

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

CELOVITA ANALIZA POSLOVANJA PODJETJA PEKARNA BLATNIK

Ljubljana, oktober 2010

TADEJ ŠTRUBELJ

IZJAVA

Študent Tadej Štrubelj izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal v soglasju s svetovalko prof. dr. Metko Tekavčič, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____ Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 PREDSTAVITEV DEJAVNOSTI	3
2 RAZMERE NA TRGU	7
3 PREDSTAVITEV PODJETJA PEKARNA BLATNIK	12
3.1 Zgodovinski pregled.....	12
3.2 Blagovna znamka HappyPek	14
3.3 Produktni portfelj Pekarne Blatnik.....	15
4 SPREMLJANJE IN OCENJEVANJE POSLOVANJA	16
4.1 Analiza sredstev podjetja	16
4.1.1 Stalna sredstva.....	17
4.1.1.1 Spremljanje in ocenjevanje obsega osnovnih sredstev	18
4.1.1.2 Spremljanje in ocenjevanje strukture osnovnih sredstev	18
4.1.1.3 Spremljanje in ocenjevanje dinamike osnovnih sredstev.....	20
4.1.1.4 Spremljanje in ocenjevanje zastarevanja in odpisanosti osnovnih sredstev	21
4.1.1.5 Spremljanje in ocenjevanje zmogljivosti in izkoriščanja osnovnih sredstev	21
4.1.1.6 Spremljanje in ocenjevanje učinkovitosti osnovnih sredstev.....	21
4.1.2 Gibljava sredstva.....	22
4.1.2.1 Spremljanje in ocenjevanje obsega in strukture gibljivih sredstev	22
4.1.2.2 Spremljanje in ocenjevanje obračanja obratnih sredstev	24
4.1.3 Zabilančna sredstva	26
4.1.4 Kazalniki stanja investiranja	27
4.1.4.1 Delež stalnih sredstev	27
4.1.4.2 Delež gibljivih sredstev	27
4.1.4.3 Delež finančnih naložb.....	28
4.1.4.4 Delež zalog v gibljivih sredstvih.....	28
4.2 Analiza zaposlenih	29
4.2.1 Starostna sestava	30
4.2.2 Izobrazbena struktura	30
4.2.3 Stopnja absentizma in fluktuacija	31
4.2.4 Izobraževanje zaposlenih	32
4.2.5 Izkoriščenost delovnega časa	32
4.2.6 Tehnična opremljenost dela	32
4.3 Analiza faz poslovnega procesa	33
4.3.1 Nabava.....	33
4.3.1.1 Spremljanje in ocenjevanje obsega in struktura nabave.....	34
4.3.1.2 Spremljanje in ocenjevanje toka in ritmičnosti nabave.....	35
4.3.1.3 Spremljanje in ocenjevanje nabavnih poti	35
4.3.1.4 Spremljanje in ocenjevanje dobaviteljev in dobavnih pogojev.....	35
4.3.1.5 Spremljanje in ocenjevanje nabavnih stroškov in cen	36

4.3.2	Proizvodnja	37
4.3.2.1	Spremljanje in ocenjevanje količinske proizvodnje.....	38
4.3.2.2	Spremljanje in ocenjevanje stroškov proizvodnje	39
4.3.2.2.1	Spremljanje in ocenjevanje obsega in strukture stroškov	40
4.3.2.2.2	Spremljanje in ocenjevanje učinkovitosti gospodarjenja s stroški.....	42
4.3.3	Prodaja	42
4.3.4	Financiranje.....	44
4.3.4.1	Spremljanje in ocenjevanje obsega in strukture obveznosti do virov sredstev	46
4.3.4.2	Spremljanje in ocenjevanje vlaganja finančnih sredstev	47
4.3.4.3	Spremljanje in ocenjevanje obsega in strukture sredstev.....	47
4.3.4.4	Spremljanje in ocenjevanje razmerij med strukturo virov in strukturo sredstev.....	48
4.3.4.5	Kazalniki stanja financiranja.....	49
4.3.4.5.1	Delež kapitala v financiranju	50
4.3.4.5.2	Delež dolgov v financiranju	50
4.3.4.5.3	Delež časovnih razmejitev v financiranju	51
4.3.4.5.4	Delež kratkoročnega financiranja	51
4.4	Spremljanje in ocenjevanje poslovnega uspeha in uspešnosti poslovanja.....	51
4.4.1	Spremljanje in ocenjevanje obsega in strukture poslovnega uspeha	52
4.4.2	Spremljanje in ocenjevanje poslovne uspešnosti	54
4.4.3	Spremljanje in ocenjevanje dejavnikov poslovne uspešnosti	54
4.4.3.1	Spremljanje in ocenjevanje ekonomičnosti poslovanja	55
4.4.3.2	Spremljanje in ocenjevanje produktivnosti dela	58
4.4.3.3	Spremljanje in ocenjevanje delitve poslovnega uspeha	58
4.4.3.4	Sistem povezanih kazalnikov – DuPont.....	59
4.4.4	Spremljanje in ocenjevanje praga donosnosti	62
5	OPREDELITEV PROBLEMOV POSLOVANJA	62
5.1	Poslovni problemi glede na raven pristojnosti za njihovo razreševanje	63
5.2	Poslovni problemi po ročnosti	63
5.3	Poslovni problemi glede na fazo poslovnega procesa, v kateri nastajajo	63
5.4	Poslovni problemi glede na strukturo	64
6	PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE POSLOVANJA	65
7	POSKUS CELOVITEGA OCENJEVANJA PODJETJA Z RAZVOJNEGA VIDIKA.....	68
7.1	Podstruktura proizvoda	69
7.2	Tehnološka podstruktura.....	70
7.3	Tržna podstruktura	71
7.4	Raziskovalno-razvojna podstruktura.....	72
7.5	Finančna podstruktura.....	73
7.6	Organizacijska podstruktura.....	75
7.7	Kadrovska podstruktura	76

7.8 Celovita ocena prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti za podjetje kot celoto	76
SKLEP	78
LITERATURA IN VIRI	80

PRILOGE

KAZALO SLIK

Slika 1: Prodaja svežega kruha na prebivalca za države EU-27* v letu 2008.....	11
Slika 2: HappyRola.....	13
Slika 3: Obračanje oziroma krožni tok obratnih sredstev v proizvodnem podjetju	22
Slika 4: DuPontov sistem povezanih kazalnikov	59

KAZALO TABEL

Tabela 1: Gospodarske družbe v dejavnosti proizvodnja kruha, peciva in slaščic v obdobju od leta 2004 do leta 2007	3
Tabela 2: Gibanje prodajnih cen pšeničnega belega kruha, drugih vrst kruha in peciva v obdobju od leta 2005 do leta 2008 (povprečne letne drobnoprodajne cene)	4
Tabela 3: Obseg proizvodnje kruha in pekovskega peciva v obdobju od leta 2005 do leta 2008	4
Tabela 4: Povprečna letna količina nabavljenih živil na člana gospodinjstva v obdobju od leta 1990 do leta 2008	5
Tabela 5: Zunanja trgovina v pekarstvu v letih 2006, 2007 in 2008 (januar–oktober).....	6
Tabela 6: Prikaz pekovskih družb, članic Sekcije za pekarstvo pri GZS.....	7
Tabela 7: Prihodki in dobiček za nekatere pekarnе, slaščičarne in izdelovalce testenin za leto 2008, po podatkih na dan 31. 12. (v tisoč EUR)	9
Tabela 8: Obseg in struktura osnovnih sredstev po neodpisani vrednosti Pekarne Blatnik..... (stanje na dan 31. 12.)	19
Tabela 9: Obseg in struktura osnovnih sredstev po nabavni vrednosti Pekarne Blatnik (stanje na dan 31. 12.)	20
Tabela 10: Primerjava obsega in strukture dolgoročnih sredstev za leto 2008 glede na podjetja v isti dejavnosti in iste velikosti	20
Tabela 11: Stopnja odpisanosti in stopnja neodpisanosti osnovnih sredstev v Pekarni Blatnik.....	21
Tabela 12: Obseg in struktura gibljivih sredstev podjetja Pekarna Blatnik (stanje na dan 31. 12.).....	23
Tabela 13: Primerjava obsega in strukture gibljivih sredstev Pekarne Blatnik za leto 2008 glede na podjetja v isti dejavnost in iste velikosti (stanje na dan 31. 12.)	24
Tabela 14: Spremljanje in ocenjevanje obračanja obratnih sredstev Pekarne Blatnik.....	24
Tabela 15: Analitično spremljanje in ocenjevanje obračanja zalog in terjatev Pekarne Blatnik za leto 2008 (stanje na dan 31. 12.)	25

Tabela 16: Analitično spremljanje in ocenjevanje obračanja zalog in terjatev Pekarne Blatnik za leto 2007 (stanje na dan 31. 12.).....	25
Tabela 17: Primerjava koeficientov obračanja in dni vezave med leti 2007 in 2008 (stanje na dan 31. 12.).....	26
Tabela 18: Primerjava dni vezave med Pekarno Blatnik in povprečjem v dejavnosti za leto 2008 (stanje na dan 31. 12.)	26
Tabela 19: Kazalniki stanja investiranja	29
Tabela 20: Primerjava števila zaposlenih v letih 2007 in 2008	30
Tabela 21: Izobrazbena struktura za leto 2008 in primerjava s podjetjem v isti dejavnosti	31
Tabela 22: Tehnična opremljenost dela v Pekarni Blatnik	33
Tabela 23: Ocenjevanje strukture nabave Pekarne Blatnik glede na prvine nabave	34
Tabela 24: Obseg in struktura stroškov Pekarne Blatnik	40
Tabela 25: Primerjava obsega in strukture stroškov Pekarne Blatnik za leto 2007 in primerjava s podjetjem v isti dejavnosti.....	41
Tabela 26: Obseg in struktura prodaje po vrstah proizvodov na domačem in na tujih trgih glede na prehodno leto	44
Tabela 27: Primerjava obsega in strukture prodaje Pekarne Blatnik za leto 2007 in primerjava s podjetjem v isti dejavnosti	44
Tabela 28: Prilagojena bilanca premoženja Pekarne Blatnik (stanje na dan 31. 12.).....	45
Tabela 29: Kazalniki stanja financiranja.....	51
Tabela 30: Spremljanje in ocenjevanje strukture poslovnega uspeha po elementih delitve celotnega prihodka Pekarne Blatnik	53
Tabela 31: Razčlenitev ROE na podlagi DuPontovega sistema povezanih kazalnikov	60
Tabela 32: Ocena in primerjava stroškov izdaje E-računov v Pekarni Blatnik	66
Tabela 33: Finančna razmerja Pekarne Blatnik	73
Tabela 34: Celovita analiza prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti podjetja Pekarna Blatnik	77

UVOD

Na Slovenskem so kruh poznali že v 13. stoletju. Od nekdaj so verjeli v njegovo čarobno moč, zato je imel in še ima posebno vrednost. Ob posebnih priložnostih so tako nastajale vedno nove vrste kruha in pogač. Praviloma so bili zamešani iz bele moke. Vsaka slovenska pokrajina pa je poznala svoje praznične vrste kruha. Kruh je na Slovenskem imel in ohranil pomembno vlogo kot vsakdanja in praznična jed. Slovenska tradicija peke kruha se od pokrajine do pokrajine razlikuje. Vsem pokrajinam pa so skupni posebni dogodki in prazniki. Takrat je na mizi vedno praznični kruh ali pogača. Ob raznih slavjih in praznikih okoli božiča in novega leta, ob pustu, za veliko noč in vse svete je praznični kruh od nekdaj združeval ljudi in jih navdajal s čarobnostjo. Tudi rojstni dnevi, godovi, poroke, rojstva in krsti otrok so bili razlogi za posebno peko. S prazničnim kruhom je zato povezanih veliko bajk, zgodb in verovanj (Pekarna Grosuplje, 2009).

Predmet magistrskega dela je celovita analiza poslovanja podjetja Pekarna Blatnik. Za to podjetje sem se odločil, ker se nahaja v mojem domačem okolju in ker vodstvo do sedaj še ni veliko vlagalo v analiziranje in izboljševanje poslovanja. Po mojem mnenju je za vsako podjetje v današnjem času nujno, da natančno preuči svoje poslovanje in se tudi na podlagi tako pridobljenih ugotovitev skuša odločati čim bolj racionalno. V takšnih razmerah, kjer se srečujemo z močno konkurenco in zrelo dejavnostjo, je to še posebej pomembno oziroma nujno, če hočemo preživeti tudi na dolgi rok.

Namen magistrskega dela oziroma celovite analize poslovanja Pekarne Blatnik je ugotoviti stanje trenutnega poslovanja podjetja po zaporedju faz reprodukcijskega procesa in skušati izpostaviti probleme poslovanja. Na podlagi tega bom nato poskušal razviti rešitve in podjetju predstaviti možnosti za uresničitev ukrepov v poslovanju, ki bodo omogočili doseči kar največjo uspešnost poslovanja (ekonomski vidik namena). Analize poslovanja se bom lotil z vidika posloводства podjetja, katerega interes je, da na podlagi mojih ugotovitev iz celovite analize poslovanja spozna najpomembnejše odklone glede na preteklo poslovanje oziroma v primerjavi s povprečjem družb v isti dejavnosti in velikosti ter dobi predstavo o nekaterih možnostih za spremembe in izboljšanje poslovanja (uporabniški vidik namena). V interesu posloводства podjetja pa je tudi prikaz celovite analize prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti, saj bo lahko njihova opredelitev na podlagi v analizi ugotovljenih značilnosti omogočila dopolnitev njihove strateške usmeritve. Med procesom analiziranja in doseganja ekonomske uspešnosti poslovanja pa vzpostavlja povezavo organizacijski proces, ki ga tvorijo podprocesi opazovanja dejstev, planiranje in kontrola (organizacijski vidik namena).

Cilj magistrskega dela oziroma celovite analize poslovanja Pekarne Blatnik je s pomočjo vseh dostopnih podatkov spoznati količinske in kakovostne značilnosti podjetja, iz njih izločiti problemske položaje, ugotoviti probleme poslovanja, na koncu pa tudi poskušati najti rešitve za v analizi ugotovljene probleme. Cilj celovite analize poslovanja, ki temelji na primerjavi s povprečjem družb v isti dejavnosti in velikosti oziroma tudi z enim izmed največjih konkurentov, to je Pekarno Grosuplje, pa je tudi spoznati stanje trenutnega poslovanja glede na konkurenco.

Splošna metoda analize poslovanja sestoji iz petih faz: opazovanje dejstev, opredeljevanje problemov, postavljanje hipotez, logično preizkušanje hipotez in praktično preizkušanje modela. Najobsežnejša faza je opazovanje dejstev z njihovo oceno, kjer je pomembno zaznavanje, ki je odvisno od našega predhodnega znanja. Opazovanje v analizi poslovanja pomeni tudi merjenje količinskih vidikov predmeta opazovanja, zato je potrebno poznati tehnike merjenja. Pri opazovanju nas zanima tudi kakovost stvari, pojavov, procesov in drugi dejavniki. Z opazovanjem pridemo do problemskih položajev, ki predstavljajo še nepojasnjeno razliko ali težavo. Pomembne razlike oziroma problemske položaje pa poskušamo pojasniti in povezati v določene celote. Tako opredelimo temeljni problem in vse predpostavke, na katerih temelji naša opredelitev problema, in s tem postavimo diagnozo problemskega položaja, ki predstavlja splošno smer za razrešitev problema. Sledi faza postavljanja hipotez kot verjetna razlaga, kako je problem mogoče razrešiti. V fazi preizkušanja hipotez gre za logično preizkušanje, in sicer tako, da iz postavljene hipoteze izvedemo praktične posledice in vse tiste zahteve, ki jih prinaša s seboj rešitev problema v poslovanju. Tista hipoteza, za katero nam daje logično sklepanje in dodatno zbrani podatki največjo podporo, je model (splošna rešitev problema). V fazi praktičnega preizkušanja modela pa ta model preizkusimo v dejanskem okolju. Po razvoju in preizkušanju modelov si razširimo znanje, zato lahko ponovno začnemo z opazovanjem, tokrat z več znanja (Pučko, 2004, str. 17).

V magistrskem delu bom najprej predstavil dejavnost proizvodnje kruha, svežega peciva in slaščic, nato bom predstavil razmere na trgu in osnovne podatke o preučevanem podjetju Pekarna Blatnik. Zatem bo sledilo spremljanje in ocenjevanje poslovanja po zaporedju faz reprodukcijskega procesa, in sicer analiza sredstev podjetja (stalnih in gibljivih), analiza zaposlenih, analiza faz poslovnega procesa (nabava, proizvodnja, prodaja in financiranje) ter analiza poslovnega uspeha in uspešnosti. Naredil bom primerjavo glede na predhodno leto oziroma glede na konkurenčna podjetja, uporabil pa bom tudi du Pontov sistem povezanih kazalnikov. Pri analizi vseh omenjenih faz bom skušal na podlagi dostopnih podatkov ugotoviti problemske položaje, kateri predstavljajo odklon od primerjalne osnove (podatkov predhodnega leta, povprečja družb v isti dejavnosti in velikosti ali enega izmed največjih konkurentov Pekarne Blatnik). Na podlagi ugotovitev bom na koncu skušal poslovodstvu preučevanega podjetja predstaviti osnovne probleme poslovanja, ki jih bom skladno z opredelitvijo po Pučku (2006, str. 181) razvrstil v štiri skupine: glede na raven pristojnosti za njihovo razreševanje, glede na ročnost, glede na fazo poslovnega procesa, v kateri nastajajo in glede na strukturo. Za razreševanje problemov in izboljšanje poslovanja podjetja bom nato poskusil podati nekaj predlogov. Na koncu bom analizo dopolnil še s poskusom celovite ocene podjetja z razvojnega vidika, ki bo poslovodstvu podjetja omogočala vpogled v osnovo strateškega planiranja.

Pri analizah bom uporabil podatke iz bilanc stanja in izkazov poslovnega izida Pekarne Blatnik za leti 2007 in 2008, za izračun povprečnih vrednosti pa bom uporabil tudi podatke za leto 2006. Ker so podatki iz različnih časovnih obdobj, je pri analiziranju potrebno izločiti vpliv inflacije, zato bodo vsi podatki inflacionirani z indeksom cen življenjskih potrebščin, ki je uradni indikator stopnje inflacije v Sloveniji. Podatki v bilanci stanja so prikazani na določen dan (31. 12.), zato bodo podatki za leto 2007 inflacionirani na raven cen v letu 2008, in sicer z indeksom rasti cen

življenjskih potrebščin za obdobje december 2008/december 2007, ki je znašal 102,1. Podatki iz izkaza poslovnega izida za leto 2007 bodo izračunani s pomočjo indeksa povprečne rasti cen življenjskih potrebščin, ki je za obdobje januar–december 2008/januar–december 2007 znašal 105,7. Cene življenjskih potrebščin so se v letu 2008 glede na leto 2007 v povprečju povečale za 5,7 %.

1 PREDSTAVITEV DEJAVNOSTI

V dejavnost proizvodnje kruha, svežega peciva in slaščic (podskupina dejavnosti (v nadaljevanju PD) 10.710) spada peka kruha in svežega peciva, proizvodnja svežih slaščic in finega dnevnega peciva z dodatki (na primer tort, zavitkov, palačink, pit, burekov, potic in drugega tovrstnega peciva). V to dejavnost pa ne spada proizvodnja testenin (PD 10.730), proizvodnja prepečenca in piškotov, proizvodnja trajnega peciva in slaščic (PD 10.720), proizvodnja pripravljenih jedi (na primer zamrznjenih pečenih pic) in obrokov (PD 10.850), proizvodnja drugih prehrabnih izdelkov (na primer svežih nepečenih pic, zavitkov in drugih tovrstnih izdelkov), drugje nerazvrščenih (PD 10.890) in dejavnost strežbe jedi in pijač (PD 56). Šifrant dejavnosti je na voljo na spletni strani Statističnega urada Republike Slovenije (Standardna klasifikacija dejavnosti, 2008).

V Tabelah od 1 do 6 prikazujem značilnosti pekarske dejavnosti, in sicer tako na strani potrošnje kot tudi na strani proizvodnje. Podatki do vključno leta 2006 so preračunani iz SIT v EUR po tečaju 1 EUR = 239,64 SIT.

Po podatkih Gospodarske zbornice Slovenije (Tabela 1) se je število gospodarskih družb, ki so delovale v dejavnosti proizvodnje kruha, svežega peciva in slaščic, v letih od 2004 do 2007 stalno povečevalo. V letu 2004 jih je tako delovalo 127, v letu 2007 pa 193, kar predstavlja 52 % porast števila družb. Leta 2006 se je glede na leto 2005 število povečalo za 14 %, leta 2007 glede na leto 2006 pa za 32 %. V tem obdobju se je povečevalo tudi število prihodkov, in sicer za slabih 25 %. Največji porast prihodkov se je zgodil v letu 2006, ko so se glede na leto 2005 povečali za 24 %. Zanimivo pa je gibanje števila zaposlenih, saj je v letu 2007 na enaki ravni kot v letu 2004. V obdobju od leta 2004 do leta 2007 se je število zaposlenih zmanjševalo, razen v letu 2006, ko se je glede na leto 2005 povečalo za 17 %.

Tabela 1: Gospodarske družbe v dejavnosti proizvodnja kruha, peciva in slaščic v obdobju od leta 2004 do leta 2007

Leto	Št. družb	Prihodki (v EUR)	Št. zaposlenih
2007	193	305.757.798	4.254
2006	146	303.386.000	4.644
2005	128	244.539.000	3.974
2004	127	245.388.000	4.253

Vir: T. Češnova in J. Ramuš, Ocena stanja na področju pekarstva, 2009, str. 2.

V letih od 2005 do 2008 so se cene pšeničnega belega kruha ter drugih vrst kruha in peciva večinoma stalno povečevale (Tabela 2) in se v povprečju povečale za slabih 21 %. V tem obdobju se je najbolj povečala cena pšenične moke (za dobrih 53 %) in krofov (za slabih 34 %), najmanj pa cene belega kruha (za slabe 3 %), male žemlje (za slabih 6 %) in črnega ter polnozrnatga kruha (za slabih 13 %). Največji povprečni porast cen se je zgodil v letu 2007, in sicer za 6 %, ter v letu 2008, ko so se cene v povprečju povečale za dobrih 11 %.

Tabela 2: Gibanje prodajnih cen pšeničnega belega kruha, drugih vrst kruha in peciva v obdobju od leta 2005 do leta 2008 (povprečne letne drobnoprodajne cene)

Kruh in drugi izdelki iz žit	Povprečna letna cena (EUR)			
	2005	2006	2007	2008
Pšenična moka (T-500), 1/1 [kg]	0,60	0,61	0,71	0,92
Črni kruh (T-850) [kg]	1,69	1,77	1,88	1,90
Beli kruh (T-500) [kg]	1,87	1,90	1,93	1,92
Žemlja, mala [kos]	0,35	0,36	0,35	0,37
Polnozrnat kruh [kg]	2,85	2,98	3,11	3,22
Krof [kos]	0,53	0,54	0,60	0,71
Jajčne testenine iz bele moke, 500 g [kg]	1,74	1,66	1,79	2,38
Domači vanilijevi keksi, 370-500 g [kg]	5,34	5,73	6,43	6,96
Napolitanke, polnjene s čokolado [kg]	4,71	4,57	4,47	4,66

Vir: T. Češnovar in J. Ramuš, Ocena stanja na področju pekarstva, 2009, str. 2.

Tabela 3: Obseg proizvodnje kruha in pekovskega peciva v obdobju od leta 2005 do leta 2008

	2005	2006	2007	2008
PROIZVODNJA	kg	kg	kg	kg
Sveži kruh in pecivo	91.020.409	81.070.867	99.423.091	88.746.869
Sveže pecivo, slaščice	11.054.458	11.048.218	11.626.500	12.681.451
Piščoti, biskviti, vafli, oblitni s čokolado	2.850.228	2.437.595	2.733.604	n. p.
Nevzhajani kruh, mlinci	120.942	126.707	70.092	n. p.
Piščoti in podobno pecivo	1.174.469	1.075.673	1.178.905	n. p.
Pecivo aromatizirano – ekstrudirano	29.689	n. p.	9.192	n. p.
Biskviti in podobni izdelki, brez kakava	n. p.	n. p.	7.209	n. p.
Testenine z jajci – nepolnjene	6.702.502	5.816.849	6.559.584	n. p.
SKUPAJ	122.135.830	101.575.909	121.608.177	101.428.320

Vir: Statistični urad Republike Slovenije, Količinska proizvodnja in prodaja industrijskih proizvodov in storitev, 2010.

Obseg proizvodnje kruha in peciva se je od leta 2005 do leta 2008 celo nekoliko zmanjšal, in sicer za 2,5 %, obseg proizvodnje peciva in slaščic pa se je v istem obdobju povečal za slabih 15 % (Tabela 3). V letu 2006 se je proizvodnja kruha in peciva glede na leto 2005 zmanjšala za 11

%, v letu 2007 glede na leto 2006 se je povečala za slabih 23 %, v letu 2008 glede na leto 2007 pa se je zopet zmanjšala za slabih 11 %. Obseg proizvodnje peciva in slaščic je v letu 2006 glede na leto 2005 na enaki ravni, v letu 2007 glede na leto 2006 se je povečal za dobrih 5 %, v letu 2008 glede na 2007 pa za 9 %.

Tabela 4 prikazuje potrošnjo kruha in peciva ter tudi ostalih substitutnih dobrin kot povprečno letno količino kupljenih živil na člana gospodinjstva. Kot lahko vidimo, se je kupljena količina kruha in peciva v obdobju od leta 1990 pa do leta 2005 precej zmanjšala, in sicer za dobrih 28 %, trend padanja potrošnje pa se je nadaljeval tudi v letu 2008. Podobno se je dogajalo tudi s potrošnjo krompirja (zmanjšanje za slabih 18 %). Potrošnja riža je ostala na enaki ravni, medtem ko se je za dobrih 13 % povečala potrošnja skupine izdelkov, v kateri sta moka vseh vrst in zdrob, ter za dobrih 14 % potrošnja testenin. Za mojo analizo je pomembno, da se je potrošnja kruha in peciva v zadnjih preučevanih letih stalno zmanjševala, kar ni najboljši obet za pekarsko industrijo.

Tabela 4: Povprečna letna količina nabavljenih živil na člana gospodinjstva v obdobju od leta 1990 do leta 2008

	Merska enota	1990	1995	2001	2002	2003	2004	2005	2008
Kruh in pecivo	kg	64	68	61	57	53	50	46	44
Moka vseh vrst in zdrob	kg	15	16	21	21	21	19	17	n.p.
Testenine	kg	7	8	7	7	7	7	8	n.p.
Riž	kg	3	5	4	4	3	3	3	n.p.
Krompir	kg	28	33	22	19	20	23	23	n.p.

Vir: Statistični urad Republike Slovenije, Povprečna letna količina nabavljenih živil na člana gospodinjstva, 2010.

Če pogledamo še uspešnost poslovanja v pekarstvu v letu 2008 glede na leto 2007, lahko ugotovimo, da sta produktivnost in dodana vrednost na zaposlenega upadli, in sicer produktivnost za 2 %, dodana vrednost na zaposlenega pa za 1 %. Dobičkovnost je bila v letu 2007 15 %, v letu 2008 pa se je zmanjšala na 3,5 %. (Kuhar, 2009, str. 2)

Tabela 5 prikazuje izvoz in uvoz pekarskih izdelkov na slovenskem trgu. Za mojo analizo je najpomembnejša kategorija 1905 (kruh, peciva, sladice, piškoti in drugi pekovski izdelki), kjer lahko v obdobju od leta 2006 do oktobra 2008 zaznamo stalno povečevanje izvoza in uvoza. Tako se je izvoz v letu 2007 glede na leto 2006 povečal za 17 %, v letu 2008 pa je že do meseca oktobra dosegel dobrih 97 % izvoza predhodnega leta. Podobno se je uvoz v letu 2007 glede na leto 2006 povečal za 11 %, v letu 2008 pa je že do meseca oktobra dosegel dobrih 92 % uvoza predhodnega leta.

Tabela 5: Zunanja trgovina v pekarstvu v letih 2006, 2007 in 2008 (januar–oktober)

	2006		2007		2008 (jan–okt)	
	Izvoz	Uvoz	Izvoz	Uvoz	Izvoz	Uvoz
	1000 kg	1000 kg	1000 kg	1000 kg	1000 kg	1000 kg
Izdelki iz žit, moke, škroba ali mleka, slašičarski izdelki	13.961	40.495	15.110	43.885	12.908	39.850
Mešanice in testo za izdelovanje pekovskih izdelkov iz tar. št. 1905	1.416	3.347	1.769	2.979	1.194	2.619
Testenine, kuhane, nekuhane, polnjene ali drugače pripravljene, kuskus, pripravljen ali nepripravljen	4.954	7.277	5.036	7.873	4.599	7.259
Testenine z jajci, nekuhane, nepolnjene, ne drugače pripravljene	2.353	814	2.308	891	1.867	1.138
Testenine, druge, nekuhane, nepolnjene, ne drugače pripravljene	2.491	5.370	2.650	5.499	2.690	4.873
Testenine, polnjene, kuhane ali ne, drugače pripravljene	16	540	19	845	16	748
Testenine, druge	91	463	58	558	27	396
Kruh, peciva, sladice, piškoti in drugi pekovski izdelki z ali brez dodatkom kakava, hostije, prazne kapsule za farmacevtske proizvode, oblati, rižev papir in podobni izdelki	2.818	20.039	3.300	22.264	3.210	20.583
Kruh, hrustljavi (krisp)	2	165	1	107	1	186
Kruh in podobni izdelki, začinjeni z ingverjem	0	416	0	429	5	376
Sladki keksi, popolnoma ali delno prevlečeni s čokolado ali drugimi proizvodi, ki vsebujejo kakav	125	7.220	149	7.686	55	6.279
Vafliji in oblati, popolnoma ali delno prevlečeni s čokolado ali drugimi proizvodi iz kakava	168	4.054	84	4.288	38	4.114
Prepečenec, opečeni kruh (toast) in podobni opečeni izdelki	1.200	521	1.310	522	1.317	481
Pekovski izdelki, drugi	1.323	7.665	1.755	9.231	1.795	9.146

Vir: T. Češnovar in J. Ramuš, Ocena stanja na področju pekarstva, 2009, str. 4.

Iz zgornjih podatkov lahko zaključimo, da se je skozi preučevana leta izvoz povečal za več kot uvoz. Tako je rast neto uvoza v letu 2007 glede na leto 2006 dosegla dobrih 10 %, v letu 2008

(ob upoštevanju povprečnega izvoza od januarja do oktobra na letni ravni) glede na leto 2007 pa že nekaj manj kot 10 %. Glede na zgoraj navedeno, je za mojo analizo pomembno poudariti, da je v pekarstvu še veliko možnosti za povečanje proizvodnje in večje zadovoljevanje potreb domačega trga ter posledično zmanjšanje uvoza. Slovenska pekarska podjetja do sedaj še niso veliko pozornosti namenila prodoru na tuje trge in s tem povečanju izvoza. Zaradi tega obstaja še veliko rezerv in priložnosti tako na domačem kot na tujih trgih.

Tabela 6 prikazuje seznam pekarn, ki so članice Sekcije za pekarstvo pri Gospodarski zbornici Slovenije. Od večjih pekarn med članicami kot pomembnejših predstavnikov pekarskega trga ni le Pekarne Grosuplje in pa pekarn večjih trgovcev kot sta Špar in E'leclerc.

Tabela 6: Prikaz pekarskih družb, članic Sekcije za pekarstvo pri GZS

	Pekarne
1.	Žito d. d., Ljubljana
2.	Mlinotest d. d., Ajdovščina
3.	Klasje Celje d. d., Celje
4.	PPS- Ptujске pekarne in slaščičarne d. d., Ptuj
5.	Mlinopek d. d., Murska Sobota
6.	Koroške pekarne d. d., Dravograd
7.	Pekarna Pečjak d. o. o., Škofljica
8.	Pekarna Blatnik d. o. o., Videm - Dobropolje
9.	Pekarna Brumat d. o. o., Nova Gorica
10.	Hlebček d. o. o., Pragersko
11.	M-Sfinga d. o. o., Medvode
12.	Krkoč d. o. o., Osek
13.	A&V Lešnik d. o. o., Miklavž na Dravskem polju
14.	Pekarna Jager d. o. o., Maribor
15.	Slap Bohinj d. o. o., Bohinjska Bistrica

Vir: T. Češnovar in J. Ramuš, Ocena stanja na področju pekarstva, 2009, str. 5.

2 RAZMERE NA TRGU

O tem, da ima za Slovence kruh kot osnovno živilo prav poseben in simboličen pomen, kažejo tudi nekateri pregovori in reki o kruhu, kot so na primer: s trebuhom za kruhom; zarečenega kruha se največ poje; tudi drobtine so kruh; če kruhek pade ti na tla, poberi in poljubi ga; iz te moke ne bo kruha; kruha ne naredi moka, ampak roka; naj človek pol sveta obteče, najboljši kruh doma se peče. Slovenski trg pekarstva in slaščičarstva se je v zadnjih letih precej spreminjal, tako po organizacijski kot po ponudbeni plati. Organizacijsko je danes v Sloveniji cela vrsta manjših pekarn. (Pekarna Blatnik, 2010). Vendar je tudi že v tej dejavnosti prišlo do nekaterih združitvev oziroma prevzemov. Nekdanja Pekarna Vrhnika in Grajske pekarne sta se že pred leti vključili v Skupino Žito (Žito, 2010). Tudi Pekarna Grosuplje ne deluje več samostojno, temveč v sklopu Mercatorja (Pekarna Grosuplje, 2007).

Ponudba pekarskih izdelkov je izjemno bogata. Po besedah predstavnikov iz pekarstva velja, da navade in padanje življenjske ravni, pa tudi zdravniška in druga priporočila o zdravi prehrani vplivajo na to, da je več zanimanja za kruh iz črne moke in za polnozrnat kruh. Pogosto slišimo tudi priporočila, da naj uživamo hrano počasi in v pravem zaporedju, saj so narodi s takimi prehranjevalnimi navadami v povprečju mnogo bolj zdravi (Rifel, 2007). Zdravo naj bi bilo tudi uživanje več manjših in enakomerno razporejenih obrokov na dan (Medvešček, 2009). Vsi ti nasveti o zdravi in uravnoteženi prehrani pa v današnjih časih niso več plod ugibanj, ampak temeljijo na ugotovitvah strokovnjakov (Novak, 2008, str. 4). Temu se precej prilagaja tudi ponudba pekov, saj podatki državnega statističnega urada potrjujejo, da se večina tistega, kar se speče, tudi proda. Tako so v letu 2008 v Sloveniji spekli in prodali približno 89 tisoč ton svežega kruha in peciva brez dodanih jajc, medu in sadja, 13 tisoč ton svežega peciva, slaščic in podobnih pekarskih izdelkov z dodanim sladilom, blizu štiri tisoč ton piškotov, vafjev in oblatov, 95 ton drugih piškotov, 150 ton nekvašenega kruha, 195 ton keksov brez dodanih sladil in približno osem ton slanega in začinenega peciva (Pekarna Blatnik, 2010).

Ob nastopu gospodarske krize v letu 2008 je Evropska unija takoj sprejela načrt za ožvitev gospodarstva. Načrt je predvideval povečanje kupne moči prebivalstva, spodbuditev rasti in zaposlovanje (Republika Slovenija, 2010). Gospodarska kriza vpliva tudi na spremembo nekaterih navad, kar se bo verjetno pokazalo tudi pri poslovnih rezultatih pekarskih in pa tudi testeninarskih podjetij. Vrednost prodaje pekarskih izdelkov in testenin je v letu 2008 znašala 218 milijonov evrov, kar je okoli 18 % prodaje vseh živil, ki je v letu 2008 znašala nekaj več kot poldrugo milijardo evrov. Poleg zasebnih porabnikov so za pekarsko industrijo zelo pomembni tudi veliki odjemalci, kot so šole, menze, bolnišnice in drugi (Pekarna Blatnik, 2010).

Žito, ki je leta 2008 v skupino vključilo tudi Pekarno Lesce, je v istem letu, po podatkih na dan 31. 12., izdelalo približno 28 tisoč ton ali za 41 milijonov evrov pekarskih izdelkov, dobre tri tone ali za pet milijonov evrov testenin ter nekaj več kot dve tona ali za 11 milijonov evrov slaščičarskih izdelkov (Žito, 2008).

V upravi podjetja Žito ugotavljajo, da je gospodarska kriza vplivala predvsem na spremembe v potrošnji. Vpliv je bil najmočnejši pri prodaji pekarskih izdelkov srednjega cenovnega razreda, iz katerega so se potrošniki usmerili k izdelkom nižjega cenovnega razreda. Ta izpad nadomeščajo s povečanjem prodaje izdelkov z višjo dodano vrednostjo. Spremenjene gospodarske razmere so prisilile podjetje k razvijanju nove strategije, ki bo temeljila na boljši organiziranosti, večjem doseganju notranjih sinergij, večji agresivnosti in inovativnosti pri delovanju na trgu ter jasni izdelčni in geografski osredotočenosti (Toplak, 2010).

Pekarna Grosuplje je od leta 2008 v 100 % lasti Mercatorja. V letu 2007, ko je bil Mercator njen 98 % lastnik, so imeli približno 29 milijonov evrov prihodkov, 545 tisoč evrov čistega dobička ter 240 zaposlenih. Izdelki Pekarne Grosuplje so pomemben del Mercatorjeve ponudbe, saj je pekarna v letu 2007 na ta način prodala 67,1 % vseh izdelkov (Pekarna Grosuplje, 2007).

Pekarna Blatnik ni majhno podjetje, pa vendar se ne more primerjati s proizvodnimi kapacitetami v Žitu, kjer lahko enako štruco kruha proizvedejo z nižjo lastno ceno. Pekarna Blatnik do sedaj ni prodajala svojih izdelkov v supermarketih pri naših največjih treh trgovcih oziroma le delno (slaščice in sendviče), s čimer se ravno niso radi pohvalili, saj se skozi ta prodajni kanal proda največ pekarskih izdelkov. Z razvojem nove blagovne znamke pa delež prodaje v supermarketih hitro narašča. Dodatno grožnjo na trgu predstavljajo tudi trgovci, ki razvijajo svojo lastno pekarsko dejavnost (Pekarna Spar, E'leclerc), saj prav tako prevzamejo del kupcev (Pekarna Blatnik, 2010).

Pekarna Blatnik je prisotna že v 95 Petrolovih trgovinah, od tega so izbrali tiste, ki so locirane ob najbolj prehodnih mestih, svojo prisotnost v teh trgovinah pa z novo blagovno znamko še krepí. Petrolove trgovinice so pomemben prodajni kanal, ker se v njih dnevno proda več kot 12.000 sendvičev. Pekarna Blatnik tu zaseda 30 % police, ta delež pa se z novo blagovno znamko še narašča (Pekarna Blatnik, 2010).

V Tabeli 7 so prikazani podatki o prihodkih in dobičku za preučevano in nekatera druga pekarska podjetja. Iz tabele je razvidno, da je preučevano podjetje med vsemi prikazanimi pekarskimi podjetji po skupnih prihodkih v letu 2008 na drugem mestu in zaostaja le za podjetjem Mlinotest iz Ajdovščine. Če pekarne primerjamo po doseženem čistem dobičku v letu 2008 pa je preučevano podjetje nekoliko slabše.

Tabela 7: Prihodki in dobiček za nekatere pekarne, slaščičarne in izdelovalce testenin za leto 2008, po podatkih na dan 31. 12. (v tisoč EUR)

Podjetje	Skupni prihodki v letu 2008	Čisti dobiček v letu 2008
Mlinotest, Ajdovščina	37.799	533
Pekarna Blatnik, Videm - Dobropolje	20.286	37
Žito, Ljubljana	18.784	1
Pekarna Pečjak, Škofljica	17.996	1.063
Klasje, Celje	14.847	43
Don Don, Metlika	12.304	438
Mlinopek, Murska Sobota	10.431	222
Pekarna Brumat, Nova Gorica	9.659	-241
Intes Storitve, Maribor	5.631	-3
Pecivo, Nova Gorica	4.807	19
Pekarna Postojna, Postojna	3.126	2
Pekarstvo Kepic, Cerklje na Gorenjskem	1.225	-258
Pekarna Zevnik, Kranj	1.079	17

Vir: P. V. Bertonec, Posel, čast in slast, 2010, str. 15.

Slovenski trg je del enotnega trga Evropske unije, za katerega je značilna ena izmed največjih stopenj koncentracije trgovine, kar proizvajalce postavlja v podrejeni pogajalski položaj. Trg namreč z 80 % obvladujejo Mercator, Tuš in Spar, 10 % pripada tujim diskontnim ponudnikom

(Lidl, Hofer in Eurospin), ostalim udeležencem na trgu pa preostane le še 10 %. Tako so tudi na lanskem Srečanju managerjev slovenskih kmetijskih in živilskih podjetij ugotovili, da je živilska proizvodnja v primežu trgovine (Pičenko, 2009). Podobno je pokazala tudi analiza Urada za varstvo konkurence, in sicer, da so dobavitelji zelo odvisni od največjih kupcev. Slednji lahko z odkupom tudi do 60 % proizvodnje dobavitelja vplivajo na podaljšanje plačilnih rokov in povečanje rabatov, zaračunavajo lahko tudi prispevke za uvrstitev na prodajne police in stalnost pogodbe ter omejujejo sodelovanje s konkurenčnimi podjetji (Križnik, 2008). Koncentracija slovenske trgovinske dejavnosti je nastala s prevzemi in združitvami. S tem so si veliki trije trgovci zagotovili večjo moč in pogajalsko pozicijo v odnosu do dobaviteljev ter tudi uvajanje in širjenje izdelkov z lastno blagovno znamko. S konstantnim izpodbijanjem cen proizvajalcem lahko preživijo le velika pekarska podjetja, kot na primer Žito, Pekarna Grosuplje ali Mlinotest, saj imajo večjo, avtomatizirano proizvodnjo in razvejano logistiko, zato lahko dosegajo ekonomijo obsega. Značilnost slovenskega trga je tudi vedno večji delež tujih trgovskih podjetij, katera ponujajo zelo malo proizvodov slovenskega porekla. Pozitivna značilnost domačega trga je relativno visoka stopnja zaupanja potrošnikov v slovenske živilske proizvode, ki so že zaradi strožjih zakonskih predpisov v primerjavi z evropskimi visoko kakovostna in varna živila. Kljub vsemu pa se je s prihodom tujih diskontnih prodajalcev konkurenca na slovenskem trgu povečala. Obstoječi trgovci so se odzvali z znižanja cen, posledično pa je padla tudi kakovost (Črv, 2009).

Z gospodarsko krizo in padcem kupne moči je prišlo do sprememb tudi na trgu prehranske industrije. Kruh je osnovna dobrina, kateri se potrošniki tudi v krizi ne odpovedo, ampak začnejo posegati po cenejših vrstah kruha. Odraz tega je povečanje prodaje trgovskih blagovnih znamk, saj vsi glavni trgovci krepijo in širijo svoje blagovne znamke. Lastne pekarnice imajo zagotovljen prostor na prodajnem mestu in popolno prednost pri prodaji s strani prodajnega osebja. Kot pravijo strokovnjaki, pa je za pekarsko industrijo v času recesije pomembno, da je v njihovem razvoju vedno prisotna zavest o zdravju in naravnih sestavinah, ekstremni prikupnosti, odličnosti okusa, otipljivosti koristi (vrednost za denar) in neomejene inovacije pri sestavinah, procesih, embalaži, obliki in na drugih področjih (Malcorps, 2009, str. 7).

Na podlagi ugotovljenih dejstev so tudi v Pekarni Blatnik pričeli z iskanjem rešitev oziroma idej, kako postati močnejši, večji in bolj stabilni, saj le tako lahko pridejo na police velikih trgovcev. Zavedajo se, da za doseganje zastavljenih ciljev potrebujejo diferencirane izdelke, unikatnost in izvirnost. Povpraševanje morajo ustvariti, ne pa slediti oziroma skušati zadovoljiti. Pri tem je pomembno upoštevati tudi nove smernice v prehranjevalnih navadah ljudi, ki se sčasoma spreminjajo. Vedno več pozornosti je potrebno nameniti času, zdravemu življenju, zaupanju in čustvom. Iz tega naslova je v zadnjem času moč zaznati vedno večji pomen »bake off« izdelkov, to je izdelkov, ki se spečejo pred kupcem na samem prodajnem mestu. Na pomembnosti pa pridobiva tudi ustvarjanje močne, posebne in prepoznavne blagovne znamke, zavarovanje cen vhodnih surovin, dolgoročno povezovanje z dobavitelji oziroma skupna nabava surovin, logistika in obvladovanje stroškov (Fremaux, 2009, str. 18). Ker se okolje stalno spreminja, mora podjetje med drugim razvijati tudi tržni informacijski sistem, da lahko sledi trendom in razvoju. Vsak trend ali razvoj je lahko opredeljen kot priložnost ali nevarnost, zato je pomembno, da

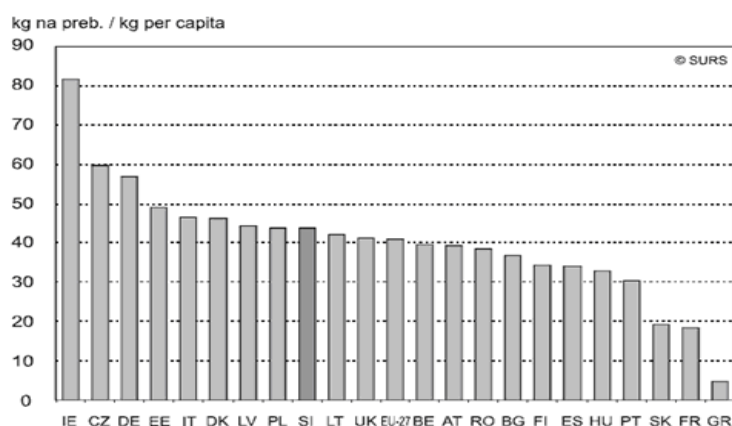
organizacija izkorišča priložnosti ali minimizira vpliv nevarnosti (Wilson & Colin, 1999, str. 50). Na podlagi tega so v Pekarni Blatnik ustvarili popolnoma novo blagovno znamko, ki temelji na resnični, tradicionalno slovenski, čisto življenjski, družinski zgodbi Blatnikovih. Njihov cilj je močna blagovna znamka, katero je nemogoče kopirati, saj uvedba novega izdelka na trg hitro pritegne konkurente (Pekarna Blatnik, 2010).

Kot zanimivost naj še dodam, da je med podjetji, ki ponujajo opremo za pekarnice novogoriški Gostol Gopan, katerega oprema omogoča velike prihranke, s čimer pekarnam zagotavljajo konkurenčnost. V ponudbi podjetja so stroji za pripravo, deljenje in oblikovanje testa pa tudi za peko, hlajenje, razrez in pakiranje. Stroj za opremo pekarn, slaščičarn in picerij, tudi kot zastopnik iz tujine, ponuja še novogoriško podjetje Peksim (Bertoncelj, 2010, str. 15).

Podobno kot za slovenski trg je značilna velika stopnja koncentracije trgovine tudi za preostale države **Evropske unije**. Koncentracija največjih petih trgovcev, poleg na slovenskem, presega 80 % tudi na avstrijskem, švicarskem in belgijskem trgu. V večjih evropskih državah, kot je Nemčija, Francija in Velika Britanija, je stopnja nekoliko nižja, vendar še vedno presega 50 % (Dujčič, 2007).

Slika 1 prikazuje prodajo svežega kruha na prebivalca v letu 2008 za 27 držav Evropske unije. V tem letu so v EU-27 največ svežega kruha na prebivalca prodali na Irskem, in sicer 81,7 kilograma na prebivalca. 59,7 kilograma so ga prodali na Češkem, medtem ko so ga v Nemčiji prodali 56,8 kilograma. Daleč najmanj svežega kruha so prodali v Grčiji, in sicer slabih 5 kilogramov na prebivalca, malo so ga prodali tudi na Slovaškem (19,2 kilograma na prebivalca) in v Franciji (18,5 kilograma na prebivalca). V Sloveniji smo prodali 43,7 kilograma svežega kruha na prebivalca, prav toliko so ga prodali tudi na Poljskem, medtem ko so ga v Litvi prodali malo manj, in sicer 42,1 kilograma na prebivalca. V povprečju je v teh državah prodaja svežega kruha na prebivalca znašala približno 41 kilogramov.

Slika 1: Prodaja svežega kruha na prebivalca za države EU-27* v letu 2008



Legenda: * Za Malto, Ciper in Luksemburg ni podatkov. Podatki za Nizozemsko in Švedsko so zaščiteni zaradi zaupnosti in niso prikazani.

Vir: Eurostat, Prodaja svežega kruha na prebivalca, 2009.

3 PREDSTAVITEV PODJETJA PEKARNA BLATNIK

3.1 Zgodovinski pregled

Pekarna Blatnik d. o. o. je srednje velika družba, ki je leta 1990 pričela s poslovanjem v vasi Predstruge v občini Dobropolje. Ustanovitelja in lastnika podjetja sta Tomaž in Anica Blatnik. V prvih letih so proizvodni program pekarnice sestavljale razne vrste kruha in kruhovega peciva, ki so sedaj paradni konj podjetja. Sprva je proizvodnja potekala na obrtniški način. V prvi polovici devetdesetih let je poslovanje potekalo v okviru obratovalnice samostojnega podjetnika Tomaža Blatnika. Z razširitvijo obsega in strukture poslovanja je bil s pričetkom leta 1997 izvršen prenos dejavnosti proizvodnje kruha in peciva v okvir družbe Pekarna Blatnik d. o. o., samostojni podjetnik pa je obdržal dejavnost oddajanja strojev in opreme v najem. Osnovni kapital družbe znaša 1.251.878 evrov in je razdeljen na dva poslovna deleža, ki sta ju prevzela družbenika Tomaž in Anica Blatnik, pri čemer ima vsak poslovni delež v višini 625.939 evrov oziroma 50 % od vpisanega osnovnega kapitala družbe. Sčasoma se je blagovna znamka Pekarna Blatnik zaradi dobre kakovosti in prilagodljivosti okusu porabnikov uspešno uveljavljala, zato so proizvodni program razširili s proizvodnjo sladoleda, sendvičev in slaščic (Pekarna Blatnik, 2010).

Z rastjo obsega poslovanja je podjetje veliko investiralo v razširitev svojih proizvodnih kapacitet, predvsem proizvodnih prostorov in sodobne opreme, saj je lahko samo na ta način zagotavljalo pogoje za povečevanje obsega poslovanja. Leta 1999 je Pekarna Blatnik začela obratovati na novi lokaciji v vasi Podgorica, kjer je zgrajena sodobna pekarna s pripadajočimi skladiščnimi in poslovnimi prostori na skoraj 3000 m². Tu je organiziran industrijski način proizvodnje v skladu z najvišjimi EU standardi kakovosti, od leta 2003 pa je proizvodnja usklajena tudi z mednarodno priznanim sistemom – HACCP, ki z natančno določenimi zaporednimi operacijami zagotavlja najvišji nivo varnosti živil (Pekarna Blatnik, 2010).

V letu 2002 je Pekarna Blatnik pričela z izvajanjem trgovinske dejavnosti z živili na drobno. Do danes se je obseg trgovinske dejavnosti močno povečal, tako da je v letu 2008 družba s trgovino na drobno dosegla prihodke v višini 12.660.561 evrov, kar predstavlja 62,9 čistih prihodkov od prodaje. Trgovinsko dejavnost je družba opravljala v osemnajstih trgovskih lokalih (Pekarna Blatnik, 2010).

V letu 2003 je družba pričela z opravljanjem dejavnosti trgovine na drobno zunaj prodajaln, ki poteka pod blagovno znamko MOBIPEK. S to dejavnostjo opravlja razvoz in prodajo izdelkov pekarnice na terenu tako, da potrošniku dostavijo svoje izdelke ter tudi druge trgovske proizvode na dom. Pri tej dejavnosti so povezani še z dvema pekarnama (Pekarna Brumat in Pekarna Hlebček), tako da dosegajo pokritost celotne države (Pekarna Blatnik, 2010).

Jeseni leta 2006 je Pekarna Blatnik oddala javno ponudbo za nakup vseh 2.389.177 delnic Mlinotesta, za katere je ponudila 6,68 evrov na delnico. Prevzem bi bil uspešen, če bi Pekarni Blatnik uspelo pridobiti 75 % in eno delnico, s čimer bi dobila vpliv na statutarne spremembe in združitvev podjetij. Zatem je oddalo javno ponudbo tudi podjetje Žito, in sicer za nakup po ceni

7,01 evrov za delnico. Nato sta obe podjetji ponudbi zvišali. Na koncu se je Pekarna Blatnik umaknila iz prevzemne vojne, KAD in SOD pa sta svoj 22 % delež Mlinotesta nepričakovano prodala Vipi, ki je bila takrat 23,51 % lastnica Mlinotesta. Po prevzemu Vipe Holdinga, ki je potekal istočasno, je Vipa pridobila še 25,1 % lastniški delež (Morozov, 2008, str. 2).

V letu 2008 so v Pekarni Blatnik investirali v izgradnjo prizidka proizvodne hale v Podgorici, ki je namenjen za proizvodnjo sendvičev. Družba je ob koncu leta 2008 pridobila tudi 70 % poslovni delež v srbski pekarni »TIM-PEKARA«. Namen pridobitve poslovnega deleža je razširiti poslovanje na področje Srbije z zagotavljanjem »know-howa« s strani matične družbe (Pekarna Blatnik, 2010).

V začetku leta 2009 je družba pričela z aktivnostmi pri povečanju obsega proizvodnje in prodaje na srbskem trgu, ob koncu leta 2009 pa je pridobila 100 % poslovni delež v srbski pekarni, kar predstavlja prvi korak k razširitvi poslovanja na področje Srbije, Makedonije in Bosne. V prvi polovici leta je družba na večini lokacij opustila opravljanje prodaje pod blagovno znamko »Mala mal'ca« oziroma je z njo vzpostavila franšizni odnos z drugimi izvajalci. Razlog za opustitev je v premajhni donosnosti le-te oziroma previsokih stroških logistike (Pekarna Blatnik, 2010).

V letu 2009 so se v Pekarni Blatnik odločili tudi za prenovo blagovne znamke. Tržna raziskava jim je namreč pokazala, da ljudje pekarne in njenih znamk (Pekarna Blatnik, Mala mal'ca, Krušna peč in Mobipek) ne poznajo dovolj dobro (Leskovšek, 2009, str. 14). S pomočjo raziskave so ugotovili, da kruh Slovincem pomeni topel spomin na trenutke otroške sreče. Tako se je v decembru, ob praznovanju 20. obletnice podjetja, na Turjaškem gradu, v kraju Turjak, predstavila nova blagovna znamka HappyPek, s katero se je začela nova zgodba, zgodba o srečnem peku, ki se je odločil, da bo ljudi osrečeval s kruhom, v katerega bo primešal skrivno sestavino – čustva. Pripoved je uprizorila svetovno znana umetnica Ilana Yahav, ki ustvarja s peskom (Žagar, 2009, str. 8).

Slika 2: HappyRola



Vir: Pekarna Blatnik, interno gradivo, 2010.

V januarju 2010 je bila odprta prva HappyTrgovina na Čopovi v Ljubljani. Z otvoritvijo so predstavili nekaj posebnih Happy specialitet, med katerimi je bilo največ pozornosti namenjene sladki dobroti, prikazani na Sliki 2, z imenom HappyRola, ki izvira iz daljne Transilvanije. V letošnjem letu naj bi Pekarna Blatnik odprla še 10 takšnih konceptnih trgovin, kjer bodo postopoma ponujali 15 HappyPek izdelkov, ponudbo pa bodo v prihodnosti še razširili (Pekarna Blatnik, 2010).

Danes poteka v Podgorici večinoma celotna proizvodnja, le proizvodnja slaščic je locirana na stari lokaciji v Predstrugah. Glavno dejavnost podjetja predstavlja proizvodnja kruha, svežega peciva in slaščic ter trgovinska dejavnost na drobno z živili. V podjetju je 192 zaposlenih, od katerih jih ima kar 60 % četrto stopnjo, ter 20 % peto stopnjo izobrazbe (Pekarna Blatnik, 2010).

3.2 Blagovna znamka HappyPek

Potrošnik ima ob poplavi izdelkov na trgu težavno izbiro. Problem je še večji pri izdelkih z nizko vpletenostjo v nakup (za vsakodnevno uporabo), saj se jih kupuje impulzivno. V Pekarni Blatnik se zavedajo, da sta minimalen čas in enostavnost pri nakupu najbolj pomembna, zato želijo izstopiti iz sivine ter kupcu olajšati nalogo. Da bodo izdelki čimbolj prepoznavni in da jih lahko potrošniki na enostaven način priključijo v spomin, so jih povezali z istim imenom, zgodbo in barvo (Pekarna Blatnik, 2010).

Čustva so močna, relativno nenadzorovana občutja, ki vplivajo na človekovo obnašanje. Človek občuti široko paleto čustev, ki se običajno sprožijo zaradi okoljskih dogodkov. Tako so žalost, veselje in jeza najpogosteje odgovor na vrsto zunanjih dogodkov. Nova blagovna znamka temelji na teh čustvih in se ne zanaša na racionalno dožemanje, ampak čustveno. Ta predpostavka postavi blagovno znamko nad sam proizvod. V Pekarni Blatnik želijo ustvariti blagovno znamko, kateri bodo ljudje zaupali in katera bo risala nasmeh na obraz ter polnila njihova srca s srečo. Blagovno znamko HappyPek bodo ljudje imeli radi in bodo v njej uživali. Happy embalaža bo rdeča nit, ki bo povezovala srečne ljudi. Ljudje stalno iščemo srečo v življenju. Slovenci smo naravnani tako, da danes opravimo nekaj manj prijetnega, da bomo lahko jutri uživali kaj prijetnega. HappyPek pa bo prinašal srečo in veselje kjer koli in kadar koli (doma, v službi, na obisku, na vsakem našem koraku). Ljudje iščemo užitek v napačnih stvareh (alkohol, droge), pozabimo pa na vsakdanje stvari (Pekarna Blatnik, 2010).

Načrt Pekarne Blatnik je odpirati specializirane prodajalne in ne franšiznih, saj v prodaji na drobno ne morejo prekositi velikih trgovcev, pekarske izdelke pa najbolje poznajo. Kreirali bodo posebno ponudbo, ki bo skladna s celotnim konceptom – Happy zgodbo. Njihova ponudba v konceptnih trgovincah bo obsegala širok nabor izdelkov, kjer bodo vsi v Happy embalaži (tudi, če izdelek ne bo njihov). Taki izdelki bodo HappyPiškoti, HappyKava, HappyMarmelada, HappyVino in drugi. Bistvo njihove filozofije je, da v konceptnih trgovincah ne bodo prodajali ničesar, kar ne bi bilo pod skupnim imenom Happy. Konceptne trgovine na izbranih lokacijah po Sloveniji bodo že s svojo podobo izražale zgodbo in širile prepoznavnost blagovne znamke tako med gosti kot tudi med mimoidočimi (Pekarna Blatnik, 2010).

3.3 Produktni portfelj Pekarne Blatnik

Produktni portfelj Pekarne Blatnik je sestavljen iz desetih skupin izdelkov, med katerimi je osnovna skupina sveži kruh, kamor spada beli kruh (beli Dobropoljski hlebec, Turjaški beli, beli model, bela Dobropoljska štruca), beli kruh, rezan, pakiran (bela štruca rezana in pakirana, beli model rezan in pakiran), polbeli kruh (hlebec, štruca), polbeli kruh (rezan pakiran), črni kruh (hlebec, štruca; pakiran, rezan in pakiran), koruzni kruh (Koruzni mešani hlebec special, 500 g; pakiran, rezan in pakiran), rženi kruh (Rženi mešani hlebec, 500 g; pakiran, rezan in pakiran), Pisani kruh (pakiran, rezan in pakiran), Polnozrnati kruh (pakiran, rezan in pakiran), Mlečni kruh (pakiran, rezan in pakiran), ajdov kruh (Ajdov mešani hlebec, 500 g; pakiran, rezan in pakiran), ovseni kruh (Ovseni mešani hlebec, 500 g; pakiran, rezan in pakiran, sončnični kruh (pakiran, rezan in pakiran), Ementaler hlebec (1 kg ali 1,5 kg; pakiran), Bambi hlebec (600 g, 1 kg, 1,5 kg; lahko tudi pakiran ali rezan in pakiran), večzrnati kruh (Tomažev kruh s semeni, 750 g; lahko tudi pakiran), Laneni kruh (na voljo tudi pakiran ali rezan in pakiran), Praznični kruh (800 g pakiran, rezan in pakiran), Čebulni kruh (pakiran, rezan in pakiran), odpadni kruh (stari kruh v 10 kg vreči, beli stari kruh 1 kg).

Drugo skupino predstavlja zamrznjen, polpečen kruh, kamor spada Štruca (bela ali polbela), model (beli), Hlebec (beli, polbeli ali črn), Bambi zamrznjen, Koruzni, Sončnični, Laneni, Polnozrnati, Čebulni.

Tretja skupina je namenjena dopeki in je označena kot polpečen kruh, kamor spada Beli kruh, Črni kruh, Ementaler, Bambi, Trubar hlebec (beli 500g), Trubar hlebec (temni 500g), večzrnati – hlebec Tomaž 500 g.

Četrto skupino predstavlja zamrznjeno pecivo, kamor spadajo kajzerice in žemlje (Žemlje, Polžki, Kajzerice, Bombete), Pletenke, Hot dog (sirova, makova), Copate (bela, sirova), temno pecivo (Črna žemlja, Črna štručka), temno pecivo s posipom (Črna štručka s semeni), Oblati, pizza (margerita, šunka/sir), burek (mesni, sirov, pizza), Bagete, Pogača (sir/bučna semena, sir).

Peta skupina izdelkov je sveže pekovsko pecivo, kamor spada belo pecivo Konig (žemlja, biga, banana, bombete, pletenke, hot dog, hot dog s posipom, kajzerice), belo pecivo Konig, pakirano (polžek – 8 x 40 g, žemlja – 10 x 40 g), belo pecivo Konig s posipom (makova štručka), belo pecivo Fritsch (dvojčki, oblati, podloge za pico), koruzno pecivo, rženo pecivo, črno pecivo (črna žemlja, temna copata z bučnimi semeni in sir), Ovseno pecivo, Ajdovo pecivo, Mlečno pecivo, Polnozrnata štručka, Copate, Bageta, Skutino pecivo, Sirova štručka, pizza Blatnik (šunka, sir, gobe), burek (mesni, sirov, pica).

Naslednjo skupino predstavlja polpečeno pekovsko pecivo, in sicer Kajzerice in Žemlje, Bagete, Čebate (bela, čebulna), Marjetice in Bige, Črne žemlje, temno pecivo s posipom (Polnozrnata štručka s posipom), Rustika.

Sedmo skupino izdelkov predstavljajo slaščice, kamor spada žepek (Skutin, Orehov, Vanilijev, Čokoladni), zavitek (Sirov, Jabolčni), francoski rogljiček (80 g, Francoski rogljiček s čokolado), krofi (Krof 80 g ali 120 g z marmelado, Krof čokoladni z vanilijevo kremo), potice (Orehova, Pehtranova, Rozinova, Kokosova; 500 g ali 1 kg), štrukeljčki (Orehovi, Pehtranovi), sadne rezine (pakirane po 2) in sadne torte 1kg (torta Črni gozdček, Gozdni sadeži, Jagodna rolada, Jagodna/Višnjeva/Borovničeva/Ananas rezina), Čokoladne rezine in Ježki ter rezina Tiramisu in Čokoladna/Lešnik rolada, Kokosove kocke, Črnobeke rezine, Orehovi trikotniki, Brionske rezine, Mix rezine, Slano pecivo, kremne rezine (Blatnikova rezina, Raffaello rezina, Šamrole), rojstnodnevne torte (po naročilu).

Osma skupina izdelkov so zamrznjene slaščice, kamor spada žepek (Skutin, Orehov, Vanilijin, Čokoladni, Jabolčni), zavitek (Jabolčni, Sirov), Francoski rogljiček, Gibanica.

Deveto skupino izdelkov pa predstavljajo različni sendviči, in sicer Kraški pršut, Suha salama, Tuna, Kebab, Vratovina, Šunka&sir, Pohan piščanec, Grški, Kmečki, Piščančja prsa, Zelenjavni.

Zadnjo skupino izdelkov pa predstavljajo izdelki najnovejše blagovne znamke HappyPek, ki so deloma že na trgu (HappyRola, HappyPotica, HappyKruh, HappyKiš in drugi), deloma pa so še v fazi nastajanja (Pekarna Blatnik, 2010).

4 SPREMLJANJE IN OCENJEVANJE POSLOVANJA

Analizo poslovanja so različni avtorji pojasnjevali na različne načine. Mellerowicz je kot bistvo izpostavil proces razsvetljevanja poslovanja, Schmaltz je izpostavil spoznanje soodvisnosti in razmerij v procesu poslovanja organizacije, Viel je izpostavil razčlenjevanje neke celote na dele in uvrščanje teh delov v medsebojne zveze, kar naj bi omogočalo ugotavljanje pogojenosti, povezave med vzroki in učinki ter ocenjevati analizirani objekt. Lipovec je ponudil razlago analize poslovanja kot proces spoznavanja poslovanja konkretnega podjetja kot pripravo na odločanje v podjetju ali v njegovih organizacijskih enotah o izboljšanju uspešnosti poslovanja s stališča uporabnika analize. Glede na zgoraj navedeno lahko analizo poslovanja opredelimo kot proces spoznavanja konkretnega poslovanja nekega podjetja z določenim ekonomskim in organizacijskim namenom, ki služi za odločanje o izboljšanju ekonomske uspešnosti poslovanja te družbe z vidika uporabnika analize (Pučko, 2004, str. 8).

4.1 Analiza sredstev podjetja

Bilanca stanja (Priloga 1) je temeljni računovodski izkaz, v katerem je resnično in pošteno prikazano stanje sredstev in obveznosti do njihovih virov za poslovno leto ali medletna obdobja, za katera se sestavlja. To je izkaz stanja sredstev in obveznosti do njihovih virov v določenem trenutku. Po obliki je lahko bilanca stanja ali zaporedni stopenjski izkaz stanja. Bilanca stanja je dvostranski računovodski izkaz, v katerem je na levi strani prikazano stanje sredstev in na desni strani v enakem znesku stanje obveznosti do virov sredstev. Sestavi se za različne namene, in sicer za splošne ali posebne, za potrebe zunanjega, lahko pa tudi notranjega računovodskega

poročanja. Od vrste izkaza in narave organizacije sta odvisna obseg in razčlenitev postavk v njem (Turk, Kavčič, Kokotec-Novak, Koželj & Odar, 2004, str. 447). Pri prikazu bilance stanja lahko izračunamo kazalnike vlaganja, financiranja in vodoravnega finančnega ustroja. Na tem mestu pa naj omenim, da pri izkazu uspeha lahko izračunamo kazalnike gospodarnosti in kombinirano tudi donosnosti ter obračanja sredstev (Mayr, 2000, str. 77).

Sredstva so statično opredeljena gospodarska kategorija in predstavljajo premoženje podjetja, s katerim uresničuje svoje cilje. S stalnimi sredstvi razumemo stvari, pravice in denar, ki postopoma prenašajo svojo vrednost na poslovne učinke (opredmetena osnovna sredstva, neopredmetena dolgoročna sredstva, dolgoročne finančne naložbe). Gibljiva sredstva se zaradi sodelovanja v poslovnem procesu porabijo (zaloge, kratkoročne terjatve iz poslovanja, dolgoročne terjatve iz poslovanja, kratkoročne finančne naložbe, denarna sredstva, aktivne časovne razmejitve – plačani stroški, ki dejansko še niso nastali) (Turk et al., 2004, str. 90). V veljavi je sicer novejša opredelitev izkazovanja sredstev v bilanci stanja, ki je skladna s Slovenskimi računovodskimi standardi 2006 (Ur. l. RS, št. 9/2006, 1/2010), kjer se loči kratkoročna sredstva (sredstva za prodajo, zaloge, kratkoročne finančne naložbe, kratkoročne poslovne terjatve in sredstva), dolgoročna sredstva (neopredmetena sredstva in dolgoročne aktivne časovne razmejitve, opredmetena osnovna sredstva, naložbene nepremičnine, dolgoročne finančne naložbe, dolgoročne poslovne terjatve in odložene terjatve za davek) in kratkoročne aktivne časovne razmejitve, vendar pa se v tem delu poslužujem opredelitve, ki je veljala v analiziranem obdobju.

V nadaljevanju predstavljam teoretične in na podlagi dostopnih podatkov tudi praktične značilnosti različnih oblik spremljanja in ocenjevanja sredstev preučevanega podjetja.

4.1.1 Stalna sredstva

Praviloma ima podjetje poslovna sredstva, lahko pa ima tudi neposlovna sredstva (na primer vrednost počitniških domov). Pri poslovnih sredstvih razlikujemo med stalnimi in gibljivimi sredstvi. Najpomembnejša med stalnimi sredstvi so osnovna sredstva, ločimo pa še dolgoročne finančne naložbe (kapitalski deleži drugih podjetij, drugim dana dolgoročna posojila, dolgoročni depoziti) in popravek kapitala podjetja (odkupljene lastne delnice, terjatve za nevplačani vpisani kapital). Ko imamo podatke o sredstvih, ocenimo obseg in strukturo ter tako skušamo ugotoviti problemske položaje, šele nato pa se lotimo spremljanja in ocenjevanja osnovnih sredstev. Ta sredstva so dolgoročno vezana v podjetju in so praviloma več let v nespremenjeni obliki v poslovnem procesu. Imajo torej vpliv na doseganje poslovne uspešnosti v daljšem obdobju (zmogljivost podjetja, produktivnost dela, stroški, hitrost obračanja vložkov, pomen podjetja v dejavnosti). Analitično je potrebno osnovna sredstva spremljati in ocenjevati z vidika uspešnosti, zato bom v nadaljevanju preučil obseg, strukturo, dinamiko in učinkovitost osnovnih sredstev, zmogljivost in izkoriščanja zmogljivosti osnovnih sredstev ter odpisovanja, zastarevanja in revalorizacije osnovnih sredstev (Pučko, 2006, str. 52).

4.1.1.1 Spremljanje in ocenjevanje obsega osnovnih sredstev

V bilanci stanja najdemo osnovna sredstva po neodpisani vrednosti, podatek o odpisani in nabavni vrednosti pa najdemo v knjigovodski evidenci (razred nič kontnega plana). Obseg se vsak trenutek spreminja, zato je mogoče ugotoviti vrednost osnovnih sredstev le na določen časovni trenutek. Če bi želeli ugotavljati vrednost sredstev v določenem obdobju, bi morali izračunati povprečno vrednost iz vseh stanj. Vendar pa se ponavadi zadovoljimo z manj natančnim izračunom iz podatkov na začetku in na koncu obdobja. Poleg tega se kot problema pojavljata še dva, in sicer različne cene, po katerih se neko osnovno sredstvo kupi, ki niso povsem primerljive (to smo v preteklosti lahko delno odpravili z revalorizacijo), in amortizacija, s katero lahko dosežemo podobno ali pa zelo različno knjigovodsko vrednost glede na tržno (Pučko, 2006, str. 54).

Iz bilance stanja lahko razberemo, da so se stalna sredstva v letu 2008 glede na leto 2007 povečala le za slabe 2 %, vendar pa so bili znotraj te kategorije zaznani tako pozitivni kot negativni premiki. Za 9.933 evrov oziroma za slabih 34 % (vrednost novih nabav neopredmetenih sredstev je v poslovnem letu 2008 znašala 3.228 evrov, amortizacija pa je znašala 12.554 evrov) so se zmanjšala neopredmetena osnovna sredstva, ki predstavljajo dolgoročne premoženjske pravice iz naslova nakupa računalniških programov in licenc za uporabo programov ter druga neopredmetena sredstva (vlaganja v tuja osnovna sredstva). Neodpisana vrednost računalniških programov znaša 17.159 evrov, vlaganj v tuja osnovna sredstva pa 2.399 evrov.

Za 263.619 evrov oziroma za dobrih 5 % so se povečala opredmetena osnovna sredstva z naslova zgradb, kar je posledica investicij v gradbene objekte (prizidek za proizvodnjo sendvičev) v skupni višini 580.128 evrov. Za 500.186 evrov oziroma za dobrih 15 % pa se je zmanjšala vrednost opreme in drobnega inventarja v uporabi, kar je predvsem posledica prodanih osnovnih sredstev (zlasti izrabljenih vozil, katerih vzdrževanje zaradi visokih stroškov ni bilo več smotno) po nabavni vrednosti 504.504 evrov (pri tem je bila neodpisana vrednost 211.316 evrov) in pa izločenih in likvidiranih osnovnih sredstev po nabavni vrednosti 110.589 evrov, ki so bila v celoti amortizirana. Investicije v opremo in drobni inventar so v letu 2008 znašale 506.091 evrov.

4.1.1.2 Spremljanje in ocenjevanje strukture osnovnih sredstev

Najpogosteje uporabljene strukture spremljanja in ocenjevanja osnovnih sredstev so (Pučko, 2006, str. 55):

- po namenu (poslovna in neposlovna);
- po obliki (denarna, v izgradnji, v uporabi, izven uporabe);
- po zvrsteh osnovnih sredstev v uporabi (zemljišča, gradbeni objekti, delovne priprave, dolgoletni nasadi, osnovna čreda, patenti in licence, zagonski stroški);

- po zvrsteh delovnih priprav (transportna sredstva, veliko orodje, naprave in instalacije, stroji, poslovni inventar);
- po zvrsteh gradbenih objektov (obratni, skladiščni, upravni, drugi);
- po zvrsteh zmogljivosti (namestitvene, strojne, transportne).

V praksi uporabimo predvsem tiste strukture, ki lahko najbolj vplivajo na uspešnost poslovanja. S primerjavo s predhodnim obdobjem, konkurenco ali dejavnostjo najdemo problemski položaj. Pri tem gledamo predvsem na stroške, ki jih prinaša določen odklon v strukturi (Pučko, 2006, str. 56).

V Tabelah od 8 do 19 so po različnih kriterijih prikazana sredstva podjetja Pekarna Blatnik in iz njih izpeljani kazalniki glede na predhodno leto in glede na povprečje družb v isti dejavnosti in velikosti.

Tabela 8: Obseg in struktura osnovnih sredstev po neodpisani vrednosti Pekarne Blatnik (stanje na dan 31. 12.)

Osnovna sredstva	Leto 2008		Leto 2007		Indeks
	EUR	Struktura	EUR	Struktura	
Zemljišča	272.538,00	3,21	278.261,30	3,20	97,94
Gradbeni objekti	5.390.364,00	63,45	5.126.745,26	58,97	105,14
Oprema in drobní inventar	2.759.200,00	32,48	3.259.386,29	37,49	84,65
Osnovna sredstva v pripravi	54.410,00	0,64	0,00	0,00	/
Neopredmetena dolgoročna sredstva	19.558,00	0,23	29.490,56	0,34	66,32
Skupaj	8.496.070,00	100,00	8.693.883,41	100,00	97,72

Vir: Pekarna Blatnik, Letno poročilo za leto 2008, 2009, str. 21.

Iz Tabele 8 izhaja, da je med osnovnimi sredstvi po neodpisani vrednosti v letu 2008 glede na leto 2007 do večjega znižanja med postavkami s pomembnejšim deležem prišlo le pri opremi in drobnem inventarju, kjer je bilo manj novih investicij in več odpisov ter amortizacije, kar pozitivno vpliva na poslovni uspeh, saj ni bilo potrebno priskrbeti dodatnih virov za investicije. Pri gradbenih objektih je mogoče zaznati rahlo povečanje, kar je posledica izgradnje prizidka, v katerem je sendvičarna.

Iz Tabele 9 lahko razberemo, da so vsa osnovna sredstva v letu 2008 na podobni ravni kot v letu 2007. Nekoliko se je, predvsem po zaslugi izgradnje prizidka v Podgorici, povečala vrednost gradbenih objektov, kar negativno vpliva na poslovni uspeh. Podoben učinek je imelo tudi povečanje osnovnih sredstev v pripravi, ki predstavljajo strošek, po drugi strani pa ta sredstva še ne funkcionirajo in nič ne prispevajo k ustvarjanju poslovnega uspeha. Vendar pa osnovna sredstva v pripravi, podobno kot neopredmetena dolgoročna sredstva in zemljišča, predstavljajo le nizek delež sredstev, zato te kategorije nimajo večjega ekonomskega pomena. Za opremo in drobní inventar lahko ugotovimo, da so spremembe glede na leto 2007 minimalne, saj je podjetje manj investiralo, kot je bilo odpisov in amortizacije.

Tabela 9: Obseg in struktura osnovnih sredstev po nabavni vrednosti Pekarne Blatnik (stanje na dan 31. 12.)

Osnovna sredstva	Leto 2008		Leto 2007		Indeks
	EUR	Struktura	EUR	Struktura	
Zemljišča	272.538,00	2,17	278.261,30	2,30	97,94
Gradbeni objekti	6.491.853,90	51,64	5.966.135,90	49,32	108,81
Oprema in drobni inventar	5.689.341,79	45,26	5.792.122,79	47,88	98,23
Osnovna sredstva v pripravi	54.410,00	0,43	0,00	0,00	/
Neopredmetena dolgoročna sredstva	63.036,14	0,50	59.808,14	0,49	105,40
Skupaj	12.571.179,83	100,00	12.096.328,13	100,00	103,93

Vir: Pekarna Blatnik, Letno poročilo za leto 2008, 2009, str. 27.

Iz podatkov v Tabeli 10 lahko ugotovimo, da v strukturi dolgoročnih sredstev Pekarne Blatnik za leto 2008 prevladujejo opredmetena osnovna sredstva, in sicer zemljišča, zgradbe ter druge naprave in oprema. Podobno velja tudi za povprečje podjetij v dejavnosti, le da imajo poleg tega še dokaj velik delež dolgoročnih finančnih naložb ter dolgoročnih poslovnih terjatev (gibljiva sredstva). Iz tega lahko zaključimo, da so podobna podjetja v dejavnosti nekoliko bolj aktivna na področju vlaganja svojih sredstev. Pekarna Blatnik je na tem področju začela delovati šele v letu 2008, ko je vložila 70 % oziroma 80.000 evrov v ustanovitev novega podjetja v Srbiji, ki ga je ustanovila s pomočjo 30 % vložka srbskega podjetja Pekara Milan d. o. o., Novi Sad in katerega osnovni namen je vstop na srbsko tržišče s svojo novo blagovno znamko in prenos znanj.

Tabela 10: Primerjava obsega in strukture dolgoročnih sredstev za leto 2008 glede na podjetja v isti dejavnosti in iste velikosti

Dolgoročna sredstva	Pekarna Blatnik		Dejavnost		Indeks
	EUR	Struktura	EUR	Struktura	
Neopredmetena sredstva in dolgoročne AČR	19.558	0,23	292.251	1,23	6,69
Opredmetena osnovna sredstva	8.476.512	98,84	17.451.843	73,31	48,57
Dolgoročne finančne naložbe	80.000	0,93	3.259.386	13,69	2,45
Dolgoročne poslovne terjatve	0	0,00	2.552.448	10,72	/
Odložene terjatve za davek	0	0,00	248.148	1,04	/
Skupaj	8.576.070	100,00	23.804.076	100,00	36,03

Vir: Pekarna Blatnik, Letno poročilo za leto 2008, 2009, str. 21.

4.1.1.3 Spremljanje in ocenjevanje dinamike osnovnih sredstev

Dober pripomoček za opazovanje dinamike osnovnih sredstev je bilanca sprememb vrednosti teh sredstev, ki prikazuje vse poraste vrednosti in vsa zmanjšanja vrednosti osnovnih sredstev, razčlenjene po vzrokih (Pučko, 2004, str. 59).

4.1.1.4 Spremljanje in ocenjevanje zastarevanja in odpisanosti osnovnih sredstev

Iz Tabele 11 lahko ocenimo zastarevanje osnovnih sredstev, ki ga ne moremo natančno meriti, saj z amortizacijo ne moremo natančno uskladiti stopnjo odpisanosti in stopnjo zastarelosti osnovnih sredstev. Vendar pa nam ti podatki kljub vsemu dajo neko sliko o zastarelosti oziroma funkcionalnosti osnovnih sredstev in tako odkrivajo morebitna problemska stanja. Stopnja odpisanosti (odpisana vrednost/nabavna vrednost x 100) je v letu 2008 glede na leto 2007 za dobrih 10 % višja, vendar pa je še vedno nekaj manjša od tretjine vseh osnovnih sredstev, iz česar lahko sklepamo, da sredstva še niso zastarela.

Tabela 11: Stopnja odpisanosti in stopnja neodpisanosti osnovnih sredstev v Pekarni Blatnik

Vrednost	2008	2007	Indeks
Nabavna vrednost (v EUR)	12.576.903,13	12.096.328,13	103,97
Odpisi (v EUR)	3.902.016,72	3.402.444,72	114,68
Neodpisana vrednost (v EUR)	8.674.886,41	8.693.883,41	99,78
Stopnja odpisanosti (v %)	31,03	28,13	110,30
Stopnja neodpisanosti (v %)	68,97	71,87	95,97

Vir: Pekarna Blatnik, Letno poročilo za leto 2008, 2009 str. 27.

4.1.1.5 Spremljanje in ocenjevanje zmogljivosti in izkoriščanja osnovnih sredstev

Za osnovna sredstva v uporabi ugotavljamo zmogljivost, katera predstavlja možen obseg poslovnih učinkov, ki jih z njimi lahko v določeni dobi naredimo. Vendar pa tudi za nekatera osnovna sredstva v uporabi ne moremo ugotavljati zmogljivosti (npr. zemljišče). Ločimo med teoretično oziroma vgrajeno zmogljivostjo (v praksi ni dosegljiva), razpoložljivo zmogljivostjo (upošteva dela proste dni, čas nujnih vzdrževanj, čas tekočih vzdrževanj in druge objektivne zaustavitve dela na sredstvih; maksimalno možno število izmen) in plansko zmogljivostjo (manjša ali enaka od razpoložljive). Skupno zmogljivost podjetja lahko izrazimo na različne načine. Pogosto jo izrazimo s pomočjo ozkega grla, pri tem pa lahko ugotovimo tudi odvečne zmogljivosti. Pri opazovanju zmogljivosti si pomagamo z bilanco zmogljivosti. Stopnjo izrabe zmogljivosti (izrabljena zmogljivost/razpoložljiva zmogljivost x 100) lahko razčlenimo na stopnjo zaposlenosti (načrtovana zmogljivost/razpoložljiva zmogljivost x 100) in stopnjo učinka (izrabljena zmogljivost/načrtovana zmogljivost x 100), kar nam omogoča odkriti vzroke za nastanek problemskih položajev (Pučko, 2006, str. 60).

4.1.1.6 Spremljanje in ocenjevanje učinkovitosti osnovnih sredstev

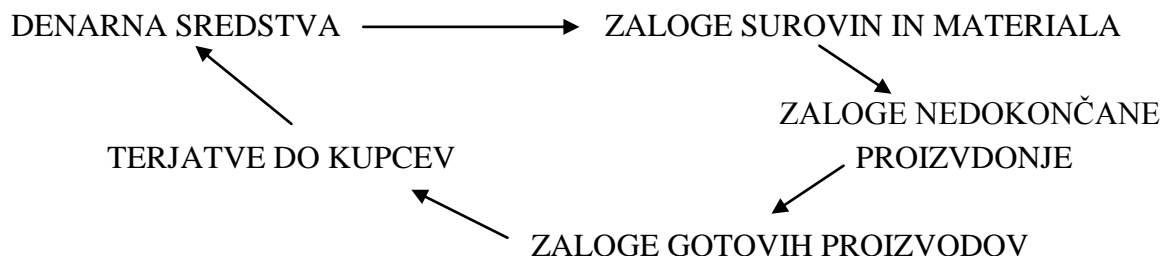
Učinkovitost osnovnih sredstev meri razpoložljivi obseg zmogljivosti osnovnega sredstva na enoto sredstev (razpoložljiva zmogljivost/nabavna vrednost osnovnega sredstva). Vpliv na uspešnost poslovanja podjetja je ugodnejši, če vsaka enota osnovnih sredstev zagotavlja večji obseg razpoložljive zmogljivosti (Pučko, 2006, str. 63).

4.1.2 Gibljiva sredstva

Med gibljiva sredstva uvrščamo obratna sredstva in kratkoročne finančne naložbe (kapitalski deleži drugih podjetij, ki jih ima podjetje namen kratkoročno prodati, in dana kratkoročna posojila). Obratna sredstva so tisti del gibljivih sredstev, za katera velja, da hitro spreminjajo svojo obliko in se že v enem poslovnem procesu pretvorijo iz ene oblike v drugo, ob zaključku procesa pa se ponovno spreminjajo v svojo začetno obliko, zato pravimo, da je zanje značilno obračanje. Večkrat ko se obrnejo obratna sredstva oziroma več ciklov ko podjetje opravi v določeni dobi, večkrat ustvari poslovne učinke, kar ima z njihovo prodajo pozitiven učinek na poslovni uspeh (Pučko, 2006, str. 121).

Slika 3 prikazuje krožni tok obratnih sredstev v proizvodnem podjetju, kakršno je tudi preučevano podjetje Pekarna Blatnik.

Slika 3: *Obračanje oziroma krožni tok obratnih sredstev v proizvodnem podjetju*



Vir: D. Pučko, *Analiza poslovanja*, 2006, str. 122.

4.1.2.1 Spremljanje in ocenjevanje obsega in strukture gibljivih sredstev

Podatke o obsegu gibljivih oziroma obratnih sredstev lahko izračunamo kot povprečje stanj v letni bilanci stanja, vendar je še posebej za podjetja, kjer je izrazita periodičnost v poslovanju boljše, če povprečje izračunamo iz mesečnih bruto bilanc. Ponavadi obseg sredstev primerjamo z obsegom v predhodnem obdobju. Ker pa je obseg obratnih sredstev odvisen od velikega števila dejavnikov (obseg poslovanja, hitrost obračanja obratnih sredstev in drugi) pa sam podatek o obsegu nima velike teže. Pri obratnih sredstvih spremljamo in ocenjujemo različne strukture teh sredstev (Pučko, 2006, str. 122):

- struktura po oblikah obratnih sredstev, kjer obratna sredstva delimo na zaloge, terjatve in druga obratna sredstva (denar, aktivne časovne razmejitve, drugo);
- struktura po potrebnosti, kjer obratna sredstva delimo na nujna (trajna), prekomerna oziroma občasna (sezonska, odvečna (zaloge nekurantnega materiala, zaloge nekurantnih proizvodov in trgovskega blaga));
- struktura po trajanju vezave, ko obratna sredstva delimo na kratkoročno vezana in dolgoročno vezana (ustrezajo pojmu minimalnih potrebnih zalog v vseh fazah obračanja obratnih sredstev).

Poleg spremljanja in ocenjevanja strukture obratnih sredstev je smiselno vključiti še kratkoročne finančne naložbe in tako analizirati celotna gibljiva sredstva. Pri analizi se poslužujemo primerjave s predhodnim obdobjem, sorodnim podjetjem ali celo povprečjem v panogi. Vzroki za nastanek problemskih položajev so predvsem v spremembi obsega poslovanja, obsega nabave, cen, pričakovanih razmer na trgu, slabših izterjavah, povečanjem kreditiranja kupcev, odpisi terjatev, spremembi proizvodnega ali prodajnega programa, sezonskih in drugih vplivih (Pučko, 2006, str. 124).

Kratkoročna sredstva (brez kratkoročnih aktivnih časovnih razmejitev) so se v letu 2008 glede na leto 2007 povečala za 341.342 evrov oziroma za slabih 13 %. Povečanje je bilo predvsem posledica povečanja zalog trgovskega blaga, in sicer za 213.247 evrov oziroma za slabih 24 % (Tabela 12). Na drugi strani so se znižale zaloge materiala in proizvodov, in sicer prve za 71.065 evrov oziroma za slabih 37 %, druge pa za 33.333 evrov oziroma za 34 %. Kratkoročne finančne naložbe oziroma kratkoročna posojila so se povečala, in sicer za 47.403 evrov oziroma za 316 %. Povečale so se tudi kratkoročne poslovne terjatve, kjer so se bolj povečale terjatve do kupcev, in sicer za 184.301 evrov oziroma za slabih 18 %, medtem ko so se terjatve do drugih povečale za 4.402 evrov oziroma 1 %. Denarna sredstva so se zmanjšala za 3.613 evrov oziroma za slabih 15 %. Kratkoročne aktivne časovne razmejitve so se zmanjšale za 20.907 evrov oziroma za dobrih 47 %.

Tabela 12: Obseg in struktura gibljivih sredstev podjetja Pekarna Blatnik (stanje na dan 31. 12.)

Gibljiva sredstva	Leto 2008		Leto 2007		Indeks
	EUR	Struktura	EUR	Struktura	
Zaloge	1.302.761	42,96	1.193.911	44,03	109,12
Material	122.288	4,03	193.353	7,13	63,25
Proizvodi	64.582	2,13	97.915	3,61	65,96
Trgovsko blago	1.115.891	36,80	902.644	33,29	123,62
Kratkoročne finančne naložbe	62.396	2,06	14.993	0,55	416,16
Kratkoročne poslovne terjatve	1.622.579	53,51	1.433.876	52,88	113,16
Terjatve do kupcev	1.232.388	40,64	1.048.087	38,65	117,58
Terjatve do drugih	390.191	12,87	385.789	14,23	101,14
Denarna sredstva	21.215	0,70	24.828	0,92	85,45
Kratkoročne AČR	23.197	0,77	44.104	1,63	52,60
Skupaj	3.032.148	100,00	2.711.713	100,00	111,82

Vir: Pekarna Blatnik, Letno poročilo za leto 2008, 2009, str. 21.

V primerjavi s povprečjem podjetij v isti dejavnosti in velikosti (Tabela 13) lahko ugotovimo, da ima Pekarna Blatnik nekoliko večje zaloge v celotni strukturi gibljivih sredstev, in sicer za slabih 8 odstotnih točk. Podobno velja tudi za kratkoročne poslovne terjatve, ki so v proučevanem podjetju za dobrih 10 odstotnih točk višje. Na podlagi obeh ugotovitev bi lahko sklepali, da je Pekarna Blatnik nekoliko manj učinkovita pri optimizaciji zalog, prav tako pa tudi pri izterjavi poslovnih terjatev. Manjša učinkovitost ima negativne učinke na poslovni uspeh, saj zaloge predstavljajo strošek, terjatve pa zmanjšujejo prihodek. Za končno oceno o tem pa moramo še

nekoliko počakati in preveriti dneve vezave Pekarne Blatnik v primerjavi s povprečjem družb v isti dejavnosti in velikosti, ki se nahajajo v Tabeli 18 na strani 26. Preučevano podjetje ima v primerjavi s konkurenco tudi precej manjši delež kratkoročnih finančnih naložb, in sicer za 12 odstotnih točk in za skoraj 7 odstotnih točk manjši delež v strukturi denarnih sredstev, kar je najverjetneje posledica vezanih sredstev v zalogah in terjatvah podjetja.

Tabela 13: Primerjava obsega in strukture gibljivih sredstev Pekarne Blatnik za leto 2008 glede na podjetja v isti dejavnosti in iste velikosti (stanje na dan 31. 12.)

Gibljiva sredstva	Pekarna Blatnik		Dejavnost		Indeks
	EUR	Struktura	EUR	Struktura	
Zaloge	1.302.761	42,96	6.808.066	35,08	19,14
Kratkoročne finančne naložbe	62.396	2,06	2.731.577	14,08	2,28
Kratkoročne poslovne terjatve	1.622.579	53,51	8.386.667	43,21	19,35
Denarna sredstva	21.215	0,70	1.450.863	7,48	1,46
Kratkoročne AČR	23.197	0,77	29.701	0,15	78,10
Skupaj	3.032.148	100,00	19.406.874	100,00	15,62

Vir: Pekarna Blatnik, Letno poročilo za leto 2008, 2009, str. 21.

4.1.2.2 Spremljanje in ocenjevanje obračanja obratnih sredstev

Količnik obračanja (promet v obdobju/povprečno stanje obratnih sredstev) meri hitrost obračanja obratnih sredstev, pri čemer je boljše, če promet razumemo kot stroškovna vrednost (vrednost, ki jo podjetje financira). Pri izračunu kazalnika smo bolj natančni, če povprečno stanje računamo iz več stanj (na primer mesečnih), zlasti če je prisotna sezonska komponenta. V primeru slednje je smiselno kazalnik izračunavati bolj pogosto (na primer trimesečno). Smiselno je, da spremljamo in ocenjujemo hitrost obračanja celotnih obratnih sredstev in tudi analitično. Slednje nam omogoča ugotavljati vzroke za odmike. Trajanje obrata lahko izračunamo tako, da dejansko število dni v letu delimo s količnikom obračanja obratnih sredstev (Pučko, 2006, str. 126).

Tabela 14: Spremljanje in ocenjevanje obračanja obratnih sredstev Pekarne Blatnik¹

	2008	2007	Indeks
	Vrednost (v EUR)	Vrednost (v EUR)	
Poslovni odhodki (1)	19.408.600,00	18.691.724,00	103,84
Povprečna obratna sredstva (2)	2.799.585,00	2.754.360,00	101,64
Koeficient obračanja (3 = 1/2)	6,93	6,79	102,16
Število dni (4)	366,00	365,00	
Trajanje obrata (5 = 4/3)	52,79	53,79	98,16

Vir: Pekarna Blatnik, Letno poročilo za leto 2008, 2009, str. 21.

Kot je razvidno iz Table 14, so se v letu 2008 glede na leto 2007 za slabe 4 % povečali poslovni odhodki, povprečna obratna sredstva pa le za slabe 2 %, kar je pozitivno vplivalo na obračanje

¹ Obratna sredstva so v podjetju Pekarna Blatnik v letu 2006 znašala 2.856.104 EUR; ICŽP december 07/december 06 je znašal 105,6.

sredstev, saj so se v povprečju v letu obrnila za dobre 2 % večkrat oziroma je en obrat trajal en dan ali slabe 2 % manj.

Iz Tabele 15 je razvidno, da so se zaloge v letu 2008 v povprečju obrnile 14-krat, od tega so se zaloge materiala 30-krat, proizvodov 122-krat in trgovskega blaga 8-krat. Če število dejanskih dni delimo s tem koeficientom, dobimo dneve vezave. Zaloge so tako v povprečju vezane 26 dni, od tega zaloge materiala 12 dni, proizvodov 3 dni in trgovskega blaga 45 dni. Podobno ugotovimo za terjatve, ki so se v povprečju obrnile 12-krat, od tega terjatve do kupcev 16-krat in terjatve do drugih 52-krat. Dnevi vezave terjatev v povprečju znašajo 29 dni, od tega terjatev do kupcev 22 in terjatev do drugih 7 dni.

Tabela 15: Analitično spremljanje in ocenjevanje obračanja zalog in terjatev Pekarne Blatnik za leto 2008 (stanje na dan 31. 12.)

	Leto 2008		Promet v EUR	Koeficient	Dnevi vezave
	EUR	Struktura			
Zaloge	1.302.761	100,00	18.424.161	14,14	25,88
Material	122.288	9,39	3.666.909	29,99	12,21
Proizvodi	64.582	4,96	7.902.551	122,36	2,99
Trgovsko blago	1.115.891	85,66	9.031.379	8,09	45,22
Kratkoročne poslovne terjatve	1.622.579	100,00	20.195.948	12,45	29,41
Terjatve do kupcev	1.232.388	75,95	20.195.948	16,39	22,33
Terjatve do drugih	390.191	24,05	20.195.948	51,76	7,07

Vir: Pekarna Blatnik, Letno poročilo za leto 2008, 2009, str. 21.

Iz Tabele 16 je razvidno, da so se zaloge v letu 2007 v povprečju obrnile 15-krat, od tega so se zaloge materiala 18-krat, proizvodov 74-krat in trgovskega blaga 10-krat. Če število dejanskih dni delimo s tem koeficientom, dobimo dneve vezave. Zaloge so tako v povprečju vezane 25 dni, od tega zaloge materiala 20 dni, proizvodov 5 dni in trgovskega blaga 37 dni. Podobno ugotovimo za terjatve, ki so se v povprečju obrnile 13-krat, od tega terjatve do kupcev 18-krat in terjatve do drugih 49-krat. Dnevi vezave terjatev v povprečju znašajo 28 dni, od tega terjatev do kupcev 20 in terjatev do drugih 7 dni.

Tabela 16: Analitično spremljanje in ocenjevanje obračanja zalog in terjatev Pekarne Blatnik za leto 2007 (stanje na dan 31. 12.)

	Leto 2007		Promet v EUR	Koeficient	Dnevi vezave
	EUR	Struktura			
Zaloge	1.193.911	100,00	17.782.836	14,89	24,51
Material	193.353	16,19	3.527.449	18,24	20,01
Proizvodi	97.915	8,20	7.234.901	73,89	4,94
Trgovsko blago	902.644	75,60	8.984.757	9,95	36,67
Kratkoročne poslovne terjatve	1.433.876	100,00	19.005.828	13,25	27,54
Terjatve do kupcev	1.048.087	73,09	19.005.828	18,13	20,13
Terjatve do drugih	385.789	26,91	19.005.828	49,26	7,41

Vir: Pekarna Blatnik, Letno poročilo za leto 2008, 2009, str. 21.

V Tabeli 17 prikazujem koeficiente in dneve vezave v letih 2007 in 2008, na koncu pa je izračunan tudi indeks dni vezave. Slednji nam pove, da so se dnevi vezave zalog v letu 2008 povečali za skoraj 6 %, od tega so se najbolj povečali dnevi vezave zalog trgovskega blaga, medtem ko so se dnevi vezave materiala in proizvodov zmanjšali za slabih 40 %. Dnevi vezave terjatev so se povečali za slabih 7 %, od tega so se dnevi vezave terjatev do kupcev povečali za 11 %, dnevi vezave terjatev do drugih pa so se zmanjšali za slabih 5 %.

Tabela 17: Primerjava koeficientov obračanja in dni vezave med leti 2007 in 2008 (stanje na dan 31. 12.)

	Leto 2008		Leto 2007		Indeks
	Koeficient	Dnevi vezave	Koeficient	Dnevi vezave	
Zaloge	14,14	25,88	14,89	24,51	105,59
Material	29,99	12,21	18,24	20,01	61,01
Proizvodi	122,36	2,99	73,89	4,94	60,55
Trgovsko blago	8,09	45,22	9,95	36,67	123,32
Kratkoročne poslovne terjatve	12,45	29,41	13,25	27,51	106,91
Terjatve do kupcev	16,39	22,33	18,13	20,13	110,96
Terjatve do drugih	51,76	7,07	49,26	7,41	95,44

Tabela 18 prikazuje primerjavo dni vezave zalog in kratkoročnih poslovnih terjatev Pekarne Blatnik s povprečjem družb v isti dejavnosti in velikosti. Preučevano podjetje je bilo v letu 2008 pri tem bolj uspešno. Dnevi vezave zalog Pekarne Blatnik dosegajo slabih 40 %, dnevi vezavi terjatev pa dobrih 37 % dni vezave dejavnosti. Glede na konkurenčna podjetja je bilo preučevano podjetje v letu 2008 veliko bolj učinkovito pri obračanju zalog in terjatev. Zaradi hitrejšega obračanja pa je smiselno sklepati, da ima preučevano podjetje nekoliko večji delež zalog in terjatev v strukturi sredstev.

Tabela 18: Primerjava dni vezave med Pekarno Blatnik in povprečjem v dejavnosti za leto 2008 (stanje na dan 31. 12.)

	Dnevi vezave 2008		Indeks
	Pekarna Blatnik	Dejavnost	
Zaloge	25,88	65,00	39,82
Kratkoročne poslovne terjatve	29,41	79,00	37,23

Vir: InfoBON, Pekarna Blatnik proizvodnja in trgovina d.o.o., 2010.

4.1.3 Zabilančna sredstva

Zabilančna sredstva predstavljajo pogojna sredstva² in intelektualno premoženje. V letu 2008 so se glede na leto 2007 povečala za 1.186.849 evrov oziroma za slabih 32 %. Na dan 31. 12. 2008 je podjetje izkazovalo izvenbilančne postavke v skupnem znesku 7.922.332 evrov, kar

² Pogojne obveznosti in pogojna sredstva lahko izhajajo iz postavk, kot so stroški jamstva, terjatve, pogodbene kazni ali možne izgube.

predstavljajo zastavne pravice na nepremičninah za najeta bančna posojila v višini 4.920.332 evrov in material tujega lastnika v vrednosti 2.404 evrov (Pekarna Blatnik, 2009).

4.1.4 Kazalniki stanja investiranja

Pri kazalnikih stanja investiranja izhajamo iz podatkov na aktivni strani bilance stanja. Kazalniki so pomembni pri odločanju o investicijah v posamezna sredstva, niso pa pomembni za zunanje uporabnike. Ti kazalniki se lahko po posameznih panogah zelo razlikujejo (Hočevar, Igličar & Zaman, 2002, str. 393).

4.1.4.1 Delež stalnih sredstev

Kazalnik nam prikazuje delež stalnih sredstev med vsemi sredstvi, ki jih ima podjetje. Kot že rečeno, je vrednost tega kazalnika odvisna od panoge, v katero podjetje spada. Tehnološko intenzivne panoge imajo vrednosti kazalnika praviloma večje, kot ga imajo delovno intenzivne (trgovina, storitve in podobno). Če želimo podjetje natančneje analizirati, moramo ugotavljati deleže posameznih vrst stalnih sredstev v vseh sredstvih podjetja (Hočevar, Igličar & Zaman, 2002, str. 394).

$$\text{Delež stalnih sredstev} = \frac{\text{stalna sredstva}}{\text{sredstva}} * 100 \quad (1)$$

V letu 2007 je bil delež stalnih sredstev v vseh sredstvih 76,22 %, v letu 2008 pa 73,88 %. Delež stalnih sredstev se je v letu 2008 glede na leto 2007 zmanjšal za 2,35 odstotne točke, kar je predvsem posledica zmanjšanja opredmetenih osnovnih sredstev, zlasti drugih naprav in opreme. Vrednost zgradb se je po zaslugi izgradnje prizidka (sendvičarne) v letu 2008 povečala in tako preprečila še večji upad stalnih sredstev. V primerjavi s povprečjem družb v isti dejavnosti in velikosti je imela Pekarna Blatnik v letu 2008 za 28,53 odstotne točke večji delež stalnih sredstev v vseh sredstvih. Največ so k temu prispevala opredmetena osnovna sredstva (zemljišča, zgradbe ter druge naprave in oprema), po drugi strani pa so delež stalnih sredstev glede na dejavnost zmanjševale predvsem dolgoročne finančne naložbe, ki v dejavnosti predstavljajo 22,7 % delež, v Pekarni Blatnik pa le 0,9 % delež v vseh sredstvih.

4.1.4.2 Delež gibljivih sredstev

Kazalnik nam prikazuje delež gibljivih sredstev v vseh sredstvih. Ta kazalnik lahko izračunamo tudi tako, da od 1 odštejemo vrednost deleža stalnih sredstev (Hočevar, Igličar & Zaman, 2002, str. 394).

$$\text{Delež gibljivih sredstev} = \frac{\text{gibljiva sredstva}}{\text{sredstva}} * 100 \quad (2)$$

V letu 2007 je bil delež gibljevih sredstev v vseh sredstvih 23,78 %, v letu 2008 pa 26,12 %. Vrednost kazalnika se je glede na predhodno leto povečala za 2,35 odstotne točke, kar je le posledica povečanja terjatev do kupcev in pa tudi zalog trgovskega blaga, medtem ko se je vrednost zalog materiala in proizvodov celo znižala. V primerjavi s povprečjem družb v isti dejavnosti in velikosti je imela Pekarna Blatnik v letu 2008 za 38,57 odstotne točke manj gibljevih sredstev, kar je predvsem posledica nižje ravni kratkoročnih finančnih naložb, saj je delež v dejavnosti 13,9 %, delež v preučevanem podjetju pa le 2,1 %. Podobno je bilo tudi pri denarnih sredstvih, kjer je delež v dejavnosti 8,6 % vseh sredstev, medtem ko v Pekarni Blatnik ta delež znaša 0,7 %. Ostali deleži gibljevih sredstev so na podobni ravni. Izjema so kratkoročne poslovne terjatve, ki so v preučevanem podjetju za slabih 6 odstotnih točk večje.

4.1.4.3 Delež finančnih naložb

Kazalnik nam prikazuje delež tistih sredstev v podjetju, ki ne sodelujejo pri nastajanju prihodkov iz poslovanja, ampak sodelujejo pri nastajanju prihodkov iz financiranja.

$$\text{Delež finančnih naložb} = \frac{\text{kratkor. finan. naložbe} + \text{dolgor. finan. naložbe}}{\text{sredstva}} * 100 \quad (3)$$

V letu 2007 je bil delež finančnih naložb v sredstvih zelo majhen, in sicer 0,13 %, v letu 2008 pa je podjetje investiralo v pekarno v Srbiji in tako povečalo ta kazalnik na 1,23 %. V primerjavi s povprečjem družb v isti dejavnosti in velikosti ima preučevano podjetje v letu 2008 kar za 17,73 odstotnih točk manj finančnih naložb. Nekoliko večja razlika je pri dolgoročnih finančnih naložbah, ki so v preučevanem podjetju za skoraj 21 odstotnih točk manjše.

4.1.4.4 Delež zalog v gibljevih sredstvih

Kazalnik nam prikazuje delež, ki ga imajo zaloge v gibljevih sredstvih podjetja. Vrednost kazalnika je zelo odvisna od dejavnosti, ki jo podjetje opravlja. Večje vrednosti dosegajo proizvodna podjetja.

$$\text{Delež zalog v gibljevih sredstvih} = \frac{\text{zaloge}}{\text{gibljeva sredstva}} * 100 \quad (4)$$

Kazalnik sem za preučevano podjetje in podjetja iste dejavnosti in velikosti že izračunal in prikazal v Tabeli 12 oziroma 13, zato na tem mestu ne dajem podrobnejše obrazložitve.

S pomočjo kazalnikov stanja investiranja (Tabela 19) lahko zaključimo, da v podjetju prevladujejo stalna sredstva, ki predstavljajo $\frac{3}{4}$ vseh sredstev in se v letu 2008 glede na predhodno leto niso bistveno zmanjšala. Glede na dejavnost ima podjetje za 28,53 odstotnih točk večji delež stalni sredstev v vseh sredstvih, k čemur so največ prispevala opredmetena osnovna sredstva (zemljišča, zgradbe ter druge naprave in oprema), in sicer 33 odstotnih točk. Protiutež so dolgoročne finančne naložbe, ki v podjetju predstavljajo za slabih 21 odstotnih točk manjši

delež v vseh sredstvih. Delež gibljivih sredstev se v letu 2008 glede na predhodno leto ni bistveno povečal in predstavlja približno ¼ vseh sredstev. V letu 2008 so se predvsem povečale terjatve do kupcev, in sicer za slabih 18 %, ter za slabih 24 % tudi zaloge trgovskega blaga, kar neugodno vpliva na poslovanje podjetja, saj ga zaloge finančno bremenijo. Zelo ugodne učinke za finančno razbremenitev pa je podjetje doseglo s precejšnjim zmanjšanjem deleža zalog materiala in proizvodov. Glede na dejavnost ima podjetje v letu 2008 za 38,57 odstotne točke manj gibljivih sredstev, kar je predvsem posledica za slabih 12 odstotnih točk nižje ravni kratkoročnih finančnih naložb in za slabih 8 odstotnih točk nižje ravni denarnih sredstev, medtem ko so kratkoročne poslovne terjatve v preučevanem podjetju za slabih 6 odstotnih točk večje. Za 38,57 odstotne točke manjši delež gibljivih sredstev podjetja glede na dejavnost pa pomeni tudi večjo nevarnost za nastanek likvidnostnih težav, pri čemer je potrebno biti še posebno pazljiv in zaradi česar bi bilo dobro oblikovati plan denarnih tokov. Podjetje je glede na dejavnost za petino manj dejavno na področju dolgoročnih naložb in podobno je tudi na področju kratkoročnih naložb. To lahko dolgoročno negativno vpliva na poslovni rezultat in pomeni stagnacijo podjetja, saj brez ustreznih investicij ni rasti.

Tabela 19: Kazalniki stanja investiranja

Kazalnik	Pekarna Blatnik			Dejavnost	
	2007	2008	Indeks 08/07	2008	Indeks 08/08
Delež stalnih sredstev (v %)	76,22	73,88	96,93	57,48	128,53
Delež gibljivih sredstev (v %)	23,78	26,12	109,84	42,52	61,43
Delež finančnih naložb (v %)	0,13	1,23	946,15	18,95	6,49
Delež zalog v gibljivih sredstvih (v %)	44,03	42,96	97,57	35,08	122,46

4.2 Analiza zaposlenih

Zaposleni (ljudje kot nosilci zahtevane strokovnosti in človeških lastnosti) so najpomembnejša prvina poslovnega delovanja. Izbira, napredovanje, usklajevanje njihovega dela in ustvarjanje motiva za ustrezno delo je dejavnost, ki jo povezujemo s splošno pripravo poslovanja in dela v podjetju. Delo kadrovske funkcije obsega pridobitev, pripravo, uveljavljanje, razvijanje in varstvo zaposlencev. Slednji uporabljajo sredstva dela, obvladujejo delovni proces in so zato v središču dogajanj v podjetju. Vsak zaposlenec pa tudi kandidat za zaposlitev bi se moral zavedati organizacijsko-kadrovske-strateškega ozadja zaposlitve in v skladu s tem opravljati tako službo. Inovativen človek ne bo zadovoljen v podjetju s strategijo nizkih cen, proizvodno usmerjen človek pa ne v podjetju s strategijo inovativnosti (Mihelčič, 2004, str. 22). Zaposleni v podjetju predstavljajo pomemben vpliv na uspešnost poslovanja, zato jih moramo spremljati in ocenjevati iz tistih vidikov, ki pomembneje določajo uspešnost poslovanja. Gre za vidik obsega zaposlenih, strukture, dinamike, izkoriščenosti delovnega časa, proizvodne lastnosti in tehnična opremljenost dela (Pučko, 2006, str. 64). Delo v podjetju mora biti dobro organizirano, če hočemo kvalitetno, pravočasno in učinkovito izpolniti svoje obveznosti. Teorija in praksa razpolagata z obilico metod racionalnega urejanja dela, od organiziranja proizvodnega dela, dela v administraciji pa vse do najzahtevnejših strokovnih del in znanstveno-raziskovalnega dela. Organiziranje dela

pomeni stalno preučevanje preteklega dela, nalog in problemov ter iskanje poti, načinov in metod dela za doseganje predvidenih ciljev (Lipičnik, 2002, str. 83). Pri tem pa ne smemo pozabiti tudi na učinkovitostne plače oziroma povezanost med produktivnostjo in plačami (Polanec & Verbič, 2009, str. 83).

V nadaljevanju predstavljam teoretične in na podlagi dostopnih podatkov tudi praktične značilnosti različnih ocenjevanj zaposlenih.

V Tabelah od 20 do 22 so predstavljeni podatki o zaposlenih v Pekarni Blatnik in v dejavnosti ter njihova tehnična opremljenost dela.

V Pekarni Blatnik je bilo leta 2008 v povprečju zaposlenih 208 delavcev (Tabela 20), kar je za dobrih 7 % manj kot v letu 2007. To zmanjšanje je predvsem posledica prenosa nekaterih opravil (prevozov) na zunanje izvajalce (outsourcing). Na začetku leta je bilo 222 zaposlenih, med letom pa se je število zmanjševalo tako, da je bilo na zadnji dan leta 2008 redno zaposlenih 198 ljudi. Število zaposlenih se je v zadnjem obdobju iz naslova zunanjega izvajanja še nekoliko zmanjšalo. Nasprotno se je zaradi širitve in vzpostavljanja nove blagovne znamke nekoliko povečalo predvsem na področju marketinga.

Tabela 20: Primerjava števila zaposlenih v letih 2007 in 2008

	2008	2007	Indeks
Začetno stanje števila zaposlenih	218	222	98,20
Končno stanje števila zaposlenih	198	218	90,83
Povprečno stanje števila zaposlenih	208	220	94,55

Vir: Pekarna Blatnik, Letno poročilo za leto 2008, 2009, str. 9.

4.2.1 Starostna sestava

Podobno kot v konkurenčnem podjetju (Pekarni Grosuplje – v nadaljevanju tudi PG oziroma konkurenčno podjetje), kjer je povprečna starost zaposlenih ob koncu leta 2007 znašala 34,7 leta, je tudi v Pekarni Blatnik, kjer podrobnejše evidence o starosti v letnem poročilu ne izkazujejo (Pekarna Grosuplje, 2008).

4.2.2 Izobrazbena struktura

Pri analizi izobrazbene strukture zaposlenih (Tabela 21) lahko ugotovimo, da ima v Pekarni Blatnik do tretje stopnje izobrazbe četrtnina vseh zaposlenih, v dejavnosti pa jih je s tako izobrazbo za dobrih 7 odstotnih točk več. Od četrte do pete stopnje izobrazbe ima 64 % vseh zaposlenih, kar je za slabih 6 odstotnih točk več kot v primerjavi z dejavnostjo. Višjo od šeste stopnje izobrazbe ima 10 % vseh zaposlenih, kar je za slabe 2 odstotni točki več kot v primerjavi z dejavnostjo.

V primerjavi s podjetjem v isti dejavnosti je za Pekarno Blatnik značilna nekoliko višja povprečna stopnja izobrazbe zaposlenih, kar lahko prinaša pozitivne učinke na uspešnost poslovanja podjetja. V zadnjem času so v preučevanem podjetju okrepili predvsem vodstven kader, zato se je to razmerje najverjetneje še dodatno izboljšalo.

Tabela 21: Izobrazbena struktura za leto 2008 in primerjava s podjetjem v isti dejavnosti

Stopnja	Pekarna Blatnik	Struktura	Dejavnost (PG)*	Struktura
	Število zaposlenih		Število zaposlenih	
I. do III.	50	25,25	79	32,92
IV. do V.	127	64,14	140	58,33
VI. in višja	21	10,61	21	8,75
Skupaj	198	100,00	240	100,00

Legenda: *Podatki se nanašajo na dan 31. 12. 2007

Vir: Pekarna Blatnik, Letno poročilo za leto 2008, 2009, str. 9; Pekarna Grosuplje, Letno poročilo za leto 2007, 2008, str. 26.

4.2.3 Stopnja absentizma in fluktuacija

Bilanca gibanja zaposlenih, ki prikazuje vsa povečanja in zmanjšanja števila zaposlenih ter fluktuacijo osebja, je glavni pripomoček pri spremljanju in ocenjevanju dinamike kadra. Iz podatkov v bilanci najpogosteje izračunavamo bruto količnik fluktuacije (število zamenjanega osebja v obdobju/povprečno število zaposlenih v obdobju). Če kazalec pomnožimo s 100, dobimo stopnjo bruto fluktuacije. Na podlagi tega kazalca lahko ugotovimo, ali gre za problemski položaj zaradi odhodov delavcev. Vendar pa razlikujemo med normalno fluktuacijo in tisto fluktuacijo, ki je posledica nenaravnih vzrokov, kot so nezadovoljstvo s plačo, slabi odnosi, nenapredovanje in podobno. Temu rečemo neto fluktuacija, katera prav tako povzroča stroške (enako kot bruto fluktuacija), le da se bi tem stroškom lahko izognili. Za nove delavce, ki pridejo v podjetje namesto tistih, ki so iz podjetja odšli, pa je ponavadi značilno, da potrebujejo neko obdobje, da dosežejo učinkovitost predhodnikov, zato imajo tovrstni dogodki negativen vpliv na rezultat poslovanja podjetja (Pučko, 2006, str. 68). V Pekarni Blatnik je nekaj zaposlenih delavcev že od same ustanovitve podjetja v letu 1990. Na dan 10. 04. 2010 je to pomenilo, da so v podjetju zaposleni že skoraj 20 let. V povprečju pa je delovna doba zaposlenega 5,1 leta (Pekarna Blatnik, 2010). Absentizem oziroma izostajanje od dela je v slovenskih podjetjih kar pogost pojav in povzroča veliko stroškov. Pri tem se po mojem mnenju pojavlja problem plače za neopravljeno delo, problem nadomeščanja in problem izgube kakovosti. V konkurenčnem podjetju je v letu 2007 znašal seštevek bolniških odsotnosti 39.592 ur oziroma 20,6 dni na zaposlenega, od tega 70,5 % v breme družbe in 29,5 % v breme zdravstvenega zavoda. Stopnja absentizma je bila 7,8 % in se je glede na predhodno leto povečala za 2,1 odstotne točke. V proučevanem podjetju se prav tako srečujejo s tovrstnim problemom, vendar v letnem poročilu ne izkazujejo podatka o odsotnosti (Pekarna Grosuplje, 2008).

4.2.4 Izobraževanje zaposlenih

V Pekarni Blatnik veliko pozornosti posvečajo razvoju in izobraževanju zaposlenih, saj je tudi od ravni izobrazbe v veliki meri odvisen poslovni uspeh podjetja. Nekatere ocene kažejo, da je izpopolnjevanje znanja že zaposlenih delavcev najcenejši način vzpostavitve ustrezne kadrovske strukture. Poseben pomen pripisujejo izobraževanju vodstvenega kadra (Pekarna Blatnik, 2010). Podobno so v konkurenčnem podjetju v letu 2007 pridobivali nova znanja na različnih področjih, in sicer na področju zagotavljanja kakovosti, izvajanja sistema HACCP za zagotavljanje higiene in varnosti živil, internega usposabljanja za delo ob uvajanju novih strojnih in informacijskih tehnologij, pridobivanja znanj in informacij o razvoju pekarske tehnologije in razvoju pekarskih izdelkov, usposabljanja za kvalitetnejšo distribucijo in komuniciranje s kupci, zakonsko obveznega usposabljanja ter različnih strokovnih usposabljanj iz posameznih delovnih področij. V različnih oblikah usposabljanja je bilo vključenih 85 % delavcev. Skupaj je bilo izvedenih 2.277 ur usposabljanja in izobraževanja, kar pomeni v povprečju 9,5 ure na zaposlenega. V družbi so štipendirali 9 dijakov za poklic peka in živilskega tehnika in spremljali 4 zaposlene, ki so študirali ob delu (Pekarna Grosuplje, 2008).

4.2.5 Izkoriščenost delovnega časa

V podjetju obstaja povezava med izkoriščenostjo delovnega časa in njegovo uspešnostjo poslovanja, zato za ocenjevanje izkoriščenosti delovnega časa zaposlenih v podjetju izdelujemo bilanco koledarskega sklada delovnega časa, ki obsega povprečno število zaposlenih, število delovnih dni, koledarski sklad delovnih ur, število neplačanih ur odsotnosti, sklad delovnih ur v breme podjetja, število plačanih neopravljenih ur, število plačanih opravljenih ur (rednih in nadur). Na podlagi te bilance lahko izračunamo stopnjo izkoriščanja delovnega časa (število opravljenih plačanih delovnih ur/koledarski sklad delovnih ur x 100). V primeru zmanjševanja stopnje izkoriščenosti moramo preučiti vzroke, ki jih deloma lahko odkrijemo že v sami bilanci koledarskega sklada delovnega časa. Resnično število opravljenih delovnih ur je dobro spremljati s pomočjo časovnega vzorčenja. Pri tem določimo frekvenco ugotavljanja, beleženje ob naprej določenih časovnih točkah (tudi vzroki za neaktivnosti na delovnem mestu) in obdelavo vseh ugotovitev opazovanj. Iz tega lahko ugotovimo stopnjo neizkoriščenosti delovnega časa (število vseh čakanj/število vseh opazovanj x 100) (Pučko, 2006, str. 70).

V preučevanem podjetju bilance koledarskega sklada delovnega časa v preučevanih letih še niso izdelovali.

4.2.6 Tehnična opremljenost dela

Pri ocenjevanju tehnične opremljenosti dela (Tabela 22) se moramo nanašati na podatke iz določenega časovnega trenutka. V mojih izračunih sta to 31. 12. 2007 in 31. 12. 2008. Če bi v izračun vzeli vrednost sredstev na dan 21. 11., število zaposlenih pa kot povprečno število v koledarskem letu, rezultat ne bi bil analitično povsem pravilen, saj vemo, da se je vrednost sredstev med letom spreminjala. Analitično še bolj pravilno pa je, če kazalec tehnične

opremljenosti dela izračunamo iz povprečne vrednosti sredstev v posameznem letu in povprečnega števila zaposlenih. Pogosto pa se pri izračunu kazalnika v imenovalcu upošteva le proizvodne delavce podjetja. V praksi se poleg kazalnika, ki v števcu uporablja nabavno vrednost osnovnih sredstev računa še kazalnik, ki v števcu upošteva nabavno vrednost delovnih priprav. Ta kazalnik daje analitično natančnejše ocene, saj so prav delovne priprave tiste, s katerimi bolj neposredno ustvarjamo poslovne učinke (Pučko, 2006, str. 74). Tehnična opremljenost dela se je v Pekarni Blatnik v letu 2008 izboljšala za 12,21 %, kar je pozitivno vplivalo na poslovni uspeh podjetja.

Tabela 22: Tehnična opremljenost dela v Pekarni Blatnik

	Leto 2008	Leto 2007	Indeks
OS po nabavni vrednosti v EUR (1)	12.328.105	12.096.328	101,92
Število zaposlenih (2)	198	218	90,83
Količnik tehnične opremljenosti dela (3 = 1/2)	62.263	55.488	112,21

4.3 Analiza faz poslovnega procesa

4.3.1 Nabava

Pri nabavi je bistvena priskrba poslovnih prvin. V širšem smislu v nabavo uvrščamo priskrbo delovnih predmetov, delovnih sredstev, delovne sile in tujih storitev, v ožjem smislu pa v nabavo uvrščamo le priskrbo delovnih predmetov, pri kateri gre za nakup različnih delovnih predmetov po dogovorjeni ceni na določenem trgu. Pri nabavi v širšem smislu gre za priskrbo surovin, materiala, sestavnih delov in tujih storitev v pravi količini, prave kakovosti, ob pravem času in za primerno ceno. Sem uvrščamo še raziskovanje nabavnega trga, oblikovanje politike nabave, načrtovanje nabave, sklepanje nabavnih pogodb, količinsko in kakovostno prevzemanje dobavljenega blaga, skladiščenje, evidentiranje in analiziranje nabave (Pučko, 2006, str. 75).

Urejanje nabavnega procesa (izdajanje zahtev za nabavo surovin ali materialov, obdelavo zahtev, povpraševanje in zbiranje ponudb, obdelava ponudb z naročanjem, prevzemanje, skladiščenje, izdajanje proizvodnji, spremljanje faktur, likvidiranje in poravnava obveznosti) ni predmet spremljanja in ocenjevanja nabave v okviru analize poslovanja, ga pa jemljemo kot izhodišče (Pučko, 2006, str. 76).

Nabavo je potrebno spremljati in ocenjevati z vseh pomembnih vidikov, ki zajemajo vplive na uspešnost poslovanja. To so predvsem obseg in struktura nabave, tok in ritmičnost nabave, nabavne poti, dobavitelji in dobavni pogoji, nabavne cene in stroški nabave (Pučko, 2006, str. 77).

V nadaljevanju predstavljam teoretične in na podlagi dostopnih podatkov tudi praktične značilnosti različnih oblik spremljanja in ocenjevanja nabave preučevanega podjetja.

4.3.1.1 Spremljanje in ocenjevanje obsega in struktura nabave

Za spremljanje in ocenjevanje strukture nabave pridejo v poštev številne strukture, najpogosteje pa se poslužujemo strukture po skupinah surovin oziroma materiala, po stopnji uvedenosti v proizvodnjo, glede na vrsto nabavnega trga in s pomočjo ABC metode (A predstavljajo številčno manj obsežne surovine in materiali, vendar z veliko vrednostjo, v B uvrščamo večje število surovin in materialov, vendar z nižjo nabavno vrednostjo, v C pa uvrščamo zelo veliko različnih vrst surovin in materialov, vendar z ekonomsko nepomembno skupno vrednostjo). Analitik mora še posebej skrbno spremljati in ocenjevati velikost zalog surovin in materialov v skupini A, zato bo pri tem uporabljal modele za ugotavljanje optimalnih zalog (Pučko, 2006, str. 77).

V Tabelah od 23 do 29 so prikazani različni obsegi in strukture v nabavi, proizvodnji, prodaji in financiranju ter iz teh podatkov izpeljani kazalniki.

Tabela 23 prikazuje skupno vrednost nabav surovin, embalaže in energentov, ki je v preučevanem podjetju v letu 2008 znašala 3,6 mio evrov. Večina surovin je bilo nabavljenih na domačem trgu, le manjši delež je bil nabavljen na drugih trgih (EU, Srbija). Glavni delež v nabavi predstavljata material in surovine, in sicer kar 73 % vsega porabljenega materiala. Poleg tega predstavljata nekaj več kot 7 % delež še gorivo za prevozna sredstva in električna energija.

Tabela 23: Ocenjevanje strukture nabave Pekarne Blatnik glede na prvine nabave

	2008	Struktura
Stroški surovin in materiala (v EUR)	2.678.841	73,05
Stroški pomožnega materiala (v EUR)	138.072	3,77
Stroški električne energije (v EUR)	267.846	7,30
Stroški pogonskega goriva (v EUR)	151.701	4,14
Stroški goriva za prevozna sredstva (v EUR)	280.967	7,66
Stroški kuriva za ogrevanje (v EUR)	31.575	0,86
Stroški nadomestnih delov za vzdrževanje osnovnih sredstev (v EUR)	46.803	1,28
Zaščitna sredstva (v EUR)	30.940	0,84
Stroški pisarniškega materiala (v EUR)	37.768	1,03
Stroški strokovne literature (v EUR)	1.379	0,04
Drugi stroški materiala (v EUR)	1.017	0,03
SKUPAJ	3.666.909	100,00

Vir: Pekarna Blatnik, Letno poročilo za leto 2008, 2009, str. 35.

Strukturo nabave v dejavnosti (PG) predstavlja 42 % moke, 19 % mešanic in aditivov, 6 % embalaže, 5,7 % energentov, 5,1 % semen in oreščkov, 4,5 % maščobe, 4,4 % marmelade in preostalih 14 % ostalih surovin (Pekarna Grosuplje, 2008, str. 20).

4.3.1.2 Spremljanje in ocenjevanje toka in ritmičnosti nabave

V pekarstvu je proizvodnja v času precej enakomerna, zato je taka tudi nabava. Zaradi tega imamo posledično lahko nižjo raven povprečnih zalog, manj skladiščnih zmogljivosti in posledično manj stroškov vzdrževanja zalog. Poleg tega lahko pridobimo boljše pogoje pri dobaviteljih, saj ima enakomernost tudi pri njih ugodne učinke. Tok in ritem nabave lahko ob tej enakomernosti ugodno vpliva na stroške in s tem tudi na uspešnost poslovanja. Ta tok se ponavadi spremlja po mesecih ali celo tednih, in sicer po celotni vrednosti nabave ali po skupinah surovin in materialov (A in B). Pri tem so lahko vir podatkov prevzemnice, ki nastanejo pri vhodni kontroli surovin in materiala (Pučko, 2006, str. 81).

4.3.1.3 Spremljanje in ocenjevanje nabavnih poti

Kanali, po katerih prihaja surovina ali material od proizvajalca do Pekarne Blatnik predstavljajo nabavne poti. Pri tem velja ločiti neposredne nabavne poti, to so tiste, pri katerih gre nabava direktno od proizvajalca, in posredne nabavne poti, kjer lahko nabava teče preko trgovine na debelo, trgovine na drobno (zlasti za materiale skupine C), preko več posrednikov in proizvajalcev iz tujine in podobno. Glede na različne poti pa prihaja do razlik v času, nabavnih cenah, drugih nabavnih stroških in drugih pogojih. Pri spremljanju in ocenjevanju nabavnih poti moramo najprej ugotoviti, katere poti so sploh možne, nato ugotavljamo strukturo nabave po teh poteh, na koncu pa skušamo različne poti tudi oceniti. Spremljati in ocenjevati stroške nabave po nabavnih poteh ni ravno lahka naloga, saj običajno nimamo dostopa do podatkov o cenah med posredniki. Že s prodajno ceno pa lahko ugotovimo, katera nabavna pot je za nas najugodnejša (Pučko, 2006, str. 81).

4.3.1.4 Spremljanje in ocenjevanje dobaviteljev in dobavnih pogojev

Tudi pri dobaviteljih lahko ugotavljamo, da imajo nekateri pomembnejši delež dobave, pri tem pa moramo paziti, da nismo preveč odvisni od peščice dobaviteljev, kar lahko postane poslovna nevarnost. Poleg spremljanja po deležu je dobavitelje dobro spremljati tudi po trgih, zlasti v primerih različnih valut, saj na ta račun lahko dosežemo ugoden ali pa celo neugoden vpliv na stroške nabave. Če spremljamo dobavitelje po oddaljenosti, pa lahko ugotovimo, kako večja oddaljenost vpliva na (večje) stroške nabave. Količnika stalnosti dobaviteljev (I: dobavitelji v prejšnjem obdobju/vsi dobavitelji v tekočem obdobju, II: vrednost nabave od stalnih dobaviteljev/vrednost nabave od vseh dobaviteljev) nam pokažeta tiste dobavitelje, pri katerih bi morali zaradi stalnosti in večjih nabav pridobiti ugodnejše pogoje (Pučko, 2006, 82).

V dejavnosti (PG) so ponavadi z vsemi večjimi dobavitelji podpisane pogodbe. Vse več nabav se realizira preko odobrenih dobaviteljev, ki izpolnjujejo zahteve standarda o kakovosti ISO 9001:2000 in obvladujejo sistem HACCP za varnost živil. K uspešni nabavi pripomorejo tudi dobro postavljeni nabavni pogoji, definirani z letnimi pogodbami, striktno izvrševanje zastavljenih ciljev, onemogočanje nekontroliranih podražitev in stalno angažiranje pri iskanju cenovno ugodnejših dobaviteljev. Z intenzivnim iskanjem konkurenčnih ponudb in s predhodnim

testiranjem kakovosti ponujenih surovin nam lahko uspe znižati cene surovin, predvsem strateških, kot so moka, kvas, bučno seme, jedilno olje, krompirjevi kosmiči in še nekatere. To v veliki meri vpliva na ugoden rezultat na nabavnem področju. Na trgu materiala in surovin pa se dogaja tudi sunkovito dvigovanje cen. Vzroki za to dogajanje v preteklosti (leto 2007) so bili predvsem uvedba evra, spremenjene klimatske razmere in posledično izpadi letine na nekaterih področjih, povpraševanje po osnovnih surovinah s strani azijskih držav, težnje po izkoriščanju osnovnih surovin v energetske namene ter dvigi cen nafte na svetovnih borzah. Cene moke, aditivov in koncentratov, olja, margarine, sirov, semen so se dvignile tudi do 70 %, kar je vplivalo na slabše nabavne pogoje (Pekarna Grosuplje, 2008, str. 20).

Pekarna Grosuplje je imela v letu 2007 evidentiranih 61 dobaviteljev (47 za surovine, 13 za embalažo in 1 za energente). Omenjeni dobavitelji so dobavljali 221 različnih izdelkov. Prvih 10 dobaviteljev vrednostno predstavlja preko 80 % celotne nabave. Strateško surovino – moko je dobavljalo šest dobaviteljev z naslednjimi deleži: Mlin Katič 39,3 %, Mlinopek Murska Sobota 33,6 %, Mlin Korošec 13,8 %, Klasje Celje 5,3 % in dva avstrijska dobavitelja (Kropfitsch in Glanzer) 7,8 %. Pri nabavi so sodelovali z drugimi pekarnami in samostojnimi peki v Sloveniji in tujini. Količinski obseg izdelkov in polizdelkov iz tega sodelovanja (kooperacije) se je povečal za 7 % in znaša 2.700 ton, finančno pa predstavlja 20 % povečanje, kar znaša 3,2 mio evrov. Skupaj so jim dobavili 9,6 mio kosov izdelkov. Sodelovanje so v skladu s strateškimi usmeritvami razširili na 13 poslovnih partnerjev in ga bodo v prihodnjem obdobju z novimi oblikami in vsebinami še nadgradili. Število reklamacij na nabavnem področju se je zmanjšalo za 5,5 %, vrednost reklamiranega blaga pa je znašala 34.959 evrov. Vse reklamacije so bile izpeljane skladno z zahtevami standarda, reklamirane količine so bile zamenjane ali pa pokrite z dobropisi. Zato lahko trdijo, da imajo kakovostne dobavitelje, ki so po kriterijih standarda uvrščeni v razred A in B. Z njimi gojijo partnerske odnose, kar pomeni zanesljive in kvalitetne dobave in večje možnosti razvoja novih izdelkov (Pekarna Grosuplje, 2008, str. 20).

Podobno kot v Pekarni Grosuplje bi morali delovati tudi v preučevanem podjetju. Pomembno je predvsem vzpostavljati močne pogodbene vezi, pri tem pa upoštevati izpolnjevanje standardov kakovosti in doseganje ugodne ravni cen. Slednje bi lahko dosegli s povečanjem nabave pri izbranih dobaviteljih ali s stalnim iskanjem cenovno ugodnejših dobaviteljev. Pomembne so tudi medsebojne povezave pri nakupu materiala in surovin ter s tem doseganje pozitivnih cenovnih učinkov oziroma ekonomije obsega pri nabavi. Koristno bi bilo pregledati tudi dobavitelje oziroma nakupne poti konkurentov in preučiti pogoje ter možnosti za sodelovanje.

4.3.1.5 Spremljanje in ocenjevanje nabavnih stroškov in cen

Nabavne cene lahko predstavljajo tudi več kot 70 % prodajne cene proizvoda podjetja, zato je še posebej v takih primerih zelo pomembno, da spremljamo in ocenjujemo nabavne cene. Nabavne službe ponavadi vodijo evidenco nabavnih cen po posameznih vrstah surovin in materialov. Te cene strukturiramo na neto prodajno ceno dobavitelja, neposredne stroške nabave in na popuste. Pri tem izračunavamo različne kazalce, kot je na primer učinek nakupa (minimalna dosežena nabavna cena/povprečna nabavna cena), ki prikazuje zamujene možnosti pri nabavi. Zaradi

gibanja cen na trgu, zlasti tistih surovin, ki se tržijo na svetovnih borzah (nafta, kava, bombaž, čaj, baker in drugih), pa ne moremo vedno dosegati minimalnih cen. Nabavni stroški so interpretirani kot stroški dela nabavne funkcije in ponavadi niso ekonomsko pomembni, saj je njihov delež v vseh stroških manjši. Količnik nabavnih stroškov na enoto nabavljenih surovin in materialov nam omogoča ugotavljati raven učinkovitosti dela nabavne službe. Podobno nam kaže tudi kazalnik dosežene ravni popustov (znesek popustov/vrednost nabave x 100) in dosežene ravni dobljenih skontov, ki v imenovalcu vključuje znesek dobljenih skontov. Nabavne stroške je dobro razčlenjevati na vsaj štiri načine, in sicer po posameznih vrstah stroškov (porabljenega materiala, prevozov, poštnih storitev, potnih stroškov, plač zaposlenih v nabavi, in drugih stroškov), po nabavnih postopkih (stroški zbiranja ponudb, stroški sklepanja pogodb, stroški prevzemanja, stroški skladiščenja, in drugi stroški), po organizacijskih enotah nabave (domača nabava, uvoz, skladišče, transport, in druge enote), po nabavnih poteh (neposredne in posredne nabavne poti). Posebno pozornost velja nameniti tudi stroškom naročanja in stroškom vzdrževanja zalog, saj z njimi lahko ugotovimo optimalno velikost količine naročila in optimalno količino zalog (Pučko, 2006, str. 84).

4.3.2 Proizvodnja

Proizvodnja je proces kombiniranja prvin proizvodnega procesa (delovna sredstva, delovni predmeti, storitve in delovna sila), ki kot učinek daje proizvode v določeni kakovosti, količini, po določeni ceni in v določeni časovni dinamiki. Ločimo tri stopnje opredeljevanja proizvodnega procesa (Mihelčič, 2004, str. 70):

- določanje ali snovanje značilnosti izdelka;
- določanje značilnosti sistema in samega proizvodnega procesa;
- zagotavljanje dejanskega toka delovnih predmetov v proizvodnem sistemu.

Teorija proizvodnje se ukvarja z vprašanjem, kako se spremenijo količine ustvarjenih proizvodov ob spremembah števila in usposobljenosti zaposlencev, spodbud, vrst in števila delovnih sredstev, kakovosti vhodnih delovnih predmetov, storitev, drugih spremembah ter sprememb različnih kombinacij prvin proizvodnega procesa. Pri večini proizvodnih procesov sprememba ene od prvin procesa zahteva spremembe pri drugih, zato jih moramo obravnavati v njihovih odvisnostih. Ravnatelj proizvodne funkcije mora vedno upoštevati tudi dejavnike področij trženja, financiranja, uveljavljanja in razvijanja zmožnosti zaposlencev ter se ne sme odločati le na temelju optimizacije delovanja proizvodnega sistema. Tako na primer ne moremo proizvajati nečesa, za kar ne bomo dobili ustrezne finančne podpore, ali česar kar ne bo mogoče prodati. Proizvodna funkcija v širšem smislu poleg same proizvodnje vključuje še projektiranje tehnoloških procesov, raziskovanje novih možnosti in razvoj izdelkov, vzdrževanje delovnih sredstev, energetiko in okoljske vidike delovanja proizvodnih obratov, tehnološko pripravo proizvodnje, operativno ali izvedbeno pripravo proizvodnje, pripravo materiala, orodjarno s skladiščem orodja, povezovanje s kooperanti, kontrolo opravljanja proizvodnih delovnih nalog, notranji transport, kontrolo ali celo zagotavljanje kakovosti izdelkov in stroškovno računovodenje (Mihelčič, 2004, str. 72).

Proizvodnjo lahko spremljamo in ocenjujemo s količinskega vidika ali pa glede na njeno stroškovno vrednost, kar pomeni, da gledamo stroške proizvodnje. Slednje delamo že pri spremljanju in ocenjevanju poslovnega uspeha podjetja, vendar pa je primerno spremljati stroške proizvodnje v okviru analize proizvodnje, saj lahko natančneje spremljamo stroške. Ti stroški so v proizvodnem podjetju izjemno pomembni (Pučko, 2006, str. 86).

V nadaljevanju predstavljam teoretične in na podlagi dostopnih podatkov tudi praktične značilnosti različnih oblik spremljanja in ocenjevanja proizvodnje preučevanega podjetja.

4.3.2.1 Spremljanje in ocenjevanje količinske proizvodnje

S količinskega vidika velja pogledati vsaj tri pomembne skupine vplivov na poslovno uspešnost, in sicer spremljanje in ocenjevanje obsega in strukture količinske proizvodnje, spremljanje in ocenjevanje toka proizvodnje ter spremljanje in ocenjevanje potroškov in učinkovitosti proizvodnje. Za vsa ta opazovanja je bistveno, da poznamo tok proizvodnje v podjetju (Pučko, 2006, str. 86).

Operativni načrti proizvodnje in delovni nalogi so osnova za proizvodnjo, zato je spremljanje in ocenjevanje na tej ravni proizvodnje možno in se ponavadi dela sproti z ugotavljanjem odmikov od načrtovane proizvodnje in strukture proizvodnje po vrstah izdelkov in po doseženi ravni proizvodnje. Vzroki za odmike se ugotavljajo takoj in so ponavadi slab material, okvara stroja, izpad električne energije, slaba priprava dela in drugi vzroki. Obseg proizvodnje opazujemo na mestu, kjer opravljamo kontrolo kakovosti proizvodov, ali na mestu, kjer gotove proizvode skladiščimo. Pri analiziranju obsega proizvodnje se najpogosteje pojavlja problem, da ugotavljamo obseg proizvodnje redno in natančno v okviru obrata, v podjetju pa ne spremljajo obsega agregirane proizvodnje na višji ravni. To lahko rešimo na več načinov, in sicer s pomočjo za proizvodnjo potrebne porabljene količine surovine, s pomočjo pogojnih enot, s pomočjo normativov dela (npr. koliko časa smo porabili za posamezna opravila po normativu), in če ne gre drugače, lahko spremljamo obseg s pomočjo stalnih cen. Obseg proizvodnje je smiselno primerjati z načrtovanim, če pa tega podatka nimamo, pa s predhodnim obdobjem. Obseg in strukturo proizvodnje prikazujemo v tabelarični obliki ali v grafični (Pučko, 2006, str. 88).

Tok proizvodnje začnemo spoznavati s tlorisi v podjetju. Tloris razporeditve tovarniških in drugih zgradb je grafični prikaz lokacije podjetja, njegovih zemljišč, razmestitve gradbenih objektov, dvorišč, cest in drugih površin. Iz tega lahko razberemo tokove poslovnih prvin. Na podlagi teh poti lahko določimo tudi možne spremembe, ki bi lahko vplivale na uspešnost poslovanja (Pučko, 2006, str. 87).

Potroške razumemo kot fizično porabo poslovnih prvin (materiala in neposrednega dela), ki je večinoma prisotna v proizvodnji. V primeru, da ima proizvodno podjetje v strukturi lastne cene visok strošek porabljenih surovin, je potrebno posebej pozorno spremljati potroške teh surovin. Ponavadi tehnologi podjetja opredeljujejo potrošnjo izdelavnega materiala po posameznih vrstah tega materiala na enoto izdelka. Pomožni in režijski material navadno opredeljujemo po

organizacijskih enotah za določeno obdobje. Pri tem lahko ugotovljamo odmik potroška (stvarna poraba - (standardni potrošek x stvarna količina izdelkov)). Vzroke za odmik pogosto najdemo v slabem materialu, premalo usposobljenemu delavcu, slabih strojih in drugih pomanjkljivostih. Kazalci, ki jih pri ocenjevanju odmikov izračunavamo, so (Pučko, 2006, str. 93):

- količnik potroška (količine porabljenega materiala/število proizvedenih izdelkov);
- količnik izplena (količina izdelanih izdelkov/količina porabljene surovine);
- stopnja odpadkov (količina odpadkov/porabljena količina surovine x 100).

Učinkovitost proizvodnje z vidika porabljenega materiala ugotavljamo z enačbo skupne količine izdelkov (količina izdelkov standardne velikosti + količina izdelkov, ki jih je potrebno popraviti + količina izdelkov nižje kakovosti + izmet). Iz te enačbe pa lahko izračunamo naslednje kazalce (Pučko, 2006, str. 95):

- raven kakovosti (proizvodi standardne kakovosti/skupna količina proizvedenih proizvodov);
- stopnja izmeta (količina izmeta/skupna količina proizvedenih proizvodov);
- raven slabih proizvodov (količina proizvodov, ki so potrebni popravila/skupna količina proizvedenih proizvodov).

Potroške dela spremljamo in ocenjujemo podobno kot potroške materiala, in sicer izračunamo potroške neposrednega dela (delovnih ur) na enoto proizvoda. Recipročen kazalec je produktivnost dela (skupna količina proizvodov standardne kakovosti/porabljeni delovni čas), zato v to ocenjevanje spada celota spremljanja in ocenjevanja produktivnosti dela. Produktivnost lahko povečamo na dva temeljna načina, in sicer s povečanjem količine proizvodov ali z zmanjšanjem porabljenega delovnega časa (bolj učinkovito delo ali povečanje strojnega dela). Poznamo pa tudi delne mere produktivnosti, kot so kapitalska produktivnost (strojne ure ali porabljena denarna sredstva), energijska produktivnost (kilovatne ure) in materialna produktivnost (denarna sredstva v materialu). Za primerjavo primernejša je skupna faktorska produktivnost, ki vključuje vse produkcijske faktorje (delo, kapital, material in energijo) v imenovalcu. Produktivnost je potrebno spremljati in primerjati z vidika spreminjanja skozi čas in ne v določeni točki. Če se ne dosega stalne rasti, potem moramo preučiti razlog za zmanjšanje, in če je potrebno, sprejeti ukrepe (Meredith & Shafer, 2002, str. 47).

Izračun produktivnosti za preučevano in za konkurenčno podjetje bom predstavil pri spremljanju in ocenjevanju poslovnega uspeha in uspešnosti poslovanja.

4.3.2.2 Spremljanje in ocenjevanje stroškov proizvodnje

Stroške razumemo kot s cenami ovrednotene potroške poslovnih prvin. Stroške obravnavamo, kljub temu da ne gre za posebno fazo v poslovnem procesu. Podjetje mora dosegati ustrezno raven stroškov, drugače lahko pomembno vpliva na poslovni uspeh ali celo povzroči velike težave, poleg tega pa se vsa dogajanja v podjetju odražajo v stroških. Vir podatkov o nastalih

stroških je knjigovodstvo. Stroške najprej razčlenimo po naravnih vrstah (razred štiri kontnega plana). Nato jih razčlenimo na neposredne (na izdelke jih prenašamo z delovnimi nalogi) in posredne ali režijske (spremljamo jih po stroškovnih mestih in organizacijskih enotah ter jih s ključi prenesemo na proizvode). Slednje lahko pokrivamo s prihodki in jih ne prenašamo na izdelke. Režijske stroške členimo na stalne in spremenljive in tako olajšamo ugotavljanje vzrokov za odmike od ustrezne osnove. Poleg tega klasičnega obravnavanja stroškov pa se zaradi zniževanja deleža neposrednih stroškov v skupnih stroških (storitvena podjetja) vse več uporablja sistem obračunavanja stroškov po aktivnostih (Activity Based Costing), kjer so aktivnosti procesa obravnavane kot povzročitelj stroškov. Pri tem se cena proizvoda ugotavlja na podlagi seštevka stroškovne vrednosti aktivnosti, ki so potrebne za izdelavo (Pučko, 2006, str. 97).

4.3.2.2.1 Spremljanje in ocenjevanje obsega in strukture stroškov

Najprej je smiselno spremljati stroške po naravnih vrstah. Kot že rečeno, jih razberemo iz razreda štiri kontnega plana, kjer so strukturirani na stroške materiala, storitev, popravkov obratnih sredstev, amortizacije, rezervacij, dela in druge stroške. Stroške lahko včasih spremljamo in ocenjujemo tudi z drugih vidikov (z vidika starostnih skupin zaposlenih, po kvalifikacijskih razredih, z vidika plač za normalno in za nadurno delo in drugih). Stroške proizvodnje skušamo ocenjevati tako, da z izračunavanjem povprečne višine stroškov (celotni stroški/količina proizvodnje) izločimo vpliv obsega proizvodnje. To storimo tudi za posamezne skupine stroškov, in sicer za povprečne stroške materiala (celotni stroški materiala/količina proizvodnje), povprečne stroške amortizacije (celotni stroški amortizacije/količina proizvodnje), povprečne stroške dela (celotni stroški dela/količina proizvodnje). Pri primerjavi kazalcev pa moramo biti previdni, saj nanje vplivajo spremembe v strukturi proizvodnje in razlike v stopnji dokončnosti proizvodnje (Pučko, 2006, str. 99).

Tabela 24: Obseg in struktura stroškov Pekarne Blatnik

	2008		2007		Indeks
	Vrednost	%	Vrednost	%	
Stroški porabljenega materiala (v EUR)	3.666.909	35,64	3.527.448	36,64	103,95
Stroški storitev (v EUR)	2.413.927	23,46	1.888.412	19,61	127,83
Amortizacija (v EUR)	897.128	8,72	830.038	8,62	108,08
Stroški dela (v EUR)	3.290.231	31,98	3.363.179	34,93	97,83
Drugi stroški (v EUR)	21.715	0,21	19.040	0,20	114,05
Skupaj	10.289.910	100,00	9.628.117	100,00	106,87

Vir: Pekarna Blatnik, Letno poročilo za leto 2008, 2009, str. 35; Pekarna Blatnik, Letno poročilo za leto 2007, 2008, str. 35.

Tabela 24 prikazuje obseg in strukturo stroškov Pekarne Blatnik po naravnih vrstah. Večji delež stroškov v vseh stroških predstavljajo stroški porabljenega materiala, stroški dela in stroški storitev. V primerjavi z letom 2007 je v letu 2008 mogoče zaznati predvsem rahlo povečanje vseh stroškov, razen stroškov dela. Največje povečanje je bilo pri stroških storitev, kar lahko

pojasnimo s povečanjem deleža zunanjega izvajanja. Posledično so se v letu 2008 zmanjšali stroški dela.

V Tabeli 25 so prikazani stroški po naravnih vrstah za Pekarno Blatnik za leto 2007 v primerjavi s stroški Pekarne Grosuplje. Iz strukture stroškov preučevanega podjetja glede na konkurenčno podjetje je moč zaznati precejšnja odstopanja. Pekarna Blatnik ima precej večji delež stroškov porabljenega materiala, amortizacije in stroškov dela, medtem ko imajo v Pekarni Grosuplje precej večji delež stroškov storitev in drugih stroškov.

Tabela 25: Primerjava obsega in strukture stroškov Pekarne Blatnik za leto 2007 in primerjava s podjetjem v isti dejavnosti

	Pekarna Blatnik		Dejavnost (PG)		Indeks 07/07
	Vrednost	%	Vrednost	%	
Stroški porabljenega materiala (v EUR)	3.527.448	36,64	6.366.635	25,40	55,41
Stroški storitev (v EUR)	1.888.412	19,61	10.820.123	43,17	17,45
Amortizacija (v EUR)	830.038	8,62	1.598.040	6,38	51,94
Stroški dela (v EUR)	3.363.179	34,93	6.018.101	24,01	55,88
Drugi stroški (v EUR)	19.040	0,20	261.443	1,04	7,28
Skupaj	9.628.117	100,00	25.064.342	100,00	38,41

Vir: Pekarna Blatnik, Letno poročilo za leto 2007, 2008, str. 35; Pekarna Grosuplje, Letno poročilo za leto 2007, 2008, str. 62

V razredu pet kontnega plana so na podlagi delovnih nalogov knjiženi neposredni stroški, ki so osnova za spremljanje in ocenjevanje obsega in strukture stroškov izdelave po stroškovnih mestih. Obračunsko kalkulacijo predstavljajo povprečni neposredni stroški (neposredni stroški/količina proizvodnje). Obseg neposrednih stroškov spremljamo po stroškovnih mestih (nosilcih) in po vrstah neposrednih stroškov. Stroške primerjamo s predhodnim obdobjem ali pa s stroški primerljivega podjetja. Kjer se pojavijo veliki odkloni, moramo opraviti podrobnejše analize. Možni vzroki za odmike so predvsem v spremembah tržnih cen, v izbiri dražjih dobaviteljev, v nestandardni dobavi, neugodnih rokih in drugi. Opazovanje stroškov neposrednega dela izvajamo na povsem enak način kot opazovanje neposrednih stroškov materiala (Pučko, 2006, str. 102).

Pri spremljanju in ocenjevanju obsega in strukture režijskih stroškov se poslužujemo razčlembe na posamezna stroškovna mesta, kjer jih zajamemo in na naravne stroškovne vrste. Pri primerjavi s predhodnim obdobjem se zopet srečujemo s problemom razlike v obsegu proizvodnje, zato se je bolj smiselno posluževati primerjave z načrtovano višino posrednih stroškov, ki pa žal ni vedno na voljo. Režijske stroške ločujemo na stalne in spremenljive šele potem, ko iz njih izločimo vplive dejavnikov (različen obseg proizvodnje, spremembe v organizaciji podjetja, spremembe v tehnični opremljenosti dela, vpliv različnih cen po obdobjih, razlike v načinih vrednotenja zalog, spremembe v zajemanju in obračunavanju stroškov, spremembe v strukturi proizvodnje in druge vplive), ki vplivajo na obseg teh stroškov (Pučko, 2006, str. 104).

4.3.2.2.2 Spremljanje in ocenjevanje učinkovitosti gospodarjenja s stroški

Pri spremljanju in ocenjevanju učinkovitosti gospodarjenja s stroški gre za spremljanje in ocenjevanje povprečnih stroškov oziroma lastnih cen proizvodov. Opazujemo velikost in strukturo lastne cene po elementih kalkulacije. Spremljati velja še škart (delež škarta = vrednost škarta/vrednost dobrih proizvodov x 100; količnik škarta = % doseženega škarta/% načrtovanega škarta) in odpadke materiala (delež odpadka materiala (OM) = vrednost OM/skupni stroški porabljenega materiala x 100; količnik OM = vrednost dejanskih OM/(vrednost normirane količine odpadkov)). Lastne cene primerjamo s predhodnim obdobjem in s sorodnimi podjetji (Pučko, 2006, str. 111).

4.3.3 Prodaja

Prodaja mora s proučevanjem trga usmerjati proizvodnjo in pridobivati kupce za proizvode. Proces prodaje kot operative je razdeljen na postopke razpošiljanja ponudb, sprejemanje naročil, priprave pošiljk, odpreme, fakturiranja in izterjave terjatev. Na prodajo vplivajo objektivni (obstoječe potrebe kupcev, razmere na trgu, stopnja razvitosti gospodarstva, gospodarski sistem in politika) in subjektivni (sposobnosti in prizadevnost prodajalcev) dejavniki. Pri analizi prodaje je smiselno spremljati tiste dejavnike, ki vplivajo na poslovno uspešnost, zato spremljamo obseg in strukturo prodaje (kar bom podrobneje predstavil v nadaljevanju), tok prodaje (neenakomerno razporejena prodaja, ki vpliva na obseg zalog gotovih proizvodov, obseg terjatev do kupcev, na potrebno višino virov financiranja ter tudi na stroške poslovanja, zato ugotavljamo obseg po krajših obdobjih), prodajne poti (neposredne in posredne), kupce in njihove značilnosti ter prodajne pogoje (obseg nakupa in trajnost poslovnih vezi), prodajne stroške in prodajne cene (primerjava prodajnih cen z načrtovanimi) ter še nekatere druge dejavnike, ki jih obravnavajo druge vede (Pučko, 2006, str. 112).

Podjetje začne in konča svoje delovanje na trgu. Najprej z raziskavo trga ugotavlja potrebe potrošnikov, na podlagi katerih se organizira proizvodnja, ta mu da izločke, ki naj bi zadovoljili potrebe potrošnikov po količini, kakovosti, ceni in roku prejema oziroma možnosti uporabe. S prodajo in potrjenim prejemom preidejo poslovni učinki k potrošnikom. S ponovno raziskavo trga skuša podjetje ugotoviti morebitne pomanjkljivosti in naslednji krog proizvodnje še bolj prilagoditi potrebam kupcev. Prodaja pomeni predvsem zadovoljevanje potreb na trgu (4 P – place), pri tem je za uspeh potrebna povezava še s produktom (4 P – product), pravo ceno (4 P – price) in s komuniciranjem z javnostmi (4 P – promotion). Nekateri avtorji pravijo, da sta obseg novosti produktov za odjemalce in spremembe navad odjemalcev za podjetje osnovni določili, ki opredeljujeta tržno oziroma prodajno strategijo podjetja. Če se podjetje odloča za rast, ima na voljo štiri osnovne strategije, in sicer strategijo prodiranja na trg, strategijo razvijanja novih produktov, strategijo širjenja trgov in strategijo povečevanja raznolikosti produktov. Kot posebno naj omenimo še strategijo prehitevanja tekmecev v različnih smereh, na primer z vrsto oglaševanja, s popusti, z dopolnjujočim blagom, servisom in drugimi prijemi (Mihelčič, 2004, str. 318).

Oskrbovalna veriga (supply chain) obsega vse aktivnosti, ki so vključene pri oskrbi končnega potrošnika z izdelkom ali storitvijo. Zaznavanje vseh vključenih organizacij (prečiščevalec rudnin, prevoznik, proizvajalec komponent, proizvajalec, prodajalec na debelo, prodajalec na drobno in potrošnik), ki so povezava v procesu, primerno prikazuje to verigo. Pri tem je pomembno opozoriti, da se skozi verigo poleg proizvodov pretakajo še informacije, sredstva, papir, ljudje in druge elementi, in sicer v obeh smereh. S poudarjanjem na ohranjanju okolja pa se lahko že porabljeni proizvodi, z reciklažo in ponovno uporabo, vračajo v verigo. Oskrbovalna veriga vključuje tudi dizajniranje, finance, računovodstvo, marketing, upravljanje človeških virov, inženiring in druga področja. Upravljanje oskrbovalne verige (supply chain management) je proces, kjer poskušamo primerno upravljati povezave aktivnosti in tokov (Meredith & Shafer, 2002, str. 259).

V nadaljevanju predstavljam teoretične in na podlagi dostopnih podatkov tudi praktične značilnosti spremljanja in ocenjevanja obsega in strukture prodaje preučevanega podjetja.

Obseg prodaje razberemo z izdanih faktur prodanih proizvodov po tekočih cenah oziroma iz razreda sedem kontnega plana, kjer so prihodki od prodaje proizvodov in prihodki od prodaje blaga in materiala. Ocenjevanje vrednostnega obsega prodaje zahteva izločanje inflacijskega vpliva. Obseg ponavadi primerjamo s predhodnim obdobjem, načrtovanim obsegom prodaje, lahko pa tudi s povprečjem prodaje v panogi ali s prodajo sorodnega podjetja. Vendar pa sta ti zadnji dve osnovi problematični zaradi raznih razlik med podjetji v panogi. Prodajo je smiselno spremljati in ocenjevati po različnih strukturah prodaje, in sicer (Pučko, 2006, str. 113):

- po prodajnih trgih;
- po vrstah proizvodov;
- po vrstah prodaje (klasična, grosistična, detajlistična, zastopanje, posredovanje in druge);
- po prodaji izdelkov, trgovskega blaga, materiala in odpadkov;
- po stopnji uvednosti proizvodov ali storitev v poslovni program;
- po ABC metodi;
- po drugih strukturah (spolu kupcev, starosti, zakonskem stanu, izobrazbi, ravni dohodka, nacionalnosti, velikosti družine, veroizpovedi, oddaljenosti prebivališča, velikosti stanovanja, modelu avtomobila, zdravstvenem stanju, osebni teži, višini, delovnem statusu, načinu plačila).

Vpliv strukturnih sprememb na poslovno uspešnost je možno ocenjevati s strukturo prodaje po prodajnih trgih. Na različnih trgih lahko dosežemo različen poslovni uspeh. Z večanjem deleža prodaje na manj obetavnih trgih ne bomo dosegli ugodnega vpliva na poslovni uspeh. Pri spremljanju in ocenjevanju prodaje po prodaji različnih oblik izdelkov lahko z večanjem deleža prodaje trgovskega blaga ugotovimo, da se podjetje čedalje bolj pretvarja iz proizvodnega v trgovsko. S stopnjo uvednosti ugotovimo, koliko v prodaji pomenijo stari in koliko novi proizvodi ter koliko možni nadomestki. Pri ABC metodi gre za strukturiranje prodaje na skupine po obsegu prodaje posameznim kupcem. Obstajajo kupci, katerim prodamo manjše število

izdelkov z veliko vrednostjo, obstajajo pa tudi taki, ki kupujejo veliko izdelkov, vendar je njihova vrednost majhna. Glede na te karakteristike se oblikujejo tri skupine, tako kot smo to naredili pri spremljanju in ocenjevanju strukture nabave (Pučko, 2006, str. 114).

Iz Tabele 26 lahko razberemo, da se je v letu 2008 glede na leto 2007 precej povečala prodaja proizvodov, to je pekovskih izdelkov, in sicer za slabih 23 %. Prodaja blaga iz naslova trgovske dejavnosti pa je ostala na podobnem nivoju oziroma se je celo za 4 % zmanjšala. Prodaja proizvodov na tujem trgu je v obeh letih predstavljala zanemarljiv delež v skupni prodaji.

Tabela 26: Obseg in struktura prodaje po vrstah proizvodov na domačem in na tujih trgih glede na prehodno leto

	2008		2007		Indeks
	EUR	%	EUR	%	
Prodaja proizvodov	8.953.649	44,48	7.304.524	38,54	122,58
Prodaja blaga	11.159.690	55,44	11.633.290	61,38	95,93
Prodaja proizvodov - tuji trg	14.739	0,07	15.855	0,08	92,96
Skupaj	20.128.078	100,00	18.953.669	100,00	106,20

Vir: Pekarna Blatnik, Letno poročilo za leto 2008, 2009, str. 33.

Tabela 27 prikazuje obseg in strukturo prodaje Pekarne Blatnik za leto 2007 v primerjavi s prodajo Pekarne Grosuplje. Iz strukture prodaje preučevanega podjetja glede na konkurenčno je moč zaznati precejšnja odstopanja. Pekarna Blatnik ima precej večji delež prodaje blaga, medtem ko imajo v Pekarni Grosuplje precej večji delež prodaje proizvodov in prodaje proizvodov na tujih trgih. Večji delež prodaje blaga preučevanega podjetja je predvsem posledica trgovske dejavnosti, v kateri je preučevano podjetje močno prisotno že od leta 2005.

Tabela 27: Primerjava obsega in strukture prodaje Pekarne Blatnik za leto 2007 in primerjava s podjetjem v isti dejavnosti

	Pekarna Blatnik		Dejavnost (PG)		Indeks 07/07
	EUR	%	EUR	%	
Prodaja proizvodov	7.304.524	38,54	19.591.326	67,02	37,28
Prodaja blaga	11.633.290	61,38	6.397.384	21,88	181,84
Prodaja proizvodov - tuji trg	15.855	0,08	3.243.205	11,09	0,49
Skupaj	18.953.669	100,00	29.231.915	100,00	64,84

Vir: Pekarna Blatnik, Letno poročilo za leto 2008, 2009, str. 33; Pekarna Grosuplje, Letno poročilo za leto 2007, 2008, str. 32

4.3.4 Financiranje

Za financiranje lahko rečemo, da se v njem odraža celota poslovanja podjetja. Pasivno financiranje zajema priskrbo finančnih virov, aktivno financiranje pa pomeni vlaganje finančnih sredstev v druge oblike sredstev podjetja. S financiranjem so torej določena sredstva in obveznosti do virov sredstev, zato je bilanca stanja oziroma bilanca premoženja osnova za

analizo bilance, katere cilj je omogočiti vpliv na smotrno usmerjanje odvijanja poslovnega procesa z vzpostavljanjem smotrnih razmerij med sredstvi in obveznostmi do virov sredstev. Bilanco stanja priredimo tako, da se znebimo nepomembnih postavk in nepravilnosti. Pri tem imamo v mislih preizkus obstoja bilančnega ravnovesja (aktiva = pasiva), odstranitev skritih rezerv, izgub in odstranitev kumulativnih izgub na račun zmanjšanja vrednosti trajnih virov. Za potrebe analize nato združimo posamezne postavke v bilanci tako, kot je potrebno za ocenjevanje. Tako prilagojena bilanca premoženja omogoča neposredno ocenjevanje likvidnosti, zadolženosti, investiranja in strukture sredstev ter virov sredstev (Pučko, 2006, str. 128).

Iz prilagojene bilance premoženje (Tabela 28) lahko razberemo, da preučevano podjetje večino sredstev financira s tujimi viri, in sicer približno polovico s kratkoročnimi in polovico z dolgoročnimi. Velika zadolženost pomeni, da ima podjetje manjšo finančno moč, katera ima lahko predvsem v času gospodarske in finančne krize hude posledice. V takšnih razmerah se lahko pojavijo tudi likvidnostne težave.

Tabela 28: Prilagojena bilanca premoženja Pekarne Blatnik (stanje na dan 31. 12.)

Aktiva	Pekarna Blatnik		
	2008	2007	Indeks 08/07
GIBLJIVA SREDSTVA (V EUR):	3.032.148,00	2.711.712,70	111,82
Kratkoročne finančne naložbe	62.396,00	14.993,39	416,16
Obratna sredstva:	2.969.752,00	2.696.719,31	110,12
1. Kratkoročna	2.969.752,00	2.696.719,31	110,12
2. Dolgoročna	0,00	0,00	
STALNA SREDSTVA (V EUR):	8.576.070,00	8.693.883,41	98,64
Dolgoročne finančne naložbe	80.000,00	0,00	
Osnovna sredstva	8.496.070,00	8.693.883,41	97,72
SKUPAJ SREDSTVA (EUR)	11.608.218,00	11.405.596,11	101,78
Pasiva	Pekarna Blatnik		
	2008	2007	Indeks 08/07
TUJI VIRI (V EUR):	9.822.380,00	9.619.786,45	102,11
Kratkoročni	5.013.711,00	4.970.112,63	100,88
Dolgoročni	4.808.669,00	4.649.673,82	103,42
LASTNI VIRI (V EUR):	1.785.838,00	1.785.809,66	100,00
SKUPAJ VIRI (EUR)	11.608.218,00	11.405.596,11	101,78

Vir: Pekarna Blatnik, Letno poročilo za leto 2008, 2009, str. 21.

Temeljni cilj finančne funkcije je zagotavljanje optimalne kratkoročne in dolgoročne plačilne sposobnosti, prispevanje k dolgoročni donosnosti lastniškega kapitala, prispevanje k zmanjšanju tveganja v poslovanju in prispevanje k poslovni neodvisnosti (neodvisnost od vplivov, ki so povezani s financiranjem in niso v skladu s temeljnimi cilji) podjetja (Mihelčič, 2004, str. 336). Pri tem je pomembno, da v podjetju naredijo plan denarnih tokov, ki jim bo omogočal predvidevanje potreb po lastniških ali dolžniških virih. Pri finančnem analiziranju podjetja je pomembno ugotavljanje stroškov lastniškega kapitala (CAPM model – za podjetja, s čigar delnicami se trguje na delniškem trgu) in ugotavljanje celotnih stroškov financiranja podjetja ($WACC = (\text{delež dolgov} \times \text{stroški dolgov}) + (\text{delež lastniškega kapitala} \times \text{stroški lastniškega}$

kapitala)). Z WACC (tehtano povprečje stroškov kapitala) si lahko pomagamo pri analiziranju novega projekta tako, da ugotovimo stroške (bolj kompleksno je izračunavanje v primeru variabilne obrestne mere) in jih primerjamo s profitom projekta. Če profit ne pokriva stroškov, potem za podjetje ni smiselno, da gre v ta projekt (Campbell, Stonehouse & Houston, 2002, str. 72).

Kot opozarja Helfert, je za začetek procesa finančne analize potrebno razumeti temeljne finančne izkaze, ki predstavljajo ključne informacije za presojo, če podjetje posluje dobro ali ne. Ta analiza vključuje tri področja odločitev managementa, in sicer investicije, delovanje in financiranje. Pred začetkom analize je potrebno temeljito preučiti naravo, odnose in omejitve finančnih izkazov (Helfert, 2000, str. 6).

V nadaljevanju predstavljam teoretične in na podlagi dostopnih podatkov tudi praktične značilnosti različnih oblik spremljanja in ocenjevanja financiranja preučevanega podjetja.

4.3.4.1 Spremljanje in ocenjevanje obsega in strukture obveznosti do virov sredstev

Sredstva pridejo v organizacijo tako, da jih nekdo prispeva. Kdor prispeva sredstva v organizacijo, ima v njej neke pravice. To je razlog, da mora imeti organizacija razvide o tem, kdo je prispeval določena sredstva, saj ti razvidi potem prikazujejo vse obveznosti, ki jih organizacija do nekoga ima. To je tudi razlog, da govorimo o obveznostih do virov sredstev. Viri sredstev so pravne in fizične osebe, ki so podjetju s svojimi finančnimi naložbami ali dobavami omogočile pridobitev sredstev. V računovodstvu nikoli ne govorimo o lastnih virih sredstev, saj organizacija nikoli ni prispevala sredstev, ampak so sredstva prispevali delničarji, če gre za delniško družbo, ali družbeniki, če gre za družbo z omejeno odgovornostjo. Ker pa potrebuje organizacija za redno delovanje več sredstev, kot so jih prispevali lastniki, si ponavadi vodje organizacije začasno pridobijo sredstva tudi pri drugih virih. Zato govorimo o obveznostih do lastnikov organizacije in o obveznostih do drugih (Turk et al., 2004, str. 233).

S spremljanjem in ocenjevanjem obsega in strukture obveznosti do virov sredstev ugotavljamo vire, od katerih podjetje nabavlja finančne vire, kakšna je njihova sestava in ustreznost sestave virov. Ločujemo lastne in tuje vire ter kratkoročne in dolgoročne obveznosti (lastni viri in dolgoročni krediti). Pri ocenjevanju strukture izračunavamo stopnjo kapitalizacije (trajni viri/vsi viri ali trajni viri/tuji viri) in stopnjo zadolženosti (tuji viri/vsi viri ali tuji viri/trajni viri). Pri ocenjevanju stopnje kapitalizacije je priporočena stopnja vsaj 0,5, če upoštevamo v imenovalcu vse vire sredstev oziroma 1, če v imenovalcu upoštevamo le tuje vire. Če je vrednost večja, potem je naložba v tako podjetje preveč tvegana, viri pa so za podjetje dražji. Poleg tega je iz načina financiranja razvidna politika podjetja. Če se financira pretežno s kratkoročnimi viri, ima podjetje resne gospodarske težave. Če se financira predvsem s tujimi viri, ima lahko težave s stabilnostjo poslovanja. Če se financira le z lastnimi sredstvi, se odreka izkoriščanju finančnega vzvoda (Pučko, 2006, str. 130).

4.3.4.2 Spremljanje in ocenjevanje vlaganja finančnih sredstev

Pri spremljanju in ocenjevanju finančnih sredstev je pomembna smotrnost investiranja, ki jo ocenjujemo z izdelavo investicijskega programa in tveganost investicije. Pri izvedljivosti investicije se sprašujemo o dosegljivosti surovin, materialov, razpoložljivosti delovne sile, dosegljivosti osnovnih sredstev in tehnologije, možnosti pridobitve dovolj velikega trga za naš obseg proizvodnje, možnosti za likvidno poslovanje. Posebej moramo ocenjevati tudi uspešnost investicije, česar se lotimo s statičnimi (najpogosteje so to stopnja rentabilnosti in doba vračila investicije) ali dinamičnimi metodami (neto sedanja vrednost in notranja stopnja donosnosti) (Pučko, 2006, str. 132).

V investicijskem programu zajemamo naslednje točke (Pučko, 2006, str. 134):

- analiza trga in možnosti prodaje;
- konstrukcijske rešitve glede proizvodov in tehnološke rešitve glede metod proizvodnje;
- analiza razpoložljivosti vložkov za proizvodni proces (materiali, energija, voda, delovna sila, tuje storitve);
- analiza lokacijskih in transportnih možnosti ter vplivov na okolje;
- potrebna oprema in velikost zmogljivosti opreme;
- predračun stroškov proizvodnje in strukture prodajne cene;
- prikaz potrebnih osnovnih sredstev po tehnološki strukturi in predračun amortizacije;
- predračun potrebnih obratnih sredstev;
- predračun financiranja investicije po letih;
- predračun bilance uspeha;
- ocena ekonomske uspešnosti investicije;
- ocena vpliva investicije na celoto ponudbe na relevantnih trgih in ocena odnosov s konkurenco;
- priloge, kot so lokacijski, gradbeni načrt, gradbeno dovoljenje in druga dovoljenja.

Drugi del ocenjevanja investicije se nanaša na tveganje, saj naj bi investicija v prihodnosti omogočala donose. Tveganost investicije ocenjujemo z različnimi metodami, med katerimi so pomembnejše predvsem metoda omejenega časovnega horizonta, metoda tvegane diskontne stopnje, metoda analize občutljivosti, metoda pričakovane vrednosti in metoda simulacije (Pučko, 2006, str. 134).

4.3.4.3 Spremljanje in ocenjevanje obsega in strukture sredstev

Med stalnimi sredstvi so najpomembnejša osnovna, med gibljivimi pa obratna sredstva. Pri spremljanju in ocenjevanju obsega in strukture sredstev pa lahko upoštevamo tudi neposlovna sredstva, če so v podjetju prisotna. Pri tem nas zanimajo deleži (obratnih sredstev, kratkoročnih finančnih naložb, osnovnih sredstev po neodpisani vrednosti, dolgoročnih finančnih naložb in neposlovnih sredstev) v skupnih sredstvih. Zaradi vpliva obsega poslovanja podjetja je obseg

sredstev težje ocenjevati, zato ga skušamo z ocenjevanjem prekomernosti ali nezadostnosti sredstev izločiti. Predraga gradnja, prevelike zmogljivosti, slaba usklajenost zmogljivosti in izguba prodajnega trga so najpogostejši vzroki za nastajanje prekomernosti. Premalo virov, podražitev investicije, tehnološko neustrezna sredstva in nepoznavanje razpoložljivih tržnih možnosti so najpogostejši vzroki za pojavljanje negotovosti sredstev. Podobno ocenjujemo tudi prekomernost ali nezadostnost gibljivih sredstev in v njihovem okviru posebej obratnih sredstev. Vzroki za nastajanje te težave v poslovanju so pogosto povečanje hitrosti obračanja gibljivih sredstev v primerjavi s predhodnim obdobjem, boljša izterjava kupcev, spremembe v proizvodnem programu in krčenje obsega poslovanja. Najpogostejši vzroki za pomanjkanje potrebnih gibljivih sredstev so povečan obseg poslovanja, spremenjen proizvodni program, dvig cen surovin ali materialov, dvig plač in povečanje kreditiranja kupcev. Če ima podjetje premalo sredstev, prihaja do prekinitev, ozkih grl, najemanja neugodnih kreditov, in to so le nekateri izmed negativnih vplivov na uspešnost poslovanja podjetja. Podobno s prekomernimi sredstvi znižujemo donosnost poslovanja, saj vsaka angažirana enota sredstev povzroča oportunitetne stroške. Iz povedanega lahko zaključimo, da vsako odstopanje od potrebnega obsega zmanjšuje poslovni uspeh podjetja (Pučko, 2006, str. 136).

4.3.4.4 Spremljanje in ocenjevanje razmerij med strukturo virov in strukturo sredstev

Pri spremljanju in ocenjevanju financiranja podjetja je bistvo ocenjevanja bilance premoženja opazovanje razmerij med strukturnimi deli virov sredstev in strukturnimi deli sredstev nekega podjetja. Pri ocenjevanju financiranja nas zanima bilanca premoženja kot finančni okvir, ki omogoča boljše ali slabše odvijanje poslovnega procesa. Za ugotavljanje ustreznosti finančnega okvira pa moramo opazovati namenskost uporabe finančnih virov, finančno sposobnost in raven likvidnosti podjetja. Za opazovanje razmerij med sestavo sredstev in virov sredstev je smiselno, da razčlenimo bilance na več podbilanc, in sicer na podbilanco poslovnih sredstev in virov poslovnih sredstev, podbilanco rezervnih sredstev in rezervnega sklada ter podbilanco sredstev skupne porabe in virov teh sredstev. S tem imamo omogočeno opazovanje vrste financiranja posamezne skupine sredstev. Vendar pa je bilančno ravnotežje doseženo šele v okviru celotne bilance premoženja. Za analitične namene je pomembna tudi razčlenitev bilance na podbilance po ročnosti, kar nam omogoča, da ugotovimo, ali se ročnost sredstev ujema z ročnostjo virov. Na podlagi te podbilance ugotavljamo količnik finančne stabilnosti (dolgoročni viri sredstev/dolgoročno vezana sredstva), ki pomeni stabilnost podjetja, če je blizu ena. Če je količnik nižji od ena, se bo podjetje zelo verjetno srečevalo z likvidnostnimi težavami. Ni pa smiselno, da je količnik višji od ena, saj so dolgoročni viri praviloma dražji od kratkoročnih, poleg tega pa preveč angažiranih lastnih virov sredstev onemogoča izkoriščati finančni vzvod (dolgoročni krediti + vrednost najema/dolgoročni krediti + vrednost najema + lastni kapital (kazalec imenujemo tudi stopnja zadolžitve) ali dolgoročni krediti + vrednost najema/lastni kapital (imenovan tudi količnik med dolgovi in lastnim kapitalom)), kar vpliva na nižjo donosnost lastnega kapitala. Iz prirejene bilance premoženja lahko ocenjujemo tudi solventnost podjetja, ki prikazuje odnos med celotnimi obveznostmi in vsemi poslovnimi sredstvi. Če podjetje nima toliko vrednih sredstev, da bi z njo poravnalo vse obveznosti, je nesolventno. Iz podbilance kratkoročno vezanih sredstev in virov sredstev ugotavljamo likvidnost (plačilno

sposobnost), ki pomeni sposobnost poplačati v danem trenutku zapadle obveznosti. Upniki lahko na osnovi neporavnanih zapadlih obveznosti na sodišču vložijo predlog za stečaj. Osnovni kazalec likvidnosti predstavlja razmerje med denarnimi sredstvi in zapadlimi obveznostmi. Vrednost tega kazalca mora biti vsaj ena. Obseg zapadlih obveznosti je ponavadi težje spremljati, zato likvidnost ocenjujemo s tremi kazalci, in sicer s količnikom obratne likvidnosti, imenovanim tudi kratkoročni koeficient (obratna sredstva/kratkoročne obveznosti), ki naj bi dosegal vrednost vsaj dve, količnikom hitrega preizkusa likvidnosti, imenovanim tudi pospešeni koeficient (obratna sredstva - zaloge/kratkoročne obveznosti), ki naj bi dosegal vsaj vrednost ena, in količnikom denarne likvidnosti (denarna sredstva + vrednostni papirji, ki se lahko prodajo/kratkoročne obveznosti). Likvidnost se lahko stalno spreminja, zato jo je smiselno spremljati tudi dinamično, kjer nas zanima, koliko likvidnih sredstev bo podjetje imelo in koliko obveznosti mu bo zapadlo v plačilo v določeni dobi. Pri tem ločimo likvidnost treh stopenj, in sicer likvidnost prve stopnje (obseg likvidnih sredstev v prvem mesecu/obseg zapadlih obveznosti v prvem mesecu), likvidnost druge stopnje (obseg likvidnih sredstev v prvih treh mesecih/obseg zapadlih obveznosti v prvih treh mesecih) in likvidnost tretje stopnje (obseg likvidnih sredstev v prvih šestih mesecih/obseg zapadlih obveznosti v prvih šestih mesecih). Pri tem dejansko iščemo odgovor na vprašanje, v kolikšni dobi se bodo obratna sredstva preoblikovala v denar. Na podlagi tega preučevanja dobimo skupine obratnih sredstev glede na dobo preoblikovanja v likvidno obliko. Podobno moramo izdelati strukturo kratkoročnih obveznosti po dospelosti, in sicer na obveznosti, ki dospevajo v prvem mesecu, v drugem ali tretjem mesecu, v četrtem, petem ali šestem mesecu, in obveznosti, ki zapadejo v plačilo v roku šestih mesecev. Na podlagi teh ugotovitev o dobi preoblikovanja v likvidno obliko in dospelosti lahko ocenimo, kaj se bo v prihodnosti z likvidnostjo dogajalo. Ocenjevanje kratkoročno vezanih sredstev in virov lahko razširimo z izdvojitvijo podbilace terjatev do kupcev in obveznosti do dobaviteljev. Terjatve do kupcev so ponavadi večje, saj poleg nabavne vrednosti vključujejo tudi dodano vrednost (Pučko, 2006, str. 138). Z dolžniškim količnikom izračunamo, koliko % sredstev je dobljenih s strani kreditodajalcev (celotni dolg/celotna sredstva). Industrijsko povprečje za ta kazalec znaša 40 % (Brigham & Houston, 2009, str. 94).

Količnike likvidnosti bom predstavil v točki 7 Poskus celovitega ocenjevanja podjetja z razvojnega vidika, in sicer v Tabeli 33.

4.3.4.5 Kazalniki stanja financiranja

Pri teh kazalnikih, ki določajo predvsem način financiranja podjetja, izhajamo iz podatkov na pasivni strani bilance stanja. S kazalniki skušamo ugotoviti delež kapitala, dolgov in časovnih razmejitev v strukturi vseh virov financiranja ter prikazati kazalnik finančnega vzvoda. Ti kazalniki so pomembni za dolgoročno odločanje o politiki financiranja podjetja in za tiste, ki posojajo sredstva podjetju, saj lahko ugotovijo tveganje za vračilo glavnice in obresti. Kazalniki stanja financiranja so statični, saj kažejo način financiranja podjetja na določen dan. Podjetje skuša določiti tako razmerje med lastnim kapitalom in dolgovi, da bo omogočalo donosnost, varnost, neodvisnost poslovne politike in elastičnost financiranja. Prav tako je od razmerja odvisna tudi varnost upnikov, saj z večjim deležem lastnega kapitala dosežajo večjo varnost. S

povečanjem dolgov se zmanjšuje upnikova varnost, prav tako pa se slabša finančna elastičnost podjetja, saj upada njihova kreditna sposobnost. Ta upad pa pomeni vedno slabše možnosti za najemanje posojil (Turk et al., 2004, str. 655).

4.3.4.5.1 Delež kapitala v financiranju

Kazalnik kaže % kapitala, ki so ga zagotovili lastniki v celotni pasivi. Večji delež sredstev financiran s kapitalom pomeni, da je gospodarska družba finančno manj tvegana za upnike in bolj tvegana za lastnike. Če kazalnik znaša 100 %, to pomeni, da so vsa sredstva v podjetju kupljena z lastnimi viri in da podjetje ni zadolženo oziroma ni finančno odvisno od drugih virov. To je z vidika upnikov zelo varna naložba, vendar pa praviloma velja za tako podjetje, ki je finančno manj tvegano, da ne predstavlja možnosti za doseganje višje donosnosti kapitala in obratno. Če je obrestna mera na dolgoročno posojila nižja od pričakovane donosnosti lastniškega kapitala, se v takem primeru podjetju splača povečevati zadolženost do take mere, da dosežejo najvišji donos na kapital (Hočevar, Igličar & Zaman, 2002, str. 390).

$$\text{Delež kapitala v financiranju} = \frac{\text{kapital}}{\text{obveznosti do virov sredstev}} * 100 \quad (5)$$

V Pekarni Blatnik je bil v letu 2007 delež kapitala v financiranju 15,66 %, v letu 2008 pa 15,38 %. Kapital se je glede na predhodno leto zmanjšal za slaba 2 %. V primerjavi s povprečjem družb v isti dejavnosti in velikosti ima preučevano podjetje za slabih 64 % manj kapitala, zato mora biti podjetje še posebej previdno, da zaradi velikega obsega dolgov ne bo zašlo v plačilno-sposobnostne težave.

4.3.4.5.2 Delež dolgov v financiranju

Kazalnik kaže ravno nasprotno kot prejšnji, in sicer, koliko sredstev v podjetju je financiranih z dolgovi oziroma s tujimi viri financiranja. Pove nam, kolikšna je finančna odvisnost podjetja od zunanjih virov financiranja. Za posojilodajalce je pomembno, da je ta kazalnik čim nižji, saj to pomeni, da imajo manjše tveganje pri vračilu glavnice in obresti. Za delničarje pa je pomembno, da je delež dolgov v financiranju najugodnejši, oziroma tak, da jim bo omogočil čim večji dobiček na enoto kapitala (Hočevar, Igličar & Zaman, 2002, str. 391).

$$\text{Delež dolgov v financiranju} = \frac{\text{dolgovi}}{\text{obveznosti do virov sredstev}} * 100 \quad (6)$$

V Pekarni Blatnik je bil v letu 2007 delež dolgov v financiranju 84,34 %, v letu 2008 pa 84,62 %. Dolgovi so se glede na predhodno leto povečali za 0,32 %. V primerjavi s povprečjem družb v isti dejavnosti in velikosti ima preučevano podjetje za slabih 46 % več dolgov. Preučevano podjetje je močno odvisno od zunanjih virov financiranja, kar za upnike predstavlja večje tveganje pri vračilu glavnice in obresti, zato bo podjetje v prihodnosti težko prišlo do novih dolžniških virov.

4.3.4.5.3 Delež časovnih razmejitev v financiranju

Kazalnik zajema nekatere stroške in prihodke, ki še niso nastali in ne vplivajo na poslovni izid. S temi postavkami lahko zmanjšujemo poslovni izid oziroma lahko na ta način skrivamo dobiček. Pri časovnih razmejitvah moramo ugotoviti, ali je njihovo oblikovanje sploh upravičeno.

$$\text{Delež čas. razmejitev v financ.} = \frac{\text{dolgor. rezervacije} + \text{pasivne časovne razmejitve}}{\text{obveznosti do virov sredstev}} * 100 \quad (7)$$

V letu 2007 je bil delež časovnih razmejitev v financiranju Pekarne Blatnik 0,12 %, v letu 2008 pa 0,15 %. V primerjavi s povprečjem družb v isti dejavnosti in velikosti ima preučevano podjetje za dobre 97 % manjši delež časovnih razmejitev v financiranju.

4.3.4.5.4 Delež kratkoročnega financiranja

Kazalnik nam prikazuje, kako je podjetje zadolženo na kratki rok oziroma kaže % financiranja sredstev s kratkoročnimi viri financiranja.

$$\text{Delež kratkoročnega financiranja} = \frac{\text{kratkor. dolg} + \text{pasivne časovne razmejitve}}{\text{obveznosti do virov sredstev}} * 100 \quad (8)$$

V letu 2007 je bil delež kratkoročnega financiranja Pekarne Blatnik 43,58 %, v letu 2008 pa 43,19 %. V primerjavi s povprečjem družb v isti dejavnosti in velikosti ima preučevano podjetje za dobre 3 % manjši delež kratkoročnega financiranja.

V Tabeli 29 povzemam vse kazalnike stanja financiranja Pekarne Blatnik po letih in primerjavo s podjetji v isti dejavnosti in velikosti.

Tabela 29: Kazalniki stanja financiranja

Kazalnik	Pekarna Blatnik			Dejavnost		
	2007	2008	Indeks 08/07	2007	2008	Indeks 08/08
Delež kapitala v financiranju (v %)	15,66	15,38	98,26	50,30	41,86	36,75
Delež dolgov v financiranju (v %)	84,34	84,62	100,32	49,70	58,14	145,53
Delež časovnih razmejitev v financiranju (v %)	0,12	0,15	131,90	13,22	5,60	2,74
Delež kratkoročnega financiranja (v %)	43,58	43,19	99,12	34,29	44,63	96,77

4.4 Spremljanje in ocenjevanje poslovnega uspeha in uspešnosti poslovanja

Pri spremljanju in ocenjevanju poslovnega uspeha in uspešnosti poslovanja preučujemo skupni obseg in strukturo poslovnega uspeha, uspešnost poslovanja, dejavnike uspešnosti poslovanja, delitev poslovnega uspeha in prag rentabilnosti (točka preloma). Pri analizi moramo biti pozorni na dileme opredeljevanja poslovnega uspeha za potrebe analize, na prijeme same analize

poslovnega uspeha, na dileme opredeljevanja kazalcev poslovne uspešnosti in na same prijeme analize poslovne uspešnosti. Pri dilemi opredeljevanja poslovnega uspeha se sprašujemo, katera postavka izraža ta uspeh (kosmati, čisti, kratkoročno ali dolgoročno ustvarjen dobiček). Zaradi tega moramo razlikovati med računovodskim (praviloma se ta nanaša na krajše obdobje) in ekonomskim (najbolj pravilno je upoštevati celo življenjsko dobo podjetja in izračunati razliko med končno vrednostjo lastnega kapitala in začetno vloženo vrednostjo tega kapitala) uspehom poslovanja. Slednji realno upošteva revalorizacijo in stopnjo amortizacije (ustrezno ekonomskemu zastarevanju). Za krajša časovna obdobja bi natančen ekonomski uspeh lahko neposredno kot razliko med tržno vrednostjo kapitala na koncu in začetku poslovnega obdobja ugotavljali le v podjetjih, katerih delnice kotirajo na borzi. Ugotavljanje razlike v vrednosti podjetja na koncu in začetku krajšega poslovnega obdobja po principu stroke vrednotenja podjetja je za analizo poslovanja nepraktično (časovno zahtevno in drago). Upoštevati pa velja, da pri dolgoročnem poslovnem uspehu poleg dejavnikov, ki vplivajo na kratkoročnega, upoštevamo tudi vpliv drugih dejavnikov, ki jih v največji meri zajema SWOT analiza. Ti dejavniki skupaj s priložnostmi v okolju opredeljujejo razvojne potencialne, ki vplivajo na dolgoročni uspeh in uspešnost. Vse bolj se uveljavlja tudi prepričanje, da vrednostni računovodski kazalci ne dajejo vseh potrebnih signalov za usmerjanje aktivnosti v podjetju za doseganje strateških ciljev in da so pomembni nefinančni kazalci uspešnosti poslovanja. Plošča za poslovanje vsebuje skupine pomembnih kazalcev o funkcioniranju podjetja, ki omogoča povezovanje informacij z odločanjem in omogoča kontrolo. Kaplan in Norton sta tako razvila karto uravnoteženih kazalcev uspešnosti, kjer svetujeta managerjem, naj upoštevajo vsaj štiri skupine kazalcev, in sicer kazalce vrednostno izražene uspešnosti, kazalce zadovoljstva odjemalcev, kazalce notranje učinkovitosti organizacije in kazalce dosežkov na področju inoviranja ter organizacijskega učenja. Ta karta je poskus grajenja prijema za dolgoročno ocenjevanje uspešnosti podjetja, ki ima tudi druge naloge v procesu uresničevanja strategije podjetja, zato jo ne uvrščamo v okvir kratkoročne analize uspešnosti poslovanja, kljub temu pa nas opozarja na omejenost analize s finančnimi kazalci. Pri kratkoročni analizi poslovnega uspeha in uspešnosti tako izhajamo iz računovodskega poslovnega uspeha, ki ga skušamo s popravki čim bolj približati stvarnemu ekonomskemu uspehu. (Pučko, 2006, str. 144).

4.4.1 Spremljanje in ocenjevanje obsega in strukture poslovnega uspeha

Poslovni uspeh v računovodstvu opredeljuje izkaz uspeha (Priloga 2), ki prikazuje tokove prihodkov in tokove porabljenih vrednosti (odhodkov). Poslovni uspeh enostavno (brez razčlenitve) lahko ugotovimo tudi s primerjavo vrednosti lastnega kapitala v dveh zaporednih bilancah stanja. Do razlik med računovodskim in ekonomskim uspehom ne prihaja samo zaradi neujemanja poslovnega obdobja s trajanjem poslovnega (proizvodnega) cikla, ampak predvsem zaradi skritih rezerv in izgub v podjetju. Do tega prihaja predvsem zaradi (Pučko, 2006, str. 148):

- načina vrednotenja posameznih oblik obratnih sredstev (zalog, surovin in materiala, nedokončane proizvodnje, gotovih proizvodov, terjatev);
- načina vrednotenja osnovnih sredstev (politika amortiziranja, revalorizacije);

- načina obravnavanja določene porabe poslovnih prvin, ki jo je vedno mogoče obravnavati kot investicijo ali kot tekočo porabo (kaj in koliko vključiti v zagonske stroške, kako obravnavati vlaganja v raziskovalno-razvojno dejavnost, promocijo, v razvijanje blagovnih znamk, kadrov, modelov, vzorcev in drugih dejavnikov);
- načina opravljanja investicijskega vzdrževanja v podjetju (opuščanje ali po drugi strani celo prekomerno investicijsko vzdrževanje);
- načina obravnavanja inflacijskih vplivov (pri porabljeni vrednosti, pri vrednotenju sredstev, pri vrednotenju obveznosti);
- spremembe sistema realizacije v uporabi (sistem fakturirane, plačane, plačljive realizacije).

Analitik mora skušati iz računovodsko izkazanega poslovnega uspeha izločiti skrite rezerve in izgube. Zdi se, da se računovodstvo z delnim izravnanjem kratkoročnega poslovnega uspeha bolj približuje dolgoročnemu uspehu oziroma njegovemu povprečju, vendar pa to ni nujno res. Strukture poslovnega uspeha spremljamo in ocenjujemo po elementih delitve celotnega prihodka, po organizacijskih enotah, po skupinah proizvodov, po skupinah odjemalcev in po prodajnih trgih ter v nekaterih primerih tudi z vidika enote proizvoda, kjer izločimo vpliv obsega proizvodnje na uspeh (Pučko, 2006, str. 149).

Tabela 30: Spremljanje in ocenjevanje strukture poslovnega uspeha po elementih delitve celotnega prihodka Pekarne Blatnik

	Leto 2008		Leto 2007		Dejavnost 2008	
	EUR	%	EUR	%	EUR	%
CELOTNI PRIHODEK (1)	20.286.437	100,00	19.201.772	100,00	39.055.377	100,00
Poslovni prihodki	20.195.948	99,55	19.005.828	98,98	38.760.160	99,24
Prihodki od financiranja	16.478	0,08	121.229	0,63	264.424	0,68
Izredni prihodki	74.011	0,36	74.715	0,39	30.793	0,08
ODHODKI (2)	20.236.384	99,75	19.143.777	99,70	38.420.935	98,38
Poslovni odhodki	19.408.600	95,67	18.691.724	97,34	37.287.957	95,47
a) Materialni stroški	15.112.215	74,49	14.400.618	75,00	27.372.197	70,09
- od tega stroški blaga in materiala	12.698.288	62,59	12.512.206	65,16	18.880.498	48,34
b) Amortizacija	984.439	4,85	908.888	4,73	2.107.015	5,39
c) Nematerialni stroški	747.285	3,68	626.300	3,26	2.454.105	6,28
d) Vkalkulirani OD	2.542.946	12,54	2.736.878	14,25	5.194.736	13,30
e) Drugi poslovni odhodki	21.715	0,11	19.040	0,10	159.904	0,41
Odhodki financiranja	771.595	3,80	391.486	2,04	1.104.480	2,83
Izdredni odhodki	56.189	0,28	60.567	0,32	28.498	0,07
POSLOVNI USPEH (3 =1-2)	50.053	0,25	57.995	0,30	634.442	1,62

Vir: InfoBON, Pekarna Blatnik proizvodnja in trgovina d.o.o., 2010.

V Tabeli 30 je prikazana struktura poslovnega uspeha po elementih delitve celotnega prihodka Pekarne Blatnik za leti 2007 in 2008 ter primerjava strukture za leto 2008 s povprečjem družb iste dejavnosti in velikosti. Največji del prihodkov, tako v Pekarni Blatnik kot v povprečju v dejavnosti, predstavljajo poslovni prihodki, med odhodki pa poslovni odhodki. Poslovni uspeh

preučevanega podjetja je zelo skromen in predstavlja le 0,25 % v vseh prihodkih, kar je v primerjavi s povprečjem družb v isti dejavnosti in velikosti za 1,37 odstotne točke manj.

4.4.2 Spremljanje in ocenjevanje poslovne uspešnosti

Temeljna mera uspešnosti poslovanja podjetja je kazalec donosnosti lastnega kapitala. Z izjemo delniške družbe pa se pri tem srečujemo s problemom določanja točne vrednosti vloženega lastnega kapitala na določen časovni trenutek, zato tu uporabljamo računovodsko vrednost lastnega kapitala, ki lahko bolj ali manj odstopa od tržne vrednosti. Kljub težavam pri ugotavljanju stvarnega ekonomskega uspeha poslovanja in ekonomske vrednosti povprečno vloženega kapitala pa je smiselno računanje različnih kazalcev uspešnosti, saj tako lahko vidimo, v katero smer se nagibajo vsi ti kazalci. Poleg omenjenega količnika donosnosti lastnega kapitala I (čisti dobiček/povprečna vrednost lastnega kapitala) pa z vidika lastnikov podjetja v analizi uporabljamo še (Pučko, 2006, str. 151):

- količnik donosnosti lastnega kapitala II (čisti dobiček - dividende na prednostne delnice/povprečni navadni delniški kapital);
- količnik donosnosti lastnega kapitala III (čisti dobiček - soudeležbe drugih/povprečni lastni kapital);
- donos na delnico (čisti dobiček - dividende na prednostne delnice/število izdanih navadnih delnic);
- količnik tržne vrednosti podjetja (tržna vrednost delnic/lastni kapital);
- delež dobička v prodaji (čisti dobiček/vrednost prodaje x 100).

Z vidika ostalih udeležencev v podjetju kot kazalce uspešnosti obravnavamo še količnik donosnosti poslovnih sredstev (kosmati dobiček + obresti(1 - davčna stopnja)/povprečna poslovna sredstva), delež dobička v prodaji (čisti dobiček + obresti/vrednost prodaje x 100) in donosnost poslovnih sredstev (kosmati dobiček + obresti/povprečna poslovna sredstva). V širši krog kazalcev uspešnosti štejemo še kazalce ekonomičnosti poslovanja, produktivnosti, obračanja sredstev in opremljenosti s sredstvi (Pučko, 2006, str. 153).

Količnik donosnosti lastnega kapitala je v Pekarni Blatnik v letu 2008 znašal 0,033, v povprečju družb v isti dejavnosti in velikosti pa 0,026. Lastni kapital je bil tako v preučevanem podjetju za 26,9 % bolj donosen kot v povprečju v dejavnosti.

4.4.3 Spremljanje in ocenjevanje dejavnikov poslovne uspešnosti

Spremljanje in ocenjevanje dejavnikov poslovne uspešnosti podjetja v ožjem smislu pomeni izračunavati vsaj tiste kazalce iz prejšnje točke, ki jih lahko kvantificiramo, primerjamo z izbrano osnovo, ugotavljamo odklone, opredeljujemo problemske položaje, jih ocenjujemo in opredelimo poslovne probleme. Problemske položaje lahko bolje ocenjujemo, če se poslužujemo sistemov povezanih kazalnikov, med katerimi je dobro poznan DuPontov, ki povezuje donosnost sredstev s količnikom obračanja poslovnih sredstev, zato smatramo ta količnik kot delni kazalec

uspešnosti poslovanja. V okviru analize uspešnosti je potrebno analizirati temeljne kazalce uspešnosti, to je kazalce donosnosti, ob tem pa tudi ekonomičnosti, obračanja sredstev, produktivnosti dela in opremljenosti dela s sredstvi kot pomembne delne kazalce uspešnosti. Stopnjo kapitalizacije pa ocenjujemo že v okviru analize financiranja podjetja (Pučko, 2006, str. 154).

Pri spremljanju in ocenjevanju poslovne uspešnosti pa velja opozoriti tudi na težave, s katerimi se srečuje analitik pri analiziranju družinskih podjetij in podružnic mednarodnih podjetij. Slednje izkrivljajo dejansko stanje s pomočjo transfernih cen, optimiziranja poslovanja in financiranja na ravni matice in ne podružnice in drugih dejavnikov. Pri družinskem podjetju, kamor spada tudi v moji analizi preučevano podjetje, pa je potrebno upoštevati, da računovodski izkazi le deloma prikazujejo ekonomski uspeh poslovanja. Tovrstna podjetja sestavljajo računovodske izkaze na podlagi zakonskih zahtev in ne zaradi potreb podjetnika. V takih podjetjih je namreč težko določiti, ali gre za posojilo ali lastni kapital. Tudi nerazdeljeni dobiček pogosto ne sledi logiki notranjega financiranja rasti, saj je večkrat plod davčnih razlogov. Družina lahko daje osnovna sredstva v najem podjetju in kot taka niso del stalnih sredstev podjetja, čeprav je dejansko finančni vir zanje lastni kapital podjetja. Osnovna sredstva (skladišča in drugi objekti) pogosto niso izkazana v bilanci stanja, ker jih družina izkazuje kot svojo last. Iz teh razlogov lahko deluje, da je podjetje slabo vodeno, v resnici pa se lastniki obnašajo zelo smotrno (Pučko, 2006, str. 162).

4.4.3.1 Spremljanje in ocenjevanje ekonomičnosti poslovanja

Ekonomičnost poslovanja je smiselno analizirati na ravni podjetja in na ravni poslovnih enot, v sferi proizvodnje in stroškovnih mest ter na ravni poslovnih učinkov. Danes se pri ekonomičnosti ukvarjamo predvsem z analizo stroškov in vrednosti aktivnosti, ki jih opravlja podjetje. Na ravni podjetja ekonomičnost poslovanja spremljamo in ocenjujemo z naslednjimi kazalci (Pučko, 2006, str. 157):

- količnik ekonomičnosti I (celotni prihodek/vsi odhodki);
- količnik ekonomičnosti II (redni prihodki/redni odhodki);
- količnik ekonomičnosti III (poslovni prihodki/poslovni odhodki).

V sferi proizvodnje imamo pogosto težave zaradi heterogenosti proizvodnega programa in porabljenih poslovnih prvin. To lahko rešujemo s pomočjo pogojnih enot ali pa s pomočjo cen, s katerimi prevajamo heterogen program in prvine na skupni imenovalec. Na podlagi tega oblikujemo naslednje kazalce (Pučko, 2006, str. 158):

- količnik ekonomičnosti IV (količine proizvodov x prodajne cene/vrednost porabe poslovnih prvin);
- količnik ekonomičnosti V (količine proizvodov x standardne prodajne cene/vrednost porabe poslovnih prvin);

- količnik ekonomičnosti VI (količine proizvodov x standardne prodajne cene/poraba posameznih vrst poslovnih prvin x standardna cena).

Po stroškovnih mestih lahko ekonomičnost ocenjujemo s primerjanjem dejanskih in načrtovanih stroškov. Na ravni poslovnega učinka pa za spremljanje in ocenjevanje ekonomičnosti poslovanja največkrat uporabljamo naslednje kazalce (Pučko, 2006, str. 158):

- količnik ekonomičnosti VII (prodajna cena/lastna cena);
- količnik ekonomičnosti VIII (standardna prodajna cena/standardna lastna cena);
- količnik ekonomičnosti IX (lastna cena v tekočem obdobju/lastna cena v prehodnem obdobju);
- količnik ekonomičnosti X (dosežena lastna cena/načrtovana lastna cena).

Z zgoraj navedenimi kazalci lahko postopoma izločamo vplive raznih dejavnikov na ekonomičnost poslovanja. Tako ugotovimo vpliv spremembe cen proizvodov, nabavnih cen in spremembe v potroških na ekonomičnost poslovanja. Ker je možno ugotavljati lastne cene po vrstah proizvodov, po centrih odgovornosti in po elementih strukture lastnih cen, je s tem mogoče spremljati in ocenjevati tudi vpliv obsega proizvodnje na lastno ceno ter vpliv posameznih stroškovnih elementov, ki sestavljajo lastno ceno (npr. stroškov upravno-prodajne režije, stroškov obratne režije, stroškov izdelavnega materiala, stroškov izdelavnih osebnih dohodkov in drugih stroškov) na njeno višino. Obstaja veliko dejavnikov, ki vplivajo na ekonomičnost poslovanja. Te dejavnike delimo na tehnično-organizacijske (vplivajo na količinski obseg in kakovost proizvedenih proizvodov ter na količinski obseg porabe poslovnih prvin – gre za vplive tehnične delitve dela, kakovosti tehnološkega procesa, izrabe delovnega časa, izkoriščanja osnovnih sredstev, optimalni velikosti obrata, organizacijskih rešitev, kvalifikacijske sestave zaposlenih, sistema motiviranja, kakovosti materialov, stopnje odpadka in izmeta, kakovosti vzdrževanja osnovnih sredstev in druge vplive) in družbeno-ekonomske (vplivajo na ekonomičnost prek gibanja prodajnih in nabavnih cen, drugih razmer na trgu (recesija, konjunktura), gospodarsko-sistemskih (obdavčitev delovne sile) in gospodarsko-političnih (izvozne premije) ukrepov (Pučko, 2006, str. 159).

Poslovanje podjetja sestavljajo različne poslovne funkcije (finančna, informacijska, kadrovska, nabavna, prodajna in proizvodna). Podjetje ugotavlja svojo uspešnost za vsako funkcijo in za celotno poslovanje. Najpogosteje se analizira produktivnost, gospodarnost in donosnost z uporabo različnih kazalnikov. Za te kazalnike velja: višja je vrednost kazalnika, bolj je podjetje uspešno. Pri obravnavanju ekonomičnosti (gospodarnosti) moramo najprej pojasniti razliko med učinkovitostjo in uspešnostjo. Pogosto ju ne razlikujemo, pri natančnem proučevanju pa ju moramo. Biti učinkovit pomeni delati stvari »prav«. Učinkovitost je notranja značilnost delovanja, da se zahtevana naloga izpolni v določenem času. Merimo jo z ugotavljanjem, kolikšni vložki ali potroški so potrebni, da pridemo do učinkov. Biti uspešen pa pomeni delati »prave« stvari. Uspešnost je zunanja značilnost delovanja in jo merimo z ugotavljanjem, kaj dosežemo z učinki glede na vložke ali potroške. Možno je, da je kdo učinkovit – ustvarja svoje proizvode ali opravlja storitve tehnično-tehnološko povsem dobro, a je neuspešen, ker na trgu za

svoje proizvode ali storitve ne dosega primernih prodajnih cen. Nasprotno pa si je mogoče zamisliti tudi, da je kdo neučinkovit oziroma ne ustvarja proizvode ali opravlja storitve dobro, toda zaradi monopolnega položaja dosega visoke prodajne cene, ki močno presegajo stroške, in je zaradi tega uspešen. Ko govorimo o gospodarnosti, je treba vedeti, da jo lahko opredeljujemo tako, da kaže tehnološko učinkovitost ali pa gospodarsko uspešnost. Računovodski kazalniki v okviru finančnega računovodstva se ne ukvarjajo s tehnološko učinkovitostjo, pri kateri gre za razmerje med količino poslovnih učinkov in potroški. Te potrošene vsote oziroma potroške je mogoče že od samega začetka izraziti enotno, in sicer s stroški. S količino poslovnih učinkov pa je drugače, saj pri njih ne najdemo skupnega izraza, ki bi že sam po sebi obstajal znotraj finančnega računovodstva, in bi ga bilo treba le vključiti v izračun kazalnika. V okviru finančnega računovodstva obstajajo tudi kazalniki gospodarske uspešnosti, v katerih upoštevamo tudi prodajne cene, ki so bile dosežene pri prodaji izdelkov oziroma poslovnih učinkov. Celotno razmišljanje prenesemo od proizvodnje ali ustvarjanja učinkov na razmerja, ki se pojavljajo ob prodaji (Turk et al., 2004, str. 668).

Kazalnik celotne ekonomičnosti nam prikazuje razmerje med celotnimi prihodki in odhodki. Poslovno uspešna podjetja dosegajo pri tem kazalniku vrednosti, ki so pozitivne, kar pomeni, da so poslovali z dobičkom (Hočevar, Igljučar & Zaman, 2002, str. 402).

$$\text{Celotna ekonomičnost} = \frac{\text{prihodki}}{\text{odhodki}} \quad (9)$$

V Pekarni Blatnik je v letih 2007 in 2008 celotna ekonomičnost znašala 1,00. V primerjavi s povprečjem družb v isti dejavnosti in velikosti je preučevano podjetje za dober % manj ekonomično.

Kazalnik ekonomičnosti poslovanja nam prikazuje intenzivnost odmikanja prihodkov od odhodkov. Iz kazalnika so izločeni finančni in izredni prihodki ter odhodki. Če podjetje v nekem obdobju poveča vrednost tega kazalnika, to pomeni, da z manjšimi odhodki ustvari enak prihodek, oziroma večji prihodek ustvari z enakimi odhodki (Hočevar, Igljučar & Zaman, 2002, str. 402).

$$\text{Ekonomičnost poslovanja} = \frac{\text{prihodki od poslovanja}}{\text{odhodki od poslovanja}} \quad (10)$$

V Pekarni Blatnik je bila ekonomičnost poslovanja v letu 2007 1,02, v letu 2008 pa 1,04. Podjetje je v letu 2008 za dobra 2 % izboljšalo razmerje med prihodki in odhodki iz poslovanja. V primerjavi s povprečjem družb v isti dejavnosti in velikosti je preučevano podjetje doseglo enako ekonomičnost poslovanja.

4.4.3.2 Spremljanje in ocenjevanje produktivnosti dela

Produktivnost razumemo kot odnos med pridobljenimi poslovnimi učinki in za njih porabljenimi poslovnimi prvinami. Največkrat izračunavamo produktivnost dela, ki jo lahko merimo z različnimi razvitimi metodami. Količnik produktivnosti dela je razmerje med pridobljeno količino proizvodov ali storitev in porabljeno količino dela. V primeru heterogene proizvodnje se srečujemo s težavo določanja obsega porabe dela za posamezen proizvodnji program. Težavo lahko rešimo z uporabo pogojnih enot (na osnovi normativov dela, dimenzije izdelka, vsebnosti kovine in drugih osnovah) ali pa uporabo stalnih cen (cene iz prejšnjega obdobja, planske cene). Porabljeno količino dela lahko poenostavljeno izražamo tudi s povprečnim številom zaposlenih, zaposlenih neposrednih delavcev in z analitično najnatančnejšim opravljenim številom delovnih ur. Na podlagi teh različnih opredelitev ločimo metode merjenja produktivnosti dela s pomočjo pogojnih enot, s pomočjo normativov dela ali s pomočjo stalnih cen. Ko primerjamo kazalce s preteklim obdobjem, konkurenco ali dejavnostjo, dobimo problemske položaje, ki jih pojasnimo s pomočjo ene od klasifikacij dejavnikov produktivnosti dela (Pučko, 2006, str. 160).

Dejavnike, ki vplivajo na produktivnost dela, razvrščamo v pet skupin, in sicer tehnično-tehnološki (tehnična delitev dela, tehnična opremljenost dela in narava tehnološkega procesa), organizacijski (izkoriščenost zmogljivosti, izkoriščenost delovnega časa, standardizacija in tipizacija, kooperacija, specializacija in drugi), človeški (strokovna usposobljenost, intenzivnost dela), naravni (kakovost rudnine, kakovost zemlje, klimatski pogoji, vodni viri, topografske značilnosti) in družbeni (obstoječi družbeno-ekonomski sistem in politika, kulturna raven, stopnja gospodarske razvitosti in drugi) dejavniki (Tekavčič, 2002b, str. 668).

V preteklem letu je produktivnost v podjetju Pekarna Blatnik znašala 39.800 evrov na zaposlenega, v Pekarni Grosuplje pa je produktivnost pred konsolidacijo znašala nekaj manj kot 35.000 evrov na zaposlenega. Iz tega lahko sklepamo, da so v preučevanem podjetju za 14 % bolj produktivni kot v konkurenčnem podjetju.

4.4.3.3 Spremljanje in ocenjevanje delitve poslovnega uspeha

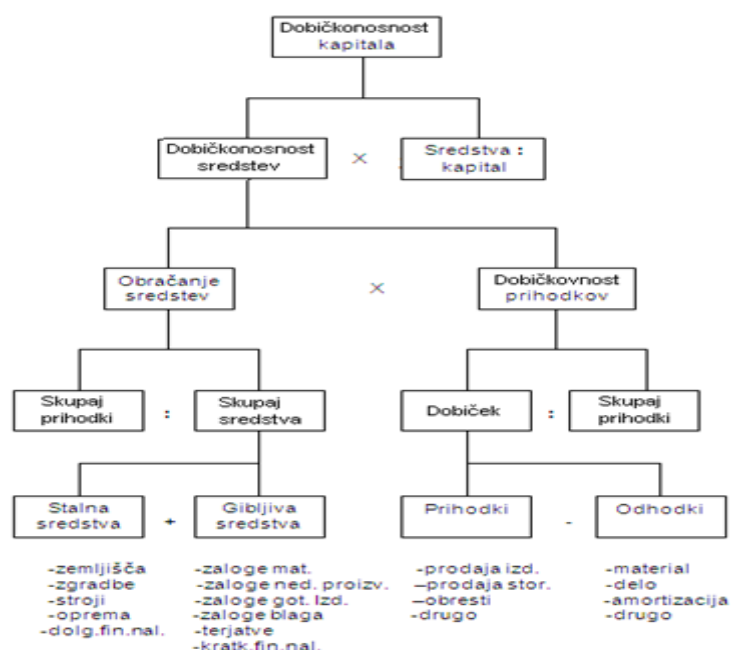
S spremljanjem in ocenjevanjem delitve poslovnega uspeha ugotavljamo, kako je bil poslovni uspeh razdeljen med udeležence. Za enostavno delitev uporabljamo dva kazalca, in sicer delež izplačanega (izplačani čisti dobiček/čisti dobiček x 100) in delež nerazdeljenega čistega dobička (100 - delež izplačanega čistega dobička). Pogosto se izkaže, da je vzrok za probleme oziroma odmike na različnih področjih poslovanja samo eden, vendar se njegov vpliv pozna na vseh teh področjih. Smiselno je, da za dopolnitev te analize, ki ocenjuje predvsem kratkoročno uspešnost, uporabimo še celovito ocenjevanje podjetja z razvojnega vidika (na primer SWOT analizo) in da analiziramo uspešnost s pomočjo sistema povezanih kazalcev uspešnosti (Pučko, 2006, str. 161).

4.4.3.4 Sistem povezanih kazalnikov – DuPont

DuPontovo formulo je v letu 1920 izumil finančnik kemijskega giganta. Formula prikazuje, da je donosnost kapitala (ROE) zmnožek neto dobičkovne marže (neto dobiček/prihodki), obračanja celotnih sredstev (prihodki/celotna sredstva) in kapitalskega količnika (celotna sredstva/celotni lastniški kapital). Dobičkovna marža nam pove, koliko podjetje zasluži od prodaje, in je odvisna od stroškovnih in prodajnih cen. Količnik obračanja celotnih sredstev nam pove, kolikokrat v letu se zasluži dobičkovna marža. Kapitalski količnik pa nam pove, kolikokratnik sredstev predstavlja kapital podjetja. Iz DuPontovega sistema povezanih kazalnikov (Tabela 31) lahko razberemo vzroke za doseganje določene ravni donosnosti kapitala (ROE). Če se primerjamo z dejavnostjo ali pa s konkurenčnim podjetjem lahko ugotovimo, v katerih delih izračuna donosnosti kapitala je potrebno narediti spremembe. Formula nam pomaga najti poti za izboljšave. Marketing podjetja lahko preučuje učinke povečanja prodajnih cen ali predstavitve novih izdelkov z višjimi maržami na dobičkovno maržo. Računovodje lahko preučujejo različne potrošne predmete in sodelujejo z inženirji, nabavniki in drugimi ter skušajo najti načine za znižanje stroškov. Kreditni manager lahko preiskuje načine za pospešitev nabranega, kar bi zmanjšalo terjatve in izboljšalo kvaliteto količnika dobičkonosnosti sredstev. Finančniki lahko z ugotavljanjem, kako spremembe razmerij vplivajo na pričakovani ROE in na tveganje bankrota, analizirajo vplive alternativne dolžniške politike (Brigham & Houston, 2009, str. 101).

Na Sliki 4 je prikaz DuPontovega sistema povezanih kazalnikov, na podlagi katerega lahko na različnih nivojih ugotovljamo vzroke za odmike od želenega stanja v poslovanju preučevanega podjetja.

Slika 4: DuPontov sistem povezanih kazalnikov



Vir: M. Tekavčič, *Analiziranje uspešnosti poslovanja s pomočjo sistema med seboj povezanih kazalnikov*, 2002a, str. 23.

V Tabeli 31 je prikazan izračun dobičkonosnosti kapitala na podlagi DuPontovega sistema povezanih kazalnikov, in sicer za preučevano podjetje v letih 2007 in 2008 ter za dejavnost v letu 2008.

Tabela 31: Razčlenitev ROE na podlagi DuPontovega sistema povezanih kazalnikov

	Pekarna Blatnik		Indeks 08/07	Dejavnost 2008	Indeks 08/08
	Leto 2008	Leto 2007			
Celotni prihodek v EUR (1)	20.286.437	19.201.773	105,65	39.055.377	51,94
Neto dobiček v EUR (2)	36.760	57.995	63,38	494.940	7,43
Celotna sredstva v EUR (3)	11.608.218	11.405.596	101,78	46.231.814	25,11
Lastniški kapital v EUR (4)	1.785.838	1.785.810	100,00	19.351.445	9,23
Profitna marža (5 = 2/1x100)	0,18	0,30	60,00	1,27	14,30
Obračanje celotnih sredstev (6 = 1/3)	1,75	1,68	103,80	0,84	206,87
Kapitalski količnik (7 = 3/4)	6,50	6,39	101,77	2,39	272,08
ROA (8 = 5x6)	0,32	0,51	62,28	1,07	29,58
ROE (9 = 5x6x7)	2,06	3,25	63,38	2,56	80,48

Kazalnik dobičkovnosti prihodkov nam prikazuje razmerje med čistim dobičkom kot razliko med celotnimi prihodki in celotnimi odhodki skupaj z davkom od dobička in celotnimi prihodki podjetja. Podjetje je poslovno uspešno, če dosega pozitivni rezultat kazalnika (Turk et al., 2004, str 672).

$$\text{Dobičkovnost prihodkov} = \frac{\text{čisti dobiček}}{\text{prihodki}} \quad (11)$$

V Pekarni Blatnik je bila v letu 2007 dobičkovnost prihodkov 0,30 %, v letu 2008 pa 0,18 %. V primerjavi s povprečjem družb v isti dejavnosti in velikosti ima preučevano podjetje za dobrih 85 % nižjo dobičkovnost.

Donosnost (rentabilnost) je gotovo najbolj celovit oziroma zbirni kazalnik uspešnosti poslovanja. Kazalniki donosnosti v osnovi pojasnjujejo, kaj je bilo doseženo z vloženi sredstvi, ki se pojavljajo v imenovalcu kazalnika, medtem ko gre pri gospodarnosti (ekonomičnosti) za vprašanje, kaj je bilo doseženo z določenimi potrošenimi sredstvi, ki se pojavljajo v števcu kazalnika, in so številne stopnje udeležbe le podlaga za pojasnjevanje temeljnega kazalnika. Toda tudi pri kazalniku donosnosti lahko na različne načine opredelimo števec in imenovalec. Že donosnost iz finančnega zornega kota, pri čemer gre za vprašanje dolgoročnih čistih prejemkov, ki so posledica določene naložbe denarnih sredstev, se razlikuje od donosnosti iz gospodarskega zornega kota, pri čemer v posameznem letu med seboj primerjamo ustrezne računovodsko izmerjene gospodarske kategorije (Turk et al., 2004, str. 672).

Kazalnik dobičkonosnosti sredstev (ROA) nam prikazuje ustvarjen dobiček na obstoječa sredstva oziroma kako uspešno je bilo poslovanje pri uporabi sredstev ne glede na to, s

kakšnimi stroški so bila pridobljena. Podjetje je uspešnejše, če je vrednost kazalnika večja (Hočevar, Igličar & Zaman, 2002, str. 404).

$$\text{Dobičkonosnost sredstev} = \frac{\text{čisti dobiček}}{\text{povprečno stanje sredstev}} \quad (12)$$

Dobičkonosnost sredstev³ podjetja je bila v letu 2007 0,51 %, v letu 2008 pa se je zmanjšala na 0,32 %. To nam kaže, da je podjetje v letu 2008 slabše poslovalo oziroma ni bilo tako uspešno pri uporabi sredstev glede na leto poprej. V primerjavi s povprečjem družb v isti dejavnosti in velikosti je bila dobičkonosnost sredstev preučevanega podjetja v letu 2008 za 0,75 odstotne točke nižja, kar nam kaže, da ima podjetje še nekoliko rezerve za izboljšanje poslovanja oziroma povečanje učinkovitosti in znižanje stroškov poslovanja.

Kazalnik dobičkonosnosti kapitala (ROE) nam prikazuje ustvarjen dobiček na obstoječi kapital oziroma kako uspešno je bilo poslovanje pri uporabi kapitala. Podjetje je uspešnejše, če je vrednost kazalnika večja.

$$\text{Dobičkonosnost kapitala} = \frac{\text{čisti dobiček}}{\text{povprečni kapital}} \quad (13)$$

Dobičkonosnost kapitala⁴ preučevanega podjetja je bila v letu 2007 3,25 %, v letu 2008 pa se je zmanjšala na 2,06 %. Pekarna Blatnik je v letu 2008 poslovala slabše oziroma ni bila tako uspešna pri uporabi kapitala glede na leto poprej. V primerjavi s povprečjem družb v isti dejavnosti in velikosti je bila dobičkonosnost kapitala preučevanega podjetja v letu 2008 za 0,5 odstotne točke nižja. Za izboljšanje kazalnika bo ob pričakovanem povečanju kapitala potrebno veliko pozornosti nameniti tudi znižanju stroškov in povečanju prihodkov.

S pomočjo DuPontovega sistema povezanih kazalnikov lahko ugotovimo, zakaj je dobičkonosnost kapitala v Pekarni Blatnik (2,06 %) manjša od tiste v dejavnosti (2,56 %). Profitna marža je v Pekarni Blatnik glede na povprečje v dejavnosti krepko nižja. Iz dosedanje analize smo lahko ugotovili, da se preučevano podjetje srečuje s problemom majhnosti in posledično manjše učinkovitosti, to pa se odraža v višjih stroških in na koncu tudi v nižjem dobičku. Glede na to, da ima podjetje več dolga, kot to velja za povprečje v dejavnosti, ima tudi več obrestnih stroškov, kar prav tako zmanjšuje neto profitno maržo glede na dejavnost. Obračanje celotnih sredstev je v primerjavi z dejavnostjo hitrejša, kar pomeni, da se večkrat letno zasluži obrestna marža in da imajo podjetja v dejavnosti več sredstev, kot jih potrebujejo. Kapitalski količnik je v primerjavi s povprečjem družb v dejavnosti zelo visok, zato je težko doseči višjo dobičkonosnost kapitala na račun spreminjanja razmerja med kapitalom in dolгови.

³ Sredstva so v podjetju Pekarna Blatnik v letu 2006 znašala 11.778.699 EUR; ICŽP december 07/december .06 je znašal 105,6.

⁴ V Pekarni Blatnik so imeli v letu 2006 za 1.925.488 EUR kapitala; ICŽP december 07/december 06 je znašal 105,6.

V prihodnosti bi moralo preučevano podjetje celo zmanjšati delež lastniškega kapitala in si s tem zagotoviti večjo finančno moč.

4.4.4 Spremljanje in ocenjevanje praga donosnosti

Zlasti v ne preveč diverzificiranih podjetjih je smiselno spremljati in ocenjevati prag donosnosti in stopnjo tveganosti poslovanja. Prag donosnosti oziroma točka preloma je tisti količinski obseg proizvodnje, pri katerem ravno pokrivamo stalne in spremenljive stroške (brez dobička ali izgube). Če hočemo ugotoviti prag donosnosti s pomočjo količinskega obsega proizvodnje lahko uporabimo kazalec imenovan prag rentabilnosti (celotni stalni stroški/prodajna cena – spremenljivi stroški na enoto). Prag donosnosti z obsegom prodaje izračunamo z razmerjem med celotnimi stalnimi stroški in stopnjo prispevka h kritju, pomnoženo s sto. Pri tem je stopnja prispevka h kritju razmerje med kritjem na enoto in prodajno ceno, pomnoženo s sto. Ocenjevanje praga donosnosti (rentabilnosti) temelji na predpostavkah, od stvarnosti katerih je odvisna točnost ugotovitev analize, in sicer gre za predpostavko o enakosti med obsegom proizvodnje in prodaje, o konstantnosti prodajne cene (ne glede na obseg proizvodnje) in spremenljivih stroškov na enoto, o uporabi absolutno stalnih stroškov in o konstantni strukturi proizvodnje (če proizvajamo različne proizvode) (Pučko, 2006, str. 164).

5 OPREDELITEV PROBLEMOV POSLOVANJA

S pomočjo spremljanja in ocenjevanja poslovanja podjetja pridemo do ugotavljanja večjega števila problemskih položajev oziroma odmikov od neke osnove. Vendar pa vsak tak odmik ni nujno pravi problem v poslovanju, ampak je lahko le posledica tega. Zato moramo iz ugotovljenih problemskih položajev izluščiti poslovne probleme. Problem je vedno povezan s ciljem poslovanja in tudi z namenom same analize. Ti cilji so navadno razčlenjeni na več podciljev, in sicer, če želimo doseči večjo donosnost lastnega kapitala po obdavčitvi, imamo lahko podcilj, da povečamo prodajo, hitrost obračanja obratnih sredstev in zmanjšamo režijske stroške. Problemske položaje povežemo s ciljem tako, da odgovorimo na vprašanje, kako lahko povečamo uspešnost poslovanja in odpravimo problemski položaj. Če smo pri analizi ugotavljali tudi notranje rezerve, se nam postavlja vprašanje, kako izkoristiti te rezerve v podjetju. Smiselno je, da probleme razčlenimo na podprobleme in se šele nato lotimo razreševanja, pri tem pa je koristno znanje o podobnih problemih ter metodah in načinih razreševanja, zato je dobro poznati klasifikacije (tipične skupine) poslovnih problemov. Tako lahko na primer razvrščamo poslovne probleme po ravni upravljanja ali poslovođenja, ki je pristojna za razreševanje problema, ali pa po ročnosti (dolžini dobe), v kateri je mogoče problem razrešiti, ali po fazah poslovnega procesa. Skupino potem lahko naprej razčlenjujemo na analitske in raziskovalne probleme, na podskupine po strukturi podobnih problemov, na skupino problemov z že poznanimi modeli rešitev in skupino, za katero splošnih rešitev še nimamo (Pučko, 2005, str. 181).

V nadaljevanju bom predstavil značilnosti različnih načinov razvrščanja poslovnih problemov ter poskušal opredeliti probleme glede na fazo poslovnega procesa, v kateri nastajajo.

5.1 Poslovni problemi glede na raven pristojnosti za njihovo razreševanje

Operativni problemi, ki se pojavljajo dnevno v oddelkih ali skupinah, so jasno strukturirani, za njih pa so poznane splošne modelske rešitve in se rešujejo s strani poslovodstva nižje ravni. Poslovodstvo srednje ravni je pristojno za probleme njihove organizacijske enote. Njihovi problemi so dobro strukturirani in za njih pogosto obstajajo modelske rešitve. Najvišje ravni poslovodstva pa so pristojne za reševanje strateških in za celoto ključnih taktičnih (kratkoročnih) problemov, ki so slabo strukturirani. Upravljalni (statutarni) problemi se nanašajo na celoto podjetja in so tako pomembni, da želijo o njih odločati lastniki (Pučko, 2005, str. 184).

5.2 Poslovni problemi po ročnosti

Z natančno opredelitvijo problema lahko določimo tudi ročnost njegovega reševanja. Kot smo že ugotovili, se z dolgoročnimi problemi (razvijanje proizvodnega programa, prodajnih trgov, tehnološke osnove) ukvarja najvišje poslovodstvo v okviru strateškega načrtovanja. Ločimo še srednjeročne (na primer investicije), kratkoročne (optimiranje proizvodnje, prodaje, nabave in poslovnega uspeha) in operativne (tempiranje proizvodnje, razporejanje delavcev v izmene, likvidnostne težave, roki dobave) probleme (Pučko, 2005, str. 185).

5.3 Poslovni problemi glede na fazo poslovnega procesa, v kateri nastajajo

Glede na fazo poslovnega procesa ločimo probleme investiranja, kadrovanja, nabave (optimiranje nabavnih količin, nabavnih poti, števila dobaviteljev, zalog surovin in materiala in drugi problemi), proizvodnje (globina in širina programa, obseg, izbor organizacijskega tipa, izbor metode, lansiranje proizvodnje posameznih serij, standardizacija in tipizacija proizvodov in drugi problemi), prodaje (prodajni program, kakovost, oblika izdelkov, izbor prodajnih poti, oblikovanje cen, višine zalog gotovih proizvodov, pogoji prodaje, promocija prodaje in drugi problemi) in financiranja (priskrba finančnih virov, vzpostavitev primerne konstitucije virov in sredstev, zagotavljanje ustreznih denarnih tokov, izkoriščanje finančnega vzvoda in drugi problemi) (Pučko, 2005, str. 186). Ker sem pri ocenjevanju uspešnosti poslovanja ugotavljal notranje rezerve, mi je to zelo olajšalo opredeljevanje poslovnih problemov, ki jih predstavljam v nadaljevanju. Ob prvih opredelitvah problemov se namreč sprašujemo, kako je mogoče ukrepati, da bi izkoristili te rezerve.

Za dejavnost, v kateri deluje preučevano podjetje, je značilno, da se je potrošnja kruha in peciva v zadnjih preučevanih letih stalno zmanjševala. To ni najboljši obet za pekarsko industrijo. Poleg tega se podjetje srečuje s problemom širine in globine proizvodnega programa, ki mu povzroča stroške in zmanjšuje učinkovitost poslovanja.

V nabavi se Pekarna Blatnik srečuje s problemom optimizacije nabavnih poti, saj s samostojnim nastopanjem na trgu ne more dosegati zadovoljive učinkovitosti. Oba ugotovljena problema pa kažeta na morebitne razloge za v analizi ugotovljena odstopanja pri poslovnemu uspehu podjetja

glede na povprečje družb v isti dejavnosti in velikosti. Slabša učinkovitost v proizvodnji in v nabavi se namreč odraža v višjih stroških, ki na koncu pomenijo tudi nižji dobiček podjetja.

Na področju prodaje se podjetje srečuje s problemom prodajnih poti oziroma s problemom pogajalske moči trgovcev. Kot lahko iz zgornje analize razberemo, je za slovenski trg značilna velika koncentracija trgovine, poleg tega pa tudi velika konkurenca na področju pekarstva, zato je zelo težko priti na police velikih trgovcev ali do drugih velikih odjemalcev. Dokler podjetju to ne uspe pa na razpolago nima veliko možnosti za povečanje prodaje in s tem tudi tržnega deleža. Značilnost trga pa so tudi novi trendi in spremenjene navade potrošnikov. Vedno bolj se poudarja pomen zdravega prehranjevanja, manjših obrokov in upoštevanje drugih priporočil, kar se odraža v potrebi po stalnem sledenju trendov in zagotavljanju ustreznega prodajnega programa.

Na področju financiranja se podjetje srečuje s problemom vzpostavitve primerne konstrukcije virov in posledično tudi s problemom zagotavljanja ustreznih denarnih tokov. Kot izhaja iz zgornje analize, ima podjetje veliko več tujih kot lastnih virov. Tudi če podatke primerjamo s povprečjem družb v isti dejavnosti in velikosti lahko zaključimo, da je to razmerje precej neugodno in ne zagotavlja prave finančne moči, ki jo podjetje potrebuje za nemoten nadaljnji razvoj. Posledica tega je nevarnost, da preučevano podjetje ne bi ustvarilo ustreznih denarnih tokov, ki so potrebni za pokrivanje obveznosti do tujih virov, obstaja pa tudi možnost, da podjetje zaide v likvidnostne težave.

Na področju investiranja in kadrovanja iz zgornje analize ne moremo izpostaviti določenega problema. Z razvojem nove blagovne znamke in z rastjo podjetja pa se kaj kmalu lahko pojavijo.

5.4 Poslovni problemi glede na strukturo

Poslovni problemi so skupek nekih dejavnikov, ki jih lahko tudi povezujemo in tako opredelimo strukturo poslovnega problema. Ločimo dejavnike, ki jih lahko kontroliramo (na njih lahko vplivamo, jim določamo velikost ali vrednost), in tiste, na katere ne moremo vplivati. S strukturiranjem se sprašujemo, kakšna naj bo vrednost dejavnikov, ki jih lahko kontroliramo, da bo učinek na uspešnost poslovanja čim boljši. Strukture dejavnikov problemov razvrščamo v tipične skupine problemov po podobnosti njihovih struktur. Ločimo naslednje tipične skupine problemov (Pučko, 2005, str. 186):

- probleme zalog, ki se nanašajo na iskanje optimalne velikosti zalog, naročila in optimalne velikosti proizvodnje serije;
- probleme razmeščanja (alokacije), ki nastajajo zaradi omejenosti virov, obstoja alternativnih možnih načinov izvedbe nalog in cilja, ki je v maksimizaciji ekonomskega rezultata in optimiranja načrta proizvodnje;

- probleme čakajočih vrst (repov), ki nastaja zaradi omejenosti zmogljivosti na mestu opravljanja storitve in ga skušamo rešiti z minimiziranjem stroškov čakanja in stroškov nezaposlenosti na mestu, ki storitev lahko opravlja (na primer vrste pred bančnim okencem);
- transportne probleme, ki jih skušamo rešiti s ciljem minimizacije časa ali stroškov oskrbe vseh mest porabe ali s ciljem optimizacije lokacije izvorov blaga in mest porabe ali s ciljem določitve transportnih poti;
- probleme nadomeščanja in vzdrževanja, kjer se sprašujemo, kdaj opravljati vzdrževanja;
- iskalne probleme, kjer skušamo optimizirati obseg in stroške dodatno pobranih podatkov tako, da bodo stroški napačnih odločitev čim manjši;
- probleme konkurenčnega obnašanja, pri katerih je najboljša rešitev odvisna tudi od ravnanja drugih (konkurence, vlade, investitorjev in drugih).

S tako opredelitvijo poslovnih problemov pripravimo probleme tako, da jih lahko rešujemo, po potrebi pa naredimo dodatna opazovanja problema. Če je problem v previsoki lastni ceni izdelkov, lahko dodatno naredimo analizo vrednosti izdelka, katera je že dolgo znan problem in ima svoje modelske rešitve (Pučko, 2006, str. 189).

6 PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE POSLOVANJA

Kot smo že v prejšnji točki ugotovili, se v preučevanem podjetju pojavlja problem velikega deleža dolžniškega kapitala. Za nemoten nadaljnji razvoj bi moralo podjetje zagotoviti tako razmerje med lastnimi in tujimi viri, ki bi mu omogočalo tekoče poravnavanje obveznosti tudi v primeru poslabšanja gospodarskih in finančnih razmer. Ker bi se gotovo našlo nekaj interesentov, ki bi se jim njihov načrt nadaljnjega razvoja zdel zanimiv in za nekatere tudi potencialno donosen, bi lahko lastniški kapital pridobili tudi z vložki novih investitorjev. Še posebej dokler se to razmerje ne bo popravilo, pa je nujno, da podjetje veliko pozornosti nameni tudi načrtovanju denarnih tokov. Poleg tega bi lahko za zagotavljanje likvidnosti poskrbeli tudi za učinkovitejši sistem izterjave kupcev in odprodajo nepotrebnih sredstev.

Po mojem mnenju je na področju prodaje, za uspešen prodor na police velikih trgovcev nujno, da podjetje najde neko tržno nišo in potrošnikom predstavi nekaj izvirnega. Pri tem se zavedam, da gre za zrelo dejavnost, zato je tako nišo še toliko težje odkriti. Na tem mestu mislim, da je Pekarna Blatnik na zelo inovativen in prefinjen način uspelo razviti novo blagovno znamko, ki ima velik potencial, da z njo doseže povečanje tržnega deleža tudi preko velikih trgovcev. Blagovna znamka HappyPek ponuja novim trendom prilagojene izdelke in tako že v osnovi izpolnjuje vse pogoje, da postane priljubljen pri širši množici potrošnikov.

Vsako podjetje, ki deluje v konkurenčnem okolju se mora stalno prizadevati za doseganje večje učinkovitosti in posledično tudi za znižanje stroškov poslovanja. To velja tudi za področje nabave. Podobno, kot to poskušajo tudi v konkurenčnih podjetjih, bi se lahko tudi Pekarna Blatnik povezovala z drugimi podjetji in tako iskala možnosti za sinergijske učinke. Poleg povezovanja, pa je pomembno tudi aktivno spremljanje ponudnikov in njihovih ponudb, saj

lahko preučevano podjetje tudi na tak način doseže ali izsili boljše pogoje nabave, pri tem pa mora še naprej upoštevati standarde kakovosti.

Podobno kot to velja v nabavi, pa velja tudi v proizvodnji. Pekarna Blatnik ima zelo velik produktni portfelj. Ker pa zaenkrat še nima pomembnejšega tržnega deleža, to vsekakor predstavlja velike stroške in neučinkovitost v proizvodnji. Iz tega razloga menim, da bi bilo primerneje, če bi podjetje zmanjšalo širino in globino proizvodnega programa, saj s tem ne bi povzročili večjega zmanjšanja tržnega deleža, učinki na stroške in poslovni uspeh pa po mojem mnenju ne bi bili zanemarljivi. Ob tem sproščene zmogljivosti pa bi lahko uporabili tudi za namene širitve nove blagovne znamke, kar bi najverjetneje povzročilo večjo učinkovitost glede na trenutno.

Preučevano podjetje mora v prihodnosti veliko pozornosti nameniti tudi vzpostavitvi in razvoju elektronskega poslovanja kot temeljne oblike poslovanja v podjetju. Vse več je poudarka na vzpostavljanju medsebojnih povezav, olajšanju poslovanja ter zniževanju stroškov in ohranjanju narave. V Pekarni Blatnik bi lahko s povezovanjem z njihovimi kupci in avtomatskim branjem njihovih naročil dosegli velike učinke tako na področju časovnega upravljanja kot tudi upravljanja s stroški. Ti učinki bi bili vidni tudi v proizvodnji, ekspeditu in računovodstvu, kjer bi bili vključeni v e-poslovanje in bi imeli dostop do skupne baze podatkov. Z opredelitvijo časa odčitavanja naročil v proizvodnji ne bi prihajalo do zamud in nadur proizvodnih delavcev, posledično pa tudi delavcev v ekspeditu. Slednji bi se lahko že v naprej pripravili na sortiranje izdelkov, saj bi imeli informacije o količinah in potrebnem številu zabojev. Zelo veliki učinki pa bi bili doseženi tudi v računovodstvu, kjer bi izdajali, prejeli in arhivirali dokumente v elektronski obliki. S tem bi se izognili težavam z vračanjem potrjenih dobavnic in povratnic s strani šoferjev ter posledično zamudam pri izdajanju računov, izboljšali pa bi tudi plačila terjatev do kupcev. Preučevano podjetje v povprečju na mesec izda 12.000 dobavnic, 1.757 računov in prejme 2.500 povratnic. Kot je razvidno iz Tabele 32 bi v Pekarni Blatnik s prehodom na elektronsko poslovanje in priključitvijo na bančni elektronski sistem dosegli velike prihranke. Ocenjeni stroški na dokument pred uvedbo E-poslovanja znašajo 0,55 evrov, po uvedbi pa le 0,34 evrov. Tako bi v preučevanem podjetju na letnem nivoju prihranili več kot 40.000,00 evrov, z vzpostavitvijo lastnega sistema prenosa dobavnic in povratnic pa bi bili lahko ti prihranki še znatnejši.

Na področju e-poslovanja je bila v Sloveniji v letu 2002 izvedena raziskava v kateri je bilo ugotovljeno, da nekaj več kot 60 % podjetij verjame, da ima e-poslovanje pozitiven in pomemben vpliv na različnih področjih poslovanja. Vpliv se kaže predvsem pri trajanju procesov in aktivnosti, kakovosti izdelkov in številu zaposlenih. Nekatere ameriške raziskave kažejo, da se zaradi uvedbe e-poslovanja zaslužek podjetja v povprečju poveča za 13,2 %, dobiček pa za 11,8 % (Lesjak & Sulčič, 2004, str. 5).

Tabela 32: Ocena in primerjava stroškov izdaje E-računov v Pekarni Blatnik

	Dobavnica	Račun	Povratnica
Število izdanih dokumentov na mesec (1)	12.000,00	1.757,00	2.500,00
Ocenjeni stroški dokumenta (v EUR) (2)	0,55	0,55	0,55
Skupaj mesečni stroški dokumenta (v EUR) (3 = 1x2)	6.600,00	966,35	1.375,00
Stroški izdaje E-računa (v EUR) (4)	0,25	0,25	0,25
Stroški povratne informacije o dostavi E-računa (v EUR) (5)	0,05	0,05	0,05
Stroški informacije o prijavi v E-račune (v EUR) (6)	0,02	0,02	0,02
Stroški E-arhiviranja (v EUR) (7)	0,02	0,02	0,02
Skupaj stroški E-računa (v EUR) (8 = 4+5+6+7)	0,34	0,34	0,34
Skupaj mesečni stroški E-računa (v EUR) (9 = 1x8)	4.080,00	597,38	850,00
Mesečni prihranek z uvedbo E-računa (v EUR) (10 = 3-9)	2.520,00	368,97	525,00
Letni prihranek z uvedbo E-računa (v EUR) (11 = 10x12)	30.240,00	4.427,64	6.300,00

Vir: Pekarna Blatnik, interno gradivo, 2009; E-račun - Abanka, 2010.

Velik napredek pri vzpodbujanju podatkovnih povezav je bil dosežen s Helsinškim Manifestom, ki se je zgodil 20. 11. 2006. Na njem je Finska ob koncu predsedovanja Evropski uniji predlagala, da se je potrebno na tem področju začeti hitro premikati drugače bo prepozno. Glavni poudarki tega predloga so v vzpostavitvi živih laboratorijev (s katerimi lahko spodbudimo hitrejši razvoj povezav), izkoriščanju bančnih tehnologij (ki imajo velike razsežnosti in možnosti izkoriščanja na vseh področjih), odpravljanju mej pri uporabi informacijsko-komunikacijskih tehnologij med podjetji, prenovi evropskega inovacijskega sistema, spodbujanju inovativnih proizvodov in storitev ter podpora z učinkovitimi sredstvi, osredotočenju na storitvene inovacije in oblikovanje modela kot akademske discipline za vpeljavo inovacij v storitvah po Evropi, konkretnem ustanavljanju in podpori za zagon tehnologij, zagotavljanju povezljivosti podatkov med informacijskimi tehnologijami, integraciji bančnega trga, razširitvi enotnega e-računa po celotni Evropi (enaki standardi in definicije), povezovanju izven organizacij (odprava organizacijsko orientiranih sistemov), aktivnem vključevanju ljudi v informacijsko družbo (The Helsinki Manifesto, 2006, str. 7). Pri nas se že nekaj let razvija ideja o vzpostavitvi e-regij. Gre za povezovanje organizacij v krogu 200 do 500 kilometrov okoli mesta opazovanja, ki temelji na elektronskih tehnologijah. Če bo država pri tem domiselna in hitra bo k sebi pritegnila razvoj (Gričar, Podbregar & Pucihar, 2006, str. 5). V e-regiji potekajo intenzivni tokovi izdelkov, storitev in ljudi, ki ustvarjajo številne poslovne ali vodstvene transakcije in proizvajajo številne čezmejne podatkovne tokove. Slednji so ena od glavnih komponent mrežnih združb, v katerih je očiten premik iz prostora lokacij v prostor tokov (Gričar, 2007, str. 87).

Za doseganje splošne učinkovitosti pa bi lahko lastniki vse dele organizacije razdelili tako, da bi pripadali nekemu mestu odgovornosti, ki je hkrati mesto odločanja in ima le enega odgovornega poslovodnika, opravlja eno ali več konkretnih nalog s številčno opredeljenimi cilji ter ima potrebna sredstva, v okviru katerih je razmeroma samostojno. Razlogi za oblikovanje mest odgovornosti so poleg zmanjševanja stroškov in doseganja večje uspešnosti organizacije kot celote tudi omogočanje ravnateljstvu organizacije, da se ukvarja s strategijo in da se poslovodniki na nižjih ravneh osredotočajo na sprejemanje vsakodnevnih poslovnih odločitev. S

tem bi se ravnateljstvo organizacije razbremenilo vsakdanjih opravkov in bi vsakodnevne probleme reševali tisti, ki jih najbolj poznajo. Vendar pa obstajajo določeni pogoji za oblikovanje mest odgovornosti, in sicer neodvisnost operacij (možnost oblikovanja mest odgovornosti kot skoraj povsem neodvisnih celot), specializirano znanje (poslovodnik lažje obvladuje dele organizacije, ki so mesto odgovornosti, če poslujejo na podlagi istovrstnega specializiranega znanja) in obseg posla (mesto odgovornosti naj obsega le toliko operacij, kolikor jih poslovodnik obvlada). Ko so izpolnjeni pogoji, se mora podjetje vprašati o stopnji samostojnosti, o načinu preprečevanja za celotno organizacijo neugodnih odločitev, o storitvah, ki se bodo še naprej opravljale centralizirano in o transfernih cenah (Turk, Kavčič & Kokotec-Novak, 2003, str. 258).

7 POSKUS CELOVITEGA OCENJEVANJA PODJETJA Z RAZVOJNEGA VIDIKA

S celovito oceno podjetja analiziramo pretekle in sedanje podatke in informacije, ki se nanašajo na možno prihodnost in je temelj za proces strateškega planiranja. Ločimo tri osnovne oblike celovitega ocenjevanja podjetja, kjer je najbolj znana klasična (SWOT analiza). To analizo delamo v diverzificiranem podjetju za posamezne strateške poslovne enote, nato pa še za podjetje kot celoto. V nediverzificiranem podjetju zadošča analiza podjetja kot celote. Drugi način celovitega analiziranja podjetja je portfeljska analiza, ki temelji na oceni celovite strateške uravnoveženosti portfelja poslovnih področij podjetja v smislu alokacije resursov in njihovega izvora. Gre za ožji pristop glede na SWOT analizo. Njegova prednost je v usmerjanju pozornosti k optimalni kombinaciji posameznih strateških področij v okviru celotne usmeritve podjetja, ne pa posameznega poslovnega področja. Ugotovljena kombinacija poslovnih področij oziroma strateških poslovnih enot proizvodov v podjetju je predstavljena v portfeljski matriki z relativnim tržnim deležem na abscisi in stopnjo rasti trga na ordinati. Te strateške poslovne skupine so avtorji poimenovali krave, psi, vprašaji in zvezde. Kasneje so se razvile še druge oblike portfeljskih matrik. Tretji način celovitega analiziranja podjetja pa je Porterjeva analiza na osnovi verige vrednosti, ki izhaja iz teze, da je konkurenčna prednost podjetja osrednji dejavnik njenega uspešnega poslovanja, rasti in razvoja. Ta prednost izhaja iz mnogih diskretnih aktivnosti, ki se opravljajo pri konstruiranju izdelka, njegove proizvodnje, trženja, distribucije, poprodajnih storitvah in drugih aktivnostih (Pučko, 2006, str. 192). Aktivnosti znotraj verige lahko razdelimo na primarne (nabava, proizvodnja, prodaja, prodajne in poprodajne storitve) in podporne (nabava, raziskave in razvoj, upravljanje s človeškimi viri, infrastruktura – planiranje, finance, informacijska tehnologija). Prve neposredno dodajajo vrednost končnemu produktu, podporne pa posredno s podpiranjem učinkovite izvedbe primarnih aktivnosti (Campbell, Stonehouse & Houston, 2002, str. 43). Konkurenčno prednost ugotovimo s pomočjo sistematične analize vseh aktivnosti in medsebojnih vplivov. V nadaljevanju si bomo pogledali najpogostejšo obliko celovitega ocenjevanja podjetja, to je celovito analizo prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti podjetja.

Celovita analiza prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti podjetja pomaga identificirati in opredeliti poslovno moč oziroma prednosti, slabosti, prav tako pa tudi priložnosti

in nevarnosti, ki pretijo podjetju. Ta analiza sili managerje, da preučijo povezavo med notranjimi prednostmi in slabostmi ter med tržnimi priložnostmi. Kvaliteta povezave pomaga določiti, katera glavna področja naj podjetje razvija in v katere segmente naj usmeri sredstva (Dibb & Simkin, 1996, str. 48).

Notranji del SWOT analize se časovno nanaša predvsem na sedanost ter skuša razložiti, katere strukture so bolj ali manj prispevale k uspešnosti podjetja. Zunanji del analize pa se časovno nanaša na prihodnost ter skuša odgovoriti, kateri dejavniki pomenijo za prihodnjo poslovno uspešnost predvsem priložnost in kateri predvsem nevarnost.

7.1 Podstruktura proizvoda

Glavno dejavnost podjetja predstavlja proizvodnja kruha, svežega peciva in slaščic ter trgovinska dejavnost na drobno z živili, zato je glavni produkt oziroma skupina izdelkov sveži kruh in trgovsko blago. V Pekarni Blatnik se skupina sveži kruh deli glede na vrsto sestavin in jo sestavlja več kot 20 podskupin oziroma sort kruha, ki se nato še naprej razlikujejo po obliki in drugih značilnostih. Glavni produkt dopolnjujejo še zamrznjen kruh, polpečeni kruh za dopeko, zamrznjeno pekovsko pecivo, sveže pekovsko pecivo, polpečeno pekovsko pecivo, slaščice, zamrznjene slaščice, sendviči. Kot smo že uvodoma omenili, so v Pekarni Blatnik konec leta 2009 razvili novo blagovno znamko HappyPek, ki bo v prihodnosti predstavljala osnovno skupino izdelkov, saj se ti izdelki močno razlikujejo od običajnih in predstavljajo novost na slovenskem tržišču.

Pekarna Blatnik je od svoje ustanovitve v letu 1990 do danes stalno dosegala rast. Pri tem je bila rast prihodkov v obdobju od leta 1999 do 2008 več kot 740 %, kar je gotovo ena izmed **prednosti** podjetja, saj se zaradi rasti in dobrega poslovanja lahko v nasprotju s konkurenco, ki te rasti ne dosega, ukvarja z investicijami in ne z vprašanjem obstoja. Razlog za tako rast je v kvaliteti izdelkov, čemur v podjetju posvečajo veliko pozornosti. Poleg široke palete izdelkov in kvalitete kaže kot prednost podjetja omeniti tudi inovativnost pri zasnovi povsem novih izdelkov ali pa novih različic že obstoječih izdelkov. Na tej osnovi se je uspešno razvila tudi nova blagovna znamka HappyPek, ki že kaže pozitivne rezultate.

Največji **slabosti** podjetja sta v velikih stroških uvajanja novega izdelka na trg, zaradi majhnosti podjetja in manjšega tržnega deleža pa tudi velik nabor različnih izdelkov, ki prav tako povzročajo velike stroške. Poleg tega se na trgu pojavljajo tudi substituti, ki nadomeščajo potrošnjo kruha, peciva in slaščic. Ta potrošnja se je v zadnjih letih stalno zmanjševala.

Glavne **priložnosti** podjetja so v inovativnosti in sposobnosti razvoja novih izdelkov, ki bi se močno razlikovali od običajnih. Podjetje skuša to doseči z novo blagovno znamko, s katero bi lahko ustvarilo povsem nov segment kupcev. Po mojem razmišljanju lahko le na ta način doseže znatnejše povečanje tržnega deleža tako na slovenskem kot tudi na tujih trgih. Kot priložnost se pojavljajo tudi novi trendi pri potrebah potrošnikov, kjer je vedno več povpraševanja po zdravi prehrani z manjšim deležem nenaravnih sestavin in brezglutenski hrani. Povečuje se tudi

povpraševanja po manjših obrokih in večjem številu raznovrstnih izdelkov. Pomembno pa je izpostaviti tudi priložnost za zmanjšanje stroškov s stalnim iskanjem cenovno ugodnejših dobaviteljev in povezovanjem manjših pekarn pri nakupu surovin in materialov. Po podatkih iz Tabele 5 na strani 6 pa je nekaj rezerv pri proizvodnji kruha tudi na račun uvoza, ki bi ga lahko nadomestili z domačo proizvodnjo.

Nevarnosti se pojavljajo predvsem zaradi tveganja, da potrošniki ne bi pozitivno sprejeli novih proizvodov in da se v njihovih očeh ne bi pretirano razlikovali od konkurence. To bi pomenilo, da so bili vsi stroški novih izdelkov neuspela investicija in poskus širitve podjetja.

7.2 Tehnološka podstruktura

Pri ocenjevanju tehnološke podstrukture nas predvsem zanima lokacija in število obratov podjetja, njihova velikost in starost delovnih priprav v njih, stopnja avtomatizacije, razpoložljivost surovin in materialov, kakovost in razpoložljivost delovne sile, kakovost logističnih sistemov, raven produktivnosti, stopnja izkoriščenja zmogljivosti, % izmeta, kakovost nabavne službe, sindikalna organiziranost delavcev in drugi dejavniki (Pučko, 2006, str. 196). V Pekarni Blatnik so tehnološko dobro opremljeni, kar zagotovo predstavlja **prednosti** podjetja. Ob njihovi selitvi na novo lokacijo v letu 1999 v vas Podgorica, kjer je zgrajena sodobna pekarna s pripadajočimi skladiščnimi in poslovnimi prostori na skoraj 3000 m², so se sodobno opremili. Organiziran je industrijski način proizvodnje v skladu z najvišjimi EU standardi kakovosti. Po letu 2003 je proizvodnja usklajena tudi z mednarodno prizanim sistemom – HACCP, ki z natančno določenimi zaporednimi operacijami zagotavlja najvišji nivo varnosti živil. Podjetje ima tudi ISO certifikat kakovosti, ki obsega sistem vodenja kakovosti, odgovornost vodstva, vodenje virov, realizacijo proizvoda in merjenje, analize ter izboljševanje (Interni podatki Pekarne Blatnik, 2010).

Na področju tehnologije je mogoče zaznati zlasti eno **slabost**, in sicer premajhne zmogljivosti za močno povečanje proizvodnje, ki bi lahko sledila uspešnemu uvajanju novih izdelkov pod okriljem nove blagovne znamke.

Priložnosti podjetja so zlasti možnost selitve tehnologije na tuje trge in vzpostavitev nove še zmogljivejše tehnologije v Sloveniji. Ta bi omogočala večji obseg proizvodnje in doseganje ekonomije obsega. Po drugi strani pa bi lahko s povečanjem delovne intenzivnosti povečali možnosti proizvodnje posebnih izdelkov, ki bi bili prilagojeni zdravemu načinu življenja. Slednja možnost bi bila verjetno za podjetje stroškovno preveč izčrpajoča, zato po mojem mnenju ne bi bila tako smiselna. Priložnosti se pojavljajo tudi na področju kakovosti in razpoložljivosti delovne sile, kakovosti logističnih sistemov in nabavne službe. Poleg tega se priložnosti pojavljajo tudi (ob nepravilnem pristopu pa morda celo nevarnosti) na področju digitalizacije poslovanja, ekonomije znanja, virtualizacije, molekularne ekonomije in življenja, izpodrinjanja posredniške funkcije s strani digitalnih medijev, dominiranja treh industrij (izračunavanja, komunikacij in vsebinskih industrij), inovacij, zmanjševanja oddaljenosti proizvajalcev in potrošnikov, neposrednosti, globalizacije in neurejenosti socialnih vprašanj

(Tekavčič, 2003, str. 3). Priložnost preučevanega podjetja je tudi v vzpostavitvi in razvoju elektronskega poslovanja kot temeljne oblike poslovanja v podjetju, kar sem podrobneje predstavil v predlogih za izboljšanje poslovanja.

Glavna **nevarnost** je v neuspehu pri razvoju nove blagovne znamke, ki zahteva velike vloške tudi v tehnologijo, kar povzroča veliko stroškov, ki bi morali biti pokriti s prihodki podjetja.

7.3 Tržna podstruktura

Pri ocenjevanju tržne podstrukture obravnavamo predstavitev dejavnosti in programov, distribucijo, promocijo in publiciteto ter oblikovanje cen. Glavne **prednosti** Pekarne Blatnik so v primerjavi s konkurenco predvsem v novi blagovni znamki, ki je zasnovana tako, da omogoča prodor tudi na tuje trge. Konkurenca na trgu je močna, vendar stalna, delež blagovnih znamk je majhen, zato je taka strategija povsem primerna za prodor in povečevanje tržnega deleža. Široka paleta izdelkov je prav tako lahko prednost podjetja, saj zadovolji vrsto potreb posameznega uporabnika. Podjetje ima tudi lastno prodajno mrežo (lastne stacionarne prodajalne in potujočo trgovino Mobipek), preko katere lahko zagotavlja konstanto distribucijo svojih proizvodov. Marsikatero podjetje v dejavnosti nima razvitega marketinga, ki je zelo pomemben za prepoznavnost izdelkov podjetja in povečevanje prodaje. Pomembni so tudi dobri in stalni odnosi z dobavitelji in odjemalci, sponzoriranje različnih prireditev, donacije in druge pomoči.

Slabosti podjetja na področju tržne podstrukture predstavlja relativno nizek tržni delež, ki na področju proizvodnje kruha, peciva in slaščic predstavlja dobre 3 % celotne proizvodnje dejavnosti. Poleg tržnega deleža lahko na tem mestu omenimo tudi zasičenost trga in majhno pogajalsko moč pri odjemalcih (velikih trgovcih).

Iz do sedaj predstavljenih ugotovitev lahko zelo hitro opredelimo glavne **priložnosti**, ki jih trg omogoča. Pri tem imam predvsem v mislih potrebo po osvežitvi, ki jo bo po mojem mnenju podjetje doseglo z novo blagovno znamko in novimi proizvodi. S tem se bo oddaljilo od povprečne ponudbe konkurence in postavilo novo smer razvoja, z novimi, današnjemu načinu življenja in razmišljanja (zdrava prehrana, manjši izdelki z manj umetnih dodatkov) prilagojenimi izdelki. Priložnosti so tudi v večjem poudarku na marketingu, česar se je podjetje zavedalo že ob pripravah na lansiranje nove blagovne znamke, saj je med drugim zelo povečalo tudi medijsko prepoznavnost s prisotnostjo predvsem v časopisju, priljubljenem Facebooku in HappyBlogu. Z novo blagovno znamko in s 100 % deležem v obratu v Srbiji pa si podjetje odpira lepe priložnosti tudi za prodor na trge nekdanje Jugoslavije. Na podoben način bi lahko realizirali tudi širitev na ostale trge v Evropi.

Glavna **nevarnost** je, da nova blagovna znamka na trgu ne bi dosegla ustreznih rezultatov oziroma da bi konkurenčna podjetja s podobno strategijo Pekarne Blatnik preprečila ustvarjanje konkurenčne prednosti in širitve. Kot nevarnost lahko opredelimo tudi tveganje, da veliki trgovci ne bi podpirali prodaje tovrstnih izdelkov preko njihovih trgovin, saj bi bilo na ta način onemogočeno znatnejše povečanje tržnega deleža.

7.4 Raziskovalno-razvojna podstruktura

Pri ocenjevanju raziskovalno-razvojne podstrukture opazujemo raziskovalno-razvojne kadre, raven opremljenosti z raziskovalno opremo, rezultate pri razvijanju novih proizvodov, raven financiranja raziskovalno-razvojnega dela, kakovost sistema kontrole raziskovalno-razvojnih stroškov, število pridobljenih patentov oziroma prodanih licenc in druge dejavnike (Pučko, 2006, str. 200). **Prednosti** podjetja so v razvojni naravnosti in v velikem deležu financiranja raziskovalno-razvojnega dela. Pekarna Blatnik je tudi lastnica patentov blagovnih znamk, med katerimi je zadnja pridobitev HappyPek. Pri vsem tem pa je pomembna njihova inovativnost in ohranjanje kvalitete.

Slabost je sama dejavnost, katera zaradi precejšnje zrelosti ne daje veliko možnosti za razvoj. Gre za staro obrt, ki je bila že v preteklosti veliko izpostavljena raziskovalnemu delu. Po mojem videnju pa vodstvo preučevanega podjetja predvsem do razvoja nove blagovne znamke ni veliko vlagalo v raziskovalno-razvojne namene.

Priložnosti na področju raziskav in razvoja so v Pekarni Blatnik predvsem v povečanju števila raziskovalno-razvojnega kadra in njihove opremljenosti. Ob uspešnem lansiranju nove blagovne znamke na trg pa mogoče tudi v prodaji licenc, predvsem v državah, kjer se podjetje samo ne namerava pojaviti.

Nevarnosti so predvsem v patentnih tožbah, saj mora biti patentni zahtevek, s katerim skušamo pridobiti podelitev patenta, zelo previdno in profesionalno pripravljen, sicer lahko zaradi slabe opredelitve izuma izgubimo monopolni položaj. Pri tem je pomembno, da zajamemo več kot samo osnovo, saj le tako lahko preprečimo, da bi nekdo z le majhno spremembo prišel do pravice uporabe. Pri tem naj poudarim, da lahko patent v tujini prijavimo v roku dvanajstih mesecev od pridobitve pravice v domači državi. **Patent** pomeni monopol, zato ima omejitve veljavnosti do 20 let. Na področjih, kjer je značilen hiter razvoj, monopol dosega dobo do pet let. Po izteku omejitvene dobe imajo tudi drugi možnost pridobiti in izkoriščati postopek, ki je bil pod patentno zaščito. Gre za nekakšno ekskluzivno pogodbo, kjer država plača, da lahko po določenem času pride do uporabe. Patent je zakonsko zagotovilo za zaustavitev drugih udeležencev na trgu pri izvajanju aktivnosti, ki so opredeljene v patentni dokumentaciji (Steven, 2006, str. 2). **Poslovna skrivnost** je v nekaterih primerih bolj primerna za uporabo kot patent. Gre namreč za situacijo, ko ni možnosti nadzora na trgu. Poslovna skrivnost omogoča oziroma se trudi za ohranitev zaupnosti (Steven, 2006, str. 21). **Blagovna znamka** lahko traja neomejeno dolgo, če jo uporabljamo. Je ime, simbol, oblika ali kombinacija naštetih, namenjena prepoznavanju izdelka ali storitve enega ali skupine prodajalcev in razlikovanju izdelkov in storitev od konkurenčnih (Kotler, 1996, str. 444). Dobavitelj bo skušal s svojo blagovno znamko ustvariti zavedanje in preference med kupci (Doyle, 1998, str. 11). Uporabljati jo je potrebno po dveh letih od prijave. V primeru, da je 5 let ne uporabljamo, lahko nekdo drug ali pa mi sami zahtevamo izbris. Pri blagovnih znamkah velja načelo, da ima prednost tisti, ki prvi uporabi blagovno znamko. Blagovno znamko ni nujno potrebno prijaviti, vendar imamo lahko visoke stroške, če vsebuje kak znak, ki ga uporablja nekdo drug. Ob prijavi blagovne znamke imajo

lastniki že prej obstoječih enakih ali podobnih blagovnih znamk možnost, da se pritožijo v roku treh mesecev od prijave. Značilnost blagovne znamke v primerjavi s patentom je tudi, da je bistveno cenejša.

7.5 Finančna podstruktura

Ocenjevanje finančne podstrukture temelji na znanih finančnih razmerjih, kot so kazalci finančnega vzvoda (razmerje med tujimi in lastnimi viri sredstev, mnogokratnik ustvarjenih obresti, delež tujih virov v vseh virih sredstev), kazalci plačilne sposobnosti (razmerje med obratnimi sredstvi in kratkoročnimi obveznostmi, razmerje med za zaloge zmanjšanimi obratnimi sredstvi in kratkoročnimi obveznostmi, razmerje med denarnimi sredstvi in kratkoročnimi obveznostmi), kazalci obračanja (vseh poslovnih sredstev, obratnih sredstev, posameznih oblik obratnih sredstev) in drugi kazalci (Pučko, 2006, str. 201).

Tabela 33 prikazuje osnovna finančna razmerja Pekarne Blatnik, iz katerih je moč ugotoviti **prednosti in slabosti** finančne podstrukture podjetja.

Tabela 33: Finančna razmerja Pekarne Blatnik

Kazalci	Pekarna Blatnik		
	2008	2007	Indeks 08/07
Delež kapitala v vseh virih (v %)	15,38	15,66	98,26
Razmerje med dolgovi in kapitalom	5,50	5,49	100,14
Kapitalska pokritost osnovnih sredstev	0,21	0,21	102,33
Kapitalska pokritost dolgoročnih sredstev	0,21	0,21	101,38
Količnik obratne likvidnosti (kratkoročni koeficient)	0,60	0,55	110,84
Količnik hitrega preizkusa likvidnosti (pospešeni koeficient)	0,34	0,31	112,95
Kratkoročne terjatve proti obv. do dobaviteljev	0,80	0,69	117,32
Dolgoročno financiranje stalnih sredstev	0,77	0,74	103,88
Količnik obračanja obratnih sredstev	6,40	6,29	101,75
Količnik obračanja terjatev do kupcev	16,39	18,13	90,40
Količnik obračanja zalog	14,14	14,89	94,96
Količnik obračanja sredstev	1,77	1,65	107,27

Relativno majhen delež kapitala v vseh virih lahko predstavlja nevarnost, da podjetje zaide v težave. Večja vrednost kazalca pomeni večjo varnost naložb upnikov. Poleg tega pa dobiček na kapital (dividende) podjetje izplačuje le v primeru poslovanja z dobičkom, obresti na dolgove pa mora plačevati tudi, če posluje z izgubo.

Kazalec kapitalske pokritosti nam kaže v kolikšnem obsegu financiramo sredstva z lastnimi sredstvi. Če je kazalec manjši od ena, pomeni, da so sredstva financirana tudi z dolžniškimi viri. V Pekarni Blatnik je skoraj 80 % sredstev financiranih z dolžniškimi viri.

Pospešeni koeficient meri plačilno sposobnost in pri tem upošteva poleg denarnih sredstev in kratkoročnih finančnih naložb tudi druge oblike sredstev, ki so blizu denarja, zato je pospešeni koeficient boljši kazalec plačilne sposobnosti kot hitri koeficient. Iz gibljivih sredstev izločimo zaloge in aktivne časovne razmejitve. V njegovem števcu so upoštevana denarna sredstva, kratkoročne finančne naložbe in kratkoročne terjatve. Ne moremo pa trditi, da kratkoročne terjatve zapadejo v enakih rokih kot kratkoročni dolgovi, zato je tudi na podlagi tega kazalnika težko presojati, ali ima in bo imelo podjetje kakšne težave glede plačilne sposobnosti. Za podjetje naj bi bilo bolje, če bi bila vrednost kazalnika večja od 1 (Hočevar, Igličar & Zaman, 2002, str. 399).

Koeficient tekoče likvidnosti oziroma kratkoročni koeficient kaže razmerje med kratkoročnimi sredstvi in kratkoročnimi obveznostmi. V primerjavi s predhodnim kazalnikom so v njegovem števcu upoštewane tudi zaloge, zato imamo v tem kazalcu vsa gibljiva sredstva razen dolgoročnih terjatev iz poslovanja. Prav zaradi različnih zalog, ki so potrebne v podjetju, je mejna vrednost težko določljiva, vendar pa naj bi bila 1. Če je kazalnik večji od 1, to pomeni, da bo podjetje lažje poravnalo vse tekoče obveznosti. Tudi s tem kazalnikom ni mogoče presojati plačilne sposobnosti podjetja, temveč le okvirne okoliščine, ki bi lahko vplivale nanjo (Hočevar, Igličar & Zaman, 2002, str. 398). Vprašanje pa je, kako hitro je mogoče spremeniti gibljiva sredstva v denar in z njimi poravnati dolgove. Če je ta čas krajši od zapadlosti dolgov, potem je podjetje likvidno.

V preučevanem podjetju sta tako kratkoročni kot tudi pospešeni koeficient dosegala manjše vrednosti od 1, kar kaže na nevarnost, da se podjetje lahko znajde v situaciji, ko ne bi moglo več poravnati svojih tekočih obveznosti. Oba kazalnika sta se v letu 2008 glede na leto 2007 povečala, prvi za 11, drugi pa za 13 %. Pokritost kratkoročnih terjatev z obveznostmi do dobaviteljev je bila v letu 2007 69 %, v letu 2008 pa 80 %.

Dolgoročno financiranje stalnih sredstev je razmerje med kapitalom (in dolgoročnimi obveznostmi) in stalnimi sredstvi podjetja. Ta kazalnik je osnova tako imenovanega »zlatega bilančnega pravila«, ki pravi, da je podjetje finančno močno, če je stalno premoženje financirano z lastnimi viri (dolgoročnimi) oziroma če je ta kazalnik enak ali večji od 1, kar pomeni, da preučevano podjetje ne dosega optimalne finančne moči.

Pri kazalnikih obračanja gre za primerjavo med dinamično opredeljenimi gospodarskimi kategorijami s statično opredeljenimi gospodarskimi kategorijami. Pri tem delno izhajamo iz postavk v bilanci stanja in delno iz postavk v izkazu poslovnega izida, to pa povzroča probleme pri izračunavanju (Turk et al., 2004, str. 665). Kazalniki nam prikazujejo, kako oziroma kolikokrat se posamezni deli sredstev obrnejo v enem letu. Hitrost obračanja sredstev vpliva na donosnost sredstev in s tem tudi na donosnost kapitala. Če naj koeficient hitrosti obračanja zalog pove, kolikokrat letno se fizično obrne zaloga materiala, je treba nameniti posebno pozornost vrednostnemu prikazovanju v števcu in imenovalcu. Ob uporabi metode fifo, bo izračun kazalnika ob enakih fizičnih gibanjih in stanjih bistveno drugačen kot v primeru, če se uporablja metoda lifo. Če zastopamo zamisel, da mora biti vrednostna opredelitev imenovalca čim bližja

vrednostni opredelitvi števca, lahko zaključimo, da se obračanju v fizičnem smislu še najbolj približamo tako, da upoštevamo stalne cene ali tehtane povprečne cene iz zornega kota celotnega obdobja. V vsakem primeru pa moramo pojasniti uporabljeno metodo, da ob primerjavah s kazalniki iz drugih organizacij ne bomo prišli do napačnih ugotovitev (Turk et al., 2004, str. 666). Koeficient, ki pove, kolikokrat letno se obrnejo terjatve do kupcev, bi imel povsem nesporno izrazno moč, če bi se vsi prejemki gibali prek terjatev. V primeru, da imamo v trgovini na drobno gotovinsko prodajo in le nekaj primerov kreditne prodaje, ne bi postopali pravilno, če bi vse prejemke primerjali s povprečnim stanjem terjatev do kupcev iz naslova kreditne prodaje. Nasprotno bi bilo potrebno pri tem upoštevati le prejemke v zvezi s kreditno prodajo. Zaradi razlik je potrebno v vsakem posameznem primeru pojasniti uporabljeno metodiko, da ob primerjavah z drugimi organizacijami ne bi prišlo do popolnih dezinformacij (Turk et al., 2004, str. 667). Koeficient obračanja terjatev nam prikazuje število dni, ki pretečejo med prodajo in plačilom. Višja vrednost kazalnika pomeni večjo vrednost denarnih sredstev in manj terjatev. Kazalnika obračanja zalog in terjatev do kupcev sta se v letu 2008 glede na leto 2007 zmanjšala, kar pomeni, da so se dnevi vezave povečali oziroma so sredstva počasneje prehajala v najlikvidnejšo obliko sredstev.

V Pekarni Blatnik se vsekakor pojavlja še veliko **priložnosti** za izboljšanje finančnega stanja. Pri tem imam predvsem v mislih količnike obračanja, ki bi jih morale podjetje z novimi prijemi v prihodnosti še izboljšati. Predvsem v času finančne in gospodarske krize se je že večkrat pokazalo, da zna biti izterjava sredstev, ki jih eno podjetje dolguje drugemu, ključna za obstoj podjetja. Mislim, da bi bilo v podjetju koristno vzpostaviti močnejši finančni oddelek, v katerem bi bilo poskrbljeno za stalno doseganje nekih minimalnih normativov, zagotavljanje ravno pravnjega denarnega toka in plasiranje odvečnih sredstev.

Nevarnost, ki na finančnem področju ob trenutno velikem deležu dolgov v vseh obveznostih do virov sredstev, vprašljivi likvidnosti in finančni moči grozi podjetju, pa je predvsem poglobljanje gospodarske in finančne krize.

7.6 Organizacijska podstruktura

Ocenjevanje organizacijske podstrukture temelji predvsem na jasnosti organizacijske strukture, lokaciji uprave podjetja, stopnje delegiranja pristojnosti, kakovosti sistemov planiranja in kontrole, sistemu nagrajevanja, slogu poslovanja, organizacijski kulturi, okoljski odgovornosti, sistemu komuniciranja in drugih dejavnikih (Pučko, 2006, str. 202). Glavna **prednost** podjetja je, da organizacijsko gledano ni najbolj kompleksno, saj ni veliko ravni, ki ločijo upravo od najnižje ravni, tako da medsebojno sodelovanje in obveščanje ni problematično. Prednost je tudi v organizacijski kulturi, ki zajema celovit sistem norm, vrednot, predstav, prepričanj in simbolov, ki določajo način obnašanja in odzivanja na probleme vseh zaposlenih in s tem oblikuje pojavno obliko podjetja. Z novo blagovno znamko se je v podjetju ustvarila neka razvojna kultura, kjer so vodje inovatorji, odprti za spremembe, nove izzive in tveganje, usmerjeni v rast in pridobivanje novih virov.

Slabosti podjetja so predvsem v nedorečenem sistemu nagrajevanja, pomanjkljivem sistemu planiranja in kontrole, nejasnem sistemu poslovanja in komuniciranja med zaposlenimi.

Glavne **priložnosti** podjetja vidim v vzpostavljanju novega sistema poslovanja in komuniciranja ob uvajanju nove blagovne znamke, ki je posledica novih navad potrošnikov. Po mojem mnenju je to lepa priložnost, da v preučevanem podjetju na novo definirajo posamezna poslovna področja, sistem poslovanja, komuniciranja, nagrajevanja in tudi sistem planiranja ter kontrole. Kot ena ključnih priložnosti ali celo obveznosti pa je tudi okoljska odgovornost, ki bi lahko podjetju omogočila izoblikovanje neke pozitivne podobe v javnosti in na ta način tudi večje zanimanje za izdelke podjetja.

Nevarnosti podjetja predstavljata možnosti, da podjetju ne bi uspelo ohraniti osnovnih vrednot v organizacijski kulturi in da bi ob morebitni širitvi zaradi povečanja tržnega deleža na račun nove blagovne znamke izgubila nadzor nad organizacijsko strukturo.

7.7 Kadrovska podstruktura

V Pekarni Blatnik je bilo ob koncu leta 2008 198 redno zaposlenih delavcev. Glavna **prednost** podjetja je v povečevanju vlaganja v človeški kapital, saj so se kadrovske okrepili predvsem na področju marketinga. Okrepili so tudi vodstveno ekipo, ki je od začetka leta 2009 bogatejša za managerja, ki je že opravljal podobne funkcije tudi na drugih tujih tržiščih. Novo zaposleni mladi delavci so pripravljene, da se s pomočjo dobrega vodenja naučijo metod in procesov ter tako prispevajo k uspešnosti pri nadaljnji širitvi in razvoju podjetja. Med zaposlene je z novim pristopom in novo blagovno znamko zavel svež veter, ki vsem daje zagon in upanje na stalni napredek.

Slabosti podjetja sta pomanjkanje strokovnega kadra, ki bi omogočil hitrejši in bolj zanesljiv razvoj ter izkoristek potenciala, ki ga nudi nova blagovna znamka. Poleg tega lahko kot slabost izpostavimo tudi relativno visoko stopnjo fluktuacije zaposlenih.

Priložnosti podjetja so predvsem v kadrovske okrepitvi, s katero bi lahko izkoristili potencial nove blagovne znamke, še večji usposobljenosti proizvodnih delavcev, ki bi lahko dosegli večjo proizvodnjo in kakovostnejše proizvode. Poleg tega velja poudariti pomen in priložnost v stalnem izpopolnjevanju in izobraževanju delavcev na vseh področjih ali celo v načrtnem štipendiranju mladih.

Glavno **nevarnost** v kadrovske podstrukturi pa predstavlja možnost, da podjetje ne bi uspelo pridobiti ustreznega kadra, zlasti na ključnih položajih.

7.8 Celovita ocena prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti za podjetje kot celoto

V Tabeli 34 prikazujem prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti za podjetje kot celoto.

Tabela 34: Celovita analiza prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti podjetja Pekarna Blatnik

<i>Mikro okolje</i>	
Prednosti	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> ▪ stalna rast in razvoj podjetja (od ustanovitve), ▪ kvalitetni izdelki (ISO certifikat kakovosti), ▪ velik asortiment izdelkov (za potrošnike), ▪ lastna prodajna mreža, ▪ dobri odnosi z dobavitelji in odjemalci, ▪ inovativnost pri razvoju novih izdelkov, ▪ dobra tehnološka oprema, ▪ marketinška organiziranost, ▪ razvojna usmerjenost, ▪ patentno lastništvo, ▪ možnost prodaje licence, ▪ organizacijska nekompleksnost, ▪ velika vlaganja v človeški kapital, ▪ uvajanje kakovosti na vseh področjih dela, ▪ z novo podobo in pristopom dosega razlikovanje od konkurence, ▪ nova blagovna znamka omogoča prodor na tuje trge, ▪ možnost selitve obstoječe proizvodnje na trge zahodnega balkana in vzpostavitev nove, zmogljivejše tehnologije na domačem trgu. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ visoki stroški uvajanja novih izdelkov, ▪ premajhne zmogljivosti za širitev in za močno povečanje proizvodnje, ▪ majhen tržni delež, ▪ majhna pogajalska moč pri dobaviteljih, ▪ pomanjkljivosti pri planiranju in kontroli, ▪ pomanjkljivosti pri nagrajevanju in komuniciranju, ▪ pomanjkljivo spremljanje denarnega toka in možnost likvidnostnih težav, ▪ majhen delež kapitala v vseh virih, ▪ visoka fluktuacija, ▪ neenotna organizacijska kultura in klima v podjetju, ▪ pomanjkanje strokovnega kadra, ▪ pomanjkljivo usposabljanje kadra, ▪ pomanjkanje raziskovalno-razvojnih aktivnosti.
Priložnosti	Nevarnosti
<ul style="list-style-type: none"> ▪ globalizacija in konsolidacija podjetij, ▪ novi trendi in navade potrošnikov (zdrava priprava hrane z večjim deležem naravnih sestavin), ▪ hiter tempo življenja, ▪ izkoriščanje inovativnosti in spremembe navad potrošnikov za doseganje razlikovanja od konkurence v očeh kupca, ▪ povečanje pomena varovanja okolja, ▪ vzpostavitev in razvoj E-poslovanja ▪ razvoj interneta in lažji dostop do informacij, ▪ majhna verjetnost vstopa novih konkurentov, ▪ majhen delež blagovnih znamk v dejavnosti. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ povečan pomen substitutov, ▪ stalno upadanje potrošnje kruha, ▪ zasičenost trga in zrelost dejavnosti, ▪ neprepoznavanje razlik v izdelkih Pekarne Blatnik in ostalih pekarn s strani potrošnikov, ▪ reakcija konkurence in pojav podobnih blagovnih znamk, ▪ izkoriščanje slabe opredelitve patentna ob oddaji patentnega zahtevka s strani konkurentov, ▪ neuspešna pogajanja pri vstopu na police velikih trgovcev, ▪ negativne posledice poskusa prevzema skoraj desetkrat večjega podjetja Mlinotest, ▪ neustrezen, na trgu razpoložljiv, kader, ki bi bil potreben za zaposlovanje na ključnih položajih, ▪ poglobljanje gospodarske in finančne krize, ▪ prevzem Pekarne Blatnik.
<i>Makro okolje</i>	

Glavne prednosti preučevanega podjetja predstavljajo stalna rast ter inovativnost in kakovost izdelkov na podlagi katere so razvili tudi novo blagovno znamko HappyPek, ki že kaže pozitivne rezultate. Glavne slabosti predstavljajo visoki stroški uvajanja novih izdelkov in premajhne zmogljivosti za širitev ter znatnejše povečanje proizvodnje, slabši pogajalski položaj v odnosu do večjih odjemalcev in šibka finančna moč podjetja.

Glavne priložnosti preučevanega podjetja so v novih trendih in spremenjenih navadah potrošnikov z vedno večjim poudarkom na zdravi prehrani in večjemu številu manjših obrokov, v razvoju interneta in pojavu spletnih socialnih omrežij velikih razsežnosti, kot je Facebook, preko katerih podjetje lahko komunicira z večjim številom potrošnikov ter v razvoju elektronskega poslovanja. Kot glavni nevarnosti bi izpostavil tveganje, da potrošniki ne bi razlikovali izdelkov nove blagovne znamke glede na izdelke ostalih ponudnikov na trgu in neuspešna pogajanja pri prodiranju nove blagovne znamke na police velikih trgovcev.

SKLEP

Na podlagi vseh v zgornji analizi ugotovljenih značilnosti lahko zaključim, da razmere za podjetja, ki delujejo v dejavnosti proizvodnje kruha, svežega peciva in slaščic niso ravno vzpodbudne. Značilno je konstantno zmanjševanje potrošnje kruha in peciva, poleg tega pa tudi stalno povečevanje števila pekarskih podjetij. Te značilnosti se odražajo v zmanjševanju proizvodnje ter vedno večji in bolj zaostreni konkurenci. Poleg omenjenega se pekarnе srečujejo tudi s spremenjenimi navadami potrošnikov, s spremembami, ki jih prinaša gospodarska kriza in veliko stopnjo koncentracije trgovine. Ta dejstva še bolj poglobljajo konkurenco, zato so pekarska podjetja primorana iskati nove, inovativne rešitve, s katerimi bi uspela doseči nekaj več od svojih tekmecev in si na ta način izborila povečanje tržnega deleža doma ali celo v tujini. Za inovativna podjetja je še veliko prostora tudi izven naših meja. Vedno bolj se izpostavlja in izkorišča tudi sinergijske učinke sodelovanja ter povezovanja na različnih področjih poslovanja zlasti manjših podjetij, saj lahko le tako dosežejo večjo učinkovitost, ekonomijo obsega in ob vedno večjih pritiskih na trgu, tudi sam obstoj.

Preučevano podjetje se je teh značilnosti trga in dejavnosti zavedalo že v preteklih letih, ko je začelo intenzivno vlagati v razvoj in širitev. Uspelo jim je vstopiti na trg s povsem novim, inovativnim pristopom, ki je presenetil tudi vso konkurenco. Ker so v fazi uvajanja, jih pri tem čaka še veliko dela. Vendar pa inovativnost na strani proizvodnje in prodaje za zagotovitev uspešnega poslovanja podjetja ni dovolj.

Skozi celotno analizo poslovanja podjetja in primerjavo s konkurenco v dejavnosti sem ugotovil veliko področij, na katerih bi bilo možno doseči boljše rezultate. Preučevano podjetje je v primerjavi s povprečjem družb v dejavnosti nekoliko manj učinkovito pri optimizaciji zalog in izterjavi poslovnih terjatev, ima pa tudi manjši delež kratkoročnih finančnih naložb in denarnih sredstev. Zaradi velikega deleža financiranja s tujimi viri ima Pekarna Blatnik, v primerjavi s povprečjem družb v dejavnosti, precej manjšo finančno moč, katera lahko v primeru poglobljanja

gospodarske in finančne krize ogrozi sam obstoj podjetja. Zato mora podjetje vzpostaviti ustrezno razmerje med tujimi in lastnimi sredstvi, veliko pozornosti pa mora nameniti tudi načrtovanju denarnih tokov, s katerim bi se izognilo morebitnim likvidnostnim težavam. Zaradi slabšega poslovnega uspeha glede na povprečje družb v dejavnosti mora podjetje poskušati povečati učinkovitost predvsem v nabavi ter proizvodnji in s tem znižati stroške. V Pekarni Blatnik so glede na povprečje družb v dejavnosti bolj učinkoviti pri povprečni dobi vezave zalog in terjatev, imajo boljšo izobrazbeno strukturo in še nekatere druge značilnosti poslovanja.

V preučevanem podjetju se zavedajo svojih priložnosti, s katerimi se srečujejo v okolju in jih skušajo z vsemi razpoložljivimi sredstvi izkoristiti v svoj prid in s tem še povečati učinkovitost poslovanja. Z uspešnim nadaljevanjem razvoja nove blagovne znamke in na podlagi vseh v celoviti analizi poslovanja predstavljenih ugotovitev in ukrepov se Pekarna Blatnik lahko razvije v eno najuspešnejših podjetij v Sloveniji, prav tako pa lahko postane pomemben igralec tudi v tujini.

LITERATURA IN VIRI

1. Bertonec, P. V. (2010, 09. februar). Posel, čast in slast. *Delo*, str. 15.
2. Brigham, E., & Houston, J. (2009). *Fundamental of financial management*. Mason: South-Western Cengage Learning.
3. Campbell, D., Stonehouse, G., & Houston, B. (2002). *Business strategy* (2nd ed.). Oxford: Butterworth-Heinemann.
4. Češnovar, T., & Ramuš, J. (2009). *Ocena stanja na področju pekarstva*. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije.
5. Črv, B. (2009, 23. oktober). Kuhar: Trgovci imajo vso moč. Najdeno 30. januarja na spletnem naslovu <http://www.zurnal24.si/slovenija/kuhar-trgovci-imajo-vso-moc-146604/clanek>
6. Dibb, S., & Simkin, L. (1996). *The Market Segmentation Workbook*. London: Routledge.
7. Doyle, P. (1998). *Marketing, Management and Strategy*. London: The Consumer Research Network Inc.
8. Dujč, D. (2007, maj). Zemljevid meseca: Koncentracija največjih petih trgovcev z izdelki vsakdanje rabe v izbranih državah v Evropi. Najdeno 30. januarja 2010 na spletnem naslovu http://www.gfkorange.si/?option=com_gfkorange&Itemid=57&id=292
9. E-račun – internetna stran Abanke. Najdeno 17. junija 2010 na spletnem naslovu <http://www.anakupi.si/sys/cmspage.aspx?MapaId=48002>
10. Finland's EU Presidency (2006, 20. november). *We have to move fast, before it is too late*. The Helsinki Manifesto. Finska: Finland's EU Presidency, 2006.
11. Fremaux, A. (2009). *The future of European bakery*. Stanbul: Gira.
12. Gričar, J. (2007). Innovative Cross-border eRegion Development: Possible Directions and Impact. *E-region development* (str. 86-96). Kranj: Organizacija.
13. Gričar, J., Podbregar, I., & Pucihar, A. (2006). *Povezljivost informacijskih sistemov organizacij v procesu odpravljanja posledic večjih nesreč v e-regiji: Pobuda vzpostavitve projekta v Sloveniji*. Kranj: E-središče.
14. Helfert, E. (2000). *Techniques of financial analysis*. Boston: Irwin/McGraw-Hill.
15. Hočevar, M., Igljučar, S., & Zaman, M. (2002). *Osnove računovodstva*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. InfoBON d. o. o., Pekarna Blatnik proizvodnja in trgovina d.o.o. Najdeno 27. januarja 2010 v spletni aplikaciji na naslovu <http://www2.ibon.com/Default.aspx>
17. Kotler, F. (1996). *Trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
18. Križnik, B. (2008, 07. oktober). Trgovci imajo največjo pogajalsko moč. Najdeno 30. januarja na spletnem naslovu <http://www.delo.si/clanek/68677>
19. Kuhar, A. (2009). *Ocena stanja v slovenski živilsko predelovalni industriji v letu 2008*. Ptuj: Gospodarska zbornica Slovenije.
20. Lesjak, D., & Sulčič, V. (2004). *Ekonomika elektronskega poslovanja*. Koper: Fakulteta za management Koper.
21. Leskovšek, M. (2009, 17. december). Dobri ljudje pečejo dober kruh. *Dolenjski list*, str. 14.
22. Lipičnik, B. (2002). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

23. Malcorps, D. (2009). *Growth during Global Economic Slowdown Challenging Times for Industry*. Groot-Bijgaarden: Puratos.
24. Mayr, B. (2000). *Kako brati računovodske izkaze?* Ljubljana: Noviforum.
25. Medvešček, N. (2009, 23. december). Prave prehranjevalne navade. Najdeno 30. januarja na spletnem naslovu <http://www.zurnal24.si/zdravje/dobre-prehranske-navade-153858/clanek>
26. Meredith, J., & Shafer, S. (2002). *Operations management for MBAs* (2nd ed.). New York: J. Wiley.
27. Mihelčič, M. (2004). *Poslovne funkcije*. Ljubljana: Fakulteta za računalništvo in informatiko.
28. Morozov, S. (2008, 29. april). Že dve leti dolga bitka za Mlinotest. *Dnevnik*. Najdeno 03. decembra na spletnem naslovu http://dnevnik.si/tiskane_izdaje/dnevnik/316177
29. Novak, I. (2008, 29. marec). Oznaki »bio« in »eko« še nista zagotovilo za zdravo. *Živa*, str. 4 in 5.
30. Pekarna Grosuplje d. d. (2008). Letno poročilo podjetja Pekarna Grosuplje za poslovno leto 2007. Grosuplje: Pekarna Grosuplje.
31. Pekarna Grosuplje d. d. Zgodba o kruhu na slovenskem. (2009). Grosuplje: Pekarna Grosuplje d. d. Najdeno 30. januarja 2010 na spletnem naslovu <http://www.pekarna-grosuplje.si/P3.asp>
32. Pekarna Blatnik d. o. o. (2007). Letno poročilo podjetja Pekarna Blatnik za poslovno leto 2006. Podgorica: Pekarna Blatnik.
33. Pekarna Blatnik d. o. o. (2008). Letno poročilo podjetja Pekarna Blatnik za poslovno leto 2007. Podgorica: Pekarna Blatnik.
34. Pekarna Blatnik d. o. o. (2009). Letno poročilo podjetja Pekarna Blatnik za poslovno leto 2008. Podgorica: Pekarna Blatnik.
35. Pekarna Blatnik d. o. o. (2009). Interno gradivo podjetja Pekarna Blatnik. Podgorica: Pekarna Blatnik.
36. Pekarna Blatnik d. o. o. (2010). Interno gradivo podjetja Pekarna Blatnik. Podgorica: Pekarna Blatnik.
37. Pičenko, P., S. (2009, 11. junij). Kmetijstvo, manj prizadeta panoga. Najdeno 30. januarja 2010 na spletnem naslovu <http://www.vecer.com/clanek20090611005440866>
38. Polanec, S. & Verbič, M. (2009). *Uporabna makroekonomija*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
39. Prodaja svežega kruha na prebivalca za države EU-27 v letu 2008. (2009). Eurostat. Najdeno 05. oktobra 2009 na spletnem naslovu <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>
40. Pučko, D. (2004). *Analiza poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
41. Pučko, D. (2005). *Analiza in načrtovanje poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
42. Pučko, D. (2006). *Analiza poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
43. Republika Slovenija. (2010). *Evropski načrt za oživitev gospodarstva in odziva na finančno krizo*. Ljubljana: Republika Slovenija.
44. Rifel, J. (2007, 4. februar). Zdrave prehranjevalne navade. Najdeno 30. januarja 2010 na spletnem naslovu <http://www.druzina.si/icd/spletnastran.nsf/all/F0E7A7C11E47D316C12572740045C64F?OpenDocument>
45. Slovenski računovodski standardi. *Uradni list RS* št. 9/2006, 1/2010.

46. Statistični urad Republike Slovenije. (b.l.). *Količinska proizvodnja in prodaja industrijskih proizvodov in storitev*. Najdeno 30. januarja 2010 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/>
47. Statistični urad Republike Slovenije. (b.l.). *Povprečna letna količina nabavljenih živil na člana gospodinjstva*. Najdeno 30. januarja 2010 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/>
48. Statistični urad Republike Slovenije. (2008). *Standardna klasifikacija dejavnosti*. Najdeno 30. januarja 2010 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/klasje>
49. Steven, F. (2006). *Intellectual Property for Managers and Investors*. New York: Cambridge.
50. Tekavčič, M. (2002a). Analiziranje uspešnosti poslovanja s pomočjo sistema med seboj povezanih kazalnikov (uporaba konkretnih podatkov podjetja s simulacijo sprememb). *Analitsko znanje za presojo stanja in procesov ter sprejemanje odločitev* (str. 21–39). Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije.
51. Tekavčič, M. (2002b). Merjenje in presojanje uspešnosti poslovanja. *Management: nova znanja za uspeh* (str. 664–692). Radovljica: Didakta.
52. Tekavčič, M. (2003). *Key success factors in doing business by the rules of the new economy in the CEE countries*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
53. Toplak, D. (2010, 09. junij). V Žitu štirikrat višja dividenda? Najdeno 17. junija 2010 na spletnem naslovu <http://www.vecer.com/clanek2010060905548317>
54. Turk, I., Kavčič, S., & Kokotec-Novak, M. (2003). *Poslovodno računovodstvo*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
55. Turk, I., Kavčič, S., Kokotec-Novak, M., Koželj, S., & Odar, M. (2004). *Finančno računovodstvo*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
56. Turk, I., Melavc, D., & Korošec, B. (2004). *Uvod v računovodstvo*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
57. Žagar, A. (2009). Uprizorila pripoved o HappyPeKu. *Revija Obrazi*, 8.
58. Žito d. d. (2010). Kdo smo. Ljubljana: Žito d. d. Najdeno 30. januarja 2010 na spletnem naslovu <http://www.zito.si/index.php?id=kdosmo>
59. Žito d. d. (2009). Letno poročilo Skupine Žito in družbe Žito d. d. za leto 2008. Ljubljana: Žito.
60. Wilson, M. S. R., & Colin, G (1999). *Strategic marketing management*. Oxford: Butterworth – Heinemann.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Podatki iz bilance stanja na dan 31. 12. 2007* in 31. 12. 2008 (v EUR).....	1
Priloga 2: Podatki iz izkaza poslovnega izida za leto 2007* in 2008 (v EUR)	2

Priloga 1: Podatki iz bilance stanja na dan 31. 12. 2007* in 31. 12. 2008 (v EUR)

Ozn.	Postavka	31. 12. 2008	31. 12. 2007*
	SREDSTVA	11.608.218	11.405.596
A.	DOLGOROČNA SREDSTVA	8.576.070	8.693.883
I.	NEOPREDMET.SREDSTVA IN DOLGOROČNE AČR	19.558	29.491
1.	Neopredmetena sredstva	19.558	29.491
II.	OPREDMETENA OSNOVNA SREDSTVA	8.476.512	8.664.393
1.	Zemljišča	272.538	278.261
2.	Zgradbe	5.444.774	5.126.745
4.	Druge naprave in oprema	2.759.200	3.259.386
IV.	DOLGOROČNE FINANČNE NALOŽBE	80.000	0
1.	Delnice in deleži v družbah v skupini	80.000	0
B.	KRATKOROČNA SREDSTVA	3.008.951	2.667.609
II.	ZALOGE	1.302.761	1.193.911
1.	Material	122.288	193.353
3.	Proizvodi	64.582	97.915
4.	Trgovsko blago	1.115.891	902.644
III.	KRATKOROČNE FINANČNE NALOŽBE	62.396	14.993
5.	Druga kratkoročna posojila	62.396	14.993
IV.	KRATKOROČNE POSLOVNE TERJATVE	1.622.579	1.433.876
1.	Terjatve do kupcev	1.232.388	1.048.087
3.	Terjatve do drugih	390.191	385.789
V.	DENARNA SREDSTVA	21.215	24.828
C.	KRATKOROČNE AKTIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	23.197	44.104
	ZABILANČNA SREDSTVA	4.922.736	3.814.341
	OBVEZNOSTI DO VIROV	11.608.218	11.405.596
A.	KAPITAL	1.785.838	1.785.810
I.	VPOKLICANI KAPITAL	1.251.878	1.278.167
1.	Osnovni kapital	1.251.878	1.278.167
III.	REZERVE IZ DOBIČKA	125.188	127.817
1.	Zakonske rezerve	125.188	127.817
V.	PRENESENI ČISTI POSLOVNI IZID	372.012	323.805
1.	Čisti dobiček iz prejšnjih let	372.012	323.805
VI.	ČISTI POSLOVNI IZID POSLOVNEGA LETA	36.760	56.020
1.	Neuporabljeni čisti dobiček poslovnega leta	36.760	56.020
B.	DOLGOR. REZERVACIJE IN PASIVNE RAZMEJITVE	0	0
C.	DOLGOROČNE OBVEZNOSTI	4.808.669	4.649.674
I.	DOLGOROČNE FINANČNE OBVEZNOSTI	4.808.669	4.649.674
2.	Obveznosti do bank	2.224.292	2.392.784
4.	Obveznosti iz finančnega najema	2.584.377	2.256.890
Č.	KRATKOROČNE OBVEZNOSTI	4.995.875	4.956.826
II.	KRATKOROČNE FINANČNE OBVEZNOSTI	2.617.018	2.496.455
2.	Obveznosti do bank	2.156.604	1.871.847
3.	Obveznosti iz finančnega najema	386.072	523.924
4.	Druge kratkoročne finančne obveznosti	74.342	100.684
III.	KRATKOROČNE POSLOVNE OBVEZNOSTI	2.378.857	2.460.371
2.	Obveznosti do dobaviteljev	2.016.458	2.090.493
4.	Druge kratkoročne poslovne obveznosti	362.399	369.878
D.	KRATKOROČNE PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	17.836	13.286
	ZABILANČNE OBVEZNOSTI	4.922.736	3.814.341

Legenda: * Inflacionirani podatki za leto 2007.

Vir: Pekarna Blatnik, Letno poročilo za leto 2007 in 2008.

Priloga 2: Podatki iz izkaza poslovnega izida za leto 2007* in 2008 (v EUR)

Ozn.	Postavka	JAN – DEC 2008	2007xICŽP
+01.	ČISTI PRIHODKI OD PRODAJE	20.128.078	18.953.669
a.	Prodaja proizvodov in storitev na domačem trgu	8.953.649	7.304.524
b.	Prodaja blaga in materiala na domačem trgu	11.159.690	11.633.290
d.	Prodaja proizvodov in storitev na trgih izven EU	14.739	15.855
+02.	SPREM. VRED. ZALOG PROIZV. IN NEDOKON. PROIZ.	-31.319	42.144
+04.	DRUGI POSLOVNI PRIHODKI	99.189	10.015
=	KOSMATI DONOS OD POSLOVANJA	20.195.948	19.005.828
-05.	STROŠKI BLAGA, MATERIALA IN STORITEV	15.112.215	14.400.618
a.	Nabavna vrednost prodanega blaga in materiala	9.031.379	8.984.757
b.	Stroški porabljenega materiala	3.666.909	3.527.449
c.	Stroški storitev	2.413.927	1.888.412
-06.	STROŠKI DELA	3.290.231	3.363.178
a.	Stroški plač	2.132.987	2.290.077
b.	Stroški socialnih zavarovanj	409.959	446.801
č.	Drugi stroški dela	747.285	626.300
-07.	ODPISI VREDNOSTI	984.439	908.888
a.	Amortizacija	897.128	830.038
b.	Prevrednotoval. poslovni odhodki pri osnovnih sredstvih	45.335	27.975
c.	Prevrednotoval. poslovni odhodki pri obratnih sredstvih	41.976	50.876
-08.	DRUGI POSLOVNI ODHODKI	21.715	19.040
=	POSLOVNI IZID IZ POSLOVANJA	787.348	314.104
+10.	FINANČNI PRIHODKI IZ DANIH POSOJIL	0	75.834
b.	Prihodki iz posojil, danih drugim družbam	0	75.834
+11.	FINANČNI PRIHODKI IZ POSLOVNIH TERJATEV	16.478	45.395
c.	Drugi finančni prihodki iz obresti in kratkoročnih terjatev	16.478	45.395
-13.	FINANČNI ODHODKI IZ FINANČNIH OBVEZNOSTI	763.715	386.071
b.	Odhodki iz prejetih posojil od drugih oseb	427.585	386.071
č.	Odhodki iz drugih finančnih obveznosti	336.130	0
-14.	FINANČNI ODHODKI IZ POSLOVNIH OBVEZNOSTI	7.880	5.415
b.	Odhodki iz obveznosti do dobaviteljev	5.346	3.773
c.	Odhodki iz drugih poslovnih obveznosti	2.534	1.642
+15.	DRUGI PRIHODKI	74.011	74.715
a.	Subvencije, dotacije in podobni prihodki	0	10.750
b.	Drugi finančni in ostali prihodki	74.011	63.965
-16.	DRUGI ODHODKI	56.189	60.567
=17.	CELOTNI POSLOVNI IZID	50.053	57.995
-18.	DAVEK IZ DOBIČKA	13.293	0
=20.	ČISTI POSLOVNI IZID	36.760	57.995

Legenda: * Inflacionirani podatki za leto 2007.

Vir: Pekarna Blatnik, Letno poročilo za leto 2007 in 2008.