

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

SWOT ANALIZA ZA PODJETJE ESAL D.O.O.

Ljubljana, junij 2010

ANDREJ TERČIČ

IZJAVA

Študent/ka **Andrej Terčič** izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom **dr. Mojce Marc**, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 27.6.2010

Podpis: _____

Kazalo

UVOD.....	1
1 PREDSTAVITEV PODJETJA.....	2
1.1 PREDSTAVITEV IN DEFINICIJA DEJAVNOSTI.....	2
1.2 TEHNOLOGIJA IN MATERIAL.....	3
1.3 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA	4
2 ANALIZA POSLOVANJA PODJETJA ESAL, D.O.O.....	5
2.1 ANALIZA USPEŠNOSTI POSLOVANJA	6
2.1.1 Analiza dobičkonosnosti.....	6
2.1.2 Analiza poslovnega izida.....	7
2.1.3 Produktivnost	10
2.2 ANALIZA SREDSTEV	11
2.2.1 Analiza dolgoročnih sredstev	12
2.2.2 Analiza kratkoročnih sredstev	13
2.3 ANALIZA KADROV	15
2.3.1 Obseg in struktura zaposlenih.....	15
2.3.2 Dinamika zaposlenih.....	16
2.4 ANALIZA NABAVE.....	17
2.5 ANALIZA PRODAJE.....	18
2.5.1 Obseg in struktura prodaje.....	19
2.5.2 Stalnost kupcev.....	20
2.6 ANALIZA PROIZVODNJE	21
2.7 ANALIZA FINANCIRANJA	22
2.7.1 Obseg in struktura virov financiranja	23
2.7.2 Plačilna sposobnost	25
2.7.3 Finančna stabilnost.....	26
2.8 UGOTOVITEV PREDNOSTI IN SLABOSTI POSLOVANJA PODJETJA.....	26
3 ANALIZA OKOLJA PODJETJA	27
3.1 ŠIRŠE OKOLJE.....	27
3.1.1 Makroekonomsko okolje.....	28
3.1.2 Tehnološko okolje.....	31
3.1.3 Socialno-kulturno okolje	31
3.1.4 Naravno okolje.....	32
3.2 ANALIZA OŽJEGA OKOLJA.....	32
3.2.1 Panožna konkurenca	33
3.2.2 Nevarnost substitutov.....	33
3.2.3 Pogajalska moč kupcev.....	34
3.2.4 Pogajalska moč dobaviteljev.....	34
3.3 UGOTOVITEV PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI POSLOVANJA PODJETJA	35
4 OBLIKOVANJE STRATEŠKE USMERITVE ZA PODJETJE NA OSNOVI UGOTOVITEV	36
4.1 POVEZAVA PRILOŽNOSTI IN PREDNOSTI	36
4.2 POVEZAVA PRILOŽNOSTI IN SLABOSTI.....	36
4.3 POVEZAVA NEVARNOSTI IN PREDNOSTI	37
4.4 POVEZAVA NEVARNOSTI IN SLABOSTI	37
4.5 PREDLOG STRATEGIJE.....	37
SKLEP	38
LITERATURA IN VIRI	40
PRILOGE	

UVOD

Podjetje mora v daljšem časovnem obdobju poslovati pozitivno, da bi si zagotovilo lasten obstoj oz. rast in razvoj. To pomeni, da je strateško planiranje ena izmed ključnih managerskih aktivnosti, ki se nanaša na opredeljevanje prednosti in odločilnih smeri razvoja podjetja. Strateško planiranje pomeni določen proces, ki razsvetljuje in opredeljuje predvsem odnose podjetja z njegovim okolje danes in v prihodnje (Možina, 1994, str. 299).

Predmet mojega diplomskega dela je poslovanje proizvodnega podjetja ESAL, d.o.o. Podjetje deluje v gradbeni panogi, kjer je konkurenca izrazito močna. V obdobju, za katero bom opravil analizo, je tudi značilno krčenje gospodarstva. Konec leta 2008 so se glasovi o finančni krizi okrepili in v letu 2009 je ta udarila tudi po celotnem slovenskem gospodarstvu. V tem času so imela podjetja največje težave z likvidnostjo in zmanjšanim povpraševanjem. Da ne bi prišlo do večjih napak pri dolgoročnem odločanju v tovrstnih občutljivih trenutkih, mora imeti podjetje celovito sliko dogajanja v ožjem in širšem okolju ter lastnega poslovanja.

Ker sem v izbranem podjetju tudi opravljal prakso, v okviru katere sem spoznal filozofijo delovanja podjetja, njegove cilje in tudi proces nastajanja proizvodov, želim tudi sam prispevati k nadaljnjemu razvoju podjetja, zato sem se odločil, da bo tema mojega diplomskega dela ravno SWOT analiza. Tako je moj cilj analizirati situacijo podjetja, v kateri se nahaja, in pripraviti ugotovitve o trenutnem stanju. Namen moje naloge je podati nasvete oz. predloge o tem, kako bi lahko v podjetju izboljšali situacijo. To bom izvedel s pomočjo SWOT analize (strenghts, weaknesess, opportunities, threats), s katero bom analiziral tako poslovanje podjetja kot tudi okolje, v katerem deluje, in na osnovi teh informacij ugotovil slabosti in prednosti poslovanja podjetja ter priložnosti in nevarnosti za podjetje, ki prežijo iz zunanjega okolja podjetja.

Metode zbiranja informacij za analizo, ki sem jih izbral, so različne. Velik del potrebnih informacij bom prejel od podjetja samega, saj so mi ponudili popolno sodelovanje. Ostale potrebne informacije pa bom pridobil preko uradnih državnih institucij, kot sta AJPes in GZS. Vse to bom združil in preučil. Na osnovi teh spoznanj bodo lahko v podjetju s pomočjo SWOT matrike izbrali med štirimi strategijami: izkoristek prednosti in priložnosti, izkoristek prednosti v izogib nevarnostim, izkoristek priložnosti za premostitev slabosti in zmanjševanje slabosti ter izogibanje nevarnostim.

SWOT matrika je tisto strateško orodje, ki ga bodo podjetja v dobi sodobne ekonomije vse bolj potrebovala in tudi uporabljala z namenom, da bi izbrala takšno celovito strategijo, ki jim bo zagotavljala doseganje trajne konkurenčne prednosti. Morala se bodo intenzivno prilagajati spremembam turbulentnega tehnološkega okolja in svoje strategije vedno bolj popravljati. Vse to z enim samim ciljem: zagotoviti si trajni konkurenčni položaj v dobi tretje industrijske revolucije (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005, str. 103).

1 PREDSTAVITEV PODJETJA

1.1 Predstavitev in definicija dejavnosti

20. decembra 1996 so v Salonitu Anhovo ukinili proizvodnjo azbestcementnih izdelkov skladno z Zakonom o prepovedi azbesta in zagotavljanju sredstev za prestrukturiranje proizvodnje. 10. marca 1998 je prišlo do podpisa joint venture pogodbe med dvema proizvajalcema gradbenih materialov: Eternit (Schweiz) AG Švica in Salonit Anhovo, d.d. Ustanovili so družbo Esal, d.o.o., družbo za proizvodnjo in trženje vlaknocementnih izdelkov za streho in fasado. Do oktobra istega leta je že stekla proizvodnja vlaknocementnih valovitih plošč (V5 in V8) in fazonskih elementov. Tako kot ime Esal, ki je nastalo z združitvijo imen Eternit in Salonit (ESAL = Eternit plus SALonit), je tudi lastništvo razdeljeno med podjetji Salonit in Eternit v razmerju 49 % proti 51 %.

V podjetju se število zaposlenih že vseh 10 let poslovanja giblje malo pod mejo 100 zaposlenih. Po 56. členu zakona o gospodarskih družbah (ZGD-1) se podjetje uvršča med velika podjetja, saj je podjetje dolžno sestaviti skupinsko letno poročilo. Na prvi pogled bi nas lahko zavedlo in bi ga uvrstili med srednje velika podjetja, saj izpolnjuje vse zahteve za srednje veliko podjetje po 55. členu zakona.

Esal, d.o.o., je prva družba na območju nekdanje Jugoslavije s proizvodnjo visokokakovostnih in okolju prijaznih vlaknocementnih izdelkov za streho in fasado, ki se izdelujejo po švicarski tehnologiji. Mednarodna blagovna znamka ESAL je registrirana v Sloveniji, Avstriji, Bosni, Italiji, Črni Gori, Srbiji, Makedoniji, na Hrvaškem, Češkem, Slovaškem in Madžarskem. Njihov cilj je postati vodilni proizvajalec in dobavitelj vlaknocementnih izdelkov na slovenskem trgu in na trgih bivše Jugoslavije.

Dejavnosti podjetja so proizvodnja, zastopništvo in prodaja vlaknocementnih izdelkov. Podjetje, kot že omenjeno, proizvaja pet- in osemvaljne strešne kritine ter fazonske kose, poleg tega pa je tudi generalni distributer fasad Swisspearl na področju JV Evrope, ki jih proizvaja Eternit AG. Poleg osnovnih plošč nudijo tudi dopolnilni program za izvedbo funkcionalne in estetsko dovršene strehe oz. fasade. Njihov osnovni prodajni program obsega:

- petvaljne valovite plošče,
- osemvaljne valovite plošče,
- ravne kritine in
- fasadne plošče.

Kakovost izdelkov se najbolje odraža v njihovi dolgi življenjski dobi, ki presega 50 let. H kakovosti sodijo še desetletna garancija na kakovost materiala, zmrzlinško odpornost in vodno nepropustnost.

Po standardni klasifikaciji dejavnosti (SKD) 2008, s katero določamo in razvrščamo poslovne subjekte v dejavnosti, spada ESAL v kategorijo C (predelovalne dejavnosti), razred C23.650 (proizvodnja izdelkov iz vlaknatega cementa). Glede na CPA 2002 (klasifikacija proizvodov po dejavnosti) pa spadajo izdelki podjetja v področje C (proizvodi predelovalnih dejavnosti), podpodročje DI (drugi nekovinski mineralni izdelki), razred DI26.651 (izdelki iz vlaknatega cementa).

V letu 2008 je bilo po SKD klasifikaciji v dejavnosti C23 (proizvodnja nekovinskih mineralnih izdelkov) v katero spada tudi Esal, zaposlenih 9.265 ljudi. V poddejavnosti C23.650 (Proizvodnja izdelkov iz vlaknatega cementa) obratujejo štiri podjetja v celotni Sloveniji.

1.2 Tehnologija in material

Vlaknocement je z vlakni ojačen cement, ki se v svežem stanju poljubno oblikuje, v strjenem pa je obstojen in odporen proti vremenskim vplivom. Njegove lastnosti so odvisne od kakovosti posameznih sestavin, predvsem veziva in armirnih vlaken, ter od tehnološkega postopka izdelave. Danes je vlaknocement sinonim za drugo generacijo vlaknocementnih materialov, ki so po svojih fizikalno-mehanskih lastnostih presegli kakovost prejšnjih materialov, armiranih z mineralnimi vlakni.

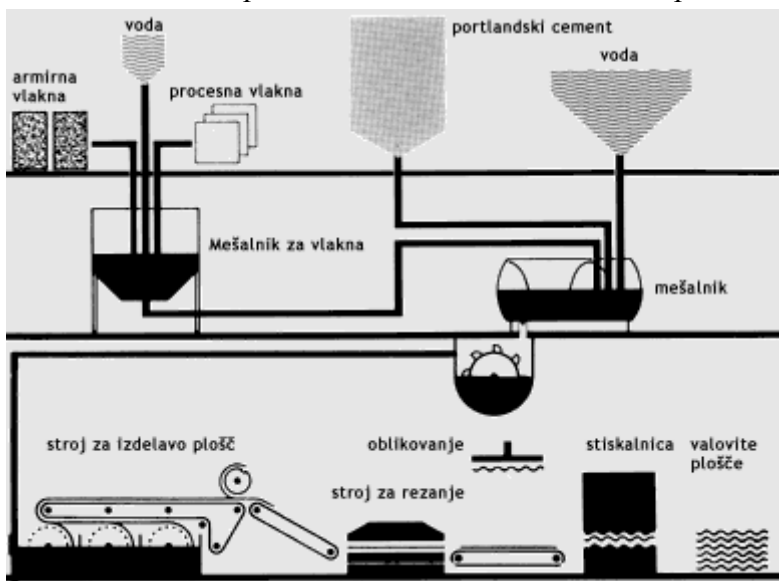
Sestava vlaknocementa in vloga posamezne komponente v izdelku:

- **Vezivo** (40 vol. %) je portlandski cement, proizvod tovarne Salonit Anhovo, ki tvori osnovno mrežo za nalaganje in vezanje vlaken. Cement je po deležu najpomembnejša surovina.
- **Polnila** (11 vol. %), kot je npr. apnenčeva moka, izboljšujejo lastnosti izdelkov.
- **Armirna vlakna** (2 vol. %) so sintetična organska vlakna iz polivinilalkohola. Podobna vlakna se uporabljajo tudi v tekstilni industriji in medicini.
- **Procesna vlakna** (5 vol. %) so celulozna vlakna, kakršna se uporabljajo v papirni industriji.
- **Voda** (12 vol. %), ki po strditvi proizvoda ostane v njem, skrbi za nadaljnje utrjevanje v času celotne življenjske dobe izdelka. V postopku proizvodnje je voda procesni in reakcijski medij.
- **Zrak** (30 vol. %) je v proizvodu v obliki mikroskopsko majhnih por. Te služijo kot ekspanzijski prostori za zmrzujočo vodo in s tem preprečujejo propadanje materiala zaradi mraza. Nastali kompozitni material je prepusten za zrak (paropropusten) in hkrati vodotesen.

Postopek industrijske izdelave vlaknocementa, ki ga proizvajajo v Esalu Anhovo, se imenuje Hatzschekov mokri navijalni postopek. Osnovne tehnološke operacije so dispergiranje

surovin v vodi, mešanje in homogeniziranje vlaknocementne suspenzije, filtriranje, oblikovanje izdelka, stiskanje z visokim tlakom, zorenje in površinsko barvanje.

Slika 1: Prikaz poteka izdelave vlaknocementnih plošč

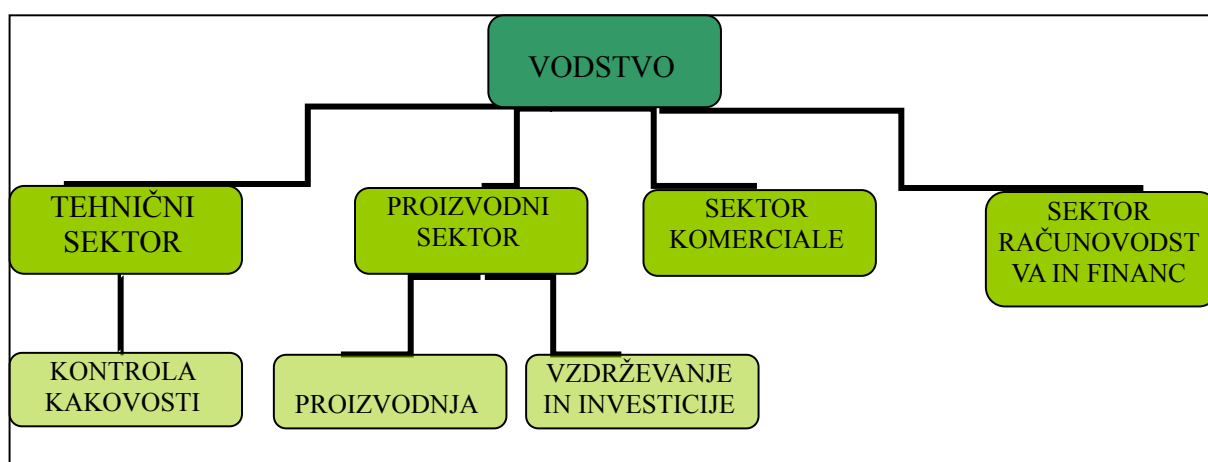


Vir: K. Vidovič, Vlaknocement – lastnosti materiala in tehnologija proizvodnje, 2004, str. 200.

1.3 Organizacijska struktura

V Esalu je bilo 1. 1. 2008 zaposlenih 97 ljudi. Poleg večine delavcev, ki so zaposleni v proizvodnji, so v upravi prisotni tudi direktor, oddelka komerciale, računovodstva in financ, tehnični sektor ter proizvodni sektor, ki se deli na proizvodnjo ter vzdrževanje in investicije. Podjetje Esal je organizirano v poslovno-organizacijski obliki. Mala in srednje velika podjetja v veliki večini uporabljajo poslovno-funkcijsko organizacijsko obliko kot notranjo razdelitev in zaokrožitev delovnih področij.

Slika 2: Shematski prikaz organizacijske strukture v Esal d.o.o.



Organizacijska struktura, ki jo uporablja Esal, je primerna za stabilno in ne preveč kompleksno okolje ter za pretežno rutinsko tehnologijo, kar bom v nadaljevanju diplomske

naloge tudi preveril. Ustrezna je za strategijo količinske in tržne rasti, ki je tudi vodilo podjetja Esal, kakor je navedeno v njihovi strategiji. Podobno kot poznamo življenjski cikel proizvoda, naj bi bilo moč govoriti tudi o življenjskem ciklu podjetja. Po trditvah te hipoteze gre podjetje v svojem življenju skozi pet faz. Začenja z rojstvom, ki mu sledi rast. Po rasti ga čaka doba zrelosti, za njo obdobje upadanja in končno smrti (Pučko, 1999, str. 47).

Kot vsako podjetje tudi Esal prehaja med fazami življenjskega cikla. Glede na rast prodaje in organizacijske strukture se Esal trenutno nahaja v fazi rasti. V zadnjih letih se je količina proizvodov bistveno povečala, vendar v mejah maksimalnih kapacitet proizvodnje. Zaradi tega se tehnologija ni korenito spremenila oz. nadgradila. Glede tehnologije je prišlo do spremembe le na enem področju, in sicer z uvedbo oddelka razreza fasadnih plošč Swisspearl, ko so pridobili distributerstvo programa Swisspearl za področje JV Evrope. Uvedba te nove tehnologije za Esal ni prinesla sprememb pri proizvodnji strešnih kritin, niti ni povzročila heterogenosti ponudbe izdelkov v tolikšni meri, da sedanja organizacijska struktura ne bi bila več primerna.

Poslovno-funkcijska struktura je daleč najbolj primerna za podjetja, ki proizvajajo en izdelek oz. kjer ni velike diverzifikacije, saj je medsebojna prepletenost in odvisnost med poslovno-funkcijskimi področji zelo velika. Slabost te strukture se začne kazati, če pride do večje diverzifikacije, zaradi česar postane koordinacija med področji nepregledna in otežena.

Ključno odločanje je centralizirano, saj direktor usklajuje poslovne funkcije in je edini neposredno odgovoren za uspeh podjetja, ki je rezultat vseh poslovnih funkcij (Pučko & Rozman, 2000, str. 103). Ta značilnost poslovno-funkcijske strukture je prisotna tudi v podjetju Esal, d.o.o.

2 ANALIZA POSLOVANJA PODJETJA ESAL, D.O.O.

Celovito ocenjevanje podjetja je mogoče opraviti na tri osnovne načine. Prvega lahko imenujemo klasični, ker ima zgodovinsko prvenstvo. Za to analizo poznamo še vrsto sinonimov, kot so analiza prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti, SWOT analiza, "audit" položaj podjetja, celovita analiza podjetja idr. Seveda je mogoče in je treba v diverzificiranem podjetju opraviti analizo SWOT najprej za posamezne strateške poslovne enote podjetja, potem pa tudi za podjetje kot celoto. V nediverzificiranih podjetjih običajno zadošča ena sama analiza. Drugi način celovitega ocenjevanja podjetja je znan kot portfeljska analiza. Tretji način pa izhaja iz zasnovane verige vrednosti, zato ga je moč imenovati analiza na temelju verige vrednosti (Pučko, 2003, str. 37).

Za SWOT analizo sem se odločil, ker je podjetje, ki ga bom analiziral, homogeno, in med drugim tudi zaradi zgodovinskega prvenstva, torej zaradi dolgoletne uporabe te analize. V tem poglavju se bom posvetil analizi notranjega okolja oziroma analizi poslovanja v naslednjem pa analizi zunanjega okolja.

Analiza poslovanja nam pokaže situacijo, v kateri se nahaja podjetje z vidika poslovanja, ali ima kakšne težave oz. ali ima kakšne prednosti. V analizo poslovanja spadajo tri analize, in sicer analize sredstev podjetja, uspešnosti poslovanja in poslovnih funkcij, med katere spada proizvodnja, nabavna, prodajna, kadrovska in finančna poslovna funkcija (Hočevnar, 1997, str. 19).

2.1 Analiza uspešnosti poslovanja

Podatke za analizo uspešnosti poslovanja podjetja sem pridobil iz revidiranih bilanc stanja in izkazov uspeha za leti 2007 in 2008. Da bi bila interpretacija podatkov bolj pravilna, bi bilo potrebno vrednosti inflacionirati na današnje cene. Vendar pa se je inflacija v zadnjih mesecih znižala in je relativno nizka, zato bom v diplomski nalogi uporabil tekoče cene. Slovenija je od novembra 2005 pa vse do sredine 2007 izpolnjevala maastrichtske kriterije o inflaciji, kar pomeni, da se je inflacija gibala pod najvišje dovoljenim pragom, ki je 2,8 %. V času pisanja diplome so se cene začele umirjati in tudi padati zaradi gospodarske krize. Največji dejavnik nižanja inflacije v tem obdobju je nižanje cen nafte na svetovnih trgih.

2.1.1 Analiza dobičkonosnosti

Z analizo dobičkonosnosti ugotavljamo uspešnost poslovanja podjetja. To je pomembno tako za lastnike podjetja, v katerega so vložili svoj kapital, kot za zaposlene, ki vidijo rezultate svojega dela. Dobičkonosnost lahko ocenjujemo za sredstva in kapital. Z dobičkonosnostjo sredstev ali ROA (Return On Assets) ugotovimo, koliko dobička prinesejo sredstva oz. kako je bil management uspešen pri gospodarjenju s sredstvi. Dobičkonosnost kapitala ali ROE (Return On Equity) pa izraža razmerje med čistim dobičkom in kapitalom. Družba dobi informacijo, koliko denarnih enot čistega dobička je ustvarila ena enota kapitala. ROE se primerja tako s podjetji znotraj panoge kot tudi med panogami. Pomemben je predvsem s stališča lastnikov, saj pojasnjuje, kako uspešno poslovodstvo upravlja s premoženjem lastnikov. Kazalnik dobičkonosnosti kapitala je odvisen od strukture financiranja, zato lahko višja vrednost kazalnika pomeni višjo zadolženost.

V primerjavi z ROE je ROA ustrežnejši za ocenjevanje uspešnosti delovanja poslovodstva, ker se v njem v manjši meri odraža vpliv strukture financiranja. Pri izračunu dobičkonosnosti sredstev sem poleg čistega dobička upošteval še obresti saj sem s tem izključil vpliv financiranja sredstev na njihovo dobičkonosnost.

Tabela 1: Kazalniki dobičkonosnosti podjetja Esal, d.o.o., v obdobju 2006–2008 v EUR.

Postavka	2006	2007	2008	Indeks 07/06	Indeks 08/07
1. Povp. kapital	3.054.744	4.073.215	5.298.416	133,34	130,07
2. Povp. sredstva	3.718.422	7.881.777	9.350.236	211,96	118,63
3. Čisti dobiček	1.009.621	1.027.322	1.445.470	101,75	140,70
4. Čisti dobiček + obresti	1.030.014	1.042.055	1.461.125	101,16	140,21
Dobičkonosnost sredstev (=4/2) (v %)	27,70	13,20	15,60	47,65	118,18
Dobičkonosnost kapitala (=3/1) (v %)	33,00	25,20	27,20	76,36	107,93

Vir: Izkaz poslovnega izida podjetja Esal d.o.o., 2006–2008.

Iz zgornje tabele je razvidno, da se je dobičkonosnost sredstev v letu 2007 glede na prejšnje občutno zmanjšala. To lahko v veliki meri pripišemo dvakratnemu povečanju sredstev podjetja v letu 2007 in le majhnemu povečanju dobička v istem letu. Naslednje leto pa se je stanje kazalnika izboljšalo glede na predhodno leto zaradi povečanja dobička, vendar je še vedno dosegal dosti nižjo vrednost kot v letu 2006. Podobno tendenco opazimo tudi pri kazalniku dobičkonosnosti kapitala.

2.1.2 Analiza poslovnega izida

Izkaz uspeha oz. izkaz poslovnega izida je temeljni računovodski izkaz, v katerem je resnično in pošteno prikazan poslovni izid, torej, ali dobiček ali izguba za poslovno leto ali medletna obdobja. Izkaz poslovnega izida je povzetek učinkovitosti in uspešnosti delovanja podjetja v obračunskem obdobju. Rezultat uspešnosti pa je razlika med ustvarjenimi prihodki in odhodki – dobiček ali izguba – in kaže njihove vrednosti v določenem trenutku. Sestavljen je lahko v eni izmed dveh stopenjskih oblik, različica I (nemška) in različica II (angloameriška), družba pa si izbere tisto, ki ji bolj ustreza glede na njene mednarodne stike. Podjetje Esal uporablja različico I oz. nemško varianto, saj je primernejša za podjetje kot angloameriška.

Analizo poslovnega izida sem opravil tako, da sem razdelil prihodke in odhodke, jih analiziral ter se posvetil ekonomičnosti poslovanja, ki se prikazuje skozi razmerje med prihodki in odhodki.

2.1.2.1 Analiza prihodkov

Vsi prihodki podjetja predstavljajo zmnožek količin proizvodov in prodajnih cen izdelkov oz. storitev v enem letu, ki se ustvarijo s poslovanjem podjetja. Podjetje zabeleži prihodke, ko izda račun in dostavi blago kupcu, ne pa takrat, ko denar dejansko dobi. To pa je tudi razlika med prihodki in prejemki. Prihodki so del izkaza poslovnega izida, medtem ko prejemki

spadajo v izkaz denarnega toka.

Prihodki so sestavljeni iz poslovnih, finančnih in drugih prihodkov. Poslovni prihodki so prihodki od prodaje proizvodov, trgovskega blaga in materiala ter storitev in so merjeni na podlagi prodajnih cen, navedenih v računih, zmanjšanih za popuste. Finančni prihodki so nastali v zvezi z dolgoročnimi in kratkoročnimi finančnimi naložbami in terjatvami ter so zabeleženi ob obračunu ne glede na prejeme. Obresti so pri tem obračunane v sorazmerju s pretečenim obdobjem ter glede na neodplačani del glavnice in obrestno mero. Drugi prihodki pa so izredni prihodki in so izkazani v dejansko nastalih zneskih.

Tabela 2: Obseg in struktura prihodkov podjetja Esal, d.o.o., v letih od 2006 do 2008 v EUR

Prihodki	2006		2007		2008		Indeks 07/06	Indeks 08/07
	Vrednost	%	Vrednost	%	Vrednost	%		
Poslovni	8.351.419	98,84	9.139.496	98,79	13.411.306	98,55	109,40	146,70
Finančni	84.761	1,00	106.268	1,14	196.831	1,44	125,30	185,20
Drugi	13.117	0,16	5.370	0,07	129	0,01	40,90	2,40
Skupaj	8.449.297	100,00	9.251.134	100,00	13.608.266	100,00	109,50	147,10

Vir: Izkaz poslovnega izida podjetja Esal, d.o.o., 2006 – 2008.

Iz tabele 2 je razvidno, da so se celotni prihodki v obdobju od 2006 do 2008 konstantno povečevali, z nekoliko izrazitejšim povišanjem v letu 2008. Do povečanja prihodkov je prišlo v glavnem zaradi izrazitega povečevanja poslovnih prihodkov (leta 2008 za 46%), so se pa tudi finančni prihodki procentualno še bolj povečali (leta 2008 za 85%), vendar zaradi relativno majhnega deleža v strukturi prihodkov niso vplivali v večji meri na povečanje. Strukturno zavzemajo v vseh letih največji delež poslovni prihodki (98%), preostanek pa finančni prihodki ter izredni prihodki, katerih v letu 2008 skoraj ni bilo. Skozi leta so opazne le minimalne strukturne spremembe prihodkov. Trend nakazuje na rahlo povečevanje finančnih prihodkov v primerjavi s poslovnimi.

2.1.2.2 Analiza odhodkov

Odhodki so stroški, ki po odštetju od prihodkov ustvarijo poslovni izid v obravnavanem obdobju. Vendar niso vsi odhodki tudi stroški, pač pa so to le tisti, ki so vsebovani v prodanih proizvodih. Razlika med vsemi ustvarjenimi proizvodi in odhodki pa so zaloge nedokončane proizvodnje in zaloge končanih izdelkov.

Poslovni odhodki so tisti poslovni stroški, ki so nastali zaradi proizvodnje izdelkov, sem spadajo materialni stroški, ki zavzemajo energijo, potrebno za proizvodnjo, drobni inventar itd., amortizacija in nematerialni stroški (dnevnice, prevozní stroški, stroški za prehrano, davki itd.).

Finančni odhodki so odhodki za financiranje in odhodki za naložbe. Prve sestavljajo zlasti stroški danih obresti, drugi pa imajo predvsem naravo prevrednotevalnih finančnih odhodkov. Za potrebe notranjega proučevanja se lahko odhodki za financiranje razčlenjujejo na del, ki je povezan z ustvarjanjem poslovnih prihodkov, in na del, ki je povezan izključno z ustvarjanjem finančnih prihodkov. Del odhodkov so tudi drugi odhodki, med katere spadajo primanjkljaj pri inventuri, pogodbene kazni, neizterljive terjatve, odhodki iz prejšnjih let ...

Tabela 3: Obseg in struktura odhodkov podjetja Esal, d.o.o., v obdobju od 2006 do 2008 v EUR

Odhodki	2006		2007		2008		Indeks 07/06	Indeks 08/07
	Vrednost	%	Vrednost	%	Vrednost	%		
Poslovni	7.215.626	99,54	8.329.723	99,45	11.124.152	96,73	115,40	133,50
Finančni	24.183	0,33	35.304	0,42	375.929	3,26	145,90	1064,00
Drugi	8.815	0,13	10.408	0,13	60	0,01	1180	0,57
Skupaj	7.248.624	100,00	8.375.435	100,00	11.500.141	100,00	115,50	137,30

Vir: Izkaz poslovnega izida podjetja Esal, d.o.o., 2006–2008.

Tabela 3 nam nazorno predstavi strukturo odhodkov podjetja Esal. Že na prvi pogled lahko opazimo, da veliko večino odhodkov skozi vsa proučevana leta sestavljajo poslovni odhodki. Delež teh je znašal več kot 99% vseh odhodkov, z rahlim odstopanjem v letu 2008, ko je procent le-teh padel na 96%. Dobra stvar za podjetje je, da so skoraj neobstoječi izredni stroški, kar olajša doseganje planiranega.

2.1.2.3 Analiza ekonomičnosti

Ekonomičnost nam govori o učinkovitosti pretvorbe inputov v outpute z vrednostnega vidika. Torej, lastnikom podjetja pove, kako gospodari. Večji kot je kazalnik ekonomičnosti, bolj ekonomsko učinkovito je preoblikovanje inputov v outpute oz. večjo količino izdelkov ali poslovnih učinkov dobimo za enoto stroškov ali, če pogledamo z druge strani, da določeno količino proizvodov ustvarimo s čim manj stroški.

Ko je kazalnik ekonomičnosti manjši od ena, pomeni, da so stroški večji od prihodkov. Če se ekonomičnost, ki je manjša od ena, pojavlja skozi daljše časovno obdobje, pomeni, da poslovanje na takšen način ni smiselno. Takrat, ko je ekonomičnost večja kot ena, podjetje ustvarja dobiček in le tem primeru je smiselna proizvodnja na dolgi rok. Ekonomičnost se poveča, če se poveča količina ustvarjenih poslovnih učinkov na enoto stroškov ali če se zmanjšajo stroški na enoto poslovnega učinka. Praktična uporaba obrazca nam ne povzroča nobenih problemov, če proučujemo podjetje, ki ustvarja eno samo vrsto poslovnih učinkov. Kakor hitro pa se srečamo s problemom heterogene proizvodnje, pa postane ta obrazec neuporaben.

V praksi ekonomičnost izračunavamo z razmerjem med prihodki in odhodki:

$$E = \frac{\text{prihodki}}{\text{odhodki}} \quad (1)$$

Za večjo preglednost analize lahko izračunamo tudi t. i. delne ekonomičnosti (razmerje med poslovnimi prihodki in poslovnimi odhodki, med prihodki od financiranja in odhodki od financiranja ter med izrednimi prihodki in odhodki). V sestavi prihodkov oz. odhodkov podjetja Esal imajo največji delež poslovni prihodki in odhodki, zaradi česar bom izračunal tudi delno ekonomičnost oz. poslovno ekonomičnost.

Tabela 4: Ekonomičnost poslovanja podjetja Esal, d.o.o., za obdobje 2006–2008

Postavka	2006	2007	2008	Indeks 07/06	Indeks 08/07
Celotni prihodki (€)	8.364.184	9.152.820	13.428.779	109,42	146,71
Celotni odhodki (€)	7.248.624	8.375.435	11.500.141	115,54	137,60
Poslovni prihodki (€)	8.345.145	9.139.496	13.411.306	109,51	146,74
Poslovni odhodki (€)	7.215.626	8.329.723	11.124.152	115,44	133,54
Celotna ekonomičnost	1,154	1,093	1,167	94,71	106,77
Poslovna ekonomičnost	1,156	1,097	1,205	94,89	109,84

Vir: Izkaz poslovnega izida podjetja Esal, d.o.o., 2006–2008.

Iz zgornje tabele je vidno da, zaradi visokega odstotka poslovnih prihodkov/odhodkov v sestavi celotnih prihodkov/odhodkov sta tako celotna kot tudi poslovna ekonomičnost skoraj enaki. Vseeno pa je slednja za občutek višja. Obe ekonomičnosti dosegata skozi celotno obdobje vrednosti, ki so višje od minimalne potrebne, torej ena. To je pokazatelj, da podjetje ustvarja dobiček tudi na dolgi rok in da je poslovanje rentabilno. Vsekakor pa se številke ne gibljejo tako visoko nad minimumom, da bi lahko vodstvo podjetja „zaspalo na lovorikah“. Zaradi tega je priporočljivo premišljeno ravnanje z dobičkom.

2.1.3 Produktivnost

Produktivnost nam pove, koliko enot izločka je bilo proizvedenega z določeno količino vločka. Za analizo proizvodnje je zanimivo vedeti, kakšna je produktivnost zaposlenih, saj so le-ti bistveni del proizvodnega procesa. Produktivnost dela tako opredelimo kot razmerje med proizvedenimi poslovnimi učinki in vloženo količino dela oz. povprečnim številom zaposlenih v obravnavanem obdobju.

Ko govorimo o celotni produktivnosti, imamo lahko v mislih razmerje med celotnimi prihodki v enem letu in povprečnim številom zaposlenih v tem letu, ali razmerje med količino produktov, ki so bili proizvedeni v enem letu in povprečnim številom zaposlenih v obdobju. V naslednji tabeli sem slednje tudi prikazal.

Pri računanju celotne produktivnosti izražene vrednostno, sem celotne prihodke deflacioniral na stalne cene iz leta 2006.

Tabela 5: Produktivnost dela podjetja Esal, d.o.o., za leta 2006, 2007, 2008

Postavka	2006	2007	2008	Indeks 07/06	Indeks 08/07
Celotni prihodki (€)	8.278.655	8.761.176	12.210.070	105,80	139,40
Proizvodnja (t)	13.842	16.293	17.800	117,70	109,20
Povpr. št. Zaposlenih	90	93	97	103,30	104,30
Celotna produktivnost (€/zaposlenega)	91.985	94.206	125.877	102,40	133,60
Celotna produktivnost (t/zaposlenega)	153,80	175,20	183,50	113,90	104,70

Vir: Letna poročila podjetja Esal d.o.o. 2006 – 2008.

Tabela kaže konstantno povečanje produktivnosti skozi obdobje tako z vrednostnega kot tudi s količinskega vidika. Bolj izrazito naraščanje produktivnosti je vidno, ko govorimo o vrednostno izraženi produktivnosti. Tako je le-ta med letoma 2007 in 2008 skokovito narasla iz 94.206 € na kar 125.877 € na zaposlenega, kar pomeni 33% povečanje. Temu je botrovalo povečanje celotnih prihodkov leta 2008. Količinska produktivnost je naraščala nekoliko bolj umirjeno. Večja razlika med produktivnostmi je nekoliko vidnejša med letoma 2006 in 2007, ko se je povečala za 17%. Zaključim lahko, da je bila sprememba obeh produktivnosti kljub vsakoletnemu povečanju zaposlenih pozitivna.

2.2 Analiza sredstev

Sredstva so opredeljene stvari in pravice, ki so izražene v denarni merski enoti, in denar, s katerim podjetje premoženjsko in pravno razpolaga. Sredstva lahko razdelimo na dva načina, in sicer na osnovna in obratna sredstva ter finančne naložbe. Toda če upoštevamo, da so lahko finančne naložbe dolgoročne ali kratkoročne in da so po pretvorbi v denarno obliko prve bolj sorodne z osnovnimi in druge bolj z obratnimi sredstvi, lahko razvrstimo sredstva tudi na stalna in gibliva sredstva. Stalna sredstva tako poleg osnovnih vključujejo tudi dolgoročne finančne naložbe, gibliva sredstva pa poleg obratnih vključujejo tudi kratkoročne finančne naložbe (Hočevár, Igličar & Zaman, 2004, str. 38). Delitev sredstev na stalna in gibliva je predpisana tudi s Slovenskimi računovodskimi standardi, zato bom v analizi uporabljal to razdelitev. Obseg in strukturo sredstev podjetja Esal sem prikazal v naslednji tabeli.

Tabela 6: Struktura sredstev podjetja Esal za obdobje 2006–2008 v EUR

Postavka	31. 12. 06		31. 12. 07		31. 12. 08		Indeks 07/06	Indeks 08/07
	Vrednost	%	Vrednost	%	Vrednost	%		
Stalna sredstva	2.649.628	35,25	2.657.628	32,22	2.753.396	26,34	100,31	103,60
Gibljava sredstva	4.866.179	64,75	5.590.119	67,78	7.699.328	73,66	114,87	137,73
Skupaj sredstva	7.515.807	100,00	8.247.747	100,00	10.452.725	100,00	109,73	126,73

Vir: Bilanca stanja podjetja Esal, d.o.o., 2006 – 2008.

Tabela 6 kaže, da je dobra stran sredstev v podjetju Esal vsekakor struktura. Kratkoročna sredstva skozi vsa leta zavzemajo dobri dve tretjini vseh sredstev, kar je zelo pozitivno s stališča likvidnosti. Kot lahko razberemo iz zgornje tabele, so se sredstva vsa leta povečevala, najbolj izrazito pa leta 2008, ko so se povečala za 26,73 %. K temu povečanju so najbolj prispevala kratkoročna sredstva, ki so se povečala zaradi visokih prihodkov od prodaje.

2.2.1 Analiza dolgoročnih sredstev

Dolgoročna sredstva so stvari in pravice, ki so v lasti podjetja in za katere velja, da prenašajo svojo vrednost na proizvode v obdobju, ki je daljše od enega leta. Sestavljena so iz osnovnih sredstev, ki so ponavadi tudi najpomembnejši del, ter dolgoročnih finančnih naložb. Osnovna sredstva lahko dalje razdelimo na neopredmetena dolgoročna sredstva in opredmetena osnovna sredstva. So bistvenega pomena za samo delovanje podjetja, se pa njihova vrednost skozi daljše obdobje zmanjšuje zaradi amortizacije, zaradi česar je potrebno primerno investiranje v osnovna sredstva (tehnologija, stavbe itd.).

Tabela 7: Struktura dolgoročnih sredstev podjetja Esal za obdobje 2006–2008 v EUR

Postavka	2006		2007		2008		Indeks 07/06	Indeks 08/07
	Vrednost	%	Vrednost	%	Vrednost	%		
Neopredmetena sred.	144.358	5,45	127.762	4,80	118.956	4,32	88,50	93,10
Opredmetena os. sred.	2.473.239	93,34	2.472.919	93,04	2.577.995	93,62	99,98	104,24
- Proizv. naprave in stroji	2.333.001	88,05	2.201.326	82,83	2.188.042	79,46	94,35	99,39
- Druge naprave in oprema	128.791	4,86	268.742	10,11	254.168	9,23	208,66	94,57
- Opred. os. sred., ki se pridobivajo	11.447	0,43	2.851	0,10	135.785	4,93	24,90	4762,71
Dolgo. fin. naložbe	30.000	1,13	30.000	1,12	30.561	1,10	100,00	101,87
Odložene terjatve	32.031	1,20	26.947	1,01	25.884	0,94	84,12	96,05
Skupaj	2.649.628	100,00	2.657.628	100,00	2.753.396	100,00	100,30	103,60

Vir: Letno poročilo podjetja Esal d.o.o. 2006-2008.

Kot vidimo iz tabele so bila dolgoročna sredstva podjetja skozi vsa leta sestavljena po večini iz opredmetenih osnovnih sredstev, saj so le-ta zavzemala v povprečju 93 % vseh stalnih sredstev. Zanimarjiv del dolgoročnih sredstev so predstavljale dolgoročne finančne naložbe in odložene terjatve. V sklopu opredmetenih osnovnih sredstev se je zaradi amortizacije najbolj zmanjšala vrednost postavki proizvodne naprave in stroji. Njihov delež se je v treh letih zmanjšal skoraj za 10 %, in sicer je iz dobrih 88 % padel na 79 % vseh stalnih sredstev. Kljub temu pa so se opredmetena osnovna sredstva v letu 2008 povečala za dobre 4 %, in sicer zaradi investicij podjetja v proizvodnjo.

2.2.2 Analiza kratkoročnih sredstev

Kratkoročna sredstva podjetja so sestavljena iz kratkoročnih finančnih naložb in obratnih sredstev. V sklop obratnih sredstev spadajo zaloge materiala, nedokončanih proizvodov, trgovskega blaga, terjatve iz poslovanja, aktivne časovne razmejitev in denarna sredstva. Vse našteje postavke ob sodelovanju v poslovnem procesu prehajajo na proizvode, vendar z razliko od dolgoročnih sredstev se to prehajanje iz ene pojavnosti v drugo zgodi v časovnem obdobju, ki je krajše od enega leta.

Tabela 8: Struktura kratkoročnih sredstev podjetja Esal za obdobje 2006–2008 v EUR

Postavka	2006		2007		2008		Indeks 07/06	Indeks 08/07
	Vrednost v €	%	Vrednost v €	%	Vrednost v €	%		
Zaloge	2.146.580	44,18	2.441.351	43,72	2.659.980	34,61	113,70	108,90
- Material	421.139	8,66	374.999	6,71	572.035	7,44	89,00	152,50
- Nedok. proizvod.	373.976	7,69	311.866	5,58	162.444	2,11	83,40	52,10
- Proizv. in trg. blago	1.351.465	27,81	1.754.486	31,42	1.925.502	25,05	129,80	109,70
Kratk. fin. naložbe	125.651	2,58	284.902	5,10	398.139	5,18	226,70	139,70
Kratk. posl. terjatve	2.291.441	47,16	2.695.913	48,27	4.379.654	56,99	117,60	162,50
Denarna sredstva	294.455	6,06	161.799	2,89	245.963	3,20	54,90	152,00
Kratk. čas. razmejitev	8.052	0,16	6.154	0,11	15.592	0,20	76,40	253,30
Skupaj	4.858.127	100,00	5.583.965	100,00	7.683.736	100,00	114,90	137,60

Vir: Letno poročilo podjetja Esald.o.o., 2007 – 2008.

Kot vidimo iz tabele je povprečni delež vseh zalog med kratkoročnimi sredstvi znašal kar 40 %. To je relativno visok delež, vendar je v veliki meri posledica narave proizvoda. Vsaka proizvedena plošča se mora „starati“ v skladišču najmanj 28 dni, preden gre lahko v prodajo. Preostala kratkoročna sredstva pa predstavljajo kratkotrajne poslovne terjatve. Največ terjatev je nastalo v letu 2008, ko so zrasle za dobrih 62 % glede na leto 2007 in so zavzemale 56 %

vseh kratkoročnih sredstev. Takšno porast terjatev lahko pripišemo izjemnemu prodajnemu letu.

Ko govorimo o kratkoročnih sredstvih je potrebno omeniti in analizirati tudi obračanje obratnih sredstev. Poleg osnovne lastnosti obratnih sredstev, da se spreminjajo iz ene oblike v drugo, je za uspešnost poslovanja pomembna tudi hitrost, s katero to počnejo. Ko se bo trajanje enega obrata zmanjšalo, bo to pozitivno vplivalo na povečanje uspešnosti poslovanja in obratno. Hitrost obračanja obratnih sredstev je med posameznimi panogami različna, ima pa nanjo velik vpliv tudi samo podjetje. To hitrost merimo s koeficientom obračanja in s trajanjem enega obrata.

Koeficient obračanja obratnih sredstev nam pove, kolikokrat se obratna sredstva povprečno obrnejo v določenem obdobju, praviloma v obdobju enega leta. Opremljen je kot razmerje med prometom v obdobju in povprečnim stanjem obratnih sredstev. Včasih ga je smiselno izračunavati tudi za obdobja, krajša od enega leta (npr. če gre za sezonsko komponento), prav tako tudi za posamezne dele obratnih sredstev (npr. obračanje terjatev do kupca, obračanje zalog gotovih proizvodov, obračanje zalog proizvodov ipd.). Trajanje enega obrata, ki nam pove, koliko dni traja en obrat, pa je razmerje med številom dni v letu in koeficientom obračanja (Žnidaršič - Kranjc, 1995, str. 95).

V spodnji tabeli sem izračunal tako koeficient obračanja kot tudi trajanje enega obrata.

Tabela 9: Koeficient obračanja gibljevih sredstev, zalog, kratkoročnih terjatev in trajanje obratov v dnevih za podjetje Esal v obdobju 2006–2008

	2006	2007	2008	Indeks 07/06	Indeks 08/07
Prihodki iz poslovanja (€)	8.278.655	9.076.579	13.370.663	109,60	147,30
Povp. gibl. Sredstev (€)	4.415.267	5.221.046	6.633.850	118,20	127,10
Povp. Zaloge (€)	2.170.033	2.293.965	2.550.665	105,70	111,10
Povp. kratk. Terjatve (€)	1.800.869	2.493.677	3.537.783	138,40	141,80
Koeficient obračanja gibljevih sredstev	1,87	1,73	2,01	92,50	116,20
Trajanje obrata v dneh	195,20	210,90	181,60	108,00	86,10
Koeficient obračanja zalog	3,81	3,95	5,24	103,60	132,60
Trajanje obrata v dneh	95,80	92,40	69,60	96,40	75,30
Koeficient obračanja terjatev	4,59	3,63	3,77	79,10	103,80
Trajanje obrata v dneh	79,50	100,50	96,80	126,40	96,30

Vir: Letno poročilo podjetja Esal d.o.o., 2006 – 2008.

Tabela 9 kaže, da je edini koeficient, ki se je skozi celotno obdobje spreminjal v isti smeri, koeficient obračanja zalog. Le-ta je ves čas rasel, in sicer od začetne vrednosti iz leta 2006, ki

je znašala 3,81, pa do 5,24 v letu 2008. Posledično so se dnevi vezave manjšali iz 95 leta 2006 na 69 leta 2008 kar je vsekakor dober znak. Povprečno število dni vezave terjatev v zadnjih dveh letih se je vrtelo okrog 98, le leta 2006 je bila ta doba nekoliko krajša, in sicer 79 dni. To padanje koeficienta obračanja kratkoročnih terjatev je v dobri meri posledica velikega povečanja prihodkov iz poslovanja v zadnjih letih.

2.3 Analiza kadrov

Delavci in uslužbenci podjetja pomenijo potencial podjetja, ki ima pomemben vpliv na uspešnost poslovanja podjetja. Zaradi tega je potrebno spremljati in ocenjevati zaposlene z vseh vidikov, ki so pomembni za uspešnost podjetja. Ti vidiki so predvsem obseg zaposlenih in njihove strukture, dinamika kadra, izkoriščanje delovnega časa v podjetju, proizvodne lastnosti zaposlenih in tehnična opremljenost dela (Pučko, 1999, str. 65).

2.3.1 Obseg in struktura zaposlenih

Strukture zaposlenih nam lahko prikažejo več različnih značilnosti zaposlenih, tako nam lahko prikažejo zaposlene glede na starost, izobrazbo itd. Pomemben kazalnik klime med zaposlenimi je tudi fluktuacija oz. menjava zaposlenih v podjetju. Te tri kazalnike bom analiziral, hkrati pa bom prikazal tudi obseg zaposlenih konec leta.

Tabela 10: Struktura zaposlenih podjetja Esal po stopnji izobrazbe za obdobje 2006–2008

Stopnja izobrazbe	31. 12. 2006		31. 12. 2007		31. 12. 2008		Indeks 07/06	Indeks 08/07
	Število	%	Število	%	Število	%		
III. ali manj	29	32,58	31	32,29	34	34,69	106,89	109,67
IV.	30	33,70	33	34,37	32	32,65	110,00	96,96
V.	10	11,23	11	11,45	12	12,24	110,00	109,09
VI.	6	6,70	8	8,33	7	7,14	133,00	87,50
VII.	12	13,48	11	11,45	12	12,24	91,66	109,09
VIII.	1	1,12	1	1,04	0	0	100,00	-
IX.	1	1,12	1	1,04	1	1,02	100,00	100,00
Skupaj zaposleni	89	100,00	96	100,00	98	100,00	107,86	102,08

Vir: Kadrovska evidenca podjetja Esal, d.o.o., za leta 2006, 2007, 2008.

Iz tabele je razvidno, da število zaposlenih skozi leta konstantno narašča, saj se je iz leta 2006 do leta 2007 število zaposlenih povečalo za kar 7, iz leta 2007 do leta 2008 pa še za 2

zaposlena. V vseh teh letih prevladujejo izobrazbe do V. stopnje, ki predstavljajo v povprečju do 80 % zaposlenih. Na zgornjem delu lestvice pa je vidno izstopanje števila zaposlenih z VII. Stopnjo izobrazbe saj se njihov odstotek giblje okoli 12 %. Takšna sestava je posledica tega, da večina zaposlenih v podjetju dela v proizvodnji. Za ta delovna mesta po stopnja izobrazbe ni pomembna v takšni meri kot za delovna mesta v managementu.

Tabela 11: Struktura zaposlenih po starosti za obdobje 2006–2008

Starost	31. 12. 2006		31. 12. 2007		31. 12. 2008		Indeks 07/06	Indeks 08/07
	Število	%	Število	%	Število	%		
Od 20 do 30 let	27	30,33	25	26,04	24	24,49	92,59	96,00
Od 30 do 40 let	32	35,59	31	32,29	29	29,59	96,87	93,54
Od 40 do 50 let	25	28,08	32	33,33	33	33,67	128,00	103,12
Nad 50 let	5	5,61	8	8,33	12	12,25	160,00	150,00
Skupaj zaposleni	89	100,00	96	100,00	98	100,00	107,86	102,08

Vir: Kadrovska evidenca podjetja Esal, d.o.o., 2006 – 2008.

Iz zgornje tabele je razvidna struktura zaposlenih glede na starost. Opazimo lahko dve značilnosti. Prva je ta, da je v prvih treh starostnih razredih večina zaposlenih, le-ti pa so relativno enakomerno razdeljeni po skupinah. V letu 2006 je bil odstotek starejših od 50 let zelo majhen, le 5,61 %. Glede na indekse pa lahko opazimo, da se ravno ta skupina najhitreje veča vse do konca leta 2008. To je normalen pojav staranja zaposlenih in posledičnega prehajanja med skupinami. Čeprav se skupina zaposlenih starejših od 50 let relativno močno veča skozi leta pa to ni zaskrbljujoče, saj je večina zaposlenih še mladih. Razlika pa se pokaže pri zaposlenih v upravi podjetja kjer je večina zaposlenih starejših od 50 let. V podjetju tako ni potrebno iskati novih nadomestnih kadrov zaradi staranja že obstoječega kadra v proizvodnji v prihodnosti po bo potrebno kaj postoriti glede zaposlenih v upravi.

2.3.2 Dinamika zaposlenih

Ko govorimo o dinamiki zaposlenih, mislimo na t. i. fluktuacijo zaposlenih. To s preprostimi besedami pomeni prihodi novih zaposlenih in odhodi oz. prekinitev delovnih razmerij s „starimi“ zaposlenimi. Izračun kazalca stopnje bruto in neto fluktuacije sem prikazal v Prilogi 1. Stopnja bruto fluktuacije je samostojni kazalec, saj nam sama po sebi brez primerjav omogoča oceniti, ali gre v podjetju pri dinamiki zaposlenih za problemski položaj ali ne (Pučko, 1999, str. 69).

Pri ocenjevanju fluktuacije zaposlenih je primarnega pomena ugotavljanje razlogov zanjo. Normalno fluktuacijo določajo upokojitve, nesreče, poklicne bolezni, ki povzročajo invalidsko upokojevanje itd. Skratka, v okvir normalne fluktuacije spadajo vsi dejavniki, ki

niso vezani na podjetje.

Stroški fluktuacije, ki bi se jim podjetje lahko izognilo, so povezani z vzroki za nastajanje neto fluktuacije zaposlenih. Vselej ko nastaja fluktuacija zaradi z vidika podjetja notranjih vzrokov, govorimo o neto fluktuacij. Takšni vzroki za odhode so največkrat prenizke plače, slabi odnosi znotraj podjetja, slabe možnosti za dopolnilno izobraževanje ali napredovanje (Pučko, 1999, str. 70).

Tabela 12: Fluktuacija zaposlenih v podjetju Esal

Postavka	2006	2007	2008	Indeks 07/06	Indeks 08/07
Št. Novozaposlenih	18,00	11,00	10,00	61,10	90,90
Št. zaposlenih, ki so odšli	12,00	5,00	8,00	41,60	160,00
Povprečno število zaposlenih	90,00	93,00	97,00	103,30	104,30
Količnik neto fluktuacije	6,67	6,45	2,06	96,70	31,93
Količnik bruto fluktuacije	33,33	17,20	18,55	51,60	107,80

Vir: Letno poročilo podjetja Esal d.o.o., 2006 – 2008.

Kot vidimo iz tabele se v Esalu v zadnjih letih kaže potreba po novih zaposlenih zaradi večje prodaje in posledično tudi potrebe po večjih proizvodnih količinah. Tej situaciji zatorej lahko pripišemo neto povečanje števila zaposlenih. S tega vidika ni negativne fluktuacije, kar pomeni, da so zaposleni zadovoljni z delovnimi pogoji in plačilom. Zaradi tega fluktuacija ne vpliva negativno na uspešnost poslovanja podjetja.

Pri enakomerno razdeljeni starostni strukturi in 40-letni delovni dobi zaposlenega, bo stopnja fluktuacije samo zaradi upokojevanja 2,5 %. To nas vsaj deloma opozarja, kaj je vrednost stopnje bruto fluktuacije, ki ne pomeni problemske situacije.

2.4 Analiza nabave

V najširšem smislu štejemo v nabavo priskrbo delovnih predmetov, delovnih sredstev, delovne sile in tudi tujih storitev. V ožjem smislu štejemo v nabavo le priskrbo delovnih predmetov. To ožje pojmovanje nabave bo izhodišče za spremljanje in ocenjevanje nabave (Pučko, 1999, str. 76).

Nabava je začetek verige, ki vodi do proizvodnje izdelka. Zaradi tega je zelo pomembno, kako nabava poteka in po kakšnih cenah se nabavlja potreben material. Cena nabavljenega materiala poleg ostalih stroškov proizvodnje seveda vpliva na končno prodajno ceno. Obseg nabave lahko spremljamo količinsko ali vrednostno, pri čemer nam slednje omogoča predvsem spremljanje nabavnih cen in s tem stroškov proizvodnje (Lipovec, 1983, str. 191).

V analizi vam bom predstavil količinski obseg in strukturo nabave po posameznih vrstah materiala in blaga. Vrednostno analizo bom izpustil, saj nisem prišel do potrebnih informacij v zvezi s cenami nabav v preučevanem obdobju.

Tabela 13: Količinski obseg nabave surovin za podjetje Esal v obdobju 2006–2008 v kg

Surovina	2006		2007		2008		Indeks 07/06	Indeks 08/07
	kg	%	kg	%	kg	%		
Cement	8.970156	79,75	10.414.756	79,15	11.328.167	78,72	116,10	108,70
Celuloza	444.152	3,94	520.570	3,95	576.397	4,00	117,20	110,70
PVA vlakna	213.541	1,89	257.893	1,96	270.828	1,88	120,70	105,00
Kremenica	371.711	3,30	575.786	4,37	624.380	4,33	154,90	108,40
Apnenčeva moka	751.066	6,67	831.850	6,32	977.841	6,79	110,70	117,50
Ostala polnila	429.982	3,82	459.945	3,49	538.272	3,74	106,90	117,00
Barvni premazi	67.815	0,60	96.561	0,73	74.192	0,51	142,30	76,80
Skupaj	11.248.423	100,00	13.157.361	100,00	14.390.077	100,00	116,90	109,40

Vir: Interni pregled nabave podjetja Esa d.o.o., 2006–2008.

Iz tabele količinskega obsega nabave je glede na strukturo nabave vidna tudi struktura oz. sestava izdelka, zaradi česar predstavlja nabava cementa kar 79 % celotnih količin nabave posameznega leta. Iz nabavljenih količin je razvidno tudi to, da se je v obdobju proizvodnja povečala. Postavki barvni premazi in ostala polnila pa posredno prikazujeta gibanje proizvodnje različnih barv izdelkov. Tako lahko vidimo, da se je glede na predhodno leto proizvodnja barvnih plošč leta 2007 povečala za okoli 40 %, medtem ko je leta 2008 nabava barvnih premazov izrazito padla. V Esalu skušajo velika nihanja v potrebi po določeni surovini minimizirati, saj je nabava določenih surovin dokaj toga zaradi velike oddaljenosti od dobaviteljev (Japonska).

2.5 Analiza prodaje

Prodaja je faza v poslovnem procesu, ki mora na temelju proučevanja prodajnega trga usmerjati proizvodnjo, hkrati pa pridobivati kupce za proizvode oz. storitve podjetja ob primerni ceni, ob ustreznem pospeševanju prodaje in ob uporabi ustreznih prodajnih poti ter metod. Prodaja vsakega podjetja je odvisna od objektivnih in subjektivnih dejavnikov, če nanjo gledamo z vidika podjetja. Obstoječe potrebe kupcev, razmere na prodajnem trgu, stopnja razvitosti gospodarstva, gospodarski sistem in politika so že takšne pomembne objektivne določljivke prodaje. Seveda so bolj pomembne subjektivne določljivke. Mednje sodijo sposobnosti in prizadevnost prodajalcev. Brez njihovih zmožnosti in brez prizadevnega dela je težko pričakovati uspešno prodajo proizvodov ali storitev podjetja (Pučko, 1999, str.

113).

Za spremljanje prodaje je potrebno analizirati tiste dejavnike, ki vplivajo na doseženo poslovno uspešnost.

2.5.1 Obseg in struktura prodaje

Prodajo je priporočljivo spremljati in ocenjevati po prodajnih trgih, vrstah proizvodov, vrstah prodaje, po prodaji izdelkov, po stopnji uvedbe proizvoda v poslovni program in po metodi ABC (Lipovec, 1983, str. 232).

V nadaljnji analizi bom prikazal obseg in strukturo prodaje po prodajnih trgih ter po vrsti izdelkov. Ko obseg prodaje spremljamo vrednostno, je v podatkih o obsegu vključena tudi sprememba v prodajnih cenah. To seveda zmanjša spoznavno vrednost podatka.

Tabela 14: Prodaja proizvodov podjetja Esal po trgih za obdobje 2006–2008 v EUR

Prodajni trg	2006		2007		2008		Indeks 07/06	Indeks 08/07
	Vrednost	%	Vrednost	%	Vrednost	%		
Domači	7.194.415	86,90	7.261.182	79,99	10.440.492	78,08	100,90	143,80
Tuji	1.084.240	13,10	1.815.397	20,01	2.930.172	21,92	167,40	161,40
Skupaj prodaja	8.278.655	100,00	9.076.579	100,00	13.370.663	100,00	109,60	147,30

Vir: Interni pregled prodaje podjetja Esal d.o.o., 2006–2008.

Iz tabele je razvidna rast prodaje podjetja Esal po trgih. Najbolj zanimiv je podatek o rasti prodaje na tujih trgih. Ta se opazno povečuje skozi vsa leta, tako se je leta 2007 povečala za 67,4 % glede na prejšnje leto. Zaradi takšne velike rasti je tudi delež prodaje v tujini znotraj celotne prodaje konstantno naraščal skozi proučevano obdobje. Tako je leta 2008 zavzemal že skoraj 22-odstotni delež, medtem ko je leta 2006 prodaja na tuje trge zavzemala le 13 %. Vsekakor pa ne smemo spregledati dobrih prodajnih rezultatov na domačem trgu. Leta 2008 se je prodaja povečala kar za 43,8 % glede na prejšnje leto. Takšna prodaja pa je rezultat tako dobrega delovanja podjetja pri trženju proizvodov kot tudi močnih neurij, zaradi katerih se je precej povečalo povpraševanje po strešnih kritinah.

Tabela 15: Prodaja podjetja Esal po skupinah proizvodov za obdobje 2006–2008 v EUR

Proizvod	2006		2007		2008		Indeks 07/06	Indeks 08/07
	Vrednost	%	Vrednost	%	Vrednost	%		
Valovitka	6.290.564	83,25	6.395.948	71,66	8.884.050	68,71	101,70	138,90
Ravna kritina	328.934	4,35	541.355	6,06	589.457	4,55	164,50	108,80
Fasade	935.898	12,40	1.987.555	22,28	3.454.433	26,74	212,30	173,80
Skupaj	7.555.396	100,00	8.924.858	100,00	12.927.940	100,00	118,10	144,80

Vir: Interni pregled prodaje podjetja Esal, d.o.o., 2006–2008.

Iz tabele 15 je očitno porast prodaje fasad (ki je ne proizvajajo v Esalu, ampak je podjetje generalni zastopnik za JV Evropo), ki je bil med letoma 2006 in 2008 112,3 % in 73,8 %. Leta 2008 se je tudi močno povečala prodaja valovitih plošč, kar je posledica velikega povpraševanja na trgu, česar pa ne smemo pričakovati v naslednjih letih. Tudi struktura same prodaje se je spremenila v tem obdobju. Vidimo lahko, da je prodaja valovitih plošč v strukturi prodaje konstantno manjša. Na drugi strani pa je očitno porast deleža fasad, ki je leta 2008 zavzemal že skoraj 27 % celotne prodaje.

2.5.2 Stalnost kupcev

Kupci so izjemno pomembna določljivka poslovne uspešnosti podjetja (Pučko, 1999, str. 115). Zato je treba spremljati, kdo so naši kupci in kolikšen je obseg naše prodaje posameznemu med njimi. Ni dovolj le poznati kupce in velikost njihovega odjema. Za uspešnost poslovanja je pomembno vedeti tudi, kakšna je trajnost poslovnih vezi našega podjetja z njimi. Zato je velikega pomena zgraditi dobre odnose z večjimi kupci, kar posledično privede tudi do dolgotrajnejših in intenzivnejših poslovnih vezi. To se začne pri urejenosti plačevanja terjatev kupca, vendar se mora nadaljevati tudi skozi manj formalne dejavnosti, kot so razna druženja s kupci. V naslednji tabeli so predstavljeni najpomembnejši kupci podjetja Esal, tako v Sloveniji kot v tujini.

Tabela 16: Največji kupci podjetja Esal v Sloveniji in tujini za leti 2007 in 2008 v EUR

SLOVENIJA	2007		2008		Indeks 08/07
	Vrednost	%	Vrednost	%	
Merkur, d.d.	2.918.285	32,65	3.119.408	24,75	106,89
Topdom.	2.046.882	22,90	2.974.519	23,60	145,31
Terra R. B., d.o.o.	772.563	8,65	1.349.425	10,70	174,66
Poslovni sistem Mercator	346.502	3,87	728.264	5,77	210,17
Perutnina Ptuj, d.d.	0	0	682.921	4,99	/
Kema Puconci	296.365	3,30	559.668	4,44	188,84
Skupaj	6.380.597	71,40	9.414.205	74,70	147,54

SLOVENIJA	2007		2008		Indeks 08/07
	Vrednost	%	Vrednost	%	
Vsi kupci doma	8.936.599	100,00	12.601.273	100,00	141,00
TUJI TRGI	2007		2008		Indeks 08/07
	Vrednost	%	Vrednost	%	
Gecko, d.o.o.	1.107.009	59,45	932.273	31,80	84,21
Esal Zagreb	0	0	615.124	20,97	/
Archipearl	90.424	4,85	558.194	19,03	617,30
Esal Beograd	38.971	2,10	140.243	4,80	359,86
Eternit (Shweiz) AG	148.967	8,00	104.947	3,57	70,44
Promonord AB	78.705	4,22	108.723	3,70	138,13
Skupaj	1.464.076	78,63	2.459.504	83,86	157,99
Vsi kupci v tujini	1.861.909	100,00	2.932.584	100,00	157,75

Vir: Interni podatki kupcev podjetja Esal za leti 2007 in 2008.

Iz tabele 16 lahko razberemo, da je tako na slovenskem kot na tujih trgih dokaj podobna situacija. Tako lahko vidimo, da šest največjih kupcev predstavlja okrog 75% celotne prodaje Esala na posameznem trgu. Ta trend se nadaljuje, saj se je v letu 2008 še povečal odstotek prodaje največjim kupcem. V Sloveniji so na prvih treh mestih trgovska podjetja, ki se ukvarjajo s prodajo gradbenega materiala na drobno. Tako imata Merkur in Topdom daleč največji delež tudi v primerjavi z ostalimi pomembnejšimi kupci. Kupci na tujih trgih pa imajo v letu 2008 nekoliko bolj enakomerno porazdeljene deleže kot leta 2007, ko je prodaja podjetju Gecko predstavljala kar 59% celotne prodaje v tujino. Velika večina pomembnejših kupcev iz tabele so tudi v dolgotrajni poslovni zvezi z Esalom. Tako so v Sloveniji glavni preprodajalci Esalovih plošč Merkur, Topdom in Terra R. B., v tujini pa Gecko, Eternit in Esalovi hčerinski podjetji Esal Zagreb in Esal Beograd. Med glavnimi kupci na tujih trgih je večina podjetij s področja Balkana z izjemo podjetja Eternit, kar bo v prihodnjih letih prišlo še bolj do izraza zaradi načrtovanega širjenja na trge JV Evrope.

Iz internih podatkov o kupcih podjetja Esal pa je razvidno tudi to, da so plačilni roki relativno dolgi, kar seveda ne dela v korist Esala. Glede na to, da z glavnimi kupci grdiijo dolgotrajne poslovne vezi bodo morali le-to izkoristiti sebi v prid za skrajšanje plačilnih rokov.

2.6 Analiza proizvodnje

Proizvodnja je glavni del poslovanja podjetja, kjer s sodelovanjem proizvodnih tvorcev pridemo do učinkov poslovnega procesa – proizvodov, ki jih s prodajo na trgu zamenjamo za denar (Rozman & Rusjan, 1993, str. 2).

Koliko podjetje proizvede v nekem obdobju, lahko spremljamo tako vrednostno kot tudi količinsko. Ko spremljamo proizvodnjo vrednostno, opazujemo stroške proizvodnje. Skupni

stroški za celoten obseg proizvodnje pa nam določajo vrednost proizvodnje (Lipovec, 1983, str. 202).

V Esalu so imeli v letu 2006 stabilno proizvodnjo. Proizvedli so 13.842 ton strešnih kritin, kar je za 16 % več kot v prejšnjem letu. Tudi v naslednjem poslovnem letu so povečali obseg proizvodnje, in sicer za 17,7 %, kar pomeni 16,293 ton vlaknocementnih izdelkov. V letu 2008 je bilo povečanje proizvodnje nekoliko manjše, in sicer za 9,2 %. Proizvedli so 17.800 ton izdelkov. Z uvedbo raznih organizacijskih in tehnično-tehnoloških ukrepov so izboljšali učinkovitost in produktivnost po skoraj vseh kriterijih, ki jih v podjetju sistematično spremljajo.

V tabeli 17 na naslednji strani bom prikazal količine proizvodnje po izdelkih.

Tabela 17: Količinska proizvodnja po izdelkih podjetja Esal za obdobje 2006–2008 v kg

Proizvod	2006		2007		2008		Indeks 07/06	Indeks 08/07
	kg	%	kg	%	kg	%		
V5	9.381.161	66,44	8.495.458	51,71	12.040.496	67,86	90,55	141,72
V8	4.379.139	31,00	7.440.693	45,29	5.153.509	29,04	169,91	69,26
Fazoni	359.020	2,56	491.181	3,00	548.742	3,10	136,81	111,71
Skupaj	14.119.320	100,00	16.427.332	100,00	17.742.747	100,00	116,34	108,00

Vir: Interni podatki proizvodnje podjetja Esal d.o.o. 2006–2008.

Glede na tabelo je vidno, da se je le proizvodnja fazonskih kosov konstantno povečevala, in sicer je iz 359.020 kg leta 2006 narasla v letu 2008 na kar 548.742 kg. V tem obdobju je dosegla višek produkcija petvaljnih plošč (V5), in sicer leta 2008 s kar 12.040.496 kg. Največji delež proizvodnje osemvaljnih plošč (V8) je bil leta 2007, ko je predstavljal 45% celotne proizvodnje. Zaloge, ki so nastale leta 2007, so poleg povečane produkcije v letu 2008 pripomogle k zadostitvi povpraševanja po kritinah. Ta primer je lep pokazatelj pomembnosti pravilnega načrtovanja količine zalog.

Zato da proizvodnja teče nemoteno, morajo v podjetju konstantno nadzorovati in vzdrževati vso strojno opremo, saj je v primeru okvare potrebno nameniti veliko časa za popravilo opreme kar privede do večjega izpada proizvodnje. To lahko v primeru velikega povpraševanja po proizvodih privede tudi do velikega izpada prihodkov.

2.7 Analiza financiranja

Financiranje zagotavlja podjetju potrebna finančna sredstva, ki mu omogočajo nemoteno poslovanje. Zato pri analizi financiranja ugotavljamo, iz kakšnih virov prihajajo finančna sredstva v podjetje, kakšna so razmerja med različnimi viri in ustreznost slednjih.

Financiranje z dolгови vpliva na finančno tveganje in donosnost podjetja. Donosnost in financiranje sta seveda povezana. Večja uporaba dolžniških virov financiranja povzroči večje finančno tveganje (Slapničar, 2003, str. 13).

Vse potrebne informacije v zvezi s financiranjem Esala sem pridobil iz njihovih bilanc stanja in izkazov poslovnega izida za proučevano obdobje.

Najprej bom za namene analize prikazal obseg in strukturo virov financiranja, iz česar bom kasneje izpeljal analizo plačilne in finančne sposobnosti.

2.7.1 Obseg in struktura virov financiranja

S spremljanjem in ocenjevanjem obsega in strukture virov financiranja lahko ugotovimo, od katerih virov podjetje nabavlja finančne vire, kakšno sestavo obveznosti do virov ima in tudi koliko je ta sestavna ustrezna (Pučko, 1999, str. 128).

Obveznosti do virov financiranja lahko delimo na obveznosti do tujih ali vračljivih virov in obveznosti do lastnih ali nevračljivih virov. Tipične obveznosti do tujih virov so dolgoročne in kratkoročne obveznosti podjetja ter dolgoročne rezervacije. Lastne vire predstavlja kapital podjetja. Istočasno lahko obveznosti do virov financiranja delimo še z vidika kratkoročnih in dolgoročnih obveznosti. Prve so predvsem tekoče obveznosti iz poslovanja in kratkoročni krediti, druge pa predvsem lastni viri in dolgoročni krediti (Pučko, 1999, str. 129).

Tabela 18: Obseg in struktura virov financiranja podjetja Esal v obdobju 2006–2008 v EUR

Postavka	2006		2007		2008		Indeks 07/06	Indeks 08/07
	Vrednost	%	Vrednost	%	Vrednost	%		
Kapital	3.559.554	47,36	4.586.876	55,61	6.009.957	57,50	128,86	131,02
Rezervacije in dolgoročne časovne razmejitve	272.800	3,63	194.224	2,35	261.203	2,49	71,19	134,48
Dolgoročne obveznosti	430.386	5,72	305.649	3,70	215.826	2,06	71,01	70,61
Kratkoročne obveznosti	3.193.534	42,49	3.120.693	37,83	3.854.926	36,88	97,71	123,52
Poslovne obveznosti	3.193.534	42,49	3.120.693	37,83	3.854.926	36,88	97,71	123,52
Finančne obveznosti	0	0	0	0	0	0	-	-
Pasivne časovne razmejitve	59.533	0,80	40.305	0,48	110.814	1,06	67,70	274,93
Skupaj	7.515.807	100,00	8.247.747	100,00	10.452.725	100,00	109,73	126,73

Vir: Bilanca stanja podjetja Esal d.o.o., 2006 - 2008.

Na podlagi podatkov v tabeli 18 lahko sklepamo, da največji delež pasive zavzema postavka kapitala. Le-ta se je v proučevanem obdobju tako relativno kot absolutno povečevala. Leta 2006 je bila najnižja v obdobju, in sicer 47,36%. Skoraj enakovredna postavki kapitala je bila v začetku obdobja, torej leta 2006, postavka kratkoročnih obveznosti, ki je zavzemala 42,49% pasive. V naslednjih letih pa je delež kapitala rasel z velikimi premiki, in sicer za 28,86% glede na leto 2006 in 31,02% v letu 2008 glede na leto 2007. Ta izjemna rast kapitala se je očitno odvijala na račun ostalih postavk, saj so se le-te v tem obdobju konstantno manjšale. Najbolj očitni je padec kratkoročnih obveznosti, saj so leta 2008 zavzemale le še 36,88% celotne pasive. Obveznosti v tem obdobju so se povečale predvsem zaradi povečanja kapitala, to povečanje pa lahko pripišemo nerazporejenemu dobičku v obdobju.

Ko ocenjujemo strukturo virov financiranja, nam v največji meri pripomoreta dva kazalnika, in sicer kazalnika finančne varnosti in stopnje zadolženosti. Prvi je opredeljen kot razmerje med kapitalom in celotnimi obveznostmi do virov sredstev. To razmerje pa predstavlja finančno varnost podjetja, saj je kapital lastniško financiranje sredstev, kar spada med najbolj varne vire financiranja. Stopnja zadolženosti je izražena kot razmerje med dolgovi in obveznostmi do virov sredstev. To nam prikaže stopnjo zadolženosti podjetja.

Tabela 19: Struktura virov financiranja podjetja Esal za obdobje 2006–2008

Postavka	2006	2007	2008	Indeks 07/06	Indeks 08/07
Kapital (€)	3.559.554	4.586.876	6.009.957	128,86	131,02
Dolgovi (€)	3.956.253	3.660.871	4.442.768	92,53	121,35
Skupaj obveznosti do virov (€)	7.515.807	8.247.747	10.452.725	109,73	126,73
Finančna varnost (=1/3) (v %)	47,36	55,61	57,49	117,41	103,38
Stopnja zadolženosti (=2/3) (v %)	52,64	44,39	42,51	84,32	95,76

Vir: Bilanca stanja podjetja Esal d.o.o., 2006 – 2008.

Pri ocenjevanju finančne varnosti obstaja izkustveno priporočilo, da mora biti kazalec vsaj 0,5 oz. 50%, kar pomeni, da podjetje naj ne bi imelo več kot polovico obveznosti do tujih virov sredstev (Pučko, 1999, str. 130). Kazalec finančne varnosti podjetja Esal, ki je prikazan v tabeli 19, ima vrednost manjšo od 50% le v letu 2006, kasneje pa se ta odstotek konstantno povečuje in leta 2007 predstavlja 57,49%.

Financiranje poslovanja s pretežno kratkoročnimi viri opozarja predvsem na to, da ima podjetje resne gospodarske težave. Pretežnost tujih virov govori o nevarnostih stabilnosti poslovanja. Financiranje poslovanja zgolj z lastnimi viri (kapital) pomeni, da se podjetje odreka izkoriščanju t. i. finančnega vzvoda in da je v svojem vedenju izjemno konzervativno. Zasledovanje optimalne strukture virov pa kaže na visoko raven uravnavanja finančne strukture podjetja (Pučko, 1999, str. 131).

Glede na gornjo trditev in na priložene izračune lahko sklepamo, da podjetje Esal zasleduje uravnoteženo finančno strukturo, saj se prekomerno ne zadolžuje, ravno tako pa se ne obnaša konzervativno in se ne financira le z lastnim kapitalom.

2.7.2 Plačilna sposobnost

Plačilno sposobno je podjetje, ki je v vsakem trenutku sposobno poravnati svoje obveznosti v trenutku zapadlosti (Rozman, 1993, str. 93). Poslovanje z izgubo v določenem letu še ne pomeni grožnje za propad podjetja. Obratno pa stanje nelikvidnosti v daljšem obdobju izpostavi podjetje hudi nevarnosti, da bo šlo v stečaj in likvidacijo. Upniki lahko zaradi neporavnanih obveznosti podajo predlog za uvedbo stečaja. To nam pove, da je spremljanje in ocenjevanje likvidnosti izjemno pomembna stvar.

Kratkoročni koeficient opredelimo kot razmerje med gibljivimi sredstvi in kratkoročnimi obveznostmi in mora dosegati vrednost vsaj 2 glede na izkušnje, da ima podjetje primerno raven likvidnosti. Pospešeni koeficient, ki je razmerje med gibljivimi sredstvi zmanjšanimi za zaloge in kratkoročnimi obveznostmi, mora imeti vrednost vsaj 1. Količnik denarne likvidnosti ali po Slovenskih računovodskih standardih hitri koeficient – to poimenovanje nas lahko malo zmede, saj tuja strokovna literatura uporablja drugačne izraze (Weston F. J. & Brigham F. E., 1989, str. 50) – pa predstavlja razmerje med seštevkom denarnih sredstev in vrednostnimi papirji ter kratkoročnimi obveznostmi.

Tabela 20: Kazalniki plačilne sposobnosti podjetja Esal za obdobje 2006–2008

Postavka	2006	2007	2008	Indeks 07/06	Indeks 08/07
Kratkoročna sredstva (€)	4.858.127	5.583.965	7.683.736	114,94	137,60
Kratkoročna sredstva – zaloge (€)	2.711.547	3.142.614	5.023.756	115,89	159,85
Denarna sredstva (€)	294.455	161.799	245.963	54,94	157,58
Kratkoročne obveznosti (€)	3.193.534	3.120.693	3.854.926	97,71	123,53
Kratkoročni koeficient (=1/4)	1,52	1,79	1,99	117,70	111,10
Pospešeni koeficient (=2/4)	0,85	1,01	1,30	118,80	128,70
Hitri koeficient (=3/4)	0,09	0,05	0,06	55,50	120,00

Vir: Bilanca stanja podjetja Esal d.o.o., 2007 - 2008.

V tabeli lahko opazimo, da se vrednosti kazalnikov plačilne sposobnosti gibljejo okoli minimalnih vrednosti, katere so še izven kritičnih meja. Tako lahko vidimo, da je kratkoročni koeficient šele leta 2008 dosegel vrednost 2. Vseeno pa je opogumljajoč trend, ki je bil skozi vsa leta pozitiven. To se je zgodilo tako zaradi majhnega večanja kratkoročnih obveznosti skozi leta kot tudi zaradi povečevanja kratkoročnih sredstev. Nekoliko hitreje, že v letu 2007, pa je dosegel zeleno vrednost pospešeni koeficient, ki se je nato naslednje leto povečal še za

30 %. V celoti gledano se stanje plačilne sposobnosti podjetja izboljšuje. Takšno stanje bo potrebno ohraniti tudi v prihodnosti.

2.7.3 Finančna stabilnost

Finančna sposobnost ali pogosteje uporabljen izraz solventnost podjetja pa nam pove, kakšna je trajna sposobnost podjetja, da poravnava svoje obveznosti. Stanje solventnosti pa je tudi pomembno, ko podjetje razmišlja o večjih investicijah oz. širitvi poslovne mreže. Opredelitev pravi, da je solventnost, likvidnost na dolgi rok. Tako je podjetje solventno, če je dolgoročno sposobno poravnati svoje obveznosti. Podjetje je nesolventno, če so njegove obveznosti večje od njegovega premoženja. Za analizo finančne stabilnosti bom izračunal stopnje solventnosti za proučevano obdobje.

Tabela 21: Finančna stabilnost podjetja Esal, d.o.o., za obdobje 2006–2008

Postavka	2006	2007	2008	Indeks 07/06	Indeks 08/07
Dolgoročni viri (€)	3.489.940	4.892.525	6.225.783	140,10	127,20
Dolgoročna sredstva (€)	2.649.628	2.657.628	2.753.396	100,30	103,60
Finančna stabilnost (=1/2)	1,31	1,84	2,26	140,40	122,80

Vir: Bilanca stanja podjetja Esal d.o.o., 2006 – 2008.

V tabeli vidimo, da se kazalnik solventnosti vsa leta giblje nad 1 in se še povečuje. Temu je tako zaradi večanja dolgoročnih virov. Podjetje je solventno in stabilno. Potrebno pa je vedeti, kdaj je pravi trenutek, da se umiri kazalnik solventnosti. Prevelik koeficient pa lahko tudi pomeni pomeni, da ima podjetje preveč dolgoročnih virov sredstev in ne izkorišča finančnega vzvoda v dovolj veliki meri.

2.8 Ugotovitev prednosti in slabosti poslovanja podjetja

Na osnovi rezultatov analize poslovanja podjetja Esal vam bom predstavil prednosti, ki so potencialni dejavniki prihodnjega uspeha podjetja in slabosti katerih zanemarjanje lahko močno vpliva na prihodnje poslovanje podjetja. Podjetje mora delovati v smeri, kjer z izbrano strategijo izkorišča prednosti in skuša odpraviti slabosti poslovanja.

V nadaljevanju bom navedel prednosti in slabosti, ki jih bom uporabil v pripravi strateške usmeritve podjetja.

PREDNOSTI POSLOVANJA

- Fluktuacija zaposlenih v podjetju je na primerni ravni, kar minimizira stroške zaposlovanja in zaradi česar ne prihaja do „bega možganov“.

- Produktivnost tako količinsko kot tudi vrednostno konstantno narašča. Na neki točki bo produktivnost prenehala rasti in takrat jo je potrebno obdržati na tisti ravni oz. preprečiti padec.
- Iz analize financiranja lahko pridemo do zaključka, da ima podjetje takšno strukturo virov financiranja, s katero si lahko privošči dodatno izkoriščanje finančnih vzvodov.
- V proučevanem obdobju je bilo uspešno tako na področju ekonomičnosti kot dobičkonosnosti.
- V Esalu posvečajo veliko pozornosti širjenju na trge Balkana in Vzhodne Evrope.
- Podjetje ima velike skladiščne kapacitete, kar je pomembno z vidika „zorenja“ proizvodov pred odpremo.
- Informacijski sistem podjetja je na dobri ravni, saj je hitro odziven na spremembe informacij.
- Podjetje ima dobro urejene odnose z večjimi oz. pomembnejšimi kupci, kar je pomembno z vidika rednosti odjema proizvodov.

SLABOSTI POSLOVANJA

- Velika oddaljenost od dobaviteljev, kar se odraža v daljšem času za prejem materiala in posledično v večji togosti odziva na spremembe povpraševanja.
- Daljši čas, ki je potreben za popravila eventualnih težav z proizvodno tehnologijo.
- Hitrost poplačila terjatev s strani kupcev je majhna, kar predstavlja dolga časovna obdobja brez prihodkov, kar otežuje načrtovanje plačevanja stroškov.
- V obdobju brez večjih naročil obstaja nevarnost kopičenja zalog in s tem večanja stroškov.
- Starostna struktura zaposlenih v vodstvu podjetja je nekoliko neugodna, kar kliče k postopni pomladitvi vodilnega kadra
- Stopnja likvidnosti podjetja je relativno nizka, kar lahko predstavlja problem zaradi gospodarske krize, katere vplivi so vedno bolj očitni.

3 ANALIZA OKOLJA PODJETJA

V drugi del SWOT analize spada analiza okolja podjetja . V tej analizi ocenimo okolje, v katerem podjetje deluje. Le tako lahko dobijo managerji dovolj informacij o razvojnih možnostih in o trenutnih priložnostih ter nevarnostih za poslovanje.

3.1 Širše okolje

Analiza okolja podjetja je razdeljena na dva dela, in sicer na analizo širšega okolja ter analizo ožjega okolja. V tem delu bom vzel pod drobnogled širše okolje. Predstavil bom trenutno situacijo makroekonomskega, tehnološkega, naravnega, politično-pravnega in socio-kulturnega okolja. Poznavanje vseh teh področij odločilno vpliva na poslovanje podjetja.

3.1.1 Makroekonomsko okolje

V podjetjih morajo v okviru makroekonomskega okolja spremljati tako elemente splošne ekonomske aktivnosti kot makroekonomsko politiko. Vsi ti elementi so pomembni za pravilen odnos in prilagajanje podjetja sedanjim in prihodnjim makroekonomskim gibanjem (Jaklič, 2005, str. 11).

3.1.1.1 Bruto domači proizvod

Bruto domači proizvod (v nadaljevanju BDP), ki je vsota vrednosti končnih proizvodov in storitev, proizvedenih v nekem gospodarstvu v obdobju enega leta, je eden najpomembnejših agregatov prikazovanja gospodarske razvitosti. Sprememba BDP med dvema letoma predstavlja gospodarsko rast v državi. V Sloveniji se je BDP do leta 2007 večal. Ta rast je bila tudi posledica velikih investicij v gradnjo cest in stanovanj. Konec leta 2007 pa se je rast BDPja umirila. Podobne smernice smo lahko opazili tudi v prodaji Esalovih izdelkov.

Mednarodna finančna in gospodarska kriza ter v manjši meri pričakovano ciklično ohlajanje na področju investicij v infrastrukturo sta močno znižala raven gospodarske aktivnosti v prvi polovici leta 2009. Gospodarska kriza v letu 2009 je obseg slovenske menjave, ki je v letu 2008 predstavljal že skoraj 70% BDPja, skrčila za dobro petino. V letih 2010 in 2011 pa naj bi se gospodarska rast postopoma okrepila na 0,9 % in 2,5. Za leto 2010 napovedujejo, da bo glede na visoko vpletenost Slovenije v mednarodne trgovinske tokove gospodarska rast nizka (spomladi 2010 1,0%). To bo posledica tudi stagnacije domače potrošnje ob nadaljnjem poslabšanju razmer na trgu dela, znižanja investicij v gradbeništvo in državne potrošnje. Gospodarska rast naj bi se šele v letu 2011 pospešila na 2,5%. Na to naj bi poleg obrata v mednarodni konjunkturi vplivalo tudi večje domače povpraševanje (Jesenska napoved, 2009).

3.1.1.2 Inflacija

Z indeksom cen življenjskih potrebščin (ICŽP) merimo spremembe drobnoprodajnih cen izdelkov in storitev glede na strukturo izdatkov, ki jih domače prebivalstvo namenja za nakup izdelkov in storitev. Z indeksom cen življenjskih potrebščin tako dobimo informacije o inflacijskih pritiskih na potrošnjo »košarico« domačega prebivalstva. Za to, da lahko primerjamo stopnje inflacije med različnimi državami, pa uporabljamo harmoniziran indeks cen življenjskih potrebščin.

Slovenija je leta 2007 uvedla evro. Da je do tega prišlo, je morala država izpolnjevati t. i. maastrichtske kriterije. Eden iz paketa teh kriterijev je tudi dolgoročno in vzdržno znižanje inflacije. Meja je bila določena pri 2,9%. Zaradi tega pogoja je slovenska država poskusila znižati inflacijo s pomočjo fiskalne in monetarne politike. Kot posledica tega se je inflacija v Sloveniji vse od leta 2001 pa do leta 2007 postopoma nižala. Leta 2005 je prvič izpolnila

maastrichtski kriterij, saj je inflacija padla pod mejo, in sicer na raven 2,5%. Na tej ravni je ostala tudi naslednje leto. Po uvedbi evra leta 2007 je prišlo do zvišanja inflacije zaradi zvišanja cen hrane, obleke in storitev na 3,6%. V letu 2008 je inflacija presegla mejo 6%, nato pa se je zaradi mednarodne gospodarske krize začela polagoma umirjati in se je gibala okrog 1,8%

V letu 2010 skladno s pričakovanim okrevanjem gospodarske aktivnosti pričakujemo povišanje medletne inflacije na 2,0% in povprečne na 1,5%. Medletna inflacija se bo v letu 2011 še nekoliko povišala, in sicer na 2,7% ob koncu leta, povprečna pa na 2,5%. Rast cen storitev bo v obeh letih prehitela rast cen blaga in tako odražala dohitevanje cenovne ravni na evrskem območju (Jesenska napoved, 2009).

3.1.1.3 Brezposelnost

Na evropski ravni opravlja statistike Eurostat, kjer so ugotovili, da je imela največ zaposlenih v letu 2007 med članicami EU Islandija, ki se je takrat ponašala s kar 85-odstotno zaposlenostjo. Daleč za njo sta bili Švica in Danska s po 78,6% in 77,1% zaposlenostjo. Na drugi strani pa sta Poljska in Madžarska beležili najnižjo zaposlenost v Evropi, in sicer 57 in 57,3%. Slovenija se je s 67,8% nahajala nekje na sredini teh dveh skrajnosti.

Razmere na trgu dela so se v Sloveniji v zadnjih nekaj letih konstantno izboljševale. Leta 2001 je bilo brezposelnih ljudi še več kot 100.000, konec leta 2007 jih je bilo le še 71.336, ko se je v primerjavi s predhodnim letom število zmanjšalo kar za 16,9%.

Tabela 21: Brezposelnost v Sloveniji za obdobje 2001–2008

V %	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Registrirana brezposelnost	6,20	6,30	6,70	6,30	6,50	6,00	4,90	4,00
Anketna brezposelnost	11,60	11,60	11,20	10,60	10,20	9,40	7,70	6,70

Vir: Eurostat, 2009; Zavod za zaposlovanje, 2009.

Vendar so se stvari sredi leta 2009 začele spreminjati. Razmere na trgu dela so se v zadnjem četrtletju 2008 postopoma slabšale, januarja 2009 pa je število brezposelnih že preseglo število iz januarja 2008. Število delovno aktivnih se je decembra zmanjšalo bolj, kot je sezonsko običajno. Decembra 2008 in januarja 2009 se je med brezposelne zaradi izgube dela prijavilo skupaj 17.000 oseb. Število delovno aktivnih se je v tem obdobju najbolj zmanjšalo v predelovalnih dejavnostih in gradbeništvu (Ekonomsko ogledalo, 2009).

Število registriranih brezposelnih se je novembra 2009 povečalo na 95.446, decembra pa na 96.672. Pri prilivu v brezposelnost so še naprej prevladovali poteki delovnih razmerij za določen čas, oktobra in novembra pa je bil pomemben razlog tudi izguba dela zaradi stečaja podjetja (Mura) (Ekonomsko ogledalo, 2009).

V Esalu so med letom 2008 sklenili deset pogodb o zaposlitvi, delovno razmerje pa je preteklo osmim zaposlenim. Fluktuacija kadrov je vsako leto približno enaka in stabilna. Pri zadovoljevanju potreb po kadrih naletijo na problem strukturne brezposelnosti oz. na dejstvo, da ima veliko ljudi, ki zaprosi za delo, neprimerno izobrazbo.

3.1.1.4 Ocene in napovedi gospodarskih gibanj

Slovenija je majhno odprto gospodarstvo, kar pomeni, da podjetja večino prihodkov pridobijo z izvozom, zato je močno pod vplivom okoliških držav oz. EU in tudi ZDA. Zaradi tega je pomembno poznati ocene in napovedi tako Evropske Centralne Banke (ECB) kot tudi Federal Reserve system (FED), saj lahko poznavanje načrtovanih ukrepov s strani teh institucij olajša poslovanje podjetja.

V zadnjem četrtletju leta 2008 se je gospodarska aktivnost v naših najpomembnejših trgovinskih partnericah občutno znižala. Decembra se je v evrskem območju nadaljevalo občutno zniževanje obsega industrijske proizvodnje in vrednosti opravljenih gradbenih del. (Ekonomsko ogledalo, 2009).

Rast BDP se je v zadnjem četrtletju leta 2008 znižala oz. je bila negativna tudi v vseh naših najpomembnejših trgovinskih partnericah. Ob poslabševanju gospodarske aktivnosti se je stopnja brezposelnosti v evrskem območju še naprej zviševala in je januarja znašala 8,7% (1,2 odstotne točke več kot januarja 2008). (Ekonomsko ogledalo, 2009).

Za leto 2010 se pričakuje nekoliko višjo rast BDPja, med 2,5% in 3,3%, predvsem zaradi pričakovanj, da bodo paketi državnih pomoči in ukrepi FED spodbudili delovanje finančnih trgov. Prav tako pa naj bi se pričelo naraščanje brezposelnosti umirjati. Ocenjujejo, da se bo število delovno aktivnih zmanjšalo za 1,9% v letu 2010 in za nadaljnjih 0,8% v letu 2011. Po drugi strani naj bi inflacija do konca leta 2010 ostala na razmeroma nizki ravni.

Ker od skupnega blagovnega izvoza približno 70% predstavlja izvoz v države EU, je dinamika slovenskega izvoza odločno povezana z gospodarsko aktivnostjo v državah EU. Za leto 2010 predpostavljajo počasno oživljanja tujega povpraševanja in ohranitev slovenskih tržnih deležev zato napovedujejo, da se bo izvoz povečal za okoli 4%.

Upadanje investicij naj bi se upočasnilo, vendar v letu 2010 še ne pričakujejo njihovega povečanega obsega. Investicije v stanovanjske in poslovne stavbe ter infrastrukturne objekte bodo nižje kot leta 2009. V letu 2010 bodo na investicije pozitivno vplivali tudi predvideni javnofinančni investicijski izdatki, še posebej investicijski transferji, ki naj bi bili višji za skoraj 30%.

3.1.2 Tehnološko okolje

Ekonomska veda je zelo pozno začela poudarjati pomen tehnološkega napredka kot pomembnega endogenega dejavnika gospodarskega razvoja. Danes postaja tehnologija pomemben dejavnik v ekonomski analizi. Celovit pristop in raziskave medsebojnih vplivov tehnoloških, ekonomskih in družbenih sprememb so omogočile boljše razumevanje zveze med tehnologijo in ekonomsko rastjo. Ekonomisti se v splošnem strinjajo, da igrajo vlaganja v raziskave in razvoj ter tehnološki napredek odločilno vlogo pri gospodarski rasti.

Podjetje nikoli ne inovira samo in izolirano od drugih subjektov. V okolju je eden glavnih elementov uspešnosti raziskav in razvoja medsebojna povezanost podjetja z ostalimi elementi inovacijskega sistema. Med te elemente poleg podjetij spadajo še univerze oz. izobraževalne organizacije, raziskovalni inštituti (Inštitut Jožefa Štefana v Ljubljani), zbornice (npr. Gospodarska zbornica Slovenije – GZS, Obrtno-podjetniška zbornica Slovenije – OZS) in vlada. Sinergija vseh teh elementov privede tako podjetje kot tudi celotno gospodarstvo do visoke stopnje raziskovalno-razvojne aktivnosti.

Ker se vodstvo v podjetju Esal zaveda pomembnosti sodelovanja z institucijami, to tudi konstantno počne. V prvi vrsti so zaposleni povezani z Inštitutom Jožefa Štefana, s katerim sodelujejo na področju tehnologij barvanja in obstojnosti barv. Prav tako sodelujejo s fakultetami, v prvi vrsti s Fakulteto za arhitekturo v Ljubljani, skupaj s katero prirejajo natečaje in delavnice za bodoče arhitekte. Tako so izvedli delavnico na temo Urbano pohištvo in pohištvo v javnem prostoru. Delavnica je bila širših dimenzij, saj so na uspešnih prototipih nadaljnjo razvijali proizvod.

Proizvodna tehnologija, ki jo uporabljajo v podjetju Esal, je plod švicarskega znanja in izkušenj na področju vlaknocementa. Seveda pa je potrebno to tehnologijo pravilno vzdrževati in nadgrajevati, saj se lahko le tako vzdržuje nivo kakovosti izdelkov. Stroške proizvodnje pa jim je uspelo konstantno zniževati zadnjih nekaj let tudi na račun zmanjšanja porabe vode, elektrike in drugih energentov potrebnih pri proizvodnji.

V prihodnosti bosta potrebna še večja racionalizacija stroškov na področju nabave in proizvodnje ter tudi intenzivno sledenje trendom razvoja tehnologije proizvodnje valovitih plošč in izreza fasadnih plošč. V trenutkih finančne krize, skozi katero se prebijamo, pa je treba počakati z večjimi investicijami v razvoj novih tehnologij.

3.1.3 Socialno-kulturno okolje

Za sodobno razumevanje položaja, vloge in aktivnosti managerjev je potrebno upoštevati razmerje odnosov med managerjem in interesnimi skupinami, ki ga obdajajo (Jaklič, 2002, str. 273).

Tako govorimo o družbeno in okoljsko odgovornem managementu. Ta koncept interesnih skupin pravi, da vsi živi organizmi vplivajo in so pod vplivom ostalih sistemov v njihovem okolju. Tako je ključ za preživetje sposobnost prilagajanja. Te interesne skupine predstavljajo delničarji (v vlogi lastnikov), zaposleni, kupci, dobavitelji, lokalna skupnost in ostali.

V Esalu menijo, da je sožitje in usklajeno delovanje z lokalno skupnostjo velikega pomena za dobro delovanje podjetja. Zaradi tega skuša tudi Esal nekaj prispevati lokalni skupnosti npr. z raznimi sponzorstvi društvom, ki delujejo v okviru skupnosti. Prav tako poskrbijo tudi za svoje kupce in podizvajalce (krovce), za katere priredijo enkrat letno skupno druženje, ki je nekoliko manj formalno, kar prispeva k boljšemu spoznavanju enega in drugega.

3.1.4 Naravno okolje

Podjetje Esal proizvaja izdelke, ki niso okolju škodljivi. Vendar kot pri vsakemu industrijskem obratu tudi v Esalu nastajajo odpadna voda in druge negativne eksternalije. Le-te minimalizirajo s čistilno napravo. Ker so proizvodi grajeni iz naravnih materialov, nimajo negativnih učinkov na ljudi, ki so vsakodnevno v stiku z njimi. To je v okolju, v katerem podjetje deluje, tudi ena izmed osnovnih zahtev in hkrati vizija podjetja samega. Podjetje Esal deluje tako, da bi ga tako kupci kot tudi okoliški prebivalci zaznali kot podjetje, ki se povsem razlikuje od predhodnega, ki je proizvajalo izdelke, ki so vsebovali človeku škodljiv azbest.

3.2 Analiza ožjega okolja

Ožje okolje podjetja Esal, d.o.o., je panoga, v kateri podjetje deluje in v kateri nastopajo tudi glavni konkurenti. Kot sem že prej navedel, po standardni klasifikaciji dejavnosti spada pod področje predelovalne dejavnosti oz. natančneje v razred C23.650 (proizvodnja izdelkov iz vlaknastega cementa). Z analizo ožjega okolja skušamo ugotoviti, ali je smiselno vztrajati v panogi ali ne. Zaradi tega moramo oceniti, kako privlačna je panoga za nas.

To naredimo s pomočjo Porterjevega modela konkurence, ki jo je leta 1979 uvedel Michael E. Porter. Po tem modelu je stopnja konkurence znotraj panoge odvisna od petih konkurenčnih stebrov, in sicer:

- panožne konkurence,
- potencialne konkurence,
- pogajalske moči kupcev,
- pogajalske moči dobaviteljev,
- možnosti pojava novih substitutov.

Pomembno je, da podjetje razume dinamiko dogajanja v svoji panogi, saj se le tako lahko prilagodi spreminjajočim se razmeram ali s svojimi dejanji spreminja konkurenčne sile. V nadaljevanju bom analiziral vsakega od prej naštetih Porterjevih stebrov konkurence, s katero

se srečuje Esal. d.o.o.

3.2.1 Panožna konkurenca

V klasičnem ekonomskem modelu popolna konkurenca med ekonomskimi subjekti znižuje dobičke. Popolna konkurenca je samo model in v realnosti ne obstaja, so pa podjetja kljub temu medsebojno odvisna, tako da reakcija enega podjetja hitro sproži reakcijo drugega, predvsem zaradi težnje po ohranitvi ali izboljšanju pozicije na trgu. Intenzivnost konkurence na trgu je definirana z naslednjimi dejavniki:

- število podjetij na trgu,
- rast trga,
- nizki stroški zamenjave proizvodov,
- različnost med proizvajalci,

Podjetij, ki konkurirajo Esalu na slovenskem trgu na področju strešnih kritin, je kar nekaj. Tako so tukaj podjetja Bramac, Tondach, Goriške Opekarne in Trimo Trebnje, ki imajo proizvodne obrate v Sloveniji in jim je osnovni slovenski trg. Za razliko od Esala, ki proizvaja vlaknocementne kritine, pa ponujajo kritine iz betona, opeke in pločevine. Poleg teh konkurentov pa so prisotna še podjetja, ki nimajo proizvodnih kapacitet v Sloveniji. Na področju vlaknocementa sta to podjetji Landini iz Italije ter Cembrit iz Češke. Poleg teh pa ponuja podjetje Creaton iz Nemčije opečnate kritine, podjetji Hosecra in Gerard pa tržita pločevinaste kritine.

Vidimo, da je slovenski trg zasičen s ponudniki strešnih kritin, zaradi česar lahko rečemo, da je konkurenca močna in neizprosna, saj se med podjetji odvija pravi boj za močnejšo prisotnost in večji tržni delež. Slovenski trg ima minimalno stopnjo rasti, nekoliko drugače pa je na trgih JV Evrope, kjer se gradi veliko novih objektov, zaradi česar so še bolj privlačni za konkurente.

3.2.2 Nevarnost substitutov

Konkurenca v določeni panogi ni omejena le na podjetja znotraj panoge in potencialna nova podjetja, ampak jo sestavljajo tudi podjetja, ki proizvajajo substitute. To so proizvodi, ki so različni od tistih, ki jih proizvaja obravnavana panoga, vendar zadovoljujejo enako potrebo. Če postanejo substituti privlačnejši v smislu cene ali kakovosti, je precej verjetnosti, da kupec preusmeri svojo izbiro. Konkurenčnost oz. grožnja substitutov je večinoma odvisna od stroškov, ki jih ima kupec pri prehodu z enega izdelka na drugega, in stopnje nadomestljivosti, ki izhaja iz zaznavanja kupcev. Če so stroški prehoda nizki in če je nadomestljivost popolna, je vpliv substitutov na panogo velik (Jaklič, 2002, str. 329).

Podjetju Esal predstavljajo vsi ponudniki strešnih kritin direktno konkurenco in jih zato vidijo

kot ponudnike substitutov tudi v primeru, da so kritine iz drugačnih materialov kot Esalove. Poleg tega Potrebno pa je tudi vedeti, da se za menjavo strešne kritine na objektih praviloma odloča nekje v obdobju dvajsetih let od nakupa, saj je sama menjava dokaj velik finančni zalogaj. Zato je verjetnost predčasnega prehoda k drugemu ponudniku zaradi boljših lastnosti izdelka zelo majhna.

3.2.3 Pogajalska moč kupcev

Kupci izrabljajo svojo potencialno moč za doseganje določenih ciljev. Ti se med seboj razlikujejo, vendar so najpogostejši znižanje cen ter povečanje kakovosti in dodatnih storitev. Z doseganjem teh ciljev podjetjem iz panoge odtegujejo dobiček in s tem zmanjšujejo dobičkonosnost panoge. Nemalokrat s tem povzročijo, da podjetja v panogi za pridobitev posla cenovno tekmujejo med seboj (Jaklič, 2002, str. 328).

Kupec je močen oz. ima veliko pogajalsko moč zaradi več dejavnikov. Veliko moč ima, ko ima velik delež v prodaji podjetja, kupljeni proizvodi imajo tako v kupčevi strukturi stroškov velik delež, zaradi česar je cenovno občutljiv, proizvodi panoge so homogeni in standardizirani, zato je lahek prehod na drugega prodajalca, proizvod ni pomemben za kakovost kupčevih proizvodov.

Na slovenskem trgu strešnih kritin je velika koncentracija ponudnikov strešnih kritin. Večina ponudnikov sicer ponuja kritine, ki so proizvedene v Avstriji, Italiji ali na Češkem, in le manjši delež jih ima lastno proizvodnjo v Sloveniji. Kljub temu, da so konkurenti tuji, proizvodi Esalu konkurirajo v segmentu cene, v segmentu kakovosti izdelka pa dosti manj. Ker pa je velikokrat cena tista, ki prevlada pri izbiri blaga, je verjetnost, da se bo kupec obrnil na konkurenta, velika. To je vsekakor ena lastnost trga, zaradi česar imajo kupci relativno veliko moč.

3.2.4 Pogajalska moč dobaviteljev

Prav tako kot kupci tudi dobavitelji izrabljajo svojo moč za doseganje svojih ciljev. Dobavitelji so močni, kadar brez večjih posledic zase spreminjajo cene ali kakovost proizvodov. Oboje ima velik vpliv na dobičkonosnost podjetij v panogi. Ta vpliv je še posebej izrazit, če podjetja spremenjenih pogojev ne morejo prenesti na kupce. Močni dobavitelji tako kot močni kupci podjetjem v panogi odtegujejo dobičke in zmanjšujejo dobičkonosnost panoge (Jaklič, 2002, str. 328).

Komponente, potrebne za proizvodnjo vlaknocementnih plošč, Esal naroča po celem svetu. Tako vlakna nabavijo na Japonskem, procesna vlakna, kot so celulozna vlakna na Poljskem, cement pa v Salonitu Anhovo. Zaradi velike oddaljenosti dobavitelja in Esala je potrebno natančno proučiti proces in količine nabave surovin. Zaradi cenovno boljših pogojev

nabavljajo nekoliko večje količine, kot bi bile potrebne za določeno obdobje, saj jim tako dobavitelj ponudi nižjo ceno. Moč dobaviteljev pa je po drugi strani omejena, saj so podpisane letne pogodbe, s katerimi določajo neke osnovne parametre, s čimer se tako kupec kot tudi dobavitelj zavarujeta.

3.3 Ugotovitev priložnosti in nevarnosti poslovanja podjetja

Po opravljeni analizi tako širšega kot ožjega okolja je potrebno opredeliti še priložnosti in nevarnosti za podjetje. Priložnosti za podjetje so dogodki v okolju podjetja, ki lahko pozitivno vplivajo na poslovanje podjetja, če jih v podjetju zaznajo in skušajo izkoristiti priložnost z ustreznimi aktivnostmi podjetja. Na drugi strani pa imamo nevarnosti, to so dogodki v okolju, ki lahko negativno vplivajo na delovanje podjetja.

PRILOŽNOSTI IZ OKOLJA

- V bližnji prihodnosti se bo v državah JV Evrope in bivše Jugoslavije zaradi približevanja EU zakonodaja proizvodnje izdelkov, ki vsebujejo azbest, spremenila, zato bo prišlo do prepovedi proizvodnje takšnih produktov.
- Razvoj novih tehnologij za izboljšavo lastnosti proizvodov v sodelovanju z Inštitutom Jožefa Štefana.
- Možnost povezave v strateškem partnerstvu z drugimi podjetji iz skupine, ki tržijo fasade Swisspearl po drugih evropskih državah.
- Dotrajanost azbestcementnih plošč na objektih je priložnost za zamenjavo z novimi vlaknocementnimi kritinami pod ugodnejšimi pogoji, kar bi pripomoglo k boljši prepoznavnosti.

NEVARNOSTI IZ OKOLJA

- Zvišanje cen materiala za proizvodnjo.
- Vstop novih konkurentov iz Češke in Italije, kjer proizvajajo podobne kritine po nižjih cenah vendar slabše kakovosti. Posledično lahko to privede do slabe reklame zaradi nerazlikovanja med proizvodi.
- Posledice ekonomske krize se kažejo v zmanjšanju naročil in tudi v neplačevanju obveznosti, kar lahko ogrozi likvidnost podjetja.
- Prihod novih podjetij, ki ponujajo strešne kritine; primer so podjetja, ki tržijo kovinske strešne kritine, strešnike itd.

4 OBLIKOVANJE STRATEŠKE USMERITVE ZA PODJETJE NA OSNOVI UGOTOVITEV

V tem poglavju sem sestavil strateško usmeritev podjetja Esal s pomočjo povezave med prednostmi, slabostmi, priložnostmi in nevarnostmi podjetja. Podjetje bi se moralo odločati na osnovi ugotovljenih prednosti in potencialnih priložnostih, istočasno pa bi moralo rešiti čim več slabosti in se poskusiti izogniti nevarnostim iz okolja.

4.1 Povezava priložnosti in prednosti

Najprej bi izpostavil dobre odnose s kupci. Podjetje mora ta odnos vzdrževati tudi v prihodnosti, saj lahko le tako razvije dolgoročne partnerske odnose, kar lahko zelo koristi tako Esalu kot tudi kupcem, še posebej v obdobju ekonomske krize. Med te kupce, kot sem že izpostavil, spadajo tako slovenska trgovska podjetja, ki se ukvarjajo s prodajo gradbenega materiala, kot tudi tuja podjetja. Iz tega je razvidna tudi usmerjenost podjetja na tuje trge. Najbolj zanimivi so trgi bivše Jugoslavije in trgi JV Evrope, ki imajo veliko prednost zaradi velikosti. Priložnost se kaže tudi v spremembi zakonodaje v zvezi z azbestcementnimi proizvodi, do katere bo prišlo v bližnji prihodnosti zaradi procesa približevanja EU.

V podjetju tudi ni prisoten problem fluktuacije zaposlenih. To nam pove, da so zaposleni dobro motivirani in zadovoljni z delovnimi pogoji, kar bi se lahko obrestovalo v času krize ko so delavci podvrženi večjemu riziku zmanjšanja prihodkov. V kolikor bo podjetje potrebovalo sredstva, ki bi jih želelo pridobiti preko kreditiranja pri bankah, bi zaradi dobre finančne situacije in ekonomičnosti poslovanja lažje prišlo do kredita kljub gospodarski krizi in posledično do lažjega investiranja na novih trgih.

4.2 Povezava priložnosti in slabosti

Ena izmed slabosti podjetja je nevarnost kopičenja zalog zaradi zmanjšanja povpraševanja po proizvodih. To slabost se lahko odpravi z izkoriščanjem priložnosti. Ena od teh je menjava starih, dotrajanih in zdravju škodljivih azbestcementnih kritin. V primeru, da bi podjetje ponudilo ugodne pogoje za zamenjavo, bi rešili problem kopičenja zalog, istočasno pa bi pridobilo na prepoznavnosti izdelkov s stališča, da je izdelek zdravju in okolju prijazen. Druga priložnost za zmanjšanje zalog pa predstavljajo novi trgi oz. trgi bivše Jugoslavije. Ena večjih slabosti podjetja je neplačevanje oz. dolga doba do plačila nekaterih kupcev, kar lahko negativno vpliva na likvidnost podjetja. To lahko nekoliko ublažijo z večjim zavarovanjem za plačila. Do večjega števila naročil lahko pridejo tudi na področju fasad Swisspearl. Povezovanje s strateškimi partnerji bi omogočilo boljšo ponudbo in boljše zadovoljevanje potreb naročnikov fasad.

4.3 Povezava nevarnosti in prednosti

Esal mora povečati prepoznavnost lastnih izdelkov na področju Slovenije. Tako podjetje ne bo prišlo na slab glas niti v primeru močnejše prisotnosti novih konkurentov iz Italije in Češke ter njihovih strešnih kritin, ki so manj kakovostne in imajo krajšo življenjsko dobo. Zaradi ekonomske krize sta tako kot v večini ostalih podjetjih dva pglavitna problema. Eden je zmanjšanje povpraševanja, drugi pa slabšanje likvidnosti podjetja zaradi večjega neplačevanja obveznosti s strani kupcev. Poleg ukrepov za povečanje naročil in izterjavo obveznosti kupcev pa lahko v podjetju to ublažijo tudi z znižanjem nekaterih stroškov. Ker so sestavine proizvodov nepokvarljive, lahko to storijo s pridobitvijo količinskih in drugih popustov pri dobaviteljih.

4.4 Povezava nevarnosti in slabosti

Ekonomska kriza povzroči manjše povpraševanje, to pa lahko privede do pretiranega nabiranja zalog zaradi ohranjanja količin proizvodnje. Prevelike količine zalog pa seveda predstavljajo dodatne obremenitve podjetju s stališča stroškov. V podjetju so v proučevanem obdobju imeli stopnje likvidnosti le malo nad mejo, kar bi lahko spravilo podjetje v resne likvidnostne težave, če bi se nadaljevalo neplačevanje s strani kupcev, kar se v časih krize dogaja še pogosteje. Poleg krize pa se lahko zgodi, da povpraševanje še dodatno pade zaradi konkurentov, ki lahko spravijo Esalove izdelke na slab glas zaradi prodaje podobnih, a občutljivo manj kakovostnih izdelkov.

4.5 Predlog strategije

Dobljeni rezultati SWOT analize so osnova za oblikovanje alternativnih strategij prihodnjega poslovanja. Po strateškem modelu Hungerja in Wheelena (1996) izvedbi SWOT analize sledi druga faza, oblikovanje strategij. SWOT matrika ponuja štiri možne alternative: strategijo izkoristiti prednosti in priložnosti (SO), strategijo izkoristka prednosti v izogib nevarnostim (ST), strategijo izkoristka priložnosti za premostitev slabosti (WO) in strategijo zmanjševanja slabosti in izogibanja nevarnostim (WT) (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2003, str. 103).

Glede na ugotovitve analize prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti je razvidno, da mora podjetje izkoristiti priložnosti, ki nastajajo v okolju, da prepreči poglobljanje slabosti notranjega okolja. Po klasifikaciji Hungerja in Wheelena sem se odločil za strategijo izkoristka priložnosti za premostitev slabosti (WO).

Eden od možnih ukrepov za sledenje strategije izkoriščanja priložnosti za premestitev nevarnosti je vsekakor priprava pospeševanja prodaje z akcijskimi cenami oziroma s količinskimi ugodnostmi (plačaš 10 m2 dobiš 11 m2). Te akcije bi morale biti izvedene tako na slovenskem trgu kot tudi na ostalih trgih (JV Evropa), kjer bo učinek dvojni. Tako bodo po

eni strani povečali prepoznavnost izdelka, po drugi strani pa bodo izdelek cenovno približali kupcu. To utegne imeti tako kratkoročne kot tudi dolgoročne učinke.

Glede problematike plačevanja terjatev kupcev pa bi predlagal, da v primerih večjih projektov, namenijo večjo pozornost na finančno stanje kupca. Vsekakor je potrebno dati prednost kupcem, ki so iz izkušenj dobri plačniki, pred tistimi, ki niso. Res je, da se na ta način podjetje včasih odpove prihodkom, vendar se lahko izogne še slabšemu scenariju ko do plačila ne pride, stroškov proizvodnje pa ja.

Kljub temu, da so nevarnosti, ki pretijo podjetju iz okolja daleč od zanemarljivega, se mora podjetje skoncentrirati na tiste priložnosti v okolju, ki lahko vodijo podjetje v nadaljnje uspehe. Konec koncev je vsako podjetje, tako kot človek, le sistem, ki je v veliki meri odvisen od okolja, v katerem deluje.

SKLEP

Kot sem že v uvodu opredelil, je tema mojega diplomskega dela SWOT analiza podjetja Esal. Po opravljeni obširni analizi podjetja sem prišel do zaključka, da je podjetje v proučevanem obdobju dobro poslovalo. V zaključnem delu pa sem še predlagal strategijo, katera bi bila primerna za prihodnje poslovanje podjetja.

Analiza poslovnega izida je pokazala, da so odhodki naraščali počasneje kot prihodki. Preko analize dobičkonosnosti sredstev in kapitala sem ugotavljal, kako uspešen je bil management pri gospodarjenju s sredstvi in kapitalom. Kazalniki so se večali z izjemo enega obdobja, ko so se sredstva nesorazmerno povečala v primerjavi z dobičkom. Potrebno je biti pazljiv, saj je verjetno močno zmanjšanje prihodkov za obdobje dveh let po proučevanem obdobju gospodarske krize. Tudi zaradi tega mora podjetje preko oglasov povečati prisotnost v strokovnih revijah in v tujini. Vsekakor pa bi bila potrebna prenova spletne strani, s katero bi približali ljudem vizijo, koncept in procese, ki se odvijajo v podjetju Esal.

V slovenskem gospodarskem prostoru je še dandanes nekoliko prisotna t. i. balkanska (poslovna) mentaliteta. Tudi zato je veliko takšnih podjetij, ki se ne držijo pogodbeno določenih datumov plačevanja obveznosti. Neplačevanje s strani kupcev pa se še toliko bolj pokaže v času gospodarske krize. Tako imajo v Esalu nemalo težav z izterjavo terjatev do kupcev. Vse to pa lahko privede do zmanjševanja likvidnosti podjetja, kar se lahko izkaže kot velika nevarnost za poslovanje podjetja Esal, saj sem v analizi likvidnosti prišel do zaključka, da na tem področju podjetje nima kaj dosti manevrskega prostora.

Analiza zaposlenih ni pokazala kakršnekoli problematične situacije. Vodilni kader je nekoliko starejši, in sicer v povprečju okrog 50 let. Tako lahko sklepamo, da je ta kader zelo izkušen in tudi dobro „uigran“, saj je prisoten že od samega začetka delovanja podjetja. Vsekakor pa je potrebno misliti tudi na prihodnost, zaradi česar bi bilo smotno posvečati nekaj več

pozornosti mlajšim generacijam.

SWOT analiza je prav tako pokazala kar nekaj nevarnosti, ki pretijo podjetju Esal. Konkurenca, tako posredna kot neposredna, je v panogi strešnih kritin zelo močna. Ker v današnjih gospodarskih razmerah pogosto prihaja do povezovanja podjetij tako znotraj panoge kot s podjetji, s katerimi lahko skupno ponudijo celotno storitev od proizvodnje do montaže, se pogoji poslovanja še toliko bolj zaostrujejo. Zaradi teh razlogov mora podjetje tako na domačem trgu kot tudi v tujini ponuditi nekaj več. Dodatna ponudba podjetja Esal tako predstavlja program fasadnih plošč Swisspearl. Potrebno pa bi bilo povečati število zaposlenih, zadolženih za priprave načrtov fasad in izrezovanja le-teh. Na ta način bi se lahko bolje posvetili strankam, istočasno pa razbremenili določen segment zaposlenih.

Esal je v proučevanem obdobju pospešeno deloval na tujih trgih. Tako se je njihov delež prodaje na trgih skozi vsa leta povečeval in dosegel kar 22 % vse prodaje. Vsekakor je to dobra popotnica za prihodnje obdobje, saj je kapaciteta slovenskega trga premajhna, da bi lahko neko podjetje poslovalo le na tem območju. Kot sem že tekom analize omenil, bo prisotnost na JV trgih najbolj prišla do izraza v prihodnjih letih, ko bo prišlo do prepovedi proizvodnje azbestcementnih izdelkov na tem območju.

Na podlagi SWOT analize sem predlagal strategijo izkoristka priložnosti za premostitev slabosti (WO). Za izvedbo te strategije sem navedel nekaj primerov, kot so pospeševanje prodaje z akcijskimi cenami ali količinskimi popusti ter bolj premišljeno izbiro poslovnih partnerjev.

V prihodnosti, verjamem, da bo podjetje Esal postorilo vse mogoče in da bo izkoristilo svoje prednosti v obdobju, ko gospodarska kriza ne obide nikogar, in se uspešno prebilo skozi to krizo ter še naprej poslovalo uspešno na domačem trgu in širom Evrope.

LITERATURA IN VIRI

1. Dimovski, V., Penger, S., & Žnidaršič, J. (2003). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
2. Ekonomsko ogledalo, februar 2009, Urad RS za ekonomske analize in razvoj (UMAR).
Najdeno 21. januarja 2010 na spletnem naslovu <http://www.umar.gov.si>
3. Esal d.o.o. (2006). Bilanca stanja (na dan 31. 12. 2006). Anhovo: Esal d.o.o.
4. Esal d.o.o. (2007). Bilanca stanja (na dan 31. 12. 2007). Anhovo: Esal d.o.o.
5. Esal d.o.o. (2008). Bilanca stanja (na dan 31. 12. 2008). Anhovo: Esal d.o.o.
6. Esal d.o.o. (2006). Interni podatki proizvodnje 2006. Anhovo: Esal d.o.o.
7. Esal d.o.o. (2007). Interni podatki proizvodnje 2007. Anhovo: Esal d.o.o.
8. Esal d.o.o. (2008). Interni podatki proizvodnje 2008. Anhovo: Esal d.o.o.
9. Esal d.o.o. (2007). Interni pregled kupcev 2007. Anhovo: Esal d.o.o.
10. Esal d.o.o. (2008). Interni pregled kupcev 2008. Anhovo: Esal d.o.o.
11. Esal d.o.o. (2006). Interni pregled prodaje 2006. Anhovo: Esal d.o.o.
12. Esal d.o.o. (2007). Interni pregled prodaje 2007. Anhovo: Esal d.o.o.
13. Esal d.o.o. (2008). Interni pregled prodaje 2008. Anhovo: Esal d.o.o.
14. Esal d.o.o. (2006). Interni pregled nabave 2006. Anhovo: Esal d.o.o.
15. Esal d.o.o. (2007). Interni pregled nabave 2007. Anhovo: Esal d.o.o.
16. Esal d.o.o. (2008). Interni pregled nabave 2008. Anhovo: Esal d.o.o.
17. Esal d.o.o. (2006). Izkaz poslovnega izida od 1. 1. do 31. 12. 2006. Anhovo: Esal d.o.o.
18. Esal d.o.o. (2007). Izkaz poslovnega izida od 1. 1. do 31. 12. 2007. Anhovo: Esal d.o.o.
19. Esal d.o.o. (2008). Izkaz poslovnega izida od 1. 1. do 31. 12. 2008. Anhovo: Esal d.o.o.
20. Esal d.o.o. (2008). Kadrovska evidenca 2006. Anhovo: Esal d.o.o.
21. Esal d.o.o. (2008). Kadrovska evidenca 2007. Anhovo: Esal d.o.o.
22. Esal d.o.o. (2008). Kadrovska evidenca 2008. Anhovo: Esal d.o.o.
23. Esal d.o.o. (2006). Letno poročilo podjetja Esal za leto 2006. Anhovo: Esal d.o.o.
24. Esal d.o.o. (2007). Letno poročilo podjetja Esal za leto 2007. Anhovo: Esal d.o.o.
25. Esal d.o.o. (2008). Letno poročilo podjetja Esal za leto 2008. Anhovo: Esal d.o.o.
26. Eurostat. (2008). *Europe in figures – Eurostat yearbook 2008*. Luxemburg: Eurostat.
27. Haberberg, A. & Rieple A. (2001). *The strategic management of organisations*. Harlow: Prentice – Hall.
28. Hočevar, M. & Igličar A. (1997). *Računovodstvo za managerje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
29. Hočevar, M., Igličar, S., & Zaman, M. (2004). *Osnove računovodstva*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
30. Jaklič, M. (2002). *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
31. Lipičnik, B. (2002). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
32. Lipovec, F. (1983). *Analiza in planiranje poslovanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
33. Možina, S. et al. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.
34. Pučko, D. (2003). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
35. Pučko, D. (1999). *Analiza in načrtovanje poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

36. Pučko, D., & Rozman R. (2000). *Ekonomika in organizacija podjetja* (1. knjiga). *Ekonomika podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
37. Rozman R. et al. (1993). *Organizacija (ravnanje) proizvodnje* (1. del). *Gradivo za učbenik*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
38. Slapničar S. (2003). *Finančno računovodstvo*. (priročnik za vaje). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
39. Slovenski računovodski standardi. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo. Najdeno 6. februarja 2010 na spletnem naslovu <http://www.si-revizija.si/publikacije/index.php>
40. Statistični urad Republike Slovenije. (b.l.). *Standardna klasifikacija dejavnosti 2009*. Najdeno 9. marca 2010 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/klasje/tabela.aspx?cvn=4978>
41. UMAR. (2008). *Pomladanska napoved gospodarskih gibanj 2008–2009*. Ljubljana: UMAR.
42. UMAR. (2009). *Jesenska napoved gospodarskih gibanj 2009 – 2011*. Ljubljana: UMAR.
43. Vidovič, K. (2004, 6. Julij). Vlaknocement- lastnosti materiala in tehnologija proizvodnje. Najdeno 15. aprila 2010 na spletnem naslovu http://www.esal.si/documents/Vlaknocement_K_Vidovic_MIT_2004_3-4.pdf
44. Weston F. J., & Brigham F. E. (1989). *Managerial finance*. Harcourt Brace College: Saunders College Publishing.
45. Zakon o gospodarskih družbah. *Uradni list RS št. 42/2006*.
46. Zavod za zaposlovanje.(b.l.). *Statistične informacije*. Najdeno 5. decembra 2009 na spletnem naslovu http://www.ess.gov.si/slo/Dejavnost/StatisticniPodatki/statisticni_podatki.htm
47. Žnidaršič Kranjc A. (1995). *Ekonomika podjetja*. Postojna: Dej.

PRILOGE

Priloga 1: Formule za izračun bruto in neto fluktuacije zaposlenih.....	1
Priloga 2: Rast BDP v Sloveniji po letih v obdobju od 2000 do 2008.....	1
Priloga 3: Tabela stopenj inflacije v Sloveniji za obdobje od leta 2001 do leta 2007.....	2

Priloga 1: *Formule za izračun bruto in neto fluktuacije zaposlenih*

$$\text{stopnja bruto fluktuacije} = \frac{\text{prihodi} + \text{odhodi v obdobju}}{\text{povprečno št. zaposlenih v obdobju}} * 100$$

$$\text{stopnja neto fluktuacije} = \frac{\text{prihodi} - \text{odhodi v obdobju}}{\text{povprečno št. zaposlenih v obdobju}} * 100$$

Vir: M. Bošnjak, Gradivo za vaje in seminarza predmeta upravljanje in ravnanje podjetja in temelji managementa. 2000, str. 25.

Priloga 2: *Rast BDP v Sloveniji po letih v obdobju od 2000 do 2008*

Leto	Mio €	Realna rast v %
2008	37,126	3,5
2007	34,471	6,8
2006	31,031	5,9
2005	28,704	4,3
2004	27,162	4,3
2003	25,752	2,8
2002	25,500	4,0
2001	22,790	2,8
2000	21,600	4,4

Vir: Statistični urad Republike Slovenije, Bruto domači proizvod, letni podatki, Tabela 1.

Priloga 3: *Tabela stopenj inflacije v Sloveniji za obdobje od leta 2001 do leta 2007*

Leto	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Stopnja inflacije	8,4	7,5	5,6	3,6	2,5	2,5	3,6

Vir: Statistični letopis Republike Slovenije 2009, Poglavje 15.2.