

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

ANALIZA POSLOVANJA PODJETJA KRNC

Ljubljana, avgust 2011

MAJA KULJAJ RADOVAN

IZJAVA

Študentka Maja Kujaj Radovan izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom dr. Simona Čateža, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 02.08.2011

Podpis: _____

KAZALO VSEBINE

| | |
|--|-----------|
| UVOD | 1 |
| 1 PREDSTAVITEV PODJETJA | 2 |
| 2 ANALIZA BILANCE STANJA | 3 |
| 2.1 Analiza sredstev | 3 |
| 2.1.1 Analiza dolgoročnih sredstev | 4 |
| 2.1.1.1 Obseg in struktura dolgoročnih sredstev | 5 |
| 2.1.1.2 Odpisanost osnovnih sredstev | 7 |
| 2.1.2 Analiza kratkoročnih sredstev | 8 |
| 2.1.2.1 Obseg in struktura kratkoročnih sredstev | 8 |
| 2.1.2.2 Hitrost obračanja obratnih sredstev | 9 |
| 2.2 Analiza obveznosti do virov sredstev | 10 |
| 2.2.1 Obseg in struktura obveznosti do virov sredstev | 11 |
| 2.2.2 Analiza plačilne sposobnosti | 12 |
| 2.2.3 Analiza finančne stabilnosti | 15 |
| 3 ANALIZA ZAPOSLENIH | 15 |
| 3.1 Število zaposlenih | 16 |
| 3.2 Struktura zaposlenih | 16 |
| 3.3 Izkoriščenost delovnega časa | 18 |
| 3.4 Dinamika zaposlenih | 20 |
| 4 ANALIZA POSLOVNIH FUNKCIJ | 21 |
| 4.1 Analiza nabave | 21 |
| 4.1.1 Obseg in struktura nabave | 21 |
| 4.2 Analiza proizvodnje | 23 |
| 4.2.1 Obseg in struktura proizvodnje | 24 |
| 4.3 Analiza prodaje | 25 |
| 4.3.1 Prodaja podjetja Krnc d.o.o. | 25 |
| 4.3.2 Obseg in dinamika prodaje | 26 |
| 5 ANALIZA POSLOVNEGA USPEHA IN USPEŠNOSTI POSLOVANJA | 27 |
| 5.1 Analiza poslovnega uspeha | 27 |
| 5.1.1 Analiza prihodkov | 28 |
| 5.1.2 Analiza odhodkov | 29 |
| 5.1.3 Analiza poslovnega izida | 30 |
| 5.2 Analiza uspešnosti poslovanja | 32 |
| 5.2.1 Produktivnost | 33 |
| 5.2.2 Ekonomičnost | 34 |
| 5.2.3 Dobičkonosnost | 35 |
| 6 PREDNOSTI IN SLABOSTI POSLOVANJA PODJETJA IN PRIPOROČENE IZBOLJŠAVE | 36 |
| SKLEP | 38 |
| LITERATURA IN VIRI | 40 |
| PRILOGE | |

KAZALO TABEL

| | |
|--|----|
| Tabela 1: Obseg (v €) in struktura (v %) dolgoročnih sredstev za podjetje Krnc d.o.o. za leti 2008 in 2009 | 4 |
| Tabela 2: Obseg (v €) in struktura (v %) dolgoročnih sredstev za podjetje Krnc d.o.o. za leti 2008 in 2009 | 6 |
| Tabela 3: Obseg (v €) in struktura (v %) opredmetenih osnovnih sredstev za podjetje Krnc d.o.o. za leti 2008 in 2009..... | 6 |
| Tabela 4: Stopnja odpisanosti opredmetenih osnovnih sredstev, zgradb in opreme podjetja Krnc d.o.o. v letih 2008 in 2009 | 7 |
| Tabela 5: Obseg (v €) in struktura (v %) kratkoročnih sredstev podjetja Krnc d.o.o. v letih 2008 in 2009 | 9 |
| Tabela 6: Koefficient obračanja obratnih sredstev, zalog in terjatev podjetja Krnc d.o.o. v letih 2008 in 2009 | 10 |
| Tabela 7: Obseg (v €) in struktura (v %) obveznosti do virov sredstev podjetja Krnc d.o.o. na dan 31. 12. za leti 2008 in 2009..... | 11 |
| Tabela 8: Stopnja kapitalizacije (v %) in stopnja zadolženosti (v %) podjetja Krnc d.o.o. za leti 2008 in 2009 | 12 |
| Tabela 9: Kazalniki plačilne sposobnosti v podjetju Krnc d.o.o. v letih 2008 in 2009 | 14 |
| Tabela 10: Kazalec finančne stabilnosti podjetja Krnc d.o.o. v letih 2008 in 2009..... | 15 |
| Tabela 11: Število zaposlenih v podjetju Krnc d.o.o. na dan 31. 12. za leti 2008 in 2009 | 16 |
| Tabela 12: Struktura zaposlenih po izobrazbi podjetja Krnc d.o.o. na dan 31. 12. za leti 2008 in 2009 | 17 |
| Tabela 13: Struktura zaposlenih po starosti v podjetju Krnc d.o.o. na dan 31. 12. za leti 2008 in 2009 | 18 |
| Tabela 14: Struktura zaposlenih po spolu v podjetju Krnc d.o.o. na dan 31. 12. za leti 2008 in 2009 | 18 |
| Tabela 15: Bilanca koledarskega sklada delovnega časa in stopnja izkoriščenosti delovnega časa v podjetju Krnc d.o.o. v letih 2008 in 2009 | 19 |
| Tabela 16: Bilanca gibanja zaposlenih v podjetju Krnc d.o.o. v letih 2008 in 2009 | 20 |
| Tabela 17: Obseg (v €) in struktura (v %) nabave po nabavnem trgu podjetja Krnc d.o.o. v letih 2008 in 2009 | 22 |
| Tabela 18: Količinski obseg proizvodnje (v kg) in struktura (v %) v podjetju Krnc d.o.o. v letih 2008 in 2009 | 24 |
| Tabela 19: Dinamika prodaje podjetja Krnc d.o.o. v letih 2008 in 2009..... | 27 |
| Tabela 20: Obseg (v €) in struktura (v %) prihodkov podjetja Krnc d.o.o. v letih 2008 in 2009 | 29 |
| Tabela 21: Obseg (v €) in struktura (v %) odhodkov podjetja Krnc d.o.o. v letih 2008 in 2009 | 30 |
| Tabela 22: Poslovni izid podjetja Krnc d.o.o. v letih 2008 in 2009..... | 32 |
| Tabela 23: Izračun produktivnosti dela v podjetju Krnc d.o.o. v letih 2008 in 2009..... | 34 |
| Tabela 24: Izračun kazalnikov ekonomičnosti za podjetje Krnc d.o.o. v letih 2008 in 2009 .. | 35 |
| Tabela 25: Izračun dobičkonosnosti sredstev, kapitala in prihodkov podjetja Krnc d.o.o. v letih 2008 in 2009 | 36 |

KAZALO SLIK

| | |
|--|----|
| Slika 1: Struktura izrabe delovnega časa v podjetju Krnc d.o.o. v letih 2008 in 2009 | 19 |
|--|----|

UVOD

S pojavom trgovskih centrov v Sloveniji so bili mnogi mali trgovci prisiljeni zapreti svoja vrata, saj glede na majhnost niso bili ne cenovno ne kakovostno konkurenčni. Preživeli so le hitro prilagodljivi in iznajdljivi. Danes, ko so veliki trgovski centri prisotni že v vsakem manjšem mestu in je kupna moč prebivalstva nizka ter tempo življenja hiter, pa je še težje. Ljudje nimamo več časa hoditi v eno trgovino po kruh, v drugo po meso, v tretjo po sadje, ampak raje vse skupaj kupimo v eni trgovini, ki pa je običajno tudi cenovno ugodnejša. Saj velike trgovske verige zaradi tržnega deleža, ki ga imajo, dosežajo veliko boljše nabavne pogoje. Za uspešno poslovanje majhnih podjetji v panogi so potrebne hitre prilagoditve spremembam na trgu in zahtevam kupcev, potrebno je poznavanje prednosti in slabosti podjetja, znati postavljati cilje in poznati poti za doseganje zastavljenega.

Analiza poslovanja je proces spoznavanja poslovanja konkretnega podjetja, ki služi za odločanje o izboljšanju ekonomske uspešnosti poslovanja tega podjetja z vidika uporabnika analize (Pučko, 2005, str. 11).

Predmet mojega diplomskega dela je analiza poslovanja podjetja Krnc d.o.o., katerega poslovanje zelo dobro poznam, saj sem v podjetju zaposlena pet let. Analizirala bom poslovanje podjetja Krnc d.o.o. leta 2009 v primerjavi z letom 2008. Zaradi pojava recesije v letu 2008 se bo pokazalo, ali ima podjetje dobro izdelano poslovanje ali pa je potrebno zaradi recesija uvesti določene spremembe. Podatke za analizo poslovanja podjetja sem pridobila predvsem iz bilance stanja in izkaza poslovnega izida za leti 2008 in 2009 ter iz internih podatkov podjetja.

Namen diplomskega dela je spoznati poslovanje podjetja Krnc d.o.o. v letih 2008 in 2009 ter ugotoviti, kateri dejavniki negativno oziroma pozitivno vplivajo na poslovanje in uspešnost podjetja. Cilj diplomskega dela pa je ugotoviti, kje prihaja do problemov v poslovanju, in predlagati rešitve za izboljšavo poslovanja podjetja.

Diplomsko delo je sestavljeno iz šestih vsebinsko povezanih poglavij. Uvodu sledi poglavje, v katerem je predstavljano podjetje Krnc d.o.o. Drugo poglavje vsebuje analizo bilance stanja. Najprej sledi analiza sredstev in je razdeljeno na analizi dolgoročnih, nato pa še kratkoročnih sredstev. Nato pa je predstavljena analiza obveznosti do virov sredstev, kjer sem analizirala obseg in strukturo, plačilno sposobnost ter finančno stabilnost. Tretji sklop vsebuje analizo zaposlenih, in sicer po številu in strukturi zaposlenih, nato izkoriščenosti delovnega časa, na koncu pa še dinamika zaposlenih. Četrty sklop vsebuje analizo poslovnih funkcij. Najprej sledi analiza nabave glede na nabavni trg. Kot druga od analiz poslovnih funkcij sledi analiza proizvodnje glede na obseg in strukturo. Sledi ji analiza prodajne funkcije podjetja Krnc d.o.o.. V petem poglavju sem analizirala uspeh poslovanja, in sicer prihodke, odhodke in na koncu še poslovni izid ter uspešnost poslovanja, ki zajema analizo produktivnosti, ekonomičnosti in dobičkonosnosti. V zadnjem, šestem poglavju, pa sem poskusila ugotoviti glavne prednosti in slabosti proučevanega podjetja in predlagala nekatere možne rešitve. V

sklepu, ki sledi na koncu diplomskega dela, sem podala pomembnejše ugotovitve, do katerih sem prišla z analizo poslovanja podjetja Krnc d.o.o.

1 PREDSTAVITEV PODJETJA

Podjetje Krnc, proizvodnja in trgovina, d.o.o., (v nadaljevanju Krnc d.o.o.) je bilo ustanovljeno 31. 5. 1993. Podjetje je v 100-odstotni privatni lasti. Podjetje je bilo na začetku organizirano kot samostojni podjetnik, in sicer do leta 2005. Vse do leta 2003 se je večji del poslovanja vršilo na s.p.-ju, z letom 2003 pa je podjetje prešlo v postopno ukinjanje dejavnosti samostojnega podjetnika in začelo poslovati na d.o.o.-ju.

Podjetje se ukvarja s prodajo prehrabnih artiklov. Glavni prodajni programi so sveže, zamrznjeno in konzervirano sadje in zelenjava, testenine, riž, olja in siri.

Prodajni program se je v letih poslovanja precej povečal. Prve korake poslovanja je opravil ustanovitelj sam, na domačem naslovu, kjer je podjetje še danes registrirano. Z vsakim dnem si je pridobival zaupanja novih kupcev, kot so Krka, tovarna zdravil, d. d., Terme Krka, zdraviliške, turistične in gostinske storitve, d. o. o., novomeške šole in vrtci. Za potrebe poslovanja je leta 1995 zaposlil prvega delavca in kupil kamion. S kamionom je oskrboval svoje kupce v njihovih poslovnih prostorih.

Konec leta 1995 je podjetje začelo poslovati v novomeškem Blagovno trgovskem centru (v nadaljevanju BTC), kjer so odprli trgovino Rajski vrt in zaposlili dve prodajalki. Podjetje pa je še vedno nadaljevalo z oskrbo gostincev, zdravilišč, tovarn, trgovin in javnih zavodov. Kupcem so ponujali le sveže sadje in zelenjavo.

Leta 1996 pa so zaposlili dodatne zaposlenice in razširili obseg poslovanja še na zamrznjeno in konzervirano sadje ter zelenjavo. S časom, ko so si pridobili ugled in stalne kupce, so začeli graditi na širini in globini izdelkov. V tistem času je bil Rajski vrt edina tovrstna trgovina na Dolenjskem. V trgovini je bilo možno dobiti vse za zdravo prehrano. Na svoj račun pa so prišli tudi bolniki s celiakijo, saj je bilo mogoče dobiti brezglutenske izdelke.

Leta 1999 je podjetje kupilo skladišče in preselilo veleprodajno dejavnosti.

Leta 2000 je podjetje odprlo prenovljeno in večjo trgovino v prostorih novomeškega BTC-ja. V teh hudih časih za malega trgovca je mnogo podobnih podjetij zaradi prevelike konkurence prenehalo poslovati, podjetje Krnc d.o.o. pa je vztrajalo naprej in si zadajalo nove cilje.

Podjetje je iskalo dobavitelje na celotnem evropskem trgu in si s tem povečevalo in popestrilo prodajni program. Leta 2004 je podjetje pričelo tudi s proizvodnjo očiščene zelenjave v najetih prostorih. Podjetje si je ves čas prizadevalo pridobiti nove kupce na področju veleprodaje in uspešno zadovoljevati potrebe kupcev v trgovini. Kljub temu je podjetje leta 2003 ugotovilo, da trgovina v novomeškem BTC-ju ne dosega zastavljenih ciljev, zato so se

odločili za zaprtje in celotno poslovanje preselili v skladišče. Leta 2004 so odprli novo maloprodajno mesto – kiosk, ki je bil na dvorišču skladišča.

Leta 2006 je podjetje zaradi velikega interesa obstoječe skladišče prodalo in se preselilo v nove prostore. Skladišče se sedaj razprostira na 3000 m², kjer ima podjetje 1600 m³ zamrzovalnih in hladilnih prostorov, poleg pa ima tudi proizvodnjo in pisarne. V teh letih se je podjetje zelo razširilo, saj ima trenutno 23 zaposlenih in vozni park z dvema kamionoma in petimi kombiji, ki so ustrezno opremljeni za razvoz blaga. Podjetje dostavlja blago po celi Sloveniji.

Podjetje ima trenutno dve lastni blagovni znamki. Za konzerviran program in marmelade ima blagovno znamko »Babičina špajza«. Z oblikovanjem lastne blagovne znamke so dosegli, da dobavitelji zadovoljujejo okuse slovenskih potrošnikov. Živila pod imenom »Babičina špajza« izhajajo iz celotne Evrope. Za olja pa ima blagovno znamko »Zlatnik«.

Podjetje se zaveda, da deluje v panogi, kjer je konkurenca zelo močna, zato mora vseskozi slediti konkurenci, se prilagajati spremembam, skrbeti za zadovoljstvo kupcev in investirati v dober kader.

2 ANALIZA BILANCE STANJA

Slovenski računovodski standard 24 (2006) opredeljuje izkaz stanja kot temeljni računovodski izkaz, v katerem je resnično in pošteno prikazano stanje sredstev in obveznosti do njihovih virov v določenem trenutku (na koncu poslovnega leta ali medletnega obdobja), za katero se sestavlja. Bilanca stanja je dvostranski računovodski izkaz, v katerem je na levi strani prikazano stanje sredstev in na desni strani v enakem znesku stanje obveznosti do virov sredstev. Bilanca stanja podjetja Krnc d.o.o. za obravnavani leti je prikazana v Prilogi 1.

2.1 Analiza sredstev

Za opravljanje dejavnosti vsako podjetje potrebuje poslovna sredstva, ki nastopajo pri neposrednem uresničevanju gospodarskih ciljev podjetja. S pomočjo svojih sredstev podjetje ustvarja izdelke ali storitve, ki jih trži in z njimi ustvarja prihodke. Sredstva v poslovnem sistemu stalno spreminjajo svoje pojavne oblike. Nekatera se preoblikujejo hitreje, druga počasneje.

Sredstva lahko opredelimo kot ekonomske dejavnike, ki jih upravlja podjetje in katerih vrednost je lahko objektivno določena v trenutku pridobitve. V opredelitvi sredstev so trije ključni elementi za njihovo opredelitev (Zaman, Hočevar & Igličar, 2007, str. 40):

- sredstva morajo biti ekonomski dejavnik, kar pomeni, da morajo zagotavljati trenutne oziroma prihodnje koristi podjetje,
- upravljanje ekonomskih dejavnikov oziroma sredstev pomeni, da z njimi podjetje svobodno razpolaga,
- sredstvom je relativno lahko določiti ceno oziroma vrednost v trenutku pridobitev.

Glede na hitrost preoblikovanja jih delimo na dolgoročna in kratkoročna sredstva. Med sredstva podjetja pa uvrščamo tudi kratkoročne aktivne časovne razmejitve.

Med dolgoročna sredstva štejemo stvari in pravice, ki zaradi sodelovanja v poslovnem procesu postopno prenašajo svojo vrednost na poslovne učinke in se v svojo pojavno obliko praviloma vračajo več kot eno leto. S kratkoročnimi sredstvi pa razumemo stvari, pravice in denar, ki se zaradi sodelovanja v poslovnem procesu porabijo, prehajajo iz ene pojavne oblike v drugo in se v svojo pojavno obliko vrnejo v obdobju, krajšem od enega leta (Zaman et al., 2007, str. 42). Med kratkoročne aktivne časovne razmejitve pa uvrščamo kratkoročne odložene stroške in kratkoročno nezaračunane prihodke (Zaman et al., 2007, str. 69).

Tabela 1: Obseg (v €) in struktura (v %) dolgoročnih sredstev za podjetje Krnc d.o.o. za leti 2008 in 2009

| Postavka | 2008 | | 2009 | | Indeks 09/08 |
|----------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------------|
| | Obseg | Struktura | Obseg | Struktura | |
| Dolgoročna sredstva | 1.116.365 | 48,20 | 929.550 | 47,20 | 83,27 |
| Kratkoročna sredstva | 1.194.887 | 51,59 | 1.033.102 | 52,46 | 86,46 |
| Kratkoročne AČR | 4.713 | 0,21 | 6.598 | 0,34 | 140,00 |
| Skupaj | 2.315.965 | 100,00 | 1.969.250 | 100,00 | 85,03 |

Vir: Krnc d.o.o., Letno poročilo podjetja Krnc d.o.o., 2008b;2009b.

Iz Tabele 1 je razvidno, da so se tako dolgoročna kot kratkoročna sredstev leta 2009 zmanjšala v primerjavi z letom 2008. Dolgoročna sredstva so se zmanjšala za 16,73 %, kratkoročna pa za 13,54 %. Kratkoročne aktivne časovne razmejitve pa so se povečale za 40 %, vendar predstavljajo v celotnih sredstvih zanemarljiv delež. Največji delež v obeh letih predstavljajo kratkoročna sredstev, in sicer leta 2008 51,59 %, leta 2009 pa so se še povečala na 52,46 %. Delež dolgoročnih sredstev v vseh sredstvih se je leta 2009 zmanjšal za eno odstotno točko v primerjavi z letom poprej, iz 48,20 % na 47,20 %.

V nadaljevanju bom podrobneje analizirala dolgoročna sredstva in nato še kratkoročna sredstva.

2.1.1 Analiza dolgoročnih sredstev

Dolgoročna sredstva so tista sredstva, ki se preoblikujejo v obdobju, daljšem od enega leta. Razvrstimo jih na (Zaman et al., 2007, str. 45):

- opredmetena osnovna sredstva,
- neopredmetena sredstva,
- naložbene nepremičnine,
- dolgoročne finančne naložbe,
- dolgoročne poslovne terjatve in

- odložene terjatve za davek.

Opredmeteno osnovno sredstvo je sredstvo v lasti ali finančnem najemu, ki se uporablja pri ustvarjanju proizvodov ali upravljanju storitev oziroma dajanju v najem ali za pisarniške namene ter se bo po pričakovanih uporabljalo v več kot enem obračunskem obdobju. Med opredmetena osnovna sredstva sodijo zemljišča, zgradbe, proizvodna oprema, druga oprema in biološka sredstva (Slovenski računovodski standard 1, 2006).

Neopredmetena sredstva so naložbe v pridobitev materialnih pravic ali dolgoročno vračunljivi stroški in izdatki, ki se pojavljajo v zvezi s poslovanjem podjetja. Ta sredstva obsegajo dolgoročno odložene stroške razvijanja, naložbe v pridobljene pravice do industrijske lastnine (koncesije, patenti, licence, blagovne znamke ...), dolgoročne aktivne časovne razmejitve in naložbe v dobro ime prevzetega podjetja (Zaman et al., 2007, str. 51).

Naložbene nepremičnine so nepremičnine, ki jih ima podjetje v lasti ali finančnem najemu z namenom, da mu bodo prinašale najemnino ali povečale vrednost dolgoročnih naložb (Slovenski računovodski standard 6, 2006).

Dolgoročne finančne naložbe so naložbe v druga podjetja za obdobje, daljše od enega leta. Namenjene so pridobivanju prihodkov od financiranja in povečanju vrednosti vloženih sredstev. Med dolgoročne finančne naložbe uvrščamo naložbe v kapital drugih podjetij, dana posojila, dane pologe in varščine ter naložbe v odkupljene lastne delnice (Hočevar & Igličar, 1997, str. 93).

Med dolgoročne poslovne terjatev spadajo terjatve, ki zapadejo v plačilo v obdobju, daljšem od enega leta (Zaman et al., 2007, str. 56).

Terjatve za odloženi davek so zneski davka iz dobička, ki bodo povrnjeni v prihodnjih obdobjih glede na odbitne začasne razlike, prenos neizrabljenih davčnih izgub v naslednja obdobja in prenos neizrabljenih davčnih dobropisov v naslednja obdobja (Slovenski računovodski standard 5, 2006).

2.1.1.1 Obseg in struktura dolgoročnih sredstev

Podatke o obsegu osnovnih sredstev konkretnega podjetja najdemo v njegovi bilanci stanja. Prikazana so osnovna sredstva po neodpisani vrednosti. Podatkov o odpisani vrednosti osnovnih sredstev in nabavni vrednosti ni mogoče najti v bilanci stanja. Navedena dva podatka se nahajata v knjigovodskih evidencah. Vrednost osnovnih sredstev je izkazana kot saldo kontov razreda nič kontnega plana. Ta obseg vrednosti je moč ugotoviti vedno le na določen časovni trenutek, saj se obseg sicer praviloma iz trenutka v trenutek spreminja (Pučko, 2005, str. 52).

V Tabeli 2 sta prikazana obseg in struktura dolgoročnih sredstev za preučevano podjetje za leti 2008 in 2009. Podjetje razpolaga le z opredmetenimi osnovnimi sredstvi in neopredmetenimi sredstvi, zato sem v tabeli prikazala le navedeni dve postavki.

Tabela 2: Obseg (v €) in struktura (v %) dolgoročnih sredstev za podjetje Krnc d.o.o. za leti 2008 in 2009

| Postavka | 2008 | | 2009 | | Indeks 09/08 |
|------------------------------|-----------|-----------|---------|-----------|-----------------|
| | Obseg | Struktura | Obseg | Struktura | |
| Opredmetena osnovna sredstva | 1.086.107 | 97,29 | 912.314 | 98,15 | 84,00 |
| Neopredmetena sredstva | 30.258 | 2,71 | 17.236 | 1,85 | 56,96 |
| Skupaj | 1.116.365 | 100,00 | 929.550 | 100,00 | 83,27 |

Vir: Krnc d.o.o., Letno poročilo podjetja Krnc d.o.o., 2008b;2009b.

Iz Tabele 2 je razvidno precejšno zmanjšanje dolgoročnih sredstev v letu 2009 glede na leto 2008, in sicer za 16,73 %. Zmanjšanje je prisotno tako na opredmetenih osnovnih sredstvih, ki predstavljajo 98,15 %, kot na neopredmetenih sredstvih, katerih delež je le 1,85 % celotnih dolgoročnih sredstev leta 2009. Zmanjšanje vrednosti dolgoročnih sredstev je pričakovana, saj je podjetje v letu 2009 prodalo del zgradbe z zemljiščem.

Tabela 3: Obseg (v €) in struktura (v %) opredmetenih osnovnih sredstev za podjetje Krnc d.o.o. za leti 2008 in 2009

| Postavka | 2008 | | 2009 | | Indeks 09/08 |
|---|-----------|-----------|---------|-----------|-----------------|
| | Obseg | Struktura | Obseg | Struktura | |
| Zemljišča | 296.671 | 27,32 | 322.884 | 35,39 | 108,84 |
| Zgradbe | 322.404 | 29,68 | 414.417 | 45,43 | 128,54 |
| Proizvajalne naprave in stroji | 140.971 | 12,98 | 175.013 | 19,18 | 124,15 |
| Druge naprave in oprema, drobni inventar in druga opred. osnovna sredstva | 2.486 | 0,23 | - | - | - |
| Opred. osnovna sredstva v gradnji in izdelavi | 323.575 | 29,79 | - | - | - |
| Skupaj | 1.086.107 | 100,00 | 912.314 | 100,00 | 84,00 |

Vir: Krnc d.o.o., Letno poročilo podjetja Krnc d.o.o., 2008b;2009b.

V Tabeli 3 sta podrobneje predstavljena obseg in struktura opredmetenih osnovnih sredstev, saj le-ta predstavljata največji delež dolgoročnih sredstev podjetja. Kot je razvidno iz tabele, se je vrednost opredmetenih osnovnih sredstev v letu 2009 zmanjšala za 16,00 % v primerjavi z letom 2008. Zaradi dokončanja dodatnega skladišča in predaje v uporabo so se tako vrednosti zemljišča, zgradbe in proizvodnih naprav ter strojev povečale. Podjetje je imelo leta 2008 kar 29,79 % opredmetenih osnovnih sredstev v gradnji in izdelavi, ki jih je v letu

2009 predalo v uporabo, del pa prodalo, tako da jih konec leta 2009 ne izkazuje nič več. Kot sem pa že omenila, gre za zmanjšanje celotnih opredmetenih osnovnih sredstev zaradi prodaje dela zgradbe z zemljiščem.

2.1.1.2 Odpisanost osnovnih sredstev

Zastaranje osnovnih sredstev je ekonomski pojav, ki ga ne moremo natančno izmeriti. Posredno ga izražamo z odpisanostjo osnovnih sredstev. Obstajajo razlike med stopnjo odpisanosti in stopnjo zastarelosti osnovnih sredstev, kajti odpisanost je posledica politike amortiziranja podjetja, ki se ji ne posreči vedno uveljavljati popolne skladnosti z zastaranjem osnovnih sredstev (Pučko, 2005, str. 57).

$$\text{stopnja odpisanosti} = \frac{\text{odpisana vrednost osnovnih sredstev}}{\text{nabavna vrednost osnovnih sredstev}} * 100 \quad (1)$$

Osnovna sredstva postopoma prenašajo svojo vrednost na izdelke oziroma storitev. V času delovanja se vrednost osnovnega sredstva zmanjšuje za odpisano vrednost in je enaka kumulativni amortizaciji (Pučko & Rozman, 1998, str. 62).

Nabavno vrednost osnovnega sredstva poleg nakupne vrednosti brez davka na dodano vrednost sestavljajo še morebitna carina ob uvozu, stroški prevoza in montaže ter drugi stroški, povezani z njegovo pridobitvijo in usposobitvijo za uporabo (Zaman et al., 2007, str. 47).

Tabela 4: Stopnja odpisanosti opredmetenih osnovnih sredstev, zgradb in opreme podjetja Krnc d.o.o. v letih 2008 in 2009

| Postavka | 2008 | 2009 | Indeks 09/08 |
|---|-----------|-----------|--------------|
| 1. Nabavna vrednost opred. osnovnih sredstev | 1.348.366 | 1.248.572 | 92,60 |
| 2. Odpisana vrednost opred. osnovnih sredstev | 262.259 | 336.258 | 128,22 |
| 3. Stopnja odpisanosti opred. osnovnih sredstev | 19,45 | 26,93 | 138,46 |
| 4. Nabavna vrednost zgradb | 345.341 | 449.729 | 130,23 |
| 5. Odpisana vrednost zgradb | 22.937 | 35.312 | 153,95 |
| 6. Stopnja odpisanosti zgradb | 6,64 | 7,85 | 118,22 |
| 7. Nabavna vrednost opreme | 376.068 | 471.518 | 125,38 |
| 8. Odpisana vrednost opreme | 235.097 | 296.505 | 126,12 |
| 9. Stopnja odpisanosti opreme | 62,51 | 62,88 | 100,59 |

Vir: Krnc d.o.o., Interni podatki podjetja Krnc d.o.o., 2008; 2009.

Iz tabele je razvidno, da je stopnja odpisanosti opredmetenih osnovnih sredstev v letu 2008 in 2009 dokaj nizka. Stopnja odpisanosti se je sicer leta 2009 v primerjavi z letom 2008 zvišala za 38,46 % in je bila 26,93 %. Razlog v tako nizki stopnji odpisanosti opredmetenih osnovnih sredstev je predvsem v odpisanosti zgradb. Odpisanost zgradb leta 2008 je 6,64 %, naslednje

leto pa za 1,21 odstotne točke višja. Podjetje za zgradbe uporablja 3-odstotno amortizacijsko stopnjo, saj predvideva, da bo življenjska doba zgradb dolga. Kot sem omenila v predstavitvi podjetja, se je podjetje leta 2006 selilo v nove poslovne prostore in tu je tudi razlog za tako nizko stopnjo odpisanosti zgradb. Odpisanost opreme pa je dokaj visoka, kar pomeni, da ima podjetje precej zastarelo opremo. Je pa na tem mestu potrebno omeniti tudi amortizacijo, ki za podjetje predstavlja strošek. Visoka amortizacija pa negativno vpliva na poslovni izid. Višja stopnja amortizacije pomeni višjo stopnjo odpisanosti. V podjetju Krnc d.o.o. za amortiziranje opreme uporabljajo najvišjo dovoljeno amortizacijsko stopnjo. Stopnja odpisanosti opreme leta 2008 je znašala 62,51 %, leto kasneje pa 62,88 %. Podjetje mora biti pozorno, da jim zastarela proizvodnja oprema ne bo povzročala preveč dodatnih stroškov za vzdrževanje in popravila.

2.1.2 Analiza kratkoročnih sredstev

Kratkoročna sredstva so tista, ki se porabijo v obdobju, krajšem od enega leta.

Med kratkoročna sredstva uvrščamo (Zaman et al., 2007, str. 56):

- zaloge,
- kratkoročne poslovne terjatve,
- kratkoročne finančne naložbe in
- denarna sredstva.

Zaloge so opredmetena sredstva, ki se porabljajo pri ustvarjanju proizvodov, opravljanju storitev ali pa se prodajo v okviru rednega poslovanja. Zaloge obsegajo material, drobn inventar, nedokončano proizvodnjo, dokončane proizvode in trgovsko blago (Zaman et al., 2007, str. 57).

Kratkoročne poslovne terjatve v večjem delu predstavljajo terjatve do kupcev, ki jim podjetje zaračuna opravljeno storitev ali blago. Med kratkoročne poslovne terjatve spadajo tudi dani predujmi za material ali blago, terjatve iz naslova zaračunanih in še neplačanih obresti ter terjatve iz prejetih čekov in menic (Hočevnar & Igljučar, 1997, str. 101–102).

Kratkoročne finančne naložbe so namenjene pridobivanju finančnih prihodkov in drugih koristi oziroma ohranjanju in povečanju vrednosti vloženih sredstev. Kratkoročne finančne naložbe zajemajo kratkoročne finančne naložbe v kapital drugih podjetji in kratkoročna dana posojila (Zaman et al., 2007, str. 67).

Denar je zakonito plačilno sredstvo in je posrednik pri menjavi poslovnih učinkov. Med denar sodijo gotovina, knjižni denar in denar na poti (Slovenski računovodski standard 7, 2006).

2.1.2.1 Obseg in struktura kratkoročnih sredstev

Obseg in struktura kratkoročnih sredstev je prikazana v Tabeli 5.

Iz tabele vidimo, da se je vrednost kratkoročnih sredstev v letu 2009 glede na leto 2008 zmanjšala, in sicer za 13,54 %. Razlog je predvsem v zmanjšanju kratkoročnih poslovnih terjatev za 30,22 % v letu 2009. V letu 2008 so kratkoročne poslovne terjatve predstavljale kar 80,50 % vseh kratkoročnih sredstev, naslednje leto pa le še 64,97 %. Podjetje je v letu 2009 začelo z agresivno izterjavo svojih dolžnikov, kar je tudi razlog za tolikšno znižanje kratkoročnih poslovnih terjatev. Velik odstotek v vseh kratkoročnih sredstvih pa predstavljajo tudi zaloge. Leta 2008 so predstavljale 18,71 %, naslednje leto pa so se povečale kar za 47,30 % in so predstavljale kar 31,90 % celotnih kratkoročnih sredstev. Podjetje Krnc d.o.o. je konec leta 2009 nabavilo večje količine blaga zaradi napovedi velikih podražitev v letu 2010, kar je tudi razlog za tolikšen dvig vrednosti zalog. Podjetje zaloge vrednoti po metodi drsečih povprečnih cen. Kratkoročne finančne naložbe v podjetju leta 2009 predstavljajo zanemarljiv obseg (0,37 %), leta 2008 pa jih podjetje sploh ne izkazuje. Denarna sredstva pa so kljub 197,83-odstotnemu povečanju v letu 2009 v primerjavi s prejšnjim letom predstavljala le 2,74 % vseh kratkoročnih sredstev.

Tabela 5: Obseg (v €) in struktura (v %) kratkoročnih sredstev podjetja Krnc d.o.o. v letih 2008 in 2009

| Postavka | 2008 | | 2009 | | Indeks 09/08 |
|-------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------------|
| | Obseg | Struktura | Obseg | Struktura | |
| Zaloge | 223.563 | 18,71 | 329.594 | 31,90 | 147,43 |
| Kratkoročne finančne naložbe | - | - | 4.000 | 0,39 | - |
| Kratkoročne poslovne terjatve | 961.881 | 80,50 | 671.175 | 64,97 | 69,78 |
| Denarna sredstva | 9.513 | 0,79 | 28.333 | 2,74 | 297,83 |
| Skupaj | 1.194.887 | 100,00 | 1.033.102 | 100,00 | 86,46 |

Vir: Krnc d.o.o., Letno poročilo podjetja Krnc d.o.o., 2008b;2009b.

2.1.2.2 Hitrost obračanja obratnih sredstev

Med obratna sredstva sodijo predvsem stvari (zaloge surovin, materiala, nedokončane proizvodnje in proizvodov ter blaga) ter pravice in denar (terjatve, denarna sredstva v blagajni in na računih v bankah) (Turk, Kavčič, Kokotec – Novak, Koželj & Oder, 2004, str. 154).

S kazalniki obračanja se odraža sposobnost posloводства, da učinkovito posluje s sredstvi. Vrednosti izračunanih kazalnikov so pomembne tako za posloводство kot za posojilodajalce in lastnike podjetja. Hitrejše je obračanje sredstev, manj ima podjetje vezanih sredstev (Zaman et al., 2007, str. 67).

Koeficient obračanja obratnih sredstev je opredeljen kot razmerje med prometom v obdobju ter povprečnim stanjem obratnih sredstev in se najpogosteje izračunava za letna obdobje. Iz dobljenega koeficienta pa lahko izračunamo trajanje enega obrata, ki pove, koliko dni traja en obrat. Trajanje obrata pa je razmerje med številom dni v obdobju in izračunanim koeficientom obračanja obratnih sredstev.

V nadaljevanju bom poleg kazalnika obračanja obratnih sredstev prikazala še analizo kazalnika obračanja terjatev do kupcev in obračanja zalog, ki sta z vidika analiziranja tudi najpomembnejša.

Tabela 6: Koeficient obračanja obratnih sredstev, zalog in terjatev podjetja Krnc d.o.o. v letih 2008 in 2009

| Postavka | 2008 | 2009 | Indeks 09/08 |
|---|-----------|-----------|--------------|
| 1. Poslovni prihodki | 3.422.840 | 3.104.043 | 90,16 |
| 2. Poslovni odhodki | 3.406.244 | 2.983.972 | 87,60 |
| 3. Povprečna obratna sredstev | 1.165.336 | 1.111.995 | 95,42 |
| 4. Povprečni obseg terjatev | 810.583 | 816.493 | 100,73 |
| 5. Povprečni obseg zaloge | 334.604 | 276.579 | 82,66 |
| 6. Koeficient obračanja obratnih sredstev (2/3) | 2,92 | 2,68 | 91,78 |
| 7. Dnevi vezave obratnih sredstev (365/6) | 125,00 | 136,19 | 108,95 |
| 8. Koeficient obračanja terjatev (1/4) | 4,22 | 3,80 | 90,05 |
| 9. Dnevi vezave terjatev (365/8) | 86,49 | 96,05 | 111,05 |
| 10. Koeficient obračanja zalog (2/5) | 10,18 | 10,79 | 105,99 |
| 11. Dnevi vezave zalog (365/10) | 35,85 | 33,83 | 94,37 |

Vir: Krnc d.o.o., Letno poročilo podjetja Krnc d.o.o., 2008b;2009b.

Iz Tabele 6 lahko ugotovim, da se je obračanje obratnih sredstev v letu 2009 v primerjavi z letom 2008 poslabšalo, in to za kar 11 dni. Razlog za tolikšno poslabšanje je predvsem v terjatvah, saj so se dnevi vezave terjatev povečali za 10 dni, kar je predvsem posledica podaljšanja plačilnih rokov ključnim kupcem. Dnevi vezave zalog pa so se izboljšali, in sicer za dva dni. Če povzamem leto 2009, lahko rečem, da so se obratna sredstva v tem letu obrnila 2,68-krat, kar pomeni, da je obrat trajal približno 136 dni. Koeficient obračanja terjatev se je v letu 2009 znižal za 9,95 %, terjatve so se obrnile v 96 dneh, leto poprej pa v 86 dneh. Dnevi vezave zalog pa so zmanjšali iz 35 na 33 dni v letu 2009, koeficient obračanja zalog se je povečal za 5,99 %. Daljša vezava terjatev je za podjetje neugodna, vendar tu podjetje ni imelo izbire, saj je šlo za ključne kupce.

2.2 Analiza obveznosti do virov sredstev

Obveznosti do virov sredstev so obveznosti, ki temeljijo na pravno zasnovanem razmerju podjetja do virov sredstev, s katerimi se financira podjetje. Podjetje ohranja tista sredstva financerjev, ki so pri njem, in jih vrača v ustreznih rokih z obrestmi ali drugim nadomestilom za gospodarjenje vred. Gledano iz finančnega zornega kota so povezane s financiranjem podjetja (Slovenski računovodski standard 24, 2006).

V okviru opazovanja financiranja kaže posebej spremljati in ocenjevati (Pučko, 2005, str. 127–128):

- obseg in strukturo obveznosti do virov financiranja oziroma nabavo virov,
- vlaganje nabavljenih finančnih sredstev v druge oblike sredstev,
- obseg in strukturo sredstev oziroma konstitucijo sredstev ter
- razmerje med strukturo obveznosti do virov sredstev in strukturo sredstev.

V nadaljevanju bom podrobneje predstavila obseg in strukturo obveznosti do virov sredstev, plačilno sposobnost in analizo finančne stabilnosti podjetja Krnc d.o.o.

2.2.1 Obseg in struktura obveznosti do virov sredstev

Z analizo obsega in strukture obveznosti do virov sredstva ugotavljamo, ali gre za obveznosti do tujih oziroma vračljivih sredstev ali lastnih virov oziroma nevračljivih sredstev. Med obveznosti do tujih virov spadajo dolgoročne in kratkoročne obveznosti podjetja ter dolgoročne rezervacije. Lastne vire pa predstavlja kapital podjetja.

Tabela 7: Obseg (v €) in struktura (v %) obveznosti do virov sredstev podjetja Krnc d.o.o. na dan 31. 12. za leti 2008 in 2009

| Postavka | 2008 | | 2009 | | Indeks 09/08 |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------------|
| | Obseg | Struktura | Obseg | Struktura | |
| 1. Kapital: | 366.647 | 15,83 | 413.931 | 21,02 | 112,90 |
| - Osnovni kapital | 238.890 | 65,16 | 238.890 | 57,72 | 100,00 |
| - Rezerve iz dobička | 18.307 | 4,99 | 20.672 | 4,99 | 113,41 |
| - Preneseni čisti dobiček | 70.902 | 19,34 | 109.450 | 26,44 | 154,37 |
| - Čisti dobiček poslovnega leta | 38.548 | 10,51 | 44.919 | 10,85 | 116,28 |
| 2. Dolgoročne finančne obveznosti | 670.698 | 28,96 | 571.241 | 29,01 | 85,17 |
| 3. Kratkoročne obveznosti: | 1.276.890 | 55,13 | 984.078 | 49,97 | 74,25 |
| - Kratkoročne finančne obveznosti | 677.513 | 53,06 | 348.800 | 35,44 | 51,48 |
| - Kratkoročne poslovne obveznosti | 599.377 | 46,94 | 635.278 | 64,56 | 106,06 |
| 4. Kratkoročne pasivne časovne razmejitve | 1.730 | 0,08 | - | - | - |
| Skupaj obveznosti do virov sredstev | 2.315.965 | 100,00 | 1.969.250 | 100,00 | 85,03 |

Vir: Krnc d.o.o., Letno poročilo podjetja Krnc d.o.o., 2008b;2009b.

Iz Tabele 7 vidimo, da sta se obseg in struktura obveznosti do virov sredstev v letih 2008 in 2009 spreminjala. V letu 2009 glede na leto 2008 so se zmanjšale, in sicer za 14,97 %. V letu 2009 glede na 2008 se je povečal le kapital, to so lastna sredstva, in sicer za 12,90 %. Tudi delež le-tega se je povečal za 5,19 odstotne točke. Največ je k temu prispeval preneseni čisti dobiček, ki se je povečal za 54,37 %. Dolgoročne obveznosti, ki predstavljajo le dolgoročne finančne obveznosti, so se zmanjšale za 14,83 %, kar je posledica spremembe dolgoročnih

finančnih obveznosti v kratkoročne finančne obveznosti. Kratkoročne obveznosti pa so se, ne glede na to da se je del dolgoročnih obveznosti prenesel, zmanjšale za kar 25,75 % oziroma za 5,16 odstotne točke. Za 11,54 odstotne točke so se zmanjšale kratkoročne finančne obveznosti, na drugi strani pa so se povečale kratkoročne poslovne obveznosti za 6,38 odstotne točke. Kljub zmanjšanju kratkoročnih obveznosti pa te še vedno obsegajo skoraj polovico vseh obveznosti do virov sredstev. Financiranje podjetja s pretežno kratkoročnimi viri pa kaže na težave v podjetju. V letu 2009 podjetje ni imelo več kratkoročnih pasivnih časovnih razmejitev, ki pa tudi v letu 2008 predstavljajo le 0,08 % vseh obveznosti do virov sredstev.

Pri ocenjevanju strukture obveznosti do virov sredstev uporabljamo izračuna:

- stopnje kapitalizacije, ki je razmerje med trajnimi viri in vsemi viri. Priporočljiva stopnja kapitalizacije je 0.5, kar pomeni, da podjetje nima več kot 50 % poslovanja financiranega s tujimi sredstvi in
- stopnje zadolženosti, ki je razmerje med tujimi viri in vsemi viri.

Tabela 8: Stopnja kapitalizacije (v %) in stopnja zadolženosti (v %) podjetja Krnc d.o.o. za leti 2008 in 2009

| Postavka | 2008 | 2009 | Indeks 09/08 |
|---------------------------------------|-----------|-----------|--------------|
| 1. Lastni viri (v €) | 366.647 | 413.931 | 112,90 |
| 2. Tuji viri (v €) | 1.947.588 | 1.555.319 | 79,86 |
| 3. Vsi viri (v €) | 2.314.235 | 1.969.250 | 85,09 |
| 4. Stopnja kapitalizacije (1/3) (v %) | 15,84 | 21,02 | 132,70 |
| 5. Stopnja zadolženosti (2/3) (v %) | 84,16 | 78,98 | 93,85 |

Vir: Krnc d.o.o., Letno poročilo podjetja Krnc d.o.o., 2008b;2009b.

Iz Tabele 8 lahko povzamemo, da se je podjetje Krnc d.o.o. v letu 2009 financiralo pretežno s tujimi viri financiranja (78,98 %), z lastnimi pa le 21,02 %. Lastni viri so se glede na predhodno leto povečali za 32,70 %, tuji viri pa zmanjšali za 6,15 %. Kljub višji stopnji kapitalizacije in nižji stopnji zadolženosti pa je podjetje še vedno daleč od priporočljive stopnje, ki je več kot polovica lastnih virov, ki jo navaja Pučko (1998, str. 129). Na podlagi ugotovljenega podjetje izkazuje nizko varnost finančnih naložb.

2.2.2 Analiza plačilne sposobnosti

Plačilna sposobnost je sposobnost podjetja, da ob roku zapadlosti poravnava svoje obveznosti. Plačilna sposobnost je pogoj za odlično in nemoteno poslovanje podjetja. Podjetja, ki so plačilno sposobna, lahko dosega višje rabate in daljše plačilne roke pri svojih dobaviteljih.

Slovenski računovodski standard 29 kazalnike plačilne sposobnosti imenuje kazalniki vodoravnega finančnega ustroja.

Osnovne oblike te vrste kazalnikov so (Zaman et al., 2007, str. 292–296):

$$\text{Trajnoter dolg. financiranje dolgoročnih sredstev} = \frac{\text{kapital} + \text{dolg.dolgovi} + \text{rezervacije}}{\text{dolgoročna sredstva}} \quad (2)$$

Kazalnik trajno in dolgoročno financiranje dolgoročnih sredstev prikazuje razmerje med trajnimi in dolgoročnimi viri sredstev in dolgoročnimi sredstvi. Vrednost kazalnika mora biti večja od 1, saj mora podjetja financirati vsa dolgoročna sredstva s kapitalom in dolgoročnimi viri.

$$\text{Kratkoročno pokritje kratkoročnih obveznosti} = \frac{\text{kratkoročna sredstva}}{\text{kratkoročne obveznosti}} \quad (3)$$

Kratkoročno pokritje kratkoročnih obveznosti (kratkoročni koeficient plačilne sposobnosti) nam pokaže razmerje med kratkoročnimi sredstvi in kratkoročnimi obveznostmi. Priporočena vrednost tega kazalca je večja od 2, torej naj bi kratkoročna sredstva znašala dvakrat toliko, kot znašajo kratkoročne obveznosti.

Problem tega kazalnika je v tem, da so v števcu celotna kratkoročna sredstva podjetja, ne glede na obliko. Kazalnik pa je tudi zelo dovzeten za manipulacije, saj poslovodstvo lahko izboljša njegovo vrednost tako, da ob koncu leta s kratkoročnimi sredstvi poravna del kratkoročnih obveznosti.

Zaradi navedenih pomanjkljivosti sta bolj uporabna naslednja dva koeficienta.

$$\text{Pospešeni koeficient} = \frac{\text{denarna sredstva} + \text{kratk. finančne naložbe} + \text{kratk. terjatve}}{\text{kratkoročne obveznosti}} \quad (4)$$

Pospešeni koeficient plačilne sposobnosti pokaže, koliko kratkoročnih obveznosti lahko podjetje poravna s kratkoročnimi sredstvi, iz katerih so izločene zaloge in aktivne časovne razmejitev. Vrednost tega koeficienta naj bi bila najmanj 1.

$$\text{Hitri koeficient} = \frac{\text{denarna sredstva} + \text{kratkotrajne finančne naložbe}}{\text{kratkoročne obveznosti}} \quad (5)$$

V primerjavi s prejšnjima kazalnikoma hitri koeficient kaže, kakšna je plačilna sposobnost podjetja na kratki rok. Vrednost je običajno manj kot 1. To pomeni, da podjetje vse kratkoročne obveznosti pokrije z denarnimi sredstvi in kratkoročnimi finančnimi naložbami, ki skupaj tvorijo likvidna sredstva.

Tabela 9: Kazalniki plačilne sposobnosti v podjetju Krnc d.o.o. v letih 2008 in 2009

| | 2008 | 2009 | Indeks 09/08 |
|-------------------------------------|-----------|-----------|--------------|
| 1. Kratkoročna sredstva | 1.194.887 | 1.033.102 | 86,46 |
| 2. Kratkoročne obveznosti | 1.276.890 | 984.078 | 77,07 |
| 3. Denarna sredstva | 9.513 | 28.333 | 297,83 |
| 4. Kratkoročne terjatve | 961.811 | 671.175 | 69,78 |
| 5. Kratkoročne finančne naložbe | - | 4000 | - |
| 6. Kratkoročni koeficient (1/2) | 0,94 | 1,05 | 111,70 |
| 7. Pospešeni koeficient ((3+4+5)/2) | 0,76 | 0,71 | 93,42 |
| 8. Hitri koeficient ((3+5)/2) | 0,007 | 0,033 | 471,43 |

Vir: Krnc d.o.o., Letno poročilo podjetja Krnc d.o.o., 2008b;2009b.

Kratkoročni koeficient plačilne sposobnosti na dan 31. 12. 2008 je znašal le 0,94. Kot navajajo Zaman, Hočevar in Igličar (2007, str. 293) je njegova priporočljiva vrednost okoli 2. V letu 2009 je sledilo znižanje kratkoročnih terjatev, posledično tudi kratkoročnih obveznosti, in sicer za manjši odstotek, zato je kratkoročni koeficient na dan 31. 12. 2009 1,05. Kljub 11,70-odstotnem povišanju kratkoročnega koeficienta v letu 2009 podjetje Krnc d.o.o. ne dosega optimalne plačilne sposobnosti.

Pospešeni koeficient podjetja Krnc d.o.o. znaša na dan 31. 12. 2008 0,76, naslednje leto pa le še 0,71. To pomeni, da je podjetje Krnc d.o.o. na dan 31. 12. 2009 sposobno poravnati le 71 % svojih kratkoročnih obveznosti z denarnimi sredstvi, kratkoročnimi terjatvami in kratkoročnimi finančnimi naložbami. Pospešeni koeficient se je leta 2009 glede na leto 2008 zmanjšal, in sicer za 6,58 %. Podjetje je daleč od priporočljive vrednosti, ki je najmanj 1.

Hitri koeficient, ki ima vrednost običajno manj kot 1, je bil v podjetju Krnc d.o.o. na dan 31. 12. 2008 0,007, leto dni kasneje pa 0,033. Proučevano podjetje je bilo leta 2008 sposobno le 0,7 % svojih kratkoročnih obveznosti poravnati z denarnimi sredstvi, saj kratkoročnih finančnih naložb ni imelo. V letu 2009 pa se je vrednost hitrega koeficienta povečala za kar 371,43 %, in sicer na zmožnost poravnave 3,3 % kratkoročnih obveznosti z denarnimi sredstvi in kratkoročnimi finančnimi naložbami, kar pa je še vedno zanemarljiv delež.

Izračun kazalnika za trajno in dolgoročno financiranje dolgoročnih sredstev proučevanega podjetja pa pokaže, da podjetje na dan 31. 12. 2008 ni pokrivalo vseh svojih dolgoročnih sredstev z dolgoročnimi in trajnimi viri, saj je vrednost manjša od 1, in sicer 0,93. V letu 2009 pa znaša omenjeni kazalnik 1,06, kar pa pomeni pokritost dolgoročnih sredstev z dolgoročnimi in trajnimi viri v podjetju.

Naj na koncu tega poglavja še dodam, da gre le za podatke stanj na dan 31.12., zato kazalci ne kažejo popolne slike podjetja skozi celo leto.

2.2.3 Analiza finančne stabilnosti

Razmerje med dolgoročnimi viri sredstev in dolgoročnimi vezanimi sredstvi je osnova za ugotavljanje, kako finančno stabilno je podjetje.

Vrednost količnika finančne stabilnosti mora biti okoli 1. Če je vrednost količnika enaka ali večja kot 1, pomeni, da je podjetje finančno stabilno. Podjetje je sposobno pokriti vse dolgoročne vire z dolgoročnimi sredstvi. V primeru, da je količnik manjši od 1, pa podjetje del svojih dolgoročnih vezanih sredstev financira s kratkoročnimi viri, kar predstavlja podjetju težave pri ohranjanju likvidnosti.

Tabela 10: Kazalec finančne stabilnosti podjetja Krnc d.o.o. v letih 2008 in 2009

| | 2008 | 2009 | Indeks 09/08 |
|--|-----------|---------|--------------|
| 1. Dolgoročni viri sredstev | 1.037.345 | 985.172 | 94,97 |
| 2. Dolgoročno vezana sredstva | 1.116.365 | 929.550 | 83,27 |
| 3. Količnik finančne stabilnosti (1/2) | 0,93 | 1,06 | 113,98 |

Vir: Krnc d.o.o., Letno poročilo podjetja Krnc d.o.o., 2008b;2009b.

Tabela 10 kaže, da je imelo podjetje Krnc d.o.o. v letu 2008 težave v ohranjanju likvidnosti, saj je bila vrednost koeficienta finančne sposobnosti malo pod 1, in sicer 0,93. V letu 2009 pa so se zmanjšali tako dolgoročni viri sredstev kot dolgoročno vezana sredstva. Slednja so se znižala za 11,70 odstotne točke več kot dolgoročni viri sredstev, kar je povečalo količnik finančne sposobnosti za 13,98 %, in sicer na 1,06. Posledica tega je bila, da je bilo podjetje Krnc d.o.o. v letu 2009 sposobno financirati vsa dolgoročno vezana sredstva z dolgoročnimi viri, hkrati pa pokriti tudi del kratkoročnih sredstev. Podjetje mora biti pozorno, da se količnik finančne sposobnosti ne bi ponovno zniževal, saj bi bilo s tem poslovanje podjetja ogroženo.

3 ANALIZA ZAPOSLENIH

Delavci in uslužbenci, ki jih ima podjetje, objektivno pomenijo določen delovni potencial, ta pa ima praviloma pomemben vpliv na uspešnost poslovanja podjetja. To je razlog, da moramo zaposlene spremljati in ocenjevati z vseh tistih vidikov, ki pomembneje določajo uspešnost poslovanja. Ti vidiki so predvsem obseg zaposlenih in njegove različne strukture, dinamika kadra, izkoriščenost delovnega časa v podjetju, različne proizvodne lastnosti zaposlenih in tehnična opremljenost dela (Pučko, 1998, str. 65).

V nadaljevanju sledi analiza števila zaposlenih, strukture zaposlenih, izkoriščenosti delovnega časa ter dinamike zaposlenih proučevanega podjetja.

3.1 Število zaposlenih

Čeprav se prvi trenutek zdi, da je ugotavljanje števila zaposlenih v podjetju enostavno, se hitro izkaže, da ni tako. Težava se pokaže že pri vprašanju, na kaj se naslanjati pri ugotavljanju obsega zaposlenega kadra. Pri ugotavljanju obsega zaposlenih se lahko naslonimo na kadrovske evidence, na število delavcev, ki so v določenem dnevu prišli na delo. Imamo pa tudi možnost, da kot obseg zaposlenih upoštevamo neko povprečno stanje zaposlenih v določeni dobi (Pučko, 2005, str. 63).

V Tabeli 11 je prikazano število zaposlenih na začetku in koncu posameznega obravnavanega leta, ki jih je podjetje izkazovalo v poslovnih poročilih, iz katerih sem nato izračunala povprečno število zaposlenih.

Tabela 11: Število zaposlenih v podjetju Krnc d.o.o. na dan 31. 12. za leti 2008 in 2009

| Postavka | 2008 | 2009 | Indeks 09/08 |
|-----------------------------------|------|------|-----------------|
| Število zaposlenih na dan 1. 1. | 19 | 18 | 94,74 |
| Število zaposlenih na dan 31. 12. | 18 | 21 | 116,67 |
| Povprečno število zaposlenih | 18,5 | 19,5 | 105,41 |

Vir: Krnc d.o.o., Kadrovska evidenca podjetja Krnc d.o.o., 2008a; 2009a.

Tabela 11 kaže, da se je število zaposlenih med letom 2008 zmanjšalo za enega zaposlenega, in sicer iz 19 na 18 zaposlenih. V naslednjem letu pa se je število zaposlenih povečalo za tri, in sicer na 21 zaposlenih. Konec leta 2009 v primerjavi s koncem leta poprej se je število zaposlenih povečalo za 16,67 %.

3.2 Struktura zaposlenih

Med strukturami zaposlenih pogosto ugotavljamo naslednje (Pučko, 1998, str. 67):

- strukturo zaposlenih delavcev in uslužbencev,
- strukturo zaposlenih po dolžini delovne dobe,
- strukturo zaposlenih po oddaljenosti prebivališča,
- strukturo zaposlenih z vidika strokovnega profila,
- strukturo zaposlenih po organizacijskih enotah,
- strukturo zaposlenih po zemljepisnih območjih in
- strukturo zaposlenih po izmenah.

Podjetja morajo posebno skrb namenjati izobraževanju in pridobivanju novih, kakovostnih, kadrov. V podjetjih se zavedajo, da zahtevnost kupcev vseskozi narašča, zato je potrebno strokovne kadre nenehno izobraževati in usposabljeni, da so vedno v koraku s časom, konkurenco in novostmi, ki jih narekuje svetovni trg.

Podjetje Krnc d.o.o. je majhno podjetje, saj je konec marca 2011 zaposlovalo 23 ljudi. V nadaljevanju bom analizirala strukturo zaposlenih po izobrazbi, starosti in na koncu še po spolu.

Strukturo zaposlenih po izobrazbi prikazuje Tabela 12, iz katere so razvidne določene spremembe. Največji odstotek v obravnavanih letih predstavljajo zaposleni s IV. stopnjo izobrazbe, in sicer leta 2008 44,45 %, leto kasneje pa 47,63 %. Število le-teh se je v letu 2009 povečalo za 25 %, kar predstavljata dva zaposlena več v primerjavi z letom 2008. V tej skupini so predvsem skladiščniki in vozniki. Visok delež predstavljajo tudi zaposleni s V. stopnjo izobrazbe, okoli 30 % vseh zaposlenih, in se po številu med leti ni spremenilo. To so predvsem zaposleni v administraciji, nabavi, komerciali in računovodstvu. Tudi število zaposlenih z II. in III. stopnjo izobrazbe je ostalo nespremenjeno in predstavlja vsaka stopnja okoli 10 % vseh zaposlenih. To so predvsem zaposleni v proizvodnji in skladišču. V letu 2009 pa je podjetje zaposlilo osebo s VI. stopnjo izobrazbe z namenom prehoda na lastno računovodstvo, saj je imelo podjetje v vseh teh letih najeto zunanje računovodstvo. Zunanje računovodstvo je začelo predstavljati prevelik strošek za podjetje, ker se je obseg poslovanja v vseh letih povečeval.

Tabela 12: Struktura zaposlenih po izobrazbi podjetja Krnc d.o.o. na dan 31. 12. za leti 2008 in 2009

| Stopnja izobrazbe | 2008 | | 2009 | | Indeks 09/08 |
|-------------------|----------------|--------|----------------|--------|--------------|
| | Št. zaposlenih | % | Št. zaposlenih | % | |
| I. | 0 | - | 0 | - | - |
| II. | 2 | 11,11 | 2 | 9,52 | 100,00 |
| III. | 2 | 11,11 | 2 | 9,52 | 100,00 |
| IV. | 8 | 44,45 | 10 | 47,63 | 125,00 |
| V. | 6 | 33,33 | 6 | 28,57 | 100,00 |
| VI. | 0 | - | 1 | 4,76 | - |
| VII. | 0 | - | 0 | - | - |
| SKUPAJ | 18 | 100,00 | 21 | 100,00 | 116,67 |

Vir: Krnc d.o.o., Kadrovska evidenca podjetja Krnc d.o.o., 2008a; 2009a.

V Tabeli 13 je prikazana starostna struktura zaposlenih. Iz tabele je razvidno, da gre za relativno mlad kader. Leta 2008 je največji delež zaposlenih predstavljala prva starostna skupina med 20 in 30 let, in to kar 55,56 %. V letu 2009 se je delež te skupine znižal za enega zaposlenega in je predstavljal 42,86 % vseh zaposlenih. Razlog za zmanjšanje je prehod zaposlenega v naslednjo starostno skupino, in sicer med 30 in 40 let, ki v letu 2009 tudi predstavlja največji delež vseh zaposlenih 47,62%. Tudi vsi novo zaposleni v letu 2009 so prišli v to skupino. V starostni skupini od 40 do 50 let je leta 2008 le en zaposlen, leta 2009 pa preide še en iz prejšnje starostne skupine, tako da sta dva. V najvišji starostni skupini podjetje nima zaposlenega. Razlog za tako mlad kader je predvsem v vrsti del, saj je delo fizično naporno in v mrzlih prostorih.

Tabela 13: Struktura zaposlenih po starosti v podjetju Krnc d.o.o. na dan 31. 12. za leti 2008 in 2009

| Postavka | 2008 | | 2009 | | Indeks 09/08 |
|------------------|----------------|--------|----------------|--------|-----------------|
| | Št. zaposlenih | % | Št. zaposlenih | % | |
| Nad 20 do 30 let | 10 | 55,56 | 9 | 42,86 | 90,00 |
| Nad 30 do 40 let | 7 | 38,89 | 10 | 47,62 | 142,86 |
| Nad 40 do 50 let | 1 | 5,55 | 2 | 9,52 | 200,00 |
| Nad 50 do 60 let | 0 | - | 0 | - | - |
| SKUPAJ | 18 | 100,00 | 21 | 100,00 | 116,67 |

Vir: Krnc d.o.o., Kadrovska evidenca podjetja Krnc d.o.o., 2008a; 2009a.

Iz Tabele 14 je razvidna struktura zaposlenih po spolu podjetja Krnc d.o.o. V obeh obravnavanih letih je zaposlenih 66,67 % moških in 33,33 % žensk. Višji odstotek moških je pričakovan, saj je delo v skladišču fizično naporno in tudi razvoz blaga opravljajo moški. Ženske smo zaposlene v pisarnah in v proizvodnji. V letu 2009 so bili na novo zaposleni dva moška in ena ženska.

Tabela 14: Struktura zaposlenih po spolu v podjetju Krnc d.o.o. na dan 31. 12. za leti 2008 in 2009

| Postavka | 2008 | | 2009 | | Indeks 09/08 |
|----------|----------------|--------|----------------|--------|-----------------|
| | Št. zaposlenih | % | Št. zaposlenih | % | |
| Moški | 12 | 66,67 | 14 | 66,67 | 116,67 |
| Ženske | 6 | 33,33 | 7 | 33,33 | 116,67 |
| SKUPAJ | 18 | 100,00 | 21 | 100,00 | 116,67 |

Vir: Kadrovska evidenca podjetja Krnc d.o.o. za leti 2008 in 2009.

3.3 Izkoriščenost delovnega časa

Izkoriščenost delovnega časa v podjetju vpliva na njegovo uspešnost poslovanja. Zaposleni so delovni potencial v podjetju, ki ga lahko izkoristimo boljše ali slabše. Za ocenjevanje izkoriščenosti delovnega časa zaposlenega v podjetju kaže izdelati bilanco koledarskega sklada delovnega časa, ki je nekemu podjetju v določenem obdobju na voljo in iz nje izračunati stopnjo izkoriščenosti delovnega časa (Pučko, 2005, str. 69–70).

$$\text{Stopnja izkoriščenosti delovnega časa} = \frac{\text{število opravljenih plačanih delovnih ur}}{\text{možni koledarski sklad delovnih ur}} * 100 \quad (6)$$

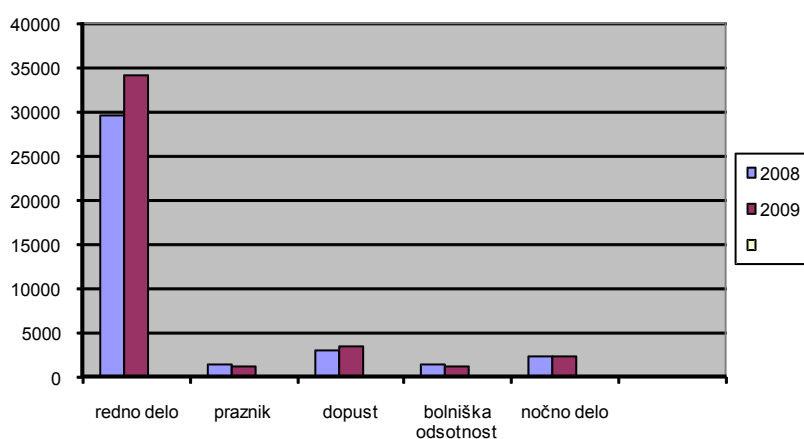
Tabela 15: Bilanca koledarskega sklada delovnega časa in stopnja izkoriščenosti delovnega časa v podjetju Krnc d.o.o. v letih 2008 in 2009

| Postavka | 2008 | 2009 | Indeks 09/08 |
|---|--------|--------|--------------|
| 1. Povprečno število zaposlenih | 18,50 | 19,5 | 105,41 |
| 2. Število delovnih dni v letu | 251 | 254 | 101,20 |
| 3. Možen koledarski sklad delovnih ur (1*2*8ur) | 37.148 | 39.624 | 106,67 |
| 4. Število neplačanih ur odsotnosti | 0 | 0 | - |
| 5. Sklad delovnih ur v breme podjetje | 37.848 | 42.192 | 111,48 |
| 6. Število plačanih neopravljenih ur | 5.848 | 5.760 | 98,50 |
| 7. Število plačanih opravljenih ur (5–6) | 32.000 | 36.432 | 113,85 |
| 8. Stopnja izkoriščenosti delovnega časa (7/3) | 86,14 | 91,94 | 106,73 |

Vir: Krnc d.o.o., Kadrovska evidenca podjetja Krnc d.o.o., 2008a; 2009a.

Tabela 15 nam pokaže, da se je stopnja izkoriščenosti delovnega časa leta 2009 izboljšala za 6,73 % v primerjavi z letom 2008. Iz Slike 1 ugotovim, da na izboljšanje stopnje izkoriščenosti delovnega časa vpliva manj ur praznikov, bolniških odsotnosti in več ur redno opravljenega dela. Nočno delo, ki sem ga upoštevala med plačane ure, je v obravnavanih letih ostalo nespremenjeno. Število ur dopusta se je povečalo, kar pa gre pripisati tudi večjemu številu zaposlenih. Menim, da je izkoriščenost delovnega časa v podjetju sprejemljiva, saj ima podjetje relativno malo urne odsotnosti zaradi bolezni.

Slika 1: Struktura izrabe delovnega časa v podjetju Krnc d.o.o. v letih 2008 in 2009



Vir: Krnc d.o.o., Kadrovska evidenca podjetja Krnc d.o.o., 2008a; 2009a.

3.4 Dinamika zaposlenih

Glavni pripomoček pri spremljanju in ocenjevanju dinamike zaposlenih je bilanca gibanja zaposlenih. Ta bilanca nam kaže vsa povečanja in zmanjšanja števila zaposlenih v podjetju pa tudi fluktuacijo osebja (Pučko, 1998, str. 69).

Za ocenitev fluktuacije se najpogosteje uporablja bruto količnik fluktuacije, ki je razmerje med številom zamenjanega osebja v obdobju ter povprečnim številom zaposlenih.

V podjetju je potrebno ugotavljati vzroke fluktuacije, saj povzročajo določene stroške. V vsakem podjetju je prisotna normalna fluktuacija, ki jo povzročajo upokojitve zaposlenih, delovne nesreče, poklicne bolezni in drugo. Bolj problematična, ki povzroča tudi višje stroške, pa je tako imenovana neto fluktuacija, ki škoduje uspešnosti in ugledu podjetja. Glavni vzroki za odhod delavcev pa so prenizka plača, slabi medosebni odnosi in ostalo.

Tabela 16: Bilanca gibanja zaposlenih v podjetju Krnc d.o.o. v letih 2008 in 2009

| Postavka | 2008 | 2009 | Indeks 09/08 |
|--|-------|-------|--------------|
| 1. Število zaposlenih na dan 1. 1. | 19 | 18 | 94,74 |
| 2. Prihodi v obdobju 1. 1.–31. 12. | 4 | 3 | 75,00 |
| 3. Odhodi v obdobju 1. 1.–31. 12. | 5 | 0 | - |
| 4. Število zaposlenih na dan 31. 12. | 18 | 21 | 116,67 |
| 5. Število zamenjanega osebja v obdobju (2+3) | 9 | 3 | 33,33 |
| 6. Povprečno število zaposlenih v obdobju | 18,5 | 19,5 | 105,41 |
| 7. Koeficient fluktuacije odhodov (3/6) (v %) | 27,03 | - | - |
| 8. Bruto koeficient fluktuacije (5/6) (v %) | 48,65 | 15,38 | 31,61 |
| 9. Neto koeficient fluktuacije ((2-3)/6) (v %) | -5,41 | 15,38 | - |

Vir: Krnc d.o.o., Kadrovska evidenca podjetja Krnc d.o.o., 2008a; 2009a.

Iz Tabele 16 je razvidno, da je število zamenjanega osebja v letu 2009 v primerjavi z letom 2008 upadlo. V letu 2009 ni odšel nihče od zaposlenih, na novo pa je podjetje zaposlilo tri delavce. Razlog, da leta 2009 ni bilo odhodov, lahko pripišemo krizi na trgu delovne sile, saj je bilo težko dobiti novo zaposlitev. Število zamenjanega osebja je bilo v letu 2008 precej višje, saj je odšlo pet zaposlenih, prišli pa so štirje novi zaposleni, tako da je bilo skupaj zamenjanih kar devet oseb. Koeficient fluktuacije odhodov je bil v letu 2008 27,03 %, leta 2009 pa odhodov ni bilo. Bruto koeficient fluktuacije leta 2008 je bil 48,65 %, kar pomeni, da predstavlja število zamenjanega osebja kar 48,65 % povprečnega števila zaposlenih. Leta 2009 pa se je bruto koeficient fluktuacije zmanjšal za 68,39 % v primerjavi z letom poprej in je znašal le še 15,38 %. Bruto koeficient fluktuacije je v obeh letih zelo visok, vendar za podjetje ne predstavlja visokih dodatnih stroškov, saj gre za nizko kvalificirane delavce, za katere je čas uvajanja na delovno mesto zelo kratek. Neto koeficient fluktuacije je v letu 2008 znašal -5,41, kar pomeni, da je bilo odhodov več kot prihodov zaposlenih. Leta 2009 pa je bilo prihodov več od odhodov, zato je neto koeficient fluktuacije pozitiven, in sicer 15,38 %.

4 ANALIZA POSLOVNIH FUNKCIJ

Poslovni proces je v podjetju razdeljen na posamezne poslovne funkcije. Funkcije opredelimo kot skupek dejavnosti, s katerimi uresničujemo cilje in naloge podjetja. Sestavljajo jih po vsebini sorodni opravki, ki so potrebni za doseg ciljev v okviru posamezne funkcije na ravni celotnega podjetja. Zato so funkcije med seboj povezane in ne morejo delovati ena brez druge. V razvitem tržnem gospodarstvu najdemo naslednje temeljne poslovne funkcije (Mihelčič, 2004, str. 11):

- kadrovska,
- tehnična,
- nabavna,
- funkcija ustvarjanja poslovnih učinkov (proizvajalna, storitvena),
- prodajna in
- finančna.

4.1 Analiza nabave

Nabavo je moč razlagati kot nakup različnih delovnih predmetov po dogovorjeni ceni na določenem trgu. Če jo razumemo širše, in sicer kot nabavno poslovanje, potem je to vsa dejavnost, ki ima nalogo priskrbeti podjetju surovine, material, sestavne dele in tuje storitve v pravi količini in prave kakovosti, ob pravem času in za primerno ceno. Vanjo spada tudi še raziskovanje nabavnega trga, oblikovanje politike nabave, planiranje nabave, sklepanje nabavnih pogodb, količinsko in kakovostno prevzemanje dobavljenega blaga, skladiščenje, evidentiranje in analiziranje nabave (Pučko, 1998, str. 76).

V podjetju nimajo posebne politike nabave. Načrtovanje nabave svežega blaga vnaprej skorajda ni mogoče, saj se trend nabave skorajda dnevno spreminja, prisoten je sezonski vpliv in tudi vremenske prilike in neprilike vplivajo na nabavo. V podjetju Krnc d.o.o. je nabavna funkcija zelo pomembna zaradi trženja hitro pokvarljivega blaga. Potrebno je zagotoviti zadostne količine blaga, primerne kakovosti in seveda cenovno ugodne. Zato imamo pri nabavi svežega programa redne dobavitelje, ki imajo kakovostno in cenovno primerno blago. Nabavo ostalih prodajnih programov pa je lažje načrtovati, saj ima to blago daljši rok uporabnosti in tudi prodaja se giblje med leti približno enakomerno. V nabavni službi si prizadevajo za kakovostno nabavo, kjer cena ni prvega pomena, in vedno večji prodajni program.

V nadaljevanju bom analizirala nabavo le glede na nabavni trg, saj ostalih evidenc podjetje ne beleži.

4.1.1 Obseg in struktura nabave

Obseg nabave v podjetju spremljamo in ocenjujemo vrednostno, podatke pa črpamo iz tretjega razreda kontnega plana knjigovodskih evidenc.

Nabavo poskušamo najpogosteje strukturirati in nato spremljati ter ocenjevati po naslednjih strukturah (Pučko, 2005, str. 76):

- po velikih skupinah surovin oz. materiala, ki ga nabavljamo,
- po vrstah surovin oz. materiala,
- po vrstah surovin oz. materiala z vidika njihove namembnosti,
- po stopnji deficitarnosti storitev oz. materiala,
- po nabavnih trgih,
- po stopnji uvednosti v našo proizvodnjo,
- po ABC-metodi.

Sledi analiza obsega in strukture nabave po nabavnih trgih, ker ostalih podatkov podjetje ne spremlja.

Iz Tabele 17 je razvidno, da je obseg nabave v letu 2009 nižji za 16,09 % v primerjavi z letom 2008. Največji delež nabave predstavlja nabava na domačem trgu, ki leta 2008 znaša 65,86 % celotne nabave, leta 2009 pa delež nabave na domače trgu pade, in sicer za 4,51 odstotne točke. Iz Evropske unije podjetje uvozi približno tretjino celotne nabave. V letu 2009 se nabava iz Evropske unije poveča za 2,20 odstotne točke v primerjavi z letom poprej. Najmanjši delež pa predstavlja uvoz blaga iz tretjih držav, ki leta 2008 znaša 3,12 %, leta 2009 pa se poveča za kar 45,97 %, vendar še vedno predstavlja majhen delež, samo 5,43 % celotne nabave. Tu gre predvsem za uvoz iz Kitajske ter držav bivše Jugoslavije.

Tabela 17: Obseg (v €) in struktura (v %) nabave po nabavnem trgu podjetja Krnc d.o.o. v letih 2008 in 2009

| Postavka | 2008 | | 2009 | | Indeks 09/08 |
|-----------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------------|
| | Obseg | Struktura | Obseg | Struktura | |
| Domači trg | 2.008.471 | 65,86 | 1.569.884 | 61,35 | 78,16 |
| Uvoz iz EU | 945.985 | 31,02 | 850.044 | 33,22 | 89,86 |
| Uvoz iz tretjih držav | 95.152 | 3,12 | 138.895 | 5,43 | 145,97 |
| Skupaj | 3.049.608 | 100,00 | 2.558.823 | 100,00 | 83,91 |

Vir: Krnc d.o.o., Interni podatki podjetja Krnc d.o.o., 2008; 2009.

Na domačem trgu podjetje kupuje predvsem artikle svežega programa. Velik delež nabave na domačem trgu predstavlja tudi nabava svežega blaga od domačih pridelovalcev. Iz držav Evropske unije in drugih držav pa uvaža ostali prodajni program, saj je le tako konkurenčno na trgu. Pri konzerviranem programu in marmeladah ima tudi lastno blagovno znamko »Babičina špajza«, ki jo proizvajajo v Španiji, Avstriji, Bolgariji in ostalih državah. Poleg pa ima podjetje tudi lastno blagovno znamko za olje, »Zlatnik«, ki pa jo proizvaja podjetje iz Belgije.

Za podjetje bi bilo dobro, če bi v nadaljevanju uvedlo spremljanje nabave glede na vrsto materiala in po dobaviteljih. S tem bi lahko ocenilo donosnost posameznih prodajnih programov.

V podjetju imajo nekaj pomembnejših dobaviteljev in večje število dobaviteljev, ki predstavljajo majhen delež v nabavi. Spremembe v porazdelitvi dobaviteljev po deležu nabave je potrebno skrbno ocenjevati, saj je prevelika koncentracija dobav na zelo malo število dobaviteljev poslovno nevarna (Pučko, 2005, str. 81). To je podjetje že nekajkrat občutilo pri svojem poslovanju. Podjetja, predvsem tuja, s katerimi so imeli podpisane pogodbe o zakupu določenih količin in o pripravi blaga pod blagovno znamko s prilagojenim okusom, so dejansko čez noč zaprla svoja vrata. Problem takih dogodkov je predvsem v tem, da se v tej panogi pogodbe sklepajo za sezono, in sicer v začetku jeseni. V primeru, da pogodbeno podjetje preneha dostavljati blago spomladi, pa je izredno težko dobiti dodatne potrebne količine od drugih dobaviteljev, pa tudi možnosti za pogajanja o ceni in okusu ni.

4.2 Analiza proizvodnje

Proizvodnjo lahko opredelimo kot proces povezovanja (ali kombiniranja) prvin poslovnega procesa, ki daje kot učinek proizvode v določeni kakovosti, količinah, po določeni stroškovni ceni in v določeni časovni dinamiki. Ponazorimo jo lahko tudi kot ciljno usmerjeni proizvodni sistem z zmogljivostmi nekaterih prvin poslovnega procesa za procesno (pre)delovanje ter določenimi vložki (ali input) in izložki (ali output) (Mihelčič, 2008, str. 76).

Mihelčič (2008, str. 84–95) navaja členitev proizvodnje po različnih kriterijih ali sodilih, in sicer glede na:

- časovno opredeljenost proizvodnega procesa (občasna, ponavljajoča in neprekinjena) in obliko proizvoda (z enim samim proizvodom, z enim glavnim in več stranskimi proizvodi, z večjim številom razmeroma enakovrednih proizvodov),
- število izdelkov (posamična, serijska in množinska proizvodnja),
- proizvodnjo na zalogo ali po naročilu,
- organizacijske značilnosti,
- razčlenjenost ali natančnost tehnične delitve dela (obrtniški, industrijski in robotiziran tip proizvodnje),
- značilnost oziroma usmeritev zaporedja stopenj pri ustvarjanju proizvodov in
- prostorsko razporeditev strojev in naprav.

V podjetju Krnc d.o.o. bi lahko glede na navedeno opredelili proizvodnjo kot ponavljajočo, z enim glavnim in več stranskimi proizvodi. V podjetju poteka proizvodnja očiščene zelenjave, kjer je glavni proizvod očiščen krompir. Ponujajo pa tudi očiščeno čebulo, zelje in korenje. Gre za proizvodnjo po naročilu, zato je proizvodnja funkcija neposredno povezana s prodajo.

V podjetju proizvodnje ne spremljajo kot samostojne funkcije, ampak jo uvrščajo kar med prodajno, zato bom podala le obseg in strukturo proizvedenih izdelkov.

4.2.1 Obseg in struktura proizvodnje

Obseg proizvodnje se spremlja v vsakem podjetju že v vsaki delavnici po izmenah, vrstah izdelanih proizvodov in polproizvodov, pa tudi po obsegu opravljenih tehnoloških operacij. Osnova za proizvodnjo so operativni načrt in delovni nalogi. Zato je spremljanje in ocenjevanje na tej ravni proizvodnje možno in se ponavadi dela sproti z ugotavljanjem odmikov med načrtovanim obsegom in strukturo proizvodnje po vrstah izdelkov in doseženim rezultatom. Odmike se v podjetju ocenjuje takoj. Najpogostejši razlogi zanje pa so v slabem materialu, okvarah strojev, izpadu električne energije, v slabi pripravi dela (Pučko, 2005, str. 87).

Tabela 18: Količinski obseg proizvodnje (v kg) in struktura (v %) v podjetju Krnc d.o.o. v letih 2008 in 2009

| Izdelek | 2008 | | 2009 | | Indeks 09/08 |
|------------------|---------|-----------|---------|-----------|-----------------|
| | Obseg | Struktura | Obseg | Struktura | |
| Očiščen krompir | 251.540 | 81,48 | 189.260 | 83,02 | 75,24 |
| Očiščena čebula | 53.470 | 17,32 | 36.130 | 15,85 | 67,57 |
| Ribano zelje | 3.712 | 1,20 | 2.568 | 1,13 | 69,18 |
| Očiščeno korenje | - | - | - | - | - |
| Skupaj | 308.722 | 100,00 | 227.958 | 100,00 | 73,84 |

Vir: Krnc d.o.o., Interni podatki podjetja Krnc d.o.o., 2008; 2009.

Iz Tabele 18 lahko ugotovimo, da se je obseg proizvodnje leta 2009 zmanjšal za 26,16 % v primerjavi z letom 2008. Največji delež v proizvodnji je predstavljala proizvodnja očiščenega krompirja, in sicer 81,48 % v letu 2008, naslednje leto pa se je delež še povišal za 1,54 odstotne točke. Očiščena čebula je leta 2008 predstavljala 17,32 % celotne proizvodnje in se je v letu 2009 zmanjšala na 15,85 %. Ribano zelje je predstavljalo zanemarljiv delež, in to je leta 2008 1,20 %, nato pa le še 1,13 %. Normativ v proizvodnji je 37,50 kg/uro na zaposlenega. V proizvodnji so zaposleni štirje delavci, tako da bi glede na število delovnih dni v letu 2009 morala znašati letna proizvodnja 304.800 kg. Dosežena proizvodnja je 74,79 % nižja od normativov. Razlogov za tolikšno odstopanje je lahko več, in sicer v kvaliteti vhodnega blaga, večjega števila bolniških odsotnosti ali v okvari proizvodnje linije. Ker pa podjetje proizvodnje ne spremlja kot samostojne enote, je na tem mestu težko ugotoviti dejanski razlog.

4.3 Analiza prodaje

Prodajna funkcija je ena izmed temeljnih funkcij proizvodnih organizacij, ki zagotavlja pretvarjanje izdelkov ali storitev v denar, s čimer zagotavlja nepretrganost celotnega poslovnega procesa (Lipičnik, 1999, str. 31).

Na doseženo poslovno uspešnost vplivajo naslednji dejavniki prodaje (Pučko, 1998, str. 112):

- obseg in struktura prodaje,
- tok prodaje,
- prodajne poti,
- kupci in njihove značilnosti ter prodajni pogoji,
- prodajni stroški in prodajne cene.

V panogi, v kateri se nahaja preučevano podjetje, je zelo močna konkurenca, zato mora biti prodajno osebje zelo aktivno. Prodajo pospešujejo s ponujanjem širokega spektra produktov. Za stalne stranke pa pripravljajo različne oblike stimuliranja v obliki dogovorjenih popustov. Na samem začetku poslovanja obravnavanega podjetja še ni bilo javnih razpisov za prehranske artikle. Danes pa podjetje Krnc d.o.o. sodeluje tudi pri pridobivanju kupcev preko javnih naročil. Tudi na tem področju je prihajalo do sprememb. Na začetku so bile objave v Uradnem listu Republike Slovenije, razpisno dokumentacijo je bilo potrebno kupiti in ni bilo možnosti dopolnitev razpisne dokumentacije. Sodelovanje pri javnih naročilih je zahtevalo denarna sredstva, veliko časa in natančnost izdelave. Objavo javnih naročil danes spremljamo na portalu javnih naročil, tako da je dokumentacija dosegljiva brezplačno. Izdelava javnih naročil pa je še vedno obsežna in zahteva natančnost. V primeru pomanjkljivo oddane razpisne dokumentacije je podjetje pozvano, da v roku treh delovnih dni odpravi pomanjkljivost, ki pa se ne sme nanašati na ceno ponujenih artiklov.

V obravnavanem podjetju celotno prodajo ustvarijo na domačem trgu, zato bom v nadaljevanju analizirala prodajo ter dinamiko prodaje.

4.3.1 Prodaja podjetja Krnc d.o.o.

Obseg prodaje opazujemo po izdanih fakturah za prodane proizvode ali storitev. Podatke o obsegu prodaje lahko črpamo iz sedmega razreda kontnega plana. Prodajo kaže spremljati in ocenjevati vsaj po naslednjih strukturah prodaje (Pučko, 2005, str. 112):

- po prodajnih trgih,
- po vrstah proizvodov,
- po vrstah prodaje (klasična, grosistična, detajlistična, zastopanje, posredovanje idr.),
- po prodaji izdelkov, trgovskega blaga, materiala in odpadkov,
- po stopnji uvednosti proizvodov ali storitev v poslovni program,
- po ABC-metodi.

Značilnosti naše skupine kupcev so, da so to podjetja in javne ustanove s stalno potrebo po določenem blagu, dolgoročnega obstoja, z urejeno plačilno politiko. Podjetje cilja na širok krog kupcev, s čimer se bo izognilo poslovnemu tveganju sodelovanja le z enim ali majhnim številom kupcev. Podjetje namerava z njimi vzpostaviti sistem povratnega informiranja, s katerim bo lažje spremljalo in vedno znova izboljševalo kvaliteto svojih storitev in zadovoljstvo naročnikov. Cilj je, da bodo kupci podjetja in posamezniki na slovenskem trgu.

Bistveni lastnosti, s katerima podjetje konkurira na trgu, sta kakovost izdelkov in kvaliteta opravljenih storitev. Podjetje spada v kategorijo malih podjetij. V podjetju se nenehno prilagajajo potrebam naših naročnikov. Svojo majhnost v podjetju ocenjujejo kot veliko konkurenčno prednost pred neposrednimi konkurenti, saj se lahko zato bistveno hitreje in lažje prilagajajo spremembam, ki jih narekuje trg.

Podjetje pa mora biti pozorno pri svojih pomembnejših kupcih na dobro sodelovanje, saj mu ti kupci prinašajo ključne prihodke. Že izguba enega od večjih kupcev bi lahko v podjetju predstavljala velike poslovne težave.

Med pomembnejše kupce podjetja Krnc d.o.o. spadajo:

- Terme Krka, zdraviliške, turistične in gostinske storitve, d. o. o.,
- Krka, tovarna zdravil, d. d.,
- Sodexo, prehrana in storitve, d. o. o.,
- Slorest, podjetje za gospodarske storitve, d. o. o.,
- Terme Čatež, d. d., in
- javni zavodi (kot so vrtci, šole, bolnišnice, domovi starejših občanov).

Poleg navedenih pomembnih delež predstavljajo tudi gostinci, trgovci in ostali grosisti. Iz poslovnih razlogov o konkretnih številkah v tem delu ne bom pisala.

4.3.2 Obseg in dinamika prodaje

Iz Tabele 19 sta razvidna obseg in dinamika prodaje podjetja Krnc d.o.o. na domačem trgu, saj podjetje prodaja le doma. Obseg prodaje se je leta 2009 v primerjavi z letom 2008 zmanjšal za 9,57 %. V obeh obravnavanih letih je podjetje poleg rednega poslovanja leta 2008 prodalo tudi stanovanja, kar je posledica izredno visoke prodaje v mesecu februarju, in leta 2009 del poslovnega objekta, ki pa je prispevalo k višini prodaje decembra 2009. Prodaja je razporejena neenakomerno, saj so prisotni sezonski vplivi. V poletnih mesecih je prodaja nižja, ker začnejo kmetje prodajati svoje pridelke, pa tudi šole so zaprte, podjetja imajo kolektivne dopuste. Najboljši meseci prodaje so od novembra do aprila.

Tabela 19: Dinamika prodaje podjetja Krnc d.o.o. v letih 2008 in 2009

| | 2008 | % | 2009 | % | Indeks 09/08 |
|-----------|-----------|--------|-----------|--------|--------------|
| Januar | 308.918 | 9,03 | 199.550 | 6,45 | 64,60 |
| Februar | 916.926 | 26,79 | 235.044 | 7,59 | 25,63 |
| Marec | 231.702 | 6,77 | 221.165 | 7,15 | 95,45 |
| April | 235.168 | 6,87 | 257.562 | 8,32 | 109,52 |
| Maj | 250.769 | 7,33 | 261.492 | 8,45 | 104,28 |
| Junij | 211.233 | 6,17 | 213.148 | 6,88 | 100,91 |
| Julij | 203.988 | 5,96 | 216.556 | 7,00 | 106,16 |
| Avgust | 165.745 | 4,84 | 193.392 | 6,25 | 116,68 |
| September | 173.773 | 5,08 | 237.286 | 7,67 | 136,55 |
| Oktober | 238.384 | 6,96 | 242.070 | 7,82 | 101,55 |
| November | 181.445 | 5,30 | 269.421 | 8,70 | 148,49 |
| December | 304.789 | 8,90 | 548.591 | 17,72 | 179,99 |
| Skupaj | 3.422.840 | 100,00 | 3.095.277 | 100,00 | 90,43 |

Vir: Krnc d.o.o., Interni podatki podjetja Krnc d.o.o., 2008; 2009.

5 ANALIZA POSLOVNEGA USPEHA IN USPEŠNOSTI POSLOVANJA

Analizirati poslovni uspeh in uspešnost poslovanja podjetja pomeni spremljati in ocenjevati uspeh in uspešnost, ki ju podjetje dosega, pri tem ugotoviti odklone med doseženim in načrtovanim, ocenjevati te odklone in poiskati problemske položaje. Temeljita ocena problemskih položajev omogoča opredelitev glavnih problemov, ki terjajo rešitev oziroma ukrepanje.

Spremljanje in ocenjevanje poslovnega uspeha in uspešnosti poslovanja kaže na proučevanje (Pučko, 2005, str. 143):

- skupnega obsega in strukture poslovnega uspeha,
- uspešnosti poslovanja,
- dejavnikov uspešnosti poslovanja,
- delitev poslovnega uspeha in
- praga rentabilnosti.

5.1 Analiza poslovnega uspeha

Ugotavljanje uspeha, ki kaže na delo v podjetju, je izjemno pomembno, kajti omogoči popravljanje posledic in preprečevanje vzrokov, ki bi vodili v neuspešnost. Ugotavljanje uspeha podjetja pa ni vedno enostavno. Veliko težavo pri tem predstavlja že obdobje ugotavljanja uspeha podjetja. Uspeh podjetja bi morali ugotavljati od njegove ustanovitve pa vse do prenehanja. Vendar nam tako ugotavljanje ne bi nudilo možnosti, da bi sproti

popravljali naše odločitve in izboljševali uspeh podjetja. Druga težava je v sezonskih vplivih, saj podjetje nima prodaje enake vse leto, prav tako pa tudi stroškov ne. Prodaja in stroški se časovno ne ujemajo. Zato je optimalno spremljanje uspeha podjetja eno leto, ko se sezonski vplivi izničijo (Pučko & Rozman, 1998, str. 216–217).

5.1.1 Analiza prihodkov

Slovenski računovodski standard 18 (2006) opredeljuje prihodke kot gospodarsko korist v obračunskem obdobju v obliki povečanj sredstev (na primer denarja, terjatev do kupcev) ali zmanjšanj dolgov (na primer zaradi opustitve njihove poravnave). Prek poslovnega izida vplivajo na velikost kapitala.

Prihodke razčlenimo na:

- poslovne prihodke,
- finančne prihodke in
- druge prihodke.

Poslovne in finančne prihodke uvrščamo med redne prihodke, drugi prihodki pa kažejo na nenormalne in enkratne pojave, ki povečujejo poslovni izid. Poslovni prihodki vplivajo na poslovni izid preko prodajne vrednosti prodanih proizvodov, storitev, trgovskega blaga, materiala in prejetih nadomestil v zvezi s prodajo (Zaman et al., 2007, str. 121).

Finančni prihodki so prihodki od naložbenja. Pojavljajo se v zvezi s finančnimi naložbami pa tudi v zvezi s terjatvami. Sestavljajo jih obračunane obresti in deleži v dobičku drugih pa tudi prevrednotovalni finančni prihodki. Finančne prihodke razčlenimo na prihodke, ki niso odvisni od poslovnega izida drugih (na primer prejete obresti), in na finančne prihodke, ki so odvisno od poslovnega izida drugih (na primer prejete dividende) (Slovenski računovodski standard 18, 2006).

Iz Tabele 20 ugotovimo, da so se v letu 2009 v primerjavi z letom 2008 skupni prihodki zmanjšali skupaj kar za 11,52 %. Največji del prihodkov predstavljajo poslovni prihodki, in sicer leta 2008 97,44 % vseh prihodkov, naslednje leto pa kar 99,79 %. Čisti prihodki od prodaje so se v letu 2009 v primerjavi s prejšnjim letom zmanjšali za 9,57 % in so bistveno vplivali na celotno zmanjšanje. Postavki sprememba vrednosti zalog in drugi poslovni prihodki predstavljata zanemarljivo vrednost. Finančni prihodki in drugi prihodki so se v letu 2009 v primerjavi z letom 2008 še zmanjšali, tako da je njihov odstotek zanemarljivo majhen. Finančni prihodki so leta 2008 predstavljali 0,12 % vseh prihodkov, naslednje leto pa le še 0,03 %. Drugi prihodki pa so se leta 2009 v primerjavi z letom 2008 zmanjšali za kar 93,42 % in so predstavljali le še 0,18 %, leta 2008 pa 2,44 %.

Tabela 20: Obseg (v €) in struktura (v %) prihodkov podjetja Krnc d.o.o. v letih 2008 in 2009

| Postavka | 2008 | | 2009 | | Indeks 09/08 |
|-------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------------|
| | Obseg | Struktura | Obseg | Struktura | |
| 1. Poslovni prihodki | 3.423.623 | 97,44 | 3.102.446 | 99,79 | 90,62 |
| Čisti prihodki od prodaje | 3.422.840 | 97,42 | 3.095.277 | 99,56 | 90,43 |
| Sprememba vrednosti zalog | 783 | 0,02 | -597 | (-0,02) | - |
| Drugi poslovni prihodki | - | - | 7.766 | 0,25 | - |
| 2. Finančni prihodki | 4.336 | 0,12 | 961 | 0,03 | 22,16 |
| Finančni prihodki iz danih posojil | 4.331 | 0,12 | 112 | 0,00 | 2,57 |
| Finančni prihodki iz posl. terjatev | 5 | 0,00 | 849 | 0,03 | 16980,00 |
| 3. Drugi prihodki | 85.667 | 2,44 | 5.502 | 0,18 | 6,42 |
| Skupaj prihodki | 3.513.626 | 100,00 | 3.108.909 | 100,00 | 88,48 |

Vir: Krnc d.o.o., Letno poročilo podjetja Krnc d.o.o., 2008b;2009b.

5.1.2 Analiza odhodkov

Slovenski računovodski standard 17 (2006) definira odhodke kot zmanjšanje gospodarske koristi v obračunskem obdobju v obliki zmanjšanja sredstev (na primer zalog blaga zaradi prodaje) ali povečanja dolgov (na primer zaradi zaračunanih obresti). Preko poslovnega izida odhodki vplivajo na velikost kapitala.

Odhodki se delijo na poslovne in finančne odhodke, ki so redni odhodki, in druge odhodke.

Poslovni odhodki so v načelu enaki vračunanim stroškom v obračunskem obdobju, povečanim za stroške, ki se zadržujejo v začetnih zalogah nedokončane proizvodnje in proizvodov, ter zmanjšanim za stroške, ki se zadržujejo v končnih zalogah nedokončane proizvodnje in proizvodov (Turk et al., 2004, str. 355).

Finančni odhodki so povezani s financiranjem poslovnega sistema na nelastniški način. Razčlenimo jih na odhodke zaradi danih obresti za prejeta posojila in kredite ter na druge finančne odhodke, na primer odpis finančnih naložb (Zaman et al., 2007, str. 116).

Drugi odhodki nastajajo z izrednim zmanjšanjem sredstev ali z izrednim povečanjem obveznosti do virov sredstev. Pogosto jih imenujemo tudi izredni odhodki in so izgubljene vrednosti, ki se ne nanašajo na nastajanje proizvodov in storitev kot poslovnih učinkov (Zaman et al., 2007, str. 117).

Tabela 21: Obseg (v €) in struktura (v %) odhodkov podjetja Krnc d.o.o. v letih 2008 in 2009

| Postavka | 2008 | | 2009 | | Indeks 09/08 |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------------|
| | Obseg | Struktura | Obseg | Struktura | |
| 1. Poslovni odhodki | 3.406.244 | 98,53 | 2.983.972 | 97,91 | 87,60 |
| Stroški blaga, materiala in storitev | 3.049.608 | 88,21 | 2.558.823 | 83,96 | 83,91 |
| Stroški dela | 258.782 | 7,49 | 295.016 | 9,68 | 114,00 |
| Odpis vrednosti | 81.112 | 2,35 | 125.261 | 4,11 | 154,43 |
| Drugi poslovni odhodki | 16.742 | 0,48 | 4.872 | 0,16 | 29,10 |
| 2. Finančni odhodki | 50.406 | 1,46 | 63.693 | 2,09 | 126,36 |
| Finančni odhodki iz fin. Obveznosti | 47.441 | 1,37 | 57.849 | 1,90 | 121,94 |
| Finančni odhodki iz posl. Obveznosti | 2.965 | 0,09 | 5.844 | 0,19 | 197,10 |
| 3. Drugi odhodki | 435 | 0,01 | 73 | 0,00 | 16,78 |
| Skupaj odhodki | 3.457.085 | 100,00 | 3.047.738 | 100,00 | 88,16 |

Vir: Krnc d.o.o., Letno poročilo podjetja Krnc d.o.o., 2008b;2009b.

Tabela 21 je pokazatelj, da so se odhodki v obravnavanih letih zmanjšali, in sicer za 11,84 %. Največji delež tudi tukaj predstavljajo poslovni odhodki, kar 98,53 % leta 2008 in 97,91 % naslednje leto. Poslovni odhodki so se sicer zmanjšali za 12,40 %, kar je predvsem posledica zmanjšanja stroškov blaga, materiala in storitev za 16,09 %, ki sicer predstavljajo največji delež vseh odhodkov. Zmanjšanje stroškov blaga, materiala in storitev za 4,25 odstotne točke je na poslovanje podjetja vplivalo pozitivno, saj je leta 2008 podjetje z 88,21 € stroškov ustvarilo 100 € prihodkov, leto kasneje pa je ustvarilo 100 € prihodkov le s 83,96 € stroškov. Stroški dela so se zvišali za 14 %, kar je posledica dodatnih zaposlitev. Odpis vrednosti in drugi poslovni odhodki predstavljajo zanemarljiv delež, čeprav so bile spremembe v obravnavanih letih velike. Finančni odhodki so se v letu 2009 glede na leto 2008 zvišali za 26,36 %, vendar je njihov delež leta 2009 le 2,09 % celotnih odhodkov, leto prej pa še za 0,63 odstotne točke nižji. Drugih odhodkov pa podjetje skorajda nima, saj v obeh letih predstavljajo manj kot 0,01 % delež.

5.1.3 Analiza poslovnega izida

Poslovni izid odraža uspešnost poslovanja podjetja v določenem obdobju. Ugotavljamo ga na podlagi temeljnih računovodskih izkazov, in sicer kot razliko med prihodki in odhodki v določenem obračunskem obdobju. Podjetje ima pozitiven poslovni izid oziroma dobiček, če so prihodki večji od odhodkov, če pa so odhodki večji od prihodkov, pa ima negativen poslovni izid oziroma izgubo.

Obstajajo temeljne in druge vrste poslovnega izida. Temeljne vrste poslovnega izida so namenjene tako zunanjim kot notranjim uporabnikom, medtem ko so ostale vrste le za notranje uporabnike.

Temeljne vrste poslovnega izida so (Turk et al., 2004, str. 366–378) :

- celotni poslovni izid (celotni dobiček ali celotna izguba),
- poslovni izid iz prodaje (dobiček ali izguba, odvisno od razlike med prihodki od prodaje in odhodki od prodaje),
- poslovni izid iz celotnega poslovanja (dobiček, če so poslovni prihodki večji od poslovnih odhodkov, v nasprotnem primeru izguba),
- poslovni izid iz rednega delovanja (dobiček ali izguba, odvisno od razlike med seštevkom poslovnih in finančnih prihodkov ter poslovnih in finančnih odhodkov),
- celotni poslovni izid (celotni dobiček ali celotna izguba, ki je razlika med seštevkom vseh prihodkov in seštevkom vseh odhodkov, med katerimi ni zneskov za poravnavo izgube iz prejšnjih let),
- celotni poslovni izid (celotni dobiček ali celotna izguba) po odbitku poravnave izgube iz prejšnjih let (razlika med seštevkom vseh prihodkov in seštevkom vseh odhodkov z vštetim prevrednotovalnim popravkom poslovnega izida),
- čisti poslovni izid (čisti dobiček ali čista izguba, ki je razlika med celotnim poslovnim izidom in obračunanim davkom iz dobička).

Med druge vrste poslovnega izida pa uvrščamo prispevek za kritje, kosmati poslovni izid, dohodek in ostale. Prispevek za kritje je razlika med prihodki od prodaje in spremenljivimi stroški prodanih proizvodov in storitev, poleg pa mora pokriti tudi stalne stroške in dobiček. Kosmati donos iz poslovanja pa je razlika med poslovnimi prihodki in proizvajalnimi stroški prodanih proizvodov. Dohodek pa je v podjetju ustvarjena nova vrednost, ki se deli na delavce s plačami, posojilodajalce in dobavitelje z obrestmi in drugimi nadomestili, lastnike z dividendami in drugimi nadomestili, podjetje z oblikovanjem rezerv in zadržanim čistim dobičkom ter na državo z davki (Zaman et al., 2007, str. 126–128).

Iz Tabele 22 je razvidno, da je imelo podjetje Krnc d.o.o. v preučevanih letih pozitiven poslovni izid oziroma dobiček. Podjetje je leta 2009 še povečalo svoj dobiček v primerjavi z letom poprej, in sicer za 10,39 %. Največ je k povečanju čistega dobička prispeval dobiček iz poslovanja, saj se je povečal kar za 581,71 %. Poslovni izid iz financiranja pa je v obeh letih negativen (izguba). V letu 2009 se je izguba v primerjavi z letom 2008 še povečala in to za 36,17 %. Ravno tako je leta 2008 tudi poslovanje iz rednega poslovanja negativno, kar pomeni, da so na čisti dobiček v letu 2008 vplivali izredni dejavniki. Podjetje je imelo med izrednimi prihodki finančni dobropis dobavitelja, za plačilo večjega zneska obveznosti v dogovorjenem roku. Med izredne prihodke pa so bila knjižena tudi povračila plače za enega zaposlenega, ki se je usposabljal pri Slovenski vojski. Leta 2009 je imelo podjetje pozitivno poslovanje iz rednega dela, poslovni izid iz izrednega poslovanja je bil sicer še vedno pozitiven, vendar se je zmanjšal za 93,63 %.

Tabela 22: Poslovni izid podjetja Krnc d.o.o. v letih 2008 in 2009

| Postavka | 2008 | 2009 | Indeks 08/09 |
|---------------------------------------|-----------|-----------|--------------|
| Poslovni prihodki | 3.423.623 | 3.102.446 | 90,62 |
| Poslovni odhodki | 3.406.244 | 2.983.972 | 87,60 |
| Poslovni izid iz poslovanja | 17.379 | 118.474 | 681,71 |
| Finančni prihodki | 4.336 | 961 | 22,16 |
| Finančni odhodki | 50.406 | 63.693 | 126,36 |
| Poslovni izid iz financiranja | -46.070 | -62.732 | 136,17 |
| Poslovni izid iz rednega poslovanja | -28.691 | 55.742 | - |
| Drugi prihodki | 85.667 | 5.502 | 6,42 |
| Drugi odhodki | 435 | 73 | 16,78 |
| Poslovni izid iz izrednega poslovanja | 85.232 | 5.429 | 6,37 |
| Celotni poslovni izid | 56.541 | 61.171 | 108,19 |
| Davek iz dobička | 13.710 | 13.888 | 101,30 |
| Čisti dobiček | 42.831 | 47.283 | 110,39 |

Vir: Krnc d.o.o., Letno poročilo podjetja Krnc d.o.o., 2008b; 2009b.

5.2 Analiza uspešnosti poslovanja

Vsi ljudje imamo določene potrebe in delamo z namenom, da jih zadovoljimo. Ekonomske dobrine so relativno redke, zato je smotrno, da človek izbira dobrine tako, da s čim manj dela, surovin in sredstvi zadovolji svoje potrebe ali pa z danimi sredstvi poskuša zagotoviti čim več svojih potreb. Zato velja splošno gospodarsko načelo (t. i. minimax načelo), ki zagovarja dve načeli (Pučko & Rozman, 1998, str. 247):

- doseči čim večji učinek, rezultat ali cilj z danimi sredstvi, predmeti in delom oziroma
- doseči dani učinek s čim manjšimi sredstvi, delom in predmeti.

Pri merjenju uspešnosti gospodarjenja v podjetju nas ne zanima absolutna velikost učinka, ampak velikost učinka v primerjavi z velikostjo sredstev, ki so bili potrebni za njegovo uresničitev. Ekonomsko načelo opredelimo kot načelo doseganja čim večjega učinka po enoti sredstev (Žnidaršič Kranjc, 1995, str. 203).

$$Uspešnost\ gospodarjenja = \frac{\text{cilj\ gospodarjenja}}{\text{sredstva\ za\ doseganje\ cilja}} \quad (7)$$

Enačbo 7 imenujemo mera uspešnosti gospodarjenja. Ta nam omogoča primerjavo in kriterij izbire med različnimi možnostmi sredstev. Če podjetje in posameznik pri sprejemanju svojih odločitev ne bi upoštevala tega razmerja ter s tem temeljnega ekonomskega načela kot kriterija za izbiro med različnimi opcijami, bi to pomenilo, da porabita za doseganje določenega cilja več dobrin, kot je nujno, kar pa dolgoročno vodi v propad (Žnidaršič Kranjc, 1995, str. 203).

Za merjenje uspešnosti imamo več kazalnikov. Med najpogosteje uporabljene pa sodijo:

- produktivnost,
- ekonomičnost,
- dobičkonosnost.

V nadaljevanju sledi analiza uspešnosti poslovanja podjetja Krnc d.o.o. z izračunom navedenih treh kazalnikov.

5.2.1 Produktivnost

Produktivnost opredeljujemo na splošno kot odnos med pridobljenimi poslovnimi učinki in zanje porabljeno količino posamezne vrste poslovne prvine. Največkrat se ugotavlja samo produktivnost dela, ker je pač delo najaktivnejša poslovna prvina. Kazalec produktivnosti dela je opredeljen takole (Pučko, 2005, str. 160):

$$\text{Količnik produktivnosti dela} = \frac{\text{dobljena količina proizvodov ali storitev}}{\text{pridobljena količina dela}} \quad (8)$$

Kazalec produktivnosti dela pove, koliko enot poslovnih učinkov smo pridobili z enoto porabljenega dela.

Pri ugotavljanju produktivnosti dela pa se pojavljajo določene težave. V števcu se ob določanju količine proizvodov pojavljajo vprašanja, ki so povezana s proizvodnim programom, saj podjetje običajno proizvaja večje število različnih proizvodov. Pri imenovalcu pa se uporabljene enote lahko navezujejo na čas, ki je bil porabljen v proizvodnji določenega proizvoda, na število zaposlenih, v nekaterih primerih pa tudi na kvalifikacijsko strukturo zaposlenih (Pučko & Rozman, 1998, str. 257–258).

Tabela 23 prikazuje izračun produktivnosti dela v podjetju Krnc d.o.o., in sicer kot razmerje med poslovnimi prihodki in povprečnim številom zaposlenih. Produktivnost dela se je leta 2009 glede na leto poprej zmanjšala, in sicer kar za 14,03 %. Rezultat je bil seveda pričakovan, saj so se poslovni prihodki zmanjšali za 9,38 %, povprečno število zaposlenih pa se je kljub temu še povečalo, in to za 5,41 %. V primeru, da bi za izračun produktivnosti dela uporabila celotne prihodke, bi bil rezultat še nekoliko slabši, saj so se le-ti v letu 2009 zmanjšali za 11,52 % v primerjavi z letom 2008. Podjetje mora več pozornosti namenjati proučevanju produktivnosti dela, saj lahko s takim trendom upada produktivnost, hitro zaide v težave s poslovanjem.

Tabela 23: Izračun produktivnosti dela v podjetju Krnc d.o.o. v letih 2008 in 2009

| Postavka | 2008 | 2009 | Indeks 09/08 |
|------------------------------|-----------|-----------|--------------|
| Poslovni prihodki | 3.423.623 | 3.102.446 | 90,62 |
| Povprečno število zaposlenih | 18,5 | 19,5 | 105,41 |
| Produktivnost dela | 185.060 | 159.099 | 85,97 |

Vir: Krnc d.o.o., Letno poročilo podjetja Krnc d.o.o., 2008b;2009b; Krnc d.o.o., Kadrovska evidenca podjetja Krnc d.o.o., 2008a; 2009a.

5.2.2 Ekonomičnost

Ekonomičnost opredelimo kot načelo doseganja čim večjega produkta na enoto stroška. To načelo zahteva, da proizvedemo dani proizvod s čim manjšimi stroški oziroma da z danimi stroški ustvarimo čim večji proizvod (Žnidaršič Kranjc, 1995, str. 221).

Ekonomičnost poslovanja na ravni podjetja lahko spremljamo in ocenjujemo predvsem z naslednjimi kazalci (Pučko, 2005, str. 157):

$$\text{Količnik ekonomičnosti I} = \frac{\text{celotni prihodki}}{\text{vsi odhodki}} \quad (9)$$

$$\text{Količnik ekonomičnosti II} = \frac{\text{redni prihodki}}{\text{redni odhodki}} \quad (10)$$

$$\text{Količnik ekonomičnosti III} = \frac{\text{poslovni prihodki}}{\text{poslovni odhodki}} \quad (11)$$

Poslovanje podjetja je ekonomično, če je količnik večji od 1. V tem primeru so prihodki večji od odhodkov.

Tabela 24 je pokazatelj, da je podjetje Krnc d.o.o. v letih 2008 in 2009 poslovalo dobro. Ekonomičnost I, katere podlaga za izračun so celotni prihodki in odhodki, je v letu 2009 v primerjavi z letom 2008 ostala nespremenjena. Podjetje je obravnavani leti ustvarilo na 100 enot odhodkov 102 enoti prihodkov. Ekonomičnost II, kjer so za izračun zajeti le redni prihodki in odhodki, je v letu 2008 manjša od 1, kar pomeni da je z 100 enotami odhodkov, podjetje ustvarilo le 99 enot prihodkov. Kot pa smo videli že pri analizi prihodkov, so bili v tem letu drugi prihodki precej pomemben dejavnik poslovanja. Leta 2009 se je ekonomičnost II povečala za 3,03 % in je bila enaka ekonomičnosti I. Ekonomičnost III, ker pa so podlaga za izračun le poslovni prihodki in odhodki, pa se je v letu 2009 v primerjavi z letom 2008 povečala za 2,97 %. Podjetje je leta 2008 ustvarilo 101 enoto prihodkov s 100 enotami odhodkov, leto kasneje pa kar 104 enote prihodkov na 100 enot odhodkov.

Tabela 24: Izračun kazalnikov ekonomičnosti za podjetje Krnc d.o.o. v letih 2008 in 2009

| Postavka | 2008 | 2009 | Indeks 09/08 |
|------------------------|-----------|-----------|--------------|
| Celotni prihodki | 3.513.626 | 3.108.909 | 88,48 |
| Redni prihodki | 3.427.959 | 3.103.407 | 90,53 |
| Poslovni prihodki | 3.423.623 | 3.102.446 | 90,62 |
| Celotni odhodki | 3.457.085 | 3.047.738 | 88,16 |
| Redni odhodki | 3.456.650 | 3.047.665 | 88,17 |
| Poslovni odhodki | 3.406.244 | 2.983.972 | 87,60 |
| Ekonomičnost I (1/4) | 1,02 | 1,02 | 100,00 |
| Ekonomičnost II (2/5) | 0,99 | 1,02 | 103,03 |
| Ekonomičnost III (3/6) | 1,01 | 1,04 | 102,97 |

Vir: Krnc d.o.o., Letno poročilo podjetja Krnc d.o.o., 2008b;2009b.

5.2.3 Dobičkonosnost

Dobičkonosnost je eden izmed kazalnikov, s katerim ugotavljamo uspešnost poslovanja podjetja. Izračunamo ga kot razmerje med čistim dobičkom in vloženimi poslovnimi sredstvi.

V praksi se najpogosteje uporabljajo naslednji kazalniki (Zaman et al., 2007, str. 301–302):

$$\text{Čista dobičkonosnost sredstev} = \frac{\text{čisti dobiček}}{\text{povprečno stanje sredstev}} \quad (12)$$

Kazalnik čiste dobičkonosnosti sredstev kaže uspešnost uporabe sredstev podjetja. Večja je vrednost kazalnika, uspešnejše je poslovanje podjetja.

$$\text{Čista dobičkonosnost kapitala} = \frac{\text{čisti dobiček}}{\text{povprečno stanje kapitala}} \quad (13)$$

Kazalnik pokaže, koliko denarnih enot je ustvarila ena denarna enota kapitala. Pomemben je predvsem za lastnike, saj ga primerjajo z obrestnimi merami dolgoročnih vezav pri banki ali obrestnimi merami državnih vrednostnih papirjev, da ugotovijo, če je naložba uspešna.

$$\text{Čista dobičkonosnost prihodkov} = \frac{\text{čisti dobiček}}{\text{prihodki}} \quad (14)$$

Čista dobičkonosnost prihodkov se pogosto uporablja v računovodskih analizah, saj prikazuje odstotek dobička v prihodkih. Zmanjšanje tega kazalnika je opozorilo poslovodstvu podjetja, da mora skrbneje spremljati stroške podjetja.

Tabela 25: Izračun dobičkonosnosti sredstev, kapitala in prihodkov podjetja Krnc d.o.o. v letih 2008 in 2009

| Postavka | 2008 | 2009 | Indeks 09/08 |
|--------------------------------|-----------|-----------|--------------|
| 1. Čisti dobiček | 42.831 | 47.283 | 110,39 |
| 2. Povprečno stanje sredstev | 2.353.484 | 2.142.608 | 91,04 |
| 3. Povprečno stanje kapitala | 345.232 | 390.289 | 113,05 |
| 4. Prihodki | 3.513.626 | 3.108.909 | 88,48 |
| Dobičkonosnost sredstev (1/2) | 1,82 | 2,21 | 121,43 |
| Dobičkonosnost kapitala (1/3) | 12,41 | 12,11 | 97,58 |
| Dobičkonosnost prihodkov (1/4) | 1,22 | 1,52 | 124,59 |

Vir: Krnc d.o.o., Letno poročilo podjetja Krnc d.o.o., 2008b;2009b.

Iz Tabele 25 ugotovimo, da je podjetje Krnc d.o.o. v obravnavanih dveh letih poslovalo dobičkonosno, saj so vsi trije kazalci pozitivni. Dobičkonosnost sredstev se je leta 2009 v primerjavi z letom 2008 povečala za 21,43 % in nam pove, da je donos na 100 € vloženih sredstev leta 2008 znašal 1,82 €, leta 2009 pa že 2,21 €. Dobičkonosnost prihodkov leta 2008 je 1,22, kar pomeni, da je 100 € prihodkov ustvarilo 1,22 € donosa. Leta 2009 pa se je ta donos povečal za 24,59 % in je znašal 1,52 €. To gre predvsem prepisati povečanju čistega dobička za 10,39 % in zmanjšanju povprečnih sredstev za 8,96 % ter prihodkov za 11,52 % leta 2009. Dobičkonosnost kapitala pa je leta 2008 znašala 12,41, kar je pomenilo, da je 100 € vloženega kapitala prineslo 12,41 € dobička. Leta 2009 pa se je v primerjavi z letom poprej dobičkonosnost kapitala zmanjšala za 2,24 % in je donos na 100 € vloženega kapitala znašal 12,11 €. Za zmanjšanje je kriv večji dvig povprečnega stanja kapitala kot pa čistega dobička.

6 PREDNOSTI IN SLABOSTI POSLOVANJA PODJETJA IN PRIPOROČENE IZBOLJŠAVE

Na osnovi ocene prednosti in slabosti podjetja poskušamo z dodatnim upoštevanjem izdelanih napovedi političnih, gospodarskih, konkurenčnih, tehnoloških in drugih razvojev v okolju podjetja oceniti še poslovne priložnosti in nevarnosti. Te se podjetju kažejo na osnovi njegovega obstoječega gospodarskega potenciala. S tem ocenjevanjem odkrivamo strateške dejavnike za prihodnjo poslovno uspešnost podjetja (Pučko, 1999, str. 141).

Podjetje s pomočjo analize notranjega okolja podjetja, kot pravimo analizi prednosti in slabosti podjetja, proučuje svoje notranje prednosti in slabosti, ki jih ima v primerjavi s svojimi konkurenti.

Podjetje si seveda prizadeva čim bolj izkoristiti svoje prednosti in hitro odpraviti slabosti. V nadaljevanju bom podala nekatere prednosti in slabosti podjetja Krnc d.o.o., ki sem jih ugotovila z analizo poslovanja in ki jih poznam iz prakse. Sledilo pa bo moje videnje, kako bi moralo podjetje ravnati, da bi bilo njegovo poslovanje stabilno in konkurenčno na trgu.

Prva prednost podjetja Krnc d.o.o., če najprej pogledamo finančne kazalnike, je zmanjšanje stroškov na enoto prihodka v letu 2009 zaradi večjega obsega dobav in dobaviteljev iz tujine. Ostale prednosti, ki sem jih zaznala z analizo poslovanja, so padec stopnje fluktuacije, katere razlogi so lahko recesija ali težke razmere na trgu dela. O ugotovljenih prednostih finančnih kazalnikov tukaj ne bom ponovno razpravljala, saj sem ugotovitve opredelila v prejšnjih poglavjih.

Na tem mestu naj navedem le moje predloge, kako naj podjetje izkoristi omenjene prednosti. Podjetje naj si še najprej prizadeva in išče nove dobavitelje na tujih trgih, s katerimi se izogne posrednikom in seveda višjim nabavnim cenam. V ta namen predlagam večji obisk prehrambnih sejmov, ki so po celi Evropi. Podjetje pa bi moralo tudi uvesti spremljanje nabave glede na vrsto materiala in po dobaviteljih. S tem bi lahko ugotovilo donosnost določenih prodajnih programov.

Podjetje naj si prizadeva, da bo zaposlen kader ostal zadovoljen in ne bo prihajalo do ponovnega dviga stopnje fluktuacije. Pomembna stalnost zaposlenih je predvsem v vodstvenem kadru.

Podjetje pa ima tudi prednosti, ki izhajajo iz nefinančnih kazalnikov. Podjetje ima dolgoletne izkušnje na področju trgovinske dejavnosti. Za izkoriščenje te prednosti naj podjetje še dodatno izobražuje in usposablja zaposlene in spremlja konkurenco ter trg in sledi spremembam, ki se jim naj hitro prilagaja.

Podjetje ima tudi visoki stopnjo prilagodljivosti kupcem. Glede na konkurenco se naše podjetje hitro odzove na želje kupcev in si s tem povečuje prodajni program. Zaradi vse večjega povpraševanja po očiščeni zelenjavi velikih kupcev je podjetje naredilo lastno proizvodnjo in s tem zadovoljilo celotno povpraševanje kupca.

Obravnavano podjetje sodi med majhna podjetja, kar je na nek način tudi prednost. Podjetje je organizirano na način, da se odziva zelo hitro in fleksibilno. Kupci dostopajo do podjetja osebno, preko telefona in interneta. V vseh segmentih so organizirani tako, da takoj odgovarjajo s ponudbami, razgovori, predračuni in podobnim. Naročila spremljajo in jih ažurno izvajajo ves čas.

Poleg prednosti pa je analiza poslovanja pokazala tudi nekatere slabosti. Glavna slabost je majhno število ključnih kupcev. Delni razlog za padec prodaje za skoraj 10 % lahko pripišemo prav recesiji. Ostale slabosti pa so slaba plačilna sposobnost, padec produktivnosti dela ter proizvodnje in visok delež financiranja s tujimi viri.

Naloga podjetje je, da mora razpršiti riziko na večje število kupcev, saj v podjetju velja Paretovo načelo, da ustvari 80 % prodaje 20 % kupcev. To je velika nevarnost za podjetje, saj bi izguba enega od ključnih kupcev že lahko zamajala stabilnost podjetja. Vzroke za padec prodaje pa je iskati tudi v prenizki proizvodnji.

Ugotovljena plačilna sposobnost podjetja je tudi ena izmed večjih slabosti podjetja. Vsi trije obravnavani kazalniki plačilne sposobnosti so pod priporočeno mejo, kar pomeni, da je v podjetju problem, ki bi ga bilo potrebno začeti reševati takoj. V podjetju bi bilo potrebno začeti zaračunavati zamudne obresti za nepravočasno plačane terjatve in s tem poskusiti zagotoviti boljšo plačilno disciplino dosedanjih kupcev. Kot pa sem že omenila, bi bilo potrebno začeti izvajati tudi agresivnejšo prodajno politiko. Slaba plačilna sposobnost predstavlja težave tudi pri dobaviteljih, saj si ni mogoče izboriti boljših plačilnih pogojev in dodatnih popustov, ki bi olajšali poslovanje podjetje. Od pojava recesije in propada mnogih podjetji je trgovanje s tujino še veliko težje, zato mora podjetje veliko blaga, ki ga uvozi, plačati z avansi. Plačilni roki pri ključnih kupcih pa se gibljejo med 90 in 120 dni.

Kot sem ugotovila pri analizi poslovanja podjetja, sta se zmanjšali produktivnost dela ter proizvodnja. Podjetje bo moralo več pozornosti nameniti tema dvema postavkama, predvsem opravičenosti novih zaposlitev in vzrokom za doseganje tako nizke proizvodnje. Kot pa sem že omenila, pa bo to mogoče šele, ko bo podjetje spremljalo proizvodnjo kot lastno funkcijo.

SKLEP

V diplomskem delu sem analizirala poslovanje podjetja Krnc d.o.o. v letih 2008 in 2009 in v zaključku bom podala oceno ugotovljenega.

Analiza bilance stanja je pokazala določene spremembe, tako na strani sredstev kot na strani obveznosti do virov sredstev. Analiza sredstev izkazuje skoraj enakomerno porazdelitev med dolgoročnimi in kratkoročnimi sredstvi, vrednost obojih pa se je med proučevanima letoma zmanjšala. Dolgoročna sredstva so se zmanjšala zaradi prodaje opredmetenega osnovnega sredstva v gradnji, medtem ko so se kratkoročna sredstva zmanjšala zaradi zmanjšanja kratkoročnih poslovnih terjatev. Izračunala sem tudi odpisanost osnovnih sredstev, ki je v obeh letih dokaj nizka. Problem bi lahko začela predstavljati oprema, kar bi lahko začelo povzročati visoke stroške za podjetje. Iz izračunane hitrosti obračanja obratnih sredstev pa sem ugotovila poslabšanje leta 2009. Analiza obsega obveznosti do virov sredstev pokaže zmanjšanje leta 2009 v primerjavi z letom 2008. Analiza plačilne sposobnosti je pokazala, da podjetje pri nobenem od izračunanih koeficientov ne dosega priporočljivih rezultatov. Tudi analiza finančne stabilnosti leta 2008 ne pokaže dobrih rezultatov, saj je količnik finančne stabilnosti manj od 1, kar pomeni, da podjetje ne pokrije vseh dolgoročnih virov z dolgoročnimi sredstvi. Naslednje leto pa vrednost presega 1, kar pomeni, da je podjetje leta 2009 zmožno financirati vsa dolgoročna vezana sredstva z dolgoročnimi viri, hkrati pa pokriti tudi del kratkoročnih sredstev.

Analiza zaposlenih je pokazala, da se je povprečno število zaposlenih leta 2009 povečalo v primerjavi z letom 2008. Analiza strukture zaposlenih po izobrazbi je pokazala, da ima podjetje v obeh letih največ zaposlenih s IV. stopnjo izobrazbe. Podjetje ima zaposlen mlad kader, saj je največ zaposlenih starih med 20 in 40 let, od katerega je 2/3 moških in 1/3 žensk. Izračun izkoriščenosti delovnega časa je pokazal, da se je leta 2009 izkoriščenost povečala. Fluktuacija zaposlenih leta 2008 je bila dokaj visoka, vendar podjetju zaradi nizko

kvalificiranih delavcev ne predstavlja visokih stroškov, leta 2009 pa precej nižja, kar je lahko razlog v težavah na trgu dela.

Analizirala sem tudi poslovne funkcije Analiza nabave je pokazala, da se je obseg nabave v podjetju zmanjšal leta 2009 v primerjavi z letom 2008. Za poslovanje pa je dobro, da se je povečal delež nabave na tujih trgih, saj je s tem podjetje konkurenčnejše.

Obseg proizvodnje je pokazal, da v letu 2009 ni bil dosežen normativ, saj je podjetje proizvedlo za 25,21 % manj od načrtovanega. Posledic za to ni možno ugotoviti, saj podjetje ne spremlja proizvodnje samostojno, je pa to negativno vplivalo na prihodke od prodaje.

Sledila je analiza prodajne funkcije. Obseg prodaje se je zmanjšal. Podjetje sodeluje tudi na javnih razpisih. V podjetju so prisotni sezonski vplivi pri prodaji.

Peti del diplomskega dela vsebuje analizo poslovnega uspeha in poslovne uspešnosti. V sklopu analize poslovnega uspeha sem najprej analizirala prihodke, ki so se zmanjšali, ravno tako tudi odhodki, katerih analiza je sledila. Podjetje je leta 2009 izkazalo 47.283 evrov čistega dobička, kar je za 10,39 % več kot leto poprej. Dobiček leta 2009 je iz rednega poslovanja, medtem ko je leta 2008 dobiček iz izrednega poslovanja. Analizo poslovne uspešnosti sem izračunala s pomočjo kazalnikov produktivnosti, ekonomičnosti in dobičkonosnosti. Produktivnost se je po pričakovanjih leta 2009 poslabšala, saj je imelo podjetje večje povprečno število zaposlenih in nižje poslovne prihodke. Izračunani kazalniki ekonomičnosti so pokazali, da je podjetje v obravnavanih letih poslovalo dobro, saj so bili vsi, razen ekonomičnosti II v letu 2008, več kot 1. Tudi izračunana dobičkonosnost pokaže uspešno poslovanje, saj so vsi trije izračunani kazalniki pozitivni.

V zadnjem delu sem opredelila glavne prednosti in slabosti podjetja in priporočila določene izboljšave. Glavne finančne prednosti podjetja vidim predvsem v nizki stopnji fluktuacije in dvig nabave na tujem trgu. Med nefinančne prednosti pa uvrščam dolgoletne izkušnje na področju trgovinske dejavnosti, visoko stopnjo prilagodljivosti kupcem in majhnost podjetja. Slabosti podjetja, ki jih morajo čim prej in učinkovito odpraviti, so predvsem v majhnem številu ključnih kupcev, slabem finančnem položaju podjetja in upadu produktivnosti dela ter proizvodnje. Težave pa v podjetju predstavlja tudi visok delež financiranja s tujimi viri. Iz pridobljenih rezultatov analize lahko povzamem, da podjetje sicer ima nekaj težav, predvsem finančnih, vendar menim, da bi lahko s svojimi prednostmi uspešno poslovalo tudi v prihodnje, saj je vedno pripravljeno na nove izzive.

LITERATURA IN VIRI

1. Hočevar, M., & Igličar, A. (1997). *Računovodstvo za managerje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
2. Hočevar, M., & Igličar, A. (1998). *Osnove računovodstva*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
3. Interni podatki podjetja Krnc d.o.o.. Novo mesto.
4. Krnc d.o.o. (2008). *Interni podatki podjetja Krnc d.o.o.*. Novo mesto: Krnc d.o.o.
5. Krnc d.o.o. (2008a). *Kadrovska evidenca podjetja Krnc d.o.o.*. Novo mesto: Krnc d.o.o.
6. Krnc d.o.o. (2008b). *Letno poročilo podjetja Krnc d.o.o.*. Novo mesto: Krnc d.o.o.
7. Krnc d.o.o. (2009). *Interni podatki podjetja Krnc d.o.o.*. Novo mesto: Krnc d.o.o.
8. Krnc d.o.o. (2009a). *Kadrovska evidenca podjetja Krnc d.o.o.*. Novo mesto: Krnc d.o.o.
9. Krnc d.o.o. (2009b). *Letno poročilo podjetja Krnc d.o.o.*. Novo mesto: Krnc d.o.o.
10. Lipičnik, B. (1999). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
11. Mihelčič, M. (2008). *Poslovne funkcije*. Ljubljana: Fakulteta za računalništvo in informatiko.
12. Pučko, D. (1998). *Analiza poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
13. Pučko, D. (1999). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. Pučko, D. (2005). *Analiza in načrtovanje poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
15. Pučko, D., & Rozman, R. (1998). *Ekonomika podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. Slovenski računovodski standardi 2006 (2006). Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
17. Turk, I., Kavčič, S., Kokotec - Novak, M., Koželj, S., & Odar, M. (2004). *Finančno računovodstvo*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
18. Zaman, M., Hočevar, M., & Igličar, A. (2007). *Temelji računovodstva*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
19. Žnidaršič Kranjc, A. (1995). *Ekonomika podjetja*. Postojna: Dej.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

| | |
|--|---|
| Priloga 1: Bilanca stanja podjetja Krnc d.o.o. na dan 31. 12. 2008 in 31. 12. 2009 v EUR | 1 |
| Priloga 2: Izkaz poslovnega izida podjetja Krnc d.o.o. na dan 31. 12. 2008 in 31. 12. 2009 v EUR | 2 |

Priloga 1: Bilanca stanja podjetja Krnc d.o.o. na dan 31. 12. 2008 in 31. 12. 2009 v EUR

| | 31.12.2009 | 31.12.2008 |
|--|------------------|------------------|
| SREDSTVA | 1.969.250 | 2.315.965 |
| A. DOLGOROČNA SREDSTVA | 929.550 | 1.116.365 |
| I. Neopredmetena sredstva in dolgoročne ačr | 17.236 | 30.258 |
| 1. Neopredmetena sredstva | 17.236 | 30.258 |
| 2. Dolgoročne aktivne časovne razmejitev | 0 | 0 |
| II. Opredmetena osnovna sredstva | 912.314 | 1.086.107 |
| 1. Zemljišče | 322.884 | 296.671 |
| 2. Zgradbe | 414.417 | 322.404 |
| 3. Proizvajalne naprave in stroji | 175.013 | 140.971 |
| 4. Druge naprave in oprema, drobni inventar | 0 | 2.486 |
| 5. Biološka sredstva | 0 | 0 |
| 6. Opredmetena osnovna sredstva v gradnji in izdelavi | 0 | 323.575 |
| 7. Predujmi za pridobitev opredmetenih osnovnih sredstev | 0 | 0 |
| III. Naložbene nepremičnine | 0 | 0 |
| IV. Dolgoročne finančne naložbe | 0 | 0 |
| V. Dolgoročne poslovne terjatve | 0 | 0 |
| VI. Odložene terjatve za davek | 0 | 0 |
| B. KRATKOROČNA SREDSTVA | 1.033.102 | 1.194.887 |
| I. Sredstva za prodajo | 0 | 0 |
| II. Zaloge | 329.594 | 223.563 |
| III. Kratkoročne finančne naložbe | 4.000 | 0 |
| 1. Kratkoročne finančne naložbe, razen posojil | 0 | 0 |
| 2. Kratkoročna posojila | 4.000 | 0 |
| IV. Kratkoročne poslovne terjatve | 671.175 | 961.881 |
| V. Denarna sredstva | 28.333 | 9.513 |
| C. KRATKOROČNE AKTIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE | 6.598 | 4.713 |

| | | |
|--|----------------|------------------|
| OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV | 1.969.250 | 2.315.965 |
| A. KAPITAL | 413.931 | 366.647 |
| I. Vpoklicani kapital | 238.890 | 238.890 |
| 1. Osnovni kapital | 238.890 | 238.890 |
| 2. Nevpoklicani kapital | 0 | 0 |
| II. Kapitalske rezerve | 0 | 0 |
| III. Rezerve iz dobička | 20.672 | 18.307 |
| IV. Presežek iz prevrednotenja | 0 | 0 |
| V. Preneseni čisti poslovni izid | 109.450 | 70.902 |
| VI. Čisti poslovni izid poslovnega leta | 44.919 | 38.548 |
| B. REZERVACIJE IN DOLGOROČNE ČASOVNE RAZMEJITVE | 0 | 0 |
| C. DOLGOROČNE OBVEZNOSTI | 571.241 | 670.698 |
| I. Dolgoročne finančne obveznosti | 571.241 | 670.698 |
| II. Dolgoročne poslovne obveznosti | 0 | 0 |
| III. Odložene obveznosti za davek | 0 | 0 |
| Č. KRATKOROČNE OBVEZNOSTI | 984.078 | 1.276.890 |
| I. Obveznosti, vključene v skupine za odtujitev | 0 | 0 |
| II. Kratkoročne finančne obveznosti | 348.800 | 677.513 |
| III. Kratkoročne poslovne obveznosti | 635.278 | 599.377 |
| D. KRATKOROČNE PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE | 0 | 1.730 |

Vir: Krnc d.o.o., Letno poročilo podjetja Krnc d.o.o., 2008b;2009b.

Priloga 2: Izkaz poslovnega izida podjetja Krnc d.o.o. na dan 31. 12. 2008 in 31. 12. 2009 v EUR

| | 31.12.2009 | 31.12.2008 |
|--|------------------|---------------|
| 1. Čisti prihodki od prodaje | 3.095.277 | 3.422.840 |
| 2. Sprememba vrednosti zalog proizvodov in nedokončane proizvodnje | (-597) | 783 |
| 3. Usredstveni lastni proizvodi in lastne storitev | 0 | 0 |
| 4. Drugi poslovni prihodki | 7.766 | 0 |
| KOSMATI DONOS OD POSLOVANJA | 3.102.446 | |
| 5. Stroški blaga, materiala in storitev | 2.558.823 | 3.049.608 |
| a) Nabavna vrednost prodanega blaga in materiala ter stroški porabljenega materiala | 2.375.338 | 2.883.269 |
| b) Stroški storitev | 183.485 | 166.339 |
| 6. Stroški dela | 295.016 | 258.782 |
| a) Stroški plač | 198.405 | 171.807 |
| b) Stroški pokojninskih zavarovanj | 17.558 | 15.205 |
| c) Stroški drugih socialnih zavarovanj | 14.377 | 12.456 |
| d) Drugi stroški dela | 64.676 | 59.314 |
| 7. Odpis vrednosti | 125.261 | 81.112 |
| a) Amortizacija | 73.999 | 69.905 |
| b) Prevrednotovalni poslovni odhodek pri neopredm. sredstvih in opredm. osnovnih sredstvih | 13.289 | 0 |
| c) Prevrednotovalni poslovni odhodek pri obratnih sredstvih | 37.973 | 11.207 |
| 8. Drugi poslovni odhodki | 4.872 | 16.742 |
| POSLOVNI IZID IZ POSLOVANJA | 118.474 | |
| 9. Finančni prihodki iz deležev | 0 | 0 |
| 10. Finančni prihodki iz danih posojil | 112 | 4.331 |
| 11. Finančni prihodki iz poslovnih terjatev | 849 | 5 |
| 12. Finančni odhodki iz oslabitev in odpisov finančnih naložb | 0 | 0 |
| 13. Finančni odhodki iz finančnih obveznosti | 57.849 | 47.441 |
| 14. Finančni odhodki iz poslovnih obveznosti | 5.844 | 2.965 |
| POSLOVNI IZID IZ REDNEGA POSLOVANJA | 55.742 | |
| 15. Drugi prihodki | 5.502 | 85.667 |
| 16. Drugi odhodki | 73 | 435 |
| CELOTNI POSLOVNI IZID | 61.171 | |
| 17. Davek iz dobička | 13.888 | 13.710 |
| 18. Odloženi davki | 0 | 0 |
| ČISTI POSLOVNI IZID OBRAČUNSKEGA OBDOBJA | 47.283 | 42.831 |

Vir: Krnc d.o.o., Letno poročilo podjetja Krnc d.o.o., 2008b;2009b.