

# KAZALO

<b>UVOD.....</b>	<b>1</b>
<b>1.ZGODOVINSK RAZVOJ PODJETJA.....</b>	<b>2</b>
<b>2.KPL d.d.,DRUŽBA ZA GRADNJO IN VZDRŽEVANJE CEST; ZELENIH POVRŠIN TER INŽENIRING.....</b>	<b>5</b>
2.1.Reference enote Gradnje.....	7
2.2.Reference enote Rast .....	8
2.3.Lastniška struktura .....	9
2.4.Organizacijska struktura.....	10
<b>3.OPREDELITEV POSLOVNEGA USPEHA IN USPEŠNOSTI POSLOVANJA.....</b>	<b>12</b>
3.1.Analiza poslovnega uspeha.....	13
3.1.1.Prihodki .....	13
3.1.2.Odhodki.....	14
3.1.3.Stroški .....	15
3.1.4.Poslovni izid.....	16
3.1.4.a.Poslovni izid v KPL d.d.....	17
3.2.Analiza uspešnosti poslovanja.....	19
3.2.1.Analiza rentabilnosti poslovanja.....	19
3.2.2.Analiza ekonomičnosti poslovanja.....	20
3.2.3.Analiza produktivnosti dela.....	21
<b>4.TEMELJNE RAČUNOVODSKE USMERITVE.....</b>	<b>21</b>
<b>5.RAČUNOVODSKI IZKAZI V KLP d.d.....</b>	<b>24</b>
<b>6.PREDSTAVITEV ENOTE RAST.....</b>	<b>40</b>
6.1.Komentar ob rezultatih ankete.....	41
6.2.Kaj storiti v enoti Rast za boljšo motiviranost zaposlenih?.....	42
6.3.Analiza zunanjega okolja podjetja.....	45
6.3.1.Analiza širšega okolja.....	45
6.3.1.1.Politično – pravno okolje.....	45
6.3.1.2.Gospodarsko okolje .....	45
6.3.1.3.Tehnološko okolje .....	45
6.4.Analiza notranjega okolja.....	45
6.4.1.Poslovna (ekonomska) uspešnost enote Rast.....	46
6.4.1.1.Delovna enota Parki.....	47
6.4.1.2.Delovna enota Vrtnarija.....	48
6.4.1.3.Delovna enota Parkovno mizarstvo.....	49
6.4.2.1.Analiza podstrukture storitev in proizvodov.....	50

6.4.2.2. Analiza tržne podstrukture.....	51
6.4.2.3. Analiza tehnološke podstrukture.....	52
6.4.2.4. Analiza organizacijske podstrukture.....	53
6.4.2.4.1. Teoretični vidiki reorganizacije podjetja.....	54
6.4.2.4.2. Odločitev o obstoju delovne enote Vrtnarija.....	55
6.3.2.5. Analiza kadrovske podstrukture.....	57
6.4.2.6. Analiza razvojno raziskovalne podstrukture.....	58
<b>7.SKLEP.....</b>	<b>58</b>
<b>8.LITERATURA.....</b>	<b>61</b>
<b>9.VIRI.....</b>	<b>62</b>
<b>10.PRILOGE.....</b>	<b>64</b>

## UVOD

Dobiček in donosnost sta bila dolgo najpomembnejši merili uspešnosti poslovanja, ki pa v sodobnem poslovnem okolju ne zadoščata več. Zato danes prevladuje mnenje, da je podjetje uspešno, ko doseže svoje cilje (Zupan, 2001, str.13).

Cilji se pogosto uporabljajo kot kriterij za ocenjevanje oziroma merjenje uspešnosti organizacije in posameznikov v njej. S temeljnim ciljem poslovanja se običajno misli čim večji dobiček. Vendar ni povsem res, da je to cilj vsakega podjetja. Poleg tega lahko podjetje zasleduje še druge cilje: maksimiranje prodaje, maksimiranje tržnega deleža, preživetje, stabilnost poslovanja ali doseganje zadovoljive ravni dobička (Mramor, 1991, str.17-20). Vsekakor pa mora podjetje v daljšem časovnem obdobju poslovati pozitivno, da bi zagotovilo svoj obstoj, če že ne rast in razvoj.

Podjetja danes delujejo v hitro spreminjajočem se okolju in v zaostrenih konkurenčnih razmerah. Na izzive se morajo odzivati hitro in pravilno. Odzivanje temelji na odločitvah, le te pa na poznavanju poslovanja podjetja – predmeta odločanja. O predmetu lahko odločamo tudi, če ga ne poznamo. Vendar bo v tem primeru malo verjetnosti, da bo vplivanje nanj delovalo v želeni smeri. V današnjem svetu je postalo zavestno spoznavanje predmeta, o katerem odločamo, nujnost, če želimo doseči njegovo uspešnost in jo obdržati. Analiza poslovanja predstavlja eno od temeljnih metod spoznavanja (Rozman, 1995, str.49).

Uspešnost poslovanja je odvisna od odločitev, ki jih sprejme podjetje samo, odvisno pa je tudi od razmer v gospodarskem okolju. Z namenom doseganja čim večje uspešnosti si podjetja skušajo vnaprej zamisliti in načrtovati svoje poslovanje. Velikokrat pa se zgodi, da izvedeno poslovanje precej odstopa od zamišljenega – načrtovanega. Da ta odstopanja ne bi ogrozila poslovanja podjetja, mora podjetje natančno analizirati svoje poslovanje, iskati vzroke odstopanj in izdelati ukrepe za izboljšanje poslovanja.

Analiza poslovanja je po opredelitvi F.Lipovca proces spoznavanja poslovanja konkretnega podjetja kot priprava na odločanje v podjetju ali v njegovih organizacijskih enotah o izboljšanju uspešnosti poslovanja s stališča uporabnika analize (Pučko, 1997, str.2).

**Predmet analize poslovanja** specialističnega dela je ocenitev uspešnosti poslovanja KPL d.d., v letih 2000 in 2001. Za ocenitev uspešnosti poslovanja poslovne enote Rast, kar želim poudariti v specialistični nalogi, sem vzela petletno obdobje, in sicer v letih od 1997 do 2001.

**Namen analize poslovanja** je ekonomski in organizacijski ter je povezan z uporabnikom. Ekonomski namen analize izvira iz samih določil procesa gospodarjenja in zagotavlja, da je cilj gospodarjenja dosežen v kar največji meri. Analiza pomaga odkriti šibke točke v poslovanju podjetja, ki bi se jih dalo odpraviti z boljšimi odločitvami ter tako povečati uspešnost podjetja. Namen je tudi ugotoviti tiste dele poslovanja, ki so bili uspešni in poskrbeti, da tako tudi ostane, oziroma ugotoviti, če lahko še kaj storimo za še

uspešnejše poslovanje. Organizacijski namen analize pa je smotrno odločanje v podjetju. Rezultati analize so namenjeni vodilnim in vodstvenim strukturam v podjetju kot podlaga za boljše in učinkovitejše odločanje.

**Cilj analize poslovanja** je spoznati poslovanje podjetja: obseg, strukturo in dinamiko posameznih delov poslovanja in ugotoviti dejavnike, ki vplivajo na uspešnost poslovanja. Cilj specialističnega dela je ugotoviti, kako je podjetje poslovalo v letu 2001 v primerjavi z letom 2000 in kako je enota Rast poslovala v letih od 1997 do 2001. Na tej osnovi bom ugotovila problemske in prednostne položaje in njihov vpliv na uspešnost poslovanja.

Kot osnovo za analizo poslovanja KPL d.d. sem uporabila zlasti podatke iz bilance stanja in bilance uspeha za leti 2000 in 2001 ter ostala interna poročila o poslovanju podjetja. Osnova za analizo poslovanja enote Rast so podatki iz bilance stanja in bilance uspeha za petletno obdobje in sicer od leta 1997 do 2001.

Vsi v tabelah prikazani podatki so v slovenskih tolarjih in so realne vrednosti. Da sem zagotovila primerljivost podatkov posameznih let, sem podatke iz leta 2000 inflacionirala na leto 2001; pomnožila sem jih z indeksom cen življenjskih potrebščin. Pri podatkih iz bilance stanja, ki so spremenljivka stanja, sem uporabila indeks cen življenjskih potrebščin za leto 2000, ki je znašal 107,0. Opredeljen je kot razmerje med decembrskimi cenami v letu 2001 in decembrskimi cenami v letu 2000. Podatke, ki prikazujejo tokove, in podatke, ki prikazujejo povprečja posameznih let (podatke iz bilance uspeha), pa sem preračunala s povprečnim indeksom cen življenjskih potrebščin za obdobje januar – december 2000. Ta je znašal 108,4.

Strukturo specialističnega dela predstavlja osem poglavij. Uvodu sledi predstavitev razvoja KPL d.d. V drugem delu predstavljam delniško družbo danes, njeno organizacijsko in lastniško strukturo. V tretjem delu sem se posvetila podrobnejši analizi uspeha in uspešnosti poslovanja, ki vključuje prihodke, odhodke, stroške, poslovni izid, rentabilnost, ekonomičnost in produktivnost. V četrtem delu so prikazane temeljne računovodske usmeritve. Peti del predstavlja računovodski izkazi v KPL d.d.. V šestem delu je predstavljena enota Rast, komentarji ob rezultatih ankete, analiza zunanjega in notranjega okolja, teoretični vidiki reorganizacije podjetja in odločitev o obstoju delovne enote Vrtnarija. Na koncu sledi še sklep, v katerem sem skušala svoje ugotovitve, analize in sklepe povezati ter podati celovito oceno. V sklepnih ugotovitvah sem podala odgovore o načinu boljše motivacije zaposlenih v enoti Rast.

## **1.ZGODOVINSKI RAZVOJ PODJETJA**

## Rast in Inženiring

Dokler je bila Ljubljana pred stoletji še strnjena le na majhni površini pod Ljubljanskim gradom in obdana z obzidjem, mesto ni imelo nobenih javnih nasadov in parkov. Ko pa se je začelo mesto širiti čez mestno obzidje, so nastajali večji in manjši vrtovi, zlasti na robu mesta. Bili so sicer v zasebni lasti, toda odprti za meščane. Taki vrtovi so bili Zoisovi vrtovi, ki so segli na območje sedanje Tomšičeve ulice in vse do Aškerčeve ceste. Ostanek teh vrtov je sedanji Fersterjev vrt na Rimski cesti. Prvi javni nasadi v Ljubljani so nastali v začetku 18. stoletja v sedanjem Tivoliju. Šele med francosko okupacijo so v Ljubljani na pobudo oblasti nastali nekateri javni nasadi. Tako je bil leta 1814 zasajen orehov drevored ob Ljubljani za semeniščem in nekdanjim licejskim poslopjem. Potem so orehe posekali in zasadili lipe. Drevored je dobil ime : Šolski drevored (sedanje Adamič - Lundrovo nabrežje). Francozi so izdelali tudi načrt za drevored v Tivoliju in na sedanji Celovški cesti. Toda načrta niso uresničili (Čož, 1983, str.36).

Po načrtu francoskega inženirja Blancharda je avstrijski general Latterman leta 1815 dal zasaditi prve (tivolske) drevorede v dolžini nad 2 km, in to ob obeh glavnih alejah iz mesta (od sedanje pošte na Slovenski in do Argentinskega parka po Gosposvetski cesti). Najprej so bili zasajeni topoli in akacije. Leta 1822 so jih zamenjali z divjimi kostanji. S tem je bil urejen prvi večji javni nasad. Ime Tivoli so začeli uporabljati šele leta 1848, in to najprej za te drevorede, kasneje pa za območje med gradom Podturn in Cekinovim gradom (Čož, 1983, str.36).

Leta 1865 je Mestna občina ljubljanska odkupila Tivolski grad in celotno zemljišče med Cekinovim gradom in sedanjo Slovensko cesto od cesarja Franca Jožefa II., ki pa je priporočil naj bo zemljišče urejeno za meščane. Tako je bilo celotno območje razglašeno za javno zeleno površino, na kateri so začeli postopno urejati javne parkovne nasade. Leta 1880 je Mestno poglavarstvo Ljubljane uredilo v Tivoliju ribnik (Čož, 1983, str.36).

Toda šele leta 1892 je bil okoliš Tivolskega in Cekinovega gradu uradno vključen v območje Mestne občine ljubljanske. Tega leta se je Mestna občina tudi odločila, da nastavi tako imenovanega mestnega vrtnarja, ki naj bi skrbel za drevorede in javne parkovne površine.

To so bili začetki vrtnarstva v glavnem mestu. Mestno vrtnarijo so zgradili leta 1908. Pri načrtovanju in urejanju novih sprehajalnih poti v parkih, pri izdelavi načrta za razširitev glavne tivolske aleje in pri ureditvi drugih parkov in drevoredov je sodeloval tudi arhitekt Jože Plečnik. Plečnik si je v svojem načrtu zamišljal Ljubljano kot velik vrt, ki naj bi potreboval vsaj 500 vrtnarjev (Čož, 1983, str.36).

Leto 1946 je bilo leto obnove parkov in javnih nasadov v Ljubljani. 29. avgusta 1947 je bilo z odločbo Mestnega ljudskega odbora ustanovljeno državno gospodarsko podjetje Mestna vrtnarija MLO Ljubljana. Sedež novo ustanovljenega podjetja je bil na Cesti na Rožnik, kjer je bila tudi glavna vrtnarija. Podjetje je bilo pod operativnim upravnim vodstvom Direkcije splošnih naprav in podjetij MLO Ljubljana (Čož, 1983, str.39).

Komunalno podjetje Mestna vrtarnija je bilo konstruirano 1961 leta z naslednjimi dejavnostmi:

- vzdrževanje in nadzor javnega zelenila, projektiranje in novogradnja nasadov in opravljanje drugih del vrtnarske stroke,
- gojenje vseh vrst rastlinja (drevja, trajnic, lončnic in drugih),
- nabava in prodaja sadik in rezanega cvetja v nepredelani in predelani obliki (venci, šopki),
- posojanje zelenja, okrasitev lokalov, dvoran, razstav, zgradb, spomenikov,
- urejanje in vzdrževanje nasadov in igrišč po naročilu,
- izdelovanje in prodaja parkovne opreme (klopi, robniki, cvetlične posode).

Leta 1950 se je mestna gozdarska služba, katere naloga je bila zlasti varovati zeleni gozdni pas, posodobila, saj je dobila prvega gozdarskega inženirja in 7 logarjev. Leta 1963 je dal mestni svet soglasje k združitvi Zavoda za upravljanje gozdov zelenega pasu in Komunalnega podjetja Mestna vrtarnija, v enotno podjetje imenovano Komunalno podjetje Rast, ki je začelo delati 22. februarja 1964. Vseh zaposlenih je bilo v letu 1965 povprečno 235 (150 stalnih in 85 za določen čas, v sezonskih mesecih pa celo 150 in več delavcev v parkih in pri gradnjah).

Leta 1975 je bila v registru Temeljnega sodišča v Ljubljani vpisana priključitev in izbrisana delovna organizacija Komunalno podjetje Rast in konstituirana Temeljna organizacija združenega dela Rast.

## **Gradnje**

Po prvi svetovni vojni je imela Ljubljana malo tlakovanih cest; samo okrog 9500 m dolžine.

Mestno cestno nadzorstvo kot posebna operativna služba Mestnega poglavarstva s sedežem v Šempeterski vojašnici je imelo nalogo, da predvsem vzdržuje mestne ceste, in to s posipavanjem in škroplenjem. Njegova naloga je bila tudi obnavljanje cest.

Od leta 1929 do 1934 so bile tlakovane naslednje ceste: Gosposvetska, Celovška, Tržaška, Cankarjeva, Masarykova, Dunajska, Miklošičeva, Resljeva, Šmartinska, Vilharjeva, Pražakova, Vidovdanska, Gradišče, Kolodvorska, Prečna, Jurčičev trg, Pod Tranča, Reber, Za gradom, del Poljanske, Krekov trg, Vodnikov trg, Ulica na Grad in še nekatere druge.

Leta 1945, po osvoboditvi, pa je bila ustanovljena Uprava cest, ki je pod enotnim vodstvom združevala Cestno nadzorstvo na Ambroževem trgu in Mestno pristavo na Povšetovi ulici. Vseh zaposlenih pa je bilo v tedanji Upravi cest 250.

Leta 1960 je bilo iz Uprave cest MLO ustanovljeno Cestno podjetje Ljubljana. K temu podjetju se je pridružila še Uprava cest MLO. Po združitvi ustanov je nastopila

stagnacija. Podjetje se je usmerilo predvsem na vzdrževanje in gradnjo cest zunaj Ljubljane, v mestu pa je bilo to delo – zlasti v Centru - zanemarjeno.

Leta 1953 je bilo ustanovljeno Komunalno gospodarstvo občine Ljubljana Vič, ravno tako z odlokom je bilo 1959 ustanovljeno Obrtno podjetje Mozaik, ki se je 1962 leta preimenovalo v podjetje Tlak Ljubljana, ki je opravljal komunalno obrtne storitve.

Tako so leta 1962 urejali in vzdrževali ceste v Ljubljani Cestno podjetje (v občini Ljubljana-Center), Komunalno podjetje Vič (na območju občine Ljubljana-Vič) in komunalno obrtno podjetje Tlak (predvsem na območju občine Šiška). Podjetja so skrbela tudi za zimsko službo. Na področju občine Ljubljana-Polje je delovalo Komunalno podjetje Sostro (Čož, 1983, str.123-127).

Združevanje komunalnih dejavnosti na cestni površini v Ljubljni se je začelo 1964 leta z odločbo Sob Ljubljana Center, ko je Komunalno podjetje Snaga prevzelo nove dejavnosti od Cestnega podjetja. V letu 1975 je bilo v Snagi tudi že podjetja Tlak in Komunalno podjetje Sostro.

Leta 1976 se je kot zadnje h Komunalnemu podjetju Ljubljana (točneje k novo ustanovljenemu TOZD Komunalne gradnje) priključilo Komunalno podjetje Vič.

V Komunalno podjetje Ljubljana so bile poleg TOZD Rast vključene še TOZD Javna higiena, TOZD Žale, TOZD Javna razsvetljava, TOZD Živilski trgi, TOZD Komunalne gradnje, TOZD Dimnikarstvo, TOZD Projektiva, TOZD Remont, TOZD Proizvodnja komunalne opreme, Delovna skupnost družbeni standard in Delovna skupnost skupne službe.

Podjetje KPL d.d. se je kot družbeno podjetje s polno odgovornostjo leta 1990 preoblikovalo iz bivšega Komunalnega podjetja, in sicer iz TOZD-a Rast, TOZD-a Komunalne gradnje, Tozd-a Inženiring, dela TOZD-a Remont ter dela delovnih skupnosti Družbeni standard in skupne službe (Čož , 1983, str. 128-132).

## **2. KPL d.d., DRUŽBA ZA GRADNJO IN VZDRŽEVANJE CEST; ZELENIH POVRŠIN TER INŽENIRING**

Na podlagi Zakona o lastninskem preoblikovanju (UL RS 55/93) ter Zakona o gospodarskih družbah (UL RS 30/93) se je Komunalno podjetje Ljubljana v letu 1997 preoblikovalo v delniško družbo KPL Gradnje, Rast, Inženiring d.d. ( v nadaljevanju KPL d.d.).

KPL - Gradnje, Rast, Inženiring, d.d. je družba za projektiranje, gradnjo in vzdrževanje cest ter zelenih površin. Družba je vpisana v sodni register Okrožnega sodišča v Ljubljani pod števil. SRS 97/00602 z 19. marcem 1997.

S sklepom Okrožnega sodišča v Ljubljani, op. št. Srg 6144/02 z dne 11.07.2002 je v sodni register vpisana sprememba firme in skrajšano ime naše družbe tako, da se sedaj glasita:

Firma: KPL d.d., družba za gradnjo in vzdrževanje cest, zelenih površin ter inženiring  
Skrajšana firma: KPL d.d.

Proizvodni program KPL d.d. je zelo diverzificiran. Na eni strani se loči glede na različne proizvode in storitve, ki so značilni za posamezna področja v družbi in sicer za področja Gradnje, Rast in Inženiring. Loči pa se tudi glede na temeljni cilj gospodarjenja in sicer na eni strani gre za proizvode in storitve namenjene prodaji na trgu in doseganju čim večjega dobička, na drugi strani pa gre za storitve, ki so namenjene zadovoljevanju širših javnih potreb opredeljene kot dejavnosti gospodarske javne službe.

KPL d.d. skladno z Zakonom o gospodarskih javnih službah (UL RS 32/93) opravlja gospodarska javno službo kot eno izmed dejavnosti družbe.

Gre za naslednje dejavnosti:

- vzdrževanje, urejanje in varstvo ulic, trgov in cest (makadamskih ter asfaltiranih) v mestu in naseljih mestnega značaja, ki niso razvrščene med magistralne in regionalne ceste s pripadajočimi napravami na območju Mestne občine Ljubljana, občine Medvode ter občine Dobrepolje,
- izvajanje zimske službe – zimsko vzdrževanje ulic, trgov, cest, parkirišč, pešpoti, dovoznih poti ter drugih javnih površin,
- vzdrževanje in urejanje javnih zelenih površin in drugih javnih površin s pripadajočimi objekti in napravami in opremo na območju Mestne občine Ljubljana,
- gospodarjenje s parkovnimi gozdovi.

Ostale dejavnosti družbe tržnega značaja so:

**- izgradnja komunalne infrastrukture**

- izgradnja komunalnih vodov: plinovod, vodovo, kanalizacija, vročevod, ptt s priključki,
- izgradnja komunalnih kolektorjev;

**- cestogradnja**

- rekonstrukcije cest,
- vzdrževanje cest (letno ter zimsko vzdrževanje),
- izgradnja cest,
- projektiranje cest;

**- zunanje ureditve**

- ureditev okolice objektov (dovozne poti, pešpoti, parkirišča, pločniki,



- urgentne poti,
- urejanje in vzdrževanje parkov, nasadov, drevoredov, zelenic, otroških igrišč,
- vzdrževanje javnih zelenih površin, gospodarjenje s parkovnimi gozdovi,
- izdelovanje in montaža opreme za otroška igrišča in vrtove,
- urejanje in vzdrževanje notranjih nasadov v poslovnih prostorih, na sejnih in drugih prireditvah;

**- liti asfalt**

- asfaltiranje skladišč, delavnic, notranjih prostorov ter pločnikov;

**- kamnolomi**

- proizvodnja in prodaja kamnitih agregatov;

**-vrtnarstvo**

- vzgoja in prodaja vseh vrst okrasnih rastlin, prodaja vrtnarskih izdelkov,
- vzgoja in prodaja sadik drevja, grmovnic, trajnic in enoletnic,
- prodaja v cvetličarni.

## **2.1. REFERENCE ENOTE GRADNJE**

Najpomembnejše reference za dejavnosti enote Gradnje so naslednje:

- izvedba zunanje ureditve cest s celotno infrastrukturo (Bežigranski dvor, ob Langusovi ulici, Koseški bajer – Mostec, stanovanjske hiše Črnuče, itd.),
- izgradnja komunalnega kolektorja na Vilharjevi in Tivolski cesti,
- nasutje platoja Rudnik, kompletna infrastruktura in zunanja ureditev trgovskega centra Leclerc,
- izgradnja kanalizacije (v Bruhanji vasi, na Brezovici, v Borovnici),
- gradnja cest ( cesta v Mestni log, cesta za gasilsko brigado v Mostah, na Okrogarjevi ulici, povezava Flajšmanove in Savske ceste),
- dela na Centralni deponiji ob Cesti dveh cesarjev,
- protiprašna ureditev Krive poti,
- tlakovanje Žal,
- kompletna komunalna ureditev naselja Vrhovci,

- gradbena dela na plinovodu (Tomačevo, Bežigrad, Brinje),
- litoasfalterška dela (stanovanjski objekti Trzin, Zeleni gaj, trgovski objekt Nova Gorica, dela v Murski Soboti, Škofji Loki, Novem mestu, Ajdovščini in Črnomlju).

## **2.2. REFERENCE ENOTE RAST**

Najpomembnejše reference za dejavnosti enote Rast so naslednje:

- ureditev zelenih površin in otroških igrišč v vseh večjih ljubljanskih soseskah (Savsko naselje, BS 4 za Bežigradom, ŠS 6 v Šiški, Vodmat, BS 7 Ruski car, Zalog, Štepanjsko naselje, BS 3, Nove Jarše, ŠS 7, ŠS 8 Dravljje, Koseze, Murgle, Fužine, Trnovo, Na Grbi, naselje Župančičeva jama in mnoge manjše soseske ter posamezne stanovanjske stavbe),
- ureditev zelenih površin ob mnogih tovarnah v Ljubljani in okolici (Lek, Emba, TGK, Julon, Javna skladišča, Saturnus, Ljubljanske banke, BTC),
- sodelovanje pri ozelenitvi in zasaditvi drevoredov ter opremljanju počivališč ob mnogih cestah (Dolenjska avtocesta Ljubljana-Bregana, Podvoz na Celovški in Slovenski cesti, Tržaška cesta, nova Zaloška cesta, nova Šmartinska cesta, Kranjčeva cesta, večji del obvoznice okoli Ljubljane, počivališče Voklo, delno AC Karavanke-Vrba in mnoge manjše ceste),
- ozelenitev večjih sosesk (Bežigrajski dvor, Mostec, Zeleni dvor) ter trgovinskih centrov (Leclerc),
- saditev drevja višine 4-5 metrov na mestnih vpadnicah v Ljubljani in spominski poti POT,
- ureditev trat na mnogih športnih igriščih (nogometno igrišče v Litiji, stadion Olimpije, športni park Kodeljevo, stadion Železničarjev v Ljubljani, iztek skakalnice v Mostecu),
- vzdrževanje zelenih površin na celotnem kompleksu BTC -ja,
- letna proizvodnja sezonskega cvetja ter zasaditev 100.000 m<sup>2</sup> gredic s tem cvetjem,
- vzdrževanje večine javnih zelenih površin v Ljubljani in drugih zelenic po celoletnih pogodbah ali posebnem naročilu (ljubljanjski parki: Tivoli, Sodnijski park, Park Zvezda, Železničarski park, Kodeljevo, itd.),
- izdelava parkovne opreme za domove starejših občanov (Dom Tisje),
- izdelava parkovne opreme za gradbena in komunalna podjetja, ki skrbijo za urejanje parkovnih površin (Primorje d.d., Komunalna stanovanjska družba d.o.o. Ajdovščina, Komunalno podjetje Kamnik, Komunalna Koper, Inventa d.o.o., Gradis Consult d.o.o., SPL d.d.).

V januarju leta 2000 je podjetje pridobilo certifikat kakovosti ISO 9002, ki predstavlja za delniško družbo pomemben člen, saj je kakovost ena od strateških usmeritev družbe. Podjetje BVQI izvajanje in izpolnjevanje zahtev standarda kakovosti ISO 9002 preverja z rednimi kontrolnimi presojami na vsake pol leta. Zadnja kontrolna presoja je bila opravljena julija 2002. Na omenjenih presojah ni bilo ugotovljenih neskladnosti, dana so bila le priporočila za izboljšanje poslovanja, zlasti glede sledljivosti materialov in končnih izdelkov.

V Strategiji razvoja delniške družbe KPL d.d. in v programu kakovosti za leto 2001 si je podjetje kot drugi korak na poti do celovitega obvladovanja kakovosti, tj. do poslovne odličnosti, zadalo pridobitev certifikata ISO 14001. V mesecu februarju se je pričelo s prvimi aktivnostmi v zvezi z ureditvijo poslovanja skladno z zahtevami standarda ISO 14001. Z uvedbo tega standarda se želi doseči učinkovito ravnanje z okoljem, sistematičen pristop pri reševanju okoljskih vprašanj (sistematično upravljanje področij, ki vplivajo na okolje), določitev odgovornosti ter stalno ocenjevanje ravnanja, postopkov in procesov. Na ta način želi podjetje doseči zmanjšanje odpadkov, manjšo porabo surovin in energije, zmanjševanje onesnaženja zraka, znižanje hrupa, manjšo onesnaženost tal in vode. Posledično se bodo s tem znižali stroški poslovanja. Podjetje se je odločilo, da vzporedno z uvajanjem standarda ISO 14001 začne uvajati tudi sistem vodenja poklicnega zdravja in varnosti. Enovito presojanje skupnih področij bo znižalo čas in stroške presoj ter certificiranja.

Velik poudarek je v podjetju namenjen usposabljanju in izobraževanju zaposlenih s ciljem obvladovanja novih zahtev poslovanja. Usposabljanje in izobraževanje je potekalo skozi celo leto, in sicer na naslednjih področjih: področje tehnologije in kakovosti, področje računovodstva in financ, računalništva, tujih jezikov ter na ostalih področjih, kot npr. na strateškem managementu, javnih gospodarskih službah, itd. Učinkovitost usposabljanja se spremlja na osnovi povratnih informacij po izvedenem usposabljanju. Učinkovitost usposabljanja se kaže pri večji uspešnosti posameznikov, kvalitetnejšem delu, v boljšem obvladovanju programskih paketov, v novih organizacijskih prijemih, uporabi in uvajanju novih tehnologij, spremljanju trendov v posameznih dejavnostih ter v spremljanju zakonodaje. Zelo velik poudarek je namenjen računalniškemu izobraževanju. Seminarjev o osnovah Windows, Word, Excel, Power Point in Navision Financials se je v letu 2001 udeležilo 30 zaposlenih.

V skladu z določili Zakona o finančnem poslovanju so se v letu 2001 zasledovali naslednji cilji: zagotoviti optimalno kratkoročno ter dolgoročno plačilno sposobnost, zagotoviti dolgoročno kapitalsko ustreznost ter zmanjšati tveganja v poslovanju. Največja teža je še vedno na zagotavljanju kratkoročne likvidnosti, saj je bila finančna nedisciplina, kljub določilom Zakona o finančnem poslovanju, še vedno velika. Likvidnostna problematika je bila še toliko bolj pereča, saj so s plačili zamujali tudi strateški kupci podjetja, kar je pomenilo, da je podjetje moralo primanjkljaj likvidnih sredstev večkrat nadomestiti s sredstvi kratkoročnih kreditov.

### 2.3.LASTNIŠKA STRUKTURA

V KPL d.d. je lastniška struktura sledeča:

- Mesto Ljubljana	34,90 %
- KPL Družba pooblaščenka, d.d.	28,46 %
- Zaposleni, upokojenci in bivši zaposleni	7,71 %
- Kapitalski sklad	9,40 %
- Odškodninski sklad	6,51 %
- Krona Senior	6,51 %
- Atena ena	2,17 %
- Atena dve	2,17 %
- Atena tri	2,17 %

### 2.4.ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

V KPL d.d. je zaposlenih 564 ljudi. Po 52.členu ZGD – F, spada KPL d.d. med velike družbe.

Delniška družba ima decentralizirano organizacijsko strukturo. Temeljne značilnosti te organizacijske strukture so zlasti naslednje. Prvič, osnovna členitev podjetja na poslovne enote, bodisi na podlagi proizvoda bodisi trga ali obeh. S tem prva raven sestavljenega podjetja usklajuje poslovne enote, druga raven pa poslovne funkcije. S tem je povezana druga značilnost, ki se kaže v decentralizaciji odločanja, saj so poslovne enote razmeroma, vsaj v operativnem pogledu, samostojne (Rozman, 1993, str.155).

V osrednjem delu podjetja ali centrali se usklajujejo strateški deli poslovnih funkcij, pogosto v obliki strateško – planskih oddelkov, ki usmerjajo razvoj, finančnih oddelkov, ki združujejo skupna sredstva za razvoj, gledano z vidika celote in še nekaterih drugih oddelkov (Rozman, 1993, str.156).

KPL d.d. je sestavljena iz naslednjih poslovnih enot, pri nas imenovanih tudi “področja”:

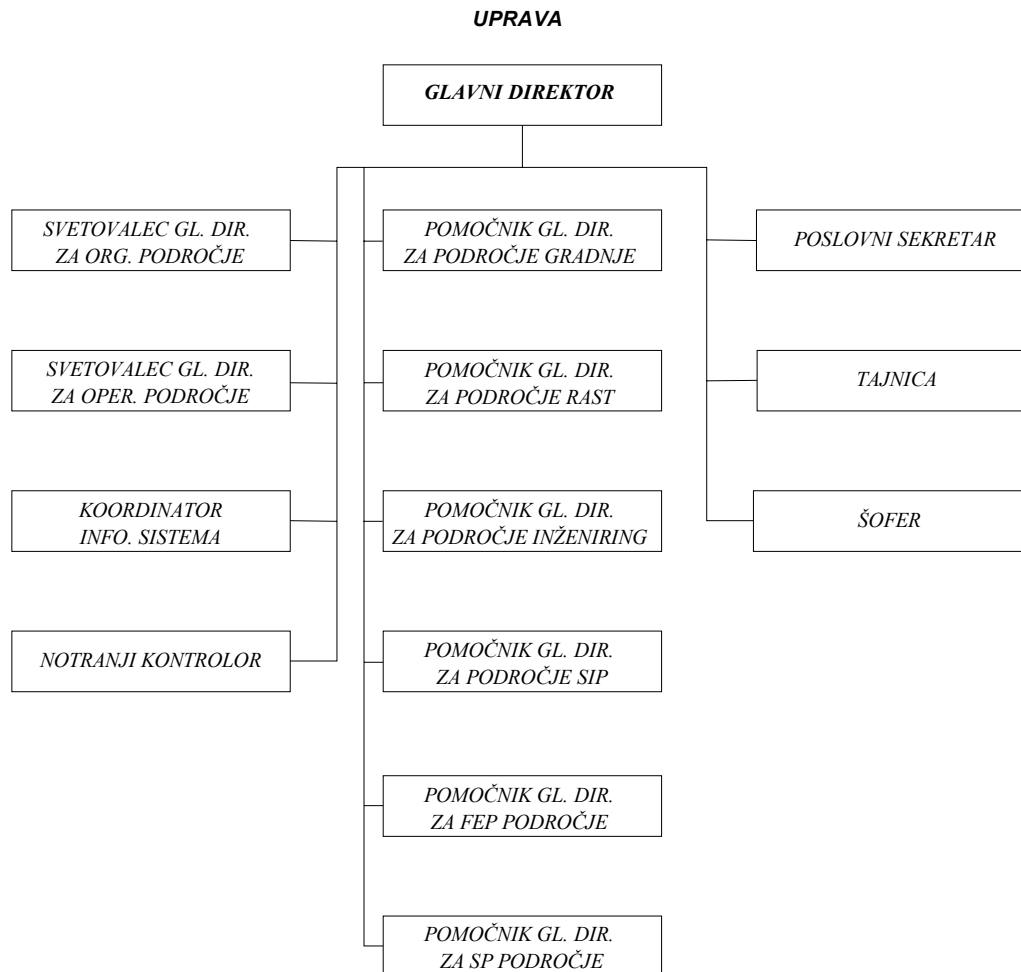
- Gradnje,
- Rast,
- Inženiring,
- Sip,
- Finančno ekonomsko področje in
- Splošno pravno področje.

Prednosti decentralizirane organizacijske strukture se kažejo v hitrejšemu odzivanju na zahteve trga, boljšem spremljanju gibanj na trgu, tesnejši povezanosti s kupci, hitrejši prenos raziskovalnih dosežkov iz razvoja v proizvodnjo. Iskanje in ocenjevanje tržnega položaja podjetja poteka hitreje s pomočjo notranje delitve podjetja na določene samostojne organizacijske enote, za katere se veliko lažje določi njihov tržni položaj.

Glede na to, da je program dejavnosti KPL d.d. tako zelo raznolik, je decentralizirana organizacijska struktura dejansko najbolj primerna oblika. Management podjetja določa globalne cilje, strategije in politiko podjetja; poslovne cilje in taktike posameznih enot morajo izdelati managerji poslovnih enot ter jih seveda uskladiti z globalnimi cilji podjetja.

Tudi v KPL d.d. se kažejo tipične pomanjkljivosti decentralizirane organizacijske strukture. Vodje področij postavljajo v ospredje kratkoročne interese svojih področij in zanemarijo dolgoročno razvojno vizijo podjetja. Zato se pojavlja potreba pa ponovnem integriranju in usklajevanju posameznih področij, z željo doseganja boljših skupnih ciljev, na nivoju podjetja. Velika pomanjkljivost je notranja nepovezanost med področji. To se pokaže ob javljanju na javne razpise ali pri oddaji ponudb, kjer velikokrat vsako področje odda ponudbo samostojno - za svoje področje.

Slika 1: Organizacijska shema KPL d.d



Vir: Makro in mikro organiziranost delovnih mest v KPL d.d.

Prvič je bilo v letu 2001 uvedeno projektno vodenje. Za projekt »Komunalno urejanje na Vrhovcih« je bila oblikovana projektna skupina s projektnim vodjem, ki je odgovoren za izvajanje projekta v skladu s postavljenimi cilji. Za učinkovito spremljanje projekta je bil v programu Navision Financials pripravljen modul za projektno vodenje, ki se bo še nadgrajeval.

Zaradi širjenja obsega enkratnih, razvojnih in močno strokovnih dejavnosti (npr. gradbeništvo, hortikultura, lesarstvo, liti asfalt itd.), klasične, zvečine hierarhične organizacijske strukture ne delujejo uspešno, predvsem pa ne dovolj učinkovito in to predvsem zaradi nepoznavanja stroke posamezne dejavnosti. V projekt so vključeni ljudje z različnimi znanji, glede na sposobnosti in znanje. Pri izvedbi in rešitvi določenega problema se vse bolj uveljavlja interdisciplinarni pristop – sodelovanje različnih strokovnjakov. To je fleksibilna organizacija, ki se po končanem projektu razpusti in zaposleni se vrnejo na svoja prvotna delovna mesta. Tudi v času trajanja projekta se struktura zaposlenih na projektu spreminja.

Največja pomanjkljivost matrične organizacijske oblike, ki se kaže kot posledica prepletanja funkcijske in projektne oblike, je v križanju oziroma dvojnem sistemu vodenja in odgovornosti. Strokovnjaki poslovno – funkcijskega področja, ki sodelujejo

v interdisciplinarni skupini pri reševanju določenega problema, so disciplinsko in strokovno podrejeni svojemu funkcijskemu vodji, strokovno in delovno pa projektному managerju oziroma managerju skupine, ki rešuje problem (Rozman, 1993, str.161).

Seveda tudi projektni management sestoji iz planiranja, organizacije, vodenja in kontrole projekta.

### **3.OPREDELITEV POSLOVNEGA USPEHA IN USPEŠNOSTI POSLOVANJA**

Pojem analize poslovanja opredeljujejo posamezni avtorji različno, pri nas je najbolj uveljavljena Lipovčeva opredelitev analize poslovanja (Lipovec, 1983, str.15). Analiza poslovanja je proces sistematičnega spoznavanja konkretnega poslovanja podjetja z določenim ekonomsko-organizacijskim namenom. Če je predmet analize poslovanja konkretna gospodarska družba, analizo opravljamo z namenom, da bi lahko sprejeli ukrepe za izboljšanje uspešnosti poslovanja. Analiza nas mora seznaniti z razmerji med učinki in vložki, da tudi ugotovimo, kaj je treba storiti, da bo razmerje čim bolj ugodno za podjetje.

Cilji podjetja pa so lahko opredeljeni na različnih ravneh: na ravni celotnega podjetja in na ravni organizacijskih enot, pooblaščenih za odločanje o posameznih ekonomskih kategorijah. Glede na to, je moč analizo poslovanja razčleniti na dva smiselna dela (Rozman, 1996, str.105-106): analizo poslovnih funkcij in analizo uspešnosti-rentabilnosti. Analiza poslovnih funkcij proučuje spremembe, ki preko odločitev posameznih poslovnih funkcij vplivajo na doseganje poslovne uspešnosti in na povezovanje z drugimi poslovnimi funkcijami. Drugi del analize poslovanja pa predstavlja proučevanje uspešnosti poslovanja, ki vključuje analizo rentabilnosti, analizo poslovnega izida in analizo poslovnih sredstev.

UČINKOVITOST (angl.«efficiency») pomeni delati stvari prav, USPEŠNOST (angl.«effectiveness») pa delati prave stvari. Učinkovitost je pogoj visoke uspešnosti, vendar pa visoka učinkovitost še ne pomeni nujno visoke uspešnosti poslovanja (Tekavčič, 2000, str.6).

#### **3.1.ANALIZA POSLOVNEGA USPEHA**

Analizirati poslovni uspeh in uspešnost gospodarske družbe pomeni spreminjati in ocenjevati uspeh in uspešnost, ki jo je gospodarska družba dosegla, pri tem ugotavljati odklone med doseženim in določenimi osnovami, ocenjevati te odklone in izluščiti problemske položaje. Temeljita ocena problemskih položajev omogoča opredelitev glavnega(ih) problema(ov), ki terja(jo) rešitve oziroma ukrepanje (Pučko, 1995, str.63).

Poslovni uspeh ali poslovni rezultat je razlika med prihodki in odhodki in se izkaže kot dobiček ali izguba. Večji so prihodki in čim manjši so odhodki, boljši je rezultat poslovanja. Podjetje posluje uspešno, če ustvarja dobiček, in neuspešno, če ima izgubo.

Dobiček je pozitiven poslovni rezultat, ki ga razčlenimo na dobiček iz poslovanja in dobiček iz financiranja, kar skupaj tvori dobiček iz rednega poslovanja ter dobiček kot posledico izrednih prihodkov.

Dobiček kot poslovni izid je treba razlikovati od obdavčljivega dobička, ki je osnova za obračun davkov. Kar ostane je čisti dobiček. Tega se razdeli na rezerve in na del, ki bo izplačan lastnikom in zaposlenim. Sicer pa se dobiček lahko porabi za naslednje namene (Slovenski računovodski standardi, 1993, str.90):

- za povečanje rezerv,
- za izplačilo dividend lastnikom,
- za izplačilo zaposlenim,
- nerazdeljeni čisti dobiček tekočega leta,
- za poravnavo izgube iz preteklih obdobj.

Izguba je negativen poslovni izid in se pojavi v poslovnem sistemu, če je vsota vseh odhodkov večja od celotnega prihodka. V letu, ko nastane, je izguba v celoti neporavnana, kasneje se zmanjšuje tako, da jo poravnamo v okviru tedanjih izrednih prihodkov. Če le-ti ne zadostujejo moramo bremeniti prihodke od rednega poslovanja. Izguba mora biti poravnana v petih letih, drugače neporavnani del zmanjša rezerve in druge sestavine celotnega kapitala podjetja.

Pri analizi uspeha poslovanja bom analizirala:

- prihodke,
- odhodke in
- poslovni izid.

### **3.1.1.PRIHODKI**

Prihodki so opredeljeni s prodajno vrednostjo prodanih količin, zajemajo pa tudi nekatere izredne postavke, ki povečujejo poslovni izid.

Podjetje razčlenjuje prihodke (Slovenski računovodski standardi, 1993, str.92-97):

- prihodki od poslovanja,
- prihodki od financiranja in
- izredni prihodki.

Prihodki od poslovanja sestavljajo prodajne vrednosti prodanih proizvodov in materiala ter opravljenih storitev v obračunskem obdobju, če je realno pričakovati, da bodo plačane. Med poslovne prihodke štejemo tudi prihodke v zvezi z dobljenimi podporami, ki so naslonjene na prodane količine. Poslovni prihodki predstavljajo največjo skupino prihodkov podjetja.

Prihodki od financiranja se pojavljajo v zvezi z dolgoročnimi in kratkoročnimi finančnimi naložbami. Prihodke od financiranja sestavljajo dobljene obresti in dividende ali drugi deleži iz dobička podjetij in zneski pozitivnih tečajnih razlik pri kratkoročnih terjatvah iz poslovanja.



Med izredne prihodke štejemo neobičajne postavke in postavke iz preteklih obračunskih obdobj, ki v obračunskem obdobju povečujejo celotni poslovni izid nad tistega, ki izhaja iz rednega poslovanja podjetja. Izredni prihodki so tudi prihodki, ki so dobljeni za poravnavo izgube iz prejšnjih let, razen v primeru, ko gre za uporabo lastnih rezerv.

### **3.1.2.ODHODKI**

Odhodki se nanašajo na prodane količine, s katerimi so pridobljeni prihodki, zajemajo pa tudi nekatere druge postavke zunaj stroškov in nabavnih vrednosti, ki zmanjšujejo poslovni izid. Lahko bi jih obravnavali kot žrtvovane vrednosti za doseganje prihodkov kot pridobljenih vrednosti.

Večino odhodkov lahko povežemo s stroški, vendar niso istovetni z njimi. Odhodki so tisti stroški, ki po odbitku od prihodkov soustvarjajo poslovni izid v določenem obračunskem obdobju (Turk, Melavec, 1998, str.67).

Podjetja razčlenjujejo odhodke na (Slovenski računovodski standardi, 1993, str.88-91):

- odhodke od poslovanja,
- odhodke od financiranja in
- izredne odhodke.

Podjetja razčlenjujejo odhodke poslovanja po funkcionalnih skupinah na proizvodjalne stroške prodanih količin, na splošne stroške uprave, splošne stroške prodaje in na neposredne stroške prodaje.

Odhodki financiranja so sestavljeni iz stroškov obresti, danih kasaskontov, stroškov odpisov dolgoročnih in kratkoročnih finančnih naložb, negativnih tečajnih razlik v primerih, ko ni domače inflacije in drugih postavk, med katerimi je najpomembnejše pokritje revalorizacijskega primanjkljaja.

Izredni odhodki vključujejo neobičajne postavke iz preteklih obračunskih obdobj. Med izrednimi odhodki je tudi znesek izgube iz prejšnjih let, ki ga namerava podjetje poravnati v obračunskem obdobju. Podjetje izkazuje kot izredni odhodek tudi oblikovanje rezervacij za kritje možne izgube.

### **3.1.3.STROŠKI**

Stroške lahko opredelimo kot cenovno izražene potroške delovnih sredstev, predmetov dela, delovne sile in storitev v poslovnem procesu, oziroma kot cenovne potroške prvin poslovnega procesa. Stroškov ne moremo enačiti z odhodki, ki so tisti stroški, ki po odštetju od prihodkov soustvarjajo poslovni izid v obračunskem obdobju.

V razred stroškov spadajo (UL RS, št.107/01, str.11310-11312):

- stroški materiala,
- stroški storitev,
- amortizacija,
- dolgoročne rezervacije,
- stroški obresti,
- stroški dela in
- drugi stroški.

Stroške materiala, storitev, amortizacije in dela ločimo na neposredne ali izdelavne stroške ter na posredne ali splošne stroške.

Neposredni stroški so tisti, ki jih lahko neposredno pripišemo posameznim stroškovnim nosilcem. Posredni stroški pa so tisti, ki jih ob nastanku ne moremo neposredno pripisati posameznim proizvodom, zato jih razvrščamo s pomočjo ključev.

Razvrstitev stroškov po različnih razvrstitvenih kriterijih (Tekavčič, 1998, str.18, tabela št.1):

Tabela 1: Razvrščanje stroškov

Merila za razvrščanje	Kategorije stroškov
Izvor glede na prvine poslovnega procesa	stroški predmetov dela
	stroški delovnih sredstev
	stroški dela
	stroški tujih storitev

<b>Pripisovanje posameznim stroškovnim objektom</b>	neposredni (direktni) stroški
	posredni (indirektni, splošni) stroški
<b>Izvor z vidika obravnavane poslovne enote</b>	izvirni stroški
	izvedeni (izpeljani) stroški
<b>Obdobje nastanka stroškov</b>	uresničeni (obračunski) stroški:
	-pretekli
	-tekoči
	načrtovani stroški
<b>Obdobje vplivanja na poslovni izid</b>	stroški, ki se lahko zadržujejo v zalogah
	stroški obdobja
	zapadli stroški
	nezapadli stroški
<b>Odzivanje na spremembe v obsegu poslovanja (obnašanje stroškov)</b>	stalni (fiksni) stroški:
	-nujni
	-odpravljeni (programirani)
	spremenljivi (variabilni) stroški
	-napredujoči (progresivni)
	-sorazmerni (proporcionalni)
	-nazadujoči (degresivni)
	omejeno stalni stroški
	omejeno spremenljivi stroški
<b>Vrednotenje posameznih stroškovnih komponent</b>	dejanski stroški
	ocenjeni stroški
	-normalni
	standardni stroški
<b>Koncepti, pomembni za proces odločanja</b>	razlikovalni (diferenčni) stroški
	nepovratni stroški
	obvladljivi stroški
	izogibni (izbežni) stroški
	količinski (oportunitetni) stroški
	odločilni (relevantni) stroški

Vir: Tekavčič: Obvladovanje stroškov, 1998, str.18

### 3.1.4.POSLOVNI IZID

Poslovni izid je razlika med prihodki in odhodki, ki jih ima poslovni sistem v določenem obračunskem obdobju ( Turk, Melavec, 1994, str.80). Doseganje ustreznega poslovnega izida je najpomembnejši razlog za obstoj podjetij, katerih cilj je ustvarjanje dobička in je pomemben dejavnik vrednosti podjetja in njegove solventnosti (Bernstein, 1989, str.653). V poslovnem izidu se odražajo vsi poslovni dogodki poslovnega sistema in vse pravilnosti ali nepravilnosti njihovega izkazovanja. Poleg tega pa ponavadi združuje interese vseh, ki so kakorkoli povezani s podjetjem. To so lastniki kapitala, zaposleni, država, kupci, dajalci ali jemalci kreditov in posojil (Kavčič, 1995, str.55).

Poslovni izid je zelo odvisen od bodočih poslovnih dogodkov. Računovodski predpisi določajo, da je treba računovodske izkaze pripraviti vsakih 12 mesecev. Na koncu

obračunskega obdobja veliko poslovnih transakcij ni zaključenih. Da bi lahko ugotovili poslovni izid, je treba zaključke predvideti. Pri gradbeništvu je potrebno še posebej paziti na kategorije dolgoročnih pogodb, kjer je treba oceniti odstotek dokončanja (izpolnitve) pogodbe in na ta način tudi dobiček iz tega posla (Kavčič, 1995, str.59).

### 3.1.4.a.POSLOVNI IZID V KPL d.d.

Poslovni rezultat, dosežen v letu 2001, je dobiček v višini 119.327 tisoč SIT, kar je razlika med prihodki v višini 4.274.257 tisoč SIT in odhodki v višini 4.154.930 tisoč SIT. V letu 2000 je podjetje poslovalo z dobičkom v višini 61.286 tisoč SIT.

Prihodki so v primerjavi z letom 2000 nižji za 1% in so prikazani v tabeli št.2:

Tabela 2: Prihodki v KPL d.d. za leti 2001 in 2000

Postavka v 000 sit	Leto 2001	%	leto 2000	%	I 01/00
Čisti prihodki iz prodaje	4.149.522	97,10	4.200.512	97,40	0,99
Prihodki iz obresti in drugi prihodki iz financiranja	98.952	2,30	82.024	1,90	1,21
Izredni prihodki	25.783	0,60	28.920	0,70	0,89
<b>Celotni prihodki</b>	<b>4.274.257</b>	<b>100,00</b>	<b>4.311.456</b>	<b>100,00</b>	<b>0,99</b>

Vir: Izkaz uspeha KPL d.d. za leti 2001 in 2000

Prihodki iz naslova gospodarske javne službe so prikazani v tabeli št.3:

Tabela 3: Prihodki iz proračuna MOL za leti 2001 in 2000

Postavka v 000 sit	Leto 2001	%	Leto 2000	%	I 01/00
Poslovni prihodki	2.401	0,16	3.640	0,34	65,96
Poslovni prihodki iz proračuna občin	1.462.717	99,83	1.066.576	99,63	137,14
Prihodki iz financiranja	0	0,00	82	0,01	0,00
Izredni prihodki	85	0,01	233	0,02	36,48
<b>Prihodki skupaj (1-4)</b>	<b>1.465.203</b>	<b>100,00</b>	<b>1.070.531</b>	<b>100,00</b>	<b>136,87</b>

Vir: Izkaz uspeha KPL d.d. iz Gospodarske javne službe za leti 2001 in 2000

- poslovni prihodki, doseženi s prodajo proizvodov in storitev na trgu, so v primerjavi z predhodnim letom nižji za 1 %,
- prihodki, doseženi iz naslova gospodarske javne službe, so višji za 36,8 %,
- izredni prihodki so nižji za 11%,
- prihodki od financiranja pa so glede na preteklo leto nižji za 30,8 %.

Odhodki so glede na leto 2000 nižji za 2% in so prikazani v tabeli št.4:

Tabela 4: Odhodki v KPL d.d. za leti 2001 in 2000

Postavka	Leto 2001	%	Leto 2000	%	I 01/00
Poslovni odhodki	4.025.312	96,88	4.133.254	97,37	97,40
Odhodki od financiranja	120.074	2,89	97.402	2,29	123,30
Izredni odhodki	9.544	0,23	14.366	0,34	66,43

<b>Celotni odhodki</b>	<b>4.154.930</b>	<b>100,00</b>	<b>4.245.022</b>	<b>100,00</b>	<b>0,98</b>
------------------------	------------------	---------------	------------------	---------------	-------------

Vir: Izkaz uspeha KPL d.d. za leti 2001 in 2000

- odhodki financiranja pa so glede na preteklo leto višji za 23.3%, predvsem zaradi povečanja kratkoročne zadolženosti. Kratkoročne kredite je podjetje moralo najemati zaradi zagotavljanja tekoče likvidnosti, saj tudi strateški kupci niso pravočasno poravnali terjatev.

V tabeli št.5 so prikazani stroški blaga, materiala in storitev, v tabeli št.6 pa stroški dela:

Tabela 5: Stroški blaga, materiala in storitev v KPL d.d. za leti 2001 in 2000

Stroški blaga, materiala in storitev v 000 sit	Leto 2001	%	Leto 2000	%	I 01/00
Nabavna vrednost prodanega blaga	17.760	1,01	22.795	1,15	77,91
Stroški materiala	912.952	51,69	1.040.045	52,65	87,78
Stroški storitev	835.587	47,31	912.692	46,20	91,55
<b>Skupaj stroški blaga, materiala in storitev</b>	<b>1.766.299</b>	<b>100,00</b>	<b>1.975.532</b>	<b>100,00</b>	<b>89,41</b>

Vir: Izkaz uspeha KPL d.d. za leti 2001 in 2000

Tabela 6: Stroški dela v KPL d.d. za leti 2001 in 2000

Stroški plač v 000 sit	2001	%	2000	%	I 01/00
Stroški plač	1.275.334	76,11	1.262.661	76,15	101,00
Stroški socialnega in pokojninskega zavarovanja	184.616	11,02	186.981	11,28	98,74
Druge stroške dela	215.750	12,88	208.550	12,58	103,45
<b>Skupaj stroški dela</b>	<b>1.675.700</b>	<b>100,00</b>	<b>1.658.192</b>	<b>100,00</b>	<b>101,06</b>

Vir: Izkaz uspeha KPL d.d. za leti 2001 in 2000

- stroški storitev so nižji za 8,4 %,
 - stroški materiala so nižji za 12,2 %,
 - stroški dela so višji za 1,06%, povečevali so se skladno z zakonodajo, ki velja na tem področju.

Iz zgoraj prikazanega sledi poslovni izid prikazan v tabeli št.7:

Tabela 7: Poslovni izid KPL d.d. v letih 2001 in 2000

Postavka v 000 sit	Leto 2001	letu 2000	I 01/00
1.Čisti prihodki iz prodaje	4.149.522	4.200.512	98,79
2.Prihodki iz obresti in drugi prihodki iz financiranja	98.952	82.024	120,64
3.Izredni prihodki	25.783	28.920	89,15
<b>A.PRIHODKI (1+2+3)</b>	<b>4.274.257</b>	<b>4.311.456</b>	<b>99,14</b>

4.Poslovni odhodki	4.025.312	4.133.254	97,39
5.Odhodki od financiranja	120.074	97.402	123,28
6.Izredni odhodki	9.544	14.366	66,43
<b>B.ODHODKI (4+5+6)</b>	<b>4.154.930</b>	<b>4.245.022</b>	<b>97,88</b>
<b>C.DOBIČEK/IZGUBA (A-B)</b>	<b>119.327</b>	<b>66.434</b>	<b>179,61</b>

Vir: Izkaz uspeha KPL d.d. v letih 2001 in 2000

Za leto 2001 je podjetje načrtovalo da 56.868 tisoč SIT dobička. Dosežen dobiček je višji od načrtovanega predvsem zaradi večjega obsega del. Dobitek v višini 119.327 tisoč SIT predstavlja 79,6% večji dobiček kot v letu 2000.

Posamezna področja v okviru družbe so v obdobju januar - december 2001 dosegla naslednje poslovne rezultate:

- Gradnje                      dobiček 123.620 tisoč SIT
- Rast                            izguba 4.293 tisoč SIT

### 3.2.ANALIZA USPEŠNOSTI POSLOVANJA PODJETJA

Ko poslovni izid pokaže ali je podjetje doseglo dobiček ali izgubo, nam to seveda pove ali je podjetje uspešno ali ne, vendar sama absolutna številka še ne pove, v kolikšni meri je bilo podjetje uspešno oziroma neuspešno.

Splošno gospodarsko načelo, ki usmerja človekovo gospodarsko dejavnost: doseči čim večji učinek, rezultat ali cilj z danimi sredstvi, predmeti in delom oziroma doseči dani učinek s čim manjšimi sredstvi, delom in predmeti. Ali doseči čim več koristi s čim manj napora.

Glavne tri mere uspešnosti so: -rentabilnost (donosnost),  
-ekonomičnost (gospodarnost) in  
-produktivnost.

#### 3.2.1. ANALIZA RENTABILNOSTI POSLOVANJA

Rentabilnost vloženih sredstev kot kazalec uspešnosti opredelimo z razmerjem med dobičkom podjetja in vsemi vloženimi sredstvi v poslovanje. Pokaže nam, koliko denarnih sredstev rezultata nam uspe pridobiti z eno denarno enoto vloženih sredstev:

$$\text{rentabilnost} = \text{dobiček/povprečna sredstva} = \text{prihodki/sredstva} * \text{dobiček/prihodki}$$

Razmerje med prihodki in sredstvi predstavlja obračanje sredstev. Preurejena zgornja enačba nam kaže povezanost med rentabilnostjo vloženih sredstev in ekonomičnostjo:

$$\text{rentabilnost vloženih sredstev} = (1 - 1/\text{ekonomičnost}) * \text{prihodki/sredstva}$$

Medtem, ko je rentabilnost vloženih sredstev pomembna predvsem z vidika podjetja, pa je z vidika lastnikov kapitala pomembnejša rentabilnost kapitala. Rentabilnost kapitala je definirana kot razmerje med dobičkom in povprečnim kapitalom.

Rentabilnost poslovanja v KPL d.d. je prikazana v tabeli št.8:

Tabela 8: Rentabilnost poslovanja KPL d.d. v letih 2001 in 2000

Rentabilnost v 000 sit	Leto 2001	leto 2000	I 01/00
1.Dobiček	119.327	66.434	179,61
2.Kapital	3.128.547	3.048.593	102,62
3.Sredstva	5.473.218	5.441.397	100,58
<b>4.Rentabilnost kapitala (1/2)</b>	<b>0,038</b>	<b>0,022</b>	<b>175,03</b>
<b>5.Rentabilnost sredstev (1/3)</b>	<b>0,022</b>	<b>0,012</b>	<b>178,57</b>

Vir: Izkaz uspeha in bilanca stanja KPL d.d. v letih 2001 in 2000

### 3.2.2. ANALIZA EKONOMIČNOSTI POSLOVANJA

Ekonomičnost je splošno opredeljena kot razmerje med količino izdelkov in vsemi potrošenimi proizvodnimi tvorci potrebnimi za proizvodnjo prodanih količin v obračunskem obdobju.

Ekonomičnost nam pove, koliko proizvoda ustvari ena enota proizvodnih tvorcev. Tako opredeljen kazalec kaže, da je ekonomičnost poslovanja toliko večja, čim več proizvoda ustvari ena enota proizvodnih tvorcev.

Ekonomičnost se od produktivnosti razlikuje v tem, da primerja produkt ne samo s potrošenim delom ampak tudi s potrošenimi delovnimi predmeti in sredstvi. Navadno se ekonomičnost giblje v isti smeri kot produktivnost, vendar to ni nujno.

Pri izračunu ekonomičnosti se srečamo s problemom izražanja poslovnih učinkov v primeru, ko se gospodarska družba ne ukvarja z istovrstno dejavnostjo.

Zaradi medsebojne povezanosti ekonomičnosti in gospodarnosti, vplivajo na ekonomičnost isti dejavniki kot na produktivnost.

Ekonomičnost lahko izrazimo z vrednostjo prodanih izdelkov in z njimi povezanimi stroški, kot razmerje med prihodki in odhodki:

$$\text{ekonomičnost} = \text{prihodki/odhodki}$$

Ekonomičnost poslovanja KPL d.d. je prikazana v tabeli št.9:

Tabela 9: Ekonomičnost poslovanja KPL d.d. v letih 2001 in 2000

Ekonomičnost v 000 sit	leto 2001	leto 2000	I 01/00
1.Prihodki	4.274.257	4.311.456	99,13
2.Odhodki	4.154.930	4.245.022	97,87
<b>3.Ekonomičnost</b>	<b>1,029</b>	<b>1,016</b>	<b>101,28</b>

Vir: Izkaz uspeha KPL d.d. za leti 2001 in 2000

### 3.2.3. ANALIZA PRODUKTIVNOSTI DELA

Produktivnost obravnavamo v tehničnem smislu. Kaže nam količino izdelkov ali storitev, ki odpade na enoto delovnega časa v določenem obdobju:

produktivnost = količina izdelkov ali storitev/porabljeni delovni čas

Produktivnost se poveča, če se ob dani izrabi delovnega časa poveča količina ustvarjenega rezultata ali, če se zmanjša porabljeni delovni čas za dano količino poslovnega rezultata.

Pri praktičnem ugotavljanju produktivnosti pa se pojavljajo vprašanja v zvezi z določanjem količine izdelkov in potrebnega časa. Vprašanja glede količine izdelkov so povezana zlasti z vprašanjem proizvodnega programa, saj podjetje proizvaja običajno različne izdelke. Vprašanja glede imenovalca pa so povezana z izražanjem v določenih enotah časa ali pa s številom zaposlenih, pa tudi različno kvalifikacijsko strukturo zaposlenih. Pojavlja se vprašanje, ali pri produktivnosti dela upoštevati vse zaposlene v podjetju ali samo zaposlene v sami operativi ali proizvodnji.

Zaradi enostavnosti izračina se v praksi za ugotavljanje produktivnosti pogosto uporablja razmerje (Turk, 1993, str.277):

produktivnost = celotni prihodki/število delavcev

ali pa

produktivnost = poslovni prihodki/število delavcev

Produktivnost v KPL d.d. je prikazana v tabeli št. 10:

Tabela 10: Produktivnost poslovanja v KPL d.d. v letih 2001 in 2000

Produktivnost	leto 2001	leto2000	I 01/00
1.Prihodki	4.274.257	4.311.456	99,14
2.Število zaposlenih	567	564	100,53
<b>3.Produktivnost</b>	<b>7538</b>	<b>7644</b>	<b>98,61</b>

Vir: Izkaz uspeha KPL d.d. v letih 2001 in 2000

## 4.TEMELJNE RAČUNOVODSKE USMERITVE

Družba je pri pripravi računovodskih izkazov za leti, ki sta se končali na dan 31. decembra 2001 in 2000 uporabljala naslednje računovodske usmeritve:

### Splošne računovodske usmeritve

Pri pripravi priloženih računovodskih izkazov in pojasnil k računovodskim izkazom je bilo uporabljeno načelo izvirnih vrednosti, posamezne postavke so bile revalorizirane v



skladu s Slovenskimi računovodskimi standardi in ustreznimi predpisi Republike Slovenije. Neto izid revalorizacije je ustrezno vključen v izkaz uspeha. Računovodski izkazi so sestavljeni ob predpostavki o časovni neomejenosti delovanja družbe.

Revidirani izkazi stanja vključujejo le tista sredstva in obveznosti, ki se nanašajo na dejavnost družbe. Stroški in prihodki so upoštevani ob njihovem nastanku in evidentirani v obračunskem razdobju, na katero se nanašajo.

Bilanca stanja je sestavljena v dvostranski obliki. Uporablja se razčlenitev postavk za velika podjetja. Izkaz uspeha je sestavljen stopenjsko – I.različica Slovenskih računovodskih standardov (SRS). Družba sestavlja tudi stopenjski izkaz finančnih tokov.

## **Posamezne računovodske usmeritve**

### **a) Osnovna sredstva**

Osnovna sredstva so 100 % last družbe KPL d.d., razen osnovnih sredstev, ki jih ima družba po pogodbah o finančnem najemu, za katere pa se po računovodskih standardih obračunava amortizacija.

Osnovna sredstva so podana po nabavni vrednosti in revalorizirana s koeficientom rasti cen življenjskih potrebščin v letih 2001 in 2000. Ustrezno so upoštevani tudi dodatni nakupi in prodaje, tako da so pri nakupu revalorizirane vrednosti od prvega meseca po usposobitvi za uporabo, pri prodaji pa so vrednosti revalorizirane do dneva prodaje ali izločitve. Popravki vrednosti so prav tako revalorizirani, pri čemer so uporabljeni isti indeksi.

Revalorizacija povečuje knjižno vrednost osnovnih sredstev in pripadajočega popravka vrednosti.

### **b) Amortizacija**

Družba amortizira osnovna sredstva časovno enakomerno v času ocenjene dobe uporabe posameznega osnovnega sredstva. Amortizacija se obračunava od revalorizirane nabavne vrednosti posameznega osnovnega sredstva. V nadaljevanju je podan pregled uporabljenih letnih amortizacijskih stopenj:

Stavbe	1.3 do 10.0%
Oprema	5.0 do 30.0%
Osebnih avtomobili	15.5 do 33.3%
Tovorni avtomobili	14.3%
Materialne pravice	25.0%
Računalniki	30.0%

Navedene amortizacijske stopnje so le približki dejanskih amortizacijskih stopenj, ker se strošek amortizacije revalorizira mesečno.

Amortizacija je obračunana za posamezno osnovno sredstvo glede na ocenjeno dobo uporabnosti osnovnega sredstva do višine 2 % nabavne vrednosti. Preostala vrednost v višini 2 % nabavne vrednosti predstavlja znesek, za katerega poslovodstvo pričakuje, da bo iztržen po zmanjšanju stroškov odtujitve, ob koncu življenjske dobe.

V letu 2001 je družba obračunala dodatno amortizacijo v višini 2 % nabavne vrednosti osnovnih sredstev in tako zmanjšala preostalo vrednost osnovnih sredstev s 4 % na 2 % nabavne vrednosti osnovnih sredstev. Učinek tako dodatno obračunane amortizacije je v letu 2001 znašal 37.027 tisoč SIT.

### **c) Zaloge**

Zaloge surovin so med letom vrednotene na podlagi drsečih povprečnih cen.

Nedokončana proizvodnja in proizvodi so ovrednoteni po proizvajalnih stroških. Ob koncu leta družba primerja pričakovane izvirne vrednosti dokončanih proizvodov s čisto iztržljivo vrednostjo. Pričakovane izvirne vrednosti dokončanih proizvodov presegajo čisto iztržljivo vrednost, zato družba vrednoti nedokončano proizvodnjo v višini čiste iztržljive vrednosti.

### **č) Terjatve**

Terjatve so sestavljene v glavnem iz terjatev do kupcev, nastalih v normalnem toku poslovanja. V bilanci stanja so terjatve zmanjšane za popravek vrednosti, oblikovan za sporne in dvomljive terjatve. Popravek vrednosti je oblikovan za vse tožene terjatve na koncu obračunskega leta in za terjatve, za katere poslovodstvo ocenjuje, da obstaja dvom o njihovi iztržljivosti.

### **d) Denarna sredstva**

Denarna sredstva vključujejo sredstva na transakcijskih računih podjetja in denarna sredstva v blagajni podjetja.

### **e) Obdavčitev**

Obračun davka je narejen v skladu z Zakonom o davku od dobička pravnih oseb. Poslovno leto podjetja je enako davčnemu letu. Davek na dodano vrednost se obračunava in plačuje mesečno na podlagi vstopnega in izstopnega davka na dodano vrednost.

### **f) Vrednotenje tujih valut**

Sredstva in obveznosti, ki so normirana v tujih valutah, so izražena v SIT glede na srednji tečaj Banke Slovenije na dan 31. december 2001 in 2000. Vse pozitivne in negativne tečajne razlike so prikazane v izkazu uspeha za tekoče poslovno leto.

### **g) Prihodki, odhodki in stroški**

Družba izkazuje v svojih poslovnih knjigah prihodke, ki so razčlenjeni na posamezne tržne dejavnosti in dejavnosti javne gospodarske službe. Stroški in odhodki so izkazani ločeno po posameznih vrstah dejavnosti. Pri tem so posebej razvidni splošni in neposredni stroški po posameznih vrstah dejavnosti. Znesek splošnih stroškov, ki odpadejo na posamezno dejavnost, ugotavlja družba na podlagi izbranih sodil oziroma ključev. Sodilo, ki ga podjetje uporablja pri razporeditvi splošnih stroškov, ki odpadejo na posamezno dejavnost, je sestavljeno, kot sledi: bruto plače + eksterna realizacija posamezne dejavnosti. Družba je za vsako posamezno dejavnost oblikovala poslovno izidno mesto. Pri eksterni realizaciji so izključeni prihodki in stroški, ki nastajajo pri transakcijah med posameznimi poslovno izidnimi mesti v družbi.

### **h) Izredni prihodki in odhodki**

Vsi prihodki in odhodki, ki nastajajo v toku rednega poslovanja družbe, so bili vključeni v rezultat iz rednega delovanja. Izredne prihodke sestavljajo neobičajne postavke iz preteklih obračunskih obdobj, ki v obračunskem obdobju povečujejo/zmanjšujejo celoten izid nad/pod tistega, ki izhaja iz rednega delovanja družbe v obračunskem obdobju.

## **5. RAČUNOVODSKI IZKAZI V KPL d.d.**

Računovodski izkazi KPL d.d. "Izkaz uspeha", "Bilanca stanja", "Izkaz finančnih tokov", "Izkaz uspeha gospodarske javne službe" so prikazani kot priloge št.: 1, 2, 3 in 4. Pojasnila so dana v nadaljevanju označena s številkami.

### **1. Čisti prihodki iz prodaje**

Čisti prihodki iz prodaje so sestavljeni iz postavk prikazanih v tabeli št.11:

Tabela 11: Prihodki v KPL d.d. za leti 2001 in 2000

<b>Prihodki v 000 sit</b>	<b>leto 2001</b>	<b>leto 2000</b>	<b>I 01/00</b>
Prihodki od prodaje proizvodov doma	2.576.848	2.793.303	92,25
Prihodki od prodaje drugih storitev	31.315	35.482	88,26
Prihodki od prodaje blaga	72.927	79.543	91,68
Prihodki od prodaje storitev MOL – OGJSP	1.468.432	1.066.576	137,68
<b>Skupaj čisti prihodki od prodaje</b>	<b>4.149.522</b>	<b>3.974.904</b>	<b>104,39</b>

Vir: Izkaz uspeha KPL d.d. za leti 2001 in 2000

Prihodki gospodarske javne službe obsegajo naslednje storitve: vzdrževanje in varstvo cest in objektov Mestne občine Ljubljana (MOL), občine Dobropolje, zimska služba za MOL, občino Dobropolje, vzdrževanje zelenic, parkovnih gozdov in parkovne opreme ter vzdrževanje mestnih otroških igrišč.

## 2. Stroški blaga, materiala in storitev

Stroške blaga, materiala in storitev sestavljajo postavke, ki so prikazane v tabeli št.5 na strani 19 in znašajo za leto 2001 1.766.299 SIT, za leto 2000 pa 1.975.532 SIT.

Nabavna vrednost prodanega blaga je v letu 2001 manjša kot v letu 2000, kar izhaja iz opustitve prodaje v cvetličarni Tivoli, zmanjšane prodaje v ostalih enotah in velikega internega pretoka blaga iz lastne Vrtnarije v cvetličarne. Stroški Vrtnarije so zajeti v okviru stroškov materiala. Med stroški materiala je glavna postavka stroškov porabljen potrošni material za opravljanje dejavnosti družbe, v višini 806.685 tisoč SIT. Med ostalimi stroški materiala so evidentirani tudi naslednji pomembnejši stroški: stroški energije v višini 47.471 tisoč SIT, stroški pisarniškega materiala v višini 15.780 tisoč SIT, odpis drobnega inventarja danega v uporabo v višini 17.721 tisoč SIT in stroški nadomestnih delov 24.173 tisoč SIT.

Med stroški storitev so glavna postavka stroški za opravljanje dejavnosti v višini 484.069 tisoč SIT. Med ostalimi stroški storitev so evidentirani še naslednji pomembnejši stroški storitev: stroški prevozov, carine in špedicije v višini 38.095 tisoč SIT, stroški vzdrževanja osnovnih sredstev v višini 44.857 tisoč SIT, stroški najemnine v višini 8.713 tisoč SIT, stroški dnevnice, šolnine, seminarjev v višini 43.985 tisoč SIT, stroški plačilnega prometa in bančnih storitev v višini 15.520 tisoč SIT, stroški odvetniških in revizijskih storitev v višini 14.835 tisoč SIT, stroški zavarovanja v višini 35.005 tisoč SIT, stroški reklame in reprezentance v višini 20.077 tisoč SIT in stroški drugih storitev (pošta, telefon, mobilna telefonija, odvoza smeti, porabe vode in kanalščina, zdravstvene storitve, oglasna sporočila, projektna dokumentacija, študentski servis, čiščenje prostora, ogrevanje in varovanje objektov) v višini 130.429 tisoč SIT.

## 3. Stroški plač

Stroški plač so prikazani v tabeli št.6, na strani 19 in so v letu 2001 znašali 1.675.700 SIT, medtem ko so v letu 2000 znašali 1.658.192 SIT

Plače so bile obračunane ob upoštevanju kolektivne pogodbe za gospodarske dejavnosti - za gradbeništvo, ki je usklajena s splošno kolektivno pogodbo za gospodarske dejavnosti.

## 4. Drugi odhodki poslovanja

Drugi odhodki poslovanja so prikazani v tabeli št.12:

Tabela 12: Drugi odhodki poslovanja v KPL d.d.

Drugi odhodki poslovanja v 000 sit	Leto 2001	letu 2000	I 01/00
Dajatve, ki niso odvisne od poslovnega izida	65.041	63.413	102,56
Izdatki za varstvo človekovega okolja	10.345	22.786	45,40

Štipendije dijakom in študentom	1.021	1.899	53,77
Drugi stroški	27.967	29.566	94,59
<b>Skupaj drugi odhodki poslovanja</b>	<b>104.374</b>	<b>117.664</b>	<b>88,71</b>

Vir: Izkaz uspeha KPL d.d. v letih 2001 in 2000

Med dajatvami, ki niso odvisne od poslovnega izida, so med drugim evidentirani stroški davka na plače v višini 54.080 tisoč SIT. Izdatki za varstvo človekovega okolja vključujejo stroške nadomestila za izkopen gramoz, ki ga podjetje plačuje lokalni skupnosti. Med drugimi stroški so zajete administrativne takse in sodni stroški v višini 6.237 tisoč SIT, takse in pristojbine za vozila v višini 7.243 tisoč SIT. Med drugimi stroški so zajeti tudi stroški odpravnin, jubilejnih nagrad, parkirnin, donacij, itd.

## 5. Prihodki od obresti in drugi prihodki od financiranja

Prihodki od obresti in drugi prihodki od financiranja so prikazani v tabeli št. 13:

Tabela 13: Prihodki od obresti in drugi prihodki od financiranja v KPL d.d. v letih 2001 in 2000

Prihodki od obresti in drugi prihodki od financiranja	leto 2000	I 01/00
<b>v 000 sit</b>		
Prihodki od prodaje delnic	11.361	0
Prihodki od drugih deležev v dobičku - TAČ	30.322	34.693
Obresti	56.694	47.036
Pozitivne tečajne razlike in finančni popusti	575	293
<b>Skupaj prihodki od financiranja</b>	<b>98.952</b>	<b>82.022</b>

Vir: Izkaz uspeha KPL d.d. za leti 2001 in 2000

Obresti za dana posojila so se v letu 2000 in 2001 gibale v višini revalorizacijske klavzule TOM, R in devizne klavzule, povečane za realni del obresti v višini od 2 % do 4,75 % na leto.

V družbi TAČ d.o.o. ima družba KPL d.d. 24,5 % delež. Glede na omenjeni delež je bilo v letu 2001 izplačanega dobička 30.322 tisoč SIT, ustvarjenega v letu 2000, v 2000 pa izplačanega dobička 32.005 tisoč SIT, ustvarjenega v letu 1999.

## 6. Odhodki od obresti in drugi odhodki od financiranja

Odhodki od obresti in drugi odhodki od financiranja so prikazani v tabeli št. 14:

Tabela 14: Odhodki od obresti in drugi odhodki od financiranja v KPL d.d. za leti 2001 in 2000

Odhodki od obresti in drugi odhodki financiranja	Leto 2000	I 01/00
<b>V 000 sit</b>		
Obresti	109.385	60.685
Negativne tečajne razlike in finančni popusti	1.214	1.828
Revalorizacijski primanjkljaj	9.475	34.887
<b>Skupaj odhodki od financiranja</b>	<b>120.074</b>	<b>97.400</b>

Vir: Izkaz uspeha KPL d.d. v letih 2001 in 2000

Obresti za prejeta posojila so se v letu 2001 gibale v višini revalorizacijske klavzule (R; TOM; D), povečane za realni del v višini od 1 % do 7 % na leto. Za najeto tuje posojilo velja šestmesečni LIBOR + 0,75 % na leto. Za leasing pogodbe pa se gibljejo obresti od LIBOR + 4,00 % na leto (AC Leasing), do trimesečnega EURIBOR za DEM (SKB Leasing), do realnega dela v višini od 12,05 do 12,055 % na leto (Avtomarket).

## 7. Izredni prihodki

Izredni prihodki sestavljajo postavke prikazane v tabeli št.15:

Tabela 15: Izredni prihodki KPL d.d. v letih 2001 in 2000

Izredni prihodki v 000 sit	Leto 2001	Leto 2000	I 01/00
Prihodki iz prejšnjih let	398	6.273	6,34
Prihodki od prodaje osnovnih sredstev	1.854	5.151	35,99
Prejete kazni in odškodnine	1.500	2.100	71,43
Izterjane odpisane terjatve	13.497	12.911	104,54
Drugi izredni prihodki	8.534	2.483	343,70
<b>Skupaj izredni prihodki</b>	<b>25.783</b>	<b>28.918</b>	<b>89,16</b>

Vir: Izkaz uspeha KPL d.d. v letih 2001 in 2000

## 8. Izredni odhodki

Izredni odhodki vključujejo postavke prikazane v tabeli št.16:

Tabela 16: Izredni odhodki KPL d.d. v letih 2001 in 2000

Izredni odhodki v 000 sit	Leto 2001	leto 2000	I 01/00
Odhodki iz prejšnjih obdobj	347	7.864	4,41
Izguba pri prodaji (izločitvi) osnovnih sredstev	1.850	2.334	79,26
Popisni primanjkljaj pri osnovnih sredstvih	1.666	769	216,64
Odškodnine	60	3.116	1,93
Drugi izredni odhodki	5.621	280	2007,50
<b>Skupaj izredni odhodki</b>	<b>9.544</b>	<b>14.363</b>	<b>66,45</b>

Vir: Izkaz uspeha KPL d.d. v letih 2001 in 2000

Družba KPL d.d. je poslovno leto 2001 zaključila z dobičkom v višini 119.327 tisoč SIT, kar predstavlja razliko med prihodki v višini 4.274.257 tisoč SIT, povečanjem vrednosti zalog nedokončane proizvodnje za 6.825 tisoč SIT in odhodki v višini 4.161.755 tisoč SIT.

Zgodaj sprejeti proračun Mestne občine Ljubljana, ugodne tržne razmere ter notranja racionalizacija poslovanja so vzrok za boljši poslovni rezultat kot v letu 2000.

## 9. Bilančni dobiček

Bilančni dobiček družbe KPL d.d. je sestavljen iz:

	(v 000 sit)
1. čistega dobička poslovnega leta	119.327
2. prenesenega čistega dobička iz preteklih let	115.066
<b>Skupaj bilančni dobiček</b>	<b>234.393</b>

Predlog delitve bilančnega dobička je naslednji:

	(v 000 sit)
<b>Čisti dobiček za delitev</b>	<b>234.393</b>
1. del čistega dobička za delničarje	51.952
2. del čistega dobička za nagrade poslovodstvu in NS	10.145
3. nerazporejeni čisti dobiček	172.296

## 10. Osnovna sredstva

### A) Opredmetena osnovna sredstva

Stanje in spremembe opredmetenih osnovnih sredstev za leto, ki se je končalo 31.12.2001 in 2000 (v 000 SIT) je prikazano v tabelah št.17 in 18:

Tabela 17: Opredmetena osnovna sredstva KPL d.d. za leto 2001

	2001	Zemljišča	Zgradbe	Oprema	Skupaj opredmetena Osnovna sredstva
<b>Nabavna vrednost</b>					
Stanje 31.12.2000		696.296	1.950.687	3.492.260	6.139.243
Povečanje		6.039	3.836	56.908	66.783
Zmanjšanje		0	-2.597	-102.344	-104.941
Revalorizacija		48.893	136.563	239.961	425.417
Stanje 31.12.2001		751.228	2.088.489	3.686.785	6.526.502
<b>Popravek vrednosti</b>					
Stanje 31.12.2000		0	1.057.403	2.298.273	3.355.676
Amortizacija 2001		0	40.639	313.652	354.291
Zmanjšanje		0	-20.976	-108.884	-129.860
Revalorizacija		0	76.644	176.355	252.999
Stanje 31.12.2001		0	11.153.710	2.679.396	3.833.106
<b>Neodpisana vrednost</b>					
Stanje 01.01.2001		696.296	893.284	1.193.987	2.783.567
Stanje 31.12.2001		751.228	934.779	1.007.389	26.693.296

Vir: Letno poročilo KPL d.d. za leto 2001

Tabela 18: Opredmetena osnovna sredstva KPL d.d. za leto 2000

	2000	Zemljišča	Zgradbe	Oprema	Skupaj opredmetena Osnovna sredstva
<b>Nabavna vrednost</b>					
Stanje 31.12.1999		635.133	1.801.385	2.967.368	5.403.886
Povečanje		6.346	3.339	700.298	709.983
Zmanjšanje		-1.731	-13.607	-4.438.624	-453.962
Revalorizacija		56.548	159.571	263.219	479.338
Stanje 31.12.2000		696.296	1.950.688	3.492.261	6.139.245
<b>Popravek vrednosti</b>					

Stanje 31.12.1999	0	948.340	1.993.872	2.942.212
Amortizacija 2000	0	37.642	286.566	324.208
Zmanjšanje	0	-15.498	-169.686	-185.184
Revalorizacija	0	86.920	187.521	274.441
Stanje 31.12.2000	0	1.057.404	2.298.273	3.355.677
<b>Neodpisana vrednost</b>				
Stanje 01.01.2000	635.133	853.045	973.496	2.461.674
Stanje 31.12.2000	696.296	893.284	1.193.988	2.783.568

Vir: Letno poročilo KPL d.d. za leto 2000

## B) Neopredmetena osnovna sredstva

Neopredmetena osnovna sredstva vključujejo elemente zajete v tabeli št.19:

Tabela 19: Neopredmetena osnovna sredstva v KPL d.d. v letu 2001 in 2000

Neopredmetena osnovna sredstva v 000 sit	leto 2001	leto 2000	I 01/00
Računalniške programe	16.970	16.937	100,19
Neopredmetena sredstva v pridobivanju	0	1.813	0,00
Aktivirane obresti iz finančnega najema	5.451	19.677	27,70
<b>Skupaj neopredmetena osnovna sredstva</b>	<b>22.421</b>	<b>38.427</b>	<b>58,35</b>

Vir: Letno poročilo KPL d.d. za leto 2001

Osnovna sredstva so vsa v 100 % lasti podjetja, razen tistih, ki so najeta po pogodbah o finančnem najemu, ki so prikazana v tabeli št.20:

Tabela 20: Osnovna sredstva v finančnem najemu KPL d.d. v letu 2001

Štev. OS.	Naziv	NV v SIT	Datum Nakupa	Število obrokov	Zadnji obrok v EURO	Zadnji obrok
03908	PLUG SNEŽNI SCHMIDT VEKTOR	4.446.675,00	10.3.99	48	566,31	mar.03
03909	PLUG SNEŽNI SCHMIDT VEKTOR	4.446.675,00	10.3.99	48	566,31	mar.03
03910	PLUG SNEŽNI SCHMIDT VEKTOR	3.980.694,90	10.3.99	48	506,96	mar.03
03911	PLUG SNEŽNI SCHMIDT VEKTOR	3.980.694,90	10.3.99	48	506,96	mar.03



03912	PLUG SNEŽNI SCHMIDT VEKTOR	3.980.694,90	10.3.99	48	506,96	mar.03
03913	PLUG SNEŽNI SCHMIDT VEKTOR	3.980.694,90	10.3.99	48	506,96	mar.03
03914	TOV.VOZ. MERCEDES- B LJ KOL-193	12.533.083,50	10.3.99	48	1.596,16	mar.03
03915	TOV.VOZ. MERCEDES- B LJ KPL-192	12.533.083,50	10.3.99	48	1.596,16	mar.03
03916	TOV.VOZ. MERCEDES- B LJ KPL-195	12.533.083,50	10.3.99	48	1.596,16	mar.03
03917	TOV.VOZ. MERCEDES- B LJ KPL-194	12.533.083,50	10.3.99	48	1.596,16	mar.03
03918	TOV.VOZ. MERCEDES- B LJ KPL-191	12.533.083,50	10.3.99	48	1.596,16	mar.03
03919	TOV.VOZ. MERCEDES- B LJ KPL-190	12.533.083,50	22.2.99	48	1.596,16	mar.03
04118	R-CLIO 1,4 RT KPL-074	2.233.442,00	15.2.00	24	519,50	feb.02
04119	R-CLIO 1,4 RT KPL-015	2.233.442,00	15.2.00	24	519,50	feb.02
04120	R-CLIO 1,4 RT KPL-150	2.241.893,00	25.2.00	24	591,50	mar.02
04121	SUZUKU ALTO 1,0 KPL-035	1.203.525,00	16.2.00	24	280,20	feb.02
04122	SUZUKU ALTO 1,0 KPL-041	1.203.525,00	16.2.00	24	280,20	feb.02
04123	KOMBI R-MASTER FURGON KPL-004	3.487.647,85	8.3.00	24	958,70	mar.02
04129	KIPER MAN MEILLER KPL-200	20.838.745,70	5.5.00	36	3.113,84	mar.03
04130	KIPER MAN MEILLER KPL-201	20.842.995,70	5.5.00	36	3.113,84	mar.03
04131	KIPER MAN MEILLER KPL-202	16.455.966,86	5.5.00	36	2.484,44	mar.03
04132	KIPER MAN MEILLER KPL-203	16.455.966,86	5.5.00	36	2.484,44	mar.03
04133	KIPER MAN MEILLER KPL-204	16.485.466,86	5.5.00	36	2.484,44	mar.03
04134	KIPER MAN MEILLER KPL-205	16.455.966,86	5.5.00	36	2.484,44	mar.03
04135	KIPER MAN MEILLER KPL-206	16.414.066,86	5.5.00	36	2.484,44	mar.03
04136	KIPER MAN MEILLER KPL-207	16.414.066,86	5.5.00	36	2.484,44	mar.03
04137	PRIKOLICA MEILLER KPL-107	5.090.711,80	5.5.00	36	766,75	mar.03
04176	MERCEDES B.SPRINTER KPL-040	7.406.508,31	21.8.00	48	864,72	avg.04

Vir: Poslovno poročilo KPL d.d. za leto 2001

Osnovna sredstva, ki so predmet finančnega najema, so vzeta v finančni najem pri družbi AC Leasing d.o.o. pri katerem je obrestna mera sestavljena iz trimestnega LIBOR-ja za DEM in 4,00 % letne obrestne mere oziroma 8,2 % letna obrestna mera. Pri družbi Avtomarket se letna obrestna mera giblje od 12,0150 do 12,0550 % in pri Creditanstalt-SKB Leasing d.o.o. je obrestna mera sestavljena iz trimesečnega EURIBOR za DEM oziroma EURO in se usklajuje. Vsi posamezni mesečni obroki zapadejo v plačilo po anuitetnih načrtih.

Na premoženju KPL d.d. so bila na dan 31.12.2001 vpisana bremena na naslednjih zemljiščih oziroma deležih v drugih družbah prikazana v tabeli št.21:

Tabela 21: Bremena KPL d.d. v letu 2001

Upnik	Vpis	Znesek
SKB Banka	Trnovsko predmestje	140.000.000,00 SIT
Ekološki razvojni sklad RS	Trnovsko predmestje	125.290.000,00 SIT
Ekološki razvojni sklad RS	Trnovsko predmestje	110.000.000,00 SIT
Banka Celje	Trnovsko predmestje	250.000.000,00 SIT
SKB Banka	Kranjska gora	40.000.000,00 SIT
SKB Banka	Dobrunje	2.975.440 CHF
Banka Celje	TAČ d.o.o.	350.000.000,00 SIT

Vir: Poslovno poročilo KPL d.d. za leto 2001

## 11. Dolgoročne finančne naložbe

Dolgoročne finančne naložbe vključujejo postavke prikazane v tabeli št.22:

Tabela 22: Dolgoročne finančne naložbe KPL d.d. v letu 2001

Dolgoročne finančne naložbe v 000 sit	31.12.01	31.12.00	01/00
Delnice v domačih bankah	0	8.014	0
Druge dolgoročne finančne naložbe	475	597	79,56
Dolgoročne depozite	46.054	45.290	101,69
Dolgoročno vložena sredstva – TAČ	692.241	692.240	100,00
Obveznice – SKB Banka	0	17.204	0
<b>Skupaj dolgoročne finančne naložbe</b>	<b>738.770</b>	<b>763.347</b>	<b>96,78</b>

Vir: Poslovno poročilo KPL d.d. za leto 2001

Dolgoročno vložena sredstva pomenijo naložbo v kapitalski delež družbe TAČ- Tovarna asfalta Črnuče d.o.o. Delež KPL d.d. v družbi TAČ d.o.o. znaša 24,5 %. Povečanje kapitala družbe TAČ d.o.o., s katerim je KPL d.d. pridobilo omenjeni delež na osnovi pogodbe o prevzemu novih vložkov, je bilo sprejeto dne 30.1.1997 na seji skupščine. Dolgoročne naložbe se vrednotijo po načelu nižje vrednosti med revalorizirano nabavno vrednostjo in tržno vrednostjo.

## 12. Druge dolgoročne terjatve

Med druge dolgoročne terjatve spadajo terjatve prikazane v tabeli št.23:

Tabela 23: Dolgoročne terjatve KPL d.d. v letu 2001

Dolgoročne terjatve v 000 sit	31.12.01	31.12.00	01/00
Dolgoročno dana posojila delavcem KPL	5.894	8.377	70,36
Dolgoročno dana posojila IMOS, VEGRAD	216.864	120.622	179,79
Dolg. Terjatve do MNZ za prodan samski dom	124.000	282.480	43,90
(Kratkoročni del dolgoročnih terjatev)	-192.745	-149.800	128,67
<b>Skupaj druge dolgoročne terjatve</b>	<b>154.013</b>	<b>261.679</b>	<b>58,86</b>

Vir: Poslovno poročilo KPL d.d. za leto 2001

Druge dolgoročne terjatve predstavljajo dolgoročna stanovanjska posojila delavcem KPL d.d. po obrestni meri R+1% na leto, ki zapadejo v obdobju od 2000 do 2010. Konec leta 1999 in v letu 2000 je družba KPL d.d. sklenila pogodbi o izvajanju del z Imos Investicijske gradnje d.d. za objekt Papirografika in z Vegradom d.d. za objekt Koseški bajer. Pogoj za pridobitev del je odobritev finančnega kredita v višini 25 % opravljenih del, za kar sta bili sklenjeni pogodbi o finančnem kreditu. Pri Imos-u je rok vračila kredita dve leti po opravljenem tehničnem prevzemu objekta, pri Vegrad-u pa se kredit prenese v odplačilo v 30 dneh po uspešnem tehničnem pregledu in se vrača v 4 polletnih anuitetah. Kot dan vzpostavitve kreditnega razmerja je določen datum zapadlosti posamezne situacije. Finančni kredit podjetju Imos Investicijske gradnje d.d. zapade v plačilo julija 2002. Prva anuiteta podjetju Vegrad d.d. pa zapade 17.07.2002. Obrestna mera za Imos Investicijske gradnje d.d. je D + 3% in za Vegrad d.d. D + 4%.

Terjatev do MNZ za prodan Samski dom v višini 124.000 tisoč SIT bo plačana v letu 2002 skupaj s pripadajočimi obrestmi, na znesek neplačane kupnine v višini 6 % letno. V aprilu 2001 je bil poravnan obrok v višini 140.000 tisoč SIT in pripadajoče obresti v višini 15.840 tisoč SIT.

### 13. Zaloge

Zaloge vključujejo naslednje postavke prikazane v tabeli št.24:

Tabela 24: Zaloge v KPL d.d. v letih 2001 in 2000

Zaloge v 000 sit	31.12.01	31.12.00	I 01/00
Surovine in material	44.692	49.469	90,34
Nadomestni deli	9.821	10.569	92,92
Drobni inventar in embalaža	5.359	77.687	6,90
Nedokončana proizvodnja	54.836	51.371	106,75
Proizvodi	0	7.279	0
Trgovsko blago	6.920	7.299	94,81
Predplačila za zaloge	3.665	3.035	120,76
<b>Skupaj zaloge</b>	<b>125.293</b>	<b>206.709</b>	<b>60,61</b>

Vir: Bilanca stanja KPL d.d. v letih 2001 in 2000

Zaloge surovin in materiala so sestavljene iz materiala, ki je potreben za opravljanje dejavnosti družbe. Nedokončana proizvodnja je sestavljena zlasti iz hortikulturnih proizvodov, nedokončane proizvodnje parkovne opreme in proizvodov iz kamnolomov.

### 14. Kratkoročne terjatve iz poslovanja

Kratkoročne terjatve iz poslovanja vključujejo postavke prikazane v tabeli št.25:

Tabela 25: Kratkoročne terjatve iz poslovanja KPL d.d. v letih 2001 in 2000

Kratkoročne terjatve iz poslovanja v 000 sit	31.12.01	31.12.00	I 01/00
Neto terjatve od kupcev	1.458.371	977.919	149,13
Kratkoročni del dolgoročnih terjatev	192.745	149.800	128,67
Terjatve iz naslova obresti	8.593	420	2045,95

Druge kratkoročne terjatve	14.611	22.783	64,13
<b>Skupaj kratkoročne terjatve iz poslovanja</b>	<b>1.674.320</b>	<b>1.150.922</b>	<b>145,48</b>

Vir: Bilanca stanja KPL d.d. v letih 2001 in 2000

Terjatve v letu 2001 so se v primerjavi z letom 2000 povečale predvsem zaradi podaljšanih plačilnih rokov kakor tudi zaradi povečanega obsega del predvsem v zadnjih treh mesecih leta 2001. V letu 2001 je družba KPL d.d. poslovno sodelovala v večjem obsegu predvsem z dvema večjima kupcema, ki sta imela likvidnostne težave, tako da je stanje terjatev samo teh dveh kupcev na dan 31.12.2001 znašalo 836.355 tisoč SIT. Med kratkoročnimi terjatvami je knjižen tudi kratkoročni del dolgoročne terjatve do MNZ v višini 124.000 tisoč SIT in kratkoročni del dolgoročnih obveznosti podjetja Imos Investicijske gradnje d.d. in Vegrada d.d. v skupnem znesku 68.745 tisoč SIT.

Čiste terjatve do kupcev so prikazane v tabeli št.26:

Tabela 26: Čiste terjatve do kupcev v KPL d.d. v letih 2001 in 2000

<b>Terjatve do kupcev v 000 sit</b>	<b>31.12.01</b>	<b>31.12.00</b>	<b>I 01/00</b>
Terjatve od domačih kupcev	1.626.510	1.057.660	153,78
Popravek vrednosti terjatev do domačih kupcev	-168.139	-79.741	210,86
<b>Čiste terjatve do kupcev</b>	<b>1.458.371</b>	<b>977.919</b>	<b>149,13</b>

Vir: Poslovno poročilo KPL d.d. v letih 2001 in 2000

Med popravki vrednosti terjatev do domačih kupcev so zajete terjatve do kupcev, katerih rok od datuma zapadlosti je daljši od 60 dni in se na kratek rok ne pričakuje plačila. Terjatev, ki so v tožbi, je za 83.726 tisoč SIT.

Med popravki vrednosti terjatev so zajete naslednje terjatve do kupcev prikazane v tabeli št.27:

Tabela 27: Popravki vrednosti terjatev KPL d.d. za leto 2001

<b>Zap.št.</b>	<b>Kupec</b>	<b>Znesek v SIT</b>
1.	PIONIR 2000 d.o.o. Novo Mesto	775.467,00
2.	BOŽIČ MARJAN s.p. Komenda	2.649.838,56
3.	GRADIS GP d.d. Ljubljana	616.819,72
4.	INGRAD d.o.o. Ljubljana	7.331.354,60
5.	GIP PIONIR GO Ljubljana	1.010.927,80
6.	MOL OGJSP Ljubljana	1.258.439,40
7.	PAP TELEMATIKA Ljubljana	5.453.712,78
8.	SCT d.d. Ljubljana	1.513.354,97
9.	SGP GRADBINEC Kranj	1.075.955,06
10.	VEGRAD d.d. Velenje	85.052.765,67

11.	SING d.o.o. Zagorje	572.490,00
12.	PETROVČIČ IDA s.p. Vrhnika	368.822,65
13.	SPL d.d. Ljubljana	533.357,34
14.	MYING d.o.o. Ljubljana	3.253.583,01
15.	RAZVOJNI CENTER TIVOLI Ljubljana	1.740.245,20
16.	AGROART s.p. Ajdovščina	540.806,40
17.	GRADIS GP p.o. Maribor	581.949,30
18.	PRIMORJE d.d. Ajdovščina	1.942.578,00
19.	KOPING d.o.o. Ljubljana	1.178.242,50
20.	KRANJEC FRANCI s.p. Ljubljana	1.140.292,30
21.	GEOZ d.o.o. Ljubljana	4.761.825,43
22.	I.P.C. HOLDING d.o.o. Ljubljana	4.500.378,77
23.	PREFAB d.o.o. Koper	10.868.081,01
24.	URANKAR PAVEL s.p. Laško	17.499.038,19
25.	manjši kupci	11.919.230,81
<b>SKUPAJ</b>		<b>168.139.556,47</b>

Vir: Poslovno poročilo KPL d.d. za leto 2001

## 15. Denarna sredstva

Denarna sredstva vključujejo postavke prikazane v tabeli št.28:

Tabela 28: Denarna sredstva KPL d.d. v letih 2001 in 2000

<b>Denarna sredstva v 000 sit</b>	<b>31.12.01</b>	<b>31.12.00</b>	<b>I 01/00</b>
Tolarska sredstva v blagajni	106	102	103,92
Denarna sredstva na ŽR oziroma TRR	4.943	7.607	64,98
<b>Skupaj denarna sredstva</b>	<b>5.049</b>	<b>7709</b>	<b>65,49</b>

Vir: Poslovno poročilo KPL d.d. v letih 2001 in 2000

## 16. Kapital

Kapital vključuje naslednje postavke prikazane v tabeli št. 29:

Tabela 29: Kapital v KPL d.d. v letih 2001 in 2000

<b>Kapital v 000 sit</b>	<b>31.12.01</b>	<b>1.1.01</b>	<b>31.12.00</b>
Delniški kapital	519.524	519.524	555.890
Reval. delniškega kapitala	796.460	710.368	760.093
Skupaj delniški kapital	1.315.984	1.229.892	1.315.984
Rezerve	623.113	623.113	666.730
Sklad lastnih delnic	51.950	51.950	0
Revalorizacija rezerv	903.107	799.862	911.438
Skupaj rezerve	1.578.170	1.474.925	1.578.169
Prenešana čista izguba iz preteklih let	0	0	0
Reval. čiste izgube iz preteklih let	0	0	0

Prenešen čisti dobiček iz preteklih let	103.759	103.759	45.446
Reval. čisti dobiček iz preteklih let	11.307	3.780	4.044
Skupaj prenešeni čisti dobiček iz pret.let	115.066	107.539	49.490
Dobiček (izguba) iz poslovnega leta	119.327	0	65.576
<b>Skupaj kapital</b>	<b>3.128.547</b>	<b>2.812.356</b>	<b>5.952.860</b>

Vir: Poslovno poročilo KPL d.d. v letih 2001 in 2000

Na dan 31.12.2001 je delniški kapital razdeljen na 519.524 delnic z nominalno vrednostjo 1.000,00 SIT. Delniški kapital je bil dobljen kot razlika med vrednostjo družbenega kapitala na dan 1.1.1993 v višini 1.502.379 tisoč SIT in zneskom oblikovanih rezerv v višini 982.855 tisoč SIT.

Rezerve so bile oblikovane iz dveh naslovov:

- 300.476 tisoč SIT - 20 % osnovnega kapitala po 59.a členu Uredbe o spremembah in dopolnitvah Uredbe o metodologiji za izdelavo otvoritvene bilance stanja (UL RS št. 5/95);

- 682.379 tisoč SIT - rezerve po 59. členu Uredbe kot razlika med ocenjeno vrednostjo in vrednostjo po otvoritveni bilanci (razlika med 1.502.379 tisoč SIT in 820.000 tisoč SIT).

Na tretji seji skupščine dne 23.09.1999 je bil na predlog uprave sprejet sklep o pokrivanju izgube iz leta 1998.

Celotna izguba v znesku 379.177.458,54 SIT je bila pokrita iz naslednjih virov:

- Iz rezerv v višini .....187.692.842,00 SIT

- Iz revalorizacijskega popravka rezerv v višini ...191.484.616,54 SIT

- Skupaj v višini..... 379.177.458,54 SIT.

Navedene transakcije so bile evidentirane na dan 1.1.1999.

V letu 2000 je bilo realizirano 61.286.000 SIT dobička. Na peti seji skupščine dne 13.06.2001 je bil na predlog uprave sprejet sklep, da ostane ugotovljeni dobiček nerazporejen.

## **Kapital po 01.01.2002**

V skladu z novim Zakonom o gospodarskih družbah in novimi računovodskimi standardi je s 01.01.2002 sestava kapitala sledeča:

	<b>01.01.2002</b>
	<b>(v 000 SIT)</b>
Osnovni delniški kapital	519.524
<b>Skupaj osnovni delniški kapital</b>	<b>519.524</b>
Zakonske rezerve	482.543
Statutarne rezerve	1.095.627
<b>Skupaj rezerve iz dobička</b>	<b>1.578.170</b>
Preneseni čisti dobiček iz prejšnjih let	115.066

Ostanek čistega dobička poslovnega leta	119.327
<b>Skupaj čisti dobiček</b>	<b>234.393</b>
Splošni prevrednotovalni popravek vpoklicanega kapitala	796.460
<b>Skupaj splošni prevrednotovalni popravek</b>	<b>796.460</b>
<b>SKUPAJ KAPITAL</b>	<b>3.128.547</b>

## 17. Dolgoročne rezervacije

Dolgoročne rezervacije so prikazane v tabeli št.30:

Tabela 30: Dolgoročne rezervacije v KPL d.d. v letih 2001 in 2000

Dolgoročne rezervacije	31.12.01	31.12.00	I 01/00
Državne subvencije	74.486	80.373	92,68
<b>Skupaj dolgoročne rezervacije</b>	<b>74.486</b>	<b>80.373</b>	<b>92,68</b>

Vir: Poslovno poročilo KPL d.d. v letih 2001 in 2000

Dolgoročne rezervacije - državne subvencije vključujejo sredstva, ki jih je država namenila družbi KPL d.d. za izgradnjo kompostarne, nakup vozila Unimog in tehtnice Haenni. Rezervacije bodo prenešene v prihodke v prihodnjih letih, vsako leto v deležu letnih stroškov amortizacije izgrajenega osnovnega sredstva.

## 18. Obveznosti iz financiranja

Obveznosti iz financiranja vključujejo postavke prikazane v tabeli št.31:

Tabela 31: Obveznosti iz financiranja v KPL d.d. v letih 2001 in 2000

Obveznosti iz financiranja v 000 sit	31.12.01	31.12.00	I 01/00
Dolgoročne obveznosti:			
Dolgoročna posojila domačih in tujih bank	461.455	622.711	74,10
Dolgoročni del obveznosti iz finančnega najema	122.856	232.951	52,74
Kratkoročni del obveznosti iz dolg. posojil	-235.167	-282.991	83,10
<b>Skupaj dolgoročne obveznosti iz financiranja</b>	<b>349.144</b>	<b>572.671</b>	<b>60,97</b>
Kratkoročne obveznosti			
Kratkoročna posojila domačih bank	323.432	139.100	232,52
Kratkoročna posojila, dobljena pri drugih	219.566	42.335	518,64
Kratkoročni del obveznosti iz dolg. posojil	235.167	282.991	83,10
<b>Skupaj kratkoročne obveznosti iz financiranja</b>	<b>778.165</b>	<b>464.426</b>	<b>167,55</b>

Vir: Poslovno poročilo KPL d.d. v letih 2001 in 2000

Družba najema posojila za financiranje investicij in premoščanje pomanjkanja likvidnih sredstev za tekoče poslovanje. Obveznosti iz financiranja so zavarovane z opredmetenimi osnovnimi sredstvi oziroma dolgoročno finančno naložbo, kot je to razvidno iz pojasnila št. 11 na str.32.

Dolgoročne in kratkoročne obveznosti iz financiranja sestavljajo postavke prikazane v tabeli št. 32:

Tabela 32: Dolgoročne in kratkoročne obveznosti iz financiranja v KPL d.d. v letu 2001

Posojilodajalec	Vrednost SIT v 000	Zapadlost	Obrestna mera
SKB Banka	20.102	15.5.02	T + 5,90 %
Dolenjska banka	16.517	1.1.04	T + 5,60 %, T + 4,90 %
Banka Koper	8.420	30.6.04	D + 1,00 %
Banka Koper	109.064	31.7.07	T + 2,00 %
Banka Koper	106.432	31.7.08	T + 1,90 %
RZB banka Dunaj	161.117	12.3.04	LIBOR + 0,75 %
AC Leasing	42.303	20.3.03	LIBOR + 4,00 %
Avtomarket	1.690	5.3.02	12,05 %
CA SKB Leasing	72.736	3.3.03	LIBOR
Debis AC Leasing	6.127	23.8.04	8,20 %
IMP, ELEKTROMONTAŽA	39.803		D + 4,00 %
Banka Celje	250.000		T + 4,75 %
SKB Banka	53.432		T + 6,90%, T + 5,00%
TAC d.o.o.	219.566		medbančna
Banka Koper	20.000		T + 4,90%

Vir: Poslovno poročilo KPL d.d. za leto 2001

## 19. Obveznosti iz poslovanja

Obveznosti iz poslovanja vključujejo postavke prikazane v tabeli št.33:

Tabela 33: Obveznosti iz poslovanja v KPL d.d. v letih 2001 in 2000

Dolgoročne obveznosti iz poslovanja v ooo sit	31.12.01	31.12.00	I 01/00
Dolgoročno zadržana sredstva	250	267	93,63
<b>Skupaj dolgoročne obveznosti iz poslovanja</b>	<b>250</b>	<b>267</b>	<b>93,63</b>
Kratkoročne obveznosti iz poslovanja:			
Obveznosti do domačih dobaviteljev	692.201	775.507	89,26
Kratkoročne obveznosti za predujme	4.905	8.385	58,50
Kratkoročne obveznosti do zaposlenih	86.929	85.822	101,29
Kratkoročne obveznosti do države	125.866	195.820	64,28
Druge kratkoročne obveznosti	11.767	938	1254,48
Obveznosti iz naslova obresti	18.717	16.169	115,76
<b>Skupaj kratkoročne obveznosti iz poslovanja</b>	<b>967.385</b>	<b>1.082.641</b>	<b>89,35</b>

Vir: Poslovno poročilo KPL d.d. v letih 2001 in 2000



Kratkoročne obveznosti do dobaviteljev predstavljajo obveznosti do podizvajalcev v gradbenih projektih kot tudi obveznosti za dobavljena obratna sredstva. Predujme je družba prejela za izvajanje pogodbeno dogovorjenih del. Obveznosti do zaposlenih predstavljajo kosmate plače za december 2001. Obveznosti do države vključujejo obveznosti za davek na dodano vrednost obračunan v mesecu decembru 2001 v višini 78.931 tisoč SIT. Obveznost za december 2001 je bila poravnana 31.01.2002. Obveznosti za davke in prispevke na plače za mesec december 2001 je v višini 69.882 tisoč SIT. Davek na izplačane plače za december 2001 je v višini 5.298 tisoč SIT.

## 20. Pasivne časovne razmejitve

Pasivne časovne razmejitve vključujejo postavke prikazane v tabeli št.34:

Tabela 34: Pasivne časovne razmejitve v KPL d.d. v letih 2001 in 2000

<b>Pasivne časovne razmejitve</b>	<b>31.12.01</b>	<b>31.12.00</b>	<b>I 01/00</b>
Kratkoročno odložene prihodke	169.073	154.695	109,29
Kratk. Vnaprej vračunani stroški in odhodki	6.168	66.821	9,23
<b>Skupaj pasivne časovne razmejitve</b>	<b>175.241</b>	<b>221.516</b>	79,11

Vir: Poslovno poročilo KPL d.d. v letih 2001 in 2000

Kratkoročno odloženi prihodki nastajajo v primerih, ko so bile storitve po pogodbah zaračunane in že plačane, medtem ko družba KPL d.d. teh storitev še ni v celoti opravila.

## 21. Možne in prevzete obveznosti – zunajbilančna evidenca

V zunajbilančni evidenci so evidentirane dane hipoteke in garancije, zaloga materiala, ki ni last družbe KPL d.d. in zadolžitve drobnega inventarja.

## 22. Gospodarska javna služba – ugotavljanje poslovnega izida

Skladno z Zakonom o gospodarskih javnih službah (UL RS št. 32/93) opravlja družba gospodarsko javno službo kot eno izmed dejavnosti družbe, in sicer:

- urejanje, vzdrževanje in varstvo ulic, trgov in cest v mestu ter naseljih mestnega značaja, ki niso razvrščene med magistralne in regionalne ceste, s pripadajočimi napravami, opremo in objekti,
- izvajanje zimske službe,
- urejanje javnih parkov, nasadov, drevoredov, zelenic, otroških igrišč in drugih javnih površin s pripadajočimi napravami in opremo na območju Mestne občine Ljubljana,
- gospodarjenje s parkovnimi gozdovi.

Glede na določbe Slovenskih računovodskih standardov je pri izkazovanju prihodkov pomembna razčlenitev prihodkov na posamezne gospodarske javne službe in ostale dejavnosti, ki izhaja iz zahtev po razčlenjevanju in merjenju poslovnih izidov po posameznih dejavnostih.

Tudi pri razčlenjevanju stroškov družba, kadar opravlja več vrst dejavnosti javne gospodarske službe, izkazuje v svojih poslovnih knjigah stroške in odhodke ločeno po posameznih dejavnostih. Pri tem družba zagotovi podatke o neposrednih, spremenljivih splošnih in stalnih splošnih stroških posameznih vrst dejavnosti. Zneske splošnih stroškov, ki odpadejo na posamezno dejavnost, ugotovi podjetje na podlagi izbranih sodil oziroma ključev, ki so razkrita v pojasnilu g) na str.25. Znesek splošnih stroškov, ki odpadejo na dejavnost gospodarskih javnih služb ugotavlja družba na podlagi sodila, ki ga podjetje uporablja pri razporeditvi splošnih stroškov za celotno družbo, in sicer bruto plače + eksterna realizacija posamezne dejavnosti.

V izkazu uspeha gospodarske javne službe pomeni interna realizacija prihodke gospodarske javne službe ustvarjene na podlagi internih storitev opravljenih za ostale tržne dejavnosti znotraj družbe.

Stroški storitev predstavljajo stroške strojnih storitev (kooperantov), stroške prevoznih storitev, investicijskega vzdrževanja in stroške storitev v zvezi z delom (dnevnic, kilometrina, šolnine, seminarji).

Drugi stroški dela so stroški prevoza na delo, stroški prehrane ter terenskega dodatka.

Družbi ni potrebno pripravljati bilance stanja za dejavnost gospodarske javne službe, saj gre za delniško družbo, ki ima lastna osnovna sredstva, ki jih uporablja pri izvajanju omenjene dejavnosti (so 100 % v njeni lasti in jih nima v upravljanju, kot to velja za druga javna podjetja).

V prilogi št. 4 je predstavljena razčlenitev prihodkov in stroškov gospodarske javne službe, ki jo družba opravlja.

### **23.Razmerja s povezanimi strankami**

Družba KPL d.d. je v povezavi z družbo TAČ - tovarno asfalta Črnuče d.o.o. V družbi TAČ d.o.o. ima družba 24,5 % delež. Naložba se revalorizira vsako leto z indeksom rasti cen življenjskih potrebščin.

Prikaz povezave z družbo TAČ d.o.o. je prikazan v tabeli št.35:

Tabela 35: Prikaz povezave z družbo TAČ d.o.o. v letih 2001 in 2000

<b>Povezava z družbo TAČ d.o.o. v 000 sit</b>	<b>31.12.01</b>	<b>31.12.00</b>	<b>I 01/00</b>
Naložba v deleže	692.241	646.953	107,00
Kratkoročno posojilo	219.566	39.566	554,94
Obveznost do dobaviteljev	91.397	180.381	50,67
Prejeti rabati za leti 2001 in 2000	173.728	147.420	117,85
Prihodki od deležev v dobičku	30.322	32.005	94,74

Vir: Poslovno poročilo KPL d.d. v letih 2001 in 2000

## **6.PREDSTAVITEV ENOTE RAST**

Ker sem zaposlena v poslovni enoti Rast, s sedežem na Litijski cesti 76 in ker menim, da je Rast s svojimi 138 zaposlenimi in nič kaj zavidljivim finančnim položajem v zadnjih letih dovolj velik zalogaj za razmišljanje in analiziranje, se bom osredotočila na poslovanje tega področja.

Proizvodni program za enoto Rast je zelo diverzificiran. Na eni strani se razlikuje glede na različne proizvode in storitve, ki so značilni za posamezne delovne enote (Parki, Vrtnarija in Parkovno mizarstvo). Loči pa se tudi glede na temeljni cilj gospodarjenja in sicer na eni strani gre za proizvode in storitve namenjene prodaji na trgu in doseganju čim večjega dobička, na drugi strani pa gre za storitve, ki so namenjene zadovoljevanju širših javnih potreb opredeljene kot dejavnosti gospodarske javne službe.

Enota Rast je imela na dan 31.12.2001 zaposlenih 138 ljudi, ki so razporejeni v tri delovne enote (Parki, Vrtnarija in Parkovno mizarstvo) in ga vodi pomočnik glavnega direktorja za področje Rast.

Kakšna organizacijska klima vlada v enoti Rast, kako se med seboj razumejo zaposleni, kako so zadovoljni s svojim vodstvom? Odgovore na to sem skušala dobiti z anketo med zaposlenimi!

Pod pojmom »zadovoljstvo pri delu« se obravnavajo razni vidiki dela: varnost zaposlitve, višina plač in drugih denarnih nagrad, odnosi med sodelavci ter razmerja med delavci in njihovimi predpostavljenimi. Čeprav vsak od teh dejavnikov vpliva na uspešnost dela, postanejo še posebej pomembni, kadar delujejo v povezavi. Pri tem predpostavljamo, da bo delavec, ki je relativno zadovoljen s plačilom, varnostjo zaposlitve, s sodelavci in predpostavljenimi, odgovoril na novo, bolj zanimivo delo bistveno bolj pozitivno kakor tisti, ki s temi značilnostmi dela ni zadovoljen. Če ima poleg tega razvito še močno potrebo po osebnem razvoju, potem lahko od njega pričakujemo še višjo stopnjo notranje motivacije.

Najslabša možnost je, če je delo po stopnji motivacijskega potenciala sicer visoko ovrednoteno, hkrati pa posameznik zanj nima ustreznih znanj in sposobnosti, ob tem pa mu je še malo mar osebni razvoj ter je zelo nezadovoljen pri delu (torej je nezadovoljen s plačo in dodatki, z varnostjo zaposlitve, s sodelavci in predpostavljenimi). Za takšne delavce je najbolje (enako tudi za podjetje), da opravljajo enostavna in rutinska dela ali pa, da jih premestijo k drugim delom, saj sicer lahko pri njih že vnaprej računamo s slabimi osebnimi in delovnimi rezultati (Možina Stane, Osnove vodenja, 1994).

V enoti Rast je 138 zaposlenih. Od tega jih je 13 na čakanju, oziroma na daljši bolniški. Med zaposlene sem razdelila 124 anketnih listov in jih po tednu dni dobila vrnjenih 78 anketnih listov, kar predstavlja 58%.

## **6.1.KOMENTAR OB REZULTATIH ANKETE**

Rezultati so me presenetili!

Več kot 50% zaposlenih je odgovorilo, da:

- radi hodijo v službo (87%),
- so s svojim delom zadovoljni (91%),
- so zadovoljni s sodelavci (85%),
- menijo, da so z njihovim delom zadovoljni njihovi sodelavci (83%),
- menijo, da so z njihovim delom zadovoljni njihovi šefi (88%),
- so zadovoljni z delom sodelavcev (87%),
- so zadovoljni z delom svojega delovodja (70%),
- so zadovoljni z delom svoje vodje (74%),
- so zadovoljni z vodjem DE (75%),
- so zadovoljni z delom direktorja PE (74%),
- so zadovoljni z delom uprave Rasti (59%),
- je za varnost pri delu dobro poskrbljeno (61%) in
- so naročniki zadovoljni z našim delom (65%).

Rezultati ankete dajejo vtis, da v podjetju vlada sloga, dobro delovno razpoloženje, da so ljudje zadovoljni s svojim delovnim okoljem, da so zadovoljni s svojim delom. Pri tem moramo imeti v vidu, da se je samo 62% zaposlenih odločilo, da bodo odgovorili na anketo. Ostaja odprto vprašanje, zakaj ni kar 38% zaposlenih odgovorilo na anketo. Morda se jim ni zdelo vredno ali se jim je zdelo neumno, ker se z anketami nič ne rešuje. To bi mi bil še najljubši odgovor. Najmanj prijetna, oziroma boleča bi bila neudeležba zaposlenih pri anketi, ker naj bi s tem pokazali svoje nestrinjanje s sedanjo politiko poslovanja!

Presenetljivo je, da se je samo 51% zaposlenih opredelilo za odgovor, da delajo več kot pred 10-15 leti, res je tudi, da jih 23% meni, da delajo enako. Presenetljiva je tudi iskrenost 19%, da delajo manj kot pred 10-15 leti.

Zanimivo je, da kar 77% zaposlenih trdi, da bi delali več, če bi bili bolje plačani, pri 22% zaposlenih plača ne vpliva na njihovo zavzetost pri delu. Pri tem naj povem, da se plače pri nas gibljejo nekje v povprečju, da se izplačujejo na dan določen v plačilnem koledarju in da še nikoli niso izostale.

Sedaj pa prehajam na zadeve, ki našim zaposlenim niso po volji!

Ob predstavitvi KPL d.d. sem povedala, da je sedež podjetja na Tbilisijski, kjer je tudi uprava KPL d.d., medtem ko je poslovna enota Rast locirana na Litijski cesti 76. Kontakte z upravo vrši v največji meri pomočnik glavnega direktorja za področje Rast. Zaradi te ločitve lokacij, zaposleni v področju Rast ne čutijo vpliva uprave, se med seboj slabo poznajo, oziroma se poznajo toliko kot narekuje delo. Zato tudi ni presenetljiva ocena 51 % zaposlenih, da z delom uprave KPL d.d. niso zadovoljni. Večina zaposlenih v poslovni enoti vidi v upravi množico pisarniških ljudi, ki od njih vedno nekaj hočejo ali pa jih seznanjajo s slabimi rezultati poslovanja.

Zelo visok je tudi delež tistih, ki menijo, da njihovi nadrejeni ne delajo »pošteno«, v skladu z etičnimi normami ta odstotek je kar 42%, kar se mi zdi zelo veliko, kljub temu, da se je 49% anketiranih odločilo za poštenost svojega vodstva, 8% se jih ni opredelilo.

Na vprašanje ali dela vodstvo v »dobro« podjetja se je 47% opredelilo, da vodstvo dela v »dobro« podjetja, visok pa je tudi delež tistih, ki ne mislijo tako. Kar 35% zaposlenih meni, da vodstvo ne dela v »dobro« podjetja, 17% se jih ni opredelilo pri temu odgovoru.

Zaposleni ne vidijo svetle prihodnosti našega podjetja, saj jih kar 47% meni, da je prihodnost slaba, 43% pa da je prihodnost dobra, medtem ko se jih 10% ni opredelilo.

Za konec tolmačenja te ankete naj povem še zanimivost. Obljubila sem anonimnost, vendar je bila moja radovednost prevelika, zato sem si edino za enoto Vrtnarija posebej ogledala rezultate. Anketa v DE, ki se že vrsto let duši v rdečih številkah me je presenetila. Prepričana sem namreč bila, da bodo njihovi odgovori v glavnem negativni. Vendar je to je edina enota, ki je zadovoljna z vsem kar se dogaja okoli njih. Radi hodijo v službo, s svojim delom so zadovoljni, ravno tako s sodelavci, šefi, z delom sodelavcev, nadrejenih, menijo, da so njihovi šefi zadovoljni z njihovim delom. Samo en negativen odgovor je bil pri vprašanjih o zadovoljstvu nad direktorjem uprave Rasti, uprave KPL d.d., prav tako samo eden meni, da vodstvo ne dela v dobro podjetja in da njegovi nadrejeni ne delajo pošteno in da za varstvo pri delu ni dobro poskrbljeno. Samo eden je odgovoril, da bi delal več, če bi bil bolje plačan, večina meni, da dela enako kot pred 10-15 leti, dva menita, da delata več.

Vsi so si složni, da je prihodnost podjetja dobra!

## **6.2.KAJ STORITI V ENOTI RAST ZA BOLJŠO MOTIVIRANOST ZAPOSLENIH?**

Najprej bi bilo seveda potrebno ugotoviti, zakaj zaposleni ne delajo bolje in več!

Oprla se bom na Hackman-Oldhamerjev model obogatitve dela, z osnovnim vprašanjem, kako naj motiviramo zaposlene in povzročimo njihovo zadovoljstvo.

Model obogatitve dela temelji na Herzbergovih ugotovitvah in si postavlja osnovno vprašanje, kako lahko manager spremeni lastnosti dela, da bo motiviral zaposlene in povzročil njihovo zadovoljstvo.

Hackman-Oldhamerjev model ponazarjajo tri kritične psihološke okoliščine, ki vplivajo na motivacijo na delovnem mestu. Če je ena od teh okoliščin na nizkem nivoju, je nizka tudi motivacija zaposlenih na delovnih mestih.

Doživljanje pomembnosti dela povzroči, da zaposleni zazna, da se delo splača in da ga je vredno delati.

Doživljanje odgovornosti povzroči, da delavec dobi občutek osebne odgovornosti pri delu.

Poznavanje rezultatov pripomore, da zaposleni pozna raven svoje uspešnosti. Zaznavanje vrednosti dela, občutek osebne odgovornosti in poznavanje ravni uspešnosti pa so elementi, ki skupaj vplivajo na veliko motiviranost za delo (Lipičnik, 1994, str.501-502).

### **1.Doživljanje pomembnosti dela**

Naše zaposlene bi bilo potrebno opozoriti na to, kako pomemben je njihov doprinos k lepšemu izgledu mesta Ljubljane, katerega vzdrževalci smo. Naučiti jih moramo, da bodo gledali na okolico, ki jo urejajo kot na svoje dvorišče, kjer ne vidijo strogo samo tistega kar obdelujejo, temveč se ozrejo malo naokoli in uredijo tudi tisto, kar ni v njihovem neposrednem delu. Pomembno je, da ko zapuščajo zelenico, igrišče oziroma površino, ki jo urejajo, da je ta urejena vzorno z vsemi deli, ki jih lahko opravijo naši zaposleni, ne da kakšna malenkost, ki slučajno ne spada v naše delovne obveznosti, kvari izgled.

### **2.Doživljanje odgovornosti**

Zaposlenim je treba dopovedati, da je tudi od njih odvisen videz Mesta, da so za svoje delo odgovorni in da v primeru nezadovoljstva uporabnikov, tega dela ne bomo več opravljali, s tem pa bodo ogrožena tudi njihova delovna mesta.

### **3.Poznavanje rezultatov**

Zaposleni morajo biti seznanjeni z rezultati poslovanja. Da slišijo vedno nepreverjene govornice, kako nam gre slabo, je slabše, kot pa da jim povemo poleg tega da je poslovanje slabo, tudi zakaj je slabo in kaj bomo naredili, da se bo stanje izboljšalo!

Ob zagotavljanju boljših finančnih rezultatov, lahko pričakujemo, da se bo izboljšalo tudi mnenje zaposlenih do uprave Rasti in KPL d.d. kot celote. Menim, da bi z doseganjem pozitivnih rezultatov dosegli tudi pozitivno mnenje o vodstvu, da le to deluje v »dobro podjetja« in da deluje »pošteno«.

Boljše finančne rezultate lahko dosežemo tudi s seznanjanjem o rezultatih dela s tem, da zaposlene prepričano o njihovi odgovornosti in pomembnosti njihovega prispevka k boljšemu poslovanju podjetja in tudi lepši urejenosti površin in prostorov, ki so nam zaupani v vzdrževanje.

Posebno pozornost bo potrebno nameniti plačam in nagradam. Že iz naše ankete je razvidno, da veliko zadovoljstvo ni vselej povezano z večjim učinkom. Učinku bomo morali dajati več prednosti kot pa zadovoljstvu vsaj toliko časa, dokler se bo podjetje moralo boriti za preživetje.

Ljudem je treba vzbuditi občutek enakosti, da dobijo toliko kot si zaslužijo. Občutek neenakosti ima izredno moč, ki sili zaposlene, da ta občutek nevtralizirajo ali da kar najbolj zmanjšajo njegovo neprijetnost.

Zagotoviti je treba tudi večjo pravičnost v prejemkih. »Ljudi motivirati s plačo in ne za plačo«, je parola, ki se pri nas bolj slabo sliši. Ob fiksni osnovni plači je možnost stimulacije od -20 do +20%, običajno pa se giblje do 5%. Verjetno se vsi strinjamo, da to ne more predstavljati motivacije zaposlenim!

Formula, ki zagotavlja uspeh, sicer ne obstaja, mogoče pa je naštetih nekaj faktorjev, ki so značilni za uspešne projekte preurejanja.

Eden izmed prvih je osredotočenje na odjemalce. Odjemalci so edini razlog za obstoj podjetja, zato jih je potrebno vsestransko upoštevati.

Drugi faktor je izločanje vseh dejavnosti, ki ne dodajajo vrednosti k končnim izdelkom ali storitvam.

Prepogosto se v podjetjih kakšen sektor preveč razraste, služi samemu sebi in ni zmožen zagotoviti tistega, zaradi česar je bil ustanovljen.

Faktorja uspeha sta tudi primerjanje kritičnih kazalcev (benchmarking) za izboljševanje storitev in ustvarjanje ustrezne klime za spremembe. Nadalje je potrebno izbirati med zmanjševanjem stroškov in izboljšavami storitev. Pomembno je tudi dobro poznavanje podjetja. Uspeh je v večini primerov povezan z uporabo kriterijev izbire med različnimi projekti, ki ustrezajo dejanskim potrebam podjetja.

Za uspešnost reinženiringa je nadalje zelo pomembno, da je voden od zgoraj in da je oblikovan kot celota. Izvajalci morajo slediti strateško določeni viziji, ki pa so jo zmožni le vodilni delavci, kajti le-ti imajo pregled nad celotnim poslovanjem organizacije (Laure, 1996, str.51).

Vsekakor se je potrebno sprijazniti z resnico, da reinženiring poslovnih procesov ni lahek način reševanja težav. Posebno na začetku moramo pričakovati tudi razočaranja. Procesi, ki jih preurejamo in timi morajo biti zelo pazljivo izbrani. Podjetja morajo pred začetkom projekta preučiti tudi predvodene težave in povezati reinženiring z metodami, ki jih uporabljajo pri strateškem planiranju (Drew, 1994, str.4).

## **6.3.ANALIZA ZUNANJEGA OKOLJA PODJETJA**

### **6.3.1.ANALIZA ŠIRŠEGA OKOLJA**

Širše okolje, v katerem se določena panoga in podjetje nahajata, lahko za potrebe napovedovanja razdelimo na pet sektorjev (Bowman, Asch, 1996, str.27):

- politično-pravno okolje,
- gospodarsko okolje,
- družbeno okolje,
- tehnološko okolje in
- naravno okolje.

#### **6.3.1.1.POLITIČNO – PRAVNO OKOLJE**

Politično-pravno okolje usmerja delovanje gospodarstva v skladu s predpisi in zakoni. Ob težnji po vključitvi Slovenije v Evropsko unijo je potrebno predpise in zakone prilagoditi evropskim. Na poslovanje KPL d.d v veliki meri vpliva tudi politika Mestne občine Ljubljana (v nadaljevanju MOL). Tako nam je v tem času pomembno skupno iskanje primerne oblike nadaljnjega delovanja in sicer dileme ali se za dela, ki jih izvajajo firme kot so KPL d.d., Cestno podjetje Ljubljana d.d., Javna razsvetljava d.d. itd., razpiše koncesije ali se dela opravljajo še naprej pogodbeno oziroma z javnimi razpisi.

### **6.3.1.2.GOSPODARSKO OKOLJE**

V letu 2001 je bilo podjetje pod stalnim pritiskom nelikvidnosti. Ker podjetje KPL d.d. veliko sodeluje z gradbenimi podjetji, za katera je znano da so v primežu recesije, je prihajalo do velikih likvidnostnih težav. Zaradi slabe plačilne sposobnosti je bilo potrebno nekaterim dobaviteljem plačevati z avansi.

Po podatkih Agencije za plačilni promet deluje na področju "oskrbovanje parkov, vrtov" vodene pod šifro 01.411 v Sloveniji 21 podjetij, različnih organizacijskih oblik. Vsa podjetja so poslovala z dobičkom (FIPO – Finančni pokazatelji gospodarskih družb).

### **6.3.1.3.TEHNOLOŠKO OKOLJE**

Okoliščine delovanja slovenskih podjetij so se zaradi tranzicije in izgube trgov ob osamosvojitvi Slovenije močno spremenile. Večji poudarek je na raziskovalno razvojni dejavnosti, tehnološki opremljenosti, razpoznavnosti in konkurenčnosti.

## **6.4.ANALIZA NOTRANJEGA OKOLJA**

Analiza notranjega okolja dejansko pomeni analizo podjetja in procesov znotraj njega. Najprej bom analizirala ekonomsko uspešnost podjetja, nato pa še posamezne podstrukture področja Rast.

Podstrukture v podjetju je možno oceniti s pomočjo zgolj subjektivne presoje ali na osnovi presoje, oprte na ocenjevanje s pomočjo točkovnega sistema.

Za ocenjevanje podstruktur podjetja sem uporabila metodo subjektivnega – osebnega ocenjevanja s strani poslovnih delavcev, saj predvidevam, da najbolj poznajo poslovanje podjetja. Kot pripomoček za pridobitev njihovega mnenja sem uporabila vprašalnik, s katerimi sem dobila odgovore, oziroma presojo posameznih podstruktur, vključno s pripadajočimi sestavinami.

### **6.4.1. POSLOVNA (EKONOMSKA) USPEŠNOST ENOTE RAST**

Finančno stanje poslovne enote Rast je zelo slabo že vrsto let. Izjema sta bili le leti, ko je bil v Ljubljani snegolom in pa leto 1999, ko je zaradi obiska ameriškega predsednika



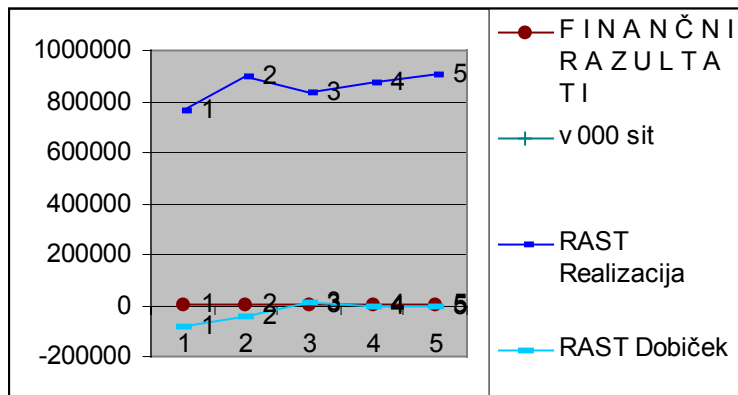
Mestna občina Ljubljana dala na razpolago veliko več finančnih sredstev kakor ostala leta. Zaradi pomanjkanja gradenj stanovanjskih sosesk, je naše delo postalo močno odvisno samo od vzdrževalnih del v Ljubljani, za kar imamo sklenjeno pogodbo z MOL. Enota Rast že nekaj let ne posluje najbolje. Boljši finančni rezultati se pojavijo v izjemnih letih, kot je obisk papeža, bivšega ameriškega predsednika Clintona oziroma ob naravnih - običajno nezaželenih dogodkih, kot je snegolom, ko je morala Mestna občina Ljubljana zagotoviti dodatna finančna sredstva.

Finančni rezultati celotnega področja Rast so prikazani tabelarično (tabela 36 in 37) in grafično (graf 1).

Tabela 36: Finančni rezultati za področje Rast po letih v obdobju 1997 - 2001

Finančni rezultati v 000		1997	1998	1999	2000	2001
RAST	Realizacija	763124	900817	838247	874788	902055
	Dobiček	-82062	-44467	13146	-4353	-4293

Vir: Poročila o doseženih poslovnih izidih KPL d.d. po letih v obdobju 1997-2001



Graf 1: Finančni rezultati za področje Rast po letih v obdobju 1997 - 2001

Vir: Poročila o doseženih poslovnih izidih KPL d.d. po letih v obdobju 1997 – 2001

Tabela 37: Ocenjevanje tendenc uspešnosti področja Rast v obdobju 1997 – 2001

OCENJEVANJE TENDENC USPEŠNOSTI PODROČJA RAST					
Kazalec v 000 sit	1997	1998	1999	2000	2001
Prihodki	763124	900817	838247	874788	902055
Odhodki	845186	945284	844738	873243	906348

Ekonomičnost	0,9	0,95	0,99	1	0,99
Produktivnost v 000 sit na zaposlenega	4710	6527	5781	6339	6584

Vir: Poročila o doseženih poslovnih izidih KPL d.d. po letih v obdobju 1997 – 2001

Prikazani rezultati kažejo pozitiven rezultat le v letu 1999, zaradi višjih finančnih sredstev namenjenih za hortikulturno dejavnost s strani Mestne občine Ljubljana.

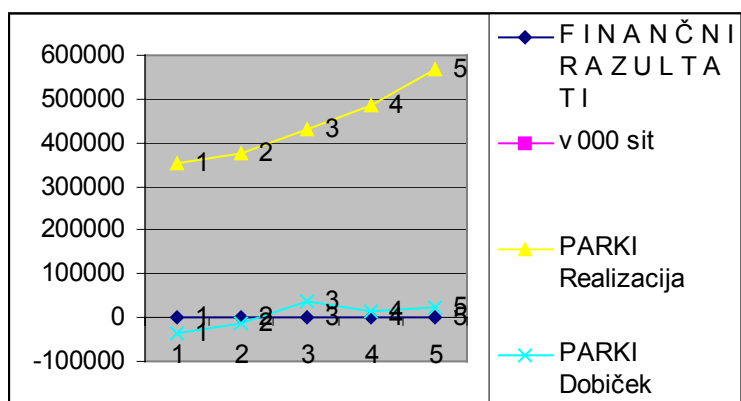
#### 6.4.1.1.DELOVNA ENOTA PARKI

Delovna enota Parki, ki ima zaposlenih od 97 do 80 delavcev v letih 1997 - 2001 (število se zaradi zmanjšane obsega del zmanjšuje), je močno vezana v svojem poslovanju na vzdrževalna dela za Mestno občino Ljubljana. Finančni rezultati so prikazani tabelarično (tabela 38 in 39) in grafično (graf 2).

Tabela 38: Finančni rezultati za delovno enoto Parki v obdobju 1997 – 2001

Finančni rezultati v 000sit		1997	1998	1999	2000	2001
PARKI	Realizacija	362785	373612	428966	531175	566177
	Dobiček	-37525	-12444	37986	19241	25175

Vir: Poročila o doseženih poslovnih izidih v KPL d.d. po letih v obdobju 1997 - 2001



Graf 2: Finančni rezultati za delovno enoto Parki v obdobju 1997 - 2001

Vir: Poročila o doseženih poslovnih izidih v KPL d.d. po letih v obdobju 1997-2001

Tabela 39: Finančni kazalniki za delovno enoto Parki v obdobju 1997 - 2001

Kazalec	1997	1998	1999	2000	2001
Prihodki (v 000 sit)	352785	373612	428966	531175	566177
Odhodki (v 000 sit)	390310	386055	390978	506847	541002

Ekonomičnost	0,9	0,97	1,09	1,04	1,04
Produktivnost (v 000 sit/zaposlenega)	3637	4729	4875	6051	6361

Vir: Poročila o doseženih poslovnih izidih v KPL d.d. po letih v obdobju 1997-2001

Delovna enota Parki, kot največja enota v področju Rast po realizaciji in po številu zaposlenih, močno vpliva na poslovanje celotnega področja Rast. V finančnih rezultatih se močno kaže navezanost na omejena proračunska sredstva in premajhen obseg del izven gospodarskih javnih služb.

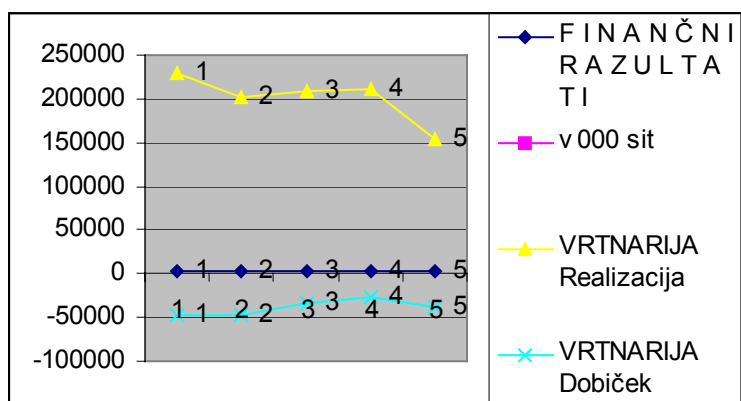
#### 6.4.1.2.DELOVNA ENOTA VRTNARIJA

Delovna enota Vrtnarija, kjer je zaposlenih od 38 do 30 zaposlenih v letih 1997-2001 (tudi tu se število zaposlenih zmanjšuje zaradi znižanega obsega del), je najbolj problematična delovna enota v področju Rast. Njeni finančni rezultati so prikazani tabelarično (tabela 40 in 41) in grafično (graf 3).

Tabela 40: Finančni rezultati za delovno enoto Vrtnarija v obdobju 1997 - 2001

Finančni rezultati v 000sit		1997	1998	1999	2000	2001
VRTNARIJA	Realizacija	228733	201950	208376	164738	153797
	Dobiček	-47820	-47428	-32981	-34057	-38412

Vir: Poročila o doseženih poslovnih izidih v KPL d.d. po letih v obdobju 1997 – 2001



Graf 3: Finančni rezultati za delovno enoto Vrtnarija v obdobju 1997 – 2001:

Vir: Poročila o doseženih poslovnih izidih v KPL d.d. po letih v obdobju 1997 - 2001

Tabela 41 : Finančni kazalniki za delovno enoto Vrtnarija v obdobju 1997 - 2001

Kazalec	1997	1998	1999	2000	2001
Prihodki (v 000 sit)	228733	202637	208376	164738	153797
Odhodki (v 000 sit)	276553	249931	241311	198710	192209

Ekonomičnost	0,83	0,81	0,86	0,83	0,8
Produktivnost (v 000 sit/zaposlenega)	6019	5790	6129	7060	7323

Vir: Poročila o doseženih poslovnih izidih v KPL d.d. po letih v obdobju 1997 – 2001

Delovno enoto Vrtnarija dušijo visoki stroški vzdrževanja zastarelih objektov in zastarela tehnologija, kar povzroča tudi višje stroške proizvodnje.

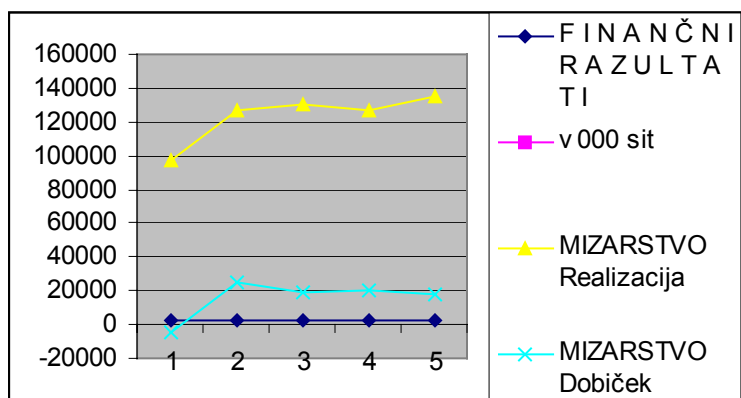
#### 6.4.1.3.DELOVNA ENOTA PARKOVNO MIZARSTVO

Delovna enota Parkovno mizarstvo dosega z 18 –20 zaposlenimi v letih 1997 -2001 najboljše rezultate v področju Rast. Njeni rezultati so prikazani tabelarično (tabela 42 in 43) in grafično (graf 4):

Tabela 42: Finančni rezultati za delovno enoto Parkovno mizarstvo v obdobju 1997-2001

Finančni rezultati v 000sit		1997	1998	1999	2000	2001
MIZARSTVO	Realizacija	97389	126281	130423	126937	135010
	Dobiček	-4117	24670	19526	20444	17470

Vir: Poročila o doseženih poslovnih izidih v KPL d.d. po letih v obdobju 1997 - 2001



Graf 4: Finančni rezultati za delovno enoto Parkovno mizarstvo v obdobju 1997 – 2001:

Vir: Poročila o doseženih poslovnih izidih v KPL d.d. po letih v obdobju 1997 - 2001

Tabela 43: Finančni kazalniki za delovno enoto Parkovno mizarstvo v obdobju 1997 - 2001

Kazalec	1997	1998	1999	2000	2001
Prihodki (v 000 sit)	97389	126281	130423	126937	135010
Odhodki (v 000 sit)	101506	101612	110493	105767	117540

Ekonomičnost	0,96	1,24	1,18	1,2	1,15
Produktivnost (v 000 sit na zaposlenega)	5410	7015	7245	7052	7500

Vir: Poročila o doseženih poslovnih izidih v KPL d.d. po letih v obdobju 1997 - 2001

Enota, ki nastopa kot vzdrževalec parkovne opreme za Mestno občino Ljubljana in ki svoje izdelke prodaja po celi Sloveniji, ni vezana na ozko sezono kot ostali dve enoti. Zaradi svoje majhnosti in prilagodljivosti so tudi rezultati več kot zadovoljivi.

#### 6.4.2.1. ANALIZA PODSTRUKTURE STORITEV IN PROIZVODOV

Kot sem predstavila dejavnost poslovne enote Rast v poglavju 7.3. razvrščamo dejavnost obravnavanega področja na tržne dejavnosti in dejavnosti gospodarskih javnih služb.

V skladu z Zakonom o gospodarskih javnih službah (UL RS št. 32/93) opravlja enota Rast gospodarsko javno službo kot eno izmed svojih dejavnosti. Sem sodi:

- vzdrževanje in urejanje javnih zelenih površin in drugih javnih površin s pripadajočimi objekti in napravami in opremo na območju Mestne občine Ljubljana,
- gospodarjenje s parkovnimi gozdovi.

Ostale dejavnosti področja Rast tržnega značaja pa so:

- urejanje in vzdrževanje parkov, nasadov, vrtov, drevoredov, zelenic, otroških igrišč, izdelovanje parkovne opreme,
- vzgoja in prodaja vseh vrst okrasnih rastlin, prodaja vrtnarskih izdelkov, urejanje in vzdrževanje notranjih nasadov v poslovnih prostorih, sejnih in drugih prireditvah.

#### **Proizvodni program tržnih dejavnosti za enoto RAST**

Ena izmed zelo pomembnih tržnih dejavnosti področja Rast je parkovna dejavnost. Gre za urejanje in vzdrževanje parkov, nasadov, vrtov, drevoredov ter parkovnih gozdov.

Naslednja tržna dejavnost področja Rast je dejavnost Parkovnega mizarstva. Gre za izdelovanje opreme za parke in otroška igrišča ter urejanje in vzdrževanje otroških igrišč.

Dejavnost Vrtnarije kot zadnje izmed tržnih dejavnosti področja Rast je naslednji: vzgoja enoletnic, lončnic, dvoletnic, rezanega cvetja, grmovnic, drevnin in urejanje ter vzdrževanje notranjih nasadov v poslovnih prostorih - predvsem sejnih.

Proizvodni program dejavnosti Vrtnarije je potrebno nenehno prilagajati potrebam trga.

#### **Proizvodni program za opravljanje del gospodarske javne službe.**

Ena izmed dejavnosti gospodarskih javnih služb področja Rast je vzdrževanje in urejanje zelenic in parkovnih gozdov.

Tudi zelo pomembna dejavnost gospodarskih javnih služb, s katero se ukvarja področje Rast, je vzdrževanje otroških igrišč.

#### **6.4.2.2. ANALIZA TRŽNE PODSTRUKTURE**

Trg dejavnosti enote Rast je segmentiran glede na posamezne vrste dejavnosti, ki se opravljajo. Trg parkovne dejavnosti je omejen predvsem na ljubljansko območje, medtem ko je trg dejavnosti parkovnega mizarstva razširjen na območje celotne Slovenije, vendar pa je največji delež prodaje dosežen na ljubljanskem območju. Trg tretje dejavnosti – vrtnarije, pa je omejen regionalno in sicer na ljubljansko območje, Gorenjsko, Štajersko do Celja, Dolenjsko do Novega mesta ter deloma Primorsko.

Tudi za enoto Rast se kupci ločijo glede na vrsto proizvoda oz. storitve, ki jo podjetje nudi. Največji sedanji kupci so:

- za dejavnost gospodarske javne službe MOL,
- za parkovne dejavnosti: SCT, Gradis, Petrol, GPG Grosuplje, MOL-OGJSP,
- za dejavnost parkovnega mizarstva pa: MOL – Oddelek za predšolsko vzgojo, MOL-OGJSP,
- za dejavnost vrtnarije: Semenarna Sončnica, Semenarna Ljubljana, Kovinotehna, Arboretum, večje cvetličarne.

Konkurenca je za poslovno enoto Rast izredno močna.

Za parkovne dejavnosti obstaja zelo veliko konkurentov. Vsi manjši vrtnarji so poleg vzgoje rastlin, začeli opravljati manjša vzdrževalna dela ter ozelenitve. Ker so to v večini družinska podjetja, imajo praviloma nižje režijske stroške kot večja podjetja. Obstaja pa nekaj izrazito močnih konkurentov in sicer Arboretum, Vrtnarstvo Strgar in Semesadike Mengeš. Kljub temu lahko rečemo, da ta dejavnost uspešno nastopa na trgu, saj ustvarja dobiček.

Za dejavnost parkovnega mizarstva so najpomembnejši konkurenti Elan, Imont Dravograd ter manjši zasebniki. Omenjena dejavnost je izmed dejavnosti področja Rast najbolj dobičkonosna.

Največja konkurenca velja za dejavnost vrtnarije. Med največjimi konkurenti velja omeniti Semenarno, Arboretum, Agrokor, Agrario ter veliko zasebnikov. Zaradi večjih stroškov, ki so povezani z obstojem velike družbe, je skorajda nemogoče konkurirati manjšim sistemom oz. privatnikom, ki omenjenih stroškov nimajo tako visokih (stroški režije). Vrtnarija tako že vrsto let posluje z izgubo.

Najpogostejše prodajne poti so:

- za parkovne dejavnosti ter za dejavnost parkovnega mizarstva so javni razpisi ter direktna naročila,
- za dejavnost vrtnarije pa veleprodaja, maloprodaja ter ambulantna prodaja.

Glede na dejavnost pa se ločijo tudi dobavitelji.

Veliko materiala zagotavlja tudi lastna vrtnarija. Dobavitelji za dejavnost parkov so predvsem dobavitelji dendro materiala in sicer Semesadike Mengeš, Vrtnarstvo Celje; dobavitelji sezonskega cvetja, ki so manjša privatna vrtnarstva; dobavitelji travnega semena ABC d.o.o. ter Vrtnarstvo Krivic.

Dobaviteljev za parkovno mizarstvo je malo, npr.: Imont Dravograd, PGM Hotič, samostan Stična, Egoles d.d.

Za dejavnost vrtnarije so dobavitelji cvetja predvsem podjetja iz tujine in sicer iz Nizozemske, zlasti npr.: Bruns in Javadoplant.

#### **6.4.2.3. ANALIZA TEHNOLOŠKE PODSTRUKTURE**

Hitrim spremembam na tehnološkem področju se je potrebno nenehno prilagajati, saj je le tako možno nuditi kvalitetne storitve, kar je pogoj za obstoj na trgu ter perspektiva za bodoče poslovanje.

Tudi poslovna enota Rast poskuša slediti spremembam, vendar pa predstavljajo omejitve na tem področju največkrat nezadostna finančna sredstva. Posledice navedenega se kažejo v relativno iztrošeni in zastareli opremi in mehanizaciji za opravljanje dejavnosti ter posledično v zastojih na gradbiščih zaradi pogostih popravil.

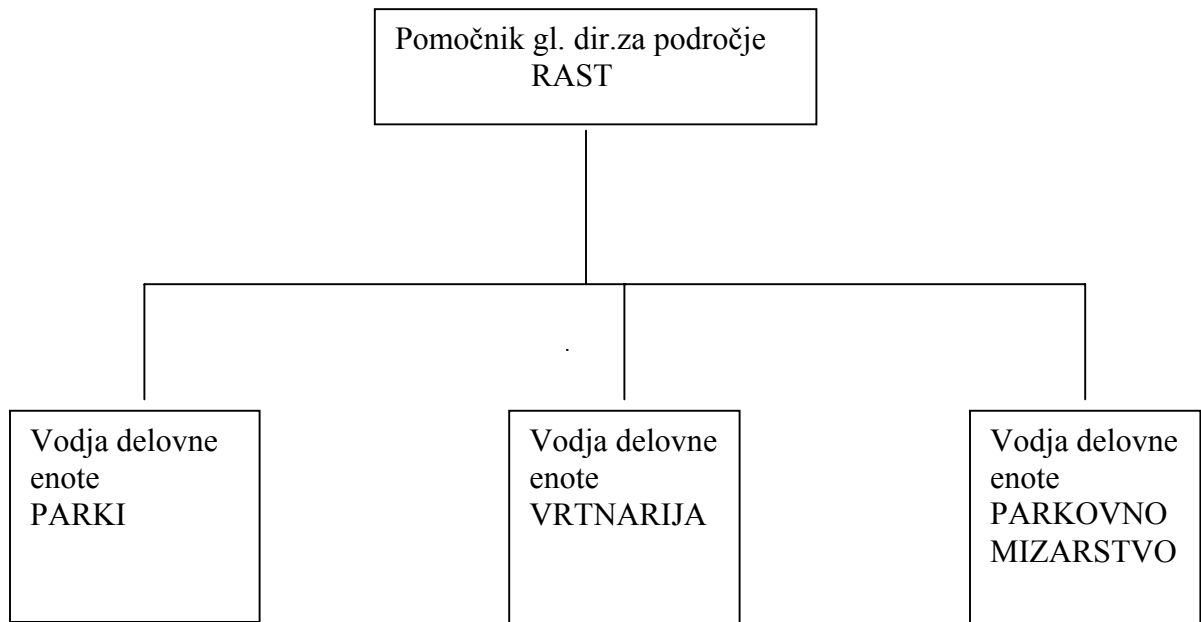
Za dejavnosti enote Rast velja omeniti lastno kompostarno za pridobivanje humusa, v kateri se uporabljajo odpadki, pridobljeni ob vzdrževanju javnih površin. Kompostarna je opremljena z relativno sodobno opremo, kar pa ne velja za proizvodnjo rastlin, ki se izvaja v dotrajanih plastenikih in steklenikih. Takšni tehnološko zastareli objekti dolgoročno ne morejo zagotavljati kvalitetne vzgoje rastlin. Delo se še vedno izvaja predvsem ročno, z izjemo avtomatskega zalivanja rastlin.

#### **6.4.2.4. ANALIZA ORGANIZACIJSKE PODSTRUKTURE**

Delniško družbo KPL d.d. sestavlja več področij (Gradnje, Rast, Inženiring, Strojno inventarni park - SIP, Finančno ekonomsko področje - FEP, Splošno pravno področje - SPP). Upravo predstavlja glavni direktor. Za posamezna področja pa so odgovorni pomočniki glavnega direktorja.

Organizacijska shema področja Rast je prikazana v sliki št.2:

Slika 2: Organizacijska shema področja Rast



Trenutno stanje poslovne enote Rast je razmeroma slabo, kar kažejo predvsem slabi finančni rezultati, ki so logična posledica slabe organizacije dela. Predlagam:

1. Reorganizacijo področja Rast! Sedaj imamo dve enoti, ki se ukvarjata z vrtnarsko dejavnostjo in sicer Parki in Vrtnarija. V sami enoti Parki imajo dve stroškovni mesti in sicer za gospodarske javne službe in ostale parkovne dejavnosti, medtem ko imajo v Vrtnariji proizvodnjo in dekoracijo. Zdi se mi smiselno, da se ti dve enoti oblikujeta tako, da bo:

- ena enota namenjena gospodarski javni službi (kar nam bo prišlo zelo prav, ko bo mesto podeljevalo koncesijo),
- druga enota bi bila namenjena tržni dejavnosti na področju vrtnarstva.

Menim, da je čedalje slabši finančni položaj Vrtnarije tudi posledica tega, da je enota že tri leta brez vodje enote!

Za enoto Parkovno mizarstvo predlagam, da ostane zaradi svoje specifičnosti v taki obliki kot je sedaj.

2. Pomlajevanje zaposlenih! Zaposlovanje mladih ljudi iz šol, polnih intuzijazma in novih, svežih, neobremenjenih pogledov!

3. Ne zaposlujemo več ljudi brez ustrezne izobrazbe!

4. Potrebno je zagotoviti pretok zaposlenih med enotami, ko katera enota zaradi preobilice dela ne more loviti rokov.



5. Nagrajevanje po uspešnosti! Poleg sedanje osebne stimulacije zaposlenih, bo potrebno uvesti tudi nagrado za dobro delo uspešne enote.

6. Vsak vodja mora dosegati rezultat, ki je zastavljen v začetku leta oziroma dosegati pozitiven poslovni rezultat za svojo enoto!

#### **6.4.2.4.1. TEORETIČNI VIDIKI REORGANIZACIJE PODJETJA**

V današnjem poslovnem svetu je sprememba postala pravilo. Še pred dvema desetletjema je bila gospodarska rast dokaj predvidljiva in enakomerna, danes pa se umika svetovni konkurenci, velikim tehnološkim odkritjem in velikim premikom v obnašanju potrošnikov. Današnji tempo sprememb v zgodovini nima primerjave. Edina stalnica v tem nenehno se spreminjajočem svetu je sprememba sama. Spremembe postajajo vedno pogostejše, poslovni svet pa postaja vedno bolj zapleten in nepredvidljiv. Sprememba ima dva obraza. Na eni strani pomeni inovacijo, rast, nove možnosti, na drugi pa predstavlja grožnjo, zmedo in strah.

Odkrivanje novih možnosti dela ter izdelava nove informacijske tehnologije in opreme, imata za posledico zastaranje starih načinov dela. Tehnološki in informacijski razvoj zadnjih dveh desetletij, omogoča podjetjem velike količinske preskoke, hkrati pa jih obvezuje, da jih uresničijo, sicer bodo zaostala za konkurenco.

Teorija nas uči o različnih oblikah in vrstah sprememb v organizacijah. Katere se poslužiti?

Vsako podjetje je v neprestanem stiku z okoljem, ki je zunanji faktor in na katerega ne more vplivati, ampak se mu mora prilagajati. Okolje se vseskozi spreminja in podjetje se mora na te spremembe odzivati. Če podjetje ne reagira na spremembe v okolju s spremembo svoje organizacije, se lahko znajde v krizi. Spremembe v organizacijah ločimo glede na vsebino in obseg (Vizjak, 1994, str.850).

Glede na vsebino sprememb lahko razlikujemo strateške in operativne spremembe. Strateške spremembe so korenite spremembe in imajo dolgoročen vpliv na obliko in usmeritev poslovanja podjetja. Operativne spremembe so omejene na optimiranje poslovnega sistema. Rezultati takšnih sprememb so vidni že v zelo kratkem času, temeljnih preusmeritev pa ne povzročajo.

Glede na obseg sprememb razlikujemo delne in celovite spremembe. Celovite spremembe zajemajo celotni poslovni sistem (vse najpomembnejše poslovne dejavnosti), delne spremembe pa so omejene na posamezne ključne poslovne dejavnosti oziroma zajemajo le izbrana področja poslovanja.

- a) **PRESTRUKTORIRANJE** je strateška sprememba, ki obsega celovit poslovni sistem. Razlogi, da se podjetje odloči za takšno spremembo, so lahko strukturni premiki trgov in konkurence. Med ključnimi spremembami okolja, ki so v devetdesetih leti terjale prestrukturiranje evropskih organizacij, so krajši življenjski cikli proizvodov, skupni evropski trg in padec meja med Vzhodom in Zahodom.

- b) OPTIMIRANJE POSLOVNIH PROCESOV. Vse močnejša konkurenca na zasičenih svetovnih tržiščih terja od organizacij, da z optimiranjem poslovnih procesov razvijajo konkurenčne prednosti. Podjetja optimirajo poslovne procese predvsem iz potrebe po hitri in točni dobavi, diferenciranju s pomočjo novih proizvodov in zaradi stroškovnih prednosti.
- c) REORGANIZACIJA je operativna sprememba ogranizacije in zajema celovit poslovni sistem. Zanj se podjetja odločajo zaradi rastoče dinamike in zapletenosti poslovanja. Podjetja se želijo tržno orientirati, izboljšati komunikacijo in zvišati produktivnost dela.
- d) OPTIMIRANJE POSLOVNIH DEJAVNOSTI. Tu gre za operativno spremembo poslovnega sistema, kjer z novimi metodami oziroma boljšo sistemsko podporo dosežemo racionalizacijo posameznih poslovnih dejavnosti in ohranjamo konkurenčno strukturo stroškov.

Končni uspeh projekta in izvajanje sprememb sta odvisna od prodornosti managementa. Še tako dober načrt ne more zagotoviti popolnih učinkov, če višji managerji niso dovolj odločni in ne podprejo projekta (Vizjak, 1994, str.27). Podpora pa je nujno potrebna, saj v okviru vsakega projekta nastopijo odpori, ki jih morajo premostiti.

#### **6.4.2.4.2. ODLOČITEV O OBSTOJU DELOVNE ENOTE VRTNARIJA**

Predvsem je za področje Rast zaskrbljujoče poslovanje DE Vrtnarija, ki že od leta 1997 posluje negativno. V poslovni enoti Rast ni idej, kaj naj se stori, prevladuje neodločenost, strah pred spremembami, ne ve se kaj naj z zaposlenimi, denarja za posodobitev rastlinjakov ni,....

Odgovor na vprašanje ali lahko podjetje kratkoročno posluje z izgubo bom povzela po dr. Tekavčičevi (Manager, 1998, str.42-45). Odgovor je pritrdilen, dodati pa moramo, da to velja le takrat, ko je izguba manjša od stalnih stroškov. Vemo namreč, da ima podjetje določene stroške, čeprav ne posluje (gre za stalne stroške), zato je primerno, da posluje toliko časa, dokler s prihodki od prodaje krije vse stroške, ki so povezani z obsegom poslovanja. Drugače povedano: podjetje mora s prihodki kriti vsaj spremenljive stroške, ali – še bolje – izguba mora biti manjša od stalnih stroškov.

Vsoto stalnih stroškov in dobička, razdeljeno po enoti proizvoda, imenujemo pokritje ali tudi prispevek za kritje. Ker je prispevek za kritje razlika med prodajno ceno in spremenljivimi stroški po enoti proizvoda, je namenjen za pokrivanje stalnih stroškov in morebitno ustvarjanje dobička. (Tekavčič, Manager, 1998, str.50)

Delovna enota Vrtnarija ima v svoji sestavi stroškovne enote:

- proizvodnja,
- ambulantsna prodaja,
- vrtni center,
- cvetličarna Suzana,
- cvetličarna Jelka,
- cvetličarna Tivoli.

Za posamezne stroškovne enote bom izračunala prispevke za kritje, ki so prikazani v prilogi št. 5.

Iz prispevkov za kritje je razvidno, da so vsi prihodki večji od variabilnih stroškov, zato bi bilo ukinjanje delovne enote nesmiselno. Problem so visoki fiksni stroški, med drugim tudi pokrivanje številčne administracije. Pokrivanje stroškov strokovnih služb je preveliko!

Menim, da panoga vrtnarstva ni tako alarmantna, kot želijo prikazati zaposleni v tej enoti. Po podatkih (ki jih imam žal za leto 1999) je v tej dejavnosti v Sloveniji 16 podjetij. Od teh so samo 3 zaključile poslovno leto 1999 z izgubo.

Potrebno se bo zazreti v svoje poslovanje in poiskati notranje rezerve in bolj aktivno iskati posel!

V primeru, da bi se odločili za zaprtje te DE, bi bili fiksni stroški, ki bremenijo to enoto, porazdeljeni na enoti Parki in Parkovno mizarstvo, za kateri bi bilo to hudo breme!

#### **6.4.2.5. ANALIZA KADROVSKE PODSTRUKTURE**

Število zaposlenih se iz leta v leto zmanjšuje in sicer od leta 1997 pa do leta 2001 se je zmanjšalo število zaposlenih za 18 oseb. Ob tem naj povem, da je fluktuacija zaposlenih nizka. Število zaposlenih se zmanjšuje zaradi upokojitev. Sedaj je povprečna starost zaposlenih 42 let. Število zaposlenih v zadnjih petih letih je prikazano v tabeli št.44:

Tabela 44: Število zaposlenih v področju Rast v obdobju 1997 – 2001

PODROČJE RAST	1997	1998	1999	2000	2001
Število zaposlenih	155	138	145	137	138

Vir: Kadrovska evidenca KPL d.d. za leto 1997 - 2001

Neugodna je tudi izobrazbena struktura, ki jo je podjetje pred leti skušali popraviti s priznanjem izobrazbe glede na dolžino izvrševanja opravljenih del, tako da smo delavcem priznali IV stopnjo izobrazbe. S tem ko se je delavcem priznala priučitev, pa se njihovo znanje ni povečalo in zaradi tega ne delajo nič bolje. Prihaja tudi do neljubih primerjav med plačami zaposlenih, ko vrtnarji, ki so končali srednjo vrtnarsko šolo zaslužijo samo malo več kot priučeni vrtnarji.

V tabeli št.45 so prikazane stopnje izobrazbe zaposlenih v področju Rast (I.stopnja–nekvalificirani delavci, II.stopnja–polkvalificirani delavci, III.stopnja–delavci iz usmerjenega triletnega izobraževanja, IV.stopnja–kvalificirani delavci, V.stopnja–srednješolska izobrazba, VI.stopnja - višje šolska izobrazba, VII.stopnja–visokošolska izobrazba).

Tabela 45: Izobrazbena struktura za področje Rast leta 2001

PODROČJE RAST leto 2001	I Stopnja	II stopnja	III stopnja	IV stopnja	V Stopnja	VI Stopnja	VII Stopnja
Izobrazbena struktura zahtevana	5	12		92	18	4	6

Izobrazbena struktura dejanska	4	10		97	18	4	4
--------------------------------	---	----	--	----	----	---	---

Vir: Kadrovska evidenca KPL d.d. za leto 2001

V poslovni enoti so zaposleni tudi tujci. Vsi tujci imajo delovno dovoljenje in sicer nekateri za nedoločen čas, ostali pa za dobo enega leta. Gre predvsem za zaposlene iz republik bivše Jugoslavije. Zaposlovanje tujcev je potrebno, ker slovenski državljani ne želijo opravljati nekaterih, predvsem težjih fizičnih del.

Zaposlenost tujcev je prikazana v tabeli št.46:

Tabela 46: Število zaposlenih tujcev v področju Rast po letih v obdobju 1997 – 2001

PODROČJE RAST	1997	1998	1999	2000	2001
Število zaposlenih tujcev	35	33	32	32	32

Vir: Kadrovska evidenca KPL d.d. po letih v obdobju 1997 - 2001

Kar 8% zaposlenih je invalidov, ki jim ne moremo najti ustreznega delovnega mesta, upokojiti pa se jih tudi ne da. Takšen odstotek invalidnih delavcev je med drugim tudi lahko vzrok za nižjo produktivnost, saj invalidni delavci nimajo takšnih delovnih sposobnosti, kot zdravi zaposleni delavci. Število zaposlenih invalidov je prikazano v tabeli št.47:

Tabela 47: Število zaposlenih invalidov v področju Rast po letih v obdobju 1997 – 2001

PODROČJE RAST	1997	1998	1999	2000	2001
Število zaposlenih invalidov	11	11	12	12	10

Vir: Kadrovska evidenca v KPL d.d po letih v obdobju 1997 – 2001

#### 6.4.2.6. ANALIZA RAZVOJNO RAZISKOVALNE PODSTRUKTURE

Področje Rast skuša slediti modnim trendom v vrtnarstvu in parkovni opremlitvi ter opremlitvi otroških igrišč. Zato se vodstvo udeležuje razstav in sejmov v Evropi, sami pa sodelujemo le na razstavah v Sloveniji. Modni trendi v vrtnarstvu gredo v smeri saditve velikih dreves, ki se jih v drevnicah vzgaja nekaj let in ustrezno balira. Drevoredi se tako tudi pri nas zasajajo z drevjem višine vsaj 5m. Mnogo bolj privlačno kakor setev trave, je polaganje travnih tepihov. Oboje je povezano z višjimi stroški, toda vizualno ima prednost pred starimi tehnikami. Tudi v proizvodnji otroških igral se usmerjamo v okolju prijaznejša zaščitna sredstva za les, oblike so modernejše.

V okviru KPL d.d. smo veliko vlagali v izgradnjo informacijskega sistema (program Navision Financials).

V januarju 2000 smo pridobili certifikat kakovosti 9002, ki predstavlja za KPL d.d. pomemben dosežek, saj je kakovost ena od strateških usmeritev družbe. Z uvedbo ISO standarda smo dosegli večjo urejenost poslovanja in učinkovitejšo notranjo organizacijo s tem, da smo vse dejavnosti družbe opisali, določili kontrolo v procesu ter določili sledljivost dokumentov, dela in materiala. Dokumentiran sistem kakovosti je vodilo

zaposlenim pri delu in omogoča doseganje boljše kakovosti, povečanje zadovoljstva kupcev, poslovnih partnerjev ter ugleda naše družbe.

## 7.SKLEP

Oster konkurenčni boj na majhnem slovenskem gospodarskem prostoru podjetja sili, da svoje napore osredotočajo k doseganju čim boljših poslovnih rezultatov in pri tem ne pozabijo na problematiko organizacije.

Namen mojega specialističnega dela je bil analizirati poslovanje KPL d.d. predvsem njene poslovne enote Rast. Pri analizi ni dovolj samo poznavanje podjetja, potrebno je proučevati tudi okolje podjetja in organizacijo.

Vsako organizacijsko preobrazbo vodijo ljudje, brez preobrazbe ljudi pa ni mogoče pričakovati uspešne preobrazbe organizacije. Vsaka organizacija deluje na podlagi vrednot, ključno vprašanje pa je, ali se organizacija teh vrednot zaveda, ali jih ljudje delijo in živijo, ali pa se jih nihče ne zaveda in o njih ne razpravlja.

Vodstvo KPL d.d. in tudi vodstvo poslovne enote Rast se zaveda, da bo potrebno nekaj narediti v smislu spremenjene organizacije in boljših poslovnih rezultatov, zato je prav, da se zaveda svojih prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti. Ob zaključenem specialističnem delu je moje videnje moč strniti v zaključek, ko bom prikazala moje poglede na prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti.

Področje Rast ima v primerjavi s konkurenti naslednje prednosti: uveljavljen tržni delež na ljubljanskem območju, velika diferenciacija proizvodov in storitev, velikost področja in možnost nudenja kompleksnih storitev s področja hortikulture in parkovne opreme, veliko stvarno premoženje, kar pomeni tudi dobro opremo in mehanizacijo, predvsem za delovni enoti Parki in Parkovno mizarstvo, dobre reference, usposobljen izvajalec dejavnosti gospodarskih javnih služb na ljubljanskem območju, nizka fluktuacija zaposlenih.

Slabosti so naslednje: omejenost trga pretežno na ljubljansko območje, velika odvisnost prodaje od enega kupca, narava dejavnosti ne omogoča hitrega prilagajanja trgu (prestrukturiranja), zelo slaba organizacija dela in premajhno sodelovanje med enotami glede zaposlenosti delavcev, relativno zastarela in ozko specializirana oprema ter mehanizacija za delovno enoto Vrtnarija, velik strah pred konkurenco, nepovezanost s fakulteto kot inštitucijo znanja, visoka povprečna starost zaposlenih, prenizka izobrazbena struktura za pretežni del delovnih mest (razlika med dejansko in zahtevano izobrazbo), veliko število invalidov, težave s plačilno sposobnostjo.

Priložnosti za področje Rast se kažejo v: širitvi trga izven ljubljanskega območja, povečanju tržnega deleža na ljubljanskem območju, povezovanje s strateškimi partnerji in konkurenco, povezovanje s fakulteto - zaradi potrditve strokovnosti in pridobivanja znanja. Odločitev za posodobitev rastlinjakov ali odločitev, da del te dejavnosti ukinemo.

Nevarnosti: močna konkurenca, nelojalna konkurenca, povezovanje konkurence in konkurenca, ki se bo pojavila z vstopom Slovenije v EU. Konkurenca se bo pojavila tudi za dejavnosti gospodarskih javnih služb, zato se je potrebno pripraviti na podelitev koncesij za omenjena del. Zaradi zmanjševanja investicijske gradnje, predvsem obsega komunalnih gradenj in obnov financiranih iz proračunov, bo to imelo močan vpliv na zmanjševanje del v področju Rast. Plačilna nesposobnost kupcev povzroča veliko problemov pri plačevanju dobaviteljev enote Rast.

Pomembno je, da bo enota znala:

1. Uskladiti prednosti s priložnostmi:
  - razširiti trg izven ljubljanskega območja ob razpoložljivem obvladovanju kakovosti in razpoložljivem kadrovskem potencialu.
2. Pretvoriti slabosti v prednosti:
  - področje bo potrebno notranje organizacijsko konsolidirati; večji nadzor nad stroški, pridobitev ustreznih strokovnih kadrov, uvedba sodobnih metod vodenja – projektno vodenje,
  - vlagati v tehnološko posodobitev in sicer nabavljati opremo in mehanizacijo, ki je v proizvodnem procesu maksimalno izkoriščena ter s svojo tehnologijo okolju prijazna,
  - z razširitvijo trga izven ljubljanskega območja ter z pridobitvijo novih strateških partnerjev pridobiti nove kupce.
3. Izogibati se nevarnostim:
  - s strateškimi povezavami se bo potrebno izogniti grožnji domače ter z prehodom Slovenije v EU tudi tuje konkurence; načrtovati je potrebno tudi povezavo s konkurenco, povezati se s strateškimi dobavitelji, ki jih bo potrebno izbrati glede na njihovo primernost po standardih kakovosti.

Nevarnosti, ki prežijo s strani domače in tuje konkurence pa se je najbolje izogniti predvsem z oblikovanjem ter vzgajanjem primerne kadrovskega potenciala, ki se bo sposoben prilagajati nastalim spremembam.
4. Izrabiti skrite prednosti:
  - izrabiti je potrebno visoko stopnjo obvladovanja kakovosti kot konkurenčno prednost; nuditi kvalitetne storitve, saj je kakovost eden izmed najpomembnejših elementov konkurenčnosti družbe.

Ob vsem povedanem ne smemo pozabiti na zaposlene. Brez razvijanja človeškega potenciala je vsak pričakovani razvoj nemogoč. Značilnosti ljudi, njihove duhovne in fizične karakteristike, njihovo znanje in tudi intuitivne sposobnosti so osnova prihodnjega razvoja!

## **8.LITERATURA**

- 1.Čož Stane:Kronika Komunalnega podjetja Ljubljana, Ljubljana.1983.165 str.
- 2.Drew Stephen: BPR in Financial Services: Factors for Success. Long Range Planning, Oxford, 27(1994), str.25-41.
- 3.Gray Edmund R.:Business Policy and Strategy, Austin Press, Texas, 1979.
- 4.Kavčič Slavka:, Kokotec-Novak Majda, Turk Ivan: Upravljalno računovodstvo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1995. 305str.
- 5.Kotler Philip: Marketing management – Trženjsko upravljanje, analiza, načrtovanje, izvajanje in kontrola, Slovenska knjiga, Ljubljana, 1996.
- 6.Kotler Philip, Haider Donald H., Rein Irving: Marketing Places: Attracting Investment, Industry and Tourism to Cities, States and Nations. New York: The Free Press, A division of Macmillan, Inc., 1993.
- 7.Laure Nataša: Reinženiring -preurejanje poslovnih procesov, Diplomsko delo,1996.
8. Lipičnik Bogdan et al.:Management.Radovljica: Didakta.1994. 1072 str.
- 9.Lipovec Filip: Analiza in planiranje poslovanja, Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1983. 402 str.
- 10.Možina Stane et al.: Management. Radovljica: Didakta.1994. 1072 str.
- 11.Možina Stane, Osnove vodeja, Ekonomska fakulteta. 1994. 287 str.
- 12.Mramor Dušan:Finančna politika podjetja. Ljubljana:Gospodarski vestnik, 1991.154 str.

13. Pearce John, Robinson Richard: Strategic Management: formulation, implementation, and control. Irwin. Burr Ridge, Illinois: Irwin, 1994. 935 str.
14. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 399 str.
15. Pučko Danijel: Analiza in načrtovanje poslovanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1997. 196 str.
16. Pučko Danijel: Strateško planiranje. Možina Stane, ur., Management. Radovljica: Didakta, 1994, str. 264-368.
17. Rozman Rudi: Aktualni pogled na metodo analize poslovanja gospodarskih družb. Zbornik referatov 27. Simpozija o sodobnih metodah v računovodstvu in v poslovnih financah. Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije in Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 1995, str. 49-59.
18. Rozman Rudi: Izdelava analitičnega modela (kot sistema) za podporo odločanju. Zbornik referatov strokovnega posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Portorpiž: Zveza ekonomistov Slovenije, 1996, str. 101-111.
19. Slovenski računovodski standardi 2001. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 2002. 319 str.
20. Tekavčič Metka: Obvladovanje stroškov, Manager, 1998.
21. Turk I., Kavčič S., Kokotec M.: Poslovodno računovodstvo, Slovenski inštitut za revizijo, 1998.
22. Turk Ivan, Melavec Dane: Računovodstvo. Kranj: Moderna organizacija, 1998. 535 str.
23. Turk Ivan : Uvod v ekonomiko gospodarske družbe. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 1993. 314 str.
24. Vizjak Andrej: Exploring your Synergie Potential: Promoting Collaboration Between Business Units. Long Range Planning, Oxford, 1994, 27, str. 25-35.
25. Wright Peter, Pringle Charles D., Kroll Mark J.: Strategic Management. 2 natis. Boston: Allyn and Bacon, 1994. 1022 str.

## **10. VIRI**

1. Agencija za plačilni promet, FIPO (<http://www.sdk.si/html/fipo.html>).



2. Fotokopije prosojnic – Opomnik za analizo bilanc, Ljubljana, 2000
3. Kadrovska evidenca KPL d.d. za leto 1997, Ljubljana, 1997.
4. Kadrovska evidenca KPL d.d. za leto 1998, Ljubljana, 1998.
5. Kadrovska evidenca KPL d.d. za leto 1999, Ljubljana, 1999.
6. Kadrovska evidenca KPL d.d. za leto 2000, Ljubljana, 2000.
7. Kadrovska evidenca KPL d.d. za leto 2001, Ljubljana, 2001.
8. Makro in mikro organiziranost delovnih mest v KPL d.d., Ljubljana, 2001.
  
9. Podatki o indeksih cen življenjskih potrebščin.  
([URL: http://www.sigov.si/zrs/podatki/krat/cp.html](http://www.sigov.si/zrs/podatki/krat/cp.html))
10. Podatki Gospodarske zbornice za leto 2000
11. Poročilo o doseženem poslovnem izidu KPL d.d. za leto 1997, Ljubljana, 1998.
12. Poročilo o doseženem poslovnem izidu KPL d.d. za leto 1998, Ljubljana, 1999.
13. Poročilo o doseženem poslovnem izidu KPL d.d. za leto 1999, Ljubljana, 2000.
14. Poročilo o doseženem poslovnem izidu KPL d.d. za leto 2000, Ljubljana, 2001.
15. Poročilo o doseženem poslovnem izidu KPL d.d. za leto 2001, Ljubljana, 2002.
16. Strategija delniške družbe KPL Gradnje, Rast, Inženiring d.d., Ljubljana, 2000.
17. Zakon o gospodarskih javnih službah, UL RS 32/93.
18. Zakon o gospodarskih družbah, UL RS 30/93.
19. Zakon o lastninskem preoblikovanju, UL RS 55/92.

## **10.PRILOGE**

Priloga 1: Bilanca stanja

Priloga 2: Izkaz uspeha

Priloga 3: Izkaz finančnih tokov

Priloga 4: Izkaz uspeha gospodarske javne službe

Priloga 5: Prispevek za kritje posameznih stroškovnih mest v DE Vrtnarija

## Priloga 1

**BILANCI STANJA NA DAN 31. DECEMBRA 2001 IN 2000**

SREDSTVA	POJASNILO	31.12.01	31.12.00	31.12.00
		Stalne cene	Tekoče cene	Stalne cene
		v 000 SIT	v 000 SIT	V 000 SIT
Dolgoročna sredstva:				
Neopredmetena dolgoročna sredstva		22.421	35.913	38.426
Opredmetena osnovna sredstva	13	2.693.396	2.783.568	2.978.417
Dolgoročne finančne naložbe	14	738.770	713.409	763.347
Druge dolgoročne terjatve	15	154.013	244.560	261.679
<b>Skupaj dolgoročna sredstva</b>		<b>3.608.600</b>	<b>3.777.450</b>	<b>4.041.871</b>
Kratkoročna sredstva:				
Zaloge	16	125.293	127.769	136.712
Kratkoročne terjatve iz poslovanja	17	1.674.320	1.075.629	1.150.923
Kratkoročne finančne naložbe		59.446	30.886	33.048
Denarna sredstva	18	5.049	7.206	7.710
Aktivne časovne razmejitev		510	799	854
<b>Skupaj kratkoročna sredstva</b>		<b>1.864.618</b>	<b>1.242.289</b>	<b>1.329.249</b>
<b>Skupaj sredstva</b>		<b>5.473.218</b>	<b>5.019.739</b>	<b>5.371.120</b>
<b>KAPITAL IN OBVEZNOSTI</b>				
Kapital	19	3.128.547	2.812.356	3.009.220
Dolgoročne rezervacije	21	74.486	75.115	80.373
Dolgoročne obveznosti:				
Dolgoročne obveznosti iz financiranja	22	349.144	535.207	572.671
Dolgoročne obveznosti iz poslovanja	23	250	250	267
<b>Skupaj dolgoročne obveznosti</b>		<b>349.394</b>	<b>535.457</b>	<b>572.938</b>
Kratkoročne obveznosti:				
Kratkoročne obveznosti iz financiranja	22	778.165	434.044	464.427
Kratkoročne obveznosti iz poslovanja	23	967.385	1.011.817	1.082.644
<b>Skupaj kratkoročne obveznosti</b>		<b>1.745.550</b>	<b>1.445.861</b>	<b>1.547.071</b>
<b>Skupaj obveznosti</b>		<b>2.094.944</b>	<b>1.981.318</b>	<b>2.120.010</b>
Pasivne časovne razmejitev	24	175.241	150.950	161.516
<b>Skupaj kapital in obveznosti</b>		<b>5.473.218</b>	<b>5.019.739</b>	<b>5.371.120</b>

## Priloga 2

**IZKAZA USPEHA ZA LETI, KI STA SE KONČALI 31. DECEMBRA 2001 IN 2000**

	POJASNILO	leto 2001	leto 2000	Leto 2000
		stalne cene	Tekoče cene	Stalne cene
		v 000 SIT	v 000 SIT	V 000 SIT
Čisti prihodki iz prodaje	3	4.149.522	3.875.011	4.200.511
Sprememba vrednosti zalog proizvodov in nedokončane proizvodnje		6.825	13.175	14.281
Vrednost usredstvenih lastnih proizvodov in storitev		0	0	0
<b>Kosmati donos iz poslovanja</b>		<b>4.156.347</b>	<b>3.888.186</b>	<b>4.214.793</b>
Stroški blaga, materiala in storitev	4	-1.766.299	-1.822.448	-1.975.533
Stroški plač	5	-1.675.700	-1.529.699	-1.658.193
Amortizacija	2b	-376.027	-344.423	-373.354
Odpisi obratnih sredstev		-109.737	-21.023	-22.788
Drugi odhodki poslovanja	6	-104.374	-108.547	-117.664
<b>Dobiček ali izguba iz poslovanja</b>		<b>124.210</b>	<b>62.046</b>	<b>67257</b>
Prihodki iz obresti in drugi prihodki iz financiranja	7	119.327	61.286	66.434
Odhodki iz obresti in drugi odhodki iz financiranja	8	-120.074	-89.854	-97.401
<b>Dobiček ali izguba iz rednega delovanja</b>		<b>103.088</b>	<b>47.860</b>	<b>51.880</b>
Izredni prihodki	9	25.783	26.679	28.920
Izredni odhodki	10	-9.544	-13.253	-14.366
<b>Celotni dobiček ali izguba</b>		<b>119.327</b>	<b>61.286</b>	<b>66.434</b>
Davek iz dobička		0	0	0
<b>Dobiček ali izguba poslovnega leta</b>		<b>119.327</b>	<b>61.286</b>	<b>66.434</b>

## Priloga 3

**IZKAZ FINANČNIH TOKOV ZA LETI KONČANI 31. DECEMBRA 2001 IN 2000**

	31.12.01	31.12.00	31.12.00
	stalne cene	tekoče cene	Stalne cene
	v 000 SIT	v 000 SIT	v 000 SIT
Začetno stanje denarnih sredstev 01.01.01	7.206	23.406	25.372
Revalorizacija začetnega stanja	504	2.083	2.257
<b>Revalorizirano začetno stanje denarnih sredstev</b>	<b>7.710</b>	<b>25.489</b>	<b>27.630</b>
Prihodki	4.281.082	3.990.533	4325.737
Odhodki brez amortizacije in oblikovanja dolgoročnih rezerv	-3.785.728	-3.584.824	-3.885.949
<b>Nepopravljeni čisti pritoki pri poslovni dejavnosti</b>	<b>495.354</b>	<b>405.709</b>	<b>439.788</b>
Povečanje obveznosti iz poslovanja in PČR		116.394	126.171
Zmanjšanje obveznosti iz poslovanja in PČR	-101.552	0	0
Povečanje terjatev iz poslovanja in AČR	-415.387	0	0
Zmanjšanje terjatev iz poslovanja in AČR	0	96.829	104.962
Povečanje zalog		-4.308	-4.669
Zmanjšanje zalog	11.420		
<b>Popravljeni čisti pritoki pri poslovni dejavnosti</b>	<b>-10.165</b>	<b>614.624</b>	<b>666.252</b>
Pobot. Zmanjšanje (povečanje) neopred. dolg. sred.	16.006	-5.330	-5.777
Pobot. Zmanjšanje (povečanje) opred. osn. sred.	-91.006	-447.490	-485.079
Pobot. Zmanjšanje (povečanje) dolg. fin. Naložb	24.578	11.079	12.009
Pobot. Zmanjšanje (povečanje) kratk. fin. Naložb	-26.398	-30.524	-33.088
<b>Čisti pritoki (odtoki) pri posl. in invest. Dejavnosti</b>	<b>-86.985</b>	<b>142.359</b>	<b>154.317</b>
Pobot. Zmanjšanje (povečanje) dolg. rezervacij	-5.887	-13.183	-14.290
Pobot. Zmanjšanje (povečanje) dolg. obv. iz financ.	-223.527	544	589
Pobot. Zmanjšanje (povečanje) kratk. obv. iz financ.	313.738	-148.003	-160.435
<b>Skupaj čisti pritoki</b>	<b>-2.661</b>	<b>-18.283</b>	<b>-19.818</b>
<b>Končno stanje denarnih sredstev</b>	<b>5.049</b>	<b>7.206</b>	<b>7.811</b>

Priloga 4  
**IZKAZ USPEHA GOSPODARSKE JAVNE SLUŽBE ZA LETI 2001 in 2000**

	<b>stalne cene</b>	<b>tekoče cene</b>	<b>Stalne cene</b>
	v 000 sit	v 000 sit	v 000 sit
Poslovni prihodki	2.401	3.358	3640
Poslovni prihodki iz proračuna občin	1.462.717	983.927	1.066.577
Prihodki iz financiranja	0	76	82
Izredni prihodki	85	215	233
<b>Prihodki skupaj (1-4)</b>	<b>1.465.203</b>	<b>987.576</b>	<b>1.070.532</b>
Interna realizacija	165.091	69.703	75.558
<b>PRIHODKI SKUPAJ (5-6)</b>	<b>1.630.294</b>	<b>1.057.279</b>	<b>1.146.090</b>
Stroški materiala	127.996	61.578	66.751
Stroški storitev	91.461	39.655	42.986
Amortizacija in revalorizacija	13.164	9.848	10.675
<b>Prenos stroškov na SM (8-10)</b>	<b>66.361</b>	<b>72.062</b>	<b>78.115</b>
<b>Stroški skupaj (8-11)</b>	<b>298.982</b>	<b>183.143</b>	<b>198.527</b>
Stroški plač	225.049	197.461	214.048
Nadomestila delavcem	43.058	37.580	40.737
Stroški soc. in pokoj. Zavarovanja	38.705	33.819	36.660
Drugi stroški dela	57.646	51.707	56.050
Prenos stroškov na SM (13-16)	119.464	100.657	109.112
<b>Stroški dela skupaj (13-17)</b>	<b>483.922</b>	<b>421.224</b>	<b>456.607</b>
Odpisi obratnih sredstev	0	239	259
Drugi stroški poslovanja	10.059	5.530	5.995
Prenos stroškov na SM (19-20)	13.107	14.144	15.332
<b>SKUPAJ STROŠKI (12+18+19+20+21)</b>	<b>806.070</b>	<b>624.280</b>	<b>676.720</b>
Odhodki financiranja	3.775	1.705	1.848
Izredni odhodki	18	370	401
<b>ODHODKI SKUPAJ (22-24)</b>	<b>809.863</b>	<b>626.355</b>	<b>678.969</b>
Stroški internih storitev	811.030	409.368	443.755
Prenos internih stroškov na SM	5.777	7.185	7.789
Skupaj interni stroški (26-27)	816.807	416.553	451.543
<b>ODHODKI SKUPAJ (25+28)</b>	<b>1.626.670</b>	<b>1.042.908</b>	<b>1.130.512</b>
<b>DOBIČEK / IZGUBA (7-29)</b>	<b>3.624</b>	<b>14.371</b>	<b>15.578</b>