

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

CELOVITA OCENA PODJETJA MLINOTEST

Ljubljana, november 2006

ELENA FUNA

IZJAVA

Študentka Elena Funa izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Urške Kosi in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 15. 11. 2006

Podpis: _____

KAZALO

1 UVOD	1
2 MLINOTEST, ŽIVILSKA INDUSTRIJA, AJDOVŠČINA	2
2.1 PREDSTAVITEV PODJETJA IN ZGODOVINA	2
2.2 PROIZVODNI PROGRAM	4
2.3 LASTNIKI PODJETJA	5
3 OKOLJE PODJETJA MLINOTEST	6
3.1 ŠIRŠE OKOLJE	6
3.1.1 <i>Naravno podokolje</i>	6
3.1.2 <i>Gospodarsko podokolje</i>	7
3.1.3 <i>Tehnično-tehnološko podokolje</i>	7
3.1.4 <i>Politično-pravno podokolje</i>	7
3.1.5 <i>Kulturno podokolje</i>	8
3.2 OŽJE OKOLJE	8
3.2.1 <i>Živilskopredelovalna panoga</i>	8
3.2.2 <i>Ocenjevanje privlačnosti panoge</i>	9
4 CELOVITA OCENA PODJETJA MLINOTEST	12
4.1 OCENA EKONOMSKE USPEŠNOSTI	12
4.2 ANALIZA PREDNOSTI IN SLABOSTI PO PODSTRUKTURAH PODJETJA	14
4.2.1 <i>Podstruktura proizvodov in storitev</i>	14
4.2.2 <i>Tehnološka podstruktura</i>	16
4.2.3 <i>Tržna podstruktura</i>	17
4.2.4 <i>Raziskovalno-razvojna podstruktura</i>	19
4.2.5 <i>Finančna podstruktura</i>	20
4.2.6 <i>Kadrovska podstruktura</i>	25
4.2.7 <i>Organizacijska podstruktura</i>	28
4.2.8 <i>Zbirni pregled prednosti in slabosti podjetja</i>	30
4.3 ANALIZA PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI PO PODSTRUKTURAH PODJETJA	32
4.3.1 <i>Ocena podstrukture proizvoda</i>	32
4.3.2 <i>Ocena tehnološke podstrukture</i>	34
4.3.3 <i>Ocena tržne podstrukture</i>	35
4.3.4 <i>Ocena razvojno-raziskovalne podstrukture</i>	36
4.3.5 <i>Ocena finančne podstrukture</i>	36
4.3.6 <i>Ocena kadrovske podstrukture</i>	37
4.3.7 <i>Ocena organizacijske podstrukture</i>	38
4.3.8 <i>Zbirni pregled priložnosti in nevarnosti podjetja</i>	39
5 SKLEP	40
LITERATURA	42
VIRI	43

1 UVOD

Na razvoj podjetij čedalje bolj vplivajo nenehne spremembe v okolju in jim pomagajo pri njihovem razvoju, pogosto pa se zgodi, da jim okolje predstavlja velike ovire na poti do uspeha. Da bi odpravili vse ovire na poti do cilja, je za podjetja nemogoče, vendar z dobrim poznavanjem ovir in s pomočjo strateškega upravljanja in vodenja jih lahko omilijo in zmanjšajo (Kotler, 1984, str. 37-40). Strateški management je tako filozofija upravljanja na eni strani kot skupek praktičnih načel na drugi strani, ki podjetju ponujajo možnosti za boljše odločanje (Wickham, 2000, str. 1). Vsega tega pa seveda ne moremo doseči, če se problema ne lotimo pravilno. Zato se v podjetju odločajo za različne strategije, ki jim pomagajo na poti do zastavljenega cilja. Strategija je načrt, ki združuje glavne cilje, politike in časovne aktivnosti podjetja v celoto (Wickham, 2000, str. 2). Celovita ocena podjetja je pot, ki nas bo ob poglobljeni analizi pripeljala do oblikovanja strategije in je zelo pomembna tako za oceno trenutnega stanja podjetja, še bolj pa nas vodi naprej in nam ponudi rešitve, ki bodo relevantne za podjetje v prihodnosti. Celovita analiza je analiza podjetja kot celote, ki nudi odgovore na vprašanja o tem, kje je podjetje sedaj, kam želi priti in kako bo uskladilo vire za doseg ciljev (Proctor, 2000, str. 287). Z analizo postavimo v ospredje poslovanje podjetja v vseh fazah in celovita ocena pomeni tisto smer v razvoju poslovanja podjetja, ki bo pomembna, ko bo podjetje sprejemalo odločitve.

Cilj diplomskega dela je pripraviti celovito analizo podjetja Mlinotest in postaviti temelje za strateške cilje in strategije razvoja podjetja, ki bodo služili za sprejemanje smotrnejših in učinkovitejših odločitev v prihodnje. Ob tem pa poskušati izpostaviti prednosti in priložnosti podjetja in minimizirati slabosti ter se poskušati izogniti nevarnostim, ki pretijo podjetju.

Celovita analiza bo temeljila na poslovanju podjetja Mlinotest v letih 2003-2005 in cilj je poiskati tiste prednosti in priložnosti, ki naj jih podjetje z izbranimi strategijami izkoristi ter najti slabosti in nevarnosti, ki naj jih podjetje s strategijami odpravi. V prihodnost je boljše stopiti pripravljen in se soočiti z določenimi nevarnostmi, da nepredvidljivi dogodki ne presenetijo podjetja in podjetje čim hitreje lahko ponudi rešitve, ki so z dobro analizo vnaprej pripravljene.

Posebna vzpodbuda k pisanju diplomskega dela je dogajanje v podjetju Mlinotest, ki je trenutno tarča prevzema s strani Pekarne Blatnik. Domača in tuja literatura je bila temelj za pripravo diplomskega dela, poglobila pa sem ga s tujimi in domačimi članki, neposrednimi pogovori z zaposlenimi v podjetju ter s prebiranjem poslovnih poročil, internega gradiva in internih časopisov podjetja. Seveda sem poskušala uporabiti čim več svojega lastnega znanja, pridobljenega na Ekonomski fakulteti, ter z drugimi dostopnimi viri oblikovati delo v celoto, ki bo pokazala celovito oceno podjetja in bo služila kot temelj poslovnim odločitvam.

2 MLINOTEST, ŽIVILSKA INDUSTRIJA, AJDOVŠČINA

2.1 PREDSTAVITEV PODJETJA IN ZGODOVINA

Eno najstarejših živilskopredelovalnih podjetij v Sloveniji Mlinotest je po obliki delniška družba in ima sedež v Ajdovščini na Tovarniški cesti 14. V podjetju je 380 zaposlenih, od katerih jih ima skoraj polovica četrto stopnjo izobrazbe. Podjetje ima tri podrejene družbe, in sicer Mlinotest Kruh Koper, ki je v 98,9% Mlinotestovi lasti. V tujini ima podjetje še dve podrejeni podjetji, Žitoproizvod Karlovac, ki je v 87,4% lasti, in Mlinotest Trgovina Umag, ki je v 100% lasti. Nadrejena družba Mlinotest in njej podrejene družbe skupaj tvorijo skupino Mlinotest, ki ima prav tako sedež na Tovarniški cesti 14 v Ajdovščini.

Glavne dejavnosti podjetja so mlinarstvo, proizvodnja testenin in proizvodnja sladkornih izdelkov. V teh dejavnostih podjetje proizvaja mlevske izdelke, testenine, torteline, krompirjeve svaljke in bombone. Med glavne dejavnosti podjetja se prav tako uvrščajo tudi mletje in predelava žita, predvsem ječmena, pšenice, koruze in ajde. Podjetje se ukvarja tudi s trgovino na debelo in drobno z živilskimi in neživilskimi izdelki (Letno poročilo podjetja Mlinotest za leto 2005, str. 7). Skoraj celotna dejavnost se izvaja na sedežu podjetja, saj je podjetje zaprlo večino obratov, ki jih je imelo po Sloveniji.

Podjetje posluje z osnovnim poslanstvom zadovoljevanja zahtev, potreb, želja in pričakovanj kupcev s kakovostno in zdravo hrano v skladu z domačimi in mednarodnimi standardi ter ohranjanjem stabilnega gospodarjenja na nivoju delniške družbe in vseh njenih podrejenih družb (Letno poročilo podjetja Mlinotest za leto 2005, str. 12). Poleg tega želi Mlinotest zaposlenim zagotavljati prijazno, ustvarjalno in vzpodbudno delovno okolje ter možnost izobraževanja in osebne rasti ter z družbeno odgovornim poslovanjem ustvarjati ugled in zaupanje v njegova podjetja tako na lokalni, vseslovenski in širši regionalni ravni. Cilji podjetja obsegajo kakovost, katero želi ob najsodobnejši tehnologiji in razvoju zaposlenih dodatno okrepiti, in optimizacijo stroškov, s katero želi doseči čim večjo cenovno konkurenčnost. S tem bi doseglo donosno poslovanje in razvoj koncerna Mlinotest, ki si ga je zastavilo (Spletna stran podjetja Mlinotest, 2006).

Zavezani kakovosti so v podjetju uvedli notranji nadzor HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point) ali analiza tveganja na kritičnih točkah. Predstavlja sistem, ki pomeni celotno obvladovanje kakovosti in je mednarodno priznan ter olajšuje mednarodno trgovino. Sistem povezuje organizacijske strukture, postopke, procese, izrabo surovin, tehnologijo in kontrolo izdelkov, da ustrezajo zahtevam po kakovosti izdelkov in zagotavljajo zaupanje potrošnikov (Standard HACCP zahteva označevanje in spremljanje izdelkov, 2006). Poslovni procesi podjetja so vodeni skladno z zahtevami standarda ISO 9001:2000, ki ga je podjetje vnovič pridobilo leta 2004 za obdobje treh let. Prvič je bil HACCP v podjetju uveden leta 2000 v obratu za proizvodnjo testenin. V podjetju se je nadgrajeval in stopenjsko je bil uveden tudi v druge proizvodne obrate. Ker standard

zahteva prilagoditev opreme njegovim zahtevam, je bilo potrebno prilagoditi infrastrukturo in proizvodno opremo. Za izdelke, ki bi pomenili tveganje, pa je pripravljen sistem odpoklica. Nadzor sicer poteka večstopenjsko, na ravni surovin, procesa in končnega izdelka. Surovine podjetje nabavlja pri dobaviteljih, ki lahko zagotavljajo ustrezno kakovost z ustreznimi certifikati in jih podjetje skladno s standardi tudi preverja. Končne izdelke pa podjetje samo kontrolira v dveh lastnih laboratorijih, kemijskem in mikrobiološkem, poleg tega pa kontrolo izvaja tudi nevtralna ustanova Zavod za zdravstveno varstvo (Pogovori z zaposlenimi v podjetju Mlinotest, 2006).

Mlinotestove korenine segajo v daljno leto 1804, ko je bil ob reki Hubelj v Ajdovščini zgrajen Flucov mlin. Takrat se je nevede začela Mlinotestova tradicija, ki je danes stara že več kot 200 let. Pomembni zgodovinski podatki podjetja Mlinotest od njegovih začetkov do danes so strnjeni v Tabeli 1.

Tabela 1: Zgodovinski razvoj podjetja Mlinotest

Leto / obdobje	Razvojne faze podjetja
Po letu 1850	Začetni Flucov mlin je bil obnovljen in postal Jochmannov mlin.
Po letu 1945	Jochmannov mlin začne poslovati kot Mlinsko podjetje Ajdovščina.
1958	Zgrajena je tovarna testenin.
Po letu 1960	Podjetje razširi svoje poslovanje in posluje v raznih pekarnah na primorskem.
1992	Podjetje je pri okrožnem sodišču v Novi Gorici vpisano v sodni register kot delniška družba v družbeni lasti.
1995	Preoblikovanje družbe iz delniške družbe v družbeni lasti v delniško družbo z znanimi lastniki v zasebni lasti.
1998	Podjetje v Umagu ustanovi podjetje Mlinotest Trgovina Umag z namenom trženja svojih izdelkov na hrvaškem trgu.
2000	Družba Mlinotest v podjetje Pekarne Mlinotest združi pekarne v Ajdovščini, Idriji, Sežani, Ilirski Bistrici, Tolminu in Koprju. Družba Mlinotest pridobi tudi več kot 90% lastniški delež v družbi Peks Škofja Loka.
2001	Družba Peks se je preoblikovala v Mlinotest Peks in družba Mlinotest je pridobila več kot 90% delež v družbi Kruh Koper, ki se je v istem letu preimenovala v Mlinotest Kruh Koper.
2003	Mlinotest pridobi skoraj 90% delež družbe Žitoproizvod v Karlovcu.
31. 12. 2004	Matičnemu podjetju Mlinotest sta se pripojili hčerinski družbi Mlinotest Peks iz Škofje loke in Pekarne Mlinotest Ajdovščina.
2005	Izgradnja in začetek dela v sodobni Veliki pekarni v Ajdovščini. Zaprte pekarn v Cerknem, Tolminu in Sežani.

Vir: Spletna stran podjetja Mlinotest, 2006.

2.2 PROIZVODNI PROGRAM

V svojem proizvodnem programu ima podjetje testenine, moko in mlevske izdelke, kruh in pekovsko pecivo ter druge izdelke, med katere uvršča sendviče in bombone (Spletna stran podjetja Mlinotest, 2006). V nadaljevanju bom zato poskušala podrobneje predstaviti proizvode.

- **Testenine:**

Podjetje proizvaja različne vrste testenin, ki so z vlakninami in minerali bogata in zdrava hrana, ki jo lahko pripravimo na različne načine.

Mlinotest proizvaja testenine pod več blagovnimi znamkami. Najtradicionalnejše so **Jajčne testenine** z značilnim in polnim okusom, narejene iz zdrobov in jajc, posebne pa so tudi jušne testenine z dodatkom korenčka. **Ceres** je blagovna znamka, ki predstavlja testenine iz trdih durum pšenice, ki se nikoli ne razkuhajo ter ohranjajo čvrst okus. Najboljše iz Mlinotestove zakladnice je ujeta v **Praznične testenine**, ki se ne razkuhajo in se ne zlepijo, pripravljene so iz svežih jajc in pšenice durum (pšenica iz rodu Triticum in vsebuje več beljakovin od navadne pšenice). Za varovanje zdravja podjetje proizvaja **Vita testenine**, ki so na voljo z različnimi dodatki (špinača, soja, sipa...) in so pridobile znak Varuje zdravje. V programu **Svežih testenin** proizvaja torteline, saketine in raviole, in sicer kot svež in kot suh program. Poleg tega pa kot svež program testenin ponuja še testenine za lasagne in **njoke** iz krompirjevega testa, katere ponuja tudi z različnimi nadevi.

- **Kruh in pekovsko pecivo:**

Med različnimi vrstami kruha lahko izberem različne **hlebce**, ki se delajo po tako imenovanih dolgih postopkih, katerih osnova sta naravna mlečnokislinska fermentacija in vzhajanje s kvasom. Zelo priljubljena vrsta kruha so **štruce**, katerih Mlinotest ponuja pravo paleto - ravno tako kot hlebcev jih je mnogo različnih vrst - od belih, do polnozrnatih, v pekaču, francoskih... Med **pekovskim pecivom** so poznane male žemlje, kajzerice, lepinje in podobno malo pekovsko pecivo. Sem pa spada tudi sladko pekovsko pecivo, krofi. Podjetje Mlinotest je poznano tudi po proizvodnji posebne vrste kruhov, kot so korenina, kraljevi kruh, pogača, kruh v pekaču... Ker je pomembno, da kruh ostane čimdalje svež, je podjetje vpeljalo tudi proizvodnjo vseh vrst **pakiranega kruha**, rezanega pakiranega kruha in kruha s podaljšano svežino. Veliko užitek pa ponujajo tudi **slasčice**, po katerih kupci radi posegajo. Podjetje proizvaja razne piškote, kremna peciva, nepogrešljive pa so torte in potice. Precej je tudi **zmrznjenih pekovskih izdelkov**, predvsem krofov in kruha, ki predstavljajo novost v proizvodnji podjetja.

- **Moko in mlevski izdelki:**

Moko in mlevske izdelke, ki predstavljajo glavnino prehrane, podjetje pridobiva v procesu meljave, ko žita stopenjsko melje in drobi ter tako pridobiva žitne delce različnih velikosti,

ki jih kasneje presejejo in tipizirajo. **Moke** so najmanjši delci in jih imenujemo tudi gladke moke, zdrobi pa so po velikosti delcev najbližje ostrim mokam.

Tip pšenične moke se določi na količino mineralnih snovi, ki jih vsebuje. Podjetje proizvaja več tipov mok: pšenično belo (tip 400, 500), pšenično polbelo (tip 850), pšenično črno (tip 1100, 1600), rženo belo (tip 750), rženo polbelo (tip 950) in rženo črno (tip 1250). Od posebnih mok podjetje proizvaja polnozrnato moko, ki ima sestavo enako polnemu zrnu, in sicer v dveh tipih, polnozrnato pšenično in polnozrnato pirino moko.

Poleg mok k mlevskim izdelkom spadajo še ajdova moka in ajdova kaša, koruzna moka in koruzni zdrob, pirina moka, pšenični otrobi, ješprenj ter drugi pšenični polnozrnati izdelki. Podjetje proizvaja tudi **instant izdelke**, ki skrajšujejo čas kuhanja, kljub temu pa ohranjajo aromatičnost in polnost okusa. Med temi izdelki najdemo instant kuskus, polento, polento z jurčki, pšenični zdrob, pirino in ajdovo kašo.

- **Drugi izdelki:**

Sendviče in bombone podjetje uvršča med druge izdelke. **Sendviči**, ki jih proizvaja podjetje, se razlikujejo tako po okusu kot po obliki kruha. Izdeluje pa več kot petindvajset različnih vrst sendvičev. **Bombone** podjetje trži pod blagovno znamko Gu-Gu, nazadnje so dodali še okusa limone in karamele.

- **Stranski proizvod:**

V pogovoru z zaposlenimi (2006) sem izvedela tudi, da kot stranski proizvod pri mletju žita, predvsem pšenice, nastajajo otrobi, ki jih podjetje prodaja za direktno živinsko krmo in kot sestavni del za mešanice močnih krmil. Podjetje Jata Emona in podjetje Vajet sta največja odjemalca tega Mlinotestovega stranskega proizvoda v Sloveniji. Veliko žitne lupine podjetje izvozi, nekaj tudi za pripravo otroške hrane.

2.3 LASTNIKI PODJETJA

Podjetje je delniška družba z 2.389.177 izdanih navadnih delnic družbe Mlinotest in je imelo 31.12.2005 skupno 1.299 delničarjev. Tudi za leto 2005 je bilo značilno zmanjševanje števila fizičnih oseb med delničarji, ki so skupaj posedovali 13,02% vseh delnic podjetja. Tabela 2 na strani 6 nam prikazuje lastniško strukturo na dan 31. december 2005, ki jo je posredovala Klirinško depotna družba Ljubljana.

Podjetje ne pričakuje, da bi se lastniška struktura v prihodnje lahko pomembneje spremenila, zato tudi ni pričakovati, da bi se konkretnije spremenila cena delnice, ki je imela v letu 2005 povprečno vrednost 1.600 SIT. Razmerje med tržno in knjižno vrednostjo delnice je leta 2005 znašalo 0,61, čisti dobiček na delnico pa 93 SIT (Letno poročilo podjetja Mlinotest za leto 2005, str. 9).

Tabela 2: Lastniška struktura podjetja Mlinotest na dan 31.12.2005

Delničar	Število delnic	Struktura v %
VIPA Holding	599.511	25,10
Pekarna Vrhnika	407.025	17,04
Id Maksima Ljubljana	394.324	16,50
Kapitalska družba	323.761	13,55
Slovenska odškodninska družba	193.918	8,12
Zavarovalnica Triglav	44.000	1,84
Publikum	32.973	1,38
Krona senior	24.462	1,02
Ostale pravne osebe	58.027	2,43
Fizične osebe	311.176	13,02
Skupaj	2.389.177	100,00

Vir: Letno poročilo podjetja Mlinotest za leto 2005 str. 8.

3 OKOLJE PODJETJA MLINOTEST

Vse, kar prepoznavamo, živi ali deluje v nekem okolju. To velja tudi za podjetja, ki s svojim delovanjem dajejo določen utrip okolju v katerem delujejo, prav tako pa se morajo na delovanje okolja ustrezno odzivati, saj je spreminjanje le-tega zelo težko ali nemogoče. Za vsako uspešno podjetje je tako zelo pomembno, da spremlja silnice iz okolja in se jim zna ustrezno prilagajati.

3.1 ŠIRŠE OKOLJE

Podjetje je torej iz nekega vidika podsistem v okviru nekega širšega sistema okolja. Podjetje deluje v nekem naravnem in družbenem okolju. Glede na značilnosti ga je možno razdeliti na manjše celote, na manjša okolja ali podokolja. Tako lahko okolje podjetja razdelimo vsaj na pet manjših celot: naravno okolje, gospodarsko okolje, tehnično-tehnološko okolje, politično-pravno okolje in kulturno okolje (Pučko, 2003, str. 8).

3.1.1 Naravno podokolje

Dobra lega države, ki povezuje vzhodno in zahodno Evropo in podjetjem omogoča lažji nastop tako na trgih Evropske unije kot tudi izven nje, je pozitivna danost naravnega okolja. Na drugi strani pa Slovenija nima veliko naravnega bogastva. Med naravno bogastvo lahko štejemo zgolj les, saj kar 1,1 milijona ha ali 54% odstotkov države pokriva gozd (Narava in biotska raznovrstnost, 2006). Zaradi vse večje selitve iz vasi v mesta in staranja prebivalstva, pa se poraščenost z gozdovi še povečuje, opuščajo se njive, vrtovi, travniki, sadovnjaki in vinogradi, vedno manj je obdelanih površin, manj je kmetijstva, poljedeljstva in živinoreje. Zato je tudi manj ponudnikov kmetijskih izdelkov in že tako majhne količine žita proizvedene v državi se še zmanjšujejo. Posledica je dejstvo, da mora podjetje Mlinotest večino žita uvoziti.

3.1.2 Gospodarsko podokolje

Velik vpliv gospodarskega podokolja na poslovanje podjetja skušamo obvladovati, se nanj ustrezno odzivati in vplivati, predvsem s predvidevanjem gospodarskih gibanj v prihodnosti in ocenjevanjem podjetja.

Stopnja registrirane brezposelnosti v Sloveniji pada, saj je od leta 2003 do 2005 občutno padla in v drugem četrletju 2005 dosegla najnižjo raven po letu 1992, ko je Slovenija postala samostojna država (Bilten Banke Slovenije, 2005, str. 7). Mlinotest pa ne sledi temu trendu, saj v podjetju število zaposlenih stalno pada in delovno silo nadomeščajo stroji (Letno poročilo podjetja Mlinotest za leto 2005, str. 53).

Slovenija spada med bolj odprta gospodarstva v Evropi in zanjo je bilo zelo pomembno leto 2004, ko je s prvim majem vstopila v Evropsko Unijo (EU). Že pred vstopom je morala začeti s prilagajanjem Maastritskim konvergenčnim kriterijem, katerih izpolnjevanje je vezano na vključevanje v Evropsko monetarno unijo (EMU). Slovenija bo v EMU vstopila s prvim januarjem 2007. Prvi korak k prevzemu evra je naredila z vstopom v mehanizem deviznih tečajev (ERM II) 28. junija 2004. Poleg tega je vstop v EU pomemben mejnik v gospodarstvu Slovenije tudi zaradi tega, ker so bili z vstopom prekinjeni prosto trgovinski sporazumi z državami nekdanje Jugoslavije (Evro prihaja, 2006). Mlinotest je v tem obdobju imel zelo produktivnega distributerja v Bosni in na Hrvaškem, zato velikega vpliva ukinitve teh pogodb podjetje ni občutilo.

3.1.3 Tehnično-tehnološko podokolje

Spremembe tehnologije lahko vplivajo na poslovanje podjetja, tehnično-tehnološko okolje pa ima velik vpliv tako na poslovanje podjetij kot na življenje ljudi (Protner, 2004, str. 11).

V času se potrebe družbe zelo spreminjajo in zaradi tega se mora ustrezno spreminjati tudi proizvodnja. Zadnja leta so prinesla veliko stopnjo avtomatizacije in robotizacije proizvodnje, velika mera novega znanja pa je povečala potrebe po večjih raziskavah in razvoju, ki postajajo merilo za čim uspešnejše delovanje podjetja v današnjem okolju, da preživi znotraj nacionalnih meja in se uspešno kosa s podjetji drugih držav. Za Mlinotest je pomembno, da z najnovejšo tehnologijo, ki jo ustrezno vpeljuje v proizvodnji, in z ustreznim kadrom, ki tehnologijo vodi, proizvaja takšne izdelke, po katerih kupci povprašujejo, ter tako izkoristi prednosti, ki jih ima na tem področju.

3.1.4 Politično-pravno podokolje

Kot polnopravna članica Evropske unije je morala tudi Slovenija prilagoditi svojo zakonodajo pravnemu redu, ki ga ima Evropska unija. V letu 2004 smo dobili tudi povsem novo nacionalno oblast, ki je s svojimi načeli in videnji o prihodnosti povsem različna od

prejšnje, ki nas je vodila od osamosvojitve naprej. Kakšen bo dejanski vpliv spremembe oblasti na podjetja in gospodarstvo bo pokazal čas, vsekakor pa so prve spremembe že na vidiku, saj se je takoj po menjavi oblasti zamenjalo vodstvo v kar nekaj najuspešnejših slovenskih podjetjih, med katerimi je bila najodmevnejša zagotovo zamenjava v Mercatorju. Mlinotest spada med podjetja, na katere naj menjava oblasti ne bi imela velikega vpliva. Pomembnejša za Mlinotest je podreditev mednarodnim standardom, katere je podjetje že prevzelo in s katerimi predvidoma ne bo imelo težav, saj jim je proizvodnja že sedaj prilagojena. Okrepila pa se je pomembnost poročanja na borzi, kateri je kot podjetje A kotacije na borzi, zavezano.

3.1.5 Kulturno podokolje

Močan zasuk iz socializma v kapitalizem se v Sloveniji pozna predvsem v vse večji razliki med bogatimi in revnimi. Ljudje še vedno živijo v duhu preteklosti, ostajajo navade in vrednote, ki pa jih bodo morali spremeniti, saj se življenje spreminja na vseh področjih. Potrebe ljudi postajajo drugačne, viša se stopnja izobraženih, prav tako se počasi spreminja tudi filozofija. To vse vodi v smer drugačnih vrednot in ciljev, kot so jih poznali nekoč.

Veča se kupna moč, saj je vedno več zaposlenih in posledica tega je, da se porajajo nove želje. Ljudje niso več zadovoljni zgolj s tem, kar ponuja trg, temveč želijo, da jim trg ponudi takšne izdelke kot jih individualno želijo. Ni velike razlike ali gre za življenjsko potrebne dobrine ali za luksuzne. Potreba po zadovoljitvi individualnih želja je zelo močna. Za podjetje, ki želi tem potrebam ustreči, pomeni to dodatne stroške proizvodnje, saj je proizvodnja podjetja Mlinotest kljub pestremu proizvodnemu programu kar avtomatizirana in s tem težje prilagodljiva.

3.2 OŽJE OKOLJE

3.2.1 Živilskopredelovalna panoga

Panoga, v kateri je podjetje, predstavlja ožje okolje podjetja. Poleg tega je panoga v strateškem smislu tudi prodajni trg konkurentov v panogi (Pučko, 2003, str. 122).

Živilskopredelovalna industrija spada v verigo ekonomskih dejavnosti agroživilstva. Živilskopredelovalna industrija predeluje kmetijske pridelke v različne oblike živilskih proizvodov in jih nato nudi na trgu. Pomen živilske industrije gre iskati v njenem ekonomsko-političnem položaju ter vlogi živilskih proizvodov za prehrano ljudi in njihovo zdravje (Erjavec, Kuhar, 2000, str. 15). Glede na to, kako se bodo spreminjale navade ljudi, se bo morala spreminjati tudi proizvodnja v tej panogi, katere sledenje kupčevim željam bo ključ do uspeha.

V živilskopredelovalno industrijo spadajo dejavnosti pod klasifikacijo DA, kar določa Standardna klasifikacija dejavnosti (SKD). DA predstavlja poglavje proizvodnje hrane, pijač in krmil ter proizvodnjo tobačnih izdelkov. Razdelitev DA v SKD nam kaže Tabela 3, ki v sivo osenčenih vrsticah prikazuje proizvodne dejavnosti podjetja Mlinotest.

Tabela 3: Razvrstitev živilskopredelovalne industrije in glavne dejavnosti podjetja Mlinotest po SKD

DA	Proizvodnja hrane, pijač, krmil in tobačnih izdelkov
DA15	Proizvodnja hrane, pijač in krmil
DA15.1	Proizvodnja, predelava in konzerviranje mesa in proizvodnja mesnih izdelkov
DA15.2	Predelava in konzerviranje rib, proizvodnja ribjih izdelkov
DA15.3	Predelava in konzerviranje sadja in vrtnin
DA15.4	Proizvodnja rastlinskih in živalskih olj in maščob
DA15.5	Predelava mleka in proizvodnja mlečnih izdelkov
DA15.6	Mlinarstvo, proizvodnja škroba in škrobnih izdelkov
<i>DA15.61</i>	<i>Mlinarstvo</i>
DA15.7	Proizvodnja krmil in hrane za živali
DA15.8	Proizvodnja drugih živil
<i>DA15.84</i>	<i>Proizvodnja kakava, čokolade in sladkornih izdelkov</i>
<i>DA15.85</i>	<i>Proizvodnja testenin</i>
DA15.9	Proizvodnja pijač
DA16	Proizvodnja tobačnih izdelkov

Vir: Standardna klasifikacija dejavnosti, 2002 ; Letno poročilo podjetja Mlinotest za leto 2005 str. 7.

3.2.2 Ocenjevanje privlačnosti panoge

Ko želimo oceniti okolje podjetja, je dobro, da analiziramo panogo, v kateri podjetje posluje. M. Porter je postavil pravila konkuriranja v panogi, ki so odvisna od petih določljivk, in sicer: 1-vstopanja novih konkurentov v panogo, 2-nevarnosti vstopanja novih proizvodov oziroma storitev v panogo, 3-pogajalske moči kupcev, 4-pogajalske moči dobaviteljev, 5-rivalstva med obstoječimi konkurenti v panogi (Porter, 1998, str. 5).

Stanje in perspektiva slovenske živilskopredelovalne panoge še ne dajeta jasnega odgovora, kako se bo živilskopredelovalna industrija razvijala v prihodnje, kje naj Slovenija v tej panogi išče svoje priložnosti, kajti preteklo je premalo časa, odkar je Slovenija vstopila v Evropsko unijo, in morebitnih konkretnih posledic še ni. Na slovenskem trgu je sicer veliko dominantnih podjetij živilskopredelovalne industrije, vendar pa le največja od njih komaj dosegajo povprečne vrednosti podjetij Evropske unije po številu zaposlenih, prihodkih ali obsegu proizvodnje (Slovenska živilskopredelovalna industrija - stanje in perspektive, 2006).

Največjega konkurenta v panogi Mlinotestu predstavlja podjetje Žito, ki ima podobno strukturo proizvodnje. V Sloveniji ima največje tržne deleže med pekarnami Žito z 11%, Pekarna Grosuplje 7%, Kruh pecivo 6%, Mlinotest in Pekarna Vrhnika pa imata vsak po 5%. Deleži ostalih pekarn v Sloveniji so nižji. Vseeno obstaja veliko majhnih konkurentov, ki delujejo zgolj na posameznih lokalnih trgih in je njihova prodaja preko celotne države majhna ali pa je sploh ni, čeprav predstavljajo kar 66% tržnega deleža. Tudi v kategoriji mlinarstva je največje podjetje Žito s 30% tržnim deležem, sledita Intes in Mlinotest z 18% ter Klasje s 14%. Drugi mlinarji pa predstavljajo preostalih 20% (Petrov, 2002, str. 19). Zaposleni v trženju podjetja Mlinotest (2006) so mi povedali, da se tržni deleži v zadnjem obdobju glede na podatke, ki so prikazani zgoraj, pomembneje ne razlikujejo niti po tem, ko je Slovenija že vstopila v Evropsko unijo. Okrepil pa naj bi se tržni delež, ki ga ima podjetje Mlinotest v pekarstvu.

3.2.2.1 Nevarnost vstopa v panogo

Nevarnost za vstop v panogo se kaže v ovirah, ki otežujejo vstop. Glede na to, da je živilskopredelovalna panoga visoko kapitalsko intenzivna in tehnološko zahtevna, je za vstop potreben visok začetni kapital, zato lahko ocenimo, da obstajajo visoke ovire za vstop. Poleg tega pa oviro predstavlja tudi stroga zdravstvena zakonodaja s HACCP sistemom in vse pomembnejše varovanje okolja ter poraba energije. To pomeni, da lahko ob ugodnem izkoriščanju ekonomije obsega podjetje, ki se nahaja v tej panogi, ugodno izkoristi možnosti, ki jih ima, saj je s tega vidika dobro zavarovano pred vstopom novih konkurentov. Mlinotest je v zadnjih letih posodobil proizvodnjo z visokimi kapacitetami in ustrezno zmanjšal število zaposlenih, kar mu omogoča večjo kakovost in zniževanje stroškov v prihodnosti.

3.2.2.2 Pogajalska moč kupcev

Pogajalska moč kupcev je velika, saj je ponudnikov v panogi veliko. Precej je velikih in tudi majhnih dobaviteljev, med katerimi lahko izbirajo kupci. Poleg tega so kupci tudi dobro obveščeni tako o cenah kot o kvaliteti proizvodov, kar jim olajša nakup. Potencialnim novim proizvajalcem predstavlja to srednjo privlačnost panoge. Podjetje Mlinotest cene proizvodov prilagaja konkurenci, veliki kupci pa si jih velikokrat določajo sami (Pogovori z zaposlenimi v podjetju Mlinotest, 2006). Moč proizvajalca je večja, ko je kupcev malo, a kupujejo velike količine izdelkov in je ob tem izdelek toliko standardiziran, da kupcem ne povzroči dodatnih stroškov v primeru, da dobavitelja zamenjajo (Bowman, 1994, str. 41).

3.2.2.3 Pogajalska moč dobaviteljev

Nabava surovin poteka predvsem iz tujine, kajti slovenski trg je mnogo premajhen, da bi pokrili potrebe predelovalcev po surovinah. Zato Mlinotest žito uvaža. Žito se v panogi

uvaža predvsem iz Evropske unije, kjer je žita veliko in je zato cena nizka, saj se oblikuje na podlagi ponudbe in povpraševanja. S tega stališča je to kar ugodno, saj podjetja žito kupujejo po ugodni ceni in imajo pogajalsko moč nad dobavitelji. To predstavlja visoko privlačnost panoge za potencialne nove proizvajalce. V primeru, da pa bi prišlo do izsiljevanja dobaviteljev surovin s strani živilske industrije, se lahko zgodi, da kmetje svojih surovin ne bodo hoteli prodati po nižjih cenah kot so sedanje. Mlinotest večino žita uvozi iz Madžarske, slovenskega žita je zelo malo (Pogovori z zaposlenimi v podjetju Mlinotest, 2006).

3.2.2.4 Nevarnost vstopa substitutov

Substitutov v živilskopredelovalni panogi je kar veliko in njihov delež se še povečuje, zato s tega vidika panogo ocenjujem kot srednje privlačno. To gre pripisati predvsem spreminjajočemu se slogu življenja, kjer se tipični proizvodi nadomeščajo s tako imenovanimi proizvodi za zdravo življenje. Vendar pa v podjetju neposredne nevarnosti za nadomeščanje žitnih izdelkov z drugimi ne vidijo in proizvodnjo stalno prilagajajo zahtevam kupcev (Pogovori z zaposlenimi v podjetju Mlinotest, 2006).

3.2.2.5 Rivalstvo med obstoječimi konkurenti

Stopnja rivalstva je v panogi velika, saj je v panogi registriranih okoli 400 podjetij. Poleg tega panoga zahteva stroje, ki so tehnološko najnovejši in dragi, kar povzroča visok delež fiksnih stroškov, ob tem pa imamo nizko rast celotne panoge. Zato ocenjujem, da je panoga s tega vidika nizko privlačna.

Glede na privlačnost, ki jo prikazuje posamezna določljivka v Tabeli 4, ki ocenjuje živilskopredelovalno panogo, lahko ocenim, da je panoga nekje med srednjo in nizko privlačnimi panogami. Tržni deleži se med vodilnimi podjetji v panogi skozi obdobje ne spreminjajo konkretnije, kar daje podjetju neko sigurnost za konstanten prihodek, ki mu ga zagotavlja dobro poslovanje. Podjetje se najbolj boji rivalstva med konkurenti, ker bi kupci lahko cene proizvodov znižali tako nizko, da podjetje ne bi moglo več zagotavljati proizvodov visoke kakovosti, kakovost pa je temeljno načelo podjetja Mlinotest.

Tabela 4: Ocena privlačnosti panoge

Določljivka	nizka privlačnost	srednja privlačnost	visoka privlačnost
Ovire za vstop	X		
Pogajalska moč kupcev		X	
Pogajalska moč dobaviteljev			X
Razpoložljivost substitutov		X	
Rivalstvo med konkurenti	X		
Skupna ocena		X	

4 CELOVITA OCENA PODJETJA MLINOTEST

Pri analizi poslovanja gre za proces spoznavanja preteklega poslovanja konkretnega podjetja, ki potem služi za odločanje o izboljšanju uspešnosti poslovanja tega podjetja z vidika uporabnika analize (Pučko, 2001, str. 11). Temelj celotnega ocenjevanja podjetja je zgrajen na SWOT analizi, ki nam na koncu poda odgovor, katere podstrukture v podjetju prispevajo več in katere manj k poslovni uspešnosti podjetja. Priložnosti in nevarnosti, ki izhajajo iz okolja, je v podjetju treba proučevati in analizirati (Morden, 1999, str. 81-82). S SWOT analizo iščemo prednosti in slabosti, ki se pojavljajo znotraj podjetja, poleg teh pa še poslovne priložnosti in nevarnosti, ki pokažejo zunanje vplive na delovanje podjetja (Hartline et al., 1999, str. 55). Rezultati lahko podjetju pomagajo pri proučevanju sposobnosti podjetja in mu pokažejo možnosti njegovega razvoja v okolju. Seveda pa SWOT analiza (strengths, weaknesses, opportunities, threats) (Swot analysis, 2006), ki jo poznamo kot analizo prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti podjetja, ni edina možnost, saj podjetja lahko analiziramo tudi z drugimi načini celovitega ocenjevanja podjetja. Eden takšnih je portfeljska analiza, drugi pa analiza na temelju verige vrednosti, ki izhaja iz zasnove verige vrednosti (Pučko, 2003, str. 129).

4.1 OCENA EKONOMSKE USPEŠNOSTI

Delno sliko uspešnosti nekega podjetja prikaže že ocena ekonomske uspešnosti poslovanja. Delno predvsem zaradi omejenosti s podatki, ki so na voljo, in možnosti, da razpoložljivi računovodski podatki ne odražajo dejanskega stanja v podjetju. Kazalci uspeha in uspešnosti poslovanja podjetja Mlinotest so v Tabeli 5 na strani 13 izračunani za leta 2003-2005. Vrednostni podatki iz bilance stanja so zaradi vpliva inflacije s pomočjo indeksa cen življenjskih potrebščin preračunani na raven cen v letu 2005. Za preračun izkaza poslovnega izida pa je bil za izničenje vpliva inflacije uporabljen povprečni indeks cen življenjskih potrebščin. Podatki so prav tako preračunani na raven cen leta 2005. Nekatere izračunane podatke iz leta 2005 pa bom primerjala s podatki podjetja Žito v letu 2005, ki je Mlinotestov največji konkurent na domačem trgu (prikazani so v Prilogi 5).

Prihodki od prodaje podjetja Mlinotest so padli v letu 2004 glede na leto 2003 za slab odstotek. V letu 2005 pa so dosegli veliko povečanje, kar za 19,2%, kar je posledica dejstva, da sta se 31.12.2004 podjetju pripojili družbi Pekarna Mlinotest in Mlinotest Peks.

Dobiček se je v obdobju 2003 do 2005 stalno zniževal (Tabela 5 na strani 13), kljub temu, da so v letu 2005 čisti prihodki iz prodaje narasli za skoraj petino. Seveda pa uspešnosti poslovanja podjetja ni mogoče gledati zgolj z vidika samega poslovnega uspeha. Izmeriti jo je potrebno z načelom racionalnosti z vlaganji, ki so vodila do takšnega uspeha. Z vidika lastnikov podjetja so ta vlaganja njihov vloženi kapital (ROE). Poleg tega kazalca pa ponavadi ugotavljamo tudi kazalec dobičkonosnosti sredstev (ROA), ki kaže celoten dobiček glede na povprečna vložena sredstva (Bošnjak, 1999, str. 16). Oba omenjena

kazalca v podjetju sta nizka, kar je tudi značilnost živilskopredelovalne panoge v Sloveniji in posledica nizkega dobička podjetja (Pogovori z zaposlenimi v podjetju Mlinotest, 2006). Oba kazalca sta se v zadnjem obdobju še zmanjšala, v zadnjih dveh letih pa ostala nespremenjena. Žito je imelo omenjena kazalca v letu 2005 še precej nižje kot podjetje Mlinotest. To pomeni, da je v podjetju Mlinotest v letu 2005 vsakih 100 SIT vloženih sredstev prineslo 2,5 SIT dobička, vsakih 100 SIT vloženega kapitala pa 4 SIT dobička .

Tabela 5: Kazalci uspeha in uspešnosti podjetja Mlinotest v letih 2003-2005

KAZALCI	2003	2004	I 04/03	2005	I 05/04
Čisti prihodki od prodaje (v 000 SIT)	4.923.505	4.875.279	99,0	5.810.509	119,2
Čisti dobiček (v 000 SIT)	357.991	224.060	62,6	223.279	99,7
ROA-dobičkonosnost sredstev	4,3%	2,5%	58,1	2,5%	100,0
ROE-dobičkonosnost kapitala	6,7%	4,2%	62,7	4,1%	97,6
Ekonomičnost	1,1	1,1	100,0	1,0	90,9
Povprečno število zaposlenih	245	221	90,2	298	134,8
Prihodki od prodaje na zaposlenega (v 000 SIT)	20.096	22.060	109,8	19.498	88,4

Vir: Bilance stanja in izkazi poslovnega izida podjetja Mlinotest za leta 2003-2005 v stalnih cenah.

Za delno uspešnost poslovanja lahko uporabimo kazalca ekonomičnosti in produktivnosti. Ekonomičnost poslovanja prikazuje, kako je z razmerjem med poslovnimi prihodki in poslovnimi odhodki. Za podjetje je v obdobju vedno nad 1 ali enaka 1, kar pomeni da je podjetje poslovalo ekonomično, saj so bili poslovni prihodki vedno večji ali vsaj enaki poslovnim odhodkom. To pa velja tudi za največjega konkurenta Žito, ki je imelo ekonomičnost v letu 2005 enako 1,1.

Produktivnost pove, da čim več prihodkov kot dosežemo na zaposlenega v obdobju, uspešnejše je poslovanje podjetja (Bošnjak 1999, str. 29). Produktivnost izračunam kot razmerje med prihodki od prodaje in povprečnim številom zaposlenih v določenem obdobju. V podjetju je produktivnost v zadnjem letu padla kljub temu, da so se prihodki od prodaje povečali. Padec je posledica dejstva, da se je povečalo povprečno število zaposlenih kar za 35% glede na predhodno leto, prihodki od prodaje pa so se v letu 2005 glede na leto 2004 povečali za slabih 20%. Podobno velja tudi za leto 2004 glede na leto 2003, le da se je v tem obdobju produktivnost povečala zaradi zmanjšanja povprečnega števila zaposlenih. Povečanje števila zaposlenih in povečanje čistih prihodkov od prodaje je posledica pripojitve dveh družb. Padec prihodkov na zaposlenega v podjetju Mlinotest v letu 2005 glede na leto 2004 pa je posledica znižanja cene moke, saj se prodaja v podjetju količinsko ni zmanjšala, povečala pa se je pogajalska moč kupcev, ki so uspeli znižati cene. S podobnimi problemi se ukvarjajo tudi v Žitu (Priloga 5).

Glede na razmere v podjetju Mlinotest mislim, da se ekonomska uspešnost v podjetju ne bo poslabšala in bo glede na dogajanje v panogi ostala na zdajšnjem nivoju. Ekonomičnost bo po mojem mnenju ostala nekje okrog ena, saj se poleg nižanja cen proizvodov, ki jih proizvaja podjetje, nižajo tudi cene surovin na trgu Evropske unije - ponudba je večja od povpraševanja (Delovna skupina za žita, 2006), od koder podjetje največ uvaža. Prav tako menim, da se bo produktivnost ustavila nekje na sedanjem nivoju, ker bo podjetje manjše prihodke od prodaje pokrivalo z manjšanjem števila zaposlenih.

4.2 ANALIZA PREDNOSTI IN SLABOSTI PO PODSTRUKTURAH PODJETJA

Ocenjevanje podstruktur podjetja omogoča izdelavo konsistentne SWOT analize, zato se bom te analize lotila v nadaljevanju.

4.2.1 Podstruktura proizvodov in storitev

Mlinotest je podjetje z dolgo tradicijo, ki želi svojim potrošnikom s kakovostno in zdravo hrano zagotoviti izpolnitev njihovih potreb, želja in pričakovanj. Poleg tega ima cilj tudi donosno poslovati in razvijati koncern Mlinotest. Podjetje ima razdeljen proizvodni program na več skupin, ki jih bom v nadaljevanju podrobneje opisala.

Na sedežu podjetja v Ajdovščini imajo proizvodnjo pekarskih izdelkov (novost od leta 2005), testenin suhega in svežega programa, predelavo žita (proizvodnja moke, kruha, sladkega programa) in kanditorstvo (proizvodnja bombonov). Poleg tega so v letu 2005 iz svojega obrata v Sežani preselili še proizvodnjo sendvičev. Podjetje ima obrat še v Kopru, in sicer Kruh Koper in dva obrata na ozemlju bivše Jugoslavije, in sicer Žitoprodukt Karlovac, kjer je proizvodna struktura enaka kot v Mlinotest, le da je proizvodni obrat precej manjši in temu ustrezne so tudi manjše proizvodne kapacitete, in Mlinotest Trgovino Umag, ki proizvaja zgolj pekarske in slašičarske izdelke.

Podjetje ima prednost predvsem v dolgi tradiciji in kakovosti, ki je značilna za njihove proizvode. Prodaja proizvodov je dislocirana po območjih, tako da zadovolji posamezne potrebe kupcev. Najpomembnejše je, da proizvajajo take proizvode, kot jih kupci želijo in se kupcem ustrezno hitro prilagajajo. Doseganju tega so namenjene raziskave trga, posodabljanje obstoječe tehnologije in izobraževanje v podjetju.

Podjetje največ čistih prihodkov iz prodaje ustvari s prodajo izdelkov iz programa pekarstva 41%, sledijo prihodki iz programa testenin 25% in izdelkov iz predelave žita s 25%. Programi kanditorstva, trgovine in storitev skupaj doprinesejo 9% čistih prihodkov iz prodaje (Letno poročilo podjetja Mlinotest za leto 2005). Struktura čistih prihodkov iz prodaje se je v primerjavi z letom 2004 spremenila, tedaj je največji delež čistih prihodkov iz prodaje podjetje dosegalo iz predelave žit, s pekarstvom pa se v preteklosti sploh niso ukvarjali. Razlike so razvidne tudi iz Tabele 6 na strani 15.

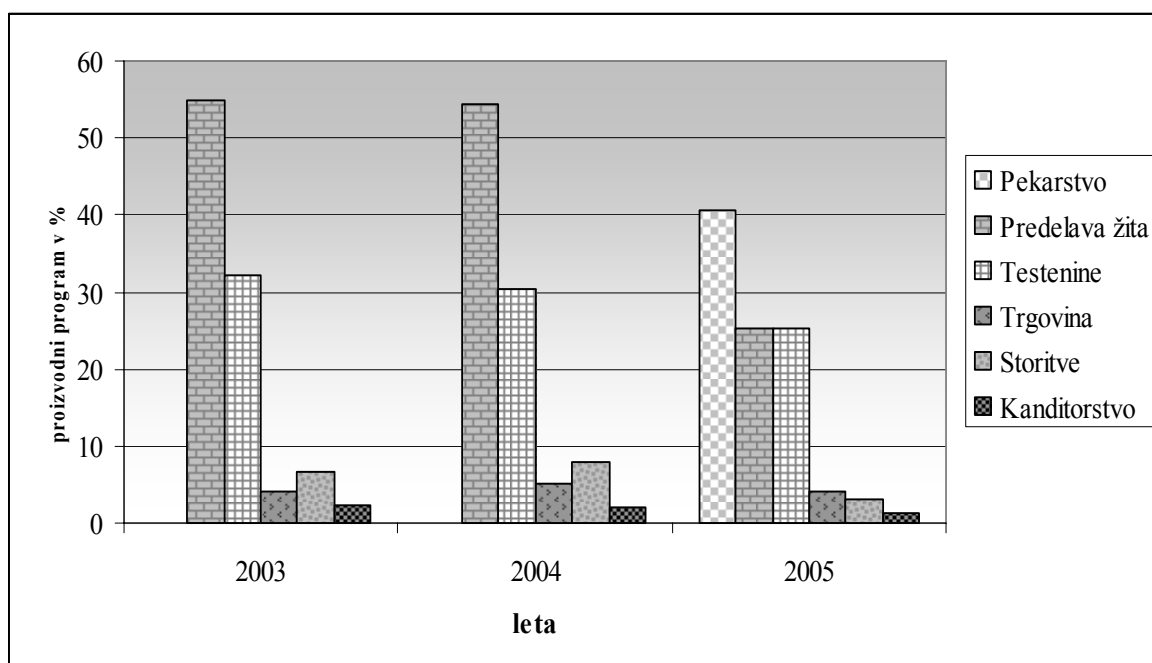
V Tabeli 6 in na Sliki 1 se v letu 2005 v proizvodnem programu pojavi nova kategorija pekarstvo, ki ga v preteklosti ni bilo. S pekarstvom so se prej ukvarjale zgolj pripojene družbe Mlinotest Peks Škofja Loka in Pekarne Mlinotest, ki so se 31. 12. 2004 pripojile podjetju Mlinotest. S pripojitvijo teh družb je Mlinotest po mojem mnenju dosegel pomemben mejnik v času obstoja podjetja, saj je v enem podjetju združil vse industrije z žitnimi proizvodi.

Tabela 6: Čisti prihodki od prodaje v 000 SIT po prodajnih programih podjetja Mlinotest v letih 2003-2005

PROIZVODNI PROGRAM	2003	2004	I 04/03	2005	I 05/04
Pekarstvo	0	0	-	2.364.896	-
Predelava žita	2.546.612	2.649.978	104,1	1.473.261	55,6
Testenine (suhi in sveži program)	1.587.410	1.478.356	93,1	1.469.842	99,4
Trgovina	325.824	252.509	77,5	244.800	97,0
Storitve	364.467	393.071	107,9	180.984	46,0
Kanditorstvo	99.192	101.365	102,2	76.726	75,7
Čisti prihodki od prodaje	4.923.505	4.875.279	99,0	5.810.509	119,2

Vir: Letni poročili podjetja Mlinotest za leti 2004 in 2005 v stalnih cenah.

Slika 1: Struktura prihodkov od prodaje podjetja Mlinotest po prodajnih programih v letih 2003-2005



Vir: Letni poročili podjetja Mlinotest za leti 2004 in 2005.

Na podlagi podatkov, ki jih prikazujeta Tabela 6 in Slika 1 vidim, da se je vrednost čistih prihodkov iz prodaje v zadnjem letu v podjetju največ povečala v programu pekarstva, ki je kot proizvodni program vstopilo prav v letu 2005 in je prispevalo pomemben delež čistih prihodkov iz prodaje, kar je posledica že zgoraj omenjenih pripojitev družb. Na račun

novega proizvodnega programa pa so manjši ali večji delež izgubili prav vsi drugi proizvodni programi.

Kot sem opisala v nadaljevanju, je podjetje Mlinotest v preteklem letu, največji delež investicij porabilo za gradnjo obrata, kjer bodo proizvajali celoten pekarski in slašičarski proizvodni program in menim, da so se odločili pravilno. Če bodo sledili ciljem, ki so si jih z investiranjem v obrat »Velika pekarna« zastavili, menim, da se jim za uspešno poslovanje na tem področju ni potrebno bati.

4.2.2 Tehnološka podstruktura

Sedež podjetja Mlinotest je v Ajdovščini, kjer ima podjetje locirano tudi večino svojih obratov in proizvodnje. Proizvodnja je v grobem razdeljena na Profitni center Mlini, kjer je pšenični in koruzni mlin, luščilnica ječmena, pakirnica mok in energetska postaja. Drugi je Profitni center Testenin, ki ga sestavlja tovarna testenin s proizvodnjo testenin, proizvodnjo polnjenih testenin in proizvodnjo bombonov. Poleg tega je podjetje v letu 2005 v Ajdovščino preselilo tudi obrat za proizvodnjo sendvičev, ki je bil prej v Sežani.

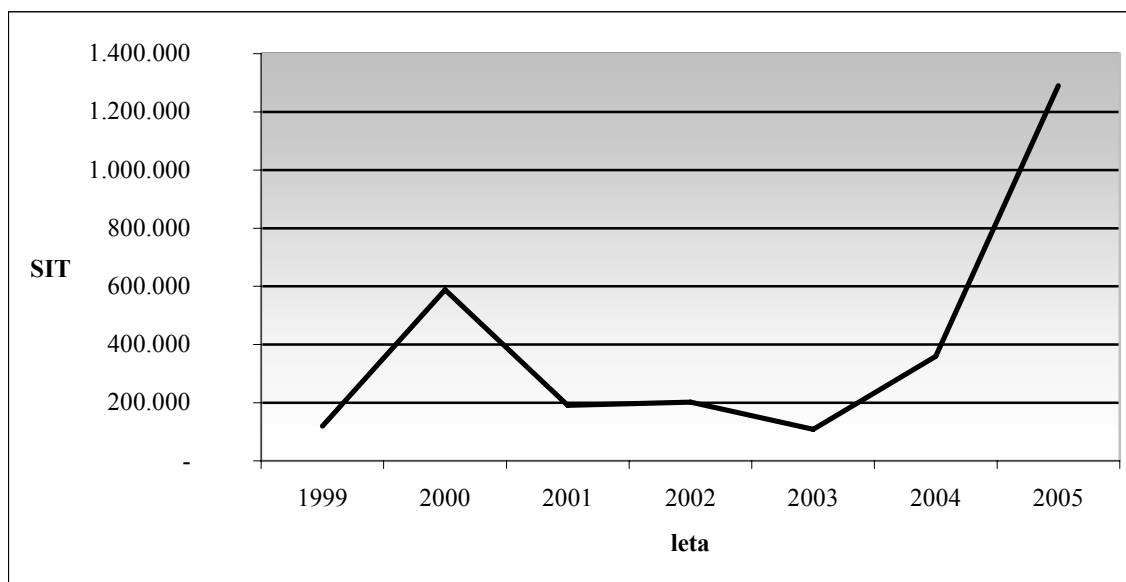
Podjetje surovine dobavlja večinoma iz tujine, saj je slovenski trg premajhen, da bi zadovoljil potrebe podjetja po surovinah. Večino pšenice podjetje nabavi iz Madžarske, slovensko žito pa ima v podjetju Mlinotest zanemarljiv delež. Funkcijo nabave v podjetju opravlja komercialna služba. Sicer pa ima podjetje svoja skladišča in je tako preskrbljeno s potrebnimi količinami surovin.

Skladišča in silosi stojijo direktno na območju podjetja. Mlinotest jih uporablja skupaj s podjetjem Vajet in z državo, ki ima tam shranjenih del svojih rezerv. To lahko štejemo kot strateško prednost podjetja, saj za izvajanje proizvodnje ne potrebuje nobenega transporta, kajti silosi so tako rekoč neposredno v proizvodnji. Podjetje nima svojega voznega parka, saj ga je pred nekaj leti zamenjalo z voznim parkom od zunaj. Vendar pa z ustreznim kadrom na področju izbiranja in kombiniranja transporta povsem zadovoljuje potrebe kupcev, da imajo blago pravočasno na želeni lokaciji. Potniki pri kupcih zbirajo naročila, ki jih posredujejo komercialni službi, ta izdaja naloge za nakladanje blaga. Na osnovi nalogov se določijo relacije, da blago čim hitreje in ugodneje dostavijo strankam. Vendar obstaja možnost, da bo podjetje zaradi visokih transportnih stroškov do konca leta 2007 zopet vpeljalo lastni vozni park.

Slika 2 na strani 17 prikazuje investicije podjetja Mlinotest v zadnjih nekaj letih. Iz slike vidim, da podjetje ni nagnjeno k velikim investicijam. Investicije so bile v letih 2001-2004 zelo nizke. Kar pa je podjetje spremenilo ravno v letu 2005, ko bile aktivnosti podjetja usmerjene predvsem v »Veliko pekarno«, ki je bila vključno s testiranjem in uvajanjem tudi realizirana. Za obrat je podjetje investiralo 1.266.049.000 SIT kar pomeni, da so investicijska vlaganja v letu 2005 za kar 255% višja kot v predhodnem letu (Letno poročilo

podjetja Mlinotest za leto 2005, str. 14). Nova pekarna pa naj bi imela po analizah, ki so jih naredili pri Pekarni Blatnik, neizkoriščene kapacitete, ki bi jih lahko zapolnili v primeru združitve Mlinotesta in Pekarne Blatnik (Premier Janša začel vladni obisk v osrednji Sloveniji, 2006).

Slika 2: Investicije v osnovna sredstva podjetja Mlinotest v letih 1999-2005 v 000 SIT



Vir: Letna poročila podjetja Mlinotest za leta 2003-2005 v stalnih cenah.

»Velika pekarna« je interno ime za najsodobnejši obrat v podjetju, v katerem potekajo vse faze pekarskih in slašičarskih izdelkov. Visoka stopnja avtomatizacije, industrijski način dela na najsodobnejših linijah bo podjetju pomenil tržni uspeh na področju pekarskih izdelkov tako na domačem kot na tujih trgih. V tehnološkem smislu je namreč pekarska dejavnost izpopolnjena s trenutno najsodobnejšo opremo in tehnologijo (Letno poročilo podjetja Mlinotest za leto 2005, str. 13). S tem je podjetje pridobilo proizvodni obrat na sedežu podjetja, ki ga do sedaj ni imelo.

Kontrola kakovosti se v podjetju izvaja v razvojno tehnološki službi, znotraj katere je laboratorij za kontrolo kakovosti in mikrobiološki laboratorij. Prednost take organizacije kontrole je v tem, da zaposleni hitro dobijo rezultate o kakovosti in v primeru, da je potrebno, tudi hitro ukrepajo. Podjetje samo kontrolira surovine in izdelke, preden jih da na trg.

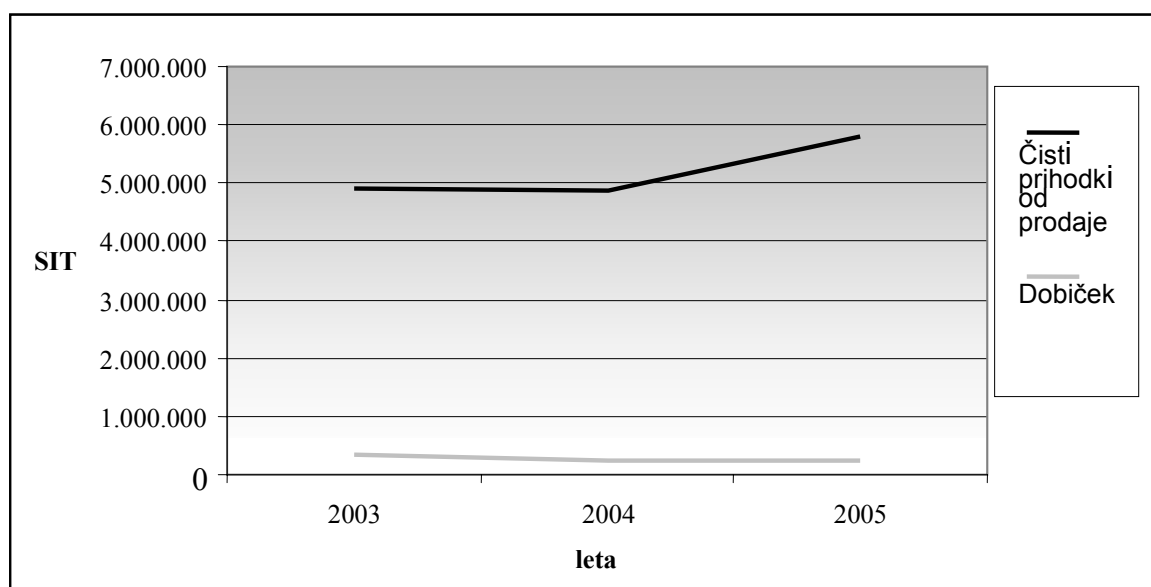
4.2.3 Tržna podstruktura

Trženje je proces načrtovanja in snovanja izdelkov, storitev, idej, določanja cene, odločitve v zvezi s tržnim komuniciranjem in distribucijo, z namenom, da se ciljnim skupinam ustvari taka menjava, ki zadovolji pričakovanja porabnika in podjetja (Kotler, 1984, str. 4-5). Kot prikazujeta Slika 3 in Tabela 7 na strani 18, je Mlinotest v letu 2005 ustvaril

5.810.509.000 SIT čistih prihodkov iz prodaje, kar je realno za 19,2% več kot v letu 2004, ko je bilo teh 4.875.279.000 SIT. Seveda pa ne gre pozabiti, da je bil del čistih prihodkov iz prodaje v letu 2005 tudi od dejavnosti družb Mlinotest Peks in Mlinotest, ki sta se pripojili družbi Mlinotest 31.12.2004. Če to upoštevam, je v primerjavi z letom 2004 čisti prihodek iz prodaje v letu 2005 manjši za 13% (Letno poročilo podjetja Mlinotest za leto 2005, str. 17).

Podjetje Mlinotest spada med srednje velika podjetja in njegov tržni delež na slovenskem tržišču je različen glede na proizvode, ki jih proizvaja. Tako je po zadnjih raziskavah dosegalo 22% tržni delež v prodaji testenin, 15% v prodaji kruha in 15% v prodaji mlevskih izdelkov (Pogovori z zaposlenimi v podjetju Mlinotest, 2006).

Slika 3: Čisti prihodki od prodaje in čisti dobiček v podjetju Mlinotest v letih 2003-2005 v 000 SIT



Vir: Letno poročilo podjetja Mlinotest za leto 2005 v stalnih cenah.

Tabela 7: Prihodki od prodaje podjetja Mlinotest v 000 SIT v letih 2003-2005 primerjalno za domači trg in tuje trge

	2003	2004	I 04/03	2005	I 05/04
Prihodki na domačem trgu	4.415.771	4.402.016	99,7	5.162.893	117,3
Prihodki na tujih trgih	507.734	473.263	93,2	647.616	136,8
Skupaj	4.923.505	4.875.279	99,0	5.810.509	119,2

Vir: Letni poročili podjetja Mlinotest za leti 2004 in 2005 v stalnih cenah.

Iz Tabele 7 je razvidno, da se delež prodaje na tujem trgu ne spreminja, saj se giblje okrog 10%. Največji izvozni trg podjetja predstavlja Hrvaška, pomembni izvozni trgi podjetja pa so še BIH, Italija, Švedska in ZDA. Na področju dejavnosti pekarstva bo trg sosednje Italije pomemben predvsem z vidika ugodne geografske lege Mlinotesta (Letno poročilo podjetja Mlinotest za leto 2005, str. 24). V strukturi prihodkov iz prodaje predstavljajo

prihodki na domačem trgu v letu 2005 89% na tujih trgih pa 11%. Struktura je primerljiva z živilskopredelovalno panogo, za katero je značilno, da v tujini ustvari le 15% vseh prihodkov (Slovenska živilskopredelovalna industrija - stanje in perspektive, 2006).

Največji delež odjemalcev podjetja predstavljajo velika trgovska podjetja kot so Mercator, Engrotuš, SPAR Slovenija, OMV Slovenija, manjšino pa prodajo gostinskim obratom in direktno končnim potrošnikom.

Glede dobav kupcem podjetje nima težav, saj dobavlja v določenih rokih, na odjemalce pa nima velikega vpliva zaradi velike konkurence. Cene proizvodov so povsem primerljive s cenami drugih podjetij, kar pa ne vpliva na kakovost, na katero prisega podjetje.

Na področju trženja se podjetje poslužuje že utečenih aktivnosti, ki potekajo predvsem na prodajnem mestu. Degustacije, ki se izvajajo v Sloveniji in na Hrvaškem zajemajo testenine, kruh in slaščice. Ker je vedno več trgovskih znamk se je podjetje odločilo tudi za nekaj novih izdelkov pod trgovsko blagovno znamko, in sicer, med mlevskimi izdelki in med testeninami. Poleg tega pa se obrača po trendu zdravega življenja in se je skupaj z Zdravstvenim varstvom Murska Sobota združilo pri projektu Živimo zdravo. Osrednja tema tovrstnih degustacij je bilo prikazovanje zdravega načina pripravljanja testenin.

V zadnjem času je podjetje pri promocijskih aktivnostih okrepilo predvsem oglaševanje preko svoje spletne strani, močan je e-klub, predvsem pa sodeluje s trgovci v akcijah »Dobavitelj se predstavi«. Tako na državni kot na lokalni ravni je znan donator in sponzor. Sama menim, da bi morale podjetje več oglaševati na radiu in televiziji in na tak način približati kupcem tiste izdelke, ki so specifični in jih je treba oglaševati posebej in ne zgolj pod blagovno znamko Mlinotest. Po moje to velja predvsem za razne vrste polnjenih testenin, ki jih imajo kupci na izbiro kar veliko vrst.

Čim bližje kot poskušamo izdelek približati kupcu, večje možnosti za uspeh imamo. Podjetje ima v zadnjih letih sicer skoraj nespremenjen delež prodaje na tujem trgu, ki pa je primerljiv s panogo in se v prihodnosti po mojem mnenju ne bo pomembneje spremenil. Možnost, da bi podjetje vendarle povečalo prodajo izven nacionalnih meja, vidim predvsem v tem, da bi kupcem v tujini izdelek predstavili neposredno na trgu, saj je v primeru, ko se odločimo za oglaševanje preko medijev, mogoče, da kupci izdelkov podjetja ne bodo opazili.

4.2.4 Raziskovalno-razvojna podstruktura

Za Mlinotest, ki spada med proizvodna podjetja, je raziskovalno razvojna funkcija zelo pomembna. Značilno je namreč, da imajo raziskave in razvoj največji vpliv v proizvodnih, tehnološko intenzivnejših in hitro razvijajočih panogah. Za ohranjanje tržnega položaja je torej zelo pomembno, da uporablja nove proizvode in inovativno tehnologijo. Da se

zadovolji čim večje število potreb kupcev, je potrebno razviti take izdelke, po katerih bodo kupci povpraševali. Tega se zavedajo tudi v Mlinotestu, zato je ta funkcija ena pomembnejših v podjetju.

Podjetje ima razvito razvojno tehnično področje, znotraj katerega so organizirane razvojno-tehnološka služba, služba, ki skrbi za kakovost, ter dva laboratorija, mikrobiološki in razvojni. Vsi proizvodi podjetja se vzorčijo in v primeru, da se na vzorcih ugotovi odstopanja, se nemudoma prekine proizvodnja, dokler se ne odpravi ugotovljenih nepravilnosti.

V samem osnovnem razvoju podjetje razvija nove izdelke in z diverzifikacijo dopolnjuje obstoječe. Stremijo k temu, da se razvijajo novi proizvodi in je ob tem uporabljena najnovejša, njihovim potrebam prilagojena tehnologija. V drugem sklopu razvoja in kontrole pa deluje služba, ki spremlja razvoj izdelka na različnih trgih ter način, kako se posamezni izdelek sploh implementira na trgu.

Leta, odkar podjetje posluje, so pokazala, da ne moreš proizvajati vedno enakih izdelkov, temveč je treba slediti trendu in stalno spreminjajočim se potrebam na trgu. Podjetje je v zadnjem obdobju vlagalo in razvijalo nove izdelke predvsem na področju drobnih pekarskih izdelkov in v proizvodnji polnjenih testenin. Veliko so vložili tudi v razvoj nove blagovne znamke testenin Pasta del poeta, katere glavni trg je Italija in je namenjena predvsem gurmanom. Večino svojih vlaganj in raziskav pa v zadnjem času podjetje namenja izdelavi zamrznjenih pekarskih izdelkov.

Način, kako ima podjetje organizirano to podstrukturo, lahko štejem kot konkurenčno prednost podjetja. S hitro izvedenimi analizami napake odpravlja že v proizvodnji in s tem preprečuje napake na končnih izdelkih, zmanjšuje stroške pakiranja in zmanjšuje težave na trgu. Mislim, da je neposredna bližina in pravočasnost ustreznih analiz neposredno na mestu proizvodnje bistvenega pomena za proizvodno podjetje v živilskopredelovalni panogi. Pomanjkljivost pa je v tem, da ima morda na tem področju premalo usposobljenih kadrov. Sicer želi podjetje v letih 2006 in 2007 to področje z ustreznimi kadri podkrepiti in nameniti za področje razvoja in raziskav ter tržnega področja več sredstev, katerih v preteklosti ni bilo. Po mojem mnenju je to zelo pozitivno, saj sta tako trženje kot razvoj in raziskave pomembni podstrukturi in s pametnim ravnanjem lahko pomembneje izboljšata prepoznavnost nekaterih Mlinotestovih izdelkov na trgu.

4.2.5 Finančna podstruktura

Finančna podstruktura odraža finančno stanje podjetja. Ko analiziramo financiranje podjetja imamo na voljo več možnosti. Obstajajo namreč razne tehnike in metode, vendar je analiza s finančnimi kazalci poleg analize z absolutnimi kazalci daleč najbolj uporabna (Mramor, 1993, str. 164). Sama bom za oceno te podstrukture podjetja uporabila podatke

iz računovodskih izkazov podjetja v stalnih cenah (Priloga 3). Finančno podstrukturo bom analizirala s pomočjo kazalcev investiranja, financiranja, plačilne sposobnosti in obračanja ter nekatere rezultate primerjala s podatki za podjetje Žito v letu 2005 (Priloga 5).

1. Kazalci investiranja

Kazalci v Tabeli 8 prikazujejo, kakšna je struktura sredstev v podjetju in ali je podjetje delovno ali kapitalno intenzivno. Iz tabele je razvidno, da spada podjetje med kapitalno intenzivna podjetja, saj je delež osnovnih sredstev v sredstvih precej višji kot delež obratnih sredstev. Zasuk v kapitalno intenzivno podjetje je nastal v letu 2005, ko je podjetje začelo z investicijo v »Veliko pekarno«, ki je zahtevala veliko denarja, da je podjetje nabavilo stroje in se tako opremilo z visoko tehnologijo. Tako iz izračunanih podatkov vidim, da je delež osnovnih sredstev v sredstvih v letu 2005 glede na leto 2004 skokovito narasel za 86,5% in dosegel delež 52,4%. Če ga primerjam z Žitovim vidim, da je ustrezno višji, kajti v Žitu je še vedno okrog 26% (Letno poročilo podjetja Žito za leto 2005).

Tabela 8: Izračun kazalcev investiranja podjetja Mlinotest za leta 2003-2005

KAZALCI INVESTIRANJA	2003	2004	I 04/03	2005	I 05/04
Delež osnovnih sredstev v sredstvih	25,0%	28,1%	112,4	52,4%	186,5
Delež obratnih sredstev v sredstvih	26,5%	22,8%	86,0	20,2%	88,6
Delež finančnih naložb v sredstvih	48,5%	49,1%	101,2	27,4%	55,8

Vir: Balance stanja podjetja Mlinotest za leta 2003-2005 v stalnih cenah.

Vidim lahko, da pada delež finančnih naložb, ki je iz leta 2003, ko je znašal 48,5% v letu 2005 padel na 27,4%. Za primerjavo primerjam podjetje Žito, ki ima v letu 2005 zelo velik delež finančnih naložb, ki zajemajo kar 56,5% vseh sredstev. Podoben delež pa je Žito imelo že v letu 2004.

2. Kazalci financiranja

Tabela 9: Izračun kazalcev financiranja podjetja Mlinotest za leta 2003-2005

KAZALCI FINANCIRANJA	2003	2004	I 04/03	2005	I 05/04
Delež kapitala v financiranju	65,0%	62,8%	96,6	61,9%	98,6
Delež dolga v financiranju	35,0%	37,2%	106,3	38,1%	102,4
Finančni vzvod	13,2%	15,2%	115,2	29,0%	190,8

Vir: Balance stanja podjetja Mlinotest za leta 2003-2005 v stalnih cenah.

Kazalci financiranja prikazujejo, iz kakšnih virov se financira podjetje, kakšna je sestava teh virov in ali je ustrezna. Z njimi ocenjujemo obseg in strukturo obveznosti do virov sredstev. Pomembni so za posojilodajalce, saj jim prikazujejo, kakšna so tveganja pri vračilih posojil oziroma kreditov, za podjetje pa so pomembni z vidika politike dolgoročnega financiranja podjetja (Zapiski vaj finančno računovodstvo, 2003).

Delež dolga v financiranju prikazuje, kolikšen del sredstev je v podjetju financiran z dolgovi, oziroma kolikšna je finančna odvisnost podjetja od zunanjih virov. Glede na podatke iz Tabele 9 na strani 21, lahko vidim, da se je delež dolga v financiranju v zadnjem obdobju le malo spremenil. Smer povečanja iz 35,0% na 38,1% pa pomeni, da se je delež dolga nekoliko povečal in da se podjetje nekoliko več financira s tujimi viri, kot se je v preteklosti. Za primerjavo naj povem, da ima Žito vrednost kazalca 28,8%. To vpliva na finančno tveganje in donosnost podjetja, kajti bolj kot podjetje uporablja dolžniške vire financiranja, bolj je finančno tvegano. Dejstvo pa je, da je do takšne spremembe prišlo zgolj zaradi tega, ker je podjetje najelo dolgoročni kredit za potrebe izgradnje nove infrastrukture, to je novega obrata za pekarstvo in slaščičarstvo v celoti. Zato menim, da ni nič bolj finančno tvegano, kot je bilo v preteklosti.

Delež kapitala v financiranju pove, koliko se podjetje financira z lastnimi viri, oziroma koliko je kapitala v celotni pasivi (delež lastnikov med viri financiranja). Iz Tabele 9 na strani 21 je razvidno, da se delež počasi zmanjšuje. To pomeni, da podjetje lastne vire nadomešča s tujimi. Sicer pa se delež le malo spreminja v zadnjem obdobju, tako da ne morem zagotovo napovedati, kaj bo sledilo v prihodnje, čeprav se je finančni vzvod v zadnjem letu povečal skoraj za 14 odstotnih točk. Glede na to, da se je kazalec povečal, ocenjujem, da je podjetje začelo izkoriščati finančni vzvod, ki nam prikazuje razmerje med dolgovi in kapitalom. Česar pa ne moremo trditi za Žito, ki ima vrednost finančnega vzvoda le 0,02%. Višja vrednost kazalca kaže na večjo občutljivost podjetja pri dodatnem zadolževanju.

Podjetje Mlinotest strukturo virov financiranja ohranja dokaj nespremenjeno, čeprav lastne vire skozi obdobje delno nadomešča s tujimi. Skupna ocena strukture financiranja podjetja Mlinotest se mi s tega vidika zdi ustrezna.

3. Kazalci plačilne sposobnosti

Kazalci plačilne sposobnosti odražajo likvidnost podjetja in posojilodajalcem dajejo informacije o kreditni sposobnosti podjetja in posledično soodločajo pri odobritvi kratkoročnih posojil podjetju. Kazalca kratkoročni koeficient in pospešeni koeficient sta po letih različna. V primeru, da je vrednost kazalca večja od ena, pomeni, da bo podjetje lažje poravnalo kratkoročne obveznosti in z vidika upnika pomeni boljšo zaščito v primeru propada podjetja (Helfert, 1994, str. 139). V splošnem velja, da je za podjetje dobro, če je pospešeni koeficient višji od dva, vendar pa je lahko podjetje kljub temu plačilno nesposobno. Zato Bergant (1999, str. 396) pravi, da je optimalna velikost kratkoročnega koeficienta po eni strani odvisna od posebnosti dejavnosti in od posebnosti podjetja samega. Višja kot je vrednost, večja je verjetnost, da bo podjetje poravnalo tekoče obveznosti. Kar pa nam kažejo podatki iz Tabele 10 na strani 23 je, da se kratkoročni koeficient podjetja Mlinotest giblje pod dva, a nekako razen v letu 2004 ostaja nad ena, kar pomeni, da plačilna sposobnost podjetja ni najboljša, če jo gledamo zgolj z vidika kratkoročnega koeficienta.

Boljši pokazatelj plačilne sposobnosti podjetja je pospešeni koeficient, saj ne upošteva zalog, ki jih v danem trenutku ne moremo spremeniti v denar. V splošnem je ugodno, če je vrednost tega kazalca nad 1. Vendar pa so vrednosti odvisne od panoge, v kateri je podjetje, in drugih dejavnikov. Glede na podatke iz Tabele 10 je vrednost kazalcev vseskozi pod ena, kar kaže na slabo plačilno sposobnost v zadnjih nekaj letih, čeprav se je kazalec pospešenega koeficienta v letu 2005 glede na leto 2004 dvignil.

Tabela 10: Izračun kazalcev plačilne sposobnosti podjetja Mlinotest za leta 2003-2005

KAZALCI PLAČILNE SPOSOBNOSTI	2003	2004	I 04/03	2005	I 05/04
Kratkoročni koeficient	1,02	0,83	81,37	1,05	126,51
Pospešeni koeficient	0,53	0,41	77,36	0,60	146,34

Vir: Bilance stanja podjetja Mlinotest za leta 2003-2005 v stalnih cenah.

Glede na dana kazalca bi lahko sklepala, da ima Mlinotest težave pri zagotavljanju plačila tekočih obveznosti in kratkoročnega dolga. Kar pa je vprašljivo, saj za podjetje velja, da načeloma nima težav pri zagotavljanju plačil. Takšna vrednost omenjenih kazalcev je posledica dejstva, da se pšenica kot glavna surovina v proizvodnji podjetja počasi spreminja v denar in zato ima podjetje pri tem približno trimesečni zamik od dobave pšenice pa do trenutka, ko se spremeni v denar. Žito ima omenjena kazalca precej podobna, saj je vrednost kratkoročnega 0,63 in vrednost pospešenega 0,52. To pa kaže na to, da ima Žito manjše zaloge in posledica tega je, da sta kazalca po vrednosti bolj skupaj. Glede na vrednosti pa lahko sklepam tudi, da ima Žito slabšo plačilno sposobnost kot Mlinotest.

4. Kazalci obračanja

Tabela 11: Izračun kazalcev obračanja podjetja Mlinotest za leta 2003-2005

KAZALCI OBRAČANJA	2003	2004	I 04/03	2005	I 05/04
Koeficient obračanja obratnih sredstev	2,11	2,28	108,06	3,20	140,35
Koeficient obračanja zalog proizvodov	4,78	4,64	97,07	6,84	147,41
Koeficient obračanja obveznosti do dobaviteljev	1,18	1,16	98,30	1,24	106,89
Koeficient obračanja terjatev	4,20	4,61	109,76	6,49	140,78
Dnevi vezave obratnih sredstev	173	160	92,49	114	71,25
Dnevi vezave zalog	76	79	103,95	53	67,09
Dnevi vezave obveznosti do dobaviteljev	310	315	101,61	295	93,65
Dnevi vezave terjatev do kupcev	87	79	90,80	56	70,88

Vir: Bilance stanja in izkazi poslovnega izida podjetja Mlinotest za leta 2003-2005 v stalnih cenah.

Koeficient obračanja obratnih sredstev v splošnem pove, kolikšno je število obratov obratnih sredstev v izbranem obdobju, dnevi vezave obratnih sredstev pa, koliko časa so

bila obratna sredstva vezana. Hitrejša kot je obračanje sredstev manj sredstev ima podjetje vezanih (Ban, 2000, str. 14). Pučko in Rozman (2000, str. 70) kažeta na dejstvo, da vsak reprodukcijski tok prinese tudi rezultat, in sicer večkrat kot se poslovna sredstva obrnejo, večji bo uspeh in manj sredstev bo potrebnih za enak uspeh.

Na podlagi podatkov iz Tabele 11 na strani 23 ugotavljam, da skoraj vsi izračunani koeficienti obračanja iz leta 2003 v letu 2005 narastejo, kar je za podjetje ugodno. Razen koeficienta obračanja obratnih sredstev, za katerega je pozitivno, če v pada, saj hkrati s tem podjetje podaljšuje plačilne roke do dobaviteljev. Dnevi vezave pa kažejo, da se dnevi vezave obratnih sredstev, zalog, in terjatev znižujejo, kar je ravno tako ugodno za podjetje. To pomeni, da se v podjetju tako obratna sredstva kot zaloge in terjatve vse hitreje obračajo. Hitreje pa se obračajo tudi obveznosti do dobaviteljev, kar pa ni ugodno za podjetje.

Za obdobje, ki sem ga za podjetje proučevala v Tabeli 11 na strani 23, vidim, da sta se izboljšala tako koeficient obratnih sredstev kot dnevi vezave obratnih sredstev, ki so padli iz 173 na 114, kar je ugodno.

Koeficient obračanja zalog podjetja Mlinotest je v obdobju 2003 do 2005 narasel, kar je ugodno, saj ta kazalec pove število obratov zalog v letu dni. Dnevi vezave zalog v letu 2005 so bili za 23 dni manjši kot v letu 2003, kar pomeni, da ima podjetje dobro poslovanje z zalogami. Kar je posledica tudi dejstva, da se v pekarstvu zaloge hitreje obračajo kot v proizvodnji drugih proizvodnih programov podjetja.

Koeficient obračanja obveznosti do dobaviteljev pove povprečen obrat obveznosti do dobaviteljev v izbranem obdobju in ga kaže primerjati tudi s koeficientom obračanja terjatev do kupcev. Za Mlinotest je neugoden, saj skozi obdobje narašča. Dnevi vezave obveznosti do dobaviteljev padajo kar je za podjetje neugodno in pomeni, da v primerjavi s preteklostjo podjetje skrajšuje plačilne roke, ki jih ima iz obveznosti do dobaviteljev.

Koeficient obračanja terjatev nam prikazuje, kolikokrat v enem letu se terjatve obrnejo v denar v izbranem obdobju. Prikaže nam plačilno sposobnost, ki jo imajo kupci. Višji kot je količnik, boljše je za podjetje, saj manj časa kreditira kupce. Izračunani kazalec v Tabeli 11 na strani 23 nam prikazuje, da se je v zadnjem letu plačilna sposobnost izboljšala, kar nam kaže tudi kazalec dni vezave terjatev, ki se je znižal iz 87 dni v letu 2003 na 56 dni v letu 2005. To pomeni, da so bile terjatve do kupcev v podjetju v letu 2005 v povprečju vezane 56 dni.

Izračunani kazalci prikazujejo, da podjetje Mlinotest izboljšuje vrednosti, ki jih prikazujejo kazalci obračanja, razen kazalcev obračanja obveznosti do dobaviteljev. Če pa kazalce primerjam z Žitom, vidim, da ima vrednosti še vedno slabe. Struktura proizvodnje in šele v

letu 2005 dodan proizvodni program pekarstva pa kaže razliko v vezavi zalog, ki je v Mlinotestu kar za 3,5 krat daljša kot v Žitu (Priloga 5).

4.2.6 Kadrovska podstruktura

Bogastvo podjetja se skriva v zaposlenih, saj zaposleni pomenijo vir in potencial za podjetje. S svojo predanostjo, znanjem in vplivom lahko veliko pripomorejo k uspešnemu razvoju, rasti in uspešnosti podjetja. Na drugi strani pa mora tudi vodstvo sodelovati z zaposlenimi in jim ne zgolj delegirati nalog temveč mora z njimi ustrezno sodelovati (Armstrong, 1990, str. 20). Ko to doseže, lahko tudi pričakuje, da mu bodo zaposleni vrnilo tisto, v kar vlaga, ter kar se od njih pričakuje, da bodo za delo motivirani in delovno uspešni.

Sama sem za oceno kadrovske podstrukture izbrala nekaj kazalcev, za katere menim, da so dober pokazatelj, kakšen kader je v podjetju in kje ima s tega vidika podjetje prednosti in kakšne so slabosti, ki naj jih poizkusi odpraviti.

1. Kakovost posloводства

Tako upravo podjetja, kot ostale pomembne funkcije vodijo izkušeni kadri, ki so v podjetju že več let in so v preteklosti sodelovali pri razvoju podjetja in pripomogli k temu, da podjetje danes uspešno posluje. Vodilni zaposleni, ki vodijo poslovne funkcije v podjetju, imajo bogate izkušnje na tem področju in veliko izmed njih svoje področje uspešno vodi že več let. Posloводство dokazuje svojo uspešnost z vsakoletnim doseganjem zastavljenih ciljev in poslovanjem z dobičkom. Vodilni zaposleni se stalno izobražujejo. Veliko se gradi na mladem kadru. Izkušnje starejših in zagnanost mladih je ključ do ciljev, ki si jih je podjetje zastavilo.

Slabost pa je ta, da so komunikacije med vodilnimi na posameznih področjih šibke in bi bilo smiselno ukrepati v tej smeri, da bi se vodilni med seboj še povezali, vzpostavili boljšo neformalno komunikacijo in vodili podjetje na zastavljen način, čeprav je vsak vodilni strokovnjak svojega področja, ki ga dobro pozna. Zato v podjetju v bližnji prihodnosti načrtujejo anketiranje vseh zaposlenih na temo zadovoljstva v podjetju z vidika plač, nadrejenih in podrejenih, o komunikaciji, urniku dela, povratnih informacijah. S tem želijo na kadrovskem področju izboljšati klimo v podjetju na vseh nivojih (Pogovori z zaposlenimi v podjetju Mlinotest, 2006).

2. Število zaposlenih

Število zaposlenih ni le merilo velikosti podjetja, temveč pomembno vpliva tudi na uspešnost poslovanja. Pomembno je, da se podjetje čimbolj približa optimalnemu številu zaposlenih, saj ne preveč in ne premalo zaposlenih ne pripomore, da je podjetje realno boljše. Manj zaposlenih v podjetju sicer res pomeni manjše stroške za plače, vendar vzporedno s tem vodi v preobremenjenost zaposlenih in manjšo natančnost, manj je

izvirnosti in manj časa za razmišljanje o novostih. Posledica je nemir in nezadovoljstvo, ki sta pogosto povezana z delom preko delovnega časa in posledične utrujenosti. V primeru, ko imamo preveč zaposlenih, pa je ena od možnih posledic lenobnost in nezainteresiranost tako za obstoječe delo kot za možne inovacije. Pride lahko do vnašanja privatnega dela v podjetje in tako postane kolektiv neučinkovit. Zato je pomembno, da se stvari lotimo s pravega zornega kota in poskušamo število zaposlenih približati optimumu. Po pogovoru z zaposlenimi (2006) v podjetju, naj bi se trend zmanjševanja nadaljeval toliko časa, dokler v proizvodnji ne bo zaposleno minimalno število zaposlenih in bo ročna proizvodnja v celoti nadomeščena z avtomatizirano.

Tabela 12: Število zaposlenih podjetja Mlinotest v letih 2003-2005

31.12.	2003	2004	2005
Število zaposlenih	226	216	380
Indeks števila zaposlenih glede na predhodnje leto	85,9	95,5	175,9

Vir: Letna poročila podjetja Mlinotest za leta 2003-2005.

Kot nam prikazuje Tabela 12 se je delež zaposlenih v podjetju iz leta 2003 v leto 2004 zmanjšal, kar je v skladu s pričakovanji v podjetju, saj se ročna proizvodnja nadomešča s strojno. Da se je število zaposlenih v letu 2005 povečalo, pa je posledica že prej omenjene pripojitve dveh družb.

3. *Struktura zaposlenih po spolu in starosti*

Glede strukture zaposlenih v podjetju po spolu je razvidno (Tabela 13), da pada delež zaposlenih žensk v podjetju. Pričakovati je, da se bo tako nadaljevalo tudi v prihodnje in se bo delež zaposlenih žensk v podjetju še zmanjševal, kar pa je po zagotovilu zaposlenih v podjetju na področju kadrovskih zadev zgolj naključje. Najmanj zaposlenih žensk je v starostnem obdobju nad 55 let, kjer je le ena zaposlena ženska, nizek je tudi odstotek žensk v razredu od 15 do 25 let, kjer je le 1% žensk v celotni strukturi zaposlenih podjetja.

Tabela 13: Struktura zaposlenih podjetja Mlinotest po spolu v letih 2003-2005

Leto	2003	2004	I 04/03	2005	I 05/04
Ženske (%)	42	41	97,61	38	92,68
Moški (%)	58	59	101,73	62	105,08

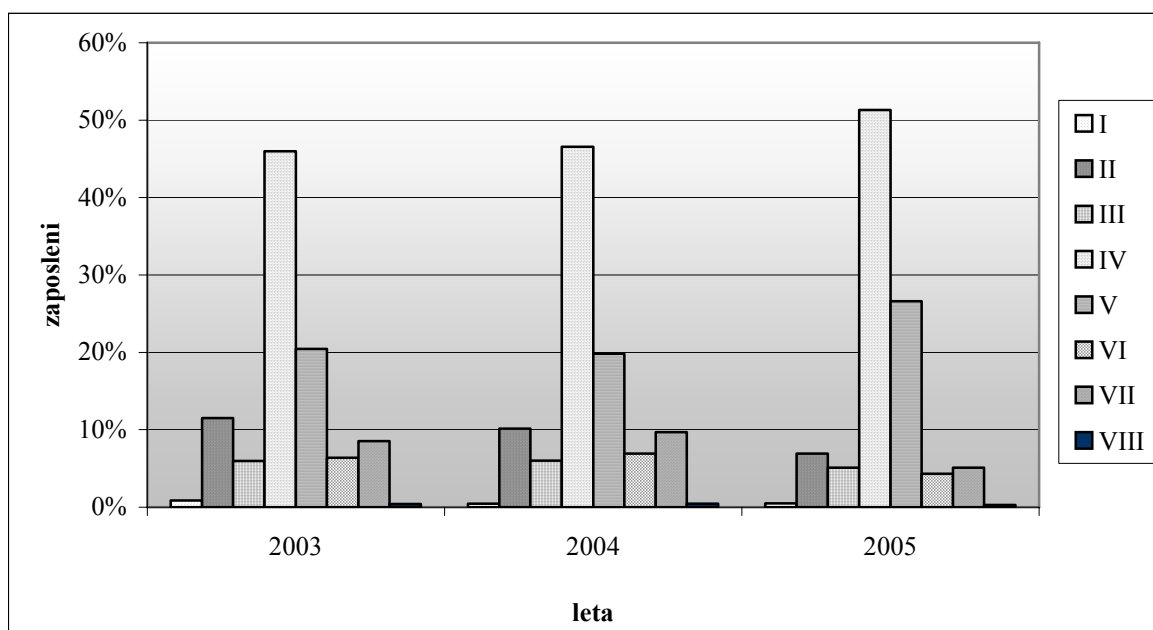
Vir: Kadrovska evidenca podjetja Mlinotest za leta 2003-2005.

Največ zaposlenih je starih od 45 do 55 let, najmanj pa je zaposlenih nad 55 let. Pripadnost podjetju je eden glavnih vzrokov, da se povečuje starostna doba zaposlenih, ki so bili v letu 2005 v povprečju stari 40,88 let, kar sicer niti ne predstavlja tako visoke starosti. To je posledica majhnega števila zaposlenih nad 55 let in dejstva, da se upokojeni kader nadomešča z mladimi (Pogovori z zaposlenimi v podjetju Mlinotest, 2006).

4. Izobrazbena struktura zaposlenih

Skladno z racionalizacijo poslovanja in večanjem produktivnosti dela je trend števila zaposlenih v podjetju v vsakoletnem zmanjševanju vse od leta 1998. Da se je število zaposlenih povečalo za 164 v letu 2005, pa je predvsem posledica pripojitve dveh družb. Sicer pa se je v pekarsstvu zmanjšalo število zaposlenih za 43 zaposlenih, kar je posledica posodobitve pekarske proizvodnje v podjetju in zaprtja starih pekarskih obratov v Cerknem, Tolminu, Sežani, Ilirski Bistrici in Ajdovščini (Letno poročilo podjetja Mlinotest za leto 2005).

Slika 4: Izobrazbena struktura zaposlenih podjetja Mlinotest v letih 2003-2005



Vir: Letna poročila podjetja Mlinotest za leta 2003-2005.

Podjetje zaposluje največ delavcev s srednješolsko izobrazbo in kot je razvidno iz Slike 4, se njihov delež v zadnjem obdobju giblje nekje med 45% in 52%. Delež zaposlenih s srednješolsko izobrazbo je sicer v rahlem padanju, kar je posledica povečanja deleža zaposlenih s šesto stopnjo izobrazbe. Zelo nizek pa je delež zaposlenih s sedmo in osmo stopnjo izobrazbe, saj se le-ta giblje v zadnjih letih le okrog 8%. Podjetje pa ima zgolj enega zaposlenega z osmo stopnjo izobrazbe.

5. Fluktuacija kadrov

V podjetju je prisotna nizka fluktuacija kadrov. Zaposleni v podjetju so tam v povprečju že več let in delovnega mesta ne menjujejo ali zapuščajo. Izjema so odpuščeni delavci, ki jih je bilo v zadnjih letih kar nekaj, ker se spremenila struktura proizvodnje in zaradi zapiranja ter selitve obratov. Zaradi nezadovoljstva zaposleni ne zapuščajo podjetja, kar potrjuje dejstvo, da je klima v podjetju ugodna, da so delavci z delom zadovoljni in se v kolektivu počutijo dobro.

6. Izobraževanje kadrov

Ker je za uspešno delovanje in razvoj družbe znanje ključnega pomena, podjetje podpira izobraževanje zaposlenih za pridobitev višje stopnje formalne izobrazbe (plačilo šolnin in študijski dopust), poleg tega pa skrbi tudi za druge oblike izobraževanj (seminarji, tečaji, delavnice, obiski sejmov, notranje izobraževanje). Za širjenje znanja in boljšo informiranost skrbijo tudi preko Internega glasila koncerna Mlinotest. Povprečen strošek izobraževanja v letu 2005 je v podjetju na zaposlenega znašal 58.000 SIT, kar je sicer nekaj manj kot v letih 2003 in 2004, ko je le-ta znašal okrog 75.000 SIT na zaposlenega.

Menim, da je kadrovska podstruktura za podjetje srednje ugodna. Pozitivno je, da podjetje vlaga v izobraževanje zaposlenih, da so zaposleni zadovoljni s svojim delovnim mestom. Slabost pa je, da izrazito pada delež žensk in se tudi v prihodnje pričakuje takšen trend. Da se viša povprečna starost zaposlenih je zgolj naključje, ker je podjetje v fazi, ko se načrtuje večje število upokojitev. Kar pa je lahko tudi opravičevanje nadomeščanja ročnega dela s strojnimi. Tudi za Žito namreč lahko vidimo, da se je v letu 2005 število zaposlenih zmanjšalo (Priloga 5).

4.2.7 Organizacijska podstruktura

Na organizacijsko strukturo vplivajo notranji in zunanji dejavniki. Organizacija je v neposrednem stiku z okoljem, prisoten je tako vpliv organizacije na okolje kot okolja na organizacijo. S prilagajanjem organizacije okolju poskušamo doseči ravnovesje med organizacijo in okoljem (Možina et al., 1994, str. 376).

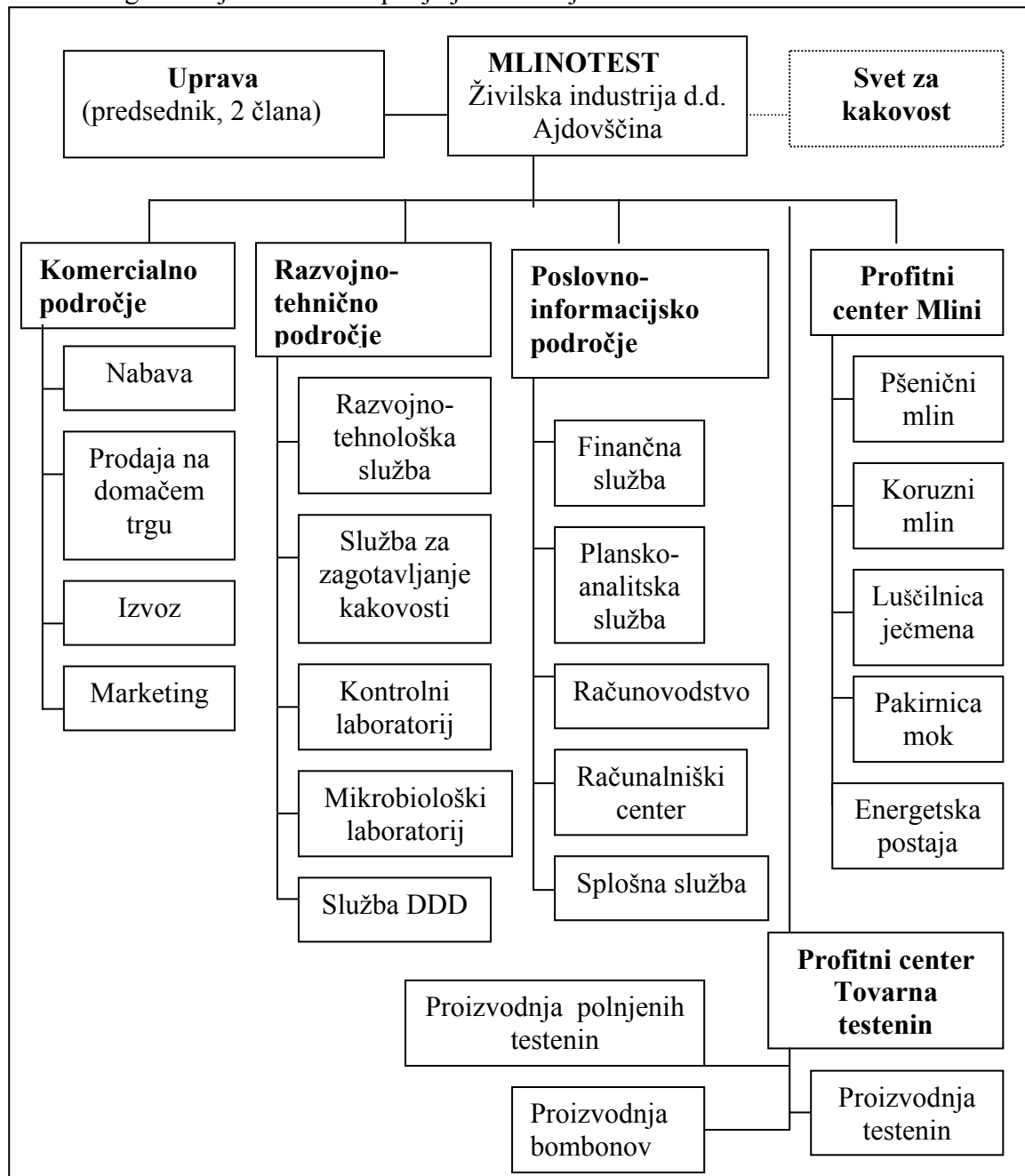
Lipovec (1987, str. 60) meni, da organizacijsko strukturo lahko pojmuje kot sestav razmerij med ljudmi. Oblikujejo pa jo naloge, nosilci nalog in njihova medsebojna razmerja. Zgrajena mora biti tako, da je omogočeno fleksibilno obnašanje zaposlenih v njej ter da je omogočeno hitro, učinkovito in stalno komuniciranje med nosilci po najkrajši poti. Vendar njena oblika ni stalna. Organizacijsko strukturo je potrebno stalno prilagajati nenehnim spremembam ciljev podjetja in drugim vplivnim dejavnikom organizacije (Lipičnik, 1993, str. 53-56).

Organizacijska struktura podjetja s funkcijo kakovosti je prikazana v Sliki 5 na strani 29. Upravo družbe sestavljajo predsednik uprave in dva člana. Poleg uprave pa ima podjetje še pet vodilnih zaposlenih, ki so odgovorni vsak za svoje področje (poslovna informatika, tehnični direktor, prodaja, splošno-kadrovske sektor in razvoj). V podjetju načrtujejo, da bi v letu 2006 vodstvo podjetja preoblikovali na tak način, da bi upravo vodil le predsednik uprave, člana pa bi bila odpravljena.

Organizacijsko strukturo podjetja Mlinotest lahko opredelimo kot funkcijsko in glede na to, da ima podjetje nekaj več kot 350 zaposlenih, je zelo pomembno, da imajo posamezne službe določenega vodjo, ki je odgovoren svojim nadrejenim. Prav tako sta dobri

komunikacija in koordinacija vzdolž organizacije. Ali je podrejeni odgovoren enemu ali več nadrejenim, je odvisno od tega kako nizko po hierarhiji navzdol je njegova funkcija delovnega mesta.

Slika 5: Organizacijska struktura podjetja s funkcijo kakovosti



Vir: Evidenca podjetja Mlinotest.

S standardom ISO 9001:2000 so vodeni poslovni procesi, za katere so v letu 2005 vnovič dobili certifikat za obdobje treh let. Sistem vodenja kakovosti je dokumentiran v Poslovniku kakovosti, ki je krovni dokument sistema vodenja in obvladovanja procesov. V njem so vključene vse stopnje poslovnih procesov - od nabave do odpošiljanja izdelkov

vključno z razvojem novih (Spletna stran podjetja Mlinotest, 2006). V podjetju se strogo držijo teh pravil in z upoštevanjem standarda nimajo težav.

Glede organizacijske klime menim, da je v podjetju dobra in da zaposleni nimajo težav pri opravljanju svojega dela, kar se kaže tudi v tem, da se ne pritožujejo in so zadovoljni tudi s plačilom, ki ga prejmejo za opravljeno delo. Podjetje nima določenega nobenega sistema nagrajevanja, a se zaposleni nad tem ne pritožujejo. Ravno tako ni občutiti nejevolje pri sistemu napredovanja, ki ga podjetja prav tako nima izdelanega. Mlinotest je podjetje z dokaj stalnimi zaposlenimi, ki so daljše obdobje na svojem delovnem mestu (Pogovori z zaposlenimi v podjetju Mlinotest, 2006). Vseeno pa je potrebno ugotoviti, koliko so zaradi tega med zaposlenimi prisotna trenja in jih čim prej poskušati odpraviti.

Poleg služb in funkcij, ki so prikazane v Sliki 5 na strani 29, je v organizacijski strukturi podjetja posebna veja hčerinskih družb Žitoproizvod, ki je organiziran kot delniška družba, Mlinotest Trgovina Umag, kot družba z omejeno odgovornostjo, in Kruh Koper, prav tako družba z omejeno odgovornostjo, ki imajo službe organizirane same znotraj podjetja.

Organizacijsko strukturo podjetja ocenjujem kot dobro za tak tip podjetja in menim, da razmejenost posameznih služb in nalog veliko pripomore k poslovni uspešnosti podjetja. Pomanjkljivosti pa vidim predvsem v slabem načinu nagrajevanja in napredovanja zaposlenih. Z ustrezno zgrajenim načinom bi se po mojem mnenju lahko veliko naredilo v smeri, da bi bili zaposleni še bolj zadovoljni s svojim delovnim mestom in delom, ki ga opravljajo. S tem pa bi tudi dosegli večjo produktivnost zaposlenih, ki je v zadnjem obdobju v padanju.

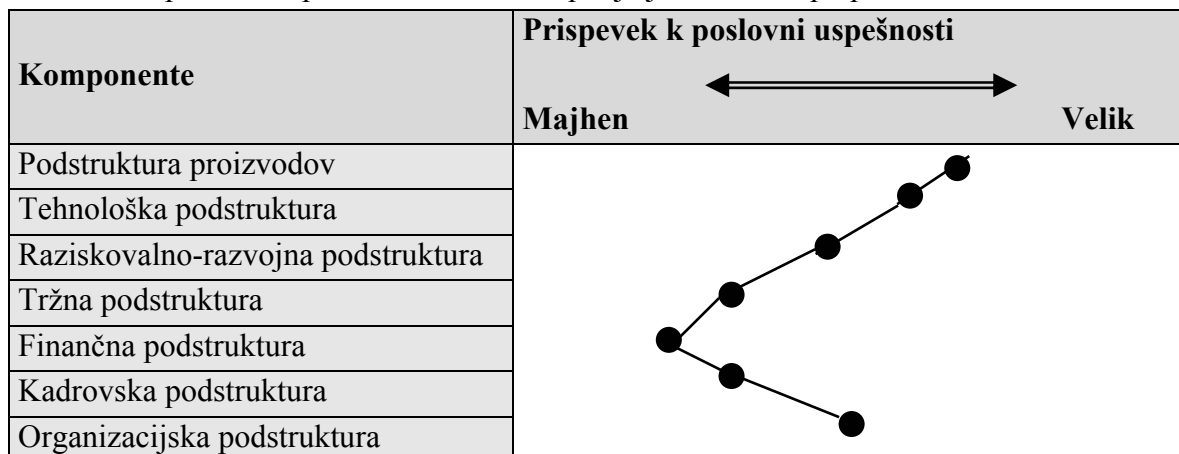
Slabost pa je tudi v tem, da kljub večinskim deležem v hčerinskih podjetjih, podjetje Mlinotest nima popolnega vpliva na organiziranje znotraj podjetij in tako se kljub temu, da morda želi spremeniti kakšno stvar v poslovanju, ki je nujna se zgodi, da ali ne uspe ali pa je pot do spremembe predolga.

4.2.8 Zbirni pregled prednosti in slabosti podjetja

Da dobim ustrezno oceno podjetja, je potrebno na podlagi zbirne ocene ugotoviti, katera od posameznih podstruktur je največ oziroma najmanj prispevala k poslovni uspešnosti podjetja v preteklem obdobju, kje ima podjetje prednosti in kje izrazite slabosti.

Iz Slike 6 na strani 31 vidim, da sta k poslovni uspešnosti podjetja največ prispevali podstruktura proizvoda, predvsem zaradi širokega proizvodnega programa in kakovosti izdelkov, ter tehnološka podstruktura, ker ima zaloge na dvorišču podjetja in ker je podjetje v zadnjem obdobju največ investicij vložilo v pekarsko dejavnost, ki - kot nam prikazuje Slika 1 na strani 15 - prinaša največ čistih prihodkov od prodaje.

Slika 6: Skupna ocena prednosti in slabosti podjetja Mlinotest po podstrukturah



Najmanj je k poslovni uspešnosti prispevala finančna podstruktura podjetja, ker visoke zaloge močno znižujejo plačilno sposobnost podjetja. Za slabši položaj finančne podstrukture gre vzrok iskati predvsem v gospodarskih razmerah, ki trenutno vladajo tako v Sloveniji kot v evropski uniji. Značilnost živilskopredelovalne panoge je namreč, da se v povprečju kar 85% proizvodnje proda doma. Delno pa je odgovor, zakaj je finančna podstruktura tako slaba, tudi v tem, da podjetje potrebuje več časa, da surovine iz skladišč spremeni v denar. To bi utegnilo podjetje izboljšati z novo pridobljeno dejavnostjo pekarstva, kjer se zaloge hitreje obračajo. Predvsem zaradi konstantnega povpraševanja in kratkih rokov uporabnosti tovrstnih živil menim, da se bo z leti finančni položaj podjetja ustrezno izboljšal, če bo podjetje našlo nove trge in popolnoma izkoristilo neizkoriščene kapacitete v novem obratu, ki ga je v uporabo dalo v preteklem letu. Podjetje namreč ne načrtuje nobenega večjega dolgoročnega posojila, ki bi spremenil razmerja med deleži med tujimi in lastnimi sredstvi. Menim, da je to strukturo najtežje in najbolj nevhvaležno napovedovati, saj pri kapitalskih družbah ne vemo, kako bo z lastniki (prevzemi, pripojitve). Podjetje Mlinotest pa je ravno sedaj tarča prevzema.

Prednosti se izraziteje kažejo v podstrukturi proizvoda, kar bi Mlinotest moral izkoristiti in ne bi smel dopustiti, da bi se prednosti v tej podstrukturi iz kakršnegakoli vzroka zmanjšale. Predvsem menim, da bi se morali še bolj povezati tržna podstruktura, ki išče potrebe na trgu in razvojno-raziskovalna podstruktura, ki razvija proizvode, ki jih trg želi. Izkoristiti mora pester izbor proizvodov in tehnologijo, v katero je v zadnjem obdobju veliko vložilo, da ne bo imelo neizkoriščenih kapacitet, na katere je konkurenca že opozorila in s tega vidika je podjetje zelo zanimivo za prevzem. Prav tako pa se mora še vedno razvijati v skladu s potrebami kupcev. To velja tudi za obrate, ki jih ima v tujini, ki se morajo prilagajati razmeram, ki vladajo na tamkajšnjih trgih. Ne more si privoščiti spodrseljavev in na trg poslati izdelka brez predhodne analize, kot je to storilo s testeninam pod blagovno znamko »Pasta del Poeta«, ki je neuspešna na italijanskem trgu.

V prihodnje bi moralo podjetje dati še večji poudarek na izobraževanje kadrov in ugotoviti, kako bi njegovo strukturo še izboljšali, poleg tega pa okrepiti še promocijo in doseči cilje,

ki so si jih postavili glede prodaje. Torej je pomembno, da še naprej razvijajo proizvode, ki jih potrebuje trg, ter poskušajo povečati svoj tržni delež doma z vsemi prednostmi znotraj podjetja. Poleg tega je pomembno, da gredo v smeri narediti več tržnih raziskav in ne pustiti, da se blagovna znamka trži sama, ker je to dolgoročno nemogoče.

4.3 ANALIZA PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI PO PODSTRUKTURAH PODJETJA

Ko analiziram priložnosti in nevarnosti, moram povezati ugotovitve, ki mi jih je podala analiza prednosti in slabosti, poleg tega pa moram vključiti še okolje. Dodatno upoštevam še napovedi političnega, kulturnega in gospodarskega razvoja okolja in ocenim priložnosti in nevarnosti glede na obstoječi potencial, ki bo pokazal, kakšen bo prihodnji razvoj podjetja.

4.3.1 Ocena podstrukture proizvoda

Proizvodno podstrukturo sem ocenila kot ugodno, saj podjetje stalno izboljšuje svoj položaj. Na podlagi tržnih raziskav, ki jih dela, veliko razvija nove proizvode in se poskuša z njimi približati kupcu in ugoditi njegovim željam. Tak trend je mogoče pričakovati tudi v prihodnje.

Veliko proizvodov, ki so proizvedeni v podjetju, je sicer tradicionalnih in jih podjetje proizvaja že več let. Poleg teh pa v podjetju nenehno dodajajo nove, izboljšane in izpopolnjene proizvode, ki so ključ za zadovoljitev potreb kupcev. Pri tem gre omeniti predvsem drobno pekovsko pecivo, instant izdelke in izbor zamrznjenega programa, ki ga je podjetje v proizvodnjo plasiralo nazadnje. Glede izbora raznolikosti pekarskih in testeninskih izdelkov je podjetje vodilno na svojem področju. Poleg standardnih okusov in oblik pekarskih izdelkov je v zadnjem obdobju pomembno izpopolnilo proizvodnjo drobnega pekarskega peciva. Nenehno pa izboljšuje tudi proizvode polnjenih testenin, tako svežega kot suhega programa. Tradicije pa se drži pri slaščičarskih in mlevskih izdelkih.

Kljub temu, da je konkurenca v živilski panogi kar močna, predvsem na lokalni ravni, pa menim, da je podjetje Mlinotest, ki je že dolga leta poznano po svoji kakovosti, v prednosti predvsem zato, ker dobro pozna želje kupcev in se jim glede na velikost podjetja ter kapital, ki ga ima, lahko ustrezno hitro prilagodi ter lahko ustrezno zadovolji njihove potrebe. Menim, da lahko s tega vidika pozitivno zre v prihodnost. Poleg tega pa lahko konkurenčno nastopa na javnih razpisih, ki po podatkih, ki sem jih dobila v podjetju, prispevajo 5% delež čistih prihodkov iz prodaje, kar je glede na konkurenco v panogi kar ugodno.

Tržni delež podjetja na slovenskem trgu ostaja skozi obdobje nespremenjen, v zadnjem letu se je povečal predvsem zaradi pripojitve dveh družb. V prihodnje pa ga bistveno

verjetno ne bodo mogli povečati, saj se zelo krepijo trgovske blagovne znamke, ki v sodelovanju s podjetji odžirajo prodajo vsem podjetjem, kljub temu, da za podjetje pomenijo indirektno prodajo njihovih izdelkov. Ob tem pa obstaja nevarnost odprtja kakšne trgovinske pekarnice, ki bi zmanjšala povpraševanje po izdelkih podjetja Mlinotest. Ker je podjetje prisotno tudi na tujih trgih, mora poleg ustrezne kakovosti, ki jo prodaja v tujino, tu dodatno poskrbeti še za pravo tolmačenje zakonodaje, da lahko uspešno prodaja ter ne pride v nasprotje s zakoni drugih držav.

Konkretnega boja za kupca ni, ker cene izdelkov, ki jih ponuja podjetje, niso visoke in jih pomembneje ne morejo znižati, konkurenca pa je zelo velika, tako da je podobnih izdelkov na trgu precej. Kupci tudi postajajo vse zahtevnejši, tako da le s prilagajanjem njihovim potrebam lahko žanjemo uspeh. Po vstopu Slovenije v Evropsko unijo pa si podjetje prizadeva osvojiti nove trge in s tem povečati delež prodaje v tujini, kajti ta ostaja skozi obdobje nespremenjen. Nekakšne poskuse o plasiranju izdelkov na italijanski trg je podjetje že imelo, ki pa so se zaradi nepoznavanja tamkajšnjih zakonov in slabega distributerja za enkrat izkazali za neuspešne. Medtem pa hčerinska družba Kruh Koper zelo uspešno prodaja pekarske izdelke v Trst (Pogovori z zaposlenimi v podjetju Mlinotest, 2006).

Podjetje proizvaja zelo širok asortiman izdelkov, ki so namenjeni povprečnemu kupcu. Z namenom dodatnega prodora na italijanski trg je podjetje začelo s proizvodnjo testenin pod blagovno znamko Pasta del Poeta, ki je namenjena premožnemu italijanskemu kupcu. Sam italijanski trg je poznan po testeninskih izdelkih in zato je za podjetje izrednega pomena, da razišče italijanski trg in najde okolje, kjer bo lahko uspelo s tovrstnim izdelkom. Lahko se namreč zgodi, da bo z investicijo brez prehodne raziskave podjetje veliko izgubilo, čeprav je po delnih raziskavah ugotovilo, da bi bil celoten severno italijanski trg primeren za izdelke take vrste (Pogovori z zaposlenimi v podjetju Mlinotest, 2006). Slovenski trg, ki bi lahko bil rezerva italijanskemu, če bi bilo tam povpraševanje prenizko, verjetno ni pripravljen sprejeti takšnega izdelka. V nasprotju z italijanskim trgom so testenine precej manjkrat na jedilniku in Slovenci še vedno bolj cenijo količino kot kvaliteto.

Sama embalaža, po kateri povprečni kupec prvotno ocenjuje proizvod, je dokaj prepoznavna, saj nastopa v podobnih odtenkih na vseh izdelkih. Menim, da kupci nimajo težav pri prepoznavanju Mlinotestovih izdelkov. Predvsem je pomembno, da se bo v podjetje prihodnje znalo prilagoditi tudi v tem obdobju prisotnemu trendu zdravega življenja in kupcem ponuditi take izdelke, ki jim omogočajo živeti zdravo. To pomeni, da mora proizvod poleg kakovosti nuditi tudi zdravje. Največji delež od prodaje prinašajo pekarski izdelki in testenine. Pomembno je torej v tem segmentu najti takšne izdelke, ki jih bodo ljudje prepoznavali, kupovali in sprejemali. Smotrna je usmeritev v proizvodnjo drobnega pekarskega peciva, po katerem povpraševanje raste, ter v proizvodnjo testenin, predvsem z namenom, da bi jih kupcu čim bolj približali in bi bile pogostejše na krožniku. Seveda pa ne gre pozabiti na prehod na zdrav način življenja, ki ga mora podjetje

upoštevati, ko dodaja nove izdelke v proizvodnjo in pri katerem je kvaliteta izdelka še bolj pomembna.

4.3.2 Ocena tehnološke podstrukture

Podjetje je locirano na odlični lokaciji, ki mu daje možnosti za širitev tako znotraj tovarniškega dvorišča kot tudi v okolico. Tega se v podjetju zavedajo in poleg tega, da dopolnjujejo obstoječe kapacitete, so začeli tudi s selitvijo obratov na sedež podjetja. To jim bo znižalo transportne stroške in omogočalo boljšo kontrolo, odpravo napak, pritožb in reklamacij, ker je proizvodnja na enem mestu. Kljub temu pa ostajajo podjetju še tri hčerinske družbe izven sedeža družbe. Morebitne pomanjkljivosti na novi proizvodni liniji bi morale podjetje čim prej odpraviti, ker jim to zmanjšuje izrabo kapacitet. Ob povečanju izrabe strojev pa mora podjetje poskrbeti za prodajo dodatno proizvedenih proizvodov. Za nastop na tujem trgu pa bi bilo po neuspešnem poskusu na italijanskem trgu za podjetje pomembno, da v prihodnje bolj poskrbi za poznavanje zakonov izven slovenskih meja ter da najde distributerja, ki bo obvladal posel prodaje izdelkov podjetja Mlinotest.

V skladu z razvojem podjetje dopolnjuje tehnologijo. Vlagajo v posodobitev opreme in nadomeščajo staro. V letu 2005 so kar 98% investiranih sredstev namenili pekarski dejavnosti (Letno poročilo podjetja Mlinotest za leto 2005, str. 14). Večina proizvodnje je avtomatizirane, izjema so nekatere testenine in slaščice ter kratke faze pri proizvodnji pekovskega peciva. Stara oprema se je delno prodala. Pekovsko proizvodnjo je podjetje lociralo na štirih mestih, in sicer v Kopru, Škofji Loki, Idriji in v Ajdovščini, preostale obrate po Sloveniji pa je podjetje prodalo.

Podjetje ima zaloge surovin neposredno na dvorišču in zato ni težav z dobavo surovin neposredno v proizvodnjo. Zaloge se porabljajo iz istega skladišča kot državne zaloge in zaloge podjetja Vajet, kar pa predstavlja problem. Veliko časa in denarja podjetje izgubi s čiščenjem poti iz skladiščnih silosov, saj ne uporablja istih surovin kot podjetje Vajet, rovi pa so isti. To povečuje stroške zalog. Prednost lokacije podjetja je tudi v tem, da je v bližini italijanske meje, kamor gre del izvoza. Glede na ostale dele Slovenije pa bo lokacija pomembneje pridobila, ko bo dokončan odsek avtoceste Podnanos - Razdrto, ki bo občutno pomagal k hitrejšemu transportu blaga kupcem.

Glede na to, da je Mlinotest podjetje z majhno fluktuacijo kadrov in stalnostjo zaposlenih, kar pomeni, da je večina zaposlenih v podjetju že več let, je razpoložljivost delovne sile dobra. Prav tako je dokaj dobra tudi kakovost delovne sile, če jo gledam z vidika izkušenj v podjetju. Naloge zaposlenih so jasno opredeljene po standardu ISO 9001:2000, vendar pa poteka premajhna komunikacija med zaposlenimi, čuti se tekmovalnost med vodilnimi zaposlenimi, kar znižuje kakovost posredovanih informacij. Zato bi bilo pomembno, da podjetje to poskuša izboljšati in morda prav z že omenjeno anketo in podobnimi aktivnostmi poskuša izobraziti zaposlene z vidika komuniciranja znotraj podjetja.

4.3.3 Ocena tržne podstrukture

Podjetje ima dokaj stabilno prodajo tako na domačem kot na tujem trgu; prodaja doma znaša okrog 90%, na tujih trgih pa podjetje dosega okrog 10% vse svoje prodaje in ta delež se skozi leta ne spreminja. Vstopa Slovenije v Evropsko unijo, ki je ukinil bilateralne pogodbe med državami članicami bivše Jugoslavije in sprostil promet med državami članicami, podjetje ni občutilo s padcem dohodka, za kar je zaslužna predvsem dobra distribucijska mreža na trgu Bosne in Hrvaške. Slovenija je sprejela enotno carinsko tarifo Evropske unije, zaradi katere se je konkurenčnost izvoza slovenske hrane na tradicionalnih trgih nekdanje Jugoslavije poslabšala. Uvozne dajatve, ki jih mora plačevati slovenski proizvajalec, če želi še naprej prodajati hrano na tradicionalne trge, so se radikalno povečale (Živilska industrija tudi letos z veliko izzivi, 2006).

Omeniti je potrebno tudi dejstvo, da največji delež prodaje Mlinotesta predstavlja blago, ki ima kratek rok uporabnosti, zato bo podjetje težko povečalo prodajo na tujih trgih. Smiselno pa je, da ustrezno dopolnjuje, prilagaja in izpopolnjuje izdelke ter z agresivnejšim marketinškimi prijemi poveča tržni delež doma. Z vstopom Slovenije v Evropsko unijo pa se je podjetju odprla tudi možnost, da poveča tržni delež v tujini. V načrtu ima izkoristiti možnost prodora na tuje trge tako z moko in mlevskimi izdelki kot z zmrznjenim programom. Prav tako pa lahko izkoristi bližino meje z Italijo za povečanje prodaje pekarskih izdelkov.

Prihodki so v letu 2005 sicer narasli, vendar je v veliki meri k temu pripomoglo dejstvo, da sta bili pripojeni dve podjetji. Podjetje zato ne sme pozabiti, da bi brez ustreznega ukrepanja prodaja v naslednjih obdobjih lahko stagnirala in mora uporabiti različne prijeme, da bi se le-ta v prihodnosti še povečevala. Ugodno za podjetje bi bilo, da bi dodatno okrepilo sodelovanje s trgovci, ki prodajajo lastno blagovno znamo, kot sta Mercator in Spar.

Za podjetje je dobro, da uporabi takšno reklamo, kjer bo vse bolj poudarjena kakovost njihovih izdelkov, kajti cene v panogi niso pomembno različne od podjetja do podjetja in nižanje cen torej ni smiselno. Smiselno pa je narediti trženjske raziskave, ki bi pokazale realne potrebe kupcev, ki bi podjetju pokazale smernice proizvodnje in omogočile kupcem ponuditi tisto, kar potrebujejo, podjetju pa bi omogočilo hitrejši prodor na določenem trgu. Samo trženje pa namerava podjetje v prihodnjem letu pomembneje okrepiti, saj v preteklosti ni delovalo tako, kot si je želela uprava in lastniki. Sama menim, da so veliko časa že zapravili, vseeno pa imajo možnosti, da okrepijo blagovno znamko in povečajo prodajo izdelkov. Brez stalnega opozarjanja kupcev se še tako dobro blago pozabi.

4.3.4 Ocena razvojno-raziskovalne podstrukture

Podjetje samo spremlja razvoj proizvodov, tehnologije in novosti znotraj svojih, za to posebej usposobljenih, služb. K novostim in modernejši tehnologiji, novim proizvodom pa podjetje sili predvsem konkurenca. Pomembno je, da podjetje ohrani nivo tehnološkega razvoja in še naprej spremlja novosti ter proizvaja proizvode, ki jih kupci želijo. Tuja konkurenca, ki je realna posledica vstopa Slovenije v Evropsko unijo, za podjetje ne pomeni toliko nevarnosti, kot priložnosti, ki jih lahko ugodno izkoristijo, če bodo svojo dejavnost še naprej krepili. Vodila naj bi jih predvsem visoka kakovost izdelkov testenin, širok proizvodni program in dobra lokacija podjetja, ki lahko izkoristi tako bližino italijanskega kot hrvaškega trga.

V prihodnje bo zelo pomembno, da bodo kupci proizvod dobili čim hitreje, ko bo na trgu zaznana nova potreba, zato bi moralo podjetje priložnost iskati v čim hitrejšem analiziranju trga in spremljanju, kaj se na trgu dogaja. Predvsem mora biti konkurenčno in inovativno, čeprav to niso glavne značilnosti živilske industrije. Še naprej mora skrbeti za visoko kakovost izdelkov in s tem prepričati kupce.

4.3.5 Ocena finančne podstrukture

Finančno stanje je odraz delovanja celotnega podjetja. Podjetje je v zadnjih letih povečalo delež osnovnih sredstev med sredstvi, kar pomeni, da je naredilo še večji korak v smeri kapitalsko intenzivnega podjetja. Ker podjetja poslujejo v obdobju, ko se na eni strani zaostruje konkurenca, prihaja do liberalizacije zunanje trgovine in tujih naložb, je pomembno, da se izboljša vodenje financ v podjetjih, saj je v nasprotnem primeru to lahko huda nevarnost, ki preti podjetjem.

V zadnjih letih se je malenkostno povečal tudi delež dolga v financiranju podjetja Mlinotest, kar pomeni, da podjetje uporablja več financiranja iz tujih virov. Podjetje lastne vire nadomešča s tujimi, začelo je z izkoriščanjem finančnega vzvoda, vendar vseeno ne moremo z gotovostjo napovedati, kaj se bo zgodilo v prihodnosti. Če bodo na finančnem trgu vladale neugodne razmere, se bodo posledično povečevali stroški poslovanja. Sicer pa se je po zagotovilu zaposlenih, ki podrobneje poznajo to področje, financiranje s kreditom povečalo zgolj zaradi izgraditve nove tovarne. Novih dolgoročnih kreditov v prihodnje ne načrtujejo. Kratkoročne kredite podjetje potrebuje za tekoče pokritje dobave pšenice, ki pa jih brez težav pokrije čez leto in podjetju ne povzročajo nobenih likvidnostnih težav.

Podjetje ima težave pri zagotavljanju plačila tekočih obveznosti tudi tekočega dolga, kar bo moralo v prihodnosti spremeniti, delno se bo to spremenilo s proizvodnim programom pekarstva, za katerega sem že v prejšnjem poglavju ugotovila, da ugodno vpliva na obračanje zalog in hitrejša obračanja v denar. Smiselno bi bilo, da bi podjetje poskušalo spremeniti strukturo gibljivih sredstev, tako da bi povečevalo delež likvidnih sredstev in na

ta račun zmanjšalo obveznosti in terjatve. Skozi obdobje pa izboljšuje vrednosti, ki jih prikazujejo kazalci obračanja, kar daje podjetju priložnost, da v prihodnjih obdobjih to izkoristi. Kljub temu, mora budno paziti na tiste kupce, do katerih so terjatve precej starejše, kot je predviden rok plačila ter doseči čim ugodnejši odlog plačil s strani dobaviteljev. Podjetje pa tega ne počne, saj se roki plačil iz leta 2003 do 2005 krajšajo.

Poslovni izid podjetja je v vseh obdobjih pozitiven, kar je vzpodbudno. Dobiček ostaja nekako enak in se z leti ne zmanjšuje, prav tako tudi ni bistvenih povečevanj. To pa podjetju predstavlja korak v pravo smer in priložnost, da podjetje odpravi pomanjkljivosti, ki jih ima pri finančnem poslovanju. V primeru, da bi se dobiček ustrezno povečal, pa bi bilo za podjetje ugodno, da bi spremenilo razmerje med tujimi in lastnimi viri financiranja podjetja v smer nadomeščanja tujih z lastnimi viri. V primeru, da dobiček ostane na istem nivoju, lahko podjetje učinkovito izrabi finančni vzvod ter si tako ustvari pogoje za višjo donosnost kapitala.

4.3.6 Ocena kadrovske podstrukture

Podjetje vodijo sami za to usposobljeni kadri, ki so na položaju več let. Zato je pomembno, da se njihovo znanje izkoristi in jih za uspehe primerno nagradi. Nenagrajen zaposlen lahko kljub dolgoletnim izkušnjam svoje delovno mesto zapusti, če dobi priložnost od zunaj. Kar pa ni neposredna nevarnost v podjetju, saj so vodilni zaposleni čustveno vezani na podjetje, saj gre po večini za okoliške domačine.

Klima med zaposlenimi je zato zelo pomembna. Skrbeti je potrebno, da se imajo priložnost spoznati, srečevati in družiti. Poskrbeti je potrebno, da se vključujejo v skupinska dela in organizirati prireditve, kjer bodo začutili, da ne tekmujejo med seboj, temveč vsi skupaj proti drugim podjetjem. Podjetje enkrat letno organizira tovrstno srečanje in tako udeležba kot odziv sta zelo ugodna.

Ustrezno z željo po optimizaciji zaposlenih podjetje prezaposluje zaposleni kader in ohranja nivo števila zaposlenih, za katerega meni, da je ugoden. Zaposleni so v podjetju več let. Vendar to ni zagotovilo, da bodo tu tudi ostali. Pomembno za podjetje je, da zadrži kvaliteten kader in mu nudi ugodnosti, da ne bi pobegnil h konkurenci. Lahko se namreč zgodi, da bo podjetje zgolj naučilo nekoga delati prave stvari, ker ga ne bo znalo obdržati, pa ga bo konkurenca privabila k sebi.

Pomembna je strokovnost, zato bi bilo ugodno za podjetje, da privabi k sebi strokovnjake različnih področij, saj je ravno izobrazbena struktura zaposlenih neugodna, kljub temu da podjetje nudi izobraževanja za formalno izobrazbo.

Za podjetje je ključnega pomena imeti izobražen kader, zato veliko vlaga v razna izobraževanja in izobražuje vse nivoje zaposlenih. Znanje je temeljni ključ do uspeha, ki ga je potrebno stalno nadgrajevati, pa naj si gre za zunanje ali notranje izobraževanje.

Konkurenca namreč ne odpušča in zamujena priložnost se lahko kaj hitro pozna pri uspešnosti poslovanja. Po mojem mnenju mora podjetje (uprava) motivirati delavce, da bodo prej opozarjali na morebitne napake in s tem pripomogli k uspešnejšemu poslovanju.

Precej neugoden je tudi sistem napredovanja, kjer se v določenih primerih upošteva zgolj rezultate dela, premalokrat pa formalno izobrazbo. Zaposlen seveda ni motiviran za formalno izobraževanje, če ve, da bo kljub izobrazbi in izkušnjam lahko napredoval nekdo, ki ima zgolj izkušnje ali pa še teh ne.

Starost zaposlenih raste in delež žensk med zaposlenimi v podjetju pada, kar je z vidika sedanje zaposlitvene politike normalno. Ker se viša starost za upokojitev, ljudje v podjetjih ostajajo dalj časa. To pa neugodno vpliva na strukturo zaposlenih, ki ostaja z manjšim deležem novo zaposlenih. Med zaposlenimi pa zasledimo naveličanost in nezainteresiranost za delo ter pomanjkanje motivacije za iskanje rešitev nadaljnjega razvoja podjetja.

Prav tako pa padanje deleža žensk med zaposlenimi ni ugodno. Živimo namreč v času, ko je med kadri, ki so na voljo, mogoče dobiti ženske za prav vsako delovno mesto. V Evropski uniji v živilskopredelovalni industriji prevladujejo moški (63%), izjema sta Finska in Nemčija, kjer je razmerje izenačeno (Koler, 2002, str. 3).

Ob prehodu Slovenije v Evropsko unijo se pričakuje tudi sprostitve delovne sile. Menim, da v Mlinotestu z odhodom delavcev drugam ne bodo imeli težav, kajti v podjetju je čutiti veliko pripadnost, ki so jo zgradili skozi čas, odkar podjetje deluje.

4.3.7 Ocena organizacijske podstrukture

Ker ima podjetje zasnovano tako organizacijsko strukturo, ki omogoča, da je na svojem področju en vodilni zaposlen, menim, da je organizacijska struktura s tega vidika ugodna. Zaposleni v podjetju imajo svojega vodjo, ki je nadalje odgovoren svojim nadrejenim. Vendar pa se mora znati ustrezno prilagoditi, če se spremenijo tržne razmere, ki to zahtevajo. Organizacija se mora znati prilagoditi okolju, kar pa ni mogoče brez ustrezne fleksibilnosti. Zelo pomembno je tudi, da informacije v podjetju potekajo hitro, brez zapletov in med pravimi ljudmi. Nevarnost pri večjih podjetjih je namreč, da zaposleni ne dobijo ustrezne informacije pravočasno ali pa je le-ta napačna.

Organizacijska klima v podjetju je dobra, saj se zaposleni ne pritožujejo ne nad delom in ne nad plačilom, ki ga za opravljeno delo prejmejo. Ker je v podjetju prisoten trend timskega dela, bi morali v tem iskati priložnost in s skupnimi močmi najti še hitrejšo in učinkovitejšo poti do zastavljenega cilja. Pridobivanje vzporednih informacij pa bi zaposlenim dal občutek, da so pomembni, ker ni potrebno, da vsaka informacija pride od nadrejenega. Poglobiti bi morali način nagrajevanja, ki bi dodatno motiviral zaposlene,

zato bi bilo za podjetje smiselno, da bi razmišljalo v tej smeri. Ni namreč dovolj, da imajo vodilni možnost, da predlagajo podrejene za nagrajevanje, temveč bi moralo tudi vodstvo samo začititi, kdaj gre podjetju tako dobro, da bi mu z ustreznimi nagradami zaposlenim lahko šlo še bolje.

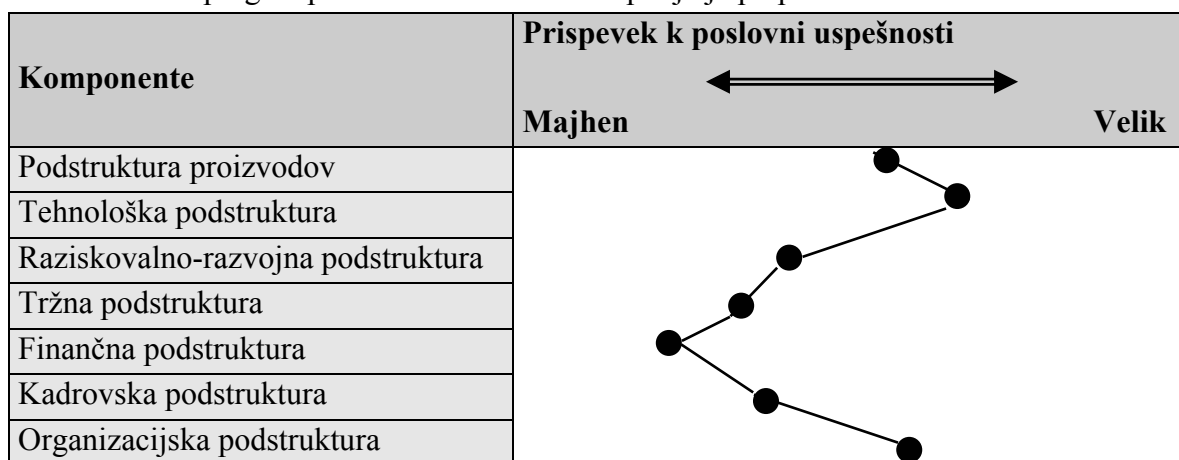
Zaposleni svoje delo opravljajo daljše časovno obdobje in ni množičnih premikov iz enega na drugo delovno mesto. Nejasen je način napredovanja, ki bi izkušenim in izobraženim pomagal navzgor, druge zaposlene pa motiviral, da bi tudi oni napredovali.

Podrejene družbe imajo svoje organizacijske strukture, na katere Mlinotest nima vpliva in predstavljajo zanj nevarnost, saj lahko zaradi morebitnih poslovnih nejasnosti pride do izgub v poslovanju.

4.3.8 Zbirni pregled priložnosti in nevarnosti podjetja

Slika 7 prikazuje priložnosti in nevarnosti, ki jih ima podjetje. Vidimo, da ima največje priložnosti v podstrukturi proizvodov in tehnološki podstrukturi, delno tudi v organizacijski. Največje nevarnosti pa podjetju grozijo v finančni in kadrovski podstrukturi.

Slika 7: Zbirni pregled priložnosti in nevarnosti podjetja po podstrukturah



Glavne priložnosti se podjetju kažejo pri pestri proizvodnji kakovostnih proizvodov, ki jih razvija samo in proizvaja s pravo tehnologijo, ki jo ustrezno dopolnjuje. Poleg tega pa tudi zato, ker podjetje proizvode razvija po načelu zdravega življenja. Ta priložnost je povezana tudi z razvojno-raziskovalno podstrukturo, saj je krepitev sodelovanja z Zavodom za zdravstveno varstvo in podobnimi ustanovami ter pridobivanjem informacij iz trga nujna za razvijanje takšnih izdelkov, po katerih kupci povprašujejo. Priložnost podjetja je v dobri lokaciji in najnovejši tehnologiji in v tem, da ima vse obrate proizvodnje na sedežu, ker se tako ne ustvarjajo informacijske luknje in informacije med delovnimi mesti lahko potekajo hitreje.

V prihodnosti bo moralo podjetje po mojem mnenju posvetiti več pozornosti finančni podstrukturi, katere glavna nevarnost prihaja z uvedbo evra. Euro bo imel vpliv tako na plačilno sposobnost podjetja, kot na cene dobaviteljev, posledično pa tudi na plače zaposlenih. Neugodne razmere na trgu denarja lahko negativno vplivajo na klimo v podjetju in motivacijo zaposlenih. Podjetje bo moralo razmisliti tudi v smeri kadrovske podstrukture, saj obstaja zaradi nejasnega sistema napredovanja in nagrajevanja, pri konkurenci v današnjem času nevarnost odhoda iz podjetja drugam, kljub temu da je čutiti močno pripadnost podjetju.

Prednosti in slabosti sem analizirala v podpoglavju 4.2, priložnosti in nevarnosti v poglavju 4.3. V sklepu pa bom diplomsko delo zaključila s povzetkom glavnih prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti za podjetje Mlinotest.

5 SKLEP

Dnevno spreminjajoče se razmere podjetju ne dajejo neke sigurnosti in predvsem v današnjem času je zelo pomembno, da smo pripravljeni. Podjetje mora biti pripravljeno tako na oblikovanje sprememb kot na odzivanje nanje. Prav nič nam namreč ne koristi, da oblikujemo strategije, potegnemo ločnice in vidimo rešitve, če tega praktično ne uporabimo. Za to pa moramo postaviti trdne temelje in podjetje organizirati na tak način, da bodo spremembe in usmeritve začutili vsi zaposleni v podjetju in jih vgradili v svoj odnos do dela. Tako bodo zaposleni izpopolnili sebe, obogatili svoje delovno mesto in pomagali podjetju do zastavljenega cilja.

V diplomskem delu sem podrobno opredelila prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti, v Tabeli 14 na strani 41, pa glavne izpostavila še enkrat.

Dobro izdelana SWOT analiza prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti je predpogoj, da lahko podjetje računa na uspeh. S celovito oceno podjetja Mlinotest sem poskusila prikazati stanje v podjetju ter nakazati kakšne možnosti ima podjetje v prihodnosti. Vendar pa je glavna pomanjkljivost ta, da bi morala za podrobnejšo analizo preživeti več časa v podjetju, podrobneje spoznati zaposlene in poslovanje podjetja. Pomembno bi bilo podrobneje poznati panogo, vendar so podatki o njej zelo skopi oziroma ne pomagajo pri analizi podjetja Mlinotest. Prav tako je praktično nemogoče pridobiti podatke o tržnih deležih konkurence. V dani situaciji so to stvari, ki so realno neizvedljive in zato so nekatere analize predstavljene v okviru možnosti, ki sem jih imela. Kljub temu mi je uspelo narediti kar konkreten presek v poslovanju podjetja in izluščiti nekaj prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti, s katerimi se mora podjetje v prihodnje soočiti.

Tabela 14: Najpomembnejše prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti podjetja Mlinotest

Prednosti	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> • Izdelki po željah kupcev • Lastna podjetja v tujini • Notranja kontrola proizvodov • Nov proizvodni obrat »Velika pekarna« • Dolga tradicija proizvodnje • HACCP in ISO 9001:2000 	<ul style="list-style-type: none"> • Tuji dobavitelji • Komunikacija med zaposlenimi • Zamude v plačilu kratkoročnih obveznosti • Kratek rok uporabnosti proizvodov
Priložnosti	Nevarnosti
<ul style="list-style-type: none"> • Dobra lokacija podjetja • Pripojitve podjetij • Selitev obratov na sedež podjetja • Nizka fluktuacija zaposlenih • Povezava z Zavodom za zdravstveno varstvo 	<ul style="list-style-type: none"> • Trgovinske blagovne znamke • Izobrazbena struktura zaposlenih • Sistem napredovanja • Devizni tečaji

Trenutno je podjetje Mlinotest tarča prevzema s strani Pekarne Blatnik in je vsakršna informacija o poslovanju podjetja, iz Mlinotesta, nemogoča. Na morebitno prevzemno ponudbo s strani pekarnice Blatnik se s proti ponudbo pripravlja tudi uprava Mlinotesta, med morebitnimi interesenti za prevzem pa se pojavlja tudi Žito. V primeru boja med Pekarno Blatnik in Žitom bi cena za delnico podjetja Mlinotest lahko zrasla do poštene vrednosti 2500 SIT (Rajbar, 2006, str. 3).

Trenutno je še nemogoče napovedati, kaj se bo v resnici zgodilo. Veliko je odvisno od tega, komu bolj zaupajo sedanji lastniki, ali upravi ali potencialnemu prevzemniku. V primeru uspeha prevzema pa bomo morda lahko govorili o načeti oziroma spremenjeni Mlinotestovi tradiciji. Vsekakor pa bo za ljudi podjetje še naprej ostalo eno največjih na severnopriforskem.

LITERATURA

1. Armstrong Michael: Ljudje podpirajo, kar so pomagali graditi. RR - revija razvoj, Ljubljana, 6(1990), 7, str. 20-23.
2. Ban Sandra: Analiza uspešnosti poslovanja slovenskih podjetij z računovodskimi kazalniki. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 44 str.
3. Bergant Živko: Ali so kratkoročni, pospešeni in hitri koeficienti res informacije o plačilni sposobnosti?. Zbornik 31. simpozija o sodobnih metodah v računovodstvu, financah in reviziji. Portorož : Zveza ekonomistov Slovenije in Zveza računovodij, finančnikov in revizije Slovenije, 1999. str: 395-410.
4. Bošnjak Marko: Gradiva za vaje in seminar za predmeta Upravljanje in ravnanje podjetja in Temelji managementa. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 99 str.
5. Bowman Cliff: Bistvo strateškega managementa. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1994, 168 str.
6. Erjavec Emil, Kuhar Aleš: Slovenska živilskopredelovalna industrija in Evropska unija. Ljubljana : Biotehniška fakulteta, 2000. 168 str.
7. Hartline Michael D. et al.: Marketing strategy. Forth Worth : The Dryden Press, 1999. 407 str.
8. Helfert Erich A.: Techniques of Financial Analysis. 8th edition. Homewood : Richard D. Irwin Inc., 1994. 608 str.
9. Koler Marjan: Približevanje EU - z vidika živilskopredelovalne industrije. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 34 str.
10. Kotler Philip: Marketing management, analysis, planning, and control. New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1984. 794 str.
11. Lipičnik Bogdan: Ekonomika in organizacija podjetja. 2. knjiga: Organizacija podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1993. 289 str.
12. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor : Obzorja, 1987. 365 str.
13. Mramor Dušan: Uvod v poslovne finance. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 381 str.
14. Morden Tony: Business Strategy. London : McGraw-Hill Publishing Company, 1999. 636 str.
15. Možina Stane et al.: Management. Radovljica : Didakta, 1994. 1072 str.
16. Petrov Sabina: Finance: Peki in mlinarji pripravljeni na EU. Finance, Ljubljana, 16.12.2002.
17. Porter Michael E.: Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. New York : The Free Press, 1998. 557 str.
18. Proctor Tony: Strategic Marketing. London : Routledge, 2000. 318 str.
19. Protner Uroš: Strateška analiza podjetja Droga Portorož. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 128 str.
20. Pučko Danijel, Rozman Rudi: Ekonomika in organizacija podjetja. 1. knjiga: Ekonomika podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 344 str.

21. Pučko Danijel: Analiza in načrtovanje poslovanja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. 336 str.
22. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 390 str.
23. Rajbar Dejan: Mlinotest, vroča primorska žemljica. Finance, Ljubljana, 25.09.2006.
24. Wickham Philip A: Financial times Corporate Strategy Casebook. Essex : Person Education Limited, 2000. 417 str.

VIRI

1. Bilanca stanja podjetja Mlinotest za leto 2003.
2. Bilanca stanja podjetja Mlinotest za leto 2004.
3. Bilanca stanja podjetja Mlinotest za leto 2005.
4. Bilanca stanja podjetja Žito za leto 2005.
5. Bilten Banke Slovenije. Ljubljana : Banka Slovenije, 14(2005), 9, 146 str.
6. Delovna skupina za žita. Kmetijsko gozdarska zbornica Slovenije. [URL: www.kgzs.si/novice.php?kategorija=5&id=318&start=1]. 10.03.2006.
7. Evidenca podjetja Mlinotest, delovna kopija, 05-3/16, 2005.
8. Evro prihaja. Urad vlade RS za informiranje in Banka Slovenije : Vlada republike Slovenije, marec 2006, 16 str.
9. Izkaz poslovnega izida podjetja Mlinotest za leto 2003.
10. Izkaz poslovnega izida podjetja Mlinotest za leto 2004.
11. Izkaz poslovnega izida podjetja Mlinotest za leto 2005.
12. Izkaz poslovnega izida podjetja Žito za leto 2005.
13. Kadrovska evidenca podjetja Mlinotest za leta 2003-2005.
14. Letno poročilo podjetja Mlinotest za leto 2003. 50 str.
15. Letno poročilo podjetja Mlinotest za leto 2004. 52 str.
16. Letno poročilo podjetja Mlinotest za leto 2005. 57 str.
17. Letno poročilo podjetja Žito za leto 2005. 56 str.
18. Narava in biotska raznovrstnost. Agencija RS za okolje. [URL: www.arso.gov.si/poro~cila_o_stanju_okolj_v_Sloveniji/009f.pdf#search=%22gozd%200], 14.03.2006.
19. Pogovori z zaposlenimi v podjetju Mlinotest, 2006.
20. Premier Janša začel vladni obisk v osrednji Sloveniji. Kabinet predsednika vlade Republike Slovenije. [URL: www.kpv.gov.si/index.php?id=230&no_cache=1&tx_ttnews%5BpS%5D=1158746856&tx_ttnews%5Btt_news%5D=1254&tx_ttnews%5BbackPid%5D=231&cHash=e8a9ad20], 19.09.2006.
21. Slapničar Sergeja: Zapiski vaj Finančno računovodstvo, 2003.
22. Slovenska živilskopredelovalna industrija – stanje in perspektive. Slovenija doma v Evropi. Urad vlade za informiranje. [URL: <http://evropa.gov.si/publikacije/evrobilten/evrobilten-20-03/index.html>], 20.04. 2006

23. Spletna stran podjetja Mlinotest.
[URL: www.mlinotest.si/], 28.05.2006.
24. Standard HACCP zahteva označevanje in spremljanje izdelkov. Špica.
[URL: www.spica.si/caseStudies/learn_haccp.aspx], 07.09.2006.
25. Standardna klasifikacija dejavnosti. Ljubljana : Statistični urad Republike Slovenije, 2002. [URL: www.stat.si/klasje/tabela.aspx?cvn=1891], 20.03.2006.
26. Statistični urad Republike Slovenije.
[URL: www.stat.si/pxweb/Dialog/Saveshow.asp], 26.05.2006.
27. Svet za varstvo okolja Republike Slovenije .
[URL: [www.svo-rs.si/web/portal.nsf/dokumenti web](http://www.svo-rs.si/web/portal.nsf/dokumenti%20web)], 23.01.2006.
28. SWOT analysis. Strategic Management. Quick MBA.
[URL: www.quickmba.com/strategy/swot/], 05.09.2006.
29. Živilce bi višji davek 'zadavil': 24.ur .
[URL: http://24ur.com/bin/article.php?article_id=3068014], 20.04. 2006.
30. Živilska industrija tudi letos z veliko izzivi : Poslovni dnevnik.
[URL: <http://poslovni.dnevnik.si/clanek.asp?id=158877>], 02.01.2006.

PRILOGE

**PRILOGA 1: Bilanca stanja in izkaz poslovnega izida podjetja Mlinotest za leta
2003-2005 v 000 SIT, v tekočih cenah**

Tabela 1: Bilanca stanja podjetja Mlinotest za leta 2003-2005, v 000 SIT

SREDSTVA	31.12.2005	31.12.2004	31.12.2003
A. STALNA SREDSTVA	7.102.115	6.735.267	6.081.196
I. NEOPREDMETENA STALNA SREDSTVA	14.408	3.663	-
1. Dolgoročno odloženi stroški poslovanja	11.671	-	-
2. Dolgoročne premoženjske pravice	2.737	3.663	-
II. OPREDMETENA OSNOVNA SREDSTVA	4.704.090	2.446.889	2.068.983
1. Zemljišča in zgradbe	2.098.120	1.153.715	1.150.615
a. Zemljišča	525.180	357.208	349.708
b. Zgradbe	1.572.940	796.507	800.907
2. Proizvajalne naprave in stroji	1.766.141	773.422	881.240
3. Druge naprave in oprema	98.667	13.920	14.026
4. Osnovna sredstva, ki se pridobivajo	741.162	505.832	23.102
a. Predujmi za pridobitev opredmetenih osnovnih sredstev	28.729	262.020	1
b. Opredmetena osnovna sredstva v gradnji in izdelavi	712.433	243.812	23.101
III. DOLGOROČNE FINANČNE NALOŽBE	2.383.617	4.284.715	4.012.213
1. Deleži podjetij v skupini	2.160.818	4.076.387	3.800.931
2. Drugi dolgoročni deleži	208.395	201.152	201.145
3. Druge dolgoročne finančne terjatve	14.404	7.176	10.137
B. GIBLJIVA SREDSTVA	1.904.193	1.992.080	2.202.435
I. ZALOGE	811.963	1.011.276	1.051.475
1. Material	631.209	863.172	946.444
2. Nedokončana proizvodnja	15.563	32.215	12.142
3. Proizvodi	121.149	77.717	47.518
4. Trgovsko blago	44.042	38.172	45.371
II. POSLOVNE TERJATVE	963.109	959.340	1.116.656
a) dolgoročne poslovne terjatve	1.108	-	-
b) kratkoročne poslovne terjatve	962.001	959.340	1.116.656
1. Kratkoročne poslovne terjatve do kupcev	683.553	516.996	624.553
2. Kratkoročne poslovne terjatve do kupcev v tujini	40.672	49.274	44.915
3. Kratkoročne poslovne terjatve do podjetij v Skupini	40.132	191.759	121.402
4. Kratkoročne poslovne terjatve do povezanih podjetij v tujini	98.709	142.087	253.772
5. Kratkoročne poslovne terjatve do drugih	98.935	59.224	72.014
III. KRATKOROČNE FINANČNE NALOŽBE	87.081	2.361	5.747
1. Kratkoročne finančne naložbe do drugih	87.081	2.361	5.747
IV. DOBROIMETJE PRI BANKAH, ČEKI IN GOTOVINA	42.040	19.103	28.557
1. Gotovina v blagajni in prejeti čeki	323	153	1.042
2. Denarna sredstva v banki	41.717	18.950	27.515
C. AKTIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	7.014	6.207	8.440
1. Kratkoročno odloženi stroški in odhodki	2.941	679	1.914
2. Nezaračunani prihodki	4.073	5.528	6.526
Č. SKUPAJ SREDSTVA (A+B+C)	9.013.322	8.733.554	8.292.071
D. IZVENBILANČNA SREDSTVA	3.082.453	2.289.635	2.864.323

Nadaljevanje Tabele 1

VIRI SREDSTEV	31.12.2005	31.12.2004	31.12.2003
A. KAPITAL	5.526.667	5.433.249	5.335.335
I. VPOKLICANI KAPITAL	2.389.177	2.389.177	2.389.177
1. OSNOVNI KAPITAL	2.389.177	2.389.177	2.389.177
II. KAPITALSKE REZERVE	27.293	27.293	27.293
1. Vplačani presežek kapitala	27.293	27.293	27.293
III. REZERVE IZ DOBIČKA	1.400.719	1.311.658	1.113.023
1. Zakonske rezerve	416.307	416.307	416.307
2. Statuarne rezerve	167.096	133.604	100.815
3. Rezerve za lastne deleže	-	-	-
4. Druge rezerve iz dobička	817.316	761.747	595.901
IV. PRENESENI ČISTI POSLOVNI IZID	376	-	-
V. ČISTI POSLOVNI IZID POSLOVNEGA LETA	189.787	185.806	286.527
VI. PREVREDNOTOVALNI POPRAVKI KAPITALA	1.519.315	1.519.315	1.519.315
1. Splošni prevrednotovalni popravek kapitala	1.519.315	1.519.315	1.519.315
Splošni prevrednotovalni popravek osnovn. kapitala	1.519.315	1.519.315	1.519.315
2 Posebni prevrednotovalni popravek kapitala	-	-	-
VII. USKUPNJEVALNI POPRAVEK KAPITALA	-	-	-
VIII. KAPITAL MANJŠINJSKIH LASTNIKOV	-	-	-
B. REZERVACIJE	37.266	24.860	12.797
1. Druge dolgoročne rezervacije	37.266	24.860	12.797
C. FINANČNE IN POSLOVNE OBVEZNOSTI	3.408.068	3.221.881	2.868.458
a. DOLGOROČNE FINANČNE IN POSLOVNE OBVEZNOSTI	1.601.054	824.534	702.161
1. Dolgoročne finančne obveznosti do bank	1.601.054	824.534	702.161
b. KRATKOROČNE FINANČNE IN POSLOVNE OBVEZNOSTI	1.807.014	2.397.347	2.166.297
1. Kratkoročne finančne obveznosti do bank	257.087	673.607	731.660
2. Kratkoročne poslovne obveznosti na podlagi predujmov	740	5.051	5.025
3. Kratkoročne poslovne obveznosti do dobaviteljev	738.437	550.050	639.426
4. Kratkoročne finančne obveznosti do podjetij v Skupini	628.409	1.058.501	657.393
5. Kratkoročne poslovne obveznosti do podjetij v Skupini	2.640	9.225	19.280
6. Kratkoročne finančne obveznosti drugih	2.210	3.465	7.351
7. Kratkoročne poslovne obveznosti drugih	177.491	97.448	106.162
Č. PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	41.321	53.564	75.481
1. Kratkoročno odloženi prihodki	-	1.595	20.735
2. Kratkoročno vnaprej vračunani stroški	41.321	51.969	54.746
D. OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	9.013.322	8.733.554	8.292.071
E. ZUNAJBILANČNE OBVEZNOSTI	3.082.453	2.289.635	2.864.323

Vir: Letna poročila podjetja Mlinotest za leta 2003-2005 v tekočih cenah.

Tabela 2: Izkaz poslovnega izida podjetja Mlinotest za leta 2003-2005, v 000 SIT

	2005	2004	2003
1. ČISTI PRIHODKI OD PRODAJE	5.810.509	4.756.370	4.636.069
2. SPREMEMBA VREDNOSTI ZALOG PROIZ. IN NEDOK. PROIZV.	- 4.611	50.273	- 38.600
3. USREDSTVENI LASTNI PROIZ. IN STORITVE	-	-	-
4. DRUGI POSLOVNI PRIHODKI (s prevrednotoval.)	427.437	28.446	273.823
5. STROŠKI BLAGA, MATERIALA IN STORITEV	4.099.035	3.526.563	3.449.786
a) Nabavna vrednost prodanega blaga in materiala	170.445	430.840	286.456
~ Stroški porabljenega materiala	2.827.215	2.588.803	2.558.880
b) Stroški storitev	1.101.375	506.920	604.450
6. STROŠKI DELA	1.603.960	582.792	838.551
a) Stroški plač	1.084.432	608.734	606.598
b) Stroški socialnih zavarovanj	175.308	99.759	98.033
~ Stroški pokojninskega zavarovanja	-	-	-
c) Drugi stroški dela	344.220	144.299	133.920
7. ODPISI VREDNOSTI	505.318	274.714	213.744
a) Amortizacija	408.354	212.082	201.728
~ prevrednotovalni poslovni odhodki	31.961	26.720	6.751
b) revrednotovalni poslovni odhodki obratnih sredstev	65.003	35.912	5.265
8. DRUGI ODHODKI POSLOVANJA	25.409	16.270	13.990
9. FINANČNI PRIHODKI IZ DELEŽEV	189.483	171.451	230.202
a) Finančni prihodki iz deležev v podjetjih v skupini	147.857	167.975	227.631
b) Drugi finančni prihodki iz deležev s prevrednotoval. prihodki	41.626	3.476	2.571
10. FINANČNI PRIHODKI IZ DOLGOROČNIH TERJATEV	43.365	12.814	6.513
a) Drugi finančni prihodki iz dolgoročnih terjatev s prevred. prihodki	57	-	6.513
11. FINANČNI PRIHODKI IZ KRATKOROČNIH TERJATEV	13.135	12.814	32.784
a) Finančni prihodki iz kratkoročnih terjatev do podjetij v skupini	-	110	1.979
b) Drugi finančni prihodki iz kratkoročnih terjatev s prevred. prihodki	13.135	23.145	30.805
12. FINANČNI ODHODKI ZA ODPISE KRATK. IN DOLG. FIN. NALOŽB	28.301	50.462	103.868
a) Prevredn. finančni odhodki pri naložbah do podjetij v skupini	-	50.462	103.868
b) Drugi prevrednotovalni finančni odhodki	28.301	-	79
13. FINANČNI ODHODKI ZA OBRESTI IN IZ DRUGIH OBVEZNOSTI	90.872	111.961	184.174
a) Finančni odhodki za obresti in iz drugih obveznosti do podj. v skupini	20.612	40.814	25.813
b) Drugi finančni odhodki za obresti in iz drugih obveznosti	70.260	71.147	158.361
14. ČISTI POSLOVNI IZID IZ REDNEGA DELOVANJA	126.423	209.847	336.678
15. IZREDNI PRIHODKI	101.088	43.344	22.783
a) izredni prihodki iz poslovanja	101.088	43.344	22.783
16. IZREDNI ODHODKI	4.232	5.550	899
a) izredni odhodki brez prev. popravka kapitala - poslovni	4.232	5.550	899
17. POSLOVNI IZID ZUNAJ REDNEGA DELOVANJA	96.856	37.794	21.884
18. DAVEK IZ DOBIČKA ZUNAJ REDNEGA DELOVANJA	-	29.046	21.471
19. ČISTI POSLOVNI IZID OBRAČUNSKEGA OBDOBJA	223.279	218.595	337.091

Vir: Letna poročila podjetja Mlinotest za leta 2003-2005 v tekočih cenah.

PRILOGA 2

INFLACIONIRANJE PODATKOV IZ BILANCE STANJA

Podatki v bilanci stanja se nanašajo na dan 31.12., zato sem za preračun postavk iz bilance stanja podjetja v stalne cene uporabila indeks cen življenjskih potrebščin (ICŽP) na dan 31.12.

$$IC\check{Z}P_{dec05/dec04}=102,3$$

$$IC\check{Z}P_{dec04/dec03}=103,2$$

IZRAČUN:

Podatki 2005= Podatki 2005

Podatki 2004= Podatki 2004* 1,023

Podatki 2003= Podatki 2003* 1,023* 1,032

Vir: Statistični urad Republike Slovenije, 2006.

INFLACIONIRANJE PODATKOV IZ IZKAZA POSLOVNEGA IZIDA

Podatki v izkazu poslovnega izida se nanašajo na celo leto, zato sem za preračun postavk iz poslovnega izida podjetja v stalne cene uporabila povprečni indeks cen življenjskih potrebščin (PICŽP).

$$PIC\check{Z}P_{05/04}=102,5$$

$$PIC\check{Z}P_{04/03}=103,6$$

IZRAČUN:

Podatki 2005= Podatki 2005

Podatki 2004= Podatki 2004*1,025

Podatki 2003= Podatki 2003* 1,025* 1,036

Vir: Statistični urad Republike Slovenije, 2006.

PRILOGA 3: Bilanca stanja in izkaz poslovnega izida podjetja Mlinotest za leta 2003-2005 v 000 SIT, v stalnih cenah

Tabela 3: Bilanca stanja podjetja Mlinotest za leta 2003-2005, v 000 SIT

SREDSTVA	31.12.2005	31.12.2004	31.12.2003
A. STALNA SREDSTVA	7.102.115	6.890.178	6.421.743
I. NEOPREDMETENA STALNA SREDSTVA	14.408	3.747	-
1. Dolgoročno odloženi stroški poslovanja	11.671	-	-
2. Dolgoročne premoženjske pravice	2.737	3.755	-
II. OPREDMETENA OSNOVNA SREDSTVA	4.704.090	2.503.167	2.184.846
1. Zemljišča in zgradbe	2.098.120	1.180.250	1.215.049
a. Zemljišča	525.180	365.424	369.292
b. Zgradbe	1.572.940	814.827	845.758
2. Proizvajalne naprave in stroji	1.766.141	791.211	930.589
3. Druge naprave in oprema	98.667	14.240	14.811
4. Osnovna sredstva, ki se pridobivajo	741.162	517.466	24.396
a. Predujmi za pridobitev opredmetenih osnovnih sredstev	28.729	268.046	1
b. Opredmetena osnovna sredstva v gradnji in izdelavi	712.433	249.420	24.395
III. DOLGOROČNE FINANČNE NALOŽBE	2.383.617	4.383.263	4.236.897
1. Deleži podjetij v skupini	2.160.818	4.170.144	4.013.783
2. Drugi dolgoročni deleži	208.395	205.778	212.409
3. Druge dolgoročne finančne terjatve	14.404	7.341	10.705
B. GIBLJIVA SREDSTVA	1.904.193	2.037.898	2.325.771
I. ZALOGE	811.963	1.034.535	1.110.358
1. Material	631.209	883.025	999.445
2. Nedokončana proizvodnja	15.563	32.956	12.822
3. Proizvodi	121.149	79.504	50.179
4. Trgovsko blago	44.042	39.050	47.912
II. POSLOVNE TERJATVE	963.109	981.405	1.179.189
a) dolgoročne poslovne terjatve	1.108	-	-
b) kratkoročne poslovne terjatve	962.001	981.405	1.179.189
1. Kratkoročne poslovne terjatve do kupcev	683.553	528.887	659.528
2. Kratkoročne poslovne terjatve do kupcev v tujini	40.672	50.407	47.430
3. Kratkoročne poslovne terjatve do podjetij v Skupini	40.132	196.169	128.201
4. Kratkoročne poslovne terjatve do povezanih podjetij v tujini	98.709	145.355	267.983
5. Kratkoročne poslovne terjatve do drugih	98.935	60.586	76.047
III. KRATKOROČNE FINANČNE NALOŽBE	87.081	2.415	6.069
1. Kratkoročne finančne naložbe do drugih	87.081	2.415	6.069
IV. DOBROIMETJE PRI BANKAH, ČEKI IN GOTOVINA	42.040	19.542	30.156
1. Gotovina v blagajni in prejeti čeki	323	157	1.100
2. Denarna sredstva v banki	41.717	19.386	29.056
C. AKTIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	7.014	6.350	8.913
1. Kratkoročno odloženi stroški in odhodki	2.941	695	2.021
2. Nezaračunani prihodki	4.073	5.655	6.891
Č. SKUPAJ SREDSTVA (A+B+C)	9.013.322	8.934.426	8.756.427
D. IZVENBILANČNA SREDSTVA	3.082.453	2.342.297	3.024.725

Nadaljevanje Tabele 3

VIRI SREDSTEV	31.12.2005	31.12.2004	31.12.2003
A. KAPITAL	5.526.667	5.558.214	5.634.114
I. VPOKLICANI KAPITAL	2.389.177	2.444.128	2.522.971
1. OSNOVNI KAPITAL	2.389.177	2.444.128	2.522.971
II. KAPITALSKE REZERVE	27.293	27.921	28.821
1. Vplačani presežek kapitala	27.293	27.921	28.821
III. REZERVE IZ DOBIČKA	1.400.719	1.341.826	1.175.352
1. Zakonske rezerve	416.307	425.882	439.620
2. Statuarne rezerve	167.096	136.677	1.316.241
3. Rezerve za lastne deleže	-	-	-
4. Druge rezerve iz dobička	817.316	779.267	629.271
IV. PRENESENI ČISTI POSLOVNI IZID	376	-	-
V. ČISTI POSLOVNI IZID POSLOVNEGA LETA	189.787	190.080	302.573
VI. PREVREDNOTOVALNI POPRAVKI KAPITALA	1.519.315	1.554.259	1.604.397
1. Splošni prevrednotovalni popravek kapitala	1.519.315	1.554.259	1.604.397
Splošni prevrednotovalni popravek osnovnega kapitala	1.519.315	1.554.259	1.604.397
2 Posebni prevrednotovalni popravek kapitala	-	-	-
VII. USKUPNJEVALNI POPRAVEK KAPITALA	-	-	-
VIII. KAPITAL MANJŠINJSKIH LASTNIKOV	-	-	-
B. REZERVACIJE	37.266	25.432	13.514
1. Druge dolgoročne rezervacije	37.266	25.432	13.514
C. FINANČNE IN POSLOVNE OBVEZNOSTI	3.408.068	3.295.984	3.029.092
a. DOLGOROČNE FINANČNE IN POSLOVNE OBVEZNOSTI	1.601.054	843.498	741.482
1. Dolgoročne finančne obveznosti do bank	1.601.054	843.498	741.482
b. KRATKOROČNE FINANČNE IN POSLOVNE OBVEZNOSTI	1.807.014	2.452.486	2.287.610
1. Kratkoročne finančne obveznosti do bank	257.087	689.100	772.633
2. Kratkoročne poslovne obveznosti na podlagi predujmov	740	5.167	5.306
3. Kratkoročne poslovne obveznosti do dobaviteljev	738.437	562.701	675.234
4. Kratkoročne finančne obveznosti do podjetij v Skupini	628.409	1.082.847	694.207
5. Kratkoročne poslovne obveznosti do podjetij v Skupini	2.640	9.437	20.360
6. Kratkoročne finančne obveznosti drugih	2.210	3.545	7.763
7. Kratkoročne poslovne obveznosti drugih	177.491	99.689	112.107
Č. PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	41.321	54.796	79.708
1. Kratkoročno odloženi prihodki	-	1.632	21.896
2. Kratkoročno vnaprej vračunani stroški	41.321	53.164	57.812
D. OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	9.013.322	8.934.426	8.756.427
E. ZUNAJBILANČNE OBVEZNOSTI	3.082.453	2.342.297	3.024.725

Vir: Letna poročila podjetja Mlinotest za leta 2003-2005 v stalnih cenah.

Tabela 4: Izkaz poslovnega izida podjetja Mlinotest za leta 2003-2005, v 000 SIT

	2005	2004	2003
1. ČISTI PRIHODKI OD PRODAJE	5.810.509	4.875.279	4.923.505
2. SPREMEMBA VREDNOSTI ZALOG PROIZ. IN NEDOK. PROIZV.	- 4.611	51.530	- 40.993
3. USREDSTVENI LASTNI PROIZ. IN STORITVE	-	-	-
4. DRUGI POSLOVNI PRIHODKI (s prevrednotoval.)	427.437	29.157	290.800
5. STROŠKI BLAGA, MATERIALA IN STORITEV	4.099.035	3.614.727	3.663.673
a) Nabavna vrednost prodanega blaga in materiala	170.445	441.611	304.216
~ Stroški porabljenega materiala	2.827.215	2.653.523	2.717.531
b) Stroški storitev	1.101.375	519.593	641.926
6. STROŠKI DELA	1.603.960	597.362	890.541
a) Stroški plač	1.084.432	623.952	644.207
b) Stroški socialnih zavarovanj	175.308	102.253	104.111
~ Stroški pokojninskega zavarovanja	-	-	-
c) Drugi stroški dela	344.220	147.906	142.223
7. ODPISI VREDNOSTI	505.318	281.582	226.996
a) Amortizacija	408.354	217.384	214.235
~ prevrednotovalni poslovni odhodki	31.961	27.388	7.170
b) revrednotovalni poslovni odhodki obratnih sredstev	65.003	36.810	5.591
8. DRUGI ODHODKI POSLOVANJA	25.409	16.677	14.857
9. FINANČNI PRIHODKI IZ DELEŽEV	189.483	175.737	244.475
a) Finančni prihodki iz deležev v podjetjih v skupini	147.857	172.174	241.744
b) Drugi finančni prihodki iz deležev s prevrednotoval. prihodki	41.626	3.563	2.730
10. FINANČNI PRIHODKI IZ DOLGOROČNIH TERJATEV	43.365	13.134	6.917
a) Drugi finančni prihodki iz dolgoročnih terjatev s prevred. prihodki	57	-	6.917
11. FINANČNI PRIHODKI IZ KRATKOROČNIH TERJATEV	13.135	13.134	34.817
a) Finančni prihodki iz kratkoročnih terjatev do podjetij v skupini	-	113	2.102
b) Drugi finančni prihodki iz kratkoročnih terjatev s prevred. prihodki	13.135	23.724	32.715
12. FINANČNI ODHODKI ZA ODPISE KRATK. IN DOLG. FIN. NALOŽB	28.301	51.724	110.308
a) Prevredn. finančni odhodki pri naložbah do podjetij v skupini	-	51.724	110.308
b) Drugi prevrednotovalni finančni odhodki	28.301	-	84
13. FINANČNI ODHODKI ZA OBRESTI IN IZ DRUGIH OBVEZNOSTI	90.872	114.760	195.593
a) Finančni odhodki za obresti in iz drugih obveznosti do podj. v skupini	20.612	41.834	27.413
b) Drugi finančni odhodki za obresti in iz drugih obveznosti	70.260	72.926	168.179
14. ČISTI POSLOVNI IZID IZ REDNEGA DELOVANJA	126.423	215.093	357.552
15. IZREDNI PRIHODKI	101.088	44.428	24.196
a) izredni prihodki iz poslovanja	101.088	44.428	24.196
16. IZREDNI ODHODKI	4.232	5.689	955
a) izredni odhodki brez prev. popravka kapitala - poslovni	4.232	5.689	955
17. POSLOVNI IZID ZUNAJ REDNEGA DELOVANJA	96.856	38.739	23.241
18. DAVEK IZ DOBIČKA ZUNAJ REDNEGA DELOVANJA	-	29.772	22.991
19. ČISTI POSLOVNI IZID OBRAČUNSKEGA OBDOBJA	223.279	224.060	357.991

Vir: Letna poročila podjetja Mlinotest za leta 2003-2005 v stalnih cenah.

PRILOGA 4: Tabela formul za izračun kazalcev finančne podstrukture

Tabela 5: Formule za izračun kazalcev finančne podstrukture

KAZALCI INVESTIRANJA	
Delež osnovnih sredstev v sredstvih	Osnovna sredstva / sredstva
Delež obratnih sredstev v sredstvih	Obratna sredstva / sredstva
Delež finančnih naložb v sredstvih	Finančne naložbe / sredstva
KAZALCI FINANCIRANJA	
Delež kapitala v financiranju	Kapital / Obveznosti do virov sredstev
Delež dolga v financiranju	Kratkoročni dolg + dolgoročni dolg/ Obveznosti do virov sredstev
Finančni vzvod	Dolgoročni dolg/ Kapital
KAZALCI PLAČILNE SPOSOBNOSTI	
Kratkoročni koeficient	Kratkoročna sredstva/ Kratkoročne obveznosti
Pospešeni koeficient	Likvidna sredstva /Kratkoročne obveznosti
KAZALCI OBRAČANJA	
Koeficient obračanja obratnih sredstev	Prihodki iz poslovanja/ Povprečna vrednost obratnih sredstev
Koeficient obračanja zalog proizvodov	Prihodki iz poslovanja /Povprečna vrednost zalog
Koeficient obračanja obveznosti do dobaviteljev	Nabavna vrednost materiala in storitev/ Povprečna vrednost obveznosti do dobaviteljev
Koeficient obračanja terjatev	Prihodki iz poslovanja/ Povprečna vrednost terjatev
Dnevi vezave obratnih sredstev	365/ Kazalec obračanja obratnih sredstev
Dnevi vezave zalog	365/ Kazalec obračanja zalog
Dnevi vezave obveznosti do dobaviteljev	365/ Kazalec obračanja obveznosti do dobaviteljev
Dnevi vezave terjatev do kupcev	365/ Kazalec obračanja terjatev

Vir: Letna poročila podjetja Mlinotest za leta 2003-2005.

PRILOGA 5: Kazalci finančne podstrukture in kazalci uspeha za Žito za leto 2005

Tabela 6: Kazalci uspeha in uspešnosti podjetja Žito za leto 2005

KAZALCI	2005
Čisti prihodki od prodaje (v 000 SIT)	13.067.967
Čisti dobiček (v 000 SIT)	69.141
ROA-dobičkonosnost sredstev	0,38%
ROE-dobičkonosnost kapitala	0,49%
Ekonomičnost	1,10
Povprečno število zaposlenih	630
Prihodki od prodaje na zaposlenega (v 000 SIT)	20.742

Vir: Letno poročilo podjetja Žito za leto 2005; Bilanca stanja in izkaz poslovnega izida za podjetje Žito za leto 2005 v tekočih cenah.

Tabela 7: Kazalci finančne podstrukture za podjetje Žito za leto 2005

KAZALCI INVESTIRANJA	
Delež osnovnih sredstev v sredstvih	26,66%
Delež obratnih sredstev v sredstvih	16,81%
Delež finančnih naložb v sredstvih	56,53%
KAZALCI FINANCIRANJA	
Delež kapitala v financiranju	70,06%
Delež dolga v financiranju	28,78%
Finančni vzvod	0,02%
KAZALCI PLAČILNE SPOSOBNOSTI	
Kratkoročni koeficient	0,63
Pospešeni koeficient	0,52
KAZALCI OBRAČANJA	
Koeficient obračanja obratnih sredstev	3,88
Koeficient obračanja zalog proizvodov	23,30
Koeficient obračanja obveznosti do dobaviteljev	1,74
Koeficient obračanja terjatev	4,88
Dnevi vezave obratnih sredstev	94
Dnevi vezave zalog	16
Dnevi vezave obveznosti do dobaviteljev	209
Dnevi vezave terjatev do kupcev	75

Vir: Letno poročilo podjetja Žito za leto 2005 ; Bilanca stanja in izkaz poslovnega izida za podjetje Žito za leto 2005 v tekočih cenah.