

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Zaključna projektna naloga

STRATEŠKI NAČRT ZBIRANJA IN
PREDELAVE LESNIH ODPADKOV

Gregor Kovačič

Koper, 2008

Mentorica: asist. mag. Mojca Prevodnik



POVZETEK

Odpadki postajajo vedno bolj ekonomsko in ekološko zanimivi, saj postajajo pomembni kot surovina. Sortirane lesne odpadke lahko predelamo in jih ponovno uporabimo v industriji ali za ogrevanje. Da bi podjetje obstalo na trgu in dosegalo konkurenčno prednost pred ostalimi organizacijami, pa je treba načrtovati. Namen strateškega načrta zbiranja in predelave lesnih odpadkov je čim hitreje doseči dva zastavljena cilja organizacije Ekosistemi, d. o. o. Za to je treba narediti kakovostno in realno SPIN analizo, ki bo usmerila organizacijo v pravilne strateške načrte in odločitve. Z analizo notranjega in zunanjega okolja sem ugotovil, kaj je v organizaciji dobro in kaj pomanjkljivo, kaj nam ponuja in katere so ovire iz zunanjega okolja. Na tej osnovi sem oblikoval predlog strateškega načrta za obravnavano podjetje.

Ključne besede: strateško načrtovanje, SPIN analiza, poslanstvo, vizija, strategija, ekološka predelava odpadkov

SUMMARY

Wood waste are becoming interesting economically and ecologically since they are used as raw material more and more. It is important for wood waste to be processed and reused in wood industry. In any enterprise exact planning is needed in order to maintain itself on the market and to achieve competitive priority to other organisations. The purpose of strategic planning of wood waste collecting and processing as well is how to achieve set aims of the Ekosistemi d.o.o. organisation: to carry out a quality and realistic SPIN analysis which directs the organisation into the right strategic plans and decisions. In my opinion the organisation is on the right way to strategic goal achievement. It has perceived a business opportunity, that the environment offers, in time. Last year the organisation achieved outstanding business results. Therefore the right direction for set strategic goal achievement is indicated.

Key words: strategic planning, SWOT analysis, mission, vision, strategy, ecological wood waste processing

VSEBINA

1	Uvod	1
2	Strateško načrtovanje	3
2.1	Metode in modeli strateške analize	5
2.2	Analiza spin	7
2.3	Analiza poslovanja	10
3	Predstavitev in analiza organizacije	13
3.1	Ekosistemi d. o. o.	13
3.2	SPIN analiza organizacije Ekosistemi d. o. o.....	15
3.2.1	Analiza organizacije.....	15
3.2.2	Analiza nabave in prodaje.....	15
3.2.3	Prodajne poti	16
3.2.4	Najpomembnejši kupci	16
3.2.5	Najpomembnejši dobavitelji.....	17
3.2.6	Organiziranost in kadri	17
3.2.7	Analiza konkurence	17
4	Strateški načrt organizacije Ekosistemi d. o. o.	19
4.1	Uresničevanje ciljev okolja.....	19
4.2	Uresničevanje ciljev na področju poslovanja.....	19
4.2.1	Uresničevanje prvega strateškega cilja	21
4.2.2	Uresničevanje drugega strateškega cilja	22
4.3	Uresničevanje ciljev pri zaposlenih	22
4.4	Uresničevanje prodajnih poti	22
5	Sklep	23
	Literatura	25
	Viri	26
	Priloge	27



TABELE

Tabela 2. 1 Prednosti in slabosti strateškega načrtovanja.....	4
Tabela 3. 1 SPIN analiza organizacije Ekosistemi d. o. o.	18

1 UVOD

Varovanje okolja postaja del našega vsakdanjika. Vedno pogosteje slišimo izraz »obnovljivi viri energije«, kamor sodijo biomasa, sončna energija, hidroenergija, energija vetra, geotermalna energija itd. Ker se je Evropska unija zavezala, da bo delež obnovljivih virov v celotni energetski oskrbi do leta 2020 zvišala za 20 %, se je zanimanje za tovrstne vire energije v zadnjem času bistveno povečalo tudi v Sloveniji. Zvišana cena energije iz obnovljivih virov je skrajšala dobo vračila naložb, s čimer se je povečalo tudi zanimanje potencialnih investorjev. Do leta 2013 ima vlada za vso trajnostno energetiko na voljo približno 27 milijonov evrov na leto (Škrinjar 2007).

V strukturi obnovljivih virov energije ima v Sloveniji glavni delež hidroenergija, s precej manjšim deležem ji sledi izraba biomase in drugi viri. Delež obnovljivih virov v celotni oskrbi z energijo je bil lani v Sloveniji 11 %, kar nas v okviru Evropske skupnosti uvršča na visoko šesto mesto. Delež je dvakrat večji, kot je povprečje v skupnosti (Janjič in Skubic 2007, 6).

Les, kot vir energije, uporablja človek že od pradavnine. Z njim si je ogreval bivališča, pripravljajl hrano, pridobival kovine in jih predeloval v orodja, kar mu je omogočilo vsestranski napredek. Slovenija sodi med redke države z veliko gozdov. Po nekaterih ocenah je pri nas gozdnih površin kar 60 % od vse površine. Letni prirast lesa je okoli 6,1 milijona m³, letni posek gozdne mase pa dosega le polovico letnega prirasta, zato so možnosti za večjo energijsko izrabo lesne biomase v Sloveniji velike. Teoretično je potencial lesne biomase iz gozdov vsa lesna biomasa, ki bi jo lahko pridobili iz gozdov. Teoretični potencial lesne biomase gozdov je najvišji dovoljen poseg (etat). Seveda pa je razpoložljiv potencial manjši od teoretičnega zaradi naslednjih dejavnikov: načel gospodarjenja z gozdovi, tehnologij pridobivanja in rabe lesne biomase, trga gozdnih lesnih proizvodov in socialno-ekonomskih razmer lastnikov gozdov (Ministrstvo za okolje in promet, b. l.). Z lesno biomaso v prvi vrsti pridobivamo toploto, ki jo nato lahko uporabimo za ogrevanje ali pa tudi za proizvodnjo električne energije.¹

¹ Idejo o biomasi so začeli razvijati v Franciji, Švici in Avstriji. Slovenija se je tem državam priključila šele kasneje in se leta 2003 pridružila projektu Alpenenergywood.

Vsi lesni ostanki iz lesnopredelovalne industrije, manj kakovostni lesni sortimenti iz naših gozdov, sečni ostanki pri redčenju gozdov, odsluženi les – kot odpadek in podobno, so namenjeni energetske izrabi, za proizvodnjo toplotne in električne energije. Žal še vedno veliko lesa skurimo v zastarelih ogrevalnih napravah, ki imajo nizke izkoristke in nepopolno izgorevanje. Z večjo izrabo lesne biomase lahko dosežemo večjo energetsko učinkovitost.

V TE-TOL (termoelektrarna toplarne Ljubljana) so leta 2004 sprejeli odločitev, da pripravijo vse potrebne projekte za kurjenje lesne biomase v kotlu tretjega bloka. Njihov direktor meni, da bi z dodajanjem 45.000 ton lesnih sekancev v tretji kotel, kjer bi že gorel premogov prah, zmanjšali porabo premoga v tem kotlu za 15 % letno, s tem pa bi letno za okrog 64.000 ton zmanjšali tudi emisije ogljikovega dioksida. Za kurjenje lesne biomase so se odločili tudi v TE Trbovlje. Ti veliki projekti v velikih podjetjih omogočajo in dajejo zagon za uvajanje programa zbiranja in predelave lesnih odpadkov v lesne sekance (Janjič in Skubic 2007, 8).

Ideja o zbiranju in predelavi lesnih ostankov in odpadkov v lesne sekance ter posledična želja za ustvarjanje dobička na tem področju, sta navdušili nekaj posameznikov, tako, da so ustanovili organizacijo Ekosistemi d. o. o., ki je družba za ekološke projekte in zbiranje ter predelavo odpadkov.

V diplomski nalogi sem naredil strateški načrt organizacije Ekosistemi d. o. o., v katerem sem natančno opisal korake za njegovo uresničitev in doseg dveh zastavljenih strateških ciljev v roku petih let. Podrobno sem predstavil organizacijo in prikazal SPIN analizo v njej. V teoretičnem uvodu sem predstavil in poudaril pomembne točke strateškega načrtovanja.

2 STRATEŠKO NAČRTOVANJE

Dolgoročno načrtovanje ni nekaj novega, saj se je človek že v preteklosti posluževal mnogih dolgoročnih načrtov. Z njihovo pomočjo so gradili piramide, ceste, obrambne zidove in cerkve, načrtovali so tudi potovanja v daljne eksotične dežele itd. Ker je človekov spomin minljiv in nezanesljiv, so te svoje načrte zapisovali oz. dokumentirali.

Prizadevanja za najzanesljivejše srednjeročno in dolgoročno načrtovanje so stara toliko, kot je stara veda o sodobnem menagementu, torej več kot sto let. Ker je bil v preteklosti pristop k načrtovanju preveč tehnične narave, ni obrodil zelenih sadov; organizacije so namreč živi organizmi, ki jih ni mogoče načrtovati, ustvarjati in sestavljati kot kolesca v uri.

V tehnološki revoluciji 20. stoletja, ko so organizacije postajale vse kompleksnejše in večje, so tudi njihove odločitve o naložbah, trgih in proizvodih postajale dolgoročne in tvegane. Gospodarsko načrtovanje je postalo premalo in potrebovali so strateško načrtovanje. Konec 50. let prejšnjega stoletja je nastalo t.i. dolgoročno načrtovanje, katerega temelj je bil zgodovinski trend rasti podjetja in podaljševanje teh trendov v prihodnost. Obdobje dolgoročnega načrtovanja je v poznih 60. in 70. letih prejšnjega stoletja zamenjalo obdobje strateškega načrtovanja, ki je bilo usmerjeno na celotno in kompleksno poslovno in tržno okolje podjetja. Pozornost so namenili spoznavanju sprememb v razvoju zmožnosti in snovanju strateških usmeritev za konkurenčnost podjetja. Po začetnem navdušenju nad tradicionalnim strateškim načrtovanjem je v 70. letih prejšnjega stoletja navdušenost nad njim zbledela, saj je bilo preveč strukturirano, neprilagojeno in toga. Usklajevalna in spodbujevalna vloga metod in modelov je bila pomembnejša od vloge modelov v vrednotenju in izbiranju. V štabnih službah, ki so bile ustanovljene so slabo razumeli proces snovanja strategij in logiko odločevalcev (Biloslavo 2006, 49-50).

Mintzberg (1994, 227-293) je svojo kritiko formalnega, logičnega načrtovanja politike organizacije strnil v preprosto ugotovitev, da načrtovanje vsebuje vse, razen snovanja strategij, ki je edino, kar v načrtovanju zares šteje. Ker logično načrtovanje temelji na t. i. trdih informacijah, materialnih dejstvih, so ti podatki preveč skopi, saj obsegajo le ekonomske in kvantitativne dejavnike, ki so brez podrobnosti za tvorjenje strategij.

Formalizirano načrtovanje ni zmožno udeležati ustvarjalnih in intuitivnih procesov. Formalizirani sistemi ne morejo nadomestiti inovativnega managerja: ljudje ustvarjajo inovacije, ne sistemi. Strateško načrtovanje, ki je cvetelo v 80. letih 20. stoletja, je dokončno izgubilo veljavo po razpravi med zagovorniki tradicije (Ansoff 1984) in zagovorniki prilagodljivega načrtovanja (Mintzberg 1994) (glej tabelo 2.1).

Tabela 2. 1 Prednosti in slabosti strateškega načrtovanja

Prednosti	Slabosti
Možnost za povečanje donosnosti: statistično jih je težko dokazovati, čeprav je očitno, da so izgledi zanje večji, če je poslovanje bolj načrtno, vseobsežno in preiščeno.	Okornost: strateško načrtovanje je zelo kompleksen proces, ki ga preveč togo določeni postopki in časovni sporedi zlahka zadušijo, porabljajo veliko dragocenega časa poslovođij, porabljajo kupe nerabnega papirja in ovirajo ustvarjalnost; prav zato je strateško načrtovanje prišlo v 70. letih prejšnjega stoletja na slab glas; strateško načrtovanje mora ostati gibko in ne preveč formalizirano.
Pritisk na postavljanje ciljev: metode in modeli strateškega managementa navajajo managerje na dosledno določanje ciljev ter strategij za določanje teh ciljev ter strategij za določanje teh ciljev; to pomeni bolj usmerjeno in bolj preiščeno delovanje.	Nepovezanost strateškega (ključnega, dolgoročnega) načrtovanja z razvojnim (srednjeročnim) in tekočim (sprotim, letnim) načrtovanjem; strateški načrti so nekoristni, če jih podjetje ne izvaja.
Več ustvarjalnosti in preiščenosti. Strateški management, naj razmišlja bolj ustvarjalno in naj vsako odločitev sistematično preveri in pretehta.	Prevelika vloga načrtovalcev: poklicni načrtovalci so lahko preveč vplivni ali preveč številni; načrtovanje mora ostati naloga managementa, načrtovalci morajo ponuditi oporo, opraviti analize, svetovati, ne smejo pa prevladati nad poslovodniki.
Urejenost in celovitost pri razpolaganju sredstev: strateški management odpravlja razporejanje od primera do primera, nepovezano ugotavljanje stroškov ter popuščanje pred parcialnimi interesi; zamenjuje ga s sistematičnim strateškim načrtovanjem, naložbe in stroški postajajo neločljiva in pomembna sestavina načrtovalnega procesa.	Premalo usposobljeni načrtovalci: podjetje pričakuje od dotedanjih operativnih »planerjev«, da bodo čez noč uspešni v strateškem načrtovanju; nujna je potrpežljivost, nabiranje nujnih izkušenj zahteva nekaj časa, načrtovalce je treba usposobiti (seminarji v organizaciji ali zunaj nje); strateškega načrtovanja ne kaže prezgodaj opustiti, ker ne daje takoj rezultatov.
Skladnost smernic in usmeritev v vsej organizaciji: strateško načrtovanje prinaša postavljanje ciljev ter jasno opredeljevanje strategij za doseganje teh ciljev; to zmanjšuje verjetnost napak, presenečenj in nepotrebnih tveganj; ponujene strategije pregleduje in preverja več ravni v organizaciji, kar zagotavlja skladnost načrtov.	Premalo sredstev: strateško načrtovanje zahteva občutno naložbo časa, denarja in ljudi. Neprikladna filozofija: strateško načrtovanje je dejavnost poslovodnega vrha, in če ta vanj ne verjame (drugačna miselnost, vrednote ipd.), je takšno načrtovanje vnaprej obsojeno na neuspeh.

Vir: povzeto po Greene, Adam in Ebert (1985, 552-556)

V drugi polovici 80. let in nato v 90. letih prejšnjega stoletja se je zgodil odločilen preobrat, ki je strateško načrtovanje nadomestil s strateškim managementom, ki ga lahko opredelimo kot proces ustvarjalnega snovanja, izbire in implementacije razvojnih

možnosti, ki pomembno vplivajo na dolgoročnost uspešnosti organizacije s postavljanjem smernic za njeno delovanje ter z ustvarjanjem skladnosti med temeljnimi zmožnostmi organizacije in okoljem, v katerem ta deluje (Biloslavo 2006, 54).

2.1 Metode in modeli strateške analize

Metode in modeli so instrumenti za izboljšanje učinkovitosti in uspešnosti strateške analize. Da lahko pristopimo k izboljševanju organizacije, moramo imeti obsežna znanja o managementu.

Model lahko v splošnem opredelimo kot poenostavljeno predstavitev realnega sveta, ki obsega pomembne elemente opazovanega objekta ali dogodka. Oblikovanje modela poteka v štiri-faznem kontinuiranem procesu, ki obsega poenostavljanje zaznane realnosti: simplifikacijo, oblikovanje opisanega modela, manipulacijo oz. transformacijo opisanega modela v določen fizični ali abstraktni model, primeren za proučevanje in verifikacijo modela v praksi (Biloslavo 2006, 71).

Preden se manager loti snovanja in uporabe modelov za analiziranje, mora poiskati odgovore na štiri bistvena vprašanja:

1. Kolikšni bodo stroški? Novo razvijanje in uvajanje modelov za oporo poslovnemu odločanju, je drago. Cenejša je uporaba standardnih programskih paketov, ki so jih razvili prav v te namene, vendar so manj prilagojeni specifičnim potrebam posamezne organizacije.
2. Koliko časa bo trajalo? Razvijanje, preizkušanje in uvajanje nekoliko zahtevnejših modelov za poslovno rabo traja praviloma dalj časa, kot so snovalci in management predvideli na začetku, vendar je tudi najboljši model brez vrednosti, če je na voljo po zadnjem roku za odločitev.
3. Kakšne bodo prednosti? Ker je odločitev neodložljiva, jo moramo sprejeti s pomočjo modela ali brez njega. Presoditi velja, koliko se bo uspešnost organizacije povečala z uporabo modela in kakšna bi najverjetneje bila odločitev, ki bi nastala brez modela.
4. Ali je zadeva sploh primerna za modeliranje? Z matematičnimi in empiričnimi sredstvi je mogoče obvladovati le zadeve, katerih kompleksnost je omejena. Pri zelo kompleksnih zadevah pa nas te metode lahko pustijo na cedilu (ker jih odločevalec ne

razume ali pa zaradi nezmožnosti izvedbe ponujene različice rešitve) (Cooke in Slack 1984).

Poznamo naslednje oblike strateške analize:

1. *Scenariji*. Organizacije, ki poslujejo v zelo dinamičnem okolju, imajo potrebo po scenarijih. Scenariji so kot vsebinsko konsistentne vizije prihodnosti usmerjeni predvsem v iskanje morebitnih nenadnih sprememb – šokov oz. nekontinuitet v toku dogodkov oz. v prepoznavanje t. i. šibkih signalov v okolju poslovanja podjetja (Ansoff 1984, 354-355). Scenarije uporabljamo kot orodje, s katerim raziskujemo, kako udeleženci spreminjajo poslovno okolje s proaktivnim in reaktivnim delovanjem in kakšne spremembe lahko nastanejo.
2. *Portfeljska analiza* nam omogoča, da organizacijo opazujemo kot skupek različnih proizvodov, programov ali programskih enot, pri čemer je pozornost umerjena na poskus njihove optimalne (ali vsaj zadovoljive) kombinacije v smislu, komu in kako naj razporedimo omejena sredstva organizacije, da bi čim uspešnejše in učinkoviteje uresnili smotre organizacije (Biloslavo 1999, 167). Za izdelavo portfeljske analize je pomembno, da organizacija pravilno opredeli program in programsko enoto.
 - *Portfeljska matrika »delež trga : rast«*. Delež trga merimo s sorazmernim tržnim deležem in je opredeljen kot razmerje med tržnim deležem izbrane programske enote in tržnim deležem njenega največjega konkurenta. Rast je v tej matriki uporabljena kot sinonim za privlačnost trga in jo merimo s stopnjo rasti trga za program oz. stopnjo rasti programa. Za organizacijo pa je najpomembnejše, da najde svojo najboljšo kombinacijo programov, ki dosegajo presežke likvidnih sredstev in imajo potencial rasti, ter programov, ki potrebujejo znatno finančno podporo, vendar imajo velik potencial rasti (Biloslavo 2006, 87). Glede na stopnjo rasti in sorazmerni tržni delež je BCG razdelil programe v štiri kategorije (Biloslavo 2006, 84):
 - vprašaji (visoka stopnja rasti trga – majhen tržni delež).
 - zvezde (visoka stopnja rasti trga – velik tržni delež).
 - molzne krave (nizka stopnja rasti trga – veliki tržni delež).
 - ubogi psi (nizka stopnja rasti trga – majhen tržni delež).

- *Portfeljska matrika »konkurenčnost : privlačnost tržišča«*. Zaradi slabosti prej obravnavane matrike je vsaj boljša rešitev, ki jo ponuja ta model. Uravnovešeno prelivanje sredstev ni več merilo za vlaganje med poslovnimi področji, ampak donosnost poslovnih področij. Namen te analize je ocenjevanje naložbene priložnosti. Avtorji gradijo model z dvema agregatnima dejavnikoma (konkurenčnost organizacije in privlačnost trga), ki izhajajo iz SPIN analize. V primerjavi z modelom BCG, ki opredeljuje privlačnost trga samo kot rast programa ali trga zanj in konkurenčnost organizacije kot sorazmerni tržni delež, ta model upošteva različna merila, ki se oblikujejo med snovanjem matrike. Izboljšava v primerjavi z modelom BCG pa je tudi v tem, da upošteva srednje vrednosti. Prav vključenost številnih analitičnih dejavnikov, ki je ena od prednosti modela, je tudi pomemben vir njegovih slabosti. Z večanjem števila dejavnikov se neizogibno povečuje tudi stopnja subjektivnosti ocenjevanja, kar ustvarja dvom v pridobljene ocene in s tem težave pri iskanju skupnega konsenza glede pozicioniranja programov v matriki (Biloslavo 2006, 88-89).

3. *Veriga vrednosti* - Michael E. Porter je predstavil leta 1985 knjigo *Competitive Advantage*, kjer izhaja iz predpostavke, da je konkurenčnost organizacije treba meriti po vrednosti, ki jo ta ustvari za odjemalca in jo definiramo kot vrednost, ki jo je odjemalec pripravljen plačati za proizvod (storitev ali izdelek) organizacije. Veriga vrednosti pa predstavlja organizacijo kot skupek medsebojno povezanih dejavnosti, ki jih organizacija mora izvajati, da spremeni začetne vloške v poslovne učinke, ki so nato primerni za nadaljnjo prodajo. Analiza verige vrednosti je osredotočena na to, kako posamezne dejavnosti znotraj organizacije ustvarjajo dodano vrednost, kaj določa stroške izvajanja teh dejavnosti ter kaj vpliva na povezave med organizacijami v horizontalni ali vertikalni povezavi (Banič 1999, 79).

2. 2 Analiza spin

Da bi bila organizacija čim bolj uspešna, mora vedeti, kakšen je njen položaj na posameznem področju v primerjavi s konkurenco. Klasična metoda, ki se uporablja, je t. i. analiza SPIN (slabosti, prednosti, izzivi in nevarnosti) ali ang. SWOT (strengths,

weaknesses, opportunities, threats). Ta metoda poleg notranjih prednosti in slabosti vključuje še zunanje izzive in nevarnosti (Haberberg in Rieple 2001, 94).

Notranje prednosti oz. temeljne zmožnosti organizacije so nastale v procesu učenja organizacije, kot skupine vrednot, veščin, struktur, sistemov, procesov in usmeritev, ki so med seboj povezane in zagotavljajo organizaciji trajno konkurenčno prednost.

Notranje slabosti organizacije so tiste skupine vrednot, veščin, struktur, sistemov, procesov itd., ki organizaciji onemogočajo izvajanje strategij za izvajanje zastavljenih ciljev ter s tem izkoriščanja priložnosti na trgu (Griffin 1996, 205).

Ključni dejavniki uspešnosti organizacije na trgu so dejavniki konkurenčnosti v panogi. Ti vplivajo na uspešnost organizacije. Za organizacijo so najpomembnejši tisti dejavniki uspešnosti, ki ji omogočajo:

- dobičkonosno rast,
- pridobivanje novih konkurenčnih prednosti,
- so v skladu z obstoječimi temeljnimi zmožnostmi organizacije oz. s tistimi, ki jih organizacija lahko pridobi sorazmerno hitro (Thompson in Strickland 1998, 113).

Dejavnike privlačnosti trga pogosto ocenjujemo z analizo konkurenčnosti panoge oz. z metodo petih silnic, ki obsega vpliv obstoječih konkurentov, konkurentov z istovrstnimi proizvodi, ki še niso stopili v panogo, konkurentov z drugačnimi proizvodi, ki dajejo enake ali podobne koristi (substituti) ter pogajalsko moč do dobaviteljev in odjemalcev (Porter 1980, 4).

Analizo SPIN lahko uspešno izvedemo pod pogojem, da upoštevamo:

- Dejavnike notranje prednosti in notranje slabosti ocenimo z vidika koristi, ki jih zaznavajo udeleženci organizacije (tržni partnerji) v menjalnih razmerjih ob konkurentih.
- Dejavnike notranje prednosti in slabosti opredelimo v razmerju do naših konkurentov (ni dovolj, da smo samo »dobri«, potrebno je da smo »boljši kot«)
- Če ne moremo razmejiti, ali je posamezen dejavnik naša prednost ali slabost, ga najprej zapišemo ločeno z obeh vidikov. Pred vnosom v matriko pa poskušamo

dejavnik natančneje opredeliti s stališča koristi, ki jih organizacija daje svojim partnerjem v menjalnih razmerjih.

- Analiza naj upošteva stanje, kjer organizacija pravzaprav je, in ne kjer bi ta želela biti.
- V matriko kaže zapisati le kratke oznake dejavnikov, te pa temeljito obrazložiti in utemeljiti v spremljajočem besedilo.
- Dejavnike ocenimo z lestvico in ocene prikažemo v profilnem diagramu (Lynch 1997, 262).

Pri analizi SPIN se poskušamo izogniti naslednjim napakam:

- Izdelamo SPIN analizo, ne da bi pri tem nazorno opredelili ključna vprašanja razvoja.
- Preveč samokritično ocenimo posamezna področja poslovanja, ki nam jih konkurenca priznava za uspešne.
- Upoštevamo neobvladljivo veliko število vplivnih dejavnikov, ne da bi jih poskušali logično združevati in razvrstiti po pomembnosti .
- SPIN strategijo enačimo s strategijo.
- Strateške analize končamo z analizo SPIN, ne da bi uporabili še kak drug model ali metodo.
- Ko končamo analizo SPIN, se ne vprašamo, kakšen pomen imajo njeni rezultati za naš položaj, kakšne možnosti se nam odpirajo ali katerim nevarnostim se lahko izognemo.

S SPIN analizo lahko snujemo strategije tako, da oblikujemo posamezne alternative za različne kombinacije dejavnikov sprotne, razvojne in temeljne politike organizacije, vendar ta model daje samo parcialne strategije, ki pa niso najboljše za celostno obvladovanje organizacije. Primerno je, da iz parcialnih strategij oblikujemo več vseobsežnih strategij.

2.3 Analiza poslovanja

Analiza poslovanja je dejavnost spoznavanja poslovanja konkretnega podjetja z namenom, da izboljšamo uspešnost tega poslovanja. Celovita analiza poslovanja ocenjuje vse poslovne prvine in poslovne funkcije ter poslovni uspeh in poslovno uspešnost podjetja, s tem pa lahko veliko pove o količini in kakovosti virov, s katerimi podjetje razpolaga, pa tudi o poslovnem uspehu in uspešnosti, ki jo dosega (Pučko 1996, 129).

Analizo poslovanja začnemo z zbiranjem informacij o poslovanju. Pri tem je pomembno, da natančno določimo merila, po katerih bomo zbirali podatke. Podatke za ocenjevanje poslovanja v časovnem smislu zbiramo za približno isto obdobje, kot je načrtovano. Strateški načrti zahtevajo, da zbiramo podatke za daljše obdobje nazaj, medtem ko pri letnem načrtu zbiramo podatke za leto ali več pred načrtovanim. Zaradi obsežnosti je podatke treba prikazati v obliki tabel, podatke pa po potrebi tudi razčleniti. Kot primer navajam področje prodaje, ki ga lahko razčlenimo na posamezne izdelke, ali na skupine izdelkov. Tudi tržišče lahko razdelimo na domače in tuje ali pa glede kupcev. Zbiranju podatkov sledi njihovo primerjanje. Podatke lahko primerjamo s preteklimi podatki, z načrtovanimi podatki ali pa s podatki primerljivih podjetij (benchmarking). Primerjava podatkov nam pokaže odstopanja in velikost odstopanja, ki nam je lahko v korist ali v škodo. Če je odstopanje v škodo, govorimo o problemih, če pa je v korist, govorimo o prednostih.

Analiza poslovanja poteka sistematično po poslovnih funkcijah in poslovnih prvinah (Rozman 1993, 103-104):

- Pri **osnovnih** sredstvih analiziramo obseg, strukturo in dinamiko, odpisovanje in zastarevanje, kapaciteto in izkoriščenost kapacitet ter učinkovitost osnovnih sredstev
- Pri **zaposlenih** nas zanimajo obseg, struktura in dinamika zaposlenih, izraba delovnega časa in proizvodne lastnosti zaposlenih. Pri strukturi najbolj pogosto srečujemo strukture glede na usposobljenost, medtem ko pri dinamiki proučujemo fluktuacijo.
- V **nabavi** analiziramo obseg in strukturo nabave, tok in ritmičnost nabave, nabavne poti, dobavitelje ter nabavne cene in stroške. Pri obsegu in strukturi

omenimo pogosto uporabo metode ABC, pri ritmičnosti pa povezavo z zalogami.

- V **proizvodnji** analiziramo zlasti obseg in strukturo prodaje, tok prodaje, prodajne poti, kupce in prodajne pogoje ter prodajne cene in prodajne stroške.
- Pri **obratnih sredstvih** analiziramo obseg in strukturo le-teh ter hitrost obračanja. Analiza se nanaša predvsem na zaloge, terjatve do kupcev in denarna sredstva.
- Analiza **financiranja** vključuje obseg in strukturo virov, vlaganja, obseg in strukturo sredstev in razmerja med viri in sredstvi. Pri virih nas zanima stopnja kapitalizacije in stopnja zadolženosti. Pri sredstvih pa deleži raznih vrst sredstev v vseh sredstvih. Vlaganja obravnavamo v okviru investicijskih odločitev. Razmerja med sredstvi in viri nam govorijo o plačilni sposobnosti in finančni stabilnosti podjetja.

3 PREDSTAVITEV IN ANALIZA ORGANIZACIJE

3.1 Organizacija Ekosistemi d. o. o.

Organizacija je nastala z idejo o zbiranju in predelavi odpadkov ter ustvarjanju dobička iz tega naslova. Odpadki postajajo vse bolj ekonomsko in ekološko zanimivi, saj postajajo pomembni kot surovina. Pomembno je, da sortirane odpadke predelamo in jih ponovno uporabimo v industriji. To je recikliranje odpadkov. Ideja o predelavi odpadkov v surovine za različne gospodarske panoge, je bila tudi osnova za formiranje družbe Ekosistemi d.o.o., ki je družba za ekološke projekte, zbiranje in predelavo odpadkov. Njihov največji izziv je bil, kako rešiti problem določenih nevarnih odpadkov z njihovo transformacijo v nenevarne. 100 % lastnik podjetja je Tomislav Kovačič.

Organizacija zaposluje pet visoko specializiranih strokovnjakov, vse ostale storitve pa zanje opravljajo zunanji izvajalci. Vsi zaposleni imajo visokošolsko izobrazbo in so strokovnjaki z različnih področij (ekonomisti, tehnični, komunalni inženirji itd.). Podjetje vodi direktor, ki je v bistvu projektni manager, s polnimi pooblasti. Za vsak projekt formira projektni tim, ustrezne kadrovske strukture, ki ga vodi in pokriva po vseh vitalnih segmentih. Neposredni izvajalci projekta so pogodbeni subpartnerji. Vsem tem projektnim timom je na voljo administrativno tehnična podpora.

Organizacija se je osredotočila na določene segmente različnih vrst odpadkov. Z vzpostavitvijo popolnoma nove linije za predelavo lesnih odpadkov in ostankov je vzpostavila proizvodnjo lesnih sekancev, za potrebe lesno predelovalne industrije, kemijske industrije in za potrebe kotlovnice na biomaso. Imajo tudi zbirno-sortirni reciklažni center, v katerem kot vir alternativnih goriv zbirajo lahke frakcije, papir in tekstil za potrebe v različnih industrijskih panogah. Zbirajo tudi določene nevarne odpadke (galvanski mulj), ki ga skladiščijo za nadaljnje zapekanje v opečnih proizvodih, da ga tako nevtralizirajo.

Vizija organizacije je postati tržno razpoznavna družba za ekološke projekte in pomemben poslovni subjekt v Sloveniji pri zbiranju, sortiranju in predelavi izbranih vrst odpadkov v smislu njihovega recikliranja, s poudarkom na tistih odpadkih, ki pomenijo zmanjšanje izpusta toplogrednih plinov.

Poslanstvo organizacije Ekosistemi d. o. o. so torej proizvodnja in storitve, ki so povezane z izdelovanjem kvalitetnega lesnega sekanca iz odpadne biomase. Lesni sekanec, ki je njihov glavni tržni produkt, pa ni namenjen samo kotlovnica in za kurjavo. Skoraj več kot polovico ga izvozijo v tujino, kjer ga uporabljajo v pohištveni industriji, za izdelavo – polnitev ivernih plošč in ploskovnega pohištva. Poslanstvo organizacije je torej zadovoljevanje človekovih potreb pri izkoriščanju toplotne energije (biomasa kot energent) in izdelavi proizvodov – sekancev v lesno predelovalni industriji, kar dosegajo tako, da se ves čas prilagajajo potrebam in zahtevam trga in pri tem tudi sami organsko in finančno rastejo. Poslovno neodvisnost pri prodaji lesnih sekancev dosegajo s prodajo domačim znanim kupcem in z razvojem domačega trga.

V organizaciji Ekosistemi d. o. o., želijo čimprej doseči naslednja zastavljena cilja:

1. Postati želijo vodilni predelovalec in zbiratelj lesnih odpadkov in ostankov v Sloveniji ter iz njih proizvesti kakovostne lesne sekance za potrebe slovenskih kotlovnica na biomaso, za potrebe lesno-predelovalne in kemijske industrije (pri proizvodnji solarnega silicija). Sodelovati želijo tudi pri drugih postopkih v procesu pridobivanja različnih barvnih kovin.
2. Postati želijo pomemben predelovalec nevarnih odpadkov v nenevarne. Galvanske mulje in druge nevarne odpadke želijo nevtralizirati v postopkih solidifikacije, jih zapeči v glinene proizvode ter vgraditi v gradbene finalne betonske izdelke. Predelava gradbenih odpadkov, v smislu recikliranja, je pomembna v gradbeni industriji in zagotavlja finančen uspeh pod pogojem, da smo zanjo opremljeni z dovolj specifičnim znanjem in da pristopimo inovativno. Vse to je mogoče doseči samo z dobrim dolgoročnim načrtovanjem.

Merilo uspešnosti organizacije Ekosistemi d. o. o. je količina zbranih in namensko sortiranih odpadkov. Več zbranih odpadkov pomeni večji prihodek in s tem boljši rezultat poslovanja. Sortirani odpadki pa pomenijo strukturiranje glede na njihovo ponovno uporabo.

3. 2 SPIN analiza organizacije Ekosistemi d. o. o.

SPIN model nam omogoča analiziranje notranjega in zunanjega okolja v smislu zmožnosti organizacije in privlačnosti tržišča. Razširjena analiza je prikazana v tabeli 3.1.

3. 2. 1 Analiza podjetja

Organizacija Ekosistemi d. o. o. je nastala leta 2004 z idejo o zbiranju in predelavi odpadkov ter ustvarjanju dobička iz tega naslova. Ker odpadki postajajo vse bolj ekonomsko zanimivi, se je v podjetju pojavila ideja o sortiranju odpadkov in njihovi predelavi za ponovno uporabo (obnovljivi viri energije). Na začetku leta 2005 je organizacija začela pridobivati vsa potrebna dovoljenja s strani države, izdelovati potrebne elaborate za financiranje strojne opreme, iskati potrebne strokovne kadre itd. Po pridobitvi vseh dovoljenj in virov financiranja je že v sredini istega leta začela zbirati lesne ostanke, gradbene odpadke in galvanski mulj. Proti koncu leta 2005 sta že stekli predelava lesnih odpadkov v lesne sekance in zbiranje gradbenih odpadkov.

Organizacija Ekosistemi vsako leto povečuje svojo prodajo in želi v roku petih let postati vodilni pridelovalec lesnega sekanca na področju Slovenije. Lastnik organizacije je direktor, ki vodi organizacijo po sistemu projektnega managerja.

3. 2. 2 Analiza nabave in prodaje

Lesne ostanke in odpadke lahko pridobivamo iz primarne in sekundarne predelave lesa, iz površin v zaraščanju, predstavlja pa jih tudi odslužen in manj kvaliteten les iz gozdov oz. iz gozdne proizvodnje. Ker se organizacija ukvarja z naravno surovino, je nabava vezana na letni čas in klimatskime pogoje. Večino ali skoraj celotno nabavo izvedejo v toplejših mesecih, ko je sečnja na najvišji ravni in je ponudba lesa velika. S tem je povezana tudi cena, ki jo narekuje tisto ekonomsko-tržno pravilo, ki pravi, da je cena nižja, če je ponudba visoka. V tem času si organizacija ustvari velike zaloge lesa, saj v času hude zime z veliko snega ni mogoča sečnja in je na trgu lesa mala ponudba. Ker imajo Ekosistemi veliko skladišče na prostem z dobro vodno regulacijo odtoka

meteorne vode, ki omogoča hitro sušenje lesa, si lahko ustvarijo relativno veliko zalogo lesa. Te prednosti so prikazane v tabeli 3. 1.

Organizacija nabavlja les preko raznih ponudnikov, ki se ukvarjajo s sečnjo lesa ali z lesno industrijo, kjer jim ostajajo lesni odpadki. Organizacija je lastniško povezana tudi z nekaterimi drugimi podjetji, ki zbirajo odpadke – odpadni les in tako lažje pridobiva surovino za predelavo lesnih sekancev. Nabavo poskuša vedno vršiti preko večjih ponudnikov (gozdna gospodarstva na področju južne in jugovzhodne Slovenije) ter s tem dosegati nižjo nabavno vrednost surovine.

Prodaja lesnih sekancev je glavni prodajni produkt organizacije Ekosistemi d. o. o., stranski produkt pa je zbiranje galvanskih muljev in drugih vrst nevarnih odpadkov (gradbenih). Ta glavni produkt želi prodati predvsem v Sloveniji in v sosednjih državah (Avstriji in Italiji). Cene nimajo tako velikega vpliva na prodajo, saj je ta produkt dokaj nov na slovenskem tržišču in je problem prodaje predvsem v tem, da je uporaba lesne biomase v Sloveniji še vedno relativno majhna.

Ker lesni sekanec lahko uporabljamo tudi za proizvodnjo ivernih plošč, je organizacija v prvih dveh letih poslovanja prodala večino tega sekanca v Italijo. Razvojna politika Slovenije v smeri izkoriščanja obnovljivih virov energije in zmanjšanja toplogrednih plinov pa za organizacijo Ekosistemi pomenijo, da bo lesne sekance proizvajalo tudi za slovenske kotlovnice na biomaso.

3. 2. 3 Prodajne poti

Prodaja poteka predvsem preko lastnega trženja in poznanstev v Sloveniji. Za prodajo na tuje trge je organizacija povezana preko grosistov. V letošnjem letu je organizacija pridobila svojo spletno stran in tako pričela tržiti tudi preko spleta (Ekosistemi). Organizacija uporablja sistem direktnega marketinga.

3. 2. 4 Najpomembnejši kupci

Najpomembnejši kupci za organizacijo Ekosistemi d. o. o. so Tanin Sevnica d. d., Bipan S.P.A., Lesonit d. o. o. in W&P profil d. o. o. oz. TDR Ruše. Vsi ti kupci

potrebujejo lesni sekanec za njihovo poslovanje saj jih večina izdeluje furnir in iverne plošče za pohištvo. Prva dva sta največja odjemalca in odkupita približno 50 % predelane lesne biomase.

3. 2. 5 Najpomembnejši dobavitelji

Ker se potreba po predelavi lesnega sekanca povečuje, je potrebno ustvariti čimvečje zaloge. Med najpomembnejšimi dobavitelji za organizacijo Ekosistemi d. o. o. so Surovina d. d., Dinos d. d. (za odpadni les), Solis d. o. o., Zita d. o. o. in GG Novo Mesto (lesni ostanki). Z njimi imajo sklenjene pogodbe sklenjene za najmanj leto dni in več.

3. 2. 6 Organiziranost in kadri

Organizacija Ekosistemi d. o. o. zaposluje pet visoko specializiranih strokovnjakov, ostale storitve pa zanje izvajajo subpartnerji, po sistemu outsourcinga. Proizvodnja je avtomatizirana, zato je potrebno samo streči tehnološki strojni opremi. Večina zaposlenih ima visokošolsko izobrazbo ter so strokovnjaki iz različnih področij, v proizvodnji pa sta zaposlena dva s srednješolsko izobrazbo. Organizacijo vodi direktor s polnimi pooblastili. Ker Ekosistemi d. o. o. ne zaposlujejo velikega števila ljudi, ne potrebujejo sektorjev za izvajanje dejavnosti. Organizacija deluje timsko, sestanki na katerih se določijo naloge se vršijo tedensko, delo vsakega posameznika pa je jasno opredeljeno.

3. 2. 7 Analiza konkurence

Organizacija Ekosistemi d. o. o. v Sloveniji nima resne konkurence, saj je trenutno edina, ki predeluje lesne ostanke v lesni sekanec kot tržne viške. Ostala podjetja lesno biomaso predelujejo le za lastne potrebe. Čeprav glede na svoje zmožnosti predelave lesne biomase še zdaleč ne deluje s polno zmogljivostjo, ima na slovenskem tržišču posebno mesto.

Tabela 3. 1 SPIN analiza podjetja Ekosistemi d.o.o.

	NOTRANJE PREDNOSTI	NOTRANJE SLABOSTI
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prilagajanje kvalitete proizvodov glede na vrsto odjemalca. 2. Permanentno zagotovljena surovinska baza lesnih odpadkov in lesnih ostankov kot surovina za proizvodnjo lesnega sekanca. 3. Zaradi industrijskega tira cenejši transport do končnega porabnika. 4. Že visoko usposobljeni kadri z delovnimi izkušnjami 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zmanjšanje dobav surovine s strani strateških dobaviteljev za pridelavo lesnega sekanca. 2. Strokovno obvladovanje proizvodnega procesa z vidika zagotavljanja ustrezne kvalitete končnega proizvoda. 3. Zaradi skladiščenja na odprtem prostoru slabšanje kvalitete surovinske baze v primeru neugodnih vremenskih razmer.
	<p>PRILOŽNOSTI V OKOLJU</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. možnost širitve na tuje trge v večjem obsegu. 2. povečanje povpraševanja zaradi potreb – trendov po obnovljivih virih energije (zmanjšanje izpusta toplogrednih plinov). 3. večje potrebe v lesni industriji pri izdelavi ivernih plošč. 4. Razvoj lesno pridelovalne industrije v Sloveniji (lesni sekane kot polnilo v ivernih ploščah) 	<p>SI</p> <ul style="list-style-type: none"> - podpis letnih pogodb z dobavitelji za dobavo lesnih ostankov - novi sistemi in načini skladiščenja za ohranitev kakovosti surovinske baze
	<p>NEVARNOSTI V OKOLJU</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. učinek tople grede – zmanjšanje povpraševanja po proizvodih (klimatske spremembe, tople, mile zime). 2. majhnost Slovenskega trga. 3. možnosti nadomestitve programa z drugimi alternativnimi gorivi – obnovljivimi viri energije. Nihanja cen na nabavnem trgu zaradi sezonskih vplivov. 	<p>PN</p> <ul style="list-style-type: none"> - podpis dolgoročnih pogodb z kupci iz tujine - izvoz v Italijo in Avstrijo <p>SN</p> <ul style="list-style-type: none"> - usposabljanje kadrov v proizvodnji za doseganje ustrezne povprečne kvalitete proizvodov (brez mihanj kakovosti)

4 STRATEŠKI NAČRT ORGANIZACIJE EKOSISTEMI D. O. O.

4.1 Uresničevanje ciljev okolja

Evropska unija se je zavezala, da bo do leta 2020 povečala delež obnovljivih virov v celotni energetski oskrbi za 20 % in s tem za enak odstotek zmanjšala emisije toplogrednih plinov. Ker se je z dvigom odkupnih cen energije iz obnovljivih virov skrajšala povračilna doba naložb, se je v zadnjem času bistveno povečalo zanimanje za tovrstne vire energije, povečalo pa se je tudi zanimanje potencialnih investorjev (Janjič in Skubic 2007).

Za obnovljive vire naj bi Slovenija do leta 2020 namenila okoli 3,4 milijarde evrov, kar znaša 27 milijonov evrov letno. Po mnenju g. Andreja Vizjaka, slovenskega ministra za gospodarstvo, naj bi bili obnovljivi viri energije ena izmed najbolj donosnih industrij prihodnosti. Tistim, ki bo na tem področju uspelo z novimi tehnologijami doseči konkurenčnost, bo dolgoročno zagotovljen uspeh (Škrinjar 2007).

Čeprav visoke cene konvencionalnih energentov vzpodbujajo inovacije na področju okolju prijaznejših energetskih virov, se postavlja vprašanje, ali bo med njimi tudi kakšen, ki bo revolucionarno spremenil področje energetike? Velika količina sredstev se preliva v sektorje novih obnovljivih virov energije. Vedno več je motiviranih investorjev, ki se zavedajo, da se z vsakim povišanjem cen nafte poveča konkurenčnost novih energetskih virov in s tem donosi naložb družb in skladov, ki vanje investirajo (Lubej 2008).

Ker v Sloveniji skoraj 60 % vse površine pokrivajo gozdovi, ima lesna biomasa v naši državi veliki potencial. Ugodne naravne danosti bi lahko v prihodnosti izkoristili tako, da bi draga fosilna goriva za ogrevanje nadomestili s poleni, lesnimi sekanci ali peletami.

4.2 Uresničevanje ciljev na področju poslovanja

Družbo za ekološke projekte, Ekosistemi d. o. o., so leta 2004 ustanovili z namenom, da bodo predelovali lesne ostanke ter zbirali gradbene odpadke, galvanske mulje in lahke frakcije (papir, tekstil in plastiko) za ponovno uporabo in s tem po

sistemu zbiranja in sortiranja družbi ponudili alternativne vire energije. Sredi prihodnjega leta je že stekla proizvodnja lesnega sekanca, ki je trenutno njihov najpomembnejši tržni produkt. Ker vsa ostala podjetja, ki se v Sloveniji ukvarjajo s predelavo lesnega sekanca izvajajo to proizvodnjo pretežno za potrebe lastne proizvodnje, so bili Ekosistemi d. o. o. prvi, ki so samostojno tržno nastopili s proizvodi obnovljivih virov energije. Proizvodnja lesnih ostankov in odpadkov v lesni sekanec poteka v Zalogu pri Novem mestu, kjer ima podjetje tudi veliko skladišče. Njihov strojni park deluje trenutno samo s polovično zmogljivostjo, saj potrebe po lesnem sekancu pri nas še niso tako zelo narasle. Drugače pa je v tujini, (predvsem v Avstriji), kjer se je v drugi polovici lanskega leta bistveno povečala potreba po tej surovini. Vzrok za to so bile vremenske razmere oz. velike količine snega, ki so v tem času zapadle v Avstriji², kjer se večji del prebivalstva ogreva z lesno biomaso. Ker v času, ko je veliko snega ni možna sečnja in dobava lesa, so naši severni sosedji pošle zaloge, zaradi česar jim je organizacija Ekosistemi d. o. o. lahko prodala skoraj vse svoje velike zaloge lesnih ostankov in odpadkov.

Glede na to, da zaenkrat še ne moremo predvideti kakšna bo zima, si morajo Ekosistemi d. o. o. ustvariti dovolj velike zaloge lesa v poletnih mesecih, v času t.i. »mrtve« sezone, saj v tem času na nabavnem trgu dosegajo nizke nakupne cene lesnih ostankov in odpadkov, v času zime z veliko snega pa visoke prodajne cene lesnega sekanca. Ker so Ekosistemi trenutno edino podjetje, ki trži svoj produkt – lesno biomaso tako masovno (cca. 40.000 m³ letno), imajo konkurenčno prednost pred tistimi, ki se bodo, ali pa se že pripravljajo za vstop na trg. To jim omogočajo tudi dovolj visoka obratna sredstva za nabavo lesne biomase v obdobju »mrtve« sezone, ko pravzaprav nihče noče prevzemati lesnih ostankov.

² Avstrija je bila ena izmed prvih, ki je začela predelovati lesno biomaso. Izkoristek električne energije, ki jo proizvedejo iz 100 ha gozdov je 203 kW, za Slovenijo pa je podatek le 2 kW iz 1000 ha gozdov (Jančič in Skubic 2007).

4. 2. 1 Uresničevanje prvega strateškega cilja

Cilj organizacije Ekosistemi d. o. o. je, da v Sloveniji postanejo vodilni zbiratelji in predelovalci lesnih odpadkov in ostankov ter da proizvedejo kvalitetne lesne sekance za potrebe slovenskih kotlovnice na biomaso ter za ostale odjemalce v kemijski in lesno predelovalni industriji. Delno so ta cilj že dosegli, saj so trenutno edini v Sloveniji, ki tržijo lesni sekanec za potrebe lesno predelovalne industrije, za ogrevanje na lesno biomaso (v Avstriji) in za potrebe drugih panog industrije. Ker želijo postati tudi vodilni na področju zadovoljevanja potreb slovenskih kotlovnice na biomaso, cilj še ni povsem dosežen. Priložnost se jim ponuja v Termoelektrarni toplarne Ljubljana, kjer gradijo kotel tretjega bloka kurjenja na lesno biomaso. V njem naj bi z dodajanjem 45.000 ton lesnih sekancev zmanjšali emisije ogljikovega dioksida za okrog 64.000 ton letno (Janjič in Skubic, 2007). Med odgovornimi v toplarni in organizacijo Ekosistemi d. o. o., ki je sposobna zagotoviti celotno potrebo po lesnem sekanecu, so o tem projektu že potekali pogovori, vendar še ni prišlo do podpisa pogodbe. Največji problem v dogovoru predstavlja cena odkupa lesnega sekanca, v Ekosistemi d. o. o. pa imajo tudi pomisleke, ker želijo disperzijo na prodajnem trgu (večje število odjemalcev) in se ne želijo vezati zgolj na enega kupca. V primeru, da bodo podpisali pogodbo, bodo Ekosistemi d. o. o. investirali nakup dodatnega mobilnega strojnega parka, s čimer bodo zadovoljili celotne potrebe toplarne in ostalih večjih kupcev. Glede na to, da imajo Ekosistemi d. o. o. dobro organizirano nabavo, večje število ponudnikov lesa in lesnih ostankov, bi imeli na voljo dovolj surovine za predelavo, v velikem skladišču pa tudi dovolj prostora za postavitev dodatne strojne opreme za predelavo lesne biomase v lesni sekanec.

V Ekosistemih je dobro organiziran tudi prevoz lesnega sekanca do kupca. V lasti imajo železniški industrijski tir, po katerem je v primerjavi s cestnim prevozom dostava hitrejša, varnejša, cenejša in nenazadnje ekološko manj sporna.

Kakovost njihovega lesnega sekanca je na najvišji možni ravni. Vsa sortirna skladišča (boksi) lesnega sekanca so pokrita, tako da je vstop vlage v lesni sekanec minimalen. S pravilnim načinom skladiščenja in čuvanja surovin izpolnjujejo pogoje OVS – a, po katerih mora vsebovati lesni sekanec manj kot 30 % vlage, v bodoče pa si bodo prizadevali znižati vsebnost relativne vlage pod predpisane odstotke.

4. 2. 2 Uresničevanje drugega strateškega cilja

Drug pomemben strateški cilj organizacije Ekosistemi d. o. o. je predelava nevarnih odpadkov v nenevarne na področju galvanskih muljev in drugih vrst nevarnih odpadkov. To je možno s postopki solidifikacije, zapekanja v glinene proizvode ali z vgradnjo v gradbene finalne betonske izdelke. Nevarne odpadke nevtralizirajo. Ker je organizacija partnersko povezana z Opekarno Novo mesto, ima možnost, da izvaja zapekanje galvanskega mulja in ostalih nevarnih odpadkov. Postopek je tehnološko specifičen in zahteva ozko specializirana znanja. Nevtralizirani galvanski mulji se uporabljajo tudi kot alternativni vir energije. Za izvedbo tega programa mora organizacija še pridobiti potrebne kadre.

4. 3 Uresničevanje ciljev pri zaposlenih

Zaposleni so prepričani, da prodaja kakovostnega lesnega sekanca ni vprašljiva. Večina med njimi je izkušnje s predelavo lesa dobila na prejšnjih delovnih mestih in so strokovnjaki na tem področju. Dobro poznajo nabavni in prodajni trg. Vodstvo v Ekosistemih se zaveda, kako pomemben je strokovni kader, zato svoje zaposlene na različne načine motivira. Za zaposlene je zelo pomembno, da lahko s svojim znanjem in izkušnjami odločilno prispevajo k uresničevanju strateškega načrta.

4. 4 Uresničevanje prodajnih poti

Prednostna naloga organizacije je, da s kupci podpiše dolgoročne pogodbe in tako zagotovi organizaciji dolgoročno poslovanje (TE – TOL). Dopolniti mora še prodajno mrežo manjših odjemalcev – kupcev (disperzija prodaje). Letos so tudi zato formirali spletno stran podjetja Ekosistemi d. o. o. Organizacija želi vzpostaviti dolgoročne partnerske odnose s kupci in z dobavitelji ter tako izločiti oz. onemogočiti eliminacijo tržnih vplivov menjalnih razmerij.

5 SKLEP

Organizacija Ekosistemi d. o. o. ima s sodobno proizvodno tehnologijo in z dobrim sistemom trženja lesnega sekanca trenutno vodilni položaj na slovenskem trgu. V preteklem letu so kljub velikemu investicijskemu vlaganju na račun povečanega obsega prodaje že ustvarili odlične poslovne rezultate, tako da jih po Boston Consulting Grup (Biloslavo 2006, 84-85) lahko opredelimo kot zvezde. To pomeni, da ima organizacija visoko stopnjo rasti trga in velik tržni delež. Ker nekateri pokazatelji kažejo, da se bo trg lesne biomase razvijal še do leta 2013, menim, da bo organizacija vsaj še pet let ostala med zvezdami, nato pa se bo njen program lesnega sekanca premaknil med molzne krave, za katere je značilna nizka stopnja rasti trga in velik tržni delež.

V organizaciji Ekosistemi d. o. o. se zavedajo, da vedno bolj dinamično in zapleteno poslovno ter širše družbeno okolje zahtevata dobro strateško načrtovanje, zato sem s pričujočim strateškim načrtom prikazal način, kako lahko dosežejo temeljna strateška cilja. Predstavil sem vizijo organizacije, njeno poslanstvo in zaposlene ter za potrebe strateškega načrtovanja analiziral vse njene dejavnosti. Pri tem sem izhajal iz teoretičnih ugotovitev različnih strokovnjakov. Natančno sem opisal tudi panogo v kateri deluje organizacija in programe, ki se izvajajo v okviru »obnovljivih virov energije«.

Z razširjeno SPIN analizo sem prikazal notranje prednosti in slabosti, pa tudi priložnosti in nevarnosti iz okolja.

Strateški načrt, ki sem ga pripravil v tej projektni nalogi zajema uresničevanje ciljev okolja, uresničevanje ciljev na področju poslovanja, uresničevanje prvega in drugega strateškega cilja, uresničevanje ciljev pri zaposlenih ter uresničevanje prodajnih poti.

Glede na odločitev Evropske unije, da bo delež obnovljivih virov, kamor sodi tudi lesna biomasa, v celotni energetske oskrbi do leta 2020 zvišala za 20 %, menim, da ima organizacija dobro izhodišče za uspešno poslovanje in bo lahko s svojimi strateškimi cilji dolgoročno dobro poslovala. Ker se bo poraba lesne biomase v prihodnje večala, bodo tudi njihovi strateški cilji postajali višji. V obdobju petih let bodo postali največji

zbiratelj in predelovalec lesnih odpadkov in ostankov v Sloveniji in bodo takšen položaj verjetno obdržali še nekaj naslednjih let.

Odlične poslovne povezave s strateškimi dobavitelji (Surovina, Dinos, gozdna gospodarstva itd.) organizaciji zagotavljajo surovino za proizvodnjo lesnih sekancev, zadostna obratna sredstva pa jim dopuščajo ustvarjanje zalog po nižjih vhodnih cenah in kljub relativno mali dodani vrednosti v tej panogi ustvarjanje pozitivnih finančnih učinkov prodaje. Med odločilne dejavnike za njihov uspeh sodita tudi sodobna proizvodna tehnologija in znanje zaposlenih. Lesna biomasa in obnovljivi viri energije so brez dvoma prava smer razvoja in dobra poslovna priložnost, ki so jo Ekosistemi d. o. o. tudi v največji možni meri izkoristili.

LITERATURA

- Ansoff, Igor H. 1984. *Implanting strategic management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Banič, Ivo D. 1999. *Osnove strateškega managementa: procesi upravljanja in vodenja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Biloslavo, Roberto. 1999. *Metode in modeli za management*. Koper: Visoka šola za Management.
- Biloslavo, Roberto. 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Cooke, Slevin in Nigel, Slack. 1984. *Making management decisions*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Greene, Charles N., Everett, Adam in Ebert, Ronald J. 1985. *Management for effective performance*. Englewood Cliffs, NJ: Printice-Hall.
- Griffin, Ricky W. 1996. *Management*. 5. izdaja. Boston: Houghton Mifflin.
- Haberberg, Adrian in Rieple, Alison. 2001. *The strategic management of organisations*. Harlow: Printice-Hall.
- Janjič, Brane, Skubic, Minka in dopisniki. 2007. Na pohodu obnovljivi viri energije. *Naš Stik*, april: 4-10.
- Lubej, Jernej. 2008. Okolju prijazne rešitve. *Kapital, revija za naložbo denarja*, 21. januar, 32-33.
- Lynch, Richard. 1997. *Corporate strategy*. London: Pitman.
- Mintzberg, Henry. 1994. *The rise and fall of strategic planning*. New York: Prentice-Hall
- Porter, Michael E. 1980. *Competitive strategy*. New York: The Free Press.
- Pučko, Danijel. 1996. *Strateško upravljanje*. Ljubljana. Ekonomska fakulteta.
- Rozman, Rudi. 1993. *Planiranje poslovanja podjetja*. Ljubljana. Gospodarski vestnik.

- Škrinjar, Barbara. 2007. Za obnovljive vire do leta 2020 okoli 3,4 milijarde evrov. *Finance*, 182 : 5.
- Thompson, Arthur A., in Strickland, Alonzo J. 1998. *Strategic management: concept and cases*. 10. izdaja. Boston: Irwin

VIRI

- Ekosistemi d. o. o. *Predstavitev organizacije*. [Http://www.ekosistemi-zalog.si/](http://www.ekosistemi-zalog.si/) (januar 2008).
- Ministrstvo za okolje in prostor. B. l. *Lesna biomasa*. [Http://www.Biomasa.zgs.gov.si/index.plp](http://www.Biomasa.zgs.gov.si/index.plp) (marec 2008).

PRILOGE

Priloga 1: Bilanca poslovnega izida za leto 2007

Priloga 2: Bilanca stanja za leto 2007



IME DRUŽBE OZ. PODJETNIKA:
EKOSISTEMI d.o.o.

MATIČNA ŠTEVILKA: 1882805

SEDEŽ:
Ul. XIV. divizije 14,3000 CELJE

DAVČNA ŠTEVILKA: 85958107

STATUSNA SPREMEMBA: 0

MATIČNA ŠTEVILKA PRED
STATUSNO SPREMEMBO:

PODATKI IZ BILANCE STANJA
na dan 31.12.2007 leta

v EUR (brez centov)

Konto	Postavka	Oznaka za AOP	Znesek	
			Tekočega leta	Prejšnjega leta
1	2	3	4	5
	SREDSTVA (002+032+053)	001	17.643.827	1.356.289
	A. DOLGOROČNA SREDSTVA (003+010+018+019+027+031)	002	6.757.113	494.434
	I. Neopredmetena sredstva in dolgoročne aktivne časovne razmejitve (004+009)	003	0	296
	1. Neopredmetena sredstva (005 do 008)	004	0	296
del 00	a) Dolgoročne premoženjske pravice	005	0	296
del 00	b) Dobro ime	006	0	0
del 00	c) Dolgoročno odloženi stroški razvijanja	007	0	0
del 00, del 08, del 13	č) Druga neopredmetena sredstva	008	0	0
del 00	2. Dolgoročne aktivne časovne razmejitve	009	0	0
	II. Opredmetena osnovna sredstva (011 do 017)	010	535.184	479.107
del 02, del 03	1. Zemljišča	011	0	0
del 02, del 03	2. Zgradbe	012	0	0
del 04, del 05	3. Proizvajalne naprave in stroji	013	0	0
del 04, del 05	4. Druge naprave in oprema, drobni inventar in druga opredmetena osnovna sredstva	014	535.184	479.107
del 04, del 05	5. Biološka sredstva	015	0	0
del 02, del 04	6. Opredmetena osnovna sredstva v gradnji in izdelavi	016	0	0
del 08, del 13	7. Predujmi za pridobitev opredmetenih osnovnih sredstev	017	0	0
01	III. Naložbene nepremičnine	018	0	0
	IV. Dolgoročne finančne naložbe (020+024)	019	6.221.929	15.031
	1. Dolgoročne finančne naložbe, razen posojil (021 do 023)	020	6.221.929	15.031
del 06	a) Delnice in deleži v družbah v skupini	021	0	0



v EUR (brez centov)

Konto	Postavka	Oznaka za AOP	Znesek	
			Tekočega leta	Prejšnjega leta
1	2	3	4	5
del 06	b) Druge delnice in deleži	022	6.197.801	0
del 06	c) Druge dolgoročne finančne naložbe	023	24.128	15.031
	2. Dolgoročna posojila (025+026)	024	0	0
del 07	a) Dolgoročna posojila družbam v skupini	025	0	0
del 07	b) Druga dolgoročna posojila	026	0	0
	V. Dolgoročne poslovne terjatve (028 do 030)	027	0	0
del 08	1. Dolgoročne poslovne terjatve do družb v skupini	028	0	0
del 08	2. Dolgoročne poslovne terjatve do kupcev	029	0	0
del 08	3. Dolgoročne poslovne terjatve do drugih	030	0	0
09	VI. Odložene terjatve za davek	031	0	0
	B. KRATKOROČNA SREDSTVA (033+034+040+048+052)	032	10.875.136	861.855
67	I. Sredstva (skupine za odtujitev) za prodajo	033	0	0
	II. Zaloge (035 do 039)	034	227.581	112.974
30, 31, 32	1. Material	035	220.286	112.974
60	2. Nedokončana proizvodnja	036	0	0
63	3. Proizvodi	037	7.295	0
65, 66	4. Trgovsko blago	038	0	0
del 13	5. Predujmi za zaloge	039	0	0
	III. Kratkoročne finančne naložbe (041+045)	040	97.177	47.517
	1. Kratkoročne finančne naložbe, razen posojil (042 do 044)	041	9.841	9.840
del 17	a) Delnice in deleži v družbah v skupini	042	0	0
del 17	b) Druge delnice in deleži	043	0	0
del 17	c) Druge kratkoročne finančne naložbe	044	9.841	9.840
	2. Kratkoročna posojila (046+047)	045	87.336	37.677
del 07, del 18	a) Kratkoročna posojila družbam v skupini	046	0	0
del 07, del 18	b) Druga kratkoročna posojila	047	87.336	37.677
	IV. Kratkoročne poslovne terjatve (049 do 051)	048	9.583.527	491.834
del 00, del 12, del 13, del 14, del 15, del 16, del 17, del 18, del 19, del 20, del 21, del 22, del 23, del 24, del 25, del 26, del 27, del 28, del 29, del 30, del 31, del 32, del 33, del 34, del 35, del 36, del 37, del 38, del 39, del 40, del 41, del 42, del 43, del 44, del 45, del 46, del 47, del 48, del 49, del 50, del 51, del 52, del 53, del 54, del 55, del 56, del 57, del 58, del 59, del 60, del 61, del 62, del 63, del 64, del 65, del 66, del 67, del 68, del 69, del 70, del 71, del 72, del 73, del 74, del 75, del 76, del 77, del 78, del 79, del 80, del 81, del 82, del 83, del 84, del 85, del 86, del 87, del 88, del 89, del 90, del 91, del 92, del 93, del 94, del 95, del 96, del 97, del 98, del 99, del 100	1. Kratkoročne poslovne terjatve do družb v skupini	049	0	0
del 08, del 12, del 13, del 15, del 16, del 17, del 18, del 19, del 20, del 21, del 22, del 23, del 24, del 25, del 26, del 27, del 28, del 29, del 30, del 31, del 32, del 33, del 34, del 35, del 36, del 37, del 38, del 39, del 40, del 41, del 42, del 43, del 44, del 45, del 46, del 47, del 48, del 49, del 50, del 51, del 52, del 53, del 54, del 55, del 56, del 57, del 58, del 59, del 60, del 61, del 62, del 63, del 64, del 65, del 66, del 67, del 68, del 69, del 70, del 71, del 72, del 73, del 74, del 75, del 76, del 77, del 78, del 79, del 80, del 81, del 82, del 83, del 84, del 85, del 86, del 87, del 88, del 89, del 90, del 91, del 92, del 93, del 94, del 95, del 96, del 97, del 98, del 99, del 100	2. Kratkoročne poslovne terjatve do kupcev	050	309.097	472.075



v EUR (brez centov)

Konto	Postavka	Oznaka za AOP	Znesek	
			Tekočega leta	Prejšnjega leta
1	2	3	4	5
del 00, del 13, 14, del 15, 16, del	3. Kratkoročne poslovne terjatve do drugih	051	9.274.430	19.759
10, 11	V. Denarna sredstva	052	966.851	209.530
19	C. KRATKOROČNE AKTIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	053	11.578	0
del 99	Zabilančna sredstva	054	0	0
	OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV (056+072+075+085+095)	055	17.643.827	1.356.289
	A. KAPITAL (057+060+061+067+068-069+070-071)	056	379.234	132.227
	I. Vpoklicani kapital (058-059)	057	8.763	8.763
del 90	1. Osnovni kapital	058	8.763	8.763
del 90	2. Nvpoklicani kapital (kot odbitna postavka)	059	0	0
91	II. Kapitalske rezerve	060	0	0
	III. Rezerve iz dobička (062+063-064+065+066)	061	876	876
del 92	1. Zakonske rezerve	062	876	876
del 92	2. Rezeve za lastne delnice in lastne poslovne deleže	063	0	0
del 92	3. Lastne delnice in lastni poslovni deleži (kot odbitna postavka)	064	0	0
del 92	4. Statutarne rezerve	065	0	0
del 92	5. Druge rezerve iz dobička	066	0	0
95	IV. Presežek iz prevrednotenja	067	0	0
del 93	V. Preneseni čisti dobiček	068	122.588	116.938
del 93	VI. Prenesena čista izguba	069	0	0
del 93	VII. Čisti dobiček poslovnega leta	070	247.007	5.650
del 93	VIII. Čista izguba poslovnega leta	071	0	0
	B. REZERVACIJE IN DOLGOROČNE PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE (073+074)	072	200.000	0
del 96	1. Rezervacije	073	200.000	0
del 96	2. Dolgoročne pasivne časovne razmejitve	074	0	0
	C. DOLGOROČNE OBVEZNOSTI (076+080+084)	075	19.430	25.118
	I. Dolgoročne finančne obveznosti(077 do 079)	076	0	0
del 97	1. Dolgoročne finančne obveznosti do družb v skupini	077	0	0
del 97	2. Dolgoročne finančne obveznosti do bank	078	0	0
del 97	3. Druge dolgoročne finančne obveznosti	079	0	0

IME DRUŽBE OZ. PODJETNIKA:
EKOSISTEMI d.o.o.

MATIČNA ŠTEVILKA: 1882805

SEDEŽ:
Ul. XIV. divizije 14,3000 CELJE

DAVČNA ŠTEVILKA: 85958107

STATUSNA SPREMEMBA: 0

MATIČNA ŠTEVILKA PRED
STATUSNO SPREMEMBO:

PODATKI IZ IZKAZA POSLOVNEGA IZIDA
v obdobju od 01.01.2007 do 31.12.2007 leta

v EUR (brez centov)

Konto	Postavka	Oznaka za AOP	Znesek	
			Tekočega leta	Prejšnjega leta
1	2	3	4	5
	A. ČISTI PRIHODKI OD PRODAJE (111+115+118)	110	634.041	619.107
	I. Čisti prihodki od prodaje na domačem trgu (112 do 114)	111	549.082	339.872
del 76	1. Čisti prihodki od prodaje proizvodov in storitev razen najemnin	112	549.082	325.108
del 76	2. Čisti prihodki od najemnin	113	0	0
del 76	3. Čisti prihodki od prodaje blaga in materiala	114	0	14.764
	II. Čisti prihodki od prodaje na trgu EU (116+117)	115	66.423	265.811
del 76	1. Čisti prihodki od prodaje proizvodov in storitev	116	66.423	265.811
del 76	2. Čisti prihodki od prodaje blaga in materiala	117	0	0
	III. Čisti prihodki od prodaje na trgu izven EU (119+120)	118	18.536	13.424
del 76	1. Čisti prihodki od prodaje proizvodov in storitev	119	0	0
del 76	2. Čisti prihodki od prodaje blaga in materiala	120	18.536	13.424
	B. POVEČANJE VREDNOSTI ZALOG PROIZVODOV IN NEDOKONČANE PROIZVODNJE	121	7.295	0
	C. ZMANJŠANJE VREDNOSTI ZALOG PROIZVODOV IN NEDOKONČANE PROIZVODNJE	122	0	0
79	Č. USREDSTVENI LASTNI PROIZVODI IN LASTNE STORITVE	123	0	0
del 76	D. SUBVENCije, DOTACIJE, REGRESI, KOMPENZACIJE IN DRUGI PRIHODKI, KI SO POVEZANI S POSLOVNIMI UČINKI	124	0	0
del 76	E. DRUGI POSLOVNI PRIHODKI	125	0	0
	F. KOSMATI DONOS OD POSLOVANJA (110+121-122+123+124+125)	126	641.336	619.107



v EUR (brez centov)

Konto	Postavka	Oznaka za AOP	Znesek	
			Tekočega leta	Prejšnjega leta
1	2	3	4	5
	G. POSLOVNI ODHODKI (128+139+144+148)	127	1.005.995	602.011
	I. Stroški blaga, materiala in storitev (129+130+134)	128	669.005	510.157
del 70	1. Nabavna vrednost prodanega blaga in materiala	129	9.683	13.917
	2. Stroški porabljenega materiala (131 do 133)	130	365.498	244.166
del 40	a) stroški materiala	131	344.140	225.630
del 40	b) stroški energije	132	17.226	16.704
del 40	c) drugi stroški materiala	133	4.132	1.832
	3. Stroški storitev (135 do 138)	134	293.824	252.074
del 41	a) transportne storitve	135	52.660	69.066
del 41	b) najemnine	136	51.690	27.053
del 41	c) povračila stroškov zaposlencem v zvezi z delom	137	17.508	14.610
del 41	č) drugi stroški storitev	138	171.966	141.345
	II. Stroški dela (140 do 143)	139	93.597	53.188
del 47	1. Stroški plač	140	70.822	39.768
del 47	2. Stroški pokojninskih zavarovanj	141	6.271	3.518
del 47	3. Stroški drugih socialnih zavarovanj	142	5.131	2.883
del 47	4. Drugi stroški dela	143	11.373	7.019
	III. Odpisi vrednosti (145 do 147)	144	42.982	37.677
43	1. Amortizacija	145	42.686	37.677
del 72	2. Prevrednotovalni poslovni odhodki pri neopredmetenih sredstvih in opredmetenih osnovnih sredstvih	146	296	0
del 72	3. Prevrednotovalni poslovni odhodki pri obratnih sredstvih	147	0	0
	IV. Drugi poslovni odhodki (149+150)	148	200.411	989
44	1. Rezervacije	149	200.000	0
48	2. Drugi stroški	150	411	989
	H. DOBIČEK IZ POSLOVANJA (126-127)	151	0	17.096
	I. IZGUBA IZ POSLOVANJA (127-126)	152	364.659	0
	J. FINANČNI PRIHODKI (155+160+163)	153	1.433.426	8.442
	Finančni prihodki od obresti (upoštevano že v II. in III)	154	34.066	8.425



v EUR (brez centov)

Konto	Postavka	Oznaka za AOP	Znesek	
			Tekočega leta	Prejšnjega leta
1	2	3	4	5
	I. Finančni prihodki iz deležev (156 do 159)	155	1.399.354	4
del 77	1. Finančni prihodki iz deležev v družbah v skupini	156	0	0
del 77	2. Finančni prihodki iz deležev v pridruženih družbah	157	0	0
del 77	3. Finančni prihodki iz deležev v drugih družbah	158	30.804	0
del 77	4. Finančni prihodki iz drugih naložb	159	1.368.550	4
	II. Finančni prihodki iz danih posojil (161+162)	160	34.066	8.421
del 77	1. Finančni prihodki iz posojil, danih družbam v skupini	161	0	0
del 77	2. Finančni prihodki iz posojil, danih drugim	162	34.066	8.421
	III. Finančni prihodki iz poslovnih terjatev (164+165)	163	6	17
del 77	1. Finančni prihodki iz poslovnih terjatev do družb v skupini	164	0	0
del 77	2. Finančni prihodki iz poslovnih terjatev do drugih	165	6	17
	K. FINANČNI ODHODKI (168+169+174)	166	806.720	21.349
	Finančni odhodki za obresti (upoštevano že v II. in III.)	167	324.769	20.522
del 74	I. Finančni odhodki iz oslabitve in odpisov finančnih naložb	168	0	0
	II. Finančni odhodki iz finančnih obveznosti (170 do 173)	169	805.316	20.497
del 74	1. Finančni odhodki iz posojil, prejetih od družb v skupini	170	0	0
del 74	2. Finančni odhodki iz posojil, prejetih od bank	171	274.933	20.497
del 74	3. Finančni odhodki iz izdanih obveznic	172	0	0
del 74	4. Finančni odhodki iz drugih finančnih obveznosti	173	530.383	0
	III. Finančni odhodki iz poslovnih obveznosti (175 do 177)	174	1.404	852
del 74	1. Finančni odhodki iz poslovnih obveznosti do družb v skupini	175	0	0
del 74	2. Finančni odhodki iz obveznosti do dobaviteljev in meničnih obveznosti	176	0	852
del 74	3. Finančni odhodki iz drugih poslovnih obveznosti	177	1.404	0
	L. DRUGI PRIHODKI (179+180)	178	513	1.970
del 78	I. Subvencije, dotacije in podobni prihodki, ki niso povezani s poslovnimi učinki	179	0	1.970
del 78	II. Drugi finančni prihodki in ostali prihodki	180	513	0
75	M. DRUGI ODHODKI	181	0	0
80	N. CELOTNI DOBIČEK (151-152+153-166+178-181)	182	262.560	6.159



v EUR (brez centov)

Konto	Postavka	Oznaka za AOP	Znesek	
			Tekočega leta	Prejšnjega leta
1	2	3	4	5
80	O. CELOTNA IZGUBA (152-151-153+166-178+181)	183	0	0
del 81	P. DAVEK IZ DOBIČKA	184	15.553	509
del 81	R. ODLOŽENI DAVKI	185	0	0
del 81	S. ČISTI DOBIČEK OBRAČUNSKEGA OBDOBJA (182-184-185)	186	247.007	5.650
89	Š. ČISTA IZGUBA OBRAČUNSKEGA OBDOBJA (183+184+185) oz. (184-182+185)	187	0	0
	POVPREČNO ŠTEVILO ZAPOSLENCEV NA PODLAGI DELOVNIH UR V OBRAČUNSKEM OBDOBJU (na dve decimalki)	188	2,50	1,50
	ŠTEVILO MESECEV POSLOVANJA	189	12	12

Opomba:
* Izračun podatka na AOP 188: Število delovnih ur v koledarskem (obračunskem) letu, za katere so zaposlenci dobili plačo in nadomestilo plače/(deljeno) s številom možnih delovnih ur za koledarsko (poslovno) leto.

Obrazec je predpisala Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (AJ PES) v sodelovanju s Slovenskim inštitutom za revizijo.

IME DRUŽBE OZ. PODJETNIKA:
EKOSISTEMI d.o.o.

MATIČNA ŠTEVILKA: 1882805

SEDEŽ:
Ul. XIV. divizije 14,3000 CELJE

DAVČNA ŠTEVILKA: 85958107

STATUSNA SPREMEMBA: 0

MATIČNA ŠTEVILKA PRED
STATUSNO SPREMEMBO:

**PODATKI IZ IZKAZA BILANČNEGA DOBIČKA / BILANČNE IZGUBE
ZA LETO 2007**

v EUR (brez centov)

Konto	Postavka	Oznaka za AOP	Znesek	
			Tekočega leta	Prejšnjega leta
1	2	3	4	5
del 81	A. ČISTI DOBIČEK POSLOVNEGA LETA	200	247.007	5.650
89	B. ČISTA IZGUBA POSLOVNEGA LETA	201	0	0
del 93	C. PRENESENI ČISTI DOBIČEK	202	122.588	116.938
del 93	Č. PRENESENA ČISTA IZGUBA	203	0	0
del 91	D. ZMANJŠANJE KAPITALSKIH REZERV	204	0	0
	E. ZMANJŠANJE REZERV IZ DOBIČKA (206 do 209)	205	0	0
del 92	1. zmanjšanje zakonskih rezerv	206	0	0
del 92	2. zmanjšanje rezerv za lastne delnice in lastne poslovne deleže	207	0	0
del 92	3. zmanjšanje statutarnih rezerv	208	0	0
del 92	4. zmanjšanje drugih rezerv iz dobička	209	0	0
	F. POVEČANJE REZERV IZ DOBIČKA (211 do 214)	210	0	0
del 92	1. povečanje zakonskih rezerv	211	0	0
del 92	2. povečanje rezerv za lastne delnice in lastne poslovne deleže	212	0	0
del 92	3. povečanje statutarnih rezerv	213	0	0
del 92	4. povečanje drugih rezerv iz dobička	214	0	0
	G. BILANČNI DOBIČEK (200-201+202-203+205-210)	215	369.595	122.588
	H. BILANČNA IZGUBA (201-200-202+203-205+210)	216	0	0

Obrazec je predpisala Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (AJPES) v sodelovanju s Slovenskim inštitutom za revizijo.

