

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

ANALIZA POSLOVANJA DRUŽBE
RTC KRVAVEC D.D.

TOMAŽ BEDINA

Ljubljana, november 2001

IZJAVA

Študent/ka TOMAŽ BEDINA izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom mag. ADRIANA REJC in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 28.11.2001

Podpis:

KAZALO

UVOD	5
1. PREDSTAVITEV DRUŽBE	6
2. ANALIZA SREDSTEV DRUŽBE	8
2.1 Analiza stalnih sredstev	10
2.1.1. Odpisanost osnovnih sredstev	11
2.1.2. Tehnična opremljenost dela	12
2.2. Analiza gibljivih sredstev	13
2.2.1. Obračanje obratnih sredstev	15
3. ANALIZA ZAPOSLENIH	16
3.1. Obseg zaposlenih	17
3.2. Struktura zaposlenih	17
3.3. Fluktuacija zaposlenih	18
3.4. Izkoriščenost delovnega časa	19
4. ANALIZA FAZ POSLOVNEGA PROCESA	19
4.1. Analiza nabave	20
4.2. Analiza proizvodnje	20
4.2.1. Stroški proizvodnje	21
4.3. Analiza prodaje	22
4.3.1. Prodajne poti	23
4.3.2. Prodajne cene	24
4.4. Analiza financiranja	25
4.4.1. Obseg in struktura obveznosti do virov sredstev	25
4.4.2. Razmerja med strukturo virov in strukturo sredstev	28
5. ANALIZA POSLOVNEGA USPEHA IN USPEŠNOSTI	30
5.1. Analiza poslovnega uspeha	31
5.1.1. Analiza prihodkov	33
5.1.2. Analiza odhodkov	34
5.2. Analiza uspešnosti poslovanja	36
5.2.1. Produktivnost dela	36
5.2.2. Ekonomičnost	38
5.2.3. Dobičkonosnost	39
6. NEFINANČNI KAZALCI	41
6.1. Stopnja bolniškega staleža	41
6.2. Varstvo pri delu in požarna varnost	41
6.3. Varstvo okolja	42
6.4. Zadovoljstvo kupcev	42

6.5. Zadovoljstvo zaposlenih	42
6.6. Problematika nefinančnih kazalcev v družbi RTC Krvavec d.d.	43
7. OCENA PREDNOSTI IN PROBLEMSKIH STANJ V DRUŽBI RTC KRVAVEC D.D.	43
SKLEP	44
LITERATURA	46
VIRI	47

UVOD

Ekonomska teorija proučuje gospodarjenje, ki je zavestna dejavnost človeka. Človek deluje, da bi v večji meri zadovoljil svoje potrebe oziroma pridobil sredstva za njihovo zadovoljevanje (Rozman, 1995, str. 50). Potrebe so relativno vedno večje kot je sredstev za njihovo zadovoljevanje in človek je prisiljen, da se obnaša gospodarno. Glede tega velja splošno gospodarsko načelo: z danimi delovnimi sredstvi, predmeti dela in delom doseči čim večji učinek, rezultat ali cilj oziroma dani učinek doseči s čim manjšim vložkom delovnih sredstev, predmetov dela in dela.

V dejanskem življenju pa človek ne ravna vedno racionalno. Poleg tega prihaja tudi do spreminjanja okoliščin gospodarjenja, to pa seveda vpliva na uspešnost poslovanja podjetja. Dejanski rezultati poslovanja podjetja ponavadi odstopajo od vnaprej zamišljenih rezultatov. Potrebno je ugotoviti odstopanja, predvsem pa proučiti vzroke odstopanj. Na podlagi vsega tega lahko sprejmemo ukrepe za čim boljše doseganje zastavljenih ciljev v bodoče. To nam omogoča analiza poslovanja.

Analiza pomeni proces spoznavanja nekega predmeta, ki ga želimo podrobno proučiti. Analiza poslovanja je torej proces spoznavanja poslovanja konkretnega podjetja, kot priprava za odločanje v podjetju ali njegovih organizacijskih enotah o izboljšanju uspešnosti poslovanja s stališča uporabnika analize (Lipovec, 1983, str. 31).

Predmet diplomskega dela je analiza uspeha in uspešnosti poslovanja podjetja RTC Krvavec d.d. v letih 1999 in 2000. Potrebno je omeniti, da se podjetje ukvarja z dejavnostjo, ki je izrazito sezonskega značaja, tako da je zanjo značilna določena specifičnost. Pri analiziranju sem se osredotočil na analizo prihodkov, odhodkov in poslovnega izida podjetja, spremljal pa sem tudi kazalce uspešnosti poslovanja podjetja - produktivnost, ekonomičnost in donosnost v letih 1999 in 2000.

Cilj analize je spoznati, kako uspešno je RTC Krvavec posloval v letih 1999 in 2000, dejavnike, ki so vplivali na njegovo poslovanje, ter ugotoviti probleme, s katerimi se podjetje sooča pri svojem poslovanju.

Namen diplomskega dela je s pomočjo analize uspešnosti poslovanja družbe RTC Krvavec dobiti vpogled v dejansko poslovanje in razmisliti, kako bi se dalo le- tega izboljšati. Vodstvu družbe bodo informacije o šibkih točkah družbe omogočale lažje in pravilne odločitve.

V diplomskem delu bom uporabil sledečo metodo dela: najprej bom analiziral uspešnost poslovanja vsake posamezne poslovne funkcije, na koncu pa še poslovno uspešnost družbe kot celote.

Poslovanje družbe se kaže s podatki, ki predstavljajo ugotovljena, zabeležena dejstva. Poslovanje družbe lahko tudi neposredno opazujemo, vendar ga najpogosteje spoznavamo s pomočjo podatkov. Vrsta in obseg podatkov sta odvisna predvsem od namena in cilja analize. Prav tako tudi od razpoložljivosti podatkov in od možnosti njihovega prirejanja za potrebe analize (Rozman, 1995, str. 54). Metoda dela, ki jo bom uporabil pri izdelavi diplomskega dela, je pregled tuje in domače strokovne literature ter obdelava ustreznih podatkov družbe RTC Krvavec d.d. za obdobje med leti 1999 in 2000. Ugotovljena odstopanja bom ponazoril z indeksi 2000/1999.

Poslovanje podjetja spoznamo predvsem iz knjigovodskih dokumentov kot so bilanca stanja in izkaz uspeha. Podatke za analizo poslovanja sem pridobil iz bilanc stanja za leta 1999 in 2000 in izkazov uspeha za isto obdobje. Poleg tega pa sem uporabil tudi podatke kadrovske, nabavne in prodajne službe v tem obdobju.

Vendar dobljenih podatkov ne smemo med seboj primerjati brez inflacioniranja. Tako bom podatke za leto 1999 pomnožil z ustreznim indeksom cen življenjskih potrebščin. Za podatke, ki prikazujejo poslovanje podjetja v določenem trenutku, na dan 31.12, ter so zbrani v bilanci stanja, sem upošteval indeks rasti cen življenjskih potrebščin december 2000 /december 1999. Ta indeks znaša po podatkih Zavoda RS za statistiko 1,089. V izkazu uspeha pa so podatki spremenljivke toka, zato sem te podatke inflacioniral s povprečnim indeksom rasti cen življenjskih potrebščin, ki je znašal v letu 2000 prav tako 1,089. V diplomskem delu bom tako pri posameznih izračunih uporabil le inflacionirane podatke.

V prvem poglavju bom predstavil družbo, v nadaljevanju pa bo sledila analiza poslovanja.

1. PREDSTAVITEV DRUŽBE

Družba RTC Krvavec je vpisana v sodni register pri Okrožnem sodišču v Kranju pod številko sklepa Srg 97/00491 z dne 25.08.1997 kot Rekreativsko Turistični Center Krvavec d.d.. Osnovna dejavnost družbe po standardni klasifikaciji je "dejavnost žičnic in vlečnic", šifra podrazreda je 60.213., registrirana pa je še za upravljanje drugih dejavnosti, med katerimi so pomembnejše:

- Dejavnost smučarskih centrov in smučišč,
- Trgovina na drobno s športno opremo,
- Izposojanje športne opreme,
- Obratovanje športnih objektov,

- Druge športne dejavnosti,
- Zbiranje čiščenje in distribucija vode,
- Vzdrževanje in popravila motornih vozil.

Osnovni kapital družbe na dan 31.12.2000 znaša 411.468 tisoč SIT in je razdeljen na 205.734 delnic z nominalno vrednostjo 2.000 SIT. V tabeli 1 je predstavljena lastniška struktura družbe.

Tabela 1 : Lastniška struktura družbe na dan 31.12.2000

Delničar	Št. delnic	%
SKB Banka d.d. Ljubljana	123.293	59,93
Slovenska razvojna družba d.d.	14.760	7,17
Kapitalska družba d.d.	13.943	6,78
Zvon Ena Pid d.d.	13.320	6,47
Slovenska odškodninska družba d.d.	9.087	4,42
GRADIS GP Ljubljana d.d.	4.200	2,04
Iskra Commerce Trgovina d.o.o.	4.177	2,03
Modra Linija 2 d.d. Koper	3.781	1,84
Modra Linija d.d. Koper	2.461	1,20
Modra Linija 3 d.d. Koper	1.184	0,58
Merkur d.d.	2.000	0,97
GBD d.d.	1.633	0,79
Mali delničarji	11.895	5,78
Skupaj	205.734	100,0

Vir: Revizijsko poročilo družbe RTC Krvavec za leto 2000.

V skladu s statutom sestavljata upravo družbe dva člana. Nadzorni svet družbe šteje devet članov. Šest članov nadzornega sveta voli skupščina, trije člani so predstavniki zaposlenih. Člani nadzornega sveta so izvoljeni za dobo štirih let, z možnostjo ponovne izvolitve.

Družba RTC Krvavec upravlja s smučiščem Krvavec, ki ga lahko štejemo kot eno izmed najbolj zaokroženih in za slovenske razmere posodobljenih gorskih smučarskih središč. O tem pričajo tudi številna priznanja za vzorno vzdrževanje prog in žičniških naprav. Smučišče Krvavec ima zelo ugodno lego, saj se nahaja v bližini glavnega mesta Ljubljane in več regionalnih središč (Kranj, Škofja loka, Kamnik). Dostop do vznožja smučišča je dokaj lahek, problem predstavlja le pomanjkanje parkirišč in do leta 1999 tudi sama gondolska žičnica. Problem parkiranja poskušajo rešiti z organiziranim

avtobusnim prevozom, Dostop na samo smučišče pa je sedaj mnogo hitrejši, saj so v letu 1999 dogradili novo gondolsko žičnico. Do leta 1997 je bilo smučišče Krvavec popolnoma odvisno od narave, nato so dogradili sistem umetnega zasneževanja in tako ima družba skoraj vse pogoje za normalno obratovanje in lahko nudi obiskovalcem skozi vso sezono ugodne razmere za smučanje.

Začetki družbe segajo v leto 1958, ko je Avtobusno podjetje SAP financiralo gradnjo prve dostopne žičnice na Krvavec. Vendar se je razvoj Krvavca nadaljeval šele leta 1960, ko so obnovili opuščeno tovorno žičnico, ki je bila postavljena za gradnjo televizijskega stolpa in novega Doma na Krvavcu, v žičnico za turistični prevoz smučarjev. S tem se je začel razvoj smučišča na Krvavcu. Zgradili so več žičnic in vlečnic in s tem omogočili normalne pogoje za nudenje smučarskih storitev. Leta 1973 je bil ustanovljen Konzorcij, ki je zbral denar, s katerim so financirali gradnjo nove kabinske žičnice, saj je bila stara dvosedežnica že čisto dotrajana in je predstavljala ozko grlo pri obratovanju smučišča. Nato so postopoma gradili nove žičnice in vlečnice ter urejali nove smučarske proge. Leta 1992 je bila zgrajena zadnja dvosedežnica Tiha dolina - Njivice. V letu 2000 ob novi gondolski žičnici s kapaciteto 2.000 oseb na uro družba razpolaga še s 7 sedežnicami s kapaciteto 8.060 oseb na uro in 4 vlečnicami s kapaciteto 3.900 oseb na uro. Povprečna starost sedežnic in vlečnic znaša 20 let.

Družba se sooča v letu 2000 z velikimi problemi pri poslovanju, kar je razvidno iz same analize poslovanja družbe RTC Krvavec d.d., ki sledi v nadaljevanju.

2. ANALIZA SREDSTEV DRUŽBE

Poslovna sredstva predstavljajo premoženje podjetja. V Slovenskih računovodskih standardih se delijo na stvari, pravice in denar. Stvari se lahko pojavljajo v okviru osnovnih ali obratnih sredstev. Opredmetena osnovna sredstva obsegajo zemljišča, zgradbe, opremo, večletne nasade in osnovno čredo, opredmetena obratna sredstva pa vključujejo material, drobni inventar, nedokončano proizvodnjo ter proizvode in trgovsko blago. Pravice se pojavljajo v obliki neopredmetenih osnovnih sredstev, neopredmetenih obratnih sredstev in finančnih naložb (Slovenski računovodski standardi, 1998, str. 9).

Osnovna in obratna sredstva se razlikujejo po hitrosti preoblikovanja. Koeficient obračanja je glavna podlaga za razmejitev med osnovnimi in obratnimi sredstvi. Med osnovna sredstva štejemo vsa sredstva, ki imajo koeficient obračanja manjši od 1 in so torej tista, ki se obrnejo kasneje kot v enem letu. Sredstva, ki pa imajo koeficient

obračanja večji od 1, to pomeni, da se obrnejo prej kot v enem letu, so obratna sredstva (Turk, 1994, str. 90).

Sredstva podjetja so razvidna iz bilance stanja. Bilanca stanja prikazuje, kolikšna sredstva so bila vložena v podjetje, kako je podjetje prišlo do teh sredstev in kako jih je naložilo, kakor je to razvidno na določen dan (Mramor, 1993, str. 154). V bilanci stanja so podatki prikazani po neodpisani, to je sedanji vrednosti posameznih postavk. Sredstva so v bilanci stanja prikazana kot stalna in gibljiva in takšno terminologijo bom uporabil tudi v diplomskem delu.

V tabeli 2 so prikazana vsa poslovna sredstva, s katerimi je razpolagala družba RTC Krvavec v letih 1999 in 2000.

Tabela 2 : Poslovna sredstva, s katerimi je razpolagala družba RTC Krvavec v letih 1999 in 2000 v 000 SIT

Vrsta sredstev	1999	%	2000	%	I 00/99
A. STALNA SREDSTVA (1. do 4.)	4.490.674	96,05	4.357.431	97,71	97
1. Neopredmetena dolgoročna sredstva	65	0,000014	861	0,02	1318
2. Opredmetena osnovna sredstva	4.490.371	96,04	4.356.405	97,69	97
3. Dolgoročne finančne naložbe	238	0,01	165	0,0005	69
4. Popravek kapitala	0	0	0	0	-
B. GIBLJIVA SREDSTVA (1. do 6.)	184.664	3,95	102.211	2,29	55
1. Zaloge	20.393	0,44	19.954	0,45	98
2. Dolgoročne terjatve iz poslovanja	0	0	0	0	-
3. Kratkoročne terjatve iz poslovanja	112.255	2,40	62.641	1,40	56
4. Kratkoročne finančne naložbe	23.873	0,51	0	0	-
5. Denarna sredstva	27.923	0,60	19.502	0,44	70
6. Aktivne časovne razmejitve	220	0,01	114	0,0005	52
SREDSTVA SKUPAJ (A+B)	4.675.338	100,00	4.459.642	100,00	95

Vir: Bilanca stanja družbe RTC Krvavec d.d. na dan 31.12. za leti 1999 in 2000.

Družba RTC Krvavec d.d. je imela v letu 2000 4.459,6 mio SIT sredstev, katerih obseg se je glede na leto 1999 realno zmanjšal za 5 %. V strukturi sredstev družbe predstavljajo stalna sredstva 98 %, gibljiva sredstva pa 2 %, njihova struktura pa se glede na leto 1999 ni bistveno spremenila. Taka struktura sredstev je značilna za podjetja tovrstne dejavnosti, ki morajo razpolagati z ogromno infrastrukturo in delovnimi stroji, da lahko opravljajo svojo osnovno dejavnost - nudenje zimskošportnih

aktivnosti. Na drugi strani ne potrebujejo toliko gibljivih sredstev, kot podjetja, ki se ukvarjajo z drugačno dejavnostjo.

2.1 Analiza stalnih sredstev

Stalna sredstva so dolgoročno vezan del premoženja podjetja, ki ostaja nespremenjen daljše obdobje, del svoje vrednosti pa preko amortizacije prenaša na izdelke in storitve. Prav zaradi svoje dolgoročnosti, pa tudi svoje vloge v reprodukcijskem procesu nasploh, so bistvenega pomena za uspešno delovanje podjetja. Navadno zavzemajo največji delež med vsemi sredstvi podjetja. Najpomembnejši del stalnih sredstev predstavljajo osnovna sredstva. Poleg njih so potem prisotne še dolgoročne finančne naložbe (dana dolgoročna posojila ter delnice in kapitalski deleži drugih podjetij) in popravek kapitala podjetja.

Tabela 3 : Stalna sredstva, s katerimi je razpolagala družba RTC Krvavec v letih 1999 in 2000 v 000 SIT

Vrsta stalnih sredstev	1999	%	2000	%	I 00/99
1. Neopredmetena dolgoročna sredstva	65	0,01	861	0,02	1318
2. Opredmetena osnovna sredstva	4.490.371	99,99	4.356.405	99,97	97
- Zgradbe	3.960.401	88,20	3.881.214	89,10	98
- Zemljišča	30.368	0,70	30.740	0,67	101
- Proizvajalna oprema	481.200	10,60	426.974	9,80	89
- Druga oprema	17.923	0,40	17.025	0,40	95
- Investicije v teku	153	0,005	152	0,005	99
- Predujmi za opredmetena OS	326	0,01	300	0,01	92
3. Dolgoročne finančne naložbe	238	0,01	165	0,005	69
STALNA SREDSTVA SKUPAJ	4.490.674	100,00	4.357.431	100,00	97

Vir: Bilanca stanja družbe RTC Krvavec d.d. na dan 31.12. za leti 1999 in 2000.

Obseg stalnih sredstev v letu 2000 je 4.357,4 mio SIT, kar predstavlja 98 % vseh sredstev. Po obsegu so se glede na leto 1999 realno zmanjšala za 3 %. Največji delež (98 %) med vsemi stalnimi sredstvi predstavljajo zgradbe, sledi proizvodna oprema za 10 %. Družba je v letu 1998 močno investirala v osnovna sredstva. Najprej so postavili servisno ploščad ob zgornji postaji kabinske žičnice, ki ustreza vsem ekološkim standardom (zbiranje odpadnih olj, urejena kanalizacija). Nujno je bila potrebna tudi posodobitev kabinske žičnice, poleg tega so nadaljevali s postavitvijo sistema za

umetno zasneževanje, ki ga zaradi spreminjajočih se klimatskih razmer nujno potrebujejo. Ob novi gondolski žičnici s kapaciteto 2000 oseb na uro družba razpolaga še s sedmimi sedežnicami in štirimi vlečnicami. Poleg tega sta na novo zgrajeni še zgornja in spodnja postaja kabinske žičnice; v spodnjo postajo so se preselile tudi vse službe, ki so prej delovale v najetih poslovnih prostorih v Kranju. Delež drugih vrst stalnih sredstev je zelo majhen.

2.1.1. Odpisanost osnovnih sredstev

Osnovna sredstva postopoma prenašajo svojo vrednost na proizvode in storitve, tej zmanjšani vrednosti pravimo odpisana vrednost in je enaka kumulativni amortizacije. Preostala vrednost osnovnega sredstva je neodpisana vrednost. Zaradi inflacije je potrebno vrednost osnovnega sredstva revalorizirati, če želimo, da so sredstva podjetja v bilanci stanja izkazana realno.

Stopnja odpisanosti osnovnih sredstev je razmerje med popravkom vrednosti osnovnih sredstev in nabavno vrednostjo osnovnih sredstev. Na stopnjo odpisanosti lahko vplivamo z metodo amortiziranja, nabavljanjem novih osnovnih sredstev in prodajo starih.

Tabela 4 : Stopnja odpisanosti osnovnih sredstev družbe RTC Krvavec v letih 1999 in 2000

Element	1999	2000	I 00/99
1. Nabavna vrednost OS	6.700.465	6.756.410	101
2. Odpisi (popravki vrednosti)	2.210.029	2.399.144	108
3. Sedanja (neodpisana) vrednost OS	4.490.436	4.357.266	97
4. Stopnja odpisanosti (2/1)	0,33	0,35	106
5. Stopnja neodpisanosti (3/1)	0,67	0,65	97

Vir: Bilanca stanja družbe RTC Krvavec d.d. na dan 31.12. za leti 1999 in 2000.

Stopnja odpisanosti osnovnih sredstev znaša v letu 2000 35 %, kar je 2 odstotni točki več, kot v letu 1999. Stopnja odpisanosti osnovnih sredstev je relativno nizka, kar je predvsem posledica že prej omenjene investicije. Poleg tega je potrebno omeniti tudi dejstvo, da je družba v letu 2000 spremenila amortizacijske stopnje pri določenih skupinah osnovnih sredstev, kar je predstavljalo za 32 mio SIT nižje stroške amortizacije (Revizijsko poročilo družbe za leto 2000, str. 13, 18). Amortizacijske stopnje so prikazane v tabeli 5.

Tabela 5 : Amortizacijske stopnje družbe RTC Krvavec v letih 1999 in 2000 v %

Amortizacijska skupina	1999	2000
Gradbeni objekti	2,0 – 10,0	2,0 – 10,0
Transportna sredstva	10,0 – 15,5	10,0 – 15,5
Proizvajalna oprema	10,0 – 33,3	10,0 – 20,0
Druga oprema	4,0 – 33,3	4,0 – 20,0
Računalniška oprema	50,0	50,0
Neopredmetena dolgoročna sredstva	33,3	20,0

Vir: Revizijsko poročilo družbe RTC Krvavec d.d. za leto 2000.

Povprečna starost žičnic, sedežnic in vlečnic na smučišču znaša 20 let, kar je veliko. Najnovejši med njimi sta dvosedežnici Tiha dolina-Njivice, od katerih je bila prva postavljena leta 1989, druga pa leta 1992. Investicije v nove žičniške opreme bodo torej nujne tudi v bodoče.

2.1.2. Tehnična opremljenost dela

Tehnična opremljenost dela je kazalec, ki ga izračunamo tako, da primerjamo osnovna sredstva in opremo s številom zaposlenih v podjetju. Pove nam, kako delovna sredstva vplivajo na poslovanje podjetja. Podjetje je tehnično bolje opremljeno, če uporablja novejša delovna sredstva, to pa pozitivno vpliva na uspešnost poslovanja. Tehnična opremljenost dela je povezana s produktivnostjo, praviloma sta sorazmerni.

$$Produktivnost\ dela = \frac{\text{št. izdelkov}}{\text{zaposleni}} = \left(\frac{\text{št. izdelkov}}{\text{povp. sredstva}} \right) * \left(\frac{\text{povp. sredstva}}{\text{zaposleni}} \right) \quad (1)$$

Drugi del mere produktivnosti (povprečna sredstva / zaposleni) je tehnična opremljenost dela, ki zahteva, da so zaposleni bolj kvalificirani, kar omogoča večjo produktivnost, ta pa spet večja vlaganja v sredstva (Pučko, Rozman, 1992, str. 210).

Kazalec tehnične opremljenosti dela nam torej pove, kolikšen del osnovnih sredstev odpade na zaposlenega. Boljši kazalec tehnične opremljenosti dela je razmerje med nabavno vrednostjo delovnih priprav in številom zaposlenih. Ta kazalec daje analitično bolj natančne ocene, saj so ravno delovne priprave tiste, s katerimi bolj neposredno ustvarjamo poslovne učinke (Pučko, 1997, str. 42). Obstaja pa še tretji kazalec tehnične opremljenosti dela. Gre za razmerje med nabavno vrednostjo proizvodne opreme in povprečnim številom proizvodnih delavcev. Proizvajalno opremo uporabljajo samo proizvodni delavci in ne vsi zaposleni. Prva dva kazalca tehnične

opremljenosti dela sta prikazana v tabeli 6, tretjega kazalca pa zaradi nerazpoložljivosti podatkov ni bilo mogoče izračunati.

Tabela 6 : Tehnična opremljenost dela družbe RTC Krvavec v letih 1999 in 2000

Element	1999	2000	I 00/99
1. Nabavna vrednost osnovnih sredstev (000 SIT)	6.700.465	6.756.410	101
2. Nabavna vrednost proizvodjalne opreme (000 SIT)	-	-	-
3. Povprečno število zaposlenih	36	35	97
4. Povprečno število proizvodnih delavcev	19	18	94
5. Število sezonskih delavcev	59	78	132
6. Skupno število delavcev	95	113	119
7. Količnik tehnične opremljenosti 1 (mio SIT/zap.) (1/3)	186,1	193,0	104
8. Količnik tehnične opremljenosti 2 (mio SIT/zap.) (1/5)	70,5	59,8	85

Vir: Revizijsko poročilo družbe RTC Krvavec za leto 2000, Evidenca kadrovskega sektorja družbe RTC Krvavec o stanju in gibanju zaposlenih v družbi RTC Krvavec d.d. v letih 1999 in 2000.

Glede na specifično dejavnost družbe je o tehnični opremljenosti dela potrebno govoriti na dva načina. Najprej primerjamo nabavno vrednost osnovnih sredstev s povprečnim številom redno zaposlenih delavcev, kateri število je v letu 2000 znašalo 35. Količnik tehnične opremljenosti 1 v letu 2000 znaša 193 mio SIT in je realno 4 % večji kot v letu 1999. Razlog povečanja je predvsem zmanjšanje števila redno zaposlenih delavcev za 1.

V času zimske sezone pa družba zaposli večje število sezonskih delavcev. V letu 2000 je bilo sezonskih delavcev 78, kar je 32 odstotkov več kot v letu 1999. Pri drugem načinu izračunavanja tehnične opremljenosti dela tako primerjamo nabavno vrednost osnovnih sredstev s skupnim številom zaposlenih v času zimske sezone. Tehnična opremljenost dela, ki je v letu 1999 znašala 70,5 mio SIT na zaposlenega, se je v letu 2000 zmanjšala na 59,8 mio SIT.

2.2. Analiza gibljivih sredstev

Gibljiva sredstva sestavljajo obratna sredstva in kratkoročne finančne naložbe. So kratkoročno premoženje podjetja, zanje pa je značilno obračanje. To pomeni, da hitro

spreminjajo svojo obliko, saj se že v enem poslovnem procesu pretvorijo v različne druge oblike, po končanem procesu pa se zopet spremenijo v svojo začetno obliko. V toku poslovanja se obrnejo prej kot v enem letu. Kratkoročne finančne naložbe zajemajo delnice in kapitalske deleže drugih podjetij, ki jih je podjetje kupilo, da jih bo v kratkem roku spet prodalo in iz porasta cene nekaj zasluži. Sem spadajo tudi drugim dana kratkoročna posojila (Pučko, 1997, str. 76).

Tabela 7 : Gibljiva sredstva družbe RTC Krvavec v letih 1999 in 2000 v 000 SIT

Vrsta gibljivih sredstev	1999	%	2000	%	I 00/99
1. Zaloge	20.393	11,1	19.954	19,5	98
2. Dolgoročne terjatve iz poslovanja	0	0,00	0	0,00	-
3. Kratkoročne terjatve iz poslovanja	112.255	60,8	62.641	61,4	56
4. Kratkoročne finančne naložbe	23.873	12,9	0	0,00	-
5. Denarna sredstva	27.923	15,1	19.502	19,0	70
6. Aktivne časovne razmejitve	220	0,1	114	0,1	52
GIBLJIVA SREDSTVA SKUPAJ	184.664	100,0	102.211	100,0	55

Vir: Bilanca stanja družbe RTC Krvavec d.d. na dan 31.12. za leti 1999 in 2000.

Gibljiva sredstva predstavljajo v letu 2000 le 2 % celotnih sredstev družbe. Po obsegu so se glede na leto 1999 realno zmanjšale za 45 %. Največji delež med gibljivimi sredstvi predstavljajo kratkoročne terjatve iz poslovanja. Sledijo zaloge ter denarna sredstva. V strukturi gibljivih sredstev se je glede na leto 1999 bistveno povečal delež zalog (za 8 odstotnih točk) in delež denarnih sredstev (za 4 odstotne točke). V letu 1999 je imela družba tudi kratkoročne finančne naložbe, ki so predstavljale skoraj 13% vseh gibljivih sredstev, v letu 2000 pa jih nima.

Tabela 8 : Zaloge družbe RTC Krvavec v letih 1999 in 2000 v 000 SIT

Vrsta zalog	1999	%	2000	%	I 00/99
1. Material	20.006	98,1	19.789	99,2	98
2. Trgovsko blago	386	1,9	165	0,8	43
ZALOGE SKUPAJ	20.392	100,0	19.954	100,0	98

Vir: Bilanca stanja družbe RTC Krvavec d.d. na dan 31.12. za leti 1999 in 2000.

V letu 2000 so se zaloge realno zmanjšale za 2 %. V veliki večini gre za zaloge materiala, ki ga družba potrebuje za vzdrževanje svojih osnovnih sredstev. Delež trgovskega blaga je sicer zanemarljiv (1 %), gre pa za obeske za smučarske vozovnice

in ročne ure znamke Swatch, ki omogočajo programiranje smučarskih vozovnic v uro po sistemu Ski Data.

Tabela 9 : Vrste terjatev družbe RTC Krvavec v letih 1999 in 2000 v 000 SIT

Vrsta terjatev	1999	%	2000	%	I 00/99
Dolgoročne terjatve do kupcev	0	0,00	0	0,00	-
Kratkoročne terjatve do kupcev	48.246	43	36.503	59	75
Druge kratkoročne terjatve	63.857	57	25.256	40	39
Kratkoročno dane varščine	152	0,01	882	1	580
TERJATVE SKUPAJ	112.255	100	62.641	100	56

Vir: Bilanca stanja družbe RTC Krvavec d.d. na dan 31.12. za leti 1999 in 2000.

Po obsegu so se terjatve v letu 2000 realno zmanjšale za 44 %. Največji delež med njimi predstavljajo kratkoročne terjatve do kupcev. Te terjatve izhajajo iz naslova prodanih in še neplačanih smučarskih vozovnic.

2.2.1. Obračanje obratnih sredstev

Obratna sredstva se spreminjajo iz ene oblike v drugo in najmanj enkrat v letu zaključijo reprodukcijski tok, običajno se pa obrnejo nekajkrat v letu. Hitrost obračanja vpliva na uspešnost poslovanja v obdobju. Večkrat, ko se poslovna sredstva obrnejo, večji bo uspeh oziroma manjša sredstva so potrebna za enak uspeh. Podjetje si mora prizadevati, da je stanje zalog in terjatev čim manjše, vendar mora iskati uskladitev med vplivom zalog na uspeh poslovanja in med tveganjem, da bo zalog zmanjkalo. Hitrost obračanja izračunavamo s trajanjem enega obrata v dnevih ali pa s koeficientom obračanja, ki pove, kolikokrat v enem letu so se obratna sredstva pojavila v določeni obliki (Pučko, Rozman, 1992, str. 69). Koeficient obračanja izračunamo kot razmerje med letnim prometom po lastni ceni in povprečnim stanjem obratnih sredstev.

Koeficient obračanja zalog je enak razmerju med porabljenim materialom v letu dni (po nabavnih cenah) in povprečni zalogi materiala (po nabavnih cenah). Koeficient obračanja terjatev do kupcev pa se izračuna kot razmerje med prejemki od kupcev v letu dni in povprečnim stanjem terjatev do kupcev (Slovenski računovodski standardi, 1993, str. 153).

V tabeli 10 so prikazani koeficienti obračanja in trajanja enega obrata obratnih sredstev, zalog in kratkoročnih terjatev. Povprečno stanje obratnih sredstev in drugih dveh sestavin so izračunani kot povprečje stanj ob koncu leta.

Tabela 10 : Koeficienti obračanja obratnih sredstev in trajanje enega obrata obratnih sredstev, zalog in kratkoročnih terjatev družbe RTC Krvavec v letih 1999 in 2000

Element	1999	2000	I 00/99
1. Poslovni odhodki brez amortizacije (v 000 SIT)	386.250	366.552	95
2. Število dni v letu	360	360	-
3. Povprečna obratna sredstva (v 000 SIT)	117.750	131.501	111
4. Koeficient obračanja obratnih sredstev (1/3)	3,3	2,8	85
5. Trajanje obrata obratnih sredstev v dnevih (2/4)	109,7	129,5	118
6. Povprečna vrednost zalog (v 000 SIT)	20.282	20.173	99
7. Koeficient obračanja zalog (1/6)	19,0	18,2	95
8. Trajanje obrata zalog v dnevih (2/7)	18,9	19,8	105
9. Povprečno stanje kratkoročnih terjatev (v 000 SIT)	65.373	87.448	134
10. Koeficient obračanja terjatev do kupcev (1/9)	5,9	4,2	71
11. Trajanje obrata terjatev do kupcev v dnevih (2/10)	61,0	85,9	141

Vir: Bilanca stanja družbe RTC Krvavec d.d. na dan 31.12. za leti 1999 in 2000.

Hitrost obračanja obratnih sredstev se je v letu 2000 zmanjšala za 15 %. Obratna sredstva se v povprečju obrnejo 2,8 krat letno. K slabšemu obračanju obratnih sredstev je pripomoglo predvsem slabše obračanje terjatev do kupcev oziroma povečanje vezave terjatev do kupcev za 15 dni. Upošteva je dejavnost podjetja je delež obratnih sredstev majhen in nima bistvenega vpliva na celotno uspešnost poslovanja družbe.

3. ANALIZA ZAPOSLENIH

Kadrovska dejavnost je ena izmed najpomembnejših funkcij v podjetju, saj mora zagotoviti nemoten proces proizvodnje. Temeljni elementi kadrovanja so predvsem iskanje novih sodelavcev, izbira med njimi, njihovo izpopolnjevanje, ocenjevanje uspešnosti njihovega dela in načrtovanje njihove kariere. Z ocenjevanjem uspešnosti zaposlenih po eni strani potrjujemo ustreznost kadrovskih odločitev in ugotavljamo slabosti in prednosti sodelavcev, po drugi strani pa je osnova nagrajevanju (Rozman, 1993, str. 198).

Zaposleni so nepogrešljivo bogastvo podjetja, skupaj s podjetniškim kapitalom pa se medsebojno dopolnjujeta. Vse bolj se uveljavlja intelektualni kapital podjetja. Pomembno je zaposlovanje pravih ljudi in njihovo nadaljnje izobraževanje ter osebno

razvijanje, s čimer povečujemo sklad človeškega kapitala¹, s katerim razpolaga podjetje (Olve, Roy, Wetter, 1999, str. 27, 201).

Da bi podjetje poslovalo uspešno, mora imeti ustrezen obseg in strukturo zaposlenih, primerno izrabo delovnega časa in dobre proizvodne lastnosti zaposlenih. V analizi poslovanja spremljamo zaposlene kot gospodarski in delavni potencial z namenom odkriti, kako zaposleni in spremembe števila zaposlenih vplivajo na uspešnost poslovanja podjetja.

3.1. Obseg zaposlenih

Število zaposlenih lahko ugotovljamo na različnih točkah v podjetju in glede na to dobimo tudi različne podatke. Najširši podatek dobimo, če ugotovljamo število zaposlenih v kadrovski evidenci, ki zajema vse zaposlene, ki so v delovnem razmerju na določen dan v podjetju, ne glede na to, ali so dejansko prisotni ali ne. Vsak podatek o številu zaposlenih nam kaže samo stanje v določenem trenutku. Pri analizi poslovanja pa potrebujemo podatke o številu zaposlenih v daljšem časovnem obdobju, zato izračunamo povprečno število zaposlenih. Izračunana povprečna stanja zaposlenega osebja se med seboj razlikujejo, odvisno od tega, katere in koliko podatkov upoštevamo v izračunu (Lipovec, 1983, str. 176).

V letu 2000 je bilo v družbi redno zaposlenih v povprečju 35 delavcev, kar je eden manj oziroma 8 % od povprečnega števila zaposlenih v letu 1999. Dejavnost družbe je sezonska, tako da se v času sezone poveča potreba po številu zaposlenih delavcev. Zato vsako pred začetkom smučarske sezone zaposlijo večje število pogodbeno zaposlenih in študentov, ki opravljajo najrazličnejša dela (blagajniški in administrativni posli, redarske službe, reševalci ter seveda žičničarji). V letu 2000 so tako zaposlili 78 sezonskih delavcev, kar je 19 oziroma 32% več kot v letu 1999.

3.2. Struktura zaposlenih

Strukture zaposlenih opazujemo zaradi lažje ocene vpliva obsega zaposlenih na uspešnost poslovanja podjetja. Zaposlene lahko prikazujemo v različnih strukturah. V

¹ Človeški kapital skupaj s strukturnim kapitalom sestavlja intelektualni kapital podjetja. Intelektualni kapital podjetja izvira iz neotipljivih stvaritev človeškega intelekta in vključuje vrednost tehničnih ekspertiz, sposobnosti za reševanje problemov, ustvarjalnost in poslovodne sposobnosti, kratka znanje in sposobnosti, ki jih imajo zaposleni v podjetju (ki so vtelesene v njih). Intelektualni kapital vključuje tudi vso v podjetju posedovano znanje, izkušnje, organizacijske in tehnološke rešitve, razvite odnose z odjemalci, strokovne sposobnosti itd. (Pučko, 1998, str. 56).

tabeli 11 je prikazana izobrazbena struktura redno zaposlenih v družbi RTC Krvavec d.d. v letih 1999 in 2000.

Tabela 11 : Izobrazbena struktura redno zaposlenih v družbi RTC Krvavec v letih 1999 in 2000

Stopnja izobrazbe	1999	%	2000	%	I 00/99
1., 2.	6	17	6	17	100
3., 4.	13	36	13	37	100
5.	13	36	13	37	100
6.	0	0	0	0	-
7.	4	11	3	9	75
8.	0	0	0	0	-
9.	0	0	0	0	-
SKUPAJ	36	100	35	100	97

Vir: Evidenca kadrovskega sektorja za leti 1999 in 2000.

Struktura zaposlenih se kljub zmanjšanemu številu ni bistveno spremenila. Največji delež imajo zaposleni s tretjo, četrto (13 delavcev) in peto (13 delavcev) stopnjo izobrazbe. Sledijo zaposleni s prvo in drugo stopnjo izobrazbe (6 delavcev). Izobrazbena struktura je značilna za družbo s tovrstno dejavnostjo. Vendar mislim, da bi se moralo povečati število delavcev s končano srednjo šolo in višjo izobrazbo, saj mislim, da poslovni svet od vodilnih terja vedno hitrejšo prilagajanje ter sprejemanje težjih in trenutnih odločitev, to pa zmorejo le dovolj izobraženi in izkušeni ljudje.

3.3. Fluktuacija zaposlenih

Dinamiko zaposlenih proučujemo s pomočjo spremljanja števila zaposlenih, ki so v podjetje prišli, in števila zaposlenih, ki so podjetje zapustili, vse to pa imenujemo fluktuacija (Lipovec, 1983, str. 181). Ločimo dva koeficienta fluktuacije

$$\text{Bruto koeficient fluktuacije} = \frac{(P + O)}{Z} \quad (2)$$

$$\text{Neto koeficient fluktuacije} = \frac{(P - O)}{Z} \quad (3)$$

P – število delavcev, ki so v opazovanem obdobju prišli v podjetje

O – število delavcev, ki so v opazovanem obdobju iz podjetja odšli

Z – povprečno število zaposlenih v opazovanem obdobju

Fluktuacija nastaja iz najrazličnejših vzrokov:

- normalna zamenjava osebja (upokožitev, opuščanje zaposlitve),
- nesreče pri delu in poklicne bolezni,
- nezadovoljstvo zaradi višine plače, odnosov v podjetju, oddaljenosti, delovnega časa, možnosti napredovanja ipd.

Tretjo skupino vzrokov fluktuacije običajno ne moremo ugotoviti drugače kot z razgovori in anketami. Poleg absentizma je to znak, da je v podjetju nekaj narobe.

V letu 2000 se je število redno zaposlenih zmanjšalo za enega delavca, ki je družbo zapustil zaradi osebnih razlogov. Druge fluktuacije v družbi RTC Krvavec d.d. niso beležili.

3.4. Izkoriščenost delovnega časa

Izkoriščenost delovnega časa je zelo pomemben dejavnik uspešnosti podjetja. Delovni potencial podjetja je možno povečati, če se poveča stopnja izrabe delovnega časa, in če se zmanjšajo odbitki od možnega števila delovnih ur v določenem obdobju. Stopnja izkoriščenosti delovnega časa se izračuna kot razmerje med efektivnim delom in skupnim delovnim časom:

$$\text{Stopnja izkoriščenosti delovnega časa} = \frac{\text{Efektivno delo}}{\text{Delovne ure}} \quad (4)$$

Dejavnost družbe RTC Krvavec d.d. je zelo specifična, tako da ugotavljam, da je v zimskem času izkoriščenost delovnega časa maksimalna, v poletnem obdobju pa zaposleni koristijo nadure, ki so jih ustvarili v zimskem času, saj se takrat opravljajo le nujna vzdrževalna dela. To seveda ne velja za zaposlene v računovodstvu in v vodstvu podjetja, ki vse leto dela normalno.

4. ANALIZA FAZ POSLOVNEGA PROCESA

V tem poglavju bom analiziral posamezne faze poslovnega procesa. Analiziral bom nabavno, proizvodno in prodajno funkcijo ter funkcijo financiranja družbe RTC Krvavec d.d.. S pomočjo te analize bomo spoznali način dela v družbi RTC Krvavec d.d. in kako posamezna funkcija vpliva na skupno poslovno uspešnost družbe RTC Krvavec d.d..

4.1. Analiza nabave

V tej točki nabavo pojmem v ožjem pomenu besede. Vsebina nabave je preskrbovanje, pripravljanje in varovanje predmetov dela (Turk, 1994, str. 11). Vendar v primeru družbe RTC Krvavec d.d. nabava igra zelo obrobno vlogo, ker gre za storitveno dejavnost. Nabava obsega predvsem rezervne dele za opremo (teptalci snega, žičnice, snežni topovi, vodovodno omrežje s črpalko), gorivo, oprema za delavce in pisarniški material. Tovrstno opremo kupujejo pri različnih dobaviteljih, povsem odvisno od trenutnih potreb. Podatki o dobaviteljih so predstavljeni v tabeli 12, vendar samo za leto 2000. Za leto 1999 podatki o dobaviteljih žal niso na voljo.

Tabela 12 : Dobavitelji družbe RTC Krvavec d.d. v letu 2000 in njihove dobave v 000 SIT

Dobavitelj	Vrednost dobav v letu 2000
Elektro Gorenjska	22.632
Športplan d.o.o.	15.879
SKB Banka d.d.	14.409
Eurošped 2001 d.o.o.	13.927
Projektivno podjetje Kranj	6.016
Generali SKB Zavarovalnica Ljubljana	5.854
Petrol d.d.	2.932
Editrade d.o.o.	1.530
Delo ČZP	1.418
Zavod za gradbeništvo, Ljubljana	1.370
Drugi	25.290
Skupaj obveznosti do dobaviteljev	111.257

Vir: Revizijsko poročilo družbe RTC Krvavec d.d. za leto 2000.

4.2. Analiza proizvodnje

Naloga proizvodne funkcije je, da v okviru poslovanja podjetja zagotovi tekoč proizvodni proces, v katerega vstopajo prvine poslovnega procesa in se tekom procesa preobrazijo v proizvod, ki je lahko v materialni obliki (izdelek) ali v nematerialni obliki (storitev) (Avbelj, 1995, str. 155).

Kot je že bilo omenjeno, je RTC Krvavec d.d. družba, ki upravlja smučarsko središče Krvavec. Poleg osnovne dejavnost, to je dejavnost žičnic in vlečnic, opravljajo še

druge storitve, ki so sicer bolj postranskega značaja, vendar jih je potrebno omeniti: odvoz smeti z objektov na smučišču, dobava vode objektom na Krvavcu, prevoz prtljage, gostov in lastnikov objektov, ki se nahajajo na Krvavcu. V sezoni 1999/2000 je deloval na zgornji postaji kabinske žičnice tudi smučarski servis ter trgovina s športno opremo, vendar so to dejavnost v sezoni 2000/2001 opustili in oddali prostore v najem zasebniku.

V okviru analize proizvodnje se bom osredotočil predvsem na analiziranje stroškov, kajti le-ti imajo velik vpliv na uspešnost poslovanja celotne družbe.

4.2.1. Stroški proizvodnje

Proučevanje poslovanja podjetja z ekonomskega vidika pomeni interes za razvijanje vsega tistega v poslovanju, kar neposredno vpliva na ekonomski rezultat poslovanja podjetja. Stroški predstavljajo kategorijo, ki kaže vrednosti, ki so bile v podjetju porabljene pri opravljanju gospodarske naloge podjetja. Načeloma lahko stroške opredelimo kot z nabavnimi cenami ovrednotene potroške prvin poslovnega procesa. Stroški so cenovno izraženi potroški delovnih sredstev, delovnih predmetov, dela in tujih sprotnih storitev, ki nastajajo pri reprodukcijskem procesu v podjetju (Pučko, Rozman, 1992, str. 88-93).

Obstaja več različnih klasifikacij stroškov. Najpogostejša je razdelitev stroškov po naravnih vrstah:

- Amortizacija kot strošek delovnih sredstev. Delovna sredstva se v poslovnem procesu ne potrošijo, ampak se le fizično obrabljajo, zato so v njem prisotna dalj časa in dolgoročno vplivajo na poslovanje. Delovna sredstva fizično ne prehajajo v proizvode, temveč le vrednostno, preko amortizacije. Tako se zbirajo denarna sredstva za nabavo novega delovnega sredstva, ko bo staro iztrošeno (Pučko, Rozman, 1992, str. 94).
- Stroški delovnih predmetov. Gre za vrednostno izražene potroške surovin, osnovnega in pomožnega materiala, energije, goriva, pisarniškega materiala in vseh drugih delovnih predmetov, ki jih podjetje potrebuje za poslovanje.
- Stroški dela. Plačilo dela ni neposredno povezano s potroškom delovne sile, pač pa poskuša biti vezano na rezultat, ki ga podjetje dobi s trošenjem delovne sile. Dejavniki, ki jih je treba upoštevati pri ugotavljanju stroškov dela, so predvsem v sestavljenosti dela, količini opravljenega dela, kakovosti rezultatov dela, dosežene gospodarnosti pri delu in vrednosti enote opravljenega dela (Pučko, Rozman, 1992, str. 125).
- Stroški tujih storitev. Sodelovanje drugih pravnih in fizičnih oseb, ki niso zaposlene v podjetju, je pogosto smotrno ali sploh nujno za normalno odvijanje

poslovnega procesa podjetja. To sodelovanje se kaže v opravljanju raznih storitev podjetju. Za to je potrebno trošenje poslovnih prvin pri dobavitelju storitve, pri podjetju kupcu pa se zato storitve ugotavljajo kot posebna vrsta stroškov (Pučko, Rozman, 1992, str. 140).

Stroški proizvodnje po naravnih vrstah stroškov so prikazani v tabeli 13.

Tabela 13 : Stroški proizvodnje po naravnih vrstah stroškov družbe RTC Krvavec v letih 1999 in 2000 v 000 SIT

Naravne vrste stroškov	1999	%	2000	%	I 00/99
1. Stroški materiala	78.552	19,6	76.248	19,7	97
2. Stroški dela	169.675	42,5	143.220	36,9	84
3. Amortizacija proiz. opreme	48.417	12,1	50.470	13,1	104
4. Stroški storitev	102.814	25,6	114.962	29,7	112
5. Nabavna vrednost prod. blaga	2.103	0,2	2.262	0,6	107
SKUPAJ	401.561	100,0	387.162	100,0	96

Vir: Izkaz uspeha družbe RTC Krvavec d.d. za leti 1999 in 2000.

Stroški proizvodnje so znašali v letu 2000 387,1 mio SIT, kar je realno 4 % manj kot so znašali v letu 1999. Zaradi narave dejavnosti družbe je povsem razumljivo, da predstavljajo največji delež stroški dela (skoraj 37 %), ki so se glede na leto 1999 realno zmanjšali za 14 %. Sledijo stroški storitev, ki predstavljajo skoraj 30 % vseh stroškov. Ti so se po obsegu povečali realno za 12 %. Največji delež med stroški storitev imajo stroški reklame in sejmov ter stroški plačilnega prometa in bančnih storitev.

4.3. Analiza prodaje

Prodajna funkcija omogoča pretvarjanje izdelkov ali storitev v denar, s čimer zagotavlja nepretrganost celotnega poslovnega procesa. Uvajanje trženja v poslovanje naših podjetij zahteva delitev prodajne funkcije na dve funkciji in sicer na funkcijo trženja in na funkcijo operativne prodaje (Lipičnik, 1994, str. 38). Trženje vedno bolj pridobiva na pomembnosti in zato ga ne smemo zanemariti. Prodajanje je kratkoročno usmerjeno, trženje pa dolgoročno. Trženjski proces se prične, še preden je proizvod izdelan, medtem ko prodaja temelji na že končani proizvodnji. Skozi prodajanje podjetje prepriča kupca v nakup proizvoda, ki je že na voljo. Pri trženju pa se z raznimi raziskavami (kaj kupci hočejo, kateri segmenti obstajajo na trgu, kakšna naj bo

distribucija, cena in oglaševanje) najprej ugotavlja potrebe posameznih trgov in šele nato se začne razvijanje proizvodov ali storitev, da se zadovoljijo te potrebe (Hustle, Varble, Lowry, b.l., str. 8).

4.3.1. Prodajne poti

Odločitve o tržnih poteh sodijo med najpomembnejše odločitve posloводства podjetja. Izbrane poti podjetja vplivajo na vse druge trženjske odločitve (Kotler, 1996, str. 525).

Tabela 14 : Način prodaje družbe RTC Krvavec v letih 1999 in 2000 v 000 SIT

Način prodaje	1999	%	2000	%	I 00/99
Neposredna prodaja	426.377	94	426.789	93	100
Posredna prodaja	28.314	6	33.000	7	116
SKUPAJ	454.691	100	459.789	100	101

Vir: Evidenca prodajnega sektorja za leti 1999 in 2000.

Družba RTC Krvavec d.d. uporablja dva načina prodaje. Večino prihodkov doseže z neposredno prodajo, kar pomeni, da prodaja smučarske vozovnice v lastni režiji in sicer:

- v predprodaji na smučarskih sejnih v Ljubljani in Kranju ter na sedežu podjetja,
- v času smučarske sezone na sedežu podjetja na obeh postajah kabinske žičnice in na postaji sedežnice na Kriški planini.

Posredna prodaja, ki predstavlja dobrih 7 % celotne prodaje družbe, se je v smučarski sezoni 1999/2000 vršila preko prodaje v podjetju Avtobusna postaja Ljubljana, Hervis Ljubljana in Kranj ter Nama Ljubljana in Škofja Loka. V sezoni 2000/2001 so prodajo preko podjetja Hervis opustili. Prodajo preko podjetja Hervis so opustili zaradi težav, s katerimi so se v letu 1999 srečevali: Hervis ni imel lastne blagajne za tiskanje smučarskih vozovnic in so se stalno pojavljali problemi z dostavo smučarskih vozovnic v prodajne centre podjetja Hervis. Kljub vsemu se je po obsegu posredna prodaja v letu 2000 realno povečala za 16 % glede na leto poprej. To je predvsem zasluga podjetja Avtobusna postaja Ljubljana, ki je začelo prodajati smučarske vozovnice na avtobusu, ki vsak dan vozi smučarje iz Ljubljane do spodnje postaje kabinske žičnice pod Krvavcem.

V družbi RTC Krvavec ugotavljajo, da se povečuje prodaja smučarskih vozovnic v predprodaji, kar je razumljivo, ker se prodajajo vozovnice s popustom. Poleg tega se

potem smučarji direktno odpravijo na smučišče in jim ni potrebno čakati v vrstah pred blagajnami.

4.3.2. Prodajne cene

Družba RTC Krvavec d.d. omogoča svojim kupcem oziroma uporabnikom storitev nakup različnih vrst vozovnic, tako da lahko vsak kupi tako smučarsko vozovnico, ki mu v tistem trenutku najbolj ustreza. Poleg običajnih dnevni vozovnic za odrasle in otroke je možno kupiti še dopoldanske in popoldanske vozovnice, urne vozovnice ter večdnevne vozovnice (termenske in blok vozovnica, ki velja za 5 dni smučanja) ter letno vozovnico. Dijaki, študenti in seniorji (ženske nad 55 let in moški nad 60 let) imajo pri nakupu še posebni popust. Vse te različne vrste vozovnic imajo različne cene, tako da je o povprečni prodajni ceni vozovnice zelo težko govoriti. Povprečno prodajno ceno sem izračunal na podlagi skupne prodaje v določenem letu in števila obiskovalcev na smučišču v tem letu.

Tabela 15 : Povprečne cene smučarskih vozovnic družbe RTC Krvavec v letih 1999 in 2000

	leto 1999	leto 2000	I 00/99
1.Prihodki od prodaje smučarskih vozovnic (v 000 SIT)	452.014	445.676	98
2.Število obiskovalcev	134.673	148.278	110
Povprečna cena sm. vozovnice (1/2) v SIT	3.356	3.005	89

Vir: Evidenca prodajnega sektorja za leti 1999 in 2000.

Povprečna cena smučarske vozovnice v letu 2000 je znašala 3005 SIT. Realno je bila 11 % nižja kot v letu 1999 in to kljub temu, da se je število obiskovalcev v letu 2000 povečalo za 10 %. Prihodki od prodaje smučarskih vozovnic v letu 2000 so znašali 445,7 mio SIT in so bili realno 2 % nižji kot v letu 1999. Razlog realno nižjih prihodkov od prodaje smučarskih vozovnic je povečevanje prodaje smučarskih vozovnic v predprodaji (v času zimskošportnih smučarskih sejmov, na sedežu podjetja pred pričetkom smučarske sezone), ki je cenovno bistveno ugodnejša. Poleg tega se je močno povečalo število športnih dni osnovnih in srednjih šol, ki prav tako dobijo vozovnice s popustom. Pomemben razlog je najverjetneje tudi ta, da smučarska vozovnica velja dve sezoni, tako da je veliko obiskovalcev v letu 2000 smučalo s smučarsko vozovnico, ki so jo kupili že v letu 1999.

4.4. Analiza financiranja

Financiranje je ena izmed faz poslovnega procesa, vendar se razlikuje od ostalih. Razlika je v tem, da gre pri financiranju za proces, ki je prisoten v vseh fazah poslovnega procesa. V finančni funkciji postanejo medsebojno primerljivi vložki in rezultati dela, kažejo pa se v sredstvih in njihovih virih. Sredstva in njihovi viri so medsebojno uravnoteženi, knjigovodsko pa se kažejo v bilanci stanja, ki prikazuje finančni položaj podjetja v določenem trenutku.

Financiranje je nabavljanje finančnih sredstev iz različnih virov (aktivno) in vlaganje nabavljenih sredstev v različne dele reprodukcijskega procesa (pasivno) (Lipovec, 1983, str. 242-257). Proces financiranja v širšem pomenu se prične s priskrbovanjem sredstev, praviloma v obliki denarja. Nadaljuje se s preoblikovanjem denarja v delovna sredstva, predmete dela in kasneje proizvode (ali storitve), dokler se končno ne pojavijo spet sredstva v denarni obliki, s čimer je omogočeno ponavljanje celotnega procesa. V okvir financiranja sodi tudi vračanje sredstev, ki je povezano zlasti z vračanjem dolgov (Turk, 1993, str. 21).

V okviru analize financiranja bom obravnaval analizo obsega in strukture obveznosti do virov sredstev ter analizo razmerij med strukturo virov in strukturo sredstev.

4.4.1. Obseg in struktura obveznosti do virov sredstev

Z viri sredstev razumemo vsako pridobivanje sredstev. Gre za pravne in fizične osebe, ki vlagajo, posojajo ali kako drugače prispevajo k sredstvom podjetja. Do teh virov ima podjetje določene obveznosti. Če je obveznost le v dobrem gospodarjenju, ne pa vračanju sredstev, govorimo o lastnih (stalnih ali trajnih) virih sredstev. Tako kot podjetje lahko svoja sredstva vложи v drugo podjetje, lahko tudi druga podjetja ali posamezniki vložijo svoj kapital v naše podjetje. Za vloženi kapital mora podjetje plačevati dividende, oziroma vračati dobljena posojila in plačati obresti. Obstaja še ena možnost kreditiranja in sicer s strani dobaviteljev materiala. Ti kreditirajo podjetje z odlogom plačila. Njim mora podjetje plačati dobavljeni material.

Podjetje mora skoraj vedno najemati posojila, s katerimi si zagotovi manjkajoča sredstva in omogoči normalno poslovanje. Z dolgoročnimi posojili pride podjetje do osnovnih sredstev in tistega dela obratnih sredstev, ki ga trajno potrebuje pri poslovanju. Kratkoročna posojila pa so namenjena dopolnjevanju obratnih sredstev in premostitvi začasnih težav (Turk, 1994, str. 112). Sredstva in viri se morajo v celoti ujemati, so prikazani v bilanci stanja, ugotavljamo jih v določenem trenutku, se pa nenehno spreminjajo (Rozman, 1991, str. 60-61).

Vire financiranja analiziramo predvsem zato, da ugotovimo, s katerimi viri podjetje pridobiva sredstva za poslovanje, ugotavljamo pa tudi, kakšna so razmerja med viri financiranja in kako ustrezna so ta razmerja. Ločimo lastne ali nevračljive vire sredstev, kamor sodi predvsem kapital, in tuje ali vračljive vire sredstev, kamor sodijo krediti in druge obveznosti.

Tabela 16 : Struktura virov financiranja družbe RTC Krvavec v letih 1999 in 2000

Element	1999	%	2000	%	I 00/99
A. KAPITAL (1. DO 6.)	1.383.491	29,6	1.283.062	28,8	93
1. Osnovni kapital	448.089	9,6	411.468	9,2	92
2. Vplačani presežek kapitala	231.886	5,0	212.935	4,8	92
3. Rezerve	178.892	3,8	164.272	3,7	92
4. Prenesen čisti dobiček iz prejšnjih let	154.603	3,3	19.289	0,4	12
5. Revalorizacijski popravek kapitala	503.618	10,7	575.527	13,0	114
6. Nerazdeljen čisti dobiček poslovnega leta	0	0,00	0	0,00	-
7. Izguba poslovnega leta	(133.597)		(100.429)		75
B. DOLGOROČNE REZERVACIJE	143.736	3,1	0	0	-
C. DOLG. OBVEZNOSTI IZ FINANCIRANJA	2.411.821	51,6	2.156.005	48,3	89
D. DOLG. OBVEZNOSTI IZ POSLOVANJA	41.403	0,9	83.527	1,9	202
E. KRATK. OBVEZNOSTI IZ FINANCIRANJA	0	0,00	438.904	9,8	-
F. KRATK. OBVEZNOSTI IZ POSLOVANJA	694.887	14,8	498.144	11,2	71
G. PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	0	0,00	0	0,00	-
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV SKUPAJ					
(A+B+C+D+E+F+G)	4.675.338	100,0	4.459.642	100,0	95

Vir: Bilanca stanja družbe RTC Krvavec d.d. na dan 31.12. za leti 1999 in 2000.

Iz tabele 16 je razvidno, da do bistvenih sprememb v strukturi virov financiranja v letu 2000 v primerjavi z letom 1999 ni prišlo. Kapital v letu 2000 predstavlja 29 % vseh virov financiranja, kar je skoraj 7 odstotne točke manj kot v letu 1999. Zmanjšanje je predvsem posledica odprave dolgoročnih rezervacij v letu 2000. Delež dolgoročnih obveznosti iz financiranja se je v letu 2000 zmanjšal za 3,3 odstotne točke, po obsegu pa realno za 11 %. V veliki večini (71 %) gre za dolgoročno dobljena posojila pri SKB Banki, večinskemu lastniku družbe, katerih namen je bil financiranje investicije. Ostala dolgoročna posojila se nanašajo na posojilo prejeto od družbe GIRAK Korneuburg (posojilo odobreno za rekonstrukcijo kabinske žičnice), Posojilnice Borovlje ter na državno dolgoročno posojilo, ki je bilo odobreno za rekonstrukcijo kabinske žičnice,

črpališča in cevovoda Kokra ter za opremo in urejanje smučišč. Do največje spremembe je prišlo pri dolgoročnih obveznostih iz poslovanja, ki so se v letu 2000 realno podvojile, čeprav je njihov delež med vsemi viri financiranja zelo majhen (1,9 %). Gre za obveznosti iz finančnega najema (za teptalni stroj) in za prevzeto obveznost od družbe SCT d.d., ki jo je imela do družbe CA-SKB Leasing d.o.o. V letu 2000 predstavljajo kratkoročne obveznosti iz financiranja skoraj 10 %, medtem ko jih v strukturi virov financiranja v letu 1999 ni bilo. Kar 90 % kratkoročnih obveznosti iz financiranja predstavlja kratkoročen del dolgoročnih obveznosti družbe. Tisti del dolgoročnih obveznosti, ki zapade v plačilo v letu, ki sledi datumu zaključnega računa, se v skladu s Slovenskimi računovodskimi standardi izkazuje kot kratkoročna obveznost iz financiranja. Kratkoročne obveznosti iz poslovanja so se po obsegu v letu 2000 realno zmanjšale za 29 %, njihov delež v strukturi virov financiranja pa za 3,6 odstotne točke in znaša dobrih 11 %. Največji delež (52 %) med kratkoročnimi obveznostmi iz poslovanja predstavljajo prejeti predujmi iz naslova predprodaje smučarskih kart v letu 2000 (v obdobju od avgusta do novembra) ter prejeta kupnina za prodan objekt na Kriški planini od SKB d.d. v povezavi z Mariborskim študentskim servisom. Ostale kratkoročne obveznosti iz poslovanja se nanašajo na obveznosti do dobaviteljev, za obresti ter druge kratkoročne obveznosti.

Strukturo virov financiranja ocenjujemo z dvema kazalcema: s stopnjo kapitalizacije in s stopnjo zadolženosti. Stopnja kapitalizacije se izračuna kot razmerje med lastnimi in vsemi viri, stopnja zadolženosti pa kot razmerje med tujimi in vsemi viri. Izračun je prikazan v tabeli 17.

Tabela 17 : Stopnja kapitalizacije in stopnja zadolženosti družbe RTC Krvavec v letih 1999 in 2000

Element	1999	2000	I 00/99
1. Lastni viri	1.527.227	1.283.062	84
2. Tuji viri	3.148.111	3.173.580	101
3. Vsi viri	4.675.338	4.459.642	95
4. Stopnja kapitalizacije v % (1/3)	33	29	88
5. Stopnja zadolženosti v % (2/3)	67	71	105

Vir: Bilanca stanja družbe RTC Krvavec d.d. na dan 31.12. za leti 1999 in 2000.

Velja pravilo, da naj bi bila deleža lastnih in tujih sredstev približno 50 %. Razloga zato sta dva. Lastni kapital naj bi pokrival vsaj vse tuje vire, ker je s tem tuja naložba varnejša. Prevelik delež tujih virov, zlasti če imajo možnost soupravljanja, pa bi lahko okrnili samostojnost podjetja ali pa bi pahnila podjetje v likvidnostne in druge težave

zaradi izplačila visokih obresti, vračanja kreditov in podobnega. Če se podjetje zadolžuje do meje nekako 50 %, izkorišča tudi finančni vzvod. Finančni vzvod pomeni uporabo dolga za financiranje podjetij. Stopnja finančnega vzvoda je razmerje med stopnjo spremembe celotnega dobička in stopnjo spremembe dobička iz poslovanja in je tem višja, čim večji del svojega poslovanja podjetje financira z zadolževanjem. Večji dolg deluje kot vzvod, ki omogoča dvig celotnega dobička za več odstotkov, kot je dvig dobička iz poslovanja (Mramor, 1993, str. 222).

Ugotavljam, da je struktura virov financiranja družbe zelo slaba in se je v letu 2000 glede na leto 1999 še poslabšala. Stopnja kapitalizacije znaša samo 29 %, saj se je delež lastnih virov financiranja v letu 2000 realno zmanjšal za 16 %. Na drugi strani pa se je stopnja zadolženosti povečala za 5 % in znaša kar 71 % vseh virov financiranja. Obseg tujih virov financiranja se je namreč v letu 2000 realno povečal za 0.8 %. Zaradi visoke stopnje zadolženosti družbe revizorji v svojem mnenju izražajo dvom, da bo družba sposobna tudi v prihodnosti poslovati v enakem obsegu.

4.4.2. Razmerja med strukturo virov in strukturo sredstev

Pri analizi razmerij med strukturo virov in strukturo sredstev gre predvsem za izračun količnika finančne stabilnosti in količnika likvidnosti.

Količnik finančne stabilnosti je razmerje med dolgoročnimi viri sredstev in dolgoročnimi sredstvi. Dolgoročni viri zajemajo kapital, dolgoročne rezervacije in dolgoročne obveznosti, dolgoročna sredstva pa zajemajo stalna sredstva, povečana za dolgoročne terjatve iz poslovanja. Za finančno stabilno poslovanje mora biti vrednost tega količnika okoli 1. V tem primeru podjetje vsa dolgoročna sredstva pokriva z dolgoročnimi viri. Če je vrednost količnika pod 1, ima podjetje težave pri ohranjanju finančne stabilnosti, saj del dolgoročno vezanih sredstev financira s kratkoročnimi viri. Če pa kazalec preveč presega vrednost 1, ima podjetje prevelike dolgoročne vire sredstev, kar je nesmotrno, saj preveč angažiranih lastnih sredstev onemogoča podjetju izkoriščati finančni vzvod, kar vpliva na nižjo donosnost lastnega kapitala, poleg tega pa so dolgoročni viri tudi dražji od kratkoročnih (Pučko, 1997, str 89).

Tabela 18 : Količnik finančne stabilnosti družbe RTC Krvavec v letih 1999 in 2000

Element	1999	2000	I 00/99
1. Dolgoročni viri sredstev	3.980.452	3.522.594	89
2. Dolgoročna sredstva	4.490.674	4.357.431	97
3. Količnik finančne stabilnosti (1/2)	0,9	0,8	91

Vir: Bilanca stanja družbe RTC Krvavec d.d. na dan 31.12. za leti 1999 in 2000.

Količnik finančne stabilnosti v letu 2000 znaša 0,8, kar pomeni da družba 80 % svojih dolgoročnih sredstev financira z dolgoročnimi viri, 20 % pa s kratkoročnimi viri. Količnik finančne stabilnosti se je glede na leto 1999 poslabšal za 9 %, kar samo potrjuje moje ugotovitev od prej, da se je struktura virov poslovanja v letu 2000 poslabšala.

Ena od ključnih nalog finančnega oddelka v podjetju je določanje in izvrševanje ustrezne likvidnostne politike. Likvidnost podjetja lahko zagotavljamo preko primarnih in sekundarnih virov. Primarno likvidnost zagotavljata dva vira, ki naj bi podjetju priskrbovala denar v normalnih okoliščinah, brez motenj v poslovanju. Prvi vir zajema denar in kratkoročne investicije. Ta sredstva so najbolj likvidna, vendar pa najmanj donosna, zato se njihovo držanje mnogim podjetjem zdi predrago. Pomembno je ugotoviti njihovo optimalno stanje. Drugi, za mnoga podjetja najpomembnejši vir likvidnosti, je dostop do kratkoročnih kreditov. Možnost teh je v veliki meri odvisna od finančnega položaja in velikosti podjetja. Sekundarni viri likvidnosti v poslovanje podjetja vnašajo določene motnje. Možnosti za povečanja denarnega toka so: odlašanje plačila dobaviteljem, nižja cena proizvodov in ugodnejši plačilni pogoji (Parkison, Kalleberg, 1993, str. 290).

Plačilna sposobnost oziroma likvidnost je sposobnost podjetja plačati v danem trenutku zapadle obveznosti. Opredelimo jo kot razmerje med kratkoročnimi sredstvi in zapadlimi kratkoročnimi obveznostmi. Zapadle obveznosti pa je težko spremljati, zato namesto njih za izračun kazalcev likvidnosti uporabimo kratkoročne obveznosti. Navadno se izračunavajo trije količniki likvidnosti: količnik obratne likvidnosti, katerega izračunamo kot razmerje med obratnimi sredstvi in kratkoročnimi obveznostmi, količnik hitrega preizkusa likvidnosti, ki ga izračunamo kot razmerje med obratnimi sredstvi, zmanjšanimi za zaloge, in kratkoročnimi obveznostmi, in količnik denarne likvidnosti, ki ga opredelimo kot razmerje med denarnimi sredstvi, povečanimi za prodajljive vrednostne papirje, in kratkoročnimi obveznostmi (Pučko, 1997, str. 90). Vrednost prvega naj bi bila vsaj 2, vrednost drugega pa vsaj 1. Vendar to ni nujno zaradi mnogih pogojev, ki so značilni za posamezne industrijske panoge. Primerjave

količnikov posameznega podjetja s podobnimi podjetji v panogi imajo večji pomen kot primerjave z absolutnimi standardi. Kazalci likvidnosti podjetja so izračunani v tabeli 19.

Tabela 19 : Izračun kazalcev likvidnosti podjetja družbe RTC Krvavec za leto 1999 in 2000

Element	1999	2000	I 00/99
1. Obratna sredstva	184.664	102.211	55
2. Zaloge	20.393	19.954	98
3. Denarna sredstva	27.923	19.502	70
4. Vrednostni papirji za prodajo	0	0	-
5. Kratkoročne obveznosti	694.887	937.048	135
6. Količnik obratne likvidnosti (1/5)	0,27	0,11	41
7. Količnik hitrega preizkusa likvidnosti ((1-2)/5)	0,24	0,09	37
8. Količnik denarne likvidnosti ((3+4)/5)	0,04	0,02	50

Vir: Bilanca stanja družbe RTC Krvavec d.d. na dan 31.12. za leti 1999 in 2000.

Ugotavljam, da se je likvidnost družbe v letu 2000 poslabšala. Kazalci likvidnosti so zelo nizki ter bistveno nižji od njihove priporočene vrednosti. Količnik obratne likvidnosti znaša le 0,11, še slabši je količnik hitrega preizkusa likvidnosti, količnik denarne likvidnosti pa je malo nad 0. Ti količniki so nizki predvsem zato, ker je delež obratnih sredstev med vsemi sredstvi zelo nizek. V letu 2000 znašajo le dobra 2% vseh sredstev. Kratkoročne obveznosti pa so se na drugi strani v letu 2000 realno povečale za 35%, prav tako pa se je njihov delež med vsemi viri financiranja povečal za 6 odstotnih točk na 21% vseh virov financiranja.

Kazalci likvidnosti so statistični kazalci, ki kažejo likvidnost v nekem trenutku, v našem primeru na dan 31.12. V kakšnem drugem trenutku je podjetje lahko bolj likvidno, ko dobi plačan nek večji račun. Zato bi bilo smiselno kazalce izračunati za krajša obdobja oziroma na več različnih dni v letu. Vendar mi takšni podatki niso bili na voljo, zato ta izračun ni prikazan.

5. ANALIZA POSLOVNEGA USPEHA IN USPEŠNOSTI

Ugotavljanje uspeha je izredno pomembno, saj kaže, kako podjetje posluje, omogoči popraviljanje posledic in preprečuje vzroke, ki bi vodili v neuspešnost (Pučko, Rozman, 1993, str. 216). Poslovni uspeh je običajno konkretiziran z dobičkom oziroma s čistim

dobičkom. Gre za tok, ki se odvija v poslovnem obdobju. Dobiček predstavlja pozitivno razliko med prihodki in odhodki podjetja, medtem ko je čisti dobiček definiran kot dobiček, zmanjšan za davke iz dobička.

Uspeh podjetja ugotavljamo za obdobje enega leta, pri čemer se koledarsko in poslovno leto običajno ujemata. Ker si vodstvo podjetja želi, da jih rezultati ne bi preveč presenetili, jih vsaj v približni višini ugotavljajo tudi po četrletjih. Poslovni izid oziroma rezultat ugotavljamo iz izkaza uspeha, ki predstavlja dosežene prihodke in odhodke v določenem obdobju.

V nadaljevanju bom analiziral prihodke, odhodke ter poslovni izid družbe RTC Krvavec d.d. za leti 1999 in 2000.

5.1. Analiza poslovnega uspeha

Z delom ljudje bolj ali manj uspešno dosegamo zastavljene cilje. Uspeh dosežemo takrat, kadar uresničimo postavljeni cilj. Cilj vsakega podjetja je v doseganju dobička, ki je pozitivna razlika med prihodki in odhodki in omogoča širjenje poslovanja, negativna razlika pa pomeni izgubo in vodi v krčenje ter upadanje poslovanja (Pučko, Rozman, 1992, str. 216).

Poslovni uspeh podjetja se prikazuje v izkazu uspeha, ki predstavlja finančno grupirane poslovne rezultate podjetja v določenem časovnem obdobju (Pratt, 1989, str. 131). Poslovni izid družbe RTC Krvavec za leta 1999 in 2000 je prikazan v tabeli 20.

Tabela 20 : Poslovni izid družbe RTC Krvavec v letih 1999 in 2000 v 000 SIT

Vrsta prihodkov/odhodkov	1999	%	2000	%	I 00/99
1. Prihodki od poslovanja	456.408	82	464.118	70	102
2. Prihodki od financiranja	47.835	9	48.162	7	101
3. Izredni prihodki	53.203	10	155.284	23	292
4. Prihodki skupaj	557.446	100	667.564	100	120
5. Odhodki od poslovanja	562.202	81	570.621	74	101
6. Odhodki od financiranja	124.983	18	180.942	23	145
7. Izredni odhodki	3.858	1	16.430	3	426
8. Odhodki skupaj	691.043	100	767.993	100	111
9. Celotni dobiček/izguba	-133.597	-	-100.429	-	75
10. Davki iz dobička	0	0,00	0	0,00	-
11. ČISTI DOBIČEK POSLOVNEGA LETA	-133.597	-	-100.429	-	75

Vir: Bilanca stanja družbe RTC Krvavec d.d. na dan 31.12. za leti 1999 in 2000.

Prihodki od poslovanja so se v letu 2000 realno povečali za 2 %, njihov delež pa se je iz 82 % v letu 1999 zmanjšal na 70 % vseh prihodkov. Prihodki od financiranja, ki predstavljajo 7 %, so se v letu 2000 realno povečali za 1 % glede na leto 1999. Do največje spremembe je prišlo med izrednimi prihodki. V letu 2000 so realno 2,9 krat večji kot v letu 1999, njihov delež med vsemi prihodki pa se je povečal za 13 odstotnih točk na 23 % vseh prihodkov.

Odhodki poslovanja so se v letu 2000 realno povečali za 1 %, njihov delež med vsemi odhodki pa se je zmanjšal za 7 odstotnih točk in znaša 74 % vseh odhodkov. Odhodki financiranja, ki predstavljajo 23 % vseh odhodkov, so se v letu 2000 realno povečali kar za 45 %. Izredni odhodki, ki sicer predstavljajo 3 % vseh odhodkov pa so bili v letu 2000 realno kar 4,3 krat večji, kot v letu 1999.

Družba RTC Krvavec d.d. je poslovno leto 2000 zaključila z izgubo v višini 100,4 mio SIT, ki predstavlja 22 % prihodkov od poslovanja, glede na leto prej pa je bila realno za četrtno manjša.

V tabeli 21 je prikazana struktura dobička po skupinah z namenom, da lažje ugotovimo, katera skupina prihodkov in odhodkov je povzročila dobiček ali izgubo.

Tabela 21 : Struktura dobička po skupinah družbe RTC Krvavec v letih 1999 in 2000

Vrsta dobička	1999	2000	I 00/99
1. Dobiček/izguba iz poslovanja	-105.794	-106.503	101
2. Dobiček/izguba iz financiranja	-77.148	-132.780	172
3. Izredni dobiček/izguba	49.345	138.854	281
DOBIČEK/IZGUBA SKUPAJ	-133.597	-100.429	75

Vir: Bilanca stanja družbe RTC Krvavec d.d. na dan 31.12. za leti 1999 in 2000.

Družba je tudi v letu 2000, tako kot že v letu 1999, realizirala izgubo iz poslovanja v višini 106,5 mio SIT. Izguba iz poslovanja je bila realno 1 % večja kot v letu 1999. Izguba iz financiranja pa je v letu 2000 znašala 132,8 mio SIT in je bila realno kar 72 % večja kot v letu 1999. Na področju izrednega poslovanja pa je družba v letu 2000 realizirala dobiček v višini 138,8 mio SIT, ki je bil realno kar 2,8 krat večji, kot v letu 1999. Ugotavljam, da je realno za četrtno manjša izguba družbe v letu 2000 predvsem posledica bistvenega povečanja izrednega dobička, saj se je izguba iz financiranja močno povečala glede na leto prej. Povečanje izgube iz financiranja je logična posledica povečanja zadolženosti družbe.

5.1.1. Analiza prihodkov

Ločimo več vrst prihodkov, od njih pa je odvisen uspeh podjetja. Prihodki od prodaje, ki predstavljajo zmnožek količin proizvodov in storitev ter njihovih prodajnih cen, se imenujejo poslovni prihodki. Prihodki, ki nastajajo v zvezi s finančnim delovanjem podjetja, so prihodki od financiranja. Poleg teh pa poznamo še izredne prihodke, ki nastajajo kot posledica izrednih dejavnosti podjetja (Lipičnik, Pučko, Rozman, 1991, str. 218). Struktura prihodkov v družbi RTC Krvavec v letih 1999 in 2000 je prikazana v tabeli 22.

Tabela 22 : Struktura prihodkov družbe RTC Krvavec v letih 1999 in 2000

Vrsta prihodkov	1999	%	2000	%	I 00/99
A. PRIHODKI OD POSLOVANJA	456.408	81,8	464.118	69,6	102
1. Čisti prihodki iz prodaje proizvodov in storitev na domačem trgu, blaga in materiala na domačem trgu	454.691	81,5	459.789	68,9	101
2. Spremembe vrednosti zalog					
3. Vrednost usredstvenih lastnih proizvodov	1.716	0,3	4.329	0,7	252
B. PRIHODKI OD FINANCIRANJA	47.835	8,6	48.162	7,2	101
4. Prihodki od obresti in drugi prih. fin.	47.835	8,6	48.162	7,2	101
C. IZREDNI PRIHODKI	53.203	9,6	155.284	23,2	292
PRIHODKI SKUPAJ	557.446	100,0	667.564	100,0	120

Vir: Bilanca stanja družbe RTC Krvavec d.d. na dan 31.12. za leti 1999 in 2000.

Prihodki od prodaje, ki so v celoti ustvarjeni na domačem trgu, v veliki večini izhajajo iz naslova prodaje smučarskih vozovnic. Le majhen delež pa odpade na prodajo blaga. Prihodki od financiranja, ki so realno 1 % večji, kot v letu 1999, skoraj v celoti izhajajo iz naslova revalorizacijskega presežka, ki je znašal 45,7 mio SIT. Drugi prihodki od financiranja pa se nanašajo na prihodke od obresti in dividend. Izredni prihodki, ki so se po obsegu glede na leto 1999 realno povečali za 2,9 krat in močno vplivajo na višino izgube družbe, pa v veliki večini (93 %) izhajajo iz naslova izrednih prihodkov od odprave dolgoročnih rezervacij. Omenjene dolgoročne rezervacije izhajajo še iz časov lastninskega preoblikovanja družbe. Ostali izredni prihodki pa se nanašajo na dotacije s strani Ministrstva za malo gospodarstvo v višini 10 mio SIT ter druge izredne prihodke.

5.1.2. Analiza odhodkov

Stroški so vrednostno izraženi potroški poslovnih prvin, ki jih je podjetje potrošilo v določenem obdobju. Stroški, ki se nanašajo na v obdobju prodano količino proizvodov, pa se imenujejo odhodki (Pučko, Rozman, 1992, str 223). Delimo jih na (Turk, 1994, str. 64):

- Odhodki od poslovanja:
 - zaradi prodaje proizvodov in storitev,
 - zaradi prodaje trgovskega blaga in materiala,
 - drugi odhodki poslovanja

- Odhodki od financiranja:
 - zaradi danih obresti za posojila in kredite
 - drugi odhodki financiranja
- Izredni odhodki:
 - odhodki zaradi kasnejšega ali neobičajnega zmanjšanja sredstev,
 - odhodki zaradi kasnejšega ali neobičajnega povečanja obveznosti do virov sredstev.

Vsi odhodki družbe RTC Krvavec so prikazani v tabeli 23.

Tabela 23 : Odhodki družbe RTC Krvavec v letih 1999 in 2000

Vrsta odhodkov	1999	%	2000	%	I 00/99
A. ODHODKI IZ POSLOVANJA	562.202	81,3	570.621	74,2	102
1. Stroški blaga, materiala in storitev	183.469	26,55	193.472	25,2	105
2. Stroški dela	199.618	28,9	168.494	21,9	84
3. Amortizacija	175.952	25,5	204.069	26,6	116
4. Odpis obratnih sredstev	44	0,0001	0	0,00	-
5. Drugi odhodki poslovanja	3.119	0,05	4.586	0,5	147
B. ODHODKI OD FINANCIRANJA	124.983	18,1	180.942	23,6	145
1. Odpis dolg. in kratk. fin. naložb	6.575	0,9	0	0,00	-
2. Stroški obresti in drugi odh. fin.	118.408	17,2	180.942	23,6	153
C. IZREDNI ODHODKI	3.858	0,6	16.430	2,2	426
ODHODKI SKUPAJ	691.043	100,0	767.993	100,0	111

Vir: Bilanca stanja družbe RTC Krvavec d.d. na dan 31.12. za leti 1999 in 2000.

Odhodki iz poslovanja so se v letu 2000 realno povečali za 1 % in predstavljajo 74 % vseh odhodkov družbe. Stroški blaga, materiala in storitev so se v letu 2000 realno povečali za 5 %, stroški dela so se realno zmanjšali za 6 %, obračunana amortizacija pa se je realno povečala za 16 % glede na leto 1999. Povečanje amortizacije je predvsem posledica investicije. Odhodki od financiranja, ki so se v letu 2000 realno povečali za 45 %, se skoraj v celoti nanašajo na odhodke za obresti za dobljena posojila. Izredni odhodki pa se nanašajo predvsem na odhodke iz preteklih obdobj in izgubo pri prodaji osnovnih sredstev.

5.2. Analiza uspešnosti poslovanja

Splošno gospodarsko načelo, ki usmerja človekovo gospodarsko dejavnost, pravi: doseči čim večji učinek, rezultat ali cilj z danimi sredstvi, predmeti in delom oziroma doseči dani učinek s čim manj sredstvi, predmeti in dela. To splošno gospodarsko načelo predstavlja kriterij izbire med različnimi možnostmi. Z njim merimo uspeh gospodarjenja, ki mu pravimo mera uspešnosti gospodarjenja (Pučko, Rozman, 1992, str. 247).

$$\text{Uspešnost gospodarjenja} = \frac{\text{Cilj gospodarjenja}}{\text{Sredstvo za doseg cilja}} \quad (5)$$

Med ekonomisti je bilo splošno osvojeno, da so merila uspeha gospodarjenja, ki veljajo pri nas, rentabilnost, ekonomičnost in produktivnost, in sicer vsi trije načini merjenja istočasno, v istem procesu proizvodnje oziroma gospodarjenja (Lipovec, 1962, str. 11).

5.2.1. Produktivnost dela

Produktivnost na splošno opredeljujemo kot odnos med pridobljenimi poslovnimi učinki in zanje porabljeno količino posamezne vrste poslovne prvine. Ker je delo najaktivnejša poslovna prvina, največkrat ugotavljamo samo produktivnost dela (Pučko, 1997, str. 102). Poslovni prihodki so najboljši vrednostni približek ustvarjenih poslovnih učinkov, zato števec v enačbi lahko izrazimo tudi s poslovnimi prihodki, imenovalec pa s povprečnim številom zaposlenih (Tekavčič, 1995, str. 71). V družbi RTC Krvavec se ukvarjajo s storitveno dejavnostjo, zato bom podal izračun produktivnosti v prihodkih na zaposlenega.

Načelo produktivnosti zahteva doseganje čim večje količine poslovnih učinkov v enoti delovnega časa. Produktivnost dela predstavlja razmerje med proizvedeno količino proizvodov ali storitev in zanje vloženim delovnim časom.

$$\text{Produktivnost dela} = \frac{\text{Proizvedena količina proizvodov v obdobju}}{\text{Količina vloženega časa v obdobju}} \quad (6)$$

Produktivnost dela nam pove, koliko enot proizvodov smo ustvarili z eno enoto porabljenega delovnega časa. Obratni kazalec nam pa pove, koliko dela smo porabili za proizvodnjo enega proizvoda/storitve. Produktivnost dela se poveča, če se poveča količina proizvodov/storitev, ki jih proizvedemo v eni enoti delovnega časa ali pa če se skrajša čas, ki je potreben za proizvodnjo enega proizvoda/storitve.

V tabeli 24 je podan izračun produktivnosti dela za družbo RTC Krvavec v letih 1999 in 2000.

Tabela 24 : Izračun produktivnosti družbe RTC Krvavec v letih 1999 in 2000

Element	1999	2000	I 00/99
Število prepeljanih potnikov	4.298.652	3.573.652	83
Poslovni prihodki	456.408	464.118	102
Povprečno število redno zaposlenih	36	35	97
Število vseh zaposlenih med sezono	95	113	119
Produktivnost dela redno zaposl. (v št. potnikov/zaposlenega)	119.407	102.104	85
Produktivnost dela redno zaposl. (v 000 SIT/zaposlenega)	12.678	13.260	105
Produktivnost dela vseh zaposl. (v št. potnikov/zaposlenega)	45.249	31.625	70
Produktivnost dela vseh zaposl. (v 000 SIT/zaposlenega)	4.804	4.107	85

Vir: Letno poročilo in Izkaz uspeha družbe RTC Krvavec za leti 1999 in 2000.

Produktivnost dela, merjena v številu prepeljanih potnikov na zaposlenega, se je v letu 2000 zmanjšala. Upošteva samo število redno zaposlenih v družbi je bila 15 % nižja, pri primerjavi z vsemi zaposlenimi pa je bila 30 % nižja. To je posledica zmanjšanja števila prepeljanih potnikov in povečanja števila vseh zaposlenih oziroma manjšega zmanjšanja števila redno zaposlenih od števila prepeljanih potnikov. V poslovnem poročilu družbe RTC Krvavec d.d. za leto 2000 ugotavljajo, da so bile vzrok za manjše število prepeljanih potnikov slabe vremenske razmere. Tako je bil načrtovan promet dosežen le v februarju (53.867 obiskovalcev). Visoke temperature in dež ter posledično poslabšanje snežnih razmer že v prvi polovici marca so promet v marcu in aprilu več kot prepolovili glede na plan in povprečje preteklih let z ugodnimi snežnimi razmerami. Še slabši so bili vremenski pogoji konec leta 2000. Visoke temperature in dež v drugi polovici novembra in skoraj ves december so zmanjšali promet na četrtno v primerjavi z letom 1999, ko so bile investicije že aktivirane. Poleg tega je bila sezona 1999/2000 zaključena že 24. aprila, čeprav je bilo na smučišču še povprečno 60 cm snega, za razliko od preteklih let, ko so sezono potegnili čez prvomajske praznike. Sezona je bila zaključena zaradi slabega vremena v marcu in aprilu, saj je bilo v tem času več kot dve tretjini meglenih ter deževnih dni.

Produktivnost dela, merjena v poslovnih prihodkih na redno zaposlenega delavca, se je v letu 2000 realno povečala za 5 %. To je posledica realno 2 % večjih poslovnih prihodkov in manjšega števila redno zaposlenih delavcev. V kolikor pa primerjamo poslovne prihodke s številom vseh zaposlenih delavcev pa ugotovimo zmanjšanje produktivnosti dela za 15 % glede na leto 1999.

5.2.2. Ekonomičnost

Produktivnost dela primerja količino ustvarjenih poslovnih učinkov le s porabo zanjo potrebnega delovnega časa, ekonomičnost pa ustvarjene poslovne učinke primerja s porabo vseh poslovnih prvin.

Načelo ekonomičnosti zahteva doseganje čim nižjih stroškov na enoto poslovnega učinka.

$$\text{Ekonomičnost} = \frac{\text{Proizvedena količina proizvodov v obdobju}}{\text{Stroški v obdobju}} \quad (7)$$

Ekonomičnost se poveča, če se poveča količina ustvarjenih poslovnih učinkov na enoto stroškov ali če se zmanjšajo stroški na enoto poslovnega učinka. Zaradi heterogene proizvodnje se ekonomičnost v praksi izračunava z razmerjem med prihodki in odhodki.

$$\text{Ekonomičnost} = \frac{\text{Prihodki}}{\text{Odhodki}} \quad (8)$$

V tabeli 24 je ekonomičnost prikazana z dvema kazalcema in sicer z razmerjem med celotnimi prihodki in celotnimi odhodki, ter z razmerjem med poslovnimi prihodki in poslovnimi odhodki (Tekavčič, 1995, str. 71). Uporablja se še tretji kazalec in sicer razmerje med količinsko proizvodnjo in poslovnimi odhodki, vendar ga pri družbi RTC Krvavec, ki je storitveno podjetje, ne moremo upoštevati.

Tabela 25 : Izračun kazalcev ekonomičnosti v družbi RTC Krvavec za leto 1999 in 2000

Element	1999	2000	I 00/99
1. Št. prepeljanih potnikov	4.298.652	3.573.652	83
2. Celotni prihodki	557.446	667.564	120
3. Celotni odhodki	691.043	767.993	111
4. Poslovni prihodki	456.408	464.118	102
5. Poslovni odhodki	562.202	570.621	101
6. Ekonomičnost 1 (2/3)	0,8	0,9	108
7. Ekonomičnost 2 (4/5)	0,8	0,8	100
8. Ekonomičnost 3 (1/5)	7,6	6,2	81

Vir: Letno poročilo in Izkaz uspeha družbe RTC Krvavec za leti 1999 in 2000.

Glede na to, da družba posluje z izgubo, sta kazalca ekonomičnosti 1 in 2 manjša od 1. Ugotavljam, da se je ekonomičnost 1 (primerjava celotnih prihodkov s celotnimi odhodki) povečala za 8 %, kar je predvsem posledica realno večjega povečanja celotnih prihodkov od celotnih odhodkov družbe v letu 2000. Ekonomičnost 2 (primerjava poslovnih prihodkov s poslovnimi odhodki) pa se glede na leto 1999 ni spremenila, saj so se poslovni prihodki realno povečali le malo več, kot pa poslovni odhodki. V kolikor ekonomičnost ugotavljamo s številom prepeljanih potnikov na poslovne odhodke (ekonomičnost 3), ugotavljam poslabšanje ekonomičnosti, saj se je zmanjšalo število prepeljanih potnikov, poslovni odhodki pa so se realno povečali.

5.2.3. Dobičkonosnost

Dobičkonosnost na splošno opredelimo kot razmerje med doseženim čistim rezultatom poslovanja podjetja in vloženimi sredstvi v poslovanje. Z vidika lastnika ali lastnikov kapitala pa je zanimiva primerjava poslovnega rezultata z vloženim kapitalom. V imenovalcu vedno mislimo na povprečna sredstva oziroma kapital.

Poznamo Du Pontov sistem povezanih kazalcev, ki povezuje rentabilnost z obračanjem poslovnih sredstev in ekonomičnostjo.

$$R = \frac{\text{Dobiček}}{\text{Povprečna poslovna sredstva}}$$

$$R = \left(\frac{\text{Prihodki}}{\text{Povprečna poslovna sredstva}} \right) * \left(\frac{\text{Dobiček}}{\text{Prihodki}} \right)$$

$$R = \left(\frac{\text{Prihodki}}{\text{Povprečna poslovna sredstva}} \right) * \left(\frac{1-E}{E} \right) \quad (E = \text{ekonomičnost}) \quad (9)$$

Če pa še izraz obračanja poslovnih sredstev razčlenimo takole:

$$\frac{\text{Prihodki}}{\text{Povprečna poslovna sredstva}} = \left(\frac{\text{Prihodki}}{\text{Povp. št. zaposlenih}} \right) * \left(\frac{\text{Povp. št. zaposlenih}}{\text{Povp. poslovna sredstva}} \right) \quad (10)$$

pa dobimo eksplicitno povezavo med rentabilnostjo, produktivnostjo dela, opremljenostjo dela s sredstvi in ekonomičnostjo:

$$R = \frac{\text{Čisti dobiček}}{\text{Povp. posl. sredstva}} = \left(\frac{\text{Prihodki}}{\text{Povp. št. zapos.}} \right) * \left(\frac{\text{Povp. št. zapos.}}{\text{Povp. posl. sredstva}} \right) * \left(\frac{1-E}{E} \right) \quad (11)$$

Kazalec (prihodki / povp. št. zaposlenih) prikazuje produktivnost dela, kazalec (povp. št. zaposlenih / povp. poslovna sredstva) nam prikazuje opremljenost dela s sredstvi, zadnji del pa nam prikazuje povezanost kazalca rentabilnosti z ekonomičnostjo (Pučko, 1995, str. 68).

Dobičkonosnost kapitala oziroma rentabilnost je torej opredeljena z razmerjem med čistim dobičkom in zanj vloženim povprečnim kapitalom. Z vidika podjetja kot celote je ustrezneje izračunavati dobičkonosnost sredstev, ki je opredeljena kot razmerje med celotnim dobičkom in povprečno vloženimi poslovnimi sredstvi. Celotni dobiček je enak čistemu dobičku, povečanemu za dobljene obresti, ki jih je treba šteti kot zaslužek podjetja. Načelo rentabilnosti je doseganje čim večjega čistega rezultata (dobička) po enoti angažiranega kapitala oziroma sredstev.

Družba RTC Krvavec d.d. je tako v letu 1999 kot tudi v letu 2000 poslovala z izgubo in to na vseh presekih (izguba iz poslovanja, iz rednega delovanja in čista izguba), tako da o dobičkonosnosti poslovanja družbe ne moremo govoriti. Glede na to, da je družba močno zadolžena in da posluje z izgubo iz svoje osnovne dejavnosti, bo morala zagotoviti finančno sanacijo, sicer je vprašljivo, če bo lahko obstajala tudi v prihodnje. Glede na velike investicije, ki so bile nujne zaradi zastarelosti žičnic, zgradb, investicij v sistem umetnega zasneževanja in zelo ugodne lege smučišča, zagotovo nadaljnji obstoj družbe ni vprašljiv. Potrebna bo le resna finančna sanacija z dotokom svežega kapitala.

6. NEFINANČNI KAZALCI

Lastniki podjetja so prvenstveno usmerjeni k enem cilju – pridobivanju dobička. Da bi lahko spremljali, kako uspešno ga dosegajo, so vzpostavili sistem finančnega računovodstva, ki jih oskrbuje s temi podatki. Spremembe v poslovnem okolju povečujejo konkurenčni boj in zahteve po odličnosti, zato je za kakovostno sprejemanje odločitev potreben uravnotežen splet kazalcev, ki z več vidikov izražajo uspešnost poslovanja podjetja, ne le s finančnega vidika. Gre za usklajevanje finančnih in nefinančnih kazalcev v enotno poročilo (Rejc, 1996, str. 2, 20).

Poleg finančnih kazalcev je potrebno poudariti tudi vpliv nefinančnih kazalcev na poslovno uspešnost podjetja. Nefinančni kazalci so zelo pomemben faktor, ker preko njih dobimo vpogled v uspešnost poslovanja podjetja z drugačnega zornega kota.

6.1. Stopnja bolniškega staleža

Glede na majhno število redno zaposlenih v družbi RTC Krvavec d.d. ne spremljajo posebej problematike bolniškega staleža, tako da ne razpolagam s temi podatki. Po informacijah iz družbe pa bolniški stalež zagotovo ni eden izmed dejavnikov, ki bi imel bistven vpliv na uspešnost poslovanja družbe. Bolniškega staleža je manj tudi zato, ker so v veliki večini zaposleni delavci moški, ki zelo redko odhajajo v bolniški stalež zaradi nege otrok.

6.2. Varstvo pri delu in požarna varnost

Vsako podjetje, zlasti proizvodno, mora posebno pozornost posvečati varstvu zaposlenih na delovnem mestu. Ekonomski in socialni stroški poškodb in bolezni so vse večji, navadno pa so tudi precej višji od stroškov njihovega preprečevanja, zato podjetje ne sme kratkoročno varčevati na ta račun. Podjetje si z varnim delovnim okoljem lahko prihrani probleme, kot so tožbe zaposlenih, visoka fluktuacija zaposlenih, nizka produktivnost dela in slab javni ugled (Manley, 1992, str. 215).

Glede na naravo dela zaposlenih pri družbi (težki delovni pogoji, neugodne vremenske razmere, delo na višini, delo s stroji), družba RTC Krvavec d.d. namenja varstvu pri delu veliko pozornost. Vsi zaposleni, tako redno kot pogodbeno, morajo pred pričetkom opravljanja dela opraviti izpit za tisto vrsto dela, ki ga bodo opravljali (npr. izpit za strojnika, žičničarja) ter tudi izpit iz varstva pri delu, saj so pri tovrstnih delih poškodbe v primeru nesreče zelo hude. Velika pozornost varstvu pri delu in s tem

povezani stroški se obrestujejo, saj v obdobju zadnjih nekaj let v družbi RTC Krvavec d.d. ne beležijo nesreče pri delu, ki bi imela hujše posledice.

6.3. Varstvo okolja

Osnovna dejavnost podjetja ima kar močan vpliv na okolje, saj smučarske proge in umetno zasneževanje močno preoblikujejo teren. Vsi zaposleni se močno trudijo, da bi vpliv dejavnosti čim bolj zmanjšali, zato se izogibajo večjim posegom v smučarske proge. Omeniti je potrebno tudi izgradnjo servisne ploščadi na zgornji postaji, kjer so poskrbeli za zaščito pred morebitnim izlivom motornih in drugih odpadnih olj, ki so lahko zelo pogosta pri servisiranju smučarskih teptalcev.

6.4. Zadovoljstvo kupcev

Družba RTC Krvavec d.d. opravlja storitveno dejavnost – nudenje smučarskih storitev. Zadovoljstvo svojih kupcev ugotavlja tako, da z anketami spremlja zadovoljstvo smučarjev z urejenostjo prog, žičniških naprav ter ostalo ponudbo na smučišču. Smučišče Krvavec vsako leto sodeluje v akciji Slovenske turistične zveze in revije Stop »Zlata snežinka«. Komisija za ocenjevanje upošteva v svoji oceni urejenost smučarskih prog, varnost, dodatno ponudbo na smučišču (gostinstvo, smučarski servis, izposoja smučarske opreme, hotelske storitve, dostop na smučišče) ter tudi ugotavljanje zadovoljstva obiskovalcev smučišča. Tako se tu izredno dobro pokaže zadovoljstvo smučarjev s smučiščem samim. V tekmovanju za »Zlato snežinko« je smučišče Krvavec najuspešnejše smučišče, saj ima največ osvojenih Zlatih snežink (4) in zlatih plaket (3) ter Srebrnih snežink (3). V letu 1999 je osvojil Bronasto snežinko in v letu 2000 Srebrno snežinko, kar še vedno kaže na visoko urejenost smučišča in s tem tudi zadovoljstvo obiskovalcev.

6.5. Zadovoljstvo zaposlenih

V družbi RTC Krvavec d.d. sem sam 2 leti delal kot blagajnik in serviser v smučarskem servisu. Ugotavljam, da so delovne razmere za zaposlene precej težke. V času zimske sezone je delovni čas največkrat bistveno daljši od normalnih osmih ur, dela se tudi ob nedeljah in prazničnih dneh ter ponoči. Delavci za svoje delo prejemajo dokaj nizke plače, kar je posledica slabega finančnega položaja družbe, tako da delavci niso najbolj zadovoljni s samim delom.

6.6. Problematika nefinančnih kazalcev v družbi RTC Krvavec d.d.

V družbi RTC Krvavec razen zadovoljstva smučarjev ne spremljajo nefinančnih kazalcev uspešnosti poslovanja. Tukaj bi moralo vodstvo družbe narediti korak v pozitivno smer in začeti s spremljanjem teh kazalcev, saj se je že večkrat pokazalo, kakšen vpliv imajo ti kazalci na samo poslovanje podjetja. Spremljanje nefinančnih kazalcev ne zahteva veliko stroškov in časa, daje pa veliko informacij, s katerimi lahko močno izboljšamo poslovanje družbe.

Predvsem bi moralo vodstvo družbe RTC Krvavec preučiti kazalec zadovoljstva zaposlenih. Gre za storitveno podjetje, kjer so zaposleni v stalnem stiku s strankami. Nezadovoljstvo zaposlenih se lahko zelo hitro pokaže na kakovosti storitev, ki jih družba RTC Krvavec d.d. nudi smučarjem. In ravno to se je v preteklosti že velikokrat pripetilo in vse to načenja ugled smučišča. Z izboljšanjem pogojev za delo zaposlenih bi izboljšali tudi raven storitev, ki jih nudi družba RTC Krvavec d.d.

7. OCENA PREDNOSTI IN PROBLEMSKIH STANJ V DRUŽBI RTC KRVAVEC D.D.

Smučišče Krvavec ima zelo ugodno lego v bližini Ljubljane oziroma v središču Slovenije, tako da je iz tega vidika lahko dostopno smučarjem iz cele Slovenije. Slovijo po dobro urejenih smučarskih progah, ki zadovoljijo vse vrste smučarjev. Poleg tega obstajajo tudi že načrti za širitev smučišča, vendar zaenkrat zaradi slabega finančnega položaja družbe še niso bili realizirani. V podobnem položaju kot je družba RTC Krvavec d.d. se nahajajo tudi ostala smučarska središča v Sloveniji. Uspešnost poslovanja družbe je v veliki meri odvisna od vremena, kajti še tako dobro urejeno in opremljeno smučišče v primeru neugodnih vremenskih razmer ne more uspešno poslovati. In ravno s tem problemom se je smučišče Krvavec srečevalo v zadnjih sezonah, saj se je količina snega in število dni, ki so ugodni za smuko, močno zmanjšalo. To je seveda vplivalo na dolžino smučarske sezone in s tem na delovanje družbe RTC Krvavec d.d.. V letu 2000 je kabinska žičnica obratovala 222 dni, kar je v primerjavi z letom 1998, ko je obratovala 296 dni, 25 % zmanjšanje. Zmanjšanje je odraz neugodnih vremenskih in snežnih razmer v letu 2000. V letu 1999 je žičnica obratovala le 128 dni, kar je posledica neobratovanja zaradi izgradnje nove kabinske žičnice (Letno poročilo družbe RTC Krvavec d.d za leto 2000).

V kolikor primerjamo položaj družbe RTC Krvavec d.d. s podobnimi družbami pri naših sosedih v Avstriji, Italiji ter tudi v Franciji in Španiji, ugotavljam določene razlike. Tam smatrajo smučišča kot del turistične infrastrukture in se zato aktivno

vključujejo v poslovanje podjetij, ki s to infrastrukturo upravljajo. Podjetjem namenjajo ugodne kredite (zanemarljive obresti, dolga doba odplačevanja) in tudi nepovratna sredstva, ki jih ta podjetja potem namenjajo za vzdrževanje in posodabljanje žičniških naprav, sistema za zasneževanje in izboljšanje dodatne ponudbe smučišč (hotelske zmogljivosti, dostopnost do smučarskih centrov, posmučarske aktivnosti). Lahko navedem podatek, da v Avstriji vsako leto zgradijo ali obnovijo 40 žičnic (Maver, 1997, str. 29). Vse to privablja večje število smučarjev, ki za svoj denar dobijo več kot na smučiščih družbe RTC Krvavec d.d.. Tu moram pripomniti, da je sama urejenost smučarskih prog na enaki ravni kot na smučiščih v tujini, vendar to ni dovolj za finančno sanacijo podjetja.

Država in občine, na katere meji smučišče Krvavec (Občina Cerklje, Občina Kranj, Občina Kamnik in tudi Mestna občina Ljubljana), bi lahko pomagali razvoju smučišča z izboljšanjem gostinske ponudbe, hotelskih zmogljivosti, ureditev cest, parkirišč, zagotavljanjem avtobusnega prevoza smučarjev do smučišča (primer iz avstrijskega smučišča Bad Kleinkirchheim, kjer občina zagotavlja brezplačen avtobusni prevoz smučarjev med smučišči). Država bi morala nameniti nepovratna sredstva, s katerimi bi družba poplačala drage bančne kredite.

SKLEP

Na podlagi analize poslovanja družbe RTC Krvavec d.d. ugotavljam, da se družba nahaja v resnih finančnih težavah. V letu 2000 so se čisti prihodki od prodaje zmanjšali za 2 % kljub 10 % večjemu številu obiskovalcev smučišča. Zato je povprečna cena smučarske vozovnice v letu 2000 nižja za 11 %. Posledica tega je, da družba RTC Krvavec d.d. dosega izgubo iz tekočega poslovanja že več let zapored. Dodatno se je finančni položaj družbe poslabšal zaradi najetja kreditov, ki jih je družba potrebovala za financiranje investicije v izgradnjo nove gondolske žičnice, sistema umetnega zasneževanja ter spodnje in zgornje postaje gondolske žičnice. O tem, da je bila investicija nujno potrebna, sploh ni dvoma.

K izboljšanju finančnega položaja družbe bi pripomogla pomoč države in občin, na katere meji smučišče Krvavec, seveda pa vse to ne bi pomagalo, če družba ne bi poslovala pozitivno iz svoje osnovne dejavnosti. Menim, da obstoječi način prodaje smučarskih vozovnic ni ekonomsko upravičen, saj tu družba RTC Krvavec d.d. največ izgublja. Pri oblikovanju prodaje bi se lahko družba zgledovala po tujini, kjer imajo drugačen način prodaje smučarskih vozovnic. Tako bi morala družba omejiti predprodajo smučarskih vozovnic samo na sejme zimsko-športne opreme v Kranju in Ljubljani, zmanjšati količino in višino popustov, ki jih nudi pri prodaji smučarskih

vozovnic med sezono, veljavnost smučarskih vozovnic omejiti samo na eno sezono ter močno zmanjšati število obiskovalcev, ki dobivajo brezplačne smučarske vozovnice (starejši od 70 let, poslovna darila, ipd.).

Glede na to, da velja smučišče Krvavec za enega najlepših in najbolj urejenih smučišč v Sloveniji, verjamem, da bo družba zagotovo našla rešitev za izboljšanje svojega finančnega položaja in izhod iz krize, v kateri se trenutno nahaja. Verjamem tudi, da sem naštel vsaj nekaj ukrepov, ki bi k temu bistveno pripomogli.

LITERATURA

1. Avbelj Iztok: Analiza proizvodnje. Zbornik 1. strokovnega posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije »Analiza kot podlaga za odločitve v novem gospodarskem sistemu«. Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije, Sekcija za poslovno analizo, 1995., 155 str.
2. Husted W. Stewart, Varble L. Dale, Lowry R. James: Principles of modern marketing. International Student Edition. B.k., B.l., 722 str.
3. Lipičnik Bogdan, Pučko Danijel, Rozman Rudi: Ekonomika in organizacija podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1991, 334 str.
4. Lipovec Filip: Analiza in planiranje poslovanja. Ljubljana: ČGP Delo – TOZD Gospodarski vestnik, 1983. 401 str.
5. Lipičnik Bogdan: Organizacija podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1994. 289 str.
6. Lipovec Filip: Družbenoekonomska produktivnost dela in njene mere. Ekonomska revija, Ljubljana, 1962, št. 1, str. 11.
7. Manley W. Walter: Handbook of good business practice. London, New York: Routledge, 1992. 308 str.
8. Kotler Philip: Marketing Management, Ljubljana: Slovenska knjiga, 1996. 880 str.
9. Mramor Dušan: Uvod v poslovne finance. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 381 str.
10. Maver Dušan: Blišč in beda slovenskih žičnic, Ljubljana: Slovenska knjiga 1997. 92 str.
11. Olve Nils-Göran, Roy Jan, Wetter Magnus: Performance drivers – A practical guide to using the balanced scorecard. Chichester: John Wiley&Sons Ltd., 1999. 347 str.
12. Parkinson L. Kenneth, Kallberg G. Jarl: Corporate liquidity – A guide to managing working capital. Homewood, Illinois: Business One Irwin, 1993. 399 str.
13. Pratt P. Shannon: valuing a business – The analysis and appraisal of closely held companies. Second edition. Homewood, Illinois: Business One Irwin, 1989. 737 str.
14. Pučko Danijel, Rozman Rudi: Ekonomika in organizacija podjetja – Ekonomika podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1992. 334 str.
15. Pučko Danijel: Analiza in načrtovanje poslovanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1997. 196 str.
16. Pučko Danijel: Analiza uspeha in uspešnosti poslovanja gospodarskih združb. Zbornik 27. simpozija o sodobnih metodah v računovodstvu in poslovnih financah. Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije, 1995. 181 str.

17. Pučko Danijel: Intelektualni kapital kot najpomembnejši del (skritega) kapitala podjetja. Zbornik referatov Zveze ekonomistov Slovenije: Sekcija za poslovne analize, 1998. 181 str.
18. Rozman Rudi: Aktualni pogled na metode analize poslovanja gospodarskih združb. Zbornik 27. simpozija o sodobnih metodah v računovodstvu in poslovnih financah. Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije, 1995. 181 str.
19. Rozman Rudi: Planiranje poslovanja podjetja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 361 str.
20. Rejc Adriana: Uravnotežen izkaz kot model za celovito presojanje uspešnosti poslovanja »The Balanced Scorecard«. Slovenski inštitut za revizijo, 1998. 92 str.
21. Slovenski računovodski standardi, Ljubljana: Zveza računovodij finančnikov in revizorjev Slovenije, Slovenski inštitut za revizijo, 1998. 209 str.
22. Tekavčič Metka: Nekateri vidiki analize uspešnosti gospodarjenja. Zbornik 1. strokovnega posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije »Analiza kot podlaga za odločitve v novem gospodarskem sistemu«. Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije, Sekcija za poslovno analizo, 1995. 181 str.
23. Turk Ivan: Uvod v ekonomiko gospodarske družbe. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 1993. 341 str.
24. Turk Ivan, Melavc Dane: Uvod v računovodstvo. Moderna organizacija Kranj, 1994. 492 str.

VIRI

1. Bilanca stanja družbe RTC Krvavec d.d. na dan 31.12.1999.
2. Bilanca stanja družbe RTC Krvavec d.d. na dan 31.12.2000.
3. Evidenca kadrovskega sektorja družbe RTC Krvavec d.d. za leto 1999.
4. Evidenca kadrovskega sektorja družbe RTC Krvavec d.d. za leto 2000.
5. Evidenca prodajnega sektorja družbe RTC Krvavec d.d. za leto 1999.
6. Evidenca prodajnega sektorja družbe RTC Krvavec d.d. za leto 2000.
7. Izkaz uspeha družbe RTC Krvavec d.d. za leto 1999.
8. Izkaz uspeha družbe RTC Krvavec d.d. za leto 2000.
9. Letno poročilo družbe RTC Krvavec d.d. za leto 1999.
10. Letno poročilo družbe RTC Krvavec d.d. za leto 2000.
11. Revizijsko poročilo družbe RTC Krvavec d.d. za leto 2000.