

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

ANALIZA POSLOVANJA DRUŽBE LTH ŠKOFJA LOKA, D.D.

Ljubljana, februar 2005

ZDENKO MRDJA

KAZALO:

1. UVOD	1
2. PREDSTAVITEV DRUŽBE LTH ŠKOFJA LOKA, D.D.....	2
2.1. Programi družbe LTH Škofja Loka, d.d.....	4
3. ANALIZA POSLOVANJA DRUŽBE LTH ŠKOFJA LOKA, D.D.	5
3.1. ANALIZA USPEHA POSLOVANJA.....	5
3.1.1. Analiza prihodkov	6
3.1.2. Analiza odhodkov	7
3.1.3. Analiza poslovnega izida	9
3.2. ANALIZA USPEŠNOSTI POSLOVANJA.....	10
3.2.1. Analiza donosnosti in dobičkonosnosti.....	10
3.2.2. Analiza produktivnosti dela	12
3.2.3. Analiza ekonomičnosti	13
3.3. ANALIZA SREDSTEV	14
3.3.1. Analiza stalnih sredstev.....	15
3.3.1.1. Tehnična opremljenost dela	16
3.3.2. Analiza gibljivih sredstev	16
3.4. ANALIZA ZAPOSLENIH	19
3.4.1. Obseg in struktura zaposlenih	19
3.4.2. Fluktuacija zaposlenih.....	21
3.4.2. Izkoriščenost delovnega časa	22
3.5. ANALIZA NABAVE	23
3.5.1. Nabavni stroški.....	24
3.5.2. Nabavne poti in dobavitelji	24
3.6. ANALIZA PROIZVODNJE	26
3.6.1. Obseg in struktura proizvodnje	26
3.6.2. Dinamika proizvodnje	28
3.7. ANALIZA PRODAJE.....	29
3.7.1. Obseg in struktura prodaje	30
3.7.2. Dinamika prodaje	33
3.7.3. Stroški reklamacij in garancijskih popravil.....	35
3.8. ANALIZA FINANCIRANJA	35
3.8.1. Finančna varnost	37
3.8.2. Plačilna sposobnost	38
3.8.3. Finančna stabilnost.....	40
4. SKLEP.....	41
LITERATURA.....	44
VIRI.....	44

1. UVOD

21. stoletje je prineslo mnogo sprememb, tako v gospodarstvu kot v življenju posameznika. Zato so se morali mnogi gospodarski subjekti prilagoditi novim razmeram, saj jim dotedanji način gospodarjenja ni več zagotavljal dosego zastavljenih ciljev, med katerimi sta bila prav gotovo najpomembnejša preživetje in uspešnost. Sprejemanje pravih in pravočasnih odločitev je zelo pomembno. Vsako podjetje potrebuje znanje o vseh dejavnostih, ki vplivajo na njegovo poslovanje, in njegova glavna naloga je, da te vplive pravočasno zazna in oceni tveganje ter na tej podlagi izoblikuje lastno politiko podjetja. Le natančno opredeljena strategija zagotavlja dolgoročno varnost podjetja.

Novi koncepti, ki so nastajali kot po tekočem traku, pa so jim nudili različne načine prilagoditve, ki bi jim zagotovile preživetje in s tem obstoj v zelo konkurenčnem okolju. Eden izmed pogojev preživetja je bilo zadovoljevanje želja in potreb kupcev, ki so postajali vse bolj poučeni o samih izdelkih oziroma storitvah in s tem tudi bolj zahtevni pri zadovoljevanju lastnih potreb. Tako so morala podjetja posegati na do tedaj z njihove strani zanemarjena področja, kot so raziskovanje trgov, oglaševanje in borba za kupce, kajti uspeh je bil zagotovljen le za najboljše na trgu.

Predmet mojega diplomskega dela je analiza poslovanja družbe LTH Škofja Loka, d.d. v letih 2001 in 2002, ki po kriterijih spada med velike družbe.

Namen moje analize družbe LTH Škofja Loka, d.d. je prek opazovanja poslovanja v letih 2001 in 2002 opredeliti probleme ter ugotoviti prednosti in slabosti njenega poslovanja. Namen analize je omogočiti smotrno in učinkovito odločanje v podjetju s predhodno odpravljenimi slabostmi, ki so bile odkrite. Analiza poslovanja je zato namenjena vodstvu podjetja, ki mora sprejemati takšne poslovne odločitve, ki bodo omogočale čim večje doseganje poslovne uspešnosti podjetja.

Cilj analize je oceniti uspešnost poslovanja družbe LTH Škofja Loka, d.d. v omenjenih letih ter na podlagi dobljenih rezultatov ugotoviti prednosti in slabosti poslovanja ter predlagati možne ukrepe za nastale problemske situacije.

Metoda, ki jo bom uporabil, temelji na študiju literature o analizi poslovanja. Uporabil sem metodo primerjave poslovanja za dve leti, in sicer 2001 in 2002. Za preučevanje konkretnega primera sem potreboval znanje iz predhodnih let, s katerim sem sestavil določen potek dela in določil področja, ki imajo največji analitični pomen. Na podlagi tega sem iz množice podatkov izbral tiste, ki so po moji oceni najbolj vplivali na poslovanje podjetja in izračunal različne kazalce. Dinamiko sem prikazal z indeksi, medsebojne povezave pa s koeficienti. Vse potrebne podatke sem dobil iz bilanc stanja in izkazov poslovnega izida za leti 2001 in 2002 ter kadrovske evidenc družbe LTH Škofja Loka, d.d..

Rezultati analize poslovanja so v veliki meri odvisni od načina prikazovanja podatkov, zato sem zaradi ustreznosti in verodostojnosti analize upošteval inflacijo in temu tudi prilagodil podatke. Da sem zagotovil primerljivost podatkov posameznih let, sem podatke iz leta 2001 inflacioniral na leto 2002, pri čemer sem si pomagal z indeksom cen življenjskih potrebščin. Pri podatkih iz bilance stanja, kjer se stanje ugotavlja na določen dan, v našem primeru 31.12., sem uporabil indeks cen življenjskih potrebščin december 2002/december 2001, ki je znašal 107,2. Podatke, ki prikazujejo tokove in povprečja posameznih let (podatke iz izkaza poslovnega izida), pa sem preračunal s povprečnim indeksom življenjskih potrebščin za obdobje januar–december 2001, ki je znašal 107,0.

Diplomsko delo je razdeljeno na dva sklopa. Prvi temelji na predstavitvi družbe LTH Škofja Loka, d.d., kjer je na kratko opisan njen razvoj, dejavnost in prodajni program. V drugem sklopu pa je prikazana analiza uspeha poslovanja družbe na osnovi bilanc stanja in izkazov poslovnega izida za leti 2001 in 2002. Znotraj drugega sklopa diplomskega dela pa sem se nato osredotočil še na podrobnejšo analizo poslovanja družbe, znotraj katere sem zajel analizo uspešnosti, analizo sredstev, analizo zaposlenih, analizo poslovnih funkcij in končal z analizo financiranja. Na koncu diplomskega dela sledi še sklep, kjer sem poskušal svoje ugotovitve in dobljene rezultate analize povezati ter podati lastno oceno.

2. PREDSTAVITEV DRUŽBE LTH ŠKOFJA LOKA, D.D.

Uradni začetek hladilstva v Škofji Loki sega v leto 1933, ko so začeli proizvajati hladilne kompresorje. Druga svetovna vojna je dejavnost prekinila vse do leta 1955, ko so skupaj z vojnimi ujetniki zopet začeli oživljati proizvodnjo v podjetju Motor. V naslednjih letih so poleg kompresorjev uvajali v proizvodnjo tudi omare in zamrzovalne skrinje. Leta 1960 se je začela graditi prva proizvodna hala na sedanji lokaciji na Trati. Ker je vse bolj prevladoval hladilni program, se je tudi spremenilo ime podjetja v Loške tovarne hladilnikov (LTH).

Naslednja leta so bila za podjetje leta intenzivnega razvoja, ki je svoj višek dosegel v drugi polovici 70 let, ko je bil LTH tako močan, da je ustvaril lasten razvojno-raziskovalni center hladilstva. Po obdobju intenzivne rasti pa je sledil tudi padec, ki se je začel v začetku 80 letih s sistemom raznih OZD-ov. Najprej se je odcepil zavod za hladilstvo in se kot samostojno podjetje preimenoval v Inštitut Zoran Rant. Pozneje sta se odcepila še TOZD Vitrina Ljutomer ter Orodjarna in livarna, sedanji TCG Unitech.

Po razpadu bivše Jugoslavije se je začela agonija LTH-ja. Trg se je zmanjšal za 50%. Izdelkov, ki bi bili konkurenčni na zahodnem trgu, ni bilo, v Jugoslaviji pa so bila izgubljena znatna finančna sredstva. Z velikimi napori in dodatnimi investicijami so v 90 letih le prišli do izdelkov, ki so bili sposobni trženja na zahodnih trgih, vendar pa so zaradi pomanjkanja investicij in finančnih težav tehnološko vse bolj zaostajali za naprednimi zahodnimi podjetji.

V kriznem času se je pojavil nov vlagatelj, ki je pridobil večinski delež in s svojo novo vizijo izboljšal položaj družbe. Z njegovim prihodom leta 2001 se je za podjetje začel vzpon. V obdobju treh let so se znatno zmanjšali dolgovi, izdelan je bil strateški načrt, posodobljene so bile proizvodne zmogljivosti, povečala so se vlaganja, razvili so se novi izdelki, ki so povečali prodajo. Družba se je tako sanirala in programsko očistila. Sodobna tehnologija, intenziven razvoj novih izdelkov ter aktivno udejstvovanje na novih in tradicionalnih trgih so privedli do rasti proizvodnje in prodaje, pa tudi povečanja števila zaposlenih.

Strah pred prihodom novih lastnikov in razni očitki, da bo LTH s prihodom novega lastnika izgubil svojo identiteto, so bili odvečni, saj se je identiteta LTH-ja le še bolj izoblikovala. Razvili so nove hladilnike za pijače, zamrzovalne skrinje in vitrine, ki dosegajo zavidljive uspehe na prodajnih trgih, tako na zahodu kot na manj razvitem vzhodu, kjer ne manjka LTH-jevih kupcev, ki zaupajo v kakovost njihovih izdelkov.

Z novo opremo in novimi programi družba LTH Škofja Loka, d.d. ni pridobila le kakovosti, temveč tudi nove trge, ki so pokazali interese za nakup njihovih izdelkov. Družba postaja priznana in iskana, njena blagovna znamka pa je uveljavljena predvsem v državah nekdanje Jugoslavije, ki so bile v preteklosti najpomembnejši prodajni kot tudi surovinski trg. Leta 2002 je na tuje trge prodala več kot 70 % svojih izdelkov.

Zgodba LTH-ja je zgodba vzponov in padcev, toda nova vizija ne vključuje več padcev, temveč le vzpone in s tem uspeh. S trdo voljo, zagnanim delom, zaupanjem v uspeh in z natančno zastavljenimi cilji bo uspeh tudi dosegljiv.

Družba LTH Škofja Loka, d.d. se uvršča po velikosti med velike družbe, saj izpolnjuje vse kriterije za uvrstitev med velike družbe. Vrednost aktive ob koncu poslovnega leta presega mejo 2.000.000.000 SIT, čisti prihodki od prodaje so bili v zadnjem poslovnem letu večji od 4.000.000.000 SIT in povprečno število zaposlenih v zadnjem poslovnem letu presega 250 zaposlenih (Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o gospodarskih družbah, 2001).

Družba LTH je organizirana kot delniška družba s sedežem v Škofji Loki. Družbo vodi tričlanska uprava. Nadzorni svet je sestavljen iz šestih članov, od katerih sta dva predstavnika delavcev. Večinski lastnik je družba Blues, d.o.o. (več kot 75 %), 25-odstotni delež pa je v lasti malih delničarjev.

Družba LTH Škofja Loka, d.d. ima hčerinske firme v državah nekdanje Jugoslavije, prek katerih uspešno prodaja svoje izdelke na tamkajšnjih trgih.

Cilj družbe je izboljšati donosnost kapitala, razširiti trge na vzhodno Evropo, Bližnji in Daljni vzhod ter posodobiti obstoječe programe.

Družba se udeležuje raznih sejmov in drugih pomembnih prireditev z namenom predstavitve svoje dejavnosti in izdelkov.

2.1. Programi družbe LTH Škofja Loka, d.d.

Podjetja bi morala svojo globalno konkurenčnost graditi na znanju, unikatnih poslovnih modelih, lastnih prodajnih mrežah, globalno konkurenčnih izdelkih in sposobnosti učinkovitega upravljanja neotipljivih virov. Tega se v večini slovenskih podjetij še ne zavedajo, to pa je tudi glavni razlog za trenutne težave slovenskega gospodarstva. Težave slovenskih podjetij s strukturno konkurenčnostjo pomeni, da je nekonkurenčen že osnovni koncept delovanja in pozicioniranja. Stroške dela, države in socialnih transferjev sedanja sestava gospodarstva ne prenese več, novih na znanju in visoki dodani vrednosti temelječih izdelkov, podjetij in poslovnih konceptov pa zaradi razvojne zasanosti v preteklosti ni dovolj. Nekateri menijo, da je bila napaka narejena, ko je bil za glavni strateški cilj postavljen vstop v EU namesto doseganje globalne konkurenčnosti. Trenutno prevladujoči koncepti vodenja slovenskih podjetij so osredotočeni na zniževanje števila zaposlenih, selitev proizvodnje v države z nižjo ceno delovne sile, optimizacijo stroškov, krčenje proizvodnega asortimana, zamenjavo vodstev in združevanje. Premalo pa je razvoja novih izdelkov z visoko stopnjo dodane vrednosti, povečevanja produktivnih ekonomij obsega (povečevanje prihodkov na posamezen program) in povprečnih prodajnih cen, razvoja inovativnih poslovnih modelov, povečevanja deleža storitvenih prihodkov, prevzemov podjetij z globalno konkurenčnimi izdelki ali vodilnimi regijskimi tržnimi deleži, prodaje z lastno blagovno znamko na razvitih trgih ter odkrivanja novih tržnih niš v neevropskih državah (Ložar, 2004, str. 36-39).

Na globalnem trgu zasledimo dve značilnosti, ki vplivata na kovinsko industrijo. Globalno industrijsko okolje se ravna po smernicah Svetovne trgovinske organizacije, ki agresivno uveljavlja načela proste trgovine, kar je opazno tudi na trgu pločevine in jekla, ki sta zelo pomembni sestavini proizvodnje LTH Škofja Loka, d.d.. Omenjeni surovini sta pred kratkim doživeli opazen dvig cen, kar je dodatno otežilo financiranje proizvodnje družbe, ki se je znatno povečala.

Druga značilnost je prestrukturiranje dela, ki iz razvitih držav prehaja v industrijsko manj razvite. S tem se kaže potreba po zaposlovanju visoko strokovno izobraženega kadra, kar bi družbi omogočilo uporabo visoke tehnologije in s tem doseganje visoke dodane vrednosti. Tako bi se preprostejši in manj zahtevni proizvodni procesi postopoma prenesli v manj razvite države bivše Jugoslavije, kjer je delovna sila občutno cenejša. Toda tu pride do dileme o smiselnosti tega prenosa, saj vemo da miselnost prebivalcev teh držav ni nagnjena k pretirani delavnosti in odgovornosti za kakovost izdelkov, kar pa je na današnjem konkurenčnem trgu zelo pomembno.

Družba LTH Škofja Loka, d.d. je vodilni slovenski proizvajalec profesionalne hladilne tehnike z več kot sedemdesetletno tradicijo. Z vidika pokrivanja tržnih potreb se proizvodni program deli na sledeče tržne programe:

- *komercialni program in zamrzovalne skrinje – beli program*, ki vključuje zamrzovalne skrinje, zamrzovalnike za sladoled in hladilnike pijač;

- *hladilstvo velikih kuhinj, lokalov in pekarn – Catering*, ki vključuje hlajene in zamrzovalne omare, pekarske omare, hlajene in zamrzovalne pulte, saladete, pizza pulte in hladilne točilne pulte;
- *trgovinski in agroživilski program*, ki vključuje strežne in stenske vitrine z vgrajenimi ali ločenimi agregati in sestavljive montažne komore s hladilnimi sistemi;
- *hladilne komponente*, ki vključujejo program hlajenih komponent, ki zajema prenosnike toplote in kompaktne hladilne enote;
- *inženiring*, ki razvija nove, zmogljivejše in okolju prijazne izdelke.

3. ANALIZA POSLOVANJA DRUŽBE LTH ŠKOFJA LOKA, D.D.

V podjetjih se stalno sprašujejo, kaj bi se dalo izboljšati v poslovanju in tudi kako to storiti, saj konkurenca neposredno odpira ti vprašanja. Iskanje odgovorov nanju je predmet vrste znanstvenih disciplin, med katerimi je tudi analiza poslovanja, ki se je prva začela sistematično ukvarjati s proučevanjem možnosti za izboljševanje uspešnosti poslovanja (Pučko, 2001, str. 3).

Analiza poslovanja je proces spoznavanja konkretnega poslovanja nekega podjetja z določenim ekonomskim in organizacijskim namenom. Gre torej za vedo, ki je po svoji naravnosti empirična in ne teoretska, kar pa ne pomeni, da ta veda ne razvija splošnih spoznanj in prijemov, kako izboljšati ekonomsko uspešnost poslovanja podjetja (Pučko, 2001, str. 6).

3.1. ANALIZA USPEHA POSLOVANJA

Vsi ekonomski subjekti pri svojem delovanju težijo k čim večji uspešnosti, zato lahko o uspehu poslovanja govorimo takrat, kadar dosežemo postavljeni cilj. Najpogosteje zastavljeni cilji poslovanja so (Mramor, 1991, str. 17):

- maksimiranje dobička,
- maksimiranje prodaje,
- maksimiranje tržnega deleža,
- preživetje,
- doseganje zadovoljive ravni dobička.

Zastavljeni cilji so pogosto povezani med seboj in se prepletajo z drugimi podcilji. Ugotavljanje uspeha ima pri tem pomembno vlogo, saj kaže delo v podjetju ter omogoča popravljanje posledic in preprečevanje vzrokov, ki bi vodili v neuspešnost (Pučko, Rozman, 1998, str. 216).

Izkaz poslovnega izida je poleg bilance stanja temeljni računovodski izkaz, ki ga mora na koncu poslovnega leta sestaviti podjetje, kjer prikaže svoj poslovni izid. V njem so po določenem vrstnem redu navedeni vsi prihodki in odhodki obračunskega obdobja, razlika med njimi pa je

poslovni izid. Če so prihodki v proučevanem obračunskem obdobju večji kot odhodki, govorimo o pozitivnem poslovnem rezultatu ali dobičku. Če pa so prihodki manjši od odhodkov, govorimo o negativnem poslovnem rezultatu ali izgubi. Običajno se uspeh podjetja ugotavlja za obdobje enega leta, lahko pa tudi za krajša obdobja, kar je v nekaterih primerih zelo koristno, saj omogoča sprotno popravljanje posledic slabih poslovnih odločitev in preprečevanje vzrokov, ki bi vodili v neuspešno poslovanje. Pomembno je, da podjetje stremi k doseganju dolgoročnega uspeha poslovanja, kar pa je veliko težje doseči kot uspeh na kratek rok (Pučko, Rozman, 1998, str. 216-217).

3.1.1. Analiza prihodkov

S pojmom prihodki razumemo vrednost prodanih proizvodov in storitev v poslovnem letu, ki jih podjetje ustvari s svojim poslovanjem. Po Slovenskih računovodskih standardih so prihodki v izkazu poslovnega izida razdeljeni na prihodke od poslovanja, prihodke od financiranja in izredne prihodke.

Prihodki od poslovanja so sestavljeni iz prodajne vrednosti prodanih proizvodov oziroma trgovskega blaga in materiala ter opravljenih storitev v obračunskem obdobju. *Prihodki od financiranja* nastanejo v primeru kratkoročnih in dolgoročnih finančnih naložb podjetja. Sem sodijo prejete dividende, udeležba v dobičku drugih, prejete obresti na dana posojila, revalorizacijski presežek, pozitivne tečajne razlike. *Izredni prihodki* pa so sestavljeni iz neobičajnih postavk in postavk preteklih obračunskih obdobj, ki povečujejo poslovni izid podjetja (Slovenski računovodski standardi, 2001).

Tabela 1: Obseg (v 000 SIT) in struktura (v %) prihodkov družbe LTH Škofja Loka, d.d. v letih 2001 in 2002

Element	2001	%	2002	%	I 02/01
1. Poslovni prihodki	4.093.415	98,4	5.861.391	98,2	143,2
a) Domači trg	1.192.572	28,7	1.640.184	27,5	137,5
b) Tuji trg	2.780.426	66,8	3.984.374	66,7	143,3
c) Sprememba vrednosti zalog	60.749	1,5	190.834	3,2	314,1
d) Usredstveni lastni proizvodi	59.668	1,4	45.999	0,8	77,1
2. Prihodki od financiranja	39.636	1,0	51.683	0,9	130,4
a) Prihodki iz deležev	154	0,0	209	0,0	135,7
b) Prihodki iz kratk. terjatev	39.482	0,9	51.474	0,1	130,4
3. Izredni prihodki	26.231	0,6	56.832	1,0	216,7
4. Skupaj prihodki	4.159.282	100,0	5.969.906	100,0	143,5

Vir: Izkaz poslovnega izida družbe LTH Škofja Loka, d.d. v letih 2001 in 2002.

Celotni prihodki podjetja so se v letu 2002 v primerjavi z letom 2001 povečali za 43,5 %. V strukturi celotnih prihodkov zajemajo največji delež prihodki od poslovanja, in sicer kar 98,4 % v letu 2001 in 98,2 % v letu 2002.

Prihodki od prodaje na domačem trgu so se v letu 2002 v primerjavi s predhodnim letom povečali za 37,5 %. Prodaja na tujem trgu pa se je v proučevanem obdobju prav tako povečala, in sicer za 43,3 %. Zaloge proizvodov in nedokončane proizvodnje pa so zaradi sezonskega vpliva v proučevanem obdobju narasle za kar 214,1 %, medtem ko so se usredstveni lastni proizvodi zmanjšali za 22,9 %.

Prihodki od financiranja v obeh proučevanih obdobjih predstavljajo približno 1,0 % celotnih prihodkov. Ti so se v letu 2002 v primerjavi z letom 2001 povečali za 30,4 %, kar je predvsem posledica porasta prihodkov od obresti.

Izredni prihodki pa so se v letu 2002 v primerjavi s predhodnim letom povečali za 116,7 % in v primerjavi z 0,6-odstotnim deležem v strukturi celotnih prihodkov v letu 2001 so imeli v letu 2002 že 1,0-odstotni delež v celotnih prihodkih. Njihovo povečanje je predvsem posledica naraščanja prihodkov v preteklih letih.

3.1.2. Analiza odhodkov

Pojem odhodki razumemo kot stroške prodanih poslovnih učinkov, ki skupaj s prihodki tvorijo poslovni izid nekega obračunskega obdobja. Slovenski računovodski standardi razlikujejo tri temeljne vrste odhodkov, in sicer odhodke od poslovanja, odhodke od financiranja in izredne odhodke.

Odhodke od poslovanja razumemo kot nastale stroške poslovanja v nekem obračunskem obdobju, popravljene za stroške, ki se nanašajo na zaloge nedokončane proizvodnje in gotovih proizvodov oziroma storitev (Slovenski računovodski standardi, 2001).

Odhodki od financiranja so sestavljeni iz stroškov obresti, odpisov dolgoročnih in kratkoročnih finančnih naložb, blagajniških popustov, negativnih tečajnih razlik in revalorizacijskega primanjkljaja (Slovenski računovodski standardi, 2001).

Izredne odhodke pa tvorijo neobičajne postavke in pa postavke preteklih obračunskih obdobj, ki zmanjšujejo poslovni izid (Slovenski računovodski standardi, 2001).

Tabela 2: Obseg (v 000 SIT) in struktura (v %) odhodkov družbe LTH Škofja Loka, d.d. v letih 2001 in 2002

Element	2001	%	2002	%	I 02/01
1. Poslovni odhodki	4.179.086	93,9	5.674.049	95,1	135,8
a) Stroški blaga, materiala in storitev	2.655.720	59,7	3.845.816	64,4	144,8
Stroški materiala	2.336.168	52,5	3.391.063	56,8	145,2
Stroški storitev	319.552	7,2	454.753	7,6	142,3
b) Stroški dela	1.174.703	26,4	1.524.124	25,5	129,7
Stroški plač	889.410	20,0	1.103.924	18,5	124,1
Stroški pokojninskih zavarovanj	164.565	3,7	219.634	3,7	133,5
Drugi stroški dela	120.728	2,7	200.566	3,4	166,1
c) Stroški amortizacije	330.262	7,4	281.733	4,7	85,3
d) Drugi poslovni odhodki	18.401	0,4	22.376	0,4	121,6
2. Odhodki financiranja	248.233	5,6	285.170	4,8	114,9
a) Prevrednotovalni finančni odhodki	57.398	1,3	140.347	2,4	244,5
b) Stroški obresti	190.835	4,3	144.823	2,4	75,9
3. Izredni odhodki	22.965	0,5	9.615	0,2	41,9
4. Skupaj odhodki	4.450.284	100,0	5.968.834	100,0	134,1

Vir: Izkaz poslovnega izida družbe LTH Škofja Loka, d.d. v letih 2001 in 2002.

V letu 2002 so se v primerjavi z letom 2001 celotni odhodki povečali za 34,1 %. Največji delež med celotnimi odhodki so imeli poslovni odhodki, ki so v letu 2001 predstavljali 93,9%, leta 2002 pa je njihov delež znašal 95,1 %. Med poslovnimi odhodki predstavljajo največji delež stroški blaga, materiala in storitev, ki so se v letu 2002 v primerjavi z letom 2001 povečali za 44,8 %. Vzrok za takšno povečanje pa gre iskati v povečanju proizvodnje in s tem povpraševanju po vložkih v sam proizvodni proces.

Sledijo jim stroški dela, ki v obeh proučevanih obdobjih predstavljajo približno 26,0 % celotnih odhodkov. Njihovo povečanje v letu 2002 za 29,7 % v primerjavi s prejšnjim letom pa gre pripisovati intenzivnemu zaposlovanju novih kadrov.

Stroški amortizacije so se v letu 2002 v primerjavi z letom 2001 zmanjšali za 14,7 %, medtem ko so se drugi poslovni odhodki povečali za 21,6 %.

V letu 2002 zasledimo porast odhodkov od financiranja za 14,9 % v primerjavi s prejšnjim obdobjem, kar lahko pripišemo višjim obrestnim meram financiranja. Odhodki financiranja so v letu 2002 predstavljali 4,8 % celotnih odhodkov.

Izredni odhodki so se v letu 2002 v primerjavi s prejšnjim letom znižali za 58,1 %.

3.1.3. Analiza poslovnega izida

Poslovni izid je prikazan v izkazu poslovnega izida, kjer mora podjetje ob koncu obračunskega obdobja po določenem vrstnem redu navesti vse prihodke in odhodke, nastale v tem obdobju. Razlika med navedenimi prihodki in odhodki pa je poslovni izid.

Poznamo dve vrsti poslovnih izidov (Slovenski računovodski standardi, 2001):

- temeljne vrste poslovnega izida: dobiček ali izguba, celotni dobiček ali celotna izguba, čisti dobiček ali čista izguba,
- druge vrste poslovnega izida: kosmati dobiček ali kosmata izguba, prispevek za kritje, dohodek.

Dobiček, ki povečuje kapital v podjetju, je pozitivna razlika med prihodki in odhodki nastalimi v nekem obračunskem obdobju.

Izguba je negativen poslovni izid in nastane v primeru, ko so doseženi prihodki manjši od nastalih odhodkov, kar pomeni zmanjšanje kapitala za podjetje. Če podjetje ustvari izgubo, mora te obveznosti v naslednjih letih z ustvarjenimi prihodki poravnati. To pa lahko stori z nerazdeljenim čistim dobičkom v naslednjih letih ali pa z rezervami ter osnovnim kapitalom.

Tabela 3: Poenostavljen izkaz poslovnega izida družbe LTH Škofja Loka, d.d. v letih 2001 in 2002 (v 000 SIT)

Element	2001	2002	I 02/01
1. Poslovni izid iz poslovanja	-85.671	187.342	-
2. Poslovni izid iz financiranja	-208.597	-233.487	111,9
3. Poslovni izid iz izrednega delovanja	3.266	47.217	1445,7
4. Poslovni izid (1+2+3)	-291.002	1.072	-

Vir: Izkaz poslovnega izida družbe LTH Škofja Loka, d.d. v letih 2001 in 2002.

Poenostavljen izkaz poslovnega izida nam pokaže, da je družba LTH Škofja Loka, d.d. v letu 2001 poslovala z izgubo, v letu 2002 pa je že ustvarila dobiček. Poslovni izid iz poslovanja, ki je bil v letu 2001 negativen, se je v letu 2002 prevesil v pozitivnega. Poslovni izid iz financiranja je bil v obeh letih negativen, v letu 2002 pa je bil že za 11,9 % večji kot leto prej. Močno povečanje izrednega poslovnega izida v letu 2002 pa je vplivalo tudi na skupen pozitiven rezultat v tem letu.

3.2. ANALIZA USPEŠNOSTI POSLOVANJA

Mera uspešnosti poslovanja podjetja ne more biti že sam poslovni uspeh. Tega je treba izmeriti skladno z načelom racionalnosti z vlaganji (žrtvami), ki so bila potrebna za doseg tega uspeha (Pučko, 2001, str. 153). Zato nas pri ugotavljanju uspešnosti poslovanja ne zanima absolutna velikost rezultata, temveč rezultat poslovanja v primerjavi s sredstvi za njegovo uresničevanje.

Kako doseči zadovoljiv dobiček, kako povečati premoženje podjetja, kako zagotoviti likvidno poslovanje in druge odločitve, so ene izmed temeljnih za vsako podjetje, ki deluje na konkurenčnem trgu. Da bi lahko sprejemali odločitve, ki bi bile ekonomsko racionalne, potrebujejo dodatne informacije, ki jih v podjetju dobijo z računovodskimi izkazi (Rebernik, 1997, str. 260).

Uspešnost poslovanja ugotavljamo s primerjavo naslednjih kazalcev (Pučko, Rozman, 1998, str. 216-217):

- rentabilnost ali donosnost,
- produktivnost dela ali proizvodnost,
- ekonomičnost ali gospodarnost.

Produktivnost in ekonomičnost sta notranje določeni meri uspešnosti, na rentabilnost pa vplivajo zunanji dejavniki (družbeno-ekonomski).

3.2.1. Analiza donosnosti in dobičkonosnosti

V razvitem tržnem gospodarstvu je temeljna mera uspešnosti podjetja donosnost njegovega poslovanja (Rozman, 1995, str. 67). Uspešnost običajno izražamo s tremi kazalci donosnosti, in sicer:

- *dobičkonosnost kapitala – ROE (Return on Equity)*; kazalec nam pokaže razmerje med ustvarjenim čistim dobičkom in vloženim kapitalom ter je primeren predvsem za lastnike podjetja;
- *dobičkonosnost sredstev – ROA (Return on Assets)*; kazalec nam pokaže razmerje med ustvarjenim čistim dobičkom in vloženimi sredstvi ter je primeren predvsem za management podjetja, ki sprejema odločitve o celotnem poslovanju podjetja;
- *donosnost sredstev – ROI (Return on Investment)*; kazalec nam pokaže razmerje med čistim dobičkom in amortizacijo ter sredstvi ter je primeren z dolgoročnega gledanja na poslovanje, ker ima amortizacija kratkoročno gledano predvsem značaj stroška, dolgoročno pa je njen pomen enak dobičku (Rozman, 1995, str. 45).

Tabela 4: Dobičkonosnost in donosnost družbe LTH Škofja Loka, d.d. v letih 2001 in 2002

Element	2001	2002	I 02/01
1. Celotni prihodki (v 000 SIT)	4.159.282	5.969.906	143,5
2. Celotni odhodki (v 000 SIT)	4.450.284	5.968.834	134,1
3. Dobiček (v 000 SIT)	-291.002	1.072	-
4. Amortizacija (v 000 SIT)	330.262	281.733	85,3
5. Povprečna sredstva (v 000 SIT)	4.106.271	4.723.389	115,0
6. Povprečni kapital (v 000 SIT)	1.486.394	1.411.834	95,0
7. Ekonomičnost (1:2)	0,9	1,0	107,0
8. Obračanje sredstev (1:5)	1,0	1,3	124,8
9. Obračanje kapitala (1:6)	2,8	4,2	151,1
10. Dobičkonosnost sredstev - ROA (3:5)	-0,1	0,0	-
11. Dobičkonosnost kapitala - ROE (3:6)	-0,2	0,0	-
12. Donosnost sredstev ((3+4):5)	0,0	0,1	-

Vir: Izkaz poslovnega izida in bilanca stanja družbe LTH Škofja Loka, d.d. v letih 2001 in 2002.

Družba LTH Škofja Loka, d.d. v letu 2001 ni poslovala rentabilno, medtem ko je v letu 2002 že čutili rahel premik v pozitivno smer. Dobičkonosnost kapitala kot tudi dobičkonosnost sredstev sta bila v letu 2001 negativna, kar pomeni da je družba poslovala z izgubo. V letu 2002 pa sta bila omenjena kazalca pozitivna, kar pomeni, da je podjetje že poslovalo z dobičkom, ki pa je glede na vloženi kapital in sredstva zanemarljiv.

Donosnost sredstev, ki nam pokaže donos na 100 SIT vloženi sredstev, je bila v letu 2001 pozitivna, a zanemarljiva, medtem ko je v letu 2002 znašala 1 SIT na 100 SIT vloženi sredstev.

Kazalci uspešnosti so se v letu 2002 v primerjavi z letom 2001 nekoliko izboljšali. Vzroke za njihovo povečanje najdemo predvsem v spremembi poslovnega izida, ki je bil v letu 2002 pozitiven in pa v izboljšanju obračanja kapitala oziroma sredstev. Kazalnik obračanja kapitala je v letu 2001 znašal 2,8, v letu 2002 pa 4,2, kar pomeni, da se je obračanje kapitala v letu 2002 v primerjavi s predhodnim letom povečalo za 51,1 %. Prav tako se je v letu 2002 povečal kazalec obračanja sredstev, in sicer za 24,8 % v primerjavi s predhodnim letom. V manjši meri pa je na izboljšanje dobičkonosnosti vplivala tudi porast ekonomičnosti.

Omeniti je treba tudi padec povprečnega kapitala in pa povečanje povprečnih sredstev v letu 2002. Povprečna vrednost vložene kapitala se je zmanjšala za 5,0 % v primerjavi z letom 2001, medtem ko so se povprečna sredstva povečala za 15,0 % v primerjavi z letom 2001.

3.2.2. Analiza produktivnosti dela

Produktivnost dela opredelimo na splošno kot odnos med pridobljenimi poslovnimi učinki in zanje porabljeno količino dela oziroma opravljeno število delovnih ur (Pučko, 2001, str. 162).

Takšna opredelitev produktivnosti dela nam pove, da bo poslovanje tem učinkovitejše, čim večjo količino proizvodov na enoto časa bo ustvarilo podjetje v nekem obdobju. Na količino ustvarjenih proizvodov in s tem posledično na produktivnost vplivajo različni dejavniki, ki se med seboj povezujejo in prepletajo (Pučko, 2001, str. 163):

- tehnično-tehnološki dejavniki: tehnična delitev dela, tehnološki proces,
- organizacijski dejavniki: izkoriščanje zmogljivosti osnovnih sredstev, izraba delovnega časa, standardizacija, specializacija, tipizacija,
- človeški dejavniki: intenzivnost dela, kvalifikacija zaposlenih, sistem motivacije,
- naravni dejavniki: klimatski pogoji, vodni viri,
- družbeni dejavniki: obstoječi družbeno-ekonomski sistem in politika, gospodarska razvitost, kulturna raven.

Pri spremljanju in ocenjevanju produktivnosti dela se v podjetju s heterogenim proizvodnim programom srečujemo s težavami ugotavljanja navedenega kazalca. Splošna rešitev za razreševanje omenjenega problema je uporaba prihodka iz poslovanja, pogojnih enot ali pa uporaba stalnih cen za njihovo pretvorbo na skupni imenovalac, količino porabljenega dela pa najpogosteje zamenjamo s povprečnim številom zaposlenih v podjetju (Pučko, 2001, str. 163).

Tabela 5: Produktivnost dela in ekonomska dodana vrednost družbe LTH Škofja Loka, d.d. v letih 2001 in 2002 (v 000 SIT)

Element	2001	2002	I 02/01
1. Poslovni prihodki (v 000 SIT)	4.093.415	5.861.391	143,2
2. Ekonomska dodana vrednost (v 000 SIT)	1.413.600	1.714.619	121,3
3. R-enote	16.100	22.205	137,9
4. Povprečno število zaposlenih	448	504	112,5
5. Produktivnost dela (1:4)	9.137	11.630	127,3
6. Ekonomska dodana vrednost/zaposleni (2:4)	3.155	3.402	107,8
7. R-enote/zaposleni (3:4)	35,9	44,1	122,6

Vir: Izkaz poslovnega izida družbe LTH Škofja Loka, d.d. v letih 2001 in 2002.

Izračunana produktivnost dela nam pove, koliko poslovnih prihodkov v povprečju ustvari zaposleni v določenem obdobju. V letu 2001 je vsak zaposleni v družbi LTH Škofja Loka, d.d. v povprečju ustvaril 9.137.000 SIT poslovnih prihodkov, medtem ko je leta 2002 v povprečju ustvaril 11.630.000 SIT poslovnih prihodkov. Produktivnost se je tako v letu 2002 v primerjavi s predhodnim letom povečala za 27,3 %.

Ekonomska dodana vrednost¹ je v letu 2001 znašala v povprečju 3.155.000 SIT na zaposlenega, medtem ko se je v letu 2002 v primerjavi s predhodnim letom povečala za 7,8 % in je tako znašala 3.402.000 SIT. Dodana vrednost izražena v R-enotah pa se je iz skoraj 36 enot v letu 2001 povečala na 44 enot v letu 2002, kar je pomenilo 22,6 % povečanje kazalca.

3.2.3. Analiza ekonomičnosti

Ekonomičnost poslovanja podjetja je kazalec uspešnosti, ki nam pokaže učinkovitost pretvorbe inputov v outpute z vrednostnega vidika. Izraža se kot razmerje med proizvedeno in prodano vrednostjo količine učinkov ter med stroški, ki so bili za to ustvarjeno količino potrebni (Rebernik, 1997, str. 266).

V družbi LTH Škofja Loka, d.d., kjer je proizvodnja heterogena, pa je takšno spremljanje ekonomičnosti neustrezno. Zato je primernejši izračun kazalca ekonomičnosti kot razmerje med prihodki in odhodki. Lahko pa si tudi pomagamo z izračuni delnih ekonomičnosti, kjer primerjamo samo poslovne prihodke in poslovne odhodke ali pa prihodke od financiranja z odhodki od financiranja. Da bi družba poslovala uspešno, mora biti ekonomičnost v obdobju večja od 1.

Tabela 6: Ekonomičnost poslovanja družbe LTH Škofja Loka, d.d. v letih 2001 in 2002

Element	2001	2002	I 02/01
1. Celotni prihodki (v 000 SIT)	4.159.282	5.969.906	143,5
2. Celotni odhodki (v 000 SIT)	4.450.284	5.968.834	134,1
3. Poslovni prihodki (v 000 SIT)	4.093.415	5.861.391	143,2
4. Poslovni odhodki (v 000 SIT)	4.179.086	5.674.049	135,8
5. Prihodki od financiranja (v 000 SIT)	39.636	51.683	130,4
6. Odhodki od financiranja (v 000 SIT)	248.233	285.170	114,9
7. Celotna ekonomičnost (1:2)	0,93	1,00	107,0
8. Poslovna ekonomičnost (3:4)	0,98	1,03	105,5
9. Ekonomičnost financiranja (5:6)	0,16	0,18	113,5

Vir: Izkaz poslovnega izida družbe LTH Škofja Loka, d.d. v letih 2001 in 2002.

Iz izračunanih koeficientov v zgornji tabeli lahko ugotovimo, da družba v letu 2001 ni poslovala ekonomično, saj so vse tri različice kazalca ekonomičnosti manjše od 1, medtem ko je v letu 2002 že zaslediti pozitivne kazalce ekonomičnosti. Celotna ekonomičnost se je v letu 2002 v primerjavi z letom prej povečala za 7,0 % in je znašala 1,00, kar pomeni, da je družba s celotnimi prihodki ravno pokrila celotne odhodke. Prav tako se je povečala tudi poslovna

¹ Ekonomska dodana vrednost (EVA) je merilo dejanske ekonomske uspešnosti podjetja in strategija ustvarjanja premoženja za lastnike podjetja. Hkrati pa je tudi način za spreminjanje prednostnih nalog vodstva in vedenja v podjetju, vključno s proizvodnjo (Stern, 2003, str. 114).

ekonomičnost v letu 2002 v primerjavi z letom 2001, in sicer za 5,5 %. Ta je tako v letu 2002 znašala 1,03, kar pomeni, da je družba na 100 SIT odhodkov od poslovanja ustvarila 103 SIT prihodkov od poslovanja. Vzrok je predvsem v večjem relativnem povečanju prihodkov od poslovanja od povečanja odhodkov od poslovanja. Ekonomičnost financiranja pa je v obeh letih močno pod ena, kar pomeni, da družba ni pokrila odhodkov od financiranja s prihodki od financiranja.

3.3. ANALIZA SREDSTEV

Vsako podjetje potrebuje za opravljanje svoje dejavnosti neka sredstva. Sredstva, s katerimi podjetje v nekem trenutku razpolaga, so premoženje podjetja.

Poslovna sredstva podjetja delimo v dve skupini (Pučko, 2001, str. 51):

- *stalna sredstva*, ki jih sestavljajo osnovna sredstva, dolgoročne finančne naložbe in popravek kapitala;
- *gibljiva sredstva*, ki jih sestavljajo obratna sredstva in kratkoročne finančne naložbe.

Osnovna sredstva so dolgoročno vezan del premoženja, ki ostaja nespremenjen daljše obdobje, del svoje vrednosti pa prek amortizacije prenaša na proizvode in storitve. Njihov učinek na uspešnost poslovanja se kaže predvsem s tem, da določajo (Pučko, 2001, str. 51):

- obseg zmogljivosti podjetja,
- raven produktivnosti dela v podjetju,
- velik del stroškov podjetja,
- hitrost obračanja vloženih sredstev,
- pomen podjetja v panogi oziroma dejavnosti.

Obratna sredstva so tista poslovna sredstva, ki hitro spreminjajo svojo obliko in ki se že v enem poslovnem procesu pretvorijo iz ene v različne druge oblike, ob zaključku procesa pa se spremenijo v svojo začetno obliko. Tako na uspešnost poslovanja vpliva tudi hitrost njihovega obračanja, saj čim večkrat se obrnejo, tem večji bo uspeh. Sem sodijo denar, zaloge, terjatve do kupcev in aktivne časovne razmejitve (Pučko, 2001, str. 121-122).

Čezmeren ali nezadosten obseg sredstev ima negativen vpliv na poslovno uspešnost podjetja. Premalo sredstev lahko pomeni prekinitve poslovnega procesa, ozka grla, najemanje neugodnih kreditov in podobno. Čezmerna sredstva pa znižujejo donosnost poslovanja, saj vsaka enota sredstva, ki je angažirana v poslovnem procesu, povzroča oportunitetne stroške. Iz tega lahko sklepamo, da vsako odstopanje od potrebnega obsega sredstev zmanjšuje poslovni uspeh in uspešnost (Pučko, 2001, str. 139).

Tabela 7: Obseg (v 000 SIT) in struktura (v %) sredstev družbe LTH Škofja Loka, d.d. na dan 31.12. v letih 2001 in 2002

Element	2001	%	2002	%	I 02/01
1. Stalna sredstva	2.916.655	67,9	2.929.924	56,9	100,5
2. Gibljava sredstva	1.382.017	32,1	2.218.181	43,1	160,5
3. Skupaj sredstva	4.298.672	100,0	5.148.105	100,0	119,8

Vir: Bilanca stanja družbe LTH Škofja Loka, d.d. v letih 2001 in 2002.

Sredstva družbe LTH Škofja Loka, d.d. so v letu 2001 znašala 4,3 milijarde SIT, v letu 2002 pa skoraj 5,2 milijarde SIT, kar pomeni, da so se sredstva v letu 2002 v primerjavi s predhodnim letom povečala za 19,8 %. Vzrok za to je predvsem povečanje gibljivih sredstev, ki so se v proučevanem obdobju povečala za 60,5 %. Stalna sredstva pa so ostala skoraj nespremenjena.

3.3.1. Analiza stalnih sredstev

Med stalna sredstva spadajo neopredmetena dolgoročna sredstva, opredmetena osnovna sredstva, dolgoročne finančne naložbe in popravek kapitala (Slovenski računovodski standardi, 2001).

Neopredmetena dolgoročna sredstva so naložbe v pridobljene dolgoročne pravice do industrijske lastnine (patenti, licence, blagovne znamke). *Opredmetena osnovna sredstva* so stvari, ki so v lasti podjetja in s katerimi lahko opravlja svojo dejavnost, ali druge podobne stvari, ki jih podjetje pridobi ali izdelava z namenom, da jih bo uporabilo le v primeru, če niso namenjena prodaji v okviru rednega delovanja in če jih ima podjetje v lasti ali v finančnem najemu. *Dolgoročne finančne naložbe* so naložbe podjetja v druga podjetja za daljše obdobje, namenjene pa so pridobivanju prihodkov od financiranja oziroma ohranjanju in povečanju vloženih sredstev. *Popravek kapitala* so odkupljene lastne delnice in nevplačani vpisani kapital.

Tabela 8: Obseg (v 000 SIT) in struktura (v %) stalnih sredstev družbe LTH Škofja Loka, d.d. v letih 2001 in 2002

Element	2001	%	2002	%	I 02/01
1. Neopredmetena dolgoročna sredstva	161.222	5,5	108.825	3,7	67,5
2. Opredmetena osnovna sredstva	2.651.224	90,9	2.714.353	92,6	102,4
2.1. Zemljišča	484.064	16,6	484.064	16,5	100,0
2.2. Zgradbe	1.401.883	48,1	1.380.038	47,1	98,4
2.3. Proizvajalne naprave in oprema	539.106	18,5	727.828	24,8	135,0
2.4. Osnovna sredstva v gradnji in izdelavi	226.171	7,8	107.366	3,7	47,5
3. Dolgoročne finančne naložbe	104.209	3,6	106.746	3,6	102,4
4. Skupaj stalna sredstva	2.916.655	100,0	2.929.924	100,0	100,5

Vir: Bilanca stanja družbe LTH Škofja Loka, d.d. v letih 2001 in 2002.

Opredmetena osnovna sredstva imajo v obeh proučevanih letih večinski delež, in sicer so imela leta 2001 90,9-odstotni delež v celotnih stalnih sredstvih, medtem ko je njihov delež v letu 2002 narasel v primerjavi s prejšnjim letom za 2,4 % in je znašal 92,6 % vseh stalnih sredstev. Delež neopredmetenih dolgoročnih sredstev in dolgoročnih finančnih naložb pa je bil v obeh letih približno na isti ravni.

Povečanje opredmetenih osnovnih sredstev je treba pripisati predvsem povečanju deleža proizvodnih naprav in opreme, ki so se v letu 2002 v primerjavi z letom 2001 povečala za 35,0 %. Omeniti pa je treba tudi zmanjšanje osnovnih sredstev v gradnji in izdelavi, ki so se v letu 2002 zmanjšala za dobro polovico v primerjavi s prejšnjim letom.

3.3.1.1. Tehnična opremljenost dela

S tehnično opremljenostjo dela, ki jo opredelimo kot razmerje med stalnimi sredstvi in številom zaposlenih v podjetju, ugotavljamo vpliv delovnih sredstev na poslovanje. Za izračun tehnične opremljenosti dela upoštevamo nabavno vrednost sredstev, saj bi se ob upoštevanju neodpisane vrednosti koeficient vsako leto zmanjševal.

Tabela 9: Tehnična opremljenost dela družbe LTH Škofja Loka, d.d. v letih 2001 in 2002 (v 000 SIT)

Element	2001	2002	I 02/01
1. Nabavna vrednost osnovnih sredstev	2.651.224	2.714.353	102,4
2. Število zaposlenih na dan 31.12.	437	542	124,0
3. Tehnična opremljenost dela (1:2)	6.067	5.008	82,5

Vir: Bilanca stanja družbe LTH Škofja Loka, d.d. v letih 2001 in 2002.

Tehnična opremljenost dela je v letu 2002 znašala 5,0 mio, kar pomeni, da se je v primerjavi z letom 2001, ko je znašala 6,0 mio, zmanjšala za 17,5 %. Vzroke za nastale razmere lahko najdemo v relativno manjšem povečanju nabavne vrednosti osnovnih sredstev, kot se je povečalo število zaposlenih. Koeficient tehnične opremljenosti dela nam tako pove, da je v letu 2001 na enega zaposlenega v povprečju odpadlo 6,0 mio osnovnih sredstev, v letu 2002 pa se je proučevani koeficient zmanjšal na 5,0 mio na zaposlenega.

3.3.2. Analiza gibljivih sredstev

Med gibljiva sredstva spadajo obratna sredstva in kratkoročne finančne naložbe. Obratna sredstva pa delimo še na zaloge, terjatve iz poslovanja, denarna sredstva in aktivne časovne razmejitve.

Zaloge so opredmetena sredstva, ki se porabijo pri ustvarjanju proizvodov ali opravljanju storitev za prodajo. Sestavljajo jih zaloge materiala, nedokončane proizvodnje, gotovih

proizvodov, trgovskega blaga in predujmov za zaloge. *Terjatve* so pravica zahtevati od neke osebe plačilo dolga, dobavo blaga ali opravilo kake storitve. *Kratkoročne finančne naložbe* so naložbe v druga podjetja v različnih oblikah (delnice, kapitalski delež, kratkoročna dana posojila). *Denarna sredstva* tvorijo gotovina in knjižni denar, ki sta pomembna za tekoče delovanje podjetja. *Aktivne časovne razmejitve* so kratkoročno odloženi stroški in predhodno neobračunani prihodki, ki se ne smejo oblikovati za več kot leto dni, njihova vrednost pa mora biti utemeljena v naslednjem obračunskem obdobju (Turk, 1999, str. 128).

Zaradi vpliva različnih dejavnikov na podjetje nam obseg gibljivih sredstev ne da veliko informacij o boniteti podjetja, zato je smiselno pogledati njihovo strukturo ter hitrost njihovega obračanja.

Tabela 10: Obseg (v 000 SIT) in struktura (v %) gibljivih sredstev družbe LTH Škofja Loka, d.d. v letih 2001 in 2002

Element	2001	%	2002	%	I 02/01
1. Zaloge	597.863	43,3	911.343	41,1	152,4
1.1. Material	155.688	11,3	275.924	12,5	177,2
1.2. Nedokončana proizvodnja	190.672	13,8	232.968	10,5	122,2
1.3. Proizvodi	250.752	18,2	399.290	18,0	159,2
1.4. Trgovsko blago	751	0,1	3.161	0,1	420,9
2. Poslovne terjatve	703.223	50,9	1.224.237	55,3	174,1
3. Kratkoročne finančne naložbe	6.315	0,5	0	0,0	-
4. Denarna sredstva	74.024	5,4	79.911	3,6	108,0
5. Skupaj gibljiva sredstva	1.381.425	100,0	2.215.491	100,0	160,4

Vir: Bilanca stanja družbe LTH Škofja Loka, d.d. v letih 2001 in 2002.

Vrednost gibljivih sredstev se je v primerjavi z letom 2001, ko je znašala skoraj 1,4 milijarde SIT, v letu 2002 povečala za 60,4 % in je znašala 2,2 milijarde SIT. Vzrok za ta porast najdemo predvsem v povečanju zalog in poslovnih terjativah kratkoročne narave. Prve so se v letu 2002 glede na prejšnje leto povečale za 52,4 %, medtem ko so poslovne terjatve v proučevanem obdobju narasle za 74,1 %.

Vzroke za povečanje zalog za več kot polovico najdemo v povečanju zalog materiala in zalog končnih proizvodov, kar je na uspešnost poslovanja družbe vplivalo negativno. Posledice povečanja zalog se kažejo v porastu stroškov skladiščenja in povečanju obveznosti do dobaviteljev. Prav tako pa tudi povečanje kratkoročnih terjatev za družbo ni ugoden rezultat, saj nam to pove, da njihova izbira kupcev ni bila povsem dobra in da so plačilni roki predolgi.

Kot sem že omenil, je v sklopu analize gibljivih sredstev smiselno spremljati tudi njihovo hitrost obračanja. Čim večkrat se gibljiva sredstva obrnejo v enem letu, tem večji bo uspeh oziroma manjša sredstva bodo potrebna za doseg enakega uspeha. Če delimo število dni v letu z

dobljenim koeficientom obračanja, pa dobimo dobo vezave oziroma čas trajanja enega obrata (Pučko, 2001, str. 126-128).

Tabela 11: Izračun koeficientov obračanja gibljivih sredstev in trajanja obratov za družbo LTH Škofja Loka, d.d. v letih 2001 in 2002

Element	2001	2002	I 02/01
1. Poslovni prihodki (v 000 SIT)	4.093.415	5.861.391	143,2
2. Povprečna obratna sredstva (v 000 SIT)	1.247.718	1.796.942	144,0
3. Prihodki od prodaje (v 000 SIT)	3.972.998	5.617.095	141,4
4. Povprečne zaloge (v 000 SIT)	586.481	754.603	128,7
5. Povprečno stanje kratkoročnih terjatev (v 000 SIT)	611.318	963.730	157,6
6. Koeficient obračanja obratnih sredstev (1:2)	3,3	3,3	99,4
7. Čas trajanja obrata obratnih sredstev (365 dni:6)	111,3	111,9	100,6
8. Koeficient obračanja zalog (3:4)	6,8	7,4	109,9
9. Čas trajanja obrata zalog (365 dni:8)	53,9	49,0	91,0
10. Koeficient obračanja terjatev (3:5)	6,5	5,8	89,7
11. Čas obračanja terjatev do kupcev (365 dni:10)	56,2	62,6	111,5

Vir: Bilanca stanja in izkaz poslovnega izida družbe LTH Škofja Loka, d.d. v letih 2001 in 2002.

Iz zgornje tabele lahko vidimo, da je koeficient obračanja obratnih sredstev družbe LTH Škofja Loka, d.d. v obeh proučevanih letih znašal 3,3. Obratna sredstva so bila tako v obeh letih v povprečju vezana približno 111 dni.

Koeficient obračanja zalog je leta 2001 znašal 6,8, v letu 2002 pa 7,4, kar pomeni, da se je omenjeni koeficient v letu 2002 povečal za 9,9 % v primerjavi z letom prej. Čas trajanja obrata se je s 53,9 v letu 2001 zmanjšal na 49,0 v letu 2002, kar pomeni, da so bile zaloge surovin in materiala ter nedokončanih in dokončanih proizvodov v skladiščnih prostorih skoraj 54 dni v letu 2001 in 49 dni v letu 2002. Sprememba, ki je posledica relativno večjega povečanja prihodkov od poslovanja od povečanja povprečnih zalog, je pozitivno vplivala na uspešnost poslovanja v letu 2002 za opazovano družbo.

Koeficient obračanja terjatev do kupcev pa se je s 6,5 v letu 2001 zmanjšal na 5,8 v letu 2002, torej se je zmanjšal za 10,3 %. Čas trajanja obrata terjatev do kupcev se je povečal v povprečju s 56 dni v letu 2001 na 63 dni v letu 2002. Vzrok za takšno spremembo gre pripisati predvsem slabi izbiri plačilno sposobnih kupcev, povečanju kreditiranja kupcev (predvsem hčerinskih firm v državah nekdanje Jugoslavije) in pa slabe plačilne discipline na trgih bivše Jugoslavije.

3.4. ANALIZA ZAPOSLENIH

Kadrovska funkcija ima zelo pomembno vlogo v podjetju, saj mora zagotoviti nemoten proces proizvodnje. Osnovne naloge kadrovanja so predvsem iskanje novih sodelavcev, njihovo selekcioniranje, izobraževanje, ocenjevanje njihovega dela in načrtovanje njihove kariere. Z ocenjevanjem uspešnosti zaposlenih na eni strani potrjujemo ustreznost kadrovskih odločitev ter ugotavljamo slabosti in prednosti sodelavcev, po drugi strani pa je osnova nagrajevanju (Lipičnik, 1998, str. 94-98).

Za uspešno poslovanje podjetja so torej nujno potrebni primerna struktura in obseg zaposlenih, učinkovita izraba delovnega časa in čim boljše proizvodne lastnosti zaposlenih.

Delo, ki je poleg delovnih sredstev, delovnih predmetov in tujih storitev ena izmed sestavin poslovnega procesa, je najpomembnejša prvina slednjega, saj si ga brez njegove prisotnosti ni mogoče zamisliti. Delo ima v gospodarstvu tudi to značilnost, da je povezano z uresničevanjem gospodarskih ciljev. Zato lahko delo opredelimo kot smotrno delovanje človeka, ki je zavestno in vnaprej zamišljeno, s ciljem pridobiti nove proizvode, ki bodo lahko zadovoljevali človekove potrebe.

Dela si tako ne moremo predstavljati brez delavca, saj ta edini razpolaga z delovno silo (psihične in fizične sposobnosti), katerih poraba pomeni opravljanje dela (Pučko, Rozman, 1998, str. 39).

Za uspešno obvladovanje poslovanja podjetja imajo pomembno vlogo ljudje in njihove zmožnosti, kamor sodijo sposobnosti, znanje, spretnosti in osebne lastnosti. Dobro usposobljeni in motivirani kadri so osnova za razvoj podjetja, zato morajo biti kadrovske službe še posebno pozorne pri izbiri potrebnih kadrov (Lipičnik, 1998, str. 26).

Z analizo zaposlenih želimo odkriti, kako zaposleni in spremembe števila zaposlenih vplivajo na uspešnost poslovanja.

3.4.1. Obseg in struktura zaposlenih

Obseg zaposlenih lahko ugotavljamo na različnih točkah v podjetju in glede na to dobimo tudi različne podatke. Najobširnejši podatek dobimo pri ugotavljanju števila zaposlenih po kadrovskih evidencah, ki je trenutni podatek. Pri analizi poslovanja pa potrebujemo podatke o številu zaposlenih za daljše časovno obdobje, zato potrebujemo povprečno število zaposlenih (Pučko, 2001, str. 64).

Tabela 12: Povprečno število zaposlenih v družbi LTH Škofja Loka, d.d. v letih 2001 in 2002

Element	2001	2002	I 02/01
Povprečno število zaposlenih	461	501	108,7
Povprečno število zaposlenih v nabavi	8	8	100,0
Povprečno število zaposlenih v prodaji	29	22	75,9

Vir: Notranji podatki družbe LTH Škofja Loka, d.d. v letih 2001 in 2002.

Iz zgornje tabele lahko razberemo, da je bil v letu 2002 v družbi zaposlen v povprečju 501 delavec, kar je za 40 delavcev oziroma za 8,7 % več od povprečnega števila zaposlenih v predhodnem letu.

Povprečno število zaposlenih v nabavi je bilo v obeh proučevanih obdobjih enako, in sicer 8 zaposlenih, medtem ko se je povprečno število prodajnega osebja v letu 2002 v primerjavi s predhodnim letom zmanjšalo za 24,1 %. Razlog za zmanjšanje prodajnega osebja je predvsem v racionalizaciji dela, razporeditvi osebja na druga delovna mesta in upokojitvam nekaterih zaposlenih.

Strukturo zaposlenih opazujemo zaradi lažje ocene vpliva obsega zaposlenih na uspešnost poslovanja. V spodnji tabeli je prikazana struktura zaposlenih po izobrazbi v družbi LTH Škofja Loka, d.d. v letih 2001 in 2002.

Tabela 13: Izobrazbena struktura družbe LTH Škofja Loka, d.d. v letih 2001 in 2002

Element	2001	%	2002	%	I 02/01
I.	172	38,8	193	38,6	112,2
II.	15	3,4	20	4,0	133,3
III.–IV.	116	26,2	137	27,4	118,1
V.	3	0,7	3	0,6	100,0
VI.	92	20,8	96	19,2	104,3
VII.	14	3,2	14	2,8	100,0
VIII.	29	6,5	36	7,2	124,1
IX.	2	0,5	1	0,2	50,0
Skupaj	443	100,0	500	100,0	112,9

Vir: Notranji podatki družbe LTH Škofja Loka, d.d. v letih 2001 in 2002.

Iz zgornjih podatkov je razvidno, da se je struktura zaposlenih po izobrazbi v letu 2002 povečala na skoraj vseh ravneh, in sicer za 12,9 % v primerjavi z letom 2001. Do največjega porasta je prišlo na najnižjih ravneh, kar je posledica povečanja proizvodnje in s tem posledično potrebe po proizvodnih delavcih. Velik porast pa je opaziti tudi pri delavcih v VIII. kvalifikacijskem razredu, ki se je tako v letu 2002 povečal za 24,1 % v primerjavi s predhodnim letom. Vzrok za takšno povečanje je v tem, da je družba poslala posameznike na izobraževanje z namenom

povečanja strokovnosti in prilagajanja okolju, ki je zahtevalo kakovostne in hitre odločitve, povezane s poslovanjem družbe.

3.4.2. Fluktuacija zaposlenih

Dinamiko zaposlenih proučujemo s spremljanjem gibanja zaposlenih, ki so v podjetje prišli, in števila zaposlenih, ki so podjetje zapustili v nekem obdobju. Do fluktuacije zaposlenih prihaja iz različnih vzrokov, tako da poznamo dve vrsti (Pučko, 2001, str. 68):

- normalna fluktuacija (upokojitve, bolezni, selitve),
- neto fluktuacija (prenizke plače, slabe možnosti za napredovanje).

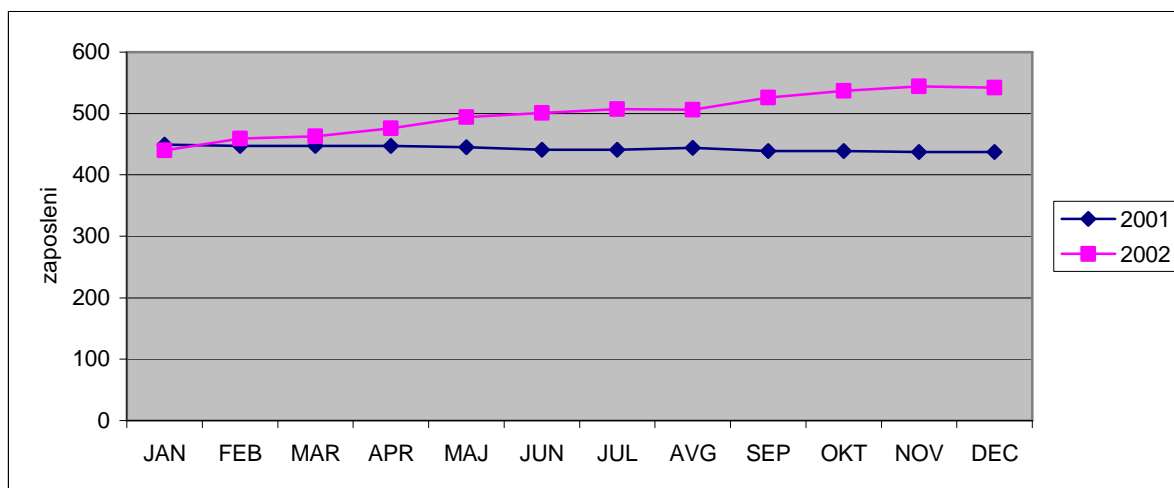
Tabela 14: Koeficient bruto fluktuacije družbe LTH Škofja Loka, d.d. v letih 2001 in 2002

Element	2001	2002	I 02/01
1. Novo zaposleni	3	83	2766,7
2. Odšli delavci	15	0	-
3. Povprečno št. zaposlenih	461	501	108,7
4. Bruto fluktuacija $((1+2):3)$	0,04	0,17	424,3

Vir: Notranji podatki družbe LTH Škofja Loka, d.d. v letih 2001 in 2002.

V letu 2001 je družbo LTH Škofja Loka, d.d. zapustilo 15 zaposlenih, ki so zaradi slabega stanja družbe poiskali drugo zaposlitev. S prihodom novega lastnika so se razmere v družbi izboljšale in rezultati so bili vidni že v letu 2002, ko se je povečal obseg poslovanja in s tem potrebe po novem kadru. Tako so v letu 2002 zaposlili 83 novih delavcev, torej je v družbo v tem letu prišlo dobrih 17,0 % zaposlenih glede na povprečno stanje zaposlenih v tem letu.

Slika 1: Mesečno gibanje zaposlenih družbe LTH Škofja Loka, d.d. v letih 2001 in 2002



Vir: Notranji podatki družbe LTH Škofja Loka, d.d. v letih 2001 in 2002.

Dejavnost družbe je sezonska, tako da se med sezono poveča potreba po zaposlenih. Zato pred sezono zaposlijo večje število pogodbenih delavcev, ki pripomorejo pri doseganju potrebne proizvodnje, ki bo zadovoljila želje prodaje. Tako so v letu 2002 postopoma dodatno zaposlili še 57 delavcev, med katerimi so prevladovali proizvodni delavci.

3.4.2. Izkoriščenost delovnega časa

Zaposleni so delovni potencial podjetja, ki ga lahko različno izkoristimo. Kako dobro ga izkoriščamo, je odvisno od izkoriščanja delovnega časa, ki je na voljo zaposlenim. Zato obstaja povezava med izkoriščenostjo delovnega časa v podjetju in njegovo uspešnostjo. Stopnjo izkoriščenosti delovnega časa opredelimo kot razmerje med dejansko opravljenimi urami in možnim koledarskim skladom delovnih ur (Pučko, 2001, str. 70).

Tabela 15: Prikaz izkoriščenosti delovnega časa v družbi LTH Škofja Loka, d.d. v letih 2001 in 2002

Element	2001	2002	I 02/01
1. Povprečno število zaposlenih	461	501	108,7
2. Število delovnih dni v letu	261	261	100,0
3. Možni koledarski sklad delovnih ur (1*2*8 ur)	962.568	1.046.088	108,7
4. Število plačanih opravljenih ur	900.359	1.000.302	111,1
a) redne delovne ure	888.721	982.864	110,6
b) nadure	11.638	17.438	149,8
5. Stopnja izkoriščanja delovnega časa (4:3)	93,5	95,6	102,2

Vir: Notranji podatki družbe LTH Škofja Loka, d.d. v letih 2001 in 2002.

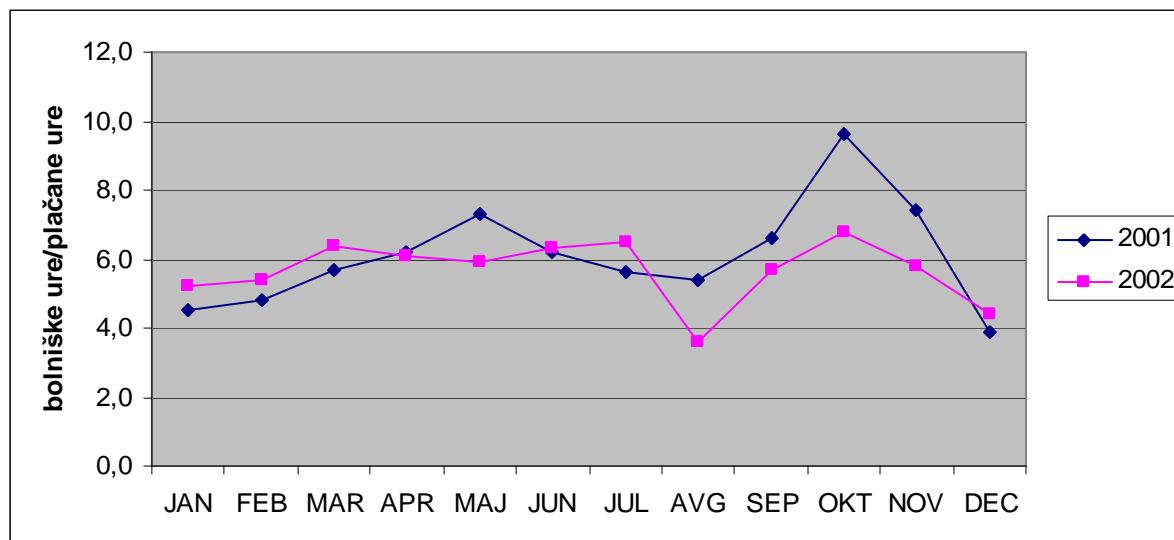
Iz podatkov v zgornji tabeli lahko razberemo, da sta se tako možni koledarski sklad delovnih ur kot število plačanih opravljenih ur v letu 2002 povečala, kar je bilo v celoti posledica povečanja števila zaposlenih. Možni koledarski sklad delovnih ur se je v omenjenem letu povečal za 8,7 %, medtem ko se je število plačanih opravljenih ur v istem letu povečalo za 11,1 %. Stopnja izkoriščanja delovnega časa se je tako v letu 2002 povečala za 2,2 % v primerjavi z letom 2001 in je pozitivno vplivala na uspešnost družbe v tem letu.

Družba bo morala biti v prihodnje pozornejša na opravljene nadure, če bo hotela še dodatno izboljšati uspešnost poslovanja, saj so se nadure v letu 2002 povečale za skoraj 50 % v primerjavi z letom 2001.

V družbi se soočajo še z eno veliko težavo, in sicer z ogromno odsotnostjo od dela zaradi bolezni (bolniške odsotnosti). Vzrok za takšno stanje je iskati v poškodbah pri delu ali zunaj delovnega časa, izpostavljenosti neugodnim vremenskim razmeram, psihičnim stresom ali pa celo pretvarjanju posameznikov.

Zaradi pravilnejšega prikaza bolniških odsotnosti od dela sem upošteval razmerje med mesečnimi seštevki bolniških ur in plačanimi urami.

Slika 2: Prikaz bolniških odsotnosti družbe LTH Škofja Loka, d.d. v letih 2001 in 2002



Vir: Notranji podatki družbe LTH Škofja Loka, d.d. v letih 2001 in 2002.

Iz zgornje slike lahko vidimo, da so se bolniške odsotnosti v letu 2002 v primerjavi z letom 2001 v povprečju zmanjšale. Povečanje bolniških odsotnosti je opazno predvsem v jesenskih mesecih, ko so posamezniki zaradi narave dela najbolj izpostavljeni temperaturnim spremembam. V mesecu avgustu leta 2002 pa je zaradi na novo uvedenega kolektivnega dopusta opaziti precejšen padec bolniške odsotnosti.

3.5. ANALIZA NABAVE

Nabavo lahko razumemo kot nakup različnih delovnih predmetov po dogovorjeni ceni na nekem nabavnem trgu. Če pa jo razumemo širše 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 raziskovanje nabavnega trga, oblikovanje nabavne politike, načrtovanje nabave, sklepanje nabavnih pogodb, količinsko in kakovostno prevzemanje dobavljenega blaga, skladiščenje, evidentiranje in analiziranje nabave (Potočnik, 1998, str. 5-7).

Najpomembnejše naloge nabavne službe podjetja so (Potočnik, 1998, str. 10):

- določitev potreb po materialu za proizvodnjo oziroma potreb po trgovskem blagu za prodajo,
- izbira dobaviteljev na podlagi ugotovitev raziskave nabavnega trga,
- načrtovanje nabave,

- pripravljala dela: iskanje ponudb, analiza ponudb, nabavne kalkulacije ipd.,
- pogajanje in sklenitev pogodbe za nabavo materiala,
- naročanje in prevzem materiala,
- kontrola prevzetega materiala in reklamacije.

Organizacijska struktura nabavne službe se med samimi podjetji razlikuje. Odvisna pa je predvsem od velikosti podjetja, gospodarske panoge, prostorske lokacije podjetja in tipa proizvodnje. Položaj in organizacija nabave sta tako odvisna od poslovnih značilnosti podjetja in dejavnikov okolja.

3.5.1. Nabavni stroški

Iz spodnje tabele lahko vidimo, da so se stroški nabave surovin in materiala v letu 2002 v primerjavi s predhodnim letom povečali kar za 54,9 %. Vzrok za takšno povečanje je v povečani proizvodnji. Največji delež znotraj nabavljenih surovin in materiala zavzema pločevina, ki je osnovni material za izdelavo njihovih proizvodov. Čeprav se je obseg nabave močno povečal, pa je ostalo število zaposlenih znotraj nabavne službe enako, kar nas pripelje do spoznanja, da so bile znotraj omenjene službe neke rezerve, ki jih je družba tudi izkoristila.

Tabela 16: Vrednost celotne nabave (v 000 SIT) in povprečno št. zaposlenih v nabavni službi družbe LTH Škofja Loka, d.d. v letih 2001 in 2002

Element	2001	2002	I 02/01
Vrednost celotne nabave	2.099.012	3.250.593	154,9
Povprečno št. zaposlenih v nabavni službi	8	8	100,0

Vir: Notranji podatki družbe LTH Škofja Loka, d.d. v letih 2001 in 2002.

Večji del stroškov nabave lahko pripišemo plačam zaposlenim, ki jih je bilo v obeh proučevanih letih v povprečju 8, in prevozom za potrebe nabave (prevoz surovin in materialov ter polizdelkov do kooperantov na obdelavo).

3.5.2. Nabavne poti in dobavitelji

Nabavne poti so kanali, po katerih prihaja surovina ali material od proizvajalca do podjetja, ki ga uporabi kot vložek v svojem poslovnem procesu. Poznamo neposredne in posredne nabavne poti. Neposredna pot je tista, pri kateri nabavljamo surovino ali material neposredno od proizvajalca. Pri posredni poti pa lahko poteka nabava prek trgovine na debelo, trgovine na drobno, grosistične prodaje, detajlistične prodaje, prodaje prek posrednika in druge (Pučko, 2001, str. 81).

Izbira dobaviteljev je pomembna naloga nabavne službe, saj gre za zagotovitev potrebne količine in ustrezne kakovosti delovnih predmetov ali storitev po primernih cenah in plačilnih pogojih. Podjetja se morajo pri izbiri dobaviteljev odločati glede na lastne potrebe, korist in zahteve, zato pri tem najpogosteje uporabljajo različne kriterije in sicer (Mihelčiči, 202, str. 45):

- *tehnični kriterij* (zmogljivost, opremljenost),
- *komercialni kriterij* (cena, prevoz, stroški skladiščenja),
- *kakovostni kriterij* (dobaviteljev sistem kakovosti, preizkušanje vzorcev),
- *splošne sposobnosti in zmogljivosti dobaviteljev* (kreditiranje),
- *kriterij zaupanja* (izvajanje pogodbenih obveznosti, čuvanje poslovnih skrivnosti).

Družba LTH Škofja Loka, d.d. večino surovin in materiala nabavlja neposredno od dobaviteljev.

Nabavo je smiselno spremljati tudi po posameznih dobaviteljih, saj nam takšen ukrep omogoča učinkovitejšo izbiro dobaviteljev, kar se v končni fazi pokaže v povečanju uspešnosti poslovanja podjetja. Pri upoštevanju kriterijev za izbiro ustreznega dobavitelja je smiselno upoštevati nabavne cene, kakovost surovin ali materialov, dobavne roke, plačilne pogoje, zanesljivost in še mnoge druge dejavnike nabave.

Tabela 17: Obseg (v 000 SIT) in struktura (v %) nabave za deset največjih dobaviteljev družbe LTH Škofja Loka, d.d. v letih 2001 in 2002

Element	2001	%	2002	%	I 02/01
Danfoss Compressors, d.o.o., Črnomelj	312.783	14,9	561.532	17,3	179,5
Pahor, d.o.o.	237.638	11,3	289.829	8,9	122,0
Merkur, d.d.	136.582	6,5	223.970	6,9	164,0
Huntsman ICI Holland BV	150.403	7,2	210.965	6,5	140,3
Metalservice S.p.a.	126.210	6,0	207.014	6,4	164,0
Blues, d.o.o.	28.463	1,4	120.354	3,7	422,8
Koplast Ekstruzija, d.o.o.	76.524	3,6	102.552	3,2	134,0
Danfoss Compressors Gmbh	100.561	4,8	79.805	2,5	79,4
Gorenje, d.d.	54.097	2,6	86.083	2,6	159,1
Lae Electronic	84.465	4,0	67.973	2,1	80,5
Skupaj največji dobavitelji	1.307.726	62,3	1.950.077	60,0	149,1
Vrednost celotne nabave	2.099.012	-	3.250.593	-	154,9

Vir: Notranji podatki družbe LTH Škofja Loka, d.d. v letih 2001 in 2002.

Iz podatkov v tabeli 17 lahko vidimo, da se je v letu 2002 obseg nabave po dobaviteljih v večini primerov povečal v primerjavi z letom 2001. Tudi sama struktura nabave se je v proučevanem obdobju nekoliko spremenila, česar pa ne gre pripisovati pridobitvi novih dobaviteljev, temveč le drugačni razporeditvi deleža nabave znotraj že obstoječih dobaviteljev. Menim, da bi morala družba v tem primeru spremeniti svojo nabavno politiko in nastopati nekoliko bolj odločno.

Pogajati bi se morali o nižjih nabavnih cenah, čeprav niso dosledni pri plačilu zapadlih obveznosti.

3.6. ANALIZA PROIZVODNJE

Proizvodna funkcija je osrednja funkcija poslovnega procesa, kjer poslovne prvine vstopajo v sam proces in se znotraj tega povezujejo in spreminjajo ter pridejo iz procesa kot proizvodi ali storitve (Pučko, Rozman, 1998, str. 48).

Proizvajalni proces je sestavljen iz vrste poslovnih dogodkov, ki nastopajo vse od vhoda prvin proizvoda v proizvodni sistem do izhoda učinkov iz proizvodnega sistema. Glede na medsebojno povezanost posameznih dogodkov lahko proizvodni proces kot celoto razčlenimo na (Mihelčič, 2002, str. 89):

- *tehnološki proces (preoblikovanja)*, kjer se delovni predmeti v okviru proizvodnih organizacijskih enot snovno oziroma po zgradbi spreminjajo;
- *skladiščenje*, kjer gre za predvideno časovno zadrževanje delovnega predmeta v dani obliki in strukturi;
- *notranji transport*, kjer v okviru poslovnih dogodkov prihaja do sprememb nahajališča delovnih predmetov, delovnih sredstev, odjemalcev storitev ali zaposlenih;
- *kontrola kakovosti*, kjer so delovni predmeti izpostavljeni ocenjevanju glede tehnološke doslednosti pri njihovem ustvarjanju ter ustreznosti predpostavljenim zahtevam.

3.6.1. Obseg in struktura proizvodnje

Proizvodnjo lahko spremljamo s količinskega vidika, ko jo obravnavamo v različnih količinskih merskih enotah, ali pa vrednostno, kjer spremljamo stroške proizvodnje. Obseg količinske proizvodnje je smiselno spremljati na mestu, kjer opravljamo končno kontrolo proizvodov, in v skladišču gotovih proizvodov (Pučko, 2001, 85-88).

Zaradi heterogenosti proizvodnega programa v družbi vodijo evidenco celotne proizvodnje tudi v pogojnih enotah, ki jih imenujejo R-enote. Takšen način sledenja proizvodnje jim omogoča določeno primerljivost med posameznimi proizvodi in njihovo donosnostjo. Na podlagi dobljenih rezultatov primerjav, pa lahko nato vodstvo družbe sprejema odločitve, ki so pomembne za poslovanje družbe in njen končni uspeh.

Tabela 18: Obseg (v kosih in R-enotah) in struktura (v %) proizvodnje družbe LTH Škofja Loka, d.d. v letih 2001 in 2002

Element	2001			2002			I 02/01
	Kosi	R-enote	%	Kosi	R-enote	%	
Hladilne omare	4.630	4.038	25,1	5.183	4.458	20,1	110,4
Pulti	1.558	1.640	10,2	1.915	2.001	9,0	122,0
Σ Catering	6.188	5.678	35,3	7.098	6.459	29,1	113,8
Σ Beli program	37.529	7.619	47,3	69.463	13.470	60,7	176,8
Vitrine	471	728	4,5	594	785	3,5	107,8
Hladilne enote	92	58	0,4	45	25	0,1	43,1
Dodatna oprema	0	485	3,0	203	564	2,5	116,3
Nevtralni elementi	0	253	1,6	408	184	0,8	72,7
Hladilne komore	137	520	3,2	113	380	1,7	73,1
Drugo	0	358	2,2	30	227	1,0	63,4
Storitve	8.999	401	2,5	2.473	111	0,5	27,7
Skupaj	53.416	16.100	100,0	80.427	22.205	100,0	137,9

Vir: Notranji podatki družbe LTH Škofja Loka, d.d. v letih 2001 in 2002.

Iz zgornje tabele lahko razberemo, da se je obseg proizvodnje v letu 2002 v primerjavi z letom 2001 povečal za kar 6.105 R-enot, kar je bilo 37,9 %.

Spremembe so bile znotraj strukture proizvodnje predvsem v programu Catering in belem programu. Program Catering se je v letu 2002 povečal za 13,8 % v primerjavi s predhodnim letom, medtem ko se je beli program povečal za 76,8 %. Znotraj programa Catering lahko opazimo povečanje proizvodnje pultov in hladilnih omar, medtem ko je znotraj belega programa potrebno tolikšno rast proizvodnje pripisati predvsem povečanemu povpraševanju po zamrzovalnih skrinjah v državah nekdanje Jugoslavije, ki še vedno zaupajo proizvodom družbe.

Poslovni svet je ena glavnih institucij, preko katere nove oblike znanosti in tehnologije² prihajajo do družbe. Razvoj tehnologije vpliva na poslovni svet preko povečevanja produktivnosti, povečevanja pomena raziskav in razvoja v podjetjih, drugačnih zahtev po znanju na delovnem mestu, sprememb v vodenju podjetij in večjih potreb po finančnih sredstvih (Jaklič, 1999, str. 117).

V podjetju so v tistem času razvijali nove proizvode, ki jih v tem trenutku tudi dokaj uspešno lansirajo na trge pod lastno blagovno znamko kot tudi tujo. Tako zagnanost kot trdo delo v preteklosti že kažeta pozitivne rezultate in s tem napovedujeta boljše čase za družbo, ki postaja vse bolj konkurenčna zahodnim podjetjem.

² Tehnologija je veda o uporabi znanja v praktične namene (Jaklič, 1999, str. 114).

3.6.2. Dinamika proizvodnje

Na proizvodnjo družbe LTH Škofja Loka, d.d. vplivajo sezonski dejavniki, saj je povpraševanje po njihovih proizvodih v zimskih mesecih manjše kot v vročih poletnih mesecih, ko se najbolj prodajajo hladilniki pijač in zamrzovalniki za sladoled.

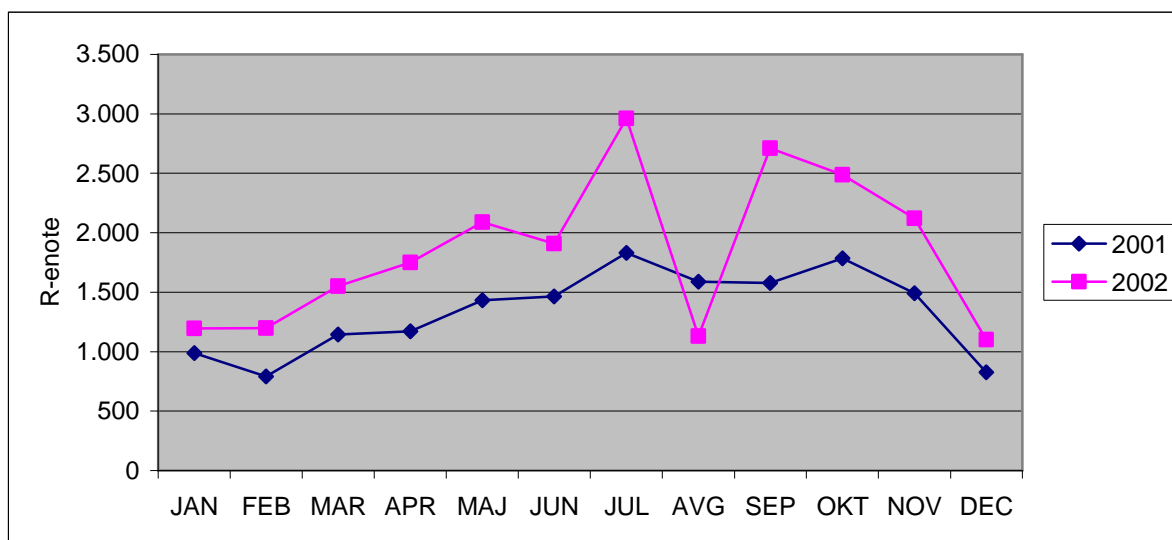
Tabela 19: Dinamika proizvodnje družbe LTH Škofja Loka, d.d. v letih 2001 in 2002 (v Renotah)

Element	2001	%	2002	%	I 02/01
Januar	988	6,1	1.196	5,4	121,1
Februar	793	4,9	1.200	5,4	151,3
Marec	1.145	7,1	1.552	7,0	135,5
April	1.172	7,3	1.749	7,9	149,2
Maj	1.433	8,9	2.088	9,4	145,7
Junij	1.466	9,1	1.907	8,6	130,1
Julij	1.829	11,4	2.961	13,3	161,9
Avgust	1.590	9,9	1.131	5,1	71,1
September	1.580	9,8	2.711	12,2	171,6
Oktober	1.784	11,1	2.488	11,2	139,5
November	1.493	9,3	2.121	9,6	142,1
December	828	5,1	1.101	5,0	133,0
Skupaj	16.101	100,0	22.205	100,0	137,9
Povprečna mesečna proizvodnja	1342	-	1850	-	137,9

Vir: Notranji podatki družbe LTH Škofja Loka, d.d. v letih 2001 in 2002.

Podatki iz tabele 19 nam povedo, da je proizvodnja po mesecih v letu 2002 v primerjavi z letom 2001 v povprečju naraščala. Padec je zaslediti le v mesecu avgustu, kar pa je posledica uvedbe kolektivnega dopusta v družbi, česar v preteklih letih ni bilo. Za takšen ukrep so se odločili na podlagi raziskave trga, kjer so ugotovili, da je tedaj povpraševanje po njihovih proizvodih manjše. Okrnjena pa je tudi dobava surovin in materiala zaradi dopustov v državah dobaviteljev (predvsem zahodnih državah).

Slika 3: Dinamika proizvodnje družbe LTH Škofja Loka, d.d v letih 2001 in 2002 (v R-enotah)



Vir: Notranji podatki družbe LTH Škofja Loka, d.d. v letih 2001 in 2002.

Občuten dvig ravni proizvodnje pa je zaslediti v mesecu pred kolektivnim dopustom in po njem, to je v juliju in septembru, ko skušajo z delanjem zalog in pospešeno proizvodnjo zadovoljiti potrebe prodaje in s tem želje kupcev po njihovih izdelkih.

Povprečna mesečna prodaja je tako v letu 2002 znašala 1850 R-enot, kar je za 37,9 % več kot leta 2001, ko je ta znašala 1342 R-enot.

3.7. ANALIZA PRODAJE

Prodaja je poslovna funkcija vsakega podjetja, ki poslovni proces zaključi in pretvori fizične izdelke ali opravljene storitve v denarno obliko. Če prodajni službi ne uspe prodati izdelkov ali storitev po ceni, ki vsaj pokriva stroške in pričakovani dobiček, so lahko to za podjetje hude težave (Potočnik, 1998, str. 131).

Prodajna politika vsakega podjetja mora vključevati politiko cen glede na prodajne količine in kakovost poslovnih učinkov, pravila glede zaščite blagovne znamke, pridobivanja novih kupcev, politiko izbire prodajnih poti, pravila glede odobravanja različnih plačilnih pogojev, postopke v primeru reklamacije kupcev itn (Mihelčič, 2002, str. 331).

Proces prodaje lahko razčlenimo še na postopke razpošiljanja ponudb, sprejemanja naročil, priprave pošiljk, odpreme, fakturiranja in izterjatve terjatev. Prodaja vsakega podjetja pa je odvisna tudi od vrste objektivnih in subjektivnih dejavnikov. Med objektivne dejavnike, ki vplivajo na proces prodaje lahko navedemo obstoječe potrebe kupcev, razmere na prodajnem trgu, razvitost gospodarstva, gospodarski sistem, gospodarsko politiko. Med subjektivne dejavnike pa lahko prištejemo predvsem sposobnost in prizadevnost prodajalcev (Pučko, 2001, str. 113).

Ker postaja prodaja vse bolj zapletena in hkrati tudi najpomembnejša poslovna funkcija podjetja, jo moramo organizirati tako, da bo čim bolj prilagodljiva različnim tržnim situacijam. Možnosti za njeno notranjo vsebinsko organiziranost so (Potočnik, 1998, str. 137-139):

- *organizacija prodaje po funkcijah*, ki jo uveljavljajo v podjetjih, kjer prodajajo pretežno homogene in standardizirane izdelke;
- *organizacija prodaje po kupcih*, ki je značilna za podjetja, kjer je prodaja posameznim kupcem sorazmerno zelo velika in postopek prodaje specifičen ter prilagojen potrebam in zahtevam vsakega kupca posebej;
- *organizacija prodaje po izdelkih* (skupinah izdelkov) je običajna v podjetjih, ki proizvajajo več skupin različnih izdelkov. Za vsako skupino organizirajo poseben prodajni oddelek, ki opravlja vse posle v zvezi s prodajo;
- *organizacija prodaje po prodajnih območjih* (po teritorialnem načelu), je pogosto uporabljena oblika v podjetjih z množično proizvodnjo, ki zahteva intenzivno prodajo;
- *kombinirana organizacija prodaje* združuje prednosti prej navedenih organizacijskih oblik, kjer izberejo kot izhodišče eno izmed naštetih organizacijskih oblik, ki jo dopolnjujejo s prednostmi drugih oblik.

Podjetje se mora zavedati, da prodajna organizacija ni statična, zato jo mora stalno prilagajati spreminjajočim se razmeram na trgu, ki so posledica ponudbe novih izdelkov, novih metod in oblik prodaje, vpliva konkurence in njene reklame, vpliva posrednikov ter ukrepov državne trgovinske politike.

Da se podjetje lahko uspešno primerja s svojimi tekmeci, mora nujno ugotoviti primerjalne prednosti svojih izdelkov, ki lahko temeljijo na nižji ceni, boljši kakovosti, boljšim servisnim storitvam ali ugodnejšim pogojem financiranja. Pomembno je tudi, da spoznajo svoje tekmece, saj so ti lahko zelo dobri učitelji. Osredotočiti se je potrebno le na najuspešnejše tekmece na svojem poslovnem področju in se pri tem vprašati, zakaj so preživeli in zakaj tako dobro uspevajo, medtem ko se drugi borijo za svoj obstoj (McGaulley, 2000, str. 18-19).

Med posameznimi službami znotraj podjetja pa prihaja mnogokrat do nesoglasij. Prodajno osebje ne vidi problemov v proizvodnji, temveč se osredotoča le na probleme svojih kupcev, ki potrebujejo hitro dobavo blaga, zamenjavo pokvarjenih izdelkov in podobno. Prodajnega osebja pogosto tudi ne zanimajo dodatni stroški, ki jih ima podjetje zaradi boljše oskrbe kupcev. Za reševanje takšnih nasprotij morajo podjetja razvijati uravnotežene odnose med proizvodnjo in prodajo, ki zagotavljajo, da vodstvi soodločata in usklajujeta svoja stališča o stvareh, ki so pomembne za celotno podjetje (Kotler, 1998, str. 734).

3.7.1. Obseg in struktura prodaje

Prodajo lahko opazujemo količinsko in vrednostno, in sicer na podlagi izdanih faktur za prodane proizvode oziroma opravljene storitve.

Tabela 20: Vrednost prodaje po skupinah izdelkov in programih družbe LTH Škofja Loka, d.d. v letih 2001 in 2002 (v 000 SIT)

Element	2001	%	2002	%	I 02/01
Hladilne omare	989.628	24,0	1.160.316	20,9	117,2
Pulti	331.229	8,0	379.700	6,9	114,6
∑ Catering	1.320.857	32,0	1.540.016	27,8	116,6
HG	439.948	10,7	892.629	16,1	202,9
Zamrzovalne skrinje	1.151.991	27,9	1.982.661	35,8	172,1
SHS	101.026	2,4	99.315	1,8	98,3
∑ Beli program	1.692.966	41,1	2.974.605	53,7	175,7
Vitrine	162.960	4,0	208.898	3,8	128,2
Hlad.enote	10.359	0,3	7.768	0,1	75,0
Nevtralni elementi	209.389	5,1	205.116	3,7	98,0
Dodatna oprema	90.039	2,2	144.339	2,6	160,3
Hladilne komore	75.466	1,8	97.997	1,8	129,9
Rezervni deli	37.873	0,9	24.081	0,4	63,6
Drugo	524.151	12,7	336.269	6,1	64,2
Letna prodaja	4.124.060	100,0	5.539.089	100,0	134,3

Vir: Notranji podatki družbe LTH Škofja Loka, d.d. v letih 2001 in 2002.

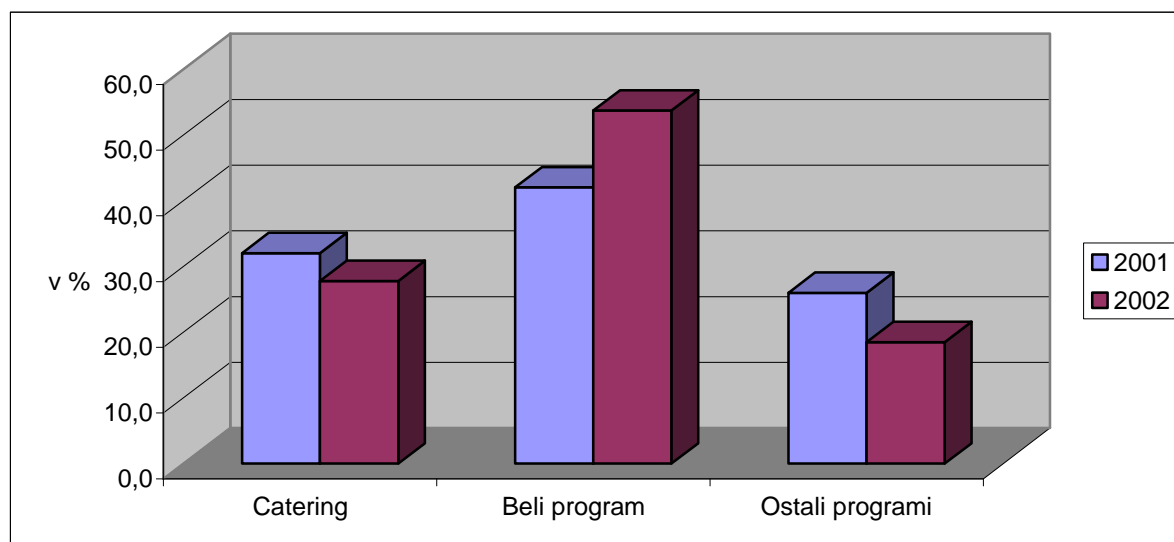
Družba LTH Škofja Loka, d.d., ima dokaj širok proizvodni program, kar omogoča kupcem veliko izbiro cenovno ugodnih in kakovostnih izdelkov.

Na podlagi podatkov lahko ugotovimo, da se je celotna prodaja v letu 2002, ko je znašala dobrih 5,5 milijarde SIT, povečala za 34,3 % v primerjavi z letom 2001, ko je dosegla vrednost dobrih 4 milijard. Na povečanje prodaje v letu 2002 je najbolj vplivalo povečanje prodaje belega programa, ki se je povečala za 75,7 % v primerjavi s prejšnjim letom, ko je znašala skoraj 1,7 milijarde SIT. Znotraj belega programa pa izstopata prodaja HG in zamrzovalnih skrinj, ki sta se povečali za 102,9 % oziroma 72,1 %, medtem ko jo prodaja SHS nekoliko upadla.

Med ostalimi programi je potrebno omeniti še povečanje prodaje vitrin za 28,2 %, hladilnih komor za 29,9 % in dodatne opreme za 60,3 % v letu 2002.

Strukturo prodaje po posameznih programih v letih 2001 in 2002 nam prikazuje tudi naslednja slika, ki je izdelana na podlagi podatkov iz tabele 20.

Slika 4: Deleži prodaje po programih družbe LTH Škofja Loka, d.d. v letih 2001 in 2002



Vir: Notranji podatki družbe LTH Škofja Loka, d.d. v letih 2001 in 2002.

Struktura prodaje podjetja LTH Škofja Loka, d.d. se po trgih vrednostno razlikuje, kar lahko pripišemo prodajni politiki in prepoznavnosti izdelkov na posameznih trgih.

Število prodajnega osebja v letu 2002 je bilo 22 in se je zmanjšalo za skoraj četrtino v primerjavi z letom 2001, ko je bilo v prodajni službi zaposlenih 29 ljudi. Tako je vrednost prodaje na zaposlenega v letu 2001 znašala dobrih 142 mio, medtem ko se je v letu 2002 povečala za 77,0 %, in je znašala skoraj 252 mio na zaposlenega v prodaji.

Tabela 21: Vrednost prodaje po trgih družbe LTH Škofja Loka, d.d. v letih 2001 in 2002 (v 000 SIT)

Element	2001	%	2002	%	I 02/01
Slovenija	1.345.491	32,6	1.561.185	28,2	116,0
Države bivše Jugoslavije	1.313.308	31,8	2.282.374	41,2	173,8
Drugi trgi	1.465.261	35,5	1.695.530	30,6	115,7
Skupaj prodaja	4.124.060	100,0	5.539.089	100,0	134,3
Prodaja na zaposlenega	142.209	-	251.777	-	177,0

Vir: Notranji podatki družbe LTH Škofja Loka, d.d. v letih 2001 in 2002.

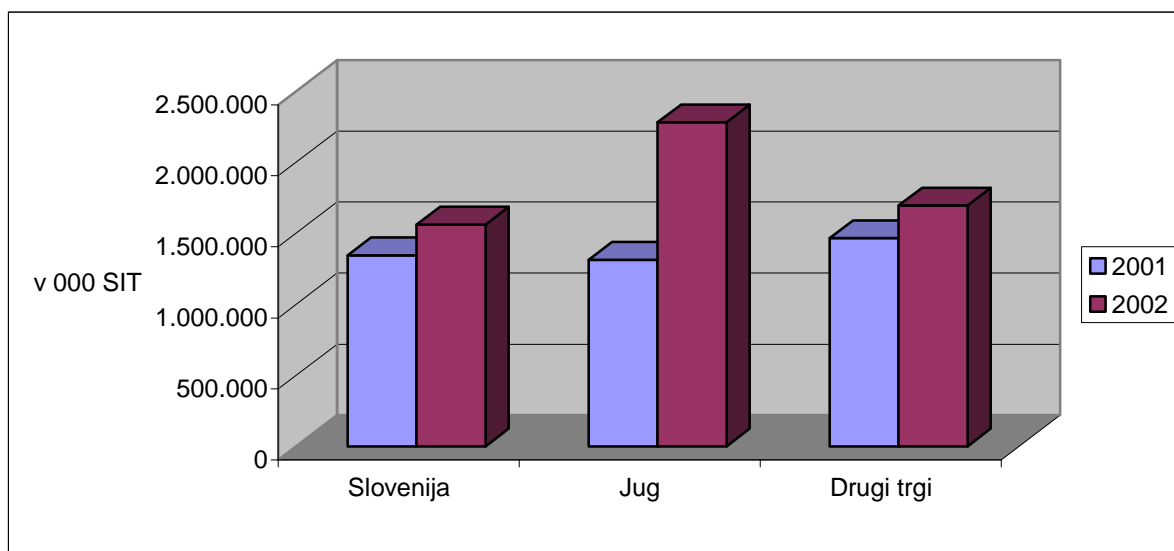
Deleži posameznih trgov so bili v letu 2001 približno enako porazdeljeni, in sicer je delež prodaje na domačem trgu znašal 32,6 %, države nekdanje Jugoslavije so imele 31,8-odstotni delež, drugi trgi, kjer prevladuje zahodna Evropa, pa 35,5-odstotnega. V letu 2002 se je struktura nekoliko spremenila v prid trga nekdanjih držav Jugoslavije, kjer se je prodaja povečala za 73,8 % v primerjavi s prejšnjim letom in je njen delež tako znašal 41,2 % celotnega trga. Slovenski trg je imel v tem letu 28,2-odstotni delež, drugim trgom pa je pripadlo 30,6 %.

Če se osredotočimo na trg nekdanje Jugoslavije, lahko vidimo, da se je prodaja na omenjenem trgu v letu 2002 izredno povečala, in sicer kar za 73,8 %, tako da je v istem letu znašala kar 41,2 % celotne prodaje družbe LTH Škofja Loka, d.d. Tolikšno povečanje je posledica predvsem odprtja novih hčerinskih firm v državah nekdanje Jugoslavije, prodajne politike, ugodnih cen in zaupanja tamkajšnjih kupcev v naše proizvode.

Takšna prodajna politika prinaša s seboj tudi nevarnosti, kot so prevelika odvisnost od posameznega trga, kar se je tudi pokazalo, saj so omenjene države oziroma njihova podjetja neredni plačniki. Vse to se kaže v terjatvah družbe in njenem uspehu.

Strukturo prodaje po posameznih trgih pa lahko vidimo na sliki 5, ki je izdelana na podlagi podatkov iz tabele 21.

Slika 5: Prodaja po posameznih prodajnih trgih družbe LTH Škofja Loka, d.d. v letih 2001 in 2002 (v 000 SIT)



Vir: Notranji podatki družbe LTH Škofja Loka, d.d. v letih 2001 in 2002.

3.7.2. Dinamika prodaje

Časovno neenakomerna prodaja praviloma povzroča večje stroške in več težav za delo prodajnega osebja. Na dinamiko prodaje lahko vplivajo objektivni in subjektivni dejavniki. Največkrat nastali odmiki vplivajo na obseg zalog gotovih proizvodov, na obseg terjatev do kupcev, na potreben obseg virov financiranja in na višino stroškov poslovanja.

Dinamiko prodaje lahko spremljamo s pomočjo zasledovanja časovne razporeditve in intenzivnosti prodajnih opravil od pošiljanja ponudb, števila dobljenih naročil, odpremljanja blaga, fakturiranja do izterjevanja (Pučko, 2001, str. 116).

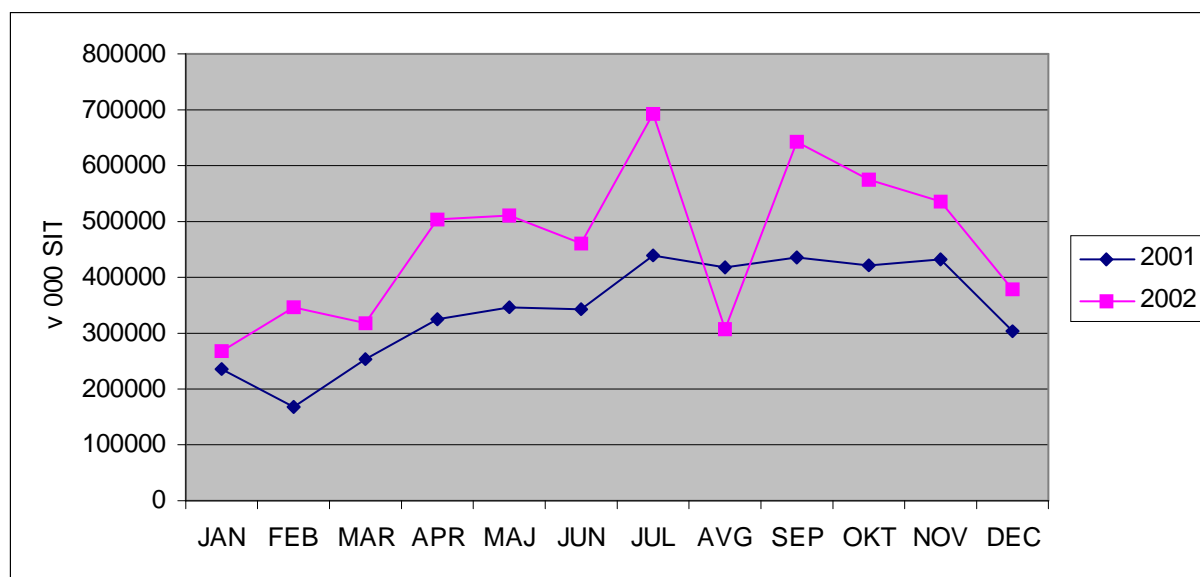
Tabela 22: Dinamika prodaje družbe LTH Škofja Loka, d.d. v letih 2001 in 2002 (v 000 SIT)

Element	2001	%	2002	%	I 02/01
Januar	235.463	5,7	267.380	4,8	113,6
Februar	168.015	4,1	346.231	6,3	206,1
Marec	252.149	6,1	319.059	5,8	126,5
April	326.170	7,9	505.102	9,1	154,9
Maj	347.433	8,4	510.661	9,2	147,0
Junij	343.254	8,3	459.941	8,3	134,0
Julij	440.605	10,7	694.388	12,5	157,6
Avgust	417.382	10,1	307.412	5,5	73,7
September	436.434	10,6	641.740	11,6	147,0
Oktober	421.437	10,2	573.907	10,4	136,2
November	431.988	10,5	535.924	9,7	124,1
December	303.730	7,4	377.344	6,8	124,2
Skupaj	4.124.060	100,0	5.539.089	100,0	134,3

Vir: Notranji podatki družbe LTH Škofja Loka, d.d. v letih 2001 in 2002.

Iz podatkov v tabeli 22 lahko vidimo, da se je obseg prodaje v letu 2002 v primerjavi z letom 2001 v vseh mesecih leta povečal. Izjema je le mesec avgust, ko je bil uveden kolektivni dopust za celotni proizvodni obrat.

Slika 6: Dinamika prodaje družbe LTH Škofja Loka, d.d. v letih 2001 in 2002 (v 000 SIT)



Vir: Notranji podatki družbe LTH Škofja Loka, d.d. v letih 2001 in 2002.

Grafikon mesečne prodaje za leti 2001 in 2002 nam pokaže, da se je povprečna mesečna prodaja v vseh mesecih leta 2002 v primerjavi z letom 2001 povečala. Največja mesečna nihanja je opaziti v mesecih pred avgustovskim kolektivnim dopustom in po njem, ko je tudi opaziti padec obsega prodaje, kar pa je tudi razumljivo.

3.7.3. Stroški reklamacij in garancijskih popravil

Znotraj proizvodnega procesa lahko pride do različnih napak, ki v tistem trenutku niso vidne oziroma se pokažejo nekoliko pozneje. Če se odkrije kakršna koli napaka oziroma pride do okvare izdelka, ima kupec pravico do brezplačne odprave napake ali popravila okvare na stroške proizvajalca (pravica do reklamacije ali uveljavitve garancijskega lista).

Družba LTH Škofja Loka, d.d. jamči za delovanje svojih izdelkov od enega pa vse do pet let. Dolžina garancijske dobe, ki jo ponuja družba, je odvisna od vrste posameznega izdelka na katerega se nanaša.

Tabela 23: Delež stroškov reklamacij in garancij družbe LTH Škofja Loka, d.d. v letih 2001 in 2002 (v %)

Element	2001	2002	I 02/01
1. Vrednost prodaje (v 000 SIT)	4.124.060	5.539.089	134,3
2. Stroški reklamacij (v 000 SIT)	31.994	79.278	247,8
3. Delež stroškov reklamacij (2:1)	0,8	1,4	184,5

Vir: Notranji podatki družbe LTH Škofja Loka, d.d. v letih 2001 in 2002.

Stroški reklamacij in garancijskih popravil so se v letu 2002 povečali za 147,8 % v primerjavi z letom 2001, in so tako znašali dobrih 79 mio SIT, medtem ko so leto poprej dosegli znesek 32 mio. Stroški reklamacij in garancijskih popravil so tako v letu 2001 predstavljali 0,8 % vrednosti prodaje v istem obdobju, v letu 2002 pa že 1,4 % vrednosti celotne prodaje istega leta. Tolikšen delež stroškov reklamacij in garancijskih popravil v letu 2002, je treba pripisati lansiranju novih izdelkov na trg, ki še niso bili popolnoma preizkušeni, slabi opremi, malomarnosti delavcev in preveliki želji po izpolnitvi vseh pridobljenih naročil.

3.8. ANALIZA FINANCIRANJA

Financiranje je faza poslovnega procesa, ki je prisotna pri vseh drugih fazah procesa, saj jim priskrbi potrebna finančna sredstva za njihov nemoten potek. Financiranje na neki način odraža in sintetizira celotno poslovanje podjetja (Pučko, 2001, str. 128).

Analiziranje financiranja pomeni ugotavljanje bonitete financ podjetja z razčlenjevanjem in primerjanjem posameznih preteklih, sedanjih in prihodnjih finančnih stanj podjetja, njegovih finančnih tokov in finančnih izidov. Področje finančne analize se nanaša na analizo temeljnih ciljev financiranja (povečevanje finančne moči in s tem povezane delitve finančnega izida), analizo posameznih elementov financiranja (kot razmerje med sredstvi, naložbo, likvidnostjo in izidom), analizo urejenosti medsebojnih finančnih razmerij med deli podjetja in znotraj podjetja ter analizo povezanosti financiranja v podjetju s širšim okoljem. Ugotavljanje odmikov od

želenega vodi k raziskovanju razlogov in nato h korigiranju razmer financiranja (Repovž, 2000, str. 104).

Med naloge finančne funkcije sodijo (Potočnik, 1998a, str. 137):

- pridobivanje denarnih sredstev za potrebe tekočega poslovanja in naložbe,
- vlaganje denarnih sredstev v posamezne poslovne procese,
- usklajevanje priliva in odliva denarnih sredstev,
- spremljanje denarnih tokov in nadzor nad uporabo denarnih sredstev,
- vračanje denarnih sredstev njihovim virom.

Tabela 24: Obseg (v 000 SIT) in struktura (v %) obveznosti do virov sredstev družbe LTH Škofja Loka, d.d. v letih 2001 in 2002

Element	2001	%	2002	%	I 02/01
1. Kapital	1.396.077	32,5	1.427.590	27,7	102,3
1.1. Osnovni kapital	747.510	17,4	747.510	14,5	100,0
1.2. Rezerve iz dobička	74.751	1,7	74.751	1,5	100,0
1.3. Preneseni čisti dobiček	-	-	14.135	0,3	-
1.4. Čisti dobiček poslovnega leta	-	-	1.072	0,0	-
1.5. Revalorizacijski popravek kapitala	864.818	20,1	590.122	11,5	68,2
2. Dolgoročne obveznosti	1.156.833	26,9	1.374.623	26,7	118,8
3. Kratkoročne obveznosti	1.729.631	40,2	2.331.130	45,3	134,8
4. Pasivne časovne razmejitev	16.131	0,4	14.762	0,3	91,5
5. Skupaj obveznosti do virov sredstev	4.298.672	100,0	5.148.105	100,0	119,8

Vir: Bilanca stanja družbe LTH Škofja Loka, d.d. v letih 2001 in 2002.

Iz podatkov v tabeli 24 lahko ugotovimo, da so se obveznosti do virov sredstev v letu 2002 v primerjavi s predhodnim letom povečale za 19,8 %. V letu 2002 je 27,7 % vseh obveznosti predstavljal kapital, ki odraža lastniško financiranje družbe, in se je v tem letu glede na leto 2001 povečal za 2,3 %. Takšno minimalno povečanje gre pripisati predvsem prenesenemu čistemu dobičku in dobičku tekočega leta, medtem ko se je revalorizacijski popravek močno zmanjšal, in sicer kar za 31,8 %.

Porast v letu 2002 je zaznati tudi pri dolgoročnih in kratkoročnih obveznostih glede na leto 2001. V letu 2002 so se tako dolgoročne obveznosti povečale za 18,8 %, medtem ko so se kratkoročne povečale za 34,8 %. Opazimo pa lahko padec pasivnih časovnih razmejitev v letu 2002 v primerjavi z letom 2001, in sicer za 8,5 %.

3.8.1. Finančna varnost

Finančno varnost podjetja izračunamo z uporabo stopnje kapitalizacije in stopnje zadolženosti. Pri ocenjevanju stopnje kapitalizacije obstaja priporočilo, da mora biti stopnja vsaj 0,5, če jo računamo z vsemi viri sredstev v imenovalcu, in vsaj 1, če jo računamo le s tujimi viri v imenovalcu. To pomeni, da naj podjetje ne bi imelo več kot polovico obveznosti do tujih virov sredstev, sicer je varnost naložbe v takšno podjetje za upnika preveč tvegana.

Iz ugotovljene strukture obveznosti do virov sredstev lahko sklepamo, kakšno poslovno politiko vodi podjetje in kam je usmerjeno (Pučko, 2001, 132-133):

- financiranje svojega poslovanja s kratkoročnimi viri sredstev,
- financiranje svojega poslovanja s tujimi viri sredstev,
- financiranje poslovanja z lastnimi viri sredstev,
- financiranje poslovanja z razvijanjem optimalne strukture virov.

Financiranje poslovanja s pretežno kratkoročnimi viri nas opozarja, da ima podjetje resne gospodarske težave. Pretežnost tujih virov nam govori o nevarnosti za stabilnost poslovanja podjetja. Financiranje poslovanja zgolj z lastnimi viri pa nam pove, da se podjetje odreka izkoriščanju finančnega vzvoda in da je v svojem vedenju zelo konzervativno. Sledenje optimalni strukturi virov pa nam pove, da je uravnavana finančna struktura podjetja zelo visoka.

Tabela 25: Izračun stopnje kapitalizacije in stopnje zadolženosti družbe LTH Škofja Loka, d.d. v letih 2001 in 2002 (v %)

Element	2001	2002	I 02/01
1. Lastni viri (v 000 SIT)	1.396.077	1.427.590	102,3
2. Tuji viri (v 000 SIT)	2.902.595	3.720.515	128,2
3. Vsi viri (v 000 SIT)	4.298.672	5.148.105	119,8
4. Stopnja kapitalizacije (1:3)	32,5	27,7	85,4
5. Stopnja zadolženosti (2:3)	67,5	72,3	107,0

Vir: Bilanca stanja družbe LTH Škofja Loka, d.d. v letih 2001 in 2002.

Stopnja kapitalizacije je bila v obeh proučevanih letih pod priporočljivo vrednostjo (50 %). V letu 2001 je družba 32,5 % obveznosti do virov sredstev pokrivala z lastnimi sredstvi, v letu 2002 pa za 14,6 % manj, in sicer 27,7 %. Predvidevamo lahko, da je zmanjšanje stopnje kapitalizacije imelo negativen učinek na uspešnost poslovanja.

Stopnja zadolženosti je v letu 2001 znašala 67,5, kar pomeni, da je družba v tem letu s tujimi viri financirala 67,5 % vseh sredstev, v letu 2002 pa 72,3 %.

Na podlagi izračunanih kazalcev lahko ugotovimo, da je družba vodila dokaj tvegano finančno politiko, zato je zanjo pomembno, da v prihodnje zmanjša delež tujih virov financiranja in poskuša uporabljati bolj varnejše, to je lastne vire financiranja. Sicer lahko družba zaide v težave, ki vodijo v zmanjševanje kreditne sposobnosti (nižji bonitetni rang) in manjše možnosti najetja novih posojil.

3.8.2. Plačilna sposobnost

Plačilna sposobnost (likvidnost) je zmožnost podjetja, da v nekem trenutku poravna zapadle obveznosti z denarnimi sredstvi. Za vsako podjetje je tako plačilna sposobnost pogoj, da posluje dobro in tako dosega želeni dobiček. Načelo plačilne sposobnosti je močno povezano z načeli rentabilnosti in ekonomičnosti ter je z njima obratno sorazmerno. Zato je treba med njimi vzpostaviti neko skladnost oziroma najugodnejšo možnost financiranja (Turk, 1999, str. 509).

Tisto podjetje, ki postane nelikvidno, se izpostavi hudi nevarnosti, da bo šlo v stečaj in likvidacijo, saj upniki lahko na osnovi obstoja neporavnanih obveznosti vložijo na sodišču predlog za uvedbo stečaja. Zato je še kako pomembno, da v podjetju spremljajo likvidnost in jo tudi primerno vzdržujejo.

Tabela 26: Kazalci plačilne sposobnosti družbe LTH Škofja Loka, d.d. v letih 2001 in 2002

Element	2001	2002	I 02/01
1. Obratna sredstva (v 000 SIT)	1.375.110	2.215.491	161,1
2. Zaloge (v 000 SIT)	597.863	911.343	152,4
3. Denarna sredstva (v 000 SIT)	74.024	79.911	108,0
4. Kratkoročne obveznosti (v 000 SIT)	1.729.631	2.331.130	134,8
5. Količnik obratne likvidnosti (1:4)	0,8	1,0	119,5
6. Količnik hitrega testa likvidnosti ((1-2):4)	0,4	0,6	124,5
7. Količnik denarne likvidnosti (3:4)	0,0	0,0	80,1

Vir: Bilanca stanja družbe LTH Škofja Loka, d.d. v letih 2001 in 2002.

Plačilna sposobnost družbe LTH Škofja Loka, d.d. je tako v letu 2001 kot tudi v letu 2002 pod normativno ravniyo. V letu 2002 so se kazalci v primerjavi s predhodnim letom nekoliko izboljšali. Količnik obratne likvidnosti se je tako v letu 2002 povečal za 19,5 % in je znašal 1,0, kar pa je še močno pod priporočljivo mejo, ki ima vrednost 2. To pomeni, da je bila družba v danem trenutku sposobna z gibljivimi sredstvi pokriti le 19,5 % kratkoročnih obveznosti.

Tudi količnik hitrega testa likvidnosti je v obeh proučevanih letih pod priporočljivo ravniyo, ki znaša 1. V letu 2002 se je omenjeni količnik povečal za 24,5 % v primerjavi z letom 2001 in je v letu 2002 tako znašal 0,6. Vzrok za porast omenjenega količnika je predvsem v relativno večjem povečanju obratnih sredstev in zalog glede na povečanje kratkoročnih obveznosti.

Količnik denarne likvidnosti je imel v obeh letih vrednost približno 0,0, kar nam pove, da podjetje nima denarja v blagajni, s katerim bi takoj poravnalo zapadle obveznosti.

Če povzamem vse zgoraj omenjene količnike plačilne sposobnosti, lahko ugotovim, da družba LTH Škofja Loka, d.d. ni bila sposobna poravnati vseh svojih obveznosti z denarnimi sredstvi v trenutku njihove zapadlosti. Za podjetje je tako zelo pomembno, da najde najugodnejšo pot financiranja in tako poskuša zmanjšati zamude pri poravnavi svojih obveznosti.

Ob prevzemu blaga kupec običajno ne poravnava svojih obveznosti takoj, temveč to preloži na poznejše obdobje. Medtem pa mora podjetje samo financirati prodane proizvode. Da bi preprečili likvidnostne težave, ki so dokaj pogost problem v slovenskih podjetjih, je priporočljivo, da so terjatve podjetja do kupcev višje od obveznosti do dobaviteljev, saj se v prodanih proizvodih ne odraža le vrednost nabavljenega materiala in opravljenih storitev, ampak tudi vložena dodana vrednost, ki zajema plače, dobiček, amortizacijo in davek. Zato je nujno, da je vrednost prodaje večja od vrednosti nabave, vrednost terjatev do kupcev pa posledično tudi večja od obveznosti do dobaviteljev (Pučko, 2001, str. 145).

Tabela 27: Ugotavljanje likvidnosti z uporabo razmerja med vrednostjo terjatev do kupcev in obveznostmi do dobaviteljev družbe LTH Škofja Loka, d.d. v letih 2001 in 2002

Element	2001	2002	I 02/01
1. Prihodki od prodaje (v 000 SIT)	3.972.998	5.617.095	141,4
2. Povprečno stanje terjatev do kupcev (v 000 SIT)	611.318	795.238	130,1
3. Povprečne obveznosti do dobaviteljev (v 000 SIT)	1.842.643	1.303.281	70,7
4. Koeficient obračanja terjatev do kupcev (1:2)	6,5	7,1	108,7
5. Čas trajanja obrata terjatev do kupcev (365 dni:4)	56,2	51,7	92,0
6. Koeficient obračanja obv.do dobaviteljev (1:3)	2,2	4,3	199,9
7. Čas trajanja obrata obv.do dobaviteljev(365dni:6)	169,3	84,7	50,0
8. Terjatve do kupcev / Obveznosti do dobaviteljev	0,3	0,6	183,9

Vir: Bilanca stanja družbe LTH Škofja Loka, d.d. v letih 2001 in 2002.

Koeficient obračanja terjatev do kupcev se je s 6,5 v letu 2001 povečal na 7,1 v letu 2002, torej se je omenjeni koeficient povečal za 8,7 %. Čas trajanja obrata terjatev do kupcev je tako v letu 2001 znašal v povprečju 56 dni, medtem ko se je v letu 2002 zmanjšal za 8,0 % in je znašal v povprečju 52 dni. To je posledica povečanja prodaje in s tem tudi terjatev do kupcev, ki so se v letu 2002 v primerjavi s prejšnjim letom povečale za 30,1 %.

Koeficient obračanja obveznosti do dobaviteljev se je v letu 2002 povečal skoraj za 100,0 % v primerjavi s predhodnim letom in je znašal 4,3. Čas trajanja obrata obveznosti do dobaviteljev je v letu 2001 znašal v povprečju 169 dni, medtem ko se je v letu 2002 zmanjšal za 50,0 % in je znašal le še 85 dni.

Iz zgornje tabele lahko tako ugotovimo, da je družba LTH Škofja Loka, d.d., v letu 2002 poravnala svoje obveznosti do dobaviteljev v povprečno 85 dneh, od kupcev pa je prejela plačila v povprečno v 52 dneh. Na podlagi dobljenih podatkov lahko sklepamo, da podjetje ni ravno dober plačnik, kar pa je posledica plačilne nediscipline njenih kupcev. V podjetju se tega dobro zavedajo in zato stremijo k boljši plačilni disciplini, kar jim po trenutnih rezultatih tudi uspeva, česar pa za njene kupce ne morem ravno trditi.

3.8.3. Finančna stabilnost

Finančno stabilnost podjetja izračunamo z uporabo podbilance dolgoročnih vezanih sredstev in virov sredstev podjetja. Vrednost kazalca finančne stabilnosti mora biti približno 1, če hoče podjetje finančno stabilno poslovati. Če je vrednost kazalca manjša od omenjene priporočljive vrednosti, se bo podjetje zelo verjetno soočalo s problemom likvidnosti, saj del svojih dolgoročno vezanih sredstev financira s kratkoročnimi viri. Če je kazalec večji od vrednosti 1, pa ima podjetje prevelike dolgoročne vire sredstev, kar je nesmotrno, saj preveč angažiranih lastnih virov sredstev onemogoča podjetju izkoriščati finančni vzvod, kar vpliva na nižjo donosnost kapitala (Pučko, 2001, str.141).

Tabela 28: Kazalci finančne stabilnosti družbe LTH Škofja Loka, d.d. v letih 2001 in 2002

Element	2001	2002	I 02/01
1. Kapital (v 000 SIT)	1.396.077	1.427.590	102,3
2. Dolgoročne obveznosti (v 000 SIT)	1.156.833	1.374.623	118,8
3. Osnovna sredstva (v 000 SIT)	2.651.224	2.714.353	102,4
4. Stalna sredstva + zaloge (v 000 SIT)	3.514.518	3.841.267	109,3
5. Stopnja samofinanciranja (1:4)	0,4	0,4	93,6
6. Finančna stabilnost ((1+2):4)	0,7	0,7	100,4
7. Kreditna sposobnost ((1+2):3)	1,0	1,0	107,2

Vir: Bilanca stanja družbe LTH Škofja Loka, d.d. v letih 2001 in 2002.

Stopnja samofinanciranja izraža reprodukcijsko sposobnost in nam kaže, kolikšen del stalnih sredstev je financiran z najzanesljivejšim virom financiranja, to je s trajnim kapitalom podjetja.

Stopnja samofinanciranja družbe LTH Škofja Loka, d.d., je v obeh proučevanih letih znašala 0,4, kar je pod predpisano stopnjo.

Kazalec finančne stabilnosti je v obeh proučevanih letih znašal 0,7 in je bil tudi pod priporočljivo vrednostjo 1. To pomeni, da je družba LTH Škofja Loka, d.d., precejšen del svojih dolgoročnih sredstev financirala s kratkoročnimi obveznostmi in se s tem izpostavljala finančni nestabilnosti.

Kazalec kreditne sposobnosti se je v letu 2001 kot tudi v letu 2002 gibal okoli priporočljive vrednosti 1, torej so bila vsa stalna sredstva pokrita z dolgoročnimi viri. To pomeni, da je bila družba kreditno sposobna.

4. SKLEP

Analiza uspešnosti poslovanja družbe LTH Škofja Loka, d.d., me je pripeljala do spoznanja, da je družba v letu 2002 poslovala uspešno v primerjavi s preteklimi leti, saj se je poslovanje z izgubo v prejšnjih letih prevesilo v poslovanje z minimalnim dobičkom v letu 2002. Takšen ugoden rezultat je treba pripisati novemu lastniku družbe, ki je s seboj prinesel nove cilje in strategije, ki so se pokazali kot pravi in uresničljivi. Hkrati pa ugotavljam, da so še vedno nekatera področja znotraj družbe, ki jim bo treba nameniti več pozornosti, da v prihodnje ne bo prihajalo do težav.

Pri analizi prihodkov, odhodkov in poslovnega izida sem ugotovil, da so se prihodki v letu 2002 povečali za 43,5 % v primerjavi z letom 2001. Prav tako pa so se v istem obdobju povečali tudi odhodki, in sicer za 34,1 % v primerjavi z letom 2001. Poslovni izid je bil v letu 2001 negativen, medtem ko se je v letu 2002 že prevesil v minimalni dobiček. Pozitivne učinke pa je treba pripisati novim trgov in povečani prodaji na že obstoječih trgih tako v Evropi kot v državah nekdanje Jugoslavije.

Z izračunom kazalcev donosnosti sem ugotovil, da družba v letu 2001 ni poslovala rentabilno, saj je v tem letu prikazala izgubo iz poslovanja. V letu 2002 pa je zaznati že pozitivne spremembe, in sicer rast kazalcev donosnosti ter prikaz dobička. Dobičkonosnost kapitala in sredstev se je nekoliko povečala zaradi boljše produktivnosti dela in ekonomičnosti, ki je bila posledica relativno večjega porasta prihodkov od porasta odhodkov v letu 2002. Pozitivne spremembe dejavnikov uspešnosti pa so vplivale tudi na prikazani rezultat ob koncu poslovnega leta družbe.

Analiza sredstev je pokazala, da so se celotna sredstva v letu 2002 v primerjavi z letom 2001 povečala za 19,8 % zaradi povečanja gibljivih sredstev, ki so narasla za 60,5 %, kar je posledica povečanja zalog za 52,4 % in kratkoročnih terjatev za 74,1 %. Družba je imela v gibljivih sredstvih relativno veliko vezanega kapitala, kar je povzročilo visoke stroške skladiščenja, saj so bili dobavni roki za nekatere surovine in material dokaj dolgi. Zato si družba ni smela privoščiti zastojev na ta račun, saj bi bili stroški izpada proizvodnje v tem primeru še precej višji. Pri analizi stalnih sredstev pa ni bilo opaziti velikih sprememb. V letu 2002 so se tako povečala le za 0,5 % v primerjavi z letom 2001, in sicer zaradi nabave nove opreme.

Število zaposlenih se je v letu 2002 povečalo za 8,7 % v primerjavi z letom 2001. Spremenila se je tudi izobrazbena struktura, in sicer v smeri njenega zviševanja. Največ zaposlenih v obeh obdobjih, skoraj 70 %, je bilo delavcev brez srednješolske izobrazbe. Visok koeficient bruto fluktuacije pa kaže na to, da je v letu 2002 prišlo do velikih sprememb. Družba je zaposlovala

nove delavce, katerih produktivnost je bila na začetku nižja, kar je deloma negativno vplivalo na produktivnost dela in s tem na uspešnost poslovanja. Med novo zaposlenimi so bile tudi osebe z visoko izobrazbo, ki so v družbo prinesle tudi novo znanje in drugačne poglede.

Družba posveča premalo pozornosti funkciji nabave, saj so kljub povečanju obsega in strukture nabave ostali vsi dobavitelji v obeh proučevanih obdobjih isti kot tudi vsi nabavni pogoji. Vzrok za takšno situacijo lahko poiščemo v tem, da je družba neredno plačevala zapadle fakture in ni upoštevala plačilnih rokov, kar ji onemogoča iskati nove in ugodnejše dobavitelje. V letu 2002 lahko opazimo zmanjšanje povprečnih obveznosti do dobaviteljev za skoraj 30 % v primerjavi s predhodnim letom. Koeficient obračanja pa se je v tem letu povečal za 100 %. To pomeni, da je družba svoje obveznosti do dobaviteljev poravnala v krajšem roku kot v prejšnjem letu.

Z analizo proizvodnje sem ugotovil, da se je obseg proizvodnje v letu 2002 povečal za 37,9 % v primerjavi z letom 2001. Opazna pa so tudi nihanja povprečne proizvodnje od njene dejanske vrednosti. Nihanja v pozitivno smer so predvsem v mesecu juliju in septembru, ko je mogoče opaziti velik porast. Padec pa je opazen v mesecu avgustu, ko nastopi kolektivni dopust za vse delavce. Zaradi heterogenosti proizvodnega programa v družbi vodijo evidenco celotne proizvodnje tudi v pogojnih enotah, kar jim omogoča primerljivost med posameznimi proizvodi. Rezultati teh primerjanj pa omogočajo vodstvu sprejemati odločitve, katere proizvodne programe bodo izvajali in katere opustili, ker niso dobičkonosni.

Obseg in struktura prodaje se je v letu 2002 povečala za 34,3 % v primerjavi z letom prej. Podjetje je v omenjenem letu 30,6 % celotne prodaje realiziralo na tujem trgu, 28,2 % na domačem in 41,2 % na trgih nekdanje Jugoslavije. Kupci iz držav nekdanje Jugoslavije zelo zaupajo v njihovo blagovno znamko. To zaupanje pa izvira še iz časov skupne države, ko so bili izdelki tedanjega LTH zelo cenjeni in iskani. Omeniti je treba še prevelike stroške reklamacij in garancij, ki so v letu 2002 narasli za 147,8 % v primerjavi s prejšnjim letom. Družba bo morala posvetiti več pozornosti kakovosti svojih izdelkov, sicer bodo izgubili obstoječe kupce in zelo težko pridobili nove.

Z analizo financiranja sem ugotovil, da so se obveznosti do virov sredstev v letu 2002 povečale za 19,8 % v primerjavi z letom 2001. Največ obveznosti je kratkoročnih, in sicer 45,3 %, sledi kapital z 27,7 % in dolgoročne obveznosti z 26,7 %. Kazalci plačilne sposobnosti so se v letu 2002 v primerjavi z letom 2001 izboljšali. Kazalci finančne stabilnosti pa niso presegali vrednosti 1, razen kazalca kreditne sposobnosti, kar pomeni, da so v podjetju del svojih dolgoročnih vezanih sredstev financirali s kratkoročnimi viri. Z analizo terjatev do kupcev in obveznosti do dobaviteljev sem ugotovil, da je družba v letu 2002 izboljšala izterjavo, kar nas pripelje do spoznanja, da so bili previdnejši pri izbiri kupcev.

Slabo poslovanje družbe v preteklih letih lahko pripišemo predvsem izgubi trga nekdanje Jugoslavije in slabi učinkovitosti zaposlenih, ki so ob krizi podjetja LTH postali popolnoma nemotivirani in posledično neučinkoviti. Ta problemska situacija, ki ima svoje korenine v preteklosti, se deloma odraža tudi sedaj, toda trenutno vodstvo družbe je pravočasno ukrepalo v

smeri izboljšanja razmer. Tržni kader, ki je bil slabo izobražen in brez sodobnih trženjskih znanj, so poslali na dodatna izobraževanja. Poleg tega so zaposlili tudi nekaj novih tržnikov, ki so v družbo prinesli pozitivno vzdušje in drugačno miselnost. Tudi v drugih službah so zaposlili nov in izobražen kader, ki je nekoliko spremenil starostno strukturo zaposlenih, ki je bila pred tem pretežno stara, saj v preteklosti niso zaposlovali novih kadrov. V proizvodnji trenutno uvajajo sistem nagrajevanja po učinku, kar bo povečalo učinkovitost in izboljšalo kakovost izdelkov.

Menim, da bi lahko družba svoje prihodke povečala tudi z organiziranjem enakomerne proizvodnje skozi celo leto. Trenutno je opaziti, da ima proizvodnja sezonske značilnosti, saj ima svoj vrhunec v poletnih mesecih, medtem ko v zimskih vlada zatišje in je opazen občuten izpad dohodka zaradi zmanjšane prodaje. Zato bi morali nujno razmišljati v tej smeri in zapolniti nastalo vrzel. Rešitve bi lahko poiskali v novih trgih na Bližnjem in Daljnem vzhodu ali pa uvedli nov proizvodni program, ki bi dopolnjeval že obstoječo dejavnost.

Stroške poslovanja bi lahko dodatno znižali z zmanjšanjem predelav v proizvodnji, ki so bile v preteklosti bolj pravilo kot izjema. Tržniki so v želji po čim večji količinski prodaji, zanemarili dodatne stroške, nastale s temi predelavami, in so tako pravzaprav prodajali izdelke z izgubo, in ne z dobičkom, kot so sami menili, saj končna cena proizvodov ni zajemala vseh dejansko nastalih stroškov izdelave.

Problem, ki sem ga opazil ob analizi družbe, je tudi premajhen poudarek na prezentaciji izdelkov širši okolici oziroma potencialnim kupcem. Do neke mere je to razumljivo, saj so se v preteklosti soočali s pomanjkanjem finančnih virov, kar je bila posledica vlaganj v povečan obseg proizvodnje in nabavo novih osnovnih sredstev, ki so zamenjala očitno zastarela obstoječa. Pri tem pa so pozabili na intenzivno reklamiranje svojih izdelkov in s tem na dobro pozicioniranje na trgu. Ugotovil sem tudi, da je prepoznavnost družbe v širšem okolju, z izjemo trga nekdanje Jugoslavije, kamor izvažajo pod lastno blagovno znamko, zelo majhna in če tega ne bodo popravili, jih bo huda konkurenca povozila. Zato si morajo izdelati jasnejšo marketinško strategijo, ki bo temeljila na natančni analizi posameznih trgov, kjer trenutno nastopajo in kjer se želijo v prihodnosti pojaviti kot ponudnik kakovostnih izdelkov. Pri vsem tem pa bodo morali upoštevati dejstvo, da je zahodni trg dokaj sprejemljiv za nove izdelke in ideje, medtem ko je trg nekdanje Jugoslavije bolj konzervativen, kupci pa bolj zaupajo starim, že preizkušenim izdelkom.

Za ugodno poslovanje družbe v prihodnje in doseganje zadovoljivega poslovnega uspeha bodo morali v družbi pretehtati temeljne odločitve, na primer nove investicije, katere proizvode proizvajati, da bodo konkurenčni na trgu, kako zmanjšati stroške poslovanja, kako izkoristiti potencialne zaposlenih, izbira dobičkonosnih trgov... Uspešnost poslovanja družbe na dolgi rok je precej negotova, čeprav so se bistveni kazalci uspešnosti poslovanja izboljšali. Zato bodo morali v družbi več vlagati v modernizacijo opreme, kakovost izdelkov, marketing in prepoznavnost družbe ter izvajati agresivnejšo prodajo.

LITERATURA

1. Jaklič Marko: Poslovno okolje podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 353 str.
2. Kotler Philip: Marketing Management Trženjsko upravljanje. Ljubljana : Slovenska knjiga, 1998. 832 str.
3. Lipičnik Bogdan: Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1998. 422 str.
4. Ložar Boštjan: Smo postali strukturno nekonkurenčni?. Manager, Ljubljana, 2004, 4, str. 36-39.
5. McGaulley Michael T.: Prodajne poti: priročnik o temeljnih prodajnih veččinah. Lesce : Založba Oziris, 2000. 267 str.
6. Mihelčič Miran: Poslovne funkcije. Ljubljana : Fakulteta za računalništvo in informatiko, 2002. 370 str.
7. Mramor Dušan: Finančna politika podjetja. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1991. 154 str.
8. Potočnik Vekoslav: Komercialno poslovanje z osnovami trženja 1. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1998. 223 str.
9. Potočnik Vekoslav: Poslovanje trgovskih podjetij. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1998a. 172 str.
10. Pučko Danijel: Analiza in načrtovanje poslovanja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. 335 str.
11. Pučko Danijel, Rozman Rudi: Ekonomika in organizacija podjetja. 1. knjiga: Ekonomika podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1998. 344 str.
12. Rebernik Miroslav: Ekonomika podjetja. Tretja, dopolnjena izdaja. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1997. 423 str.
13. Repovž Leon, Peterlin Jožko: Financiranje. Koper : Visoka šola za management, 2000. 114 str.
14. Rozman Rudi: Analiz uspešnosti poslovanja gospodarskih družb. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1995, 19, str. 74-77.
15. Stern Joel M., Shiely John S., Ross Irwin: EVA kot izziv. Ljubljana : GV Založba, 2003. 244 str.
16. Turk Ivan, et al.: Finančno računovodstvo. Ljubljana : Slovenski inštitut za revizijo, 1999. 841 str.

VIRI

1. Bilanca stanja družbe LTH Škofja Loka, d.d. na dan 31.12.2001.
2. Bilanca stanja družbe LTH Škofja Loka, d.d. na dan 31.12.2002.
3. Izkaz poslovnega izida družbe LTH Škofja Loka, d.d. za leto 2001.
4. Izkaz poslovnega izida družbe LTH Škofja Loka, d.d. za leto 2002.
5. Slovenski računovodski standardi (Uradni list RS, št. 107/01).

6. Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št. 45/01).
7. Indeks cen življenjskih potrebščin. [URL: [www. e-uprava.gov.si/ispo/indeksi/](http://www.e-uprava.gov.si/ispo/indeksi/)], oktober, 2004.