

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

ANALIZA POSLOVANJA PODJETJA LEDONA D.O.O. V LETIH
2000/2001

Ljubljana, maj 2003

DAVID JAKOPIČ

IZJAVA

Študent DAVID JAKOPIČ izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom mag. DARJE ŠINK in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 14. 05. 2003

Podpis: David Jakopič

KAZALO

UVOD	1
1. PREDSTAVITEV PODJETJA LEDONA D.O.O.	2
1.1 NASTANEK IN RAZVOJ.....	2
1.2 DEJAVNOST IN ORGANIZACIJA PODJETJA	3
2. ANALIZA USPEHA IN USPEŠNOSTI POSLOVANJA PODJETJA LEDONA D.O.O.....	5
2.1 ANALIZA USPEHA POSLOVANJA	5
<i>2.1.1. Pojmovanje uspeha poslovanja</i>	<i>5</i>
<i>2.1.2. Analiza prihodkov</i>	<i>6</i>
<i>2.1.3 Analiza odhodkov.....</i>	<i>7</i>
<i>2.1.4. Analiza poslovnega izida.....</i>	<i>9</i>
2.2. ANALIZA USPEŠNOSTI POSLOVANJA	10
<i>2.2.1. Pojmovanje uspešnosti poslovanja</i>	<i>11</i>
<i>2.2.2. Analiza produktivnosti</i>	<i>11</i>
<i>2.2.3. Analiza ekonomičnosti.....</i>	<i>13</i>
<i>2.2.4. Analiza rentabilnosti.....</i>	<i>15</i>
2.3. ANALIZA SREDSTEV	17
<i>2.3.1. Analiza stalnih sredstev</i>	<i>18</i>
<i>2.3.1.1. Obseg in struktura stalnih sredstev.....</i>	<i>18</i>
<i>2.3.1.2. Odpisanost osnovnih sredstev</i>	<i>19</i>
<i>2.3.2. Analiza gibljivih sredstev</i>	<i>20</i>
<i>2.3.2.1. Obseg in struktura gibljivih sredstev.....</i>	<i>20</i>
<i>2.3.2.2. Obračanje obratnih sredstev</i>	<i>22</i>
3. ANALIZA POSLOVNIH FUNKCIJ PODJETJA LEDONA D.O.O.....	24
3.1. ANALIZA ZAPOSLENIH	24
<i>3.1.1. Število zaposlenih.....</i>	<i>25</i>
<i>3.1.2. Struktura zaposlenih po izobrazbi, starosti, organizacijskih enotah</i>	<i>25</i>
<i>3.1.3. Dinamika zaposlenih</i>	<i>27</i>
<i>3.1.4. Izraba delovnega časa.....</i>	<i>28</i>
3.2. ANALIZA NABAVE	29
<i>3.2.1. Obseg in struktura nabave.....</i>	<i>30</i>
<i>3.2.2. Nabavna pot</i>	<i>31</i>
<i>3.2.3. Obseg in struktura nabave po dobaviteljih</i>	<i>31</i>
<i>3.2.4. Nabavne cene</i>	<i>33</i>
3.3. ANALIZA PRODAJE	33
<i>3.3.1. Obseg in struktura prodaje</i>	<i>34</i>
3.4. ANALIZA FINANCIRANJA.....	36
<i>3.4.1. Obseg in struktura obveznosti do virov sredstev</i>	<i>36</i>
<i>3.4.1.1. Stopnja kapitalizacije in stopnja zadolženosti</i>	<i>37</i>
<i>3.4.2. Razmerje med sredstvi in viri financiranja</i>	<i>38</i>
<i>3.4.2.1 Plačilna sposobnost</i>	<i>38</i>
<i>3.4.2.2. Finančna stabilnost</i>	<i>40</i>
4. PROBLEMSKE SITUACIJE IZHAJAJOČE IZ ANALIZE IN NJIHOVE MOŽNE	41

REŠITVE	41
SKLEP.....	43
LITERATURA	46
VIRI.....	47
PRILOGE	II

UVOD

Današnji čas je čas dinamike, globalizacije in hitrih sprememb. Podjetja se soočajo z veliko konkurenco, zato morajo stremeti za fleksibilnostjo v tem novem poslovnem okolju. Analiza poslovanja poskuša dati nekatere odgovore na ta dogajanja v poslovnih procesih. Vsako podjetje se želi obdržati v takem konkurenčnem okolju, zato mora uspešno slediti svojim ciljem poslovanja in jih tudi uresničevati. Srečuje se s težavami, ki jih poskuša odpravljati tako, da spozna njihove vzroke. To mu omogoča analiza poslovanja, s katero razstavljamo celotno poslovanje na posamezne dele in jih potem proučujemo.

Analizo poslovanja lahko opredelimo kot poglobljeno proučevanje poslovanja, s katerim ugotavljamo boniteto poslovanja, kar omogoča predlagati izboljšave pri poslovnih procesih in stanjih (Škerbic, Rebernik, 1990, str. 210).

Namen analize poslovanja je zunaj samega procesa analiziranja in ga določajo potrebe praktične dejavnosti gospodarjenja v podjetjih. Namen analize je večstransko določen. Gre za ekonomski in organizacijski vidik. Z ekonomskega vidika je namen analiziranja izboljšati ekonomsko uspešnost poslovanja podjetja, katerega glavni cilj je rentabilnost. Organizacijski vidik analiziranja omogoča smotnost doseganja ciljev podjetja. Brez poglobljanja v vprašanje organizacije ni mogoče izkoristiti vseh možnosti za povečanje ekonomske uspešnosti poslovanja (Pučko, 1998a, str. 4).

Predmet mojega diplomskega dela je analiza poslovanja malega, zasebnega trgovskega podjetja Ledona d.o.o. v letih 2000 in 2001. Cilj diplomske naloge je analizirati in oceniti uspešnost njegovega poslovanja v letu 2001 v primerjavi z letom 2000. Analiziral sem vse računovodske izkaze in poskušal ugotoviti, kaj je vplivalo na povečanje ali zmanjšanje uspešnosti poslovanja.

Glavni vir analize so bili računovodski podatki, vendar sem tudi sam zaposlen v podjetju, zato sem imel na razpolago tudi interne podatke. Ker podatki, ki kažejo uresničeno stanje v letu 2001, ne povedo veliko, sem jih primerjal s podatki iz leta 2000. Pri primerjavi preteklih in sedanjih podatkov naletimo na številne pomanjkljivosti. Eden najočitnejših je inflacija, zato je treba podatke v računovodskih izkazih za zagotovitev primerljivosti med leti inflacionirati na raven cen v letu 2001, kar je prikazano v prilogah. Podatke iz izkaza uspeha in izračune povprečij iz bilance stanja za leto 2000 sem inflacioniral z indeksom povprečnih cen življenjskih potrebščin, ki je znašal 108,4, podatke iz bilance stanja pa z indeksom cen življenjskih potrebščin, ki je znašal 107,0 (Statistični letopis Republike Slovenije, 2002, str. 277).

Diplomsko delo je razdeljeno na štiri poglavja. V prvem delu predstavljam podjetje Ledona d.o.o., njegovo dejavnost in organizacijsko strukturo. V drugem delu je analizirana uspešnost celotnega poslovanja. Najprej analiziram uspeh in uspešnost poslovanja. Sledijo analize produktivnost, ekonomičnosti in rentabilnosti, ki je glavna mera uspešnosti poslovanja podjetja. Drugo poglavje končam z analizo sredstev. V tretjem delu analiziram podjetje po poslovnih funkcijah. Na tem mestu analiziram zaposlene, nabavo, prodajo in financiranje. V četrtem delu so na podlagi analize v letih 2000 in 2001 sintetizirane smernice za podjetje v prihodnosti. Ker sem v njem tudi sam zaposlen, želim te ugotovitve tudi v praksi upoštevati in se na podlagi njih odločati.

1. PREDSTAVITEV PODJETJA LEDONA D.O.O.

1.1 NASTANEK IN RAZVOJ

Podjetje Ledona d.o.o. je zasebno podjetje, ki je bilo ustanovljeno junija 1997 v Kompoljah v Dobropolju kot družba z omejeno odgovornostjo. Ustanovljeno je bilo z namenom prodaje zamrznjene hrane in sladoledov na območju republike Slovenije. V Sloveniji se je tovrstna oblika prodaje pojavila ravno v tem času, zato je bilo podjetje Ledona d.o.o., poleg že prisotnih multinacionalnih podjetij Family Frost in Bofrost, med prvimi, ki je pristopalo do kupcev na tak neposreden način. Pravno je delovanje podjetja uvrščeno med kataloško prodajo, čeprav je v zakonodaji za podobna podjetja zaenkrat še nekakšna črna luknja. Gre namreč za mešanico med pravnimi oblikami kataloške prodaje in potujoče prodajalne. Podjetje je v začetku poslovalo z dvema prodajalnama (voziloma), ki sta vsakodnevno odhajala na posamezna območja Slovenije, predvsem v okolico Ljubljane. Skladiščni in parkirni prostori za vozila so se najprej nahajali v Trzinu.

V avgustu 1997 se je podjetje s skladiščem preselilo v Ribnico, istočasno pa se je povečalo še za eno vozilo (prodajalno). Podjetje je svoje proizvode tržilo v okolici Ljubljane (občine Škofljica, Grosuplje, Dobropolje, Ivančna Gorica, Ig, Brezovica, Velike Lašče, Ribnica, Kočevje). Spomladi leta 1998 se je podjetje povečalo še za štiri vozila, tako da je obsegalo skupaj sedem prodajaln (vozil). Postopoma se je trg širil po celotni Dolenjski in Notranjski, Beli Krajini ter delno po Gorenjski.

V juniju 1999 se je podjetje razširilo še za dve vozili, ki sta pokrivali celotno Gorenjsko.

Januarja leta 2000 se je podjetje s skladiščem in pisarno preselilo v občino Dobropolje, na lokacijo Podgorica 2, kot najemnik v novoodprtih prostorih Pekarne Blatnik. Istočasno se je povečalo še za eno vozilo, ki je pokrivalo dele Primorske, Gorenjske in Posavske regije.

Aprila leta 2000 je se je podjetje razširilo še proti Štajerski, in sicer s poslovno enoto in skladiščem v Štorah pri Celju ter s petimi vozili (prodajalnami). S temi vozili je pokrivalo Štajersko in Koroško. Podjetje je tako v letu 2000 prodrlo in osvojilo skoraj celotno območje Republike Slovenije, razen Primorske in Prekmurja. Proces širjenja poslovanja se je takrat zaustavil, zato podjetje od aprila 2000 posluje s petnajstimi vozili, ki jih lahko obravnavamo kot samostojne prodajalne.

1.2 DEJAVNOST IN ORGANIZACIJA PODJETJA

Sedež podjetja je v Kompoljah v Dobropolju, kjer je locirano tudi vodstvo, ki ga predstavlja direktor Franci Žnidaršič. Skladiščni prostori in pisarna se nahajajo na naslovu Pekarne Blatnik, kjer ima podjetje omenjene prostore v najemu. Iz tega centra odhaja dnevno na teren 10 vozil, ki so opremljena in prilagojena za terensko prodajanje. Pokrivajo območja Dolenjske, Notranjske, Gorenjske in del Primorske. Drugo skladišče in pisarna se nahajata v Štorah pri Celju. Tudi te prostore ima podjetje v najemu. Iz te enote odhaja dnevno na teren 5 vozil, ki pokrivajo območje Štajerske in Koroške.

Podjetje se ukvarja s kataloško (terensko) prodajo zamrznjenih prehrabnih izdelkov za končne kupce. Po standardni klasifikaciji dejavnosti spada med trgovino na drobno zunaj prodajaln s šifro: g/52,6 oziroma podpodročje: druga trgovina na drobno zunaj prodajaln s šifro g/52.630 (iBON, 2001). Uporablja gibljive prodajalne (Potočnik, 2001, str. 68), to so za prodajo prirejani manjši kamioni. Prodaja poteka tako s pomočjo kataloga in predvsem z lastnim angažiranjem posameznega voznika-prodajalca. Vsak prodajalec je s svojim vozilom samostojen, saj se mu določa le okvirno območje prodaje. Ta način prodaje je nekakšna mešanica kataloške prodaje in akviziterstva, zato obravnavanja tega načina prodaje v literaturi ni zaslediti.

Asortima prodaje vključuje: sladolede, zamrznjene izdelke iz testa, zamrznjeno zelenjavo, zamrznjene mesne izdelke (predvsem perutninske), zamrznjene ribe in morske sadeže.

Prodaja poteka s pomočjo vozila, ki se tedensko giblje po vnaprej določenemu območju Republike Slovenije. Za privabljanje kupcev podjetje uporablja:

- kataloge, ki jih raznašajo sami prodajalci;
- zvočni signal za privabljanje stalnih kupcev;
- in predvsem, osebno angažiranost, motiviranost in sposobnost voznikov-prodajalcev, ki samostojno in profesionalno pristopajo k potencialnim strankam na neposredni način (od vrat do vrat).

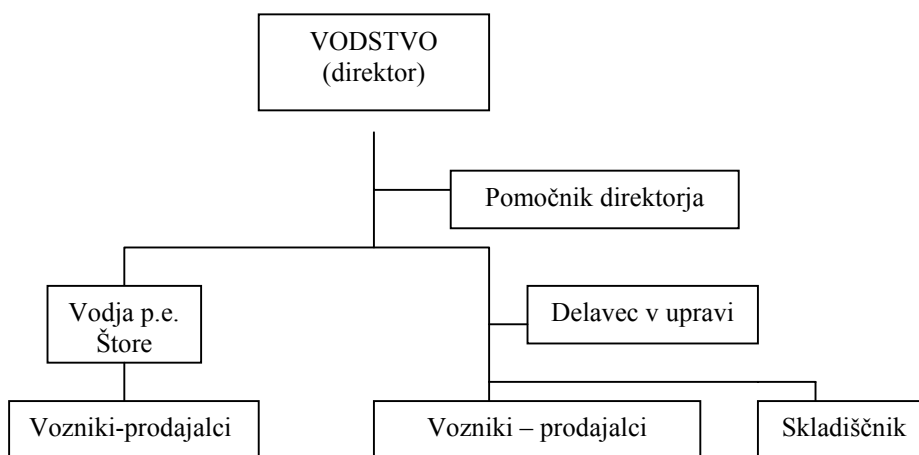
Vozniki-prodajalci si tako s časoma pridobijo stalne odjemalce, s katerimi sklenejo pogodbo o kataloški prodaji blaga. Tako jih obiskujejo tedensko (ali mesečno), kupci pa imajo možnost naročati blago tudi po telefonu in preko elektronske pošte.

Podjetje Ledona d.o.o. spada med mala podjetja. Za malo podjetje velja tisto, ki izpolnjuje dva od naslednjih kriterijev (Zakon o spremembah in dopolnitvi zakona o gospodarskih družbah, 2001):

- povprečno število zaposlenih v zadnjem poslovnem letu ne presega 50,
- čisti prihodki od prodaje v zadnjem poslovnem letu ne presegajo 1.000.000.000 SIT,
- vrednost aktive ob koncu poslovnega leta ne presega 500.000.000 SIT.

V Sliki 1 prikazujem organizacijsko strukturo podjetja Ledona d.o.o.

Slika 1: Organizacijska shema podjetja Ledona d.o.o. v letu 2001



Vir: Interni podatki podjetja Ledona d.o.o. v letu 2001.

Povprečno število zaposlenih je bilo leta 2000 osemnajst, leta 2001 pa dvajset. Podjetje ima ves čas zaposlenih nekaj študentov, ki pomagajo ob višku sezone, saj je narava dela izredno sezonska. V poletnem času je prodaja zamrznjenih izdelkov, predvsem na račun sladoleda, veliko boljša kot pozimi. Prav tako podjetje z zaposlenimi študenti pokriva izgube zaradi dopustov in bolnišk redno zaposlenih delavcev. Skupaj so v upravi zaposleni štirje delavci (od tega eden polovično v upravi in polovično kot prodajalec). Zaposlen je en skladičnik v enoti Dobrepolje, v enoti Štore skladišče upravlja vodstveni delavec. Petnajst delavcev je

zaposlenih kot vozniki-prodajalci, šest v enoti v Štorah in devet v enoti v Dobropolju. Honorarno sta v tej enoti zaposlena dva delavca, Občasno pa delajo trije študentje.

Podjetje vodi direktor, ki skrbi tudi za nabavo, komercialno in pogajanja z dobavitelji, za kadrovske odločitve v enoti Dobropolje, delno upravlja blagovno knjigovodstvo v enoti Dobropolje, skrbi za trženje na ravni podjetja (priprava, oblikovanje, izdelava katalogov, reklame v medijih). Direktorjeve naloge prevzema delno tudi pomočnik direktorja. Računovodstvo vodi pooblaščen računovodski servis iz Grosuplja.

2. ANALIZA USPEHA IN USPEŠNOSTI POSLOVANJA PODJETJA LEDONA D.O.O.

2.1 ANALIZA USPEHA POSLOVANJA

Pri analizi uspeha poslovanja analiziramo prihodke, odhodke in poslovni izid. Podjetje je poslovno uspešno, če dosega pozitivno razliko med prihodki in odhodki.

2.1.1. Pojmovanje uspeha poslovanja

Cilj poslovanja podjetja je ustvariti takšen poslovni izid, ki omogoča primeren dobiček, akumulacijo in trajno poslovanje. Poslovni izid je merilo uspešnosti poslovanja v določenem časovnem razdobju. To obdobje je enako koledarskemu letu, lahko pa je tudi krajše. Poslovni izid, ki je ugotovljen za krajše obdobje je ponavadi začasen (Kadoič, 1998, str. 170).

Poslovni izid podjetja je razlika med prodajno vrednostjo ali prihodki in med zanjo potrebnimi stroški. Razlika je dobiček, kadar je pozitivna, in izguba, kadar je negativna. Dobiček omogoča širjenje poslovanja, izguba pa vodi v upadanje. Večja kot je pozitivna razlika med prihodki in odhodki, bolj je podjetje uspešno (Pučko, Rozman, 1995, str. 216).

Uspeh poslovanja podjetja Ledona d.o.o. sem analiziral na podlagi analize prihodkov, odhodkov in na koncu na podlagi izkaza uspeha.

2.1.2. Analiza prihodkov

Prihodki zajemajo vrednost prodanih proizvodov in opravljenih storitev podjetja v določenem obdobju. Delimo jih na prihodke od poslovanja, prihodke od financiranja in izredne prihodke. Vsi prihodki povečujejo poslovni izid. Pri prodaji proizvodov zajemajo seštevke zmnožkov prodanih proizvodov in njihovih cen (Hočevar, Igličar, 1997, str. 55).

Prihodki od poslovanja nastajajo kot posledica rednega delovanja podjetja in vsebujejo prihodke od prodaje proizvodov in storitev na domačem in tujem trgu, prihodke od prodaje trgovskega blaga in materiala, prihodke, pridobljene kot pomoč (subvencija), podpora (dotacija), povračilo (regres) in nadomestilo (kompenzacija) ter druge poslovne prihodke (Pučko, Rozman, 1995 str. 220).

Prihodki od financiranja so posledica finančnega delovanja podjetja in skupaj s prihodki od poslovanja tvorijo redne prihodke. Povezani so s kratkoročnimi in dolgoročnimi finančnimi naložbami podjetja. Pri majhnih trgovskih podjetjih predstavljajo relativno majhen delež vseh prihodkov.

Izredni prihodki nastajajo kot posledica neobičajne dejavnosti ali dogodkov v podjetju. Mednje uvrščamo:

- prihodke povezane s prodajo materialnih in nematerialnih naložb za tisti del vrednosti, ki je večji od neodpisane vrednosti osnovnih sredstev;
- naknadno ugotovljene presežke (ob inventuri blaga in materiala), zamudne obresti, prejete are, nagrade, penale, itd.;
- gotovinske in druge popuste ter pasivne časovne razmejitve.

V Tabeli 1 prikazujem obseg in strukturo prihodkov podjetja Ledona d.o.o. za preučevano obdobje.

Tabela 1: Obseg (v 1000 SIT) in struktura (v %) prihodkov podjetja Ledona d.o.o. v letih 2000 in 2001

Element	Leto 2000		Leto 2001		I 01/00
	Vrednost	%	Vrednost	%	
A. Prihodki iz poslovanja	358.360	98,7	336.243	96,4	93,8
1. Na domačem trgu iz razmerij do drugih	358.360	98,7	336.243	96,4	93,8
B. Prihodki od financiranja	3.112	0,9	3.779	1,1	121,4
1. Prihodki iz obresti in drugi prih.iz finan.	3.112	0,9	3.779	1,1	121,4
C. Izredni prihodki	1.740	0,5	8.852	2,5	508,7
PRIHODKI SKUPAJ (A+B+C)	363.212	100	348.874	100	96,0

Vir: Bilanca uspeha podjetja Ledona d.o.o. v obdobju od 1. 1. do 31. 12. 2000 in od 1. 1. do 31. 12. 2001.

Prihodki iz poslovanja so se v letu 2001 glede na leto 2000 realno zmanjšali za 6,2 %. Prihodki iz financiranja so porasli za 21,4 %, vendar je njihov delež vseskozi nizek, le okoli 1 %, zato na poslovni izid ne vplivajo veliko. Izredni prihodki pa so porasli kar za 408,7 %, tako da v letu 2001 precej vplivajo na poslovni izid. Porast izrednih prihodkov je mogoče razlagati s prodajo že odpisanih in amortiziranih osnovnih sredstev. Podjetje je v letu 2001 prodalo tri vozila, kar je imelo učinek na izredne prihodke in s tem, kot vidimo, na celotne prihodke. Celotni prihodki so se v letu 2001 znižali za štiri odstotke.

2.1.3 Analiza odhodkov

Odhodki so stroški, ki se nanašajo na prodano količino proizvodov in storitev v določenem obračunskem obdobju. Mednje uvrščamo:

- poslovne odhodke,
- odhodke iz financiranja in
- izredne odhodke.

Poslovni odhodki in odhodki iz financiranja predstavljajo redne odhodke, ki so posledica rednega delovanja podjetja. Izredni odhodki pa nastanejo na podlagi neobičajnih manj pogostih pojavov.

V trgovskih podjetjih zavzemajo poslovni odhodki nabavno vrednost prodanega blaga in v obdobju nastale splošne stroške, ki jih delimo na materialne stroške, amortizacijo in bruto stroške dela (Hočevar, Igličar, 1997, str. 146). Odhodki od financiranja so obresti in drugi odhodki. Obresti obračuna podjetje od posojil in kreditov. Med druge odhodke pa uvrščamo npr. možno zmanjšanje vrednosti finančnih naložb ali negativne tečajne razlike ipd.

Podobno kot pri prihodkih tudi pri odhodkih v izredne odhodke štejemo odhodke zaradi zmanjšanja kakih sredstev, npr. primankljaj pri materialu, trgovskem blagu, ali pa zaradi povečanja obveznosti do virov sredstev. Med izredne odhodke štejemo tudi eventualne odpisane ali znižane terjatve. Izredni odhodki nastanejo tudi pri prodaji osnovnih sredstev, če je kupnina nižja od še neodpisane vrednosti osnovnega sredstva (Pučko, Rozman, 1995 str. 226 - 228).

V Tabeli 2 (str. 8) prikazujem obseg in strukturo prihodkov za preučevano podjetje v letih 2000 in 2001.

Odhodki iz poslovanja so se v letu 2001 znižali za 0,5 %, s tem da se je zaradi zmanjšanih prihodkov znižala tudi nabavna vrednost prodanega blaga, in sicer za 3,6 %, kar pojasnjuje

nekoliko nižje marže v letu 2001. Prihodki so se znižali za 4 %, nabavna vrednost prodanega blaga pa le za 3,6 %. Stroški materiala so porasli za 12,1 %. Vzroke gre iskati v povečanih stroških za vzdrževanje voznega parka v podražitvi goriva in v povečanih drugih materialnih stroških. Stroški dela so porasli za 5,4 %, najbolj v kategoriji drugi stroški dela 12,8 %. Tu so beleženi predvsem honorarni delavci in študentje, kar pomeni, da se je podjetje v letu 2001 nekoliko bolj posluževalo teh oblik dela. Amortizacija je porasla za 34,1 %, predvsem zaradi nabave novih vozil (pet aprila 2000 in zamenjava treh v začetku leta 2001) in s tem večjega amortizacijskega stroška v začetku življenjske dobe. Odpis obratnih sredstev se je znižal za 45,9 %, vendar zanemarljivo vpliva na skupne odhodke. Prav tako drugi odhodki iz poslovanja, ki so se znižali za 10 %. Odhodki iz financiranja so se znižali za 20,2 %, izredni odhodki pa povečali za 19 %. Odhodki skupaj so se v letu 2001 znižali za 0,8 %, na kar je vplivala predvsem nabavna vrednost prodanega blaga zaradi zmanjšanja prihodkov ter na drugi strani povečani stroški dela in materialni stroški.

Tabela 2: Obseg (v 1000 SIT) in struktura (v %) odhodkov podjetja Ledona d.o.o. v letih 2000 in 2001

Element	Leto 2000		Leto 2001		I 01/00
	Vrednost	%	Vrednost	%	
A. Odhodki iz poslovanja	344.577	98,6	342.823	98,8	99,5
1. Stroški blaga	270.429	77,4	260.941	75,2	96,5
1. Nabavna vrednost prodanega blaga	215.055	61,5	207.420	59,8	96,4
2. Stroški materiala	22.973	6,6	25.751	7,4	112,1
3. Stroški storitev	32.401	9,3	27.770	8,0	85,7
2. Stroški dela	59.047	16,9	62.234	17,9	105,4
1. Stroški plač	42.944	12,3	44.979	13,0	104,7
2. Stroški za socialno varnost	8.849	2,5	9.075	2,6	102,6
3. Drugi stroški dela	7.254	2,1	8.180	2,4	112,8
3. Amort. dolgoroč.in osnov.sredstev	13.907	4,0	18.656	5,4	134,1
4. Odpis obratnih sredstev	214	0,1	120	0,0	56,1
5. Drugi odhodki poslovanja	980	0,3	882	0,3	90,0
B. Odhodki od financiranja	4.736	1,4	3.781	1,1	79,8
1. Odhodki za obresti in drugi od. financ.	4.736	1,4	3.781	1,1	79,8
C. Izredni odhodki	179	0,1	213	0,1	119,0
ODHODKI SKUPAJ (A+B+C)	349.492	100	346.817	100	99,2

Vir: Bilanca uspeha podjetja Ledona d.o.o. v obdobju od 1. 1. do 31. 12. 2000 in od 1. 1. do 31. 12. 2001.

Sledi analiza poslovnega izida.

2.1.4. Analiza poslovnega izida

Poslovni izid je razlika med prihodki in odhodki v določenem obdobju. Pozitivna razlika (prihodki so večji od odhodkov) prinese dobiček, negativna pa izgubo. Temeljne vrste poslovnega izida, ki jih ugotavljamo v izkazu uspeha, so: celotni dobiček, čisti dobiček, izguba.

Celotni dobiček podjetja je razlika med vsemi prihodki in odhodki v obračunskem obdobju. Čisti dobiček je celotni dobiček, zmanjšan za davke iz dobička. Izguba je razlika med odhodki in prihodki, ko so odhodki večji. Izguba je negativni poslovni izid in pomeni bremenitev kapitala (Hočevar, Igličar 1997, str 148). V Tabeli 3 (str. 9) prikazujem poslovni izid podjetja Ledona d.o.o. v letih 2000 in 2001.

Tabela 3: Poslovni izid (v 1000 SIT) podjetja Ledona d.o.o. v letih 2000 in 2001

Element	Leto 2000	Leto 2001	I 01/00
1. Prihodki iz poslovanja	358.360	336.243	93,8
2. Odhodki iz poslovanja	344.577	342.823	99,5
A. Poslovni izid iz poslovanja	13.783	-6.580	-47,7
3. Prihodki od financiranja	3.112	3.779	121,4
4. Odhodki od financiranja	4.736	3.781	79,8
B. Poslovni izid iz financiranja	-1.624	-2	0,1
5. Izredni prihodki	1.740	8.852	508,7
6. Izredni odhodki	179	213	119,0
C. Poslovni izid iz izrednih vplivov	1.561	8.639	553,4
7. Celotni prihodki	363.212	348.874	96,1
8. Celotni odhodki	349.492	346.817	99,2
Č. Dobiček (7-8)	13.720	2.057	15,0
9. Davek iz dobička	0	0	0
D. Čisti dobiček	13.720	2.057	15,0

Vir: Bilanca uspeha podjetja Ledona d.o.o. v obdobju od 1. 1. do 31. 12. 2000 in od 1. 1. do 31. 12. 2001.

Podjetje Ledona d.o.o. je tako v letu 2000 kot v letu 2001 poslovalo pozitivno in ustvarilo dobiček. Dobiček je bil v letu 2001 manjši za 85 %.

Prihodki iz poslovanja so upadli za 6,2 %, odhodki iz poslovanja pa le za 0,5 %. To je vplivalo na slab poslovni izid iz poslovanja, ki se je znižal za velikih 147,7 % in je tako v letu 2001

pristal v rdečih številkah. Vzroke gre iskati v večjem zmanjšanju prihodkov iz poslovanja kot odhodkov.

Prihodki iz financiranja so v obeh letih nižji od odhodkov iz financiranja, zato podjetje v tem obdobju izkazuje izgubo iz financiranja. Prihodki so se povečali za 21,4 %, odhodki pa znižali za 20,2 %, zato podjetje beleži pozitivno povečanje poslovnega izida iz financiranja.

Izredni prihodki so se v letu 2001 povečali za 408,7 %. Vzrok sem že omenjal v analizi prihodkov. Izredni odhodki so se tudi povečali, vendar le za 19 %, kar je pozitivno vplivalo na poslovni izid iz izrednih vplivov. Povečal se je za 453,4 %. Prihodki iz izrednih vplivov so pripomogli, da je podjetje tudi v letu 2001 še vedno izkazalo dobiček. Celotni prihodki so se znižali bolj kot celotni odhodki, zato je dobiček upadel za 85 %. Če podjetje ne bi menjavalo osnovnih sredstev (vozil), bi bil zaradi nizkih izrednih prihodkov poslovni izid negativen, pojavila bi se torej izguba. Podjetje je v letu 2001 vsekakor poslovalo slabše kot v letu 2000.

Pri trgovskem podjetju ugotavljamo tudi t.i. kosmati dobiček iz prodaje, ki pomeni razliko med prihodki od prodaje in nabavno vrednostjo trgovskega blaga. Gre za t.i. razliko v ceni, ki je približek trgovinski marži, s katero podjetja pokrivajo stroške trgovanja in ustvarjajo dobiček. To prikazujem v Tabeli 4.

Tabela 4: Poslovni izid (v 1000 SIT) iz prodaje za podjetje Ledona d.o.o. v letih 2000 in 2001

Element	Leto 2000	Leto 2001	I 01/00
Prihodki iz poslovanja	358.360	336.243	93,8
Nabavna vrednost prodanega blaga	215.055	207.420	96,4
Kosmati dobiček iz prodaje	143.305	128.823	89,9

Vir: Bilanca uspeha podjetja Ledona d.o.o. v obdobju od 1. 1. do 31. 12. 2000 in od 1. 1. do 31. 12. 2001.

Iz tabele vidimo zmanjšanje tako prihodkov kot nabavne vrednosti prodanega blaga in kosmatega dobička iz prodaje. Najbolj se je znižal kosmati dobiček iz prodaje, kar pomeni, da je podjetje v letu 2001 poslovalo z nižjimi povprečnimi maržami.

2.2. ANALIZA USPEŠNOSTI POSLOVANJA

Pri analizi uspešnosti analiziram produktivnost, ekonomičnost in rentabilnost poslovanja podjetja Ledona d.o.o. v letih 2000 in 2001.

2.2.1. Pojmovanje uspešnosti poslovanja

Analizirati uspešnost podjetja pomeni spremljati in ocenjevati uspeh in uspešnost, ki jo podjetje dosega, ob tem pa ugotavljati odklone med doseženimi in določenimi osnovami, ocenjevati te odklone in izluščiti problemske položaje (Pučko, 1998a, str. 92).

Podjetje je poslovno uspešno, kadar dosega cilje, ki si jih je zastavilo. To so ponavadi zadovoljiv dobiček, rast podjetja in povečevanje tržnega deleža ter večanje svojega premoženja. Če hočemo ugotoviti, ali je podjetje poslovno uspešno, moramo primerjati cilj gospodarjenja in sredstva za doseg tega cilja. Kadar podjetje dosega dane rezultate z minimalno možno porabo sredstev ali z danimi sredstvi dosega maksimalne možne rezultate, je poslovno uspešno.

$$\text{Uspešnost gospodarjenja} = \frac{\text{Cilj gospodarjenja}}{\text{Sredstva za doseganje cilja}}$$

To je osnovno ekonomsko načelo, ki omogoča primerjavo in kriterij izbire med različnimi možnostmi. Pravimo mu mera uspešnosti gospodarjenja (Pučko, Rozman, 1995, str 248).

Podjetje mora pri svojem poslovanju upoštevati to osnovno ekonomsko načelo, saj bi se v nasprotnem primeru odločalo neracionalno, ker bi porabilo prevelika sredstva za isti poslovni rezultat. V konkurenčni borbi bi izgubljalo in zato bi se poslovanje poslabšalo ter bi kmalu propadlo.

Uspešnost uresničevanja glavnega ekonomskega načela se zrcali skozi več načinov. Poznamo delne mere za računanje delnih uspešnosti. Tu gre predvsem za produktivnost, ekonomičnost in rentabilnost kot najpomembnejši kazalnik uspešnosti gospodarske družbe. Vse tri mere uspešnosti so za podjetje pomembne, saj so med seboj povezane; skozi produktivnost se določa ekonomičnost in nato rentabilnost. Za preučevano podjetje Ledona d.o.o. bom analiziral vse tri mere uspešnosti.

2.2.2. Analiza produktivnosti

Produktivnost je tehnološka učinkovitost poslovanja in je poleg ekonomičnosti in rentabilnosti najpomembnejši pokazatelj gospodarjenja. Je načelo doseganja čim večje količine izdelkov na enoto delovnega časa. (Stepko, 1990, str. 3). V trgovskem podjetju pa lahko namesto količine izdelkov vzamemo nabavljeno, uskladiščeno ali prodano vrednost trgovskega blaga (Boltzaver, 2000, str. 87).

Količina poslovnih učinkov

$$\text{Produktivnost} = \frac{\text{Količina poslovnih učinkov}}{\text{Enote dela}}$$

Večja kot je ustvarjena količina poslovnih učinkov na delavca, višja je produktivnost in obratno.. Produktivnost je predvsem fizični kazalnik učinkovitosti delavca in njegove delovne sile kot prvine poslovnega procesa (Kadoič, 1998, str. 200).

Produktivnost dela v trgovini določajo številni dejavniki v vseh fazah trgovskega posredovanja in na vseh ravneh organizacije trgovine. Odvisna je od števila zaposlenih, obsega prodaje, tehnične opremljenosti, prodajnih metod, ravni storitev in koncentracije prodajnih enot. Ugotavljanje produktivnosti v trgovskih podjetjih je bolj problematično zaradi dnevnih, tedenskih, mesečnih in sezonskih nihanj prodaje in s tem povezane neenakomerne frekvence kupcev. Na splošno v trgovini izražamo produktivnost kot razmerje med doseženimi prihodki in povprečnim številom zaposlenih, lahko pa tudi med doseženo razliko v ceni in povprečnim številom zaposlenih. To razmerje nam pove, koliko je posamezni zaposleni v povprečju prispeval k skupnim prihodkom (Potočnik, 1998, str. 61).

Vrednost prodaje oz. prihodek

$$\text{Produktivnost dela} = \frac{\text{Vrednost prodaje oz. prihodek}}{\text{Povprečno število zaposlenih delavcev}}$$

Pri proučevanem podjetju je ugotavljanje produktivnosti velikega pomena, saj gre v bistvu za ugotavljanje povprečnega prihodka na zaposlenega prodajalca, ki ima pri svojem delu na terenu izredno veliko mero samostojnosti. Vsak prodajalec si sam organizira način in strukturo svoje prodaje, tako da prihaja do velikih razlik med posameznimi prodajalci.

Tabela 5: Produktivnost dela podjetja Ledona d.o.o. za leti 2000 in 2001

Element	Leto 2000	Leto 2001	I 01/00
1. Prihodki (v 1000 SIT)	363.212	348.874	96,1
2. Povprečno število zaposlenih	18	20	111,1
3. PRODUKTIVNOST DELA	20.178	17.444	86,4
4. Prihodki iz poslovanja (v 1000 SIT)	358.360	336.243	93,8
5. PRODUKTIVNOST DELA 2 (4/2)	19.909	16.812	84,4
6. Razlika v ceni (v 1000 SIT)	143.305	128.823	89,9
7. PRODUKTIVNOST DELA 3 (6/2)	7.961	6.441	80,9

Vir: Bilanca uspeha in interni podatki podjetja Ledona d.o.o. za leti 2000 in 2001.

V proučevanem obdobju je produktivnost dela v podjetju Ledona d.o.o. padla za 13,6 %, predvsem na račun relativnega padca prihodkov za 3,9 % in povečanja povprečnega števila zaposlenih za 11,1 %. Padla je tudi produktivnost 2, in sicer še nekoliko bolj, za 15,6 %, kar pomeni, da so se prihodki iz poslovanja znižali še malo bolj kot celotni prihodki. Produktivnost dela 3 je upadla za 19,1 %, zaradi istih vzrokov kot ostali dve, poleg teh pa je nanjo vplivalo tudi znižanje povprečnih marž v letu 2001. Razlika v ceni se je znižala za 10,1 %, prihodki iz poslovanja pa za 6,2 %, kar kaže na znižanje povprečnih marž. Zmanjšanje produktivnosti ima negativne posledice na vse ostale koeficiente uspeha in uspešnosti poslovanja, zato mora podjetje v prihodnosti produktivnost povečevati.

2.2.3. Analiza ekonomičnosti

Ekonomičnost je celovitejši kazalnik učinkovitosti gospodarskega sistema kot produktivnost, saj z njo merimo ne samo vloženo delo, ampak vse prvine poslovnega procesa. To so vloženo delo, delovna sredstva, predmeti dela in storitve. Izhodiščni količnik je (Kadoič, 1998, str. 209):

$$\text{Ekonomičnost} = \frac{\text{Učinek}}{\text{Porabljená sredstva}}$$

Ker podjetja nimajo enake proizvodnje, ekonomičnost ponavadi izražamo vrednostno kot razmerje med prihodki in vsemi stroški v določenem obračunskem obdobju.

$$\text{Ekonomičnost} = \frac{\text{Prihodki}}{\text{Odhodki}}$$

Če je količnik večji od 1, podjetje posluje z dobičkom, če je manjši, z izgubo. Količnik enak 1, pojasnjuje prag ekonomičnosti. Večji kot je količnik, višji je dobiček na enoto odhodkov porabljenih sredstev. Lahko računamo tudi delne ekonomičnosti:

- razmerje med prihodki iz poslovanja in odhodki iz poslovanja v določenem obdobju;
- razmerje med prihodki iz financiranja in odhodki iz financiranja v določenem obdobju;
- razmerje med izrednimi prihodki in izrednimi odhodki v določenem obdobju;
- razmerje med razliko v ceni in odhodki iz poslovanja, zmanjšanimi za nabavno vrednost proizvodov v določenem obdobju.

Zadnji kazalec je prisoten predvsem v trgovskih podjetjih in najbolj realno prikazuje učinkovitost gospodarjenja v trgovini (Potočnik, 1998, str. 63). Za proučevano podjetje sem izračunal ekonomičnost po vseh prej omenjenih načinih. Podatki in izračuni so prikazani v Tabeli 6 (str. 14).

Podjetje je tako v letu 2000 kot 2001 poslovalo ekonomično, saj je kazalnik ekonomičnosti 1 obakrat večji od ena. Ekonomičnost 2 je v letu 2001 nižja od ena, kar pomeni, da podjetje ni bilo ekonomično v svoji osnovni dejavnosti prodaje. Ekonomičnost 4, iz izrednih vplivov, je bila v letu 2001 precej velika in je pripomogla k zadovoljivi ekonomičnosti 1. Zaznati je upad tako ekonomičnosti 1, 2 in 5, katere najboljše pojasnjujejo poslovanje podjetja. Ekonomičnost 3 in 4 sta sicer narasli, vendar na poslovanje nimata velikega vpliva. Najbolj, za 14 %, se je znižala ekonomičnost 5, ki najboljše pojasnjuje učinkovitost gospodarjenja trgovskega podjetja. Iz tega sklepamo, da je v podjetju prisoten negativni pojav, saj se je vrednost marž oziroma razlika v ceni znižala, odhodki poslovanja, brez nabavne vrednosti pa so se povečali. To je imelo dvojni negativni učinek na ekonomičnost 5. Ekonomičnost 5 se je v obravnavanem podjetju znižala najbolj, in sicer za 14 %.

Tabela 6: Ekonomičnost podjetja Ledona d.o.o. v letih 2000 in 2001

Element	Leto 2000	Leto 2001	I 01/00
1. Prihodki (v 1000 SIT)	363.212	348.874	96,1
2. Odhodki (v 1000 SIT)	349.492	346.817	99,2
3. EKONOMIČNOST (1/2)	1,039	1,006	96,8
4. Prihodki iz poslovanja (v 1000 SIT)	358.360	336.243	93,8
5. Odhodki iz poslovanja (v 1000 SIT)	344.577	342.823	99,5
6. EKONOMIČNOST 2 (4/5)	1,040	0,981	94,3
7. Prihodki iz financiranja (v 1000 SIT)	3.112	3.779	121,4
8. Odhodki iz financiranja (v 1000 SIT)	4.736	3.781	79,8
9. EKONOMIČNOST 3 (7/8)	0,657	0,999	152,1
10 Izredni prihodki (v 1000 SIT)	1.740	8.852	508,7
11. Izredni odhodki (v 1000 SIT)	179	213	119,0
12. EKONOMIČNOST 4 (10/11)	9,721	41,559	427,5
13. Nabavna vred. prodanega blaga (v 1000 SIT)	215.055	207.420	96,4
14. Razlika v ceni (4-13) (v 1000 SIT)	143.305	128.823	89,9
15. Odh. pos.br. nab. vred.prod.blaga (v 1000 SIT)	129.522	135.403	104,5
16. EKONOMIČNOST 5 (14/15)	1,106	0,951	86,0

Vir: Bilanca uspeha podjetja Ledona d.o.o. v obdobju od 1. 1. do 31. 12. 2000 in od 1. 1. do 31. 12. 2001.

V nadaljevanju diplomske naloge sledi analiza rentabilnosti.

2.2.4. Analiza rentabilnosti

Rentabilnost je celovit in najboljši kazalnik uspešnosti in učinkovitosti gospodarske enote. Vsebuje rezultate produktivnosti in ekonomičnosti, ki v veliki meri vplivata na donosnost. Donosnost je najkakovostnejša mera poslovanja.

Cilj poslovanja podjetja je dobiček, ki je rezultat človeškega dela in uporabljenih sredstev (kapitala). Z rentabilnostjo ugotavljamo učinkovitost izkoriščanja kapitala (Kadoič, 1998, str. 214). Poznamo dve vrsti kazalnikov, in sicer kazalnike rentabilnosti kapitala (ROA) in kazalnike rentabilnosti sredstev (ROE). Kazalnik rentabilnosti kapitala je zanimiv predvsem za lastnike, saj kaže koliko denarnih enot je »ustvarila« ena denarna enota kapitala. To je torej finančni kazalnik, saj predstavlja vrednostno izražene kategorije. Kazalnik rentabilnosti sredstev kaže razmerje med doseženim rezultatom poslovanja in vloženi sredstvi (Hočevar, Igličar, 1997, str. 246).

Rentabilnost kapitala in rentabilnost sredstev izračunamo s pomočjo sledečih obrazcev:

$$\text{Rentabilnost kapitala (ROA)} = \frac{\text{Čisti dobiček}}{\text{Povprečni kapital}}$$

$$\text{Rentabilnost sredstev (ROE)} = \frac{\text{Čisti dobiček}}{\text{Povprečna sredstva}}$$

V Tabeli 7 prikazujem rentabilnost podjetja Ledona d.o.o.

V proučevanem obdobju se je rentabilnost v podjetju Ledona znižala. Znižanje je precej izrazito pri vseh delnih rentabilnostih. Rentabilnost kapitala je bila v letu 2000 še precej visoka, in sicer 76,48 %. Ta donos je podjetju še omogočal rast. V letu 2001 se je rentabilnost kapitala znižala na 7,99 %. Padec rentabilnosti kapitala je bil torej precej izrazit, to je za 89,6 %. Podjetje je v letu 2001 prenehalo s širjenjem obsega poslovanja, saj mu precej nizka rentabilnost tega ni omogočala. Rentabilnost kapitala je upadla predvsem na račun zmanjšane dobička, saj se je znižal za 85 %. Vzrok znižane dobička je moč iskati v vse

večji konkurenci na področju trgovine kot celote in podsegmenta trgovine s terensko obliko prodaje.

Tudi rentabilnost sredstev je v letu 2001 glede na leto 2000 upadla, in sicer za 87,7 %. Vzrok gre iskati v znižanju prihodkov (3,6 %), kar pomeni znižanje ekonomičnosti, saj so se odhodki znižali le za 0,8 %. Prav tako se je poslabšal tudi koeficient obračanja sredstev za 21 %. Donosnost sredstev vključuje poleg dobička tudi amortizacijo. V letu 2001 se je prav tako znižala, in sicer za 38,7 %. To znižanje je bilo nekoliko nižje predvsem na račun povečane amortizacije, ki je nastala zaradi širjenja poslovanja v sredini leta 2000. Donosnost prodaje blaga je v letu 2001 upadla za 84 % in je bila v letu 2001 le 0,61 %. V enoti prihodkov je bilo dobička le za 0,61 %. Rentabilnost je glavni in najvažnejši kazalec v poslovanju podjetja. V proučevanem obdobju se je rentabilnost precej znižala, kar kaže na regresijo v poslovanju podjetja.

Tabela 7: Rentabilnost podjetja Ledona d.o.o. v letih 2000 in 2001 (v 1000 SIT, razen elementov 7, 11, 13, 15)

Element	Leto 2000	Leto 2001	I 01/00
1. Prihodki	363.212	348.874	96,1
2. Odhodki	349.492	346.817	99,2
3. Dobiček (1-2)	13.720	2.057	15,0
4. Davek iz dobička	-	-	0,0
5. Čisti dobiček (3-4)	13.720	2.057	15,0
6. Povprečni kapital	17.940	25.741	143,5
7. RENTABILNOST KAPITALA (5/6) (v %)	76,48	7,99	10,4
8. Ekonomičnost	1,0393	1,0059	96,8
9. Povprečna sredstva	82.967	101.361	122,2
10. Koeficient obračanja sredstev (1/9)	4,378	3,442	78,6
11. RENTABILN. SRE. (1-(1/8)*10) (v%)	16,54	2,03	12,3
12. Amortizacija	13.907	18.646	134,1
13. DONOSNOST SRED. ((3+12)/9) (v %)	33,30	20,43	61,3
14. Čisti prihodki iz prodaje	358.360	336.243	93,8
15. DONOSNOST PRODAJE BLAGA (5/14)	3,83	0,61	16,0

Vir: Bilanca uspeha in bilanca stanja podjetja Ledona d.o.o. na dan 31. 12. 1999, 31. 12. 2000, 31. 12. 2001

K zmanjšanju rentabilnosti je prispevalo več dejavnikov. Lahko bi jih definirali kot zunanje in notranje dejavnike. Zunanji dejavniki so predvsem spreminjanje nakupovalnih navad slovenskih potrošnikov, ki nakupovanje jemljejo čedalje bolj kot hobi ali izlet in jim zato prodaja na domu ne ustreza. Poleg tega je na trgu prišlo do izrednega porasta velikih

nakupovalnih centrov, ki velikokrat z dumpinškimi akcijami malim trgovcem onemogočajo preživetje. Na trgu se je pojavilo tudi precej novih potujočih prodajalnih s sveže pečenimi izdelki, kar podjetju Ledona d.o.o. povzroča veliko konkurenco predvsem v nesezonskem času, ko je prodaja sladoleda na nizki ravni.

Notranji dejavniki so naslednji. Produktivnost se je znižala, saj je promet na zaposlenega v letu 2001 glede na leto 2000 upadel za 13,6 %. Prodajalci so pri delu v veliki meri neodvisni, niso pa dovolj samomotivirani za povečevanje in širjenje svojega trga. Obseg aktivnih strank se pri neaktivnih prodajalcih zmanjšuje, prodaja pa upada. Veliko gospodinjstev tako ne dobi informacije, da lahko kupuje zamrznjeno hrano od podjetja Ledona d.o.o. Pri kupcih je zaznati veliko fluktuacijo, zato je za preživetje in povečevanje obsega poslovanja nujna aktivna strategija prodajanja. Rentabilnost se je nekoliko znižala tudi na račun znižanja povprečnih marž, saj je podjetje ob vse večji konkurenci v to prisiljeno.

2.3. ANALIZA SREDSTEV

Vsako podjetje za opravljanje določenih dejavnosti potrebuje neka sredstva. Ta sredstva predstavljajo premoženje podjetja. Sredstva delimo na osnovna sredstva, obratna sredstva in finančne naložbe.

Osnovna sredstva so dolgoročno vezan del premoženja. Temeljne oblike osnovnih sredstev so: zemljišča, zgradbe, oprema, pravice (patenti, licence, blagovne znamke), če gre za nekmetijska podjetja. Osnovna sredstva se amortizirajo in tako sčasoma počasi prehajajo kot stroški na končne proizvode.

Obratna sredstva so tista sredstva, ki se večkrat letno obrnejo in prehajajo iz ene pojavnosti v drugo. Pojavne oblike so: denar, zaloge, terjatve do kupcev (Pučko, Rozman, 1995, str. 58 - 67).

Trgovina za svoje poslovanje nujno potrebuje poslovna sredstva v materialni in denarni obliki. Njihova višina pa je odvisna od velikosti trgovskega podjetja, trgovske stroke, načina prodaje, hitrosti obračanja zalog. V strukturi trgovskih podjetij prevladujejo predvsem gibljiva sredstva. To so v glavnem zaloge trgovskega blaga, ki se večkrat letno obrnejo (Potočnik, 1998, str. 56). Trgovsko podjetje pridobiva sredstva na različne načine. Na začetku začne poslovanje z vložki lastnikov s t.i. lastnimi sredstvi, potem širi poslovanje z najemanjem posojil ali dokapitalizacijo. Najemanje posojil služi predvsem za premostitev sezonskih nihanj, ki se v veliki meri pojavljajo v trgovini (Potočnik, 1998, str. 57).

V Tabeli 8 prikazujem obseg in strukturo sredstev podjetja Ledona. d.o.o. na dan 31. 12. 2000 in 31. 12. 2001.

Tabela 8: Struktura in obseg sredstev podjetja Ledona d.o.o. na dan 31. 12. 2000 in 31. 12. 2001 (v 1000 SIT)

Element	Leto 2000		Leto 2001		I 01/00
	Vrednost	%	Vrednost	%	
A. STALNA SREDSTVA (1+2)	86.172	82,6	84.828	87,4	98,4
1. Opredmetena osnovna sredstva	80.682	77,3	81.608	84,1	101,1
2. Neopredmetena dolg. sredstva	5.490	5,3	3.220	3,3	58,7
B. GIBLJIVA SREDSTVA (3+4)	18.135	17,4	12.221	12,6	67,4
3. Obratna sredstva	18.135	17,4	12.221	12,6	67,4
C. SREDSTVA (A+B)	104.308	100,0	97.049	100,0	93,0

Vir: Bilanca stanja podjetja Ledona d.o.o. na dan 31. 12. 2000 in 31. 12. 2001.

Podjetje ima relativno visok delež stalnih sredstev, kar 82,6 % v letu 2000 in 87,4 % v letu 2001. Ta so se v letu 2001 za malenkost znižala in sicer za 2,6 %, predvsem na račun zmanjšanja neopredmetenih dolgoročnih sredstev. Gibljiva sredstva predstavljajo v letu 2000 17,4 % vseh sredstev, v letu 2001 pa 12,6 %. Gibljiva sredstva je podjetje v letu 2001 znižalo za 32,6 %. Ta struktura je glede na teoretična dejstva o trgovskih podjetjih ravno obratna. Podjetje za svoje poslovanje potrebuje dobro opremljena in sodobna vozila, ki imajo kratko življenjsko dobo, zato je njihov delež v osnovnih sredstvih precej visok. Zaloge poskuša podjetje držati na nizki ravni, ker posluje z zamrznjenimi živili, pri katerih obstajajo veliki stroški skladiščenja.

2.3.1. Analiza stalnih sredstev

Stalna sredstva so širši pojem od osnovnih sredstev. Osnovna sredstva skupaj z dolgoročnimi finančnimi naložbami tvorijo stalna sredstva. S stalnimi sredstvi razumemo stvari in pravice, ki v poslovnem procesu postopoma prenašajo svojo vrednost na poslovne učinke in se v svojo prvotno pojavno obliko vračajo praviloma v obdobju, daljšem od enega leta (Hočevnar, Igljčar, 1997, str. 48).

2.3.1.1. Obseg in struktura stalnih sredstev

Stalna sredstva vsebujejo osnovna sredstva in dolgoročne finančne naložbe. Osnovna sredstva delimo na neopredmetena dolgoročna sredstva in opredmetena osnovna sredstva. Neopredmetena dolgoročna sredstva so naložbe v pridobitev materialnih pravic in vsebujejo:

- dolgoročno razmejene stroške,
- organizacijske stroške,
- naložbe v koncesije, patente, blagovne znamke,
- dobro ime.

Opredmetena osnovna sredstva so stvari, ki jih podjetje poseduje, vzdržuje, ki jih pridobi z namenom da jih bo uporabljalo, ima jih v lasti ali v finančnem najemu in niso namenjena prodaji. Opredmetena osnovna sredstva obsegajo: zemljišča, zgradbe, opremo, dolgoletne nasade, osnovno čredo.

Osnovna sredstva so lahko v uporabi ali v pripravi. Osnovna sredstva v uporabi so stvari, ki se uporabljajo ali bi se lahko uporabljale, osnovna sredstva v pripravi pa so stvari, ki se bodo uporabljale v prihodnosti. Dolgoročne finančne naložbe so naložbe podjetja v druga podjetja, ki so vezana za več kot eno leto. Namenjena so pridobivanju dohodkov od financiranja. Dolgoročne finančne naložbe zajemajo: naložbe v kapital drugih podjetij, dana posojila, dane pologe in varščine, naložbe v odkupljene lastne delnice (Hočevnar, Igličar, 1997, str. 83 - 94).

V Tabeli 9 prikazujem vrednost in obseg stalnih sredstev podjetja Ledona d.o.o. na dan 31. 12. 2000 in 31. 12. 2001.

Tabela 9: Vrednost (v 1000 SIT) in struktura (v %) stalnih sredstev podjetja Ledona d.o.o. na dan 31. 12. 2000 in 31. 12. 2001

Element	Leto 2000		Leto 2001		I 01/00
	Vrednost	%	Vrednost	%	
I. Neopredmetena dolg. sredstva	5.490,0	6,4	3.220,0	3,8	58,7
1. Druge dolg.razmejene postavke	5.490,0	6,4	3.220,0	3,8	58,7
II. Opredmetena osnovna sredstva	80.682,0	93,6	81.608,0	96,2	101,1
1. Druga oprema	80.682,0	93,6	81.608,0	96,2	101,1
A. STALNA SREDSTVA (I+II)	86.172,0	100,0	84.828,0	100,0	98,4

Vir: Bilanca stanja podjetja Ledona d.o.o. na dan 31. 12. 2000 in 31. 12. 2001.

V letu 2001 so se stalna sredstva za malenkost znižala, in sicer za 1,6 %. V njihovi strukturi so se znižala neopredmetena dolgoročna sredstva za dobrih 41 %, opredmetena pa povečala za 1,1 %.

2.3.1.2. Odpisanost osnovnih sredstev

Vsa osnovna sredstva zastarevajo. Zastarevanje je ekonomski pojav, ne moremo pa ga natančno meriti. Posredno ga izražamo z odpisanostjo opredmetenih osnovnih sredstev (Pučko, 1998a, str. 31). Vsako osnovno sredstvo se postopoma izrablja in prehaja na poslovne

učinke. Strošek osnovnih sredstev imenujemo amortizacija, kumulativa amortizacije pa odpisano vrednost osnovnega sredstva. Neodpisana vrednost osnovnega sredstva predstavlja razliko med revalorizirano nabavno vrednostjo osnovnega sredstva in kumulativo amortizacije, tj. odpisano vrednostjo.

$$\text{Stopnja odpisanosti} = \frac{\text{Odpisana vrednost osnovnih sredstev}}{\text{Nabavna vrednost osnovnih sredstev}} * 100$$

Tabela 10: Odpisanost (v %) osnovnih sredstev podjetja Ledona d.o.o. v letih 2000 in 2001

Element	Leto 2000	Leto 2001	I01/00
1. Odpisana vrednost osnovnih sredstev (v 1000 SIT)	29.561	45.293	153
2. Nabavna vrednost osnovnih sredstev (v 1000 SIT)	116.356	128.836	111
3. Stopnja odpisanosti osn. sredstev(1/2*100) (v%)	25	35	138

Vir: Interni podatki in bilanca stanja podjetja Ledona d.o.o. na dan 31. 12. 2000 in 31. 12. 2001.

Odpisanost osnovnih sredstev se je v letu 2001 povečala za 38 %. Podjetje je relativno mlado, zato je odpisana vrednost osnovnih sredstev oz. stopnja odpisanost tako v letu 2000 kot v letu 2001 še dokaj nizka. Odpisanost se je precej povečala v letu 2001, ker so glavna oprema delovni avtomobili, ki imajo kratek cikel funkcioniranja.

2.3.2. Analiza gibljivih sredstev

Gibljiva sredstva so širši pojem od obratnih sredstev, saj poleg obratnih sredstev vsebujejo še kratkoročne finančne naložbe. So tudi širši pojem od kratkoročnih sredstev, ker vsebujejo tudi dolgoročne terjatve iz poslovanja. Z gibljivimi sredstvi razumemo stvari, pravice in denar, ki se zaradi sodelovanja v poslovnem procesu porabijo, prehajajo iz ene pojavne oblike v drugo in se v prvotno povrnejo v obdobju, krajšem od enega leta (Hočevar, Igličar, 1997, str. 48). V okviru gibljivih sredstev sem analiziral obseg in strukturo gibljivih sredstev ter hitrost obračanja sredstev.

2.3.2.1. Obseg in struktura gibljivih sredstev

Gibljiva sredstva sestavljajo obratna sredstva in kratkoročne finančne naložbe. Obratna sredstva nastopajo v obliki stvari, pravic in denarja (Turk, Melavc, 2001, str. 96).

V stvarni obliki se pojavljajo predvsem v obliki zalog, in sicer kot zaloge nedokončane proizvodnje, zaloge materiala, končnih proizvodov in zaloge trgovskega blaga. V proučevanem podjetju so prisotne predvsem zaloge trgovskega blaga, saj podjetje samo nima svoje proizvodnje.

Med pravice uvrščamo terjatve in aktivne časovne razmejitve. Terjatve so lahko dolgoročne (zapadejo v plačilo v roku daljšem od enega leta) ali kratkoročne (zapadejo v plačilo v roku, krajšem od enega leta). Aktivne časovne razmejitve so kratkoročno odloženi stroški in odhodki ter nezaračunani prihodki. Kot aktivne časovne razmejitve se v podjetju vodijo stroški, ki ne nastajajo enakomerno, temveč le ob določenih trenutkih, razmejimo pa jih na več let. Če je več plačanih kot vračunanih stroškov, se ti zneski pokažejo kot aktivne časovne razmejitve (Boltavzer, 2000, str. 55).

Denar pa se pojavlja kot denar v blagajni, na žiro računu, med prejetimi čeki in menicami (Škerbic, Rebernik, 1990, str. 97). V blagajni se nahaja manjši del denarnih sredstev, večina ga je na žiro računu, kateri služi za poravnavo obveznosti podjetja.

V Tabeli 11 prikazujem obseg in strukturo gibljivih sredstev podjetja Ledona d.o.o. Podatki so vzeti iz bilance stanja na dan 31. 12. 2000 in 31. 12. 2001 in kažejo trenutno sliko gibljivih sredstev. Gibljiva sredstva se namreč hitro spreminjajo, zato bi bila njihova struktura v kakšnem drugem obdobju lahko popolnoma drugačna.

Tabela 11: Vrednost (v 1000 SIT) in struktura (v %) gibljivih sredstev podjetja Ledona d.o.o. na dan 31. 12. 2000 in 31. 12. 2001

Element	Leto 2000		Leto 2001		I01/00
	Vrednost	%	Vrednost	%	
1. Zaloge blaga	11.936	65,8	10.162	83,1	85,1
2. Dolgoročne terjatve iz poslovanja	0	0,0	0	0,0	
3. Kratk. terjatve iz poslovanja	2.590	14,2	1.722	14,0	66,5
4. Kratkoročne finančne naložbe	0	0,0	0	0,0	
5. Denarna sredstva	3.609	19,9	337	2,7	9,3
Gibljiva sredstva skupaj	18.135	100,0	12.221	100,0	67,4

Vir: Bilanca stanja podjetja Ledona d.o.o. na dan 31. 12. 2000 in 31. 12. 2001.

V strukturi gibljivih sredstev največji delež zavzemajo zaloge, in sicer 65,8 % v letu 2000 in 83,15 % v letu 2001, absolutno pa so se zaloge znižale. Vrednost zalog se je v letu 2001 glede na leto 2000 znižala za 15 %, čeprav je podjetje poslovalo z večjim obsegom. Zaloge so mrtva sredstva podjetja, zato je pozitivno, da so čim manjše in se čim hitreje obračajo. Celotna gibljiva sredstva so se v letu 2001 znižala za 42,6 %, predvsem na račun znižanja denarnih sredstev. Denarna sredstva so bila v letu 2001 glede na leto 2000 nižja za dobrih 90 %. Tudi

terjatve so bile v letu 2001 nižje, in sicer za slabih 35 %, vendar v skupni strukturi gibljivih sredstev ne zavzemajo velikega mesta, saj podjetje posluje predvsem gotovinsko od končnih potrošnikov.

2.3.2.2. *Obračanje obratnih sredstev*

Obratna sredstva s kratkoročnimi finančnimi naložbami tvorijo gibljiva sredstva. Za obratna sredstva je značilno, da hitro spreminjajo svojo pojavno obliko in se iz denarja v zaloge, iz zalog v terjatve, potem pa zopet v denar spremenijo v kratkem času. Čim krajši je ta čas, bolj je podjetje uspešno. Hitrost vpliva na poslovni uspeh, saj v vsakem krogu podjetje iztrži neko dodano vrednost.

Hitrost obračanja sredstev ugotavljamo in spremljamo na dva načina, in sicer s koeficientom obračanja obratnih sredstev in s trajanjem enega obrata. Koeficient obračanja obratnih sredstev je razmerje med prometom v določenem obdobju in povprečnim stanjem obratnih sredstev. Koeficient nam pove, kolikokrat se v določenem obdobju obratna sredstva obrnejo. Trajanje obrata je razmerje med številom dni v letu in koeficientom obračanja obratnih sredstev (Pučko, 1998a, str. 79).

$$\text{Koeficient obračanja obratnih sredstev} = \frac{\text{Vrednost prodaje v enem letu}}{\text{Povprečno stanje obratnih sredstev v enem letu}}$$

$$\text{Trajanje enega obrata} = \frac{365}{\text{Koeficient obračanja}}$$

Zaloge predstavljajo v trgovskem podjetju največji delež obratnih sredstev in povečana prodaja pri neki vrednosti zalobe bistveno izboljšuje poslovanje podjetja, računamo lahko tudi koeficient obračanja zalog (Potočnik, 1998, str. 59).

$$\text{Koeficient obračanja zalog} = \frac{\text{Vrednost prodaje v enem letu}}{\text{Povprečna vrednost zalog trgovskega blaga v enem letu}}$$

$$\text{Trajanje enega obrata} = \frac{\text{-----}}{\text{Koeficient obračanja zalog}}$$

Prav tako lahko koeficiente obračanja računamo tudi za ostale skupine obratnih sredstev.

Vsako podjetje stremi za čim večjim koeficientom obračanja obratnih sredstev, saj to pomeni, da podjetje z nižjimi obratnimi sredstvi dosega enako vrednost prodaje ali z enakimi sredstvi višjo vrednost prodaje. To pomeni, da se sredstva v letu večkrat obrnejo, tako ima podjetje nižje stroške z obratnimi sredstvi. Zaloge so mrtev kapital v podjetju, ki leži, zato je za podjetje bolje, da hitro krožijo. Posledica tega je izboljšani koeficient ekonomičnosti in rentabilnosti. V Tabeli 12 prikazujem koeficiente obračanja gibljevih sredstev, trajanje obrata in koeficient obračanja zalog trgovskega blaga ter trajanje enega obrata.

Tabela 12: Obračanje gibljevih sredstev v podjetju Ledona d.o.o. v letih 2000 in 2001 (Element 1, 2, 3 v 1000 SIT)

Element	Leto 2000	Leto 2001	I01/00
1. Prihodki iz poslovanja	358.360	336.243	93,8
2. Povprečna obratna sredstva	13.735	15.178	110,5
3. Povprečna vrednost zalog trg.blaga	8.217	11.049	134,5
4. Koeficient obračanja obratnih sredstev	26,1	22,2	84,9
5. Trajanje enega obrata obratnih sred. (v dnevih)	14,0	16,5	117,8
6. Koeficient obračanja zalog	43,6	30,4	69,8
5. Trajanje enega obrata zalog (v dnevih)	8,4	12,0	143,3

Vir: Bilanca uspeha v letih 2000 in 2001 in bilanca stanja podjetja Ledona d.o.o. na dan 31. 12. 2000 in 31. 12. 2001.

V letu 2000 so se obratna sredstva obrnila šestindvajsetkrat, v letu 2001 pa dvaindvajsetkrat. En obrat je v letu 2000 tako trajal štirinajst dni, v letu 2001 pa dobrih šestnajst dni. Koeficient se je v letu 2001 sicer nekoliko znižal, predvsem na račun izredno nizkih obratnih sredstev na dan 31. 12. 1999, kar je vplivalo na nizka povprečna obratna sredstva v letu 2000. Tudi obračanje zalog trgovskega blaga je dobro. Čeprav se je tudi to v letu 2001 nekoliko poslabšalo, zaradi istega razloga kot celotna obratna sredstva. Nekoliko se je znižal tudi prihodek, vendar to bistveno ne vpliva na koeficient. En obrat zalog je v letu 2000 trajal 8,4 dni, v letu 2001 pa 12 dni. Podjetje ima tako dokaj hitro obračanje zalog, saj ima dobro organizirano mrežo dobaviteljev, ki blago dostavljajo dnevno. Potreba po nekaterih minimalnih zalogah se pokaže samo za zagotavljanje viškov povpraševanja po določenih artiklih, ki se

prodajajo zaradi ugodnega vremena ali letnega časa (predpraznično nakupovanje, nakupovanje sladoleda v vročih dneh). Vseeno se je v letu 2001 obračanje nekoliko poslabšalo, kar se odraža tudi v slabšem poslovnem rezultatu podjetja. Kot sem že ugotovil, so se v letu 2001 glede na leto 2000 znižali vsi bistveni kazalci uspeha in uspešnosti poslovanja.

V nadaljevanju sledi analiza poslovnih funkcij podjetja Ledona d.o.o. v letih 2000 in 2001.

3. ANALIZA POSLOVNIH FUNKCIJ PODJETJA LEDONA d.o.o.

V analizo poslovnih funkcij podjetja Ledona d.o.o. bom vključil analizo zaposlenih, analizo nabave, analizo prodaje in analizo financiranja. Podjetje Ledona d.o.o. ni proizvodno podjetje, zato analiza proizvodnje ni relevantna.

3.1. ANALIZA ZAPOSLENIH

Zaposleni v trgovskem podjetju, še posebej v trgovskem podjetju, ki se ukvarja z direktno prodajo, predstavljajo izredno pomemben segment pri poslovanju.

Delavci in uslužbenci, ki jih ima podjetje, pomenijo določen delovni potencial, ki ima zelo pomemben vpliv na uspešnost poslovanja podjetja. Zaposlene moramo zato spremljati in ocenjevati z vseh vidikov, ki pomembneje določajo uspešnost podjetja. Ti vidiki so predvsem obseg zaposlenih in njihove različne strukture, dinamika kadra, izkoriščanje delovnega časa v podjetju, različne proizvode, lastnosti zaposlenih in tehnična opremljenost dela (Pučko 1998, str. 65). V obravnavanem podjetju Ledona d.o.o. imajo zaposleni prodajalci izredno veliko in pomembno vlogo. Delovno mesto prodajalca v podjetju je nizko specializirano.

Zahteva visoko samostojnost, ni kontrole nad tempom dela, zahteva različna opravila in selektivne metode dela (Dimovski, 2000, str. 25).

Vsak zaposleni je znotraj sistema prodajanja v veliki meri samostojen in neodvisen glede delovnega časa in prodajnega območja. S strani nadrejenega dobi le grobo označeno prodajno območje, znotraj tega pa si sam zagotavlja prodajo. Analiza zaposlenih se mi zato zdi pomemben segment v celotni analizi poslovanja. Rezultati poslovanja so v veliki meri odvisni od dobrega kadrovskega izbora in specifičnega izobraževanja zaposlencev.

3.1.1. Število zaposlenih

Merjenje števila zaposlenih ni enostaven proces, saj problem nastane pri izbiri metode merjenja. Vsaka metoda daje različne rezultate. Število zaposlenih lahko merimo glede na zaposlene po kadrovske evidenci, število delavcev, ki so prišli na delo v določenem dnevu, stanje zaposlenih po delovnih mestih v določenem trenutku in povprečno stanje zaposlenih v določenem obdobju (Pučko, 1998, str. 66).

Pri analizi proučevanja števila zaposlenih, sem uporabljal metodo ugotavljanja po kadrovske evidenci in sicer za stanja konec leta in za povprečna stanja zaposlenih. Poleg tega sem v analizo vključil še število honorarno zaposlenih študentov posebej in skupno število zaposlenih, ki so v podjetju delali vsaj en mesec (redno zaposleni+honorarno zaposleni+študentje).

Tabela 13: Število zaposlenih v podjetju Ledona d.o.o. v letih 2000 in 2001

Element	Leto 2000	Leto 2001	I01/00
Št. zaposlenih na dan 31.12.	20	19	95,0
Povprečno št. zaposlenih iz stanj konec meseca	18	20	111,1
Povprečno št. zaposlenih študentov	5	6	120,0
Poprečno št vseh zaposlenih iz stanj konec meseca	23	26	113,0

Vir: Interni podatki podjetja Ledona d.o.o.

V Tabeli 13 je prikazano število zaposlenih v podjetju Ledona d.o.o. v letih 2000 in 2001. Leta 2001 je v podjetju delalo vsega skupaj povprečno 26 ljudi, od tega 20 redno zaposlenih in 6 preko študentskega servisa. To predstavlja 13 % povečanje delovne sile glede na leto 2000. Honorarno zaposleni študentje so delali občasno, enkrat več, drugič manj, zato jih iz nadaljnje analize izvezem. Povprečno število redno zaposlenih delavcev se je v letu 2001 povečalo za 11 %. Število zaposlenih iz stanja konec leta je bilo v letu 2001 za enega delavca nižje, ker je prenehal z delom v septembru 2001, podjetje pa je novega zaposlilo šele ob začetku sezone v marcu naslednjega leta.

3.1.2. Struktura zaposlenih po izobrazbi, starosti, organizacijskih enotah

V podjetju lahko ugotavljamo različne strukture zaposlenih, ki vplivajo na uspešnost poslovanja. Ugotavljamo lahko strukturo po izobrazbi, po spolu, po kvalificiranosti, po oddaljenosti od kraja stalnega prebivališča, po organizacijskih enotah, po zemljepisnih območjih, po izmenah (Pučko, 1998, str. 67).

V proučevanem podjetju sem analiziral strukturo zaposlenih po izobrazbi, po starosti in po organizacijskih enotah. Zaposleni v podjetju so pretežno moški, ker je narava dela terenska in poleg trgovskih sposobnosti zahteva tudi zelo dobro in zanesljivo upravljanje malega tovornega vozila v vseh terenskih in vremenskih razmerah. V trgovskih podjetjih delujejo zaposleni z različnimi stopnjami izobrazbe, ponavadi pa pretežno zaposleni s poklicno ali srednjo izobrazbo. Podjetje mora poleg izobrazbe upoštevati tudi izkušnje in značajske lastnosti zaposlenecv. Prav značajske sposobnosti in volja do dela imata v proučevanem podjetju največji vpliv na uspešnost posameznega prodajalca, saj dela izredno samostojno.

Samomotivacija je ključni dejavnik uspeha posameznika (Tracy, 1995, str. 25). V Tabeli 14 prikazujem podatke o izobrazbeni strukturi zaposlenih podjetja Ledona d.o.o. Vanjo so vključeni samo redno zaposleni, saj imajo namreč vsi honorarno zaposleni študentje srednjo izobrazbo (V stopnja).

Tabela 14: Izobrazbena struktura redno zaposlenih v podjetju Ledona v letih 2000 in 2001

Element	Leto 2000		Leto 2001		I 01/00
	Število	%	Število	%	
II. stopnja izobrazbe	2	10	2	10,5	100
III. stopnja izobrazbe	1	5	1	5,3	100
IV. stopnja izobrazbe	12	60	12	63,2	100
V. stopnja izobrazbe	2	10	2	10,5	100
VI. stopnja izobrazbe	2	10	1	5,3	50
VII. stopnja izobrazbe	1	5	1	5,3	100
skupaj	20	100	19	100,0	95

Vir. Interni podatki podjetja Ledona d.o.o.

Iz Tabele 14 vidimo, da se izobrazbena struktura v letu 2001 glede na leto 2000 ni bistveno spremenila. Prevladujejo zaposleni s IV. stopnjo izobrazbe, ki jih je okoli 60 %. Vsi zaposleni vozniki prodajalci imajo izobrazbo na lestvici od II. do V. stopnje. Vodstvo ima višjo in visoko izobrazbo. Podjetje v svoji politiki zaposlovanja bolj kot formalno izobrazbo ali kvalificiranost poudarja dobre delovne navade, iznajdljivost, samomotiviranost in voljo do dela.

V Tabeli 15 prikazujem strukturo zaposlenih po starosti v podjetju Ledona d.o.o. v letih 2000 in 2001.

V podjetju Ledona d.o.o. prevladujejo zaposleni v starostni strukturi od 21 do 30 let. Ti predstavljajo v letu 2000 50 % vseh zaposlenih, v letu 2001 pa 42,1 %, predvsem zaradi prehoda nekaterih v naslednje starostno obdobje. Precej zaposlenih je tudi v starostnem

obdobju od 30 do štirideset let (35 % v letu 2000 in 36,8 % v letu 2001). Iz prikazanih podatkov je videti, da je kader v podjetju precej mlad, saj zaposlenega, starejšega od 50 let, v podjetju ni.

Tabela 15: Struktura zaposlenih po starosti v podjetju Ledona d.o.o. v letih 2000 in 2001

Element	Leto 2000		Leto 2001		I 01/00
	Število	%	Število	%	
Do 20 let	1	5,0	1	5,3	100,0
Od 21 do 30 let	10	50,0	8	42,1	70,0
Od 31 do 40 let	7	35,0	7	36,8	114,3
Od 41 do 50 let	2	10,0	3	15,8	150,0
Skupaj	20	100,0	19	100,0	95,0

Vir: Interni podatki podjetja Ledona d.o.o.

Tabela 16: Struktura zaposlenih po organizacijskih enotah podjetja Ledona d.o.o. v letih 2000 in 2001

Element	Leto 2000		Leto 2001		I 01/00
	Število	%	Število	%	
Enota Dobropolje	13	65	14	74	107,7
Enota Štore	7	35	5	26	71,4
Skupaj	20	100	19	100	95,0

Vir: Interni podatki podjetja Ledona d.o.o.

Struktura zaposlenih po organizacijskih enotah, kar prikazujem v Tabeli 16, se je v letu 2001 glede na leto 2000 nekoliko spremenila. V enoti Dobropolje se je število zaposlenih povečalo za 7,7 % v enoti Štore pa znižalo za 28,6 %. Podjetje je ves čas poslovalo s približno enakimi kapacitetami, zato je neizkoriščena sredstva pokrivalo s honorarno zaposlenimi študenti. Predvsem v letu 2000 je bilo teh v enoti Dobropolje več. V enoti Štore je konec leta 2001 podjetje delalo samo s štirimi prodajalnami (vozili), zato je padeč redno zaposlenih nekoliko bolj izrazit.

3.1.3. Dinamika zaposlenih

Dinamiko zaposlenih spremljamo in ugotavljamo z bilanco zaposlenih, ki kaže število zaposlenih na začetku obdobja, število zaposlenih, ki so prišli znotraj obdobja, število zaposlenih, ki so znotraj obravnavanega obdobja odšli, in število zaposlenih ob koncu obdobja. Iz bilance zaposlenih računamo koeficient fluktuacije, razmerje med številom delavcev, ki so odšli ali prišli, in povprečnim številom zaposlenih delavcev v obdobju. Bruto

koeficient fluktuacije je razmerje med vsemi prihodi in odhodi in povprečnim številom zaposlenih. Neto koeficient fluktuacije pa razmerje med razliko prihodov in odhodov in povprečnim številom delavcev v obdobju (Lipovec, 1983 str. 181). Vzrokov za fluktuacijo je več. Nekateri niso vezani na podjetje, npr. upokojitve, poškodbe ipd., na druge, npr. slabi delovni pogoji, prenizke plače, pa v podjetju lahko vplivajo (Pučko, 1998, str. 70).

V Tabeli 17 prikazujem bilanco gibanja zaposlenih z obema koeficientoma fluktuacije.

Tabela 17: Bilanca gibanja zaposlenih za podjetja Ledona d.o.o. v letih 2000 in 2001

Element	Leto 2000	Leto 2001	I 01/00
1. Stanje 1. 1.	12	20	167
2. Prihodi 1. 1. - 31. 12.	11	3	27
3. Odhodi 1. 1. - 31. 12.	3	4	133
4. Stanje 31. 12.	20	19	95
5. Povprečno št. zaposlenih v obdobju	18	20	111
6. Koeficient bruto fluktuacije $((2+3)/5)$ (v %)	77,8	35,0	45
6. Koeficient neto fluktuacije $((2-3)/5)$ (v %)	44,4	-5,0	-11

Vir: Interni podatki podjetja Ledona d.o.o.

Podjetje Ledona d.o.o. je v letu 2000 precej povečalo obseg poslovanja in tako je tega leta precej zaposlovalo na novo. Koeficient bruto fluktuacije kaže na to povečanje, saj je relativno visok in zanaša 77,8 %. To pomeni, da je v tem letu v podjetje prišlo in iz njega odšlo 77,8 % zaposlenih, glede na povprečno stanje. V letu 2001 je ta koeficient precej nižji, in sicer za 55 %, ter predstavlja dejansko samo vse prihode in odhode ki so posledica menjave zaposlenih. Podjetje v tem letu ni širilo svojega obsega, zato ni zaposlovalo na novo. Koeficient neto fluktuacije kaže samo neto prihode, teh je bilo v letu 2000 44,4 %, na račun širjenja poslovanja, v letu 2001 pa je zaznati negativen koeficient, saj je en delavec več odšel kot prišel. Koeficient se je tako znižal za 111 %.

3.1.4. Izraba delovnega časa

Zaposleni predstavljajo delovni potencial podjetja. Kako učinkovito ga izkorišča, je odvisno od delovnega časa, ki je na voljo zaposlenim. Obstaja povezava med izrabo delovnega časa in uspešnostjo poslovanja podjetja (Pučko, 1998, str. 72). V obravnavanem podjetju Ledona d.o.o. je izrabo delovnega časa skoraj nemogoče računati, ker ga je nemogoče meriti v absolutnih količinah. Vsak zaposleni je pri svojem delu samostojen in si sam določa dolžino delovnega časa. S strani podjetja je seveda delovni čas določen, enak je 40 - urnemu delavniku. Merjenje efektivnega delovnega časa posameznega prodajalca je praktično nemogoče, saj je na terenu sam in lahko takrat dela ali pa ne. Tudi njegovo plačilo ni v

ničemer vezano na urno postavko, saj je v celoti plačan s provizijo od prodanega. Delovni čas lahko merimo kot delovni dan, ko je vozilo zapustilo skladišče in odšlo na teren. Na podlagi tega bom izrabo delovnega časa računal kot razmerje med celotnim obsegom potencialnih delovnih dni (delovni dnevi brez nedelj in praznikov pomnoženi s številom prodajaln - 15) in dejansko izkoriščenostjo delovnih dni. To prikazujem v Tabeli 18.

Tabela 18: Bilanca koledarskega sklada delovnega časa podjetja Ledona d.o.o. po dnevih in stopnja izkoriščenosti delovnih dni za leti 2000 in 2001

Element	Leto 2000	Leto 2001	I 01/00
1. Sklad delovnih dni	4.155	4.500	108,3
2. Dejansko število delovnih dni	4.043	4.320	106,9
3. Stopnja izrabe delovnih dni (2/1) (v %)	97	96	98,7

Vir: Interni podatki podjetja Ledona d.o.o.

Izkoriščenost delovnih dni v letu 2000 je bila 97 %, v letu 2001 pa 96 %. Zaznati je tako minimalno (1,3 %) znižanje stopnje izrabe delovnih dni. Tudi to minimalno znižanje se odraža v nižji skupni uspešnosti poslovanja v letu 2001, kot je bilo že ugotovljeno. Vsak dan, ko vozilo stoji, bremeni podjetje za fiksne stroške, četudi variabilni ne nastajajo.

3.2. ANALIZA NABAVE

Nabava je ena izmed najpomembnejših poslovnih funkcij v podjetju. Je tista funkcija, ki pravočasno, po primerni ceni, s potrebno količino in ustrezno kakovostjo oskrbuje: proizvodna podjetja s surovinami, materiali in energijo in trgovska podjetja z blagom za nadaljnjo prodajo. Ob tem se nabava sooča s problemom uskladitve treh dejavnikov: visoke stopnje izpolnitve naročil pri dobaviteljih, čim nižje vezave sredstev in čim manjših stroškov na enoto nabavljenega blaga ali materiala. Stopnja izpolnitve naročila s strani dobavitelja je merilo za razpoložljivost blaga ali materiala. Čim večja je ta stopnja, manjša je potrebna zaloga in večji je koeficient obračanja zalog in tako nižja vezava denarnih sredstev (Potočnik, 1996, str.7).

Proučevano podjetje Ledona d.o.o. je izključno trgovsko podjetje, zato je pri njem prisotna nabava le kot nabava trgovskega blaga za nadaljnjo prodajo. V nadaljevanju bom nabavo zato obravnaval samo kot nabavo trgovskega blaga. Analiziral bom tako obseg in strukturo nabave, nabavno pot, dobavitelje, dobavne poti in nabavne cene.

3.2.1. Obseg in struktura nabave

Obseg spremljamo vrednostno. Podatke dobimo v računovodski evidenci (Pučko, 1998, str. 78). Obseg in struktura nabave sta za trgovsko podjetje izrednega pomena. Prevelik obseg nabave pomeni večje zaloge, večja vezana denarna sredstva, večje stroške skladiščenja, premajhen obseg pa izpad prodaje in prihodkov. Strukturno neprimerna nabava povzroča velike zaloge določenega blaga, na drugi strani pa pomanjkanje drugega blaga. V Tabeli 19 prikazujem obseg in strukturo nabave blaga po segmentih zamrznjene hrane v letih 2000 in 2001, in sicer: sladoledi, izdelki iz testa, zelenjava, morske jedi, mesne jedi.

Tabela 19: Obseg (v 1000 SIT) in struktura (v %) nabave po vrstah blaga podjetja Ledona d.o.o. za leti 2000 in 2001

Element	Leto 2000		Leto 2001		I 01/00
	Vrednost	%	Vrednost	%	
Sladoledi	84.798	39,4	80.236	38,7	94,6
Izdelki iz testa	95.908	44,6	85.189	41,1	88,8
Zelenjava	9.193	4,3	8.500	4,1	92,5
Mesni izdelki	13.736	6,4	19.684	9,5	143,3
Morske jedi	11.419	5,3	13.811	6,7	120,9
Skupaj	215.055	100,0	207.420	100,0	96,4

Vir: Interni podatki podjetja Ledona d.o.o.

Podjetje Ledona d.o.o. je v obravnavanem obdobju kupovalo (in prodajalo) največ izdelkov iz testa, in sicer 44,6 % v letu 2000 in 41,1 % v letu 2001. V letu 2001 je ravno nabava te vrste blaga najbolj upadla in sicer za 12%, predvsem zaradi hude konkurence megamarketov. Ta vrsta blaga se prodaja skozi vse leto, v nasprotju s sladoledom, ki predstavlja drugo največjo kategorijo med vrstami blaga. Predstavlja tudi približno 40 % vse nabave (in prodaje). Zaznati je 5 % upad nabave sladoledov. Vzroke gre delno iskati v povečani konkurenci in slabem vremenu. Nabava in prodaja sladoleda je v veliki odvisnosti od vremena in temperatur. Slovenski potrošniki so za enkrat v porabi sladoleda še precej konzervativni in se odločajo za nakup samo v toplih mesecih. V Letu 2001 je opaziti povečanje nabave mesnih izdelkov (podjetje prodaja predvsem perutninske izdelke), in sicer za 43 %, predvsem na račun večje porabe perutninskega mesa med slovenskimi potrošniki zaradi afere boleznih norih krav. Podobno povečanje je opaziti pri morskih jedeh, in sicer za 20 %. Nabava zelenjave je v letu 2001 upadla za 7,5 %

3.2.2. Nabavna pot

Nabavne poti so kanali, po katerih prihaja nabavljeno trgovsko blago od proizvajalca do podjetja. Ločimo tri vrste nabavnih poti (Potočnik, 1996, str 56).

- Neposredna nabavna pot. Gre za neposreden stik s proizvajalcem in kupcem. Podjetje se je poslužuje takrat, ko kupuje velike količine blaga ali ko je potreben neposredni stik med kupcem in dobaviteljem. Nabavna cena je pri tej obliki ponavadi nižja, dobavitelj kupcu odobri določene rabate, za večjo količino pa tudi količinske popuste.
- Posredna nabavna pot poteka preko vmesnega člana trgovine. Trгоvec na debelo proda trgovcu na drobno. Prednost tega je, da predhodni trgovec na debelo izdelke sortira, embalira in prevzema tudi določene stroške v zvezi s skladiščenjem. Na ta način podjetje lahko zniža nabavne stroške in stroške zalog, vendar je nabavna cena kupljenega blaga zato višja, saj si trgovec na debelo za vse usluge zaračuna svojo maržo.
- Kombinirana oblika nabavne poti poteka tako preko neposredne nabave večjih in bolj prodajanih količin in preko posredne za slabše prodajane artikle.

Proučevano podjetje Ledona d.o.o. uporablja za nabavo trgovskega blaga mešanico neposredne in posredne nabave. Uporablja kombiniran sistem nabavljanja. Med poslovanjem skuša kupovati in prodajati predvsem blago slovenskega porekla, ker je prodaja uvožene zamrznjene hrane po terenu na slovenskem trgu že močno razvita. V letu 2001 je tako sladolede kupovalo večinoma neposredno od proizvajalcev, nekaj sladoleda je uvozilo iz Italije, nekaj pa ga je kupovalo pri posredniku, ki je uvažal sladolede iz Grčije. Izdelke iz testa je podjetje nabavljalo neposredno od slovenskih proizvajalcev. Zelenjavne jedi je kupovalo pri posredniku, ki je uvažal zelenjavo iz Belgije, ker proizvodnih podjetij zamrznjene zelenjave v Sloveniji ni. Mesne jedi je podjetje delno kupovalo od proizvajalcev in delno od posrednikov, ribje jedi pa so v celoti iz uvoza, čeprav jih konfekcionirajo v Sloveniji. Podjetje jih je kupovalo od dveh slovenskih dobaviteljev, ki se ukvarjata z uvozom in konfekcioniranjem morskih jedi.

3.2.3. Obseg in struktura nabave po dobaviteljih

Za uspešno poslovanje je pomembna tudi izbira dobaviteljev in dobavnih pogojev. Podjetja morajo strukturirati nabavo po posameznih dobaviteljih ali njihovih skupinah. V tabeli 20 prikazujem obseg in strukturo nabave po dobaviteljih za proučevano podjetje v letih 2000 in 2001.

Tabela 20: Obseg (v 1000 SIT) in struktura (v %) nabave trgovskega blaga po dobaviteljih v letih 2000 in 2001

Dobavitelj	Leto 2000		Leto 2001		I 01/00
	Vrednost	%	Vrednost	%	
1. Pekarna Blatnik d.o.o.	93.844	43,6	69.888	33,7	74,5
2. Pekarna Pečjak d.o.o.	40.803	19,0	39.563	19,1	97,0
3. Incom d.o.o.	11.478	5,3	14.291	6,9	124,5
4. Ljubljanske mlekarnе d.d.	25.779	12,0	16.715	8,1	64,8
5. Pekarna Grosuplje d.d.	3.950	1,8	7.279	3,5	184,3
6. Perutnina Ptuj d.d.	13.736	6,4	13.267	6,4	96,6
7. Pems d.o.o.	9.193	4,3	14.367	6,9	156,3
8. Brumec d.o.o.	3.005	1,4	8.584	4,1	285,7
9. Frigomar d.o.o.	8.414	3,9	5.227	2,5	62,1
10. Trgoled d.o.o.	3.515	1,6	2.533	1,2	72,1
11. Marketing d.d.	867	0,4	-	-	0,0
12. Žito d.d.	469	0,2	1.120	0,5	238,7
13. Atigel (Italija)	-	-	12.766	6,2	
14. Nograšek Alojz s.p.	-	-	550	0,3	
15. Hlebček d.o.o.	-	-	861	0,4	
16. Ivica Pirh s.p.	-	-	408	0,2	
SKUPAJ	215.055	100,0	207.420	100,0	96,4

Vir: Interni podatki podjetja Ledona d.o.o.

Podjetje Ledona d.o.o. je v obravnavanem obdobju največ nabavljalo od Pekarne Blatnik d.o.o., ki poleg izdelkov iz testa proizvaja tudi sladolede pod blagovno znamko Snežak. Nabava se je v letu 2001 sicer znižala za 25,5 %, predvsem zaradi neustrezne kakovosti in nefleksibilnosti pri prodaji in pakiranju sladoledov. Pri drugem največjem dobavitelju Pekarni Pečjak d.o.o. je opaziti dokaj konstanten obseg nabave. Pekarna Pečjak je znana po kakovostnih izdelkih, njihova fleksibilnost z novimi artikli in s privlačnim pakiranjem je na zadovoljivi ravni. Pri Ljubljanskih Mlekarnah d.d. kot tretjim največjem dobavitelju je podjetje kupovalo 8,1 % vsega blaga v letu 2001, kar je za 35 % manj kot v letu 2000. Vzroke gre iskati v visokih in nekonkurenčnih nabavnih cenah in precej veliki konzervativnosti ponudbe. Porast nabave je opaziti pri dobavitelju sladoleda Incom d.o.o. iz Ajdovščine, od katerega je podjetje Ledona v letu 2001 kupilo za 24,5 % več sladoledov.

Morske jedi je podjetje kupovalo pri Frigomar d.o.o. in Brumec d.o.o. Nabava pri Brumcu se je v letu 2001 povečala za 138 %, pri Frigomaru pa znižala za 38 %. Podjetje Brumec d.o.o. je bilo bolj konkurenčno, zato je obseg nabave precej porasel. Porast nabave je beležiti tudi pri

Pekarni Grosuplje, za 84 %, predvsem na račun ekskluzivnega artikla, ki ga izdeluje samo za podjetje Ledona d.o.o., čeprav v strukturi nabave Pekarna Grosuplje ne zavzema več kot 4 %.

Okoli 7 % nabave zavzemata še dobavitelja zelenjave Pems d.o.o., ki je v letu 2001 razširil ponudbo z izdelki perutninskega mesa, kar je vplivalo na nekoliko nižji obseg nabave pri konkurenčnem dobavitelju Perutnini Ptuj. Podjetje Ledona d.o.o. je v letu 2001 uvozilo sladoled za 6,2 % vrednosti vseh letnih nabav od Italijanskega podjetja Atigel.

3.2.4. Nabavne cene

Višina nabavne cene je odvisna od več dejavnikov: prodajne cene dobavitelja, ponudbe in povpraševanja po surovinah, iz katerega je blago izdelano, kakovosti blaga, stroškov dostave, zavarovanja, posredovanja, skladiščenja, rabata in drugih količinskih popustov, finančnega stanja kupca blaga, načina in pogojev plačila (Potočnik 1996, str. 50). Trgovsko podjetje z večjo razliko v ceni dosega boljše poslovne rezultate. Na prodajni strani jo konkurenca sili k zniževanju prodajnih cen, na nabavni pa dobavitelji zahtevajo čedalje večjo nabavno ceno. Naloga nabave in nabavnih služb je doseči takšna pogajalska izhodišča pri dobaviteljih, da ima podjetje čim višjo razliko v ceni.

Podjetje Ledona d.o.o. se z dobavitelji sprti pogaja o dobavnih cenah. Ker spada med majhna podjetja, je izredno težko dosežati nizke nabavne cene, saj dobavitelji popuste ponavadi dajejo ob velikih naročilih. Vsako leto neposredno uvozi večje količine sladoleda, vendar je to vedno tvegana poteza, saj je poraba sladoleda v Sloveniji v veliki odvisnosti od vremena. Pri takem poslu se pojavljajo veliki stroški skladiščenja in stroški zaloga, saj blago ostaja dalj časa v skladišču.

3.3. ANALIZA PRODAJE

Analiza prodaje je za trgovsko podjetje, katerega glavna naloga je prodajanje, gotovo izrednega pomena. Prodaja je v podjetju nasploh najbolj kritična dejavnost, saj poslovni proces zaključuje in pretvarja fizične izdelke ali storitve v denarno obliko. Če prodajna služba ne uspe prodati izdelkov ali storitev po ceni, ki pokriva stroške in pričakovani dobiček, je podjetje obsojeno na propad (Potočnik, 1996, str. 91).

V proučevanem podjetju prodajo lahko definiramo kot direktno prodajo, saj ob vsakem prodajnem poslu pride do osebnega stika med kupcem in prodajalcem. Osebna ali direktna prodaja temelji na posebni prodajni tehniki in psihologiji prodajanja. Praviloma jo

opredeljujemo kot osebni stik vsaj dveh oseb, ponudnika in potencialnega kupca, kot soglasno izraženo voljo fizično prisotnega kupca in prodajalca ali kot medčloveški odnos, v katerem se potencialni kupec seznanja s ponudbo in odloči o nakupu (Potočnik 1996, str. 115).

3.3.1. Obseg in struktura prodaje

Prodajo lahko spremljamo in ocenjujemo po različnih strukturah. V obravnavanem podjetju jo bom analiziral po posameznih prodajalnah (vozilih), po organizacijskih enotah in po povprečnih dnevni vrednostih za posamezni mesec. Narava dela je izredno sezonska, zato je ugotavljanje povprečne prodaje po mesecih smiselno, tako se namreč vidi, kateri meseci so nadpovprečni in kateri podpovprečni. Tako se poslovodstvo lahko lažje odloča, kdaj poslovati s sto odstotno močjo in kdaj načrtovati planirane izpade (dopusti, remont). V Tabeli 21 prikazujem obseg in strukturo prodaje po poslovnih enotah podjetja Ledona d.o.o. v letu 2000 in 2001.

Tabela 21: Obseg (v 1000 SIT) in struktura (v %) prodaje po poslovnih enotah podjetja Ledona d.o.o. v letih 2000 in 2001

Element	Leto 2000		Leto 2001		I 01/00
	Vrednost	%	Vrednost	%	
Enota Dobropolje	279.795	78	244.403	73	87
Enota Štore	78.565	22	91.840	27	117
Skupaj	358.360	100	336.243	100	94

Vir: Interni podatki podjetja Ledona d.o.o.

Prodaja se je v podjetju Ledona d.o.o. v letu 2001 znižala za 6 %. Prodaja v poslovni enoti Dobropolje se je znižala za 13 %, v enoti Štore pa povečala za 17 %. Prodaja v enoti Štore je bila tako v letu 2000 kot v letu 2001 precej nižja, saj bi za izenačenje morala dosegati 33 % celotne realizacije. V letu 2000 je dosegla 22 % v letu 2001 pa 27 %. Opaziti je sicer trend povečevanja, vendar predvsem na račun odmika začetka poslovanja v april 2000.

Iz Tabele 22 (str. 34) vidimo, da so se prometi v letu 2001 realno znižali pri vseh vozilih, ki so bila prisotna v poslovanju celo leto 2000 in 2001. Vozila 210, 601, 602, 603, 604 in 605 so začela s poslovanjem v aprilu 2000, zato je v letu 2001 zaznati povečanje prodaje. Med prodajalnami prihaja do velikega odstopanja glede na višino prodaje. Z vozilom 207 je podjetje v letu 2000 iztržilo največ in je k skupnemu uspehu prispevalo dobrih 9 %. Vozilo 604 je prispevalo najmanj, in sicer samo 3,8 %, kar je več kot še enkrat manj od najbolj uspešnega. Prava slika je vidna šele v letu 2001, ko so bila vsa vozila na trgu prisotna celo leto. Največ je k uspehu prispevalo vozilo 203, in sicer 8,8%, najmanj pa vozilo 604, 4,8 %.

Še vedno je razlika skoraj dvakratna v korist vozila 203. Velikost prometa na posameznem vozilu je odvisna od zaposlenega, ki na tem vozilu dela.

Čeprav se nekateri zaposleni na vozilih občasno menjajo, ta kazalec še vedno relativno dobro kaže uspešnost podjetja v odvisnosti od dobrih zaposlenih.

Tabela 22: Obseg (v 1000 SIT) in struktura (v %) prodaje po prodajalnah (vozilih) v letih 2000 in 2001

Element	Leto 2000		Leto 2001		I 01/00
	Vrednost	%	Vrednost	%	
Vozilo 201	28.381	7,9	23.340	6,9	82
Vozilo 202	24.993	7,0	20.701	6,2	83
Vozilo 203	30.964	8,6	29.435	8,8	95
Vozilo 204	25.096	7,0	21.293	6,3	85
Vozilo 205	27.452	7,7	24.242	7,2	88
Vozilo 206	27.391	7,6	24.715	7,4	90
Vozilo 207	32.781	9,1	25.176	7,5	77
Vozilo 208	31.516	8,8	27.799	8,3	88
Vozilo 209	29.928	8,4	25.026	7,4	84
Vozilo 210	21.294	5,9	22.682	6,7	107
Vozilo 601	20.337	5,7	23.082	6,9	113
Vozilo 602	14.941	4,2	15.570	4,6	104
Vozilo 603	14.584	4,1	17.399	5,2	119
Vozilo 604	13.744	3,8	16.204	4,8	118
Vozilo 605	14.959	4,2	19.580	5,8	131
Skupaj	358.360	100,0	336.243	100,0	94

Vir: Interni podatki podjetja Ledona d.o.o.

V Tabeli 23 (str. 35) prikazujem obseg prodaje obravnavanega podjetja Ledona d.o.o. po povprečnih dnevni vrednostih na vozilo po mesecih leta 2000 in 2001.

V letu 2001 sta bila v podjetju Ledona d.o.o. v poslovanju uspešnejša samo dva meseca, in sicer julij za 2 % in november za 1 %. Vsi ostali meseci beležijo realen padec povprečne dnevne prodaje na vozilo. Najbolj izrazita sta marec in januar, ko pade za skoraj 30 %. Iz povprečne dnevne prodaje po mesecih se dobro vidi velika sezonskost poslovanja. Nadpovprečno prodajo podjetje beleži v mesecih od vključno aprila do avgusta. To predstavlja pet mesecev nadpovprečnega poslovanja. Ostali meseci, predvsem zimski, so veliko slabši.

Tabela 23: Obseg prodaje (v SIT) po povprečnih dnevni vrednostih po mesecih leta 2000 in 2001 za podjetja Ledona d.o.o.

Element	Leto 2000	Leto 2001	I 01/00
Januar	67.304	47.990	71
Februar	69.061	61.437	89
Marec	84.186	60.679	72
April	103.261	86.510	84
Maj	112.113	103.454	92
Junij	125.972	110.669	88
Julij	129.805	132.215	102
Avgust	124.687	121.329	97
September	90.179	74.661	83
Oktober	79.245	73.890	93
November	60.269	60.608	101
December	69.642	67.325	97
Skupaj	95.728	85.838	90

Vir: Interni podatki podjetja Ledona d.o.o.

V nadaljevanju sledi analiza financiranja podjetja Ledona d.o.o.

3.4. ANALIZA FINANCIRANJA

Finančna funkcija je pomembna z vidika zagotavljanja potrebnih denarnih sredstev za nemoteno poslovanje trgovskih podjetij. Odgovorna je za denarne tokove. Njene naloge zajemajo: pridobivanje denarnih sredstev za potrebe tekočega poslovanja, vlaganje denarnih sredstev v posamezne poslovne procese, usklajevanje priliva in odliva denarnih sredstev, spremljanje denarnih tokov in nadzor nad uporabo denarnih sredstev, vračanje denarnih sredstev njihovim virom (Potočnik 1998, str. 137).

3.4.1. Obseg in struktura obveznosti do virov sredstev

Vsako podjetje za svoje poslovanje potrebuje sredstva. Viri sredstev pa nam povedo, kdo je lastnik teh sredstev, s katerimi razpolaga podjetje. Podjetje ima s tega naslova določene obveznosti do virov. S tega vidika ločimo: stalne ali trajne vire, ki so nevračljivi. To so sredstva lastnikov in ustanoviteljev, ki vlagajo v podjetje. Nadalje so dolgoročni viri in obveznosti do njih, ki so vračljive na dolgi rok. Tretja kategorija so kratkoročni viri in obveznosti do virov. Te mora podjetje poravnati čimprej (Pučko, Rozman, 1995, str. 76). V tabeli 24 prikazujem obseg in strukturo virov sredstev za obravnavano podjetje Ledona d.o.o.

Tabela 24: Obseg (v 1000 SIT) in struktura (v %) virov sredstev podjetja Ledona d.o.o. za leti 2000 in 2001

Element	Leto 2000		Leto 2001		I 01/00
	Vrednost	%	Vrednost	%	
A. Kapital	24.552	23,5	26.609	27,4	108,4
1. Osnovni kapital	1.605	1,5	5.000	5,2	311,5
2. Prenes.čisti dobič.(izguba) prejš.let	7.751	7,4	16.574	17,1	213,8
3. Revalorizacijski popravek kapitala	1.652	1,6	2.978	3,1	180,3
4. Nerazd.čisti dobič.(izguba)posl.leta	13.544	13,0	2.057	2,1	15,2
B. Dolg.obveznosti iz poslovanja	20.221	19,4	6.696	6,9	33,1
C. Kratkoročne obveznosti	59.535	57,1	63.744	65,7	107,1
1. Kratk. obveznosti iz poslovanja	55.758	53,5	58.367	60,1	104,7
2. Kratk. obveznosti iz financiranja	3.777	3,6	5.377	5,5	142,4
OBV. DO VIROV SRED. (A+B+C)	104.308	100,0	97.049	100	93,0

Vir: Bilanca stanja podjetja Ledona d.o.o. na dan 31. 12. 2000 in 31. 12. 2001.

V letu 2001 so se obveznosti do virov znižale za 7 %. Zmanjšanje je šlo na račun nižjega dobička v letu 2001, saj je bil le ta nižji za 85 %. Prav tako je k temu znižanju prispevalo tudi znižanje dolgoročnih obveznosti iz poslovanja za 67 %. V bilanci virov zavzemajo najvišjo vrednost kratkoročne obveznosti iz poslovanja, 53,5 % v letu 2000 in 60 % v letu 2001. Ta kategorija obveznosti se je v letu 2001 povečala za 4,7 %.

3.4.1.1. Stopnja kapitalizacije in stopnja zadolženosti

Pri spremljanju in ocenjevanju obveznosti je potrebno vedeti, iz katerih virov podjetje pridobiva svoja sredstva in kakšna so razmerja med njimi. V ta namen računamo kazalca kapitalizacije in zadolženosti. Ta dva kazalca hitro pokažeta problem v financiranju podjetja. Kazalec kapitalizacije je razmerje med lastnimi in tujimi viri (lastnimi viri in vsemi viri), kazalec zadolženosti pa obratno razmerje med tujimi in lastnimi viri (tujimi viri in vsemi viri).

Tako imamo torej štiri kazalce. Za podjetje je najbolje, da je razmerje med lastnimi in tujimi viri vsaj 1 : 1, ali pa, da ima med viri več lastnih sredstev. To pomeni, da je vrednost kazalca kapitalizacije vsaj 1 (0,5) in vrednost kazalca zadolženosti največ 1 (0,5) (Pučko,1998 str. 129).

Iz Tabele 25 (str. 37) je razvidno, da ima podjetje Ledona d.o.o. precej več tujih kot lastnih virov. Kazalec kapitalizacije 1 bi moral biti večji od 1, njegova vrednost pa je 0,31 v letu 2000 in 0,38 v letu 2001. Opaziti je rahlo izboljšanje na račun lastnih virov. Stopnja zadolženosti je bila v letu 2000 76 %, v letu 2001 pa 73 % in je precej presegala priporočljivo najvišjo stopnjo

zadolženosti 50 % Razmerje med kapitalom in dolgovi je bilo tako v letu 2001 27 : 73 v korist dolgov.

Tabela 25: Stopnja kapitalizacije in stopnja zadolženosti podjetja Ledona d.o.o. za leti 2000 in 2001 (Element 1, 2, 3 v 1000 SIT)

Element	Leto 2000	Leto 2001	I 01/00
1. Lastni viri	24.552	26.609	108,4
2. Tuji viri	79.756	70.440	88,3
3. Vsi viri	104.308	97.049	93,0
4. Stopnja kapitalizacije 1 (1/2)	0,31	0,38	122,7
5. Stopnja kapitalizacije 2 (1/3)	0,24	0,27	116,5
5. Stopnja zadolženosti 1 (2/1)	3,25	2,65	81,5
6. Stopnja zadolženosti 2 (2/3)	0,76	0,73	94,9

Vir: Bilanca stanja podjetja Ledona d.o.o. na dan 31. 12. 2000 in 31. 12. 2001.

3.4.2. Razmerje med sredstvi in viri financiranja

Ocenjevanje razmerij med sredstvi in viri sredstev kaže na nekatere značilnosti poslovanja podjetja. Iz teh razmerij lahko ugotavljamo finančne kazalnike, s pomočjo katerih presojamo plačilno sposobnost in finančno stabilnost podjetja. Slabost teh kazalnikov je, da jih ugotavljamo iz trenutnih podatkov, plačilna sposobnost pa se hitro spreminja (Hočevar, Igličar, 1997, str. 236).

Za obravnavano podjetje bom izračunal kazalnike plačilne sposobnosti in kazalnike finančne stabilnosti.

3.4.2.1 Plačilna sposobnost

Plačilna sposobnost (likvidnost) je sposobnost podjetja, da poravnava obveznosti ob času zapadlosti z denarnimi sredstvi. Za vsako podjetje je plačilna sposobnost pogoj, da dobro posluje in dosega dobiček. Načelo plačilne sposobnosti je tesno povezano z načeli rentabilnosti in ekonomičnosti in je z njima v bistvu obratno sorazmerno. Med njimi je zato potrebno najti določeno skladnost oziroma najugodnejšo možnost financiranja (Turk, et al., 1999, str. 509).

Likvidnost ocenjujemo s tremi kazalci (Pučko, 1998, str. 139):

$$\text{Količnik obratne likvidnosti} = \frac{\text{gibljiva sredstva}}{\text{kratkoročne obveznosti}}$$

$$\text{Količnik hitrega preizkusa likvidnosti} = \frac{\text{gibljiva sredstva - zaloge}}{\text{kratkoročne obveznosti}}$$

$$\text{Količnik denarne likvidnosti} = \frac{\text{gibljiva sredstva - prodajljivi vrednostni papirji}}{\text{kratkoročne obveznosti}}$$

Količnik obratne likvidnosti naj bi dosegal vrednost vsaj dva, če gre za normalno likvidno podjetje. Količnik hitrega preizkusa likvidnosti naj bi znašal vsaj 1, količnik denarne likvidnosti pa največ 1 (Turk, Melavc, 1992, str. 472).

Tabela 26: Plačilna sposobnost podjetja Ledona d.o.o. za leti 2000 in 2001 (Elementi 1, 2, 3, 4, v 1000 SIT)

Element	Leto 2000	Leto 2001	I 01/00
1. Gibljiva sredstva	18.135	12.221	67,4
2. Zaloge	11.936	10.162	85,1
3. Denarna sredstva	3.609	337	9,3
4. Kratkoročne obveznosti	59.535	63.744	107,1
5. Količnik obratne likvidnosti (1/4)	0,305	0,192	63,0
6. Kol. hitrega preiz. likvidnosti ((1-2)/4)	0,104	0,032	30,7
7. Količnik denarne likvidnosti (3/4)	0,061	0,005	8,2

Vir: Bilanca stanja podjetja Ledona d.o.o. na dan 31. 12. 2000 in 31. 12. 2001.

Plačilna sposobnost podjetja Ledona d.o.o., merjena z zgoraj obrazloženimi kazalci, je tako v letu 2000 kot 2001 pod normativno ravniho. V letu 2001 so se kazalci še poslabšali, in sicer najbolj, za 92 %, kazalec denarne likvidnosti. Količnik obratne likvidnosti naj bi zavzemal vrednost vsaj 2, v obravnavanem podjetju Ledona d.o.o. v letu 2001 zavzema vrednost 0,192. To pomeni, da je bilo podjetje sposobno v danem trenutku z gibljivimi sredstvi pokriti le 19,2 % kratkoročnih obveznosti, z denarnimi pa le 0,5 %.

Plačilna sposobnost je merjena v danem trenutku, zato ne kaže najboljše realne slike plačilne sposobnosti. Bilanca stanja je narejena v času najbolj mrtve sezone za prodajo zamrznjene

hrane, ko vrednost zalog pade na najmanjši možni minimum, obenem pa kratkoročni dolgovi zaradi slabše prodaje narastejo na največjo možno vrednost. Če bi takšen prerez obveznosti in sredstev delali konec avgusta, bi bili kazalci veliko boljši. Iz podjetja mi je poznano, da v letu 2001 ni imelo bistvenih težav z likvidnostjo, vendar je negativni trend padanja likvidnosti lahko zaskrbljujoč.

3.4.2.2. Finančna stabilnost

Finančno stabilnost ugotavljamo s pomočjo količnika finančne stabilnosti, ki predstavlja razmerje med dolgoročnimi viri sredstev in dolgoročno vezanimi sredstvi podjetja. Če želi podjetje stabilno poslovati mora biti vrednost tega kazalca okrog ena. To pomeni, da dolgoročna sredstva financira z dolgoročnimi obveznostmi. Količnik, manjši od ena, pomeni, da podjetje financira dolgoročna sredstva tudi s kratkoročnimi obveznostmi, kar lahko ogrozi finančno stabilnost podjetja. Če je količnik veliko večji od ena, pa je za podjetje nesmotrno, saj ima preveč dolgoročnih virov, ki so praviloma dražji od kratkoročnih (Pučko, 1998, str. 137).

$$\text{Kazalnik finančne stabilnosti} = \frac{\text{dolgoročni viri sredstev}}{\text{dolgoročno vezana sredstva}}$$

V Tabeli 27 prikazujem finančno stabilnost podjetja Ledona d.o.o. za leti 2000 in 2001.

Tabela 27: Finančna stabilnost podjetja Ledona d.o.o. za leti 2000 in 2001 (Elementa 1, 2 v 1000 SIT)

Element	Leto 2000	Leto 2001	I 01/00
1. Dolgoročna sredstva	86.172	84.828	98,4
2. Dolgoročne obveznosti do virov sredstev	44.773	33.305	74,4
3. Količnik finančne stabilnosti (2/1)	0,52	0,39	75,6

Vir: Bilanca stanja podjetja Ledona d.o.o. na dan 31. 12. 2000 in 31. 12. 2001.

Količnik finančne stabilnosti je tako v letu 2000 kot v letu 2001 manjši od ena. V letu 2001 se je znižal še za 24,4 %. To pomeni, da podjetje precejšen del svojih dolgoročnih sredstev financira s kratkoročnimi obveznostmi, kar lahko privede do finančne nestabilnosti.

4. PROBLEMSKE SITUACIJE IZHAJAJOČE IZ ANALIZE IN NJIHOVE MOŽNE REŠITVE

V tem poglavju bom še enkrat izpostavil vse problemske situacije v obravnavanem podjetju Ledona d.o.o., ki so se pojavile med analizo. Nanje bom poskušal podati tudi odgovore.

Analiza uspeha in uspešnosti je pokazala padec dobička v letu 2001, in sicer za velikih 85 %. Podjetje je v letu 2000 doseglo visok dobiček, kar se je odražalo tudi v visokem koeficientu rentabilnosti kapitala. Če ta koeficient, ki je znašal 76,48 %, primerjam s koeficientom v panogi, ki je za leto 2000 znašal 7,2 % (izpisa iBON 2000, 2001), je podjetje poslovalo nadpovprečno uspešno. Vse do leta 2001 je podjetje izredno hitro raslo in je ves dobiček akumuliralo v širjenje obsega poslovanja, obenem se je tudi zadolževalo. V letu 2001 se je pozitiven trend ustavil.

Dobiček se je znižal zaradi realnega padca prihodkov in povečanja odhodkov. Odhodkovna stran ne predstavlja večjega problema, saj so se odhodki povečali zaradi dejavnikov, na katere podjetje na more bistveno vplivati. Tu mislim predvsem na povečanje stroškov vzdrževanja, podražitev goriva ipd.

Problem vidim v precejšnjem realnem padcu prihodkov. Prihodki so v letu 2001 realno padli za dobrih 6 %, vendar brez upoštevanja dejstva, da je podjetje s šestimi prodajalnami začelo poslovati šele v aprilu leta 2000. Povprečni dnevni promet, kot najrealnejši pokazatelj prihodka, je padel za 10 %.

Padec prihodka je mogoče iskati v več dejavnikih. V nadaljevanju bom nekatere izpostavil.

1. Nemotivirani prodajalci za doseganje realnega povečevanja letnega prometa. Ta problemska SITUacija se mi zdi v podjetju najbolj pereča in na dolgi rok destruktivna. Prodajni kader je slabo izobražen, predvsem nima poslovnih znanj, ki so v takem delu pomembna. Zaposleni prodajalec je v svojem delu nadpovprečno samostojen, zato je preko 85 % (Tracy, 1995, str. 10) njegove uspešnosti odvisne od njega samega. Zaposleni si mora sam prizadevati za nenehno izboljševanje prodaje. Rezultati analize so pokazali tudi, da so nekateri prodajalci v letu 2001 beležili minimalni realni padec prometa, nekateri pa celo precejšen nominalni padec prometa. Informiranje in izobraževanje prodajalcev bi na poslovanje vplivalo pozitivno. Poleg izobraževanja bi priporočal tudi nagrajevanje zaposlenih po načelu ekonomike posameznega prodajalca. Prodajalcem, ki ustvarjajo dobiček, naj bi podjetje del tega dobička izplačalo. Prodajalce, ki ustvarjajo izgubo, bi podjetje poskušalo motivirati k doseganju boljših

rezultatov ali pa zamenjati. Večjo motiviranost zaposlenih bi podjetje lahko doseglo tudi z odprodajo vozil zaposlenim, tako da bi za podjetje delali kot samostojni podjetniki.

2. Povečanje prihodkov bi lahko dosegli tudi s povečanjem obremenitve na vozilih v sezonskem času. V poletnem času je prodaja na visoki ravni, poleg tega pa je način kupovanja sladoledov v taki obliki za večino slovenskih potrošnikov sprejemljiv. Sladolede je pri visokih temperaturah izredno težko kupovati v stacionarnih trgovinah, ker je transportiranje praktično nemogoče. Ta način prodaje zagotavlja izredno kakovosten sladoled, saj je v celi transportni verigi od proizvajalca do jedilne mize končnega potrošnika sladoled ohlajen na potrebno temperaturo. To strateško prednost bi podjetje moralo v celoti izkoriščati. V sedanjem načinu dela v poletnem času vozilo odide na teren ob 13. uri in se s terena vrne najkasneje ob 20.30. Na dan je efektivno obremenjeno samo do 7 ur. Vzrok nizke obremenitve je zaposleni delavec, ki je pripravljen delati samo osem ur. V dopoldanskem času poleti je ekonomičnost poslovanja nižja kot popoldne, vendar še vedo precej višja kot v popoldanskem času pozimi. Z vozilom bi lahko prodajali v dveh izmenah ali s prodajalcem, ki bi bil pripravljen delati več in več zaslužiti.

3. Premajhna sredstva za reklamo. Podjetje je izredno hitro povečevalo obseg in vlagalo v nova osnovna sredstva - vozila, ob tem pa pozabljalo na dobro pozicioniranje na obstoječem trgu. Prepoznavnost podjetja v širši družbi je bila prenizka. Trgovsko podjetje mora za obstoj veliko sredstev namenjati reklamiranju. Bolje preučena in jasnejša marketinška strategija bi podjetju omogočala večjo prepoznavnost in s tem večji obseg aktivnih kupcev. Podjetje bi potencialne kupce lahko informiralo s katalogi po pošti.

4. Prevelika togost in nefleksibilnost v prodajnem asortimanu. Trg živil zahteva fleksibilne ponudnike, ki se hitro prilagajajo novemu povpraševanju in obenem z novo ponudbo povpraševanje tudi povzročajo. Strateška prednost obravnavanega podjetja Ledona d.o.o. pri tem je, da do kupcev pristopa neposredno in je tako prvo pri potencialni stranki. Prehranjevalne navade kupcev se hitro menjajo, želje po določeni vrsti hrane se hitro spreminjajo. Kupci se določene vrste hrane (okusa in oblike) hitro naveličajo, zato jim je pred tem potrebno ponuditi novo vrsto (obliko) živila. Podjetje naj bi tako vseskozi menjalo prodajne artikle, tj. iz prodaje umikalo slabo prodajljive in uvajalo nove. Podjetje je lahko generator novih potreb, to strateško prednost pa na drugi strani lahko unovči pri pogajanju z dobavitelji.

SKLEP

Rezultati analize poslovanja podjetja Ledona d.o.o., so pokazali, da je podjetje v letu 2001 poslovalo uspešno, vendar se je uspeh poslovanja v primerjavi z letom 2000 poslabšal. V letu 2001 se je dobiček zmanjšal za 85 %, dobiček iz poslovanja pa za 148 %. Podjetje je iz svoje osnovne dejavnosti v letu 2001 ustvarilo izgubo. Izguba je nastala delno zaradi povečanja odhodkov, predvsem pa zaradi zmanjšanja prihodkov iz poslovanja. Ti so se v letu 2001 znižali za 6,2 %. Vzroke gre iskati v povečani konkurenci na tržišču in nemotiviranosti zaposlenih prodajalcev.

Posledično se je v podjetju Ledona d.o.o. v letu 2001 poslabšala tudi uspešnost poslovanja. Rentabilnost kapitala, ki kaže najrealnejši odraz uspešnosti, se je v letu 2001 znižala za slabih 90 %. Vzrok je v znižanju dobička in delno v povečani amortizaciji, saj se je donosnost sredstev, ki kaže razmerje med dobičkom in amortizacijo skupaj, znižala za slabih 40 %. Poleg rentabilnosti kapitala in sredstev so se v letu 2001 znižali tudi vsi ostali kazalci uspešnosti poslovanja. Ekonomičnost je upadla za 3,2 %, od tega ekonomičnost, ki kaže razmerje med prihodki in odhodki iz poslovanja, za slabih 6 %. Ekonomičnost iz financiranja je porasla za 52 %, vendar to ni imelo bistvenega vpliva na celotno ekonomičnost. Ekonomičnost iz izrednih vplivov je porasla največ, in sicer za 327 %, kar je imelo precejšen vpliv na celotno ekonomičnost, saj je bilo zaradi izrednih vplivov podjetje Ledona d.o.o. v letu 2001 še vedno poslovno uspešno. Najbolj je upadla ekonomičnost kot razmerje med prihodki, razliko v ceni in odhodki brez nabavne vrednosti prodanega blaga, in sicer za 14 %. Vzrok največjemu upadu te ekonomičnosti gre, poleg prej omenjenih dejavnikov, iskati tudi v znižanju povprečnih marž v obravnavanem podjetju Ledona d.o.o.

V letu 2001 so se sredstva podjetja znižala za 8 %, predvsem na račun znižanja gibljivih sredstev za 33 %. Podjetje ima v gibljivih sredstvih relativno malo vezanega kapitala, ker so stroški skladiščenja zalog zamrznjenih živil precej visoki, dobavni roki pa kratki. Podjetje se poslužuje poslovanja z nizkimi zalogami. Osnovna sredstva predstavljajo precejšen del sredstev, saj je oprema, s katero podjetje prodaja dražja od običajnih prodajaln. Zaradi nizkih zalog in kratkih dobavnih rokov je obračanje obratnih sredstev dobro. Podjetje je v letu 2001 zaloge obrnilo tridesetkrat, obrat je bil tako dolg povprečno 12 dni. Tudi koeficient obračanja obratnih sredstev z vrednostjo 22 je precej dober. Glede na leto 2000 se je nekoliko poslabšalo tudi obračanje obratnih sredstev, kar se odraža tudi v slabšem poslovanju.

Analiza poslovnih funkcij je pokazala, da se je v letu 2001 obseg zaposlenih povečal za 11 %, bruto fluktuacija pa znižala za 55 %. Povečanje zaposlenih ob zmanjšanju prihodkov je imelo negativen vpliv na produktivnost, posledično pa na vse ostale kazalce uspešnosti poslovanja. Starostna struktura zaposlenih v letu 2001 se ni bistveno spremenila. V podjetju je bilo v letu

2001 zaposlenih največ delavcev s IV.stopnjo izobrazbe. Ti so predstavljali 63 % vseh zaposlenih. Glede na starostno strukturo zavzemajo najvišji delež (42 %) zaposleni, stari od 21 do 30 let.

V letu 2001 sta se tako nabava kot prodaja znižali. V strukturi blaga je največji upad zaznati pri izdelkih iz testa, in sicer za 11 %. Vzrok gre iskati v povečani konkurenci na terenu (s svežimi izdelki), z aktivnejšimi reklamnimi akcijami megamarketov in poslabšanju kvalitete nekaterih dobaviteljev. Največji upad je zaznati pri dobavitelju Pekarna Blatnik, in sicer za 25 %. Obseg in struktura prodaje po poslovnih enotah pokaže delno izboljšanje v poslovni enoti v Štore, vendar predvsem na račun odmika odprtja enote v april 2000. V podjetju je zaznati tudi veliko neenakost z vidika uspešnosti posameznih vozil oziroma prodajalcev. Uspešni prodajalci prispevajo skoraj še enkrat več kot manj uspešni. V prihodnosti naj se podjetje osredotoči na dobre delavce, na njihovo izpopolnjevanje, izobraževanje in nagrajevanje, slabe pa naj poskuša motivirati ali zamenjati.

Finančni kazalci kažejo na veliko zadolženost podjetja, predvsem s kratkoročnimi dolgovi. Razmerje v podjetju v korist dolgov je 73 : 27, vendar se izboljšuje v korist kapitala. V letu 2001 je podjetje tako povečalo kapital za 7 % in zmanjšalo dolgove za 13 %. Plačilna sposobnost se je v letu 2001 poslabšala in je pod normativno ravnijo. Količnik obratne likvidnosti je 0,192, priporočena teoretična vrednost pa naj bi bila vsaj 1. Podjetje ima zelo slabe kazalnike plačilne sposobnosti, predvsem zaradi tega, ker je prerez sredstev in obveznosti narejen konec leta, ko ima podjetje, zaradi sezonske komponente največ kratkoročnih obveznosti in najmanj gibljivih sredstev. Podjetje v praksi ni imelo večjih težav z likvidnostjo, saj je v sezoni priliv denarja precej večji kot konec leta.

Ob koncu analize lahko povzamem, da je uspešnost podjetja na dolgi rok precej negotova. Vsi bistveni kazalci uspeha in uspešnosti poslovanja so se v letu 2001 znižali. Rezultati so nekoliko zaskrbljujoči predvsem zaradi dejstva, da je podjetje od ustanovitve leta 1997 do leta 2000 izredno hitro raslo, saj se je obseg poslovanja v kratkem večkratno povečal. Ravno v letu 2001 se je uspešnost poslabšala. V prihodnosti bo potrebno več vlagati v prodajo, marketing, v prepoznavnost podjetja v širši družbi, v večjo fleksibilnost prodajnega asortimana ali v preusmerjanje v druge oblike prodaje. Konkurenčni pritiski so iz vseh strani hudi, nakupovalne navade slovenskih potrošnikov se spreminjajo, vse to ima negativne vplive na poslovanje podjetja Ledona d.o.o. Pozitivna pričakovanja je mogoče gojiti na podnebnih spremembah, saj so poletja čedalje bolj vroča in dolga, kar pozitivno vpliva na obseg poslovanja in prodajo zamrznjenih živil, predvsem sladolegov. Življenjski cikli trgovin so vedno kratki. Po osamosvojitvi je nastalo veliko majhnih živilskih trgovinic, v vsaki ulici in vasi, ki so do sedaj že vse propadle. V sedanjem času se na veliko gradijo velika nakupovalna središča, ki bodo verjetno tudi hitro propadla. Prav tako je s potujočimi prodajalnami. Verjetno bo prišlo tudi obdobje pretežno e-nakupovanja preko sodobnih komunikacij in s pomočjo

mobilnih prodajaln. To bo nova priložnost za obravnavano podjetje Ledona d.o.o. Kako dočakati ta čas in preživeti kot podjetje pa je vprašanje, primerno za naslednjo diplomsko nalogo.

LITERATURA

1. Boltavzer Zdenka: Ekonomika podjetij. Maribor: Doba p.o., 2000. 100 str.
2. Dimovski Vlado: Temelji organiziranja in odločanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 93 str.
3. Igličar Aleksander, Hočevar Marko: Računovodstvo za managerje. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1997. 423 str.
4. Kadoič Štefan: Ekonomika poslovnega sistema. Kranj: Moderna organizacija, 1998. 238 str.
5. Lipovec Filip: Analiza in planiranje poslovanja. Ljubljana: ČGP Delo, TOZD Gospodarski vestnik, 1983. 401 str.
6. Potočnik Vekoslav: Komercialno poslovanje z osnovami trženja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 361 str.
7. Potočnik Vekoslav: Poslovanje trgovskih podjetij. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 172 str.
8. Potočnik Vekoslav: Trženje v trgovini. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2001. 416 str.
9. Pučko Danijel: Analiza poslovanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 289 str.
10. Pučko Danijel: Analiza in načrtovanje poslovanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998a. 196 str.
11. Pučko Danijel, Rudi Rozman: Ekonomika podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1995. 344 str.
12. Stepko Draga: Ekonomika podjetja IV. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1990. 82 str.
13. Škerbic Majda, Rebernik Miroslav: Ekonomika podjetja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1990. 336 str.
14. Tracy Brian: Vrhunske prodajne strategije. B.k.: Vernar consulting d.o.o., 1995. 420 str.

15. Turk Ivan, Melavc Dane: Računovodstvo. Kranj: Moderna organizacija, 2001. 547 str.
16. Turk Ivan, Melavc Dane: Uvod v računovodstvo. Kranj: Moderna organizacija, 1992. 492 str.
17. Turk, Ivan, et al.: Finančno računovodstvo. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, 1999. 841 str.

VIRI

1. Bilanca uspeha v obdobju od 1. 1. do 31. 12. 1999 podjetja Ledona d.o.o.
2. Bilanca uspeha v obdobju od 1. 1. do 31. 12. 2000 podjetja Ledona d.o.o.
3. Bilanca uspeha v obdobju od 1. 1. do 31. 12. 2001 podjetja Ledona d.o.o.
4. Bilanca stanja na dan 31. 12. 1999 podjetja Ledona d.o.o.
5. Bilanca stanja na dan 31. 12. 2000 podjetja Ledona d.o.o.
6. Bilanca stanja na dan 31. 12. 2001 podjetja Ledona d.o.o.
7. Interni podatki podjetja Ledona d.o.o. v letu 2000.
8. Interni podatki podjetja Ledona d.o.o. v letu 2001.
9. Izpis iz registra podjetja Ledona d.o.o.
10. Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št. 45/01).
11. Izpisi iBON 2000, Bonitete poslovanja za slovenska podjetja. Ljubljana: Novi Forum, 2000.
12. Izpisi iBON 2001, Bonitete poslovanja za slovenska podjetja. Ljubljana: Novi Forum, 2001.
13. Statistični letopis 2002. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije, 2002, str. 659

PRILOGE

PRILOGE

Priloga 1: Statistični podatki iz bilance stanja podjetja Ledona d.o.o. na dan 31.12.1999, 31.12.2000 in 2001 v tekočih cenah in stalnih cenah iz leta 2001 (v 1000 SIT)

B I L A N C A S T A N J A	Leto 1999	Leto 2000	Leto 1999	Leto 2000	Leto 2001
	tekoče cene	tekoče cene	stalne cene*	stalne cene**	stalne cene
SREDSTVA	51.715	97.484	60.260	104.308	97.049
A. STALNA SREDSTVA	43.704	80.535	50.925	86.172	84.828
I. Neopredmetena dolgoročna sredstva	2.419	5.131	2.819	5.490	3.220
5. Druge dolgoroč.razmejene post.	2.419	5.131	2.819	5.490	3.220
II: Opredmetena osnovna sredstva	41.285	75.404	48.107	80.682	81.608
4. Druga oprema	41.285	75.404	48.107	80.682	81.608
B. GIBLJIVA SREDSTVA	8.011	16.949	9.335	18.135	12.221
I. Zaloge	3.860	11.155	4.498	11.936	10.162
4. Trgovsko blago	3.860	11.155	4.498	11.936	10.162
III. Kratkoročne terjatve iz poslovanja	951	2.421	1.108	2.590	1.722
V. Denarna sredstva	3.200	3.373	3.729	3.609	13.575
OBVEZNOSTI DO VIROV SRED.	51.715	97.484	60.260	104.308	97.049
A. KAPITAL	9.446	22.946	11.007	24.552	26.609
I. Osnovni kapital	1.500	1.500	1.748	1.605	5.000
IV. Prenes.čisti dobič.(izguba) prejš.let	4.613	7.244	5.375	7.751	16.574
V. Revalorizacijski popravek kapitala	703	1.544	819	1.652	2.978
VI. Neraz.čisti dobič.(izguba)posl.leta	2.630	12.658	3.065	13.544	2.057
D. DOLG. OBVEZN. IZ POSL.	8.317	18.898	9.691	20.221	6.696
E. KRATK.OBVEZN. IZ FINANC.	-	3.530	-	3.777	5.377
F. KRATK.OBVEZN. IZ POSL.	33.952	52.110	39.562	55.758	58.367

Vir: Bilanca stanja podjetja Ledona d.o.o. na dan 31.12.1999, 31.12.2000 in 31.12.2001

*Leto 1999, stalne cene:

- podatki so inflacionirani z indeksom cen življenjskih potrebščin za leto 2000 (I = 108,9) in 2001 (I=107).

**Leto 2000, stalne cene:

- podatki so inflacionirani z indeksom cen življenjskih potrebščin za leto 2000 (I = 108,9) in 2001 (I=107).

Priloga 2: Statistični podatki iz izkazov uspeha podjetja Ledona d.o.o. v letih 1999, 2000 in 2001 v tekočih in stalnih cenah iz leta 2001 (v 1000 SIT)

I Z K A Z U S P E H A	leto 1999	leto 2000	leto 1999	leto 2000	leto 2001
	tekoče cene	tekoče cene	stalne cene*	stalne cene**	stalne cene
+ A. Čisti prihodki iz prodaje	220.314	330.590	260.075	358.360	336.243
<i>1. Na dom. trgu iz razme. do drugih</i>	220.314	330.590	260.075	358.360	336.243
= D. KOSMATI DONOS IZ POSL.	220.314	330.590	260.075	358.360	336.243
- E. Stroški blaga	175.878	249.473	207.620	270.429	260.941
<i>1. Nabavna vrednost prod. blaga</i>	139.444	198.390	164.610	215.055	207.420
<i>2. Stroški materiala</i>	14.185	21.193	16.745	22.973	25.751
<i>3. Stroški storitev</i>	22.249	29.890	26.264	32.401	27.770
- F. Stroški dela	32.732	54.471	38.639	59.047	62.234
<i>1. Stroški plač</i>	24.993	39.616	29.504	42.944	44.979
<i>2. Stroški za socialno varnost</i>	5.221	8.163	6.163	8.849	9.075
<i>3. Drugi stroški dela</i>	2.518	6.692	2.972	7.254	8.180
- G. Amort. dolgoroč.in osnov.sredstev	7.376	12.829	8.707	13.907	18.646
- H. Odpis obratnih sredstev	31	197	37	214	120
- I. Drugi odhodki poslovanja	442	904	522	980	882
= J. DOBIČEK(IZGUBA) IZ POSL.	3.855	12.716	4.551	13.784	- 6.580
+ N. Prihod.iz obresti in prihod.financ.	1.491	2.871	1.760	3.112	3.779
- P. Odhod.za obresti in odhodki financ.	2.963	4.369	3.498	4.736	3.781
= R. DOBIČEK(IZG.)IZ RED. DEL.	2.383	11.218	2.813	12.160	- 6.582
+ S. Izredni prihodki	1.366	1.605	1.613	1.740	8.852
- Š. Izredni odhodki	1.119	165	1.321	179	213
= T. CELOTNI DOBIČEK(IZGUBA)	2.630	12.658	3.105	13.721	2.057
= Z. ČISTI DOB.(IZG.)POS. LETA	2.630	12.658	3.105	13.721	2.057

Vir: Bilanca uspeha za podjetje Ledona d.o.o. v letih 1999, 2000 in 2001

*leto 1999, stalne cene:

- podatki so inflacionirani z indeksom povprečnih cen življenjskih potrebščin za leto 2000 (I=108,9) in 2001 (I=108,4).

**leto 2000, stalne cene:

- podatki so inflacionirani z indeksom povprečnih cen življenjskih potrebščin za leto 2001 (I=108,4).