

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

# **DIPLOMSKO DELO**

**CELOVITA OCENA PODJETJA TERMIT D.D.**

Ljubljana, september 2007

TOMAŽ VOZEL

## **IZJAVA**

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

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_ Podpis: \_\_\_\_\_

## KAZALO

<b>1. UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>2. CELOVITA OCENA PODJETJA IN NJEN POLOŽAJ V MODELU STRATEŠKEGA UPRAVLJANJA IN POSLOVODENJA</b> .....	<b>2</b>
2.1. OPREDELITEV STRATEŠKEGA UPRAVLJANJA IN POSLOVODENJA .....	2
2.2. CELOVITO OCENJEVANJE PODJETJA V OKVIRU MODELA STRATEŠKEGA UPRAVLJANJA IN POSLOVODENJA.....	5
2.3. SWOT ANALIZA .....	5
<b>3. PREDSTAVITEV PODJETJA TERMIT D.D.</b> .....	<b>7</b>
<b>4. OKOLJE PODJETJA TERMIT D.D.</b> .....	<b>8</b>
4.1. ŠIRŠE OKOLJE .....	9
4.1.1. GOSPODARSKO PODOKOLJE .....	9
4.1.2. TEHNOLOŠKO PODOKOLJE .....	10
4.1.3. POLITIČNO-PRAVNO OKOLJE .....	11
4.1.4. KULTURNO OKOLJE.....	12
4.1.5. NARAVNO OKOLJE .....	12
4.2. OŽJE OKOLJE.....	13
4.2.1. ZNAČILNOSTI PANOGE .....	13
4.2.2. OCENA PRIVLAČNOSTI PANOGE .....	14
4.2.3. ANALIZA PRODAJNEGA TRGA.....	16
<b>5. CELOVITA OCENA PODJETJA: SWOT ANALIZA PODJETJA TERMIT D.D.</b> .....	<b>17</b>
5.1. ANALIZA EKONOMSKE USPEŠNOSTI POSLOVANJA PODJETJA .....	17
5.2. ANALIZA PREDNOSTI IN SLABOSTI PO PODSTRUKTURAH PODJETJA .....	19
5.2.1. OCENA PODSTRUKTURE PROIZVODOV IN STORITEV .....	19
5.2.2. OCENA TRŽNE PODSTRUKTURE.....	20
5.2.3. OCENA KADROVSKE PODSTRUKTURE.....	24
5.2.4. OCENA RAZISKOVALNO-RAZVOJNE PODSTRUKTURE.....	27
5.2.5. OCENA ORGANIZACIJSKE PODSTRUKTURE .....	28
5.2.6. OCENA TEHNOLOŠKE PODSTRUKTURE .....	30
5.2.7. ANALIZA FINANČNE PODSTRUKTURE .....	31
5.2.8. PROFIL PREDNOSTI IN SLABOSTI PODJETJA .....	35
5.3. ANALIZA PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI PO PODSTRUKTURAH.....	35
5.3.1. PODSTRUKTURA PROIZVODOV IN STORITEV .....	35
5.3.2. TRŽNA PODSTRUKTURA .....	36
5.3.3. KADROVSKA PODSTRUKTURA.....	37
5.3.4. TEHNOLOŠKA PODSTRUKTURA .....	38
5.3.5. RAZISKOVALNO-RAZVOJNA PODSTRUKTURA.....	38
5.3.6. ORGANIZACIJSKA PODSTRUKTURA .....	38
5.3.7. FINANČNA PODSTRUKTURA .....	39
5.3.8. PROFIL PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI PODJETJA.....	40
<b>6. SKLEP</b> .....	<b>41</b>
<b>LITERATURA</b> .....	<b>42</b>
<b>VIRI</b> .....	<b>43</b>
<b>PRILOGE</b>	



## 1. UVOD

Podjetja se soočajo s čedalje pogostejšimi spremembami v okolju, ki neposredno in posredno vplivajo na njihov razvoj. Vzrokov za spremembe je veliko in so časovno pogojeni (Bowman, 1997, str. 95). Negotovostim, ki jih v poslovanje vnašajo spremembe, se podjetja ne morejo v celoti izogniti, lahko pa jih s pomočjo strateškega upravljanja in poslovanja zmanjšajo (Kotler, 1984, str. 36-39). Strateško upravljanje in poslovanje je namreč ena izmed najpomembnejših upravljalnih in poslovnih aktivnosti, ki omogočajo doseganje temeljnega smotra podjetja (Hunger, Wheelen, 1996, str. 85). V času obstoja se mora podjetje soočiti s svojo preteklostjo, sedanostjo in prihodnostjo. Soočanje poslovanja podjetja z dejstvi v času in prostoru zahteva oblikovanje strategij, ki bodo uspešno odgovorile na izzive, s katerimi se podjetje sooča (Matko, 1998, str. 1). Oblikovanje strategije slehernega podjetja pa si težko predstavljamo brez podrobne analize obstoječega stanja oziroma izdelave celovite ocene podjetja. Celovita ocena poslovanja konkretnega podjetja predstavlja pripravljeno fazo za sprejemanje vseh odločitev v podjetju, katerih namen je izboljšanje poslovanja podjetja.

Namen diplomskega dela je opozoriti na priložnosti in nevarnosti v okolju podjetja na osnovi prednosti in slabosti podjetja. Menim, da neprestano strateško planiranje zaradi vse hitrejšega spreminjanja okolja, v katerem podjetje posluje, zaradi širših družbenih pojavov kot je globalizacija, zagotavlja podjetju dolgoročen uspeh in razvoj.

Predmet celovite analize v mojem diplomskem delu je podjetje Termit d.d. oziroma njegovo poslovanje v letih 2004, 2005 in 2006.

Cilj diplomskega dela je oceniti uspešnost poslovanja podjetja ter odkriti tiste prednosti, na katerih naj bi temeljile strategije podjetja v prihodnosti, hkrati pa poiskati tiste slabosti v dosedanjem poslovanju podjetja Termit, ki bi jih podjetje lahko z dobrimi strategijami odpravilo. Pozornost pa je potrebno usmeriti tudi na prepoznavanje priložnosti in nevarnosti, saj le te predstavljajo za podjetje neizkoriščeno priložnost ali grožnjo v prihodnjem obdobju. Cilj je priti do spoznanj, ki bodo podjetju omogočala boljšo pripravo na nepredvidljive dogodke, kar bo pripomoglo, da bo podjetje tudi v prihodnosti tako uspešno in stabilno kot je sedaj.

Metoda dela, ki sem jo uporabil pri ocenjevanju podjetja, temelji na študiju domače in tuje literature. V nalogi sem skušal vnesti tudi lastno znanje, pridobljeno na Ekonomski fakulteti, ter informacije pridobljene neposredno od zaposlenih, iz poslovnih poročil, internih virov in propagandnih gradiv. Nekaj informacij pa sem dobil tudi na internetu predvsem glede konkurence.

Za izdelavo celovite ocene podjetja poznamo tri osnovne modele ocenjevanja: SWOT analizo, portfeljsko analizo in analizo na osnovi verige vrednosti. Celovito oceno podjetja sem naredil na osnovi klasičnega pristopa SWOT analize. V okviru te analize pa sem posamezne podstrukture analiziral na osnovi subjektivnega ocenjevanja.

Osnova za analizo so podatki iz bilanc stanja in izkazov poslovnega izida od leta 2004 do leta 2006. Ti podatki so izraženi vrednostno in so tako pod vplivom inflacije. Zaradi primerljivosti podatkov sem jih moral inflacionirati na raven cen za leto 2006. Za popravljanje podatkov iz bilanc stanja in izkazov poslovnega izida, sem uporabil indeks cen življenjskih potrebščin. Potek inflacioniranja ter bilanco stanja in izkaz poslovnega izida v tekočih (Priloga 1) in stalnih (Priloga 2) cenah prikazujem v prilogi. V letu 2006 je prišlo do sprememb pri slovenskih računovodskih standardih. Podrobnejša razlaga mojega ravnanja v primeru sprememb pri računovodskih izkazih za leto 2006, sledi v poglavju o finančnem podokolju.

Diplomsko delo je razdeljeno na šest poglavij. V prvem poglavju predstavljam namen naloge, cilj dela in metodo dela, po kateri sem izdelal celovito oceno podjetja ter zasnovo dela po poglavjih. V drugem poglavju sem predstavil teoretično podlago za diplomsko delo. Poglavje je razdeljeno na več podpoglavij, ki obravnavajo: opredelitev strateškega upravljanja in poslovanja, možne načine celovite analize podjetja in SWOT analizo kot največkrat uporabljeni način analiziranja razvojnega vprašanja podjetja. Sledi poglavje o podjetju Termit d.d., kjer predstavljam karakteristike in pomembnejše informacije o podjetju. V četrtem poglavju sem analiziral širše okolje podjetja in panogo, v kateri deluje. Celovito ocenjevanje sem prikazal v petem poglavju, ki je hkrati tudi najobsežnejše in najpomembnejše. Najprej sem ocenil poslovno uspešnost podjetja, ki ji sledijo ocenjene prednosti in slabosti podjetja ter priložnosti in nevarnosti po izbrani metodi SWOT analize za posamezne podstrukture podjetja. V sklepnem poglavju sem strnil rezultate in podal najpomembnejše ugotovitve.

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

### ***2.1. Opredelitev strateškega upravljanja in poslovanja***

Strateško upravljanje in poslovanje je mlada znanstvena disciplina, ki se je počasi razvila preko treh predhodnih razvojnih faz (Hunger, Wheelen, 1996, str. 4):

- osnovnega računovodskega planiranja oziroma dolgoročnega budžetiranja (izdelava letnih predračunov in osredotočanje na funkcionalna področja),
- dolgoročnega planiranja (izdelava večletnih planov, analiza planske vrzeli in statična alokacija virov),
- strateško upravljanje in poslovanje – strateški management (jasno definiran strateški okvir, strateško orientirano podjetje, postavljane strateških ciljev, kontrola uresničevanja in spodbude).

Višanje stopnje kompleksnosti planiranja ni samo sebi namen, temveč je le odziv na parametre zahtevnejšega podjetniškega okolja, v katerem organizacijski sistem živi, oziroma je odziv na večjo celovitost izdelkov in tehnologij, ki jih sistem proizvaja oziroma uporablja (Banič, 1999, str. 23).

Strateško upravljanje in poslovanje je sodoben pristop k strateškemu planiranju v podjetju, ki upošteva vrsto današnjih potreb. Gre za povezovanje planiranja z drugimi poslovnimi (organizacijskimi) procesi, za zagotavljanje zadostne fleksibilnosti vseh procesov in za ustvarjanje skladnosti med organizacijskimi sistemi in procesi ter kulturo organizacije. Za razliko od strateškega planiranja vključuje še tesnejša povezovanja vseh faz organizacijskega procesa v podjetju. V tem smislu je to celota oblikovanja in uresničevanja planov ter opravljanje aktivnosti v podjetju, ki se nanašajo na zanj vitalna, globalna in stalno pomembna vprašanja (Pučko, 1999, str.VIII).

Kljub temu da je ta mlada znanstvena disciplina pritegnila pozornost številnih raziskovalcev, še ni mogoče govoriti o že razvitem enotnem ter celovitem modelu, ki bi ustrezal namenom upravljanja in poslovanja. V literaturi je mogoče najti veliko teoretičnih modelov strateškega planiranja ter strateškega upravljanja in poslovanja. Ti modeli se med seboj nekoliko razlikujejo, a si v svojem bistvu ostajajo enaki. Razlike med njimi so predvsem v stopnji detajliranja in v drugačnem načinu sistematiziranja sestavin, ki so objektivne sestavine procesa strateškega upravljanja in poslovanja.

V nadaljevanju prikazujem Pučkov model, s pomočjo katerega lahko nazorno prikažemo vse faze strateškega upravljanja in poslovanja. Ta model (glej Sliko 1) razdeli proces strateškega upravljanja in poslovanja na tri faze:

1. izdelovanje planskih predpostavk (za strateško planiranje),
2. proces strateškega planiranja (v ožjem pomenu besede),
3. uresničevanje in kontrolo uresničevanja strategij.

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

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

Vir: Pučko, 1999, str. 120.

Proces strateškega planiranja se začne z izdelavo planskih izhodišč, med katerimi je treba omeniti:

1. Ocenjevanje okolja: Sem spada razjasnitev vseh pomembnih okvirov in omejitev, ki jih organizaciji na dolgi rok postavljajo njena glavna podokolja (Možina et al., 1994,

str. 300). Okolje podjetja največkrat delimo na širše in ožje okolje, zato je treba izdelati predvidevanja relevantnih razvojev tako v širšem in ožjem (ciljnem) okolju podjetja (Pučko, 1999, str. 119). Analizo širšega okolja imenujemo tudi PEST analiza in je uporabna, če nas spodbuja k širšemu razmišljanju o vplivih okolja na podjetje (Bowman, 1994, str. 46). Ocenjevanje ciljnega okolja pa mora vsebovati ocenjevanje privlačnosti panoge, v kateri je podjetje, in analizo trga podjetja (Pučko, 1999, str.123). Okolje s svojimi tendencami vpliva na poslovanje podjetja. Vsaka neuskkljenost med strukturo okolja in sestavinami podjetja običajno vodi do zmanjšanja zunanje in notranje učinkovitosti, kar povzroča konfliktna stanja, grožnje in sankcije okolja. Zato je pomembno, da podjetje pravočasno spozna pojave neskladnosti z okoljem v smeri spreminjanja njunih medsebojnih odnosov in ustrezno ukrepa (Treven, 1992, str. 348).

2. Analizo poslovanja oziroma ugotovitev vseh preteklih izdelanih kratkoročnih analiz poslovanja podjetja, ki so temelj vsakega planiranja in razsvetljujejo preteklo poslovanje podjetja v vseh pomembnih razsežnostih, tako glede razpoložljivih poslovnih prvin in historičnih trendov kot tudi glede na psihosocialne spremenljivke zaposlenih (Pučko, 1999, str. 119).
3. Oblikovanje vizije in poslanstva podjetja: Gre za eno izmed pomembnejših nalog najvišjega managementa v podjetju. Z vizijo podjetja razumemo notranjo sliko mogočega in zaželenega stanja podjetja. Slika mora biti realistična, verjetna, privlačna, vredna prizadevanja za spreminjanje podjetja. Iz nje izvirajo cilji podjetja, saj je ideal, h kateremu teži podjetje. Poslanstvo podjetja pa vključuje predvsem opredelitev bistva poslovanja podjetja in usmeritev njegovega razvoja. Poslanstvo podjetja določa identiteta podjetja, njegove vrednote, prepričanja in prihodnost poslovanja tako, da podjetje loči od vseh drugih podjetij (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 92-93).

Drugo fazo v Pučkovem modelu strateškega planiranja predstavlja faza strateškega planiranja v ožjem pomenu besede. Razdelimo jo lahko na štiri podfaze. Najprej gre za celovito oceno podjetja, sledi ji postavljanje strateških planskih ciljev in ugotavljanje planskih vrzeli (gapov), sledi podfaza razvijanja strategij ter nazadnje še podfaza ocenjevanja razvitih strategij in izbiranja najboljših, najustreznejših strategij.

Zadnjo fazo procesa strateškega upravljanja in poslovanja predstavljata uresničevanje in kontrola uresničevanja strategij. Tako organizacija dopolnjuje prvo fazo celotnega upravljalno-poslovnega procesa, tj. planiranje še s preostalima dvema, z uresničevanjem in s kontrolo. Organizacijski proces, ki ne vključuje vseh teh treh organizacijskih faz, ne more biti uspešen (Pučko, 1999, str. 325).



## **2.2. Celovito ocenjevanje podjetja v okviru modela strateškega upravljanja in poslovanja**

Pomen faze celovitega ocenjevanja podjetja z razvojnega vidika v okviru procesa strateškega planiranja je v iskanju in zaznavanju poslovnih (razvojnih) problemov konkretnega podjetja. Gre za celovito oceno podjetja. Bistvo takšne celovite ocene je analiza preteklih in sedanjih podatkov ter informacij, ki se nanašajo na možno prihodnost. Ta ocena daje temelj za sam proces strateškega planiranja v ožjem pomenu besede. Prijemi tega ocenjevanja so različni. Usmerjeni so lahko na podjetje kot celoto ali pa na posamezne strateške poslovne enote podjetja (Pučko 1999, str. 133).

Po mnenju večine strokovnjakov je celovito ocenjevanje podjetja najtežja faza v procesu odločanja, ki jo je mogoče opraviti na več različnih načinov. Najpogostejši so trije načini spoznavanja in analiziranja poslovnih razvojnih problemov: SWOT analiza, imenovana tudi klasična analiza, portfeljska analiza in analiza na osnovi verige vrednosti.

## **2.3. SWOT analiza**

SWOT analiza predstavlja sistematičen način proučevanja celovitega položaja podjetja in položaja njegovih strateških poslovnih enot. Ni nič drugega kot celovito ocenjevanje prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti za določeno organizacijo. Predstavlja enega ključnih pripomočkov podjetij pri definiranju svojih strategij v nestalnem in omejenem konkurenčnem okolju. Glavni namen SWOT analize je, da dobimo jasno, natančno in relativno poročilo o stanju v podjetju in na trgu v primerjavi s konkurenco.

Opredelitev prednosti in slabosti podjetja se nanaša na analizo lastnosti podjetja, medtem ko je analiza priložnosti in nevarnosti bolj usmerjena na proučevanje značilnosti okolja podjetja.

Proces ocenjevanja prednosti in slabosti začnemo z ocenjevanjem notranjih področij v podjetju, pri čemer si postavljamo vprašanja:

1. Kateri poslovni rezultati podjetja (stopnja rentabilnosti, stopnja ekonomičnosti, stopnja pokritja, tržni delež podjetja, itd.) so:
  - boljši ali slabši od planiranih velikosti v preteklosti oziroma,
  - boljši ali slabši od dosežkov konkurence.
2. Katere podstrukture in njihove sestavine (tržna, kadrovska, organizacijska, itd.) ter procesi in njihove sestavine (tehnološki, distribucijski, informacijski, itd.) podjetja so več ali manj prispevali k poslovni uspešnosti (Pučko, 1999, str. 133, 137).

Trende poslovnih rezultatov kaže pri tem ocenjevati, vsaj za tako dolgo preteklo obdobje kot je na drugi strani dolžina strateškega planskega obdobja.

V drugem delu SWOT analize ocenjujemo okolje, v katerem posluje podjetje, in iščemo morebitne priložnosti in nevarnosti pri poslovnih aktivnostih podjetja. Na osnovi ocene

prednosti in slabosti podjetja poskušamo z dodatnim upoštevanjem izdelanih napovedi gospodarskih, konkurenčnih, tehnoloških, političnih in drugih razvojev v okolju podjetja oceniti še poslovne priložnosti in nevarnosti, ki se kažejo podjetju v prihodnosti na osnovi njegovega obstoječega gospodarskega potenciala, njegovih sposobnosti in slabosti. To ocenjevanje nam odkriva strateške dejavnike za prihodnjo poslovno uspešnost podjetja (Pučko, 1999, str. 141).

Priložnosti in nevarnosti v okolju podjetja so nujno povezane z njegovimi prednostmi in slabostmi, saj iz slednjih do neke mere celo izhajajo. Določene priložnosti namreč ni mogoče označiti kot resnično priložnost za posamezno podjetje, če podjetje ne razpolaga z zmožnostmi, ki bodo omogočile njegov izkoristek. Podobno je mogoče ugotoviti za nevarnosti, ki so lahko tako označene le v primeru, ko podjetje zazna možnost pojava določenih slabosti pri njegovem premagovanju (Treven, 1992, str. 644).

Prednosti nam predstavljajo vir, večino ali drugo primerjalno prednost pred konkurenco, torej notranje sposobnosti, s katerimi podjetje razpolaga v primerjavi s tekmeci. Prednosti lahko iščemo marsikje predvsem pa v kadrih, ki imajo posebna znanja, osnovnih sredstvih, organizacijski strukturi podjetja, podjetniški kulturi, finančnih resursih, ugledu podjetja, dobrih odnosih s kupci in dobavitelji, proizvodih ali storitvah, itd. (Treven, 1992, str. 645).

Slabosti v nasprotju s prednostmi opredeljujemo kot omejitve podjetja, ki zmanjšujejo njegovo konkurenčno sposobnost in možnost za uspešno poslovanje. Te omejitve se kažejo predvsem v pomanjkanju virov (finančnih), spretnosti, sposobnosti managementa, v neprilagodljivi organizacijski strukturi, v slabih tržnih prijemih ali v pomanjkanju blagovnih znamk, itd. (Treven, 1992, str. 645).

Iskanje in ocenjevanje prednosti in pomanjkljivosti je bistvenega pomena za uspešno strateško planiranje (David, 1991, str. 9). Ko podjetje ocenjuje svoje prednosti in slabosti, izdelava oceno stanja različnih dejavnikov (npr. tržnih, organizacijskih, finančnih), ki vplivajo na poslovanje podjetja. Posamezen dejavnik lahko za podjetje predstavlja: pomembno ali manjšo prednost, je nevtralen, manjšo ali pomembno pomanjkljivost. Pri tem je potrebno upoštevati, da vsi dejavniki uspešnosti niso enako pomembni.

Priložnosti predstavljajo tiste stvari v zunanjem okolju podjetja, ki pripomorejo k uresničevanju zastavljenih ciljev. Največkrat gre za zelo ugoden tržni položaj, ki se kaže v novih tržnih nišah, za spremembe v obstoječi tehnologiji, pridobitve boljših nabavnih poti, tesnejše odnose s kupci, spremembe v zakonodaji, ipd. Priložnosti podjetja se z dobro kombinacijo okoliščin, časa in prostora ter z usklajenimi akcijami podjetja lahko spremenijo v dobre poslovne rezultate podjetja (Treven, 1992, str. 646).

Nevarnosti predstavljajo tisti dogodki v zunanjem okolju, ki lahko ovirajo podjetje pri doseganju zastavljenih ciljev oziroma škodujejo poslovanju podjetja. Uspeh podjetja lahko

poslabšajo vstopi novih konkurentov, spremembe zakonodaje, tehnološke spremembe, slabši nabavni pogoji dobaviteljev, večja pogajalska moč velikih kupcev, ipd. (Treven, 1992, str. 646).

Podjetje mora za zdravo poslovanje vedno upoštevati priložnosti in nevarnosti zunanjega okolja. Osredotočanje analize na zunanje vplive je v tuji literaturi poznano tudi kot »environmental scanning« (Stahl, Grigsby, 1992, str. 30). Končni izdelek, analiza SWOT, mora dajati izhodišča za oblikovanje podjetniškega poslanstva, ciljev in ustreznih strategij, managementu podjetja pa trdno oporo za snovanje ukrepov v prihodnosti (Banič, 1999, str. 57).

### **3. PREDSTAVITEV PODJETJA TERMIT D.D.**

Termit d.d. je slovensko podjetje, specifične rudarske odkopne proizvodnje kremenovega peska in pomožnih livarskih sredstev. Podjetje torej, ki zagotavlja naši livarski in jeklarski industriji, pa tudi kupcem izven naših meja, množico izdelkov, potrebnih za njihovo proizvodnjo.

Dejavnost izkopa peska za tržne potrebe se je začela že sredi 19. stoletja, vsa dela pa so v dnevnih kopih na Moravškem potekala ročno. Izkopani pesek so furmani vozili na vse strani, kjer so bila naročila in kjer so bile na razpolago možnosti ta izkopani pesek s prelaganjem pripeljati tudi oddaljenejšim kupcem. Z splošnim razvojem industrije se je tudi proizvodnja čedalje bolj mehanizirala in tako se je tudi izkopana količina peska nenehno povečevala. Proizvodnja se je stalno prilagajala potrebam livarske industrije in tako so se odvijale tudi investicije v obeh obratih. V ihanskem obratu so se specializirali na pomožna livarska sredstva, v obratu Peskokopi pa so napravili pralnico, separacijo, sejalnico in sušilnico peska ter kasneje tudi oplaščevalnico peska. Vse to je pripeljalo do velikega povečanja proizvodnje in s tem povečanja zaposlenih in prihodkov. Tako je Termit konec osemdesetih zaposloval okoli 250 ljudi in proizvajal količine, ki se jim ponovno približuje šele v zadnjih letih.

Omeniti velja tudi krizne čase, to je bil čas razpada Jugoslavije in s tem povezanimi težavami (balkanske vojne). V začetku devetdesetih let je Termit izgubil približno 70 % trga, kar je bilo za podjetje velik udarec, vendar se je po nekaj letih izgube opomogel in nato pozitivno posloval vse do današnjih dni. Poudariti velja, da v času krize niso odpuščali delavcev, temveč se je njihovo število zmanjševalo samo na podlagi rednih upokojitev. Naslednja prelomnica za Termit je bilo lastninsko preoblikovanje. Termit se je lastnil z vnovčevanjem certifikatov, preseženi del certifikatov pa je bil vnovčen v notranjem odkupu. Delavci in bivši zaposleni so tako postali lastniki 43,40% Termita, kar je pomenilo 51% glasovalnih pravic.

Termit – takšen kot je danes – obstaja od leta 1960, ko je nastal z združitvijo dveh obratov, Tobi Ihan in Kremen Domžale, katerim se je pridružil tudi obrat Peskokopi v Moravčah. Tako Termit, s sedežem v Drtiji pri Moravčah, obstaja že 47 let in je danes sestavljen iz obrata

Ilpos Ihan in obrata Peskokopi Moravče. Termit je danes vodilno slovensko podjetje za razvoj, proizvodnjo in trženje kremenovega peska ter pomožnih livarskih in jeklarskih sredstev. Kvaliteto svojih proizvodov in storitev jamčijo z pridobljenimi mednarodnimi certifikati oz. standardi ISO. Imajo pridobljen sistem kakovosti ISO 9001:2000, sistem za varovanje okolja ISO 14001:2004 in certifikat za varstvo pri delu po standardu OHSAS 18001:1999. Vsi ti certifikati jih uvrščajo med najbolj urejena podjetja v Sloveniji. Tako je danes podjetje organizacijsko, kadrovsko, tehnološko in tudi tržno urejeno tako, da zadošča vsem mednarodnim zahtevam konkretnega dela, ki ga opravlja v svojem proizvodnem registru. Imajo dolgoletne izkušnje pri načrtovanju, proizvodnji in uporabi kremenovih peskov in pomožnih livarskih sredstev. Doseženo raven uspešnosti podjetja pa ohranjajo s programom stalnega izpopolnjevanja kakovosti izdelkov, razvojem novih izdelkov in izboljševanjem procesov. V obratu Ilpos v Ihanu je letna proizvodnja 5.000 ton pomožnih livarskih sredstev, katere delijo na kemične in nekovinske livarske proizvode. Uporabljajo se pri proizvodnji jeklene, sive litine in barvnih kovin v livarnah, jeklarnah in železarnah. V obratu Peskokopi v Moravčah je proizvodna kapaciteta okoli 200.000 ton kremenovih peskov letno. Kremenov pesek je pran, klasiran, atriran, sušen, sejan, oplaščen in oljni. Proizvedeni kremenovi peski se uporabljajo v livarstvu, železarstvu, gradbeništvu, športno rekreacijskih objektih in drugje. Čistost opranega kremenovega peska je nad 98 % SiO<sub>2</sub>. Tehnologija je v glavnem domača in se sprotno posodablja in dopolnjuje tudi z najsodobnejšimi tehnološkimi dosežki tovrstne proizvodnje v svetu in raziskav v tujini.

Termit je veliko vlagal v raziskovanje zalog surovin, tako da je večina nahajališč, kjer bi bil izkop možen, že raziskanih. Vse raziskave so bile opravljene v sodelovanju z Ministrstvom za znanost in tehnologijo Republike Slovenije, ki je raziskave tudi polovično sofinanciralo. Na podlagi raziskav državna komisija za rudne rezerve Slovenije izdaja potrdilo o rudnih rezervah kremenovega peska na območju Moravške doline. Vse raziskave so potekale na površinah za izkoriščanje kremenovega peska, ki so zajete v planskih dokumentih Ministrstva za okolje in prostor Republike Slovenije. Na izkoriščenih odkopih potekajo ali pa so že zaključena rekultivacijska dela za ponovno ozelenitev odkopov. Rekultivacija poteka v skladu z zahtevami Zakona o rudarstvu in jo nadzira Republiški rudarski inšpektorat.

Na koncu velja omeniti, da ima podjetje Termit veliko vlogo v lokalnem okolju. Tako v Ihanu, še posebej pa v Moravški dolini, kjer je Termit edino podjetje, ki zaposluje večje število ljudi. Veliko prispeva za razvoj krajev, v katerem deluje, predvsem na področju infrastrukture in delovanja raznih društev. Čeprav se Termit ukvarja z okolju nekoliko motečo dejavnostjo, pa vendar ostaja gonilo razvoja nekoliko odmaknjenih podeželskih krajev.

#### **4. OKOLJE PODJETJA TERMIT D.D.**

Podjetje je del širšega makro okolja, ki s svojimi silnicami in trendi oblikuje priložnosti in postavlja ovire. Na silnice v makro okolju je težko vplivati, zato jih mora podjetje spremljati in se nanje ustrezno odzivati. Stalno spremljanje dogajanja v okolju in prilagajanje spremembam v njem sta zato življenjskega pomena za vsako uspešno podjetje.

## **4.1. Širše okolje**

Vsako podjetje deluje v določenem naravnem in družbenem okolju, ki ga lahko glede na značilnosti razdelimo na manjša okolja, med katere spadajo politično-pravno, kulturno, naravno, gospodarsko in tehnično-tehnološko okolje. Vedeti moramo, da imajo vplivi iz širšega okolja različne posledice za posamezna podjetja, še posebej glede na vrsto dejavnosti, velikost podjetja, pretekli razvoj, itd. (Pučko, 1999, str. 9).

### **4.1.1. Gospodarsko podokolje**

Na poslovanje podjetja ima gotovo največji vpliv gospodarsko podokolje, zato je proučevanje gospodarskih gibanj in njihovo predvidevanje za prihodnja leta zelo pomembno za podjetje.

Zaradi odprtosti slovenskega gospodarstva so gospodarska gibanja močno odvisna od konjunktura in cenovnih ter finančnih gibanj v mednarodnem okolju. Svetovno gospodarstvo dosega že nekaj let precej stabilno in relativno visoko gospodarsko rast okoli 5%, za kar je največji vzrok velika gospodarska rast v Aziji predvsem na Kitajskem in v Indiji, zanemariti pa ne gre tudi ZDA. Med tveganji, ki bi lahko vplivala na večjo upočasnitev svetovne gospodarske rasti, je morebitna visoka rast cen nafte, kar bi povečalo stroškovne pritiske na cene, hkrati pa bi centralne banke vodilo v še bolj restriktivno denarno politiko. Na svetovno gospodarstvo bi imela negativen vpliv tudi morebitna hitrejša upočasnitev gospodarske rasti v ZDA (Jesensko poročilo, 2006, str.9).

Razmeroma ugodno mednarodno gospodarsko okolje spodbudno vpliva tudi na gospodarske kazalce v EU in v Sloveniji kot delu le te. Seveda je EU za Slovenijo poleg jugovzhodne Evrope najpomembnejše tržišče ter tudi kazalnik za prihodnost. Gospodarska rast v evrskem območju, kamor z letošnjim letom sodi tudi Slovenija, raste že od leta 2005. Do dviga v stopnji gospodarske rasti je prišlo predvsem zaradi višje rasti domačega povpraševanja, saj se je pospešila rast zasebne potrošnje in investicij. Cilj Slovenije je dohitevanje razvitih evropskih držav, kar nam ob trenutnih gospodarskih kazalcih uspeva, saj smo že prehiteli nekatere stare članice (Grčija, Portugalska), razlika do najbolj razvitih pa se manjša.

Ker je za podjetje Termit kot izvozno področje zanimivo predvsem tržišče nekdanje Jugoslavije, je koristno nekaj pozornosti nameniti tudi gospodarskim in političnim razmeram na tem tržišču. Gospodarska rast se je nekako stabilizirala in dosega na Hrvaškem, v Srbiji in Makedoniji približno 4%, kar je solidno, ne pa najboljše, saj bi morale te države rasti hitreje, če želijo dohitevati, najprej Slovenijo in s tem povprečje EU. Nekoliko višjo gospodarsko rast dosega Bosna in Hercegovina, ki pa ima še veliko drugih predvsem političnih problemov. Balkan še vedno ostaja precej nestabilno področje. Zadnje čase je aktualno predvsem vprašanje prihodnega statusa Kosova, kjer se slovenska politika bolj nagiba na stran Kosova. Srbi nad tem niso navdušeni in imajo do slovenskih podjetij določen odpor, kar občuti tudi Termit, ki se trudi ustanoviti podjetje v Srbiji.

V Tabeli 1, na strani 10, prikazujem gibanja in napovedi glavnih makroekonomskih kazalcev za Slovenijo v zadnjih treh letih. Od prikazanih kazalcev so za podjetje Termit pomembni predvsem kazalec bruto investicij v osnovna sredstva, kazalec zasebne potrošnje kot kazalec velikosti in strukture domačega povpraševanja ter kazalec izvoza.

Omenjeni kazalci kažejo vzpodbudno sliko gospodarskega razvoja Slovenije. Trenutno je v Sloveniji ugodna gospodarska klima, kar spodbuja optimizem in s tem investicije. Povečanje investicij je povezano z ugodnimi razmerami v mednarodnem okolju in z rastjo izvoza, kar spodbuja investicijsko aktivnost. Tudi rast zasebne potrošnje je bila opazna v zadnjih dveh letih, kar je povezano s povečanjem neto družinskih prejemkov in precejšnje zadolženosti prebivalstva (potrošniški krediti). Menim, da bo pomembno na nadaljnji razvoj Slovenije vplival tudi prevzem evra, saj je s tem Slovenija dokazala svojo sposobnost prilagajanja. Predvsem imam v mislih inflacijo, ki je bila glavno vprašanje pri izpolnjevanju pogojev za prevzem skupne evropske valute.

Tabela 1: Pomembnejši makroekonomski kazalci razvoja Slovenije

MAKROEKONOMSKI KAZALCI	2004	2005	2006
Bruto domači proizvod (realne stopnje rasti v %)	4,4	4,0	4,7
Izvoz proizvodov in storitev (realne stopnje rasti v %)	12,5	10,5	9,9
Uvoz proizvodov in storitev (realne stopnje rasti v%)	13,4	7,0	9,1
Končna potrošnja (realne stopnje rasti v %)	4,9	2,0	4,1
- Zasebna potrošnja (realne stopnje rasti v %)	2,6	3,4	3,3
- Državna potrošnja (realne stopnje rasti v %)	3,4	2,2	2,8
Investicije v osnovna sredstva (realna stopnja rasti v %)	7,9	1,5	8,6
Stopnja brezposelnosti po ILO (v %)	6,3	6,5	6,4
Bruto plače na zaposlenega (realne stopnje rasti v %)	2,2	2,2	2,2
Produktivnost dela (realne stopnje rasti v %)	3,9	3,7	3,8
Inflacija (povprečje leta)	4,3	2,5	2,7
Tečaj EUR/USD	1,242	1,244	1,248

Vir: Jesensko poročilo, 2006.

#### **4.1.2. Tehnološko podokolje**

Pri tehnološkem okolju nas zanimajo predvsem spremembe v tehnologiji, ki so povezane s panogo, v kateri podjetje posluje. Poleg tega je za podjetje pomembno vedeti tudi, koliko sredstev druga podjetja namenjajo razvoju novih tehnologij in koliko država v obliki državnih izdatkov namenja za raziskave in razvoj, kakšna je zakonska zaščita patentov, pričakovane novosti in drugo.

V tehnološkem podokolju je, globalno gledano, treba izpostaviti predvsem porast informacijske tehnologije ter razvoj transporta ter tehnologije nasploh. S sodobnimi transportnimi pogoji je svet postal manjši in hitro dosegljiv. Poslovanje tako ni več vezano na bližnjo okolico, kot je bilo v preteklosti, ampak ga sedaj lahko razširimo na različna geografska področja. Tehnologija ima v dobi informacij velik vpliv na gospodarski razvoj. Stroški, namenjeni za raziskave in razvoj, kratkoročno znižujejo dobiček, dolgoročno pa predstavljajo varnost in preživetje.

Pri posodabljanju tehnologije pa igra pomembno vlogo tudi država oziroma njena gospodarska politika, ki mora podjetjem nuditi predvsem pogoje za nemoten razvoj. Le tako bodo podjetja delovala inovativno in hitro uvajala ustrezne tehnično-tehnološke in organizacijske spremembe.

Včasih se pojavi potreba, da država v gospodarstvu odigra aktivnejšo vlogo. S tem mislim na tako imenovani nacionalni interes, ki bi se ga lahko poimenovalo tudi lokalni interes. Številna podjetja so namreč v določenih lokalnih okoljih edini vir zaposlitve in zaslужka. Za ta podjetja mora obstajati interes in pomoč države, da se obdržijo in razvijajo še naprej tudi v primeru, če bi jih karkoli ogrozilo.

#### ***4.1.3. Politično-pravno okolje***

Nosilce politično-pravnega okolja v Sloveniji predstavljajo vlada, predsednik, državni zbor in lokalni organi oblasti, ki okolje poslovanja podjetja usmerjajo z zakoni in predpisi glede monopolov, varovanja okolja, trgovanja med državami, zaposlovanja, davkov itd. Z omenjenimi ukrepi skušajo med drugim vplivati tudi na izboljševanje pogojev poslovanja, usmerjanje delovanja in pomoč pri premagovanju težav podjetij.

Proces vključevanja Slovenije v EU in na koncu njeno članstvo je dejavnik politično-pravnega okolja, ki v veliki meri vpliva na pogoje poslovanja slovenskih podjetij. Ta prelomnica je za številna podjetja pomenila soočenje s konkurenco ter ostrejšimi pogoji poslovanja, ki jih narekujejo mehanizmi EU. Upoštevanje direktiv evropske zakonodaje je bistven element konkurenčnosti na trgih EU. Sama vključitev v Unijo Termitu ni prinesla večjih razsežnosti na trgu. Čutiti pa je pojav tujih konkurentov na slovenskem tržišču predvsem za proizvode iz obrata Ilpos.

Na davčnem področju je bila z vidika gospodarstva zlasti pomembna davčna reforma. Davek na dodano vrednost (v nadaljevanju DDV) kot posredni davek je v svoji strukturi usklajen v vseh državah članicah EU. Tako smo začeli v letu 2002 uporabljati dve novi davčni stopnji in sicer 20% (prej 19%), po kateri so obdavčene storitve, in nižjo 8,5% (prej 8%), po kateri se obračunava davek na hrano, zdravila, knjige, itd. Takšna odločitev je povzročila zvišanje maloprodajnih cen, povečanje proizvodnih stroškov in zmanjšanje konkurenčnosti naših podjetij na tujih trgih.

Z vstopom v EU pa je začel veljati nov sistem obračunavanja DDV. Sedaj se srečujemo s tremi vrstami prometa blaga in storitev in vsak ima svojo davčno ureditev. To so:

- Promet blaga in storitev, opravljenih na območju Slovenije,
- Promet blaga in storitev, opravljenih na ozemlju EU ter,
- Promet blaga in storitev v povezavi s kupci in dobavitelji iz tretjih držav in tretjih ozemelj.

Novosti pri obračunavanju DDV je veliko in vplivajo na delo delavcev v prodaji, nabavi in računovodstvu ter zahtevajo spremembe in dopolnitve računalniških programov, ki so povezani z delom teh delavcev (Zalokar, 2004, str. 7).

#### **4.1.4. Kulturno okolje**

Ko govorimo o kulturnem okolju, se moramo zavedati, da družba sama oblikuje temeljna prepričanja, vrednote in merila. Ljudje tako nezavedno pridobijo pogled na svet, ki opredeljuje njihovo razmerje do samih sebe, do drugih ljudi in do narave (Kotler, 1996, str. 167). Tako lahko opredelimo kulturo kot najosnovnejši dejavnik, ki vpliva na naše želje, vrednote in način življenja. Za podjetje je proučevanje tega podokolja pomembno, saj je na osnovi analize mogoče priti do pomembnih ugotovitev o socialnih in kulturnih trendih, ki pomembno vplivajo na spremembe trga in okolja podjetja.

V Sloveniji smo bili v zadnjih petnajstih letih priče velikim družbenim in gospodarskim spremembam, ki so pomembno vplivale na spremembe navad ljudi na našem ozemlju. Izobrazbena struktura prebivalcev se nenehno zvišuje, kar ustvarja nove zahteve in potrebe. Porast izobraževanja predstavlja konkurenčno prednost gospodarstva, ki pa je hkrati tudi obveza za gospodarstvo predvsem z vidika zmožnosti zaposlovanja večjega števila visoko izobraženih ljudi. Cilj Slovenije je vzpostavitev družbe, temelječe na znanju. Pri tem lahko rečemo, da ima izjemen razvoj informacijske tehnologije enega večjih vplivov.

Informacijska tehnologija zaradi svoje narave in obsežnosti povzroča družbene spremembe. Internet in elektronsko poslovanje omogočata dostop do informacij večini prebivalstva in podjetij ter s tem pomembno vplivata na spremembe načina življenja ljudi in načina poslovanja podjetij. Čedalje več aktivnosti se odvija v elektronskem prostoru, tako da to pomeni za uporabnike velik prihranek časa in tudi denarja. Zaradi tega se že in se še bodo dogajale spremembe v proizvodnji, transportu, pri storitvah, izobraževanju, ipd.

#### **4.1.5. Naravno okolje**

Naravno podokolje ocenjujemo z rastjo prebivalstva, daljšanjem življenjske dobe, višanjem življenjskega standarda, z vplivi na stopnjo onesnaženosti okolja, k čemur spada predvsem področje ekologije.



Z naraščanjem ekoloških predpisov in zahtev družbe se večajo pritiski na podjetja, da naj najdejo rešitve za zmanjševanje onesnaževanja. Vlada lahko preko ekološke politike vpliva na podjetja, da se držijo okoljevarstvenih predpisov, pravil in zakonov. Država lahko tako pri izvajanju politike uporabi dva instrumenta. Prvi so instrumenti neposrednega nadzora, ki vključujejo predpise, s katerimi se zahteva zmanjševanje škodljivih emisij na enoto proizvoda, predpisana raven tehnologije, omejena količina proizvodnje itd. Med druge pa uvrščamo ekonomske instrumente kot so ekološki davek, ugodna posojila za ohranjanje naravnih virov itd.

Za podjetje Termit je naravno okolje zelo pomembno. Z dejavnostjo, ki jo opravlja, aktivno posega v naravo, saj dnevni kopi vplivajo na preoblikovanje pokrajine in so kot taki precej moteči za okolico. Vzpostavitev narave v prvotno stanje ni mogoča, je pa mogoče doseči, da učinki izrabe v industrijske namene ne bodo več hudo moteči. Tega se v podjetju zavedajo in imajo izdelano strategijo za izvedbo sanacije (ponovna ozelenitev) opuščenih odkopov, k čemur jih zavezuje zakon. Prav tako pa je prisotna tudi skrb za čisto vodo. V podjetju imajo namreč čistilno napravo za tehnološko vodo, ki jo očiščeno pošiljajo v bližnji potok, saj voda izpolnjuje okoljevarstvene zahteve.

Okolje, v katerem deluje podjetje Termit, ni demografsko ogroženo. Ravno nasprotno, v Moravški dolini je stopnja natalitete med najvišjimi v Sloveniji, prav tako pa se veliko ljudi v te kraje priseljuje. Prebivalstvo se vseeno stara, vendar ne tako hitro kot sicer po Sloveniji, kar pomeni, da dolgoročno gledano delovna sila ne bi smela biti problem.

## **4.2. Ožje okolje**

### **4.2.1. Značilnosti panoge**

Podjetje Termit se uvršča v panogo rudarstva, natančneje v panogo pridobivanja rudnin in kamnin oziroma nekovin. Panoga kot taka je močno občutila krizo, ki se je pojavila v livarstvu in železarstvu po razpadu skupne države. Po kriznih devetdesetih letih so se v novem desetletju razmere stabilizirale, tako da udeleženci v panogi z optimizmom zrejo v prihodnost.

V Sloveniji se s pridobivanjem kremenovih peskov ukvarjajo tri večja podjetja, ki pa niso neposredni konkurenti. Glavni razlog za to je v tem, da je kremenov pesek v vsakem od podjetij nekoliko drugačen. Glavne razlike so v granulaciji in kemijski sestavi.

V podjetju Kremen Novo mesto ima pesek minimalno vrednost železovega oksida in je primeren za steklarsko industrijo in neprimeren za livarstvo, kar pomeni ravno nasprotno od Termitovega peska. Podjetje Kema Puconci pa ima pesek bolj grobih granulacij kot v Termitu in je primernejši za gradbeništvo in vrtnarstvo. Z razvojem tehnologij in spremembami na trgu se Termit ne ukvarja samo s peski za livarstvo, temveč posega tudi na področja gradbeništva in športnih igrišč, kjer se srečuje z ostrejšo konkurenco. V povezavi z obratom Ilpos v Ihanu pa lahko omenim le enega neposrednega konkurenta v Sloveniji, in sicer

Exoterm-it iz Kranja. Obe podjetji imata podoben proizvodni program in ciljata na isti trg, to je trg bivše Jugoslavije.

Kljub temu da ima obrat Peskokopi konkurenco pri kremenovih peskih (pranih, suhih, sejanih) v Avstriji in Nemčiji, se le ta občuti minimalno, saj njihova konkurenčnost z geografsko oddaljenostjo pada. Pri oplasčenem pesku, kjer transportni stroški nimajo tako velikega vpliva na cene, pa se podjetje srečuje z madžarsko konkurenco. Pri proizvodnem programu obrata Ilpos se zunanja konkurenca kaže predvsem iz Avstrije in Nemčije.

Glavni problem v panogi je problem ekologije in problem odnosov z lokalnimi skupnostmi. V večini slovenskih podjetij, ki se ukvarjajo z dnevnimi kopi, se pojavljajo vedno večje zahteve okolice. Te zahteve so tako formalne v smislu zakonskih zahtev kot tudi neformalne v obliki raznih pritiskov lokalnih veljakov na dobro ime podjetij. Seveda je panoga okoljsko nekoliko sporna z vidika obremenjevanja infrastrukture, hrupa, prašenja, itd. Podjetja se trudijo zadostiti vsem zahtevam vendar jih to utegne na dolgi rok tudi finančno izčrpati, zato bi bilo modro sprejeti nekakšno strategijo ravnanja s temi izzivi.

#### **4.2.2. Ocena privlačnosti panoge**

Za ocenjevanje privlačnosti panoge se največkrat uporablja Porterjev model privlačnosti panoge. Stopnja privlačnosti panoge se določi na osnovi petih določljivk, ki določajo pravila konkuriranja v panogi: ovire za vstop, razpoložljivost substitutov, pogajalska moč kupcev, pogajalska moč dobaviteljev in rivalstvo med konkurenti. Te določljivke vplivajo na cene, stroške in investiranje, s tem pa tudi na ekonomsko uspešnost, ki jo panoga dosega. Analiza privlačnosti panoge se bo nanašala na panogo, v kateri se nahaja podjetje Termit.

**Ovire za vstop.** Vstop novih konkurentov v panogo vpliva na poslovanje podjetij. Zmanjšuje se dobiček, za ohranjanje tržnega deleža mora podjetje nameniti več sredstev, novi konkurenti pa vplivajo na povečanje skupne proizvodnje panoge in s tem silijo že obstoječa podjetja v panogi k znižanju cen njihovih proizvodov in boljšemu izkoriščanju proizvodnih kapacitet. Glavni dejavniki, ki opredeljujejo nevarnost vstopa konkurentov, so:

- *Ekonomija obsega.* To pomeni proizvodno strategijo, ki temelji na dejstvu, da povečanje količine izdelkov prinaša zmanjšanje stroška na enoto izdelka zaradi razporejanja stalnih stroškov na večje število izdelkov. Število zaposlenih se v panogi z leti v povprečju zmanjšuje.

V primeru Termita ekonomija obsega ni v prvem planu. Omenil bi proizvodnjo proizvodov v manjših količinah za določenega kupca. Pri takšnih proizvodih ne moremo govoriti o koristih, ki jih prinaša masovna proizvodnja.

- *Zahtevani kapital.* Dejavnost, v kateri deluje podjetje Termit, je precej specifična že zaradi prisotnosti naravnih surovin, ki so dokaj omejene in redke. Za zagon novega podjetja v panogi je ob ustreznih nahajališčih kremenovega peska potrebno imeti tudi veliko začetnega kapitala. Največji del stalnih sredstev predstavljajo opredmetena osnovna sredstva ter v njihovem okviru oprema in tehnologija, ki jih je potrebno

pridobiti na začetku obratovanja. Vse to predstavlja za morebitne nove konkurente v Termitovi panogi visoko oviro.

- *Blagovna znamka.* Vstop v panogo otežujejo že uveljavljene blagovne znamke podjetij, ki jih je težko izpodriniti, saj jih njihovi partnerji neradi menjajo in zahtevajo visoko in konstantno kvaliteto, kjer cena niti ni tako pomembna. Termit si je dobro ime ustvaril predvsem zaradi kvalitetnega peska, ki naj bi bil najboljši na Balkanu. Termitov pesek je tako pomembna konkurenčna prednost.

**Razpoložljivost substitutov** lahko ocenimo predvsem z vidika nagnjenosti kupca k nadomestitvi ali zamenjavi proizvoda. Nevarnost nastopa substituta nastane takrat, ko podjetje zunaj panoge ponuja nadomestek, ki zadovoljuje kupce. Če kupec z zamenjavo proizvoda nima stroškov oziroma so ti majhni, je njegova nagnjenost k zamenjavi toliko večja. Glavno orožje, da se tovrstnim nevarnostim ognemo je, da se stalno spremlja razvoj proizvodov, tehnologij v panogi in izven nje ter da se spremlja želje in potrebe kupcev. Panoga, v kateri deluje Termit, ni ogrožena s proizvodi, ki bi izpodrivali sedanje proizvode.

**Pogajalska moč kupcev** se kaže z vplivom na panogo, njihovimi zahtevami po nižji ceni in boljši kvaliteti. Število pomembnih kupcev je eden glavnih dejavnikov pri pogajalski moči kupcev. Če je pomembnih kupcev malo, imajo ti s tem večjo moč pri oblikovanju cen. Največjo moč imajo velika podjetja predvsem zaradi vrednosti nakupov, saj silijo ponudnika k velikim prilagajanjem. Njihovo pogajalsko moč znižujejo le stroški zamenjave ponudnika in pomembnost izdelkov pri njihovem poslovanju. Z vidika pomembnosti kupca predstavlja poslovni sistem Cimos največjega kupca, saj se z njim ustvari približno 30% prometa, kar je relativno veliko. Ker se Cimos tega zaveda, izkorišča svojo pogajalsko moč. Nekoliko manjšo pogajalsko moč imajo majhni kupci predvsem zaradi njihove številčnosti, kupne moči, neinformiranosti in stroškov zamenjave dobavitelja. Kljub temu pa njihova pogajalska moč ni zanemarljiva. Njihov vir moči izhaja iz konkurence med ponudniki, ki nižajo cene in širijo ponudbo ter jo približujejo uporabniku.

**Pogajalska moč dobaviteljev.** V panogi je prisotno veliko število dobaviteljev, ki so tako domači kot tuji. Razmerje med domačimi in tujimi podjetji v Termitovem primeru je okoli dve proti ena. Za dobavitelje iz tujine je Slovenija relativno majhen trg, zato je njihova pogajalska moč velika, kar se kaže v malem vplivu odjemalcev na cene in kvaliteto izdelkov. To je še posebej pomembno takrat, ko celotna panoga ali posamezno podjetje ni zmožno prevaliti povečanja stroškov na kupce. Prav zaradi tega podjetja običajno sklepajo poslovna sodelovanja z večimi dobavitelji iz vsakega področja in si s tem na nek način poskušajo povečati neodvisnost. Termit ni preveč odvisen od enega močnega dobavitelja, ima več pomembnih dobaviteljev, kar je seveda dobro.

**Rivalstvo med konkurenti** je v dejavnosti, s katero se ukvarja Termit, različno glede na proizvode, ki jih proizvaja v obratu Peskokopi, oziroma v obratu Ilpos. Za proizvode, ki izhajajo iz obrata Peskokopi, je konkurenca šibka, saj je kvaliteta tukaj prvo merilo. Kvaliteta peska precej vpliva na kupčeve izdelke, pomemben dejavnik pa so tudi transportni stroški, ki

so za konkurenco izven Slovenije enostavno previsoki. Kar se tiče izdelkov iz obrata Ilpos pa je ne trgu premazov konkurenca precej ostrejša, saj na trg posegajo novi ponudniki iz tujine, kar je tudi posledica vstopa Slovenije v EU. To so seveda veliki koncerni iz zahodnoevropskih držav, kjer so kakšen korak pred Slovenijo tako v razvoju in z njim povezano tehnologijo kot tudi v obsegu proizvodnje. Seveda slovenski trg za tuja podjetja ne bi bil tako zanimiv, če ne bi predstavljal odskočne deske za države na Balkanu, kjer imajo mnoga slovenska podjetja svoje podružnice oziroma vezi in poznanstva.

#### **4.2.3. Analiza prodajnega trga**

Ocenjevanje ciljnega okolja je hudo pomanjkljivo, če ne vključuje analize prodajnega trga podjetja v sedanjosti in prihodnosti. To pomeni, da je potrebno ugotoviti obstoječi tržni potencial in napovedati njegov razvoj. Opredeliti moramo glavne tržne segmente, njihovo velikost in potrebe. Pri tem se moramo posebej usmeriti na ugotavljanje slabo zadovoljenih potreb, saj le te praviloma pomenijo nove poslovne priložnosti za podjetje. Trg sestavljajo vsi dejanski in potencialni kupci nekega proizvoda. Velikost trga je odvisna od števila kupcev, ki se pojavijo za določeno ponudbo na trgu. Na razmere oziroma cene na trgu v največji meri vpliva ponudba in povpraševanje.

Pri analizi prodajnega trga podjetja Termit je potrebno povedati, da se Termit ukvarja z različnimi izdelki, ki zadovoljujejo različne potrebe kupcev. Prvi in največji tržni segment predstavlja skupina livarstva. Livarstvo kot dejavnost je bilo za Termit v prejšnji državi skoraj edini kupec njihovih proizvodov. Tudi danes je livarstvo še vedno prevladujoč in prioritetni kupec, vendar se je Termit po osamosvojitvi in izgubi južnega trga moral obrniti tudi na potencialne kupce iz drugih dejavnosti. Tako danes Termit prodaja svoje izdelke predvsem peske iz obrata Peskokopi tudi kupcem iz gradbeništva in kupcem, ki urejajo razna športna igrišča.

Livarstvo je panoga, ki je po kriznih devetdesetih letih ponovno zaživela in sedaj doživlja pravi razcvet. Pomembna konkurenčna prednost Termita je v tem, da skupaj z obema obratoma livarnam nudi skoraj polni livarski servis. To pomeni, da se pomožni livarski izdelki iz obrata Ilpos dobro dopolnjujejo z raznimi kvalitetami peska iz obrata Peskokopi, kar se odraža v kvalitetni ponudbi livarnam v smislu vse na enem mestu.

Livarski trg v Sloveniji je dosegel določeno stopnjo razvoja in rasti in se sedaj počasi umirja. Vzroki so različni. Slovenske livarne se namreč vedno bolj usmerjajo na zahodni Balkan, kjer ustanavljajo podjetja, tako da posodablajo stare livarne in železarne, ki so po razpadu Jugoslavije propadale. Takšna širitev za slovenske livarne prinaša precej koristi. Omenil bi cenejšo delovno silo, blažje okoljske predpise, na roko pa jim gre tudi dejstvo, da se tovrstna industrija umika iz zahodne v južno in vzhodno Evropo. Za Termit to dolgoročno pomeni večji potencialni trg, ki ga lahko s pravimi potezami dobro pokrije. Trg nekdanje Jugoslavije trenutno za Termit predstavlja glavni, dejanski in ciljni trg, kar bo ob predvideni rasti tudi ostal.

Tudi panoga gradbeništva v Sloveniji že nekaj let raste, predvsem na račun gradnje avtocest in stanovanj. S tem pa je povezano povpraševanje po gradbenih materialih, katerih sestavni del so tudi Termitovi peski. Tudi prihodnost je na področju gradbeništva precej obetavna, prav tako pa se za slovenska gradbena podjetja odpirajo nova tržišča, spet na Balkanu, kjer se pričakuje po politični stabilizaciji tudi povečanje investicij v infrastrukturo.

V zadnjih letih se je v Sloveniji povečalo povpraševanje po peskih za športna igrišča. Vedno več ljudi se zaveda pomena rekreacije, tako da v Termitu že nekaj let beležijo povečano povpraševanje po peskih za odbojko na mivki, za nogometna igrišča z naravno in umetno travo, golf igrišča, steze za konje. V zadnjem času pa se je povečalo tudi povpraševanje po pesku za peskovnike. Po aferi z mežiško mivko, ki je presegala dovoljene meje nekaterih težkih kovin, se je povečalo zanimanje po zdravju neškodljivi mivki. V Termitu so v ta namen pripravili določene analize in promocijske aktivnosti mivke, tako da ta ustreza vsem kriterijem in se pospešeno prodaja za otroška igrišča.

## **5. CELOVITA OCENA PODJETJA: SWOT ANALIZA PODJETJA TERMIT D.D.**

Analiza podjetja na splošno pomeni proces spoznavanja preteklega poslovanja konkretnega podjetja, ki služi za odločanje o izboljšanju ekonomske uspešnosti poslovanja tega podjetja z vidika uporabnika analize (Pučko, 2001, str. 11). Celovito ocenjevanje podjetja temelji na SWOT analizi, s katero sem prišel do odgovora, katere podstrukture v podjetju so prispevale več in katere manj k poslovni uspešnosti podjetja. S pomočjo ocene okolja pa sem dobil tudi vpogled, katere so možnosti in nevarnosti za podjetje v prihodnosti. Dobljeni rezultati so lahko vodstvu podjetja koristen pripomoček pri preučevanju sposobnosti podjetja in možnosti njegovega razvoja v okolju.

### **4.3. Analiza ekonomske uspešnosti poslovanja podjetja**

Pred pričetkom ocenjevanja posameznih podstruktur podjetja je smiselno najprej oceniti uspešnost poslovanja podjetja v preteklem obdobju. Ocena uspešnosti poslovanja v tem diplomskem delu je odraz omejenosti podatkov oziroma temelji na podatkih, ki so na voljo, in dejstvu, da se lahko vrednosti postavk iz računovodskih izkazov razlikujejo od dejanskih. Ocena ekonomske uspešnosti temelji na izbranih kazalnikih iz Tabele 2 in zajema poslovanje podjetja od leta 2004 do leta 2006.

Tabela 2: Kazalniki uspeha in uspešnosti poslovanja podjetja Termit v obdobju 2004-2006

Kazalniki	2004	2005	2006
Prihodki od prodaje (v EUR)	8.747.797,84	9.111.404,81	10.863.503,60
Letna stopnja rasti prodaje (v %)	-	4,2	19,3
Čisti dobiček (v EUR)	283.589,87	332.936,80	517.417,79
ROA-dobičkonosnost sredstev (v %)	1,7	2,2	3,3
ROE-čista dobičkonosnost kapitala (v %)	2,5	3,09	4,8
Celotna ekonomičnost	1,05	1,06	1,07
Ekonomičnost poslovanja	1,06	1,07	1,11
Povprečno število zaposlenih	146	144	139
Prihodki od prodaje na zaposlenega (v EUR)	59.916,42	63.273,65	78.154,70

Vir: Bilance stanja in uspeha podjetja Termit v obdobju 2004- 2006.

Prihodki od prodaje so v proučevanem obdobju dokaj enakomerno naraščali. Leta 2005 so se povečali za 4,2% glede na predhodno leto. Leta 2006 pa so se povečali za 19,3% glede na leto 2005. Za takšno povečanje prihodkov je več vzrokov. Glavni razlog je prav gotovo v tem, da je bilo slovensko gospodarstvo v preteklem letu na višku gospodarskega cikla, kar je ugodno vplivalo na povpraševanje po Termitovih izdelkih. Pomemben razlog je tudi vse večji izvoz Termita na trge južno od nas ter intenziven nastop na teh trgih. Naraščajoči prodaji je sledil tudi dobiček, ki se je vseskozi povečeval. Glede na leto 2004 se je v letu 2006 dobiček skoraj podvojil, kar je zelo pozitivno predvsem za delničarje podjetja, prav tako pa daje zaposlenim vzpodbudo in motivacijo za prihodnost.

Mera uspešnosti poslovanja podjetja ne more biti že sam poslovni uspeh (čisti dobiček). Le tega je nujno izmeriti v skladu z načelom racionalnosti z vlaganji, ki so bila potrebna za dosego tega uspeha. Z vidika lastnikov podjetja so ta vlaganja njihov vložen kapital. Tako pridemo do čiste dobičkonosnosti kapitala kot temeljnega kazalca poslovne uspešnosti zasebnega podjetja (Pučko, 2001, str. 153). Vzporedno s tem kazalcem pa ponavadi ugotavljamo tudi kazalec dobičkonosnosti sredstev (ROA), ki kaže razmerje med celotnim dobičkom in povprečno vloženimi sredstvi. Izračunana kazalnika kažeta, da je podjetje v proučevanem obdobju dobro poslovalo, vendar sta njuni vrednosti, predvsem glede na konkurenco (Exoterm-it) relativno nizki. Največjo vrednost sta kazalnika dosegla v letu 2006, saj je bil dobiček v tem letu občutno višji, ko je vsakih 100 evrov vloženih sredstev prineslo 3,3 evra dobička, vsakih 100 evrov kapitala pa je ustvarilo 4,8 evra dobička.

V širši krog kazalnikov uspešnosti, ki lahko prikazujejo delno uspešnost poslovanja podjetja, sem vključil še kazalnike ekonomičnosti in produktivnosti. Uporabljena kazalnika ekonomičnosti, celotne in poslovne, kažeta razmerje med celotnimi prihodki in odhodki oziroma med poslovnimi prihodki in odhodki (Pučko, 2001, str. 159). Za oba kazalnika je opazen podoben trend naraščanja skozi celotno obdobje treh proučevanih let, v katerem je podjetje poslovalo ekonomično, saj sta oba kazalnika presegala vrednost 1, kar pomeni, da so

bili prihodki vedno višji od odhodkov. Glavni vzrok za rast kazalnikov ekonomičnosti je predvsem v povečani rasti prihodkov iz poslovanja in nižji rasti odhodkov iz poslovanja. Uspešnost poslovanja podjetja lahko ugotovljamo tudi s prihodki od prodaje na zaposlenega. Tudi ta kazalec je v proučevanem obdobju naraščajoč. Vzroka za to sta dva. Prvi je v stalnem povečevanju prihodkov, drugi pa v zniževanju števila zaposlenih, ki se v podjetju znižuje že okoli 20 let.

#### **4.4. Analiza prednosti in slabosti po podstrukturah podjetja**

Pri SWOT analizi je ocenjevanje seveda subjektivne narave. Svoje ocene sem podal na podlagi pogovorov z vodilnimi zaposlenimi po posameznih sektorjih in na podlagi primerjave s konkurenco. Veliko pa mi je pomagalo dejstvo, da v podjetju delam že več kot leto dni tako, da sem si v tem času že ustvaril določeno sliko razmer poslovanja Termita.

##### **5.2.1. Ocena podstrukture proizvodov in storitev**

Glede na to, da podjetje Termit združuje dva obrata, je tudi proizvodni program temu primerno precej različen. V obratu Peskokopi poteka proizvodnja kremenovega peska in sicer tako, da surovino iz odkopa s tovornjaki pripeljejo na deponijo pralnice. Nakladalec surovino naloži na tekoči trak, ki jo transportira v pralni valj, kjer se pesek razmulji. S pomočjo sita na pralnem valju ločujejo koristni del peska od neuporabnega, ki ga zbirajo na odlagališču in vračajo nazaj v odkop. Mešanico kremenovega peska, gline in vode po ceveh transportirajo v separacijo.

V separaciji, na sejalnih napravah po mokrem postopku, poteka proces ločevanja peska po zrnatostih, ki so odvisne od sit nameščenih na posameznih sejalnih napravah. Tako pridobijo po predpisanem tehnološkem postopku kremenove peske za:

- Livarstvo (mokri, sejani, sušeni),
- Gradbeništvo (dodatek k betonom, ometi, izdelava opeke, strešnikov, tlakovcev, izdelava lepil, fugirnih mas, peskanje),
- Športna igrišča (golf, tenis igrišča, odbojka na mivki, nogometna igrišča z umetno travo, mivka za peskovnike, ...),
- Peski za peskanje.

Granulacijo, ki je namenjena za sušenje, po transportnih trakovih transportirajo na deponijo za sušenje. Pesek sušijo v dvoplaščnem sušilnem bobnu ter suhega in ohlajenega skladiščijo v silosih. Mokri pesek, namenjen za gradbeništvo in športna igrišča, pa transportirajo na deponijo za končne izdelke.

Kremenov pesek določenih granulacij oplaščujejo na napravi za oplaščevanje s fenolno smolo. Suhi kremenov pesek segrejejo na določeno temperaturo, pomešajo s fenolno smolo, presejejo, ohladijo in skladiščijo v silosih. Tako pripravljen pesek, imenovan Plastsil, je uporaben v livarnah za izdelavo form in jeder, v katere ulivajo talino. Jedra iz Plastsila pa že nekaj let izdelujejo tudi v obratu Ilpos. Izdelovanje jeder je v podjetju precejšnja novost. Po

začetnih težavah je proizvodnja vendarle stekla in postaja ena izmed pomembnejših dejavnosti podjetja.

Za zahtevnejše kupce pa Termit nudi tudi brezvodni – oljni modelni pesek, imenovan Topsil. Pesek je namenjen za ročno ali strojno formanje pri umetniškem in klasičnem litju barvnih kovin ter sive litine, saj ta pesek zagotavlja gladkost ulitkov, kakovost površine in natančnost nanašanja. Vse peske po potrebi pakirajo v 25 kg vreče, v kovinske kontejnerje, vreče »big bag« ali pa jih prodajo v razsutem stanju bodisi suhega v cisterni bodisi mokrega, naloženega na kamion s kasonom.

V obratu Ilpos poleg že omenjenih jeder proizvajajo tudi pomožna livarska sredstva. Program izdelkov (izdelkov je okoli 190) pomožnih livarskih sredstev se deli v štiri skupine proizvodov:

- Pomožna livarska sredstva pri litju aluminija,
- Pomožna livarska sredstva pri litju težkih in barvnih kovin,
- Jeklarska pomožna sredstva,
- Pomožna livarska sredstva pri litju jeklene in sive litine.

V podjetju si s stalno kontrolo kakovosti prizadevajo za kakovostne izdelke, kar se odraža v majhnem obsegu reklamacij, katere v podjetju vzamejo resno in skušajo probleme čim prej odpraviti, saj je konkurenca na trgu neizprosna in dober izdelek je predpogoj za konkurenčni boj.

Tabela 3: Ocena prednosti in slabosti podstrukture proizvoda

Komponente	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Širina proizvodnega programa		x			
Kakovost izdelkov		x			
Konkurenca			x		
Zaloge izdelkov			x		
Stanje reklamacij		x			
Skupna ocena: Dobro		3	2		

### 5.2.2. Ocena tržne podstrukture

Trženje je proces načrtovanja in snovanja izdelkov, storitev, idej, določanja cene, odločitev v zvezi s tržnim komuniciranjem in distribucijo, z namenom, da se s ciljnim skupinami ustvari taka menjava, ki zadovolji pričakovanja porabnika in podjetja (Kotler, 1996, str. 13). Pri proučevanju tržne podstrukture so mi bili v pomoč vnaprej določeni dejavniki oziroma merila ocenjevanja, katerih rezultate prikazujem v Tabeli 5, na strani 24.

Termit je mednarodno podjetje, ki prodaja svoje izdelke in storitve v več kot petnajstih državah. Zaradi dveh obratov z različnim proizvodnim programom znotraj podjetja je tudi prodaja razdeljena na dve prodajni področji. Na eni strani je prodaja izdelkov iz obrata



Peskokopi na drugi strani pa prodaja izdelkov obrata Ipos. Ta delitev prodaje velja za slovenski in trge nekdanjih jugoslovanskih republik. Tako pridemo do geografske delitve prodajnega trga in lahko govorimo tudi o tretjem prodajnem območju, ki zajema ves izvoz v države izven nekdanje Jugoslavije (Italija, Nemčija, Slovaška, Ukrajina, Poljska, Bolgarija, ...). Prodaja za izvoz v te države pa zajema vse izdelke, ki jih proizvaja podjetje Termit, ne glede na to, iz katerega obrata prihajajo. Po mojem mnenju poleg Balkana prav države nekdanjega vzhodnega bloka predstavljajo za podjetje Termit nove prodajne možnosti in velik potencial predvsem zaradi evropskega trenda, ki gre v smer umika livarn in železarn iz zahoda na vzhod in jugovzhod, saj se je začetno navdušenje nad Kitajsko nekoliko poleglo. Vzroki za to so različni, glavna pa sta vprašljiva kvaliteta in cene transporta.

Segmentacija trga omogoča podjetju boljšo preglednost nad doseženimi rezultati in lažje planiranje tržnih prijemov. V prihodnosti bi bilo dobro razmišljati o možnosti odločnejšega prodora na trge novih članic EU. Tukaj imam v mislih predvsem Bolgarijo, Romunijo, Češko, Slovaško.

Prodajne poti obvladuje podjetje direktno ali pa preko predstavništev in zastopnikov v tujini: Hrvaški, Srbiji in Bosni in Hercegovini. Svojega podjetja v tujini Termit še nima, vendar stvari potekajo v smeri čimprejšnje ustanovitve podjetja v Srbiji, kar bi povečalo proizvodne kapacitete, s čimer bi lahko zadovoljili precejšnje povpraševanje po peskih, prav tako pa bi se lahko povečal delež izvoza v prodaji.

Prav povečevanje izvoza je eden izmed glavnih dejavnikov uspešnosti Termita v zadnjih letih. Delež izvoza v prodaji se je iz 24% v letu 2004, v letu 2005 povečal na 27%, v letu 2006 pa skoraj na 34% prodaje, kar je največ v zadnjih sedemnajstih letih.

Stabilnost izvoznih trgov ocenjujem kot manj ugodno sestavino tržne podstrukture, saj na prodajnih področjih nekdanjih jugoslovanskih držav še vedno prihaja do političnih in ekonomskih pretresov. Največji problem na teh trgih je slaba likvidnost podjetij, s katerimi Termit posluje, in s tem povezana plačilna nedisciplina. V podjetju se tega zavedajo, zato svojo pozornost in trud vse bolj usmerjajo tudi na relativno stabilnejše trge držav članic EU. Predvsem novih članic, kjer pa je konkurenca veliko močnejša.

Tabela 4: Količinska realizacija podjetja Termit v obdobju 2004 – 2006

<b>Obrat ILPOS</b>	<b>Količine v letu 2004</b>		<b>Količine v letu 2005</b>		<b>Količine v letu 2006</b>	
SKUPINE PROIZVODOV	v kg	%	v kg	%	v kg	%
Exotermna sredstva	129.715	3,11	127.567	3,20	217.077	5,25
Premazi za jedra	280.576	6,72	321.275	8,06	362.970	8,78
Premazi za kokile	5.423	0,13	4.975	0,12	6.184	0,15
Premazi za tlačno litje	95.352	2,28	80.256	2,01	120.483	2,91
Metalkiti	2.734	0,07	3.772	0,09	2.675	0,06
Veziva	965.000	23,11	1.043.976	26,18	1.018.628	24,63
Livarska pom. sred.	379.956	9,10	411.295	10,31	372.754	9,01
Sred. za razžvepljevanje	19.574	0,47	5.890	0,15	13.830	0,33
Livni praški	312.250	7,48	243.834	6,11	259.005	6,26
Pokrivna sredstva	219.505	5,26	244.089	6,12	226.535	5,48
Talila za težke bar. kov.	14.559	0,35	13.342	0,33	13.477	0,33
Talila za lahke bar. kov.	302.224	7,24	265.652	6,66	275.848	6,67
Magnezitne mase	722.625	17,31	383.570	9,62	428.460	10,36
Refralflux	127.000	3,04	38.630	0,97	16.490	0,40
Jedra	598.888	14,34	796.914	19,98	801.348	19,38
Cold box	0	0,00	3.160	0,08	0	0,00
<b>SKUPAJ</b>	<b>4.175.381</b>	<b>100,00</b>	<b>3.988.197</b>	<b>100,00</b>	<b>4.135.764</b>	<b>100,00</b>
<b>Obrat PESKOKOPI</b>						
SKUPINE PROIZVODOV	v tonah	%	v tonah	%	v tonah	%
Naravni pesek	558	0,31	650	0,34	458	0,22
Fine frakcije	48.347	27,00	49.963	26,15	57.215	27,73
Prani pesek	45.706	25,52	46.945	24,57	43.913	21,28
Sejani pesek	19.350	10,80	22.836	11,95	22.874	11,09
Sušeni pesek	44.663	24,94	50.017	26,18	54.723	26,52
Topsil	13	0,01	15	0,01	12	0,01
Terra formatura	95	0,05	121	0,06	168	0,08
Ognjeodporna masa	337	0,19	372	0,19	329	0,16
Plastil	20.024	11,18	20.048	10,50	26.582	12,88
Glina MKG	0	0,00	66	0,03	60	0,03
<b>SKUPAJ</b>	<b>179.093</b>	<b>100,00</b>	<b>191.033</b>	<b>100,00</b>	<b>206.332</b>	<b>100,00</b>

Vir: Letna poročila podjetja Termit za leta 2004, 2005, 2006.

Na podlagi Tabele 4, ki prikazuje količinsko realizacijo podjetja Termit, lahko ugotovimo, da so proizvedene količine v proučevanem obdobju relativno stabilne oziroma dosegajo rahlo rast v obratu Peskokopi in rahel padec v obratu Ilpos, kjer z največjim deležem izstopajo proizvodi iz skupine veziv, ki so v letu 2006 pomenili skoraj četrtno proizvodnje v omenjenem obratu. Vezivom sledijo jedra z dobrimi 19 odstotki, okoli 10-odstotni delež pa predstavljajo magnezitne mase, livarska pomožna sredstva in premazi za jedra.

Poleg najpomembnejših imajo v Ilposu še precej pestro ponudbo skupin proizvodov, ki so kljub nižjemu deležu v realizaciji za podjetje zelo pomembni. Veliko število proizvodov in njihova razpršenost pomenita za podjetje možnost hitrega prilagajanja na spremembe povpraševanja na trgu, nizko stopnjo odvisnosti na samo nekaj proizvodov, kar pomeni manjše tveganje za poslovanje podjetja. Na drugi strani pa se zastavlja vprašanje stroškov

proizvajanja proizvodov v majhnih količinah, saj pri njih ni mogoče govoriti o ekonomiji obsega in s tem povezanimi padajočimi stroški. Od pomembnejših skupin proizvodov velja omeniti predvsem jedra, ki jih proizvajajo šele nekaj let, njihov delež v proizvodnji pa se iz leta v leto krepi. Izdelovanje jeder bi utegnilo v prihodnosti postati eno izmed pomembnejših dejavnosti Termita, saj se izdelujejo iz domačega oplaščenega peska, kar prinaša določeno stroškovno prednost, prav tako pa se s to dejavnostjo krepi navezanost livarn na Termit. Seveda pa se pri krepitvi povpraševanja po jedrih pojavlja nevarnost, da bi se preveč osredinili na jedra, medtem ko bi ostale skupine proizvodov zanemarjali.

V obratu Peskokopi je proizvodni asortiman nekoliko manj pester, saj ga večinoma sestavljajo peski različnih kvalitete. Potrebno je omeniti, da se je obrat Peskokopi – kljub rahli rasti proizvodnje - količinsko že skoraj dotaknil optimalne točke proizvodnje peskov na leto. To pomeni, da so proizvodne zmogljivosti polno zasedene in da se že pojavlja povpraševanje, ki mu v podjetju ne morejo zadostiti. Rešitev je seveda bodisi v ustanovitvi podjetja z nahajališči kremenovega peska na področji nekdanje Jugoslavije bodisi v povečevanju obstoječih proizvodnih kapacitet v obratu Peskokopi, kar pa je manj verjetno.

Največji količinski delež v proizvodnji predstavljajo peski finih frakcij in sušeni peski, ki jima sledijo skupina pranih peskov, oplaščenih peskov in sejanih peskov. Ostale skupine proizvodov v obratu Peskokopi se proizvajajo za točno določene kupce, prodajajo pa se v manjših količinah. Za Termit je, z vidika dodane vrednosti, najpomembnejša skupina oplaščenih peskov oziroma plastsilov. Oplaščevalna naprava je bila v letu 2006 skoraj optimalno izkoriščena, povpraševanje po plastsilu pa se v letu 2007 še povečuje.

Posamezni tržni segmenti, na katerih se podjetje pojavlja, se med seboj zelo razlikujejo. Razlikujejo se v svoji razvitosti, v povpraševanju, v zahtevnosti kupcev. Skrivnost uspeha v poslovanju podjetja na tako različnih trgih je v fleksibilnosti prilagajanja kupcu. Podjetje ima za vsak trg drugačno ponudbo, ki jo oblikuje na podlagi tržne raziskave in v dogovoru s kupci sklepa individualne pogodbe. Termitovih kupcev je veliko in so si zelo različni, vendar se zadnja leta krepi predvsem vpliv Cimos, ki kot lastnik petih večjih livarn predstavlja skoraj tretjino prodaje. Poleg fleksibilnosti pa je bistvo ponudbe pred prodajni in po prodajni servis, ki vključujeta skupno oblikovanje končnega izdelka. V podjetju pravijo, da jih ne zanima le prodaja izdelkov, temveč tudi znanje in izkušnje, ki naj prispevajo k čimbolj kvalitetnemu končnemu izdelku.

Promocijska aktivnost v podjetju postaja vedno bolj pomembna. Termit izvaja vrsto različnih tržnih dejavnosti, s katerimi predstavlja tako svoj prodajni program, kakor tudi lastno podobo podjetja. Podjetje svoje izdelke oglašuje s tiskanimi oglasi v strokovnih revijah s področja livarstva. Vsako leto se udeležuje livarskega sejma v Celju, kjer se predstavi potencialnim kupcem. Takšni sejmi so dober način promoviranja, hkrati pa tudi glavne odskočne deske za navezovanje novih poslovnih stikov ter širjenje znanja o novostih na trgu. Prav na sejmih se pojavljajo ciljni kupci za podjetje Termit, saj deluje v strokovno zelo opredeljeni dejavnosti, tako da oglasi po radiu ali televiziji ne bi imeli zelenega učinka. Veliko posla se lahko sklene

na srečanjih predstavnikov podjetij, ki sodelujejo v panogi. Takšna srečanja so v Opatiji in v Portorožu, kjer se izmenjujejo mnenja in izkušnje ter krepijo osebni odnosi med poslovnimi partnerji. Prav dobri poslovni odnosi in s tem povezano dobro ime podjetja ter številna osebna poznanstva vodilnih v Termitu zelo pozitivno vplivajo na poslovanje podjetja.

Kot sredstvo za posredovanje informacij ima podjetje tudi svojo spletno stran ([www.termit.si](http://www.termit.si)), kjer lahko obiskovalci dobijo glavne podatke o podjetju, proizvodnem programu ter si ogledajo novosti na prodajnem področju. Ker se podjetje zaveda pomena zvestobe strank, že nekaj let organizira letno srečanje partnerjev, kar je predvsem družabni dogodek z namenom krepitve sodelovanja tudi v prihodnje. Termit se poslužuje tudi promocije v obliki raznih donacij in sponzorstev na športnih in drugih področjih.

Raziskava trga je v podjetju zelo pomembna. V tujini se izvaja preko predstavništev oziroma zastopnikov. Slovenski trg v podjetju obvladujejo s kvalitetno razvojno – tržno obdelavo. Pri iskanju vzrokov za različne rezultate na posameznih trgih vedo, da le aktivno in sistematično delo zastopnikov v tujini, ob kvalitetni razvojno – tržni podpori iz Termita zagotavlja uspeh. Dejstvo je, da mora podjetje cenovno politiko prilagajati pogojem na posameznih trgih, zavedajoč se, da je povsod prisotna močna konkurenca. Za pomembnejše kupce se cene oblikujejo na podlagi pogajanj. Pogajanjem sledi podpis pogodb, v katerih so opredeljene cene, količine, plačilni roki, način dostave oziroma prevoza, ...

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

Tabela 5: Ocena prednosti in slabosti tržne podstrukture

Komponente	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Rast prodaje	x				
Ustreznost prodajnih poti		x			
Stabilnost izvoznih trgov				x	
Promocijska aktivnost			x		
Raziskava trga			x		
Možnost vstopa na nove trge		x			
Prilagajanje zahtevam kupcev		x			
Sestav kupcev			x		
Skupna ocena: Dobro	1	3	3	1	

### 5.2.3. Ocena kadrovske podstrukture

Bistvo kadrovske funkcije je pridobivanje, izobraževanje, varovanje in nagrajevanje zaposlenih. Razvoj kadrov zahteva čas, zato mora biti njegovo načrtovanje dolgoročno. Dobro podjetje se razlikuje od slabega predvsem po znanju ljudi in ne samo po premoženju (Hočevar, Jaklič, 1999, str. 143). Ljudje so tisti, ki uresničujejo načrte podjetja in so ključno

sredstvo za uspeh. Zato mora biti prva skrb vodilnih ustrezen sistem motiviranja in vzpostavljanja pripadnosti podjetju. Zaposlene je treba vplesti v procese sprememb, saj le tako "podpirajo, kar so pomagali graditi". Managerji se morajo navaditi, da je edina pot do motiviranih in s tem uspešnih delavcev delo z ljudmi in medsebojno sodelovanje, ne pa le dajanje nalog in izvajanje ukrepov v primerih, ko naloge niso zadovoljivo opravljene.

Število zaposlenih iz leta v leto pada, kar je bolj ali manj posledica rednih upokojitev in izkoriščanja notranjih kadrovske rezerv. Seveda pa so z razvojem in izboljšavami tehnologij nekatera delovna mesta manj odvisna od fizičnega dela zaposlenih kot pred leti. Tako je imelo podjetje Termit konec leta 2004 zaposlenih 146 delavcev, konec lanskega leta pa le 139 delavcev. Te številke pa so neprimerljive s številom zaposlenih leta 1987, ko je bilo v Termitu zaposlenih kar 255 ljudi. Seveda so bile tedaj okoliščine poslovanja podjetja in splošne gospodarske razmere povsem drugačne kot danes.

Vodstveni kader predstavlja poleg direktorja še vodji obeh obratov, vodje tehnične, finančno- računovodske in komercialnih služb. Večina od teh je v podjetju v povprečju okoli trideset let, kar pomeni, da imajo bogate izkušnje in veliko znanja. To iz leta v leto dokazujejo z dobrimi poslovnimi rezultati. Edino skrb predstavlja njihova relativno visoka povprečna starost, tako da bo v prihodnosti potrebno misliti tudi na to, kako znanje in odgovornost prenašati na mlajše kadre, ki bodo nekoč morali prevzeti obveznosti vodilnih in se lotiti novih izzivov z mladostniško voljo in zagnanostjo.

V hitro spreminjajočem in konkurenčnem poslovnem svetu ima znanje in usposobljenost kadrov ključno vlogo pri uspešnosti dolgoročnega poslovanja podjetja. Zato je za podjetje zelo pomembno stalno spremljanje novosti na trgu in s tem povezano izpopolnjevanje ter izobraževanje kadrov, čemur v podjetju Termit posvečajo precejšnjo pozornost in možnost dodatnega izobraževanja nudijo vsem zainteresiranim.

Struktura zaposlenih v podjetju po stopnji izobrazbe ni na zadovoljivi ravni. Na dan 31. 12. 2006 so največji delež v podjetju zavzemali nekvalificirani zaposleni, in sicer 36%. 26% je imelo poklicno izobrazbo, 22% pa srednješolsko izobrazbo. Le 6% zaposlenih je imelo visoko ali univerzitetno izobrazbo, oziroma magisterij (Tabela 6). Struktura zaposlenih po stopnji izobrazbe se sicer iz leta v leto počasi izboljšuje, seveda pa je dvig izobrazbene ravni zaposlenih dolg proces, saj se izboljšuje z upokojitvami in novimi zaposlitvami bolj izobraženih kadrov.

Tabela 6: Kvalifikacijska struktura

Stopnja izobrazbe	Izobrazba v letu 2004		Izobrazba v letu 2006		Razlika v %
	Število	v %	Število	v %	
I.	60	41,0	50	36,0	-5,0
II.	2	1,4	4	2,9	1,5
III.	5	3,4	4	2,9	-0,5
IV.	35	24,0	37	26,6	2,6
V.	32	22,0	31	22,3	0,3
VI.	5	3,4	5	3,6	0,2
VII.	6	4,1	7	5,0	0,9
VIII.	1	0,7	1	0,7	0,0
Skupaj	146	100,0	139	100,0	0,0

Vir: Letno poročilo podjetja Termit za leto 2004 in 2006.

Glede na želeno starostno strukturo, kjer naj bi imelo 80% zaposlenih od 22 do 40 let, je starostna struktura precej neugodna, saj je povprečna starost zaposlenih v letu 2006 znašala dobrih 45 let. Kolektiv podjetja je tako relativno star, kar pomeni, da bo v obdobju 5 do 10 let na področju kadrov prišlo do velikih sprememb. Neizbežne so upokojitve in s tem potrebe po ustrezni zamenjavi starih kadrov z novimi, kjer bo potreben prenos znanj, ki so specifična za podjetje Termit. Vse to pa zahteva določeno časovno obdobje.

Določen pokazatelj stabilnosti razmer v podjetju je tudi fluktuacija zaposlenih. Zaposleni so iz Termita večinoma odhajali zaradi upokojitve in ne zaradi kakršnih koli nevzdržnih razmer. Seveda so bile tudi izjeme, ki pa so imele glavni vzrok v osebnih razlogih. Glede na dobre poslovne rezultate, ki jih podjetje dosegata, zaupanje zaposlenih v vodstvo podjetja, visoko motivacijo in zvestobo ključnih kadrov, lahko rečemo, da so razmere v podjetju več kot stabilne.

Tabela 7: Ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture

Komponente	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Število zaposlenih			x		
Delovna doba zaposlenih			x		
Izobrazbena struktura zaposlenih				x	
Starostna struktura zaposlenih				x	
Kakovost posloводства		x			
Fluktuacija kadrov		x			
Kvalifikacijska struktura				x	
Skrb za izobraževanje			x		
Motiviranost zaposlenih			x		
Skupna ocena: Srednje		2	4	3	

#### *5.2.4. Ocena raziskovalno-razvojne podstrukture*

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

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

Razvoj izdelkov v industriji je zelo hiter in mu posamezno podjetje vse težje sledi. Podobno je tudi v rudarstvu, livarstvu in gradbeništvu. Zato prihaja v svetu in tudi pri nas do povezovanja podjetij z izmenjavo izkušenj vrhunskih strokovnjakov, ki obvladujejo zadnje izsledke tehnologije, odkrivajo in uporabljajo nove surovine ter dajejo lastne pobude za nove izdelke.

R&R kader v Termitu predstavlja 12 zaposlenih, ki oblikujejo oddelek razvoja. Osnovni cilj in naloga tega področja je, da kupcem in partnerjem pomaga pri razvoju in izboljšavah izdelkov. Prav tako je pomembno slediti trendom in smeri razvoja v širšem okolju, to pomeni v evropskem prostoru. Tehnologi se udeležujejo raznih sejmov, kjer so prisotni vodilni evropski proizvajalci in kjer se najboljše vidijo smernice razvoja.

Raven opremljenosti z R&R opremo v podjetju je relativno slaba. Razvojno-kontrolni laboratoriji, ki so osnova za kakovostno kreiranje novih izdelkov, so opremljeni z zastarelo opremo in so potrebni obnove, tako da bo v naslednjih letih potrebno investirati določena sredstva za posodobitev laboratorijske opreme.

Rezultati R&R dejavnosti zadnjih nekaj let so spremenjeni izdelki, modificirani izdelki in novi tehnološki postopki, ki pomenijo zaporedje posameznih faz v proizvodnji. Omenil bi izdelovanje jeder v obratu Ilpos, kar je novost v Termitu in je za prihodnost podjetja zelo pomembno, saj se jedra izdelujejo iz lastnega peska, kar se odraža v medsebojnem sodelovanju obeh obratov in s tem povezanim razvojem novih vrst peskov. Med raziskave pa sodi tudi uresničitev idej s trga, kar imenujemo tudi povratno inženirstvo (reverse engineering). To pomeni, da z odkritjem novega izdelka na trgu skušajo z določitvijo komponent, pravega razmerja med njimi ter uporabo primerne tehnološkega postopka razviti podoben izdelek tistemu, ki se pojavlja na trgu.

Potrebno je omeniti tudi dobro sodelovanje podjetja Termit z Univerzo v Ljubljani. Razvojni tehnologi sodelujejo predvsem z Naravoslovnotehniško fakulteto z oddelkoma geologije in metalurgije in z Biotehniško fakulteto. Prav sodelovanje z Biotehniško fakulteto je pripeljalo do zadnjega pomembnejšega razvojnega dosežka, to je postopka priprave umetne zemljine, ki se uporablja za hitrejšo sanacijo odkopov.

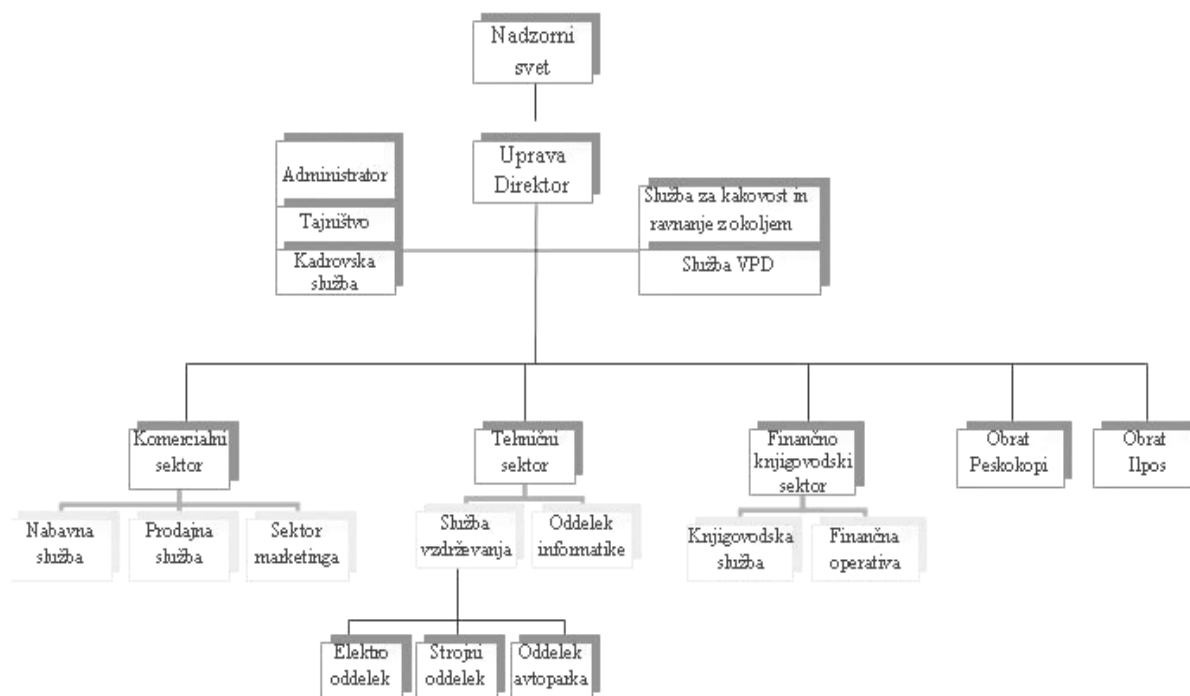
Delež sredstev namenjenih za R&R je vsekakor premajhen.

Tabela 8: Ocena prednosti in slabosti raziskovalno-razvojne podstrukture

Komponente	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
R&R kadri		x			
Spremljanje novosti			x		
Vlaganje v R&R				x	
Število novih izdelkov			x		
R&R oprema				x	
Sodelovanje z R&R institucijami		x			
Skupna ocena: Srednje		2	2	2	

### 5.2.5. Ocena organizacijske podstrukture

Slika 2: Organizacijska struktura podjetja Termit d.d.



Vir: Spletna stran podjetja Termit d.d., 2007.



Hitre spremembe in dinamičnost v okolju podjetju narekujejo, da prilagodi svojo organizacijo tako, da bo najlažje obvladovalo nastale spremembe. Današnja organiziranost v podjetju prikazuje Slika 2. Takšno strukturo lahko opredelimo kot funkcijsko. Značilnost takšne organiziranosti je oblikovanost na zahtevi, da se mora vsaka funkcija oblikovati v zaokrožene organizacijske nosilce. Zato se funkcije organizacijsko oblikujejo v optimalno število področij, sektorjev oziroma služb (Lipičnik, 1996, str. 60). Prednost funkcijske organizacijske strukture je predvsem v njeni racionalnosti, ki se izraža v tem, da se naloge iste funkcije opravljajo v enem prostoru. S tem povzročamo manjše stroške, povečujemo specializacijo in profesionalizacijo ljudi. Funkcijska organizacijska struktura je primerna predvsem za stabilno okolje. V nestabilnem okolju pa se pokažejo njene disfunkcionalnosti. Funkcijska organizacijska struktura ni prilagodljiva spremembam, komuniciranje je počasno, odločitve se počasi sprejemajo in uresničujejo, rezultati razvojnega dela se težko prenašajo v proizvodnjo itd. (Lipičnik, 1996, str. 60)

Direktor podjetja je v tej strukturi edini odgovoren za uspeh podjetja, ki je rezultat dela vseh poslovnih področij. Zaposleni sprejemajo le manj pomembne odločitve, za katere so tudi odgovorni. Struktura podjetja je v precejšnji meri centralizirana. Glavne odločitve sprejema direktor podjetja v sodelovanju s strokovnim timom – kolegijem. Nižji nivoji samostojno ne sprejemajo pomembnih odločitev, ampak se o njihovem sprejetju predhodno dogovorijo z direktorjem ali pa z vodjo sektorja. Slabost organizacijske strukture je v preveliki centralizaciji in v premajhni stopnji delegiranja pristojnosti na nižje nivoje, saj to lahko pripelje do določenih ovir v poslovanju in do preobremenjenosti vodilnega kadra. Prevelika odvisnost podjetja od ene osebe lahko tudi ohromi njegovo delovanje v primeru, če je oseba zaradi kakršnih koli razlogov odsotna daljši čas.

Sistem nagrajevanja najpogosteje pomeni usklajeno politiko, procese in prakso neke organizacije, da bi nagradila svoje zaposlene glede na njihov prispevek, zmožnosti in pristojnosti. Sistemi nagrajevanja vključujejo finančne nagrade in ugodnosti pri delu, ki skupaj sestavljajo celotni sistem nagrajevanja. Poleg finančnih nagrad, ki jim v današnjem času zaposleni dajejo največ poudarka, pa se uporabljajo tudi nefinančne nagrade kot so priznanja in pohvale (Možina, 1998, str. 247).

Podjetje ima vzpostavljen sistem nagrajevanja, ki spodbuja motivacijo zaposlenih. Motivacijski elementi spodbujajo zaposlene k čim uspešnejšemu opravljanju nalog in občutku zadovoljstva pri delu. Podjetje ocenjuje delovno uspešnost na podlagi primerjanja doseženega s pričakovanim.

Dolgo je Termit deloval na treh lokacijah: v obratu Peskokopi v Moravčah, v obratu Ilpos v Selu pri Ihanu, uprava pa je bila v Domžalah. Uprava se je pred tremi leti preselila v novo poslovno zgradbo, v Drtijo pri Moravčah zraven obrata Peskokopi, kjer je sedaj sedež podjetja. Seveda je na mestu vprašanje ali preseliti tudi proizvodnjo obrata Ilpos na lokacijo v Drtiji? Verjetno bi bilo to z logističnega, komunikacijskega in ekonomskega vidika smiselno, problem bi verjetno bil le v nemobilnosti delovne sile, kar je splošen slovenski problem.

Sistem planiranja in kontrole zajema izmenjavo planov ter nato pregledovanje in ugotavljanje odstopanj in vzrokov za odstopanja. V podjetju izdelujejo mesečne, letne in srednjeročne plane. Sistem planiranja je organiziran tako, da direktor s svojimi pomočniki izdelava plane. Planiranje se običajno začne v prodaji, konča pa se s planom financiranja, poslovnega uspeha in s planiranjem bilance stanja. Celovit plan vključuje tudi smernice razvoja poslovanja. Kontrola uresničevanja planov se ugotavlja mesečno, ko se dosežene rezultate primerja s preteklimi rezultati kot tudi s postavljenimi plani. Plane se po potrebi tudi prilagajajo tržnim razmeram.

Tabela 9: Ocena prednosti in slabosti organizacijske podstrukture

Komponente	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Organizacijska struktura		x			
Organizacijska klima			x		
Planiranje in kontrola		x			
Nagrajevanje			x		
Sistem odločanja			x		
Komuniciranje z okoljem		x			
Ugled podjetja		x			
Standardi ISO	x				
Skupna ocena: Dobro	1	4	3		

### 5.2.6. Ocena tehnološke podstrukture

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

Lokacija podjetja je primerna. Pred leti je podjetje delovalo na treh lokacijah, kar se je spremenilo pred tremi leti, ko se je uprava podjetja iz Domžal preselila v Moravče na območje obrata Peskokopi. Tako danes Termit deluje na dveh lokacijah v Moravčah in v Ihanu. Glede na geografsko lego, sta obe lokaciji zelo primerni, predvsem zaradi bližine avtoceste in Ljubljane kot centra Slovenije. Lokacija v Drtiji pri Moravčah podjetju dolgoročno omogoča širitev proizvodnih obratov in s tem rast podjetja na obstoječi lokaciji, medtem ko je lokacija v Ihanu prostorsko precej omejena.

Starost in stanje delovnih priprav v podjetju je različna. Veliko opreme je zastarele, vendar se z rednim investicijskim vzdrževanjem in dopolnitvami obnavlja. Seveda pa je tudi nekaj novih naprav, omenil bi novo avtomatsko pakirno linijo za pesek, ki izpolnjuje vse zahteve večjih trgovskih verig z gradbenim materialom. V obratu Ilpos pa se investira predvsem v nove stroje za izdelovanje jeder po croning in cold box postopku.

Kakovost in razpoložljivost delovne sile je različna. Na tem mestu bi omenil nepisano pravilo, ki velja za Termit. Podjetje namreč zaposluje večinoma samo domače ljudi oziroma ljudi iz kroga desetih kilometrov, kar ima svoje prednosti in slabosti. Z vidika ponudbe nekvalificirane delovne sile trenutno ni večjih težav, težave se pojavijo pri ustrezno kvalificirani delovni sili za specifične potrebe podjetja predvsem v proizvodnji. V te namene so se zaposleni ali se še vedno izobražujejo ob delu. Občasno se pojavljajo težave povezane s slabo izobrazbeno strukturo zaposlenih, katerim bi se dalo, z določenimi spremembami (organizacijskimi, motivacijskimi, ...) izogniti.

Izkoriščenost proizvodnih zmogljivosti v zadnjih letih dosega optimalne vrednosti. Proizvodnja v obratu Peskokopi teče skoraj neprekinjeno, prekinitve pa izkoriščajo za nujna popravila proizvodnih naprav. V obratu Ilpos sicer neizkoriščene proizvodne zmogljivosti še obstajajo, vendar se proizvodnja tudi v tem obratu bliža optimalni točki. V obratu Ilpos so v zadnjih letih pred osamosvojitvijo Slovenije sicer količinsko proizvedli še enkrat več kot danes, vendar so burna devetdeseta leta opravila svoje. Prav tako pa bi danes težko dobili toliko delavcev.

Termit se ukvarja z dejavnostjo, ki je nekoliko moteča za okolico. V mislih imam predvsem dnevne kope, ki preoblikujejo naravo. Prav tako pa se pojavljajo pripombe glede prašenja in hrupa pri obeh obratih. Seveda ima vsaka proizvodnja določene negativne posledice, ki se jih da z dialogom in razumevanjem omiliti. V obeh obratih se izvajajo meritve negativnih učinkov, ki pa so v dovoljenih mejah. Ves čas pa se v proizvodnji opravlja kontrola kakovosti v lastnih laboratorijih. Tako se zagotavlja stalnost kvalitete, odkrivanje napak in hitro odpravljanje le teh.

Tabela 10: Ocena prednosti in slabosti tehnološke podstrukture

Komponente	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Lokacija podjetja		x			
Razmestitev in stanje obratov		x			
Stanje delovnih priprav			x		
Kakovost delovne sile			x		
Naložbe v tehnologijo		x			
Izkoriščenost proizvodnih zmogljivosti		x			
Kontrola kakovosti			x		
Skupna ocena: Dobro		4	3		

### 5.2.7. Analiza finančne podstrukture

Financiranje je poslovna funkcija podjetja, ki omogoča odvijanje drugih poslovnih funkcij podjetja, tako da jih napaja s potrebnimi finančnimi sredstvi. V okvir finančne funkcije tako spada ukvarjanje s preskrbo sredstev, z njihovimi naložbami, smotrnim preoblikovanjem sredstev, z vračanjem sredstev in s preoblikovanjem obveznosti do virov sredstev (Turk, Kavčič, Kokotec-Novak, 1997, str. 257). Za analizo financiranja poslovanja obstaja kar nekaj

metod in tehnik, vendar se poleg analize absolutnih podatkov daleč najbolj uporablja analiza s finančnimi kazalniki (Mramor, 1993, str. 164).

Kot sem že omenil v uvodnem poglavju, so za leto 2006 začeli veljati novi računovodski standardi. Pojavile so se nekatere novosti, ki pa na rezultate izračunanih kazalnikov, v diplomskem delu niso bistveno vplivale. Večina sprememb se kaže v različnem poimenovanju posameznih postavk v bilanci stanja oz. izkazu poslovnega izida, ki so vrednostno enake ali pa so razlike majhne. Tako sem podatke iz bilance stanja in izkaza poslovnega izida za leto 2006, prilagodil računovodskim standardom za leti 2004 in 2005. Ker spremembe srs-jev ne vplivajo na raven finančnih kazalnikov, potrjujejo pa trend in vsebinske sklepe analize, sem se odločil, da bom upošteval podatke za vsa tri leta, čeprav podatki za leto 2006, vsebinsko niso popolnoma primerljivi, z leti 2004 in 2005. Finančno podstrukturo bom analiziral s pomočjo kazalnikov financiranja, plačilne sposobnosti in obračanja. Rezultatom kazalnikov prilagam tudi njihovo vsebinsko vrednost. Le ta bi bila še večja, če bi podatke primerjal s panogo. Žal ta primerjava ni tako preprosta, saj se del dejavnosti podjetja Termit pojavlja v rudarski del pa v kemični dejavnosti, zato je pridobitev reprezentativnih kazalcev zelo tvegana.

#### 1. Kazalniki plačilne sposobnosti

Plačilna sposobnost podjetja nam kaže sposobnost podjetja poravnati svoje plačilne obveznosti ob njihovi zapadlosti. Podjetje je plačilno sposobno, če ima večja ali enaka denarna sredstva, kot znašajo zapadle obveznosti (Škerbinc, Rebernik, 1991, str. 110). Plačilno sposobnost podjetja ocenjujemo s tremi kazalci, in sicer s kratkoročnim koeficientom, hitrim koeficientom in koeficientom denarne sposobnosti. Kratkoročni koeficient kaže razmerje med gibljivimi sredstvi in kratkoročnimi obveznostmi in meri sposobnost podjetja poravnati kratkoročne obveznosti iz financiranja in poslovanja z denarjem, zalogami in kratkoročnimi terjatvami. Po izkustvenem načelu naj bi dosegal vrednost vsaj 2, če naj bi šlo za podjetje, ki ima primerno raven likvidnosti (Pučko, 2001, str. 143). Plačilna sposobnost podjetja v obravnavanem obdobju ni bila najboljša, gibala se je okoli vrednosti 1,5. To je sicer soliden in stabilen pokazatelj plačilne sposobnosti, vendar priporočljive vrednosti 2 in s tem primerne plačilne sposobnosti še ni dosegel.

Hitri koeficient kaže razmerje med kratkoročnimi sredstvi, zmanjšanimi za zaloge, in kratkoročnimi obveznostmi. V primerjavi s kratkoročnim koeficientom je boljše merilo plačilne sposobnosti, saj v števcu vsebuje kategorije, ki so ali denarna sredstva ali gibljiva sredstva »blizu« denarja. Vrednost tega koeficienta naj bi bila vsaj 1 (Igličar, Hočevar, 1997, str. 239). Hitri koeficient kaže, da v podjetju nimajo težav z razpoložljivostjo likvidnih sredstev.

Koeficient denarne likvidnosti podjetja pa kaže razmerje med denarnimi sredstvi in kratkoročnimi obveznostmi podjetja (Pučko, 2001, str.143). Iz Tabele 11 vidimo, da podjetje neposredno z denarnimi sredstvi pokriva malo kratkoročnih obveznosti, predvsem v letu 2006 je ta kazalnik precej upadel, kar je posledica vlaganj v razvoj in posodabljanje tehnologije.

Tabela 11: Kazalniki plačilne sposobnosti podjetja Termit v obdobju 2004-2006

Kazalnik plačilne sposobnosti	2004	2005	2006
<b>Kratkoročni koeficient =</b> kratkoročna sredstva/ kratkoročne obveznosti	1,61	1,54	1,50
<b>Hitri koeficient =</b> (kratkoročna sredstva-zaloge) / kratkoročne obveznosti	1,21	1,15	1,19
<b>Koeficient denarne likvidnosti =</b> denarna sredstva / kratkoročne obveznosti	0,08	0,08	0,02

Vir: Letna poročila podjetja Termit za leta 2004, 2005 in 2006.

## 2. Kazalniki financiranja

Kazalniki financiranja so pomembni pri dolgoročnih odločitvah o politiki financiranja podjetja, med zunanjimi uporabniki pa zanimajo posojilodajalce, saj jim kažejo tveganost glede vračil glavnice in obresti. Usmerjeni so v analizo pasivne strani bilance stanja (Igličar, Hočevar, 1997, str. 231). Pri spremljanju in ocenjevanju virov financiranja ugotavljamo, od katerih virov podjetje nabavlja finančne vire, kakšno sestavo virov ima in tudi, koliko je ta sestava ustrezna (Pučko, 2001, str. 131). Kakšno sestavo virov ima podjetje, ugotavljam z dvema kazalnikoma: stopnjo kapitalizacije in stopnjo zadolženosti. Kazalnika kažeta, koliko sredstev podjetje financira z lastnimi in koliko s tujimi viri, s tem pa kažeta tudi na finančno varnost podjetja. Podjetje naj bi predstavljalo finančno varnost za upnika, če ima vsaj polovico obveznosti do lastnih virov (Pučko, 2001, str. 132). Izračunana kazalnika kažeta, da se je podjetje financiralo predvsem iz lastnih virov približno od 70 do 80%, medtem ko so tuji viri pokrivali približno 20% virov financiranja, kar je relativno malo, zato ima tukaj podjetje še precej rezerve. Relativno nizka vrednost kazalca zadolženosti pomeni večjo varnost naložb upnikov in stabilnost donosov lastnikov, vendar prenizka vrednost kazalca lahko pomeni neracionalno financiranje z dražjimi viri sredstev.

Vsebina kazalnika finančnega vzvoda je podobna kot pri prvih dveh, saj nam pove razmerje med dolgovi in kapitalom. Višji finančni vzvod pomeni za podjetje večjo zadolženost, ki v primeru pozitivnega poslovnega izida lahko prinaša višji donos glede na vloženi kapital, po drugi strani pa predstavlja večje finančno tveganje tako za upnike kot za lastnike podjetja. Nižji finančni vzvod pa obratno predstavlja nižje tveganje, hkrati pa podjetju onemogoča izkoriščanje finančnega vzvoda, ki ima vpliv na višjo donosnost lastniškega kapitala. Optimalna vrednost tega kazalnika naj bi bila tako okoli 1 (Pučko, 2001, str. 141). V primeru podjetja Termit je kazalnik finančnega vzvoda majhen, kar pomeni nizko stopnjo tveganja za vse deležnike podjetja, in kaže na to, da se podjetje financira pretežno z lastniškim kapitalom.

Kazalnik kapitalske pokritosti stalnih sredstev predstavlja lastniško financiranje stalnih sredstev. Če je vrednost kazalca večja od 1, to pomeni, da so z lastniškim kapitalom financirana najbolj nelikvidna sredstva, kar povečuje varnost upnikov. Vendar pa vrednost manj kot 1 še ne pomeni nelikvidnosti podjetja, saj so stalna sredstva lahko financirana z dolžniškimi dolgoročnimi viri financiranja. Vrednost kazalca kaže, da podjetje z lastniškim kapitalom skoraj v celoti (90%) pokriva stalna sredstva, le 10% pa pokriva z dolžniškimi dolgoročnimi viri financiranja.

Tabela 12: Kazalniki financiranja podjetja Termit v obdobju 2004-2006

Kazalniki financiranja	2004	2005	2006
Stopnja kapitalizacije	0,71	0,72	0,68
Stopnja zadolženosti	0,18	0,17	0,20
Kazalnik finančnega vzvoda	0,26	0,24	0,30
Kapitalska pokritost stalnih sredstev	0,89	0,91	0,89

Vir: Letna poročila podjetja Termit za leta 2004, 2005 in 2006.

### 3. Kazalniki obračanja

S kazalniki obračanja preučujemo hitrost obračanja posameznih vrst sredstev. Skozi kazalnike obračanja se kaže sposobnost managementa za učinkovito poslovanje s sredstvi. Za podjetje Termit sem izračunal naslednje kazalnike obračanja sredstev. Obračanje celotnih sredstev kaže koliko prihodkov ustvari podjetje z obstoječimi sredstvi oziroma raven dejavnosti, ki jo podjetje opravlja z investicijo v sredstva (Gasking, 1993, str. 9, 10). Kazalnik kaže, da so se sredstva v podjetju Termit v letih 2004 in 2005 obrnila približno v višini 75% na leto, medtem ko so se v letu 2006 sredstva obrnila skoraj enkrat.

Obračanje obratnih sredstev nam pokaže, koliko prihodkov podjetje ustvari z delom sredstev oziroma z gibljivimi sredstvi. Kazalec pokaže, da so se obratna sredstva obrnila skoraj trikrat letno, medtem ko so se zaloge obračale vedno hitreje.

Koeficient obračanja zalog materiala oziroma proizvodov, ki kaže število obratov zaloge materiala (proizvodov) v proizvodnjo (oz. prodajo) v letu dni, se je za podjetje Termit v treh letih nekoliko povečal. To pomeni, da se je povprečna doba vezave materiala v zalogah zmanjšala iz 58 na 53 dni.

Koeficient obračanja terjatev do kupcev, ki kaže število obratov terjatev do kupcev v denarna sredstva v enem letu. Višja vrednost tega kazalca pomeni hitrejše obračanje terjatev do kupcev v denar. Kazalec kaže, da so se terjatve do kupcev v obdobju treh let obrnile približno petkrat na leto.

S tem kazalnikom lahko analiziramo bodisi konkurenčnost podjetja pri upravljanju s plačili kupcev bodisi plačilno sposobnost kupcev (Gasking, 1993 str. 4-5). V primerjavi z njim pa je zanimiv tudi koeficient obračanja obveznosti do dobaviteljev, ki prikazuje povprečen obrat

obveznosti do dobaviteljev. Smiselno bi bilo, da bi bil plačilni rok do kupcev približno izenačen s plačilnim rokom obveznosti do dobaviteljev. Iz Tabele 13 vidimo, da je Termit nekoliko boljši plačnik, kot njegovi kupci.

Tabela 13: Kazalniki obračanja podjetja Termit v obdobju 2004-2006

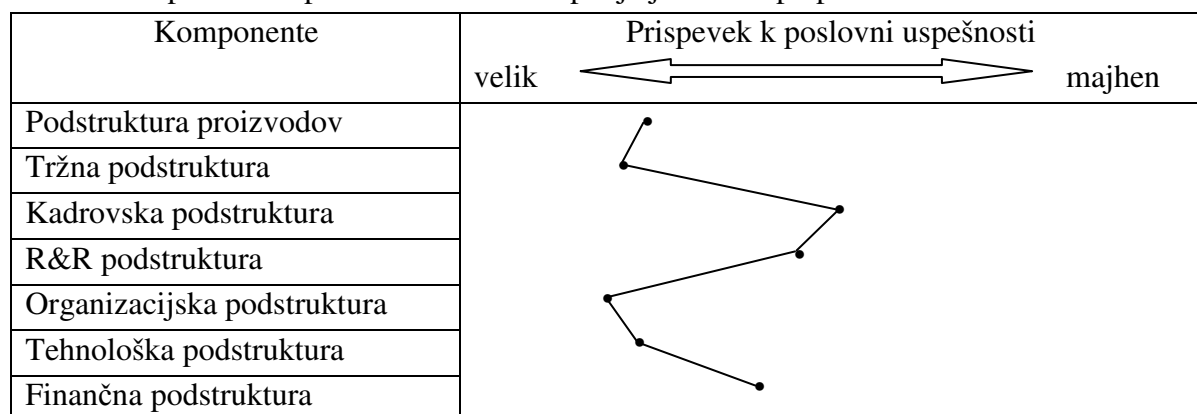
Kazalniki obračanja	2004	2005	2006
Obračanje vseh sredstev	0,70	0,77	0,91
Obračanje obratnih sredstev	2,83	2,93	2,99
Dnevi vezave obratnih sredstev	129	125	122
Obračanje zalog	6,29	6,45	6,82
Dnevi vezave zalog	58	56	53
Obračanje terjatev do kupcev	5,14	5,32	4,88
Dnevi vezave terjatev do kupcev	71	69	75
Dnevi plačila dobaviteljem	67	66	69

Vir: Letna poročila podjetja Termit za leta 2004, 2005 in 2006.

### 5.2.8. Profil prednosti in slabosti podjetja

Po oceni prednosti in slabosti posameznih podstruktur podjetja je potrebno podati še skupno oceno in ugotoviti, katera od posameznih podstruktur je največ oziroma najmanj prispevala k poslovni uspešnosti podjetja v preteklem obdobju. Iz Slike 3 lahko vidimo, da so k poslovni uspešnosti največ prispevale proizvodna, organizacijska in tržna podstruktura. Nekoliko manj pa kadrovska in finančna podstruktura.

Slika 3: Skupna ocena prednosti in slabosti podjetja Termit po podstrukturah



### 5.3. Analiza priložnosti in nevarnosti po podstrukturah

#### 5.3.1. Podstruktura proizvodov in storitev

Veliko nevarnost za podjetje predstavlja povečanje domače, predvsem pa tuje konkurence. Tukaj je mišljena konkurenca za izdelke obrata Ipos, saj je relativno majhen v primerjavi s tujimi podjetji, ki proizvajajo večje količine in tako izkoriščajo prednosti, ki temu sledijo

(ekonomija obsega). Pri obratu Peskokopi pa je konkurenca nekoliko manjša, saj je narava proizvodnje specifična in relativno redka, tako da je povpraševanje po pesku veliko in s tega vidika s prodajo ni težav. Seveda se težave pojavljajo drugje predvsem pri pogajanjih s kupci, organizacijo ...V preteklem letu je tako proizvodnja v obratu Peskokopi potekala v polnem obsegu, praktično brez zalog, kar je seveda dobro, po drugi strani pa se vodstvo trudi, da bi proizvodnjo količinsko omejili in razširili program proizvodov z višjo dodano vrednostjo. Seveda je za to potrebno več sredstev nameniti v lastni razvoj.

Termit se trudi ustanoviti podobno podjetje v Srbiji, kjer so prav tako nahajališča kremenovega peska. Na ta način bi razbremenili matično podjetje in z vlaganji v proizvodnjo hčerinskega podjetja zadovoljili kupce s kvalitetnim peskom. Ko govorimo o Balkanu, so vedno aktualne nemirne politične razmere, ki ovirajo gospodarske interese tako domačih kot tujih investitorjev, ki so pripravljeni investirati v tamkajšnje gospodarstvo. Tako prihaja do težav predvsem v povezavi z denacionalizacijo, lastništvom, korupcijo, itd. Za Termit bi uspešna izpeljava tega projekta pomenila dolgoročno priložnost za nadaljnji razvoj podjetja, saj bi s povečanimi kapacitetami in s podobnim proizvodnim programom lahko povečali vlaganja v razvoj proizvodov z višjo dodano vrednostjo v matičnem podjetju.

Slovenski trg je z vstopom naše države v EU postal za tuja podjetja bolj zanimiv. Zlasti zato, ker Slovenija na nek način predstavlja odskočno desko za trge nekdanje Jugoslavije. Termit ima na teh trgih seveda še določeno prednost. Predvsem dobro ime in kvaliteten pesek, s katerim se je lažje pogajati za prodajo proizvodov iz obrata Ipos. Prav tako pa nekatere evropske firme selijo proizvodnjo v te predele predvsem zaradi cenejše delovne sile in okolju nezaželene industrije (strogi okoljski predpisi v zahodno evropskih državah). Za Termit je to zaradi večjega števila potencialnih kupcev določena priložnost.

### ***5.3.2. Tržna podstruktura***

Termit ima slovensko tržišče precej pokrito, tako da je povečanje prodaje večinoma mogoče samo na račun povečanja izvoza. Podjetje je prisotno v vseh republikah bivše države: nekje bolj, drugje manj. Tržni delež na teh trgih je mogoče še povečati predvsem zaradi oživljanja gospodarstva po kriznih devetdesetih letih. Prav tako pa se večajo tudi tuje naložbe, kar povečuje gospodarsko rast in stabilnost v regiji. Kljub temu da so države zahodnega Balkana precej nestabilne, je vendarle zaznati pozitivne premike v smeri želja teh držav pridružiti se EU. To pomeni, da bodo te države nekoč vendarle sprejele pravni okvir, znotraj katerega mora delovati tudi Slovenija in na ta način bo tudi poslovanje bolj predvidljivo in lažje.

Z vstopom Slovenije v EU so se mogoče za Termit odprle nove možnosti sodelovanja z novimi članicami (Slovaška, Poljska, Bolgarija), kar bi bilo potrebno še analizirati. Pri tem bi morale podjetje vložiti veliko energije v iskanje informacij, zastopnikov in marketing. Da pa bi se lahko konkretnije lotili novih trgov, bi morali povečati proizvodne kapacitete, saj so sedanje že optimalno izkoriščene. Termit si prizadeva ustanoviti podjetje v Srbiji, s čimer bi



dosegli povečanje proizvodnje, za perspektivni srbski trg pa bi bili cenovno ugodnejši, saj cene prevoza niso zanemarljive. Bližje bi bili tudi novi članici EU Romunija in Bolgarija.

Na splošno slovenska podjetja vidijo svojo priložnost na Balkanu. Termitovi največji kupci (Cimos, Livar, Jub,...), ustanavljajo nova podjetja po bivši Jugoslaviji. S tem se večja povpraševanje po Termitovih izdelkih, saj ta podjetja ne želijo menjati dobrega dobavitelja. Tako se samo po sebi pojavlja potreba slediti kupcem in želja po ustanovitvi podobnega podjetja v Srbiji. Pri tem se lahko pojavi problem prevelike odvisnosti podjetja od enega ali nekaj glavnih kupcev, kar pripelje do težav pri dogovarjanju o cenah, količinah in pri ostalih področjih poslovanja predvsem zaradi pogajalske moči posameznega kupca.

Z verjetnim povečanjem obsega trga se bo pojavila potreba po povečanju trženjskih aktivnosti in po trženjskem raziskovanju. Če želi podjetje uspešno uvrščati svoje proizvode na tuja tržišča, se bo potrebno lotiti trženjskega raziskovanja bolj sistematično. To pomeni zbiranje podatkov, preverjanje predlogov odločitev in spremljanje rezultatov. Namen zbiranja podatkov je prepoznavanje tržnih priložnosti in spodbujanje ustvarjalnih rešitev. Temu sledi preverjanje učinkov posameznih odločitev glede lastnosti izdelkov, spremenjenih cen, vpliva oglaševanja. Končno pa ocenitev rezultatov ali izvedba popravilnih ukrepov.

### **5.3.3 Kadrovska podstruktura**

Priložnost pri pridobivanju dobrih kadrov v podjetje se kaže predvsem v zagotavljanju delovnega okolja, ki bo zaposlenim nudil zanimivo in razvojno ter kreativno delo z možnostjo izobraževanja in napredovanja. Termit ima vsekakor možnosti za zagotavljanje dobrega delovnega okolja.

Največjo nevarnost kadrovske podstrukture predstavlja morebiten odhod zaposlenih v druga podjetja ali še slabše, h konkurentom. Podjetje mora za zadovoljstvo svojih zaposlenih skrbeti najmanj iz dveh razlogov. Prvič, podjetje spada med tehnološka podjetja, kjer zaposleni s svojim znanjem in izkušnjami predstavljajo največji kapital in temelj za nadaljnji razvoj. Drugič, menjava zaposlenih za podjetje pomeni velike stroške, ki so povezani z njihovim izobraževanjem in usposabljanjem.

Štipendijska politika v Termitu je dobra, toda premalo načrtovana. Štipendirajo otroke večine zaposlenih, kar je sicer zelo pozitivno in z vidika solidarnosti pravično. Menim, da bi morali večji poudarek nameniti študentom, ki študirajo za Termit zanimive smeri. Zavedati se je namreč potrebno, da uspehov na trgu ni mogoče doseči brez stalnega vlaganja v razvojno in raziskovalno delo, ki ni namenjeno le uspešnejšemu lastnemu delu, temveč je vselej na razpolago tudi širokemu krogu odjemalcev. Kadrovske zmogljivosti so številčno omejene, zato je treba z njimi ravnati skrbno in dolgoročno.

#### **5.3.4. Tehnološka podstruktura**

Podjetje Termit ima v lasti veliko zemljišč, kar je posledica odkupovanja zemljišč za normalno izkoriščanje zaloga kremenovega peska in za poslovanje podjetja. Kljub temu, da podjetje ne občuti prostorskih omejitev, mora uporabljati svoje zemljišče racionalno in namensko. V primeru širitve proizvodnje na obstoječi lokaciji ne bi bilo prostorskih težav.

V podjetju ob dobrih poslovnih rezultatih skrbijo tudi za investicijsko vzdrževanje in za posodobitev tehnološke opreme. Kontinuirano posodabljanje tehnologije je ključ do uspešnega podjetja, ki zagotavlja standardno kakovost proizvodov, povečuje produktivnost dela ter ohranja svojo konkurenčno prednost.

Kot dolgoročno nevarnost, ki se zdi neizbežna, se pojavlja dejstvo, da bo kremenovega peska nekoč zmanjkalo, predvidoma čez 30 let, kar je veliko in malo. Trenutno se s tem v podjetju še ne ukvarjajo preveč. Seveda bi morebitna pridobitev podjetja v Srbiji dobo 30 let nekoliko podaljšala, vendar bi bilo pametno razmišljati tudi še o čem drugem, o alternativnih rešitvah za dolgoročni obstoj podjetja, ki bi temeljile bodisi na tehnologiji bodisi novih izdelkih in še čem. Za vse to bo v prihodnosti potrebno budno spremljati novosti na trgu in v razvoju tehnologije.

#### **5.3.5. Raziskovalno-razvojna podstruktura**

Pri raziskovalno razvojni dejavnosti se kaže kot morebitna nevarnost v prihodnosti premajhno vlaganje sredstev v razvoj, kar bi lahko pomenilo zaostanek za večjimi konkurenčnimi podjetji, ki v R&R vlagajo precej več.

Termit je v preteklosti že sodeloval z razvojnimi institucijami kot je metalurška fakulteta v Ljubljani, kar je prineslo velik razvojni napredek. Seveda je želja za prihodnje, da bi se to sodelovanje ohranilo oziroma še izboljšalo. Termit je v zadnjem obdobju storil korak naprej tudi v kadrovskega smislu, saj je zaposlil nekaj mladih inženirjev, ki so v podjetje prinesli nov zagon na področju razvoja.

V prihodnosti bi bilo potrebno razmišljati tudi o tem, da nahajališča peska v Moravški dolini niso neizčrpna oziroma bo peska nekoč zmanjkalo, zato se pojavlja vprašanje regeneracije peska. To pomeni, da se že uporabljeni pesek iz livarn po določenem tehnološkem ali kemičnem postopku predela in se ponovno uporabi. Dolgoročno gledano je tovrsten razvoj tehnologije neizbežen, zato je potrebno temu slediti.

#### **5.3.6. Organizacijska podstruktura**

Pri organizacijski podstrukturi se postavlja vprašanje, kakšne organizacijske spremembe bi pomenilo predvideno širjenje podjetja oziroma novo podjetje v Srbiji. Problemi bi se lahko pojavili pri prenosu informacij skozi različne organizacijske ravni v obe smeri. Uvedba intraneta je v tem pogledu zelo pozitivna, vendar bi bilo potrebno, predvsem starejše

zaposlene, seznaniti z načinom uporabe sodobnih virov informacij. S tem bi dosegli večjo informiranost zaposlenih v podjetju.

Organizacijska struktura v podjetju Termit mora biti fleksibilna in se mora stalno obnavljati. Nenehno (re)organiziranje je obravnavano kot normalni način delovanja, saj brez fleksibilnosti ni uspešnosti v spremenljivem okolju. Reorganizacija in fleksibilnost podjetja je njegova prednost, ki hkrati pomeni priložnost povečanja prodaje na obstoječih trgih in geografske širitve prodaje.

Zaposleni bi morali biti dobro seznanjeni s procesom stimulatívne nagrajevanja in napredovanj, ki je oblikovan v podjetju. Ob vidnem izvajanju sistema nagrajevanja bi vzpodbudili zelo pomembno ustvarjalnost in inovativnost. Pri izvajanju omenjenega pravilnika lahko pride do problemov pri ocenjevanju meril uspešnosti. Merila uspešnosti morajo zagotavljati večjo fleksibilnost in inovativnost podjetja, zmanjševanje stroškov kakovosti ter tehnološkega in ekonomskega razvoja podjetja. Merila morajo biti skladna z obvladljivostjo ekonomskih kategorij oziroma z odgovornostjo zaposlenih. Tisti, ki je odgovoren za obvladovanje določene ekonomske kategorije, npr. doseganje večjega dobička, je ustrezno nagrajen, če doseže oziroma preseže dani plan. Poleg omenjenega mora sistem nagrajevanja temeljiti na doseganju ciljev, ki so zapisani v letnih in dolgoročnih planih. S tem postanejo poslovodje vse bolj zainteresirani za načrtovanje in se bolj zavedajo lastnih ciljev in ciljev podjetja. Poleg vrednostno izražene uspešnosti so za dolgoročno uspešnost pomembne tudi nedenarne kategorije (na primer število novih proizvodov, zadovoljstvo kupcev, inovacije, nesreče pri delu ...).

### **5.3.7. Finančna podstruktura**

Na začetku tega odstavka je potrebno reči, da podjetje Termit od osamosvojitve dalje še ni poslovalo tako dobro kot sedaj, kar je posledica dobrega in preudarnega dela na vseh področjih v času od osamosvojitve pa do danes. Omeniti velja tudi dobre gospodarske razmere, v katerih se trenutno nahaja Slovenija. Torej ni razloga, da tudi podjetju Termit ne bi šlo še bolje. Drugače povedano, nikoli ni tako dobro, da ne bi moglo biti boljše. Po drugi strani pa je vedno lahko tudi slabše. Za podjetje je s finančnega vidika največja nevarnost plačilna nedisciplina nekaterih pomembnih kupcev predvsem iz področja nekdanje Jugoslavije.

Podjetje Termit je dokaj fleksibilno v prilagajanju kupcem, kar je seveda Termitova konkurenčna prednost. Vendar se to lahko odrazi tudi v podaljšanju roka plačila kupcem, kar posledično pomeni večji obseg terjatev in počasnejše obračanje gibljivih sredstev. Kupci, ki povzročajo večje zaloge in terjatve kot drugi kupci, povzročajo tudi večje stroške podjetju. Seveda je način, kako te težave zmanjšati, v zaostitvi plačilnih pogojev in spoštovanje vnaprej dogovorjenih nabavnih količin. V nadaljnjem poslovanju pa povečati prodajo na ekonomsko stabilnejših trgih. Takšni ukrepi povečujejo tudi dobičkonosnost kapitala, ki se je v zadnjih treh letih povečal za 100%. Takšen dvig dobičkonosnosti je mogoče pripisati

zmanjšanjem obsegu zalog, saj podjetje v bistvu deluje po »just in time« principu, kar seveda niža stroške, na drugi strani pa tudi povzroča težave z dobavami dogovorjenih količin in posledično kupčevo nezadovoljstvo. Zelo pomemben dejavnik izboljšanja rezultatov poslovanja pa so naložbe v proizvodnji, ki povečujejo izrabo zmogljivosti.

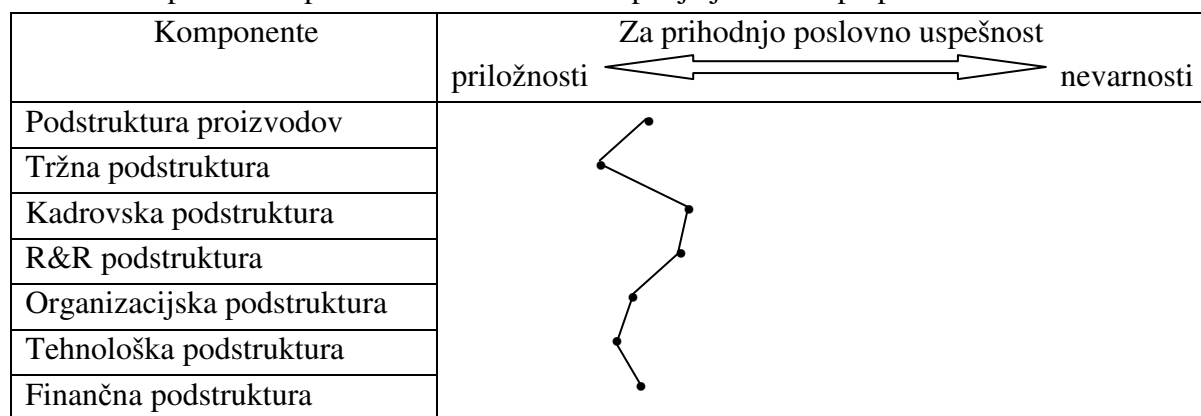
Termit ima relativno malo dolgoročnih obveznosti, kar pomeni, da ima nekaj rezerve tudi v načinu financiranja. S tem mislim predvsem na možnost povečevanja zadolženosti do tretjine sredstev. Zadolževanje bi bilo smiselno predvsem za dolgoročne investicije in pridobivanje deležev v katerem od sorodnih podjetij doma ali na tujem. Z nižano stopnjo kapitalizacije bi povečali donos na delnico zaradi davčnega učinka, saj obresti zmanjšujejo davek na dobiček. Na splošno se je za slovenska podjetja po vstopu Slovenije v EU, pojavila priložnost kandidirati za sredstva evropskih razvojnih skladov oziroma možnost pridobitve ugodnih kreditov namenskih evropskih finančnih institucij, ki spodbujajo razvoj gospodarstva znotraj unije.

### 5.3.8. Profil priložnosti in nevarnosti podjetja

S pomočjo ocene prednosti in slabosti podjetja sem, z dodatnim upoštevanjem gospodarskih, konkurenčnih, tehnoloških, političnih in drugih razvojev v okolju podjetja, ocenil še poslovne priložnosti in nevarnosti, ki se kažejo podjetju v prihodnosti na osnovi njegovega obstoječega gospodarskega potenciala, njegovih sposobnosti in slabosti (Pučko, 1999, str. 141).

Ocene priložnosti in nevarnosti, s katerimi se bo soočal Termit v prihodnosti v odnosu na pričakovano kakovost njegovih posameznih podstruktur, prikazuje profil poslovnih priložnosti in nevarnosti na Sliki 4.

Slika 4: Skupna ocena priložnosti in nevarnosti podjetja Termit po podstrukturah



Ocenjujem, da se lahko v Termitu v okviru vsake podstrukture ob spretnem zaznavanju, ki temelji predvsem na izkušnjah vodilnih v podjetju, izognejo nekaterim nevarnostim v okolju ter izkoristijo priložnosti, ki jim jih okolje ponuja. Z neprestanim razvijanjem izdelkov, kakršne zahteva trg, s sledenjem novim tehnološkim procesom, z veliko fleksibilnostjo v organizaciji, z ustrezno sistematizacijo delovnih mest in motiviranostjo zaposlenih, z lastno

raziskovalno-razvojno dejavnostjo ter z dobrimi dolgoročnimi, si podjetje zagotavlja rast in razvoj tudi dolgoročno.

## 5. SKLEP

Podjetje se mora na spremembe iz okolja hitro odzivati in hkrati biti tudi pripravljeno na nepredvidljive dogodke. Negotovosti, kot posledici hitrih sprememb se ne da popolnoma izogniti, lahko pa se bistveno zmanjša s pomočjo strateškega planiranja. Na spremembe v okolju se je treba uspešno pripraviti in prilagoditi hitreje in bolje od konkurence.

Podjetje Termit v zadnjih letih beleži zelo dobre poslovne rezultate, kar je posledica dobrega dela v preteklosti in ugodnih gospodarskih razmer v katerih se Slovenija trenutno nahaja. Dobre čase je pametno izkoristiti za pogled nazaj, pogledati kaj je bilo dobro in kaj slabše ter te slabosti skušati odpraviti. Prav tako pa je potreben pogled v prihodnost in ugotoviti, kaj podjetje lahko pričakuje v bodoče.

Na podlagi SWOT analize sem prišel do ugotovitev, ki lahko podjetju in zaposlenim koristijo pri nadaljnjih odločitvah. Za podjetje je dobro, če se zaveda svojih prednosti in slabosti, saj na ta način lahko na trgu nastopi bolj samozavestno.

Termit mora v prihodnosti graditi svoje strategije na prednostih, preko katerih bodo ob dobrem delu sledili pozitivni rezultati. Poleg dobrih poslovnih rezultatov, je mogoče celo najpomembnejša prednost Termita, v dobrih medsebojnih odnosih tako vodilnih kot tudi ostalih zaposlenih. To se najbolje odraža v sproščenosti zaposlenih in v dobrem imenu in ugledu podjetja v javnosti, saj je to eden izmed predpogojev za uspešen nastop na trgu. Dobro ime se gradi več let, uniči pa se lahko zelo hitro. Zelo pomembna prednost Termita je tudi kvaliteta njihovih proizvodov, kar predstavlja veliko odgovornost tudi v prihodnosti.

Kvalitetni proizvodi potrebujejo stalne izboljšave in investicije v tehnologijo in v razvoj. Na ta način, bo mogoče obdržati relativno dober tržni delež na slovenskem trgu ter nadaljevati z rastjo izvoza.

Ker konkurenca ne počiva, se mora Termit zavedati svojih slabosti in jih skušati odpraviti. Menim, da je za prihodnost ključno vlaganje v lasten razvoj, česar je v tem trenutku nekoliko premalo. Prav tako, je potrebno povečati sredstva namenjena za promocijo lastnih izdelkov predvsem na izvoznih trgih, v smislu bolj agresivnega marketinga. Trend zaposlovanja mladih in izobraženih kadrov se mora nadaljevati tudi v prihodnje. Starejši zaposleni pa morajo s svojim zgledom in izkušnjami poskrbeti za uspešno integriranje mlajših v novo delovno okolje, tako se tudi prepreči nevarnost uhajanja kvalitetnih kadrov iz podjetja.

Verjetno bi podjetju koristil nekoliko bolj liberalen način financiranja, saj bi to poleg že predlaganih izboljšav prispevalo k višjemu kapitalskemu donosu, kar bi zadovoljilo predvsem lastnike podjetja.

Pri nevarnostih, ki jih velja omeniti bi uvrstil nezmožnost zadostiti potrebam trga. To nevarnost se seveda da odpraviti, s povečanjem kapacitet, bodisi doma bodisi v Srbiji, kjer se podjetju kaže največja priložnost za prihodnost Termita. Ta priložnost se ponuja v ustanovitvi hčerinskega podjetja v Srbiji, katere trg je v vzponu, kar pomeni, da bo povpraševanje po Termitovih izdelkih tudi v bodoče raslo.

Med priložnost bi uvrstil tudi širitev EU na področju Balkana in srednje Evrope, s tem so se oziroma se bodo povečale možnosti za sodelovanje s podjetji v sedanjih in bodočih novih članicah, hkrati pa se bodo zmanjšala razna tveganja pri poslovanju na teh področjih.

Termit bo moral v prihodnosti veliko pozornosti nameniti tudi, vedno strožjim okoljskim predpisom in na splošno pritisku okolja, v povezavi z ekologijo.

Na podlagi rezultatov v moji diplomski nalogi, bi lahko ocenil, da je v podjetju veliko pozitivnega, kar daje optimizem za prihodnost. Glavne slabosti pa niso tako kritične in jih je mogoče z delavnostjo in voljo odpraviti. Seveda so določene teze hipotetične narave, kar pomeni mogoče tudi nerealne, saj je moje gledanje na podjetje nekoliko drugačno od večine v podjetju že zaradi dolžine delovne dobe, vendar si je za doseganje uspehov potrebno postaviti visoke cilje.

## LITERATURA

1. Banič Ivo D.: Metode in procesi upravljanja in vodenja strateškega managementa. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 1999. 96 str.
2. Bowman Cliff: Competitive and corporate strategy. London : Irwin 1997. 296 str.
3. David Fred R: Concepts of Strategic Management. New York : Macmillan Publishing Company, 1991. 395 str.
4. Gasking Terry: Perfect Financial Ratios. London : Century Business, 1993. 76 str.
5. Hočevar Marko, Jaklič Marko: Slovenski managerski izziv. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1999.175 str.
6. Hunger J. David, Wheelen L. Thomas: Strategic Management. New York : Addison – Wesley Publishing Company, 1996. 441 str.
7. Igličar Aleksander, Hočevar Marko: Računovodstvo za managerje. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1997. 423 str.
8. Kotler Philip: Marketing management: analysis, planning and control: 5<sup>th</sup> ed.. London : Prentice – Hall, 1984.794 str.
9. Lipičnik Bogdan: Ekonomika in organizacija podjetja. 2. knjiga: Organizacija podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 289 str.
10. Matko Milena: Celovita ocena Krke, tovarne zdravil, d.d.. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1998. 143 str.

11. Možina Stane et al.: Management. Radovljica : Didakta, 1994. 1072 str.
12. Mramor Dušan: Uvod v poslovne finance. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 381 str.
13. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 399 str.
14. Pučko Danijel: Analiza in načrtovanje poslovanja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. 336 str.
15. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
16. Stahl Michael J., Grigsby David M.: Management for Decision Making. Boston : PWS – Kent, 1992. 99 str.
17. Škerbinc Majda, Rebernik Miroslav: Ekonomika podjetja. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1991. 336 str.
18. Treven Sonja: Analiza okolja in potrebne informacije. Slovenska ekonomska revija, Ljubljana, 43(1992), 4-5, str. 348-357.
19. Treven Sonja: SWOT analiza. Organizacija in kadri, Kranj, 25(1992a), 9-10, str. 644-653.
20. Turk Ivan, Kavčič Slavka, Kokotec Novak Majda: Upravljalno računovodstvo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1994. 303 str.

## **VIRI**

1. Bilanca stanja podjetja Termit d.d. na dan 31.12.2004.
2. Bilanca stanja podjetja Termit d.d. na dan 31.12.2005.
3. Bilanca stanja podjetja Termit d.d. na dan 31.12.2006.
4. Izkaz poslovnega izida podjetja Termit d.d. za leto 2004.
5. Izkaz poslovnega izida podjetja Termit d.d. za leto 2005.
6. Izkaz poslovnega izida podjetja Termit d.d. za leto 2006.
7. Jesensko poročilo 2006. Ljubljana : Urad RS za makroekonomske analize in razvoj, 2006. 73 str.
8. Letno poročilo podjetja Termit d.d. za leto 2004.
9. Letno poročilo podjetja Termit d.d. za leto 2004.
10. Letno poročilo podjetja Termit d.d. za leto 2005.
11. Letno poročilo podjetja Termit d.d. za leto 2006.
12. Termit d.d. [URL:<http://www.termit.si/>], 20.04.2007.

# **PRILOGE**



## PRILOGA 1

### Bilanca stanja in izkaz poslovnega izida Podjetja Termit v letih 2004, 2005 in 2006

Tabela 1: Bilanca stanja podjetja Termit na dan 31.12. v letih 2004, 2005 in 2006 (v 1000 eur)

<b>BILANCA STANJA</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
<b>Stalna sredstva</b>	12.222.980,30	11.922.663,16	12.159.881,49
Neopredmetena dolgoročna sredstva	211.379,57	217.150,73	193.765,65
1. Dolgoročno odloženi stroški poslovanja	194.258,05	175.045,90	0
3. Dolgoročne premoženjske pravice	17.121,51	42.104,82	27.507,93
Opredmetena osnovna sredstva	11.874.616,09	11.568.531,96	11.699.766,32
1. Zemljišča in zgradbe	9.962.452,01	9.817.785,01	9.694.137,04
2. Proizvajalne naprave in stroji	1.313.770,66	1.522.658,99	1.760.002,50
3. Druge naprave in oprema	46.740,94	20.276,25	980,64
4 Osnovna sredstva, ki se pridobivajo	551.652,48	207.811,72	244.646,14
Dolgoročne finančne naložbe	136.984,64	136.980,47	136.984,64
<b>Gibljava sredstva</b>	3.017.484,56	3.133.049,58	3.704.410,78
Zaloge	717.734,94	769.921,55	755.032,55
1. Material	486.692,54	547.596,39	617.430,31
2. Nedokončana proizvodnja	325,49	371,39	4001,84
3. Proizvodi in trgovsko blago	230.716,91	221.953,76	129.427,47
Poslovne terjatve	2.163.929,23	2.209.518,45	2.905.871,31
1. Dolgoročne poslovne terjatve	130.095,14	58.784,01	10.098,48
2. Kratkoročne poslovne terjatve	2.033.821,57	2.150.734,44	2.895.772,83
Dobroimetje pri bankah, čeki in gotovina	135.820,40	153.609,58	53.605,41
<b>Aktivne časovne razmejitve</b>	880,49	1.740,11	822,07
<b>Zunajbilančna evidenca</b>			
<b>SKUPAJ SREDSTVA</b>	15.241.345,35	15.057.452,85	15.865.114,34
<b>Kapital</b>	10.864.926,56	10.827.933,57	10.867.785,01
Osnovni kapital	871.056,58	871.056,58	871.056,58
Kapitalske rezerve	3.575.116,84	3.575.116,84	4.918.703,06
Rezerve iz dobička	201.084,96	365.673,51	519.621,10
Preneseni čisti poslovni izid	46.582,37	0	0
Čisti poslovni izid poslovnega leta	162.735,77	199.628,61	277.424,47
Prevrednotovalni popravki kapitala	6.008.350,03	5.816.458,02	4.280.979,80
<b>Dolgoročne rezervacije</b>	1.556.330,33	1.528.213,15	1.736.099,98
<b>Finančne in poslovne obveznosti</b>	2.781.647,47	2.603.067,10	3.218.569,52
Dolgoročne finančne in poslovne obveznosti	984.305,63	606.952,09	754.072,78
Kratkoročne finančne in poslovne obveznosti	1.797.341,85	1.996.115,00	2.464.496,75
<b>Pasivne časovne razmejitve</b>	38.440,99	98.239,03	42.659,82
<b>Zunajbilančna evidenca</b>			
<b>SKUPAJ OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV</b>	15.241.345,35	15.057.452,85	15.865.114,34

Vir: Bilance stanja podjetja Termit v letih 2004, 2005 in 2006.

Tabela 2: Izkaz poslovnega izida podjetja Termit v letih 2004, 2005 in 2006 v evrih

IPI	2004	2005	2006
Čisti prihodki od prodaje	8.237.873,47	8.889.175,42	10.863.503,58
Sprememba vrednosti zalog proizvodov in nedokončane proizvodnje	13.783,17	-8.717,24	-84.722,91
Usredstveni lastni proizvodi in storitve	75.479,88	29.636,12	23.084,62
Drugi poslovni prihodki	161.362,87	172.579,70	182.127,35
Stroški blaga, materiala in storitev	-4.249.891,50	-4.537.502,08	5.801.998,83
Stroški dela	-2.985.903,85	-3.071.048,23	-3.334.472,54
Odpisi vrednosti	-509.313,97	-529.999,16	-598.773,15
Drugi poslovni odhodki	-261.383,74	-363.574,52	-437.034,71
finančni prihodki iz deležev	26.727,59	34.134,53	59.447,50
finančni prihodki iz kratkoročnih terjatev	38.428,47	54.081,12	26.135,03
finančni odhodki za obresti in druge obveznosti	-130.116,00	-115.435,65	-38.849,94
<b>ČISTI POSLOVNI IZID IZ REDNEGA DELOVANJA</b>	<b>417.046,40</b>	<b>553.329,99</b>	<b>641.462,19</b>
Izredni prihodki	1.118,34	742,78	1.331,16
Izredni odhodki	-10.261,22	-717,74	1.101,65
Poslovni izid zunaj rednega delovanja	-9.142,88	25,03	229,51
Davek iz dobička	-140.844,60	-228.538,64	-124.503,42
<b>Čisti poslovni izid obračunskega obdobja</b>	<b>267.058,92</b>	<b>324.816,39</b>	<b>517.417,79</b>

Vir: Izrazi poslovnega izida podjetja Termit v letih 2004, 2005 in 2006.

## PRILOGA 2

### **Revalorizirana bilanca stanja in revaloriziran izkaz poslovnega izida podjetja Termit v letih 2004, 2005 in 2006**

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

$$I \text{ dec.06/dec.05} = 102,3 \quad ; \quad I \text{ dec.05/dec.04} = 103,2$$

$$\text{podatek 2006} = \text{podatek 2006}$$

$$\text{podatek 2005} = \text{podatek 2005} * 1,023$$

$$\text{podatek 2004} = \text{podatek 2004} * 1,056$$

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

$$I \text{ 06/05} = 102,5 \quad ; \quad I \text{ 05/04} = 103,6$$

$$\text{podatek 2006} = \text{podatek 2006}$$

$$\text{podatek 2005} = \text{podatek 2005} * 1,025$$

$$\text{podatek 2004} = \text{podatek 2004} * 1,062$$

Bilanco stanja in izkaz poslovnega izida sem najprej revaloriziral, nato pa sem jih pretvoril iz tolarjev v evre po centralnem paritetnem tečaju 239,64 tolarjev za 1 evro.

Tabela 3: Revalorizirana bilanca stanja podjetja Termit na dan 31.12. v letih 2004, 2005 in 2006 v evrih

<b>BILANCA STANJA</b>	2004	2005	2006
<b>Stalna sredstva</b>	12.903.800,30	12.196.884,41	12.159.881,49
Neopredmetena dolgoročna sredstva	223.153,41	222.145,20	193.765,65
1. Dolgoročno odloženi stroški poslovanja	205.078,22	179.071,96	0
3. Dolgoročne premoženjske pravice	18.075,18	43.073,23	27.507,93
Opredmetena osnovna sredstva	12.536.032,21	11.834.608,20	11.699.766,32
1. Zemljišča in zgradbe	10.517.360,59	10.043.594,07	9.694.137,04
2. Proizvajalne naprave in stroji	1.386.947,69	1.557.680,15	1.760.002,50
3. Druge naprave in oprema	49.344,41	20.742,60	980,64
4 Osnovna sredstva, ki se pridobivajo	582.379,52	212.591,39	244.646,14
Dolgoročne finančne naložbe	144.614,68	140.131,02	136.984,64
<b>Gibliva sredstva</b>	3.185.558,45	3.205.109,72	3.704.410,78
Zaloge	757.712,78	787.629,75	755.032,55
1. Material	513.801,31	560.191,11	617.430,31
2. Nedokončana proizvodnja	343,62	379,93	4001,84
3. Proizvodi in trgovsko blago	243.567,84	227.058,70	129.427,47
Poslovne terjatve	2.284.460,09	2.260.337,37	2.905.871,31
1. Dolgoročne poslovne terjatve	137.341,44	60.136,04	10.098,48
2. Kratkoročne poslovne terjatve	2.147.105,43	2.200.201,33	2.895.772,83
Dobroimetje pri bankah, čeki in gotovina	143.385,60	157.142,60	53.605,41
<b>Aktivne časovne razmejitve</b>	929,53	1.780,13	822,07
<b>Zunajbilančna evidenca</b>			
<b>SKUPAJ SREDSTVA</b>	16.090.288,29	15.403.774,27	15.865.114,34
<b>Kapital</b>	11.470.102,97	11.076.976,04	10.867.785,01
Osnovni kapital	919.574,43	891.090,88	871.056,58
Kapitalske rezerve	3.774.250,85	3.657.344,53	4.918.703,06
Rezerve iz dobička	212.285,39	374.084,00	519.621,10
Preneseni čisti poslovni izid	49.177,01	0,00	0,00
Čisti poslovni izid poslovnega leta	171.800,15	204.220,07	277.424,47
Prevrednotovalni popravki kapitala	6.343.015,13	5.950.236,55	4.280.979,80
<b>Dolgoročne rezervacije</b>	1.643.017,93	1.563.362,05	1.736.099,98
<b>Finančne in poslovne obveznosti</b>	2.936.585,23	2.662.937,64	3.218.569,52
Dolgoročne finančne in poslovne obveznosti	1.039.131,45	620.911,99	754.072,78
Kratkoročne finančne in poslovne obveznosti	1.897.453,79	2.042.025,65	2.464.496,75
<b>Pasivne časovne razmejitve</b>	40.582,15	100.498,53	42.659,82
<b>Zunajbilančna evidenca</b>			
<b>SKUPAJ OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV</b>	16.090.288,29	15.403.774,27	15.865.114,34

Vir: Bilance stanja podjetja Termit v letih 2004, 2005 in 2006.

Tabela 4: Revaloriziran izkaz poslovnega izida podjetja Termit v letih 2004, 2005 in 2006 v evrih

IPI	2004	2005	2006
Čisti prihodki od prodaje	8.747.797,84	9.111.404,81	10.863.503,58
Sprememba vrednosti zalog proizvodov in nedok. proizvodnje	14.636,35	-8.935,17	-84.722,91
Usredstveni lastni proizvodi in storitve	80.152,08	30.377,02	23.084,62
Drugi poslovni prihodki	171.351,23	176.894,19	182.127,35
Stroški blaga, materiala in storitev	-4.512.959,78	-4.650.939,63	5.801.998,83
Stroški dela	-3.170.731,30	-3.147.824,44	-3.334.472,54
Odpisi vrednosti	-540.840,50	-543.249,14	-598.773,15
Drugi poslovni odhodki	-277.563,39	-372.663,88	-437.034,71
finančni prihodki iz deležev	28.382,03	34.987,89	59.447,50
finančni prihodki iz kratkoročnih terjatev	40.807,19	55.433,15	26.135,03
finančni odhodki za obresti in druge obveznosti	-138.170,18	-118.321,54	-38.849,94
<b>ČISTI POSLOVNI IZID IZ REDNEGA DELOVANJA</b>	<b>442.861,57</b>	<b>567.163,24</b>	<b>641.462,19</b>
Izredni prihodki	1.187,57	761,35	1.331,16
Izredni odhodki	-10.896,39	-735,68	1.101,65
Poslovni izid zunaj rednega delovanja	-9.708,82	25,66	229,51
Davek iz dobička	-149.562,88	-234.252,11	-124.503,42
<b>Čisti poslovni izid obračunskega obdobja</b>	<b>283.589,87</b>	<b>332.936,80</b>	<b>517.417,79</b>

Vir: Izkaz poslovnega izida podjetja Termit v letih 2004, 2005 in 2006.