

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

MATEJ CERKVENIK

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

ANALIZA POSLOVANJA PODJETJA FRUCTAL d.d.

Ljubljana, november 2002

MATEJ CERKVENIK

IZJAVA

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

V Ljubljani, dne _____.

Podpis:

KAZALO

UVOD	1
1. PREDSTAVITEV PODJETJA FRUCTAL d.d.	2
1.1. RAZVOJ PODJETJA	2
1.2. PODJETJE V PRIMERJAVI S PANOGO	4
1.3. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA.....	4
2. ANALIZA SREDSTEV.....	5
2.1. ANALIZA STALNIH SREDSTEV	6
2.1.1. Obseg in struktura stalnih sredstev	6
2.1.2. Odpisanost osnovnih sredstev	7
2.2. ANALIZA GIBLJIVIH SREDSTEV	8
2.2.1. Obseg in struktura gibljivih sredstev	8
2.2.2. Obračanje obratnih sredstev	10
3. ANALIZA ZAPOSLENIH	11
3.1. ANALIZA ŠTEVILA IN STRUKTURE ZAPOSLENIH	11
3.1.1. Število zaposlenih.....	11
3.1.2. Struktura zaposlenih po izobrazbi	12
3.2. ANALIZA DINAMIKE ZAPOSLENIH	12
3.3. ANALIZA IZKORIŠČENOSTI DELOVNEGA ČASA	13
3.4. ANALIZA TEHNIČNE OPREMLJENOSTI DELA.....	14
4. ANALIZA NABAVE.....	14
4.1. ANALIZA OBSEGA IN STRUKTURE NABAVE.....	15
4.2. ANALIZA NABAVNIH POTI	16
5. ANALIZA PROIZVODNJE.....	16
5.1. ANALIZA OBSEGA PROIZVODNJE	16
6. ANALIZA PRODAJE.....	17
6.1. ANALIZA OBSEGA IN STRUKTURE PRODAJE	18
6.1.1. Obseg in struktura prodaje po proizvodih	18
6.1.2. Obseg in struktura prodaje po prodajnih trgih.....	18
6.1.3. Obseg in struktura prodaje po kupcih.....	19
6.2. ANALIZA TOKA PRODAJE.....	21
6.3. ANALIZA PRODAJNIH CEN	21
7. ANALIZA FINANCIRANJA	22
7.1. ANALIZA OBSEGA IN STRUKTURE OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	23

7.2. ANALIZA RAZMERIJ MED FINANČNIMI VIRI IN SREDSTVI	23
7.2.1. Plačilna sposobnost	23
7.2.2. Finančna stabilnost	24
8. ANALIZA POSLOVNEGA USPEHA IN POSLOVNE USPEŠNOSTI	25
8.1. ANALIZA POSLOVNEGA USPEHA	25
8.1.1. Prihodki	25
8.1.2. Odhodki	27
8.1.3. Poslovni izid	28
8.2. ANALIZA POSLOVNE USPEŠNOSTI.....	30
8.2.1. Produktivnost dela	31
8.2.2. Gospodarnost	32
8.2.3. Dobičkonosnost	33
SKLEP	34
LITERATURA	37
VIRI	38

UVOD

Omejenost dobrin, s katerimi zadovoljujemo družbene in individualne potrebe ter neomejenost potreb in človekove težnje po njihovi čim večji zadovoljitvi, sta osnovna razloga za gospodarjenje. Gospodarjenje je osnovna človekova dejavnost, s katero skuša zmanjšati relativno redkost dobrin in tako v čim večji meri zadovoljiti lastne potrebe. Pridobivanje proizvodov in storitev poteka v podjetjih.

Podjetje je osnovna celica družbenega gospodarstva, ki samostojno opravlja določene naloge s ciljem doseči čim boljši poslovni rezultat. Zato se v podjetjih stalno sprašujejo, kaj bi se dalo v poslovanju izboljšati, da bi se posledično vrednost rezultata povečala. Hkrati se tudi sprašujejo, kako to storiti. Da bi se pravilno odločili, moramo podjetje poznati, pri čemer pa nam pomaga analiza poslovanja.

Predmet analize poslovanja je lahko celo podjetje ali del podjetja. Isti predmet analize lahko spoznavamo na različne načine glede na namene. Namen analize poslovanja je določen večstransko, in sicer ekonomsko, organizacijsko in uporabniško. Ekonomski namen analize poslovanja celotnega podjetja je povečati ekonomsko uspešnost poslovanja podjetja. Organizacijski namen analize je omogočiti smotrno odločanje o celotnem poslovanju podjetja. Uporabniški namen analize pa je opredeljen z uporabnikom analize, ki je lahko v podjetju samem ali pa zunaj njega. Cilj analize poslovanja je v spoznavanju poslovanja podjetja in v ugotavljanju problemov, težav, prav tako pa tudi prednosti v poslovanju. Analiza rabi kot podlaga za reševanje težav in izrabo prednosti, ki jih podjetje ima (Rozman, 1993, str. 93).

Predmet analize v mojem diplomskem delu je poslovanje podjetja Fructal d.d. v letu 2001. Želim ugotoviti dejavnike, ki so pozitivno ali negativno vplivali na uspešnost poslovanja v letu 2001. Namen analize poslovanja podjetja Fructal pa je zagotoviti uporabnikom analize, torej poslovodstvu, sprejemanje ustreznih odločitev glede izboljšanja poslovanja obravnavanega podjetja. Cilj analize je ugotovitev problemskih in prednostnih stanj ter sklepanje o vzrokih zanje, to je o problemih oziroma prednostih.

Pri analizi poslovanja podjetja Fructal sem analiziral podatke za leto 2001 in jih primerjal s podatki iz leta 1999 in 2000 ter tudi s podatki za panogo. Ker sem podatke primerjal časovno, sem moral najprej izničiti učinek inflacije, da sem lahko zagotovil primerljivost podatkov. V ta namen sem podatke iz leta 1999 in 2000 popravil na raven podatkov iz leta 2001 z ustreznimi indeksi cen življenjskih potrebščin. Podatke, ki predstavljajo stanje, kot na primer podatke iz bilance stanja, sem popravil z indeksom cen življenjskih potrebščin december (x)/december (x-1). Ta dva indeksa za leti 2000 in 2001 znašata: $I_{\text{dec00/dec99}} = 108,9$ in $I_{\text{dec01/dec00}} = 107,0$ (Statistični urad Republike Slovenije, 2002). Podatke, ki so spremenljivke toka, kot na primer podatke iz bilance uspeha, pa sem popravil s

povprečnim indeksom cen življenjskih potrebščin jan-dec (x)/jan-dec (x-1). Ta dva indeksa za leti 2000 in 2001 znašata: $I_{\text{jan-dec00/jan-dec99}} = 108,9$ in $I_{\text{jan-dec01/dec00}} = 108,4$ (Statistični urad Republike Slovenije, 2002). Izračunan je kot povprečje mesečnih indeksov cen življenjskih potrebščin v letih 2000 in 2001. Analiziral sem revidirane izkaze uspeha in stanja, iz katerih so izločene razne nepravilnosti.

Moje diplomsko delo je sestavljeno iz osmih delov. V prvem delu bom predstavil podjetje ter ga primerjal s panogo. Pri analizi stalnih sredstev bom analiziral obseg in strukturo stalnih sredstev ter odpisanost osnovnih sredstev. Analiziral bom gibljiva sredstva, in sicer obseg in strukturo ter obračanje obratnih sredstev. Sledila bo analiza zaposlenih v podjetju, kjer bom analiziral obseg in strukturo zaposlenih po izobrazbi in spolu, dodal bom še analizo dinamike zaposlenih, analizo izkoriščanja delovnega časa ter tehnično opremljenost dela. Analiza nabave bo vsebovala obseg in strukturo nabave in nabavne poti. Obseg proizvodnje bom podal v analizi proizvodnje. Pri analizi prodaje pa bom analiziral obseg in strukturo prodaje, tok prodaje in prodajne cene. Pri analizi financiranja podjetja bom analiziral obseg in strukturo virov financiranja in analizo razmerij med finančnimi viri in sredstvi podjetja. Na koncu pa bom podal analizo uspeha z analizo prihodkov, odhodkov, poslovnega izida in njegovo delitvijo ter analizo poslovne uspešnosti z analizo produktivnosti, ekonomičnostjo in rentabilnostjo. Diplomsko delo bom zaključil s sklepom, v katerem bom povzel pomembnejše rezultate in ugotovitve analize.

Pri analizi nisem imel večjih težav s pridobivanjem podatkov. Nekatera poročila so se sicer medsebojno razlikovala, vendar pa to ne vpliva na učinkovitost poslovanja pristojnih služb.

1. PREDSTAVITEV PODJETJA FRUCTAL d.d.

1.1. RAZVOJ PODJETJA

Začetki Fructala segajo v leto 1945, ko je bilo ustanovljeno Pokrajinsko podjetje za izvoz in predelavo sadja. V stari in opuščeni zgradbi nekdanje tekstilne tovarne se je pet delavcev s preprostimi delovnimi pripravami, med katerimi so bili pretihotapljeni kotel iz Lipice, kotel iz Ljubljane in star nemški kotel za prekuhavanje oblek, začelo ukvarjati z žganjekuho.

Konec leta 1946 je prevzelo naziv Destilacija in predelava sadja. V naslednjih dveh letih je kupilo nov, večji parni kotel, uredilo kurilnico, namestilo prve kotle za kuhanje džema ter svoje izdelke prvič razstavljalo v tujini. Od takrat naprej se je začela njegova poslovna pot strmo vzpenjati.

Leta 1950 je imel že 133 zaposlenih, podjetje pa je nenehno širilo svojo dejavnost. Leta 1962 se je podjetje odločilo, da iz obrtniškega in le delno industrijskega načina dela preide na pravo industrijsko proizvodnjo s poudarkom na proizvodnji naravnih sadnih sokov. S tem so postavili temelje svoji kakovosti in imenu.

Tedaj razviti tehnologiji predelave sadja v sadne kaše in bistre matične sokove sta bili temelj novim naložbam. Tehnologijo proizvodnje so razvili do popolnosti. Čeprav so ga kasneje posnemala številna podjetja, njegove kakovosti sadnih polizdelkov še dolgo niso dosegala. Leta 1970 je Fructal veljal za največjega proizvajalca sadnih sokov v tedanji Jugoslaviji.

Kljub temu, da se je Fructal vse močneje usmerjal v proizvodnjo sadnih sokov, proizvodnje ostalih. Tudi žganih pijač ni pustil v nemar. Zaradi razširjenih zmogljivosti se je močno povečala potreba po zaposlenih. Leta 1980 je imel Fructal že 1351 zaposlenih, štiri leta pozneje pa že 1494. Ne samo širjenje proizvodnih zmogljivosti, neprestano dvigovanje kakovosti in upoštevanje potrošnikovih potreb, ampak tudi izobraževanje in usposabljanje zaposlenih je postalo eden ključnih Fructalovih ciljev.

Začetek devetdesetih let je bil za Slovenijo in njeno gospodarstvo prelomno obdobje, predvsem zaradi političnih sprememb. To so občutili tudi v Fructalu. V letih 1990 in 1991 se je zaradi zapiranja nekdanjega jugoslovanskega trga obseg proizvodnje krčil: najprej izguba srbskega in črnogorskega tržišča, kmalu zatem pa odcepitev obrata v Irigu, ki se je organiziral kot samostojno podjetje. Kasnejša vojna v BiH je privedla do izgube tržišča, nato pa še do proizvodnega obrata v Čeliću. Vedno pomembnejša sta postajala domači trg in izvoz.

Podatki o količinski prodaji doma in v tujini so bili v letu 1992 kljub vsemu dokaj ugodni. V strukturi izvoza je predstavljal največji delež izvoza v Rusijo in Češko, sledile so Kanada, ZDA in Italija. Leta 1993 so v Fructalu proizvedli za 16 odstotkov več končnih izdelkov, kot leto poprej in povečali prodajo na slovenskem in tujem trgu.

Leta 1994 so začeli uvajati določila standardov ISO 9001 o celovitem obvladovanju kakovosti in ga pridobili v letu 1995. S tem so sledili svoji obči usmeritvi podjetja – kakovost, pa ne le izdelkov, pač pa tudi poslovanja kot celote. Leta 1996 je Fructal uspešno zaključil lastninjenje in se 1. marca 1996 vpisal v sodni register kot delniška družba. Osnovni kapital podjetja sestavlja 2.505.613 navadnih imenskih delnic, ki so bile na dan vpisa v lasti 7.100 lastnikov. Tako je iz skromnega obrtniškega podjetja zrasel sodoben Fructal zgrajen na kakovosti in uspešnosti.

Fructal želi biti mednarodno usmerjeno podjetje, s pomembnim deležem prodaje na trgih, kjer že zdaj uspešno nastopa. Predvsem na vzhodnih trgih v samem vrhu ponudnikov sokov in drugih izdelkov iz sadja. Fructal želi biti varno podjetje za svoje zaposlene in

donosno za lastnike, predvsem pa podjetje, ki se odlikuje po svoji inovativnosti in kakovosti.

Fructalovih blagovnih znamk je veliko. Izdelke bi lahko razdelili na sedem skupin izdelkov:

- Sokovi in nektarji
- Negazirane osvežilne pijače in ledeni čaji
- Gazirane pijače
- Otroške kašice in otroški sokovi
- Sadni sirupi
- Program alkoholnih pijač
- Sadne rezine

V Fructalu proizvajajo tudi marmelade in sadne pripravke za mlekarstvo industrijo.

1.2. PODJETJE V PRIMERJAVI S PANOGO

Glede na SKD dejavnost se podjetje Fructal uvršča v skupino DA 15.320 proizvodnja sadnih in zelenjavnih sokov. V tej skupini je bilo v letu 2001 še enajst podjetij, ki pa so vsa manjša. Podatki za skupino DA 15.320 so tudi podatki, ki jih v diplomskem delu obravnavam kot podatke za "panogo".

Glede na število zaposlenih podjetje spada med velika podjetja. Prav tako se podjetje uvršča med velika, če upoštevam obseg sredstev ali poslovnih prihodkov. To pa ne morem trditi za ostala podjetja v panogi, saj so ostala podjetja skupaj v letu 2001 krila le 23 % delež vseh sredstev ter 18 % delež vseh prihodkov iz poslovanja. Na podlagi tega opazimo, da je Fructal v panogi proizvodnje sadnih in zelenjavnih sokov edino veliko podjetje.

1.3. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

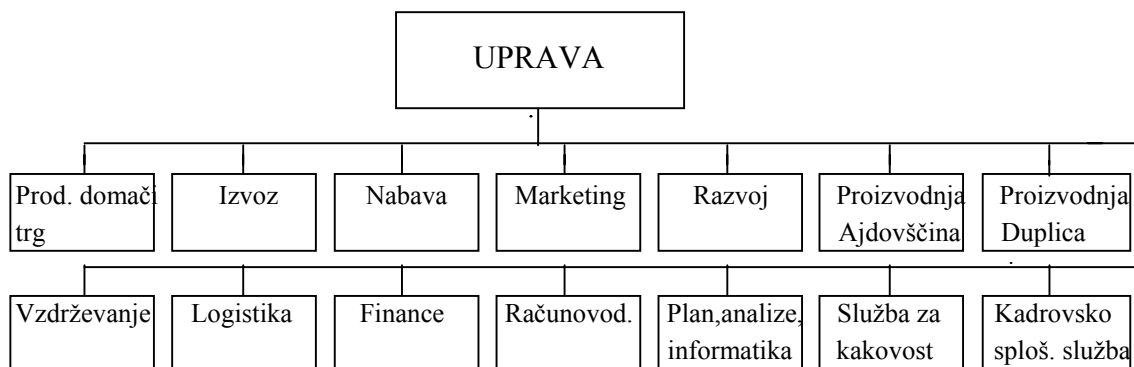
Dejavniki, ki vplivajo na podjetje kot celoto, imajo v večini neposreden ali posreden vpliv tudi na njegovo organizacijsko strukturo. Poleg dejavnikov okolje so za oblikovanje organizacijske strukture pomembni tudi notranji dejavniki podjetja, kot so: velikost podjetja, proizvodni program, njegove strategije itn (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 138).

Razlikujemo pet osnovnih tipov organizacijskih struktur, in sicer: funkcijsko, produktno (divizijsko), projektno, matrično organizacijsko strukturo in dinamično mrežo (Lipičnik,

1996, str. 60). Izmed teh si je podjetje Fructal izbralo funkcijsko strukturo, ki je tudi najbolj pogosto uporabljena.

Podjetje je organizirano v štirinajst sektorjev: prodaja domači trg, izvoz, nabava, marketing, razvoj, proizvodnja Ajdovščina, proizvodnja Duplica, vzdrževanje, logistika, finance, računovodstvo, plan, analize in informatika, služba za kakovost ter kadrovska splošna služba. V sliki 1 prikazujem organizacijsko strukturo podjetja Fructal.

Slika 1: Organizacijska struktura podjetja Fructal d.d. v letu 2001



Vir: Pravilnik o notranji organizaciji podjetja Fructal d.d. za leto 2001.

2. ANALIZA SREDSTEV

Uresničevanje gospodarskih ciljev v podjetju ni možno brez vzajemnega delovanja delovnih sredstev, predmetov dela, storitev in dela. V sodobnem tržnem gospodarstvu pa podjetje na te prvine, ki so potrebne za začetek poslovnega procesa, ne more računati brez denarja. Čim hitreje je vrednost delovnih sredstev, predmetov dela in storitev prenesena na poslovne učinke, čim hitreje so le-ti prodani in pri tem nastale terjatve do kupcev poravnane, tem hitreje pride podjetje do svojih prvotnih denarnih sredstev, a tudi dodatnih, ki izvirajo iz pozitivnega poslovnega izida (Turk et al., 1993, str. 200).

Sredstva podjetja imajo lahko v določenem trenutku pojavnne oblike stvari, pravic in denarja. Svoje pojavnne oblike pa stalno spreminjajo, se preoblikujejo. Z vidika hitrosti preoblikovanja sredstva razvrščamo na stalna in gibljiva (Zadravec, 1997, str. 19).

Stanje sredstev in obveznosti do virov sredstev prikazuje izkaz stanja, ki je temeljni računovodski izkaz. Po obliki je lahko stopenjski ali dvostranski. Izkaz stanja, ki ima dve medsebojno uravnoteženi strani, in sicer stran sredstev (aktiva) in stran obveznosti do virov sredstev (pasiva), je bilanca stanja. Njene oblike in zasnovo opredeljuje Slovenski računovodski standard št. 24 (Turk et al., 1996, str. 327).

2.1. ANALIZA STALNIH SREDSTEV

K stalnim sredstvom štejemo neopredmetena dolgoročna stalna sredstva, opredmetena osnovna sredstva, dolgoročne finančne naložbe in popravek kapitala. Stalna sredstva so ožji pojem od dolgoročnih sredstev (dolgoročno obdobje je daljše od enega leta), ker so dolgoročne terjatve iz poslovanja vključene v gibljiva sredstva, in širši pojem od osnovnih sredstev, ki vsebujejo poleg opredmetenih osnovnih sredstev samo del neopredmetenih dolgoročnih sredstev, dolgoročnih finančnih naložb pa sploh ne. Osnovna sredstva so namreč povezana z nastajanjem prihodkov iz poslovanja (Turk et al., 1996, str. 21).

2.1.1. Obseg in struktura stalnih sredstev

Obseg in strukturo stalnih sredstev podjetja Fructal sem prikazal v tabeli 1 kot stanje na dan 31.12. po posameznih letih. S primerjavo sem poskušal ugotoviti, ali je v letu 2001 prišlo do sprememb, ki bi lahko vplivale na uspešnost poslovanja.

Stalna sredstva so se v letu 2000 glede na predhodno leto povečala za 0,2 %, kar je povezano z zmanjšanjem vrednosti opredmetenih osnovnih sredstev in povečanjem vrednosti popravka kapitala. V letu 2001 pa so se stalna sredstva glede na predhodno leto zmanjšala za 1,4 %, kar je povezano predvsem z zmanjšanjem vrednosti popravka kapitala.

Neopredmetena dolgoročna sredstva ne igrajo pomembnejše vloge, saj dosegajo le okrog 1% vseh sredstev. Poglavitni delež stalnih sredstev predstavljajo v podjetju opredmetena osnovna sredstva, katerih delež se v vseh treh letih giblje blizu 90 % vseh sredstev. V panogi je v letu 2001 delež opredmetenih dolgoročnih sredstev dosegel 90,7 %, kar je podobno kot v podjetju.

Tabela 1: Obseg in struktura stalnih sredstev podjetja Fructal d.d. na dan 31.12. v letih 1999, 2000, 2001 in panoge v letu 2001 (v 000 sit in v %)

Podjetje	1999	%	2000	%	2001	%	I _{00/99}	I _{01/00}
Neopredmet. dolg. sredstva	99.221	1,3	77.172	1,0	67.593	0,9	77,8	87,6
Opredmet. osnovna sredstva	7.154.028	91,7	6.872.120	87,9	6.836.626	88,6	96,1	99,5
Dolgoročne finančne naložbe	501.933	6,4	659.459	8,4	692.676	9,0	131,4	105,0
Popravek kapitala	47.390	0,6	211.732	2,7	116.701	1,5	446,8	55,1
Skupaj	7.802.560	100,0	7.820.482	100,0	7.713.596	100,0	100,2	98,6
Panoga	1999	%	2000	%	2001	%	I _{00/99}	I _{01/00}
Neopredmet. dolg. sredstva					132.094	1,3		
Opredmet. osnovna sredstva					9.500.867	90,7		
Dolgoročne finančne naložbe					721.384	6,9		
Popravek kapitala					116.701	1,1		
Skupaj					10.471.046	100,0		

Vir: Bilance stanja podjetja Fructal d.d. na dan 31.12. v letih 1999, 2000, 2001 ter podatki in kazalniki iz statističnih podatkov bilance stanja gospodarskih podjetij RS za leto 2001.

Visok delež osnovnih sredstev negativno vpliva na uspešnost gospodarjenja, saj povzroča visoke stalne stroške. Zaradi tega razloga analiziram osnovna sredstva še bolj podrobno. Osnovna sredstva so dolgoročneje vezani del sredstev podjetja in s svojimi učinki pomembneje določajo daljšo dobo možnosti za doseganje poslovne uspešnosti. Tako z vidika njihovih vplivov na uspešnost poslovanja spremljamo in ocenjujemo tudi obseg, strukturo in dinamiko osnovnih sredstev (Pučko, 1996, str. 28). Obseg, struktura in dinamika osnovnih sredstev so prikazani na dan 31.12. po posameznih letih v tabeli 2.

Tabela 2: Obseg in struktura osnovnih sredstev podjetja Fructal na dan 31.12. 1999, 2000 in 2001 (v 000 sit in v %)

Podjetje	1999	%	2000	%	2001	%	I _{00/99}	I _{01/00}
Zemljišča	1.062.043	14,8	1.062.042	15,5	984.805	14,4	100,0	92,7
Zgradbe	1.918.678	26,8	1.782.649	25,9	1.603.326	23,5	92,9	89,9
Oprema	3.101.855	43,4	3.900.126	56,8	3.735.070	54,6	125,7	95,8
Investicije v teku	1.071.451	15,0	127.302	1,8	513.425	7,5	11,9	403,3
Skupaj	7.154.028	100,0	6.872.120	100,0	6.836.626	100,0	96,1	99,5

Vir: Bilanca stanja podjetja Fructal d.d. na dan 31.12. 1999, 2000 in 2001.

Vrednost osnovnih sredstev po sedANJI vrednosti se je tako v letu 2001 kot v 2000 znižala glede na predhodno leto. V letu 2000 je bil za to znižanje glavni razlog padec investicij v teku za 88,1 %, v letu 2001 pa znižanje vrednosti zemljišč in zgradb za približno 10 % glede na leto poprej. Zmanjšanje deleža opreme v letu 2001 glede na leto poprej deluje negativno na uspešnost poslovanja.

2.1.2. Odpisanost osnovnih sredstev

Zastarevanje osnovnih sredstev posredno izražamo z odpisanostjo osnovnih sredstev. Odpisanost kot posledica politike amortizacije pa ne uspe vedno odražati zastarelosti osnovnih sredstev (Pučko, 1996, str. 31). Odpisanost osnovnih sredstev ocenjujemo s pomočjo stopnje odpisanosti, ki je opredeljena kot razmerje med odpisano vrednostjo in nabavno vrednostjo osnovnih sredstev (glej tabelo 3).

Tabela 3: Stopnja odpisanosti osnovnih sredstev, opreme in zgradb podjetja Fructal d.d. na dan 31.12. 1999, 2000 in 2001

Podjetje	1999	2000	2001	I _{00/99}	I _{01/00}
Odpisana vrednost osn. sred. (v 000 sit)	11.867.519	12.971.375	12.985.999	109,3	100,1
Nabavna vrednost osn. sred. (v 000 sit)	19.021.547	19.843.495	19.822.625	104,3	99,9
St. odpisanosti osnovnih sredstev (%)	62,4	65,4	65,5	104,8	100,2
Odpisana vrednost opreme (v 000 sit)	7.218.145	8.039.874	9.055.930	111,4	112,6
Nabavna vrednost opreme (v 000 sit)	10.320.000	11.940.000	12.791.000	115,7	107,1
St. odpisanosti opreme (%)	69,9	67,3	70,8	96,3	105,2
Odpisana vrednost zgradb (v 000 sit)	3.658.525	3.871.904	4.092.830	105,8	105,7
Nabavna vrednost zgradb (v 000 sit)	5.577.203	5.654.553	5.696.156	101,4	100,7
St. odpisanosti zgradb (%)	65,6	68,5	71,9	104,4	105,0

Vir: Evidence računovodske službe podjetja Fructal d.d. na dan 31.12. 1999, 2000 in 2001.

Stopnja odpisanosti opreme je v letu 2001 znašala 70,8 % in se je povečala za 5,2 % glede na predhodno leto. Naraščanje stopnje odpisanosti zasledimo tudi pri zgradbah, kar pomeni, da podjetje sredstev, pridobljenih z amortizacijo, ne namenja v celoti za obnavljanje osnovnih sredstev.

2.2. ANALIZA GIBLJIVIH SREDSTEV

Gibljiva sredstva členimo na zaloge, dolgoročne terjatve iz poslovanja, kratkoročne terjatve iz poslovanja, kratkoročne finančne naložbe, denarna sredstva in aktivne časovne razmejitve (Turk et al., 1996, str. 21).

Gibljiva sredstva so širši pojem od kratkoročnih sredstev (kratkoročno obdobje je krajše od enega leta), ker vključujejo tudi dolgoročne terjatve iz poslovanja, in širši pojem od obratnih sredstev, ker obsegajo tudi kratkoročne finančne naložbe (Slovenski računovodski standardi, 1993, str. 124). V okviru gibljivih sredstev sem analiziral obseg in strukturo gibljivih sredstev ter hitrost obračanja obratnih sredstev in zalog.

2.2.1. Obseg in struktura gibljivih sredstev

Gibljiva sredstva so za podjetje zelo pomembna tudi v smislu likvidnosti in v trajanju obrata, še bolj pa je pomembna njihova struktura. V tabeli 4 vidimo, da so se gibljiva sredstva podjetja v letu 2001 zmanjšala glede na predhodno leto za 3,6 %. V letu 2001 opazimo občutno zmanjšanje kratkoročnih finančnih naložb za 79,4 % v primerjavi s predhodnim letom. Neugodno je na uspeh poslovanja v letu 2001 vplivalo povečanje zalog za 5,1 % glede na predhodno leto. Kratkoročne terjatve iz poslovanja so se v letu 2001 zmanjšale za 3,7 %, kar je pozitivno vplivalo na uspešnost poslovanja. V letu 2000 pa so se kratkoročne terjatve iz poslovanja povečale za 4,7 % glede na predhodno leto in neugodno vplivale na uspešnost poslovanja. V primerjavi s panogo opazimo, da je struktura gibljivih sredstev zelo podobna. Zaradi visokega deleža v strukturi gibljivih sredstev sem analiziral tudi kratkoročne terjatve iz poslovanja in zaloge, ki sem jih prikazal v tabelah 5 in 6.

Iz tabele 5 vidimo povečanje kratkoročnih terjatev v letu 2000 v primerjavi s predhodnim letom, kar je negativno vplivalo na uspešnost poslovanja, ker je podjetje na ta način financiralo kupce z lastnimi sredstvi. V letu 2001 pa so se kratkoročne terjatve zmanjšale za 3,7 % v primerjavi z letom 2000, kar je pozitivno vplivalo na uspešnost poslovanja.

Tabela 4: Obseg in struktura gibljivih sredstev podjetja Fructal d.d. na dan 31.12. v letih 1999, 2000, 2001 in panoge na dan 31.12. 2001 (v 000 sit in v %)

Podjetje	1999	%	2000	%	2001	%	I_{00/99}	I_{01/00}
Zaloge	2.950.502	45,8	2.939.299	41,4	3.088.947	45,2	99,6	105,1
Dolg. terjatve iz poslovanja	43.700	0,7	35.997	0,5	28.263	0,4	82,4	78,4
Krat. terjatve iz poslovanja	3.320.663	51,5	3.477.197	49,0	3.349.575	49,0	104,7	96,3
Krat. finančne naložbe	7.347	0,1	386.154	5,5	79.521	1,2	5256,0	20,6
Denarna sredstva	120.013	1,9	252.768	3,6	286.510	4,2	210,6	113,3
Aktivne časovne razmejitve	-	-	-	-	382	0,0	-	-
Gibljiva sredstva skupaj	6.442.225	100,0	7.091.415	100,0	6.833.198	100,0	110,1	96,4
Panoga	1999	%	2000	%	2001	%	I_{00/99}	I_{01/00}
Zaloge					3.837.402	45,4		
Dolg. terjatve iz poslovanja					28.470	0,4		
Krat. terjatve iz poslovanja					4.137.046	49,0		
Krat. finančne naložbe					104.293	1,2		
Denarna sredstva					322.734	3,8		
Aktivne časovne razmejitve					16.116	0,2		
Gibljiva sredstva skupaj					8.446.061	100,0		

Vir: Bilance stanja podjetja Fructal d.d. na dan 31.12. v letih 1999, 2000, 2001 ter podatki in kazalniki iz statističnih podatkov bilance stanja gospodarskih podjetij RS za leto 2000.

Tabela 5: Obseg in struktura kratkoročnih terjatev iz poslovanja podjetja Fructal d.d. na dan 31.12. v letih 1999, 2000, 2001 (v 000 sit in %)

Podjetje	1999	%	2000	%	2001	%	I_{00/99}	I_{01/00}
Kratk.terjatve do kupcev	2.051.904	61,8	2.372.639	68,2	2.234.768	66,7	115,6	94,2
Druge kratkoročne terjatve	1.268.760	38,2	1.104.558	31,8	1.114.807	33,3	87,1	100,9
Kratk. terjatve skupaj	3.320.663	100,0	3.477.197	100,0	3.349.575	100,0	104,7	96,3

Vir: Bilance stanja podjetja Fructal d.d. na dan 31.12. v letih 1999, 2000, 2001

Tabela 6: Obseg in struktura zalog podjetja Fructal d.d. na dan 31.12. v letih 1999, 2000, 2001 (v 000 sit in v %)

Podjetje	1999	%	2000	%	2001	%	I_{00/99}	I_{01/00}
Material	1.168.401	39,6	1.129.279	38,4	1.495.735	48,4	96,7	132,5
Nedokonč. proizvodnja	752.325	25,5	990.446	33,7	601.040	19,5	131,7	60,7
Proizvodi	1.029.777	34,9	819.574	27,9	987.205	32,0	79,6	120,5
Blago	-	-	-	-	4.967	0,1	-	-
Zaloge skupaj	2.950.502	100,0	2.939.299	100,0	3.088.947	100,0	99,6	105,1

Vir: Bilance stanja podjetja Fructal d.d. na dan 31.12. v letih 1999, 2000, 2001.

Podjetje Fructal v letu 2001 glede na predhodno leto beleži rahel porast vrednosti zalog, in sicer za 5,1 %, kar je nekoliko negativno vplivalo na uspešnost poslovanja (glej tabelo 6). V strukturi zalog prednjačijo zaloge materiala, katerih vrednost se je v letu 2001 povečala za 32,5 % glede na predhodno leto, medtem ko se je v letu 2000 njihova vrednost rahlo zmanjšala v primerjavi z letom poprej. Zelo varira vrednost nedokončane proizvodnje, saj se je v letu 2001 vrednost močno zmanjšala, v letu 2000 pa močno povečala, glede na

predhodno leto. Tudi zaloge proizvodov so se v zadnjem letu nekoliko povečale, glede na leto 2000, in sicer za 20,5 %. Pravo nasprotje pa je vrednost proizvodov dosegla v letu 2000.

2.2.2. Obračanje obratnih sredstev

Za obratna sredstva je značilno, da hitro spreminjajo svojo obliko in se že v enem poslovnem procesu pretvorijo iz ene v različne druge oblike, ob zaključku procesa pa se ponovno spreminjajo v svojo začetno obliko. Zanje je torej značilno obračanje. Z obstoječim obsegom obratnih sredstev lahko podjetje z njihovim hitrejšim obračanjem ustvarja večji poslovni uspeh in s tem vpliva na poslovno uspešnost (Pučko, 1996, str. 76). Hitrost obračanja obratnih sredstev merimo s količnikom obračanja, ki je opredeljen kot razmerje med prometom v obdobju (s stroškovno vrednostjo) in povprečnim stanjem obratnih sredstev. Na tej podlagi lahko ugotovimo tudi trajanje enega obrata teh sredstev kot razmerje med številom dni v letu (ponavadi jemljemo število 360) in količnikom obračanja (Pučko, 1996, str. 79).

V tabeli 7 je prikazan izračun količnika obračanja in trajanje obrata za celotna obratna sredstva, pa tudi za kratkoročne terjatve iz poslovanja in zaloge, kot pomembnejše postavke gibljivih sredstev podjetja.

Tabela 7: Koeficienti obračanja obratnih sredstev in trajanje obrata v podjetju Fructal d.d. v letih 1999, 2000 in 2001

Podjetje	1999	2000	2001	I _{00/99}	I _{01/00}
Poslovni odhodki (v 000 sit)	12.137.160	13.656.850	15.498.856	112,5	114,0
Povp. obr. sredstva (v 000 sit)	6.415.562	6.570.070	6.729.469	102,4	102,4
Povp. kratk. terjatve (v 000 sit)	3.158.730	3.398.930	3.413.386	107,6	100,4
Povprečne zaloge (v 000 sit)	3.105.391	2.944.901	3.014.123	94,8	102,4
Koef. obr. obratnih sredstev	1,9	2,1	2,3	110,1	110,6
Koef. obr. kratkoročnih terjatev	3,8	4,0	4,5	104,7	112,9
Koef. obračanja zalog	3,9	4,6	5,1	118,7	110,8
Trajanje obrata obratnih sredstev	190	173	157	90,7	90,9
Trajanje obrata kratk. terjatev	94	90	79	95,8	87,9
Trajanje obrata zalog	92	78	70	84,9	89,9

Vir: Bilance uspeha podjetja Fructal d.d. za leta 1999, 2000 in 2001 ter bilance stanja podjetja Fructal d.d. na dan 31.12. 1999, 2000 in 2001.

Analiza koeficientov obračanja nam pokaže, da so se koeficienti obračanja obratnih sredstev, obračanja kratkoročnih terjatev in obračanja zalog v letu 2001 in 2000 povečali v primerjavi s predhodnim letom, kar je ugodno vplivalo na uspešnost poslovanja. V letu 2001 se je najbolj zmanjšal obrat trajanja kratkoročnih terjatev, in sicer za 12,1 % v primerjavi z letom 2000.

3. ANALIZA ZAPOSLENIH

Pomemben vpliv na uspešnost poslovanja podjetja imajo njeni kadri, ki objektivno pomenijo delovni potencial podjetja (Pučko, 1996, str. 35). Izhodišče vsakega poslovnega procesa so delavci oziroma zaposleni, ki s svojim znanjem, sposobnostmi in motiviranostjo oblikujejo, usmerjajo in vodijo delovni proces ter v njem neposredno sodelujejo.

V Sloveniji je ravno področje upravljanja s človeškimi viri še vedno črna luknja slovenskih podjetij in onemogoča njihovo globalizacijo. Podjetja bi se morala močneje zavedati, da predvsem ljudje in znanje odločajo o konkurenčnosti vsakega podjetja (Ložar, 2002, str. 12).

Da bi lahko ugotovili, kako osebje in spremembe v osebju vplivajo na uspešnost, ocenjujem zaposlene po vidikih, ki pomembneje določajo uspešnost poslovanja:

- obseg in struktura zaposlenih
- dinamika zaposlenih
- izkoriščanje delovnega časa
- tehnična opremljenost dela

3.1. ANALIZA ŠTEVILA IN STRUKTURE ZAPOSLENIH

Število zaposlenih vpliva na uspešnost poslovanja predvsem posredno, vplivi pa so pogosto zelo nasprotni (Lipovec, 1983, str. 177). Število zaposlenih lahko ugotavljamo na različnih točkah v podjetju in tako dobimo tudi različne podatke. Strukture zaposlenih so številne, prav vsaka pa ima lahko določen vpliv na uspešnost poslovanja podjetja. Ocenjeval bom strukturo zaposlenih po izobrazbi.

3.1.1. Število zaposlenih

V tabeli 8 je prikazan obseg zaposlenih v podjetju Fructal kot število zaposlenih na dan 31.12. posameznega leta ter kot povprečno število zaposlenih, izračunano iz stanj zaposlenih na koncu posameznega leta. Obseg zaposlenih je ugotovljen po kadrovske evidenci.

Tabela 8: Obseg zaposlenih v podjetju Fructal d.d. v letih 1999, 2000 in 2001

Podjetje	1999	2000	2001	I _{00/99}	I _{01/00}
Število zaposlenih na dan 31.12.	767	760	779	99,1	102,5
Povprečno število zaposlenih	774	764	770	98,7	100,8

Vir: Kadrovske evidence podjetja Fructal d.d. za leta 1999, 2000 in 2001.

Povprečno število zaposlenih se je v letu 2001 povečalo za 0,8 % glede na leto 2000. Število zaposlenih na dan 31.12. pa se je v istem letu povečalo za 2,5 %, vendar to ni pravi podatek za obseg stroškov dela v posameznem letu.

3.1.2. Struktura zaposlenih po izobrazbi

Zveza med izobrazbo in ekonomsko uspešnostjo ni vedno direktna in linearna, temveč poteka prek številnih vmesnih členov oziroma dejavnikov, kot so poklici, ustrezno motiviranje, dobra organizacija, itn. Za učinkovitost podjetja je izobrazba vseh zaposlenih pomembnejša kot pa zgolj število zaposlenih z visoko izobrazbo (Jerovšek, 1980, str. 24).

Struktura zaposlenih podjetja Fructal po izobrazbi je prikazana v tabeli 9. Opazimo lahko, da skozi vsa tri leta deleži v strukturi zaposlenih ostajajo približno enaki. Največji delež zaposlenih glede na izobrazbo odpade na zaposlene z največ tretjo stopnjo izobrazbe, in sicer več kot 50 %. Struktura zaposlenih je kar primerna glede na naravo dela podjetja.

Tabela 9: Obseg in struktura zaposlenih po izobrazbi v podjetju Fructal d.d. na dan 31.12. 1999, 2000 in 2001

Podjetje	1999	%	2000	%	2001	%	I _{00/99}	I _{01/00}
do III. st. izobrazbe	396	51,6	398	52,4	402	51,6	100,5	101,0
IV. st. izobrazbe	171	22,3	160	21,1	172	22,1	93,6	107,5
V. st. izobrazbe	127	16,6	129	17,0	135	17,3	101,6	104,7
VI. st. izobrazbe	31	4,0	29	3,8	26	3,3	93,5	89,7
VII. st. izobrazbe	40	5,2	42	5,5	43	5,5	105,0	102,4
VIII. st. izobrazbe	2	0,3	2	0,3	1	0,1	100,0	50,0
Skupaj	767	100,0	760	100,0	779	100,0	99,1	102,5

Vir: Kadrovske evidence podjetja Fructal d.d. za leta 1999, 2000 in 2001.

3.2. ANALIZA DINAMIKE ZAPOSLENIH

Dinamiko zaposlenih spremljamo s pomočjo bilance zaposlenih, iz katere je razvidno večanje, upadanje števila zaposlenih in tudi fluktuacija kot glavna oblika dinamike zaposlenih. Fluktuacijo največkrat izračunamo z bruto koeficientom fluktuacije, kot razmerjem med vsoto zaposlenih, ki so iz podjetja odšli in vanj prišli in povprečnim številom zaposlenih v obdobju (Lipovec, 1983, str. 181). Ta koeficient, pomnožen s 100, nam da stopnjo bruto fluktuacije.

Med letom 2001 je za 19 ljudi več prišlo v podjetje, kot odšlo iz podjetja, kar pomeni, da se je skupno število zaposlenih povečalo za 2,5 % v primerjavi s predhodnim letom. Fluktuacija zaposlenih se je v letu 2001 glede na predhodno leto povečala, kar neugodno vpliva na uspešnost poslovanja. To je prikazano v tabeli 10. Bruto koeficient fluktuacije je

v letu 2001 znašal 14,2 % in je bil za 75,3 % višji v primerjavi s predhodnim letom, kar neugodno vpliva na poslovanje. Večina na novo zaposlenih v letu 2001 je bilo zaposlenih za določen čas, prav tako je odšlo veliko tistih, ki so bili zaposleni za določen čas ali so odšli po lastni želji, kar negativno vplivala na uspešnost poslovanja.

Tabela 10: Bilanca gibanja zaposlenih in koeficient fluktuacije zaposlenih v podjetju Fructal d.d. v letih 1999, 2000 in 2001

Podjetje	1999	2000	2001	I _{00/99}	I _{01/00}
Stanje na 1.1.	781	767	760	98,2	99,1
Prišli med letom	14	28	64	200,0	228,6
Odšli med letom	28	34	45	121,4	132,3
Bruto število zamenjav	42	62	109	147,6	178,8
Stanje na 31.12.	767	760	779	99,1	102,5
Povprečno število zaposlenih	774	764	770	98,7	100,8
Bruto koeficient fluktuacije (%)	5,4	8,1	14,2	150,0	175,3

Vir: Kadrovske evidence podjetja Fructal d.d. za leta 1999, 2000 in 2001.

3.3. ANALIZA IZKORIŠČENOSTI DELOVNEGA ČASA

Kako dobro podjetje izkorišča svoj delovni potencial - zaposlene, je odvisno od izkoriščanja delovnega časa, ki je na voljo. Izkoriščanje delovnega časa ocenjujemo s pomočjo bilance koledarskega sklada delovnega časa v obdobju. Z njeno pomočjo lahko izračunamo stopnjo izkoriščanja delovnega časa kot razmerje med številom opravljenih plačanih ur in možnim koledarskim skladom delovnih ur (Pučko, 1996, str. 39).

V tabeli 11 prikazujem bilanco koledarskega sklada delovnega časa. V letu 2001, kot v letu 2000 se je izkoriščanje delovnega časa v primerjavi s predhodnim letom nekoliko povečalo, kar je ugodno vplivalo na uspešnost poslovanja. Višjo stopnjo izkoriščanja delovnega časa lahko podjetje doseže z znižanjem odsotnosti zaradi bolezni ter izboljšanjem pogojev dela.

Tabela 11: Bilanca koledarskega sklada delovnega časa podjetja Fructal d.d. v letih 1999, 2000 in 2001

Podjetje	1999	2000	2001	I _{00/99}	I _{01/00}
1. Povprečno število zaposlenih	774	764	770	98,7	100,8
2. Število delovnih dni v letu	255	250	248	98,0	99,2
3. Možni koledarski sklad del. ur (1*2*8 ur)	1.578.960	1.528.000	1.527.680	96,8	100,0
4. Plačane opravljene ure	1.213.495	1.186.543	1.220.020	97,8	102,8
Stopnja izkoriščanja del. časa (4:3) v %	76,9	77,7	79,9	101,0	102,8

Vir: Evidence kadrovske službe in oddelka za obračun plač podjetja Fructal d.d. za leta 1999, 2000 in 2001.

3.4. ANALIZA TEHNIČNE OPREMLJENOSTI DELA

Opremljenost dela z delovnimi sredstvi ima pri uspešnosti poslovanja podjetja pomembno vlogo. Velja, da je produktivnost dela praviloma sorazmerna tehnični opremljenosti dela (Lipičnik, Pučko, Rozman, 1991, str. 9-25). Opremljenost je kot razmerje med osnovnimi sredstvi in številom zaposlenih (Pučko, Rozman, 1992, str. 268).

Pri tem pogosto upoštevamo samo vrednost opreme, kot delavce pa samo tiste, ki so v proizvodnji in delajo v največji izmeni (Pučko, Rozman, 1992, str. 268). Tehnična opremljenost dela je zelo pomembna v proizvodnih dejavnostih, kjer boljša in modernejša proizvodna oprema omogoča učinkovitejšo proizvodnjo. To prikazujem v tabeli 12, kjer pa sem upošteval celotno število zaposlenih. Iz tabele je razvidno, da se je tehnična opremljenost dela v opazovanem obdobju povečala, in sicer največ za 16,7 % v letu 2000 glede na predhodno leto. Tako v letu 2000 kot v letu 2001 je povečanje tehnične opremljenosti dela pozitivno vplivalo na uspešnost poslovanja. V primeru večjih investicij v posodabljanje opreme in širitve proizvodnih linij, vsaj v obsegu kolikor znaša amortizacija, bi se tehnična opremljenost dela še bolj povečala.

Tabela 12: Tehnična opremljenost dela na zaposlenega podjetja Fructal d.d. v letih 1999, 2000 in 2001 (v mio sit)

Podjetje	1999	2000	2001	I _{00/99}	I _{01/00}
Nabavna vrednost opreme (v mio sit)	10.320	11.940	12.791	115,7	107,1
Število zaposlenih na dan 31.12.	767	760	779	99,1	102,5
Tehnična opremljenost dela	13,46	15,71	16,42	116,7	104,6

Vir: Računovodske in kadrovske evidence podjetja Fructal d.d. v letih 1999, 2000 in 2001.

4. ANALIZA NABAVE

Temeljna naloga nabave, kot pomembne poslovne funkcije, je preskrba podjetja s surovinami, izdelavnim materialom, storitvami, energijo, pomožnim materialom, trgovskim blagom in z vsemi potrebnimi delovnimi predmeti in storitvami za poslovanje. Poleg primerne količine materiala pa je pomembno, da je material ustrezne kakovosti, kupljen po primerni ceni in pravočasno na razpolago (Potočnik, 1996, str. 5).

Nabava je v ožjem pomenu nakup materiala po dogovorjeni ceni na določenem trgu, v širšem pomenu pa obsega tudi raziskovanje nabavnega trga, planiranje nabave, oblikovanje nabavne politike, sklepanje nabavnih dogovorov, količinski in kakovostni prevzem materiala, skladiščenje, analiziranje in evidentiranje nabavnih poslov.

Uspešnost poslovanja podjetja je zelo odvisna od uspešnosti nabavnega poslovanja, saj dosega v podjetju vrednost porabljenega materiala okrog 75 % vseh stroškov poslovanja (glej tabelo 27). Pri analizi nabave sem se omejil le na nabavo surovin, ki predstavljajo večji del vložkov v poslovni proces. V nadaljevanju sem zanje analiziral: obseg in strukturo nabave, nabavne poti in dobavitelje.

4.1. ANALIZA OBSEGA IN STRUKTURE NABAVE

Obseg in strukturo nabave sem prikazal s količinami surovin v tabeli 13. Analiza se nanaša na leti 2000 in 2001, ker podjetje podatkov iz leta 1999 ne hrani več. Obseg količinske nabave se je v letu 2001 glede na predhodno leto zmanjšal za 31,1 %. Pri nabavi surovin odpade največ na sveže breskve in sveža jabolka za sok in mark, ki predstavlja v skupnem deležu skoraj polovico vseh nabavljenih surovin glede na količino v letu 2001.

Tabela 13: Obseg in struktura nabave surovin podjetja Fructal d.d.
v letih 2000 in 2001 (v kg in v %)

Podjetje	2000	%	2001	%	I_{01/00}
Jabolka sveža za sok	11.369.140	39,6	3.450.548	17,4	30,4
Breskve sveže	3.886.458	13,5	2.494.046	12,6	64,2
Jabolka sveža za mark	2.442.169	8,5	3.612.772	18,2	147,9
Hruške viljamovke	2.010.550	7,0	75.846	0,4	3,8
Jagodni mark aseptičen	1.371.871	4,8	1.423.537	7,2	103,8
Jagodni mark zmrznjen	1.131.403	3,9	1.182.393	6,0	104,5
Pomarančni konc. ar. čist.	918.720	3,2	731.980	3,7	79,6
Pomarančna konc. aroma zmrz.	871.709	3,0	837.440	4,2	96,1
Marelični mark past.	667.230	2,3	1.163.740	5,9	174,4
Jabolčni koncentrat	624.200	2,2	589.260	3,0	94,4
Jabolka mešanih sort	466.740	1,6	-	-	-
Baza iz korenčka.-pomaran.-limone	389.940	1,4	509.550	2,6	130,7
Korenčkov mark	280.404	1,0	304.407	1,5	108,6
Jabolčni mark zmrznjen	191.897	0,7	295.315	1,5	153,9
Višnjev koncentrat	166.730	0,6	199.200	1,0	119,5
Hruškov mark zmrznjen	182.930	0,6	343.120	1,7	187,6
Pomarančna baza	135.150	0,5	222.970	1,1	165,0
Črni ribez	107.520	0,4	306.840	1,5	285,4
Ribezov koncentrat	75.980	0,3	64.000	0,3	84,2
Borovničev koncentrat	39.943	0,1	70.250	0,4	175,9
Hruškov mark aseptičen	-	-	270.417	1,4	-
Skupaj nabava	28.746.007	100,0	19.807.141	100,0	68,9

Vir: Evidence nabavne službe podjetja Fructal d.d. za leti 2000 in 2001.

Pri analizi nabave surovin moramo biti zelo pazljivi, saj zmanjšanje izdatkov za nabavo surovin vedno ne pomeni povečanje uspešnosti poslovanja podjetja. Pomeni pa to, da je

lahko realni obseg proizvodnje manjši, kar pa na uspešnost poslovanja deluje negativno. Na izdatke za nabavo surovin pa zelo močno vplivajo cene, ki s svojim nihanjem lahko na uspešnost poslovanja zelo močno vplivajo.

Pri analizi nabave surovin moramo biti zelo pazljivi, saj zmanjšanje izdatkov za nabavo surovin vedno ne pomeni povečanje uspešnosti poslovanja podjetja. Pomeni pa to, da je lahko realni obseg proizvodnje manjši, kar pa na uspešnost poslovanja deluje negativno. Na izdatke za nabavo surovin pa zelo močno vplivajo cene, ki s svojim nihanjem lahko na uspešnost poslovanja zelo močno vplivajo.

4.2. ANALIZA NABAVNIH POTI

Nabavna pot je pot nabavljenega materiala od neposrednega proizvajalca do skladišča podjetja prek posrednih členov. Zanj je potreben čas, na poti nastajajo različni stroški, kar povzroča naraščanje nabavne cene. Tako s spreminjanjem nabavne poti podjetje lahko vpliva na dobavne roke, pogoje in cene (Lipovec, 1983, str. 195).

V Fructalu si prizadevajo za to, da material in surovine dobavljajo od proizvajalcev in pooblaščenih trgovcev. Glavni kriterij pri odločitvi za izbiro nabavne poti je cena, poleg tega upoštevajo tudi prilagodljivost dobavitelja. Sveže sadje kupujejo največkrat od kmetijskih zadrug, embalažo od pogodbenih dobaviteljev, rezervne dele naročajo pri proizvajalcih opreme, ostale materiale pa pri trgovskih podjetjih. Ocenjujem, da je politika nabavnih poti v podjetju Fructal dobro organizirana. Smiselno in učinkovito je tudi odkup kmetijskih pridelkov od kmetijskih zadrug in drugih posrednikov, čeprav povzroča nekoliko višje stroške.

5. ANALIZA PROIZVODNJE

Proizvodnja je faza reprodukcijskega procesa, v kateri se ob sodelovanju poslovnih prvin ustvarjajo poslovni učinki, ki gredo v prodajo ali v lastno potrošnjo v okviru podjetja.

5.1. ANALIZA OBSEGA PROIZVODNJE

Obseg proizvodnje se običajno meri s fizičnimi merskimi enotami. Podjetje Fructal proizvaja raznovrstne proizvode, izražene v različnih merskih enotah. Sam obseg (v kosih) proizvodnje prikazujem v tabeli 14.

Tabela 14: Fizični obseg proizvodnje podjetja Fructal d.d. v letih 1999, 2000 in 2001

Podjetje	1999	2000	2001	I _{00/99}	I _{01/00}
Steklenice 0,125	14.450	17.923	23.432	124,0	130,7
Steklenice 0,20	27.609	41.852	60.606	151,6	144,8
Steklenice 0,70	716	622	843	86,9	135,5
Steklenice 1,0	3.379	3.208	2.898	94,9	90,3
Doypack	13.113	8.328	3.068	63,5	36,8
Brick 0,20	17.593	16.224	24.817	92,2	153,0
Prisma	3.498	5.920	3.615	169,2	61,1
Brick 1,0	35.970	36.372	34.258	101,1	94,2
Aseptika 0,5	-	4.425	10.801	-	244,1
Aseptika 1,5	-	11.357	19.825	-	174,6
Otroška hrana	762	675	1.096	88,6	162,4
Marmelade	56	24	5	42,9	20,8
Baze	674	516	385	76,6	74,6
Sadne rezine	280	520	805	185,7	154,8
Plastenka 0,5	687	632	39	92,0	6,2
Plastenka 1,5	3.365	5.356	3.746	159,2	69,9
Sirupi	5.785	3.727	6.682	64,4	179,3
Alkoholi	927	958	803	103,3	83,8
Polizdelki	7.161	9.479	8.016	132,4	84,6

Vir: Poročila proizvodne službe podjetja Fructal d.d. za leta 1999, 2000 in 2001.

Kot lahko vidimo v tabeli 14, se je v letu 2000, glede na leto 1999 najbolj povečala proizvodnja sadnih rezin, in sicer za 85,7 %. Trend naraščanja proizvodnje sadnih rezin se nadaljuje tudi v letu 2001, in sicer se je povečala za 54,8 % v primerjavi z letom 2000. V letu 2001 se je sicer najbolj povečala proizvodnja ena in pol litrske aseptike, in sicer za 144,1 % glede na leto poprej. To je tudi v skladu s povpraševanjem kupcev, ki nadomeščajo gazirane pijače z novimi negaziranimi pijačami. Zaradi omejene diverzifikacije, ki jo sledi podjetje pa se vse bolj povečuje proizvodnja sadnih rezin, ki bi lahko v prihodnje doživela še veliko večjo proizvodnjo.

6. ANALIZA PRODAJE

Prodajna funkcija je ena izmed temeljnih funkcij proizvodnih organizacij, ki zagotavlja pretvarjanje izdelkov ali storitev v denar, s čimer zagotavlja nepretrganost celotnega poslovnega procesa. Gre za sintezo prodaje izdelkov in storitev ter medsebojno odvisnih delnih nalog, ki jih opravljajo za to usposobljeni nosilci v prodajnem procesu (Lipičnik, Pučko, Rozman, 1991, str. 12-16). Prodajna funkcija zajema mnoge pripravljalne, izvrševalne dejavnosti in vodenje prodaje, ki se smotrno usmerjajo s pomočjo prodajne politike (Kotnik, 1990, str. 5).

6.1. ANALIZA OBSEGA IN STRUKTURE PRODAJE

6.1.1. Obseg in struktura prodaje po proizvodih

Obseg in strukturo prodaje po vrstah artiklov podjetja prikazujem v tabeli 15. Iz strukture prodaje v podjetju je razvidno, da največji delež odpade na prodajo sokov, in sicer 49,5 % celotne prodaje v letu 2001 in rahlo upada, čeprav se prodaja povečuje in se je v letu 2001 zvišala za 8,1 %. Drugi največji delež pripada prodaji pijač in se je povečal na 21,3 % ter dosega največjo rast v zadnjih treh letih. V letu 2001 je pozitivno na uspešnost poslovanja vplivala tudi večja prodaja gaziranih pijač, saj se je po 30,7 % zmanjšanju deleža prodaje v letu 2000 njen delež prodaje povečal za 63,1 %.

Skupna prodaja se je v letu 2001 povečala za 16,7 % v primerjavi s predhodnim letom, kar je ugodno vplivalo na uspešnost poslovanja podjetja. Prav tako ugodne rezultate je podjetje doseglo leta 2000, ko je skupna prodaja poskočila za 14,7 % glede na leto 1999. Prodaja je v letu 2001 preseгла pričakovanja, vzrok česar so bila nekatera ozka grla v proizvodnji, ki velevajo povečanje kapacitet in zato nove investicije v tej smeri. Prodaja pijač bi lahko bila še boljša, če podjetje ne bi zavestno sprejelo odločitve, da zaradi ozkih grl v proizvodnji, zmanjša proizvodnjo vode in ledenih čajev ter da prednost sadnim pijačam po katerih je bilo veliko povpraševanje. Zaradi neurejenega trga z alkoholnimi pijačami, le-ta skupina proizvodov životari in dosega take proizvodnje kot bi jo lahko.

Tabela 15: Obseg in struktura prodaje po vrstah artiklov podjetja Fructal d.d. v letih 1999, 2000, 2001 v (000 sit in v %)

Podjetje	1999	%	2000	%	2001	%	I _{00/99}	I _{01/00}
Sokovi	7.619.973	59,0	7.928.416	53,5	8.567.373	49,5	104,0	108,1
Nektarji	1.082.496	8,4	1.347.875	9,1	1.493.212	8,6	124,5	110,8
Pijače	1.016.390	7,9	2.431.879	16,4	3.685.539	21,3	239,3	151,6
Gazirane pijače	977.434	7,6	677.792	4,5	1.105.475	6,4	69,3	163,1
Sirupi	410.806	3,1	472.055	3,2	302.773	1,8	114,9	64,1
Alkoholne pijače	727.173	5,6	794.714	5,4	745.363	4,3	109,3	93,8
Sadne rezine	336.436	2,6	499.542	3,4	712.962	4,1	148,5	143,3
Sadni pripravki	312.826	2,4	217.652	1,5	136.569	0,8	69,6	62,7
Otroška hrana	437.957	3,4	450.959	3,0	543.055	3,2	103,0	120,4
Skupaj	12.921.490	100,0	14.820.892	100,0	17.292.319	100,0	114,7	116,7

Vir: Letno poročilo podjetja Fructal d.d. za leta 1999, 2000 in 2001.

6.1.2. Obseg in struktura prodaje po prodajnih trgih

Podjetje Fructal d.d. je v bivši Jugoslaviji večji del proizvodnje izvozilo v druge republike tedanje države. Po osamosvojitvi in odcepitvi pa so te količine prodane v druge republike močno padale. Šele v letu 2001 je podjetje presešlo doslej najvišjo raven fizičnega obsega

prodaje iz časov pred osamosvojitvijo. Obseg prodaje doma in na tujem za podjetje prikazujem v tabeli 16.

Tabela 16: Obseg prodaje doma in na tujem za podjetje Fructal d.d. v letih 1999, 2000 in 2001 in panoge v letu 2001 v (000 sit in v %)

Podjetje	1999	%	2000	%	2001	%	I_{00/99}	I_{01/00}
Prodaja doma	7.422.833	57,5	7.717.039	52,1	7.959.266	46,0	104,0	103,1
Prodaja na tujem	5.497.477	42,5	7.103.852	47,9	9.333.053	54,0	129,2	131,4
Skupaj	12.920.310	100,0	14.820.891	100,0	17.292.319	100,0	114,7	116,7
Panoga	1999	%	2000	%	2001	%	I_{00/99}	I_{01/00}
Prodaja doma					11.111.693	54,2		
Prodaja na tujem					9.373.810	45,8		
Skupaj					20.485.503	100,0		

Vir: Letno poročilo podjetja Fructal d.d. za leta 1999, 2000 in 2001 ter podatki in kazalniki iz statističnih podatkov bilance uspeha gospodarskih podjetij RS za leto in 2001.

V tabeli lahko vidimo, da delež izvoza po letih narašča in je v letu 2001 prvič presegel domačo prodajo, saj je znašal 54,0 % celotne prodaje podjetja. Realno prodaja na tujem močno narašča, saj se v zadnjih dveh letih dviguje za okrog 30 %, medtem ko domača prodaja bolj ali manj stagnira, saj je v zadnjih dveh letih naraščala za okrog 3 % letno. V panogi je nekoliko drugače, saj izvoz v letu 2001 predstavlja 45,8 %. S tega vidika so Fructalovi konkurenti slabše pozicionirani na tujih trgih. V prihodnje se lahko uspešnost poslovanja še izboljša zaradi večje prodaje v tujini, kjer je blagovna znamka že uveljavljena, ter na zahodnoevropskih trgih, kjer je razvoj poslov zelo spodbuden.

6.1.3. Obseg in struktura prodaje po kupcih

Na poslovno uspešnost podjetja vplivajo s svojim obsegom, strukturo in trajnostjo poslovnih vezi tudi kupci (Pučko, 1996, str. 73). Ni namreč vseeno, kdo in kako veliki so kupci, saj se že majhna sprememba v deležu posameznega kupca v skupni prodaji lahko odrazi na poslovni uspešnosti podjetja.

Obseg in strukturo kupcev v Sloveniji prikazujem v tabeli 17. Prikazani so samo največji kupci na domačem trgu, ker zaradi prevelikega števila kupcev ni smiselno njihovo podrobnejše prikazovanje in analiziranje.

Iz tabele 17 je razvidno, da je največji kupec Fructala Mercator poslovni sistemi, ki ima nekaj manj kot 20 % delež v skupnem deležu vseh kupcev. Mercator je po velikosti približno trikrat večji od drugega največjega kupca podjetja, ki ima v skupnem deležu vseh kupcev 6,3 % delež. Vsi ostali kupci so bolj enakomerno zastopani v skupnem deležu. Sedem največjih kupcev predstavlja 45,4 % v skupnem deležu vseh kupcev. Nobeden od kupcev ne dominira, razen Mercatorja, ki je največji slovenski trgovec. Mercator je tako najbolj kritičen kupec z vidika uspešnosti poslovanja Fructala, poleg tega lahko uživa nižje

cene in počasno poravnavanje obveznosti, zaradi večje pogajalske moči, ki se je prevesila k trgovcem. Iz tabele 17 je razvidno, da je na prodajo v letu 2001 negativno vplivala skupina kupcev uvrščena pod "ostalo". V prihodnje naj bi podjetje z večjimi trgovci realiziralo obojestranske interese ne glede na pogajalsko moč. Poudarek naj bi bil na inovativnosti, povečevanju diferenciacije, utrjevanju lojalnosti kupcev proizvodov in še naprej zagotavljanjem kakovosti.

Tabela 17: Obseg in struktura kupcev podjetja Fructal d.d. doma
v letih 1999, 2000 in 2001 (v 000 sit in v %)

Podjetje	1999	%	2000	%	2001	%	I _{00/99}	I _{01/00}
Mercator PS	1.152.924	15,5	1.237.533	16,0	1.359.599	17,1	107,3	109,9
Engrotuš	206.714	2,8	349.796	4,5	498.538	6,3	169,2	142,5
VELE trgovska družba	382.750	5,2	400.728	5,2	440.755	5,5	104,7	110,0
Živila Kranj	398.093	5,4	393.957	5,1	423.417	5,3	99,0	107,5
Mercator Goriška	369.936	5,0	303.566	3,9	326.705	4,1	82,1	107,6
Mercator Degro	338.474	4,6	281.380	3,6	290.894	3,7	83,1	103,4
ERA	117.177	1,6	182.855	2,4	274.824	3,4	156,1	150,3
Ostalo	4.456.857	59,9	4.567.224	59,3	4.344.534	54,6	102,5	95,1
Skupaj	7.422.925	100,0	7.717.039	100,0	7.959.266	100,0	104,0	103,1

Vir: Poročila prodajne službe podjetja Fructal d.d. za leta 1999, 2000 in 2001.

Iz tabele 18 lahko opazimo, da izvoz skupaj v letih 2000 in 2001 realno narašča v primerjavi s predhodnim letom. Tako se je v letu 2001 obseg izvoza povečal za 31,4 % v primerjavi s predhodnim letom. Največji kupec, Fructal Zagreb, ima negativni trend in je v letu 2001 zmanjšal nakup za 3,8 % glede na leto 2000 in s tem zmanjšal delež celotnega izvoza Fructala na 12,7 %. Šest največjih kupcev v izvozu je realiziralo 41,2 % celotne realizacije v izvozu v letu 2001, kar je s stroškovnega vidika negativno, saj se prodaja razpršuje, tu pa nastajajo višji stroški poslovanja.

Tabela 18: Obseg in struktura kupcev podjetja Fructal d.d. na tujem
v letih 1999, 2000 in 2001 (v 000 sit in v %)

Podjetje	1999	%	2000	%	2001	%	I _{00/99}	I _{01/00}
Fructal Zagreb	1.449.255	26,4	1.229.721	17,3	1.183.280	12,7	84,9	96,2
Vučko trade	-	-	-	-	1.104.338	11,8	-	-
Primorka	737.538	13,4	947.125	13,3	527.405	5,7	77,9	55,7
Lu France	-	-	230.740	3,2	522.964	5,6	-	226,6
Eurobest	461.985	8,4	424.019	6,0	261.230	2,8	91,8	61,6
Vegič 97	224.030	4,1	447.117	6,3	246.907	2,6	199,6	55,2
Ostalo	2.625.129	47,7	3.825.130	53,9	5.486.929	58,8	145,7	143,4
Skupaj	5.497.937	100,0	7.103.852	100,0	9.333.053	100,0	129,2	131,4

Vir: Poročila prodajne službe podjetja Fructal d.d. za leta 1999, 2000 in 2001.

6.2. ANALIZA TOKA PRODAJE

Nenakomerna razporeditev prodaje v času praviloma povzroča večje stroške in več težav za delo prodajnega osebja (Pučko, 1996, str. 72). Še posebej velja to za sezonsko neenakomerno prodajo, ki povzroča nihanja v prodaji ter povečuje stroške poslovanja. Podjetje Fructal proizvaja proizvode za široko potrošnjo in v prehrabene namene. Sezonska nihanja niso velika, vendar se vseeno odražajo v delnih, praviloma mesečnih realizacijah, ki vplivajo na tok prodaje, denarne tokove in proizvodne tokove v podjetju. Sezonska nihanja sovpadajo z navadami ljudi, s tradicionalnimi običaji in navadami ljudi, ki vplivajo na način njihove prehrane.

V podjetju Fructal nižjo prodajo beležimo v jesensko zimskem času. To je razumljivo, saj se pijače prodajo bolje v toplih časih, torej v spomladanskem in poletnem obdobju. Te sezonske in delne sezonske vplive je potrebno vkalkulirati v plane proizvodnje pijač, katerim morajo slediti tekoče prodaje pijač, drugače nastajajo veliki stroški s prevelikimi količinami zalog in zalog na dolgi rok, ki povečujejo stroške ter zmanjšujejo uspešnost poslovanja.

6.3. ANALIZA PRODAJNIH CEN

Podjetje določa prodajne cene na osnovi izdelanih kalkulacij, ob upoštevanju razmer trga, prodajnih poti in načinov prodaje. Brez izdelane lastne cene za posamezen artikel se je nemogoče racionalno obnašati, ko se odloča o določanju višine prodajnih cen na tržišču. Drugi moment, ki ga moramo upoštevati, so cene konkurentov, ki jih postavljajo, da dosežejo svoje cilje. Nato na oblikovanje prodajne cene vplivajo tudi razpoložljive zaloge. Na višino prodajnih cen vpliva tudi strategija podjetja, ki določa, kako bomo dosegli željene cilje z nastopom na tržišču (Lynch, 1997, str. 120). V tabeli 19 analiziram povprečne prodajne cene po artiklih podjetja Fructal.

Pri skoraj vseh skupinah proizvodov so se cene v letih 2000 in 2001 nekoliko zmanjšale v primerjavi s predhodnim letom. V letu 1999 se je najbolj zmanjšala cena za brick 0,2, in sicer za 16,4 % v primerjavi s predhodnim letom. Vse to je prav gotovo negativno vplivalo na uspešnost poslovanja. Alkoholne pijače so edina skupina proizvodov, katerih cena se je povečala tako v letu 2000 kot tudi v letu 2001 glede na leto poprej.

Tabela 19: Povprečne prodajne cene po artiklih podjetja Fructal d.d.
v letih 1999, 2000 in 2001 (v SIT)

Podjetje	1999	2000	2001	I _{00/99}	I _{01/00}
Steklenice 0,125 (na liter)	354,4	355,6	355,2	100,3	99,9
Steklenice 0,20 (na liter)	299,7	296,7	296,1	99,0	99,8
Steklenice 0,70 (na liter)	215,3	210,9	200,1	98,0	94,9
Steklenice 1,0 (na liter)	162,1	153,5	147,9	94,7	96,4
Doypack (na liter)	121,4	119,4	118,6	98,4	99,3
Prisma (na liter)	162,3	136,5	138,5	84,1	101,5
Brick 0,20 (na liter)	257,5	238,7	199,5	92,7	83,6
Brick 1,0 (na liter)	142,5	132,4	133,9	92,9	101,1
Aseptika 0,5 (na liter)	-	132,6	127,2	-	95,9
Aseptika 1,5 (na liter)	-	82,3	80,7	-	98,1
Plastenka 0,5 (na liter)	114,1	97,0	89,0	85,0	91,8
Plastenka 1,5 (na liter)	71,9	54,4	53,6	75,7	98,5
Otroška hrana (za kg)	626,7	596,0	562,0	95,1	94,3
Sadne rezine (za kg)	1188,2	969,9	887,8	81,6	91,5
Marmelade (za kg)	377,4	389,8	360,1	103,3	92,4
Baze (za kg)	479,4	419,8	417,3	87,6	99,4
Sirupi (na liter)	176,3	174,6	166,1	99,0	95,1
Alkoholne pijače (na liter)	738,2	838,6	856,3	113,6	102,1

Vir: Evidence računovodske službe podjetja Fructal d.d. za leta 1999, 2000 in 2001.

7. ANALIZA FINANCIRANJA

Funkcija financiranja v širšem pomenu predstavlja preskrbo finančnih sredstev (to je financiranje v ožjem pomenu), njihovo preoblikovanje in vračanje sredstev ter preoblikovanje obveznosti do virov sredstev (Turk, 1993, str. 21). Financiranje podjetja delimo na pasivno financiranje, ki se nanaša na priskrbo finančnih sredstev, ter aktivno financiranje, ki se nanaša na vlaganje finančnih sredstev v druge oblike sredstev podjetja. Prvo ustvarja določen sestav obveznosti do virov sredstev, drugo pa določen sestav sredstev podjetja (Pučko, 1996, str. 81). Skupni viri financiranja so v podjetju vedno uravnoteženi s skupnimi sredstvi, vendar samo formalno. Znotraj le-tega pa se lahko skriva globoko neravnovesje, tako v strukturi virov, kot tudi v strukturi sredstev in v razmerjih med obema, kar onemogoča normalen tok reprodukcije (Lipovec, 1983, str. 243). Da bi odkril neravnovesja, ki vplivajo na uspešnost poslovanja, analiziram: obseg in strukturo obveznosti do virov sredstev ter razmerje med strukturo virov in strukturo sredstev podjetja. Analiza obsega in strukture sredstev je bila podana že v drugem poglavju.

7.1. ANALIZA OBSEGA IN STRUKTURE OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV

Pri ocenjevanju virov financiranja ugotavljamo, iz kakšnih virov podjetje nabavlja finančna sredstva, kakšna so razmerja med viri in kakšna je ustreznost teh razmerij. Viri financiranja so tuji ali vračljivi in lastni ali nevračljivi. Strukturo virov ocenjujemo s stopnjo kapitalizacije (priporočljiva vrednost je 0,5), ki je opredeljeno kot razmerje med lastnimi in vsemi viri, ter s stopnjo zadolženosti kot razmerje med tujimi in vsemi viri. V tabeli 20 analiziram stopnjo kapitalizacije in zadolženosti podjetja Fructal.

Tabela 20: Stopnji kapitalizacije in zadolženosti podjetja Fructal d.d. na dan 31.12. 1999, 2000 in 2001 in panoge na dan 31.12. 2001

Podjetje	1999	2000	2001	I_{00/99}	I_{01/00}
Lastni viri (v 000 sit)	8.525.863	8.824.745	9.585.346	103,5	108,6
Tuji viri (v 000 sit)	5.718.933	6.087.153	4.961.448	106,4	81,5
Skupaj viri (v 000 sit)	14.244.796	14.911.898	14.546.794	104,7	97,6
St. kapitalizacije (%)	59,9	59,2	65,9	98,8	111,3
St. zadolženosti (%)	40,1	40,8	34,1	101,7	83,6
Panoga	1999	2000	2001	I_{00/99}	I_{01/00}
Lastni viri (v 000 sit)			12.431.838		
Tuji viri (v 000 sit)			6.485.269		
Skupaj viri (v 000 sit)			18.917.107		
St. kapitalizacije (%)			65,7		
St. zadolženosti (%)			34,3		

Vir: Bilance stanja podjetja Fructal d.d. na dan 31.12. v letih 1999, 2000 in 2001 ter podatki in kazalniki iz statističnih podatkov bilance stanja gospodarskih podjetij RS za leto 2001.

Stopnja kapitalizacije se je v podjetju v letu 2001 povečala za 11,3 % v primerjavi s predhodnim letom. V vseh letih je stopnja kapitalizacije večja od 50 % kar pomeni, da so tuji viri v celoti pokriti z lastnimi viri. Stopnja kapitalizacije se je najbolj povečala v letu 2001 za 11,3 % v primerjavi s predhodnim letom. Na ta način se podjetje oddaljuje od priporočene stopnje kapitalizacije in tako premalo zadolžuje, kar slabo vpliva na uspešnost poslovanja. V letu 2001 je bila stopnja kapitalizacije v panogi podobna kot v Fructalu.

7.2. ANALIZA RAZMERIJ MED FINANČNIMI VIRI IN SREDSTVI

7.2.1. Plačilna sposobnost

Iz razmerij med kratkoročnimi sredstvi in kratkoročnimi viri sredstev ugotavljamo plačilno sposobnost podjetja oziroma likvidnost, ki pomeni sposobnost poplačati v danem trenutku zapadle obveznosti. Izračunal bom tri kazalce likvidnosti (Pučko, 1996, str. 90):

- Količnik ostrega preizkusa likvidnosti kot razmerje med denarnimi sredstvi, povečanimi za prodajljive vrednostne papirje, ter kratkoročnimi sredstvi (naj bi bil vsaj 0,5);
- Količnik hitrega preizkusa likvidnosti kot razmerje med obratnimi sredstvi, zmanjšanimi za zaloge, ter kratkoročnimi sredstvi (naj bi znašal vsaj 1);
- Količnik obratne likvidnosti, ki je opredeljen kot razmerje med obratnimi sredstvi in kratkoročnimi obveznostmi (naj bi dosegal vrednost vsaj 2).

Iz tabele 21 je razvidno, da je podjetje likvidno le po kazalcu hitrega testa likvidnosti in še to le v letu 2001, ko znaša 1,02. V letu 2000 se je močno dvignil količnik ostrega testa in sicer za 345 % glede na leto 1999. V letu 2001 pa sta se povečala količnika hitrega testa in obratne likvidnosti. Slednji se je povečal za 22,1 % glede na leto 2000, a kljub temu ni dosegel priporočene vrednosti. Podjetje ima nekoliko težav z nelikvidnostjo, kar povzroča težave pri poravnavanju dospelih obveznosti.

Tabela 21: Kazalci plačilne sposobnosti podjetja Fructal d.d.
na dan 31.12.v letih 1999, 2000 in 2001

Podjetje	1999	2000	2001	I _{00/99}	I _{01/00}
Denarna sredstva in v.p.(v 000 sit)	127.360	638.907	366.017	501,7	57,3
Zaloge (v 000 sit)	2.950.502	2.939.299	3.088.947	99,6	105,1
Obratna sredstva (v 000 sit)	6.434.878	6.705.261	6.753.677	104,2	100,7
Kratkoročne obveznosti (v 000 sit)	3.874.540	4.367.466	3.591.708	112,7	82,2
Koef. ostrega testa likvidnosti	0,03	0,15	0,10	445,0	69,7
Koef. hitrega testa likvidnosti	0,9	0,86	1,02	95,6	118,6
Koeficient obratne likvidnosti	1,66	1,54	1,88	92,8	122,1

Vir: Bilance stanja podjetja Fructal d.d. na dan 31.12. v letih 1999, 2000 in 2001.

7.2.2. Finančna stabilnost

Z razmerji med dolgoročnimi sredstvi in dolgoročnimi viri sredstev ugotavljamo finančno stabilnost podjetja. V ta namen izračunavamo količnik finančne stabilnosti (Pučko, 1996, str. 89) kot razmerje med dolgoročnimi viri sredstev in dolgoročno sredstvi, ki naj bi zavzemal vrednost 1 (glej tabelo 22).

Tabela 22: Kazalniki finančne sposobnosti podjetja Fructal d.d.
na dan 31.12. v letih 1999, 2000 in 2001

Podjetje	1999	2000	2001	I _{00/99}	I _{01/00}
Dolgoročna sredstva (v 000 sit)	7.846.260	7.856.479	7.741.859	100,1	98,5
Dolgoročni viri sredstev (v 000 sit)	10.370.256	10.544.432	10.955.086	101,7	103,9
Koeficient finančne stabilnosti	1,32	1,34	1,42	101,5	105,4

Vir: Bilance stanja podjetja Fructal d.d. na dan 31.12. v letih 1999, 2000 in 2001.

Razvidno je, da koeficient finančne stabilnosti podjetja Fructal v letu 2001 znaša 1,42 in je bil nad priporočeno vrednostjo 1, kar pomeni, da podjetje vsa dolgoročna sredstva in še del

kratkoročnih financira z dolgoročnimi viri. Takšno financiranje je sicer "varno", a se ponavadi ne splača, saj so dolgoročni viri sredstev ponavadi dražji od kratkoročnih. S tega vidika je torej takšno financiranje Fructala slabo vplivalo na uspešnost poslovanja.

8. ANALIZA POSLOVNEGA USPEHA IN POSLOVNE USPEŠNOSTI

8.1. ANALIZA POSLOVNEGA USPEHA

Ugotavljanje uspeha je izredno pomembno, saj kaže na delo v podjetju, omogoča odpravljanje posledic in preprečevanje vzrokov, ki bi vodili v neuspešnost. Uspeh podjetja spremljamo preko doseženih rezultatov ali izidov, ki pa niso le sama proizvodnja izdelkov in storitev. Šele njihovo priznanje na trgu preko prodajnih cen omogoča podjetju ugotavljati poslovni rezultat, kot razliko med prihodki in odhodki. Pozitivna razlika ali dobiček omogoča podjetju širjenje poslovanja, negativna razlika ali izguba pa vodi v zmanjšanje poslovanja. V prvem je podjetje uspešno, v drugem pa neuspešno (Lipičnik, Pučko, Rozman, 1991, str. 1-8). Glede na samo opredelitev uspeha poslovanja podjetja v nadaljevanju analiziram prihodke, odhodke in poslovni izid.

8.1.1. Prihodki

Prihodki so prodajna vrednost izdelkov in storitev v enem letu, ki jih podjetje ustvari s svojim poslovanjem, in predstavljajo zmnožek prodanih količin in njihovih prodajnih cen. Te prihodke imenujemo poslovne prihodke. V zvezi s finančnim delovanjem nastajajo prihodki od financiranja, ki skupaj s prihodki iz poslovanja tvorijo redne prihodke podjetja. Kot posledica izrednih dejavnosti nastajajo tudi izredni prihodki (Lipičnik, Pučko, Rozman, 1991, str. 3-8).

Podjetje ugotavlja prihodke po načelu zaračunane prodajne vrednosti, kjer upošteva neto prodajno vrednost (vključeni so razni popusti). V tabeli 23 so prikazani prihodki podjetja Fructal po vrstah in letih.

Analiza prihodkov nam kaže, da so prihodki podjetja Fructal v letu 2001 presegli 17,1 milijarde tolarjev in so se realno povečali v primerjavi z letom 2000 za 14 %, predvsem zaradi povečanja poslovnih prihodkov. Poslovni prihodki pa so se predvsem posledica večje prodane količine proizvodov. V strukturi prihodkov so se v letu 2001 glede na leto 2000 najbolj zmanjšali prihodki od financiranja, kar za 39,9 %. Tako veliko zmanjšanje pa je bilo predvsem zaradi manjših prihodkov iz naslova pozitivnih tečajnih razlik. Opazno je povečanje poslovnih prihodkov v letu 2001 za 16,1 % glede na predhodno leto. To

pripisujemo povečani prodaji proizvodov v tem letu, predvsem prodaje v tujini. V panogi je delež poslovnih prihodkov podobno visok kot v podjetju.

Tabela 23: Obseg in struktura prihodkov po vrstah podjetja Fructal d.d. v letih 1999, 2000 in 2001 in panoge v letu 2001 (v 000 sit in v %)

Podjetje	1999	%	2000	%	2001	%	I_{00/99}	I_{01/00}
Poslovni prihodki	12.615.671	97,0	14.476.790	95,8	16.800.683	97,8	114,8	116,1
Prihodki od financiranja	197.415	1,5	372.263	2,5	223.703	1,3	188,6	60,1
Izredni prihodki	187.807	1,5	248.097	1,7	155.741	0,9	132,1	62,8
Skupaj	13.000.893	100,0	15.097.150	100,0	17.180.127	100,0	116,1	114,0
Panoga	1999	%	2000	%	2001	%	I_{00/99}	I_{01/00}
Poslovni prihodki					20.518.564	97,4		
Prihodki od financiranja					265.369	1,3		
Izredni prihodki					267.200	1,3		
Skupaj					21.051.133	100,0		

Vir: Bilance uspeha podjetja Fructal d.d. za leta 1999, 2000 in 2001 ter podatki in kazalniki iz statističnih podatkov bilance uspeha gospodarskih podjetij RS za leto 2001.

Zaradi pomembnosti poslovnih prihodkov pa analiziram tudi njihov obseg in strukturo v letih 2000 in 2001, kar je prikazano v tabeli 24, medtem ko podatkov za leto 1999 v podjetju nimajo posebej evidentiranih.

Podjetje Fructal je v letu 2001 ustvarilo največ poslovnih prihodkov s prihodki od proizvodov, prodanih na tujem. Le-ti znašajo 52,6 % vseh poslovnih prihodkov. Drugo vrsto poslovnih prihodkov po velikosti predstavljajo poslovni prihodki od prodaje proizvodov doma; ti predstavljajo 45,7 % vseh poslovnih prihodkov v letu 2001. Omeniti je potrebno, da se je delež prihodkov od prodaje proizvodov v tujini v letu 2001 zvišal za 30,1 % glede na leto 2000. S tem je prodaja proizvodov na tujem presegla prodajo proizvodov doma, podjetje pa je postalo pretežno izvozno.

Tabela 24: Obseg in struktura poslovnih prihodkov po vrstah podjetja Fructal d.d. v letih 2000 in 2001 (v 000 in v %)

Podjetje	2000	%	2001	%	I_{01/00}
Proizvodi doma	7.594.764	52,5	7.679.911	45,7	101,1
Proizvodi na tujem	6.791.890	46,9	8.847.298	52,6	130,3
Storitve doma	209	0,0	650	0,0	311,0
Storitve na tujem	32.942	0,2	40.026	0,2	121,5
Blago doma	-	-	124.282	0,7	-
Blago na tujem	-	-	-	-	-
Material doma	6.834	0,0	55.268	0,3	808,7
Material na tujem	11.718	0,1	4.567	0,0	39,0
Drugo	38.433	0,3	48.681	0,3	126,7
Skupaj	14.476.790	100,0	16.800.683	100,0	116,1

Vir: Letno poročilo podjetja Fructal d.d. za leta 2000 in 2001.

8.1.2. Odhodki

Odhodki so samo tisti stroški, ki se nanašajo na v določenem obdobju prodano količino izdelkov ali storite. Delimo jih na redne in izredne odhodke, redne pa na poslovne in od financiranja. Poslovni odhodki so povezani s proizvodnjo in prodajo izdelkov in storitev, odhodki od financiranja pa s finančnim delom poslovanja. Ker so oboji zajeti v polno lastno ceno izdelkov in storitev, velja, da so redni odhodki enaki zmnožku količin in lastnih cen izdelkov oziroma storitev. Izredni odhodki pa so posledica izrednih dejavnosti (Lipičnik, Pučko, Rozman, 1991, str. 8-10). Razčlenitev odhodkov po vrstah za podjetje Fructal po letih je prikazana v tabeli 25.

Tabela 25: Obseg in struktura odhodkov po vrstah podjetja Fructal d.d. v letih 1999, 2000 in 2001 in panoge v letu 2001 (v 000 sit in v %)

Podjetje	1999	%	2000	%	2001	%	I_{00/99}	I_{01/00}
Poslovni odhodki	12.137.160	96,4	13.656.850	94,2	15.498.856	96,0	112,5	113,5
Odhodki od financiranja	382.884	3,0	802.558	5,5	583.386	3,6	209,6	72,7
Izredni odhodki	62.780	0,6	34.245	0,3	60.926	0,4	54,5	177,9
Skupaj	12.582.824	100,0	14.493.652	100,0	16.143.168	100,0	115,2	111,4
Panoga	1999	%	2000	%	2001	%	I_{00/99}	I_{01/00}
Poslovni odhodki					19.325.869	95,6		
Odhodki od financiranja					765.019	3,8		
Izredni odhodki					122.061	0,6		
Skupaj					20.212.949	100,0		

Vir: Bilance uspeha podjetja Fructal d.d. za leta 1999, 2000 in 2001 ter podatki in kazalniki iz statističnih podatkov bilance uspeha gospodarskih podjetij RS za leto 2001.

V letu 2001 so se odhodki v podjetju Fructal povečali za 11,4 % glede na leto poprej. V letu 2000 pa so se odhodki povečali za 15,2 % v primerjavi z letom 1999. Poslovni odhodki v letu 2001 predstavljajo 96,0 % delež v skupnem deležu vseh odhodkov. Njihovo povečanje v letu 2001 za 13,5 % glede na leto 2000 ter 12,5 % povečanje leta 2000 glede na predhodno leto pa je tudi glavni razlog za skupno povečanje odhodkov. Na povečanje odhodkov v letu 2001 je torej najbolj vplivala večja prodaja. Ker poslovni odhodki niso povsem sledili poslovnim prihodkom, je to pozitivno vplivalo na uspešnost poslovanja. V panogi so deleži odhodkov podobni kot v podjetju. Zaradi pomembnosti poslovnih odhodkov analiziram tudi njihov obseg in strukturo po letih in jih prikazujem v tabeli 26.

V vseh treh letih v strukturi poslovnih odhodkov predstavljajo največji delež stroški blaga, materiala in storitev. Tako v letu 2001 ti stroški predstavljajo 76,7 % vseh poslovnih odhodkov in so se povečali za 16 % v primerjavi z letom 2000. Drugi po velikosti v strukturi poslovnih odhodkov so stroški dela, ki predstavljajo 15,4 % vseh poslovnih odhodkov, ki so se v letu 2001 zmanjšali za 1,3 % glede na predhodno leto. Povečevanje stroškov blaga, materiala in storitev v zadnjih dveh letih je vplivalo tudi na poslovne odhodke v celoti. Negativno je na uspešnost poslovanja vplival tudi odpis obratnih

sredstev. Razlog zato pa je povečanje popravka vrednosti terjatev. V panogi ni bilo večjih razlik glede na podjetje.

Tabela 26: Obseg in struktura poslovnih odhodkov podjetja Fructal d.d v letih 1999, 2000 in 2001 in panoge v letu 2001 (v 000 sit in %)

Podjetje	1999	%	2000	%	2001	%	I_{00/99}	I_{01/00}
Str. blaga, mat. in stor.	9.046.639	74,5	10.270.348	75,2	11.915.322	76,7	113,5	116,0
Stroški dela	2.283.976	18,8	2.418.229	17,7	2.386.436	15,4	105,9	98,7
Amortizacija	690.578	5,7	816.776	6,0	885.652	5,7	118,2	108,4
Odpis obratnih sred.	57.004	0,5	88.886	0,7	215.507	1,4	155,9	242,5
Drugi odhodki poslovan.	58.962	0,5	62.611	0,4	95.939	0,6	106,2	153,2
Skupaj	12.137.160	100,0	13.656.850	100,0	15.498.856	100,0	112,5	113,5
Panoga	1999	%	2000	%	2001	%	I_{00/99}	I_{01/00}
Str. blaga, mat. in stor.					14.487.866	74,9		
Stroški dela					3.185.873	16,5		
Amortizacija					1.136.424	5,9		
Drugi odhodki poslovan.					515.706	2,7		
Skupaj					19.325.869	100,0		

Vir: Bilance uspeha podjetja Fructal d.d. za leta 1999, 2000 in 2001 ter podatki in kazalniki iz statističnih podatkov bilance uspeha gospodarskih podjetij RS za leto 2001.

8.1.3. Poslovni izid

Obstajajo temeljne in druge vrste poslovnega izida. Temeljne vrste so dobiček, čisti dobiček in izguba. Druge najpomembnejše vrste poslovnega izida pa so prispevek za kritje, kosmati dobiček in razlika v ceni. Te so pomembne predvsem za notranje uporabnike, medtem ko so temeljne vrste poslovnega izida pomembne za zunanje uporabnike (Slovenski računovodski standardi, 1993, str. 98). Dobiček je pozitiven poslovni izid, ki pripada podjetju in tudi državi. Razčleni se lahko na dobiček iz poslovanja, dobiček iz financiranja, dobiček iz rednega poslovanja, ki je seštevek obeh, ter izredni dobiček (Slovenski računovodski standardi, 1993, str. 98).

Čisti dobiček je pozitiven poslovni rezultat, ki pripada zgolj podjetju in se razporeja na podlagi kapitala. Lastniki pa lahko odstopijo del čistega dobička tudi zaposlenim kot njihov delež, sicer pa se dobiček razporeja na deleže, ki pripadajo lastnikom v obliki raznih vrst nadomestil, na povečanje osnovnega kapitala, na oblikovanje rezerv in na nerazporejen del čistega dobička (Slovenski računovodski standardi, 1993, str. 98).

Izguba je negativen poslovni rezultat. V bilanci stanja se prikazuje kot odbitni popravek vrednosti kapitala. Poravnava se v okviru izrednih odhodkov najkasneje v petih letih po nastanku. Če je tako ni mogoče poravnati, se zmanjšajo do tedaj izkazane rezerve in druge sestavine kapitala (Slovenski računovodski standardi, 1993, str. 99). Ta razčlenitev poslovnega izida po stopnjah je prikazana v tabeli 27.

Tabela 27: Poslovni izid po stopnjah podjetja Fructal d.d. v letih 1999, 2000 in 2001
in panoge v letu 2001 (v 000 sit in v %)

Podjetje	1999	2000	2001	I_{00/99}	I_{01/00}
Poslovni prihodki	12.615.671	14.476.790	16.800.683	114,8	116,1
Poslovni odhodki	12.137.160	13.656.850	15.498.856	112,5	113,5
Dobiček oz. izguba iz poslovanja	478.511	819.940	1.301.827	171,4	158,8
Prih. od financiranja	197.415	372.263	223.703	188,6	60,1
Odh. od financiranja	382.884	802.558	583.386	209,6	72,7
Dobiček oz. izguba iz financiranja	-185.469	-430.295	-359.683	232,0	83,6
Izredni prihodki	187.807	248.097	155.741	132,1	62,8
Izredni odhodki	62.780	34.245	60.926	54,5	177,9
Dobiček oz. izguba iz izred. dogod.	125.027	213.852	94.815	171,0	44,3
Skupni dobiček oz. izguba	418.069	603.497	1.036.959	144,4	171,8
Čisti dobiček	418.069	516.568	858.835	123,6	166,3
Panoga	1999	2000	2001	I_{00/99}	I_{01/00}
Poslovni prihodki			20.518.564		
Poslovni odhodki			19.325.869		
Dobiček oz. izguba iz poslovanja			1.192.695		
Prih. od financiranja			265.369		
Odh. od financiranja			765.019		
Dobiček oz. izguba iz financiranja			-499.650		
Izredni prihodki			267.200		
Izredni odhodki			122.061		
Dobiček oz. izguba iz izred. dogod.			145.139		
Skupni dobiček			838.184		
Čisti dobiček			878.602		

Vir: Bilance uspeha podjetja Fructal d.d. za leta 1999, 2000 in 2001 ter podatki in kazalniki iz statističnih podatkov bilance uspeha gospodarskih podjetij RS za leto 2001.

Kot je razvidno iz tabele 27, je podjetje Fructal zaključilo poslovno leto 2001 z dobičkom, kakor tudi poslovno leto 1999 in 2000. V letu 2001 se je celotni dobiček podjetja povečal za 71,8 % v primerjavi s predhodnim letom. V letu 2000 pa se je povečal za 44,4 % glede na leto 1999. Dobiček iz poslovanja je v letu 2000 dosegel povečanje za 71,4 %, v letu 2000 pa 58,8 % glede na leto poprej. Izgubo pa je v letu 2000 in 2001 dosegalo financiranje, ki pa se je v letu 2001 zmanjšala na manj kot 360 milijonov glede na leto 2000. Razlog za to izgubo pa je predvsem v odhodkih iz naslova revalorizacijskega primanjkljaja in negativne oziroma pozitivne tečajne razlike. Izgubo iz financiranja je v letu 2000 imela tudi panoga.

8.2. ANALIZA POSLOVNE USPEŠNOSTI

Sam uspeh poslovanja, izmerjen s poslovnim izidom, še ni merilo uspešnosti poslovanja. Da bi to postal, ga je potrebno v skladu z načelom racionalnosti izmeriti z vlaganji podjetja, ki so bila zanj potrebna (Pučko, 1996, str. 95). Mera uspešnosti gospodarjenja, opredeljena kot cilj gospodarjenja v primerjavi s sredstvi za dosego cilja, zato sili podjetja, da poskušajo doseči čim večji učinek, rezultat ali cilj z danimi sredstvi, oziroma doseči dani rezultat s čim manj sredstvi (Lipičnik, Pučko, Rozman, 1991, str. 4-9). Z vidika lastnikov podjetja je temeljni kazalec poslovne uspešnosti zasebnega podjetja dobičkonosnost kapitala. Drugi kazalci uspešnosti poslovanja prikazujejo le delno uspešnost poslovanja, predvsem tisti, ki imajo eksplicitno povezavo z dobičkonosnostjo. V ta krog štejemo kazalce ekonomičnosti poslovanja, produktivnosti, obračanja sredstev in opremljenosti s sredstvi. Eksplicitno povezavo dobičkonosnosti z njimi lahko dobimo s pomočjo Du Pontovega sistema povezanih kazalcev (Pučko, 1996, str. 95). Iz kazalca deleža dobička v prihodkih razvijemo naslednji sistem povezanih kazalcev:

1.

$$\frac{\text{dobiček}}{\text{prihodki}} = \frac{\text{prihodki} - \text{odhodki}}{\text{prihodki}} = 1 - \frac{\text{odhodki}}{\text{prihodki}} = 1 - \frac{1}{E}$$

Prišli smo do povezave dobičkonosnosti in ekonomičnosti, iz katere je razvidno, da bo delež dobička v prihodkih (in s tem tudi dobičkonosnost) tem večji, čim večja bo ekonomičnost. Z uporabo nadaljnje povezave iz Du Pontovega sistema pridemo do povezave med dobičkonosnostjo sredstev, obračanjem sredstev in ekonomičnostjo:

2.

$$\frac{\text{dobiček}}{\text{povp. sredstva}} = \frac{\text{prihodki}}{\text{povp. sredstva}} * \frac{\text{dobiček}}{\text{prihodki}} = \frac{\text{prihodki}}{\text{povp. sredstva}} * \left(1 - \frac{1}{E}\right)$$

Vpliv ekonomičnosti sem že pojasnil, prvi kazalec pa pove, da bo dobičkonosnost poslovnih sredstev večja, če ustvarimo večje prihodke z enakimi sredstvi oziroma enake prihodke z manjšimi sredstvi, kar dosežemo, če se sredstva hitreje obračajo. Izraz obračanja poslovnih sredstev pa razčlenimo:

3.

$$\frac{\text{prihodki}}{\text{povp. sredstva}} = \frac{\text{prihodki}}{\text{povp. št. zaposlenih}} * \frac{\text{povp. št. zaposlenih}}{\text{povp. sredstva}}$$

Tako pridemo do eksplicitne povezave med dobičkonosnostjo, produktivnostjo, opremljenostjo s sredstvi in ekonomičnostjo:

4.

$$\frac{\text{dobiček}}{\text{povp. sredstva}} = \frac{\text{prihodki}}{\text{povp. št. zaposlenih}} * \frac{\text{povp. št. zaposlenih}}{\text{povp. sredstva}} * \left(1 - \frac{1}{E} \right)$$

Dobičkonosnost poslovnih sredstev bo tako tem večja, čim večja bo ekonomičnost, čim večja bo produktivnost dela ob predpostavki, da se giblje v isto smer kot ekonomičnost, in tem večja, čim manjša bo, ob drugih enakih pogojih, opremljenost dela s sredstvi. V nadaljevanju analiziram kazalec produktivnosti dela kot temeljni kazalec uspešnosti poslovanja ter kazalce gospodarnosti in dobičkonosnosti.

8.2.1. Produktivnost dela

Produktivnost dela obravnavamo v tehničnem smislu kot razmerje med proizvedeno količino proizvodov in zanje vloženi delovni časom (Pučko, Rozman, 1992, str. 256). Pri praktičnem ugotavljanju produktivnosti se pojavljajo vprašanja v zvezi z določanjem števca in imenovalca v enačbi produktivnosti. Vprašanja glede števca so povezana predvsem s proizvodnim programom, ker podjetje pogosto proizvaja različne proizvode, vprašanja glede imenovalca pa so povezana z izražanjem v določenih enotah časa ali pa s številom zaposlenih ter različno kvalifikacijsko strukturo zaposlenih. Ravno zaradi teh težav se ponavadi v praksi koeficient produktivnosti izračunava kot:

Produktivnost dela = prihodki od poslovanja / povprečno število zaposlenih

V tabeli 28 je prikazan izračun koeficienta produktivnosti dela kot razmerje med prihodki od poslovanja in povprečnim številom zaposlenih, v tabeli 29 pa je prikazana tehnična produktivnost dela kot razmerje med določenimi proizvodi in povprečnim številom zaposlenih.

Tabela 28: Produktivnost dela v podjetju Fructal d.d. v letih 1999, 2000 in 2001

Podjetje	1999	2000	2001	I _{00/99}	I _{01/00}
Poslovni prihodki	12.615.671	14.476.790	16.800.683	114,8	116,1
Povprečno število zaposlenih	747	764	769	102,3	100,7
Produktivnost dela	16.888	18.949	21.847	112,2	115,3

Vir: Bilance uspeha podjetja Fructal d.d. za leta 1999, 2000 in 2001 ter kadrovske evidence podjetja Fructal d.d. za leta 1999, 2000 in 2001.

Produktivnost dela se je v letu 2001 povečala za 15,3 % v primerjavi s predhodnim letom, kar je povezano predvsem z naraščanjem poslovnih prihodkov. V letu 2000 pa je bila ta produktivnost iz istih razlogov večja za 12,2 % v primerjavi s predhodnim letom.

Na proizvodnost dela vplivajo tehnično-tehnološki, družbeni in organizacijski dejavniki. Tako je produktivnost dela odvisna vsaj od ravni tehnične opremljenosti, kvalitete predmetov dela, organizacije procesov dela, intenzivnosti dela in strokovnosti delavcev.

Tabela 29: Tehnična produktivnost dela podjetja Fructal d.d. v letih 1999, 2000 in 2001

Podjetje	1999	2000	2001	I _{00/99}	I _{01/00}
1. Pijače in sokovi (v tonah)	60.621	85.087	100.389	140,4	118,0
2. Povprečno število zaposlenih	774	764	769	98,7	100,7
3. Teh. prod. dela (1:2)	78,3	111,4	130,5	142,3	117,1

Vir: Tabela 7 in poročila proizvodne službe podjetja Fructal d.d. za leta 1999, 2000 in 2001.

Kot lahko vidimo iz tabele 29, je tehnična produktivnost dela znašala 130,5 tone proizvedenih pijač in sokov na zaposlenega v letu 2001. Tehnična produktivnost dela se je v letu 2001 povečala za 17,1 % v primerjavi s predhodni letom, kar razlagamo predvsem s povečanjem proizvodnje pijač in sokov. Povečana produktivnost dela pozitivno vpliva na uspeh poslovanja podjetja kot celote.

8.2.2. Gospodarnost

Gospodarnost oz. ekonomičnost je opredeljena kot razmerje med količino proizvedenih izdelkov ter potrošenim delom, delovnimi sredstvi in delovnimi predmeti – stroški (Lipičnik, Pučko, Rozman, 1991, str. 9-33). Zaradi težav z merjenjem količine proizvedenih izdelkov ali storitev pa gospodarnost lahko opredelimo vrednostno kot razmerje med vrednostjo prodanih izdelkov in z njimi povezanih odhodkov (Detela, 1989, str. 163). V tabeli 30 je razvidno, da sem gospodarnost izračunal kot razmerje med celotnimi prihodki in odhodki pa tudi kot razmerje med posameznimi vrstami prihodkov in odhodkov.

Podjetje je v vseh treh letih poslovalo ekonomično, saj je vrednost kazalca celotne ekonomičnosti, ki primerja celotne prihodke in celotne odhodke nad vrednostjo 1. Podjetje je v letu 2001 realiziralo na 100 sit odhodkov 106 sit prihodkov, v letu 2000 104 sit in v letu 1999 103 sit prihodkov. Tako se je celotna ekonomičnost v letu 2001 povečala za 1,9 % v primerjavi s predhodnim letom.

Najboljšo ekonomičnost v letu 2001 je podjetje doseglo pri ekonomičnosti izrednih dogodkov, ki znaša 2,56. Ta ekonomičnost pa je kljub temu 64,6 % nižja v primerjavi s predhodnim letom, ko je dosegla vrednost 7,24 %, medtem ko je panoga dosegla vrednost 2,46. Ekonomičnost poslovnih dogodkov v zadnjih dveh letih narašča za 1,9 % letno in je dosegla vrednost 1,08 v letu 2001. Ekonomičnost iz dogodkov financiranja je v letu 2001 znašala 0,38 in ima negativni trend v zadnjih dveh letih, kar kaže na slabo financiranje podjetja.

Tabela 30: Kazalci gospodarnosti za podjetje Fructal d.d. v letih 1999, 2000 in 2001
in panoge v letu 2001 (v 000 sit, če ni drugače opredeljeno)

Podjetje	1999	2000	2001	I_{00/99}	I_{01/00}
1.Poslovni prihodki	12.615.671	14.476.790	16.800.683	114,8	116,1
2.Poslovni odhodki	12.137.160	13.656.850	15.498.856	112,5	113,5
Ekonomičnost 1 (1/2)	1,04	1,06	1,08	101,9	101,9
3.Prihodki od financ.	197.415	372.263	223.703	188,6	60,1
4.Odhodki od financ.	382.884	802.558	583.386	209,6	72,7
Ekonomičnost 2 (3/4)	0,52	0,46	0,38	88,5	82,6
5.Izredni prihodki	187.807	248.097	155.741	132,1	62,8
6.Izredni odhodki	62.780	34.245	60.926	54,5	177,9
Ekonomičnost 3 (5/6)	2,99	7,24	2,56	242,1	35,4
7.Prihodki skupaj	13.000.893	15.097.150	17.180.127	116,1	114,0
8.Odhodki skupaj	12.582.824	14.493.652	16.143.168	115,2	111,4
Ekonomičnost 4 (7/8)	1,03	1,04	1,06	101,0	101,9
Panoga	Vrednost	Vrednost	Vrednost	I_{00/99}	I_{01/00}
1.Poslovni prihodki			20.518.564		
2.Poslovni odhodki			19.325.869		
Ekonomičnost 1 (1/2)			1,06		
3.Prihodki od financ.			265.369		
4.Odhodki od financ.			765.019		
Ekonomičnost 2 (3/4)			0,35		
5.Izredni prihodki			267.200		
6.Izredni odhodki			122.061		
Ekonomičnost 3 (5/6)			2,19		
7.Prihodki skupaj			21.051.133		
8.Odhodki skupaj			20.212.949		
Ekonomičnost 4 (7/8)			1,04		

Vir: Bilanca uspeha podjetja Fructal d.d za leta 1999, 2000 in 2001 ter podatki in kazalniki iz statističnih podatkov bilance uspeha gospodarskih podjetij RS za leto 2001.

8.2.3. Dobičkonosnost

Dobičkonosnost kapitala je opredeljena kot razmerje med dobičkom in zanj vloženim kapitalom, pri čemer upoštevamo čisti dobiček in povprečen vložen kapital (Pučko, 1990, str. 96). Poslovanje podjetja bo v obračunskem obdobju donosnejše, če podjetje ustvari večji čisti dobiček ob danem povprečnem kapitalu (Turk, 1993, str. 280). Poleg tega kazalca dobičkonosnosti sem izračunal tudi dobičkonosnost sredstev in sicer kot razmerje med celotnim dobičkom in povprečnimi sredstvi (glej tabelo 31).

Tabela 31: Kazalci dobičkonosnosti za podjetje Fructal d.d. v letih 1999, 2000 in 2001 in panoge v letu 2001 (v 000 sit, če ni drugače navedeno)

Podjetje	1999	2000	2001	I_{00/99}	I_{01/00}
Čisti dobiček, izguba	562.543	516.568	858.835	123,6	166,3
Celoten dobiček	418.069	603.497	1.036.959	144,4	171,8
Povprečna sredstva	13.353.493	14.578.347	14.729.346	109,2	101,0
Povprečni kapital	8.441.423	8.675.304	9.205.046	102,8	106,1
Rentab. sredstev (%)	3,13	4,14	7,04	132,3	170,1
Rentab. kapitala (%)	6,66	5,95	9,33	89,3	156,8
Panoga	1999	2000	2001	I_{00/99}	I_{01/00}
Čisti dobiček, izguba			659.811		
Celoten dobiček			838.184		
Povprečna sredstva			19.021.608		
Povprečni kapital			12.142.588		
Rentab. sredstev (%)			5,43		
Rentab. kapitala (%)			4,41		

Vir: Bilanca uspeha podjetja Fructal d.d. za leta 1999, 2000 in 2001 in bilanca stanja podjetja Fructal d.d. na dan 31.12. 1998, 1999, 2000 in 2001 ter podatki in kazalniki iz statističnih podatkov bilance stanja in uspeha gospodarskih podjetij RS za leta 2000 in 2001.

Iz tabele 31 vidimo, da je podjetje Fructal v letih od 1999 do 2001 poslovalo dobičkonosno, glavni razlog pa je pozitiven poslovni izid v vseh treh letih. Dobičkonosnost kapitala kot tudi sredstev se je v letu 2001 povečala. Dobičkonosnost sredstev se je povečala za 70,1 % glede na predhodno leto. Dobičkonosnost kapitala pa se je povečala za 56,8 %. Analiza panoge v letu 2000 kaže slabše rezultate, saj je 100 sit sredstev ustvarilo 5,43 sit dobička, 100 sit kapitala pa 4,41 sit čistega dobička.

SKLEP

Ocena poslovanja podjetja Fructal d.d. je pokazala, da je podjetje v letih 1999, 2000 in 2001 poslovalo uspešno. Analiza je pokazala, da je podjetje izboljšalo uspešnost svojega poslovanja v letu 2001, ki je že v predhodnih letih bilo dobičkonosno. Navedel bom nekaj ugotovitev za takšno stanje v podjetju.

Celotni prihodki podjetja so se v letu 2001 glede na predhodno leto povečali predvsem na račun povečanja poslovnih prihodkov, ki so se povečali glede na leto 2000, kar je najbolj pozitivno vplivalo na uspešnost poslovanja. Na to povečanje je najbolj vplivala večja prodaja v tujini. Odhodki so se v letu 2001 povečali v primerjavi s predhodnim letom, vendar to kljub temu ni delovalo neugodno. Največ so na zvišanje odhodkov vplivali poslovni odhodki, ki so se povečali zaradi povečanja stroškov blaga in storitev, ki so predstavljali največji delež vseh odhodkov v letu 2001. Še posebej je potrebno poudariti,

da so se poslovni odhodki povečali manj, kot so se povečali poslovni prihodki, kar je povzročilo večji dobiček v poslovanju, kot ga je podjetje zabeležilo v letu 2000. Podjetje je v letu 2001 povečalo dobiček v primerjavi s predhodnim letom, predvsem zaradi večje prodaje na tujem trgu in zaradi manjše rasti odhodkov glede na prihodke. Podjetje je v vseh treh letih poslovalo dobičkonosno. Na dobičkonosnost pa je v večji meri vplivala gospodarnost poslovanja, ki je sicer najboljša na ravni izrednih dogodkov.

Analiza sredstev je pokazala, da ima podjetje visok delež osnovnih sredstev in v njih najvišji delež opreme, kar ne deluje tako negativno na uspešnost poslovanja kot v primeru višjega deleža zgradb in zemljišč. V prihodnje bi podjetje lahko več investiralo v opremo in tako tudi zmanjšalo zastarelost opreme. Analiza gibljivih sredstev je pokazala, da je na uspešnost poslovanja negativno vplivalo povečanje zalog, ki so se najhitreje obračale od vseh obratnih sredstev. Nekoliko so se v letu 2001 zmanjšale kratkoročne terjatve, kar je na uspešnost poslovanja vplivalo pozitivno. Poudariti je potrebno tudi zmanjšanje kratkoročnih finančnih naložb, kar je tudi negativno vplivalo na uspešnost poslovanja podjetja v letu 2001.

Povečanje števila zaposlenih je pravtako negativno vplivalo na uspešnost poslovanja v letu 2001. Podjetje ima primerno in enakomerno strukturo zaposlenih glede na naravo dela v podjetju. Večanje bruto koeficienta fluktuacije je posledica predvsem večjega števila tistih, ki so prišli in odšli za določen čas zaposlitve. Večjo izkoriščenost delovnega časa lahko podjetje doseže z znižanjem odsotnosti z dela zaradi bolezni ter izboljšanjem pogojev dela.

Obseg nabave se je v letu 2001 glede na predhodno leto zmanjšal predvsem zaradi občutnega znižanja nabave svežih jabolk za sok. Politika nabavnih poti je v podjetju dobro organizirana.

V letu 2001 je v proizvodnji nastalo nekaj težav z ozkimi grli, ker proizvodnja ni uspela slediti večji prodaji oziroma večjemu povpraševanju po določenih proizvodih. Več bi morali investirati v opremo v proizvodnji in se tako izogniti negativnemu vplivu ozkih grl na uspešnost.

Prodaja se je v letu 2001 v primerjavi s predhodnim letom povečala predvsem zaradi povečanja prodaje na tujem. Delež v izvozu predstavlja več kot 50 % celotne prodaje v letu 2001 in se je v opazovanem obdobju oziroma v obdobju po osamosvojitvi prvič dvignil nad prodajo doma. S tem je podjetje postalo pretežno izvozno podjetje. Večjo prodajo bi lahko dosegli, če ne bi imeli ozkih grl v proizvodnji. V prihodnje bi lahko bolj uskladili plane prodaje in naložbene projekte za proizvodnjo.

Struktura financiranja je nekoliko manj ugodna, saj stopnja kapitalizacije v vseh treh letih presega vrednost 0,5 in narašča. To pomeni, da se podjetje oddaljuje od priporočene vrednosti stopnje kapitalizacije in tako premalo zadolžuje, kar slabo vpliva na uspešnost

poslovanja. Nekoliko težav ima podjetje tudi z nelikvidnostjo, kar povzroča težave pri poravnavanju dospelih obveznosti. Podjetje je bilo v preteklosti finančno stabilno in je dolgoročna sredstva in še del kratkoročnih financiralo z dolgoročnimi viri in s tem ni imela težav z likvidnostjo. Ker pa so dolgoročni viri sredstev ponavadi dražji od kratkoročnih, bi v podjetju kazalo razmisliti tudi o nekoliko manj konzervativnem načinu financiranja.

Podjetje Fructal d.d. vsa leta po osamosvojitvi Slovenije dosega zadostno prodajo glede na razpoložljive proste kapacitete. Vsa ta leta je tudi pametno vodilo politiko zaposlovanja, saj ne spreminja števila zaposlenih temveč se izboljšuje produktivnost dela. Kot posledica tega je tak poslovni izid, kakršen je, pozitiven in precej velik. Pri izvedbi analize poslovanja podjetja sem si postavil omejitve, znotraj katerih sem analizo tudi opravil. Soočal sem se tudi z nekaj problemi pridobivanja kvalitetnih podatkov, ki so osnova za uspešno analiziranje podjetja. Nekatera napisana poročila se tudi po obliki in sestavi medsebojno tako razlikujejo, da jih je težko primerjati.

LITERATURA

1. Bergant Živko: Sistem kompleksne analize finančnega položaja podjetja. Ljubljana : Iteo. 1993. 263 str.
2. Čibej A. Jože et al.: Slovensko podjetje jutri. Ljubljana : CISEF, 1992. 415 str.
3. Dodge Roy: Foundation of Cost and Management Accounting. London : Chapman and Hall, 1994. 419 str.
4. Jerovšek Janez: Izobrazba in ekonomska uspešnost. Ljubljana : Center za samoupravno normativno dejavnost pri DDU Univerzum, 1980. 253 str.
5. Kotnik Drago: Prodajna politika. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1990. 324 str.
6. Lipičnik Bogdan, Pučko Danijel, Rozman Rudi: Ekonomika in organizacija podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1991. 20 pog.
7. Lipovec Filip: Analiza in planiranje poslovanja. Ljubljana : ČGP Delo - TOZD Gospodarski vestnik, 1983. 401 str.
8. Ložar Boštjan: Sodelovanje, neljuba beseda. Sobotna priloga časnika Delo, Ljubljana, 13.04. 2002, str. 12.
9. Lynch Richard: Corporate Strategy. London : Financial Times Pitman, 1997. 826 str.
10. Potočnik Vekoslav: Komercialno poslovanje z osnovami trženja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 361 str.
11. Pučko Danijel: Analiza uspeha in uspešnosti poslovanja gospodarskih združb. Zbornik referatov 27. simpozija o sodobnih metodah v računovodstvu in poslovnih financah. Portorož : Zveza ekonomistov Slovenije, 1995, str. 61-71.
12. Pučko Danijel: Analiza in načrtovanje poslovanja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta 1996. 196 str.
13. Rozman Rudi: Aktualni pogled na metode analize poslovanja gospodarskih združb. Zbornik referatov 27. simpozija o sodobnih metodah v računovodstvu in poslovnih financah. Portorož : Zveza ekonomistov Slovenije, 1995, str. 49-59.
14. Slovenski računovodski standardi. Ljubljana : Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 1993. 209 str.
15. Turk Ivan: Uvod v ekonomiko gospodarske družbe. Ljubljana : Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 1993. 314 str.
16. Turk Ivan et al.: Finančno računovodstvo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 406 str.
17. Zadavec Rajko: Zaključni račun z analizo. Ljubljana : Primath, 1997. 287 str.

VIRI

1. Bilanca stanja podjetja Fructal d.d. na dan 31.12.1999.
2. Bilanca stanja podjetja Fructal d.d. na dan 31.12.2000.
3. Bilanca stanja podjetja Fructal d.d. na dan 31.12.2001.
4. Bilanca uspeha podjetja Fructal d.d. za obdobje od 1.1. do 31.12.1999.
5. Bilanca uspeha podjetja Fructal d.d. za obdobje od 1.1. do 31.12.2000.
6. Bilanca uspeha podjetja Fructal d.d. za obdobje od 1.1. do 31.12.2001.
7. Evidence oddelka za obračun plač podjetja Fructal d.d. za leto 1999.
8. Evidence oddelka za obračun plač podjetja Fructal d.d. za leto 2000.
9. Evidence oddelka za obračun plač podjetja Fructal d.d. za leto 2001.
10. Evidence računovodske službe podjetja Fructal d.d. za leto 1999.
11. Evidence računovodske službe podjetja Fructal d.d. za leto 2000.
12. Evidence računovodske službe podjetja Fructal d.d. za leto 2001.
13. Finančni podatki in kazalniki iz statističnih podatkov bilance stanja in bilance uspeha gospodarskih družb RS za leto 2000 in 2001.
14. Kadrovske evidence podjetja Fructal d.d. za leto 1999.
15. Kadrovske evidence podjetja Fructal d.d. za leto 2000.
16. Kadrovske evidence podjetja Fructal d.d. za leto 2001.
17. Letno poročilo podjetja Fructal d.d. za leto 1999.
18. Letno poročilo podjetja Fructal d.d. za leto 2000.
19. Letno poročilo podjetja Fructal d.d. za leto 2001.
20. Poročilo prodajne službe podjetja Fructal d.d. za leto 1999.
21. Poročilo prodajne službe podjetja Fructal d.d. za leto 2000.
22. Poročilo prodajne službe podjetja Fructal d.d. za leto 2001.
23. Pravilnik o notranji organizaciji podjetja Fructal d.d. za leto 2001, shema 1.
24. Indeksi cen življenjskih stroškov. Statistični urad Republike Slovenije.
([URL:http://www.sigov.si/zrs/slo/index.html](http://www.sigov.si/zrs/slo/index.html)), 10.10.2002