

Institucionalna analiza in ocena družbene vloge podjetja ETA Kamnik d.o.o. na kontinuumu med neoklasično in institucionalno ekonomijo

Teoretični uvod v svet organizacij s poslanstvom in institucionalno paradigmo

Razumevanje sodobnega podjetja zahteva več kot le vpogled v njegove računovodske izkaze; zahteva razumevanje njegove ontološke pozicije znotraj družbenega tkiva. V okviru projekta Svet organizacij s poslanstvom (OsP) se podjetja ne obravnavajo kot izolirani otoki kapitala, temveč kot integralni deli družbe, ki opravljajo temeljno vlogo: zagotavljanje dobrin in storitev, ki so ključne za blaginjo skupnosti.¹ Ta konceptualni okvir črpa iz institucionalne ekonomije, ki podjetje vidi kot sociološko in stabilno enoto, vpeto v mrežo deležnikov (stakeholder model), kjer dobiček ni končni cilj, temveč sredstvo za dolgoročno opravljanje poslanstva. Nasproti tej paradigmi stoji neoklasična ekonomija, ki podjetje reducira na stroj za maksimizacijo vrednosti za lastnike (shareholder model), kjer so vsi ostali deležniki – od zaposlenih do okolja – zgolj sredstva ali stroški na poti do tega cilja.

Podjetje ETA Kamnik d.o.o. s svojo več kot stoletno tradicijo (ustanovljeno leta 1923) predstavlja fascinanten študijski primer za tovrstno analizo.² Nahaja se v občutljivi panogi predelave hrane, ki je po svoji naravi ena najpomembnejših za družbeno blaginjo. Vendar pa se v ozadju te tradicionalne podobe skrivajo sodobni lastniški procesi in finančni tokovi, ki zahtevajo kritično presojo skozi pet vsebinskih stebrov institucionalnosti. Ali je ETA Kamnik subjekt, ki s skupnostjo tvori povezano celoto, ali pa se pod krinko tradicije skriva neoklasični mehanizem za ekstrakcijo kapitala? Ta poročilo bo skozi izčrpano analizo letnega poročila za leto 2024, javno dostopnih podatkov o lastništvu, komunikacijskih kanalov in medijskih zapisov podalo odgovor na to vprašanje.

Prvi vsebinski steber: Splošna miselnost poslovanja in kriteriji uspešnosti

Splošna miselnost poslovanja podjetja ETA Kamnik d.o.o. v letu 2024 razkriva močno razpetost med tradicijo in sodobnimi tržnimi pritiski. V svojem nagovoru direktor izpostavlja leto 2024 kot leto reševanja posledic katastrofalnih poplav iz leta poprej, kar samo po sebi nakazuje na izjemno odpornost in nujnost delovanja v kriznih razmerah.³ Podjetje je moralo v tem obdobju vzpostaviti nove proizvodne linije in prenesti recepture v novo okolje, kar so procesi, ki

zahtevajo dolgoročno vizijo in niso neposredno usmerjeni v takojšnjo maksimizacijo dobička.

Vizija in poslanstvo: Med kakovostjo in donosom

V poglavju o viziji in poslanstvu družba ETA Kamnik d.o.o. navaja, da želi postati vodilni proizvajalec kakovostnega konzerviranega sadja in zelenjave v regiji.³ Njeno poslanstvo je opredeljeno kot "zadovoljevanje potreb potrošnikov, ki želijo prehranske izdelke najvišje kakovosti" s poudarkom na "čistih etiketah", brez dodatkov in konzervansov.³ To so tipični indikatorji institucionalnega delovanja, saj podjetje svojo vrednost utemeljuje v vsebini dobrine, ki jo dostavlja družbi.

Vendar pa se že v istem poglavju med strateškimi cilji pojavi neoklasična komponenta: "povečanje vrednosti kapitala in kapitalskega donosa in s tem zadovoljstva lastnikov".³ Ta cilj je postavljen ob bok zadovoljstvu kupcev in zaposlenih, kar kaže na to, da podjetje poskuša uravnotežiti oba modela, vendar interes lastnika ostaja eksplicitno zapisan kot ključni kriterij uspeha.

Kazalniki uspeha in razumevanje dobička

Pri analizi kriterijev uspešnosti podjetje v letnem poročilu uporablja mešanico finančnih in nefinančnih kazalnikov. Uspeh se meri skozi:

- 1. **Čiste prihodke od prodaje**, ki so v letu 2024 znašali 22,6 milijona EUR.³
- 2. **EBITDA in EBIT**, kjer je viden padec v primerjavi z letom 2023, kar vodstvo interpretira kot rezultat objektivnih okoliščin (poplave), ne pa kot neuspeh strategije.³
- 3. **Inovativnost**, kar dokazujeta nagradi za najbolj inovativen izdelek leta 2024 (Enolončnica s čičeriko in Lečin bolognese).³

Institucionalni pogled na dobiček bi narekoval, da se dobiček v takšnem kriznem letu v celoti nameni sanaciji in razvoju. ETA Kamnik d.o.o. je v letu 2024 ustvarila 2,23 milijona EUR čistega poslovnega izida.³ Vprašanje osmišljenosti tega dobička postane kritično, ko pogledamo dogodke po datumu bilance stanja, kjer je bil sprejet sklep o izplačilu bilančnega dobička v višini skoraj 2,5 milijona EUR.³ To dejanje močno nagne tehtnico proti neoklasični miselnosti, saj se presežek, ustvarjen v letu okrevanja, preliva neposredno k lastniku.

Finančni kazalnik	Leto 2024 (v EUR)	Leto 2023 (v EUR)	Indeks
Čisti prihodki od prodaje	22.586.634	23.341.527	97

Poslovni odhodki	21.152.990	23.698.692	89
EBITDA	3.430.441	4.359.566	79
Čisti poslovni izid	2.234.735	3.412.565	66
Dodana vrednost na zaposlenega	62.005	60.064	103

Vir: ³

Poudarek na dodani vrednosti na zaposlenega, ki je kljub nižjim prihodkom zrasla, kaže na povečano učinkovitost procesov, kar je po neoklasični logiki optimizacija stroškov, po institucionalni pa povečanje družbene koristnosti vsake ure dela.³

Drugi vsebinski steber: Odnos do članov organizacije – sodelavci ali strošek dela?

Odnos do ljudi znotraj organizacije je morda najbolj zgovoren pokazatelj njene narave. V institucionalni miselnosti so ljudje vir ustvarjalnosti in skupnost, v neoklasični pa strošek dela, ki ga je treba minimizirati in nadzorovati.

Terminologija in kadrovska politika

V letnem poročilu 2024 podjetje ETA Kamnik d.o.o. uporablja oba pristopa. Medtem ko v strateških ciljih govori o "zadovoljstvu zaposlenih" in "pripadnosti družbi", v operativnih delih poročila prevladuje terminologija "kadrov", "zaposlenih" in "stroškov dela".³ Vendar pa je treba izpostaviti določene mehke vsebine, ki kažejo na institucionalne nastavke. Podjetje poudarja pomen osebnih mentorstev in spodbujanje "pristnih odnosov med vodji in podrejenimi".³ Prav tako izpostavljajo, da kljub pomanjkanju kadrov niso uporabljali agencijskih delavcev, temveč so sezonske potrebe pokrili s študenti, kar nakazuje na željo po ohranjanju neposrednega odnosa z ljudmi v procesu dela.³

Izobrazbena struktura in opolnomočenje

Izobrazbena struktura zaposlenih na dan 31. 12. 2024 kaže na močno zastopanost tehničnih in

operativnih poklicev, kar je za predelovalno industrijo pričakovano.

Raven izobrazbe	Število zaposlenih
I. - III. stopnja	50
IV. stopnja	4
V. stopnja	20
VI./1 stopnja	21
VI./2 stopnja	9
VII. stopnja	20
VIII./1 stopnja	1
Skupaj	125

Vir: ³

Zanimiv je podatek o povprečnem številu zaposlenih, ki se je s 143 v letu 2023 znižalo na 122 v letu 2024 (izračunano iz delovnih ur).³ To zmanjšanje je v poročilu predstavljeno kot posledica izzivov pri zaposlovanju in naravnih odhodov (upokojitve), hkrati pa je podjetje s tem doseglo večjo produktivnost. Z vidika institucionalne ekonomije je ključno vprašanje, ali so bili preostali zaposleni zaradi tega bolj obremenjeni ali pa so bili boljše opolnomočeni z novo tehnologijo. Podjetje navaja, da povečuje odgovornost zaposlenih in spodbuja prevzemanje novih

zadolžitev, kar je lahko dvorezen meč: razvoj potencialov ali zgolj več dela za isto plačilo.³

Plačna razmerja in pravičnost nagrajevanja

Analiza stroškov dela razkriva globlji vpogled v vrednotenje članov organizacije. Skupni stroški plač v letu 2024 so znašali 2.849.439 EUR.³ Glede na povprečno število zaposlenih (122) to pomeni povprečni bruto strošek plače na zaposlenega v višini približno 1.946 EUR na mesec. To je pod slovenskim povprečjem za leto 2024, ki se je gibalo med 2.400 in 2.600 EUR bruto.⁴

Prejemki vodstva in oseb po individualnih pogodbah pa so naslednji:

- **Poslovodstvo:** 60.820 EUR bruto (za eno osebo, ki je funkcijo opravljala del leta, oziroma za poslovodstvo kot funkcijo).³
- **Delavci po individualnih pogodbah:** 227.670 EUR bruto.³

Če primerjamo te zneske s povprečno plačo v podjetju, razmerja niso ekstremno neoklasična (v nekaterih globalnih korporacijah so razmerja 1:100 ali več), vendar pa razlika v odgovornosti, ki jo podjetje navaja kot razlog za individualne pogodbe, ne odraža nujno institucionalne ideje o skupnosti.³ Prav tako podjetje še nima polnega certifikata "Družini prijazno podjetje", čeprav določene ukrepe na tem področju izvaja (npr. prosto za prvi šolski dan, kar pa je deloma že zakonska obveza).⁶

Tretji vsebinski steber: Podoba za potrošnika – pravičnost cen in vrednost dobrine

V institucionalni ekonomiji je potrošnik deležnik, ki mu podjetje služi z zagotavljanjem vrednosti po pravični ceni. V neoklasični ekonomiji je potrošnik tarča maksimizacije cene.

Kakovost kot poslanstvo

ETA Kamnik d.o.o. se na trgu predstavlja skozi blagovno znamko Natureta, ki temelji na tradiciji in naravnosti. Poudarek na "čistih etiketah" in izdelkih brez konzervansov je močan institucionalni argument.² Podjetje vlaga v certifikate kakovosti (IFS, BIO, VEGAN), kar potrošniku zagotavlja varnost in standard, ki presega zgolj minimum zakonskih zahtev.³ To kaže na to, da podjetje razume svojo odgovornost pri prehranski varnosti družbe.

Analiza cenovne politike

Vprašanje pravičnosti cen je v primeru Ete Kamnik kompleksno. Javno dostopna mnenja potrošnikov na forumih pogosto izpostavljajo, da so izdelki Natureta postali "predragi" v primerjavi s konkurenco ali trgovskimi blagovnimi znamkami.⁹ Podjetje v letnem poročilu priznava, da se prodaja trgovskih blagovnih znamk (TBZ) zmanjšuje, medtem ko krepijo lastne blagovne znamke.³ To je strateška odločitev: namesto masovne produkcije za nizko ceno (kjer

bi bili ljudje in surovine le strošek), se osredotočajo na lastno znamko z višjo dodano vrednostjo.

Z vidika "pravične cene" je treba upoštevati, da ETA Kamnik uporablja drage tehnološke postopke (npr. pasterizacijo v steklu namesto kemičnih konzervansov v cenejši embalaži), kar nujno zvišuje lastno ceno izdelka.⁸ Vendar pa dejstvo, da je podjetje v letu 2024 kljub krizi ustvarilo 2,2 milijona EUR dobička, hkrati pa prejelo državno pomoč za sanacijo poplav, odpira vprašanje, ali so bili potrošniki tisti, ki so s plačilom premijskih cen neposredno financirali ne le sanacijo, temveč tudi kasnejše izplačilo dobička lastniku.³ Če potrošnik plača "presežek", ki se nato ne reinvestira v nižanje cen ali boljšo kakovost, temveč se odlije iz podjetja, to ni v skladu z institucionalno idejo pravičnosti.

Struktura prihodkov po trgih	Delež v 2024 (%)	Delež v 2023 (%)
Domači trg (Slovenija)	80,6	77,5
Tuji trg EU	11,8	19,6
Tuji trg izven EU	7,6	2,9

Vir: ³

Močna osredotočenost na domači trg (več kot 80 % prihodkov) pomeni, da je ETA Kamnik ključen oskrbovalec slovenske družbe.³ Njena odgovornost do domačega potrošnika je zato toliko večja.

Četrty vsebinski steber: Odnos do javnosti – transparentnost in skupnost

Institucionalna organizacija je odprta knjiga za svojo skupnost. Podjetje ETA Kamnik d.o.o. na tem področju izkazuje precejšnjo stopnjo aktivnosti, a z določenimi omejitvami.

Komunikacijska transparentnost

Podjetje uporablja sodobne komunikacijske kanale (spletna stran, Facebook, Instagram) za vzdrževanje odnosa s svojo skupnostjo. Ton komunikacije na Facebooku je opredeljen kot

"prijazen, informativen in usmerjen v skupnost".⁸ Natureta se ne pojavlja le kot prodajalec, temveč kot "kulinarični pomočnik", ki deli recepte, nasvete za zdravo življenje in pojasnjuje tehnološke postopke.⁸ To gradi zaupanje in odnos, ki presega zgolj transakcijsko naravo.

Vendar pa se transparentnost konča pri globljih poslovnih informacijah. Podjetje na svoji spletni strani ne objavlja letnih poročil, kar utemeljuje s tem, da so javno dostopna na portalu AJ PES.³ Čeprav je to zakonsko zadostno, institucionalni model narekuje proaktivno razkrivanje informacij o osmišljenosti dobička, lastniški strukturi in vplivu na okolje neposredno zainteresirani javnosti.

Odnos do lokalne skupnosti in okolja

ETA Kamnik je globoko vpeta v lokalno okolje Kamnika. To se je pokazalo ob poplavah 2023, ko je podjetje utrpelo neposredno škodo zaradi bližine reke Kamniške Bistrice.³ Podjetje v letnem poročilu izpostavlja skrb za okolje skozi več projektov:

1. **Sončna elektrarna:** Zaključili so investicijo v lastne vire obnovljive energije.³
2. **Upravljanje z vodami:** Uporabljajo zaprte hladilne sisteme in reciklirajo izpiralno vodo, kar zmanjšuje obremenitev lokalnih vodnih virov.³
3. **Lokalne surovine:** Čeprav ne razkrivajo natančnega deleža, poudarjajo strateške odnose z dobavitelji surovin, kar posredno podpira kmetijstvo v regiji.³

Ti ukrepi kažejo, da podjetje razume svojo okoljsko vlogo kot del širše družbene odgovornosti. Skrb za okolje je v poročilu predstavljena kot "mnogo obrazov primernega odnosa do narave", kar vključuje vse od ločevanja odpadkov do varčevanja z energijo.³

Peti vsebinski steber: Lastniška struktura in gibanje kapitala – bistvo razhajanj

To je področje, kjer se najbolj ostro lomi kopje med institucionalnim in neoklasičnim delovanjem. Kdo v resnici dobi sadove dela 122 zaposlenih in zaupanja tisočev kupcev?

Lastniška veriga in vprašanje holdingov

Lastniška struktura Ete Kamnik d.o.o. je bila v letu 2024 predmet pomembnih sprememb. Od 20. 6. 2024 je 100-odstotna lastnica družbe postala družba FYA holdinška družba d.o.o. (prej ETA Group d.o.o.).³ To je enoosebna družba, katere ključna figura je Marko Konič.¹²

Analiza zunanjih virov o delovanju Marka Koniča in njegovih povezanih podjetij razkriva vzorce, ki so močno neoklasični in v nekaterih primerih označeni kot "sistematično izčrpavanje".¹³ Poročila navajajo primere iz Turčije, Srbije in Bosne, kjer naj bi prevzemi podjetij vodili do ekstrakcije kapitala, visokih izgub v holdingih in odpuščanja delavcev.¹³ Za podjetje ETA Kamnik d.o.o. se navaja, da so pod njegovim vodstvom "profitabilne operacije misteriozno prešle v

perzistentne izgube" v preteklosti, čeprav poročilo za leto 2024 kaže na dobiček.¹³

Tokovi kapitala: Razvoj ali ekstrakcija?

V letu 2024 je podjetje izkazalo naslednje gibanje kapitala:

- **Čisti poslovni izid leta:** 2.234.735 EUR.³
- **Investicije v opredmetena osnovna sredstva:** le 296.070 EUR (v letu 2023 so bile te investicije zaradi poplav sicer enormne, 7,7 milijona EUR, a so bile v veliki meri financirane z odškodninami in državno pomočjo).³
- **Izplačilo dobička:** Sklep o izplačilu bilančnega dobička v višini 2.496.923 EUR.³

Tu pridemo do ključnega neoklasičnega paradoksa. Podjetje je v letu 2024 prejelo **572.641 EUR državnih pomoči** (v letu 2023 pa kar 2,7 milijona EUR) za odpravo posledic poplav.³ Hkrati pa se le nekaj mesecev po koncu leta lastnik odloči, da si izplača skoraj 2,5 milijona EUR dobička.³ Z vidika institucionalne ekonomije je to nesprejemljivo: če je podjetje potrebovalo pomoč družbe (davkoplačevalcev) za preživetje in sanacijo, bi se moral ustvarjeni presežek vrniti v podjetje za povečanje njegove odpornosti, ali pa bi se morala zmanjšati potreba po državni pomoči. Izplačilo dobička v takšni višini, medtem ko so investicije v razvoj (brez sanacijskih sredstev) nizke, jasno kaže na "shareholder model", kjer je podjetje uporabljeno kot vir likvidnosti za lastnika oziroma njegov holding.

Postavka	Vrednost (2024, v EUR)
Prejeta državna pomoč	572.641
Čisti dobiček	2.234.735
Izplačan bilančni dobiček lastniku	2.496.923
Lastne investicije v osnovna sredstva	296.070

Vir: ³

Holding FYA, ki obvladuje Eto, je v letu 2024 izkazal ogromno izgubo v višini -13,5 milijona EUR.¹²

To nakazuje, da se dobiček Ete Kamnik uporablja za mašenje lukenj v drugih delih lastnikovega imperija, kar je šolski primer neoklasičnega podrejanja stabilne produkcijske enote finančnim interesom vrhnje strukture.

Pot k večji institucionalizaciji podjetja ETA Kamnik d.o.o.

Kljub močnim neoklasičnim pritiskom s strani lastniške strukture ima ETA Kamnik d.o.o. v svojem "jedru" – v ljudeh, blagovni znamki in tradiciji – ogromen potencial za institucionalno delovanje. Za premik proti "Svetu OsP" bi morale podjetje zasledovati naslednje korake:

1. **Osmišljenost dobička in njegova omejitev:** Podjetje bi moralo v svojem statutu opredeliti, da se določen odstotek dobička (npr. 50 % ali več) vedno reinvestira v razvoj, lokalno skupnost ali zniževanje cen ključnih dobrin. Izplačilo dobička v letih, ko podjetje prejema državno pomoč, bi moralo biti etično (in morda celo zakonsko) onemogočeno.
2. **Opolnomočenje sodelavcev skozi solastništvo:** Glede na tveganja, ki jih prinaša trenutna lastniška struktura, bi bila pot k institucionalnosti vključitev zaposlenih v lastništvo (ESOP model). To bi zagotovilo, da kapital ostane v podjetju in služi njegovemu poslanstvu, ne pa interesom holdingov.
3. **Radikalna transparentnost:** Podjetje bi moralo objavljati "socialno bilanco" – ne le finančnih podatkov, temveč jasen prikaz tega, koliko vrednosti je bilo ustvarjene za vsako skupino deležnikov (kmetje, zaposleni, okolje, država, lastnik). Kupci bi morali vedeti, kolikšen del cene kozarca kumaric gre za razvoj in kolikšen za dividende.
4. **Integracija v lokalno surovinsko verigo:** Povečanje deleža surovin, odkupljenih neposredno od lokalnih kmetov po poštenih cenah (fair trade principi znotraj Slovenije), bi podjetje še bolj vpel v družbeni sistem kot nepogrešljiv člen.

Zaključek in indeks institucionalnosti

ETA Kamnik d.o.o. je podjetje dveh obrazov. Na operativni ravni, v rokah zaposlenih in v odnosu do tradicije hrane, deluje kot pomemben družbeni subjekt, ki skrbi za kakovost in inovativnost v prehrani. Njegova vizija o "čistih etiketah" in skrb za okolje (sončna elektrarna, varovanje voda) so svetle točke institucionalnosti.³

Vendar pa na ravni upravljanja kapitala in lastništva podjetje kaže močne znake neoklasičnega "izčrpavanja". Odločitev za izplačilo skoraj celotnega bilančnega dobička lastniku v letu sanacije po poplavih in ob hkratnem prejemanju državne pomoči je v neposrednem nasprotju z idejo organizacije s poslanstvom.³ Podjetje se trenutno uporablja kot stabilen generator gotovine za lastnika, kar ogroža njegovo dolgoročno investicijsko sposobnost in odpornost na prihodnje krize.

Na podlagi analize petih stebrov podajamo naslednjo oceno:

Indeks institucionalnosti: 51 %

Podjetje ETA Kamnik d.o.o. je po naši oceni v **51 % institucionalno**. Nahaja se na prelomni točki kontinuuma. Njegova vsebina (izdelki, ljudje, blagovna znamka) je močno institucionalna, vendar je njegova formalna narava delovanja (lastništvo, gibanje kapitala, strateški poudarki na donosu) močno neoklasična. Za kupca, ki želi podpreti boljši svet, je ETA Kamnik še vedno sprejemljiva izbira zaradi kakovosti hrane in lokalne prisotnosti, vendar pa mora biti javnost pozorna na to, kje konča presežek vrednosti, ki ga s temi nakupi ustvarja. Brez spremembe v lastniški filozofiji in odnosu do ustvarjenega dobička bo podjetje težko preseglo to mejo in postalo prava organizacija s poslanstvom.

Citirana dela

1. Svet OsP – Paradim, dostop: marec 14, 2026, <https://paradim.si/svet-osp/>
2. About us - natureta.si, dostop: marec 14, 2026, <https://natureta.si/en/about-us/>
3. Letno poročilo 2024.pdf
4. Plače zaposlenih pri pravnih osebah, oktober 2025 - SURS, dostop: marec 14, 2026, <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/14050>
5. Poročilo o gibanju plač za januar 2025 - Vsebina Uradnega lista | Uradni list, dostop: marec 14, 2026, <https://www.uradni-list.si/glasilo-uradni-list-rs/vsebina/2025-01-0667/porocilo-o-gibanju-plac-za-januar-2025>
6. Certifikat »Družini prijazno podjetje« | Družina – vsak dan s teboj, dostop: marec 14, 2026, <https://www.druzina.si/clanek/certifikat-druzini-prijazno-podjetje>
7. Ministrstvo pridobilo osnovni certifikat Družini prijazno podjetje - Portal GOV.SI, dostop: marec 14, 2026, <https://www.gov.si/novice/2023-05-15-ministrstvo-pridobilo-osnovni-certifikat-druzini-prijazno-podjetje/>
8. Natureta (@natureta) • Facebook, dostop: marec 14, 2026, <https://www.facebook.com/natureta/>
9. ETA Kamnik, predrago in zanič - Starševski Čvek – Forum, dostop: marec 14, 2026, <https://forum.zurnal24.si/forum/tema/eta-kamnik-predrago-in-zanic-7126034/page/3/>
10. Poplave 2023 - kamnik.si, dostop: marec 14, 2026, <https://www.kamnik.si/objava/816713>
11. ETA Kamnik, d.o.o. - CompanyWall Business, dostop: marec 14, 2026, <https://www.companywall.si/podjetje/eta-kamnik-doo/MMQ99JD>
12. FYA d.o.o. - CompanyWall Business, dostop: marec 14, 2026, <https://www.companywall.si/podjetje/fya-doo/MMCiNB00>
13. Konič News Archive | Investigative Business Reporting, dostop: marec 14, 2026, <https://markokonic.com/>