

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**ANALIZA PREDNOSTI IN SLABOSTI TER PRILOŽNOSTI IN
NEVARNOSTI PODJETJA ELGO-LINE D.O.O.**

Ljubljana, marec 2005

TINA MIHELČIČ

IZJAVA

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

Ljubljana, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

1.	UVOD	1
2.	CELOVITA OCENA PODJETJA IN NJEN POLOŽAJ V MODELU STRATEŠKEGA MANAGEMENTA.....	3
2.1.	OPREDELITEV MODELA STRATEŠKEGA MANAGEMENTA.....	3
2.2.	SWOT ANALIZA	5
3.	PREDSTAVITEV PODJETJA ELGO-LINE D.O.O.....	7
4.	ANALIZA OKOLJA PODJETJA ELGO-LINE D.O.O.....	9
4.1.	ANALIZA ŠIRŠEGA OKOLJA PODJETJA	9
4.1.1.	Naravno okolje	10
4.1.2.	Gospodarsko okolje	10
4.1.3.	Tehnično-tehnološko okolje.....	11
4.1.4.	Politično-pravno okolje	12
4.1.5.	Kulturno okolje.....	12
4.2.	ANALIZA OŽJEGA OKOLJA PODJETJA.....	13
5.	ANALIZA USPEŠNOSTI POSLOVANJA PODJETJA ELGO-LINE D.O.O....	18
6.	CELOVITA ANALIZA PREDNOSTI IN SLABOSTI TER PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI (SWOT) PODJETJA ELGO-LINE D.O.O.....	20
6.1.	OCENJEVANJE PREDNOSTI IN SLABOSTI PODJETJA.....	20
6.1.1.	Podstruktura proizvoda	20
6.1.2.	Tržna podstruktura.....	22
6.1.3.	Tehnološka podstruktura	24
6.1.4.	Raziskovalno-razvojna podstruktura	25
6.1.5.	Kadrovska podstruktura	27
6.1.6.	Organizacijska podstruktura	29
6.1.7.	Finančna podstruktura	30
6.1.8.	Profil prednosti in slabosti podjetja Elgo-line d.o.o.	34
6.2.	OCENJEVANJE PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI PODJETJA	35
6.2.1.	Podstruktura proizvoda	35
6.2.2.	Tržna podstruktura.....	36
6.2.3.	Tehnološka podstruktura	37
6.2.4.	Raziskovalno-razvojna podstruktura	38
6.2.5.	Kadrovska podstruktura	38
6.2.6.	Organizacijska podstruktura	39
6.2.7.	Finančna podstruktura	40
6.2.8.	Profil priložnosti in nevarnosti podjetja Elgo-line d.o.o.	41
6.3.	ZBIRNA OCENA PREDNOSTI IN SLABOSTI TER PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI PODJETJA ELGO-LINE D.O.O.	41
7.	SKLEP.....	42
	LITERATURA	45
	VIRI	47
	PRILOGE	

1. UVOD

Današnji čas je čas dinamike, globalizacije in hitrih sprememb. Vsa podjetja na trgu se soočajo s hudo konkurenco, zato morajo biti zelo fleksibilna in se zelo hitro prilagajati spremembam na trgu, če hočejo preživeti. Nekatere odločitve so lahko tudi napačne, tako da se podjetje lahko kaj hitro znajde na napačnem tiru. Z ustrezno analizo dogajanja v podjetju in strateškim planiranjem lahko minimiziramo bodoča tveganja in notranje probleme ter maksimiziramo prednosti podjetja. To pripomore tudi k temu, da se lažje ter pravilneje odločamo o bodočih strateških usmeritvah glede na priložnosti v zunanjem okolju.

Uspešno vodenje in zagotavljanje konkurenčnosti ter dobičkonosnosti spadajo med primarne naloge in obveznosti vodstva vsakega podjetja. Vodstvo pri svojih odločitvah ne sme upoštevati samo domačih razmer in možnosti, temveč tudi glavne globalne zakonitosti in svetovne trende, ki vse močnejše vplivajo na razvoj in rast svetovnega gospodarstva. Cilj je ustvariti trajno in jasno konkurenčno prednost in maksimirati vrednost za delničarje.

Predmet analize prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti v mojem diplomskem delu je podjetje Eglo-line d.o.o.. Vsako podjetje pa se pri svojem delovanju srečuje z okoljem, tako notranjim kot tudi zunanjim in posameznimi vplivi, ki iz tega okolja izhajajo. Na delovanje podjetja najbolj vpliva dinamika podjetniškega, tržnega, tehnološkega, denarnega in političnega okolja podjetja. Iz te dinamike spreminjanja razmer poslovanja pa izhaja negotova prihodnost delovanja podjetja. Tej negotovosti pa se lahko podjetje v določeni meri izogne s strateškim planiranjem. Prva stopnja v procesu strateškega planiranja v ožjem smislu je celovita ocena podjetja, ki jo je mogoče opraviti na tri osnovne načine: s pomočjo analize prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti (SWOT analiza), s pomočjo portfeljske analize in analize na temelju verige vrednosti.

Namen diplomskega dela je izdelati analizo prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja Elgo-line d.o.o. in s tem postaviti enega od temeljev za strateško planiranje. Z SWOT analizo podjetja, ki jo zajema moje diplomsko delo, sem želela pripraviti dokaj celovito podlago za postavljanje dolgoročnih ciljev poslovanja podjetja in oblikovanje ustreznih strategij podjetja. Namen je bil tudi ugotoviti razvojne probleme, s katerimi se je potrebno spoprijeti na strateški način ter ugotoviti nekatere mogoče elemente za razvoj strategij podjetja v prihodnjem obdobju. Delo temelji na najnovejših spoznanjih domače in tuje literature. V diplomskem delu uporabljam dostopno domačo in tujo literaturo, internetne vire, članke, opravila pa sem tudi nekaj intervjujev. Podjetje ocenjujem na podlagi klasičnega pristopa SWOT analize, ki temelji na analitičnem ocenjevanju predhodno določenih podstruktur podjetja in okolja.

Cilj diplomskega dela je poiskati šibke točke v dosedanjem poslovanju podjetja, katerih učinek bi skušali z dobrimi strategijami minimizirati, in odkriti prednosti, na katerih bi morale temeljiti prihodnje strategije. Prav tako pa želim ugotoviti, katere poslovne nevarnosti pretijo

podjetju v prihodnosti in katere so poslovne priložnosti, ki bi jih podjetje moralo izkoristiti. S tem bom dobila osnovne informacije, kako naj se podjetje upre poslovnim grožnjam v okolju, kako naj sledi cilju rasti in donosnosti poslovanja ter kako naj dosega konkurenčno prednost pred ostalimi podjetji.

Osnova za analizo podjetja Elgo-line so podatki iz bilanc stanja in izkazov poslovnega izida od leta 2000 do leta 2003. Ker sem podatke primerjala časovno, sem morala najprej izničiti učinek inflacije, da sem lahko zagotovila primerljivost podatkov. V ta namen sem podatke iz leta 2000, 2001 in 2002 popravila na raven podatkov iz leta 2003 z ustreznimi indeksi cen življenjskih potrebščin. Za popraviljanje podatkov iz bilanc stanja sem uporabila indeks cen življenjskih potrebščin, za podatke iz izkaza poslovnega izida pa povprečni indeks cen življenjskih potrebščin. Potek inflacioniranja ter bilanci stanja in izkaza poslovnega izida v tekočih (priloga 1) in stalnih (priloga 2) cenah prikazujem v prilogi. V diplomskem delu pa analiziram revidirane bilance stanja in izkaze poslovnega izida, iz katerih so izločene razne nepravilnosti.

Diplomsko delo je sestavljeno iz sedmih poglavij. Uvodu sledi drugo poglavje, ki se osredotoča na model strateškega managementa, katerega del je tudi SWOT analiza, ter na teoretično razlago analize. Pri tem je bila uporabljena metoda deskripcije. Tretje poglavje je namenjeno predstavitvi podjetja Elgo-line, zgodovinskemu razvoju podjetja ter njegovega proizvodnega programa. V četrtem poglavju sledi analiza okolja podjetja. To poglavje je razdeljeno na več podpoglavij – prvo podpoglavje je namenjeno analizi širšega okolja tega podjetja, drugo podpoglavje pa je namenjeno analizi ožjega okolja podjetja. V tretjem in četrtem poglavju sem prav tako uporabila metodo deskripcije, dodatno pa še metodo komparacije in intervjuvanja. Peto poglavje se osredotoča na analizo uspešnosti poslovanja podjetja Elgo-line. V prvih petih poglavjih gre zgolj za opazovanje, zbiranje in primerjanje posameznih podatkov v času. V naslednjem poglavju pa sledi faza diagnoze. Gre za praktično izvedbo SWOT analize, in sicer najprej z oceno prednosti in slabosti podjetja po posameznih podstrukturah, nato pa še z analizo priložnosti in nevarnosti podjetja prav tako po posameznih podstrukturah. Na koncu šestega poglavja je podana še zbirna ocena prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja Elgo-line ter komentar nanjo. Pri tem sem poleg že omenjenih znanstvenih metod uporabila tudi metodo analize. V sedmem poglavju je podan še sklep, v katerem povzamem pomembne ugotovitve diplomskega dela in temelji na metodi sinteze in dedukcije.

2. CELOVITA OCENA PODJETJA IN NJEN POLOŽAJ V MODELU STRATEŠKEGA MANAGEMENTA

2.1. Opredelitev modela strateškega managementa

Strateški management podjetja je še zelo mlada znanstvena disciplina, a je kljub temu pritegnila pozornost že številnih raziskovalcev. Zato tudi ni čudno, da je mogoče najti v literaturi številne poskuse opredeljevanja tega procesa (Pučko, 1999, str. 105). Strateški management je bolj filozofija kot eksaktna tehnika, ki temelji na dinamiki okolja podjetja. V bistvu gre za filozofijo v tem smislu, da nam daje odgovor, kaj je in kaj naj bo poslovno področje podjetja (Pučko, 1999, str. 106). V stvarnosti obstaja relativno veliko število opredelitev modela strateškega managementa. Vsak avtor po svoje razlaga njegov proces. Modeli se razlikujejo v veliki večini le v tem, da so nekateri osredinjeni na fazo planiranja in zato ne vključujejo v celoti vseh drugih faz procesa strateškega managementa, vendar pa so na koncu avtorji enotni, da gre v bistvu za oblikovanje ter uresničevanje strategij. Strateški management je definiran kot skupek poslovnih odločitev in akcij, katerih rezultati so vidni v obliki izdelave in izvršitve načrtov za doseganje pomembnih ciljev (usmeritev) podjetja (Pearce, Robinson, 1991, str. 3).

Vsak model poenostavlja stvarnost in je nujno posplošen in teoretičen. To je tudi razlog, da ti modeli niso uporabni v vseh podjetjih in jih je potrebno nujno ustrezno prilagajati posameznemu podjetju. Proces strateškega managementa je mogoče razčleniti na proces strateškega planiranja in na proces uresničevanja ter kontrole uresničevanja strategij (Možina et al., 1994, str. 299-300).

Avtorja Hunger in Wheelen sta izoblikovala svoj model strateškega managementa. Za ta model je značilno, da sta celoten proces razčlenila v več različnih faz, in sicer: v fazo opazovanja zunanjega in notranjega okolja, v fazo oblikovanja strategij, v fazo uresničevanja ter v fazo spremljanja in kontrole uresničevanja strategij.

V nadaljevanju predstavljam enega od modelov, ki ponuja možen logičen prijem pri raziskovanju in tudi pri izvajanju procesa strateškega managementa. V tabeli 1 je prikazan shematični model procesa strateškega managementa v podjetju. Model je mogoče predstaviti na več načinov, odvisno od tega, kako podrobno ga želimo razčleniti. V grobem ga lahko razdelimo na tri faze (Možina et al., 1994, str. 299):

- faza izdelave planskih izhodišč (predpostavk),
- proces strateškega planiranja v ožjem pomenu besede,
- faza uresničevanja ter kontrole uresničevanja strateških planov.

Tabela 1: Shematični model procesa strateškega managementa v podjetju

Planske predpostavke	Proces strateškega planiranja				Uresničevanje in kontrola
Ocenjevanje okolja	Celovito ocenjevanje podjetja:	Postavljanje planskih ciljev	Razvijanje strategij	Ocenjevanje strategij	Taktično planiranje
Analiza poslovanja	prednosti in slabosti	in	celovitih	in	programiranje
Vizija in poslanstvo	priložnosti in nevarnosti	ugotavljanje planske vrzeli	poslovnih funkcijskih	izbira	predračunavanje
					kadrovanje
					usmerjanje kontrola

Vir: Pučko, 1999, str. 120.

V okviru izdelave planskih predpostavk je potrebno omeniti (Možina et al., 1994, str. 300):

- razjasnitev vseh pomembnih okvirov in omejitev, ki jih organizaciji na dolgi rok postavljajo njena glavna podokolja,
- oceno preteklega poslovanja podjetja,
- izdelava napovedi razvojev v okolju na dolgi rok,
- izoblikovanje vizije in poslanstva podjetja za prihodnje obdobje.

Fazi izdelave planskih predpostavk sledi proces strateškega planiranja v ožjem smislu, ki ga lahko razdelimo vsaj na štiri podfaze (Pučko, 1999, str. 120):

- celovita ocena organizacije (metoda celovite ocena prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja, tako imenovana SWOT analiza),
- oblikovanje strateških planskih ciljev in ugotavljanje planskih vrzeli (gapov),
- razvijanje strategij (celovitih, poslovnih, funkcijskih),
- ocenjevanje razvitih strategij in izbira najboljših, ki jih pogosto potem izrazimo v strateških planih.

Zadnja faza je še kontrola uresničevanja strategij. V to fazo pa spadajo naslednji elementi (Možina et al., 1994, str. 300):

- taktično planiranje,
- programiranje, predračunavanje, kadrovanje, usmerjanje,
- kontrola.

Potrebno je poudariti, da se kontrola ne nanaša samo na ugotavljanje odklonov uresničenega od planiranega, ampak se ukvarja tudi s stalnim preverjanjem, ali so sprejeti strateški plani glede na razvoje v okolju podjetja in v samem podjetju še vedno ustrezni. Metode in tehnike, ki spadajo v fazo uresničevanja in kontrole, so sestavni del modelov, ki jih uporabljamo za ocenjevanje razvitih strategij na posameznih funkcijskih poslovnih področjih, hkrati pa so nam potrebne tudi v vseh drugih fazah.

2.2. SWOT analiza

Strateško planiranje v ožjem smislu se začne s celovitim ocenjevanjem položaja podjetja. Gre za oceno prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti za podjetje. Bistvo takšne celovite ocene sta analiza in vrednotenje preteklih, sedanjih in v prihodnost usmerjenih podatkov in informacij, ki dajeta temelj za sam proces strateškega planiranja v ožjem pomenu besede (Možina et al., 1994, str. 306). Celovito ocenjevanje pa imenujemo tu SWOT analiza. Beseda izhaja iz začetnih črk angleških besed, in sicer:

S - Strength (prednosti ali notranja moč podjetja)

W - Weakness (slabosti podjetja)

O - Opportunity (priložnosti podjetja)

T - Threat (nevarnosti podjetja)

Celovito ocenjevanje podjetja je mogoče izvesti na več različnih načinov. Poleg že omenjene SWOT analize, ki je klasičen način zaradi zgodovinskega prvenstva, poznamo še portfeljsko analizo in analizo na osnovi verige vrednosti (Pučko, 1999, str. 160). V svojem diplomskem delu se bom osredotočila na SWOT analizo podjetja.

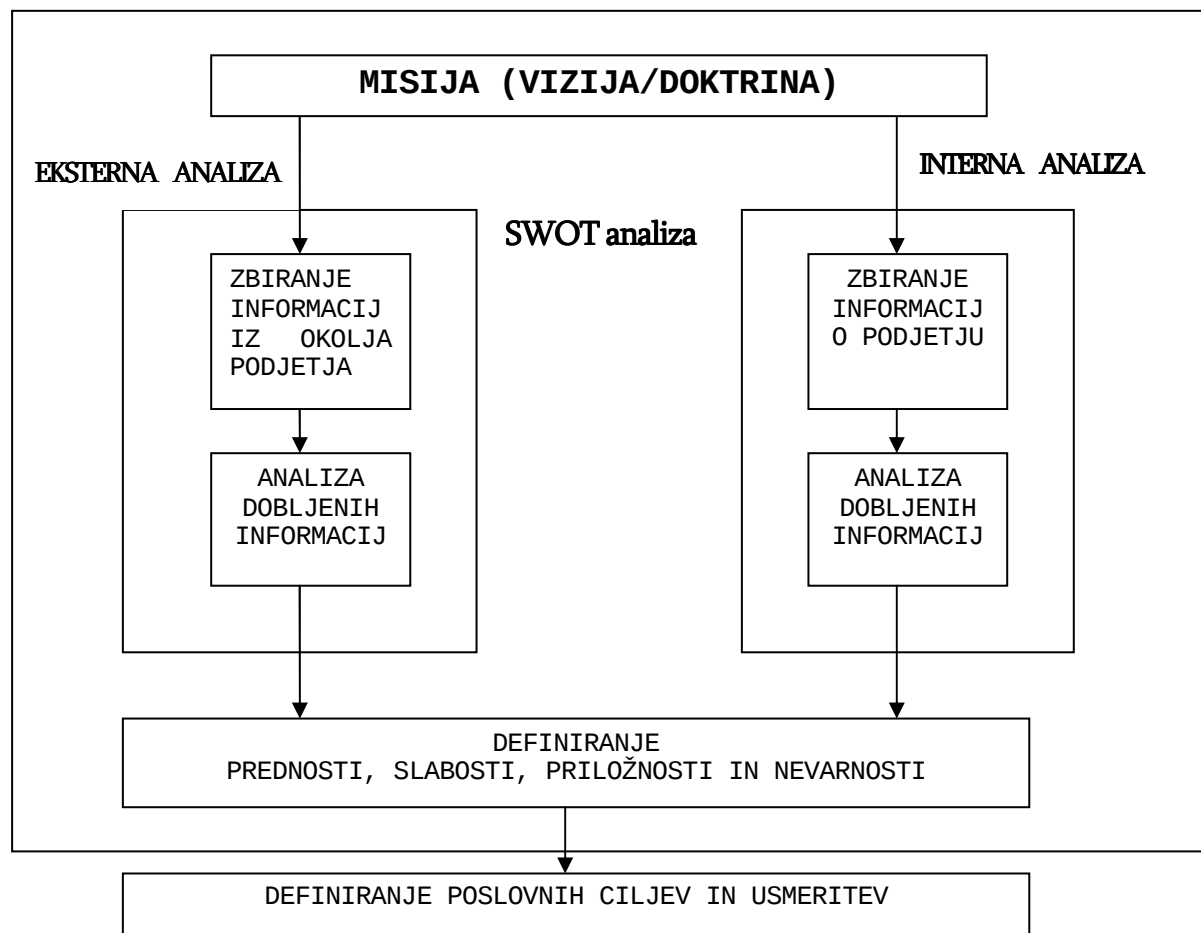
S SWOT analizo poskušamo ugotoviti, kje ima podjetje določene prednosti v primerjavi s konkurenčnimi podjetji in kje so njegove glavne slabosti. Hkrati pa iščemo tudi poslovne priložnosti za podjetje in glavne nevarnosti, s katerimi se bo moralo podjetje soočiti v prihodnosti. Da pa pridemo do takšne ocene podjetja, moramo analizo začeti z iskanjem odgovorov na naslednja vprašanja (Pučko, 1999, str. 133-137):

- Kateri poslovni rezultati podjetja so boljši ali slabši od planiranih velikosti v preteklosti oziroma boljši ali slabši od dosežkov konkurence (stopnja dobičkonosnosti, stopnja gospodarnosti, stopnja pokritja, tržni delež ...)?
- Katere podstrukture in njihove sestavine (tržna, kadrovska, organizacijska ...) ter procesi in njihove sestavine (tehnološka, distribucijska, informacijska ...) podjetja so več ali manj prispevali k poslovni uspešnosti?

Odgovore na zastavljena vprašanja iščemo z ocenjevanjem podstruktur podjetja glede na njihov prispevek k doseženi poslovni uspešnosti. Za ocenjevanje podstruktur se uporabljata predvsem dva načina, in sicer subjektivno ocenjevanje profila sestavin ter točkovno

ocenjevanje prednosti in slabosti posameznih podstruktur oziroma njihovih sestavin ter tudi analitično ocenjevanje. Podrobneje je sam proces SWOT analize predstavljen v sliki 1.

Slika 1: Proces SWOT analize



Vir: Treven, 1992, str. 647.

Podstrukture v podjetju delimo na materialne in nematerialne. Za materialne podstrukture velja, da gre za reševanje vprašanj razmerij med proizvodi in trgi v povezavi s proizvodno osnovo podjetja. Med materialne podstrukture spadajo: podstruktura proizvoda (proizvodni oziroma prodajni program), proizvodna oziroma tehnološka podstruktura in tržna podstruktura. Poleg materialnih podstruktur pa so v podjetju še nematerialne, za katere je značilno, da se prilagajo spremembam v materialnih podstrukturah. Med njimi so najpomembnejše finančna, kadrovska in organizacijska (Pučko, 1999, str. 112).

Pri podstrukturah ocenjujemo predvsem njihov prispevek k dosežni poslovni uspešnosti podjetja. Gre v bistvu za ocenjevanje, ali je prispevek posamezne podstrukture velik ali pa določena podstruktura s svojo dejavnostjo ni bistveno pripomogla k večji poslovni uspešnosti podjetja. V okviru celovite ocene podjetja je potrebno ponavadi analizirati vsaj naslednje podstrukture (Pučko, 1999, str. 112):

- podstrukturo proizvodov ali storitev,

- tržno podstrukturo,
- tehnološko podstrukturo,
- raziskovalno-razvojno podstrukturo,
- finančno podstrukturo,
- kadrovsko podstrukturo,
- organizacijsko podstrukturo.

Na podlagi ocen posameznih podstruktur dobimo oceno prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti za celotno podjetje. Najprej ugotavljamo prednosti in slabosti podjetja, nato pa na podlagi teh rezultatov izdelamo oceno priložnosti in nevarnosti za podjetje. Osnovni namen ocenjevanja priložnosti in nevarnosti podjetja pa je (Pučko, 1999, str. 165):

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

Iskanje prednosti in slabosti podjetja je interna analiza podjetja, ki predstavlja le en del celovite SWOT analize. Interna analiza pomaga managementu v podjetju, da ugotovi, v kakšnem položaju se nahaja podjetje v določenem trenutku, ter tako omogoča spoznanje lastnih strateških prednosti. Zavedanje o prednostih in slabostih služi managementu za sprejemanje ustreznih odločitev v sedanjosti ter v prihodnosti (Treven, 1992, str. 651).

3. PREDSTAVITEV PODJETJA ELGO-LINE D.O.O.

Podjetje Elgo-line d.o.o. je locirano v industrijski coni v Podskrajniku, na naslovu Podskrajnik 34. Njegova glavna dejavnost je proizvodnja tiskanega vezja in trakastih kablov. Tiskana vezja se uporabljajo v elektronski industriji za izdelavo profesionalnih elektronskih naprav in aparatov za široko potrošnjo, kot so televizorji, radijski sprejemniki, računalniki, gospodinjstvi aparati, itd. Po standardni klasifikaciji dejavnosti spada podjetje v skupino z oznako 32.100, kamor se uvrščajo podjetja, katerih glavna dejavnost je proizvodnja elektronk, elektronskih ventilov in drugih elektronskih komponent.

Prvi začetki podjetja Elgo-line segajo v leto 1987. Takrat je pričela poslovati skupna obratovalnica za izdelovanje tiskanih vezij – predhodnica današnjega podjetja. Z veliko dobre volje in precejšnjim odrekanjem ter zelo skromno opremo se je po začetnih tehnoloških in investicijskih težavah začela proizvodnja prototipnega tiskanega vezja. Potrebe po tovrstnih izdelkih so se na trgu iz dneva v dan povečevale in tako se je tudi proizvodnja iz leta v leto količinsko in tudi kakovostno povečevala.

Podjetje Elgo-line je bilo ustanovljeno leta 1989. Ustanovile so ga tri fizične osebe z osnovnim kapitalom v višini 2.835.000 SIT. Podjetje je nadaljevalo z zastavljenimi investicijskimi in proizvodnimi cilji, ki si jih je zastavilo v preteklosti. V tem obdobju so tudi posodobili proizvodne prostore, opremo in pridobili veliko novega znanja na področju tehnologije. V letu 1995 so osnovni kapital uskladili z Zakonom o gospodarskih družbah, in sicer tako, da so ga povečali na 12.675.000 SIT. S to uskladitvijo se je povečal vložek obstoječih družbenikov in vstopila sta dva nova družbenika – pravni osebi. V začetku leta 1996 je podjetje kupilo nov poslovni objekt v industrijski coni v Podskrajniku 34, kamor je preselilo poslovni sedež podjetja in svoje poslovne prostore v skupni izmeri 200m². Konec novembra 1996 pa sta iz podjetja izstopila dva družbenika – fizični osebi, osnovni kapital družbe pa se je znižal na 7.922.000 SIT (Letno poročilo podjetja Elgo-line d.o.o., 2003). V letu 2000 je podjetje kupilo družbo Intec TIV d.o.o. v Kranju, ki prav tako izdeluje tiskana vezja. Podjetje je potrebovalo velika vlaganja v opremo, kar je bil pogoj za njegovo nadaljnje uspešno poslovanje. S tem nakupom je podjetje Elgo-line postalo večinski lastnik (ima namreč 51,5 % delež) in je s tem tudi prevzelo kontrolo nad podjetjem Intec TIV. V letu 2000 je podjetje tudi pridobilo 100 % delež podjetja Qualiterm Electronic Leiterplatten GmbH iz Nemčije. Povezano skupino podjetij torej trenutno sestavljajo: Elgo-line d.o.o., Intec TIV d.o.o. in Qualiterm Electronic Leiterplatten GmbH (Letno poročilo podjetja Elgo-line d.o.o., 2003).

V letu 2001 sta družbenika – pravni osebi izstopili iz podjetja, njuna deleža pa sta prevzeli fizični osebi. Konec leta 2001 je bil izveden nakup lastnega deleža, spremembe v kapitalu pa so bile vpisane v sodni register Okrožnega sodišča v Ljubljani. Konec leta 2002 je bil izvršen še dodaten nakup lastnega poslovnega deleža. Tako je bilo na dan 31.12.2002 podjetje v sodnem registru vpisano z osnovnim kapitalom v višini 7.922.000 SIT in tremi družbeniki: Levar Miroslav (2.852.000 SIT – 36 % delež v podjetju), Gornik Igor (1.901.000 SIT – 24 % delež) in Elgo-line d.o.o. (3.169.000 SIT – 40 % delež) (Letno poročilo podjetja Elgo-line d.o.o., 2003).

Organe družbe predstavljata direktor družbe in skupščina družbenikov, ki opravlja naloge skladno s statutom in registracijo. Podjetje Elgo-line je imelo ob svoji ustanovitvi le nekaj zaposlenih, vendar pa se je s potrebami po večji proizvodnji tiskanega vezja tudi število zaposlenih vztrajno povečevalo (Kadrovsko poročilo podjetja Elgo-line d.o.o., 2000-2003). V letu 2003 je podjetje imelo 32 zaposlenih. V letu 2003 je realiziralo 878,2 mio SIT prihodkov od prodaje in ustvarilo 195,6 mio SIT čistega dobička. Vrednost kapitala je znašala 942 mio SIT, od tega je osnovni kapital znašal 7,9 mio SIT. Vrednost sredstev pa je znašala 1.953 mio SIT (Bilanca stanja in Izkaz poslovnega izida za leto 2003). Podjetje po Zakonu o gospodarskih družbah spada med srednje velika podjetja.

V proizvodni program podjetja spada proizvodnja različnih vrst tiskanega vezja in dvoslojnih fleksibilnih trakastih kablov. Podjetje proizvaja naslednja tiskana vezja:

- enostransko tiskano vezje (sestavljeno je iz materiala, ki ima samo na eni strani bakren nanos; bakrene vezi, po katerih potekajo električne povezave, so samo na eni strani),
- dvostransko tiskano vezje (izdeluje se na material, ki ima na obeh straneh bakren nanos; bakrene vezi so na obeh straneh in povezave z ene strani na drugo potekajo preko lukenj),
- večplastno tiskano vezje (postopki izdelave in sestave večplastnih tiskanih vezij so popolnoma drugačni kot postopki pri enostranskih in dvostranskih; to vezje je sestavljeno iz več plasti materiala, bakrene vezi so lahko tudi na vmesnih plasteh in ne samo na zunanjih).

Tiskano vezje se uporablja v elektronski industriji za izdelavo specialnih elektronskih naprav in drugih aparatov za široko potrošnjo. Osnovna materiala za izdelavo tiskanega vezja sta steklo – epoksidni laminat, in papir – epoksidni laminat, prevlečen z bakreno folijo različnih debelin. Vsi izdelki se napravijo na podlagi naročnikove dokumentacije ali elektronskega zapisa, torej izključno po naročilu že znanega kupca.

Med proizvode podjetja pa spadajo tudi dvoslojni fleksibilni trakasti kabli, ki jih podjetje izdeluje v sodelovanju z Inštitutom Jožefa Štefana za napajanje silicijevih detektorjev v eksperimentu ATLAS v Evropskem centru za fiziko osnovnih delcev CERN v Ženevi v Švici. Kabli so narejeni po postopku, ki omogoča izdelavo trakov do dolžine 5 metrov, kot prevodnik pa sta uporabljena aluminij oziroma baker (Letno poročilo podjetja Elgo-line d.o.o., 2003).

V prihodnosti želi podjetje izboljšati kvaliteto svojih proizvodov ter zagotoviti dobave v čim krajšem roku ter s konkurenčnimi cenami. Povečati pa želi tudi svojo prisotnost na trgih zahodne Evrope, predvsem Avstrije, Nemčije in Velike Britanije (Letno poročilo podjetja Elgo-line, 2003).

4. ANALIZA OKOLJA PODJETJA ELGO-LINE D.O.O.

Vsako podjetje deluje v nekem okolju, od katerega je odvisno bolj ali manj uspešno poslovanje in doseganje ciljev. V okolje spadajo vsi posamezniki in organizacije, ki zaradi svojih interesov vplivajo na podjetje. Podjetje bo doseglo maksimalno uspešnost in učinkovitost poslovanja le z dobrim poznavanjem okolja, v katerem deluje. Analizo okolja sem razdelila na dva sklopa: v prvem sem analizirala širše okolje, v drugem pa ožje okolje.

4.1. Analiza širšega okolja podjetja

Vsako podjetje deluje v nekem naravnem in družbenem okolju. Vsa ta okolja pa lahko razdelimo na manjše celote oziroma okolja ali podokolja. Med te manjše celote spadajo naravno, gospodarsko, tehnično-tehnološko, politično-pravno in kulturno okolje (Pučko, 1999, str. 9). Podjetje mora za svoj obstoj in rast odkrivati in predvidevati spremembe širšega

okolja, saj le-te potem vplivajo posredno ali neposredno na njegovo delovanje. Dejstvo je tudi, da ima okolje različen vpliv na podjetja, odvisen pa je predvsem od dejavnosti, preteklega razvoja in velikosti podjetja.

4.1.1. Naravno okolje

Naravno okolje je eno izmed ključnih dejavnikov pri poslovanju podjetja. Za proizvodnjo tiskanega vezja je predvsem pomembno, da varuje svoje okolje. Ta proizvodnja namreč povzroča zelo veliko kemičnih odpadkov, s čimer zelo onesnažuje zrak in tudi vodo, če nima primerne čistilne naprave. Velik problem predstavlja tudi shranjevanje nevarnih kemičnih odpadkov, saj trenutno še ni urejene neke primerne deponije. Podjetje Elgo-line se zaveda pomembnosti ekologije, zato je celoten tehnološki proces zasnovan tako, da je okolju prijazen. Podjetje ima tudi opremo za čiščenje odpadnih voda, uporablja pa tudi avtomatiziran, zaprt sistem za recikliranje (Gornik, intervju, 20.7.2004). Pomembna značilnost naravnega okolja je tudi geografski položaj Slovenije, saj povezuje vzhodno in zahodno Evropo in tako podjetjem omogoča lažje uveljavljanje na tujih trgih.

4.1.2. Gospodarsko okolje

Gospodarsko okolje je eno izmed najpomembnejših okolij podjetja. To okolje je zelo širok koncept sil, ki so bistvene za podjetje. Gre za vse sile, od splošne gospodarske aktivnosti, merjene z domačim bruto produktom, do tega, kaj počno konkurenti na lokalnem trgu (Glas, 1994, str. 22). V primeru, da podjetje upošteva vse napovedi in trende, lahko doseže zelo ugoden poslovni rezultat. Slovenija je razmeroma majhna država in se lahko uspešno razvija samo kot odprto, navzven usmerjeno gospodarstvo. Na razvoj razmeroma močnega gospodarstva majhne države, kot je Slovenija, imajo mednarodni trgi pretežen vpliv. Tako je naše gospodarstvo skoraj v celoti odvisno od dogajanja na svetovnih trgih. V nadaljevanju so predstavljene kategorije, ki najbolj prikazujejo dogajanje v gospodarskem sistemu. Te kategorije so: gibanje gospodarske rasti, gibanje cen življenjskih potrebščin in gibanje povprečne bruto in neto plače na zaposlenega.

Gibanje bruto domačega proizvoda

V obdobju od 2000 do 2003 je bruto domači proizvod (BDP) Slovenije izkazoval razmeroma aktivno dinamiko. Razmeroma visoka gospodarska rast v letih 1999 in 2000, ko se je BDP v povprečju povečal za okrog 5 %, se je v letu 2001 umirila. Rast BDP je znašala 2,9 %. Leta 2002 se je realni BDP povečal za 3,2 %. BDP je v letih 2001 in 2002 izkazoval najmanjšo stopnjo rasti od leta 1994 dalje. Realna stopnja rasti BDP v letu 2003 je bila 2,3 %. V primerjavi z letom 2000 se je njegova rast upočasnila za 1,8 odstotne točke. Napovedi za leto 2004 predvidevajo, da naj bi se realna stopnja rasti BDP povečala, in sicer naj bi znašala 3,6 %. Rast BDP je pojav, na katerega podjetje nima neposrednega vpliva. Za podjetje Elgo-line rast BDP predstavlja priložnost. Z rastjo BDP ponavadi raste kupna moč prebivalstva,

vpliva pa tudi na večje povpraševanje podjetja po visoko kakovostnih proizvodih in storitvah (Slovenija v številkah 2004).

Gibanje cen življenjskih potrebščin

V prvi polovici leta 2001 se je letna stopnja rasti cen življenjskih potrebščin povečevala. Nato so se cene začele postopno umirjati. Leto 2002 sta zaznamovala visoka rast cen nafte in nizek tečaj dolarja. Nizek tečaj dolarja je preko uvoznih cen ugodno vplival na gibanje cen življenjskih potrebščin pri nas. Inflacija je vztrajala na relativno visoki ravni, kar predstavlja osrednje makroekonomsko neravnovesje. Leta 2003 je znašal indeks cen življenjskih potrebščin 105,6. Napovedi za leto 2004 kažejo, da naj bi bila stopnja rasti življenjskih potrebščin še nižja in tako naj bi dosegla raven, določeno z maastrichtskimi kriteriji (inflacija ne sme biti nad 1,5 odstotne točke od povprečja 3 držav z najnižjo inflacijo) (Statistični letopis, 2003). Zniževanje inflacije ima pozitivne učinke na poslovanje podjetja Elgo-line, z vstopom Slovenije v EU pa so ti pozitivni učinki še izrazitejši, saj je podjetje pridobilo še večji trg.

Gibanje povprečne bruto in neto plače na zaposlenega

V začetku leta 2001 so se plače zaradi hitre rasti zvišale za več od načrtovane 2,3 % realne rasti. V letu 2002 so se plače gibale v skladu s povečanjem gospodarske aktivnosti, tako da je stopnja rasti bruto plač v letu 2002 znašala 2,0 % realno. Za leto 2003 pa je realna stopnja rasti bruto plač znašala 1,8 %. Tako bruto kot neto povprečna plača na zaposlenega sta se v Sloveniji v obdobju 2000 – 2003 povečali, vendar sta še vedno zaostajali za plačami zahodnih držav (Slovenija v številkah 2004). Slednje je pozitivno vplivalo na poslovanje podjetja Elgo-line. V primerjavi z dvigom produktivnosti je realna plača zaostajala, kar je ugodno vplivalo na gospodarska gibanja in na podjetje. Konkurenčna podjetja so imela podobna izhodišča.

4.1.3. Tehnično-tehnološko okolje

Tehnologija je tisti faktor, ki je temeljito spremenil človeško usodo in jo še vedno spreminja. Prinesla je tako pozitivne kot tudi negativne spremembe. Uporaba novih tehnologij in inovacij se izredno hitro širi, nove tehnologije pa popolnoma spreminjajo način proizvodnje podjetij in tudi življenja ljudi. Tehnološki napredek odpira izjemne priložnosti za podjetja, hkrati pa je nova grožnja, ki prihaja od domačih ali tujih konkurentov, ki se doslej sploh niso ukvarjali s tovrstno proizvodnjo. Tehnološki razvoj je temelj vsake proizvodnje, kajti če podjetje preneha investirati v razvoj in inovacije, ga bodo konkurenti prehiteli. Vendar pa se vse več podjetij v Sloveniji odloča za izboljšave že obstoječih izdelkov ali posnemanje konkurenčnih proizvodov. Razlog, da podjetja ne investirajo v raziskave in zahtevne inovacije, je tudi nevarnost, da teh stroškov ne bodo dobili povrnjenih. Slovenska podjetja so po večini majhna in se težko uveljavljajo na velikem evropskem trgu, na slovenskem trgu pa morajo imeti obsežen delež, če hočejo povrniti stroške raziskav in razvoja. V zadnjem času se povečujejo tudi stroški testiranja, skozi katere morajo iti proizvodi, preden se lahko prodajo na trgu.

4.1.4. Politično-pravno okolje

Politično okolje vključuje vrsto subjektov, od državne regulacije do lokalnih strankarskih politikov. Gre za tri elemente (Glas, 1994, str. 24): vladno okolje (država ureja praktično vsa področja v poslovanju podjetja), pravno okolje (pojavlja se vse več področij, na katera mora biti podjetje pozorno, prioritete se hitro menjajo in poslovni pravniki postajajo vse pomembnejši), pluralizem (sodobne pluralistične družbe sestavljajo številne polavtonomne ali avtonomne skupine, ki pritiskajo na vlado, da bi delovala v njihovo korist, pritiskajo na sprejem zakonodaje ali pa direktno na podjetja).

Vse spremembe v političnem okolju mora podjetje pazljivo opazovati, saj lahko odločilno vplivajo na njegovo poslovanje. Za Slovenijo je postala izredno pomembna tudi evropska zakonodaja, saj je naša država s 1.5.2004 vstopila v Evropsko unijo. Vstop je prinesel slovenskim podjetjem še več novih zakonov in omejitev, ki jih morajo izpolnjevati in upoštevati pri svojem poslovanju. Vstop Slovenije v EU pa je prinesel tudi veliko pozitivnega, saj se našim podjetjem ponuja izjemno veliko novih poslovnih priložnosti. Podjetje Elgo-line je z vstopom v EU pridobilo velik notranji trg. Sedaj deluje v bolj stabilnem političnem in gospodarskem okolju, ki vzpodbuja vsestranski družbeni razvoj. Carinske formalnosti pri prometu blaga med Slovenijo in drugimi članicami EU so ukinjene, kar pomeni, da podjetje nima več administrativnih ovir pri pretoku blaga med članicami EU. Po uvedbi evra kot nacionalne valute pa bo poslovanje podjetja še lažje, saj bodo odpadli tudi transakcijski stroški.

4.1.5. Kulturno okolje

Kulturno okolje vključuje zelo raznovrstne sile, kot so vrednote, izobrazba, religija, navade in prepričanja ljudi (Glas, 1994, str. 25). Te sile okolja so v različnih družbah zelo različne. Vrednote se ne menjajo hitro, vendar pa s časom spremenijo in s tem vplivajo na podjetja, državo in družbo. Javnost je bolj kritična do ravnanja in rezultatov podjetij, kar pa lahko pozitivno vpliva na boljše ravnanje. Neupravičen kritikizem pa deluje negativno in lahko spodbuja pretirano državno regulativo (Glas, 1994, str. 26).

V Sloveniji so se vrednote ljudi z razpadom Jugoslavije in hitrim tehnoloških razvojem zelo spremenile. Z osamosvojitvijo je v Sloveniji zavladal demokratičen večstrankarski sistem, kjer je družbeno lastnino zamenjala privatna in državna lastnina. V ospredje je prišel kapital in njegovi lastniki. Kapitalistični sistem pa je povzročil še večje razlike med revnim in bogatim slojem prebivalstva. Ta razlika se odraža tudi v nakupnih navadah ljudi. Kulturno okolje tako le posredno vpliva na proizvajalce tiskanih vezij, saj ti v veliki večini primerov niso proizvajalci končnih izdelkov, ki bi se prodali potrošniku, temveč gredo v različna podjetja, kjer jih vgradijo v končne izdelke.

Izobrazbena stopnja prebivalcev se stalno izboljšuje, kar ustvarja nove potrebe in zahteve. Ljudje ne kupujejo več le osnovnih življenjskih potrebščin, pri katerih je v ospredju le cena, ampak gledajo tudi na kakovost izdelkov. Zelo pomembna postaja kakovost življenja, s poudarkom tudi na udobju. To pa vpliva tudi na proizvajalce tiskanih vezij, saj potrošniki zahtevajo vse bolj zahtevno in izpopolnjeno tehnologijo, kar sili proizvajalce k vse večjim vlaganjem v tehnologijo in inovacije.

4.2. Analiza ožjega okolja podjetja

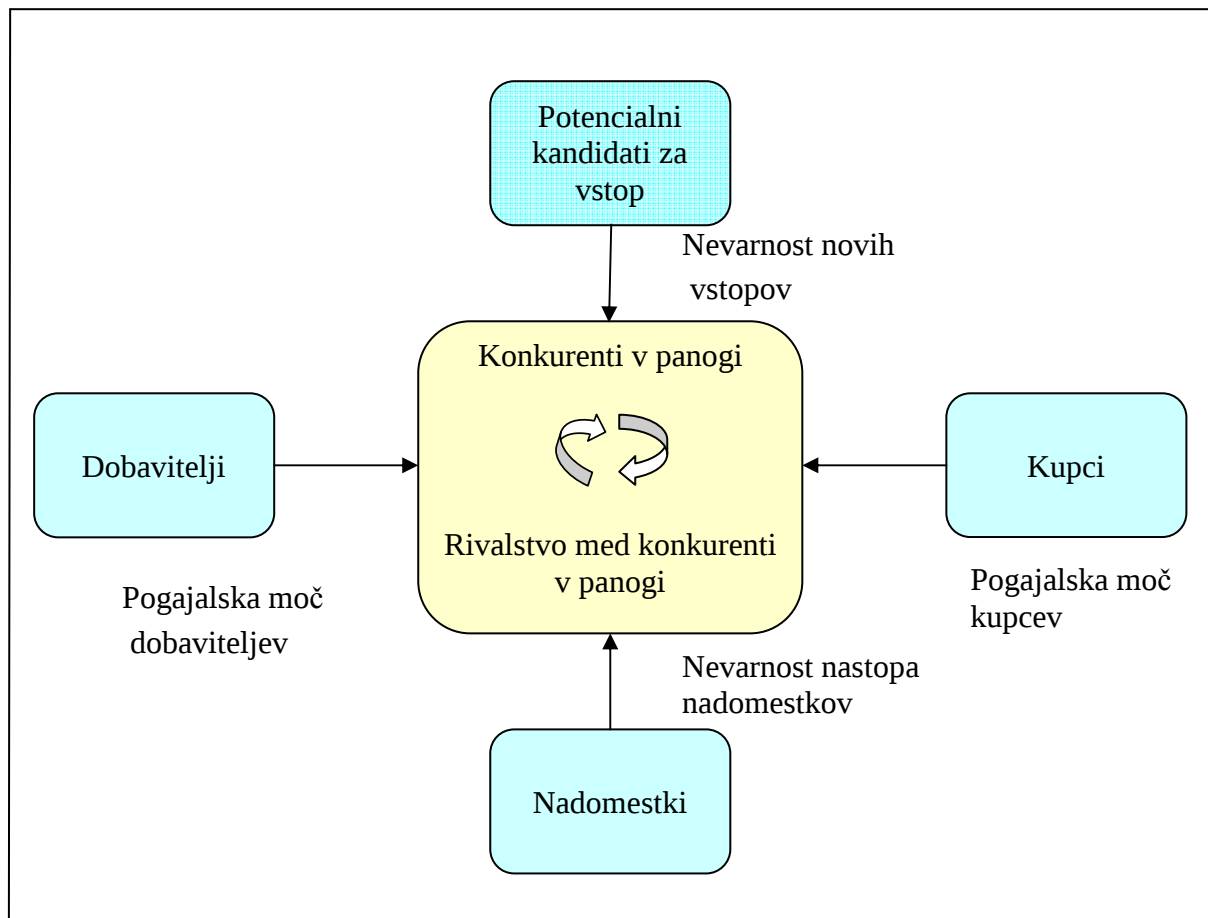
Vsako podjetje mora poleg razvojev v širšem okolju upoštevati tudi dejavnike v ožjem okolju. Za vsak nov relevanten dogodek oziroma trend naj bi poslovodstvo posebej ugotovilo, katere priložnosti in nevarnosti oziroma prednosti in slabosti prinaša. Ožje okolje podjetja je moč povezovati s panogo, v kateri je podjetje. Pojem panoga pomeni različno veliko skupino podjetij, katerih izdelki so toliko bližnji substituti, da morajo podjetja pri zadovoljevanju potreb kupcev konkurirati med seboj. Struktura panoge pa je opredeljena kot raven in stopnja konkurenčnosti, ki je odvisna od števila podjetij v panogi (Rebernik, Škerbic, 1990, str. 279). Na tej stopnji so s pojmom panoga označena podjetja, ki neposredno tekmujejo med seboj, ker zadovoljujejo določeno tržišče s podobnimi proizvodi ali storitvami (Bowman, 1994, str. 37).

Pri analizi panoge je zelo pomembna stopnja privlačnosti panoge, ki nam pove dosegljivo donosnost podjetij v panogi. Eden izmed najpogostejše uporabljenih prijemov za ocenjevanje privlačnosti panoge je model M. Porterja. Porterjev model petih sil kot ključne dejavnike privlačnosti panoge navaja potencialne kandidate za vstop, pogajalsko moč kupcev in dobaviteljev, nevarnost substitutov ter rivalstvo med obstoječimi konkurenti v panogi (glej sliko 2). Z ocenjevanjem delovanja vseh omenjenih petih skupin določljivk pa ugotavljamo poslovne možnosti in nevarnosti za prihodnjo poslovno uspešnost podjetja (Pučko, 1999, str. 126).

Po standardni klasifikaciji dejavnosti uvrščamo v panogo elektroindustrija tiste gospodarske subjekte, ki v svoji glavni dejavnosti opravljajo proizvodnjo blaga naslednjih glavnih skupin: DK/29.71 (proizvodnja električnih gospodinjskih aparatov) in DL (proizvodnja električne in optične opreme). Podjetje Elgo-line se uvršča v skupino DL 32 (proizvodnja radijskih, televizijskih in komunikacijskih naprav in opreme) in ožje v podskupino DL 32.100 (proizvodnja elektronk, elektronskih ventilov in drugih elektronskih komponent).

Posamezne določljivke privlačnosti panoge pa imajo močan vpliv na cene, stroške in investiranje, s tem pa na donosnost, ki jo panoga dosega. Če hočemo oceniti stopnjo privlačnosti panoge, moramo dobro poznati dejavnike, od katerih so odvisne posamezne določljivke.

Slika 2: Pet skupin določljivk privlačnosti panoge



Vir: Thompson, Strickland, 1999, str. 77.

- Ovire za vstop v panogo

Vstopanje novih podjetij v panogo lahko pomeni za že uveljavljena podjetja zmanjšanje tržnega deleža. Vstop novih konkurentov lahko prinese nižje cene in posledično tudi potrebo po zniževanju stroškov, kar pa lahko privede do propada uveljavljenih podjetij, katera ne morejo slediti konkurenčnim prednostim vstopajočih podjetij. Višje, kot so vstopne ovire, manjši je vstop novih konkurentov v panogo. Te ovire, ki onemogočajo vstop v panogo, pa so: izrabljanje ekonomije obsega, diferenciacija proizvodov in storitev, blagovne znamke, zahteve po kapitalu, stroški pri zamenjavi dobavitelja, dostop do prodajne poti, stroškovne prednosti neodvisne od ekonomije obsega in zakonodajne ovire (Tajnikar, 1996, str. 208-210). Glavne ovire v panogi proizvodnje elektronk, elektronskih ventilov in drugih elektronskih komponent predstavljajo ovire glede ekonomije obsega. V zadnjem času se pojavlja vse večje število podjetij v panogi. To močno vpliva na cene, ki so se v zadnjih nekaj letih močno znižale, hkrati pa so se znižale tudi marže, zato je mogoče dobičkonosno poslovati samo, če pride do ekonomije obsega. Včasih so bile cene pomemben dejavnik, danes pa tista podjetja, ki svojo konkurenčno prednost gradijo le na tem, kmalu izgubijo stik s konkurenčnimi podjetji. V današnjem času postajajo vse pomembnejše tiste prednosti, ki izhajajo iz učinkov krivulje učenja, saj gre za visoko tehnologijo. Vse bolj pomembne postajajo tudi izkušnje, ki si jih podjetje pridobi z dolgoletnim poslovanjem. Pomembna ovira

v tej panogi je tudi ekološko sprejemljiva proizvodnja, saj je tukaj določena zelo stroga zakonodaja. Visoke so tudi zahteve po kapitalu, če hoče podjetje obdržati konkurenčno prednost pred ostalimi podjetji. Pomembna je tudi visoka diferenciacija in kakovost proizvodov, saj se pojavljajo vedno novi proizvajalci, ki zmorejo izdelati še naprednejše in bolj kakovostne izdelke. Visoke ovire za vstop v obravnavano panogo kažejo na relativno visoko privlačnost panoge za podjetja, ki so že v njej.

- Rivalstvo med obstoječimi konkurenti

Konkurenca med podjetji obstaja v vsaki panogi, z vstopom Slovenije v Evropsko unijo pa se je le-ta še povečala in se bo v prihodnje še povečevala. Podjetje mora zbirati informacije o strategijah konkurentov, njihovih ciljih ter prednostih in slabostih. Dobro poznavanje konkurentov podjetju omogoča določanje svojih strategij tako, da povečuje svoje konkurenčne prednosti in minimizira prednosti konkurence. Dejavniki rivalstva konkurentov pa so: stopnja rasti panoge, odnos med fiksnimi stroški in dodano vrednostjo v panogi, število enakovrednih konkurentov, način povečanja zmogljivosti, diferenciacija proizvodov, struktura konkurentov, pomen panoge za konkurente in ovire za izstop iz panoge (Pučko, 1999, str. 128). Število podjetij v omenjeni panogi ni pretirano visoko, vendar pa je konkurenca med njimi precej velika. Z vstopom v Evropsko unijo pa se število podjetij v panogi še povečuje in s tem tudi konkurenca. Razviti trgi počasi že postajajo zasičeni, zato veliki svetovni proizvajalci prodirajo na novo nastajajoče in razvijajoče se trge (kot je Slovenija) oziroma jih tudi sami razvijajo. Predvsem predstavljajo za podjetja problem proizvajalci iz vzhodnih držav, saj le-ti ponujajo izdelke, ki so cenovno precej ugodni, vendar pa so slabše kakovosti, a kljub temu predstavljajo pereč problem za proizvajalce v panogi. Z vidika rivalstva med konkurenti ocenjujem panogo kot srednje privlačno.

- Pogajalska moč dobaviteljev

Zelo velik vpliv na podjetje imajo tudi dobavitelji, saj oskrbujejo podjetje z vsemi potrebnimi sredstvi za proizvodnjo. Dobavitelji pritiskajo na podjetje z visokimi cenami, s slabšo kvaliteto in daljšimi dobavnimi roki. Pogajalska moč dobaviteljev pa je vidna v naslednjih določljivkah: diferenciaciji inputov, v številu in koncentraciji dobaviteljev, v stroških spreminjanja dobaviteljev, v prisotnosti substitutov in v relativni nevarnosti integracije naprej (Možina et al., 1994, str. 304). V omenjeni panogi predstavljajo največjo pogajalsko moč dobavitelji, ki proizvodnjo oskrbujejo z osnovnimi materiali in kemikalijami. Velika večina dobaviteljev prihaja iz tujine (Nemčije, Avstrije in Švice). Slovenija za njih predstavlja relativno majhno tržišče, zato je njihova pogajalska moč velika, kar se kaže v majhnem vplivu odjemalcev na cene in kvaliteto izdelkov. To je eden izmed vzrokov, da podjetja navadno sklepajo poslovna sodelovanja z več dobavitelji iz vsakega področja. S tem zmanjšajo odvisnost od posameznih dobaviteljev, kar je predvsem pomembno takrat, kadar celotna panoga ali posamezno podjetje ni zmožno prevaliti povečanja stroškov na kupce. Na podlagi pogajalske moči dobaviteljev ocenjujem panogo kot srednje privlačno.

- Pogajalska moč kupcev

Eden izmed ciljev vsakega podjetja naj bi bil zadovoljiti svoje kupce, tako cenovno kot tudi kakovostno. Kupci lahko s svojimi zahtevami in nakupnim vedenjem pozitivno ali pa negativno vplivajo na poslovanje podjetja. Pogajalska moč kupcev pa se kaže v številu kupcev in obsegu nakupov, v stopnji informiranosti kupca, v stopnji diferenciacije in standardizacije proizvodov, v višini stroškov zamenjave, v blagovni znamki, v velikosti dobička kupcev, v pomenu nabavne cene za kupca in v obstoju substituta (Pučko, 1999, str. 128). Pogajalska moč kupcev je v panogi precej visoka, saj večina podjetij proizvaja le za nekaj večjih kupcev, ki potem lahko vplivajo na cene proizvodov. V primeru, da gre za večje število manjših kupcev, imajo le-ti manjšo pogajalsko moč zaradi njihove številčnosti, kupne moči, neinformiranosti in stroškov zamenjave dobavitelja. Prednost v Sloveniji je ta, da je zgoraj omenjena panoga precej majhna in kupec le težko zamenja podjetje, ki bi mu nudilo enako kakovost proizvodov. Panoga DL 32.100 je pretežno izvozno usmerjena, zato kupci niso razpršeni samo po slovenskem ozemlju, ampak jih najdemo tudi izven meja naše države. Glavni interes kupcev je nabava po zmerni ceni, kratki dobavni roki in seveda visoka kvaliteta proizvodov. Tukaj pa obstaja še nenehna težnja po novih, boljših in tehnično izpopolnjenih proizvodih. Na tej osnovi ocenjujem panogo kot relativno visoko privlačno.

- Nevarnost substitutov

Nevarnosti substitutov se kažejo v razmerju med cenami in kakovostjo nadomestkov, v stroških spremembe proizvoda, to je zamenjave s substitutom, ter v nagnjenosti kupca k substituciji (Možina et al., 1994, str. 304). Za panogo velja, da je neprivlačna, če obstaja veliko število nadomestkov oziroma zamenjav. Nadomestni proizvodi vplivajo na ceno tako, da jo znižujejo, zato mora biti vsako podjetje pozorno na gibanje cen substitutov na trgu. V panogi DL 32.100 je število substitutov zelo majhno oziroma jih skorajda ni. Največjo nevarnost za nastanek substitutov predstavljajo novi materiali, vendar pa je ta nevarnost pojava substitutov minimalna. Z vidika nevarnosti substitutov ocenjujem panogo kot visoko privlačno.

Na podlagi ocen posameznih določljivk privlačnosti je mogoče oceniti skupno privlačnost panoge. Iz tabele 2 je razvidno, da panoga proizvodnje elektronk, elektronskih ventilov in drugih elektronskih komponent spada med privlačno panogo.

Pri celoviti oceni okolja podjetja je zelo pomembno, da vanjo vključimo tudi analizo trga v sedanosti in prihodnosti. Potrebno je ugotoviti obstoječi tržni potencial in napovedati razvoj trga v prihodnosti. Predvsem gre za opredelitev tržnih segmentov, njihove velikosti in potrebe trga.

Slovenija ima zelo majhen prodajni trg, zato tista podjetja, ki želijo razširiti svojo dejavnost, poskušajo prodreti na tuje trge. Tukaj so v igri predvsem trgi vzhodne in zahodne Evrope. Alternativni trgi so predvsem trgi držav Evropske unije, katere članica je od 1.5.2004 tudi Slovenija. Od ostalih trgov pa so predvsem privlačni trgi Azije in severne Amerike.

Tabela 2: Ocena privlačnosti panoge proizvodnje elektronk, elektronskih ventilov in drugih elektronskih komponent v Sloveniji

Določljivke privlačnosti	Privlačnost panoge		
	Nizka	Srednja	Visoka
Ovire za vstop			x
Rivalstvo med konkurenti		x	
Pogajalska moč dobaviteljev		x	
Pogajalska moč kupcev			x
Nevarnost substitutov			x
Skupaj	0	2	3
Skupna ocena privlačnosti	Privlačna		

Tako kot ostala podjetja se tudi podjetje Elgo-line poskuša uveljaviti na evropskem trgu. Podjetje na domačem trgu proda približno 63 % celotne proizvodnje, preostalih 37 % pa izvozi predvsem na trg Avstrije, Nemčije in Anglije. V letu 2003 je podjetje pridobilo prva naročila za izdelavo fleksibilnih trakastih kablov, ki predstavljajo okoli 15 % skupnega izvoza na tržišče Švice (Letno poročilo podjetja Elgo-line, 2003).

Podjetje Elgo-line se po standardni klasifikaciji uvršča med proizvodnjo radijskih, televizijskih in komunikacijskih naprav in opreme, in sicer v podrazred proizvodnje elektronk, elektronskih ventilov in drugih elektronskih komponent (32.100). Na slovenskem trgu podjetje dosega 12 % tržni delež, kar ga uvršča med vodilna podjetja ta trgu tiskanega vezja v Sloveniji. Med tujimi trgi predstavlja največji delež trg Nemčije, nato ji sledi Avstrija in Anglija. Manjši delež proizvodnje podjetje izvozi tudi na trge bivše Jugoslavije. V prihodnosti želi podjetje prisotnost na omenjenih trgih še povečati, predvsem na trgih bivše Jugoslavije (Letno poročilo podjetja Elgo-line, 2003). Iz tabele 3 je razvidno, da si podjetje močno prizadeva povečati prodajo predvsem na tujih trgih, saj je bila rast prodaje na tujih trgih v letu 2003 kar 22,8 %.

Tabela 3: Obseg prodaje podjetja Elgo-line na domačem in tujih trgih za leto 2002 in 2003

Prodaja		Prodaja doma	Prodaja v tujini	Skupaj
Letna prodaja (v SIT)	leto 2000	519.051.000	265.760.000	784.811.000
	leto 2001	588.330.000	282.750.000	871.080.000
	leto 2002	514.033.000	267.623.000	781.656.000
	leto 2003	549.573.000	328.653.000	878.226.000
Letna stopnja rasti prodaje (v %)	leto 2001	13,4	6,4	11,0
	leto 2002	-12,6	-5,3	-10,3
	leto 2003	6,9	22,8	12,4

Vir: Izkaz poslovnega izida podjetja Elgo-line za leto 2003.

V letu 2002 se je celotna prodaja v primerjavi z letom 2001 zmanjšala, in sicer za 89.424.000 SIT. Pri tem se je prodaja na domačem trgu zmanjšala za 10,3 %, prodaja v tujini pa za 5,3 %. Največjo stopnjo rasti prodaje je moč zaznati v letu 2003, saj je bila letna stopnja rasti kar 12,4 %, kar je relativno veliko. Iz tabele je tudi razvidno, da se je prodaja leta 2003 v primerjavi s predhodnim letom povečala, tako na domačem kot tudi na tujem trgu. V prihodnjem letu podjetje pričakuje okoli 15 % rast ob enakem številu zaposlenih. Svoj delež želi povečati predvsem na trgih zahodne Evrope in Azije (Letno poročilo podjetja Elgo-line, 2003).

5. ANALIZA USPEŠNOSTI POSLOVANJA PODJETJA ELGO-LINE D.O.O.

Pred pričetkom ocenjevanja posameznih podstruktur podjetja je smiselno najprej oceniti uspešnost poslovanja v preteklem obdobju. Analiza uspešnosti poslovanja temelji na izbranih kazalnikih iz tabele 5 in analizi izkaza poslovnega izida podjetja, ki je prikazana v tabeli 4 ter zajema poslovanje podjetja od leta 2001 do leta 2003. Vrednostni podatki so zaradi vpliva inflacije preračunani na raven cen v letu 2003.

Tabela 4: Izkaz poslovnega izida podjetja Elgo-line od leta 2001 do leta 2003 (v 000 SIT)

Element	Leto 2001		Leto 2002		Leto 2003	
	Znesek	%	Znesek	%	Znesek	%
1. Prihodki iz poslovanja	907.228	91,2	802.172	90,2	1.088.039	95,8
2. Prihodki iz financiranja	79.725	8,0	78.227	8,8	47.323	4,2
3. Izredni prihodki	7.913	0,8	8.526	1,0	1	0,0
4. Prihodki skupaj	994.866	100	888.925	100	1.135.363	100
5. Poslovni odhodki	686.892	91,1	646.861	87,1	887.461	95,4
6. Odhodki od financiranja	39.695	5,3	95.022	12,8	42.909	4,6
7. Izredni odhodki	27.339	3,6	1.072	0,1	320	0,0
8. Odhodki skupaj	753.926	100	742.955	100	930.690	100
9. Dobiček iz poslovanja (1-5)	220.336	91,5	155.311	106,4	200.578	98,0
10. Dobiček iz financiranja (2-6)	40.030	16,6	-16.795	-11,5	4.414	2,1
11. Izredni dobiček (3-7)	-19.426	-8,1	7.454	5,1	-319	-0,1
12. Celotni dobiček (9+10+11)	240.940	100	145.970	100	204.673	100
13. Davek iz dobička	7.255	3,0	5.538	3,8	9.067	4,4
14. Čisti dobiček	233.685	97,0	140.432	96,2	195.606	95,6

Vir: Letno poročilo podjetja Elgo-line za leto 2002 in 2003.

Iz tabele 4 je razvidno, da se je delež poslovnih prihodkov v vseh prihodkih leta 2003 povečal v primerjavi z letom 2001, medtem ko se je delež prihodkov iz financiranja zmanjšal približno za polovico. Iz podatkov je tudi razvidno, da se delež izrednih prihodkov in odhodkov iz leta v leto zmanjšuje, njihova sestava pa nima poglobitnega vpliva na dobiček

podjetja. Enako kot za poslovne prihodke velja tudi za poslovne odhodke. Njihov delež v celotnih odhodkih se iz leta v leto povečuje, medtem ko se delež odhodkov iz financiranja znatno zmanjšuje. Dobiček podjetja je bil v letu 2002 nekoliko manjši kot leto poprej, in sicer se je zmanjšal za dobrih 39,9 %. V letu 2003 ponovno beležimo povečanje dobička, vendar pa je v primerjavi z letom 2001 še vedno manjši za 16,3 %.

V tabeli 5 pa so prikazani kazalci uspešnosti poslovanja podjetja, med katere spadajo stopnja rasti prodaje, skupni prihodki na zaposlenega, dobičkonosnost sredstev, kapitala in prihodkov iz poslovanja ter kazalnika celotne gospodarnosti in gospodarnost poslovanja. Izračun in prikaz kazalcev sem naredila s pomočjo izkazov uspeha, bilanc stanja in letnih poročil podjetja Elgo-line.

Tabela 5: Kazalci uspešnosti poslovanja podjetja Elgo-line d.o.o. v letih 2001 – 2003

Kazalniki	2000	2001	2002	2003
Prodaja (v 000 SIT)	784.811	871.080	781.656	878.266
Stopnja rasti prodaje (%)	-	11,0	-10,27	12,4
Povprečno število zaposlenih	30	33	30	32
Skupni prihodki na zaposlenega (v 000 SIT)	28.330	30.147	29.630	35.480
Dobičkonosnost sredstev (%)	-	14,3	8,9	10,0
Dobičkonosnost kapitala (%)	-	34,0	18,0	20,8
Dobičkonosnost prihodkov iz poslovanja (%)	-	25,8	17,5	18,0
Celotna gospodarnost	1,4	1,3	1,2	1,2
Gospodarnost poslovanja	1,4	1,3	1,2	1,2

Vir: Izkaz uspeha podjetja Elgo-line d.o.o. od leta 2001 – 2003.

Prihodki od prodaje so v proučevanem obdobju dokaj enakomerno naraščali, razen v letu 2002, ko so se zmanjšali. Leta 2001 so se povečali za 11,0 % glede na predhodno leto, nato so se leta 2002 zmanjšali za 10,3 % in se v letu 2003 ponovno povečali za 12,4 % glede na leto prej. Število zaposlenih je bilo v primerjalnih letih dokaj konstantno in ni prihajalo do večjih sprememb. Skupni prihodki na zaposlenega so se iz leta v leto večali, tako da so leta 2003 znašali že 35.480.000 SIT na zaposlenega. Večanje prihodkov na zaposlenega je odraz povečevanja skupnih prihodkov in ni odraz manjšega števila zaposlenih. Kazalci dobičkonosnosti so v vseh letih pozitivni in so relativno visoki. Leta 2003 se je v primerjavi z letom 2001 zmanjšala dobičkonosnost tako sredstev, kapitala kot tudi prihodkov iz poslovanja. Kazalnika dobičkonosnosti sredstev in kapitala kažeta, da je podjetje v vseh obravnavanih letih dobro poslovalo. Največje vrednosti sta kazalnika dosegla v letu 2001, ko je vsakih 100 SIT vloženih sredstev prineslo 14,3 SIT dobička, vsakih 100 SIT kapitala pa je ustvarilo 34,0 SIT čistega dobička. Količniki celotne gospodarnosti in gospodarnosti poslovanja so v vseh obravnavanih letih relativno visoki in večji od 1, kar pomeni, da ima podjetje v vseh letih prihodke večje od odhodkov.

6. CELOVITA ANALIZA PREDNOSTI IN SLABOSTI TER PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI (SWOT) PODJETJA ELGO-LINE D.O.O.

Pri ocenjevanju prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti gre za analizo preteklih, sedanjih in prihodnjih podatkov in informacij. Ta ocena daje temelj za proces strateškega planiranja v ožjem smislu besede. V nadaljevanju diplomskega dela sem ocenila prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja Elgo-line do take mere, da bom na koncu lahko izdelala profil prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti za podjetje.

6.1. Ocenjevanje prednosti in slabosti podjetja

6.1.1. Podstruktura proizvoda

Proizvodnjo podjetja lahko razdelimo na proizvodnjo eno- in dvostranskega tiskanega vezja, večstranskega tiskanega vezja in na proizvodnjo fleksibilnih trakastih kablov. Vse bolj pomembna postaja proizvodnja večslojnega tiskanega vezja in fleksibilnih trakastih kablov, kar je razvidno tudi iz slike 3, ki kaže, da se povpraševanje po teh proizvodih iz leta v leto povečuje, proizvodnja fleksibilnih trakastih kablov pa se je leta 2003 celo podvojila v primerjavi z letom 2002. Ta trend je opazen tudi pri konkurenčnih podjetjih, saj vse večje število kupcev povprašuje po teh zahtevnejših večplastnih proizvodih.

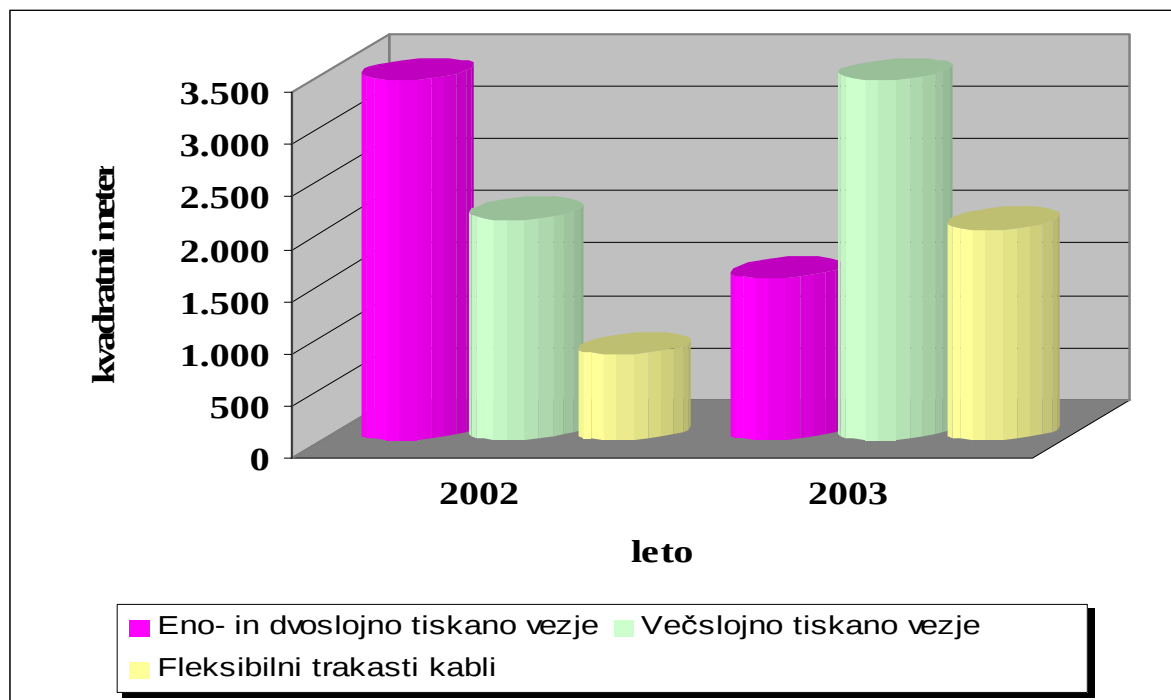
Iz slike 3 je razvidno, da se je proizvodnja leta 2003 glede na leto 2002 povečala. Enak trend je bil opazen tudi že v preteklosti, in sicer od leta 1997 naprej. V preteklosti podjetje ni proizvajalo fleksibilnih trakastih kablov; z omenjeno proizvodnjo so se začeli ukvarjati šele v letu 2002. Iz zgornje slike je razvidno, da se je proizvodnja tega izdelka v letu 2003 povečala, in sicer za dobrih 244 %. Večji pomen so dobila tudi večslojna tiskana vezja, saj se je proizvodnja le-tega tudi močno povečala v letu 2003, v letu 2004 pa pričakujejo še večji porast povpraševanja po teh vrstah izdelkov. Proizvodnja enostranskih tiskanih vezij pa se iz leta v leto zmanjšuje.

Glavni kupci na slovenskem trgu so Asyst Electronic, Fotona, Intec Tiv, Iskra Avtoelektrika, Iskra Transmission, Iskra Zaščite in Rls. To so kupci, ki prispevajo največ k prihodkom od prodaje na domačem trgu. Na tujem trgu pa prevladujejo le trije kupci, in sicer Euro-PCB Limited in Hartmann iz Nemčije ter Katronik iz Avstije.

Sama proizvodnja poteka v skladu s strogo zakonodajo Republike Slovenije za varstvo okolja. Podjetje si prizadeva pridobiti sistem varovanja okolja skladno z ISO14001. Vendar pa mora izpolniti še nekatere pogoje glede avtomatizacije in obnove čistilne naprave. Preizkušanje proizvodov podjetje izvaja po mednarodnih standardih IEC 326-4, -5 in -6 oziroma po specifikaciji kupcev. Sistem vzpostavlja v skladu s standardom ISO 9002. Na zahtevo kupca

podjetje izdeluje poročila v skladu z VDA 6.1. Poleg tega poročila priloži proizvodu tudi vse varnostne liste o uporabljenih materialih. Taka poročila se izdelujejo samo na posebno zahtevo kupcev. Za zagotavljanje potreb in pričakovanj kupcev izvaja naslednje ključne aktivnosti: preverjanje podatkov naročnikov na modernih CAM – postajah, verifikacija posameznih faz proizvodnje s kontrolnimi etaloni, meritve v procesu s sodobnimi merilnimi instrumenti (Micro Vision, DEa, X-ray ...) in končno preverjanje z mikrosekcijo vezi in pokovljenih izvrtin ter s testom spajkljivosti.

Slika 3: Struktura proizvodnje podjetja Elgo-line po posameznih izdelkih v letih 2002 – 2003



Vir: Letno poročilo podjetje Elgo-line v letih 2002 in 2003.

Najmočnejši konkurenti podjetja Elgo-line prihajajo iz trgov zahodne Evrope, predvsem iz Nemčije in Avstrije, v zadnjem času pa so vse močnejši tudi konkurenti iz Azije. Njihova glavna prednost je v zelo širokem proizvodnem programu. Najmočnejši konkurenti lahko izdelajo tudi že 20- in večslojna tiskana vezja. Za konkurente iz Azije pa je značilna prednost v nizkih stroških delovne sile, kar bistveno zniža ceno tiskanega vezja. Na slovenskem trgu pa ima podjetje le nekaj manjših konkurentov. Najpomembnejši konkurenti na domačem trgu so Iskra, Lingva, Intec Tiv, itd. Najnevarnejši pa so tisti konkurenti, ki imajo večje konkurenčne prednosti v posameznih fazah proizvodnje.

Skupno oceno podstrukture proizvoda prikazujem v tabeli 6 in jo ocenjujem z oceno dobro. Iz ugotovitev izhaja, da je omenjena podstruktura dobro prispevala k uspešnosti podjetja, pri čemer je imela rast prodaje največji pomen. Edini problem je varovanje okolja.

Tabela 6: Ocena prednosti in slabosti podstrukture proizvoda

Komponente	Ocena				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Širina proizvodnega programa		x			
Kakovost izdelka		x			
Varstvo okolja				x	
Rast prodaje	x				
Kontrola izdelkov			x		
Konkurenca		x			
Skupna ocena	1	3	1	1	0
Skupna ocena podstrukture	Dobro				

6.1.2. Tržna podstruktura

Prodaja podjetja Elgo-line je v zadnjih letih v povprečju naraščala, kar je razvidno tudi iz tabele 7. Nekoliko se je zmanjšala v letu 2002, vendar pa se je leta 2003 ponovno povečala, in sicer za dobrih 12,0 %. Zmanjšanje prodaje v letu 2002 je posledica recesije leta 2001. V celotni prodaji predstavlja večji del prodaja na domačem trgu, vendar pa iz leta v leto prodaja na tujih trgih predstavlja večji delež v celotni prodaji podjetja, hkrati pa je v letu 2003 opaziti rahel upad prodaje na domačem trgu. Delež prodaje na domačem trgu je leta 2001 znašal 64,9 %, medtem ko je leta 2003 znašal le še 62,2 %. Podjetje je v preteklosti relativno veliko proizvodov prodalo na domačem trgu, to pa zaradi tega, ker je bila konkurenca na slovenskem trgu sorazmerno šibka. Drugi vzrok za velik odstotek prodaje na domačem trgu pa je tudi ta, da je slovenski trg zelo stabilen, vendar pa precej majhen, zato na njem lahko preživijo le podjetja, ki imajo dovolj konkurenčne cene in močno razvejan prodajni program. Tako je logična usmeritev podjetja prodor na trge sosednjih držav.

Tabela 7: Prihodki iz poslovanja podjetja Elgo-line od leta 2001 do leta 2003 (v 000 SIT)

Element	Leto 2001		Leto 2002		Leto 2003	
	Znesek	%	Znesek	%	Znesek	%
Prihodki od prodaje doma	588.330	64,9	514.033	65,2	549.573	62,2
Prihodki od prodaje v tujini	282.750	31,2	267.623	33,9	328.653	37,2
Drugi prihodki	35.725	3,9	7.132	0,9	5.415	0,6
SKUPAJ	906.805	100,0	788.788	100,0	883.641	100,0

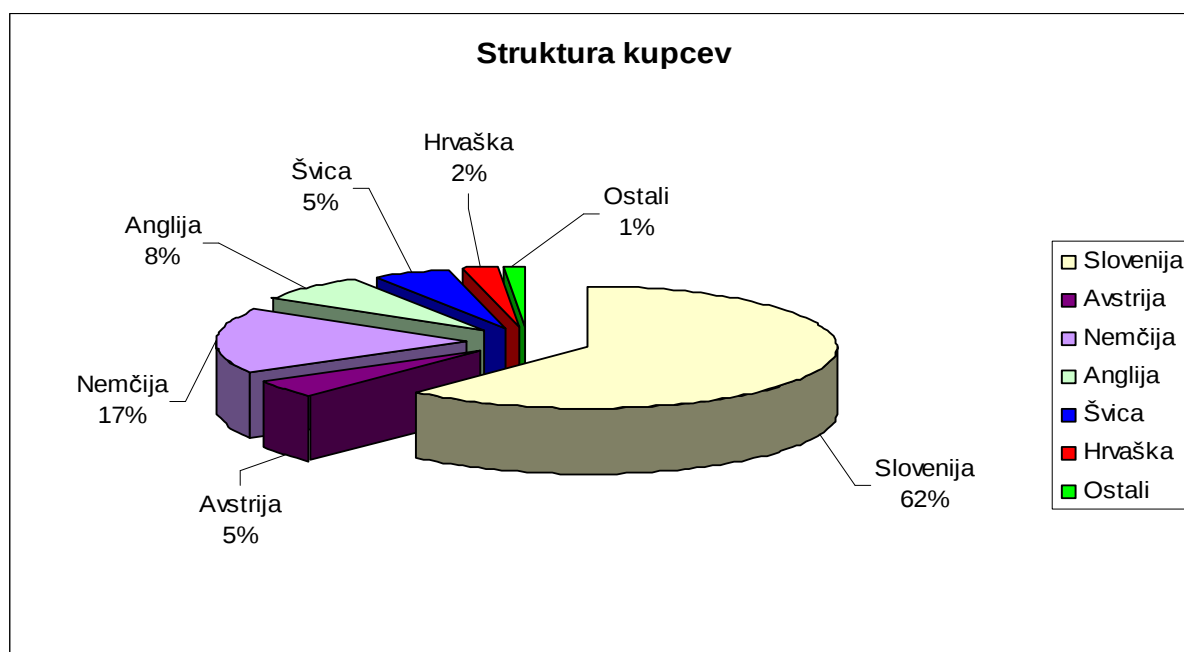
Vir: Izkaz poslovnega izida za obdobje od 2001 do 2003.

Danes podjetje izvozi skoraj 40 % vseh proizvodov. Ocenjujejo, da pokrivajo okoli 0,4 % potreb na nemškem tržišču, na domačem tržišču pa ima podjetje 12 % tržni delež. Podjetje oblikuje cene ob zelo močni konkurenci, predvsem iz tujine. Rabat priznava glede na

naročeno količino in še posebne popuste glede na količino letnih naročil. Cene proizvodov se razlikujejo tudi glede na to, kakšni postopki obdelave so potrebni ter tudi ali gre za eno-, dvo- ali večstransko tiskano vezje. Pomemben dejavnik, ki vpliva na cene, pa je tudi dobavni rok, ki ga postavi kupec. Normalni dobavni rok je 10 delovnih dni za eno- in dvoslojna vezja ter 15 delovnih dni za večslojna vezja. Če želi kupec imeti svoje izdelke v krajšem času, možen rok dobave je tudi 24 ur, pa se cena lahko poveča tudi za 100 % in več.

Iz slike 4 je razvidno, da podjetje kar 40,3 % celotnega izvoza proda na trgih Nemčije in Anglije, zato je njegovo poslovanje močno odvisno od gospodarskih gibanj na teh dveh trgih. Na domačem trgu pa podjetje proda kar 62 % svoje proizvodnje. Poleg omenjenih trgov pa so pomembni še avstrijski in trg Švice, nato sledi trg Hrvaške, ostali trgi v tujini pa predstavljajo le 1 % celotne prodaje v tujini.

Slika 4: Struktura prodajnih trgov podjetja Elgo-line in njihovi deleži v letu 2003



Vir: Letno poročilo podjetja Elgo-line 2002 in 2003.

Sama struktura kupcev podjetja na domačem trgu je zelo skoncentrirana, saj glavni kupec podjetja na domačem trgu predstavlja kar 48,4 % celotne prodaje doma. Potem pa sledijo še tri podjetja, ki imajo tudi pomemben delež v prodaji na domačem trgu. Iz tega sledi določena pogajalska moč domačih kupcev, ki je kar precej velika in lahko pomembno vpliva na cene proizvodov.

Podjetje ima zgrajeno tudi distribucijsko mrežo v Nemčiji in Avstriji. Učinkovitost prodajne mreže poskuša podjetje izboljšati tako, da z naročniki vzpostavljajo partnersko sodelovanje. Rezultati tega sodelovanja so vidni v planiranju novih tehnologij in izpolnjevanju visokih potreb naročnikov. Isto pa izvaja tudi na domačem trgu. Takšna vrsta sodelovanja koristi tako

naročniku kot tudi podjetju. Podjetje Elgo-line se v precejšnji meri poslužuje tudi promocij v obliki raznih donacij ter sponzorstev v športu in kulturi, predvsem na lokalni ravni.

Skupna ocena prednosti in slabosti tržne podstrukture po posameznih komponentah, ki v večji ali manjši meri vplivajo na tržno podstrukturo, je prikazana v tabeli 8. Tržno podstrukturo pa sem ocenila z oceno dobro. Večjo slabost za podjetje predstavlja le neizvajanje raziskav trga.

Tabela 8: Ocena prednosti in slabosti tržne podstrukture

Komponente	Ocena				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Sestava odjemalcev			x		
Možnost izvoza	x				
Odnos prodajna cena in kakovost proizvoda		x			
Promocija prodaje		x			
Raziskave trga				x	
Delež domače prodaje		x			
Delež prodaje na tujih trgih			x		
Rast prodaje na domačem trgu		x			
Rast prodaje na tujih trgih		x			
SKUPAJ	1	6	2	0	0
Skupna ocena podstrukture	Dobro				

6.1.3. Tehnološka podstruktura

Tehnološka podstruktura je zaradi hitrega tehnološkega napredka in velikega števila konkurentov v panogi izjemno pomembna za vsako podjetje. Neprestana vlaganja v to podstrukturo so nujna, če želi podjetje preživeti oziroma izboljšati svoj položaj na trgu. Podjetje Elgo-line ima od leta 1996 svoje proizvodne prostore v industrijski coni v Podskrajniku, prej pa je od leta 1987 poslovalo v Grahovem pri Cerknici. Prednost nove lokacije je v tem, da ima vse proizvodne prostore v enem nadstropju, kar pozitivno vpliva na optimalno izkoriščenost zmogljivosti.

Tehnološko gledano spada podjetje med bolj razvite v Sloveniji, saj uvaja najsodobnejše tehnologije v proizvodnji tiskanega vezja. Amortizacijske stopnje temeljijo na življenjski dobi sredstev in so za posamezna sredstva različne. Gradbeni objekti so amortizirani po 2,5 do 5 % letni stopnji amortizacije, proizvodna oprema se amortizira po 16,7 do 33,3 % letni stopnji, prevozna sredstva, komunikacijska in pisarniška oprema po 20 do 33,3 % letni stopnji,

računalniška oprema in neopredmetena dolgoročna sredstva pa po 20 do 50 % letni stopnji amortizacije (Letno poročilo podjetja Elgo-line, 2003).

Proizvodna oprema je sodobna, v podjetju pa nenehno skrbijo za posodabljanje le-te, saj lahko le tako sledijo novim trendom in zahtevam trga ter zahtevam zakonodaje. Posodabljanje opreme tudi omogoča dvigovanje kakovosti proizvodov in hitrejši proizvodni proces. Novosti pa hkrati zahtevajo tudi nova izobraževanja delovne sile, saj le ustrezno usposobljena delovna sila lahko pripomore k boljšemu in kakovostnejšemu proizvodnemu procesu. Podjetje ima tudi dokaj visoko stopnjo avtomatizacije, saj vseskozi vlagajo v povečanje le-te, kar bistveno pripomore k hitrejšemu proizvodnemu procesu. Vlaganje v tehnološke izboljšave pripomore tudi k večjemu nadzoru nad proizvodnim procesom in k večji izkoriščenosti proizvodnih zmogljivosti.

Razpoložljivost nabavnih surovin je doma zelo omejena, zato veliko večino surovin, kar 95 %, podjetje uvozi. Največ surovin in materiala podjetje uvozi iz Nemčije in Avstrije, nekaj pa tudi iz Švice in Anglije. Dobavni rok je v povprečju dva meseca. Najpomembnejši dobavitelji na tujem trgu so FSL Nemčija, Impex Leiterplatten iz Avstrije, BMS Herber Haller Nemčija ter Orbotech iz Belgije. Na domačem trgu kupuje v glavnem embalažo in kemikalije, za katere je dobavni rok 14 dni oziroma en mesec. Na domačem trgu so najpomembnejši dobavitelji Gradišče, SLOTchemie, Jae in Welz. Podjetje izbira dobavitelje glede na kakovost njihovih materialov, glede na ceno, saj gre za velike nabavne količine materiala, in glede na dobavni rok. Z večino dobaviteljev ima sklenjene dolgoročne pogodbe o dobavi. Glavni cilj nabavne službe je zagotoviti kakovostne materiale in vzdrževati dobre odnose z dobavitelji ter raziskovati nabavna tržišča. Stroški porabljenih surovin in materialov predstavljajo kar 61,8 % v celotnih stroških, medtem ko stroški dela predstavljajo le 13,6 % v celotnih stroških. Iz tega je razvidno, da je za podjetje še posebej kritična višina nabavnih cen surovin in materialov.

Tehnološko podstrukturo sem ocenila z oceno srednje. Koliko pa prispevajo posamezne komponente k prednostim in slabostim podstrukture, pa je prikazano v tabeli 9.

6.1.4. Raziskovalno-razvojna podstruktura

Podjetje Elgo-line nima posebne raziskovalno-razvojne enote. Vendar pa se zaveda, da je za doseganje zastavljenih ciljev raziskovalno-razvojna podstruktura bistvenega pomena. Raziskovalno-razvojne aktivnosti podjetje opravlja v sodelovanju z podjetjem Intec Tiv iz Kranja ter v tehnološkem oddelku, ki sodeluje predvsem s proizvodnjo. S svojimi izkušnjami in znanjem zagotavljajo velik potencial pri razvoju večplastnega tiskanega vezja ter novih postopkov proizvodnje. Podjetje Elgo-line je pretežno naročniško podjetje, zato je namen raziskovalno-razvojne podstrukture predvsem v razvoju večplastnih tiskanih vezij. Skrajšati želijo predvsem dobavni rok in povečati kakovost svojih proizvodov, kajti le tako se lahko prilagajajo vse večjim zahtevam kupcev. O funkciji razvoja v pravem pomenu besede lahko

govorimo le za razvoj lastnega proizvodnega programa. Na tem področju podjetje v zadnjem času veliko časa posveča prilagajanju mednarodnim standardom, ki jih je tudi uspešno osvojilo. Preizkušanje proizvodov izvaja po mednarodnih standardih IEC 326-4, -5 in -6 oziroma po specifikaciji kupcev. Sistem pa podjetje vzpostavlja v skladu s standardom ISO 9002.

Tabela 9: Prednosti in slabosti tehnološke podstrukture

Komponente	Ocena				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Lokacija obratov		x			
Velikost in starost opreme			x		
Stopnja avtomatizacije		x			
Razpoložljivost materialov		x			
Produktivnost na zaposlenega			x		
Sodobnost delovnih sredstev		x			
Ustreznost delovne sile			x		
Odstotek izmeta				x	
Stopnja izkoriščenosti zmogljivosti		x			
Delež stroškov surovin in materialov				x	
SKUPAJ	0	5	3	2	0
Skupna ocena podstrukture	Srednje				

Največja slabost se kaže v prepočasnem odzivanju na svetovne trende razvoja novih tehnologij, predvsem pri izdelavi večslojnega tiskanega vezja. V podjetju je še vedno problem zastarela osnovna tehnologija, čeprav se trudijo, da bi se v čim krajšem času znebili zastarelih naprav in jih zamenjali z novimi in tako tudi dosegli večjo kakovost proizvodov. Vlaganja v raziskovalno-razvojni podstrukturi so namenjena predvsem posodobitvi zastarelih strojev in naprav ter razvoju novih postopkov izdelave večslojnega tiskanega vezja. V prihodnosti želi podjetje pristopiti k novim tehnologijam, kot so: fleksibilna vezja, kombinacija toga/fleksibilna vezja, vezja za visoko frekvenčno in radio frekvenčno uporabo, 75µm tehnologija, itd.

Raziskovalno-razvojna podstruktura je najpomembnejša podstruktura v podjetju, saj celotna strategija podjetja temelji na razvoju lastnih programskih izdelkov in storitev. V tabeli 10 je prikazana ugotovitev, da je omenjena podstruktura srednje prispevala k uspešnosti podjetja, pri čemer največjo slabost predstavlja število in struktura kadrov.

Tabela 10: Prednosti in slabosti raziskovalno-razvojne podstrukture

Komponente	Ocena				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Število in struktura kadrov					x
Kvaliteta kadrov				x	
Vlaganje sredstev v R&R		x			
Novi proizvodi			x		
Osvajanje novosti			x		
Doba razvoja novih proizvodov				x	
Informacijski sistem			x		
SKUPAJ	0	1	3	2	1
Skupna ocena podstrukture	Srednje				

6.1.5. Kadrovska podstruktura

Kadri, ki jih ima podjetje, objektivno pomenijo določen delovni potencial, ki ima praviloma pomemben vpliv na uspešnost poslovanja podjetja. To je razlog, da moramo zaposlene spremljati in ocenjevati z vseh tistih vidikov, ki pomembneje določajo uspešnost poslovanja (Pučko, 1998, str. 35).

Podjetje Elgo-line spada po Zakonu o gospodarskih družbah med velika podjetja. V letu 2003 je imelo povprečno 32 zaposlenih, kar je približno enako kot leto poprej. Gibanje zaposlenih v po posameznih mesecih leta 2002 in 2003 pa je prikazano v tabeli 11. Kot je razvidno iz tabele, se je število zaposlenih v letu 2003 povečalo, in sicer za 2 delavca, kar predstavlja 6,7 %. Povečanje števila zaposlenih je posledica povečanja dela v proizvodnji. V obdobjih, ki zahtevajo večje število ur dela v proizvodnji, pa podjetje zaposli predvsem študente, ki opravljajo najrazličnejša dela v proizvodnji.

Stopnja fluktuacije je bila v zadnjih letih kar precej visoka, saj je leta 2002 znašala kar 23,3 %. V letu 2003 se je fluktuacija nekoliko zmanjšala in je znašala le še 12,5 %. V letu 2003 se je število prihodov povečalo za dobrih 50 %, medtem ko se je število odhodov zmanjšalo kar za 80 % v primerjavi z letom 2002. V managementu pa je fluktuacija nizka, saj je današnji management v podjetju že vrsto let, kar nakazuje na bogate izkušnje in veliko znanja. Poslovodstvo kaže svojo kakovost z dokaj uspešnim vodenjem podjetja.

Poleg števila zaposlenih pa je za podjetje pomembna tudi izobrazbena struktura, ki je po posameznih letih prikazana v tabeli 12. V podjetju je izobrazbena struktura na precej nizki ravni, saj primanjkuje delavcev s VI. in višjo stopnjo izobrazbe. Tako slabo izobrazbeno strukturo dopušča sama vrsta proizvodnje, s katero se podjetje ukvarja, vendar le na kratek

rok. Dolgoročno pa bo moralo podjetje več vložiti v izboljšanje izobrazbene strukture, saj postajajo proizvodni procesi vse zahtevnejši, s tem pa se pojavlja potreba po vse bolj izobraženi delovni sili. Delavci s V. in VI. stopnjo izobrazbe so zaposleni v poslovodstvu in zasedajo najodgovornejša mesta v podjetju.

Tabela 11: Pregled zaposlenih po posameznih mesecih v letu 2002 in 2003

Mesec	Leto 2002	Leto 2003
Januar	33	30
Februar	32	30
Marec	32	30
April	32	30
Maj	32	32
Junij	32	32
Julij	32	32
Avgust	31	32
September	32	31
Oktober	32	31
November	32	32
December	30	32

Vir: Mesečna poročila o plačah in zaposlenih osebah podjetja Elgo-line za leto 2002 in 2003.

Kot je razvidno iz tabele 12, se je izobrazbena struktura leta 2003 v primerjavi z letom 2002 nekoliko izboljšala. Predvsem se je povečalo število delavcev s IV. in VI. stopnjo izobrazbe. Kljub slabi izobrazbeni strukturi pa podjetje določeno skrb posveča tudi izobraževanju, predvsem z vpeljevanjem novih standardov kakovosti, vodstveni kader pa se izobražuje tudi na različnih seminarjih in predavanjih, organiziranih za posamezna področja. Starostna struktura podjetja je zelo ugodna, saj je večina zaposlenih starih od 27 do 43 let. Trenutno ni v podjetju nobenega zaposlenega, ki bi bil starejši od 56 let.

Sistem nagrajevanja in napredovanja je razdelan na osnovi pravilnika o plačah in sistematizaciji delovnih mest (evropska klasifikacija poklicev). Delavec z določeno stopnjo izobrazbe spada v določen (tarifni) plačilni razred, direktor pa lahko glede na angažiranost ter uspešnost vsakega posameznega delavca še dodatno nagradi in ga s tem še dodatno stimulira. Za doseganje boljše motivacije in boljših poslovnih rezultatov je ta mehanizem zelo pomemben, vendar pa je tudi zelo težko izvedljiv zaradi težav z merjenjem. V podjetju imajo zaposleni plače določene po pogodbi, lahko pa dobijo tudi dodatno stimulacijo, ki jo po določenih kriterijih odobri šef proizvodnje oziroma potem potrdi še direktor podjetja. Pri osnovnih plačah pa se upošteva še faktor gospodarnosti podjetja, ki je vezan na realizacijo plana prodaje.

Tabela 12: Izobrazbena struktura podjetja Elgo-line d.o.o. v letih 2002 in 2003

Elgo-line d.o.o.	Izobrazbena struktura					Skupaj
	I.	II.	IV.	V.	VI.	
Število delavcev v letu 2002	6	5	6	11	2	30
Število delavcev v letu 2003	6	5	7	11	3	32
2002 – struktura v %	20,0	16,7	20,0	36,6	6,7	100,0
2003 – struktura v %	18,8	15,6	21,9	34,4	9,3	100,0

Vir: Letno poročilo podjetja Elgo-line za leto 2002 in 2003.

Prednosti in slabosti kadrovske podstrukture so podrobneje prikazane v tabeli 13, prikazano pa je tudi, katere komponente pozitivno in katere negativno vplivajo na skupno oceno podstrukture. Kadrovske podstrukture sem ocenila z oceno srednje.

Tabela 13: Prednosti in slabosti kadrovske podstrukture

Komponente	Ocena				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Število zaposlenih		x			
Starostna struktura	x				
Izobrazbena struktura				x	
Kakovost posloводства		x			
Fluktacija			x		
Motiviranost				x	
Napredovanje				x	
Izobraževanje			x		
SKUPAJ	1	2	2	3	0
Skupna ocena podstrukture	Srednje				

6.1.6. Organizacijska podstruktura

Organizacijska struktura je odvisna od razmer, v katerih podjetje posluje. Lahko jo opredelimo kot sestav razmerij med ljudmi. Z razmerji povezani delujoči ljudje dobivajo s tem določene vloge, ki jih opravljajo v svojem delovanju. Te vloge, ali kot jih v organizacijski vedi običajno imenujemo, funkcije, so v resnici samo na ljudi nazaj odsevana organizacijska razmerja (Lipovec, 1987, str. 60).

V podjetju Elgo-line imajo glede na velikost podjetja in število zaposlenih pretežno funkcijsko organizacijsko strukturo. Organe družbe predstavljata direktor družbe in skupščina družbenikov. Skupščina družbenikov opravlja naloge skladno s statutom in registracijo. Podjetje vodi in zastopa direktor družbe, katerega osnovna naloga je vodenje in zasledovanje dveh temeljnih ciljev – maksimiranje dobička in večanje premoženja podjetja na dolgi rok. O

pomembnejših zadevah, ki so vezana s prihodnostjo podjetja, strateških usmeritvah in drugih finančnih vprašanjih, odloča direktor podjetja, ki je seznanjen tudi s prodajnimi aktivnostmi. Direktor predstavi tudi najpomembnejše odločitve o velikih investicijah in strateških usmeritvah skupščini družbenikov. Podjetje ima jasno opredeljeno vizijo in cilje, ki jih želi doseči. Dosežene rezultate primerjajo s preteklimi rezultati in s postavljenimi cilji v planih podjetja. Glede na uresničevanje planskih ciljev se tudi ovrednoti in kontrolira delo v oddelkih, kjer je to mogoče, predvsem v delih tehnološkega oddelka, kjer je možno postaviti delovne norme.

Zaradi majhnosti podjetja nimajo velikega problema s pretokom informacij. Informacije se namreč neposredno prenašajo in seznanjenost z njimi je bistvenega pomena za doseganje dobrih rezultatov. Obliko motivacije v podjetju predstavlja sam stimulativen del pri plačah, ki je odvisen od uspešnosti posameznika, oddelka in podjetja. Vsak zaposleni jasno ve, kaj se od njega pričakuje in kako je za svoje delo nagrajen. Podjetje poskuša svoje zaposlene dodatno motivirati oziroma vzpodbujati s širjenjem vizije in zgodbe o uspehu ter poskušajo vzpodbuditi k izobraževanju.

Sam ugled podjetja je na precej visoki ravni, saj ima podjetje Elgo-line velik posluh za okolje. To je potrjeno tudi s tem, da ima celoten tehnološki proces zasnovan tako, da je okolju prijazen. Ima tudi vso potrebno opremo za čiščenje odpadnih voda in hkrati uporablja tudi avtomatiziran, zaprt sistem za recikliranje odpadnih snovi. Upoštevajo tudi vse okoljske varovalne parametre, kar je tudi osnova njihovega pristopa in razmišljanja, saj podjetje leži na občutljivem kraškem področju.

Podjetje ima predvsem z lokalnim okoljem dobre odnose. Kot sponzor sodeluje pri različnih kulturnih in športnih prireditvah v krajih, od koder prihajajo njegovi zaposleni in je tudi donator za zdravstvene namene. Obveščanje o pomembnejših dogodkih v podjetju poteka preko spletne strani ter z raznimi priložnostnimi publikacijami.

Skupna ocena prednosti in slabosti organizacijske podstrukture je prikazana v tabeli 14. Iz te tabele je tudi razvidno, da največjo prednost omenjene podstrukture predstavlja lokacija uprave, največjo slabost pa način motiviranja zaposlenih. Organizacijsko strukturo sem ocenila kot dobro.

6.1.7. Finančna podstruktura

Dejansko pomeni ocena finančne podstrukture analizo računovodskih izkazov podjetja. Finančna podstruktura prikazuje tudi uspešnost ali neuspešnost vseh ostalih podstruktur v podjetju. Finančna analiza računovodskih izkazov nam prikaže dobro sliko o finančnem stanju podjetja in o trendu bonitete financiranja podjetja.

Ocenjevanje finančne podstrukture naslonimo na znana finančna razmerja. Teh je v poslovnih financah znanih precej. Najpomembnejši so kazalci finančnega vzvoda, mnogokratnik ustvarjenih obresti, kazalci plačilne sposobnosti in kazalci obračanja (Pučko, 1999, str. 138).

Tabela 14: Ocena prednosti in slabosti organizacijske podstrukture

Komponente	Ocena				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Ustreznost organizacijske strukture		x			
Organizacijska kultura			x		
Lokacija uprave	x				
Planiranje		x			
Kontrola			x		
Motiviranje				x	
Komuniciranje		x			
Sistem nagrajevanja			x		
Ugled podjetja	x				
Skupaj	2	3	3	1	0
Skupna ocena podstrukture	Dobro				

Pri sami analizi finančne podstrukture sem zajela kazalnike financiranja, kazalnike investiranja, kazalnike plačilne sposobnosti, kazalnike obračanja in kazalnike finančne stabilnosti. V nadaljevanju so ti kazalniki podrobneje opisani in predstavljeni v tabelah v prilogi 3, kjer je prikazan tudi izračun kazalnikov.

- Kazalniki financiranja

Kazalniki stanja financiranja so usmerjeni v analizo financiranja podjetja Elgo-line. Financiranje sredstev z dolгови vpliva na finančno tveganje ter na donosnost podjetja. Med kazalnike financiranja spadata stopnja zadolženosti in stopnja kapitalizacije. S tema kazalnikoma ocenjujemo strukturo virov v podjetju. Deleža lastnih in tujih virov naj bi bila približno 50 % celotnih virov sredstev. *Stopnja kapitalizacije* nam pove delež kapitala v celotnih virih, stopnja zadolženosti pa delež tujih virov v celotnih virih. *Stopnja zadolženosti* odraža kreditno sposobnost podjetja, in sicer pomeni manjša zadolženost večjo kreditno sposobnost. Nižja vrednost kazalca pomeni večjo varnost naložb upnikov in stabilnost donosov lastnikov. Vendar pa prenizka vrednost kazalca lahko pomeni neracionalno financiranje z dražjimi viri sredstev (Kavčič, 1999, str. 608-611). V podjetju Elgo-line je, kot je razvidno iz tabele 5 v prilogi 3, stopnja zadolženosti v letu 2003 znašala 51,8 %, kar je pod priporočljivo mejo. V primerjavi z letom 2000 se je stopnja zadolženosti nekoliko zmanjšala in sicer za približno 6,2 %. Na podlagi tega lahko sklenemo, da podjetje Elgo-line spada med naložbeno varna podjetja. Stopnja kapitalizacije je v letu 2003 znašala 48,2 %, kar pomeni, da

je podjetje 48,2 % sredstev financiralo z lastniškim kapitalom. V primerjavi z letom 2000 se je stopnja kapitalizacije povečala za 7,6 %.

- Kazalniki investiranja

S kazalniki investiranja presojamo strukturo sredstev podjetja oziroma ugotavljamo ugodnost sestave sredstev podjetja. Ti kazalniki so pomembni le pri odločanju o investicijah, manj pa za lastnike in upnike podjetja. Vrednost kazalnikov moramo presojati v luči dejavnosti, ki jo opravlja podjetje. Med kazalnike stanja investiranja spadata: kazalnik deleža osnovnih sredstev v vseh sredstvih in kazalnik deleža finančnih naložb v celotnih sredstvih. Oba kazalnika investiranja za podjetje Elgo-line v letih 2000 do 2003 sta prikazana v tabeli 6 v prilogi 3. *Delež osnovnih sredstev v vseh sredstvih* je leta 2000 znašal 76,7 %, v letu 2003 pa se je zmanjšal na 55,3 %. Zmanjšanje vrednosti kazalca lahko pomeni, da se je poslovanje podjetja povečalo oziroma da so se povečala gibljiva sredstva (zaloge, terjatve). Lahko pa pomeni zmanjšanje vrednosti kazalnika dezinvestiranja osnovnih sredstev oziroma neobnavljanje osnovnih sredstev (Slapničar, 1999, str. 13). *Kazalnik deleža 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, itd.) (Slapničar, 1999, str. 13). Delež finančnih naložb v celotnih sredstvih je bil leta 2000 zelo nizek in je znašal le dobrih 6,2 %. V naslednjih letih pa se je delež finančnih naložb v sredstvih vseskozi povečeval, tako da je leta 2003 ta delež znašal 13,6 % in je bil 119,4 % višji kot leta 2000.

- Kazalniki plačilne sposobnosti

Kazalniki plačilne sposobnosti pomenijo primerjavo bilančnih postavk z vidika ročnosti. S pojmom plačilne sposobnosti podjetja mislimo na sposobnost podjetja, da poravnava v določenem roku svoje obveznosti. Zato je podjetje plačilno sposobno takrat, kadar razpolaga vsaj s tako vsoto denarja, kot v določenem roku ustreza znesku obveznosti (Rebernik, Škerbic, 1990, str. 238). Plačilno sposobnost podjetja ocenjujemo z dvema kazalcema, in sicer s kratkoročnim koeficientom in hitrim koeficientom. *Kratkoročni koeficient* se izračuna kot razmerje med celotnimi kratkoročnimi sredstvi in celotnimi kratkoročnimi obveznostmi. Če je kratkoročni koeficient nad 1, pomeni, da ima podjetje tekoče obveznosti manjše od gibljivih sredstev za njihovo pokritje. Po izkustvenem načelu naj bi dosegel vrednost vsaj 2, če naj bi šlo za podjetje, ki ima primerno raven likvidnosti (Pučko, 2001, str. 143). Iz tabele 7 v prilogi 3 je razvidno, da se je vrednost kratkoročnega koeficienta v obravnavanih letih povečevala in je v letu 2003 znašala 0,9. Drugi kazalec plačilne sposobnosti pa je *hitri koeficient*, ki ga izračunamo kot razmerje med kratkoročnimi sredstvi, zmanjšanimi za zaloge, in kratkoročnimi obveznostmi povečanimi za pasivne časovne razmejitve (Pučko, 2001, str. 143). Vrednost tega koeficienta pa je bila v vseh obravnavanih letih manjša od ena in se je gibala od 0,5 v letu 2000 do 0,8 v letu 2002, kar kaže na slabo sposobnost pokrivanja tekočih obveznosti. Problem podjetja predstavljajo tudi terjatve iz poslovanja, saj se splošni plačilni roki na vseh trgih poslabšujejo, kar povzroča dodatno zadolženost.

- Kazalniki obračanja

Kazalniki obračanja sredstev kažejo hitrost obračanja posameznih vrst sredstev in nam povedo, koliko prihodkov ustvari podjetje z obstoječimi sredstvi. Torej kažejo na učinkovitost uporabe poslovnih sredstev podjetja. Za podjetje Elgo-line sem izračunala naslednje kazalnike obračanja sredstev in jih prikazala v tabeli 8 v prilogi 3. *Koeficient obračanja obratnih sredstev* je izračunan kot razmerje med prihodki iz poslovanja in povprečnim stanjem obratnih sredstev, pove pa nam, kolikokrat se v povprečju v letu obrnejo obratna sredstva (Kavčič, 1999, str. 618). V obravnavanih letih za ta kazalec ni opaziti velikega nihanja in je v vseh letih znašal okoli 2,1, kar pa pomeni, da so se sredstva obračala približno 2,1-krat na leto. V to skupino kazalnikov spada tudi *koeficient obračanja zalog*, ki ga izračunamo kot razmerje med prihodki iz poslovanja in povprečnim stanjem zalog (Kavčič, 1999, str. 618-619). V proučevanem obdobju se je ta koeficient zmanjševal, in sicer iz 29,0 v letu 2001 na kar 7,1 v letu 2003. To pomeni, da je bila v letu 2003 v povprečju vrednost prihodkov le še približno sedemkrat večja od vrednosti zalog, oziroma da so se zaloge obračale sedemkrat v letu. *Koeficient obračanja terjatev od kupcev* pa je izračunan kot razmerje med prihodki iz poslovanja in povprečnim stanjem terjatev do kupcev. Ta koeficient pa nam pove, kolikokrat se terjatve obrnejo v letu dni. Večji, kot je koeficient, manj časa preteče med prodajo in plačilom oziroma večja je plačilna disciplina kupcev (Kavčič, 1999, str. 619). Leta 2003 se je vrednost koeficienta povečala na 4,7, kar pomeni, da se je plačilna disciplina kupcev povečala v primerjavi z letom 2002. V primerjavi z letom 2001 pa se je plačilna disciplina kupcev zmanjšala. *Koeficient obračanja poslovnih sredstev* kaže na učinkovitost uporabe poslovnih sredstev podjetja (Kavčič, 1999, str. 618-621). Če se ozremo na pretekla leta, vidimo, da se je vrednost koeficienta leta 2001 in 2002 gibala okoli 0,5. Leta 2003 pa se je bistveno popravila in znaša 1,0. Povečanje koeficienta kaže na večjo učinkovitost uporabe poslovnih sredstev v letu 2003 kot v predhodnih letih.

- Kazalniki finančne stabilnosti

Kazalniki finančne stabilnosti podjetja Elgo-line v obdobju 2000 do 2003 so prikazani v tabeli 9 v prilogi 3. S *koeficientom kapitalske pokritosti stalnih sredstev* prikazujemo lastniško financiranje stalnih sredstev. Če je kazalnik manjši od 1, pomeni, da osnovna sredstva financirajo tudi drugi in da se v zvezi z njimi pojavljajo tudi dolгови. Če je kazalnik večji od 1, pa pomeni, da lastniki financirajo več kot samo osnovna sredstva (Kavčič, 1999, str. 615). Ta koeficient je bil v obdobju od 2000 do 2003 manjši od 1, tako da so bila stalna sredstva financirana tudi s tujimi viri. To razmerje je bilo najslabše leta 2001, ko je lastniški kapital financiral le 50 % stalnih sredstev. *Koeficient dolgoročne pokritosti stalnih sredstev* nam pove, ali vsaj kapital, dolgoročne obveznosti in dolgoročne rezervacije skupaj pokrijejo stalna sredstva (Kavčič, 1999, str. 614-617). Iz spodnje tabele je razvidno, da se je vrednost tega koeficienta iz leta v leto povečevala, tako da je bila v letu 2003 vrednost koeficienta 1,0. V letu 2003 je bil torej kapital, skupaj z najetimi dolgoročnimi krediti ter dolgoročno zamaknjenimi plačili, pokrtil stalna sredstva v celoti. Pri *koeficientu dolgoročne pokritosti* je poleg stalnih sredstev potrebno upoštevati še dolgoročne terjatve iz poslovanja ter zaloge. S tem kazalnikom se torej prikazuje dolgoročno financiranje dolgoročnih sredstev. Če je

kazalnik večji od 1, pomeni, da so dolgoročno financirana tudi kratkoročna sredstva, če je manjši od 1, pa, da so dolgoročna sredstva delno financirana tudi kratkoročno (Kavčič, 1999, str. 615). V podjetju Elgo-line je bil ta koeficient skozi vsa obravnavana leta manjši od 1 in se je gibal od 0,8 do 0,9.

Skupna ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture je prikazana v tabeli 15. Iz tabele je tudi razvidno, da največjo slabost podstrukture predstavljata kratkoročni in hitri koeficient, medtem ko največjo prednost podstrukture predstavlja stopnja zadolženosti in finančna varnost. Finančno podstrukturo sem ocenila z oceno dobro.

Tabela 15: Prednosti in slabosti finančne podstrukture

Komponente	Ocena				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Struktura financiranja		x			
Struktura investiranja		x			
Plačilna sposobnost				x	
Hitrost obračanja		x			
Finančna stabilnost		x			
Skupaj	0	4	0	1	0
Skupna ocena podstrukture	Dobro				

6.1.8. Profil prednosti in slabosti podjetja Elgo-line d.o.o.

Profil prednosti in slabosti podjetja je povzetek ocene, analizirane po posameznih podstrukturah, ki so bile natančneje obravnavane v prejšnjih poglavjih. Pri profilu prednosti in slabosti ne gre za natančno funkcijsko analizo, temveč predvsem za določitev mesta in pomena posamezne podstrukture. Na podlagi ocenjenih podstruktur pa ugotovimo, katera podstruktura in njene sestavine so bolj ali manj prispevale k doseženi poslovni uspešnosti (Pučko, 1999, str. 137).

Profil prednosti in slabosti podjetja Elgo-line je prikazan v tabeli 16. Iz tabele je razvidno, da so prednosti podjetja predvsem v tržni, organizacijski in finančni podstrukturi. Tudi ostale ocenjevane podstrukture prinašajo podjetju določene prednosti, pa tudi nekatere slabosti. Da bi podjetje imelo kakšno podstrukturo, ki bi pomenila resno slabost v podjetju in bi ogrožala njegovo poslovanje, nisem ugotovila.

Tabela 16: Profil prednosti in slabosti podjetja Elgo-line z vidika podstruktur in njihovega vpliva na uspešnosti

Komponente	Prispevek k poslovni uspešnosti	
	Majhen	Velik
Podstruktura proizvoda		
Tržna podstruktura		
Tehnološka podstruktura		
Raziskovalno – razvojna podstruktura		
Kadrovska podstruktura		
Organizacijska podstruktura		
Finančna podstruktura		

6.2. Ocenjevanje priložnosti in nevarnosti podjetja

Na osnovi ocene prednosti in slabosti podjetja poskušamo z dodatnim upoštevanjem izdelanih napovedi gospodarskih, konkurenčnih, tehnoloških, političnih in drugih razvojev v širšem in ožjem okolju podjetja oceniti še poslovne možnosti in nevarnosti, ki se lahko pojavijo v prihodnosti. Priložnosti in nevarnosti podjetja v okolju so povezane z njegovimi prednostmi in slabostmi (Pučko, 1999, str. 141). Enako kot pri ocenjevanju prednosti in slabosti bom tudi sedaj razdelila poslovni sistem podjetja na sedem podstruktur in vsako poskušala oceniti s stališča priložnosti in nevarnosti.

6.2.1. Podstruktura proizvoda

V okviru podstrukture proizvoda lahko iščemo potencialne priložnosti podjetja, saj prodaja podjetja raste, predvsem prodaja štiri in več- plastnih tiskanih vezij. Domači trg je relativno majhen, konkurenca pa se vse bolj povečuje, zato mora podjetje vse sile usmeriti v še večji izvoz, predvsem na tržišča zahtevne Zahodne Evrope. Eden izmed pogojev za nastopanje na mednarodnih trgih pa je tudi visoka kakovost izdelkov. To podjetje vseskozi povečuje z novimi pristopi v proizvodnji in novimi tehnologijami. Zaradi vse hujše domače in mednarodne konkurence pa mora podjetje širiti tudi svoj proizvodni program, predvsem kar se tiče večplastnega tiskanega vezja. Tukaj pa je pomembno poudariti, da lahko široko razvejan proizvodni program predstavlja določeno nevarnost za podjetje v smislu pojavljanja vedno večjega števila novih pristopov k proizvodnji in drugačnim tehnologijam, zato je potrebno širitev proizvodnega programa skrbno načrtovati, da se lahko podjetje v primeru različnih potreb dovolj hitro ustrezno odzove.

Kljub temu, da podjetje Elgo-line v Sloveniji obvladuje kar velik del trga, pa se konkurenca vse bolj povečuje. Z vstopom v Evropsko unijo se je povečala tudi mednarodna konkurenca, saj so se z odpravo carin stroški transporta in davki precej znižali. Vsi evropski proizvajalci

tiskanih vezij so tehnološko, tehnično in kakovostno na zelo visoki ravni in so v določenih segmentih boljši od Elgo-line. To pa predstavlja določeno nevarnost za podjetje, saj mora kljub temu, da je primerljivo z evropskimi proizvajalci tiskanega vezja na tehnološki, tehnični in kakovostni ravni, slediti trendom in se usmerjati v odkrivanje tistih tržnih niš, kjer konkurenca ni tako zelo močna.

V podjetju Elgo-line pa je tudi močno prisotno zavedanje potrebe po varstvu okolja, s čimer dokazujejo, da so družbeno odgovorno podjetje. Varstvo okolja je namreč področje, kjer se kažejo potencialne nevarnosti za podjetje, saj se zakonodaja na tem področju iz dneva v dan bolj zaostrojuje. Z vidika vpliva na prihodnjo poslovno uspešnost, lahko na podlagi povedanega sklenem, da bo podstruktura proizvoda verjetno pomenila bolj priložnost kot nevarnost.

6.2.2. Tržna podstruktura

Kupcem proizvodov, obstoječim in novim, je potrebno ponuditi visokokakovostne izdelke, ki bodo prepoznavni, podprti z garancijsko izjavo in zahtevanimi protokoli ter tehničnimi informacijami. Konkurenca ima prav na področju promocije nekoliko več izkušenj, zato tukaj vidim priložnost, ki naj bi jo podjetje izkoristilo. Potrebno bi bilo izboljšati tudi internetno stran podjetja Elgo-line. Podjetje pa naj bi si prizadevalo tudi za večjo aktivnost na sejnih, tako doma kot tudi v tujini, ter obiskovalo potencialne odjemalce.

Podjetje mora v okviru tržne podstrukture iskati priložnosti predvsem na tujih evropskih trgih, saj je slovenski prostor premajhen, z vstopom Slovenije v Evropsko unijo pa se pogoji poslovanja na domačem trgu vse bolj zaostrojujejo. Povečanje izvoza na najrazličnejša območja pomeni, da se podjetje utrjuje tudi na slovenskem trgu. Podjetje Elgo-line je predvsem zanimivo za tuje kupce, ki cenijo visoko kakovost, saj je cena proizvodov za domač trg dokaj visoka ravno zaradi visoke kakovosti proizvodov. Nevarnost grozi podjetju tudi zaradi trendov globalizacije, ki povzročajo, da bodo posamezna področja obvladovala povezana podjetja oziroma multinacionalke. Predvsem jim grozi nevarnost vstopa podjetij iz vzhodne Evrope in Azije, ki poslujejo z nizkimi stroški in ceneno delovno silo, zaradi katere je potem tudi cena nižja, vendar pa so ti izdelki nižje kakovosti. Podjetje Elgo-line pa ima prednost ravno v visoki kakovosti svojih proizvodov.

Tržni delež podjetja Elgo-line je na slovenskem trgu v preteklosti znašal okoli 10 %. V prihodnosti pa podjetje pričakuje 11 % rast deleža prodaje in proizvodnje ob enakem številu zaposlenih. Na tujem trgu pričakuje letno rast prodaje okoli 5 %. Trženje in razvoj bosta v naslednjem srednjeročnem obdobju bistvena dejavnika za uspešno uresničevanje ciljev in poslovnih strategij, zato mora podjetje dati velik poudarek na dejavnike, kot so tržne raziskave, povečevati sredstva za pospeševanje prodaje, neprestano razvijati in izpolnjevati ter spreminjati in uvajati nove proizvode, spremljati in voditi učinkovito politiko cen ter sklepati ugodne pogodbe z dobavitelji. Iz zgoraj povedanega je razvidno, da tržna struktura za podjetje predstavlja več priložnosti kot nevarnosti.

6.2.3. Tehnološka podstruktura

Podjetje vidi v prihodnosti priložnost stalno in dosledno zagotavljati kakovostne proizvode in s tem kakovosten proizvodni proces, saj je od tega odvisna celotna uspešnost poslovanja. Priložnost vidi tudi v hitrejših rokih izdelave kakovostnega tiskanega vezja, saj bi s tem povečali zadovoljstvo svojih kupcev in zadovoljili še tako zahtevne nove kupce. Hkrati pa morajo zagotavljati tudi kakovost, saj slabša kakovost odžene kupce ter posledično vodi do slabše uspešnosti poslovanja podjetja.

Podjetje vseskozi poskuša slediti tržnim in tehničnim spremembam, vendar pa to ni dovolj, potrebno bi se bilo vključiti v skupino najmočnejših in skupno določati trende. Podjetje stalno investira v novo opremo, predvsem na mestih, ki so se pokazala kot vir porajanja težav, zato starost opreme in velika stopnja odpisanosti ne predstavlja prevelike nevarnosti. Priložnost za podjetje pa predstavlja povečanje avtomatizacije proizvodnega procesa in izkoriščanje vseh morebitnih nezasedenosti proizvodnih strojev. Prav neenakomerna zasedenost posameznih proizvodnih oddelkov predstavlja svojevrsten problem v podjetju. Posledica je, da se mora delo v oddelkih, ki predstavljajo ozko grlo, odvijati v več izmenah. Velik problem predstavlja tudi slaba organizacija v proizvodnih oddelkih, kar posledično privede do nastajanja ozkih grl v podjetju. To na dolgi rok predstavlja veliko nevarnost za poslovanje in uspešnost podjetja.

V sklopu okoljevarstvenih zahtev podjetje Elgo-line zasleduje družbeno odgovoren koncept delovanja. Nevarnost na tem področju predstavlja predvsem izredno hitro nastajajoča ekološka zakonodaja. Lahko se zgodi, da se bo število proizvajalcev v panogi zmanjševalo ravno zaradi tega, ker ne bodo mogli slediti ekološkim zahtevam. Do sedaj podjetje ni imelo problemov prilagajanja zahtevni zakonodaji na tem področju, vendar pa menijo, da hitre spremembe v prihodnosti lahko predstavljajo velik problem za podjetja v panogi.

Podjetje Elgo-line mora stopnjevati in ohranjati intenzivnost izobraževanja in usposabljanja delavcev ter izvajanje aktivne politike izobraževanja. To velja za kader v proizvodnji kot tudi za strokoven kader na drugih področjih. Podjetje ima predvsem nizko raven usposabljanja in izobraževanja za proizvodne delavce. Delavce v proizvodnji pa bi bilo potrebno še posebej izobraževati in spodbujati k večji kakovosti ter tako dosegati glavni cilj proizvodnje, to je obdržati oziroma še povečati kakovost proizvodov in povečati kakovost proizvodnega procesa.

Posebno pozornost je potrebno nameniti tudi zelo visokim stroškom materiala in surovin. Podjetje namreč veliko večino materiala uvozi, predvsem iz Nemčije, kar posledično prinaša tudi višje stroške. Z vstopom Slovenije v Evropsko unijo so se stroški uvoza in nakupa materiala nekoliko znižali, predvsem na račun nižjih davkov in carin. Rešitev tega problema lahko iščemo v ostrejših pogajanjih z dobavitelji, iskanjem substitutov surovin, iskanjem novih dobaviteljev ali skupnim nastopanjem s podobnimi podjetji v panogi. Podjetje vidi rešitev tega problema v skupnem nastopanju s podjetji v panogi, pri čemer tudi že dosega

želenih rezultate. Uspelo mu je nekoliko znižati stroške nakupa materiala. Na podlagi zgoraj povedanega, lahko tehnološka podstruktura ob nepravilnih odločitvah podjetja, predstavlja precej veliko nevarnost za prihodnjo poslovno uspešnost podjetja.

6.2.4. Raziskovalno-razvojna podstruktura

Priložnosti podjetja na tem področju se kažejo predvsem v izboljšanju obstoječih proizvodov ter razvijanju novih. Razvoj novih izdelkov je pomemben odraz razvoja in rasti proizvodnje vsakega programa, saj se preko razvoja novih izdelkov zrcali prizadevnost slediti povpraševanju na trgu in s tem ohranjanje in večanje tržnega deleža. Za možno realizacijo tega pa so nujne naslednje aktivnosti: uvedba novih proizvodnih programov, pridobitev novih tržišč, uvedba učinkovitega procesa osvajanja novih proizvodov, poglobljena analiza konkurence in izdelava politike in kriterijev za strateško povezovanje.

Nevarnost raziskovalno-razvojne podstrukture je v tem, da danes trg zahteva nov proizvod vsakih pet let, v podjetju pa nimajo zaposlenega kadra, ki bi se resno ukvarjal s potrebami kupcev v prihodnosti. Zato v podjetju nimajo ustreznih informacij, kaj bi morali razvijati in se ukvarjajo le z izboljševanjem obstoječih lastnosti. To so le delne inovacije, ki pa za podjetje ne pomenijo večje konkurenčne prednosti, saj jih konkurenca lahko hitro začne posnemati. Zato je za podjetje nujno, da začne posvečati več časa razvoju novih proizvodov, da bi tako povečalo svoje konkurenčne prednosti.

Za razvoj novih izdelkov pa so poleg potrebnih informacij in znanj potrebna tudi velika vlaganja, ki si jih podjetje brez večje moči na trgu težko privošči. Zato bi morali nujno poiskati partnerje, s katerimi bi se problema lotili s skupnimi močmi. Tako partnerstvo ima podjetje sklenjeno s podjetjem Intec Tiv iz Kranja, vendar pa bi moralo zaradi velikih stroškov raziskav in razvoja poiskati še nove poslovne partnerje za skupno sodelovanje. Podjetje bi moralo povečati investicijska sredstva predvsem za hitrejšo in kakovostnejšo razvijanje novih proizvodov. Kljub temu pa je potrebno paziti predvsem na nevarnost previsokih stroškov razvoja, ki imajo lahko velike negativne posledice pri gospodarnosti poslovanja podjetja. Zavedati se moramo tudi dejstva, da mora novim proizvodom slediti tudi ustrezna tehnološka opremljenost proizvodnega procesa, kar potegne za sabo investicije tudi na drugih segmentih poslovanja. Tako kot tehnološka tudi raziskovalno-razvojna podstruktura predstavlja bolj nevarnost kot priložnost za podjetje.

6.2.5. Kadrovska podstruktura

Nevarnosti v kadrovske podstrukture se kažejo na vseh nivojih in področjih. Posebno se to odraža v prodajni, razvojni in tehnološko-proizvodni službi. Povsod primanjkuje visokokvalificiranih, kakovostnih tehnologov in razvijalcev. Če hoče podjetje odpraviti nevarnosti na tem področju, mora izvesti naslednje ukrepe: zmanjšati število nekvalificiranih

delavcev (naravna fluktuacija, prekvalifikacije, itd.), zaposliti visokousposobljene tehnologe in razvojnike, uvesti boljši sistem za motiviranje delavcev za boljše delo in nadaljnje usposabljanje ter uvesti sistem ciljnega vodenja.

Priložnost za podjetje pa je pritegniti uspešne, izvirne in kreativne ljudi z visoko izobrazbo. Na ta način bi podjetje izboljšalo izobrazbeno strukturo, posledica tega pa bi bilo lažje prenašanje odgovornosti. Vzgoja lastnega kadra z aktivno politiko štipendiranja lahko dolgoročno zagotovi ustrezno kakovost in profil zaposlenih, na katerih bo slonela prihodnost celotnega podjetja. Strategija, ki temelji na zniževanju stroškov delovne sile, je lahko nevarna. Priložnost se kaže v povečanju plač tako vodilnih delavcev kot tudi delavcev v proizvodnji, ker se na tak način spodbuja njihova pripravljenost za delo, večja se motivacija, zagon, vse to pa vodi do pozitivnih učinkov na proizvodnjo in prodajo. Razmerja plač bi se morala spremeniti tako, da bi se zmanjšale razlike med vodilnimi delavci in delavci v proizvodnji. V podjetju bi morali večjo pozornost posvečati tudi napredovanju, kajti če so ljudje stalno zaposleni na istem mestu, se lahko zgodi, da »zaspijo«.

Problem kadrovske strukture je tudi pomanjkljivo informiranje zaposlenih o spremembah, vzbujanje strahu in odpora do dela. Nevarnost za podjetje je tudi pomanjkanje ključnih kadrov s področja trženja in v povezavi s tem premalo motiviranih in usposobljenih raziskovalcev, ki ne dobivajo pravih napotkov za raziskave in razvoj izdelkov, ki bi jih kupci želeli v prihodnosti. Z vidika vpliva na prihodnjo poslovno uspešnost, lahko na podlagi povedanega sklenem, da kadrovska podstruktura pomeni za podjetje tako nevarnost kot tudi priložnost.

6.2.6. Organizacijska podstruktura

Tudi področje organizacije podjetja mora prispevati svoj delež k zmanjševanju stroškov. Priložnost za podjetje predstavlja iskanje vzrokov za previsoke stroške poslovanja. K reševanju slabosti previsokih stroškov podjetja lahko pristopi z vzpostavitvijo dobrega sistema kontrole, ki ga mora podjetje dosledno izvajati. S sprotnim kontroliranjem bo podjetje lahko zagotavljalo stalno kakovost opravljanja storitev, preprečevalo samovoljo zaposlenih na vseh ravneh organizacije, spremljalo učinkovitost in uspešnost dela vsakega posameznika. Celotna organizacijska struktura mora biti sledljiva. Kontroliranje mora potekati na različne načine, od trajnega kontroliranja, periodičnega do občasnega. Predpogoj za kontroliranje so tudi izdelani plani, od tedenskih pa vse do letnih ali celo srednjeročnih. Zato morajo le-te dosledno izdelovati. Sprotno kontroliranje se mora izvajati na vseh ravneh, saj bo le tako možno sprotno ukrepati in odpravljati napake, če se bodo pojavile. Na ta način bodo lahko sproti opazili odstopanja in preprečili odvečne stroške ter stroške poslovanja znižali. Priložnost za podjetje predstavlja tudi prenova informacijskega sistema, ki bi ga bilo treba učinkoviteje uporabljati v proizvodnem procesu in procesu odločanja.

Problem organizacijske strukture je tudi, da naloge delavcev niso natančno opredeljene. Za izboljšanje tega področja morajo nadrejeni najprej točno opredeliti naloge in pristojnosti

podrejenih in jih z njimi natančno seznaniti. Potem pa od njih zahtevati, da bodo sprejeli odgovornost za svoje delo in ustvarjene rezultate. Na koncu se zopet pojavi primerna kontrola, ki bo podrejenim pomagala primerjati dosežene rezultate glede na standarde. Na osnovi primerjav bodo ugotovljena odstopanja, vzroki zanje in ukrepi za odpravo le-teh. Iz zgornjih trditev je razvidno, da organizacijska struktura predstavlja bolj priložnost kot nevarnost za prihodnjo poslovno uspešnost.

6.2.7. Finančna podstruktura

Finančno podstrukturo podjetja ocenjujem kot dobro podstrukturo, ki s finančnimi kazalci prispeva k poslovni uspešnosti podjetja. Podjetje nima večjih likvidnostnih težav, lahko pa se pojavijo z zaostrovanjem konkurenčnega boja in podaljševanjem plačilnih rokov. V primeru, da to postane neizbežno, je potrebno od dobaviteljev dobiti vsaj tolikšno ročnost sredstev, kot jo ponudimo kupcem. Zato je pomembno sodelovanje s skupnimi nabavnimi službami ter morebitnimi strateškimi partnerstvi in nastopiti s pozicije moči velikega kupca. Kakovostna nabava, ki zahteva čim bolj točna naročila in natančno določen rok dobave, lahko v veliki meri zniža stroške poslovanja. Pri dobaviteljih naj bi podjetje skušalo doseči daljši rok plačila, kar bi potem zmanjšalo stroške financiranja. Ker pa je podjetje Elgo-line izvozno usmerjeno podjetje, ima velik vpliv na njegov finančni položaj tudi gibanje deviznih tečajev, ki je lahko zelo neugodno. Temu tveganju pa se podjetje lahko izogne z zavarovanjem s pomočjo izvedenih finančnih instrumentov.

Priložnost za podjetje predstavlja tudi znižanje obratnega kapitala, saj danes uspešna podjetja težijo k izenačenju kratkoročnih sredstev s kratkoročnimi obveznostmi. To pomeni, da velja: kratkoročna sredstva – kratkoročne obveznosti = 0. K temu vodijo bolj točne dostave in sploh bolj učinkovito obratovanje na sploh. To pomeni povečanje hitrosti in učinkovitosti v proizvodnji.

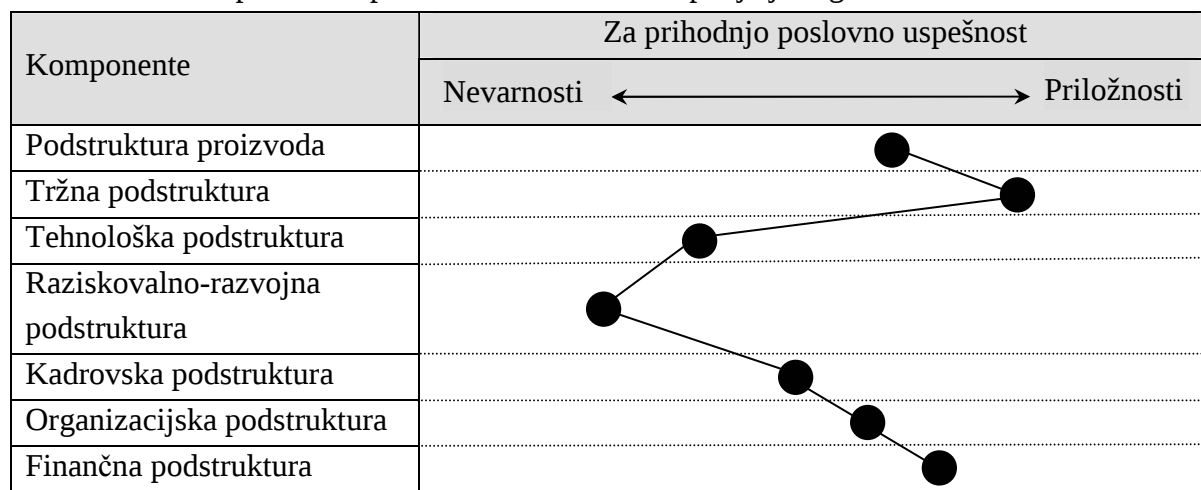
Glavno nevarnost na finančnem področju predstavljajo predvsem slabe terjatve do kupcev, kar naj bi bilo odsev poslabšanja splošnih razmer v gospodarstvu. Zaloge in terjatve iz poslovanja je potrebno zmanjšati na minimum, maksimalno pa povečati kratkoročne obveznosti iz poslovanja. Za to bi morale podjetje imeti sposobne in trde pogajalce. Investiranje v opremo pomeni večji obseg poslovanja, ta pa za sabo potegne možnost večjih obveznosti do dobaviteljev, ki jih mora podjetje imeti za financiranje zalog in terjatev iz poslovanja. S temi ukrepi znižamo investicije v obratni kapital ter dosežemo finančno in produkcijsko uspešnost – varčnost in gospodarnost. To pripomore najprej k pridobivanju novih poslov in zaračunavanju višjih cen za izvajanje kvalitetnih storitev. Denar, s katerim je bilo prej potrebno financirati zaloge in terjatve iz poslovanja, se sedaj lahko nameni za razvoj novih proizvodov ter za pridobitev novih podjetij v tujini. Finančna podstruktura predstavlja za prihodnjo poslovno uspešnost bolj priložnost kot nevarnost.

6.2.8. Profil priložnosti in nevarnosti podjetja Elgo-line d.o.o.

V okolju se ponujajo priložnosti za podjetje, pretijo pa tudi nekatere nevarnosti. Od vodstva podjetja in zaposlenih je odvisno, v kolikšni meri bodo, ob sedanjih prednostih in slabostih, sposobni izkoristiti priložnosti in se izogniti nevarnostim. Vse priložnosti in nevarnosti podjetja Elgo-line, na katere bo potrebno paziti v prihodnosti, so bile predstavljene v predhodnih poglavjih. Zbirna ocena pa je predstavljena v tabeli 22, ki nam prikazuje vpliv posameznih podstruktur na prihodnjo uspešnost podjetja Elgo-line.

Iz tabele 17, ki prikazuje profil priložnosti in nevarnosti, je razvidno, da raziskovalno-razvojna in organizacijska podstruktura predstavljata kar nekaj nevarnosti, medtem ko tržna in finančna podstruktura predstavljata največ priložnosti za podjetje. Posamezne podstrukture je zelo težko ločiti izključno po enem dejavniku, saj vsak dejavnik vsebuje tako priložnosti kot tudi nevarnosti. Pomembno je, da podjetje poskuša čimbolj izkoristiti priložnosti in se izogniti nevarnostim.

Tabela 17: Profil poslovnih priložnosti in nevarnosti podjetja Elgo-line



6.3. Zbirna ocena prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja Elgo-line d.o.o.

Zbirna ocena prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti je sinteza posameznih parcialnih analiz podstruktur. Pokaže nam prispevek posamezne podstrukture k uspešnosti poslovanja posameznega podjetja, na drugi strani pa razvojne možnosti podjetja v prihodnosti.

Predhodne analize so pokazale, da podjetje nima izrazitejših prednosti in slabosti. Poslovno uspešnost nekoliko zmanjšuje raziskovalno-razvojna podstruktura, ki je ocenjena slabo in ne prispeva veliko k uspešnosti poslovanja, zato mora podjetje razmišljati o njenem izboljšanju.

K poslovni uspešnosti največ prispevata tržna in finančna podstruktura, ki je dobra osnova za izkoriščanje prihodnjih priložnosti. Enak delež k poslovni uspešnosti pa prispevajo proizvodna, tehnološka in kadrovska podstruktura proizvoda.

Glavne prednosti podjetja so povezane s ponudbo kakovostnih, večslojnih tiskanih vezij, dobrim poznavanjem tržišč, na katerih nastopajo ter izkušenim vodstvom. Glavne slabosti pa so povezane z nizko izkoriščenimi zmogljivostmi, prevelikim številom ozkih grl v proizvodnji, velikim deležem izmeta in visokimi stroški energije in materiala ter delno zastarelo proizvodno opremo.

Na področju priložnosti in nevarnosti pa je analiza pokazala, da ima podjetje Elgo-line največje poslovne priložnosti na področju tržne, tehnološke in finančne podstrukture. Manjše priložnosti pa ima pri proizvodni, kadrovski in organizacijski podstrukturi, medtem ko raziskovalno-razvojna podstruktura izkazuje celo nekaj nevarnosti.

Priložnosti za podjetje se kažejo v osvajanju novih tržišč, v večji produktivnosti in izdelavi proizvodov z višjo dodano vrednostjo, v usmeritvi prodaje na tuje trge, v izkoriščanju znanja in izkušenj, v hitrejšem in kakovostnejšem osvajanju novih izdelkov, v razširitvi proizvodnega programa na večslojna vezja, v strateškem partnerstvu s sorodnimi podjetji pri skupnih nastopih na trgu.

Glavne nevarnosti podjetja pa so povezane z vplivi recesije na glavnih prodajnih trgih in prodajnih segmentih, s krepitvijo konkurence tako na domačem trgu kot v tujini, z visokimi stroški razvoja novih izdelkov in organizacije, z visokimi stroški energije, materiala in storitev, z neugodnim gibanjem deviznih tečajev, s slabo likvidnostjo domačih kupcev in s poslabšanjem plačilne sposobnosti tujih kupcev.

7. SKLEP

Predmet mojega diplomskega dela je bila celovita ocena podjetja Elgo-line z uporabo SWOT analize. S SWOT analizo sem ugotovila, v kakšnem okolju podjetje posluje in kakšno je stanje v njem. Analiza je pokazala, kakšne so prednosti in slabosti podjetja, ter kaj so priložnosti, ki jih mora izkoristiti, in nevarnosti, ki mu grozijo. SWOT analiza ni edina možna analiza sedanjega stanja in ocene prihodnosti, je pa gotovo ena od primernejših metod. Zavedati se je potrebno, da podjetje posluje v zelo dinamičnem in nepredvidljivem okolju, kjer je potrebno večkrat prilagajati strategijo, politiko in seveda cilje podjetja. Podjetje potrebuje prave managerje v primerih nepredvidljivih okoliščin, ki imajo na razpolago pravočasne in kakovostne informacije.

Podjetje ima kar nekaj prednosti pred konkurenco, na katerih se splača graditi v prihodnosti. Glavne prednosti za podjetje so:

- visoka kakovost proizvodov,

- dober ugled podjetja,
- prisotnost na tujih trgih,
- hitra rast prodaje na domačem in tujih trgih,
- zavzetost za nenehen napredek,
- dobra starostna struktura zaposlenih.

Glavne slabosti podjetja, ki jih je potrebno v čim večji meri odpraviti, bi lahko strnili v naslednje:

- obstoječi sistem motiviranja, nagrajevanja in napredovanja,
- slaba izobrazbena struktura kadra,
- ni raziskav trga,
- slabo pokrivanje tekočih obveznosti,
- slaba organizacija dela v proizvodnji,
- velik izmet proizvodov,
- delna zastarelost proizvodne opreme in strojev,
- visoki stroški surovin in materialov,
- problem varstva okolja.

Skozi analizo širšega in ožjega (panožnega) zunanjega okolja podjetja Elgo-line sem ugotovila pomembne priložnosti in nevarnosti, s katerimi se bo potrebno v bodoče spoprijeti.

Glavne priložnosti podjetja so:

- možnost širitve proizvodnega programa na večplastna tiskana vezja,
- novi trgi in tržne niše,
- hitra odzivnost na povpraševanje,
- rast mednarodnega trga,
- povezovanje podjetij za večje skupne učinke,
- znižanje obratnega kapitala.

Glavne nevarnosti za podjetje so:

- močna tuja in domača konkurenca,
- recesija svetovnega gospodarstva,
- slaba likvidnost domačih kupcev,
- slaba razpoložljivost tveganega kapitala,
- odhod strokovnjakov iz podjetja,
- tehnološki zaostanek za konkurenco.

Na podlagi izdelane SWOT analize lahko zaključim, da je podjetje Elgo-line za slovenske razmere uspešno podjetje. V podjetju se prilagajajo najpomembnejšim spremembam na trgu, v tehnologiji in informacijah. Seveda pa SWOT analiza ni edini način celovitega ocenjevanja podjetja, zato bi bilo potrebno narediti še druge raziskave, da bi tako podjetju omogočili

boljše in natančnejše odločitve o razvoju prihodnosti. Kljub temu pa so se nekatere prihodnje smernice pokazale, od podjetja pa je odvisno, ali jih bo znalo izkoristiti sebi v prid ter tako postalo oziroma ostalo uspešno tudi v evropskem merilu. Boj za trg postaja neizprosno, preživijo pa vedno le najmočnejši z dobrimi idejami in sposobnostmi. Za podjetje je najbolje, da v prihodnosti izkorišča prednosti, ki se mu ponujajo v notranjem okolju in na osnovi le-teh odpravlja oziroma se izogiba nevarnostim, ki mu pretijo iz zunanjega okolja. Obstoječe kupce lahko še bolje zadovolji z izkoriščanjem prednosti kakovostnega proizvoda ter s širitvijo prodajnega programa, hkrati pa bo na ta način pridobilo nove kupce.

V podjetju Elgo-line si morajo v prihodnosti prizadevati za razširitev prodajnega trga, predvsem z vstopom na tuja tržišča. Do sedaj so bili namreč vezani le na nekaj kupcev v tujini. To pa po eni strani kaže na relativno zvestobo naročnikov in zadovoljstvo s sodelovanjem, po drugi strani pa predstavlja veliko tveganje v primeru odpovedi sodelovanja. Podjetje mora v prihodnje dati tudi večji poudarek tržnim raziskavam, predvsem domačega tržišča, saj se bo le tako lahko prilagodilo vse zahtevnejšim kupcem in vse močnejši konkurenci. Smiselno bi se bilo povezati tudi z drugimi sorodnimi podjetji, kar bi pripomoglo predvsem k zniževanju stroškov nabave materiala. Podjetje že tesno sodeluje s podjetjem Intec Tiv. Če hoče poslovati konkurenčno in znižati stroške poslovanja, se bo moralo povezati še z drugimi podjetji. Organizacijska struktura podjetja mora ostati funkcijsko orientirana, razvijati se mora v skladu z vizijo podjetja, torej mora delovati sveže in fleksibilno. Veliko še mora narediti na področju organizacije dela v proizvodnji, saj je to trenutno še vedno na zelo nizki ravni. Predvsem se mora posvetiti problemu ozkih grl. Z večjo in boljšo organizacijo dela v proizvodnji se bo povečala sama produktivnost, hkrati pa bo manj napak pri sami proizvodnji. Zmanjšal se bo tudi odstotek izmeta.

Na podlagi navedenih ugotovitev naj bi se vodstvo lažje odločalo o njegovi nadaljnji viziji in strategiji. Povsem jasno je, da se bo moralo v želji po čim večji uspešnosti pri postavljanju nadaljnje strategije podjetja spoprijeti s številnimi izzivi, problemi in nevarnostmi, skratka s stvarmi, ki jih bo prinesel čas.

Na tem mestu bi rada opozorila še na omejitve, s katerimi sem se srečevala pri pisanju svojega diplomskega dela. Največja omejitev izhaja iz pomanjkanja splošnih podatkov, ki naj bi se nanašali na panogo, v katero spada podjetje Elgo-line, to je proizvodnja elektronk, elektronskih ventilov in drugih elektronskih komponent. Tudi od neposrednih konkurentov nisem uspela pridobiti koristnih podatkov, kar bi mi omogočilo primerjavo kazalnikov finančne bonitete in kazalnikov ekonomske uspešnosti med podjetji.

LITERATURA

1. Bell L. Martin: Managerial Marketing: Strategy and Cases. New York : Elsevier, 1998. 708 str.
2. Bernett H. John, Wilsted D. William: Strategic management: Text and Concepts. Boston : PWS-Kent, 1989. 210 str.
3. Bhattacharya C.B., Sen Sankar: Doing Better at Doing Good: When, Why, and How Consumers Respond to Corporate Social Initiatives. California Management Review, Barkeley, 47(2004), 1, str. 9-24.
4. Browman Cliff: Bistvo strateškega managementa. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1994. 168 str.
5. Burgess H. Giles: Industrial organization. Englewood Cliffs (N.J.) : Prentice-Hall, 1989. 384 str.
6. Doucet Lorna: Service Provider Hostility and Service Quality. The Academy of Management Journal, Mississippi State, 47(2004), 5, str. 761-771.
7. Farerell Mark Anthony, Oczkowski Edward: Are Market Orientation and Learning Orientation Necessary for Superior Organizational Performance? Journal of Market – Focused Management, London, 5(2002), 3, str. 197-217.
8. Giles H. Burgess: Industrial organization. Englewood Cliffs (N.J.) : Prentice-Hall, 1989. 384 str.
9. Glas Miroslav: Poslovno okolje podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1994. 52 str.
10. Hrastelj Tone, Melavc Dane, Subotič Tomaž: Podjetništvo v novih razmerah poslovanja v vzhodni Evropi. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1992. 130 str.
11. Hunger J. David, Wheelen Thomas L.: Strategic Management. Peta izdaja. Massachusetts : Addison-Weslwy Publishing Company, 1996. 441 str.
12. Kaplan S. Robert, Norton P. David: Strateško usmerjena organizacija: Praktična uporaba uravnoteženega sistema kazalnikov v novem poslovnem okolju, Ljubljana : GV založba, 2001. 426 str.
13. Kavčič Slavka et al.: Finančno računovodstvo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 841 str.
14. Kotler Philip: Marketing management – Trženjsko upravljanje: Analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor. Ljubljana : Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
15. Kotnik Drago: Nabavna politika. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1990. 27 str.
16. Lipičnik Bogdan: Človeški viri in ravnanje z njimi. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 326 str.
17. Lipičnik Bogdan: Organizacija podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 243 str.
18. Lipovec Filip: Analiza in planiranje poslovanja. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1983. 401 str.
19. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor : Založba Obzorja, 1987. 365 str.
20. Mayr Branko: Kako brati računovodske izkaze?. Ljubljana : Novi forum, 2000. 103 str.
21. Možina Stane et al.: Management. Radovljica : Didakta, 1994. 1072 str.

- 22.Mramor Dušan: Poglavlja iz poslovnih financ. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 125 str.
- 23.Pearce John A., Robinson Richard B. JR.: Strategic Management (formulation, implementation, and control). Burr Ridge, Illinois : Irwin, 1991. 935 str.
- 24.Porter E. Michael: Competitive strategy: Techniques for Analysing Industries and Cometitors. New York : The Free Press, 1980. 396 str.
- 25.Pučko Danijel: Analiza in načrtovanje poslovanja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1998. 196 str.
- 26.Pučko Danijel: Analiza in načrtovanje poslovanja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. 336 str.
- 27.Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 399 str.
- 28.Rebernik Miroslav, Škerbic Majda: Ekonomika podjetja. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1990. 336 str.
- 29.Rust T. Ronald, Lemon N. Katherine, Zeithaml A. Valerie: Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy. Journal of Marketing, New York, 68(2004), 1, str. 109-125.
- 30.Slapničar Sergeja: Gradivo za vaje pri finančnem računovodstvu. Finančna analiza poslovanja podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 18 str.
- 31.Špilak Štefan: Podjetniški priročnik. Murska Sobota : Pomurska založba, 1999. 249 str.
- 32.Tajnikar Maks: Mikroekonomija. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 461 str.
- 33.Thompson Arthur A., Strickland A. J. III.: Strategic Management: Concepts and Cases. Enajsta izdaja. Boston : Irwin McGraw-Hill, 1999. 683 str.
- 34.Treven Sonja: Metode za analizo podjetja. Organizacija in kadri, Kranj, 18(1993), 7-8, str. 493-505.
- 35.Treven Sonja: SWOT analiza. Organizacija in kadri, Kranj, 25(1992), 9-10, str. 644–653.
- 36.Završnik Bruno: Metodološki vidiki določanja konkurenčnih prednosti izdelka s poudarkom na SWOT analizi. Doktorska disertacija. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1995. 307 str.
- 37.Zelenika Ratko: Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela. Rijeka : Ekonomski fakultet u Rijeci, 2000. 781 str.
- 38.Zoryk-Schalla J. Anastasia, Fransoo C. Jan, G. de Kok Ton: Modeling the planning process in advanced planning systems. Information & Management, Amsterdam, 42(2004), 1, str. 75-87.

VIRI

1. Bilanca stanja podjetja Elgo-line d.o.o. za leto 2000. Cerknica, 2001.
2. Ekonomsko ogledalo 8/97 – BDP. [URL:<http://www.gov.si/zmar/arhiv/izbor/>], 20.9.2004.
3. Elgo-line d.o.o. [URL:<http://www.elgoline.si/>], 20.7.2004.
4. Gornik Igor: Intervju z direktorjem podjetja Elgo-line d.o.o. (45 min). Podskrajnik, 20.7.2004
5. Gospodarska zbornica Slovenije. [URL:<http://www.gzs.si/>], 18.9.2004.
6. Intec Tiv d.o.o. [URL:<http://www.intectiv.si/>], 18.7.2004.
7. Izkaz poslovnega izida podjetja Elgo-line d.o.o., 2000.
8. Izkaz poslovnega izida podjetja Elgo-line d.o.o., 2001.
9. Izkaz poslovnega izida podjetja Elgo-line d.o.o., 2002.
10. Izkaz poslovnega izida podjetja Elgo-line d.o.o., 2003.
11. Kadrovsko poročilo podjetja Elgo-line d.o.o., 2000.
12. Kadrovsko poročilo podjetja Elgo-line d.o.o., 2001.
13. Kadrovsko poročilo podjetja Elgo-line d.o.o., 2002.
14. Kadrovsko poročilo podjetja Elgo-line d.o.o., 2003.
15. Letno poročilo podjetja Elgo-line d.o.o., 2002.
16. Letno poročilo podjetja Elgo-line d.o.o., 2003.
17. Ljubljanske novice. [URL:<http://www.ljnovice.com/>], 14.10.2004.
18. Mesečna poročila o plačah in zaposlenih osebah podjetja Elgo-line d.o.o., 2001.
19. Mesečna poročila o plačah in zaposlenih osebah podjetja Elgo-line d.o.o., 2002.
20. Mesečna poročila o plačah in zaposlenih osebah podjetja Elgo-line d.o.o., 2003.
21. Ministrstvo za gospodarstvo Republike Slovenije. [URL: <http://www.mg-rs.si/>], 14.10.2004.
22. Nacionalni računi 2003. [URL:http://stat.si/doc/nac_racuni-240903.doc], 15.11.2004.
23. Slovenija v številkah 2004. [URL:http://www.stat.si/pub_slovenija.asp], 27.10.2004.
24. Služba vlade za zakonodajo. [URL:<http://www.sigov.si/vrs/slo/slo-text/ministrstva/>], 14.10.2004.
25. Statistični letopis RS 2003. Ljubljana : Statistični urad Republike Slovenije, 2003. 660 str.
26. Statistični urad Republike Slovenije – kratkoročni gospodarski kazalniki. [URL:http://www.sigov.si/zrs/kratkz_s.html], 15.11.2004.
27. Strateško svetovanje – strateški načrt podjetja. [URL:http://www.vma.si/stratesko_svetovanje4.html], 6.9.2004.
28. Združenje bank Slovenije – bilančna vsota in BDP. [URL:http://www.zbs-giz.si/slo/bancni_sektor/], 18.9.2004.

PRILOGE

PRILOGA 1

Bilanca stanja in izkaz poslovnega izida podjetja Elgo-line v letih 2000, 2001, 2002 in 2003

Tabela 1: Bilanca stanja podjetja Elgo-line na dan 31.12. v letih 2000, 2001, 2002 in 2003 v (000 SIT)

Bilanca stanja	2000	2001	2002	2003
Stalna sredstva	667.022	1.154.940	1.105.872	1.334.434
Neopredmetena dolgoročna sredstva	6.577	6.322	11.161	13.747
Opredmetena osnovna sredstva	644.758	868.545	864.185	1.066.420
1. Zemljišča in zgradbe	203.789	314.327	426.082	674.338
2. Proizvajalne naprave in stroji	440.969	552.958	425.916	387.489
3. Osnovna sredstva, ki se pridobivajo	0	1.260	12.187	4.593
Dolgoročne finančne naložbe	15.687	280.073	230.526	254.267
Gibljiva sredstva	182.398	301.300	405.903	619.304
Zaloge	17.261	37.299	69.185	232.422
Poslovne terjatve	103.352	195.592	257.601	302.372
1. Dolgoročne poslovne terjatve	0	0	0	104.819
2. Kratkoročne poslovne terjatve	103.352	195.592	257.601	197.553
Kratkoročne finančne naložbe	36.977	0	6.411	11.154
Dobroimetje pri bankah, čeki, gotovina	24.808	68.409	72.706	73.356
Aktivne časovne razmejitve	0	951	31	65
SKUPAJ SREDSTVA	849.420	1.457.191	1.511.806	1.953.803
Kapital	380.852	613.402	746.387	941.994
Osnovni kapital	7.922	7.922	7.922	7.922
Rezerve iz dobička	0	104.239	192.682	417.713
Preneseni čisti poslovni izid	149.216	286.946	405.185	312.348
Čisti poslovni izid iz poslovnega leta	185.397	205.890	132.193	195.606
Prevrednotovalni popravki kapitala	38.317	8.405	8.405	8.405
Finančne in poslovne obveznosti	468.554	843.672	755.271	912.423
Dolgoročne finančne in poslovne obveznosti	163.707	442.540	363.277	441.220
Kratkoročne finančne in poslovne obveznosti	304.847	401.132	391.994	471.203
Pasivne časovne razmejitve	14	117	10.148	99.386
SKUPAJ OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	849.420	1.457.191	1.511.806	1.953.803

Vir: Bilance stanja podjetja Elgo-line v letih 2000, 2001, 2002 in 2003.

Tabela 2: Izkaz poslovnega izida podjetja Elgo-line v letih 2000, 2001, 2002 in 2003 (v 000 SIT)

Izkaz poslovnega izida	2000	2001	2002	2003
Čisti prihodki od prodaje	637.539	767.471	740.205	878.226
1. Prihodki od prodaje doma	421.650	518.352	486.774	549.573
2. Prihodki od prodaje v tujini	215.889	249.119	253.431	328.653
Sprememba vrednosti zalog proizvodov in nedokončane proizvodnje	2.084	373	12.674	204.398
Drugi poslovni prihodki	0	31.476	6.754	5.415
Kosmati donos od poslovanja	639.623	799.320	759.633	1.088.039
Stroški blaga, materiala in storitev	275.605	278.745	276.537	589.335
1. Nabavne vrednost prodanega blaga in materiala	18.347	27.812	62.094	55.695
2. Stroški materiala	162.155	173.558	132.268	421.159
3. Stroški storitev	95.103	77.375	82.175	112.481
Stroški dela	58.406	82.405	85.164	92.498
Odpisi vrednosti	129.974	240.452	248.495	204.486
1. Amortizacija	129.974	219.379	247.484	203.462
2. Prevrednotovalni poslovni odhodki	0	21.073	1.011	1.024
Drugi poslovni odhodki	2.997	3.589	2.362	1.142
Poslovni izid iz poslovanja	172.641	194.129	147.075	200.578
Finančni prihodki iz deležev	23.620	15.786	69.828	36.102
1. Finančni prihodki iz deležev v podjetjih v skupini	0	0	15.267	33.652
2. Drugi finančni prihodki iz deležev	23.620	15.786	54.561	2.450
Finančni prihodki iz kratkoročnih terjatev	21.549	54.456	4.251	11.221
Odpisi dolgoročnih in kratkoročnih finančnih naložb	11.039	6.618	55.673	12.591
Finančni odhodki za obresti in iz drugih obveznostih	22.334	28.356	34.311	30.318
Poslovni izid iz rednega delovanja	184.437	229.397	131.170	204.992
Izredni prihodki	5.629	6.972	8.074	1
Izredni odhodki	176	24.087	1.015	320
Celotni dobiček	189.890	212.282	138.229	204.673
Davek iz dobička	4.493	6.392	5.244	9.067
Čisti poslovni izid obračunskega obdobja	185.397	205.890	132.985	195.606

Vir: Izkaz poslovnega izida podjetja Elgo-line v letih 2000, 2001, 2002 in 2003.

PRILOGA 2

Revalorizirana bilanca stanja in revaloriziran izkaz poslovnega izida podjetja Elgo-line v letih 2000, 2001, 2002 in 2003

Pri revalorizaciji postavk iz bilance stanja uporabljam indekse cen življenjskih potrebščin, ker se podatki v postavkah nanašajo na določen dan (31.12. posameznega leta).

$$I_{\text{dec.03/dec.02}} = 104,6 ; I_{\text{dec.02/dec.01}} = 107,2 ; I_{\text{dec.01/dec.00}} = 107,0$$

$$\text{podatek 2003} = \text{podatek 2003}$$

$$\text{podatek 2002} = \text{podatek 2002} * 1,046$$

$$\text{podatek 2001} = \text{podatek 2001} * 1,121$$

$$\text{podatek 2000} = \text{podatek 2000} * 1,200$$

Pri revalorizaciji postavk iz izkaza poslovnega izida pa uporabljam povprečne indekse cen življenjskih potrebščin, ker se podatki nanašajo na celotno leto.

$$I_{03/02} = 105,6 ; I_{02/01} = 107,5 ; I_{01/00} = 108,4$$

$$\text{podatek 2003} = \text{podatek 2003}$$

$$\text{podatek 2002} = \text{podatek 2002} * 1,056$$

$$\text{podatek 2001} = \text{podatek 2001} * 1,135$$

$$\text{podatek 2000} = \text{podatek 2000} * 1,231$$

Tabela 3: Revalorizirana bilanca stanja podjetja Elgo-line na dan 31.12. v letih 2000, 2001, 2002 in 2003 (v 000 SIT)

Bilanca stanja	2000	2001	2002	2003
Stalna sredstva	800.426	1.294.688	1.156.742	1.334.434
Neopredmetena dolgoročna sredstva	7.892	7.087	11.674	13.747
Opredmetena osnovna sredstva	773.710	973.639	903.938	1.066.420
1. Zemljišča in zgradbe	244.547	352.361	445.682	674.338
2. Proizvajalne naprave in stroji	529.163	619.866	445.508	387.489
3. Osnovna sredstva, ki se pridobivajo	0	1.412	12.748	4.593
Dolgoročne finančne naložbe	18.824	313.962	241.130	254.267
Gibliva sredstva	218.878	337.757	424.575	619.304
Zaloge	20.713	41.812	72.367	232.422
Poslovne terjatve	124.023	219.259	269.451	302.372
1. Dolgoročne poslovne terjatve	0	0	0	104.819
2. Kratkoročne poslovne terjatve	124.023	219.259	269.451	197.553
Kratkoročne finančne naložbe	44.372	0	6.706	11.154
Dobroimetje pri bankah, čeki, gotovina	29.770	76.686	76.051	73.356
Aktivne časovne razmejitve	0	1.066	32	65
SKUPAJ SREDSTVA	1.019.304	1.633.511	1.581.349	1.953.803
Kapital	457.022	687.624	780.720	941.994
Osnovni kapital	9.506	8.881	8.286	7.922
Rezerve iz dobička	0	116.852	201.545	417.713
Preneseni čisti poslovni izid	179.059	321.666	423.823	312.348
Čisti poslovni izid iz poslovnega leta	222.477	230.803	138.274	195.606
Prevrednotovalni popravki kapitala	45.980	9.422	8.792	8.405
Finančne in poslovne obveznosti	562.265	945.756	790.014	912.423
Dolgoročne finančne in poslovne obveznosti	196.448	496.087	379.988	441.220
Kratkoročne finančne in poslovne obveznosti	365.817	449.669	410.026	471.203
Pasivne časovne razmejitve	17	131	10.615	99.386
SKUPAJ OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	1.019.304	1.633.511	1.581.349	1.953.803

Vir: Bilanca stanja podjetja Elgo-line v letih 2000, 2001, 2002 in 2003.

Tabela 4: Revaloriziran izkaz poslovnega izida podjetja Elgo-line v letih 2000, 2001, 2002 in 2003 (v 000 SIT)

Izkaz poslovnega izida	2000	2001	2002	2003
Čisti prihodki od prodaje	784.811	871.080	781.656	878.226
1. Prihodki od prodaje doma	519.051	588.330	514.033	549.573
2. Prihodki od prodaje v tujini	265.760	282.750	267.623	328.653
Sprememba vrednosti zalog proizvodov in nedokončane proizvodnje	2.565	423	13.384	204.398
Drugi poslovni prihodki	0	35.725	7.132	5.415
Kosmati donos od poslovanja	787.376	907.228	802.172	1.088.039
Stroški blaga, materiala in storitev	339.270	316.376	292.023	589.335
1. Nabavne vrednosti prodanega blaga in materiala	22.585	31.567	65.571	55.695
2. Stroški materiala	199.613	196.988	139.675	421.159
3. Stroški storitev	117.072	87.821	86.777	112.481
Stroški dela	71.898	93.530	89.933	92.498
Odpisi vrednosti	159.998	272.913	262.411	204.486
1. Amortizacija	159.998	248.995	261.343	203.462
2. Prevrednotovalni poslovni odhodki	0	23.918	1.068	1.024
Drugi poslovni odhodki	3.689	4.073	2.494	1.142
Poslovni izid iz poslovanja	212.521	220.336	155.311	200.578
Finančni prihodki iz deležev	29.076	17.917	73.738	36.102
1. Finančni prihodki iz deležev v podjetjih v skupini	0	0	16.122	33.652
2. Drugi finančni prihodki iz deležev	29.076	17.917	57.616	2.450
Finančni prihodki iz kratkoročnih terjatev	26.527	61.808	4.489	11.221
Odpisi dolgoročnih in kratkoročnih finančnih naložb	13.589	7.511	58.790	12.591
Finančni odhodki za obresti in iz drugih obveznostih	27.493	32.184	36.232	30.318
Poslovni izid iz rednega delovanja	227.042	260.366	138.516	204.992
Izredni prihodki	6.930	7.913	8.526	1
Izredni odhodki	217	27.339	1.072	320
Celotni dobiček	233.755	240.940	145.970	204.673
Davek iz dobička	5.531	7.255	5.538	9.067
Čisti poslovni izid obračunskega obdobja	228.224	233.685	140.432	195.606

Vir: Izkaz poslovnega izida podjetja Elgo-line v letih 2000, 2001, 2002 in 2003.

PRILOGA 3

Izračunavanje kazalnikov pri finančni podstrukturi podjetja Elgo-line (prikazani izračuni vrednosti kazalnikov za leto 2000 (v 000 SIT))

- KAZALNIKA FINANCIRANJA

stopnja zadolženosti = (kratkoročne obveznosti + dolgoročne obveznosti) / vsi viri

leto 2000: kratkoročne obveznosti + dolgoročne obveznosti = 562.282

vsiri viri = 1.019.304

stopnja zadolženosti = 0,5516 oz. 55,16 %

stopnja kapitalizacije = kapital / vsi viri

leto 2000: kapital = 457.022

vsiri viri = 1.019.304

stopnja kapitalizacije = 0,4484 oz. 44,84 %

Tabela 5: Kazalnika financiranja podjetja Elgo-line v obdobju 2000 – 2003

Kazalniki financiranja	2000	2001	2002	2003
Stopnja zadolženosti (v %)	55,2	57,9	50,6	51,8
Stopnja kapitalizacije (v %)	44,8	42,1	49,4	48,2

Vir: Bilanca stanja podjetja Elgo-line v letih 2000, 2001, 2002 in 2003.

- KAZALNIKA INVESTIRANJA

delež osnovnih sredstev v celotnih sredstvih = osnovna sredstva / celotna sredstva

leto 2000: osnovna sredstva (opredmetena + neopredmetena) = 781.602

celotna sredstva = 1.019.304

delež osnovnih sredstev v celotnih sredstvih = 0,7668 oz. 76,68 %

delež finančnih naložb v celotnih sredstvih = finančne naložbe / celotna sredstva

leto 2000: finančne naložbe (dolgoročne + kratkoročne) = 63.196

celotna sredstva = 1.019.304

delež finančnih naložb v celotnih sredstvih = 0,0620 oz. 6,20 %

Tabela 6 : Kazalnika investiranja podjetja Elgo-line v obdobju 2000 – 2003

Kazalniki investiranja	2000	2001	2002	2003
Delež osnovnih sredstev v vseh sredstvih (v %)	76,7	60,0	57,9	55,3
Delež finančnih naložb v vseh sredstvih (v %)	6,2	19,2	15,7	13,6

Vir: Bilanca stanja podjetja Elgo-line v letih 2000, 2001, 2002 in 2003.

- KAZALNIKA PLAČILNE SPOSOBNOSTI

kratkoročni koeficient = kratkoročna sredstva / kratkoročne obveznosti =

= (zaloge + kratkoročne terjatve iz poslovanja + kratkoročne finančne naložbe + denarna sredstva + AČR) / (kratkoročne obveznosti + PČR)

leto 2000: kratkoročna sredstva = 218.878

kratkoročne obveznosti = 365.834

kratkoročni koeficient = 0,60

hitri koeficient = (kratkoročna sredstva – zaloge) / (kratkoročne obveznosti + PČR)

leto 2000: kratkoročna sredstva – zaloge = 198.165

kratkoročne obveznosti + PČR = 365.834

hitri koeficient = 0,54

Tabela 7 : Kazalnika plačilne sposobnosti podjetja Elgo-line v letih 2000 – 2003

Kazalniki plačilne sposobnosti	2000	2001	2002	2003
Kratkoročni koeficient	0,6	0,8	1,0	0,9
Hitri koeficient	0,5	0,7	0,8	0,7

Vir: Bilanca stanja podjetja Elgo-line v letih 2000, 2001, 2002 in 2003.

- KAZALNIKI OBRAČANJA

koeficient obračanja poslovnih sredstev = prihodki iz poslovanja / povprečna sredstva

povprečna sredstva = (sredstva začetek leta + sredstva konec leta) / 2

leto 2003: prihodki iz poslovanja = 1.088.039

povprečna sredstva = 1.056.076

koeficient obračanja poslovnih sredstev = 1,03

koeficient obračanja obratnih sredstev = prihodki iz poslovanja / povprečna obratna sredstva

povprečna obratna sredstva = (obratna sredstva _{začetek leta} + obratna sredstva _{konec leta}) / 2

leto 2003: prihodki iz poslovanja = 1.088.039

povprečna obratna sredstva = 521.940

koeficient obračanja obratnih sredstev = 2,08

koeficient obračanja zalog = prihodki iz poslovanja / povprečne zaloge

povprečne zaloge = (zaloge _{začetek leta} + zaloge _{konec leta}) / 2

leto 2003: prihodki iz poslovanja = 1.088.039

povprečne zaloge = 152.395

koeficient obračanja zalog = 7,14

koeficient obračanja terjatev do kupcev = prihodki iz poslovanja / povprečne terjatve kupcev

povprečne terjatve do kupcev = (poslovne terjatve _{začetek leta} + poslovne terjatve _{konec leta}) / 2

leto 2003: prihodki iz poslovanja = 1.088.039

povprečne kratkoročne terjatve iz poslovanja = 233.502

koeficient obračanja terjatev do kupcev = 4,66

Tabela 8: Kazalniki obračanja podjetja Elgo-line v obdobju 2000 – 2003

Kazalniki obračanja	2000	2001	2002	2003
Koeficient obračanja obratnih sredstev	-	3,3	2,2	2,1
Koeficient obračanja zalog	-	29,0	14,1	7,1
Koeficient obračanja terjatev do kupcev	-	5,3	3,3	4,7
Koeficient obračanja poslovnih sredstev	-	0,7	0,5	1,0

Vir: Bilanca stanja in izkaz poslovnega izida podjetja Elgo-line v obdobju 2000-2003.

- KAZALNIKI FINANČNE STABILNOSTI (SOLVENTNOSTI)

koeficient kapitalske pokritosti stalnih sredstev = celotni kapital / stalna sredstva

leto 2003: celotni kapital = 941.994
 stalna sredstva = 1.334.434
koeficient kapitalske pokritosti stalnih sredstev = 0,71

koeficient dolgoročne pokritosti stalnih sredstev = dolgoročni viri / stalna sredstva
 dolgoročni viri = kapital + dolgoročne rezervacije + dolgoročne obveznosti

leto 2003: dolgoročni viri = 1.383.214
 stalna sredstva = 1.334.434
koeficient dolgoročne pokritosti stalnih sredstev = 1,04

koeficient dolgoročne pokritosti = dolgoročni viri / (dolgoročna sredstva + zaloge)
 dolgoročna sredstva = stalna sredstva + dolgoročne terjatve iz poslovanja

leto 2003: dolgoročni viri = 1.383.214
 dolgoročna sredstva + zaloge = 1.671.675
koeficient dolgoročne pokritosti = 0,83

Tabela 9: Kazalniki finančne stabilnosti podjetja Elgo-line v obdobju 2000 – 2003

Kazalniki finančne stabilnosti	2000	2001	2002	2003
Koeficient kapitalske pokritosti stalnih sredstev	0,6	0,5	0,7	0,7
Koeficient dolgoročne pokritosti stalnih sredstev	0,8	0,9	1,0	1,0
Koeficient dolgoročne pokritosti	0,8	0,9	0,9	0,8

Vir: Bilanca stanja podjetja Elgo-line v letih 2000, 2001, 2002 in 2003.