

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

ANALIZA POSLOVANJA PODJETJA
KRKA ZDRAVILIŠČA D.O.O.
V LETU 2001

Ljubljana, junij 2003

SUZANA KOROŠEC

IZJAVA

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1. PREDSTAVITEV PODJETJA KRKA ZDRAVILIŠČA D.O.O	3
1.1 NASTANEK, RAZVOJ IN DEJAVNOST PODJETJA	3
1.2 ORGANIZACIJA PODJETJA	5
2. ANALIZA USPEŠNOSTI IN USPEHA POSLOVANJA PODJETJA KRKA ZDRAVILIŠČA D.O.O.	7
2.1 POJMOVANJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA	7
2.1.1 <i>Analiza dobičkonosnosti</i>	8
2.2 ANALIZA USPEHA POSLOVANJA	10
2.2.1 <i>Analiza prihodkov</i>	11
2.2.2 <i>Analiza odhodkov</i>	12
2.2.3 <i>Analiza poslovnega rezultata</i>	14
2.2.4 <i>Ekonomičnost</i>	15
2.2.5 <i>Analiza razlike v ceni in stopnje pribitka</i>	17
2.2.6 <i>Produktivnost dela</i>	18
2.3 ANALIZA SREDSTEV	20
2.3.1 <i>Obseg in struktura sredstev</i>	20
2.3.2 <i>Analiza stalnih sredstev</i>	21
2.3.2.1 <i>Obseg in struktura stalnih sredstev</i>	21
2.3.2.2 <i>Odpisanost osnovnih sredstev</i>	23
2.3.3 <i>Analiza gibljivih sredstev</i>	24
2.3.3.1 <i>Obseg in struktura gibljivih sredstev</i>	25
2.3.3.2 <i>Obračanje obratnih sredstev</i>	25
3. ANALIZA POSLOVNIH FUNKCIJ PODJETJA KRKA ZDRAVILIŠČA D.O.O.	27
3.1 ANALIZA KADROVSKE FUNKCIJE	27
3.1.1 <i>Število zaposlenih</i>	28
3.1.2 <i>Gibanje zaposlenih</i>	28
3.1.3 <i>Tehnična opremljenost dela</i>	29
3.1.4 <i>Kvalifikacijska struktura zaposlenih</i>	30

3.2 ANALIZA NABAVNE FUNKCIJE	31
3.2.1 <i>Obseg in struktura nabave</i>	32
3.2.2 <i>Primerjava obveznosti do dobaviteljev in terjatev do kupcev</i>	33
3.2.3 <i>Nabavna politika</i>	34
3.3 ANALIZA PRODAJNE FUNKCIJE	34
3.3.1 <i>Obseg in struktura prodaje po prihodkih iz naslova nastanka</i>	35
3.3.2 <i>Obseg in struktura prodaje po nočitvah</i>	36
3.3.3 <i>Število nočitev po segmentih kupcev</i>	37
3.3.4 <i>Zasedenost kapacitet</i>	38
3.3.5 <i>Lojalnost kupcev</i>	39
3.4 ANALIZA FINANČNE FUNKCIJE	40
3.4.1 <i>Obseg in struktura obveznosti do virov sredstev</i>	40
3.4.2 <i>Plačilna sposobnost</i>	42
3.4.3 <i>Finančna stabilnost</i>	44
SKLEP	45
LITERATURA	48
VIRI	49
PRILOGE	

UVOD

Podjetje lahko uspešno posluje, le če sprejema smotrne odločitve. Osnovo za takšno odločanje in reševanje neskladij oziroma za učinkovito ukrepanje pa predstavlja analiza poslovanja. Analiza poslovanja je opredeljena kot proces spoznavanja poslovanja konkretnega podjetja, ki služi za odločanje o izboljšanju ekonomske uspešnosti poslovanja tega podjetja z vidika uporabnika analize (Pučko, 2001, str. 4).

V diplomskem delu bom analizirala poslovanje podjetja Krka Zdravilišča d.o.o. v letu 2001. Podatke o poslovanju omenjenega podjetja za leto 2001 bom primerjala s podatki o poslovanju iz leta 2000 in jih izrazila z indeksi (01/00), da bom lahko ugotovila stopnjo izboljšanja oziroma poslabšanja poslovanja v letu 2001 primerjalno s predhodnim obdobjem in ugotovila odstopanja rezultatov in razmer pri poslovanju. *Predmet* analize je torej poslovanje podjetja Krka Zdravilišča d.o.o. v letu 2001 in 2000.

Namen analize poslovanja je določen ekonomsko, organizacijsko in glede na uporabnika. Ekonomski namen je doseganje cilja gospodarjenja (čim večja dobičkonosnost). Organizacijska določenost namena je čim smotrnejše odločanje v podjetju. Uporabnik analize bo vodstvo podjetja, ki bo lahko rezultate analize uporabilo pri sprejemanju pravih odločitev o prihodnjem poslovanju podjetja.

Cilj analize je spoznavanje in ocena poslovanja podjetja, ugotavljanje problemov in prednosti v poslovanju, razvrščanje vzrokov na bolj ali manj ugodne in s tem omogočiti ravnateljem podjetja izbiro ukrepov, ki bodo povečali doseganje cilja poslovanja podjetja.

Analizo bom opravila po vnaprej določeni *metodi*, ki je razdeljena v dve fazi: faza opazovanja in faza diagnosticiranja. V fazi opazovanja bom pričela s sistematičnim zbiranjem podatkov o celotnem poslovanju podjetja Krka Zdravilišča d.o.o. To pomeni, da bom zbrala podatke o poslovnih funkcijah (kadrovska, nabavna, prodajna, finančna) pa tudi o sredstvih, virih sredstev in dobičku za leto 2001 in 2000. Na osnovi zbranih podatkov bom izvedla primerjavo med podatki in ugotovila morebitna odstopanja, ki jih bom prikazala z indeksi (01/00). Odkloni, ki se bodo pojavili, lahko predstavljajo problemska ali prednostna stanja. V fazi diagnosticiranja bom osvetlila dejavnike, ki so vplivali na rezultate poslovanja, oziroma možne vzroke za odstopanja na podlagi podatkov in razgovorov z vodilnimi delavci v podjetju.

Podatke o poslovanju bom povzela iz poslovnih poročil podjetja Krka Zdravilišča d.o.o. za tekoče leto 2001 in predhodno leto 2000, ki sta bili narejeni na osnovi bilance stanja in izkaza uspeha za ti dve leti. Poleg teh podatkov bom uporabila tudi podatke iz operativnih evidenc finančne, prodajne in kadrovske službe. Primerjava podatkov med seboj bo kazala na večjo ali manjšo uspešnost poslovanja.

Rezultati analize poslovanja so v veliki meri odvisni od načina izkazovanja podatkov. V razmerah inflacije nominalno povečanje vrednosti podatkov ne pomeni tudi njihovega realnega povečanja. Realno stanje dobimo tako, da izločimo vpliv inflacije z deflacioniranjem nominalnih podatkov. Primerljivost podatkov bom zagotovila z revalorizacijo vrednosti podatkov iz leta 2000. Uporabila bom korekturni faktor, in sicer indeks rasti cen življenjskih potrebščin, ki ga bom uporabila za podatke, ki prikazujejo poslovanje v določenem trenutku (podatki iz bilance stanja). Povprečni indeks rasti cen življenjskih potrebščin pa bom upoštevala pri podatkih, ki prikazujejo poslovanje v določenem obdobju (podatki iz bilance uspeha). Po podatkih Statističnega Urada RS je indeks letne stopnje rasti cen življenjskih potrebščin v letu 2001/00 znašal 107, indeks povprečne rasti cen življenjskih potrebščin pa 108,4 (Mesečni statistični pregled republike Slovenije, december 2002, str. 62).

Da bi zagotovila primerljivost podatkov in pravo izrazno moč, sem izračunala realne indekse, in sicer tako, da sem nominalne vrednosti v letu 2000 popravila z ustreznim korekturnim faktorjem v realne vrednosti. Torej, pomnožila sem nominalno vrednost s korekturnim faktorjem in dobila realno vrednost. Realne vrednosti sem v nadaljevanju primerjala med seboj.

Diplomsko nalogo bom razdelila na tri poglavja. Po *uvodu* bo sledilo *prvo poglavje*, v katerem bom predstavila podjetje Krka Zdravilišča d.o.o., njegov nastanek in dejavnost ter organizacijsko strukturo. V *drugem poglavju* bom na podlagi podatkov o prihodkih, odhodkih in stanju sredstev analizirala uspešnost poslovanja podjetja s pomočjo kazalca dobičkonosnosti, ki predstavlja temeljno mero uspešnosti poslovanja podjetja. Nato bom analizirala uspeh poslovanja in zaključila z analizo sredstev. Pri tem bom ugotavljala odstopanja rezultatov in skušala podati vzroke za nastanek le-teh. V *tretjem poglavju* bom analizirala poslovne funkcije: zaposleni, nabava, prodaja in financiranje ter ugotavljala usklajenost in ustreznost obsega, strukture, dinamike in drugih značilnosti. Pojasnjevala bom njihov vpliv na uspešnost poslovanja. Skušala bom tudi najti problemska in prednostna stanja v podjetju ter vzroke za nastanek le-teh. Nato bo sledil *sklep*, v katerem bom povzela ugotovitve analize uspešnosti poslovanja in analize poslovnih funkcij podjetja Krka Zdravilišča d.o.o. v letu 2001 glede na leto 2000. Predstavila bom tudi probleme in prednosti proučevanega podjetja v analizi prednosti in slabosti ter konkretne vzroke za nastanek problemskih in prednostnih situacij, ki so v letu 2001 vplivale na poslovni rezultat. Skušala bom tudi nakazati ukrepe za odpravljanje možnih večjih problemskih stanj. Za seznamom uporabljene literature in virov sledijo še priloge.

1. PREDSTAVITEV PODJETJA KRKA ZDRAVILIŠČA D.O.O.

Podjetje Krka Zdravilišča d.o.o. je družba z omejeno odgovornostjo. Sedež podjetja se nahaja v Novem mestu, kjer je locirano vodstvo, računovodstvo, splošna nabava in trženje. V treh dislociranih poslovnih enotah v Šmarjeških Toplicah, Dolenjskih Toplicah in na Otočcu pa nudijo zdraviliške, gostinske, hotelske in turistične storitve. Po standardni klasifikaciji dejavnosti uvrščamo podjetje v specialistično izvenbolnišnično zdravstveno dejavnost. Podjetje ima 414 zaposlenih in spada med velika podjetja po 52. členu Zakona o gospodarskih družbah (Razdelek 3: Statusno pravo, 2003, str. 3.7).

1.1 NASTANEK, RAZVOJ IN DEJAVNOST PODJETJA

Podjetje Krka Zdravilišča d.o.o. je nastalo leta 1973 z združitvijo dveh zdravilišč, Dolenjske in Šmarješke Toplice, ter njunim prehodom pod upravljanje Krke, tovarne zdravil d.d., iz Novega mesta. Zdraviliščema se je kasneje priključil tudi Hotel Grad Otočec, ki se je leta 1993 preimenoval v poslovno enoto Hoteli Otočec. Leta 1984 je Krka od Zveze društev vojnih invalidov Slovenije prevzela v upravljanje še zdravilišče Strunjan na slovenski obali, ki se kasneje v letu 1998 ustanovi kot samostojna družba z omejeno odgovornostjo, v kateri ima Krka Zdravilišča d.o.o. 51% lastniški delež.

Leta 1992, ravno v obdobju privatizacije družbenih podjetij, je bilo podjetje Krka Zdravilišča d.o.o. registrirano kot družba z omejeno odgovornostjo. Podjetje je odvisno podjetje, v 100% lasti matičnega podjetja Krke, tovarne zdravil, d.d. (Redni izpisek iz sodnega registra, izpisan na dan 19.11.2002). To pomeni, da ima matično podjetje pri njegovem upravljanju večinski vpliv.

Osnovna dejavnost podjetja Krka Zdravilišča d.o.o. je opravljanje zdraviliškega zdravljenja in medicinske rehabilitacije ter gostinske in turistične storitve. Ciljno tržišče podjetja je slovenski trg, vendar nudijo storitve tudi tujim kupcem. Koncentracija prodaje storitev je osredotočena na sosednje države, in sicer na avstrijske, nemške, italijanske, hrvaške ter druge tuje kupce. Posebno pozornost posvečajo kakovostno opravljeni storitvi in zadovoljstvu kupcev, kar je vodilo podjetja. Podjetje si je za cilj zastavilo izboljševati kakovost na slehernem področju. V podjetju so v letu 1997 pridobili certifikat kakovosti po standardu ISO 9001 za gostinsko, hotelsko in zdravstveno dejavnost. V podjetju težijo k inovativnosti ter nadaljnjemu razvoju novih programov za preventivo ter krepitev in ohranjanje zdravja, temelječih na obstoječih indikacijskih področjih zdravilišč.

Podjetje Krka Zdravilišča d.o.o. danes sestavljajo tri strateške poslovne enote, in sicer dve zdravilišči, Šmarješke Toplice in Dolenjske Toplice, ter poslovna enota Hoteli Otočec.

Zdravilišče Dolenjske Toplice je s tremi termalnimi izviri eno najstarejših termalnih zdravilišč v Evropi, saj se pisna omemba pojavi že v letu 1228. Začetek zdraviliške dejavnosti

pa sega že v obdobje med leti 1767 in 1776, ko je bila narejena zdraviliška stavba in so zaposlili prve zdravnike. Velik razcvet doživi zdravilišče v času knezov Auersperg, saj so zdravilišče večkrat v celoti obnovili in dogradili sedanji Zdraviliški dom. Tri leta po končani prvi svetovni vojni (1922) zdravilišče prodajo češkemu zdravniku, ki se povojne obnove loti zelo velikopotezno. V tem času doživi zdravilišče ponoven razcvet, ki mu sledi velika gospodarska kriza. Po drugi svetovni vojni in povojni stagnaciji v petdesetih letih postopno obnovijo stavbe in zgradijo odprto termalno kopališče. Najpomembnejšo prelomnico predstavlja leto 1973, ko se zdravilišče priključi Krki, tovarni zdravil. V celoti so obnovili zdraviliške stavbe, tri notranje bazene in dva zunanja bazena. Danes je tudi medicinska znanost potrdila zdravilni učinek termalne vode v Dolenjskih Toplicah. Kombinacija tradicije, sodobnih spoznanj in naravnega zdravilnega sredstva omogočajo v Dolenjskih Toplicah uspešno zdravljenje revmatskih obolenj in stanj po poškodbah ter operacijah na gibalnem aparatu ([URL:<http://www.terme-giz.si/dolenjsketoplice/>], 26.03.2003).

Zdravilišče **Šmarješke Toplice** je že v prejšnjih stoletjih s termalno vodo tamkajšnjih vrelecev koristilo zdravju ljudi. Prvi pisni viri o zdravilišču segajo v leto 1792. Od takrat je zdravilišče štirikrat spremenilo lastništvo in svojo podobo. Leta 1974 zdravilišče kupi Krka, tovarna zdravil, in ostane lastnik Šmarjeških Toplic do danes. Zdravilišče so intenzivno razvijali in investirali v adaptacijo obstoječih stavb, letnega kopališča in dogradili so dva hotela. Zgradili so še dva pokrita termalna bazena ter uredili tenis igrišča s pripadajočim športnim parkom. Z najmodernejšo medicinsko opremo in terapijami ter z visoko strokovno usposobljenostjo medicinskega osebja danes omogočajo zdravljenje bolezni srca, ožilja in centralnega ter perifernega živčevja, psihosomatske bolezni ter športne poškodbe. V zadnjih letih, ko je vse bolj pomembna preventiva, pa so se usmerili še posebej v krepitev in ohranjanje zdravja ([URL:<http://www.terme-giz.si/smarjesketoplice/>], 26.03.2003).

Poslovna enota **Hoteli Otočec** ima ugodno lego in atraktivno okolico, ki jo zaznamuje otok na reki Krki, na katerem stoji grad iz 13. stoletja. Grad je bil obnovljen in preurejen v hotel leta 1959. Turistični kompleks se je po priključitvi h Krki izgrajeval in dopolnjeval s prenovo hotela Šport, z izgradnjo športne dvorane in zunanjih teniških igrišč, z odprtjem restavracije Tango ter izgradnjo konferenčne dvorane. Na Otočcu razvijajo turistični produkt v smeri športnorekreacijskih programov in programov, namenjenih ohranjanju in krepitevi zdravja ter zabavišnega in poslovno konferenčnega turizma.

Pod okriljem in z izdatno pomočjo matičnega podjetja so bile kapacitete Krkinih zdravilišč v celoti obnovljene in izdatno povečane. Dolenjske Toplice v letih 1978 in 1993, Šmarješke Toplice leta 1982 in 1992 ter Otočec 1995. V petindvajsetih letih razvoja v okviru Krke, tovarne zdravil, je bilo v obnovo in povečanje zdravstvenih in namestitvenih kapacitet, zdravstvenih prostorov in opreme ter ostale turistične infrastrukture investiranih preko 30 milijonov evrov. Pomemben del teh sredstev je bil namenjen tudi razvoju krajevne komunalne infrastrukture (vodovod, čistilne naprave, ceste). V svoje okolje pa se podjetje vključuje tudi kot sponzor oziroma donator pomembnih športnih, kulturnih in drugih prireditev.

Na dan, 31.12.2001 je podjetje zaposlovalo 414 delavcev, istega dne preteklega leta pa 410. To pomeni, da se je število delavcev povečalo za 1%. Letno ustvarijo v povprečju 3,4 milijarde tolarjev prometa. Uspešnost podjetja se kaže tudi na osebnih dohodkih (povprečna mesečna plača na delavca), ki so v povprečju za 23% višji v primerjavi s plačami v največjih slovenskih naravnih zdraviliščih. V obdobju od januarja do decembra 2001 so dosegli 216.628 nočitev. Danes so med večjimi podjetji v panogi zdraviliškega turizma. Leta 2001 so ustvarili 9% vseh nočitev v slovenskih zdraviliščih. Zasedenost kapacitet Krkinih zdravilišč je v panogi najvišja. V Šmarjeških Toplicah so v letu 2001 dosegli 94% izkoriščenost kapacitet, nekoliko manj pa v Dolenjskih Toplicah, in sicer 86% (Poročilo o poslovanju podjetja Krka Zdravilišča d.o.o. za leto 2001, februar 2002, str. 3 in 7).

1.2 ORGANIZACIJA PODJETJA

Organizacija podjetja je sestav oziroma struktura medsebojnih razmerij med ljudmi, ki zagotavlja obstoj in posebne značilnosti s tem omogočeni združbi ljudi ter smotrno uresničevanje v strukturi usklajenih ciljev delovanja združbe (Lipovec, 1987, str. 35). Gre za opredeljene dokaj trajne odnose med ljudmi v različnih institucijah, od katerih je podjetje eno izmed mnogih.

Organiziranje pomeni vzpostavljanje odnosov ljudi do stvari ali odnosov med stvarmi samimi (Pučko, Rozman, 2000, str.6), hkrati pa tudi vzpostavljanje razmerij ter struktur, in sicer tehnične, komunikacijske, motivacijske in oblastno-avtoritativne strukture, v katerih bo podjetje poslovalo na najuspešnejši način. Te enovite strukture se z medsebojnim koordiniranjem prilagajajo in povezujejo v tako imenovano zloženo ali ravnalno organizacijsko strukturo.

Organizacijska struktura je sestav ali mreža razmerij med ljudmi v združbi, kjer ima vsak posameznik določeno funkcijo ali vlogo v določenem trenutku. Vlogam pa dajejo pečat naravne in tehnične možnosti za delovanje ljudi, fiziološke in psihične lastnosti ljudi ter družbena določila delovanja in gospodarjenja.

Oblikovanje organizacijske strukture določajo različni dejavniki. Ločimo *situacijske dejavnike*, ki jih delimo v dve skupini, in sicer na zunanje in notranje dejavnike. Zunanji dejavniki so kupci, konkurenca, tehnologija in gospodarstvo. Med notranje pa sodijo velikost podjetja, proizvodni program, kadri, tehnologija in kultura podjetja. Poleg situacijskih dejavnikov oblikujejo organizacijsko strukturo še *instrumentalni dejavniki* ter *institucionalni pogoji* oziroma opredeljeni cilji podjetja (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 138-139).

V podjetju Krka Zdravilišča d.o.o. organizacijo podjetja narekujejo dve značilnosti:

1. dislokacija treh poslovnih enot

2. enaka ali podobna značilnost situacijskih dejavnikov v vseh poslovnih enotah: podobna velikost, dejavnost ter konkurenca, isto tržišče, kjer je majhna razlika v strukturi kupcev, enaka tehnologija, podobna kadrovska struktura, enotna kultura podjetja, enaka delitev dela v poslovnih enotah.

Organizacijska struktura podjetja je hibridna ali konglomeratna. Značilna je za velika sestavljena podjetja, kjer se poslovne funkcije oblikujejo znotraj poslovnih enot, nekatere pa ostanejo centralizirane. V podjetju obstajajo na isti ravni poslovne enote in centralizirane poslovne funkcije, ki delujejo za posamezne poslovne enote, obenem pa le-te tudi usklajujejo (Rozman, 2000, str. 99). Hibridna organizacijska struktura spada med organske zgradbe ter je visoko vertikalno in nizko horizontalno decentralizirana.

Podjetje Krka Zdravilišča d.o.o. sestavljajo tri poslovne enote, v katerih ločeno delujejo prodajna, nabavna in storitvena funkcija. Poleg teh poslovnih enot delujejo nekatere centralizirane poslovne funkcije, in sicer ekonomsko-finančna služba, trženje (marketing), služba za vodenje kakovosti, razvoj, kadrovska služba, tehnično-investicijska služba ter delno nabavna služba. Organizacijsko strukturo podjetja Krka Zdravilišča d.o.o. lahko vidimo na sliki 1 v prilogi 3 (Interni podatki podjetja Krka Zdravilišča d.o.o.). Na tem mestu pa bom na kratko opisala posamezne poslovne funkcije in poslovne enote ter njihove naloge.

Vodstvo podjetja določa vizijo in poslovno strategijo podjetja ter skrbi za njuno uresničitev. Odgovorno je za razvoj poslovnih enot in podjetja kot celote. Skrbeti mora za ustrezno kulturo v podjetju in povečevati ugled podjetja doma in v tujini. Zelo pomembna naloga vodstva je skrb za uspešno poslovanje družbe. O svojem poslovanju mora redno poročati matičnemu podjetju, s strani katerega je nadzorovano. *Ekonomsko-finančna služba* opravlja računovodsko in finančno funkcijo. V okviru računovodske funkcije izvajajo računovodsko načrtovanje, računovodsko analizo in nadzor ter vodijo poslovne knjige. Naloge finančne funkcije pa so: skrb za zagotavljanje denarnih sredstev, učinkovit nadzor nad izrabo teh sredstev, pravočasno vračanje finančnih sredstev oz. plačevanje obveznosti, optimiranje likvidnosti in še mnoge druge naloge. Po načelu poštene vrednosti morajo objektivno prikazovati poslovni izid ter delovati skladno s strokovnimi načeli in poslovno politiko podjetja. Odgovorni so za oblikovanje in posredovanje računovodskih informacij, zato vodstvu podjetja sprotno poročajo o uspešnosti in finančnem položaju podjetja. *Služba vodenja kakovosti* mora zagotavljati kakovost na slehernem področju delovanja podjetja v skladu z mednarodnimi standardi kakovosti ter vzpostavljati enoten sistem kakovosti. *Trženje (marketing)* je odgovorno za načrtovanje in oblikovanje skupne prodajne in tržne politike podjetja, ki jo morajo prodajne službe znotraj poslovnih enot dosledno izvajati. Opravlja pa še številne aktivnosti na področju prodaje in promocije. Naloge *kadrovske službe* izvajajo po pogodbi službe iz matičnega podjetja. Odločitve o kadrovske pravnih zadevah pa sprejema vodstvo podjetja Krka Zdravilišča. *Razvoj, tehnično-investicijska služba* ter *nabavna služba*

pa skrbijo za oblikovanje in uresničevanje planov vsaka na svojem področju ter vodijo in usklajujejo aktivnosti med poslovnimi enotami.

Poslovne enote - Šmarješke Toplice, Dolenjske Toplice in Hoteli Otočec predstavljajo dislocirane strateške poslovne enote. Strateška poslovna enota je organizacijsko izoblikovana enota podjetja, ki je sorazmerno samostojna in je investicijski center z lastnim poslovanjem, kar normalno zahteva samostojno enoto v smislu proizvodnje, prodaje, raziskovanja, razvijanja ter drugih poslovnih enot (Pučko, 1999, str.147). Temeljni cilj le-te je ustvarjati dobiček. Vodstvo poslovnih enot je odgovorno za ustrezno proizvodnjo storitev ter prodajo storitev, kakor tudi za uspešen poslovni rezultat poslovne enote. Organizacijsko strukturo poslovnih enot podjetja Krka Zdravilišča d.o.o. vidimo na sliki 2 v prilogi 3. Na sliki je prikazana organizacijska struktura poslovnih enot Šmarješke Toplice in Dolenjske Toplice, pri katerih je dejavnost enaka. Organizacija poslovne enote Hoteli Otočec se nekoliko razlikuje, saj je njena osnovna dejavnost gostinstvo in turizem, ne zdraviliška dejavnost. Torej delovne enote zdravstvo na Otočcu ni, zamenja jo športnorekreativna delovna enota.

2. ANALIZA USPEŠNOSTI IN USPEHA POSLOVANJA PODJETJA KRKA ZDRAVILIŠČA D.O.O.

Temeljni cilj gospodarjenja podjetja predstavlja dobiček. Dobiček je izkazan v poslovnem izidu podjetja v določenem obdobju, kadar so prihodki večji od odhodkov, ter predstavlja uspeh podjetja. Vendar upoštevanje samo uspeha ne priča o uspešnosti podjetja. Enak absolutni dobiček v različnih podjetjih predstavlja enak uspeh, ne pa tudi enake uspešnosti. O uspešnosti govorimo takrat, kadar primerjamo cilj podjetja z zanj potrebnimi vloženimi sredstvi. Cilj gospodarjenja podjetja je povezan z lastništvom in upravljanjem podjetja ter je praviloma neodvisen od volje podjetja, pravimo da je družbeno-ekonomsko določen (Rozman, 1993, str.193).

2.1 POJMOVANJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA

Primerjavo, cilj gospodarjenja glede na sredstva, potrebna za njegovo dosego, imenujemo mera uspešnosti gospodarjenja. To mero uporabljamo za merjenje uspeha doseženega gospodarjenja in jo ponazorimo takole:

$$\text{Uspešnost gospodarjenja} = \frac{\text{cilj gospodarjenja}}{\text{sredstvo za doseganje cilja}}$$

Temeljno gospodarsko načelo pravi, da je potrebno doseči čim večji učinek, rezultat ali cilj z danimi sredstvi, predmeti in delom oziroma doseči dani učinek, rezultat ali cilj s čim manjšimi sredstvi, predmetom in delom. To gospodarsko načelo predstavlja kriterij izbire

med različnimi možnostmi, s katerim merimo uspeh doseženega gospodarjenja (Pučko, Rozman, 2000, str. 247).

Mera uspešnosti gospodarjenja se je skozi zgodovinski razvoj gospodarstva spreminjala. Glede na zastavljen cilj gospodarjenja in opredelitev različnih meril za sredstva, potrebnih da se ta cilj doseže, lahko opredelimo različne mere uspešnosti. Le-te so veljale kot merilo uspešnosti v različnih časovnih obdobjih. Produktivnost dela je mera uspešnosti proizvodnje in so jo uporabljali v naravnem gospodarstvu. V blagovnem gospodarstvu se je s pojavom menjave v gospodarskem procesu, kot mera uspešnosti, uveljavila ekonomičnost. V kapitalistični obliki gospodarstva pa je s pojavom lastnine postala dobičkonosnost tista mera uspešnosti, ki kot temeljna mera uspešnosti poslovanja podjetja velja tudi v obstoječem družbeno ekonomskem sistemu.

2.1.1 ANALIZA DOBIČKONOSNOSTI

Dobičkonosnost je temeljni in najpomembnejši kazalec uspešnosti celotnega podjetja. Pove nam, koliko denarnih enot dobička nam lahko prinese denarna enota vloženih poslovnih sredstev.

V primeru, da sta podjetje in lastnik podjetja dve različni kvaliteti, lastniki vlagajo sredstva v podjetje. Z vidika podjetja, v katerega vlagajo lastniki, postanejo ta sredstva kapital. Iz tega sledi, da kazalec dobičkonosnosti kapitala zanima predvsem lastnika podjetja, medtem ko kazalec dobičkonosnosti sredstev zanima predvsem podjetje. Praviloma je dobičkonosnost sredstev vedno manjša od dobičkonosnosti kapitala. Dobičkonosnost lahko torej izrazimo na več načinov (Kadoič, 1992, str. 213):

$$1. \text{ Z vidika lastnika podjetja (kapitala): Dobičkonosnost kapitala} = \frac{\text{čisti dobiček}}{\text{povprečni kapital}}$$

$$2. \text{ Z vidika podjetja kot celote: Dobičkonosnost sredstev} = \frac{\text{dobiček}}{\text{povprečna sredstva}}$$

Z razstavitvijo kazalca dobičkonosnosti na dva dela, lahko prikažemo povezanost oziroma odvisnost dobičkonosnosti od ekonomičnosti poslovanja in od obračanja sredstev. Tako dobimo znano Du Pontovo formulo (Pučko, Rozman, 2000, str. 283-284):

$$\text{Dobičkonosnost sredstev} = \frac{D}{S} = \frac{P}{S} * \frac{D}{P} = \frac{P}{S} * \frac{P - O}{P} = \frac{P}{S} * \left(1 - \frac{1}{E}\right)$$

Legenda: D – dobiček, S – povprečna sredstva, P – prihodki, O – odhodki, E – ekonomičnost

Iz zgornje izpeljave je razvidno, da je dobičkonosnost sredstev odvisna od ekonomičnosti ter razmerja med prihodki in vloženimi sredstvi, kar imenujemo obračanje sredstev. Le-to nam pove, da bo dobičkonosnost večja, če bomo ustvarili večji dobiček z istimi sredstvi ali enak dobiček z manjšimi sredstvi. Torej hitrejše kot bo obračanje sredstev, večja bo dobičkonosnost. Tudi povezava med ekonomičnostjo ter dobičkonosnostjo je vseskozi pozitivna, a ni sorazmerna. Dobičkonosnost bo večja v primeru večje ekonomičnosti poslovanja. To pomeni, da je potrebno ustvariti enako količino proizvodov ali storitev z nižjimi stroški oziroma z enakimi stroški ustvariti večjo količino proizvodov ali storitev.

Omenim lahko še eno izmed mer uspešnosti, ki jo imenujemo donosnost sredstev in jo zapišemo:

3. Z vidika donosnosti sredstev (investicije):
$$\text{Donosnost sredstev} = \frac{\text{dobiček} + \text{amortizacija}}{\text{povprečna sredstva}}$$

Pri tem donosnost razumemo kot seštevek dobička in amortizacije. Omenjeni kazalcec uporabljamo pri dolgoročnem gledanju na poslovanje. Takrat je smiselno upoštevati amortizacijo, saj ima amortizacija dolgoročno gledano enako vlogo kot dobiček. Ta kazalec upoštevamo predvsem pri načrtovanju in analizah uspešnosti investicijskih odločitev.

Poleg omenjenih kazalcev oziroma meril uspešnosti gospodarjenja obstaja še mnogo drugih kriterijev, ki merijo uspešnost podjetja kot celote ali le uspešnost poslovanja posameznih delov podjetja ter imajo vsak svojo izrazno moč. Na tem mestu jih ne bom omenjala. Povzamem le, da je dobičkonosnost cilj in temeljni kriterij gospodarjenja celotnega podjetja. Uspešnost podjetja pa je povezana z uspešnostjo delov podjetja in s povezovanjem le-teh v celoto, zato uspešnost znotraj podjetja oziroma delov podjetja merimo s kazalcema učinkovitosti, imenovana ekonomičnost in produktivnost. Izračun kazalcev dobičkonosnosti in ostalih kazalcev uspešnosti ter spremembe le-teh v letu 2001 glede na leto 2000 prikazuje tabela 1 na naslednji strani.

Podatki v tabeli 1 kažejo, da je podjetje v opazovanem obdobju poslovalo dobičkonosno, saj je ustvarilo dobiček. Ta se je iz leta 2000 v leto 2001 povečal za 10,5%, kar je vplivalo na povečanje dobičkonosnosti. Dobičkonosnost sredstev se je v letu 2001 glede na predhodno leto povečala za 8,7%, ker se je povečala ekonomičnost (za 0,7%) in hitrost obračanja sredstev (za 0,3%). 100 enot vloženih poslovnih sredstev je v letu 2001 ustvarilo 2,63 enot dobička. Ekonomičnost se je povečala, ker so se celotni prihodki povečali bolj, kot so se povečali celotni odhodki. Hitrost obračanja sredstev pa se je povečala navkljub hkratnemu povečanju celotnih prihodkov in povprečne vrednosti sredstev, saj se je slednja povečala malo manj kot prihodki. Tudi dobičkonosnost kapitala se je v proučevanem obdobju povečala, in sicer za 6,9%. Vzrok za to pozitivno tendenco je pozitivno razmerje med čistim dobičkom in povprečnim kapitalom, saj se je slednji povečal manj, kot se je povečal čisti dobiček. Ko primerjamo dobičkonosnost kapitala z dobičkonosnostjo sredstev, vidimo, da je v letu 2001

dobičkonosnost kapitala manjša od dobičkonosnosti sredstev. Vendar je razlika med njima zelo majhna. To pomeni, da je kapital glavni vir sredstev. Donosnost sredstev se je tudi povečala, in sicer za 3,3%. V letu 2001 je enota angažiranih sredstev ustvarila 6,2% te enote donosa, merjenega z dobičkom in amortizacijo.

Tabela 1: Dobičkonosnost in donosnost podjetja Krka Zdravilišča d.o.o. v letih 2000 in 2001

Element	Leto 2000	Leto 2001	Indeks 01/00
1. Celotni prihodki v 000 SIT	3.615.027	3.663.154	101,3
2. Celotni odhodki v 000 SIT	3.356.902	3.378.013	100,6
3. Dobiček v 000 SIT	258.125	285.141	110,5
4. Davek iz dobička v 000 SIT	26.117	28.116	107,7
5. Čisti dobiček v 000 SIT	232.008	257.025	110,8
6. Amortizacija v 000 SIT	379.649	383.934	101,1
7. Povprečna sredstva v 000 SIT	10.665.176	10.768.542	100,9
8. Povprečni kapital v 000 SIT	9.471.588	9.786.651	103,3
9. Obračanje sredstev (1:7)	0,339	0,340	100,3
10. Ekonomičnost (1:2)	1,077	1,084	100,7
Donosnost sredstev v % ((3+6):7)	6,0	6,2	103,3
Dobičkonosnost sredstev v % (1-(1:10)*9)	2,42	2,63	108,7
Dobičkonosnost kapitala v % (5:8)	2,45	2,62	106,9

VIR: Bilance stanja podjetja Krka Zdravilišča d.o.o. na dan 31.12.1999, 31.12.2000 in 31.12.2000 ter bilanci uspeha podjetja Krka Zdravilišča d.o.o. v letih 2000 in 2001.

2.2 ANALIZA USPEHA POSLOVANJA

O uspehu govorimo, kadar podjetje uresniči zamišljeni cilj. Doseženi cilj odraža uspeh le v primeru, da je postavljen neodvisno od nas in naše volje, je merljiv ter dan v stopnjah, da podjetje lahko ugotovi, kdaj je bolj in kdaj manj uspešno. Večja kot je prodajna vrednost proizvodov ali storitev ter manjši kot so stroški zanje, boljši je izid oziroma rezultat poslovanja podjetja (Pučko, Rozman, 2000, str. 216-217).

Spremljanje in ugotavljanje uspeha vsakega podjetja je zelo pomembna naloga, saj kaže na uspešnost delovanja podjetja. Pri tem omogoča popraviljanje posledic in preprečevanje vzrokov, ki bi lahko vodili v neuspeh. Uspeh podjetja se zaradi številnih razlogov (sezonski vplivi, pretečeni čas od odločitev do posledic ter našega spoznanja le-teh) ugotavlja za obdobje enega leta. Podatki o doseženem uspehu podjetja so razvidni iz bilance uspeha.

Bilanca uspeha prikazuje prihodke in odhodke podjetja v določenem obdobju ter poslovni izid kot razliko med njimi in nam daje odgovor na vprašanje, kako uspešno podjetje uporablja razpoložljiva sredstva pri svojem poslovanju (Igličar, Hočevar, 1997, str. 55).

Cilj podjetja je uspešno poslovanje. To pomeni, da podjetje želi dosežati pozitivni poslovni izid ter s tem omogočiti poslovanje na dolgi rok. O pozitivnem poslovnem rezultatu govorimo, kadar podjetje posluje z dobičkom. V tem primeru so celotni prihodki podjetja

večji od celotnih odhodkov podjetja. Izguba podjetja ter negativni poslovni rezultat pa nastane, kadar podjetje s svojimi celotnimi prihodki ne pokrije celotnih odhodkov.

2.2.1 ANALIZA PRIHODKOV

Podjetje s svojim poslovanjem ustvarja redne in izredne prihodke. Redne prihodke delimo na poslovne prihodke in prihodke od financiranja. **Poslovni prihodki** (prihodki od poslovanja) so tesno povezani s poslovanjem podjetja ter zajemajo prodajne vrednosti prodanih proizvodov in opravljenih storitev podjetja v določenem obdobju. Predstavljajo zmnožek prodajnih cen in količin ter jih zapišemo takrat, ko je realno pričakovati, da bodo dostavljeni in zaračunani poslovni učinki podjetja v bližnji prihodnosti tudi plačani. **Prihodki iz financiranja** so povezani z dolgoročnimi in kratkoročnimi finančnimi naložbami podjetja. Sestavljeni so iz dobljene dividende ali udeležbe podjetja v dobičku nekega drugega podjetja, kamor prvo podjetje vlaga svoja sredstva, ter iz realnih obresti, ki jih dobi podjetje za posojena sredstva. **Izredni prihodki** nastanejo kot posledica občasnih, neobičajnih in preteklih dogodkov, ki niso povezani s prodanimi proizvodi. Sem uvrščamo naknadno ugotovljene presežke, dobiček od prodaje osnovnih sredstev, odpise obveznosti iz prejšnjih let, nagrade, naknadno ugotovljene gotovinske popuste in druge izredne prihodke (Igličar, Hočevar, 1997, str. 126-128).

V letu 2001 je podjetje Krka Zdravilišča d.o.o. ustvarilo skupaj 3.663.154.000 tolarjev prihodka, kar je 9,8% več kot v letu 2000, ko je bilo ustvarjeno skupaj 3.615.027.000 tolarjev prihodka. Obseg in struktura prihodkov v letih 2000 in 2001 sta prikazana v spodnji tabeli.

Tabela 2: Obseg in struktura prihodkov podjetja Krka Zdravilišča d.o.o. v letih 2000 in 2001 v 000 SIT

Element	Leto 2000		Leto 2001		Indeks 01/00
	Vrednost	%	Vrednost	%	
A. Poslovni prihodki	3.521.436	97,4	3.544.077	96,7	100,6
1. Prodaja storitev domačim kupcem	3.298.788	91	3.294.191	90	99,9
2. Prodaja storitev tujim kupcem	132.201	3,7	166.278	4,5	125,8
3. Prihodki v okviru podjetja	90.447	2,5	83.608	2,3	92,4
B. Prihodki iz financiranja	80.535	2,2	84.441	2,3	104,9
1. Obresti	43.597	1,2	43.336	1,2	99,4
2. Tečajne razlike	4.417	0,1	5.105	0,1	115,6
3. Udeležba na dobičku Strunjan	32.520	0,9	36.000	1	110,7
C. Izredni prihodki	13.057	0,4	34.636	0,9	265,3
PRIHODKI SKUPAJ	3.615.027	100	3.663.154	100	101,3

VIR: Bilanci uspeha podjetja Krka Zdravilišča d.o.o. za leti 2000 in 2001.

Tabela 2 prikazuje, da so se v letu 2001 celotni prihodki glede na preteklo leto povečali za 1,3%. Ker predstavljajo največji delež v celotnih prihodkih poslovni prihodki, in sicer 96,7%, so ti najbolj vplivali na skupno spremembo prihodkov. V letu 2001 so se glede na preteklo leto le-ti povečali le za 0,6%. Glavni razlog majhnega povečanja poslovnih prihodkov lahko pripišemo temu, da je prodaja domačim gostom ostala praktično na isti ravni kot v lanskem

letu, delež prodaje domačim gostom pa predstavlja večino tako poslovnih kot vseh prihodkov podjetja Krka Zdravilišča d.o.o. Večji porast je opaziti v prodaji storitev tujim gostom, in sicer za 25,8%, saj se je v letu 2001 glede na leto 2000 močno povečal obisk tujih gostov v zdravilišču Dolenjske Toplice za 24,4%, v zdravilišču Šmarješke Toplice za 22,5% in v Hotelih Otočec za 1,7% (glej tabelo 21 v prilogi 5).

Najbolj so se povečali izredni prihodki, in sicer za 2,6-krat glede na predhodno leto, vendar pa je njihov delež v celotnih prihodkih je zanemarljiv (0,9%). Razlog za tako povečanje je mogoče najti v povečanih prihodkih iz prejšnjih let, večjih prihodkih od prodaje osnovnih sredstev ter v odpravi rezervacij preteklih let. Prihodki iz financiranja, ki predstavljajo majhen delež (2,3%) v celotnih prihodkih, so se v proučevanem obdobju povečali za 4,9%. V največji meri zaradi 10,7% povečanja udeležbe podjetja Krka Zdravilišča d.o.o. na dobičku podjetja Krka-Zdravilišče Strunjan d.o.o., ki je poslovalo zelo uspešno.

2.2.2 ANALIZA ODHODKOV

Odhodki predstavljajo nasprotje prihodkom. Tesno so povezani s stroški, vendar z njimi niso istovetni. V podjetju Krka Zdravilišča d.o.o., kjer ni zalog proizvodov (storitveno podjetje), so vsi stroški obdobja hkrati tudi odhodki obdobja. Odhodki predstavljajo stroške, ki se nanašajo na v obdobju opravljene in hkrati prodane storitve.

Tako kot delimo prihodke, delimo tudi odhodke v tri osnovne skupine, in sicer na poslovne odhodke, odhodke od financiranja (oboje so redni odhodki) ter na izredne odhodke. **Poslovni odhodki** so stroški, ki se nanašajo na v obdobju prodane količine. Sem štejemo stroške materiala in storitev, stroške dela, amortizacijo ter nabavno vrednost prodanega trgovskega blaga. **Odhodki iz financiranja** so povezani s financiranjem poslovanja podjetja v obliki dolgov in z odpisom finančnih naložb. Sem spadajo zamudne obresti, obresti iz naslova najetih posojil, popusti, ki jih podjetje da dolžnikom za predčasno plačane obveznosti, negativne tečajne razlike, revalorizacijski primanjkljaj ter drugi (Slovenski računovodski standard 17, 1993, str. 88-90). **Izredni odhodki** nastanejo z izrednim, neobičajnim zmanjševanjem sredstev ali z izrednim povečanjem obveznosti do virov sredstev (izgube iz prejšnjih let, odpisane terjatve, plačilo kazni, primanjkljaji ...).

Podatki v tabeli 3 na naslednji strani kažejo, da so se celotni odhodki v letu 2001 glede na preteklo leto povečali za 0,6%. Za enak odstotek (0,6%) so se povečali poslovni odhodki, ki so v največji meri vplivali na končni izid povečanja celotnih odhodkov, kajti poslovni odhodki predstavljajo v strukturi celotnih odhodkov večino oziroma 97 %.

Najbolj so se v proučevanem obdobju povečali stroški dela, za 8,9%. Stroški dela vključujejo stroške plač (bruto plače, regres za letni dopust) in dajatve na plače (dodatno pokojninsko zavarovanje, prispevki za socialno varnost, davek na izplačane plače) ter ostale stroške dela (pogodbe o delu, avtorske pogodbe, prevozi na delo, prehrana delavcev, nagrade, odpravnine,

osebna varovalna sredstva ...). V večji meri gre povečanje stroškov dela na račun povečanja stroškov plač, ki so se povečali za 7,3% in predstavljajo 71% v strukturi stroškov dela. Stroški plač so se povečali zaradi povečanega števila zaposlenih (1%), saj se je obseg dela povečal, ter zaradi plačevanja nadur za nadomeščanje bolniških odsotnosti. Povečale so se tudi dajatve na plače za 10,1%, ker so se povečali prispevki za socialno varnost, davki na izplačane plače ter, ker se je podjetje odločilo kriti stroške celotnega dodatnega pokojninskega zavarovanja za svoje zaposlene. Ostali stroški dela so se povečali za 16,1%, ker so se povečali stroški dela po pogodbah o delu, stroški avtorskih honorarjev ter stroški osebnih varovalnih sredstev.

Amortizacija se je v letu 2001 glede na leto 2000 povečala le za 1,1%, saj podjetje ni imelo večjih naložb v osnovna sredstva, le manjše obnove. Amortizacija je bila v letu 2001 glede na predhodno leto obračunana po enakih amortizacijskih stopnjah.

Tabela 3: Obseg in struktura odhodkov v podjetju Krka Zdravilišča d.o.o. v letih 2000 in 2001 v 000 SIT

Element	Leto 2000		Leto 2001		Indeks 01/00
	Vrednost	%	Vrednost	%	
A. Poslovni odhodki	3.256.868	97,0	3.278.085	97,0	100,6
1. Stroški blaga, materiala in storitev	1.277.792	38,1	1.200.704	35,5	94,0
1.1 Stroški materiala	694.616	20,7	689.523	20,4	99,3
1.2 Stroški storitev	583.176	17,4	511.181	15,1	87,6
2. Stroški dela	1.519.173	45,3	1.654.001	48,9	108,9
2.1 Stroški plač	1.091.371	32,5	1.170.810	34,7	107,3
2.2 Dajatve na plače	219.293	6,5	241.284	7,1	110,1
2.3 Ostali stroški dela	208.508	6,2	241.907	7,2	116,1
3. Amortizacija z revalorizacijo	379.649	11,3	383.934	11,4	101,1
4. Zavarovalne premije	23.848	0,7	23.866	0,7	100,1
5. Drugi odhodki poslovanja	56.406	1,7	15.580	0,5	27,6
B. Odhodki iz financiranja	59.796	1,8	61.264	1,8	102,5
C. Izredni odhodki	40.238	1,2	38.664	1,1	96,1
ODHODKI SKUPAJ	3.356.902	100	3.378.013	100	100,6

VIR: Bilanci uspeha podjetja Krka Zdravilišča d.o.o. v letih 2000 in 2001.

Na višino poslovnih odhodkov in s tem posledično na celotne odhodke je najbolj ugodno vplivalo zmanjšanje stroškov materiala in storitev. Stroški materiala se praktično niso spremenili glede na preteklo leto, zmanjšali so se za 0,7%. Ti stroški vključujejo neposredne stroške (stroški hrane, pijače, zdravstvenih storitev) in posredne stroške (stroški energije, nadomestnih delov osnovnih sredstev, pisarniškega materiala, odpis drobnega materiala in drugi). Stroški storitev, ki so se zmanjšali za 12,4%, pa zajemajo prevozne storitve, storitve vzdrževanja, najemnine, povračila v zvezi z delom, bančne stroške, stroške izobraževanja, stroške sejmov, reklame, reprezentance in druge.

Struktura poslovnih odhodkov se v letu 2001 glede na preteklo leto ni bistveno spremenila, razen v kategoriji drugi poslovni odhodki. Pri tej vrsti odhodkov beležimo največje

zmanjšanje deleža (1,2 odstotni točki). Delež stroškov dela se je nekoliko povečal, delež stroškov blaga, materiala in storitev pa malo zmanjšal.

Odhodki iz financiranja, ki predstavljajo 1,8 odstotni delež v skupnih odhodkih, so se povečali za 2,5%, deloma tudi zaradi revalorizacijskega primanjkljaja. Izredni odhodki so se glede na opazovano obdobje zmanjšali za 3,9%. Ker pa predstavljajo zelo majhen (1,1%) delež v celotnih odhodkih, nanje bistveno niso vplivali.

2.2.3 ANALIZA POSLOVNEGA REZULTATA

Poslovni rezultat ali poslovni izid podjetja je razlika med prihodki in odhodki v določenem obdobju. V primeru, da so prihodki večji od odhodkov izkazujemo dobiček. Kadar pa so odhodki manjši od prihodkov, govorimo o izgubi. Pozitivni ali negativni rezultat ugotavljamo na podlagi bilance uspeha, kjer so zabeležene temeljne vrste poslovnega izida. To so celotni dobiček (razlika med vsemi prihodki in vsemi odhodki, ki pripadajo podjetju in državi), čisti dobiček (celotni dobiček, zmanjšan za davke iz dobička, ki pripada le podjetju) ter izguba.

Čisti dobiček je v podjetju namenjen za: izplačilo dividend, pokrivanje izgub iz prejšnjih let, povečanje osnovnega kapitala, oblikovanje rezerv, stimulacije managerjem in zaposlenim ter za druge namene, določene v statutu družbe. Del čistega dobička lahko ostane tudi nerazporejen.

Prikaz uspeha poslovanja je lahko razčlenjen še podrobneje na: poslovni izid iz poslovanja (razlika med poslovnimi prihodki in poslovnimi odhodki), poslovni izid iz financiranja (razlika med prihodki od financiranja in odhodki od financiranja) ter na izredni poslovni izid (razlika med izrednimi prihodki in izrednimi odhodki). Vse omenjene poslovne izide bom za proučevano podjetje prikazala v tabeli 4 na naslednji strani.

Podatki v tabeli 4 kažejo, da je podjetje v proučevanem obdobju poslovalo uspešno, z dobičkom. V letu 2001 so ustvarjeni celotni prihodki pokrili celotne odhodke, in podjetje je realiziralo 285.141.000 SIT dobička, in sicer 10,5% več kot leta 2000. Če opazujem poslovni izid zgolj iz poslovanja in primerjam razliko med poslovnimi prihodki in poslovnimi odhodki, ugotavljam zelo majhen odstotek povečanja dobička iz poslovanja, in sicer le za 0,5%. Vzrok za to vidim v povečanju poslovnih prihodkov za enak odstotek, kot so se povečali poslovni odhodki. Od tod sledi, da je bil ustvarjen ali boljši poslovni izid iz financiranja ali boljši izredni poslovni izid. Slednji je v proučevanem obdobju negativen. Podjetje je torej ustvarilo manjšo izgubo v izrednem poslovanju, ki je v manjši meri vplivala na poslabšanje celotnega poslovnega izida podjetja v poslovnem letu 2001, ki je kljub temu ostal pozitiven. Prihodki in odhodki iz financiranja pa so se leta 2001 glede na predhodno leto zelo povečali. Prihodki so bili v obeh letih veliko večji od odhodkov. Rezultat tega pa je pozitiven izid iz financiranja in povečanje dobička iz financiranja za 11,7%.

Tabela 4: Poslovni izid podjetja Krka Zdravilišča d.o.o. v letih 2000 in 2001 v 000 SIT

Element	Leto 2000	Leto 2001	Indeks 01/00
1. Poslovni prihodki	3.521.436	3.544.077	100,6
2. Poslovni odhodki	3.256.868	3.278.085	100,6
A. Poslovni izid iz poslovanja	264.567	265.992	100,5
3. Prihodki iz financiranja	80.535	84.441	104,9
4. Odhodki iz financiranja	59.796	61.264	102,5
B. Poslovni izid iz financiranja	20.739	23.177	111,7
5. Izredni prihodki	13.057	34.636	265,3
6. Izredni odhodki	40.238	38.664	96,1
C. Izredni poslovni izid	-27.181	-4.028	14,9
7. Celotni prihodki	3.615.027	3.663.154	101,3
8. Celotni odhodki	3.356.902	3.378.013	100,6
Č. Dobiček	258.125	285.141	110,5
9. Davek iz dobička	26.117	28.116	107,7
D. Čisti dobiček	232.008	257.025	110,8

VIR: Bilanci uspeha podjetja Krka Zdravilišča d.o.o. v letih 2000 in 2001.

Podjetje je v letu 2001 glede na predhodno leto ustvarilo pozitivni in večji dobiček z dobrim rednim poslovanjem (rast dobička iz poslovanja ter rast dobička iz financiranja), vendar pa je bil vpliv rasti dobička iz financiranja na celotni dobiček podjetja mnogo večji, kot pa vpliv rasti dobička iz poslovanja.

V letu 2000 je bil dobiček po odbitku davka na dobiček v višini 232.008.000 SIT razporejen skupaj z nerazdeljenim čistim dobičkom iz prejšnjih let na: del čistega dobička, namenjenega za rezerve in del čistega dobička, ki je ostal nerazporejen. V letu 2001 je ostal čisti dobiček v višini 257.025.000 SIT v celoti nerazporejen (Poročilo o poslovanju podjetja Krka Zdravilišča d.o.o. za leti 2000 in 2001, priloga 2 k izkazu uspeha).

2.2.4 EKONOMIČNOST

Ekonomičnost poslovanja je opredeljena kot razmerje med količino proizvedenih uporabnih vrednosti (proizvodi ali storitve) in vsemi potrošenimi poslovnimi prvinami, ki jih izrazimo vrednostno kot stroške (Pučko, Rozman, 2000, str. 275).

$$\text{Ekonomičnost} = \frac{\text{kolicina uporabnih vrednosti}}{\text{potrošeno delo} + \text{delov.sredstva} + \text{delov.predmeti} + \text{tuje storitve}}$$

Ekonomičnost nam pove, koliko proizvoda ali storitve ustvari ena denarna enota poslovnih tvorcev. Recipročni kazalec ekonomičnosti pa predstavlja stroške na enoto proizvoda oz. storitve, imenovan povprečni stroški ali lastna cena proizvoda oz. storitve. Lastna cena proizvoda oz. storitve kaže tehnično-tehnološko mero uspešnosti (Žnidaršič, Kranjc, 1995, str. 235).

$$\text{Lastna cena proizvoda oz. storitve} = \frac{\text{stroški}}{\text{kolicina uporabnih vrednosti}}$$

Kazalec ekonomičnosti ima v števcu količino uporabnih vrednosti (recipročni kazalec ekonomičnosti pa ima v imenovalcu količino uporabnih vrednosti) in v primeru, da podjetje proizvaja različne proizvode, je potrebno te količine izraziti enotno, v enem izrazu. Najboljši način je vrednostno izkazovanje uporabnih vrednosti, tako da se upošteva prodajne cene. V števcu dobimo vrednost proizvedenih proizvodov ali storitev, v imenovalcu pa njihove stroške. Od tod sledi, da pogost način ugotavljanja ekonomičnosti predstavlja razmerje med prihodki in odhodki. Podjetje posluje gospodarno, kadar so prihodki večji od odhodkov ali kadar je prodajna vrednost večja od stroškov. V tem primeru je koeficient ekonomičnosti enak ali večji od 1 (Stepko, 1990, str. 51). Koeficient ekonomičnosti podjetja Krka Zdravilišča d.o.o. je izračunan v tabeli 5 na tri načine. Pri prvem izračunu ekonomičnosti sem primerjala celotne prihodke s celotnimi odhodki. Pri drugem izračunu sem primerjala razmerje med poslovnimi prihodki in poslovnimi odhodki ter pri tretjem razmerje med prihodki in odhodki iz financiranja.

Tabela 5: Ekonomičnost poslovanja podjetja Krka Zdravilišča d.o.o. v letih 2000 in 2001 v 000 SIT

Element	Leto 2000	Leto 2001	Indeks 01/00
Ekonomičnost 1	1,077	1,084	100,6
Ekonomičnost 2	1,081	1,081	100,0
Ekonomičnost 3	1,347	1,378	102,3

VIR: Bilanci uspeha podjetja Krka Zdravilišča d.o.o. v letih 2000 in 2001.

Podjetje je v letu 2001 poslovalo ekonomično, saj so vrednosti kazalcev ekonomičnosti v vseh primerih večje od 1. Ekonomičnost 1, merjena z razmerjem med celotnimi prihodki in celotnimi odhodki je v letu 2001 glede na preteklo leto narasla za 0,6%. Ekonomičnost 2, ki izraža razmerje med poslovnimi prihodki in poslovnimi odhodki pa je ostala nespremenjena glede na leto 2000, saj sta vrednosti kazalcev ekonomičnosti v obeh letih enaki (1,081). Ekonomičnost 3, ki izraža razmerje med prihodki in odhodki iz financiranja, pa je močno narasla za 2,3%. Torej, na celotno ekonomičnost je bistveno vplivala ekonomičnost 3, ki kaže na zelo gospodarno poslovanje podjetja v finančni dejavnosti.

Vzrok za minimalno povečanje poslovnih prihodkov vidim v tem, da je prodaja storitev domačim kupcem, ki predstavlja 90-odstotni delež v poslovnih in celotnih prihodkih ostala praktično nespremenjena. Močno se je sicer povečala prodaja storitev tujim kupcem za 25,8%, vendar ta predstavlja le 4,5-odstotni delež v poslovnih in celotnih prihodkih (glej tabelo 2, str. 12). Enak minimalni odstotek povečanja poslovnih odhodkov gre predvsem na račun večjega zmanjšanja stroškov storitev za 12,4% ter hkratnega povečanja stroškov dela za 8,9% in povečanja stroškov amortizacije za 1,1% (glej tabelo 3, str. 14).

2.2.5 ANALIZA RAZLIKE V CENI IN STOPNJE PRIBITKA

Razlika v ceni je sestavni del analize ekonomičnosti poslovanja. V gostinski dejavnosti lahko izračunamo razliko v ceni na tri načine (Tivader, 1994, str. 39):

1. kot dejansko razliko med prodajno ceno storitve in nabavno ceno sestavin in elementov za pripravo in izdelavo ter ponudbo storitve,
2. kot pribitek v obliki marže k nabavni ceni,
3. kadar je razlika v prodajno ceno že vračunana, jo dobavitelj prikaže kot popust pri ceni (prizna rabat).

Razliko v ceni za proučevano podjetje bom izračunala tako, da bom od prihodkov prodane hrane in pijače odštela nabavno vrednost prodane hrane in pijače. Ta razlika je v podjetju namenjena za pokrivanje stroškov poslovanja (stroški materiala, amortizacija, stroški storitev in stroški dela). Razlika v ceni v gostinstvu vsebuje tudi preoblikovanje nabavljene hrane in pijače oziroma vrednost za stroške dela in ostale stalne stroške poslovanja, zato bom izraz maržna stopnja zamenjala s stopnjo pribitka.

$$\text{Stopnja pribitka} = \frac{\text{razlika v ceni}}{\text{nabavna vrednost}}$$

V tabeli 6 na naslednji strani so prikazani izračuni razlike v ceni ter stopnje pribitka za podjetje Krka Zdravilišča d.o.o. v letih 2000 in 2001. Izračunani kazalci kažejo, da so stopnje pribitka visoke. Stopnja pribitka pri pijači v obeh letih presega višino 200%, ki po mnenju strokovnjakov iz gostinske dejavnosti zagotavlja uspešno poslovanje gostinskih obratov.

Iz tabele je razvidno, da se je stopnja pribitka pri hrani in pijači zmanjšala, in sicer pri hrani za 10,3% in pri pijači za 4%. Zmanjšala se je zaradi manjše razlike v ceni za hrano in pijačo v primerjavi z nabavno vrednostjo hrane in pijače. Razlika v ceni za hrano se je zmanjšala za 8,6%, saj se je znižal prihodek od hrane za 4,9%, in hkrati se je povečala nabavna cena hrane za 1,9%. Razlika v ceni za pijače se je zmanjšala za 4,2% na račun zmanjšanja prihodkov od pijač za 3,1% in hkratnega malenkostnega zmanjšanja nabavne vrednosti pijač za 0,3%. Zmanjšanje prihodkov od pijač je bilo namreč večje od zmanjšanja nabavne vrednosti pijač. Zmanjšana dosežena razlika v ceni pijač leta 2001 glede na leto 2000 je posledica spremenjene strukture porabnikov pijač in obratovanja konkurenčnih lokalov v bližnji okolici zdravilišč. Manjša razlika v ceni hrane pa je posledica obogatitih jedilnikov in samopostrežnih bifejev zelenjave, sadja in drugih jedi ter manjše prodaje.

Tabela 6: Razlika v ceni ter stopnja pribitka za hrano in pijačo v podjetju Krka Zdravilišča d.o.o. v letih 2000 in 2001 v 000 SIT

Element	Leto 2000		Leto 2001		Indeks 01/00
	Vrednost	%	Vrednost	%	
1. Prihodki prodane hrane in pijač	1.151.895	100	1.099.675	100	95,5
1.1 Prihodki prodane hrane	917.772	79,7	872.671	79,4	95,1
1.2 Prihodki prodane pijače	234.123	20,3	227.004	20,6	96,9
2. Nabavna vrednost (NV) hrane in pijač	389.360	100	395.439	100	101,6
2.1 NV hrane	320.051	82,2	326.291	82,5	101,9
2.2 NV pijač	69.309	17,8	69.148	17,5	99,7
Razlika v ceni skupaj	762.535	100	704.236	100	92,3
Razlika v ceni za hrano	597.721	78,4	546.380	77,6	91,4
Razlika v ceni za pijačo	164.815	21,6	157.856	22,4	95,8
Stopnja pribitka skupaj v %	195,8		178,1		90,9
Stopnja pribitka na hrano	186,8		167,5		89,7
Stopnja pribitka na pijačo	237,8		228,3		96,0

VIR: Podatki finančne službe podjetja Krka Zdravilišča d.o.o. v letih 2000 in 2001.

2.2.6 PRODUKTIVNOST DELA

Produktivnost dela ali storilnost opredelimo kot razmerje med proizvedeno količino izdelkov ali storitev in količino dela, ki smo ga vložili za to proizvodnjo (Rebernik, 1997, str. 267).

$$\text{Produktivnost} = \frac{\text{kolicina izdelkov ali storitev}}{\text{merska enota za delo (št.ur, št.delavcev, ipd.)}}$$

Kazalec produktivnosti kaže, koliko produktov lahko delavec proizvede v enoti delovnega časa v določenem obdobju. Recipročni kazalec produktivnosti pa nam pove, koliko delovnega časa potrebuje delavec za proizvodnjo ene enote produkta. Produktivnost dela je odvisna od povprečne delavčeve spretnosti, ravni znanosti in stopnje njene tehnične uporabnosti, družbene kombinacije produkcijskega procesa, organizacije dela, delovnih pogojev, vzdušja med zaposlenimi, načini nagrajevanja, obsega in učinkovitosti produkcijskih sredstev in naravnih pogojev (Boltavzer, 2000, str. 87). Produktivnost dela v storitveni dejavnosti je nekoliko drugačna kot v proizvodni dejavnosti, saj ne moremo govoriti o tehnični produktivnosti dela.

Ločimo več različnih kazalcev produktivnosti. Od namena izračunavanja produktivnosti pa je odvisno, katere kazalce bomo uporabili v konkretnem primeru. Za podjetje Krka Zdravilišča d.o.o. ugotavljam produktivnost dela, opredeljeno kot razmerje med številom doseženih nočitev in povprečnim številom zaposlenih ter kot razmerje med celotnimi prihodki in povprečnim številom zaposlenih v letih 2000 in 2001, kar je prikazano v tabeli 7 na naslednji strani. V tabeli 8 (glej prilogo 4) pa bom spremljala produktivnost dela po poslovnih enotah proučevanega podjetja.

Tabela 7: Produktivnost dela v podjetju Krka Zdravilišča d.o.o. v letih 2000 in 2001

Element	Leto 2000	Leto 2001	Indeks 01/00
1. Dosežene nočitve	217.091	216.628	99,8
2. Celotni prihodki v 000 SIT	3.615.027	3.663.154	101,3
3. Povprečno št. zaposlenih	410	412	100,5
Produktivnost 1	529	526	99,4
Produktivnost 2 v 000 SIT	8.817	8.891	100,8

VIR: Podatki prodajne in finančne službe za leti 2000 in 2001 ter kadrovske službe za leta 1999, 2000 in 2001.

Iz tabel 7 in 8 je razvidno, da se je v letu 2001 glede na predhodno leto produktivnost 1, izražena kot razmerje med številom doseženih nočitev in povprečnim številom zaposlenih, v podjetju kot celoti in v njegovih poslovnih enotah za odtенок zmanjšala. Zmanjšanje produktivnosti nikjer ne presega 1%, razen v poslovni enoti Dolenjske Toplice. V tej poslovni enoti so se dosežene nočitve na zaposlenega delavca zmanjšale za 1,6%, saj so povečali število zaposlenih ter se je hkrati zmanjšalo število doseženih nočitev glede na predhodno leto. V poslovni enoti Šmarješke Toplice se je število doseženih nočitev sicer povečalo, zaposlili so tudi nove delavce, vendar je bilo povečanje števila novih delavcev večje kot povečanje doseženih nočitev, zato je produktivnost dela padla za 0,3%. V poslovni enoti Hoteli Otočec števila zaposlenih niso spreminjali, število doseženih nočitev pa se je zmanjšalo, zato se je tudi produktivnost dela zmanjšala (za 0,2%). Padec produktivnosti dela v primeru storitvenega podjetja ne moremo neposredno pripisati manjši storilnosti dela oz. prevelikemu številu zaposlenih, ker število zaposlenih v delovno intenzivni združbi (zdravstvena, gostinska in turistična dejavnost) ne predstavlja edini vpliv na število doseženih nočitev. V tem primeru v podjetju ocenjujejo, da je bil vpliv drugih dejavnikov (vreme, različne navade ljudi ...) močnejši.

V proučevanem obdobju se je produktivnost 2, izražena kot razmerje med celotnimi prihodki in povprečnim številom zaposlenih, v podjetju kot celoti povečala za 0,8%. Razlog za to vidim tudi v boljši finančni dejavnosti proučevanega podjetja, saj so se prihodki iz financiranja povečali za 4,9% (glej tabelo 2, str. 12).

Celotni prihodki in število zaposlenih se je povečalo v podjetju kot celoti in v poslovni enoti Šmarješke Toplice. V poslovni enoti Dolenjske Toplice so celotni prihodki ostali praktično na isti ravni, število zaposlenih pa se je povečalo. V Hotelih Otočec so se celotni prihodki zmanjšali, število zaposlenih pa je ostalo nespremenjeno. V poslovni enoti Šmarješke Toplice se je prihodek na zaposlenega povečal za 2,9% in znašal 11.075.900 SIT na zaposlenega delavca v letu 2001. Ostali dve poslovni enoti pa sta prihodek na zaposlenega v letu 2001 zmanjšali za sicer manj kot 1% in s tem vplivali na produktivnost celotnega podjetja. Razlog za povečanje produktivnosti 2 vidim tudi v boljši finančni dejavnosti proučevanega podjetja.

2.3 ANALIZA SREDSTEV

Sredstva nam povedo, kakšno je premoženje podjetja v določenem trenutku. Sredstva, ki jih podjetje ima, so lahko v obliki stvari, denarja ali pravic, s katerimi podjetje uresničuje svoje ekonomske cilje. Obseg in pojavne oblike sredstev se neprestano spreminjajo v skladu s potekom celotnega poslovnega procesa. Njihovo stanje zato opazujemo v določenem trenutku, in sicer na koncu poslovnega leta, na dan 31.12.

Sredstva podjetja so prikazana v bilanci stanja, ki prikazuje finančno stanje (položaj) podjetja v določenem trenutku. Bilanca stanja kaže celotno poslovanje podjetja oziroma prikazuje razmerja med sredstvi, med viri ter med sredstvi in viri sredstev. Razdeljena je na dva dela. Na aktivni strani je prikazana višina in struktura sredstev v določenem trenutku, na pasivni strani pa višina in struktura obveznosti do virov sredstev v določenem trenutku (Igličar, Hočevar, 1997, str. 51).

2.3.1 OBSEG IN STRUKTURA SREDSTEV

Sredstva, ki nastopajo pri neposrednem uresničevanju ekonomskih ciljev podjetja, imenujemo poslovna sredstva. Njihov znesek in sestava sta odvisna od vrste in obsega dejavnosti podjetja. Bistvo poslovnih sredstev je stalno preoblikovanje, vendar se jih del preoblikuje hitreje, del pa počasneje (Turk, Melavc, 1998, str. 94). Glede na hitrost spreminjanja pojavne oblike delimo poslovna sredstva na stalna in gibljiva. Stalna sredstva so sestavljena iz neopredmetenih osnovnih sredstev, opredmetenih osnovnih sredstev, dolgoročnih finančnih naložb ter popravka kapitala. Gibljiva sredstva pa so razvrščena v zaloge, terjatve iz poslovanja, denarna sredstva, aktivne časovne razmejitve ter kratkoročne finančne naložbe.

Podjetje Krka Zdravilišča d.o.o. v bilanci stanja za leti 2000 in 2001 izkazuje le poslovna sredstva, ki predstavljajo 100% aktive. Neposlovnih sredstev, kot so počitniški objekti, stanovanja in podobno, podjetje nima. Obseg in strukturo poslovnih sredstev proučevanega podjetja v letih 2000 in 2001 prikazuje tabela 9.

Tabela 9: Obseg in struktura sredstev podjetja Krka Zdravilišča d.o.o. na dan 31.12.2000 in 31.12.2001 v 000 SIT

Element	Leto 2000		Leto 2001		Indeks 01/00
	Vrednost	%	Vrednost	%	
A. Stalna sredstva	10.279.759	92,8	10.275.201	91,9	99,9
B. Gibljiva sredstva	803.012	7,2	904.152	8,1	112,6
POSLOVNA SREDSTVA	11.082.771	100	11.179.353	100	100,9

VIR: Bilanci stanja podjetja Krka Zdravilišča d.o.o. na dan 31.12.2000 in 31.12.2001.

Podatki izkazujejo, da se je premoženje podjetja v letu 2001 povečalo le za 0,9%. Majhen porast poslovnih sredstev gre na račun tega, da so stalna sredstva ostala praktično na isti ravni kot leta 2000 oziroma so se zmanjšala za 0,1%. Le-ta pa v letu 2001 predstavljajo večinski delež v poslovnih sredstvih, in sicer 91,9%. Ob tem pa se je ta delež glede na preteklo leto še zmanjšal. Delež gibljivih sredstev v poslovnih sredstvih je torej veliko manjši, v letu 2001 predstavlja le 8,1%. Iz tega sledi, da navkljub velikemu povečanju gibljivih sredstev (12,6%) ostaja vpliv le-teh na povečanje poslovnih sredstev manjši.

Stalna sredstva so se zmanjšala, ker podjetje v letu 2001 večjih naložb, dograditev ali izgradenj objektov ni imelo, imeli so le nekaj manjših obnov na in v svojih objektih. Gibljiva sredstva pa so se povečala, ker so se povečale kratkoročne finančne naložbe in denarna sredstva. Kratkoročne terjatve iz poslovanja in zaloge so se zmanjšale, kar je ugodno vplivalo na poslovanje, a ne na dvig gibljivih sredstev. Le-ta gre bolj na račun danih kratkoročnih kreditov.

2.3.2 ANALIZA STALNIH SREDSTEV

Stalna sredstva zajemajo stvari in pravice, ki v reprodukcijskem procesu ostajajo dolgoročno in postopno prenašajo svojo vrednost na poslovne učinke. V svojo prvotno pojavno obliko se vračajo v obdobju, daljšem od enega leta, ter se le vrednostno prenašajo na proizvode ali storitve preko amortizacije osnovnih sredstev. Sestavljena so iz neopredmetenih osnovnih sredstev (koncesije, licence, patenti, blagovne znamke, dolgoročno razmejeni stroški, dobro ime ...), opredmetenih osnovnih sredstev (zemljišča, zgradbe, oprema, osnovna čreda, dolgoletni nasadi), dolgoročnih finančnih naložb (dolgoročno dana posojila, delnice drugih podjetij, kapitalski deleži v drugih podjetjih in dolgoročni depoziti) ter popravka kapitala (odkupljene lastne delnice, terjatve za nevplačani kapital) (Pučko, 2001, str. 51).

Stalna sredstva imajo bistveno vlogo v poslovnem procesu, saj s svojimi učinki pomembneje določajo daljšo dobo možnosti za doseganje uspešnosti podjetja. Zelo pomembno je ustrezno gospodarjenje z njimi, ker močno učinkujejo na obseg zmogljivosti poslovanja, na velik del stroškov, na hitrost obračanja vloženih sredstev, pomembneje določajo raven produktivnosti dela ter nenazadnje določajo tudi pomen podjetja v panogi.

Namen analize stalnih sredstev je opazovati in ocenjevati, ali je podjetje Krka Zdravilišča d.o.o. dobro oziroma slabo gospodarilo s svojimi stalnimi sredstvi. V analizi bom spremljala in ocenjevala obseg in strukturo stalnih sredstev, odpisanost osnovnih sredstev ter tehnično opremljenost dela.

2.3.2.1 Obseg in struktura stalnih sredstev

Podatke o obsegu in strukturi osnovnih sredstev dobimo v bilanci stanja, kjer so le-ti izkazani po nabavni in sedanji oziroma neodpisani vrednosti. V bilanco stanja je vključen tudi podatek

o odpisani vrednosti osnovnih sredstev. Če od nabavne vrednosti odštejemo odpisane vrednosti oziroma kumulativo letnih amortizacij, dobimo sedanjo vrednost osnovnih sredstev. Iz tega sledi, da je neodpisana vrednost rezultat politike amortiziranja osnovnih sredstev v posameznem podjetju, kar vpliva na razliko med sedanjo vrednostjo osnovnih sredstev, izkazano v poslovnih knjigah, in stvarno ekonomsko vrednostjo osnovnih sredstev. Obseg in struktura stalnih sredstev podjetja Krka Zdravilišča d.o.o. v proučevanem obdobju je prikazana v tabeli 10.

Tabela 10: Obseg in struktura stalnih sredstev podjetja Krka Zdravilišča d.o.o. na dan 31.12.2000 in 31.12.2001 v 000 SIT

Element	Leto 2000		Leto 2001		Indeks 01/00
	Vrednost	%	Vrednost	%	
1. Opredmetena osnovna sredstva	8.262.498	80,4	8.233.445	80,1	99,6
2. Neopredmetena dolgoročna sredstva	95.478	0,9	81.410	0,8	85,2
3. Dolgoročne finančne naložbe	1.921.782	18,7	1.960.346	19,1	102,1
4. Popravek kapitala	0	0,0	0	0,0	-
STALNA SREDSTVA	10.279.758	100	10.275.201	100	99,9

VIR: Bilanci stanja podjetja Krka Zdravilišča d.o.o. v letih 2000 in 2001.

Iz zgornje tabele je razvidno, da so stalna sredstva v letu 2001 ostala na isti ravni oz. so se zmanjšala za 0,1% glede na predhodno leto. Od stalnih sredstev so se le dolgoročne finančne naložbe povečale, in sicer za 2,1%. V strukturi stalnih sredstev le-te predstavljajo manjši delež (19,1%). Večji vpliv na spremembo stalnih sredstev so imela opredmetena osnovna sredstva, ki predstavljajo 80,1-odstotni delež v stalnih sredstvih, in so tako rekoč s svojim zmanjšanjem za 0,4% vplivala na zmanjšanje stalnih sredstev. Zmanjšala so se tudi neopredmetena dolgoročna sredstva, in sicer za 14,8%, vendar s svojim 0,9-odstotnim deležem v stalnih sredstvih praktično niso vplivala na spremembo stalnih sredstev.

Dolgoročne finančne naložbe so se povečale predvsem zato, ker je podjetje v letu 2001 kupilo dodatnih 10.000 delnic podjetja Beograd d.d. in povečalo že obstoječe naložbe v delež Krka-Zdravilišče Strunjan d.o.o. za pripisan dobiček podjetja in obračunano revalorizacijo naložbe v 51-odstotni delež Krka-Zdravilišče Strunjan d.o.o. Povečala so se tudi dolgoročno dana posojila (stanovanjska posojila delavcem, posojila zaposlenim za zdravstvene storitve), vendar ta posojila predstavljajo majhen delež dolgoročnih finančnih naložb.

Opredmetena osnovna sredstva so se zmanjšala, saj podjetje v letu 2001 ni imelo novih investicij v zgradbe in opremo. Na nepremičninah so izvajali le nekaj manjših popravil in obnov (sanacija zimskega vrta, stopnišča, dvigala in bazenske tehnike v Šmarjeških Toplicah, obnova strehe in fasade hotela Kristal, sanacija kuhinje Rog v Dolenjskih Toplicah ter sanacija diskoteke na Otočcu). Opremo so v poslovni enoti Hoteli Otočec aktivirali za polovico manj, kar je vplivalo na zmanjšanje celotne vrednosti opreme glede na predhodno leto. V opazovanem obdobju se je najbolj povečala vrednost zemljišč (8,3%). Zemljišča predstavljajo drugi največji delež (12%) v vseh stalnih sredstvih, takoj za zgradbami in

objekti (82%), katerih vrednost se je zmanjšala (2,2%) in v večji meri vplivala na spremembo stalnih sredstev.

Podjetje je v letu 2001 povečalo naložbe v delnice in deleže drugih podjetij, hkrati pa so namenili manj sredstev za lasten razvoj. To poleg že omenjenih postavk v stalnih sredstvih nakazujejo tudi neopredmetena dolgoročna sredstva, saj so se zmanjšala.

2.3.2.2 *Odpisanost osnovnih sredstev*

Odpisanost osnovnih sredstev podjetje spremlja redno in dosledno iz obdobja v obdobje za vsa osnovna sredstva. Opredeljena je kot razmerje med odpisanostjo oziroma popravkom vrednosti osnovnih sredstev in nabavno vrednostjo osnovnega sredstva. To razmerje pomnožimo s 100 in dobimo stopnjo odpisanosti ali odstotek odpisanih osnovnih sredstev (Turk, 1988, str. 194):

$$\text{Stopnja odpisanosti} = \frac{\text{odpisana vrednost osnovnih sredstev}}{\text{nabavna vrednost osnovnih sredstev}} * 100$$

Stopnja odpisanosti osnovnega sredstva lahko označuje tudi stopnjo zastarelosti osnovnega sredstva, vendar to vedno ne drži. Osnovno sredstvo je namreč lahko zastarelo ali iztrošeno, vendar še ni odpisano, lahko je tudi odpisano in še ni zastarelo ali iztrošeno. Na stopnjo odpisanosti lahko podjetje vpliva s pospešeno amortizacijo in nabavljanjem novih sredstev.

Pri poslovnem procesu osnovna sredstva namreč ne prehajajo v nastajajoče proizvode ali storitve. Kljub temu pa izgubljajo svojo vrednost, ki jo podjetje upošteva v svojih odhodkih. Amortizacija je torej tisti obseg vrednosti osnovnega sredstva, ki ga le-ta prenese v poslovnem procesu na proizvode ali storitve, in je hkrati strošek tega sredstva, ki gre v stroškovno ceno proizvoda ali storitve. Amortizacija je strošek podjetja le na kratki rok, dolgoročno se na ta način zbirajo potrebna finančna sredstva za nakup nove, sodobne opreme in nepremičnin (Pučko, Rozman, 2000, str. 95-96).

Proces amortiziranja se začne izvajati naslednji mesec potem, ko je podjetje dalo osnovno sredstvo v uporabo. Posamično se amortizirajo neopredmetena in opredmetena osnovna sredstva, razen zemljišč. Predpisana amortizacijska osnova je nabavna vrednost osnovnega sredstva, ki poleg fakturne vrednosti upošteva še stroške dostave in montaže osnovnega sredstva v podjetju. Metode amortiziranja, letne ter mesečne amortizacijske stopnje pa lahko podjetje določi samostojno.

Podjetje Krka Zdravilišča d.o.o. uporablja metodo enakomernega časovnega amortiziranja pri odpisovanju svojih osnovnih sredstev, kar temelji na podmeni enakomernega prenašanja vrednosti osnovnega sredstva na poslovne učinke znotraj življenjske dobe oziroma dobe

koristnosti osnovnega sredstva. V tabeli 11 je prikazana odpisanost osnovnih sredstev podjetja Krka Zdravilišča d.o.o. v letih 2000 in 2001.

Tabela 11: Odpisanost osnovnih sredstev v podjetju Krka Zdravilišča d.o.o. v letih 2000 in 2001 v 000 SIT

Element	Leto 2000	Leto 2001	Indeks 01/00
1. Odpisana vrednost osnovnih sredstev	7.322.824	7.647.553	104,4
2. Nabavna vrednost osnovnih sredstev	14.662.391	14.778.642	100,8
Stopnja odpisanosti osnovnih sredstev v %	49,9	51,7	103,6

VIR: Podatki finančne službe podjetja Krka Zdravilišča d.o.o. za leti 2000 in 2001.

V nabavni vrednosti osnovnih sredstev je vključena nabavna vrednost gradbenih objektov, zgradb in opreme. Nabavna vrednost zemljišč in investicij v teku tu ni zajeta, saj se njihova vrednost ne amortizira. Stopnja odpisanosti osnovnih sredstev se v proučevanem obdobju gibata okoli 50%. Le-ta se je v letu 2001 v primerjavi s predhodnim letom povečala za 3,6% in znaša 51,7%.

Za podjetja s hotelsko, gostinsko in turistično dejavnostjo je značilno, da imajo visok delež objektov med svojimi osnovnimi sredstvi. Objekti in zgradbe pa glede na daljšo dobo koristnosti počasneje zmanjšujejo svojo vrednost. Tudi podjetje Krka Zdravilišča d.o.o. izkazuje visok delež gradbenih objektov in zgradb med svojimi sredstvi. Stopnja odpisanosti zgradb v proučevanem obdobju predstavlja le 3%, stopnja odpisanosti objektov 6% in stopnja odpisanosti zunanje ureditve (tenis igrišča, poti) pa 8%. Stopnja odpisanosti opreme pa je v proučevanem podjetju dokaj visoka in znaša od 33% do 50%, saj mora podjetje slediti hitremu tehnološkemu razvoju na področju informacijskih sistemov, programske opreme, medicinske opreme ter tehnologije velikih kuhinj. (Poročili o poslovanju podjetja Krka Zdravilišča d.o.o. za leti 2000 in 2001, str. 16).

2.3.3 ANALIZA GIBLJIVIH SREDSTEV

Z gibljivimi sredstvi razumemo stvari, pravice in denar. V podjetju predstavljajo gibljiva sredstva tisti del premoženja, ki hitro spreminja svojo obliko. Gibljiva sredstva so vedno prisotna v poslovnem procesu in v njem stalno krožijo. Že v enem poslovnem procesu se pretvorijo iz ene pojavne oblike v različne druge ter se popolnoma potrošijo. V svojo prvotno obliko pa se vrnejo v obdobju, krajšem od enega leta, ob zaključku procesa ter se v celoti prenesejo na poslovne učinke fizično in vrednostno.

Gibljiva sredstva so sestavljena iz obratnih sredstev in kratkoročnih finančnih naložb. Obratna sredstva pa sestavljajo zaloge, terjatve iz poslovanja (kratkoročne in dolgoročne), denarna sredstva ter aktivne časovne razmejitev (Igličar, Hočevar, 1997, str. 48). V okviru spremljanja in ocenjevanja gibljivih sredstev bom proučevala obseg in strukturo gibljivih sredstev ter hitrost obračanja obratnih sredstev.

2.3.3.1 Obseg in struktura gibljevih sredstev

Podatke o obsegu gibljevih sredstev dobimo v bilanci stanja podjetja Krka Zdravilišča d.o.o., kjer je razvidno, da predstavljajo gibljiva sredstva le majhen delež med vsemi poslovnimi sredstvi. Razlog za takšno stanje pripisujemo naravi poslovanja proučevanega podjetja, saj posluje z minimalno zalogo surovin. Zalog izdelkov podjetje nima, prav tako skoraj ni zalog proizvodnje v teku. Podatke o obsegu in strukturi gibljevih sredstev podjetja Krka Zdravilišča d.o.o. sem zbrala v tabeli 12.

Tabela 12: Obseg in struktura gibljevih sredstev v podjetju Krka Zdravilišča d.o.o. na dan 31.12.2000 in 31.12.2001 v 000 SIT

Element	Leto 2000		Leto 2001		Indeks 01/00
	Vrednost	%	Vrednost	%	
1. Zaloge	65.020	8,1	58.615	6,5	90,2
2. Kratkoročne terjatve iz poslovanja	310.598	38,7	286.628	31,7	92,3
3. Denarna sredstva	43.727	5,4	52.558	5,8	120,2
4. Aktivne časovne razmejitev	30.476	3,8	3.485	0,4	11,4
5. Kratkoročne finančne naložbe	353.192	43,9	502.866	55,6	142,4
GIBLJIVA SREDSTVA	803.012	100	904.152	100	112,6

VIR: Bilanci stanja podjetja Krka Zdravilišča d.o.o. v letih 2000 in 2001.

Obseg gibljevih sredstev se je v proučevanem obdobju povečal za 12,6% na račun povečanja kratkoročnih finančnih naložb za 42,4%. Le-te so v letu 2001 predstavljale 55,6% celotnih gibljevih sredstev. Podjetje je denarna sredstva, ki niso bila porabljena za investicije v objekte in opremo, namenilo za kratkoročne finančne naložbe. V proučevanem podjetju so želeli povečati prihodke iz financiranja, in sicer z dajanjem kratkoročnih posojil. Rezultat takšnega poslovanja pa kaže na dobro finančno politiko podjetja. Zmanjšanje obratnih sredstev za 10,7% v letu 2001 glede na preteklo leto pomeni, da je podjetje dobro upravljalo z obratnimi sredstvi. Zaloge so se zmanjšale za 9,8%, kar kaže na to, da je podjetje gospodarno ravnalo z zalogami in je politika nabave ustrezna. Največji delež v obratnih sredstvih predstavljajo kratkoročne terjatve iz poslovanja, ki so se v proučevanem obdobju zmanjšale za 7,8%. Največji delež terjatev iz poslovanja pa predstavljajo terjatve do domačih kupcev, ki so se v proučevanem obdobju zmanjšale. Nekoliko pa so se povečale terjatve do tujih kupcev, ki pa v deležu terjatev do vseh kupcev predstavljajo le majhen delež. Denarna sredstva, ki predstavljajo 13,1% celotnih obratnih sredstev in le 5,8% celotnih gibljevih sredstev, so se v letu 2001 glede na predhodno leto povečala za 20,2% na račun povečanja celotnih prihodkov in manjše investicijske porabe.

2.3.3.2 Obračanje obratnih sredstev

Obratna sredstva se običajno obrnejo nekajkrat v poslovnem letu, v posameznih primerih pa že v nekaj dneh. Hitrost obračanja le-teh pa vpliva na uspešnost poslovanja podjetja v obdobju. Večkrat kot se sredstva obrnejo, večji je uspeh oziroma manjša sredstva so potrebna

za enak uspeh. Hitrost obračanja obratnih sredstev merimo s koeficientom obračanja obratnih sredstev in s koeficientom trajanja enega obrata. Trajanje enega obrata pove, v koliko dneh se obratna sredstva obrnejo. Koeficient obračanja obratnih sredstev pa nam pove, kolikokrat v enem letu se obrnejo obratna sredstva (Pučko, Rozman, 2000, str. 70). Koeficient obračanja obratnih sredstev je praviloma večji od 1.

$$\text{Koeficient obračanja obratnih sredstev} = \frac{\text{promet (poslovni prihodki) v enem letu}}{\text{povprečno stanje obratnih sredstev v enem letu}}$$

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

Za podjetje Krka Zdravilišča d.o.o. je smiselno izračunavati še koeficient obračanja terjatev do kupcev in koeficient obračanja zalog, saj na uspešnost poslovanja vplivata tudi velikost terjatev do kupcev in vrednost zalog. V primeru, da kupci ne plačujejo ali plačujejo z zamudo, podjetje ne more plačevati obveznosti svojim dobaviteljem. Tudi nabava velike zaloge materiala pomeni, da podjetje ne more sredstva, vložena v zaloge, nameniti za dajanje posojil ali za nove investicije. Podjetje si zato prizadeva, da bi bilo stanje terjatev in zalog čim manjše (Pučko, Rozman, 2000, str. 70-71).

$$\text{Koeficient obračanja terjatev} = \frac{\text{vrednost prejemkov od kupcev v enem letu}}{\text{povprečna vrednost terjatev do kupcev v enem letu}}$$

$$\text{Koeficient obračanja zalog} = \frac{\text{vrednost porabljenega materiala v enem letu}}{\text{povprečna vrednost za loge materiala}}$$

Rezultati iz tabele 13 kažejo, da sta se koeficient obračanja obratnih sredstev in koeficient obračanja zalog v letu 2001 glede na predhodno leto povečala, kar pomeni, da so obratna sredstva hitreje vstopala v tok reprodukcije in so zaloge v povprečju vezane manj časa (dni). Koeficient obračanja terjatev do kupcev pa se je zmanjšal. To pomeni, da so kupci v letu 2001 glede na leto 2000 svoje obveznosti slabše poravnavali, s čimer se je povečala doba vezave terjatev do kupcev. Večje število dni vezave pa pomeni neugoden vpliv na uspešnost poslovanja. Obratna sredstva so bila v letu 2001 vezana 42 dni (1 dan manj kot v letu 2000), zaloge 33 dni (4 dni manj kot v letu 2000) ter terjatve do kupcev 27 dni (3 dni več kot leta 2000). Iz navedenega sledi, da bo moralo podjetje v prihodnje več pozornosti nameniti hitrejšemu izterjanju terjatev do kupcev, saj nižji oziroma slabši kazalci obračanja posledično vplivajo na slabši končni rezultat poslovanja podjetja.

Tabela 13: Obračanje gibljivih sredstev v podjetju Krka Zdravilišča d.o.o. v letih 2000 in 2001 v 000 SIT

Element	Leto 2000	Leto 2001	Indeks 01/00
1. Poslovni prihodki	3.521.436	3.544.077	100,6
2. Povprečna obratna sredstva	420.413	410.840	97,7
3. Prejemki od kupcev	3.304.257	3.307.558	100,1
4. Povprečno stanje terjatev do kupcev	214.374	244.762	114,2
5. Porabljeni material	694.623	691.524	99,6
6. Povprečna zaloga materiala	68.534	61.818	90,2
Koeficient obračanja obratnih sredstev	8,4	8,6	102,4
Trajanje enega obrata obrat. sredstev v dnevih	43	42	97,7
Koeficient obračanja terjatev	15,4	13,5	87,7
Trajanje enega obrata terjatev v dnevih	24	27	112,5
Koeficient obračanja zalog	10	11,2	112,0
Trajanje enega obrata zalog v dnevih	37	33	89,2

VIR: Bilance stanja in uspeha ter podatki ekonomsko-finančne službe podjetja Krka Zdravilišča d.o.o. za leta 1999, 2000 in 2001.

3. ANALIZA POSLOVNIH FUNKCIJ PODJETJA KRKA ZDRAVILIŠČA D.O.O.

Poslovna funkcija je opredeljena kot sinteza s posebnim predmetom poslovanja povezanih in medsebojno odvisnih delnih nalog, ki jih opravljajo za to usposobljeni nosilci nalog v zaokroženem delnem poslovnem procesu (Lipičnik, 1999, str. 22). Glede na različne naloge, ki se izvajajo za doseg skupnega cilja podjetja, razlikujemo različne poslovne funkcije. Jaz bom v nadaljevanju analizirala delovanje temeljnih poslovnih funkcij podjetja Krka Zdravilišča d.o.o., in sicer: funkcijo kadrovanja, nabavno, prodajno in finančno funkcijo.

3.1 ANALIZA KADROVSKE FUNKCIJE

Delo, kot ena izmed štirih osnovnih prvin poslovnega procesa, je izhodišče vsakega delovnega procesa in je hkrati najaktivnejša med vsemi sestavinami poslovnega procesa. Brez prisotnosti dela se poslovni proces sploh ne more odvijati. Od te prvine prihaja zamišljanje le-tega in spodbuda, da se proces začne, poteka in zaključi, kar pomeni, da se udejanja zamišljeno. Dela seveda ni brez delavca oz. zaposlenih, ki razpolagajo z delovno silo (potencialnimi umskimi in fizičnimi sposobnostmi) ter s trošenjem le-te opravljajo delo v podjetju z namenom doseči nek gospodarski cilj (Pučko, Rozman, 2000, str. 39).

Zaposleni v podjetju s svojimi znanji, sposobnostmi in motiviranostjo predstavljajo ključni delovni potencial podjetja, še posebej to velja za delovno intenzivna podjetja, kamor uvrščamo tudi podjetje Krka Zdravilišča d.o.o. Temeljne naloge kadrovske funkcije v proučevanju podjetja predstavljajo načrtovanje, proučevanje in razvijanje kadrov ter skrb za ustrezno usposobljenost, izobraževanje in motiviranje zaposlenih. Velik pomen namenja

kadrovski management tudi osebni rasti in razvoju zaposlenih ter graditvi zadovoljnega delavca, kajti le zadovoljen in prijazen delavec bo povečeval delovno storilnost, lažje ugodil željam še tako zahtevnega gosta in navsezadnje prispeval k uspešnemu poslovanju podjetja (Letno poročilo kadrovske službe podjetja Krka Zdravilišča d.o.o. za leto 2001, str. 5 in 13). Zaposlene v podjetju Krka Zdravilišča d.o.o. bom spremljala in ocenjevala iz tistih vidikov, ki pomembno vplivajo na uspešnost poslovanja. Analizirala bom število zaposlenih, gibanje zaposlenih ter kvalifikacijsko strukturo zaposlenih.

3.1.1 ŠTEVILO ZAPOSLENIH

Število zaposlenih v podjetju Krka Zdravilišča d.o.o. sem spremljala po kadrovski evidenci. Ta kaže stanje zaposlenih na določen trenutek in zajema vse zaposlene, ki imajo s podjetjem sklenjeno delovno razmerje, ne glede na to, ali so v podjetju v tistem trenutku prisotni ali ne ter ali delajo ali ne. Glede na dosegljivost podatkov sem prikazala število zaposlenih, tako kot prikazuje naslednja tabela.

Tabela 14: Število zaposlenih v podjetju Krka Zdravilišča d.o.o. v letih 2000 in 2001

Element	Leto 2000	Leto 2001	Indeks 01/00
1. Število zaposlenih na dan 31.12.	410	414	101

VIR: Letni poročili kadrovske službe podjetja Krka Zdravilišča d.o.o. v letih 2000 in 2001.

Obseg zaposlenih na dan 31.12. se je v letu 2001 glede na leto 2000 povečal za 4 delavce oziroma za 1%. Število zaposlenih je v proučevanem obdobju pozitivno vplivalo na uspešnost poslovanja, saj je povečanje celotnih prihodkov glede na povečanje števila zaposlenih večje.

3.1.2 GIBANJE ZAPOSLENIH

Gibanje zaposlenih v podjetju je povezano s prekinitvijo delovnega razmerja (odhod delavca) ali s sklenitvijo delovnega razmerja (prihod delavca) in kaže upadanje ali povečevanje števila zaposlenih ter intenzivnost spreminjanja števila zaposlenih. Dinamika zaposlenih lahko nastane iz različnih vzrokov. Ločimo dve skupini razlogov za gibanje zaposlenih, in sicer normalno fluktuacijo in neto fluktuacijo zaposlenih (Pučko, 2001, str. 68-69). Normalno fluktuacijo zaposlenih povzročajo bolezni, upokojitve, zahteve po drugačnem delu in vse opustitve dela, ki izvirajo iz vzrokov neodvisno od podjetja. V takšnem primeru podjetje običajno ne ukrepa, čeprav povzroča ta pojav podjetju stroške. Neto fluktuacija zaposlenih pa nastane zaradi z vidika podjetja notranjih razlogov, ki ravno tako povzročajo stroške. Le-tem se podjetje uspe izogniti, če dosledno spremlja vzroke za odhode zaposlenih. Vzroki za nastanek neto fluktuacije so povezani z neustreznimi delovnimi pogoji in klimo v podjetju, z nizkimi plačami ter neuskkljenimi pričakovanji med podjetjem in delavcem.

V tabeli 15 bom prikazala in analizirala gibanje zaposlenih v podjetju Krka Zdravilišča d.o.o. s pomočjo bruto in neto koeficienta fluktuacije.

$$\text{Bruto koeficient fluktuacije} = \frac{(\text{prihodi} + \text{odhodi}) \text{ v obdobju}}{\text{povprečno število zaposlenih v obdobju}}$$

$$\text{Neto koeficient fluktuacije} = \frac{(\text{prihodi} - \text{odhodi}) \text{ v obdobju}}{\text{povprečno število zaposlenih v obdobju}}$$

Tabela 15: Gibanje zaposlenih v podjetju Krka Zdravilišča d.o.o. v letih 2000 in 2001

Element	Leto 2000	Leto 2001	Indeks 01/00
1. Stanje 1.1.	410	410	100,0
2. Prihodi 1.1. – 31.12.	23	29	126,1
3. Odhodi 1.1. – 31.12.	23	25	108,7
4. Stanje 31.12.	410	414	100,9
5. Povprečno število zaposlenih	410	412	100,5
Bruto koeficient fluktuacije v %	11,2	13,1	116,9
Neto koeficient fluktuacije v %	0	0,9	-

VIR: Bilanci gibanja zaposlenih v podjetju Krka Zdravilišča d.o.o. za leti 2000 in 2001.

Povprečno število zaposlenih se je v letu 2001 glede na leto 2000 povečalo za 0,5% oziroma za 2 delavca. Neto koeficient fluktuacije je v letu 2001 pozitiven in znaša 0.9%. To pomeni, da je na sto delavcev en delavec več prišel kot odšel, kar kaže na tendenco povečevanja števila zaposlenih. Bruto koeficient fluktuacije se je v letu 2001 glede na predhodno leto povečal za 16,9%. To pomeni, da je v letu 2001 16,9% več delavcev menjalo zaposlitev kot v letu 2000. Vrednost bruto koeficienta fluktuacije se je iz 11,2% v letu 2000 povečala na 13,1% v letu 2001 in se malce oddaljila od normalnih vrednosti, ki se gibljejo v višini 8-10%.

Vzrok za visoko gibanje zaposlenih v podjetju Krka Zdravilišča d.o.o. leži v dejstvu, da je delo v gostinsko-turističnih podjetjih zelo naporno, delovni čas je deljen in izmenski ter poteka 5 dni v tednu. Delavci zato pogosteje odpovedujejo delovno razmerje, nekateri se tudi predčasno upokojijo. Drugi razlogi za povečano fluktuacijo zaposlenih so delo bliže doma, nizke plače, neuskklajena pričakovanja med delodajalcem in delavcem ter povečan interes delavcev po zaposlitvi v matičnem podjetju Krka d.d., tovarni zdravil, o čemer pričajo povečani prehodi zaposlenih v to podjetje.

3.1.3 TEHNIČNA OPREMLJENOST DELA

S kazalcem tehnične opremljenosti dela merimo opremljenost dela s sredstvi in ga izračunamo kot razmerje med osnovnimi sredstvi podjetja in številom zaposlenih (Pučko, Rozman, 2000, str. 268):

$$\text{T.O.D.} = \frac{\text{povprečna vrednost osnovnih sredstev po nabavni vrednosti}}{\text{povprečno število zaposlenih}}$$

Tehnična opremljenost dela zahteva kakovostna in sodobna sredstva ter kvalificirane zaposlene, ki ob dovolj veliki stopnji izkoriščenosti teh sredstev lahko dosežejo večjo produktivnost in boljši rezultat poslovanja. Tehnično opremljenost dela v podjetju Krka Zdravilišča d.o.o. sem za proučevano obdobje izračunala v tabeli 16 na dva načina. Primerjala sem poslovna sredstva s povprečnim številom zaposlenih ter povprečno vrednost osnovnih sredstev po nabavni vrednosti s povprečnim številom zaposlenih.

Tabela 16: Tehnična opremljenost dela v podjetju Krka Zdravilišča d.o.o. na dan 31.12.2000 in 31.12.2001 v 000 SIT

Element	Leto 2000	Leto 2001	Indeks 01/00
1. Poslovna sredstva	11.082.771	11.179.353	100,9
2. Povprečno število zaposlenih	410	412	100,5
3. Povprečna osnovna sredstva po NV	14.873.054	15.218.029	102,3
Tehnična opremljenost dela 1	27.031	27.134	100,4
Tehnična opremljenost dela 2	36.276	36.937	101,8

VIR: Podatki finančne službe podjetja Krka Zdravilišča d.o.o. za leti 2000 in 2001 ter kadrovske službe za leta 1999, 2000 in 2001.

Tehnična opremljenost dela 1 oziroma poslovna sredstva na zaposlenega so se v letu 2001 glede na leto 2000 povečala za 0,4%. Povečala so se tako poslovna sredstva kot tudi število zaposlenih, vendar so se poslovna sredstva povečala bolj kot število zaposlenih. Tehnična opremljenost dela 2 oziroma povprečna vrednost osnovnih sredstev na zaposlenega pa se je v proučevanem obdobju povečala za 1,8%. Povprečna vrednost osnovnih sredstev po nabavni vrednosti se je povečala bolj kot se je povečalo število zaposlenih. Povečanje tehnične opremljenosti dela 1 in 2 je v proučevanem podjetju ugodno vplivalo na produktivnost dela in uspešnost poslovanja v podjetju.

3.1.4 KVALIFIKACIJSKA STRUKTURA ZAPOSLENIH

Izobrazbena ali kvalifikacijska struktura zaposlenih (tabela 17, str. 31) kaže raven usposobljenosti zaposlenih v podjetju Krka Zdravilišča d.o.o. in pove, kako visoka je kakovost zaposlenih. Ustrezna usposobljenost je ključnega pomena za uspešno opravljene naloge zaposlenih v podjetju in uresničevanje zastavljenih ciljev podjetja.

Iz tabele 17 je razvidno, da se kvalifikacijska struktura v letu 2001 glede na preteklo leto ni bistveno spremenila, vsekakor pa kaže na tendenco izboljševanja izobrazbene strukture zaposlenih. Najbolj se je povečal delež zaposlenih v skupini 7 (visoka izobrazba, magisterij, doktorat). Le-ta se je povečal za 1,3 odstotne točke in predstavlja 10,1% med vsemi zaposlenimi (6 zaposlenih več z visoko izobrazbo, 1 zaposleni več z doktoratom in 1 zaposleni manj z magisterijem). Deleži ostalih kvalifikacijskih skupin so ostali praktično nespremenjeni ali pa so se zmanjšali za 0,6 odstotnih točk ali manj. Največji delež med vsemi zaposlenimi v letu 2001 predstavljajo zaposleni s srednješolsko izobrazbo (31,4%). Drugi največji delež med vsemi zaposlenimi pa predstavljajo visoko kvalificirani delavci (30,9%).

Tabela 17: Kvalifikacijska struktura zaposlenih v podjetju Krka Zdravilišča d.o.o.v letih 2000 in 2001, na dan 31.12

Element	Leto 2000		Leto 2001		Indeks 01/00
	Število	%	Število	%	
1. Nekvalificirani delavci	60	14,6	60	14,5	100,0
2. Polkvalificirani delavci	7	1,7	7	1,7	100,0
3. Kvalificirani delavci	3	0,7	3	0,7	100,0
4. Visoko kvalificirani delavci	129	31,5	128	30,9	99,2
5. Srednješolska izobrazba	129	31,5	130	31,4	100,8
6. Višja izobrazba	46	11,2	44	10,6	95,7
7. Visoka izobrazba, magisterij, doktorat	36	8,8	42	10,1	116,7
Zaposleni skupaj	410	100	414	100	100,9

VIR: Letni poročili kadrovske službe podjetja Krka Zdravilišča d.o.o. za leti 2000 in 2001.

Višina izobrazbene strukture zaposlenih je kar dobro vplivala na poslovanje podjetja. V podjetju Krka Zdravilišča d.o.o. se zavedajo pomena kakovosti delovne sile, zato neprestano stremijo k izboljševanju izobrazbene strukture zaposlenih. To dokazuje tudi to, da je v podjetju več novih zaposlitev delavcev z visoko izobrazbo. Vodijo tudi interna izobraževanja in seminarje ter projekt prerazporejanja delavcev (med PE in znotraj PE) z namenom povečati fleksibilnost in mobilnost zaposlenih (vključevanje delavcev v proces dela tam in takrat, kjer so največje potrebe). Leta 2001 je v podjetju začel veljati nov sistem fleksibilnega napredovanja ter stimulativnega nagrajevanja zaposlenih. V podjetju vse bolj strokovno usposablajo zaposlene in vedno več zaposlenih študira ob delu (Letno poročilo kadrovske službe podjetja Krka Zdravilišča d.o.o. za leto 2001, str. 4-5 in 12-13).

3.2 ANALIZA NABAVNE FUNKCIJE

Temeljna naloga nabavne funkcije je, da pravočasno priskrbi podjetju poslovne prvine (surovine, material, blago, nadomestne dele, stroje, naprave, tuje storitve itd.) za primerno ceno in v pravi količini ter prave kakovosti za nemoten potek poslovanja. Pod okrilje nabavne funkcije spada še raziskovanje nabavnega trga, oblikovanje politike nabave, načrtovanje nabave, sklepanje nabavnih pogodb, količinsko in kakovostno prevzemanje dobavljenega blaga, skladiščenje, evidentiranje in analiziranje nabave (Pučko, 2001, str. 75). Navedene naloge izvršuje podjetje s številnimi povezanimi in medsebojno odvisnimi deli in nalogami, ki jih nabavna služba opravlja v povezavi z ostalimi poslovnimi funkcijami v poslovnem procesu, z namenom dosegati skupni cilj podjetja.

V podjetju Krka Zdravilišča d.o.o. je nabavna funkcija glede na način vodenja nabave organizirana kombinirano (možna sta še dva načina, centralizirano in decentralizirano organizirana nabava). To pomeni, da centralna nabavna služba oblikuje enotno poslovno politiko nabave. Opravlja nabavo osnovnih sredstev, istovrstnih materialov in določenih vrst drobnega inventarja za vse tri poslovne enote. Določa tudi enotno tehniko in metodo dela ter

skrbi za koordinirano delovanje vseh nabavnih oddelkov v dislociranih poslovnih enotah podjetja. Naloga nabavnih oddelkov v posamezni poslovni enoti pa je slediti navodilom centralne nabavne službe in izvrševati nabavo v skladu s tako imenovanim Pravilnikom o nabavi, v katerem so opredeljeni vsi obvezni postopki in zahteve o izvrševanju nabave. Slediti pa morajo tudi navodilom centralne nabavne službe. Izvajajo prevzem, skladiščenje, izdajo materiala in blaga ter vodijo materialno knjigovodstvo skladišč.

Pri spremljanju in ocenjevanju nabave je potrebno proučevati obseg in strukturo nabave, tok in ritmičnost nabave, nabavne poti, dobavitelje in dobavne pogoje, nabavne cene in stroške nabave ter tudi gibanje zalog.

3.2.1 OBSEG IN STRUKTURA NABAVE

V tabeli 18 bom analizirala obseg, spremembo in strukturo nabave po najpomembnejših skupinah proizvodov podjetja Krka Zdravilišča d.o.o. v letih 2000 in 2001.

Tabela 18: Obseg in struktura nabave podjetja Krka Zdravilišča d.o.o. v letih 2000 in 2001 v 000 SIT

Element	Leto 2000		Leto 2001		Indeks 01/00
	Vrednost	%	Vrednost	%	
1. Živila	320.051	43,5	326.291	44,1	101,9
2. Pijače	69.309	9,4	69.148	9,3	99,8
3. Trgovsko blago	6.643	0,9	6.652	0,9	100,1
4. Zdravila	25.723	3,5	25.671	3,5	99,8
5. Energija in poraba vode	155.388	21,1	153.840	20,8	99,0
6. Oprema in drobn inventar	81.924	11,1	95.340	12,9	116,4
7. Pisarniški material	8.793	1,2	8.772	1,2	99,8
8. Reklamni material	26.704	3,6	15.718	2,1	58,9
9. Material za vzdrževanje in čiščenje	21.681	2,9	20.103	2,7	92,7
10. Ostalo	19.888	2,7	18.410	2,5	92,6
NABAVA SKUPAJ	736.105	100	739.945	100	100,5

VIR: Podatki finančne službe podjetja Krka Zdravilišča d.o.o. v letih 2000 in 2001.

Izračuni kažejo, da se je obseg vrednosti nabave v letu 2001 glede na predhodno leto povečal za 0,5%, kar je malo manj ugodno vplivalo na uspešnost poslovanja podjetja. Povečanje obsega nabave v proučevanem obdobju gre na račun povečane nabave živil za 1,9%, saj so v svoji gostinski dejavnosti povečali in popestrili ponudbo jedilnikov. Močno se je povečala tudi nabava opreme ter drobnega inventarja (16,4%), kar je posledica prenove kuhinje Rog v Dolenjskih Toplicah. Največji delež v celotni nabavi v letu 2001 predstavlja nabava živil (44,1%), sledi ji nabava energije in poraba vode (20,8%). Tretji največji delež pa zavzema oprema in drobn inventar (12,9%). Vse to kaže na značilnosti gostinsko-turistične dejavnosti podjetja.

V proučevanem obdobju se je povečala nabava živil ter nabava opreme in drobnega inventarja. Iz vseh ostalih postavk oziroma vrst stroškov pa je moč beležiti trend padanja

stroškov, povezanih z nabavljanjem (pijače, zdravila, energija in poraba vode, oprema, pisarniški in reklamni material ter material za vzdrževanje in čiščenje). Zniževanje stroškov je posledica ustreznega ravnanja in gospodarjenja z materialom ter racionalizacije poslovanja oziroma zniževanja stroškov z ustrežno cenovno politiko, a ne na račun zniževanja kakovosti. V podjetju Krka Zdravilišča d.o.o. se dobro zavedajo pomena nižjih stroškov, kar je jasno razvidno v letnih stroškovnih planih.

3.2.2 PRIMERJAVA OBVEZNOSTI DO DOBAVITELJEV IN TERJATEV DO KUPCEV

Pri oblikovanju nabavne politike je potrebno upoštevati povezanost nabavne in prodajne funkcije, med katerima se pojavlja zamik. Kupec blaga ali storitev ponavadi ne izvrši plačila takoj po prevzemu, ampak z nekim časovnim zamikom. Ta čas mora podjetje samo financirati prodane količine proizvodov ali storitev. Po eni strani mora podjetje težiti k čim manjšim zalogam, na drugi strani pa mora v najkrajšem času zadovoljiti potrebe kupcev (Bošnjak, 1998, str. 21). Dnevi vezave terjatev do kupcev in obveznosti do dobaviteljev v podjetju Krka Zdravilišča d.o.o. za leti 2000 in 2001 bom prikazala v spodnji tabeli.

Tabela 19: Vezava terjatev do kupcev in obveznosti do dobaviteljev v podjetju Krka Zdravilišča d.o.o. v letih 2000 in 2001 v 000 SIT

Element	Leto 2000	Leto 2001	Indeks 01/00
1. Prejemki od kupcev	3.304.257	3.307.558	100,1
2. Povprečno stanje terjatev do kupcev	214.374	244.762	114,2
3. Poslovni prihodki	3.521.436	3.544.077	100,6
4. Povprečno stanje obveznosti do dobaviteljev	264.996	253.852	95,8
Dnevi vezave terjatev do kupcev	24	27	112,5
Dnevi vezave obveznosti do dobaviteljev	27	26	96,3

VIR: Bilanci stanja in uspeha podjetja Krka Zdravilišča d.o.o. za leti 1999, 2000 in 2001.

Iz tabele je razvidno, da so se terjatve do kupcev v proučevanem obdobju povečale za 14,2%, obveznosti do dobaviteljev pa zmanjšale za 4,2%. Obe spremembi pomenita negativen vpliv na poslovanje podjetja. Dnevi vezave terjatev do kupcev so se v letu 2001 glede na predhodno leto povečali za 12,5% oziroma za 3 dni, dnevi vezave obveznosti do dobaviteljev pa so se zmanjšali za 3,7% oziroma za 1 dan. Iz tega sledi, da so v podjetju leta 2001 glede na predhodno leto slabše izterjali plačila kupcev, plačilni rok poravnave svojih obveznosti do dobaviteljev pa so še skrajšali. Podjetje je poravnalo svoje obveznosti v povprečju en dan prej, kot so od kupcev prejeli plačila.

3.2.3 NABAVNA POLITIKA

Nabava poteka predvsem na domačem trgu. V primeru nabave zahtevne medicinske opreme in bazenske tehnike pa nabavljajo tudi na tujih trgih. Podjetje posluje skozi celo leto dokaj enakomerno, brez večjih sezonskih nihanj. Zasedenost hotelov v Krkinih zdraviliščih je enakomerna in visoka v vseh mesecih leta (nekoliko nižja je zasedenost v poslovni enoti Hoteli Otočec). Vse omenjeno omogoča, da nabavna služba enakomerno nabavlja ustrezni nabavni material, kar je tudi cilj nabavne politike. Z enakomerno nabavo se poslovanje podjetja odvija z nižjimi stroški, manjšimi zalogami ter boljšimi dobavnimi pogoji, ki so jih pripravljene ponujati dobavitelji.

Nabavna služba podjetja Krka Zdravilišča d.o.o. skuša zagotavljati stalnost dobaviteljev in zniževati število le-teh. V poslovnih odnosih s stalnimi dobavitelji lahko podjetje doseže nižje cene, saj pri njih kupuje večje količine blaga, ter doseže večjo kakovost in gotovost dobav, saj je odvisnost dobaviteljev od podjetja v takšnem primeru večja.

Podjetje izbira nove potencialne dobavitelje na podlagi ocenjevanja le-teh po kriterijih, določenih v Poslovniku kakovosti podjetja Krka Zdravilišča d.o.o. Obvezna kriterija za ocenjevanje in izbiro dobavitelja sta kriterij kakovosti blaga in dobav (kakovost vzorca ali poskusnih dobav, roki dobav) ter ekonomski kriterij (nabavni stroški, plačilni rok). Ostale kriterije, in sicer recipročno sodelovanje, sistem kakovosti, tehnološko-proizvodni proces, asortiman proizvodov, reference ter domicil dobavitelja, pa smiselno določijo glede na vrsto in pomen proizvoda. Podjetje stalno nadzoruje tudi že obstoječe dobavitelje, tako da jih občasno obišče, vsaj enkrat na dve leti izvede ponovno oceno le-teh in spremlja redna poročila o kakovosti blaga in dobav.

V podjetju se zelo dobro zavedajo vpliva stalnih izboljšav in novosti v nabavni funkciji na poslovni rezultat podjetja, zato jih skrbno uvajajo in se trudijo za uspešno izvedbo le-teh. Navedla bom le najpomembnejše, in sicer: dostava neposredno na prevzemna mesta, nabava »ravno ob pravem času«, racionalizacija porabe (npr. čistila z dozirnimi sistemi), minimalni odpad in spremljanje priprave ter izdaje jedi, prenos predpriprave dela na dobavitelje (nabava konfekcioniranega mesa, očiščene zmrznjene zelenjave, nekaterih prikuh in prilog), sodobna tehnologija v kuhinjah za pripravo zdrave hrane ter skrb za okolje (nabava ekološkega papirja, uporaba razgradljivih čistil ...).

3.3 ANALIZA PRODAJNE FUNKCIJE

Prodaja je ena izmed temeljnih funkcij v poslovnem procesu podjetja, ki mora na temelju proučevanja trga usmerjati proizvodnjo, hkrati pa pridobivati kupce za proizvode ali storitve ob primerni prodajni ceni, ob ustreznem pospeševanju prodaje ter ob uporabi ustreznih prodajnih poti in metod (Pučko, 2001, str. 112). Prodaja zagotavlja nepretrganost celotnega poslovnega procesa, saj omogoča pretvarjanje izdelkov ali storitev v denarna sredstva. Le ta

pa omogočajo začetek novega reprodukcijskega cikla (denarna sredstva oz. finance⇒nabava⇒proizvodnja⇒prodaja).

Podobno kot pri nabavni funkciji je tudi organiziranost prodajne funkcije v podjetju Krka Zdravilišča d.o.o. takšna, da so prodajne službe v posameznih poslovnih enotah vodene in usmerjane s strani centralne prodajne službe. Centralna prodajna služba oblikuje skupno prodajno in tržno politiko, naloga prodajnih služb v posameznih poslovnih enotah pa je, da jo dosledno izvajajo.

Funkcija prodaje je v podjetju Krka Zdravilišča d.o.o. razčlenjena na dve funkciji, in sicer na funkcijo marketinga in funkcijo operativne prodaje. Funkcijo marketinga opravlja že prej omenjena centralna prodajna služba, katere osnovna področja delovanja so raziskava trga, oblikovanje politike prodaje, prodajnih metod in cen, razvoj in oblikovanje izdelkov oz. storitev (obseg, oblika, kakovost), planiranje in izvrševanje propagandnih aktivnosti, razvoj novih storitev in ponudbenih programov ter stiki z javnostjo.

Funkcijo operativne prodaje pa izvajajo prodajne službe v posameznih poslovnih enotah, ki skrbijo za izvajanje neposredne prodaje gostinskih, zdravstvenih ter turističnih storitev v posameznih poslovnih enotah. Pri tem pa tudi načrtujejo in analizirajo stroške prodaje ter sodelujejo s centralno prodajno službo v skupnih prodajnih in promocijskih dejavnostih, kot so sejmi in predstavitve (Interni podatki podjetja Krka Zdravilišča d.o.o.).

V nadaljevanju bom proučevala obseg in strukturo prodaje po prihodkih iz naslova nastanka ter po doseženem številu nočitev. Spremljala bom tudi število nočitev po segmentih kupcev in izkoriščenost kapacitet v primerjavi s konkurenti.

3.3.1 OBSEG IN STRUKTURA PRODAJE PO PRIHODKIH IZ NASLOVA NASTANKA

Iz tabele 20 na naslednji strani je razvidno, da v strukturi poslovnih prihodkov v letu 2001 dosega najvišji delež prihodki od zdravstvenih storitev (30,9%). Sledi delež prihodkov od nočitev (28,9%) ter delež prihodkov od hrane (24,6%).

V letu 2001 so se glede na predhodno leto povečali prihodki od zdravstvenih storitev le za 2,4% in prihodki od nočitev za 5,1%. Prihodki od hrane pa so se zmanjšali za 4,9%. Takšen rezultat je posledica tega, da podjetje v opazovanem obdobju v te tri segmente ni vlagalo večjih sredstev oziroma podjetje ni širilo obstoječih kapacitet.

Tabela 20: Obseg in struktura prodaje po prihodkih iz naslova nastanka v podjetju Krka Zdravilišča d.o.o. v letih 2000 in 2001

Element	Leto 2000		Leto 2001		Indeks 01/00
	Vrednost	%	Vrednost	%	
1. Prihodki od nočitev	974.151	27,7	1.023.585	28,9	105,1
2. Prihodki od hrane	917.772	26,1	872.671	24,6	95,1
3. Prihodki od pijač	234.123	6,6	227.004	6,4	96,9
4. Prihodki od zdravstvenih storitev	1.068.384	30,3	1.094.519	30,9	102,4
5. Prihodki od prodaje trgov. blaga	4.288	0,1	6.973	0,2	162,6
6. Ostali prihodki od prodaje	322.718	9,2	319.325	9,0	98,9
POSLOVNI PRIHODKI	3.521.436	100	3.544.077	100	100,6

VIR: Bilanci uspeha podjetja Krka Zdravilišča d.o.o. za leti 2000 in 2001.

3.3.2 OBSEG IN STRUKTURA PRODAJE PO NOČITVAH

Tabela 21 (glej prilogo 5) prikazuje obseg, spremembo in strukturo doseženih nočitev v proučevanem obdobju za podjetje Krka Zdravilišča d.o.o. in njegove tri poslovne enote. Struktura nočitev je prikazana v odstotnih deležih ter tudi glede na domače in tuje kupce.

Iz tabele 21 je razvidno, da je bilo v podjetju Krka Zdravilišča d.o.o. leta 2001 realiziranih za 0,2% manj vseh nočitev kot v preteklem letu. Nočitve tujih gostov so se sicer povečale za 10,4%, vendar pa so se nočitve domačih gostov, ki predstavljajo 75% vseh gostov, zmanjšale za 3,4%. Podobne rezultate izkazujejo izračuni za poslovni enoti Dolenjske Toplice in Šmarješke Toplice, saj se je v obeh zdraviliščih povečal obseg doseženih nočitev tujih gostov, zmanjšalo pa se je število doseženih nočitev domačih gostov. Odstopanja so se pojavila v skupnem obsegu doseženih nočitev, v Šmarjeških Toplicah se je obseg povečal za 0,4%, v Dolenjskih Toplicah pa zmanjšal za 0,9%. V teh dveh poslovnih enotah prevladujejo domači gostje, v poslovni enoti Hoteli Otočec pa tuji, katerih obisk se je v letu 2001 glede na preteklo leto povečal, zmanjšal pa se je obisk domačih gostov. Obseg vseh doseženih nočitev se je na Otočcu zmanjšal za 0,2%.

V Šmarjeških Toplicah je povečanje nočitev rezultat vlaganj v posodobitev programa Vitarium (različni programi prečiščevanja telesa, celostnega pristopa k hujšanju, obvladovanja celulita, obnove energetskih zalog) in rezultat odprtja sprostitvenega centra Vitarij (turška, finska in rimska savna, masažni bazen, solarij, bioklimatski vrt). Podatek o zmanjšanju doseženih nočitev v drugih dveh poslovnih enotah in v podjetju kot celoti ni zaskrbljujoč. Takšno stanje je posledica obdobja, ko v podjetju niso izvajali investicijskih aktivnosti v novogradnje in dopolnilne infrastrukturne objekte ter niso povečevali obstoječih hotelskih zmogljivosti, saj so bili v procesu pridobivanja projektne in gradbene dokumentacije in dovoljenj za nove investicijske aktivnosti, kar na žalost poteka v Sloveniji bolj počasi. V podjetju posledično niso oblikovali novih storitev in programov, zato so zmanjšali tudi porabo sredstev, namenjenih za reklamo, reprezentanco in promocijo.

V Dolenjskih Toplicah se je število nočitev zmanjšalo v največji meri, zato je v tem zdravilišču potreba po novi ponudbi največja. Potrebno bi bilo zgraditi nov bazenski kompleks, masažni in sprostitveni center s savnami. Prodajna služba pa bo morala povečati svoje aktivnosti v smislu oglaševanja, neposrednega trženja in osebne prodaje. Vzrok za manjše število nočitev v poslovni enoti Hoteli Otočec je potrebno iskati v dejstvu, da je tu struktura gostov drugačna kot v zdraviliščih in da ni stacionarnih gostov. Podjetje bo moralo pričeti z aktivnim raziskovalnim delom na področju uvajanja novih storitev in programov za povečevanje dobe bivanja, kajti nastanitvene zmogljivosti so obnovljene in sodobne (restavracija, udobni in sodobni športnorekreativni prostori, prenovljena diskoteka). Podjetje bi lahko razmišljalo v smeri razširitve ponudbe turističnih storitev v smislu izgradnje bazenov in zdravstvenih zmogljivosti v tej poslovni enoti.

3.3.3 ŠTEVILO NOČITEV PO SEGMENTIH KUPCEV

V sliki 3 in 4 (glej prilogo 6) bom predstavila strukturo prodaje po segmentih kupcev, merjeno s številom nočitev v odstotkih za podjetje Krka Zdravilišča d.o.o. Slika 3 prikazuje stanje v letu 2000, slika 4 pa v letu 2001. Podatki so prikazani le za poslovni enoti Šmarješke Toplice in Dolenjske Toplice, ki se ukvarjata z zdraviliško dejavnostjo in imata različne skupine oz. segmente kupcev. V poslovni enoti Hoteli Otočec, ki se ukvarja s turistično in športnorekreativno dejavnostjo, ločijo svoje kupce le na domače in tuje goste. Ta struktura je razvidna že v tabeli 21. V tabeli 22 pa je prikazan obseg, struktura in sprememba nočitev po segmentih kupcev v letu 2001 glede na predhodno leto v Krkinih zdraviliščih.

Tabela 22: Obseg, struktura in sprememba nočitev po segmentih kupcev za podjetje Krka Zdravilišča d.o.o. v letih 2000 in 2001 brez poslovne enote Hoteli Otočec

Element	Leto 2000		Leto 2001		Indeks 01/00
	Št. nočitev	%	Št. nočitev	%	
1. ZZS	80.414	46	76.292	43	94,8
2. Občine - vojni invalidi	9.709	5	9.613	5	99,0
3. Podjetja	5.226	3	4.749	3	90,8
4. Samoplačniki - domači	61.252	35	60.900	35	99,4
5. Samoplačniki - tuji	19.941	11	24.590	14	123,3
NOČITVE SKUPAJ	176.542	100	176.144	100	99,8

VIR: Letni poročili prodajne službe podjetja Krka Zdravilišča d.o.o. za letih 2000 in 2001.

Samoplačniški (domači in tuji) kupci skupaj ustvarijo največji delež nočitev v Krkinih zdraviliščih, v letu 2001 ta delež znaša 49%. V letu 2001 predstavljajo domači samoplačniki 35% vseh ustvarjenih nočitev zdravilišč, število nočitev teh gostov pa se je zmanjšalo za 0,6% glede na leto 2000. Tuji samoplačniki, katerih delež se je v proučevanem obdobju močno povečal iz 11% na 14% v vseh nočitvah zdravilišč, pa so ustvarili za 23,3% večje število nočitev. Samoplačniki so neposredni kupci, ki obišejejo eno od poslovnih enot in si sami uredijo rezervacijo, program in plačilo.

Drugi največji delež vseh ustvarjenih nočitev zdravilišč v letu 2001 predstavljajo kupci, ki jim storitve plača Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije (ZZZS), in sicer 43% (za 3% manjši delež kot v letu 2000). Število nočitev teh gostov se je v letu 2001 glede na predhodno leto zmanjšalo za 5,2%, ker se je spremenila struktura gostov. Ni se zmanjšal obseg zdraviliške dejavnosti, kar potrjuje tudi tehnična opremljenost in kadrovska zasedba v zdravstveni dejavnosti.

Podatki kažejo, da struktura kupcev ni enaka želeni strukturi, saj se je zmanjšalo število kupcev, ki jim zdravljenje plača ZZZS. Prihodnji trendi pa kažejo na še večji upad te skupine gostov, saj se bo spremenila zdravstvena politika države (uveljavitev varčevalnih ukrepov na področju proračunske porabe). Podjetje in prodajna služba bosta morali preusmeriti aktivnosti v smeri povečevanja deleža domačih in tujih samoplačnikov v svojih zdraviliščih, kar zahteva tudi uvajanje dodatne zdraviliške in turistične ponudbe. Poleg programov zdravljenja in rehabilitacije bodo morali povečati ponudbo novih programov preventive in ohranjanja zdravja.

ZZZS, občine in podjetja sodijo med posrednike. Posredni kupci pridejo v eno izmed poslovnih enot na osnovi predhodne najave posrednika, ki uredi vse potrebno za gosta (rezervacija, program, plačilo). Pri neposrednih kupcih (samoplačniki) podjetje uporablja neposredno trženje, posredno trženje pa pri posrednih kupcih, ki pridejo v zdravilišča preko posrednikov (ZZZS, občine, podjetja). Neposredno trženje zavzema leta 2001 v Krkinih zdraviliščih 48,5%, posredno trženje pa 51,5%. Stanje se po posameznih poslovnih enotah v skladu s strukturo gostov nekoliko razlikuje (80% potrošnikov v poslovni enoti Hoteli Otočec plača storitev neposredno na kraju samem).

3.3.4 ZASEDENOST KAPACITET

Zasedenost kapacitet oziroma izkoriščenost razpoložljivih zmogljivosti v Krkinih zdraviliščih (brez poslovne enote Hoteli Otočec) v primerjavi z ostalimi večjimi slovenskimi naravnimi zdravilišči bom prikazala v sliki 5 (glej prilogo 6) za leti 2000 in 2001. V tabeli 23 pa bom prikazala stopnjo izkoriščenosti kapacitet in spremembo zasedenosti ležišč v proučevanem obdobju.

Iz slike 5 in iz tabele 23 na naslednji strani je razvidno, da so kapacitete podjetja Krka Zdravilišča d.o.o. najbolj zasedene v primerjavi s konkurenti. V letu 2001 zaseda zdravilišče Šmarješke Toplice prvo mesto in zdravilišče Dolenjske Toplice četrto mesto po zasedenosti med slovenskimi naravnimi zdravilišči. Zdravilišče Strunjan, ki je sicer samostojna družba, a v večinski lasti podjetja Krka Zdravilišča d.o.o., pa zaseda drugo mesto. V obeh proučevanih letih zasedenost kapacitet presega 80%. Veliko konkurenco za podjetje Krka Zdravilišča d.o.o. predstavljajo naslednja zdravilišča: Moravske Toplice, Laško, Terme Portorož in Terme Olimia-Podčetrtek, saj močno povišujejo zasedenost svojih kapacitet.

Iz tabele 23 je razvidno, da se je zasedenost v zdravilišču Šmarješke Toplice leta 2001 glede na predhodno leto povečala, in sicer za 0,7%. Za isti odstotek pa se je zmanjšala zasedenost v zdravilišču Dolenjske Toplice. Podatki kažejo, da je konkurenca med zdravilišči v Sloveniji zelo močna. Nekaj podjetij je močno povečalo zasedenost kapacitet glede na preteklo leto in krepko presegllo povečanje zasedenosti kapacitet, ki jo je doseglo podjetje Krka Zdravilišča d.o.o. Njihova zasedenost resda ni tako visoka kot v Krkinih zdraviliščih, vendar se jim z agresivno strategijo trženja ter prenovljenimi kapacitetami približujejo.

Podjetje Krka Zdravilišča d.o.o. bo lahko tudi v bodoče ohranilo vodilni položaj v panogi zdraviliškega turizma, če bo zagotavljalo dinamično rast in razvoj svoje dejavnosti z visoko kakovostjo ponudbe naravnih virov in zdravstvenih storitev, s široko in pestro ponudbo preventivnih programov in programov za ohranjanje zdravja. Nепrestano bodo morali prenavljati obstoječe kapacitete v skladu z najvišjimi zahtevami hotelskih standardov in skrbeti za ustrezno usposobljenost in zadovoljstvo zaposlenih, ki bodo svoje znanje in dobro voljo prenašali na goste. Prodajna služba bo morala neprestano spremljati obstoječe in bodoče trende ponudbe in povpraševanja na področju zdraviliškega turizma in turizma nasploh ter na tej osnovi načrtovati strateško razvojno politiko prodaje storitev.

Tabela 23: Stopnja zasedenosti kapacitet in indeksi zasedenosti ležišč v slovenskih zdraviliščih v letu 2000 in 2001

Element	Leto 2000			Leto 2001			Indeks 01/00
	ŠP*	ŠN**	ZK***	ŠP*	ŠN**	ZK***	
1.Šmarješke Toplice	267	91.309	93,4	267	91.710	94,1	100,7
2.Dolenjske Toplice	269	85.233	86,6	269	84.434	86,0	99,3
3.Strunjan	329	96.555	93,5	329	99.577	90,8	97,1
4.Moravske Toplice	551	158.865	78,8	551	177.434	88,2	111,9
5.Laško	325	89.733	75,4	325	96.377	81,3	107,8
6.Terme Portorož	550	153.922	76,5	550	156.129	77,8	101,7
7.Zreče	353	95.357	73,8	353	95.448	74,1	100,4
8.Terme Olimia	321	83.458	71,0	321	82.119	70,1	98,7
9.Radenci	620	149.589	65,9	620	157.973	69,8	105,9
10.Čatež	868	162.269	51,1	868	183.086	57,8	113,1
11.Rogaška Slatina	1.034	212.701	56,2	1.034	207.319	54,9	97,7
12.Dobrna	477	86.739	49,7	477	72.061	41,4	83,3

*ŠP- število postelj, **ŠN- število nočitev, ***ZK- zasedenost kapacitet v % (ŠN/ŠP/365)

VIR: Letni poročili prodajne službe podjetja Krka Zdravilišča d.o.o. za leti 2001 in 2000.

3.3.5 LOJALNOST KUPCEV

V panogi, kjer deluje in posluje podjetje Krka Zdravilišča d.o.o. vlada močna konkurenca, zato mora podjetje neprestano skrbeti za zadovoljstvo svojih gostov. Zelo pomembno je, da podjetje ohranja dolgoročno vez s kupci. To pomeni, da se gostje vračajo in podaljšujejo dobo bivanja v Krkinih poslovnih enotah. Ohranjanje gostov pomeni njihovo stalnost, to pa omogoča tudi stalni prihodek. Podjetje se zaveda, da mora preseči odnos kupec-prodajalec in razvijati trajen odnos s kupci, čemur tudi sledi s svojo usmeritvijo in poslovno strategijo.

Zaupanje in zvestobo gostov si mora podjetje graditi z novimi programi, kakovostnimi storitvami, s strokovno usposobljenim in prijaznim osebjem v zdravstvu in gostinstvu. Nenazadnje morajo zaposleni znati prisluhniti željam in potrebam svojih gostov.

V podjetju izvajajo mnogo aktivnosti, ki pripomorejo k povečevanju in ohranjanju zvestobe kupcev, in sicer: izdajajo brezplačni časopis Vrelci zdravja, za stalne goste imajo poseben popust, vodijo strokovna predavanja in srečanja, goste redno vabijo na različne športne, kulturne in druge prireditve, imajo informativne ure za goste, nagradne igre, obdaritve gostov ter imajo odprto knjigo želja in pritožb, ki jih podjetje upošteva.

3.4 ANALIZA FINANČNE FUNKCIJE

Financiranje je delni proces v podjetju, ki napaja vse druge delne procese s finančnimi sredstvi, zato lahko rečemo, da se v financiranju sintetizira in odraža celotno poslovanje podjetja (Pučko, 2001, str. 128). Bistvo finančne funkcije so financiranje, gospodarjenje s finančnimi sredstvi in iz financiranja izvirajoči finančni odnosi. Naloge finančne službe so pridobivanje finančnih sredstev za potrebe poslovanja, vlaganje finančnih sredstev, usklajevanje priliva in odliva denarnih sredstev, usmerjanje denarnih tokov, nadzor nad uporabo denarnih sredstev, vračanje finančnih sredstev virom sredstev, optimiranje struktur finančnih sredstev, optimiranje likvidnosti, urejanje delitvenega razmerja dohodka in drugo.

V okviru analize finančne funkcije podjetja Krka Zdravilišča d.o.o. bom spremljala in ocenjevala obseg in strukturo obveznosti do virov sredstev ter razmerja med sestavo sredstev in virov sredstev. S primerjavo kratkoročnih virov sredstev in kratkoročno vezanih sredstev bom prišla do količnika likvidnosti oziroma plačilne sposobnosti. S primerjavo dolgoročnih virov sredstev in dolgoročno vezanih sredstev pa do izračuna vrednosti količnika finančne stabilnosti. Omenjena količnika sta ključna pokazatelja finančne uspešnosti podjetja.

3.4.1 OBSEG IN STRUKTURA OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV

Analiza obsega in strukture obveznosti do virov sredstev nam omogoča ugotoviti, od katerih virov podjetje pridobiva svoja sredstva (finančne vire), kakšna je sestava virov ter ustreznost sestave virov. Viri sredstev so lahko lastni (ni obveznosti vračila sredstev) in tuji (obstaja obveznost vračila sredstev). Obveznosti do virov sredstev so prikazane v pasivi bilance stanja na dan, 31.12. Obseg in struktura obveznosti do virov sredstev v podjetju Krka Zdravilišča d.o.o. v letih 2000 in 2001 sta prikazana v tabeli 24 na naslednji strani.

Iz tabele 24 je razvidno, da so se v letu 2001 glede na leto 2000 povečale obveznosti do virov sredstev za 0,9%. Poglavitni razlog pa je najti v povečanju kapitala. Struktura virov sredstev se v proučevanem obdobju ni bistveno spremenila. Največji delež predstavlja kapital (91,6%), ki se je v letu 2001 glede na preteklo leto povečal za 2,6%. Znotraj kapitala pa zavzemata največji delež revalorizacijski popravek kapitala in osnovni kapital.

Tabela 24: Obseg obveznosti do virov sredstev v 000 SIT in njihova struktura v podjetju Krka Zdravilišča d.o.o. na dan 31.12.2000 in 31.12.2001

Element	Leto 2000		Leto 2001		Indeks 01/00
	Vrednost	%	Vrednost	%	
A. Kapital	9.984.742	90,1	10.241.767	91,6	102,6
1. Osnovni kapital	2.843.095	25,7	2.657.098	23,8	93,5
2. Rezerve	658.208	5,9	829.175	7,4	125,9
3. Revalorizacijski popravek kapitala	6.254.430	56,4	6.498.469	58,1	103,9
4. Nerazdeljeni čisti dobiček tekočega leta	229.009	2,1	257.025	2,3	112,2
B. Dolgoročne rezervacije	71.175	0,6	38.993	0,4	54,8
C. Dolgoročne obveznosti	381.188	3,4	261.250	2,3	68,5
D. Kratkoročne obveznosti	633.914	5,7	625.078	5,6	98,6
1. Kratkoročne obveznosti iz poslovanja	422.589	3,8	430.078	3,8	101,8
2. Kratkoročne obveznosti iz financiranja	211.325	1,9	195.000	1,7	92,2
E. Pasivne časovne razmejitev	11.752	0,1	12.265	0,1	104,4
VIRI SREDSTEV SKUPAJ	11.082.771	100	11.179.353	100	100,9

VIR: Bilanci stanja podjetja Krka Zdravilišča d.o.o. na dan 31.12.2000 in 31.12.2001.

Dolgoročne in kratkoročne obveznosti predstavljajo dolgove in pomenijo tuje vire sredstev. V letu 2001 le-te predstavljajo majhen delež v vseh obveznostih do virov sredstev. Od tod sledi, da se podjetje financira predvsem iz svojih lastnih virov. Dolgoročne obveznosti so se zmanjšale za 31,5%, kratkoročne obveznosti pa za 1,4% (čeprav so se kratkoročne obveznosti iz poslovanja realno povečale za 1,8%). Zadolženost je v podjetju Krka Zdravilišča d.o.o. relativno majhna. Najmanjša je dolgoročna zadolženost, saj predstavlja le 2,3 odstotni delež v vseh obveznostih in se je v letu 2001 še zmanjšala glede na preteklo leto. Največje obveznosti ima podjetje od kratkoročnih obveznostih iz poslovanja, in sicer so to obveznosti do dobaviteljev (60% vseh kratkoročnih obveznosti).

Za spremljanje in ocenjevanje strukture obveznosti do virov sredstev je potrebno izračunavati dva samostojna kazalca, ki nam takoj pokažeta problem v financiranju podjetja. Ta dva kazalca sta (Pučko, 2001, str. 131-132):

$$\text{Stopnja kapitalizacije} = \frac{\text{trajni viri (lastni viri)}}{\text{vsi viri}}$$

$$\text{Stopnja zadolženosti} = \frac{\text{tuji viri}}{\text{vsi viri}}$$

Pri ocenjevanju stopnje kapitalizacije velja, da mora biti vrednost stopnje kapitalizacije vsaj 0,5. To pomeni, da naj podjetje ne bi imelo več kot pol obveznosti do tujih virov sredstev (Pučko, 2001, str. 132). V tem primeru varnost naložbe v takšno podjetje ni tako tvegana, saj podjetje lahko s svojim lastnim kapitalom pokrije vsaj tuje vire in ne zaide v likvidnostne težave. Stopnjo kapitalizacije in stopnjo zadolženosti v proučevanem obdobju za podjetje Krka Zdravilišča d.o.o. sem izračunala v tabeli 25 na naslednji strani.

Iz tabele 25 je razvidno, da je stopnja kapitalizacije v podjetju Krka Zdravilišča d.o.o. leta 2001 zelo visoka in presega 90%. Glede na predhodno leto pa se je še povečala za 1,4%. Povečanje stopnje kapitalizacije je povzročila večja rast lastnega kapitala glede na rast vseh virov. Stopnja zadolženosti je v letu 2001 majhna (7,9%) in ima trend padanja, saj je delež tujih virov v vseh virih majhen. Tuji viri pa so se v letu 2001 glede na predhodno leto še zmanjšali, in sicer za 12,7%. Rezultati analize strukture obveznosti do virov sredstev kažejo, da je podjetje Krka Zdravilišča d.o.o. minimalno zadolženo. Podjetje svoje investicije oziroma nakupe sredstev financira predvsem iz lastnih virov sredstev. Na podlagi teh rezultatov si upam trditi, da je poslovanje proučevanega podjetja celo pretirano varno in podjetje ne more izkoriščati finančnega vzvoda. Dolgovi so v primerjavi s kapitalom ugodnejši vir, zato bi podjetje morda moralo zasledovati bolj optimalno strukturo virov.

Tabela 25: Stopnja kapitalizacije in stopnja zadolženosti za podjetje Krka Zdravilišča d.o.o. v letih 2000 in 2001 v 000 SIT

Element	Leto 2000	Leto 2001	Indeks 01/00
1. Lastni viri	10.067.670	10.293.025	102,2
2. Tuji viri	1.015.102	886.328	87,3
3. Vsi viri	11.082.771	11.179.353	100,9
Stopnja kapitalizacije v %	90,8	92,1	101,4
Stopnja zadolženosti v %	9,2	7,9	85,9

VIR: Bilanci stanja podjetja Krka Zdravilišča d.o.o. za leti 2000 in 2001.

3.4.2 PLAČILNA SPOSOBNOST

Likvidnost oziroma plačilna sposobnost podjetja pomeni sposobnost podjetja poplačati v danem trenutku zapadle obveznosti. Temeljni kazalec likvidnosti je opredeljen kot razmerje med denarnimi sredstvi in zapadlimi obveznostmi do virov sredstev (Pučko, 2001, str. 142). Ta kazalec nam pove, ali ima podjetje na razpolago dovolj denarja, da v danem roku poravnava svoje zapadle obveznosti. V primeru, da je vrednost tega kazalca vsaj ena, govorimo o likvidnem podjetju. Ker pa je obseg zapadlih obveznosti v podjetju težje spremljati, izračunavamo:

$$\text{Kratkoročni koeficient ali količnik obratne likvidnosti} = \frac{\text{obratna sredstva}}{\text{kratkoročne obveznosti}}$$

$$\text{Pospešeni koeficient ali količnik hitrega preizkusa likvidnosti} = \frac{\text{obratna sredstva} - \text{za loge}}{\text{kratkoročne obveznosti}}$$

$$\text{Količnik denarne likvidnosti} = \frac{\text{denarna sredstva} + \text{vrednostni papirji}}{\text{kratkoročne obveznosti}}$$

S pomočjo teh kazalnikov se analizira plačilno sposobnost podjetja statično z vidika nekega trenutka. Ti kazalniki so zanimivi za posojilodajalce pri odločanju, kateremu podjetju bodo odobrili kratkoročno posojilo, ter za poslovodstvo, ko ocenjuje kreditno sposobnost podjetja in s tem ugled pri posojilodajalcih. Manjša kot je kreditna sposobnost podjetja, težje bo podjetje dobilo posojilo in višje so obrestne mere. Primerno raven likvidnosti podjetja predstavlja vrednost kratkoročnega koeficienta, če je enaka dva (vrednost tega koeficienta seveda zavisi od panoge, v kateri podjetje deluje, npr. v gostinstvu je ta vrednost lahko enaka 0,7) in vrednost pospešenega koeficienta, če je vsaj ena, ter vrednost količnika denarne likvidnosti, če je enak 0,5. Vrednosti teh koeficientov, ki so višje od omenjenih vrednosti, pomenijo večjo plačilno sposobnost podjetja. Izračune koeficientov plačilne sposobnosti v podjetju Krka Zdravilišča d.o.o. v proučevanem obdobju prikazuje tabela 26.

Tabela 26: Kazalci plačilne sposobnosti v podjetju Krka Zdravilišča d.o.o. na dan 31.12.2000 in 31.12.2001

Element	Leto 2000	Leto 2001	Indeks 01/00
Kratkoročni koeficient	0,71	0,65	91,5
Pospešeni koeficient	0,61	0,55	90,2
Količnik denarne likvidnosti	0,07	0,08	114,3

VIR: Bilanci stanja podjetja Krka Zdravilišča d.o.o. v letih 2000 in 2001.

Podjetje Krka Zdravilišča d.o.o. v letu 2001 ne zagotavlja nemotene plačilne sposobnosti, saj obratna sredstva ne presegajo kratkoročnih obveznosti. Kratkoročni koeficient ali količnik obratne likvidnosti je na dan 31.12.2001 znašal 0,65. To pomeni, da so bili v proučevanem podjetju sposobni kriti 65% kratkoročnih obveznosti z obratnimi sredstvi. V letu 2001 glede na preteklo leto pa se je še zmanjšal za 8,5%.

Pospešeni koeficient ali količnik hitrega preizkusa likvidnosti je v letu 2001 dosegel vrednost 0,55, ki je manjša od vrednosti 1. To pomeni, da podjetje Krka Zdravilišča d.o.o. ni zagotovilo tekoče plačilne sposobnosti. Podjetje na dan 31.12.2001 ni imelo toliko obratnih sredstev, kolikor je imelo istega dne zapadlih kratkoročnih obveznosti. Količnik denarne likvidnosti, ki pove, koliko kratkoročnih obveznosti lahko podjetje poravnava na določen dan z razpoložljivimi denarnimi sredstvi in vrednostnimi papirji, pa kaže trenutno plačilno sposobnost podjetja. Le-ta se je v podjetju Krka Zdravilišča d.o.o. leta 2001 glede na preteklo leto sicer povečala, a kljub temu ni dosegla optimalne ravni (0,1-0,5).

Vsi trije količniki, izračunani na osnovi splošno določenih formul, kažejo na slabšo plačilno sposobnost podjetja. Vendar je ob tem potrebno omeniti, da ima podjetje v proučevanem obdobju močno povečane kratkoročne finančne naložbe, ki obsegajo kratkoročne kredite na odpoklic dane matičnemu podjetju. To pomeni, da lahko proučevano podjetje v danem trenutku dobi potrebna finančna sredstva za poravnavo zapadlih obveznosti.

3.4.3 FINANČNA STABILNOST

Temeljni finančni cilj podjetja je dosegati dolgoročno plačilno sposobnost oziroma finančno stabilnost. Finančno stabilnost podjetja izračunamo s pomočjo naslednje formule:

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

Dolgoročne vire sredstev predstavljajo kapital, dolgoročne obveznosti in dolgoročne rezervacije. Dolgoročna sredstva pa so sestavljena iz stalnih sredstev in dolgoročnih terjatev iz poslovanja. Slednjih proučevano podjetje nima.

Količnik finančne stabilnosti je najpomembnejši kazalec dolgoročnega finančnega ravnovesja. Podjetje finančno stabilno posluje, kadar lahko vse svoje dolgoročne obveznosti financira z dolgoročnimi sredstvi. Vrednost kazalca mora biti čim bližje 1. Če je količnik manjši od ena, pomeni, da podjetje financira dolgoročne obveznosti tudi s kratkoročnimi sredstvi ter s tem ogroža svojo finančno stabilnost. V primeru, da je količnik precej večji od ena, ima podjetje več dolgoročnih sredstev, kot jih potrebuje. To podjetju povzroči velike stroške, saj so dolgoročni viri sredstev dražji od kratkoročnih (Pučko, 2001, str. 140-141). Kazalec finančne stabilnosti podjetja Krka Zdravilišča d.o.o. sem prikazala v tabeli 27.

Tabela 27: Kazalec finančne stabilnosti podjetja Krka Zdravilišča d.o.o. v letih 2000 in 2001 v 000 SIT

Elementi	Leto 2000	Leto 2001	Indeks 01/00
1. Dolgoročne obveznosti do virov sredstev	10.437.105	10.542.010	101,0
2. Dolgoročna sredstva	10.279.759	10.275.201	99,9
Količnik finančne stabilnosti	1,015	1,026	101,1

VIR: Bilanci stanja podjetja Krka Zdravilišča d.o.o. v letih 2000 in 2001.

Iz tabele je razvidno, da je podjetje Krka Zdravilišča d.o.o. v proučevanem obdobju poslovalo finančno stabilno. Vrednost količnika je v obeh letih okoli vrednosti ena, kar pomeni, da so dolgoročne obveznosti financirali z dolgoročnimi sredstvi. Finančna stabilnost se je v letu 2001 glede na predhodno leto resda povečala za 1,1% in malo presegla vrednost ena, vendar to še ni povzročilo večjih stroškov v podjetju.



SKLEP

Analiza poslovanja podjetja Krka Zdravilišča d.o.o. je pokazala, da je podjetje poslovalo uspešno in ustvarilo 285.141.000 SIT dobička, kar je za 10,5% več kot v predhodnem letu.

Ker je podjetje ustvarilo dobiček, lahko povem, da je poslovalo dobičkonosno, toda izkazana dobičkonosnost ni visoka. Podjetje je v letu 2001 glede na leto 2000 povečalo poslovne prihodke za enak zelo majhen odstotek, kot je povečalo poslovne odhodke, kar potrjuje zgoraj navedeno. Zato je prednostna naloga podjetja, da v bližnji prihodnosti poveča poslovne prihodke. Torej, da bo podjetje lahko povečalo svoje poslovne prihodke, mora izpeljati načrtovane naložbe v osnovna sredstva, razširiti ponudbo svojih storitev in jih izvajati z najvišjo kakovostjo.

Dobičkonosnost sredstev se je v letu 2001 glede na predhodno leto povečala. K temu sta pripomogli boljša ekonomičnost in povečana hitrost obračanja sredstev, še posebej zalog. Hitrost obračanja obratnih sredstev se je povečala, ker so prihodki hitreje naraščali kot obratna sredstva. Ekonomičnost pa se je izboljšala, ker so celotni prihodki hitreje naraščali kot celotni odhodki.

Podjetje je v letu 2001 glede na preteklo leto ustvarilo večje celotne prihodke od celotnih odhodkov, vendar ne na račun ustvarjenih prihodkov iz poslovanja, ampak na račun povečanja prihodkov iz financiranja. Torej, pomemben delež v celotnih prihodkih leta 2001 predstavljajo povečani prihodki iz financiranja. Ti so rezultat uspešnega vlaganja neporabljenih finančnih sredstev (namenjenih za prej omenjene investicije) v kratkoročne finančne naložbe (dani kratkoročni kredit matičnemu podjetju Krka d.d.) in v dolgoročne finančne naložbe (nakup delnic drugih podjetij in naložbe v delež Krka-Zdravilišče Strunjan d.o.o.).

Produktivnost dela se je v letu 2001 glede na leto 2000 izboljšala, saj zaposleni dobro opravljajo svoje delo. Poslovna enota Šmarješke Toplice ustvari v primerjavi z ostalima dvema poslovnima enotama največji prihodek na zaposlenega (11.076.000 SIT/delavec) in prav tako največ nočitev na zaposlenega (660/delavec).

Podjetje Krka Zdravilišča d.o.o. izkazuje v svoji bilanci stanja 92% stalnih sredstev v celotnih poslovnih sredstvih in le 8% gibljivih sredstev. Med stalnimi sredstvi predstavljajo največji delež opredmetena osnovna sredstva (zgradbe, zemljišča, oprema). Visok odstotek stalnih sredstev med vsemi sredstvi ter osnovnih sredstev med stalnimi sredstvi je značilen za podjetja, ki poslujejo v zdraviliški in turistični dejavnosti, kamor sodi tudi podjetje Krka Zdravilišča d.o.o.

Analiza posameznih poslovnih funkcij je pokazala, da se je v letu 2001 število zaposlenih v podjetju Krka Zdravilišča d.o.o. povečalo za 1% oziroma za 4 delavce. V podjetje je prišlo več delavcev, kot pa jih je iz podjetja odšlo. Prav tako je leta 2001 več zaposlenih menjalo zaposlitev glede na leto 2000. Visoka fluktuacija je rezultat naporenega dela v zdraviliški in gostinsko-turistični dejavnosti. Izobrazbena struktura kaže na tendenco izboljševanja kakovosti znanja zaposlenih v podjetju. Povečalo se je število zaposlenih z visoko stopnjo izobrazbe in več. Število delavcev z nizko izobrazbo pa se je zmanjšalo. Kljub temu kvalifikacijska struktura zaposlenih v podjetju Krka Zdravilišča d.o.o. še ne dosega optimalne ravni, zato je potrebno načrtovano in kontinuirano izvajati aktivnosti v smislu izobraževanja in usposabljanja delavcev, kar posledično pripelje tudi do izboljšanja rezultatov poslovanja. Tehnična opremljenost dela se je v letu 2001 glede na preteklo leto povečala, kar je pozitivno vplivalo na poslovanje podjetja Krka Zdravilišča d.o.o. Uporabljajo sodobna sredstva, opremo ter tehnologijo v svojem poslovnem procesu in ob ustrezni izkoriščenosti le-teh lahko dosegajo nižje stroške in boljše rezultate poslovanja.

Obseg nabave se je leta 2001 v podjetju Krka Zdravilišča d.o.o. povečal za 0,5% glede na preteklo leto. Povečala se je nabava živil, na račun obogatenih in bolj zdravih jedilnikov ter nabava opreme in drobnega inventarja, ker so izvedli večjo sanacijo kuhinje v Dolenjskih Toplicah. Kljub povečani celotni vrednosti nabave je neugoden vpliv le-te na poslovanje podjetja manjši. Delo nabavne službe lahko ocenim kot dokaj dobro, saj so se vrednosti oziroma stroški ostalih sestavin nabave (nabava energije, poraba vode, nabava pijač, zdravil, reklamnega materiala ...) zmanjšali. Pozitiven vpliv nabavne funkcije na uspešnost poslovanja se kaže tudi v zmanjšanju zalog in hitrejšem obračanju zalog (posledica nabavljanja »ravno ob pravem času«). Primerjava obveznosti do dobaviteljev s terjatvami do kupcev kaže na to, da je podjetje v proučevanem obdobju v povprečju en dan prej poravnalo obveznosti do dobaviteljev, kot so podjetju svoje obveznosti poravnali kupci. Hitrost obračanja terjatev do kupcev se je zmanjšala, hitrost obračanja obveznosti do dobaviteljev pa se je povečala.

Analiza prodajne funkcije je pokazala, da je podjetje v letu 2001 realiziralo za 0,2% manj vseh nočitev kot v preteklem letu, navkljub povečanemu številu nočitev v Šmarjeških Toplicah. Na negativen rezultat je vplivalo zmanjšanje doseženih nočitev v Dolenjskih Toplicah in v Hotelih Otočec. V vseh treh poslovnih enotah se je v letu 2001 glede na leto 2000 povečal obisk tujih gostov in zmanjšal obisk domačih gostov. Prihodki od nočitev so se povečali za 5,1%, čeprav se je število doseženih nočitev zmanjšalo za 0,2%. To kaže na dejstvo, da je podjetje povišalo dosežene prodajne cene storitev in relativno povečalo izvenpenzijske storitve na nočitev. Struktura kupcev se je v letu 2001, v primerjavi s preteklim letom kot tudi v primerjavi z zastavljenim ciljem podjetja, malo poslabšala. Za 3% se je zmanjšalo število kupcev, ki jim zdravljenje plača Zavod za zdravstveno zavarovanje. Zasedenost kapacitet v Šmarjeških Toplicah in Dolenjskih Toplicah je zelo visoka. Po zasedenosti kapacitet v panogi zasedata omenjeni zdravilišči prvo in četrto mesto. Podjetje izvaja številne dejavnosti na področju ohranjanja zvestobe kupcev, kajti le gostje, ki se

vračajo in podaljšujejo dobo bivanja v Krkinih zdraviliščih, dodajajo pravo vrednost podjetju in so odraz dobrega dela in poslovanja podjetja.

Analiza financiranja kaže na visoko finančno varnost podjetja. Podjetje je malo zadolženo, saj ima le 8% tujih virov in kar 92% trajnega kapitala v vseh virih sredstev. Podjetje lahko zagotovi nemoteno in tekočo plačilno sposobnost tako, da odpokliče dane kratkoročne kredite matičnemu podjetju in na tak način dobi potrebna finančna sredstva. Dolgoročna finančna stabilnost podjetja je prav tako zagotovljena, saj so dolgoročne obveznosti v celoti financirali z dolgoročnimi sredstvi.

Izračuni in ugotovitve iz prejšnjih poglavij, ki sem jih povzela v sklepnem delu, so pokazali nekatere prednosti, ki jih podjetje ima, pa tudi slabosti, katerim bo podjetje moralo posvečati pozornost, da jih bo uspešno odpravilo. Naj omenim bistvene prednosti, in sicer: manjša vrednost zalog in hitrejše obračanje zalog, dobra tehnična opremljenost dela in boljša kvalifikacijska struktura zaposlenih, visoka zasedenost kapacitet in povečan delež tujih gostov ter majhna zadolženost in visoka finančna stabilnost podjetja. Problemi, ki so se pojavili v proučevanem obdobju pa so naslednji: zmanjšana stopnja pribitka, visoka fluktuacija zaposlenih, slabša izterjava plačil kupcev in krajši plačilni roki poravnave obveznosti do dobaviteljev, manj realiziranih nočitev ter visoka finančna varnost. Podjetje bo moralo večjo pozornost posvečati kontroli nabavnih cen hrane in pijač ter jih znižati, se ozreti po svojih dobaviteljih, v smislu da spremljajo kakovost njihove dobave in spremljati dobave konkurenčnih dobaviteljev. Le tako bodo lahko vplivali na povečanje stopnje pribitka v bodoče. Boljšo izterjavo plačil kupcev in daljše plačilne roke poravnave obveznosti do dobaviteljev bodo dosegli le na način, da prodajna in nabavna služba delujeta bolj povezano in usklajeno. Število nočitev pa bodo lahko povečali s povečanimi kapacitetami in realizacijo načrtovanih naložb ter z razširitvijo ponudbe svojih storitev.

LITERATURA

1. Andrejčič Radovan et al.: Management v turizmu. Kranj: Moderna organizacija, 1997. 330 str.
2. Boltavzer Zdenka: Ekonomika podjetij. Maribor: Doba p.o., 2000. 100 str.
3. Bošnjak Marko: Gradivo za vaje in seminar za predmeta upravljanje in ravnanje podjetja in temelji managementa. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 45 str.
4. Igličar Aleksander, Hočevar Marko: Računovodstvo za managerje. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1997. 423 str.
5. Kadoič Štefan: Ekonomika poslovnega sistema. Kranj: Moderna organizacija, 1998. 238 str.
6. Lipičnik Bogdan: Organizacija podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 243 str.
7. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor: Založba Obzorja, 1987. 401 str.
8. Pučko Danijel: Analiza in načrtovanje poslovanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001. 336 str.
9. Pučko Danijel, Rozman Rudi: Ekonomika in organizacija podjetja. 1. knjiga: Ekonomika podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 344 str.
10. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 399 str.
11. Rebernik Miroslav, Škerbic Majda: Ekonomika podjetja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1990. 336 str.
12. Rebernik Miroslav: Ekonomika podjetja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1997. 445 str.
13. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
14. Stepko Draga: Ekonomika podjetja IV. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1990. 82 str.
15. Slovenski računovodski standardi. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 1993. 209 str.

16. Tivadar Miran: Ekonomika v gostinstvu: Kranj: Gost Line, 1994. 40 str.
17. Turk Ivan: Finančno računovodstvo. Maribor: Založba Obzorja, 1988. 455 str.
18. Turk Ivan, Melavc Dane: Računovodstvo. Kranj: Moderna organizacija, 1998. 535 str.
19. Zbirka predpisov 2003. Računovodski in finančni predpisi. Razdelek 3: Statusno pravo. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenija, 2003.
20. Žnidaršič Kranjc Alenka: Ekonomika podjetja. Postojna: DEJ d.o.o., 1995. 272 str.

VIRI

1. Bilanca uspeha v obdobju 1.1. do 31.12.2000 za podjetje Krka Zdravilišča d.o.o.
2. Bilanca uspeha v obdobju 1.1. do 31.12.2001 za podjetje Krka Zdravilišča d.o.o.
3. Bilanca stanja na dan 31.12.1999 za podjetje Krka Zdravilišča d.o.o.
4. Bilanca stanja na dan 31.12.2000 za podjetje Krka Zdravilišča d.o.o.
5. Bilanca stanja na dan 31.12.2001 za podjetje Krka Zdravilišča d.o.o.
6. Letno poročilo kadrovske službe podjetja Krka Zdravilišča d.o.o. za leti 2000 in 2001.
7. Mesečni statistični pregled RS. Ljubljana: Statistični urad republike Slovenije, december 2002. 100 str.
8. Letno poročilo prodajne službe podjetja Krka Zdravilišča d.o.o. za leti 2000 in 2001.
9. Poslovník kakovosti podjetja Krka Zdravilišča d.o.o., 1997.
10. Podatki finančne službe podjetja Krka Zdravilišča d.o.o. za leti 2000 in 2001.
11. Poročilo o poslovanju podjetja Krka Zdravilišča d.o.o. za leti 2000 in 2001.
12. Redni izpisek iz sodnega registra, izpisan za podjetje Krka Zdravilišča d.o.o. na dan 19.11.2002.
13. [URL: <http://www.termegiz.si>], 26.03.2003.

PRILOGE

Priloga 1: Statistični podatki iz bilance stanja podjetja Krka Zdravilišča d.o.o. na dan 31.12 v letih 2000 in 2001 v tekočih cenah in stalnih cenah iz leta 2000 (v 000 SIT)

Postavke	Leto 2000		Leto 2001
	Tekoče cene	Stalne cene	Stalne cene
A. STALNA SREDSTVA	9.607.251	10.279.758	10.275.201
I. Opredmetena osnovna sredstva	7.721.961	8.262.498	8.233.445
II. Neopredmetena dolgoročna sredstva	89.232	95.478	81.410
III. Dolgoročne finančne naložbe	1.796.058	1.921.782	1.960.346
IV. Popravek kapitala	0	0	0
B. GIBLJIVA SREDSTVA	750.479	803.012	904.152
I. Zaloge	60.766	65.020	58.615
II. Dolgoročne terjatve iz poslovanja	0	0	0
III. Kratkoročne terjatve iz poslovanja	290.279	310.598	286.628
IV. Kratkoročne finančne naložbe	330.086	353.192	502.866
V. Denarna sredstva	40.866	43.727	52.558
VI. Aktivne časovne razmejitev	28.482	30.476	3.485
C. SREDSTVA	10.357.730	11.082.771	11.179.353
Č. ZUNAJBILANČNA SREDSTVA	0	0	0
A. KAPITAL	9.331.535	9.984.742	10.241.767
I. Osnovni kapital	2.657.098	2.843.095	2.657.098
II. Rezerve	615.148	658.208	829.175
III. Preneseni čisti dobiček iz prejšnjih let	0	0	0
IV. Prenesena čista izguba iz prejšnjih let	0	0	0
V. Revalorizacijski popravek kapitala	5.845.262	6.254.430	6.498.469
VI. Nerazdeljen čisti dobiček poslovnega leta	214.027	229.009	257.025
VII. Čista izguba poslovnega leta	0	0	0
B. DOLGOROČNE REZERVACIJE	66.519	71.175	38.993
C. DOLGOROČNE OBVEZNOSTI	356.250	381.188	261.250
Č. KRATKOROČNE OBVEZNOSTI	592.443	633.914	625.078
I. Kratkoročne obveznosti iz poslovanja	394.943	422.589	430.078
II. Kratkoročne obveznosti iz financiranja	197.500	211.325	195.000
D. PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	10.983	11.752	12.265
E. OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	10.357.730	11.082.771	11.179.353
F. ZUNAJBILANČNE OBVEZNOSTI	0	0	0

VIRI: Bilanci stanja podjetja Krka Zdravilišča d.o.o. na dan 31.12.2000 in 31.12.2001.

Priloga 2: Statistični podatki iz izkazov uspeha podjetja Krka Zdravilišča d.o.o. v letih 2000 in 2001 v tekočih in stalnih cenah iz leta 2000 (v 000 SIT)

Postavke	Leto 2000		Leto 2001
	Tekoče cene	Stalne cene	Stalne cene
A. PRIHODKI IZ PRODAJE	3.248.557	3.521.436	3.544.077
I. Prihodki iz prodaje storitev domačim kupcem	3.043.162	3.298.788	3.294.191
II. Prihodki iz prodaje storitev tujim kupcem	121.957	132.201	166.278
B. DRUGI PRIHODKI IZ POSLOVANJA	83.438	90.447	83.608
C. DONOS IZ POSLOVANJA	3.165.119	3.430.989	3.460.469
Č. STROŠKI BLAGA, MATERIALA IN STORITEV	1.178.775	1.277.792	1.200.704
I. Nabavna vrednost prodanega blaga in materiala	389.211	421.905	429.045
II. Stroški materiala	251.579	272.711	260.478
III. Stroški storitev	537.985	583.176	511.181
D. STROŠKI DELA	1.401.451	1.519.173	1.654.001
I. Stroški plač	1.006.800	1.091.371	1.170.810
II. Dajatve na plače	202.300	219.293	241.284
III. Drugi stroški dela	192.351	208.508	241.907
E. AMORTIZACIJA Z REVALORIZACIJO	350.230	379.649	383.934
F. ODPISI OBRATNIH SREDSTEV	0	0	0
G. REZERVACIJE	0	0	0
H. DRUGI ODHODKI POSLOVANJA	52.035	56.406	15.580
I. DOBIČEK IZ POSLOVANJA	244.066	264.567	265.992
J. IZGUBA IZ POSLOVANJA	0	0	0
K. PRIHODKI OD FINANCIRANJA	74.294	80.535	84.441
I. Prihodki na podlagi deležev iz dobička	30.000	32.520	36.000
II. Prihodki iz obresti	40.219	43.597	43.336
L. ODPISI DOLG. IN KRATK. FINANČNIH NALOŽB	0	0	0
M. STROŠKI OBRESTI IN DRUGI ODHODKI FINA.	0	0	0
N. DOBIČEK IZ REDNEGA DELOVANJA	263.198	285.306	289.169
O. IZGUBA IZ REDNEGA DELOVANJA	0	0	0
P. IZREDNI PRIHODKI	12.045	13.057	34.636
R. IZREDNI ODHODKI	37.120	40.238	38.664
S. CELOTNI DOBIČEK	238.123	258.125	285.141
Š. CELOTNA IZGUBA	0	0	0
T. DAVEK IZ DOBIČKA (IZGUBE)	24.093	26.117	28.116
U. ČISTI DOBIČEK POSLOVNEGA LETA	214.030	232.008	257.025
V. ČISTA IZGUBA POSLOVNEGA LETA	0	0	0

VIR: Bilanci uspeha podjetja Krka Zdravilišča d.o.o. v letih 2000 in 2001.

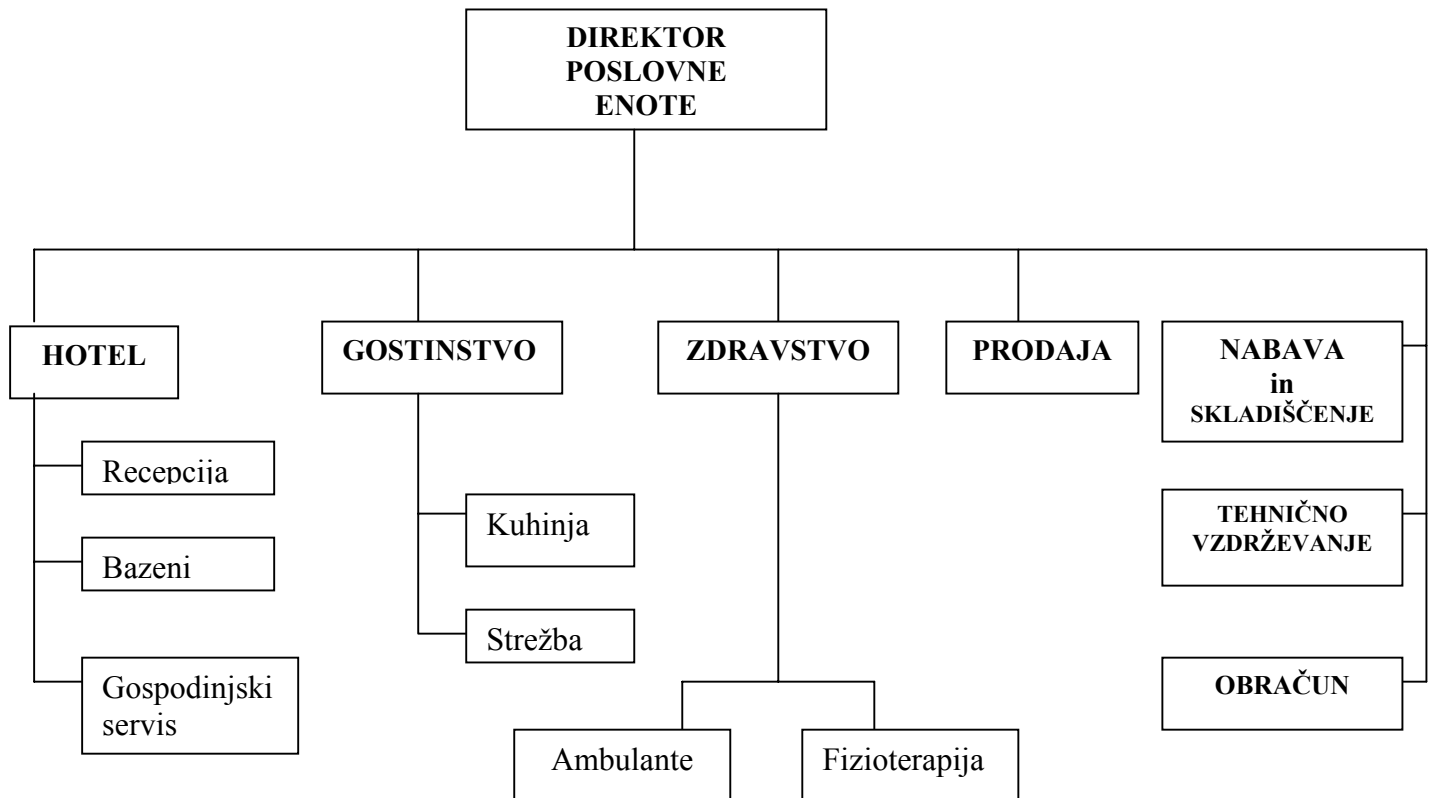
Priloga 3

Slika 1: Organizacijska struktura podjetja Krka Zdravilišča d.o.o. v letu 2001



Vir: Interni podatki podjetja Krka Zdravilišča d.o.o.

Slika 2: Organizacijska struktura poslovnih enot podjetja Krka Zdravilišča d.o.o. v letu 2001



Vir: Interni podatki podjetja Krka Zdravilišča d.o.o.

Priloga 4

Tabela 8: Produktivnost dela po poslovnih enotah podjetja Krka Zdravilišča d.o.o. v letih 2000 in 2001

Element	Leto 2000			Leto 2001			Indeks 01/00		
	ŠT	DT	HO	ŠT	DT	HO	ŠT	DT	HO
1.Dosežene nočitve	91.309	85.233	40.549	91.710	84.434	40.484	100,5	99,1	99,8
2.Celotni prihodki	1.484.895	1.479.186	650.943	1.539.547	1.478.159	645.445	103,7	99,9	99,2
3.Povp.št.zaposlenih	138	153	89	139	154	89	100,7	100,7	100
Produktivnost 1	662	557	456	660	548	455	99,7	98,4	99,8
Produktivnost 2	10.760	9.668	7.314	11.076	9.598	7.252	102,9	99,3	99,2

Legenda: ŠT- Šmarješke Toplice,
 DT- Dolenjske Toplice,
 HO- Hoteli Otočec

VIR: Podatki prodajne in finančne službe za leti 2000 in 20001 ter kadrovske službe za leta 1999, 2000 in 2001.

Priloga 5

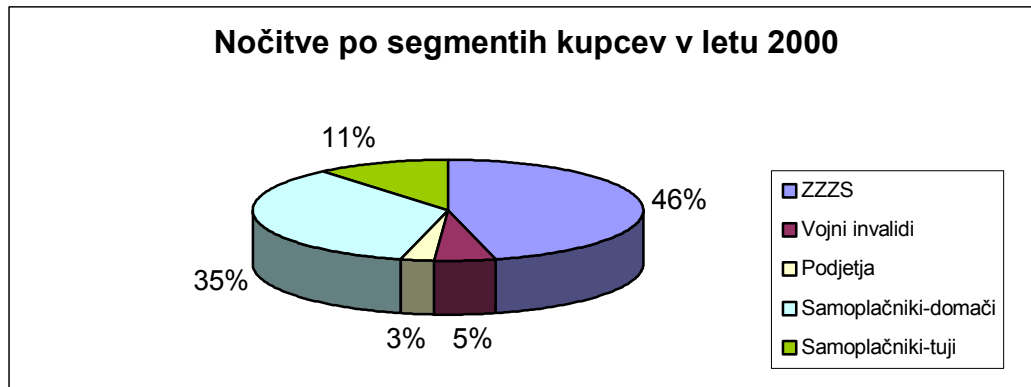
Tabela 21: Dosežene nočitve in struktura nočitev v podjetju Krka Zdravilišča d.o.o. ter v njegovih treh poslovnih enotah v letih 2000 in 2001

Element	Leto 2000					Leto 2001					Indeks 01/00		
	Domači	%	Tuji	%	Skupaj	Domači	%	Tuji	%	Skupaj	Domači	Tuji	Skupaj
Dolenjske Toplice	76.809	90	8.424	10	85.233	73.952	88	10.482	12	84.434	96,3	124,4	99,1
Šmarješke Toplice	79.792	87	11.517	13	91.309	77.602	85	14.108	15	91.710	97,3	122,5	100,4
Hoteli Otočec	11.022	27	29.527	73	40.549	10.442	26	30.042	74	40.484	94,7	101,7	99,8
Krka Zdravilišča skupaj	167.623	77	49.468	23	217.091	161.996	75	54.632	25	216.628	96,6	110,4	99,8

VIR: Letni poročili prodajne službe podjetja Krka Zdravilišča d.o.o. za leti 2000 in 2001.

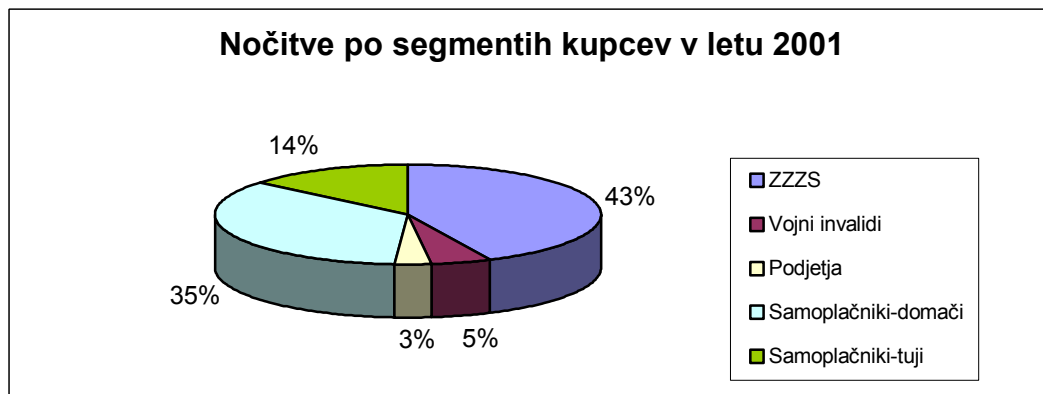
Priloga 6

Slika 3: Struktura nočitev po segmentih kupcev v Krkinih zdraviliščih v letu 2000



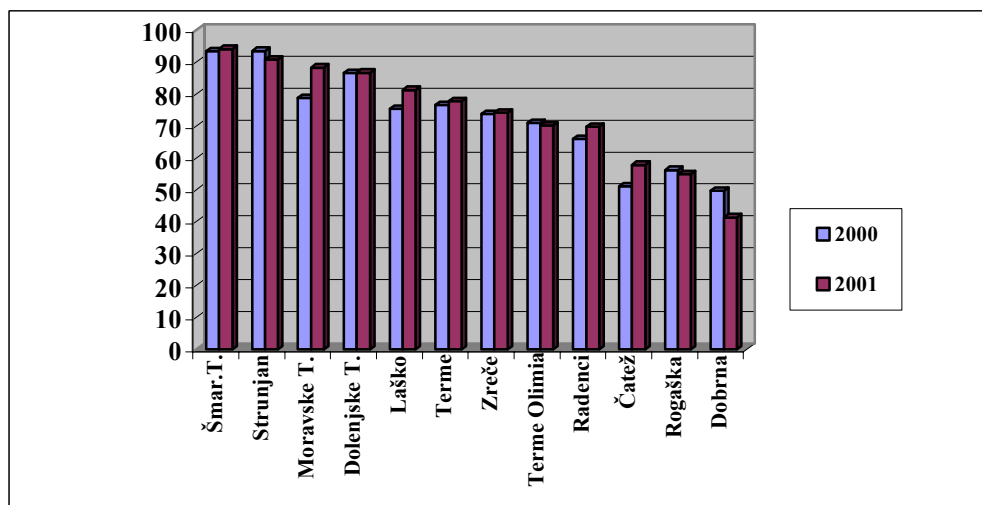
VIR: Letno poročilo prodajne službe podjetja Krka Zdravilišča d.o.o. za leto 2000.

Slika 4: Struktura nočitev po segmentih kupcev v Krkinih zdraviliščih v letu 2001



VIR: Letno poročilo prodajne službe podjetja Krka Zdravilišča d.o.o. za leto 2001.

Slika 5: Zasedenost kapacitet v slovenskih zdraviliščih v letu 2000 in 2001 v %



VIR: Letni poročili prodajne službe podjetja Krka Zdravilišča d.o.o. za leti 2000 in 2001.

