tudi kažejo, da mora podjetje cenovno politiko prilagajati pogojem na posameznih trgih, zavedajoč se, da je povsod prisotna močna konkurenca. Cene prenesenih produktov ne zvišujejo, cene novih pa so kalkulirane tako, da je zadovoljen njihov interes ob hkratnem zagotavljanju možnosti izrinjanja tekmecev.

Fleksibilnost v prilagajanju zahtevnemu kupcu s sklepanjem individualnih pogodb in ponudbe kompletnega servisa omogoča podjetju hitro odzivanje na spremembe v povpraševanju in kakovostno izpolnjevanje zahtev kupcev. Izkušnje in strokovno znanje sta veliki konkurenčni prednosti podjetja.

Tabela 6: Ocena prednosti in slabosti tržne podstrukture podjetja ETOL

Komponente	Ocena				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Segmentacija trga	•				
Struktura prodaje proizvodnega programa	•				
Ustreznost prodajnih poti	•				
Delež prodaje po prodajnih področjih			•		
Stabilnost izvoznih trgov				•	
Promocijska aktivnost		•			
Raziskava trga		•			
Možnost vstopa na nove trge		•			
Prilagajanje zahtevam kupcev	•				
Skupna ocena: DOBRO	4	3	1	1	0

3.2.3. Tehnološka podstruktura

Tehnologija je v slovarju razložena kot vsaka praktična veščina, ki uporablja znanstvena dognanja. Gre torej za področje aplikacije organiziranega znanja na praktično dejavnost, še posebej proizvodno (Pučko, 1999, str. 28).

V zvezi z dinamiko tehnoloških sprememb poznamo panoge, ki so propulzivne in imajo več možnosti za razvoj in panoge, ki imajo manj možnosti za širjenje. Med slednje sodijo stare ali klasične panoge, to so tekstilna in usnjarska industrija ter železarstvo. V propulzivne panoge pa uvrščamo elektronsko, letalsko in kemično industrijo (Pučko, 1999, str. 28). Glede na omenjeno definicijo bi lahko dejavnost ETOL-a uvrstili med propulzivne panoge, saj so možnosti za razvoj, za nova znanstvena dognanja na področju prehrabene in kemične industrije velike. Skupno oceno tehnološke podstrukture za podjetje ETOL prikazujem v Tabeli 9, na strani 18.

Lokacija podjetja je primerna. Leta 1965 je podjetje preselilo svojo proizvodnjo, iz Ipvčeve ulice v Celju, na današnjo lokacijo v Škofji vasi pri Celju. Primerna lokacija je podjetju omogočila, da je zgradilo moderno tovarno s pripadajočimi objekti, razvojno-analitskimi laboratoriji in upravnim poslopljem. Lokacija podjetju omogoča širitev proizvodnih obratov in s tem rast podjetja na obstoječi lokaciji. V tujini ima podjetje svoja predstavništva in mešana podjetja, nima pa še lastnih proizvodnih obratov.

Razmestitev in stanje obratov sta dobra in omogočata optimalno organizacijo proizvodnje. Posamezni obrati so se dograjevali, vendar načrtovano. Pisarniški in poslovni prostori pa so še novi, saj se je uprava na današnjo lokacijo preselila šele leta 1992.

Starost in stanje delovnih priprav v obratih nista ekvivalentni dobi amortizacije. V Tabeli 7, na strani 16, prikazujem stopnjo odpisanosti opreme v obdobju od leta 1996 do leta 2000. Razvidno je, da je stopnja odpisanosti okoli 79%. To pa še ne pomeni, da bo čez štiri leta oprema neuporabna. V povprečju je doba koristnosti opreme od 8 do 13 let, toda z rednim investicijskim vzdrževanjem in dopolnitvami delovnih priprav, to je zamenjava posod, raznih ventilov, črpalk in drugih delov, v podjetju vzdržujejo stanje opreme. Vrednost novih nabav se v obravnavanem obdobju povečuje in v letu 2000 preseže znesek amortizacije za 38,6%.

Zadnje večje investicije, to je obnovitev sistema CIP (centralno industrijsko pranje) ter nabava novega upraševalca so povezane z vedno večjim poudarkom na mikrobiologiji in z uvajanjem uprašenih mesnih arom in začimbnih mešanic.

Tabela 7: Stopnja odpisanosti opreme v podjetju ETOL za obdobje 1997-2000

ELEMENT	1997	1998	1999	2000
Nabavna vrednost opreme (v 000 SIT)	2.992.774	3.331.620	3.675.814	4.284.416
Odpisana vrednost opreme (v 000 SIT)	2.175.906	2.537.035	2.894.338	3.348.747
Sedanja vrednost opreme (v 000 SIT)	816.868	794.585	781.476	935.669
Stopnja odpisanosti opreme (v %)	72,70	76,15	78,74	78,78
Amortizacija opreme (v 000 SIT)	212.031	216.480	216.507	259.285
Nabave (v 000 SIT)	139.952	143.070	160.234	359.450

Vir: Poslovna poročila ETOL Celje d.d. za leta 1997, 1998, 1999, 2000.

Avtomatizacija je visoka v proizvodnji, saj je le-ta večinoma avtomatizirana in računalniško vodena.

Razpoložljivost surovin je doma omejena, zato ETOL kar 80% surovin kupuje v tujini, predvsem v Centralni Evropi, na Poljskem, pa tudi na Kitajskem preko večjih distributerjev. Aromske kemikalije nabavlja podjetje pri trgovskih podjetjih, ekskluzivne arome oziroma »aromske specialitete« pa izključno pri proizvajalcih.

Razpoložljivost surovin je danes zelo velika zato se v podjetju za nabavo surovin odločajo na osnovi kriterijev, med katerimi dajejo največjo prednost kakovosti surovine. Pomembni pa so tudi cena, saj gre za ogromne nabavne količine, rok dobave ter plačilni pogoji. Običajno v podjetju izbirajo med tremi dobavitelji že vnaprej poznane surovine, za katere so bile v podjetju že izdelane analize. Že izdelane analize so velika prednost, saj se s tem skrajšujejo roki nabave in zagotavlja določeno stopnjo kvalitete dela v proizvodnji.

Glavni dobavitelji surovin podjetja ETOL so prikazani v Tabeli 8, na strani 17, iz katere je razvidno, da v letu 2001 predstavlja deset največjih dobaviteljev surovin kar 53,69% skupne nabave surovin. Ob takšni strukturi dobaviteljev bi lahko sklepali, da je nabava odvisna od posameznih dobaviteljev, toda dejstvo, da je ponudnikov na trgu veliko in da je ETOL redni plačnik omaja omenjeno ugotovitev.

Kakovost in razpoložljivost delovne sile je dobra. Zaposleni obvladujejo specifična znanja v podjetju. Odlikujejo se po know-how-u, ki se kaže v obvladovanju tehnoloških postopkov pri razvoju in aplikaciji takšnega okusa izdelka kot ga želijo potrošniki. Pri kreiranju izdelkov in njihovih okusov, kakršne zahtevajo specifičnosti posameznih trgov v Evropi in na drugih celinah, pa upoštevajo svetovne trende, kot je na primer vračanje k naravnim okusom.

Tabela 8: Glavni dobavitelji surovin podjetja ETOL v letu 2001 (v EUR)

DOBAVITELJ	TIP	SUROVINE	NABAVA	%
ORKA LJUBLJANA	trgovec	AROM. KEM., ALKOHOL	540.500	8,43
PLASTIK KANAL	proizvajalec	EMBALAŽA	449.000	6,93
IFF AROME	proizvajalec	AROM. KEM., AROMSKI KLJUČI	390.500	6,02
HOFFMANN L.R.	proizvajalec	VITAMINI, NARAVNA BARVILA	342.060	5,28
ARNOLD SUHR	trgovec	AROMSKE KEMIKALIJE	340.300	5,25
TOV.SLADKORJA ORMOŽ	proizvajalec	SLADKOR	321.700	4,96
FREY & LAU, NEMČIJA	trgovec	AROMSKE KEMIKALIJE	318.000	4,91
REGGIANA ITALIA	proizvajalec	NARAVNA BARVILA	311.000	4,80
C.N.I., FRANCIJA	proizvajalec	STABILIZATORJI ZA BARVILA	239.100	3,69
FIRMENICH, ŠVICA	proizvajalec	AROMSKI KLJUČI	227.300	3,51
SKUPAJ			3.479.460	53,78

Vir: Interno gradivo Področja nabave podjetja ETOL, 2002.

Kakovost logističnih sistemov ustreza naravi proizvodnje, kar je posledica načrtovane izgradnje tehnološkega parka. Medfazna skladišča si sledijo glede na zaporedje opravljenih delovnih faz.

Izkoriščenost proizvodnih zmogljivosti je iz leta v leto različna. Nižja izkoriščenost tehničnih kapacitet je posledica sezonske proizvodnje. Na primer oddelek koncentracije v času slabe sezone jabolk deluje v zelo skromnem obsegu.

Odstotek izmeta je posledica zastaranja surovin ali celo izdelkov, ki vsebujejo določene surovine. V podjetju so na zalogi določene surovine za določene kupce, po katerih se povpraševanje nepričakovano zmanjša. Da bi se izognili zastaranju surovin, jih skušajo prodati drugam, v nekaterih primerih pa jih lahko uporabijo sami. S skladiščenjem ali neprimerno urejenim transportom pa v podjetju nimajo težav.

Kakovost nabavne službe je dobra. Vodja področja nabave dobro pozna trg surovin in ima veliko izkušenj tako s področja prodaje kot nabave. Na področju nabave opravlja svoje delo že 17 let. V oddelku nabave je starostna struktura zaposlenih zelo raznolika, zato se izkušnje ter nova znanja dobro dopolnjujejo. Problem v podjetju predstavlja obvladovanje zalag materiala, ki znašajo okoli 50% celotnih zalag. Pri tem je pomembno omeniti dejstvo, da mora imeti podjetje za zagotavljanje tekoče proizvodnje na zalogi 50 surovin od približno 960, ki so

strateške, npr. sladkor, dekstrozo, alkohol. So pa določene surovine, ki so zelo koncentrirane in drage ter jih podjetje letno porabi zelo malo. Dobavitelji takšnih surovin so redke aromske hiše, ki pri naročanju ponujajo veliko večje količine koncentratov kot jih ETOL potrebuje. Zato bi lahko rekli, da so stroški zalog omenjenih surovin nujni oziroma so težko obvladljivi.

Tabela 9: Ocena prednosti in slabosti tehnološke podstrukture podjetja ETOL

Komponente	Ocena				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Lokacija podjetja	•				
Razmestitev in stanje obratov	•				
Stanje in starost delovnih priprav v obratih		•			
Avtomatizacija		•			
Razpoložljivost surovin in repromaterialov		•			
Kakovost in razpoložljivost delovne sile		•			
Kakovost logističnih sistemov		•			
Izkoriščenost proizvodnih zmogljivosti			•		
Odstotek izmeta			•		
Kakovost nabavne službe		•			
Skupna ocena: DOBRO	2	6	2	0	0

3.2.4. Organizacijska podstruktura

Ljudje se združujejo v najrazličnejše združbe; združeni v njih v večji meri kot če bi delovali sami, dosegajo svoje cilje. Združba predstavlja več kot le seštevek posameznikov. Kot nova kvaliteta deluje zaradi uresničitve skupnega cilja. V kolikor večji meri člani združbe uresničujejo svoje cilje, ko si združba prizadeva za dosego svojega cilja, toliko bolj trdna in trajna je združba. Ljudje v njej so medseboj povezani, medsebojno odvisni. Med njimi obstajajo najrazličnejša, spreminjajoča se razmerja (Rozman, 2000, str. 4). Organizacija katerekoli združbe (institucije) je tako sestav razmerij med njenimi člani, ki zagotavlja obstoj, značilnosti združbe ter smotrno uresničevanje njenega cilja (Lipovec, 1987, str. 35). Zbirno oceno prednosti in slabosti organizacijske podstrukture prikazujem v Tabeli 10, na strani 20.

Organizacijska struktura v podjetju ETOL je poslovno-funkcijska z elementi divizijske in je jasno opredeljena. Uprava je dvočlanska. Sestavljata jo predsednik uprave Ivan Ferme, univ. dipl. ekon. in član uprave mag. Zdenko Zanoški, univ. dipl. inž.. Drugi nivo organiziranosti predstavljajo vodje poslovnih funkcij, ki sestavljajo širši mesečni kolegij. V ožjem kolegiju pa se pogosteje sestajajo uprava, šef proizvodnje, financ ter šef splošnih služb.

Organizacijska klima je dobra. V letošnjem letu je bila narejena raziskava, ki je pokazala, da so zaposleni v podjetju najbolj zadovoljni z delovnimi pogoji na svojih delovnih mestih ter s plačilom, ki ga prejemaajo za svoje delo, pogrešajo pa neformalna srečanja, ki krepijo osebne stike in vplivajo na boljše razpoloženje v kolektivu. Nezadovoljstvo se kaže v premajhni informiranosti zaposlenih in manjši prepustnosti informacij v komunikacijski povezavi »od spodaj navzgor«, saj je od nadrejenega odvisno ali bo posredoval probleme oz. nezadovoljstvo svojih zaposlenih višje ali ne. Največja želja zaposlenih v podjetju je uspešno poslovanje in dobri odnosi med zaposlenimi.

Po moji oceni so motivacija in vrednote zaposlenih v podjetju zelo primerne. Za povečanje lojalnosti in zaupanja zaposlenih pa bi morale vodstvo pogosteje pripravljati pomembne, zanimive in želene informacije npr. z internim glasilom.

Slog poslovanja je v podjetju primeren. Odločitve se sprejemajo na več nivojih. O strateških odločitvah, ki so strokovno podprte s strani vodij posameznih oddelkov, se odloča uprava. Vodje oddelkov sprejemajo poslovne odločitve in rešujejo poslovne probleme v okviru svojih pristojnosti. Najnižje ravni posloводства pa sprejemajo operativne odločitve.

Sistem planiranja in kontrole poteka v skladu s standardi ISO 9001. V oddelku plan in analize se, v posvetu s tržniki ter odgovornimi iz drugih oddelkov, odvija operativno in letno planiranje. Planiranje predstavlja v podjetju zaradi izredno širokega asortimana izdelkov zelo težko nalogo. Zato se poleg osnovnega letnega plana pripravljajo tudi kvartalni plani, s pomočjo katerih je možno sprejemati korekcijske ukrepe že med letom. V primeru napake pri planiranju velik problem predstavljajo visoke zaloge, ki niso kurantne. Oblikovan je tudi oddelek za zagotavljanje kakovosti. Sistem kontrole pa je opremljen z najsodobnejšo opremo.

Razmejitev odgovornosti je bila leta 2000 v projektu reorganizacije in sistemizacije delovnih mest ETOL-a, skupaj z zunanjo institucijo MIK d.o.o., skladno z usmeritvami nadzornega sveta in poslovno politiko podjetja ponovno določena. Cilj projekta je boljša organiziranost podjetja tako na makro, mezo in mikro nivoju in optimalnejša kadrovska zasedenost tako po številu in strukturi zaposlenih. Reorganizacija prinaša fleksibilnejša delovna mesta, zaposlovanje kadrov na strateških delovnih mestih, predvsem v komerciali in razvoju ter boljše izobrazbeno strukturo vseh delavcev, ki bodo na novo zaposleni.

Sistem nagrajevanja je določen v Pravilniku o napredovanju in stimulativnem nagrajevanju, ki je bil sprejet sočasno s sistemizacijo delovnih mest. V podjetju se zavedajo, da inovativnost postaja ena pomembnejših vrlin oziroma sposobnosti, zato je spodbujanje inovacijske dejavnosti vedno bolj prisotno.

Komuniciranje z javnostmi je primerno. Svoje delničarje podjetje obvešča z letnimi poročili, v katerih objavlja rezultate preteklega poslovnega leta. Med poslovnim letom pa o večjih spremembah in aktualnih dogodkih obveščajo javnost preko tiskanih medijev.

Področje informatike je podvrženo neprestanim spremembam in dopolnjevanjem. Temeljni cilj v podjetju je kvalitetno in fleksibilno zbiranje ter organiziranje informacij. Zato so v letu 2000 posodobili Poslovno informacijski sistem in razširili aplikacijo za potrebe izkazovanja porekla blaga, računalniško pokrivanje uvoza zaradi izvoza, za izvajanje fakturiranja prodaje in vodenja cenikov v EURO valuti, računalniško vodenje zastaranih zalog ter za del podpore za vodenje nevarnih snovi. Poleg tega je uvedba intraneta v redno poslovanje optimizirala dostop do informacij.

Ugled podjetja je velik. Dolgoletni trud, vztrajnost v težkih časih in predanost zaposlenih v podjetju, so pomagali podjetju ustvariti tradicijo in pozitiven ugled, ki temelji na visokih referencah.

Standard ISO 9001 je podjetje osvojilo že leta 1997, zato je moralo v letu 2000 opraviti ponovno presojo in pridobilo certifikat kakovosti. ISO standard podjetju zagotavlja temeljne pogoje kontinuiranega izboljševanja kakovosti celotnega poslovanja v podjetju ter potrjuje konkurenčno sposobnost podjetja na tujih trgih.

Tabela 10: Ocena prednosti in slabosti organizacijske podstrukture podjetja ETOL

Komponente	Ocena				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Organizacijska struktura		•			
Organizacijska klima		•			
Slog poslovanja		•			
Sistem planiranja in kontrole		•			
Razmejitev odgovornosti			•		
Sistem nagrajevanja			•		
Komuniciranje z javnostjo		•			
Področje informatike	•				
Ugled podjetja	•				
Standard ISO 9001	•				
Skupna ocena: DOBRO	3	5	2	0	0

3.2.5. Kadrovska podstruktura

Zaposleni so v podjetju eden ključnih in nepogrešljivih elementov uspešnega razvoja, poslovanja in rasti podjetja. Bistvo kadrovske funkcije je pridobivanje, izobraževanje, varovanje in nagrajevanje zaposlenih. V podjetjih se premalo zavedajo, da je z vidika vizije in strategije treba upoštevati, da razvoj kadrov zahteva določen čas. Reševanje kadrovskega problema premalo temelji na dolgoročnem načrtovanju razvoja kadrov (Hočevar, Jaklič, 1999, str. 143).

Pravo premoženje podjetja ni tisto, ki je zapisano v računovodskih izkazih podjetja, temveč se »skriva« v ljudeh. Naj ima podjetje še tako ambiciozne načrte, jih brez ustrezne kadrovske zasedbe ne more uresničiti. Ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture za podjetje ETOL je povzeta v Tabeli 14, na strani 25.

Optimalno število zaposlenih v ETOL-u je eden izmed ciljev projekta reorganizacije. S povečevanjem obsega dela v proizvodnji, pogostejšimi nabavnimi naročili, krajšanjem rokov dobav, vse zahtevnejšo tržno obdelavo in posledično spremembami v vseh oddelkih, se kadrovska zasedenost približuje optimalni. Zakonodaja zahteva številne administrativne spremembe, ki nalagajo veliko dodatnega dela. Na vseh nivojih se povečuje število, obseg in zahtevnost del in nalog, zato v podjetju ne načrtujejo zmanjševanja števila zaposlenih.

Podjetje je doživljalo na svoji poti velike in manjše krize, ki so jih uspeli prebroditi. Zadnja večja kriza se je pojavila v začetku devetdesetih, ko je po srbski blokadi prišlo do izgube polovice jugoslovanskega trga. Proizvodne zmogljivosti niso bile zadovoljivo zasedene in na čakanju je ostalo 30-50 zaposlenih, ki so več kot leto dni prejeli 80% svoje plače. Obvladovanje tega bremena je podjetju omogočil le dovolj močan finančni položaj. Zaposleni v podjetju so zaradi specifičnosti v proizvodnji dragocen potencial, zato jih v podjetju niso nikoli odpuščali (Stres, 1993, str. 61).

Delovna doba zaposlenih je dober indikator ravni izkušenj in sposobnosti oziroma know-how-a zaposlenih v podjetju. Tabela 11, na strani 22, nam pokaže, da je največ zaposlenih, 27,72% zaposlenih v delovnem razmerju od 11 do 15 let. Iz tabele je tudi razvidno, da je bila politika zaposlovanja v obdobju 1992-1997 restriktivna in to predvsem zaradi kriznih razmer na jugoslovanskem trgu.

Tabela 11: Struktura zaposlenih glede na delovno dobo v podjetju ETOL ob koncu leta 2001

DELOVNA DOBA (v letih)	ŠTEVILO ZAPOSLENIH	%
Do 5	28	13,86
od 6 do 10	14	6,93
od 11 do 15	56	27,72
od 16 do 20	40	19,80
od 21 do 25	26	12,88
od 26 do 30	22	10,89
od 31 do 35	12	5,94
nad 36	4	1,98
SKUPAJ	202	100,00

Vir: Obračun plač do 31.12.2001 podjetja ETOL, 2002.

Izobrazbena struktura v podjetju je razvidna iz Tabele 12 in je ugodna, saj ima več kot polovica zaposlenih vsaj srednjo šolo oziroma peto stopnjo izobrazbe. Kljub temu, da je ETOL proizvodno podjetje, delež proizvodnih delavcev ne presega 50%, saj dejavnost in tržne razmere v katerih podjetje posluje zahteva višje kvalificirane kadre, npr. strokovnjake s področja živilske tehnologije, kemije in inženirske-tehnologije.

Tabela 12 : Izobrazbena struktura zaposlenih v podjetju ETOL

STOPNJA IZOBRAZBE (stanje na dan 31.12.)	1997		1998		1999		2000	
	število	%	število	%	število	%	število	%
NK	32	16,0	29	14,4	28	14,2	28	14,1
PK	13	6,5	13	6,4	14	7,1	14	7,0
KV	48	24,0	50	24,8	45	22,9	42	21,1
SR	57	28,5	58	28,7	59	29,9	58	29,1
VIŠ	17	8,5	18	8,9	17	8,6	18	9,1
VIS	33	16,5	34	16,8	34	17,3	39	19,6
SKUPAJ	200	100,0	202	100,0	197	100,0	199	100,0

Vir: Poslovna poročila ETOL Celje d.d. za leta 1997, 1998, 1999, 2000.

Starostna struktura zaposlenih je pomemben dejavnik v podjetju. Od starosti so odvisne vrednote ljudi, njihova produktivnost, izkušnje in inovativnost. Iz Tabele 13 je razvidno, da je več kot 65% zaposlenih v podjetju starejših od 35 let in mlajših od 55 let. V teoriji se omenja, da so potencialni nosilci razvoja ljudje stari od 21 do 40 let. V omenjenem starostnem obdobju so zaposleni najbolj produktivni in inventivni (Možina, 1994, str. 8). V dejavnosti v kateri je ETOL, pa so po mojem mnenju zelo pomembne delovne izkušnje zaposlenih, zato je starostna meja produktivnosti in inventivnosti nekoliko višja, to je med 30 in 50 leti starosti.

V tem trenutku je starostna struktura zaposlenih ugodna, toda v prihodnosti lahko, zaradi trenutnega manjka mlajšega kadra, nastane vrzel nosilcev razvoja v podjetju.

Tabela 13: Starostna struktura zaposlenih v podjetju ETOL na dan 31.12.2001

STAROST (v letih)	ŠTEVILO ZAPOSLENIH	%	KUMULATIVA (%)
Do 25	6	2,97	2,97
od 26 do 35	42	20,79	23,76
od 36 do 45	71	35,15	58,91
od 46 do 55	67	33,17	92,08
od 56 do 65	15	7,43	99,51
nad 65	1	0,49	100,00
SKUPAJ	202	100,00	

Vir: Obračun plač do 31.12.2001 podjetja ETOL, 2002.

Skladnost formalne izobrazbe z zahtevami dela v podjetju ni dosledna. To je posledica politike zaposlovanja ljudi v preteklosti. Zaradi sezonske proizvodnje so v sadni predelavi, v času sezone, v podjetju zaposlovali sezonske delavce in tiste, ki so se izkazali so jih redno zaposlili in rekrutirali. Dodatno so jih izobraževali in usposabljali za določena delovna mesta. Vendar še danes se formalna izobrazba ne sklada povsem z delovnimi nalogami, ki jih zaposleni v podjetju opravljajo. Z dodatnim izobraževanjem zaposlenih si v podjetju prizadevajo, da bi le-ti osvojili še določena funkcionalna znanja, ki se jih ne da pridobiti s prakso oziroma delovnimi izkušnjami, pač pa le z ustreznim šolanjem.

Kakovost managementa je ustrezna, saj so v povprečju vodstveni delavci zaposleni v podjetju 20 let, kar pomeni, da dobro poznajo podjetje in dejavnost podjetja. Imajo ustrezno formalno izobrazbo in že veliko delovnih izkušenj.

Zastopanost spolov v podjetju kaže večji delež moških v spolni strukturi zaposlenih. To je posledica narave proizvodnje, v kateri je še vedno veliko fizičnega dela. V podjetju je približno 2/3 moških in 1/3 žensk.

Fluktuacija kadrov v podjetju je relativno visoka. Toda ne tem mestu je potrebno poudariti vzroke fluktuacije, ki se kažejo pretežno v prenehanju delovnega razmerja zaradi poklicnih bolezni, ki povzročajo invalidsko upokojevanje in zaradi rednih upokojitev. Omenjeni vzroki povzročajo normalno fluktuacijo. Neto fluktuacijo pa sprožijo prenizke plače, slabi delovni odnosi v podjetju, slabe možnosti za dopolnilno izobraževanje, osebni razvoj in napredovanje ter drugi notranji vzroki, ki pa jih v ETOL-u uspešno obvladujejo.

Kakovost sistema rekrutiranja se izboljšuje. V podjetju si prizadevajo, da bi novo zaposleni bili usposobljeni za točno določeno delovno mesto. V skladu s Pravilnikom o napredovanju in nagrajevanju pa naj bi bila vnaprej določena in načrtovana tudi posameznikova kariera v podjetju.

Napredovanje kadrov je določeno v Pravilniku o napredovanju in nagrajevanju. Odločitve o kadrovskih spremembah pa so v domeni kadrovskega sektorja, v dogovoru s predsednikom uprave.

Motiviranost zaposlenih je dobra. Zaposleni v ETOL-u se ponašajo s tradicijo in uspešnim poslovanjem podjetja. Imajo občutek varnosti in posebnega statusa, kar vpliva na njihovo razpoloženje in motiviranost. Iz raziskave o internem komuniciranju, ki je bila narejena v letošnjem letu, pa je mogoče razbrati, da management motivira svoje zaposlene predvsem z dobrimi delovnimi pogoji in plačilom.

Skrb za izobraževanje se kaže v internem in eksternem izobraževanju zaposlenih. V okviru eksternega izobraževanja so v letu 2000 zaposlenim omogočili obiskovanje seminarjev, delavnic, sejmov in tečajev tujega jezika. V zadnjih letih pa je vse bolj prisotna praksa internega izobraževanja predvsem delavcev iz proizvodnje, iz razvoja in iz oddelka za zagotavljanje kakovosti na področju mikrobiologije in higiene. Zaradi vedno bolj zahtevne zakonodaje prometa s kemikalijami in nevarnimi snovmi se zaposleni izobražujejo tudi na tem področju. V izobraževanja ob delu za pridobitev višje, visokošolske in podiplomske izobrazbe pa je trenutno vključenih 15 zaposlenih. Letni znesek za izobraževanje v letu 2001 znaša približno 22,5 mio SIT, kar predstavlja okoli 5% čistega dobička podjetja oziroma približno 112.000 tolarjev na zaposlenega.

Štipendijska politika je dobra. V zadnjih letih se štipendira del srednješolcev, ki opravljajo prakso v podjetju. Poleg prakse v podjetju nudijo pripravništvo mladim s srednješolsko in visokošolsko izobrazbo. V letu 2000 je bilo, od 16 na novo sprejetih delavcev, kar 13 praktikantov.

Oddih in rekreacija sta dobra. Zaposleni v podjetju se družijo na sindikalnih izletih, na zabavah, ob raznih jubilejih, na primer ob koncu leta. Prav tako pa podjetje svojim zaposlenim nudi počitniške kapacitete ob Jadranski obali in v smučarskih središčih.

Tabela 14: Ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture podjetja ETOL

Komponente	Ocena				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Optimalno število zaposlenih		•			
Delovna doba zaposlenih		•			
Izobrazbena struktura zaposlenih			•		
Starostna struktura		•			
Skladnost formalne izobrazbe z zahtevami dela				•	
Kakovost managementa	•				
Zastopanost spolov			•		
Fluktuacija kadrov		•			
Kakovost sistema rekrutiranja			•		
Napredovanje kadrov			•		
Motiviranost zaposlenih		•			
Skrb za izobraževanje	•				
Štipendijska politika			•		
Oddih in rekreacija		•			
Skupna ocena: DOBRO	2	6	5	1	0

3.2.6. Finančna podstruktura

Pri opazovanju financiranja podjetja se osredotočimo predvsem na odkrivanje možnih neravnovesij in možnih problemskih situacij, ki imajo pomembnejši vpliv na poslovno uspešnost in na raven tveganja, ki mu je poslovanje podjetja izpostavljeno (Pučko, 1996, str. 81). Pri tem si pomagamo s finančno analizo, ki je pogoj za ugotovitev stanja v financiranju podjetja. Analiziranje pomeni, da ugotavljamo boniteto financ podjetja z razčlenjevanjem in primerjanjem posameznih preteklih in bodočih finančnih stanj podjetja, njegovih finančnih tokov in finančnih izidov. Namen finančne analize je, s predvidevanjem in boljšim poznavanjem financ podjetja, bolje odločati, bolje izvajati in bolje nadzirati financiranje.

Obstaja kar nekaj tehnik in metod za analizo financiranja, vendar se poleg analize absolutnih podatkov daleč najbolj uporablja analiza s finančnimi kazalci (Mramor, 1993, str. 164).

Za oceno finančne podstrukture (Glej Tabelo 19, na strani 29) sem uporabila podatke iz temeljnih računovodskih izkazov zajetih v Poslovnih poročilih ETOL d.d. za leta 1997, 1998, 1999, 2000.

V nadaljevanju prikazujem izračune kazalcev stanja financiranja, stanja investiranja, plačilne sposobnosti in obračanja. Sam izračun vrednosti kazalcev običajno ni zahteven, bistven del analize predstavlja opredelitev smiselnih razmerij in vsebine izračunanih kazalcev (Mramor, 1993, str. 157). Zato poleg izračunov kazalnikov podajam tudi njihovo vsebinsko vrednost. Le - ta pa bi bila še večja, če bi podatke primerjala s panogo. Žal ta primerjava ni tako preprosta, ker se del dejavnosti podjetja ETOL pojavlja v kemični in del v prehrabeni panogi ter je zato pridobitev reprezentativnih kazalcev zelo tvegana.

S pomočjo **kazalcev stanja financiranja** spremljamo in ocenjujemo obseg in strukturo obveznosti do virov sredstev. Pokažejo nam iz katerih virov se podjetje financira, kakšna je sestava finančnih virov in koliko je le ta ustrezna.

Tabela 15: Kazalci stanja financiranja podjetja ETOL v letih 1997 – 2000

KAZALEC	LETO			
	1997	1998	1999	2000
Delež dolgov v financiranju (dolгови / obveznosti do virov sredstev)	0,0284	0,0162	0,0243	0,0317
Kapitalska pokritost stalnih sredstev (kapital / stalna sredstva)	1,925	1,933	2,078	2,087

Vir: Poslovna poročila ETOL Celje d.d. za leta 1997, 1998, 1999, 2000.

Delež dolgov v financiranju kaže dolžniško financiranje sredstev podjetja in nam pove, kolikšen del sredstev podjetja je financiran s tujimi viri oziroma dolgovi. Nižja vrednost kazalca pomeni večjo varnost naložb upnikov in stabilnost donosov lastnikov, vendar prenizka vrednost kazalca lahko pomeni neracionalno financiranje z dražjimi viri sredstev. Iz podatkov je razvidno, da se podjetje financira pretežno z lastniškim kapitalom.

Kapitalska pokritost stalnih sredstev kaže lastniško financiranje stalnih sredstev. Če je vrednost kazalca večja od 1, to pomeni, da so z lastniškim kapitalom financirana najbolj nelikvidna sredstva, kar povečuje varnost upnikov. Vendar pa vrednost manj kot 1 še ne pomeni nelikvidnosti podjetja, saj so stalna sredstva lahko financirana z dolžniškimi dolgoročnimi viri financiranja. Vrednost kazalca kaže, da podjetje z lastniškim kapitalom v celoti pokriva stalna sredstva in tudi del gibljivih sredstev.

S **kazalci stanja investiranja** presojamo strukturo sredstev podjetja. Vrednost kazalcev moramo presojati v luči dejavnosti, ki jo opravlja podjetje.

Tabela 16: Kazalci stanja investiranja za podjetje ETOL v letih 1997 – 2000

KAZALEC	LETO			
	1997	1998	1999	2000
Delež osnovnih sredstev v sredstvih (neopredmet. + opredmetena osnovna sredstva) / sredstva	0,456	0,451	0,447	0,429
Delež finančnih naložb v sredstvih (dolgoročne + kratkoročne finančne naložbe) / sredstva	0,285	0,277	0,284	0,327

Vir: Poslovna poročila ETOL Celje d.d. za leta 1997, 1998, 1999, 2000.

Delež osnovnih sredstev v sredstvih je odvisen od panoge, v katero sodi podjetje. V tehnološko intenzivnih panogah (metalurgija, kemija, elektronika, železarstvo,...) je vrednost tega kazalca praviloma večja kot v delovno intenzivnih panogah (trgovina, storitve,...). Zmanjšanje vrednosti kazalca lahko pomeni, da se je poslovanje podjetja povečalo oziroma da so se povečala gibljiva sredstva (terjatve, zaloge). Lahko pa pomeni zmanjšanje vrednosti kazalca dezinvestiranje osnovnih sredstev oz. neobnavljanje osnovnih sredstev (Slapničar, 1999, str. 13). V podjetju je bil leta 2000 v primerjavi z letom 1997 delež osnovnih sredstev v vseh sredstvih nižji za 5,92%, ker je podjetje v obravnavanem obdobju obračunavalo večjo amortizacijo kot so bila vlaganja.

Delež finančnih naložb v sredstvih pokaže delež sredstev, ki ne sodelujejo pri nastajanju prihodkov od poslovanja, temveč sodelujejo pri nastajanju prihodkov od financiranja (npr. prihodek od naložb v kapital drugih podjetij, prihodkov danih posojil, depozitov,...). Delež finančnih naložb v sredstvih se je v obravnavanem obdobju letno povečeval. Leta 2000 je znašal 0,327, v primerjavi z letom 1997 pa je bil za 14,7% višji.

Plačilna sposobnost gospodarske družbe se grobo ugotavlja s primerjavo vnovčenja sredstev z zapadlostjo obveznosti do virov financiranja.

Tabela 17: Kazalci plačilne sposobnosti za podjetje ETOL v letih 1997 – 2000

KAZALEC	LETO			
	1997	1998	1999	2000
Kratkoročni koeficient (kr. sredstva / kr. obveznosti)	17,5	30,6	21,9	16,9
Pospešeni koeficient (kr. sredstva – zaloge) / kr. obveznosti	13,1	24,2	17,7	13,4

Vir: Poslovna poročila ETOL Celje d.d. za leta 1997, 1998, 1999, 2000.

Kratkoročni koeficient je le grob pokazatelj plačilne sposobnosti podjetja. V splošnem velja, da je plačilna sposobnost podjetja zagotovljena, če se vrednost kazalca približuje ali je večja od 2.

Pospešeni koeficient je v primerjavi s kratkoročnim koeficientom boljše merilo plačilne sposobnosti, saj ne upošteva zalog, ki jih v danem trenutku ne moremo odprodati oziroma spremeniti v denar. Ugodna vrednost kazalca se giblje nad 1. Pospešeni koeficient kaže, da v podjetju nimajo težav z razpoložljivostjo likvidnih sredstev.

Kazalci obračanja sredstev izražajo, koliko prihodkov ustvari podjetje z obstoječimi sredstvi. Hitreje podjetje obrača sredstva, manj potrebuje vezanih sredstev. Na kazalce obračanja sredstev lahko vplivajo tehnologija, delež stalnih sredstev med vsemi sredstvi, vrsta proizvodov, ipd. Primerljivi so le med podjetji v isti panogi. Vendar med konkurenti prav sposobnost posloводства vpliva na hitrejše obračanje sredstev, ki določa dobičkonosnost sredstev in dobičkonosnost kapitala.

Tabela 18: Kazalci obračanja za podjetje ETOL v letih 1997 – 2000

KAZALEC	LETO			
	1997	1998	1999	2000
Celotnih sredstev (prihodki / (stalna + gibljiva sredstva))	0,47	0,45	0,45	0,50
Gibljivih sredstev (prihodki / gibljiva sredstva)	0,93	0,92	0,85	0,93
Obračanje terjatev iz poslovanja (prihodki iz poslovanja / terjatve iz poslovanja)	3,98	3,18	2,92	3,85

Vir: Poslovna poročila ETOL Celje d.d. za leta 1997, 1998, 1999, 2000.

Obračanje celotnih sredstev nam pokaže, koliko prihodkov ustvari podjetje z obstoječimi sredstvi. Kaže na kakovost upravljanja s sredstvi. V ETOL-u se celotna sredstva obrnejo približno v dveh letih.

Obračanje gibljivih sredstev nam pokaže koliko prihodkov podjetje ustvari z delom sredstev oziroma z gibljivimi sredstvi. Koeficient je v primerjavi s prejšnjim višji, saj so upoštevana samo gibljiva sredstva, ki se v podjetju obrnejo manj kot enkrat letno.

Obračanje terjatev iz poslovanja nam pove, kolikokrat letno se obrnejo terjatve iz poslovanja v denar. Višja vrednost tega kazalca pomeni hitrejše obračanje terjatev iz poslovanja v denar. Kazalec kaže, da so se terjatve iz poslovanja v letu 2000 obrnile približno štirikrat.

Kvalitativne ocene finančne podstrukture podjetja ETOL temeljijo na izračunanih kazalcih.

Tabela 19: Ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture podjetja ETOL

Komponente	Ocena				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Delež dolgov v financiranju				•	
Kapitalska pokritost stalnih sredstev				•	
Delež osnovnih sredstev v sredstvih		•			
Delež finančnih naložb v sredstvih			•		
Kratkoročni koeficient plačilne sposobnosti	•				
Pospešeni koeficient plačilne sposobnosti	•				
Koeficient obračanja celotnih sredstev				•	
Koeficient obračanja gibljivih sredstev			•		
Koeficient obračanja terjatev iz poslovanja			•		
Skupna ocena: SREDNJE	2	1	3	3	

3.2.7. Raziskovalno-razvojna podstruktura

Raziskovalno – razvojna dejavnost je v podjetju zelo pomembna in pomeni razvijanje novih ali izboljšanje starih proizvodov. Spreminjanje proizvodnega programa s pomočjo lastnih raziskav in razvoja je seveda najzahtevnejša funkcijska strategija.

Razvojne rešitve, ki temeljijo na lastnem R&R proizvodov in metod proizvodnje, so bolj tvegane kot strategije posnemanja ali kupovanja licenc ali celote tehnološkega znanja (know-how). Dosti izbranih idej za nove proizvode v fazi raziskovanja, razvijanja in komercializacije od mre, npr. stopnja preživetja novih proizvodov pri pakirani hrani znaša 11%. Ta strategija je povezana z visokimi zahtevami v pogledu finančne sposobnosti, saj preteče od prvih izdatkov za R&R dejavnost do začetka prodaje novega proizvoda običajno od 2-6 let. Od izdatkov za lansiranje novih proizvodov je običajno 70% takšnih, ki se nanašajo na neuspele proizvode. Uspešni novi proizvodi začenjajo dajati dobiček šele v fazi rasti oziroma zrelosti. Kljub vsemu temu praksa kaže, da se uveljavljanje te strategije splača (Pučko, 1999, str. 240).

Razvoj izdelkov v prehrambeni industriji je zelo hiter in mu posamezno podjetje vse težje sledi. Zato prihaja v svetu na tem področju do povezovanja podjetij z izmenjavo izkušenj vrhunskih strokovnjakov, ki obvladujejo zadnje izsledke tehnologije, odkrivajo in uporabljajo nove surovine ter dajejo lastne pobude za nove izdelke.

R&R kader v ETOL-u predstavlja 26 zaposlenih, ki oblikujejo oddelek razvoja. Osnovni cilj in naloga tega področja je, da kupcem in partnerjem pomaga pri razvoju in aplikaciji takšnega okusa izdelka, kot ga želijo potrošniki. Pri kreiranju izdelkov in njihovih okusov, kakršne zahtevajo specifičnosti posameznih trgov v Evropi in na drugih celinah, upoštevajo sodobne svetovne trende. Potrošnik se vrača k naravi in naravnim okusom. Zato v oddelku za R&R raziskujejo in analizirajo naravne materiale in spremljajo strokovne izsledke v svetu.

Raven opremljenosti z R&R opremo v podjetju je visoka. Razvojno – kontrolni laboratoriji, ki so osnova za kakovostno kreiranje novih izdelkov, so opremljeni z vrhunsko opremo.

Rezultati R&R dejavnosti zadnjih pet let so spremenjeni izdelki, modificirani izdelki in novi tehnološki postopki, ki pomenijo zaporedje posameznih faz v proizvodnji. Nove aplikacijske recepture pomenijo novo uporabo obstoječih izdelkov. Med raziskave pa sodi tudi uresničitev idej s trga. To pomeni, da z odkritjem novega izdelka na trgu skušajo z določitvijo komponent, pravega razmerja med njimi ter uporabo primerne tehnološkega postopka razviti podoben izdelek tistemu, ki se pojavlja na trgu.

Delež sredstev namenjenih za R&R je sorazmerno nizek v primerjavi z multinacionalkami v prehranbeni panogi, ki za raziskave in razvoj namenjajo okoli 9% realizacije. Razlog je v tem, da ima ETOL manjšo razvojno vlogo v prehranbeni industriji kot multinacionalke, ki kreirajo popolnoma nove izdelke. ETOL pa le te skuša v čim krajšem času odkriti in razviti. Večinoma so sredstva namenjena nakupu raziskovalnih pripomočkov in posodabljanju programske opreme.

Sodelovanje z R&R institucijami je v podjetju prisotno vendar ni zelo pogosto.

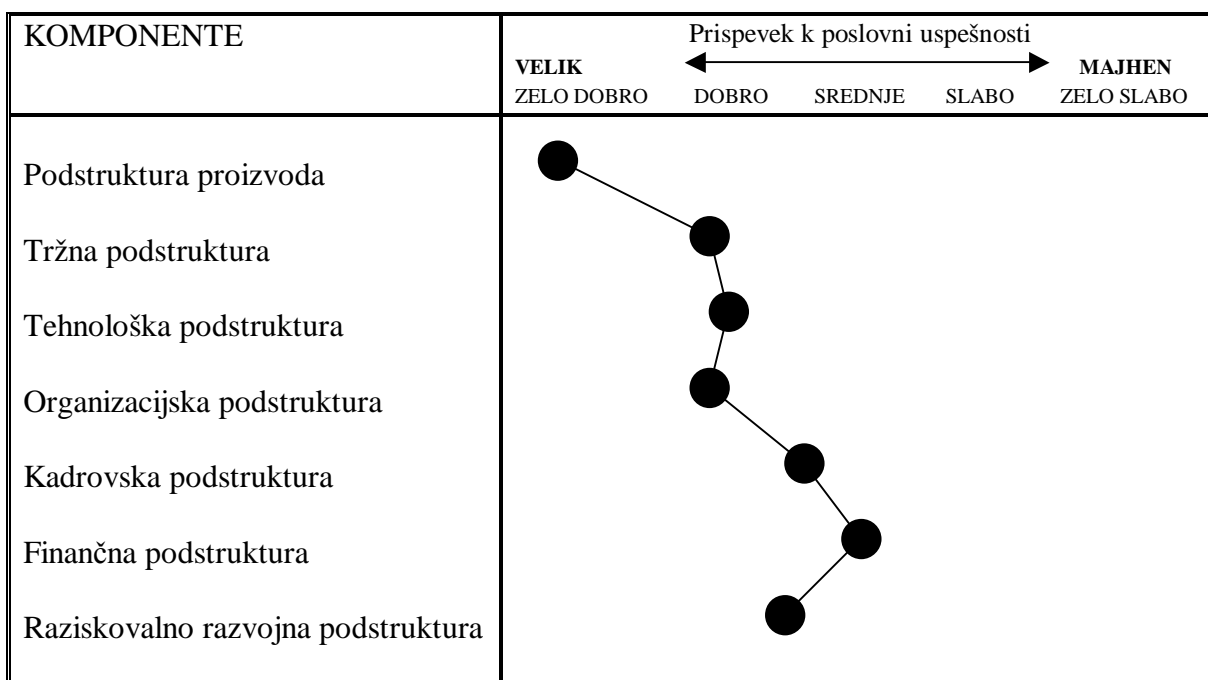
Tabela 20: Ocena prednosti in slabosti raziskovalno-razvojne podstrukture podjetja ETOL

Komponente	Ocena				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
R&R kadri	•				
Raven opremljenosti z R&R opremo	•				
Rezultat R&R dejavnosti zadnjih pet let		•			
Delež sredstev namenjenih za R&R			•		
Sodelovanje z R&R institucijami				•	
Skupna ocena: DOBRO	2	1	1	1	0

3.2.8. Profil prednosti in slabosti po podstrukturah

Na osnovi analitičnega ocenjevanja prednosti in slabosti posameznih podstruktur in njihovih najpomembnejših sestavin sem ugotovila, katere od podstruktur so bolj in katere so manj prispevale k poslovni uspešnosti podjetja. Prispevek posamezne podstrukture k poslovni uspešnosti kaže profil prednosti in slabosti na Sliki 6.

Slika 6: Profil prednosti in slabosti za podjetje ETOL z vidika podstruktur



K poslovni uspešnosti podjetja so največ prispevale proizvodna, tržna in organizacijska podstruktura. Nekoliko manj pa tehnološka, kadrovska in raziskovalno-razvojna podstruktura.

Najšibkejša podstruktura je finančna. Vzrok je predvsem v konzervativni politiki financiranja podjetja. Podjetje se namreč financira pretežno z lastniškim kapitalom, kar pomeni neracionalno financiranje z dražjimi viri. To se kaže v dolgoročnem financiranju kratkoročnih sredstev. Posledično takšna politika financiranja povzroča težave pri doseganju želenega donosa na kapital. In če je obrestna mera za dolgoročna posojila nižja od pričakovane donosnosti kapitala lastnikov, se podjetju deloma splača povečati zadolženost.

3.3. OCENA PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI PODJETJA PO POSAMEZNIH PODSTRUKTURAH

Na osnovi ocene prednosti in slabosti podjetja poskušamo z dodatnim upoštevanjem napovedi gospodarskih, konkurenčnih, tehnoloških, političnih in drugih razvojov v okolju podjetja oceniti še poslovne možnosti in nevarnosti, ki se kažejo podjetju v prihodnosti na osnovi njegovega obstoječega gospodarskega potenciala, njegovih sposobnosti in slabosti. To

ocenjevanje nam odkriva strateške dejavnike za prihodnjo poslovno uspešnost podjetja (Pučko, 1999, str. 141).

V nadaljevanju bom upoštevala oceno prednosti in slabosti posameznih podstruktur in na osnovi dogajanj v okolju ocenila še priložnosti in nevarnosti.

3.3.1. Podstruktura proizvoda

V Tabeli 21 podajam oceno poslovnih priložnosti in nevarnosti podstrukture proizvoda za podjetje ETOL.

Tabela 21: Ocena priložnosti in nevarnosti podstrukture proizvoda za podjetje ETOL

Ocena podstrukture in njenih sestavin	Strateške implikacije
Podjetje svojo prisotnost skuša povečevati na zahodnih trgih, kjer standardi kakovosti izdelkov postajajo vse strožji.	Podjetje se mora truditi in neprestano dokazovati kakovost svojih izdelkov z doseganjem standardov, ki jih narekujejo stroga pravila v prehrambeni industriji. Konkurenca je zelo močna in nevarno bi bilo, če bi si »balkansko podjetje« ustvarilo vtis, da prodaja izdelke slabše kvalitete od evropskih ponudnikov.
Kompleten servis, ki ne pomeni le prodaje Etolovih izdelkov ampak tudi prodajo znanja in izkušenj, povečuje izdelkom vrednost v očeh kupca.	V prehrambeni industriji je veliko proizvajalcev, ki nimajo strokovnega znanja o uporabi izdelkov v proizvodnji. Menim, da se podjetje z izjemno kvalitetnim servisom lahko razlikuje od ostalih konkurentov. Da bi si na takšen način ustvarilo ugled pa mora svoje zaposlene nenehno izobraževati.
Pred vstopom v EU bo morala Slovenija zadostiti še ključnemu konvergenčnemu kriteriju, to je višini inflacije. Sedanjo 8,4% letno inflacijo bo morala znižati na okoli 5%. Ključno vlogo pri zniževanju inflacije ima monetarna oblast, ki bo morala postopno krepiti tečaj in s tem posredno vplivala na poslabšanje položaja izvoznikov.	Etolovi izdelki se bodo posledično zaradi doseganja zahtevane monetarne stabilnosti na tujih trgih podražili. Nevarnost je toliko večja, če se ji pridruži še evropska recesija ali šibko izvozno povpraševanje. Podjetje bi moralo iskati rešitve v povečanju stroškovne učinkovitosti in s tem preprečiti povišanje prodajnih cen, ali pa še v izboljševanju kvalitete izdelkov, ki bi opravičila višjo ceno.

(nadaljevanje Tabele 21)

Ocena podstrukture in njenih sestavin	Strateške implikacije
<p>Nemčija, ki sodi v prodajo 4 predstavlja najobetavnejše zahodno tržišče za Etolove proizvode, saj je trg ne samo najštevilčnejši po prebivalstvu, ampak tudi najpomembnejši odjemalec surovin za alkoholno, brezalkoholno in konditorsko industrijo.</p>	<p>Podjetje je vstopilo na nemški trg, kjer se srečuje vsa svetovna konkurenca, z namenom, da sledi zadnjim izsledkom in vrhunskim dosežkom v svoji panogi ter pridobljeno znanje in izkušnje trži pri svojih kupcih na vzhodu. Temeljiti obdelavi zahodnega trga s poudarkom na nemškem je sledilo spoznanje, da je trg primeren tudi za Etolove izdelke. Danes prodaja v te dežele predstavlja dobre 4% skupne prodaje in podvojena realizacija leta 2000 na tem območju v primerjavi z letom 1999 potrjuje uspehe.</p> <p>Menim, da lahko podjetje še povečuje svojo prodajo in izkoristi svoje konkurenčne sposobnosti tudi na tem trgu. Potencialni trg je ETOL osvojil z naravno aromo jabolke, ki je še danes zelo privlačna, toda zaradi omejene razpoložljivosti surovine v naravi, bi se morali usmeriti tudi na pridobitev novih kupcev v segmentu emulgiranih arom, kjer imajo še rezerve.</p>
<p>Podjetje zelo uspešno prodaja svoje proizvode na Hrvaškem, v Srbiji in na vzhodu, predvsem v Rusiji in Ukrajini zato je na omenjenih trgih začelo odpirati lastne distribucijske centre.</p>	<p>Na takšen način se podjetju odpirajo možnosti za povečanje tržnega deleža. Toda realizacija teh trgov je odvisna od zelo ozkega prodajnega asortimana in majhnega kroga odjemalcev. To pomeni veliko odvisnost od majhnega števila izdelkov in kupcev. Z omenjenimi projekti bi svoje zmogljivosti usmerjali v segmente, kjer je njihova prisotnost še zelo majhna, svojo ponudbo bi povečali in z obojim zadovoljili širši krog odjemalcev.</p>

3.3.2. Tržna podstruktura

V Tabeli 22, na strani 34, prikazujem oceno poslovnih priložnosti in nevarnosti tržne podstrukture za podjetje ETOL.

Tabela 22: Ocena priložnosti in nevarnosti tržne podstrukture za podjetje ETOL

Ocena podstrukture in njenih sestavin	Strateške implikacije
Na trgih, kjer ETOL ustvari dve tretjini svoje realizacije, so politične in ekonomske razmere zelo nestabilne.	Da bi zmanjšali tveganje poslovanja in ob tem zagotavljali rast podjetja, bodo morali večati izvoz na stabilne trge držav Evropske unije in s tem uravnovežiti deleža prodaje na vzhodnih in zahodnih trgih. To bi lahko dosegli s pomočjo strateškega partnerja, s katerim bi skupaj razvijali nove izdelke za najzahtevnejše trge. V ETOL-u bi si zagotovili velik razvojni potencial in bili v koraku tako s tržnim kakor razvojnim trendom v svetu. Nevarnost, ki pri tem obstaja je postopna izguba identitete in samostojnosti, če podjetje v svoji viziji ne bi jasno oblikovalo strategije razvoja in alternativ za povezovanje s tujim partnerjem na osnovi manjšinskega deleža. Jasno oblikovana vizija daje podjetju ugodnejšo pogajalsko pozicijo in večji maneverski prostor.
Podjetje v konkurenčnem boju nima dovolj izdelane pozicije.	Na obstoječih trgih in na razvijajočih tržiščih bi podjetje lažje prodajalo svoje izdelke, če bi imelo na trgu zagotovljen določen položaj. V reklamnih sporočilih bi morali poudarjati svoje vrednote, ki podjetje diferencirajo od konkurentov in tako povečali prepoznavnost.
Proces sistematičnega trženjskega raziskovanja v podjetju ni dovršen.	V podjetju je oblikovana Služba tržnih informacij, toda če želi podjetje uspešno plasirati svoje proizvode na tuja tržišča, se bo potrebno lotiti trženjskega raziskovanja bolj sistematično. Potrebno bi bilo imeti tim, ki bi zbiral podatke, preverjal predloge odločitev in spremljal rezultate. Namen zbiranja podatkov je prepoznavanje tržnih priložnosti in spodbujanje ustvarjalnih rešitev. Temu sledi preverjanje učinkov posameznih odločitev glede lastnosti izdelkov, spremenjenih cen, vpliva oglaševanja. Končno pa ocenitev rezultatov oz. izvedba popravni ukrepov.

(nadaljevanje Tabele 22)

Ocena podstrukture in njenih sestavin	Strateške implikacije
---------------------------------------	-----------------------

Prodaja na domačem trgu je relativno stabilna toda konkurenca iz zahoda je vedno močnejša.	Podjetje bo moralo bolj kot dosedaj prisluhniti domačim proizvajalcem, se prilagajati njihovim potrebam hitreje in bolje kot konkurenca ter jim nuditi kompleten servis. V sodelovanju s slovenskimi odjemalci bo potrebno kreirati končne izdelke, ki se bodo uspešno prodajali doma in v tujini.
--	--

3.3.3. Tehnološka podstruktura

Iz Tabele 23 je razvidna ocena priložnosti in nevarnosti tehnološke podstrukture.

Tabela 23: Ocena priložnosti in nevarnosti tehnološke podstrukture za podjetje ETOL

Ocena podstrukture in njenih sestavin	Strateške implikacije
Podjetje je locirano na dobri lokaciji, saj mu prostor dopušča širitev proizvodnje.	Kljub temu, da podjetje ne občuti prostorskih omejitev, mora uporabljati svoje zemljišče racionalno in namensko. Za slovenska podjetja v primerjavi s tujimi velja, da je njihova struktura stalnih sredstev neustrezna. To pomeni, da imajo podjetja »preveč« zemljišč, zgradb in drugih stalnih sredstev, ki se amortizirajo počasi oziroma se sploh ne.
Stopnja odpisanosti opreme je skoraj 79%, kar teoretično pomeni, da bo pri obstoječi stopnji amortizacije čez slaba štiri leta odpisana.	V podjetju povečujejo nabave za investicijsko vzdrževanje. Morali pa bi razmišljati o posodobitvi tehnološke opreme. Kontinuirano posodabljanje tehnološkega parka je ključ do uspešnega podjetja, ki zagotavlja standardno kakovost proizvodov, povečuje produktivnost dela ter ohranja svojo konkurenčno prednost.
Podjetje je velik uvoznik surovin, zlasti za proizvodnjo sadne predelave. Zato se v podjetju pripravljajo na gradnjo obrata v Srbiji, kamor nameravajo preseliti tisti del proizvodnje, ki temelji na predelavi sadja.	S proizvodnim obratom v Srbiji bi podjetje pridobilo »balkanski center«, iz katerega bi obvladovalo sosednje države, zlasti Romunijo in Bolgarijo. Bližina trga bi omogočila boljše poznavanje kupcev, hitrejšo odzivanje za ustrezno apliciranje novosti pri kupcih ter krepitev osebnih stikov.

3.3.4. Organizacijska podstruktura

Iz Tabele 24 je razvidna ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti z vidika organizacijske strukture v podjetju ETOL.

Tabela 24: Ocena priložnosti in nevarnosti organizacijske podstrukture za podjetje ETOL.

Ocena podstrukture in njenih sestavin	Strateške implikacije
Inovativnost predstavlja pomemben dejavnik razvoja podjetja .	Zaposlene bi morali seznaniti s procesom stimulativnega nagrajevanja in napredovanj, ki je oblikovan v podjetju. Ob vidnem izvajanju sistema nagrajevanja bi vzpodbudili zelo pomembno ustvarjalno delo.
Sistem nagrajevanja je oblikovan s Pravilnikom o napredovanju in stimulativnem nagrajevanju.	Pri izvajanju omenjenega pravilnika lahko pride do problemov pri ocenjevanju meril uspešnosti. Merila uspešnosti morajo zagotavljajo večjo fleksibilnost in inovativnost podjetja, zmanjševanje stroškov kakovosti ter tehnološkega in ekonomskega razvoja podjetja. Merila morajo biti skladna z obvladljivostjo ekonomskih kategorij oziroma z odgovornostjo zaposlenih. Tisti, ki je odgovoren za obvladovanje določene ekonomske kategorije, npr. doseganje večjega dobička, je ustrezno nagrajen, če doseže oziroma preseže dani plan. Poleg omenjenega mora sistem nagrajevanja temeljiti na doseganju ciljev, ki so zapisani v letnih in dolgoročnih predračunih. S tem postanejo poslovodje vse bolj zainteresirani za načrtovanje in se bolj zavedajo lastnih ciljev in ciljev podjetja. Poleg vrednostno izražene uspešnosti so za dolgoročno uspešnost pomembne tudi nedelarne kategorije (na primer število novih proizvodov, zadovoljstvo kupcev, inovacije, nesreče pri delu,...).

(nadaljevanje Tabele 24)

Ocena podstrukture in njenih sestavin	Strateške implikacije
V hitro spreminjajočem okolju se s procesom	Fleksibilnejša organiziranost je za ETOL zelo

reorganizacije v podjetju oblikuje poslovno funkcijska organizacijska struktura z elementi divizijske. Elementi divizijske organiziranosti se pojavljajo predvsem na področju prodaje. Prodaja se namreč v podjetju deli na pet prodajnih centrov, ločeno za Slovenijo, za jugovzhodno Evropo, za EU in Švico, za srednjo in vzhodno Evropo ter posebej za nova tržišča.	pomembna. Podjetje predstavlja poslovni sistem, ki je odprt in se večinoma ukvarja z okoljem. Nenehno (re)organiziranje je obravnavano kot normalni način delovanja, saj brez fleksibilnosti ni uspešnosti v spremenljivem okolju (Treven, 1998, str.129). Reorganizacija podjetja je njegova prednost, ki hkrati pomeni priložnost disperzije prodaje na obstoječih trgih in geografske širitve prodaje.
Informiranost zaposlenih je v podjetju premajhna.	Poleg uvedbe intraneta bi morali zaposlenim nuditi interno izobraževanje, da bi lahko bolje izkoristili možnosti, ki jih ponuja relativno dober informacijski sistem. Napisati bi bilo treba praktična in enostavna navodila, ki bi bila prilagojena tudi za starejše generacije. Vodstvo pa bi moralo pogosteje pripravljati pomembne, zanimive in želene informacije npr. z internim glasilom.

3.3.5. Kadrovska podstruktura

Oceno priložnosti in nevarnosti kadrovske podstrukture opisujem v naslednji Tabeli 25.

Tabela 25: Ocena priložnosti in nevarnosti kadrovske podstrukture za podjetje ETOL

Ocena podstrukture in njenih sestavin	Strateške implikacije
Skrb za izobraževanje je ocenjena z najvišjo možno oceno. V podjetju se zavedajo, da so vlaganja v človeški kapital ključnega pomena za razvoj podjetja, zato je letni znesek za izobraževanje vsako leto višji. Trenutno znaša 22,5 milijonov tolarjev.	V zadnjem času namenjajo veliko pozornost sistemu notranjega izobraževanja. S tem bodo dosegli večje poosebljanje zaposlenih s cilji podjetja, višjo strokovno raven zaposlenih, stalni razvoj in napredek zaposlenih ter boljše medsebojno komuniciranje. Starejši kader bo na ta način prenašal dragocene izkušnje na mladega.

(nadaljevanje Tabele 25)

Ocena podstrukture in njenih sestavin	Strateške implikacije
---------------------------------------	-----------------------

<p>Štipendijska politika v ETOL-u je dobra, toda premalo načrtovana. Zavedajo se, da uspehov na trgu ni mogoče doseči brez stalnega vlaganja v razvojno in raziskovalno delo, ki ni namenjeno le uspešnejšemu lastnemu delu, temveč je vselej na razpolago tudi širokemu krogu odjemalcev. Pomemben del premoženja v podjetju predstavljajo strokovnjaki s področja živilske in inženirske tehnologije ter kemije. Kadrovske zmogljivosti so številčno omejene zato je treba z njimi ravnati skrbno in dolgoročno.</p>	<p>Trenutno v podjetju primanjkuje kemikov, določena delovna mesta pa zasedajo ljudje, ki so bili rekrutirani in nimajo ustrezne izobrazbe. Podjetje bi moralo načrtno zbirati informacije o dijakih iz bližnjih osnovnih in srednjih šol. Najboljše dijake štipendirati in jih povabiti na počitniško prakso. Tako sodelovanje bi omogočalo, da bi skupaj z dijaki določili vrsto študija, ki bi bil primeren za razvojne potrebe podjetja. Na dolgi rok bi tako dosegli v podjetju tudi večjo skladnost med formalno izobrazbo in zahtevami dela.</p>
<p>S približevanjem vstopa Slovenije v Evropsko unijo se odpira trg delovne sile. Iskalcem zaposlitve ta omogoča, da si delo iščejo v širšem prostoru kot v mejah svoje države, po drugi strani pa spodbuja priliv delovne sile na območja, kjer je potrebna. Državljeni držav Evropske unije imajo pravico, da si z izjemo javnih služb, iščejo zaposlitev v katerikoli panogi na celotnem območju unije. Informacije o zaposlitvenih možnostih so jim na voljo v Evropski zaposlovalni službi EURES, ki deluje kot omrežje sindikatov, univerz, predstavnikov nacionalnih zaposlovalnih služb in organizacij delodajalcev. Spletna stran EURES, kjer je mogoče najti podatke o več kot 120.000 prostih delovnih mest na območju unije, je na strežniku Europa ena najbolj obiskanih .</p>	<p>Polnopravno članstvo, po preteku prehodnega obdobja, bo za nekatere zaposlene zagotovo priložnost, da se bodo poskušali dokazati v tujih podjetjih, saj so dohodki gospodarsko močnejših držav Evropske unije v večini primerov višji kot doma. V prihodnosti obstaja realna možnost fluktuacije v podjetju, ki pa zagotovo ne bo tako močna, da bi podjetje ETOL čez noč postalo kadrovsko osiromašeno.</p>

(nadaljevanje Tabele 25)

Ocena podstrukture in njenih sestavin	Strateške implikacije
Iz preteklosti, ko je bilo najpomembnejše,	Kadrovska funkcija mora postati v podjetju

<p>kako čim več proizvajati, je logično, da so bili vodilni ljudje v podjetju povezani predvsem s proizvodjalno funkcijo. Kadrovska služba je v podjetju premalo vključena v sprejemanje strateških odločitev v podjetju.</p>	<p>ena najpomembnejših. Potrebno bo zagotoviti, da je strokovni vodja tega področja član najvišjih struktur odločanja v podjetju. Danes je najpomembnejše, kam in kako prodajati, zato je logično, da so vodilni ljudje strokovnjaki za trženje. Bližnja prihodnost pa bo postavila podjetja najverjetneje v dilemo, kako povečati njihove kadrovske zmožnosti in s tem tudi potrebo po povezovanju vodstvenih mest podjetja s kadrovske strokovnjaki (Hočevar, Jaklič, 1999, str. 150).</p>
---	--

3.3.6. Finančna podstruktura

Oceno priložnosti in nevarnosti finančne podstrukture prikazujem v Tabeli 26. Oceno podajam na osnovi izračunanih kazalnikov in primerjalne analize ETOL-a s konkurenti iz Evropske unije.

Tabela 26: Ocena priložnosti in nevarnosti finančne podstrukture za podjetje ETOL.

Ocena podstrukture in njenih sestavin	Strateške implikacije
<p>Obračanje gibljivih sredstev je prepočasno. Konkurenčna podjetja obračajo zaloge trikrat hitreje kot ETOL, terjatve pa dvakrat hitreje.</p>	<p>Počasnejše obračanje zalog je posledica konkurenčne prednosti podjetja, to je visoke stopnje prilagajanja kupcem. Obseg terjatev pa je rezultat razmer na trgih, kjer posluje ETOL. Toda kupci, ki povzročajo večje zaloge in terjatve kot drugi kupci, povzročajo tudi večje stroške podjetju zato bodo v ETOL-u morali razmisliti o racionalnejši politiki upravljanja s sredstvi in terjatvami. To pa pomeni zaostritev plačilnih pogojev na obstoječih trgih in spoštovanje vnaprej dogovorjenih nabavnih količin. V nadaljnjem poslovanju pa povečati prodajo na ekonomsko stabilnejših trgih.</p>

(nadaljevanje Tabele 26)

Ocena podstrukture in njenih sestavin	Strateške implikacije
<p>Donosnost kapitala je v podjetju v letu 2000</p>	<p>Večjo donosnost je mogoče doseči z večjim</p>

<p>prvič presešla obrestno mero za bančne vloge, ki so vezane za več kot eno leto. Toda v primerjavi z večjimi konkurenti iz Evropske unije je le-ta še vedno več kot dvakrat nižja. Z večjo donosnostjo kapitala poslujejo konkurenčna podjetja predvsem zato, ker imajo obračanje sredstev veliko večje kot v ETOL-u.</p>	<p>obsegom poslovanja ali z zmanjšanjem obsega angažiranih sredstev. ETOL ima možnosti povečanja donosnosti. To je z zmanjšanjem obsega zalog in terjatev oziroma z naložbami, ki bi povečale izrabo obstoječih zmogljivosti. Zanimive so predvsem naložbe v večjo prodajo po svetu in naložbe v proizvodnjo na novih lokacijah po svetu.</p>
<p>Stopnja samofinanciranja je izredno visoka, kar kaže izračunani kazalec kapitalске pokritosti stalnih sredstev.</p>	<p>Iz bilance stanja je razvidno, da podjetje nima dolgoročnih obveznosti. Z racionalnejšo politiko financiranja v smislu zadolževanja bi znižali stopnjo kapitalizacije in se približali kazalniku konkurenčnih podjetij, ki poslujejo s tretjino tujih sredstev. S tem pa bi povečali tudi donos na delnico, zaradi davčnega učinka, saj obresti zmanjšujejo davek na dobiček.</p>
<p>Za slovenske razmere je ETOL zelo uspešno podjetje. Po kakovosti in stroških je tudi konkurenčen v evropskem prostoru, ker dobro obvladuje stroške dela in povečuje obseg dodane vrednosti.</p>	<p>ETOL pa za evropski prostor ni dovolj donosno podjetje. Kdor bi vlagal vanj, bi moral najprej zagotoviti povečanje donosnosti. S približevanjem standardom evropske produktivnosti poslovanja podjetij v Evropski uniji lahko ETOL doseže donosnost teh podjetij. Priložnosti v izboljšanju pa se kažejo predvsem na področju angažiranih sredstev v zalogah in terjatvah in v izrabi stalnih sredstev (zgradbe, oprema).</p>
<p>Z vključitvijo Slovenije v Evropsko unijo bodo podjetja lahko izkoristila financiranje preko Evropske investicijske banke, ki pospešuje razvoj gospodarstva znotraj unije in različne druge programe financiranja, ki jih nudijo namenski skladi unije.</p>	<p>Namenske Evropske finančne institucije bodo predstavljale cenejše vire financiranja. Za ETOL bi to pomenilo priložnost, saj bodo cenejši viri prispevali k povečanju konkurenčnosti in širjenju poslovanja podjetja. Vsa večja podjetja zaradi trgov ali surovin gradijo podjetja po celem svetu (od Indije do Latinske Amerike) in o tem bi morali razmišljati tudi v ETOL-u.</p>

(nadaljevanje Tabele 26)

Ocena podstrukture in njenih sestavin	Strateške implikacije
Med finančne naložbe podjetja sodi kar 93% kratkoročnih finančnih naložb, ki so v obliki depozitov v bankah in naložb v kratkoročne	Podjetje bi moralo del svojih finančnih naložb preusmeriti v dolgoročne investicije. Za uspešnost poslovanja na dolgi rok je

vrednostne papirje. Delež finančnih naložb v sredstvih v letu 2000 znaša okoli 33%.	praviloma zelo slabo, če se podjetje namesto za investicije raje odloča za finančne naložbe, katerih osnovni cilj so prihodki od investiranja. Zato bi bilo mogoče smiselno proučiti, da podjetje odpre lastno polnilnico pijač, kjer bi skupaj s svojimi kupci, po željah končnih potrošnikov, proizvajali končne izdelke. S tem bi izboljšali kakovost proizvodnje in zgradili lastno oziroma skupno partnersko mrežo s svojimi kupci.
---	--

3.3.7. Raziskovalno-razvojna podstruktura

Iz Tabele 27 je razvidna ocena priložnosti in nevarnosti raziskovalno-razvojne podstrukture.

Tabela 27: Ocena priložnosti in nevarnosti raziskovalno-razvojne podstrukture za ETOL

Ocena podstrukture in njenih sestavin	Strateške implikacije
Raven opremljenosti z R&R opremo je visoka.	S spremljanjem novosti pri surovinah ter pridobivanjem informacij o željah kupcev, bi morali dajati na trgu lastne pobude za nove izdelke. S tem bi v podjetju izkoristili še več raziskovalno razvojnega potenciala, na trgu pa bi lahko zadovoljevali tudi bolj zahtevne kupce, s katerimi bi razvili partnerski odnos.
Sodelovanje z R&R institucijami ni pogosto. Zaposlovanje vrhunskih strokovnjakov pa je drago.	Vzpostavitev sodelovanja s strokovnjaki iz prehranbenega področja, s kemiki in inženirji preko Fakultete za kemijo in kemijsko tehnologijo ter financiranje raziskovalnih nalog študentov iz določenega področja. Študentje preko mednarodnih projektov sodelujejo z univerzami in raziskovalnimi laboratoriji v tujini ter se izpopolnjujejo v tujih znanstvenih laboratorijih in so na sledi zadnjim izsledkom v kemijski in živilski industriji. (Univerza v Ljubljani, [URL: http://rcul.uni-lj.si/kem/studij/raziskov.htm], 17.4.2002)

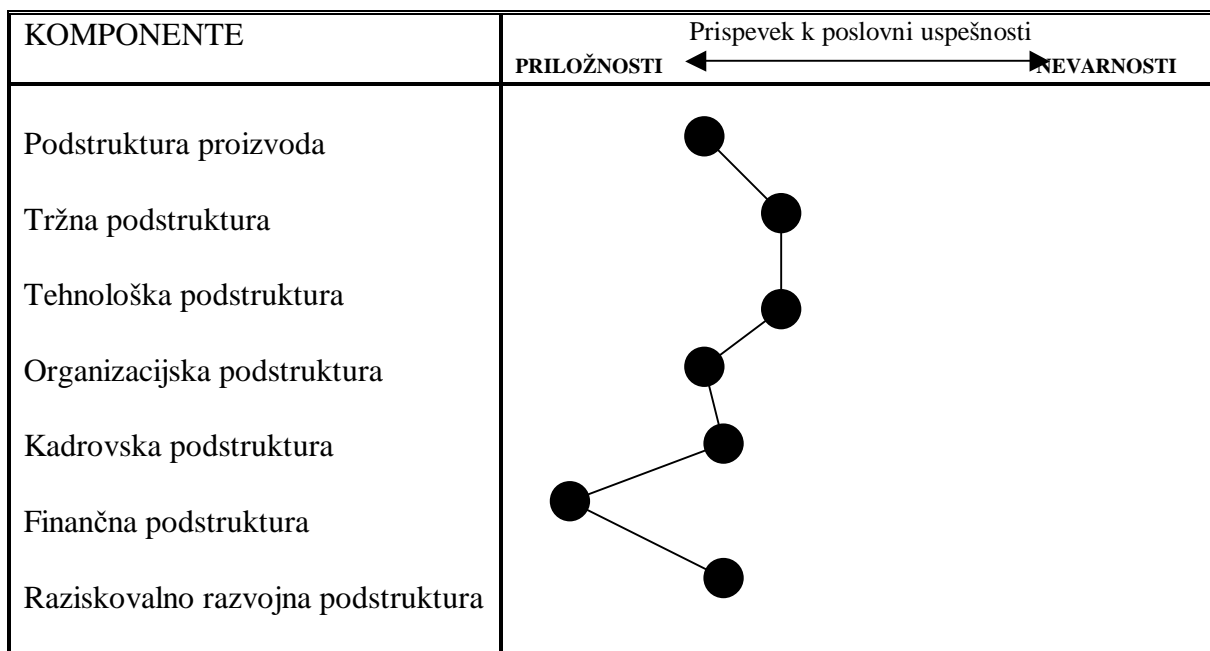
3.3.8. Profil priložnosti in nevarnosti po podstrukturah

S pomočjo ocene prednosti in slabosti podjetja sem, z dodatnim upoštevanjem gospodarskih, konkurenčnih, tehnoloških, političnih in drugih razvojev v okolju podjetja, ocenila še poslovne

priložnosti in nevarnosti, ki se kažejo podjetju v prihodnosti na osnovi njegovega obstoječega gospodarskega potenciala, njegovih sposobnosti in slabosti (Pučko, 1999, str. 141).

Ocene možnosti in nevarnosti, s katerimi se bo soočal ETOL v prihodnosti v odnosu na pričakovano kakovost njegovih posameznih podstruktur, prikazuje profil poslovnih možnosti in nevarnosti na Sliki 7.

Slika 7: Profil priložnosti in nevarnosti za podjetje ETOL z vidika podstruktur



Ocenjujem, da se lahko v ETOL-u v okviru vsake podstrukture ob spretnem zaznavanju, ki temelji predvsem na izkušnjah v specifični dejavnosti vodilnih v podjetju, izognejo nekaterim nevarnostim v okolju ter izkoristijo priložnosti, ki jim jih okolje ponuja.

Z neprestanim razvijanjem izdelkov, kakršne zahteva trg, s sledenjem novim tehnološkim procesom, novim naravnim surovinam, z veliko fleksibilnostjo v organizaciji, z ustrezno sistemizacijo delovnih mest in motiviranostjo zaposlenih, z lastno raziskovalno-razvojno dejavnostjo ter z dobrimi dolgoročnimi naložbami, si podjetje zagotavlja rast in razvoj.

Priložnosti se ponujajo, nevarnosti pretijo, koga bodo srečale prve in koga druge pa je odvisno od sposobnosti njihovega zaznavanja posameznih »igralcev« v okolju.

4. SKLEP

Z razpadom Jugoslavije so slovenska podjetja izgubila velik del surovinskega in prodajnega trga. Podjetja so se morala hitro prilagoditi in se prestrukturirati. Tudi v ETOL-u so se morali preusmeriti na nova tržišča in vztrajnost se je poplačala. Z osvajanjem novih trgov je podjetje nadomestilo izgubo jugoslovanskega trga ter začelo širiti obseg svojega poslovanja.

Pri analiziranju posameznih podstruktur, prednosti in slabosti znotraj podjetja ter priložnosti in nevarnosti v zunanem okolju, sem ocenila finančno strukturo z oceno srednje, kar pomeni, da je od vseh podstruktur najmanj prispevala k poslovni uspešnosti. Na takšno oceno so najbolj vplivali nizek delež dolgov v financiranju, visoka kapitalska pokritost sredstev in prepočasno obračanje sredstev. V nadaljnjem ocenjevanju pa sem analizirala tudi priložnosti in nevarnosti ter ugotovila, da omenjene slabosti finančne podstrukture podjetje lahko, s spremenjeno politiko financiranja, izkoristi kot priložnosti, ki bi v prihodnosti pomenile največji izziv finančne funkcije. Priložnosti vidim predvsem v večjem financiranju s tujimi viri, v povečanju naložb v proizvodnjo v tujini ter v povečanju prodaje na ekonomsko stabilnejših trgih. Z doseganjem omenjenih priložnosti bi podjetje izpolnilo temeljni cilj gospodarjenja, to je višja donosnost kapitala, ki je pomembna predvsem za lastnike podjetja.

Na podlagi izdelane PSPN (SWOT) analize lahko zaključim, da je ETOL za slovenske razmere zelo uspešno podjetje. V podjetju se prilagajajo najpomembnejšim značilnostim sedanjega časa. To je naraščanju sprememb na trgih, v tehnologiji, znanosti, informacijah in v vrednotah. Z vključitvijo Slovenije v Evropsko unijo pa se bodo razmere za podjetje spreminjale še hitreje. Dejavnost podjetja je pod močnim vplivom dogajanj na področjih zdrave prehrane in okoljevarstva. Za proizvajalce v prehrambeni industriji sta omenjeni področji povezani s standardi in predpisi, ki so zelo strogi. S kontinuiranim doseganjem standardov in izpolnjevanjem predpisov si podjetje zagotavlja pozicijo, da so njegovi izdelki varni, zdravi in kakovostni. Zato je pogoj nadaljnega uspešnega poslovanja ETOL-a sledenje spremembam v zakonodaji, pridobivanje certifikatov ter izdelana dolgoročna strategija razvoja.

Prepričana sem, da je nadaljnje uspešno poslovanje podjetja v vse bolj spreminjajočem se okolju realna želja tako lastnikov podjetja kot zaposlenih. To potrjujejo prednosti podjetja, ki jih je nujno znova in znova razvijati in priložnosti v okolju, ki jih je potrebno izkoristiti.

5. LITERATURA

1. Hočevar Marko, Jaklič Marko: Slovenski managerski izziv. Ljubljana : Gospodarski vestnik, Zbirka Manager, 1999. 175 str.
2. Intihar Janja: Brez Etola ni bonbonov. Novi Tednik, Celje, 2002, 16. maj 2002, str. 10.
3. Kotler Philip: Marketing management. Ljubljana : Slovenska knjiga, 1998. 832 str.

4. Kovač Bogomir: Inflacija kot lubenica. Delo, Ljubljana, 16. marec 2002, str. 7.
5. Lipičnik Bogdan: Ekonomika in organizacija podjetja. 2. knjiga: Organizacija podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 289 str.
6. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor : Založba Obzorja, 1987. 356 str.
7. Mihajlovič Novica, Spasenić Goran: Kad in Sod prodala Etol. Finance, Ljubljana, 2001, 12. november 2001, str. 5.
8. Mramor Dušan: Uvod v poslovne finance. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 381 str.
9. Pučko Danijel: Analiza poslovanja podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 196 str.
10. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 399 str.
11. Rice Steve: The European market for ingredients. FT Food Business Sector Report, European Union, 1997. 3, 350 str.
12. Rozman Rudi: Planiranje poslovanja podjetja. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 316 str.
13. Rozman Rudi: Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 154 str.
14. Slapničar Sergeja: Gradivo za vaje pri finančnem računovodstvu. Finančna analiza poslovanja podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 18 str.
15. Stres Milena: Tržna izhodišča za načrtovanje strategij mednarodnega marketinga v podjetju ETOL - IFF Celje. Diplomsko delo VII. stopnje. Maribor : Ekonomsko – poslovna fakulteta Maribor, 1993. 75 str.
16. Treven Sonja: Analiza okolja in potrebne informacije. Slovenska ekonomska revija, Ljubljana, 1992, 4/5, str. 348 – 357.
17. Treven Sonja: Swot analiza. Organizacija in kadri, Kranj, 25 (1992), 9/10, str. 644 – 653.
18. Treven Sonja: Management človeških virov. Ljubljana : Gospodarski vestnik, Zbirka Manager, 1998. 263 str.

6. VIRI

1. Etol d.d.. [URL: <http://www.etol.si/Si/podjetju.htm>], 20.2.2002.
2. Gospodarska zbornica Slovenije. [URL: <http://www.gzs.si/sloexport/default.asp/>], 26.4.2002.
3. Interno gradivo Področja nabave podjetja ETOL d.d.. Celje : ETOL d.d., 2002.

4. Letno poročilo 1999, ETOL d.d., 2000.
5. Obračun plač do 31.12.2001. Celje : ETOL d.d., 2002.
6. Partner z najboljšim okusom. Celje : ETOL d.d., 2001. 20 str.
7. Poslovno poročilo ETOL Celje d.d. za leto 1997, 1998.
8. Poslovno poročilo ETOL Celje d.d. za leto 1998, 1999.
9. Poslovno poročilo ETOL Celje d.d. za leto 1999, 2000.
10. Poslovno poročilo ETOL Celje d.d. za leto 2000, 2001.
11. Prikaz organizacijskih enot ETOL d.d.. Celje : ETOL d.d., 2001.
12. Univerza v Ljubljani. [URL: <http://rcul.uni-lj.si/kem/studij/raziskov.htm>], 17.4.2002.

PRILOGA 1

BILANCA STANJA ZA LETO 1998

ETOL d.d.

v 1000 SIT

	Leto 1998	Leto 1997	Indeks _{98/97}
SREDSTVA	8.336.297	7.801.876	106,8
A. STALNA SREDSTVA	4.213.075	3.911.396	107,7
I. NEOPREDMETENA DOLGOROČNA SREDSTVA	0	0	-
1. Dolgoročno odloženi organizacijski stroški	0	0	-
2. Dolgoročno odloženi stroški razvijanja	0	0	-
3. Koncesije, patenti, licence, blagovne znamke, ipd.	0	0	-
4. Dobro ime	0	0	-
5. Druge dolgoročno razmejene postavke	0	0	-
6. Predujmi za neopredmetena dolgoročna sredstva	0	0	-
II. OPREDMETENA OSNOVNA SREDSTVA	3.762.729	3.561.479	105,7
1. Zemljišča	301.726	280.676	107,5
2. Zgradbe	2.520.658	2.140.645	117,8
3. Proizvajalna oprema	763.075	802.995	95,0
4. Druga oprema	31.510	13.873	227,1
5. Osnovna čreda	0	0	-
6. Večletni nasadi	0	0	-
7. Opredmetena osnovna sredstva v gradnji ali izdelavi	130.213	318.925	40,8
8. Predujmi za opredmetena osnovna sredstva	15.547	4.365	356,2
III. DOLGOROČNE FINANČNE NALOŽBE	195.742	189.538	103,3
1. Delnice in deleži podjetij v skupini	0	0	-
2. Delnice in deleži drugih povezanih podjetij	0	0	-
3. Druge delnice in deleži	147.157	128.507	114,5
4. Dolgoročno dana posojila drugim povezanim podjetjem	0	0	-
5. Dolgoročno dana posojila drugim povezanim podjetjem	0	0	-
6. Dolgoročno dana posojila drugim	48.585	61.031	79,6
7. Dolgoročni depoziti	0	0	-
IV. POPRAVEK KAPITALA	254.604	160.379	158,8
1. Odkupljene lastne delnice	254.604	160.379	158,8
2. Nevplačani vpisani kapital	0	0	-
B. GIBLJIVA SREDSTVA	4.123.222	3.890.480	106,0
I. ZALOGE	857.172	985.524	87,0
1. Material	431.872	530.596	81,4
2. Nedokončana proizvodnja	290.524	294.531	98,6
3. Proizvodi	132.335	157.917	83,8
4. Trgovsko blago	2.441	2.480	98,4
5. Predujmi za zaloge	0	0	-
II. DOLGOROČNE TERJATVE IZ POSLOVANJA	0	0	-
1. Dolgoročne terjatve do podjetij v skupini	0	0	-
2. Dolgoročne terjatve do drugih povezanih podjetij	0	0	-
3. Druge dolgoročne terjatve do kupcev	0	0	-
4. Dolgoročne varščine	0	0	-
III. KRATKOROČNE TERJATVE IZ POSLOVANJA	1.117.270	854.754	130,7
1. Kratkoročne terjatve do podjetij v skupini	0	0	-
2. Kratkoročne terjatve do drugih povezanih podjetij	0	0	-
3. Druge kratkoročne terjatve do kupcev	1.107.718	822.045	134,8
4. Kratkoročne terjatve za nevplačani v plačilo zapadli vpisani kapital	0	0	-
5. Druge kratkoročne terjatve	9.552	32.709	29,2
6. Kratkoročne varščine	0	0	-
IV. KRATKOROČNE FINANČNE NALOŽBE	2.117.113	2.035.778	104,0
1. Za prodajo kupljene delnice in deleži podjetij v skupini	0	0	-
2. Za prodajo kupljene delnice in deleži drugih povezanih podjetij	0	0	-
3. Za prodajo kupljene druge delnice in deleži	353.715	37.585	941,1
4. Kratkoročno dana posojila podjetjem v skupini	0	0	-
5. Kratkoročno dana posojila drugim povezanim podjetjem	0	0	-
6. Kratkoročno dana posojila drugim	1.730.940	1.748.553	99,0
7. Za prodajo odkupljeni vrednostni papirji	32.458	249.640	13,0
V. DENARNA SREDSTVA	31.295	14.161	221,0
1. Gotovina v blagajni in prejeti čeki	1	9	11,1
2. Denarna sredstva v banki	31.294	14.152	221,1
VI. AKTIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	372	263	141,4
1. Kratkoročno odloženi stroški in odhodki	372	263	141,4
2. Nezaračunani prihodki	0	0	-
IZVENBILANČNA AKTIVA	29.442	45.234	65,1
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	8.336.297	7.801.876	106,8

A. KAPITAL	8.144.810	7.528.848	108,2
I. OSNOVNI KAPITAL	2.885.760	2.885.760	100,0
II. VPLAČANI PRESEŽEK KAPITALA	0	0	-
III. REZERVE	1.050.983	1.050.983	100,0
1. Zakonske rezerve	765.927	765.927	100,0
2. Statutarne rezerve	0	0	-
3. Sklad lastnih delnic	285.056	285.056	100,0
4. Druge rezerve	0	0	-
IV. PRENESENI ČISTI DOBIČEK ALI IZGUBA PREJŠNJIH LET	126.683	82.878	152,9
V. REVALORIZACIJSKI POPRAVEK KAPITALA	3.793.376	3.245.771	116,9
1. Revalorizacijski popravek osnovnega kapitala	2.944.412	2.537.656	116,0
2. Revalorizacijski popravek vplačanega presežka kapitala	0	0	-
3. Revalorizacijski popravek rezerv	831.672	700.325	118,8
4. Revalorizacijski popravek prenešenega dobička ali izgube	17.292	7.790	222,0
VI. NERAZDELJENI ČISTI DOBIČEK ALI IZGUBA POSLOVNEGA LETA	288.008	263.456	109,3
B. DOLGOROČNE REZERVACIJE	0	0	-
1. Dolgoročne rezervacije za velika popravila	0	0	-
2. Dolgoročne rezervacije za prodajne garancije	0	0	-
3. Dolgoročne rezervacije za pričakovane izgube	0	0	-
4. Dolgoročne rezervacije za pokojnine	0	0	-
5. Dolgoročne rezervacije iz prejetih dotacij za osnovna sredstva	0	0	-
6. Druge dolgoročne rezervacije	0	0	-
C. DOLGOROČNE OBVEZNOSTI IZ FINANCIRANJA	0	0	-
1. Dolgoročno dobljena posojila pri podjetjih v skupini	0	0	-
2. Dolgoročno dobljena posojila pri drugih povezanih podjetjih	0	0	-
3. Dolgoročno dobljena posojila pri bankah	0	0	-
Dolgoročno dobljena posojila pri drugih	0	0	-
Č. DOLGOROČNE OBVEZNOSTI IZ POSLOVANJA	60	56	107,1
1. Dolgoročno dobljeni krediti pri podjetjih v skupini	0	0	-
2. Dolgoročno dobljeni krediti pri drugih povezanih podjetjih	0	0	-
3. Dolgoročno dobljeni krediti pri bankah	0	0	-
4. Dolgoročno dobljeni krediti pri drugih	0	0	-
5. Druge dolgoročne obveznosti	60	56	107,1
D. KRATKOROČNE OBVEZNOSTI IZ FINANCIRANJA	0	0	0,0
1. Kratkoročno dobljena posojila pri podjetjih v skupini	0	0	-
2. Kratkoročno dobljena posojila pri drugih povezanih podjetjih	0	0	-
3. Kratkoročno dobljena posojila pri bankah	0	0	-
4. Kratkoročno dobljena posojila pri drugih	0	0	-
5. Kratkoročno izdani vrednostni papirji	0	0	-
E. KRATKOROČNE OBVEZNOSTI IZ POSLOVANJA	134.725	221.767	60,8
1. Kratkoročne obveznosti do podjetij v skupini kot dobaviteljev	0	0	-
2. Kratkoročne obveznosti do drugih podjetij kot dobaviteljev	0	0	-
3. Kratkoročne obveznosti do drugih dobaviteljev	71.967	131.377	54,8
4. Kratkoročne obveznosti do delavcev	36.594	32.123	113,9
5. Kratkoročne obveznosti do države	23.949	48.756	49,1
6. Kratkoročne obveznosti za predujme	0	1.666	-
7. Druge kratkoročne obveznosti	2.215	7.845	28,2
F. PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	56.702	51.205	110,7
1. Kratkoročno odloženi prihodki	3.366	1.758	191,5
2. Kratkoročno vnaprej vračunani stroški in odhodki	53.336	49.447	107,9
IZVENBILANČNA PASIVA	29.442	45.234	65,1

	Leto 1998	Leto 1997	Indeks _{98/97}
A. ČISTI PRIHODKI IZ PRODAJE IN USREDSTVENIH LASTNIH UČINKOV	3.558.636	3.406.627	104,5
Prihodki od prodaje proizvodov na domačem trgu	955.064	1.070.437	89,2
Prihodki od prodaje proizvodov na tujem trgu	2.677.393	2.397.740	111,7
Prihodki od dotacij subvencij	56	0	-
Prihodki od uporabe proizvodov in storitev za lastne potrebe	4.060	3.979	102,0
Prihodki od prodaje blaga na domačem trgu	6.486	9.613	67,5
Prihodki od prodaje materiala na domačem trgu	5.906	6.819	86,6
Prihodki od prodaje materiala na tujem trgu	0	3.399	-
Odobreni popusti	-90.328	-85.360	105,8
B. NABAVNA VREDNOST ALI PROIZVODNI STROŠKI PRODANIH KOL.	1.796.342	1.669.772	107,6
C. KOSMATI DOBIČEK IZ PRODAJE (A-B)	1.762.293	1.736.855	101,5
Č. STROŠKI PRODAJE	622.899	597.151	104,3
D. STROŠKI UPRAVE	718.342	702.606	102,2
E. DRUGI PRIHODKI OD POSLOVANJA	0	0	-
F. DOBIČEK IZ POSLOVANJA ALI IZGUBA IZ POSLOVANJA	421.052	437.098	96,3
G. PRIHODKI NA PODLAGI DELEŽEV IZ DOBIČKA PODJETIJ V SKUPINI	0	0	-
H. PRIHODKI NA PODLAGI DELEŽEV IZ DOBIČKA DRUGIH POVEZ. POD.	0	0	-
I. PRIHODKI NA PODLAGI DELEŽEV IZ DOBIČKA DRUGIH	14.537	14.274	101,8
J. PRIHODKI IZ OBRESTI IN DRUGI PRIHODKI FINANCIRANJA	182.617	177.382	103,0
Prihodki od obresti	128.098	114.774	111,6
Prihodki od pozitivnih tečajnih razlik	41.093	33.494	122,7
Drugi prihodki od financiranja	13.426	29.114	46,1
K. ODPISI DOLGOROČNIH IN KRATKOROČNIH FINANČNIH NALOŽB	107.126	129.592	82,7
L. ODHODKI ZA OBRESTI IN DRUGI ODHODKI FINANCIRANJA	159.742	187.824	85,0
Odhodki za obresti	2.066	46	4491,3
Odhodki za negativne tečajne razlike	19.216	20.312	94,6
Drugi odhodki financiranja	1.292	12.956	10,0
Revalorizacijski primankljaj	137.168	154.510	88,8
M. DOBIČEK IZ REDNEGA POSLOVANJA ALI IZGUBA IZ REDNEGA POSLOV.	351.338	311.338	112,8
N. IZREDNI PRIHODKI	40.606	39.286	103,4
Prihodki iz prejšnjih let	5.930	3.860	153,6
Dobiček iz prodaje (izločitve) osnovnih sredstev	14.114	2.175	648,9
Odpisi obveznosti iz prejšnjih let	0	5.230	-
Prejete kazni in odškodnine	2.686	8.344	32,2
Izterjane odpisane terjatve iz prejšnjih let	12.174	10.833	112,4
Odprave rezervacij	0	0	-
Drugi izredni prihodki	5.702	8.844	64,5
O. IZREDNI ODHODKI	19.035	12.760	149,2
Odhodki iz prejšnjih obdobj	3.394	4.612	73,6
Izguba pri prodaji (izločitvi) osnovnih sredstev	2.624	2.748	95,5
Denarne kazni in odškodnine	855	633	135,1
Drugi izredni odhodki	12.163	4.767	255,1
P. CELOTNI DOBIČEK ALI IZGUBA	372.908	337.864	110,4
R. DAVKI IZ DOBIČKA	84.901	74.408	114,1
S. ČISTI DOBIČEK POSLOVNEGA LETA	288.008	263.456	109,3

PRILOGA 2

	Leto 1999	Leto 1998	Indeks _{99/98}
SREDSTVA	8.857.772	8.336.297	106,3
A. STALNA SREDSTVA	4.134.728	4.213.075	98,1
I. NEOPREDMETENA DOLGOROČNA SREDSTVA	0	0	-
1. Dolgoročno odloženi organizacijski stroški	0	0	-
2. Dolgoročno odloženi stroški razvijanja	0	0	-
3. Koncesije, patenti, licence, blagovne znamke, ipd.	0	0	-
4. Dobro ime	0	0	-
5. Druge dolgoročno razmejene postavke	0	0	-
6. Predujmi za neopredmetena dolgoročna sredstva	0	0	-
II. OPREDMETENA OSNOVNA SREDSTVA	3.964.557	3.762.729	105,4
1. Zemljišča	324.657	301.726	107,6
2. Zgradbe	2.719.431	2.520.658	107,9
3. Proizvajalna oprema	770.422	763.075	101,0
4. Druga oprema	11.053	31.510	35,1
5. Osnovna čreda	0	0	-
6. Večletni nasadi	0	0	-
7. Opredmetena osnovna sredstva v gradnji ali izdelavi	125.330	130.213	96,2
8. Predujmi za opredmetena osnovna sredstva	13.664	15.547	87,9
III. DOLGOROČNE FINANČNE NALOŽBE	170.171	195.742	86,9
1. Delnice in deleži podjetij v skupini	7.086	3.759	188,5
2. Delnice in deleži drugih povezanih podjetij	116.105	96.703	120,1
3. Druge delnice in deleži	3.656	46.695	7,8
4. Dolgoročno dana posojila drugim povezanim podjetjem	0	0	-
5. Dolgoročno dana posojila drugim povezanim podjetjem	0	0	-
6. Dolgoročno dana posojila drugim	43.324	48.585	89,2
7. Dolgoročni depoziti	0	0	-
IV. POPRAVEK KAPITALA	0	254.604	0,0
1. Odkupljene lastne delnice	0	254.604	0,0
2. Nevplačani vpisani kapital	0	0	-
B. GIBLJIVA SREDSTVA	4.723.044	4.123.222	114,5
I. ZALOGE	911.760	857.172	106,4
1. Material	547.964	431.872	126,9
2. Nedokončana proizvodnja	212.667	290.524	73,2
3. Proizvodi	148.211	132.335	112,0
4. Trgovsko blago	2.918	2.441	119,6
5. Predujmi za zaloge	0	0	-
II. DOLGOROČNE TERJATVE IZ POSLOVANJA	0	0	-
1. Dolgoročne terjatve do podjetij v skupini	0	0	-
2. Dolgoročne terjatve do drugih povezanih podjetij	0	0	-
3. Druge dolgoročne terjatve do kupcev	0	0	-
4. Dolgoročne varščine	0	0	-
III. KRATKOROČNE TERJATVE IZ POSLOVANJA	1.281.403	1.117.270	114,7
1. Kratkoročne terjatve do podjetij v skupini	83.653	41.989	199,2
2. Kratkoročne terjatve do drugih povezanih podjetij	205.127	27.310	751,1
3. Druge kratkoročne terjatve do kupcev	951.806	1.038.419	91,7
4. Kratkoročne terjatve za nevplačani v plačilo zapadli vpisani kapital	0	0	-
5. Druge kratkoročne terjatve	40.817	9.552	427,3
6. Kratkoročne varščine	0	0	-
IV. KRATKOROČNE FINANČNE NALOŽBE	2.346.026	2.117.113	110,8
1. Za prodajo kupljene delnice in deleži podjetij v skupini	0	0	-
2. Za prodajo kupljene delnice in deleži drugih povezanih podjetij	0	0	-
3. Za prodajo kupljene druge delnice in deleži	692.961	353.715	195,9
4. Kratkoročno dana posojila podjetjem v skupini	0	0	-
5. Kratkoročno dana posojila drugim povezanim podjetjem	552.912	764.004	72,4
6. Kratkoročno dana posojila drugim	894.106	966.936	92,5
7. Za prodajo odkupljeni vrednostni papirji	206.047	32.458	634,8
V. DENARNA SREDSTVA	183.739	31.295	587,1
1. Gotovina v blagajni in prejeti čeki	4	1	585,0
2. Denarna sredstva v banki	183.735	31.294	587,1
VI. AKTIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	116	372	31,2
1. Kratkoročno odloženi stroški in odhodki	116	372	31,2
2. Nezaračunani prihodki	0	0	-
IZVENBILANČNA AKTIVA	25.174	29.442	85,5
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	8.857.772	8.336.297	106,3
A. KAPITAL	8.591.835	8.144.810	105,5
I. OSNOVNI KAPITAL	2.745.760	2.885.760	95,1
II. VPLAČANI PRESEŽEK KAPITALA	0	0	-
III. REZERVE	943.095	1.050.983	89,7

1. Zakonske rezerve	916.207	765.927	119,6
2. Statutarne rezerve	0	0	-
3. Sklad lastnih delnic	26.888	285.056	9,4
4. Druge rezerve	0	0	-
IV. PRENESENI ČISTI DOBIČEK ALI IZGUBA PREJŠNJIH LET	173.184	126.683	136,7
V. REVALORIZACIJSKI POPRAVEK KAPITALA	4.367.962	3.793.376	115,1
1. Revalorizacijski popravek osnovnega kapitala	3.253.551	2.944.412	110,5
2. Revalorizacijski popravek vplačanega presežka kapitala	0	0	-
3. Revalorizacijski popravek rezerv	1.082.643	831.672	130,2
4. Revalorizacijski popravek prenešenega dobička ali izgube	31.768	17.292	183,7
VI. NERAZDELJENI ČISTI DOBIČEK ALI IZGUBA POSLOVNEGA LETA	361.834	288.008	125,6
B. DOLGOROČNE REZERVACIJE	0	0	-
1. Dolgoročne rezervacije za velika popravila	0	0	-
2. Dolgoročne rezervacije za prodajne garancije	0	0	-
3. Dolgoročne rezervacije za pričakovane izgube	0	0	-
4. Dolgoročne rezervacije za pokojnine	0	0	-
5. Dolgoročne rezervacije iz prejetih dotacij za osnovna sredstva	0	0	-
6. Druge dolgoročne rezervacije	0	0	-
C. DOLGOROČNE OBVEZNOSTI IZ FINANCIRANJA	0	0	-
1. Dolgoročno dobljena posojila pri podjetjih v skupini	0	0	-
2. Dolgoročno dobljena posojila pri drugih povezanih podjetjih	0	0	-
3. Dolgoročno dobljena posojila pri bankah	0	0	-
Dolgoročno dobljena posojila pri drugih	0	0	-
Č. DOLGOROČNE OBVEZNOSTI IZ POSLOVANJA	65	60	107,6
1. Dolgoročno dobljeni krediti pri podjetjih v skupini	0	0	-
2. Dolgoročno dobljeni krediti pri drugih povezanih podjetjih	0	0	-
3. Dolgoročno dobljeni krediti pri bankah	0	0	-
4. Dolgoročno dobljeni krediti pri drugih	0	0	-
5. Druge dolgoročne obveznosti	65	60	107,6
D. KRATKOROČNE OBVEZNOSTI IZ FINANCIRANJA	0	0	0,0
1. Kratkoročno dobljena posojila pri podjetjih v skupini	0	0	-
2. Kratkoročno dobljena posojila pri drugih povezanih podjetjih	0	0	-
3. Kratkoročno dobljena posojila pri bankah	0	0	-
4. Kratkoročno dobljena posojila pri drugih	0	0	-
5. Kratkoročno izdani vrednostni papirji	0	0	-
E. KRATKOROČNE OBVEZNOSTI IZ POSLOVANJA	214.874	134.725	159,5
1. Kratkoročne obveznosti do podjetij v skupini kot dobaviteljev	3.983	5.446	73,1
2. Kratkoročne obveznosti do drugih podjetij kot dobaviteljev	484	1.260	38,4
3. Kratkoročne obveznosti do drugih dobaviteljev	125.345	65.261	192,1
4. Kratkoročne obveznosti do delavcev	49.343	36.594	134,8
5. Kratkoročne obveznosti do države	33.037	23.949	137,9
6. Kratkoročne obveznosti za predujme	153	0	-
7. Druge kratkoročne obveznosti	2.529	2.215	114,2
F. PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	50.998	56.702	89,9
1. Kratkoročno odloženi prihodki	0	3.366	0,0
2. Kratkoročno vnaprej vračunani stroški in odhodki	50.998	53.336	95,6
IZVENBILANČNA PASIVA	25.174	29.442	85,5

BILANCA USPEHA ZA 1999

ETOL d.d.

v 1000 SIT

	Leto 1999	Leto 1998	Indeks _{99/98}
A. ČISTI PRIHODKI IZ PRODAJE IN USREDSTVENIH LASTNIH UČINKOV	3.746.829	3.558.636	105,3
Prihodki od prodaje proizvodov na domačem trgu	1.073.424	955.064	112,4
Prihodki od prodaje proizvodov na tujem trgu	2.699.217	2.677.393	100,8

Prihodki od dotacij subvencij	0	56	0,0
Prihodki od uporabe proizvodov in storitev za lastne potrebe	6.386	4.060	157,3
Prihodki od prodaje blaga na domačem trgu	8.778	6.486	135,3
Prihodki od prodaje materiala na domačem trgu	2.808	5.906	47,5
Prihodki od prodaje materiala na tujem trgu	0	0	-
Odobreni popusti	-43.784	-90.328	48,5
B. NABAVNA VREDNOST ALI PROIZVODNI STROŠKI PRODANIH KOL.	1.691.986	1.796.342	94,2
C. KOSMATI DOBIČEK IZ PRODAJE (A-B)	2.054.843	1.762.293	116,6
Č. STROŠKI PRODAJE	870.658	622.899	139,8
D. STROŠKI UPRAVE	727.764	718.342	101,3
E. DRUGI PRIHODKI OD POSLOVANJA	0	0	-
F. DOBIČEK IZ POSLOVANJA ALI IZGUBA IZ POSLOVANJA	456.421	421.052	108,4
G. PRIHODKI NA PODLAGI DELEŽEV IZ DOBIČKA PODJETIJ V SKUPINI	0	0	-
H. PRIHODKI NA PODLAGI DELEŽEV IZ DOBIČKA DRUGIH POVEZ. POD.	10.735	0	-
I. PRIHODKI NA PODLAGI DELEŽEV IZ DOBIČKA DRUGIH	12.413	14.537	85,4
J. PRIHODKI IZ OBRESTI IN DRUGI PRIHODKI FINANCIRANJA	225.002	182.617	123,2
Prihodki od obresti	78.093	128.098	61,0
Prihodki od pozitivnih tečajnih razlik	71.615	41.093	174,3
Drugi prihodki od financiranja	75.294	13.426	560,8
K. ODPISI DOLGOROČNIH IN KRATKOROČNIH FINANČNIH NALOŽB	3.309	107.126	3,1
L. ODHODKI ZA OBRESTI IN DRUGI ODHODKI FINANCIRANJA	230.583	159.742	144,3
Odhodki za obresti	539	2.066	26,1
Odhodki za negativne tečajne razlike	15.914	19.216	82,8
Drugi odhodki financiranja	16.921	1.292	1309,7
Revalorizacijski primankljaj	197.209	137.168	143,8
M. DOBIČEK IZ REDNEGA POSLOVANJA ALI IZGUBA IZ REDNEGA POSLOV.	470.678	351.338	134,0
N. IZREDNI PRIHODKI	30.153	40.606	74,3
Prihodki iz prejšnjih let	9.892	5.930	166,8
Dobiček iz prodaje (izločitve) osnovnih sredstev	12.669	14.114	89,8
Odpisi obveznosti iz prejšnjih let	0	0	-
Prejete kazni in odškodnine	2.166	2.686	80,6
Izterjane odpisane terjatve iz prejšnjih let	2.377	12.174	19,5
Odprave rezervacij	0	0	-
Drugi izredni prihodki	3.049	5.702	53,5
O. IZREDNI ODHODKI	35.278	19.035	185,3
Odhodki iz prejšnjih obdobj	4.408	3.394	129,9
Izguba pri prodaji (izločitvi) osnovnih sredstev	20.615	2.624	785,6
Denarne kazni in odškodnine	179	855	20,9
Drugi izredni odhodki	10.076	12.163	82,8
P. CELOTNI DOBIČEK ALI IZGUBA	465.554	372.908	124,8
R. DAVKI IZ DOBIČKA	103.720	84.901	122,2
S. ČISTI DOBIČEK POSLOVNEGA LETA	361.834	288.008	125,6

PRILOGA 3

BILANCA STANJA ZA LETO 2000

ETOL d.d.

v 1000 SIT

	Leto 2000	Leto 1999	Indeks _{00/99}
SREDSTVA	9.851.957	8.857.772	111,2
A. STALNA SREDSTVA	4.543.885	4.134.728	109,9

I. NEOPREDMETENA DOLGOROČNA SREDSTVA	0	0	-
1. Dolgoročno odloženi organizacijski stroški	0	0	-
2. Dolgoročno odloženi stroški razvijanja	0	0	-
3. Koncesije, patenti, licence, blagovne znamke, ipd.	0	0	-
4. Dobro ime	0	0	-
5. Druge dolgoročno razmejene postavke	0	0	-
6. Predujmi za neopredmetena dolgoročna sredstva	0	0	-
II. OPREDMETENA OSNOVNA SREDSTVA	4.235.220	3.964.557	106,8
1. Zemljišča	353.552	324.657	108,9
2. Zgradbe	2.807.703	2.719.431	103,2
3. Proizvajalna oprema	899.264	770.422	116,7
4. Druga oprema	38.260	11.053	346,1
5. Osnovna čreda	0	0	-
6. Večletni nasadi	0	0	-
7. Opredmetena osnovna sredstva v gradnji ali izdelavi	126.456	125.330	100,9
8. Predujmi za opredmetena osnovna sredstva	9.985	13.664	73,1
III. DOLGOROČNE FINANČNE NALOŽBE	227.855	170.171	133,9
1. Delnice in deleži podjetij v skupini	13.365	7.086	188,6
2. Delnice in deleži drugih povezanih podjetij	134.858	116.105	116,2
3. Druge delnice in deleži	3.960	3.656	108,3
4. Dolgoročno dana posojila drugim povezanim podjetjem	0	0	-
5. Dolgoročno dana posojila drugim povezanim podjetjem	16.920	0	-
6. Dolgoročno dana posojila drugim	58.752	43.324	135,6
7. Dolgoročni depoziti	0	0	-
IV. POPRAVEK KAPITALA	80.810	0	-
1. Odkupljene lastne delnice	80.810	0	-
2. Nevplačani vpisani kapital	0	0	-
B. GIBLJIVA SREDSTVA	5.308.072	4.723.044	112,4
I. ZALOGE	1.117.996	911.760	122,6
1. Material	613.386	547.964	111,9
2. Nedokončana proizvodnja	343.504	212.667	161,5
3. Proizvodi	157.053	148.211	106,0
4. Trgovsko blago	4.053	2.918	138,9
5. Predujmi za zaloge	0	0	-
II. DOLGOROČNE TERJATVE IZ POSLOVANJA	0	0	-
1. Dolgoročne terjatve do podjetij v skupini	0	0	-
2. Dolgoročne terjatve do drugih povezanih podjetij	0	0	-
3. Druge dolgoročne terjatve do kupcev	0	0	-
4. Dolgoročne varščine	0	0	-
III. KRATKOROČNE TERJATVE IZ POSLOVANJA	1.168.692	1.281.403	91,2
1. Kratkoročne terjatve do podjetij v skupini	117.939	83.653	141,0
2. Kratkoročne terjatve do drugih povezanih podjetij	127.046	205.127	61,9
3. Druge kratkoročne terjatve do kupcev	875.958	951.806	92,0
4. Kratkoročne terjatve za nevplačani v plačilo zapadli vpisani kapital	0	0	-
5. Druge kratkoročne terjatve	47.749	40.817	117,0
6. Kratkoročne varščine	0	0	-
IV. KRATKOROČNE FINANČNE NALOŽBE	2.990.896	2.346.026	127,5
1. Za prodajo kupljene delnice in deleži podjetij v skupini	0	0	-
2. Za prodajo kupljene delnice in deleži drugih povezanih podjetij	0	0	-
3. Za prodajo kupljene druge delnice in deleži	658.123	692.961	95,0
4. Kratkoročno dana posojila podjetjem v skupini	0	0	-
5. Kratkoročno dana posojila drugim povezanim podjetjem	1.400.504	552.912	253,3
6. Kratkoročno dana posojila drugim	465.595	894.106	52,1
7. Za prodajo odkupljeni vrednostni papirji	466.673	206.047	226,5
V. DENARNA SREDSTVA	29.881	183.739	16,3
1. Gotovina v blagajni in prejeti čeki	101	4	2422,1
2. Denarna sredstva v banki	29.780	183.735	16,2
VI. AKTIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	607	116	522,9
1. Kratkoročno odloženi stroški in odhodki	607	116	522,9
2. Nezaračunani prihodki	0	0	-
IZVENBILANČNA AKTIVA	104.110	25.174	413,6
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	9.851.957	8.857.772	111,2
A. KAPITAL	9.485.475	8.591.835	110,4
I. OSNOVNI KAPITAL	2.745.760	2.745.760	100,0
II. VPLAČANI PRESEŽEK KAPITALA	0	0	-
III. REZERVE	943.095	943.095	100,0
1. Zakonske rezerve	916.207	916.207	100,0
2. Statutarne rezerve	0	0	-
3. Sklad lastnih delnic	26.888	26.888	100,0

4. Druge rezerve	0	0	-
IV. PRENESENI ČISTI DOBIČEK ALI IZGUBA PREJŠNJIH LET	268.695	173.184	155,2
V. REVALORIZACIJSKI POPRAVEK KAPITALA	5.074.337	4.367.962	116,2
1. Revalorizacijski popravek osnovnega kapitala	3.787.490	3.253.551	116,4
2. Revalorizacijski popravek vplačanega presežka kapitala	0	0	-
3. Revalorizacijski popravek rezerv	1.262.933	1.082.643	116,7
4. Revalorizacijski popravek prenešenega dobička ali izgube	23.914	31.768	75,3
VI. NERAZDELJENI ČISTI DOBIČEK ALI IZGUBA POSLOVNEGA LETA	453.588	361.834	125,4
B. DOLGOROČNE REZERVACIJE	0	0	-
1. Dolgoročne rezervacije za velika popravila	0	0	-
2. Dolgoročne rezervacije za prodajne garancije	0	0	-
3. Dolgoročne rezervacije za pričakovane izgube	0	0	-
4. Dolgoročne rezervacije za pokojnine	0	0	-
5. Dolgoročne rezervacije iz prejetih dotacij za osnovna sredstva	0	0	-
6. Druge dolgoročne rezervacije	0	0	-
C. DOLGOROČNE OBVEZNOSTI IZ FINANCIRANJA	0	0	-
1. Dolgoročno dobljena posojila pri podjetjih v skupini	0	0	-
2. Dolgoročno dobljena posojila pri drugih povezanih podjetjih	0	0	-
3. Dolgoročno dobljena posojila pri bankah	0	0	-
Dolgoročno dobljena posojila pri drugih	0	0	-
Č. DOLGOROČNE OBVEZNOSTI IZ POSLOVANJA	0	65	0,0
1. Dolgoročno dobljeni krediti pri podjetjih v skupini	0	0	-
2. Dolgoročno dobljeni krediti pri drugih povezanih podjetjih	0	0	-
3. Dolgoročno dobljeni krediti pri bankah	0	0	-
4. Dolgoročno dobljeni krediti pri drugih	0	0	-
5. Druge dolgoročne obveznosti	0	65	-
D. KRATKOROČNE OBVEZNOSTI IZ FINANCIRANJA	0	0	0,0
1. Kratkoročno dobljena posojila pri podjetjih v skupini	0	0	-
2. Kratkoročno dobljena posojila pri drugih povezanih podjetjih	0	0	-
3. Kratkoročno dobljena posojila pri bankah	0	0	-
4. Kratkoročno dobljena posojila pri drugih	0	0	-
5. Kratkoročno izdani vrednostni papirji	0	0	-
E. KRATKOROČNE OBVEZNOSTI IZ POSLOVANJA	312.790	214.874	145,6
1. Kratkoročne obveznosti do podjetij v skupini kot dobaviteljev	5.235	3.983	131,4
2. Kratkoročne obveznosti do drugih podjetij kot dobaviteljev	2.713	484	560,2
3. Kratkoročne obveznosti do drugih dobaviteljev	165.647	125.345	132,2
4. Kratkoročne obveznosti do delavcev	70.039	49.343	141,9
5. Kratkoročne obveznosti do države	53.842	33.037	163,0
6. Kratkoročne obveznosti za predujme	4.263	153	-
7. Druge kratkoročne obveznosti	11.051	2.529	437,0
F. PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	53.692	50.998	105,3
1. Kratkoročno odloženi prihodki	290	0	-
2. Kratkoročno vnaprej vračunani stroški in odhodki	53.402	50.998	104,7
IZVENBILANČNA PASIVA	104.110	25.174	413,6

BILANCA USPEHA ZA 2000

ETOL d.d.

v 1000 SIT

	Leto 2000	Leto 1999	Indeks _{00/99}
A. ČISTI PRIHODKI IZ PRODAJE IN USREDSTVENIH LASTNIH UČINKOV	4.503.116	3.746.829	120,2
Prihodki od prodaje proizvodov na domačem trgu	1.255.393	1.073.424	117,0
Prihodki od prodaje proizvodov na tujem trgu	3.263.506	2.699.217	120,9
Prihodki od dotacij subvencij	0	0	-
Prihodki od uporabe proizvodov in storitev za lastne potrebe	6.037	6.386	94,5
Prihodki od prodaje blaga na domačem trgu	16.004	8.778	182,3

Prihodki od prodaje materiala na domačem trgu	13.709	2.808	488,2
Prihodki od prodaje materiala na tujem trgu	0	0	-
Odobreni popusti	-51.533	-43.784	117,7
B. NABAVNA VREDNOST ALI PROIZVODNI STROŠKI PRODANIH KOL.	2.111.906	1.691.986	124,8
C. KOSMATI DOBIČEK IZ PRODAJE (A-B)	2.391.210	2.054.843	116,4
Č. STROŠKI PRODAJE	948.861	870.658	109,0
D. STROŠKI UPRAVE	940.414	727.764	129,2
E. DRUGI PRIHODKI OD POSLOVANJA	0	0	-
F. DOBIČEK IZ POSLOVANJA ALI IZGUBA IZ POSLOVANJA	501.935	456.421	110,0
G. PRIHODKI NA PODLAGI DELEŽEV IZ DOBIČKA PODJETIJ V SKUPINI	1.524	0	-
H. PRIHODKI NA PODLAGI DELEŽEV IZ DOBIČKA DRUGIH POVEZ. POD.	10.488	10.735	97,7
I. PRIHODKI NA PODLAGI DELEŽEV IZ DOBIČKA DRUGIH	19.301	12.413	155,5
J. PRIHODKI IZ OBRESTI IN DRUGI PRIHODKI FINANCIRANJA	329.854	225.002	146,6
Prihodki od obresti	92.335	78.093	118,2
Prihodki od pozitivnih tečajnih razlik	142.716	71.615	199,3
Drugi prihodki od financiranja	94.806	75.294	125,9
K. ODPISI DOLGOROČNIH IN KRATKOROČNIH FINANČNIH NALOŽB	2.608	3.309	78,8
L. ODHODKI ZA OBRESTI IN DRUGI ODHODKI FINANCIRANJA	301.928	230.583	130,9
Odhodki za obresti	25	539	4,6
Odhodki za negativne tečajne razlike	19.285	15.914	121,2
Drugi odhodki financiranja	11.098	16.921	65,6
Revalorizacijski primankljaj	271.520	197.209	137,7
M. DOBIČEK IZ REDNEGA POSLOVANJA ALI IZGUBA IZ REDNEGA POSLOV.	558.566	470.678	11,8
N. IZREDNI PRIHODKI	88.664	30.153	294,0
Prihodki iz prejšnjih let	31.897	9.892	322,5
Dobiček iz prodaje (izločitve) osnovnih sredstev	30.540	12.669	241,1
Odpisi obveznosti iz prejšnjih let	0	0	-
Prejete kazni in odškodnine	3.766	2.166	173,9
Izterjane odpisane terjatve iz prejšnjih let	20.867	2.377	877,9
Odprave rezervacij	0	0	-
Drugi izredni prihodki	1.594	3.049	52,3
O. IZREDNI ODHODKI	60.879	35.278	172,6
Odhodki iz prejšnjih obdobj	34.883	4.408	791,4
Izguba pri prodaji (izločitvi) osnovnih sredstev	13.365	20.615	64,8
Denarne kazni in odškodnine	1.329	179	742,4
Drugi izredni odhodki	11.302	10.076	112,2
P. CELOTNI DOBIČEK ALI IZGUBA	586.351	465.554	125,9
R. DAVKI IZ DOBIČKA	132.763	103.720	128,0
S. ČISTI DOBIČEK POSLOVNEGA LETA	453.588	361.834	125,4