

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

ANALIZA POSLOVANJA PODJETJA  
BELINKA BELLES, D.O.O. V LETIH 2003 IN 2004

Ljubljana, september 2005

PRIMOŽ PAŠ

## **IZJAVA**

Študent Primož Paš izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom mag. Urške Kosi in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 16.9.2005

Podpis: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1. PREDSTAVITEV PODJETJA</b> .....	<b>2</b>
<b>1.1 Opis posameznih hčerinskih podjetij</b> .....	<b>4</b>
<b>1.2 Vizija in poslanstvo</b> .....	<b>5</b>
<b>2. ANALIZA SREDSTEV</b> .....	<b>5</b>
<b>2.1 Analiza stalnih sredstev</b> .....	<b>7</b>
2.1.1 Stopnja odpisanosti.....	9
2.1.2 Tehnična opremljenost dela.....	10
<b>2.2 Analiza gibljivih sredstev</b> .....	<b>11</b>
2.2.1 Obratna sredstva .....	12
2.2.2 Obračanje obratnih sredstev .....	13
<b>3. ANALIZA POSLOVNIH FUNKCIJ</b> .....	<b>14</b>
<b>3.1 Analiza zaposlenih</b> .....	<b>15</b>
3.1.1 Število zaposlenih.....	15
3.1.2 Dinamika zaposlenih .....	16
3.1.3 Analiza zaposlenih po strukturi .....	17
3.1.4 Spremljanje izkoriščenosti delovnega časa .....	19
<b>3.2 Analiza nabave</b> .....	<b>20</b>
<b>3.3 Analiza proizvodnje</b> .....	<b>21</b>
<b>3.4 Analiza prodaje</b> .....	<b>24</b>
<b>3.5 Analiza financiranja</b> .....	<b>27</b>
<b>4. ANALIZA IZKAZA USPEHA</b> .....	<b>31</b>
<b>4.1 Analiza prihodkov</b> .....	<b>32</b>
<b>4.2 Analiza odhodkov</b> .....	<b>34</b>
<b>4.3 Poslovni izid</b> .....	<b>35</b>
<b>5. ANALIZA USPEŠNOSTI POSLOVANJA</b> .....	<b>36</b>
<b>5.1 Produktivnost dela</b> .....	<b>37</b>
<b>5.2 Gospodarnost ali ekonomičnost poslovanja</b> .....	<b>38</b>
<b>5.3 Rentabilnost ali donosnost</b> .....	<b>39</b>
<b>SKLEP</b> .....	<b>41</b>
<b>LITERATURA</b> .....	<b>44</b>
<b>VIRI</b> .....	<b>44</b>
<b>PRILOGI</b>	

## UVOD

Podjetje je gospodarska celica, ki v okviru svojega poslovnega procesa opravlja raznolike procese, s katerimi zadovoljuje potrebe raznovrstnih interesnih skupin. Pri tem lahko zasleduje več različnih ciljev in tako poizkuša čim bolj slediti posameznim interesom. Med cilje poslovanja podjetja lahko spadajo maksimiranje dobička, maksimiranje prodaje, maksimiranje tržnega deleža, preživetje ali doseganje zadostne ravni dobička (Mramor, 2002, str. 15).

Pri sledenju navedenih ciljev pa je v podjetju nujno potrebno slediti načelu uspešnosti, se pravi, da mora podjetje doseči čim ugodnejše razmerje med vrednostjo rezultata in vrednostjo vlaganj, ki so bila potrebna za doseganje tovrstnega rezultata. Podjetje tako kot samostojna enota v pravnem, operativnem, ekonomskem, internem in eksternem pogledu povezuje poslovne procese in teži k doseganju izbranega cilja ob maksimalni možni uspešnosti (Pučko, 1999, str. 3).

Pri ocenjevanju uspešnosti podjetja oziroma spoznavanju poslovnega procesa nam je v veliko pomoč analiza poslovanja. Opredelimo jo lahko kot proces spoznavanja poslovanja konkretnega podjetja z vidika uporabnika analize in kot pripomoček za nadaljnje odločanje o poslovanju podjetja ter izboljšanju njegove uspešnosti (Lipovec, 1983, str. 31).

Predmet diplomskega dela je analiza poslovanja podjetja Belinka Belles, d.o.o. v letih 2003 in 2004. Namen analize poslovanja je seznaniti se s poslovanjem konkretnega podjetja v omenjenih letih in določiti prednosti in slabosti v poslovanju podjetja. Cilj analize je ugotoviti uspešnost poslovanja podjetja v letih 2003 in 2004 ter določiti dejavnike, ki so na to vplivali.

Vsi podatki, prikazani v diplomskem delu, ki so predmet računovodskih izkazov (bilanca stanja, izkaz uspeha), so izraženi v slovenskih tolarjih in so podani v realni vrednosti. Zaradi ustrezne primerljivosti podatkov med letoma 2003 in 2004 je bilo potrebno podatke iz leta 2003 inflacionirati z indeksom cen življenjskih potrebščin in tako zagotoviti primerljivost podatkov. Pri podatkih iz bilance stanja, kjer je podano stanje na določen dan, to je 31.12. v letu, sem podatke iz leta 2003 popravil z indeksom 103,2. Indeks predstavlja razmerje med decembrskimi cenami v letu 2003 in decembrskimi cenami v letu 2004. Pri izračunavanju povprečnih vrednosti za leto 2003 sem uporabil tudi podatke iz 31.12.2002. Te sem inflacioniral z indeksom 2004/2002, ki znaša 108,0. Za podatke iz izkaza uspeha pa sem uporabil povprečni indeks cen življenjskih potrebščin za obdobje januar – december 2003. Ta je znašal 103,6.

Podatki iz bilance stanja, izkaza uspeha ter priloge k računovodskim izkazom so revidirani s strani revizorske hiše in po njihovem mnenju kažejo resnično in pošteno sliko finančnega stanja gospodarske družbe v obravnavanih letih. Prikazani so v prilogah.

Pri posameznih poglavjih je najprej podana splošna teoretična osnova, ki se navezuje na poglavje, nato pa ji sledi še analiza konkretnega podjetja.

Diplomsko delo je razdeljeno na 5 poglavij. V prvem poglavju opišem glavne značilnosti podjetja in povezavo s krovnim podjetjem. V nadaljevanju analiziram sredstva, in sicer ločeno stalna in gibljiva sredstva. Nato sledi analiza poslovnih funkcij. Med njih vključim analizo zaposlenih, analizo nabave, analizo proizvodnje, analizo prodaje in analizo finančne funkcije. V zadnjih dveh poglavjih analiziram še poslovni izid in uspešnost poslovanja. Na koncu sledi sklep, kjer povežem ugotovitve iz posameznih poglavij ter podam celovito oceno in spoznanja analize poslovanja.

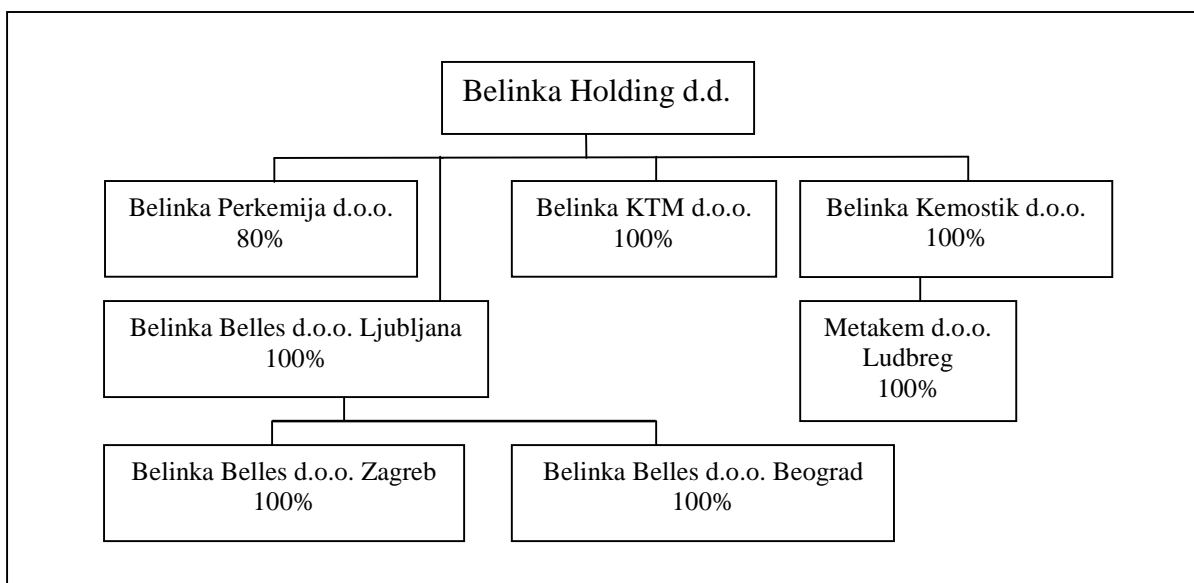
## **1. PREDSTAVITEV PODJETJA**

Belinka Belles, d.o.o. je hčerinsko podjetje Belinke Holding, d.d., ki jo sestavlja osem družb – krovno podjetje Belinka Holding d.d (s sedežem v Ljubljani) in sedem hčerinskih podjetij. To so Belinka Perkemija, d.o.o., Belinka Belles, d.o.o. (predmet analize), Belinka Belles, d.o.o. Zagreb, Belinka Belles, d.o.o. Beograd, Belinka KTM, d.o.o., Belinka Kemostik, d.o.o. in Metakem, d.o.o. Ludbreg (Hrvaška). Skupina Belinka ima skupaj 290 zaposlenih in na različnih lokacijah razvijajo in izdelujejo kemične izdelke, kot so peroksidne spojine, premazi, lepila in kemikalije za obdelavo vod. Krovno podjetje Belinka Holding, d.d. za hčerinska podjetja opravlja različne storitve, ki so zaradi racionalizacije in boljše preglednosti združene. Tako delno ali v celoti za potrebe hčerinskih podjetij v okviru Belinke Holding, d.d. delujejo naslednji oddelki:

- uprava,
- informatika,
- nabava,
- pravna služba,
- finančni, knjigovodski in računovodski sektor,
- plan in analize,
- kadrovski oddelek,
- inženiring,
- strateški oddelek.

V Sliki 1 (stran 3) je prikazana organizacijska struktura podjetja Belinka Holding, d.d.

Slika 1: Organizacijska struktura podjetja Belinka Holding, d.d. in kapitalska udeležba Belinke Holding, d.d. v posameznem povezanem podjetju na dan 31.3.2005



Vir: Letno poročilo za leto 2004, Belinka Holding, d.d. in skupina Belinka, Ljubljana, 2005.

Začetki podjetja Belinka Holding, d.d. segajo v leto 1948, ko se je začela gradnja tovarne v Šentjakobu pri Ljubljani. Skoraj deset let po začetku gradnje je tovarna na trg poslala prve količine vodikovega peroksida. Nato so začeli proizvajati natrijev perborat, osnovo za pralne praške. V naslednjih letih je uvedla licenčno proizvodnjo danskega podjetja Sadolin & Holmblad in nazadnje razvila tudi lastni program lesnih premazov, ki ga je združila v Belinko Belles, d.o.o. V letu 1973 se je z britanskim Laportom in belgijskem Solvayem dogovorila za skupno naložbo in prenos tehnologije. Rezultat tega je bil sodobni obrat za proizvodnjo vodikovega peroksida in posodabljanje obrata za izdelovanje natrijevega perborata. Leta 1984 je Belinka Holding, d.d. prenehala izdelovati licenčne Sadolinove izdelke ter se postavila na lastne noge.

Belinka Holding, d.d. je med prvimi podjetji v Sloveniji razmišljala in delovala marketinško. Razpad Jugoslavije je za podjetje pomenil tudi razpad nekdanj obširnega in enotnega tržišča. Zaradi tega je moralo podjetje poiskati nova tržišča in povečati tržni delež v Sloveniji. Leta 1996 se je končal proces lastninjenja in 2001 so vsa podjetja, razen Belinke KTM, d.o.o., pridobila certifikat za skladnost systemskega ravnanja z okoljem po zahtevah mednarodnega standarda ISO 14001.

Skupina Belinka je imela v letu 2004 za 10.925.017 tisoč SIT skupnih prihodkov. V istem letu je čisti poslovni izid znašal 1.248.477 tisoč SIT, kar je za 14% več kot leta 2003.

## 1.1 Opis posameznih hčerinskih podjetij

### *Belinka Perkemija, d.o.o.*

Belinka Perkemija, d.o.o. je največje podjetje v skupini Belinka in je tudi prvo Belinkino podjetje. Glavna dejavnost podjetja je proizvodnja in trženje vodikovega peroksida, natrijevega perborata in peroksiocetne kisline. Vodikov peroksid se najpogosteje uporablja pri beljenju tkanin v tekstilni industriji, pri recikliranju odpadnega papirja v papirni industriji, za oksidacijsko obdelavo vod (priprava pitne vode) itd. Leta 1973 se je povezala s družbo Laporte iz Velike Britanije, katero je kasneje kupil Solvay, ki je sedaj 20% lastnik Belinke Perkemija, d.o.o. Ostalih 80% pa je v lasti Belinke Holding, d.d. S podjetjem Solvay je Belinka podpisala pogodbo o skupni naložbi in prenosu tehnologije, tako da je Belinka Perkemija, d.o.o. pridružena članica skupine Solvay Interrox, ki je največji svetovni proizvajalec peroksidnih spojin. Glavna tržišča Belinka Perkemija, d.o.o. so države nekdanje Jugoslavije, Italija, države srednje in vzhodne Evrope ter države Bližnjega vzhoda.

### *Belinka Belles, d.o.o.*

Belinka Belles, d.o.o. se ukvarja s proizvodnjo premazov za zaščito in dekoracijo lesa. Njeni začetki segajo v leto 1968, ko je Belinka začela sodelovati z dansko firmo Sadolin & Holmblad. Sprva je bila le posrednik, kasneje licenčni izdelovalec, leta 1984 pa je začela z lastnimi proizvodi. Glavni proizvodi so Beltop, Belton, Belles ter Aqua in predstavljajo premazna sredstva za široko potrošnjo za zaščito lesa pred vremenskimi pogoji in škodljivci. Seveda pa tudi polepšajo izgled lesa. Podjetje je ustanovilo tudi hčerinski podjetji Belinka Belles, d.o.o. Zagreb in Belinka Belles, d.o.o. Beograd, ki sta zadolženi za trženje izdelkov na hrvaškem in srbskem trgu.

### *Belinka Kemostik, d.o.o.*

Podjetje je postalo član skupine Belinka leta 1997 in je najmlajši član skupine Belinka. Kljub temu ima že 50-letno tradicijo proizvodnje kemičnih izdelkov in 40-letno tradicijo proizvodnje lepil. Lepila so sedaj največji produkt podjetja in v podjetju upajo, da se bo ta delež še povečeval. Proizvajajo široko paleto (preko 200 različnih lepil) za široko potrošnjo ter industrijo in obrt. Njihov najbolj znan proizvod je lepilo Neostik. Podjetje proizvaja več vrst tovrstnega lepila, ki se uporablja v gradbeništvu, restavracijah, gradnji plovil, lepljenju izolacijskih materialov, lepljenju lesa in parketa, v šolah, pisarnah itd. Približno 50% izdelkov Belinke Kemostik, d.o.o. se proda na slovenskem trgu, preostalo pa na trgih Bosne in Hercegovine, Hrvaške, Jugoslavije, Makedonije, Madžarske, Češke, Rusije in Avstrije. Pod Belinko Kemostik, d.o.o. spada Metakem, d.o.o. Ludbreg iz Hrvaške, ki se tudi ukvarja s proizvodnjo lepil.

*Belinka KTM, d.o.o.*

Kemična tovarna Moste, d.o.o. (Belinka KTM, d.o.o.) je podjetje z 90 letno tradicijo predelave kemičnih izdelkov. Belinka KTM, d.o.o. je v letu 2004 prodala proizvodni program in del zemljišča z zgradbami strateškemu partnerju Kemiri, ki je ustanovila novo podjetje Kemira KTM, d.o.o. Ta nadaljuje s proizvodnim programom predelave kemičnih izdelkov. Preostali del Belinke KTM, ki ima v lasti večji del zemljišč z objekti na lokaciji Kemične tovarne Moste, se sedaj ukvarja z oddajanjem obstoječih objektov v najem.

## **1.2 Vizija in poslanstvo**

V okviru Belinke Holding, d.d. je načrtana tudi skupna vizija podjetja. Glavne smernice vizije so izpolnjevanje zahtev tržišča, lastnikov in pričakovanj zaposlenih. Utrjevanje prisotnosti na tradicionalnih trgih ter uveljavljanje zlasti na trgih Srednje, Vzhodne in Južne Evrope ter Male Azije. Podjetje vidi svojo prednost v pestrosti in kakovosti izdelkov ter storitev in hitrosti odziva na potrebe trga.

V podjetju se zavedajo skrbi za okolje, saj so kot kemično podjetje lahko izpostavljeni kot potencialni osnaževalci okolja. Iz tega izhaja tudi njihov slogan »Zeleno je modro«, opredeljeno je tudi njihovo poslanstvo »Dobro se zavedamo ekološke odgovornosti in po najboljših močeh skrbimo za blaginjo ožjega ter širšega družbenega okolja«. V preteklih letih je podjetje pogostilo več pobočij, ki so jih prizadeli požari in v Arboretumu Volčji Potok pripravilo učno pot Drevesa govorijo, s čemer v podjetju predstavijo svojo skrb za okolje in neoporečnost proizvodnega programa.

Belinko Belles, d.o.o. sem analiziral kot samostojno hčerinsko družbo. Glede na to, da nekatere poslovne funkcije za njo opravlja matična družba, se analiza dotika tudi krovnega podjetja, ki svoje storitve hčerinskim podjetjem tudi zaračuna. Tako npr. kadrovska funkcija deluje za vsa hčerinska podjetja in stroški nastali z delovanjem, se proporcionalno, glede na število zaposlenih, razdelijo med hčerinska podjetja. Podobno velja tudi za druge poslovne funkcije. Za razmejitevni dejavnik se lahko uporablja delež prihodkov v konsolidirani bilanci, velikost osnovnega kapitala, število zaposlenih ipd.

## **2. ANALIZA SREDSTEV**

Podjetje za svoje poslovanje potrebuje sredstva, ki so osnovni del poslovnega procesa in so nujno potrebna za začetek, obstoj in nadaljnji razvoj podjetja. Služijo kot orodje za delovanje in zajemajo tako predmete dela (surovine, material, polproizvodi itd.) kakor tudi delovna



sredstva (zgradba, opremo, zemljišča, itd.). Za obe vrsti sredstev je značilno, da prenašata svojo vrednost na poslovne učinke (Kosi, Marc, Peljhan, 2004, str. 1).

Sredstva morajo zagotavljati trenutne oziroma prihodnje koristi, se pravi, da morajo biti ekonomski dejavniki. Tako so lahko v obliki denarja ali v obliki, ki se jo da zamenjati za denar oziroma za katero se predvideva, da se bo lahko uporabljala v prihodnjem poslovanju podjetja (Hočevar, Igličar, Zaman, 2000, str. 35).

V skladu s Slovenskimi računovodskimi standardi 2001 (v nadaljevanju SRS) mora podjetje na koncu obračunskega obdobja sestaviti bilanco stanja. Bilanca stanja je temeljni računovodski izkaz, v katerem prikažemo stanje vseh sredstev in obveznosti do virov sredstev na določen dan, v konkretnem primeru na dan 31.12. v letih 2003 in 2004. Gre za »statično opredeljene gospodarske kategorije, ki jih lahko dojamemo le v povsem določenem trenutku« (Turk, Melavc, Korošec, 2004, str. 43).

Sredstva, ki jih v bilanci stanja prikazujemo na aktivni strani, so v skladu z SRS, glede na hitrost obračanja, razvrščena na stalna in gibljiva sredstva. Znotraj te razvrstitve pa jih naprej delimo na stvari, pravice in denar (Zadravec, 2003, str. 28).

Podlaga za razmejitev sredstev med stalna in gibljiva je koeficient obračanja. Ta nam pove, kolikokrat v enem letu se sredstva obrnejo oziroma prehajajo iz ene pojavnosti v drugo. Tako sredstva, ki imajo praviloma koeficient obračanja manjši od 1, spadajo med stalna sredstva. Gibljiva sredstva pa so tista, katerih koeficient obračanja je večji od 1, se pravi, da se obrnejo v obdobju krajšem od enega leta (Turk, Melavc, Korošec, 2004, str. 49).

Obseg in strukturo stalnih in gibljivih sredstev sem analiziral v Tabeli 1.

Tabela 1: Obseg (v 000 SIT) in struktura (v %) sredstev v podjetju Belinka Belles, d.o.o. v letih 2003 in 2004

	2003	%	2004	%	Indeks 04/03
1. Stalna sredstva	1.440.069	47,25	983.498	37,09	68,30
2. Gibljiva sredstva	1.607.857	52,75	1.668.122	62,91	103,75
Skupaj	3.047.926	100,00	2.651.620	100,00	87,00

Vir: Bilanca stanja podjetja Belinka Belles, d.o.o. v letih 2003 in 2004.

Iz Tabele 1 je razvidno, da je celotna vrednost stalnih in gibljivih sredstev na dan 31.12.2004 znašala 2.651.620 tisoč SIT in se je glede na leto 2003 zmanjšala za 13,00%. Na zmanjšanje je v celoti vplivalo zmanjšanje stalnih sredstev za 31,70%. Njihov delež je v letu 2004 glede na leto 2003 padel s 47,25% na 37,09%. Obratno se je delež gibljivih sredstev v letu 2004 povečal za 3,75% oziroma za 10,16 odstotne točke in njihova vrednost tako znaša 1.668.122 tisoč SIT ali 62,91% vseh sredstev.

Spremembe v obsegu in strukturi pri posameznih postavkah stalnih in gibljivih sredstev so prikazane v analizi stalnih sredstev in analizi gibljivih sredstev v naslednjih točkah.

## 2.1 Analiza stalnih sredstev

Za stalna sredstva je značilno, da v proizvodnem procesu nastopajo dalj časa (več kot eno leto) in tako postopoma prenašajo svojo vrednost na poslovne učinke. Zaradi tega jih je potrebno amortizirati in tako zagotavljati finančna sredstva potrebna za nakup novih ali za prenovo starih stalnih sredstev. Pojavljajo se v obliki stvari in pravic.

Stalna sredstva se po SRS za zunanje poslovno poročanje (Turk, Melavc, Korošec, 2004, str. 382) delijo na:

- opredmetena osnovna sredstva,
- neopredmetena dolgoročna sredstva in
- dolgoročne finančne naložbe.

Med opredmetena osnovna sredstva uvrščamo tista sredstva, ki so v lasti ali finančnem najemu in se uporabljajo pri ustvarjanju proizvodov ali opravljanju storitev. Med njih spadajo zemljišča, zgradbe, proizvodna oprema, druga oprema, osnovna čreda in večletni nasadi (SRS, 2002, str. 24).

Neopredmetena dolgoročna sredstva so namenjena proizvodnji ali preskrbovanju proizvodov oziroma storitev, dajanju v najem ali za pisarniške potrebe, fizično pa ne obstajajo. Zajemajo naložbe v dobro ime prevzetega podjetja, dolgoročno odložene stroške in naložbe v pridobljene dolgoročne pravice do industrijske lastnine (SRS, 2002, str. 33).

Dolgoročne finančne naložbe spadajo med dolgoročne finančne inštrumente. Gre za naložbe v kapital drugih podjetij, držav, občin ali naložbe v dolgoročne depozite pri finančnih institucijah. Iz njihovega naslova podjetje beleži finančne prihodke. Med njih ne spadajo dolgoročne poslovne terjatve (SRS, 2002, str. 40).

Posamezne skupine stalnih sredstev so prikazane v Tabeli 2.

Tabela 2: Obseg (v 000 SIT) in struktura (v %) stalnih sredstev v podjetju Belinka Belles, d.o.o. v letih 2003 in 2004

	2003	%	2004	%	Indeks 04/03
1. Opredmetena osnovna sredstva	640.830	44,50	715.652	72,77	111,68
2. Neopredmetena dolgoročna sredstva	105.351	7,32	92.452	9,40	87,76
3. Dolgoročne finančne naložbe	693.888	48,18	175.394	17,83	25,28
Skupaj stalna sredstva	1.440.069	100,00	983.498	100,00	68,30

Vir: Bilanca stanja podjetja Belinka Belles, d.o.o. v letih 2003 in 2004.

V Tabeli 2 na strani 7 vidimo, da se je obseg stalnih sredstev v letu 2004 glede na leto 2003 zmanjšal za 31,70%. Na zmanjšanje ima največji vpliv zmanjšanje dolgoročnih finančnih naložb, saj so se le-te zmanjšale za 74,72%. Njihov delež v celotnih sredstvih pa je iz 48,18% v letu 2003 padel na 17,83% v letu 2004. Razlog za to je umik lastnega deleža v višini 546.000 tisoč SIT, ki je bil izveden v decembru 2004.

Naložbe v delnice in deleže na dan 31.12.2004 predstavljajo 57,10% vseh dolgoročnih finančnih naložb. Med njih spada nakup Belinke Belles, d.o.o. v Beogradu ter Belinke Belles, d.o.o. v Zagrebu. Naložba v Belinko Belles, d.o.o. Zagreb se je v letu 2003 vodila po kapitalski metodi in je vključena v konsolidacijo Belinka Holding, d.d.

Neopredmetena dolgoročna sredstva so se zmanjšala za 12,24% in v letu 2004 predstavljajo 9,40% vseh stalnih sredstev. Kljub zmanjšanju obsega je podjetje izpeljalo pomembne projekte. Tako so v letu 2004 nadaljevali ali v celoti izpeljali naslednje projekte: prenos podatkov iz sistema v proizvodnji v sistem SAP R-3, elektronsko arhiviranje in upravljanje dokumentacije, projekt stalni napredek katerega aktivnosti so potekale na področju planiranja karier, stimulativnega nagrajevanja, komuniciranja ter nadgradnje sistema vodenja.

Opredmetena osnovna sredstva so se povečala za 11,68% in imajo v celotnih stalnih sredstvih tudi največji delež, kar je značilno za proizvodna podjetja, saj potrebujejo delovne stroje in zgradbe, brez katerih proizvodnja ne bi bila možna.

Nadaljnja analiza opredmetenih osnovnih sredstev v Tabeli 3 nam pokaže, da največji delež v letu 2004 med opredmetenimi osnovni sredstvi, s 63,53%, predstavljajo zemljišča in zgradbe. Ta delež se je glede na leto 2003 povečal za 14,42% in je posledica povečanja vrednosti zgradb za 18,05%. To povečanje predstavljajo rekonstrukcija kanalizacijskega omrežja, ureditev skladišča nevarnih in škodljivih snovi ter preureditev vzdrževalne delavnice. Posledično se je delež vrednosti zemljišč v obravnavanih letih zmanjšal za 3,10%.

Tabela 3: Obseg (v 000 SIT) in struktura (v %) opredmetenih osnovnih sredstev v podjetju Belinka Belles, d.o.o. v letih 2003 in 2004

	2003	%	2004	%	Indeks 04/03
1. Zemljišča in zgradbe	397.386	62,01	454.685	63,53	114,42
<i>a. Zemljišča</i>	<i>68.257</i>	<i>17,18</i>	<i>66.141</i>	<i>14,55</i>	<i>96,90</i>
<i>b. Zgradbe</i>	<i>329.128</i>	<i>82,82</i>	<i>388.544</i>	<i>85,45</i>	<i>118,05</i>
2. Proizvajalne naprave in stroji	128.110	19,99	192.312	26,87	150,11
3. Druge naprave in oprema	1.591	0,25	1.542	0,22	96,90
4. Osnovna sredstva, ki se pridobivajo	113.741	17,75	67.111	9,38	59,00
Skupaj	640.830	100,00	715.652	100,00	111,68

Vir: Bilanca stanja podjetja Belinka Belles, d.o.o. v letih 2003 in 2004.

Večji delež med opredmetenimi osnovnimi sredstvi predstavljajo tudi proizvajalne naprave in stroji. Delež se je z 19,99% v letu 2003 povečal na 26,87% in tako porasel za 50,11%, kar je posledica vlaganj v proizvodno opremo.

### 2.1.1 Stopnja odpisanosti

Sredstva zaradi sodelovanja v poslovnem procesu izgublajo vrednost oziroma jo prenašajo na poslovne učinke. Rečemo, da se amortizirajo. Za podjetje je pomembno, da je seznanjeno z izrabljenostjo svojih sredstev, saj to lahko vpliva na njegovo uspešnost. Izrabljenost ali iztrošenost kaže stopnja odpisanosti, ki prikazuje razmerje med že odpisano vrednostjo in prvotno vrednostjo posameznega sredstva (Turk, Melavc, Korošec, 2004, str. 471).

Nasprotna vrednost stopnji odpisanosti pa je stopnja neodpisanosti ali stopnja neodpisane vrednosti. Stopnja neodpisane vrednosti osnovnih sredstev izraža delež vrednosti sredstev, ki še ni bil prenesen na poslovne učinke oziroma še ni bil odpisan. Stopnje naj bi bile dober pokazatelj funkcionalne sposobnosti sredstev, vendar pa tega ne moremo natančno trditi, saj je funkcionalnost odvisna od politike amortiziranja, ki je lahko do določene mere od podjetja do podjetja različna. Kljub temu pa lahko trdimo, da nam spremljanje odpisanosti ali neodpisanosti sredstev poda sliko o funkcionalnosti sredstev in nas opozori na probleme v podjetju, ki so povezani z zastarevanjem osnovnih sredstev (Pučko, 2004, str. 61).

Tudi drugi avtorji, kot na primer Turk, Melavc, Korošec (2004, str. 470) opozarjajo, da je treba biti pri ocenjevanju odpisanosti previden, saj je lahko neko osnovno sredstvo že odpisano, a še ni zastarelo oziroma je lahko že zastarelo ali izrabljeno, a še ni odpisano.

Amortizacija se v konkretnem podjetju za vsa sredstva obračuna posamično. Podjetje amortizira osnovna sredstva časovno enakomerno v času ocenjene dobe koristnosti posameznega osnovnega sredstva in v okviru stopenj, ki jih predpisujejo SRS.

Formula za izračun stopnje odpisanosti in stopnje neodpisanosti osnovnih sredstev (Pučko, 2004, str. 60):

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

$$\text{Stopnja neodpisanosti} = \frac{\text{neodpisana vrednost osnovnih sredstev}}{\text{nabavna vrednost osnovnih sredstev}} * 100 \quad (b)$$

V Tabeli 4 (stran 10) je prikazan izračun stopnje odpisanosti in stopnje neodpisanosti.

Tabela 4: Izračun stopnje odpisanosti in stopnje neodpisanosti osnovnih sredstev v podjetju Belinka Belles, d.o.o. v letih 2003 in 2004

	2003	2004	Indeks 04/03
1. Nabavna vrednost osnovnih sredstev (v 000 SIT)	3.430.885	3.429.171	99,95
2. Odpisana vrednost osnovnih sredstev (v 000 SIT)	2.790.054	2.713.519	97,26
3. Neodpisana vrednost osnovnih sredstev (v 000 SIT)	640.831	715.652	111,68
4. Stopnja odpisanosti osnovnih sredstev ( <i>a</i> )	81,32	79,13	97,31
5. Stopnja neodpisanosti osnovnih sredstev ( <i>b</i> )	18,68	20,87	111,73

Vir: Razkritja postavk bilanc stanja podjetja Belinka Belles, d.o.o. v letih 2003 in 2004.

Kot je razvidno iz Tabele 4, se je nabavna vrednost osnovnih sredstev v obravnavanih letih znižala za 0,05%, neodpisana vrednost pa povečala za 11,68%. Temu primerno se je znižala stopnja odpisanosti osnovnih sredstev, in sicer z 81,32% v letu 2003 na 79,13% v letu 2004. To predstavlja 2,69 odstotno znižanje, iz česar bi lahko zaključili, da podjetje na novo investira. Zaradi relativno velike odpisanosti bi podjetje moralo investirati v posodabljanje opreme. Vendar pa zaradi tehnologije proizvodnje, ki se v osnovi v zadnjem desetletju ni veliko spremenila, sedanja proizvodnja oprema zadošča za nemoten in učinkovit poslovni proces ter tako podjetju ne prinaša izgube ali nižje konkurenčnosti zaradi morebitne tehnološke ali časovne zastaranosti osnovnih sredstev. V primeru, da bi podjetje moralo kupiti nove stroje, si lahko dovolj sredstev za investiranje pridobi z dolgoročnimi dolgi, saj je njihov delež, kot je razvidno pri analizi financiranja, v primerjavi s kapitalom v celotni pasivi majhen.

Obratno pa se je stopnja neodpisanosti sredstev v omenjenem obdobju zmanjšala za 11,73%. Kot že omenjeno, iz tega sledi, da je podjetje investiralo oziroma posodobilo osnovna sredstva.

### 2.1.2 Tehnična opremljenost dela

Pri tehnični opremljenosti dela preverjamo, kolikšno vrednost osnovnih sredstev pripišemo posameznemu zaposlenemu. Zaposleni bo bolj produktiven, če bo uporabljal novejša in tehnološko bolj izpopolnjena sredstva, s katerimi bo porabil manj časa in stroškov za enoto proizvoda. Meri se lahko kot razmerje med nabavno vrednostjo osnovnih sredstev (ali delovnih priprav) in številom zaposlenih. Pri tem je ocenjevanje z nabavno vrednostjo delovnih priprav v števcu analitično bolj primerno, kot če vzamemo nabavno vrednost osnovnih sredstev, saj z delovnimi pripravami bolj neposredno ustvarjamo poslovne učinke (Pučko, 2004, str. 75).

Pri izračunu v števcu upoštevamo podatke iz določenega stanja, to je 31.12. v letih 2003 in 2004. Zaradi primerljivosti podatkov z bilanco stanja sem v imenovalcu vzel število zaposlenih na dan 31.12. v vsakem letu. Pri izračunu količnikov tehnične opremljenosti dela v Tabeli 5 sem upošteval sredstva po nabavni vrednosti, saj so ta boljša osnova kot neodpisana vrednost, ki se z leti zmanjšuje in tako vpliva na vrednost količnika. Med nabavno vrednost delovnih priprav spada proizvodjalna oprema in druga oprema.

Tabela 5: Izračun količnikov tehnične opremljenosti dela v podjetju Belinka Belles, d.o.o. v letih 2003 in 2004

	2003	2004	Indeks 04/03
1. Nabavna vrednost osnovnih sredstev (v 000 SIT)	3.430.885	3.429.171	99,95
2. Nabavna vrednost delovnih priprav (v 000 SIT)	1.289.519	1.301.396	100,92
3. Število zaposlenih	64	68	106,25
4. Količnik tehnične opremljenosti I (1/3)	53.608	50.429	94,07
5. Količnik tehnične opremljenosti II (2/3)	20.149	19.138	94,98

Vir: Razkritja postavk bilanc stanja podjetja Belinka Belles, d.o.o. v letih 2003 in 2004; Kadrovska evidenca podjetja Belinka Belles, d.o.o. v letih 2003 in 2004.

Iz Tabele 5 lahko razberemo, da se je količnik tehnične opremljenosti dela I, ki meri razmerje med osnovni sredstvi po nabavni vrednosti in številom zaposlenih, v obravnavanem obdobju zmanjšal za 5,93%. Le-to je posledica manjše nabavne vrednosti osnovnih sredstev ter povečanja števila zaposlenih v letu 2004. Pove nam, da je na enega zaposlenega prišlo 50.429 tisoč SIT osnovnih sredstev.

Količnik tehnične opremljenosti II, ki pokaže bolj realno sliko tehnične opremljenosti dela, pa se je zmanjšal za 5,02%. Tako na enega zaposlenega v letu 2004 pride 19.138 tisoč SIT delovnih priprav. Znižanje je predvsem posledica zvišanja števila zaposlenih. Podjetje bi moralo v prihodnosti več investirati v delovne priprave in tako povišati njihovo vrednost ter povišati tehnično opremljenost dela. S tem bi lahko postalo bolj konkurenčno in uspešno.

## 2.2 Analiza gibljivih sredstev

Za gibljiva sredstva je značilno, da hitro spreminjajo svojo pojavno obliko in prehajajo iz ene oblike v drugo. Razdelimo jih lahko na obratna sredstva, dolgoročne poslovne terjatve in kratkoročne finančne naložbe (Zadravec, 2003, str. 60).

V bilanci stanja najdemo bolj podrobno razdeljena gibljiva sredstva, in sicer na (Hočevar, Igličar, Zaman, 2000, str. 39):

- zaloge,
- kratkoročne terjatve iz poslovanja,

- dolgoročne terjatve iz poslovanja,
- kratkoročne finančne naložbe,
- denarna sredstva in
- aktivne časovne razmejitve.

### 2.2.1 Obratna sredstva

Med gibljivimi sredstvi so edina, ki svojo vrednost popolnoma prenesejo na poslovne učinke. So tista poslovna sredstva, ki hitro spreminjajo svojo obliko in se pretvorijo iz ene vrste v drugo, na koncu pa se ponovno spremenijo v svojo začetno obliko. Pri krožnem toku obratnih sredstev imamo najprej denar, s katerim kupimo zaloge surovin in materiala. V proizvodnem procesu se zaloge surovin in materiala spremenijo v zaloge nedokončane in dokončane proizvodnje. S prodajo nastanejo terjatve do kupcev in ko so terjatve plačane dobimo zopet denar (Pučko, 2004, str. 119).

Obseg in strukturo gibljivih sredstev podjetja sem prikazal v Tabeli 6.

Tabela 6: Obseg (v 000 SIT) in struktura (v %) gibljivih sredstev v podjetju Belinka Belles, d.o.o. v letih 2003 in 2004

	2003	%	2004	%	Indeks 04/03
I. Zaloge	282.106	17,55	360.486	21,61	127,78
II. Poslovne terjatve	524.932	32,65	448.544	26,89	85,45
III. Kratkoročne finančne naložbe	792.389	49,28	847.676	50,82	106,98
IV. Dobroimetje pri bankah, čeki in gotovina	3.921	0,24	950	0,06	24,23
V. Aktivne časovne razmejitve	4.509	0,28	10.466	0,63	232,12
Skupaj gibljiva sredstva	1.607.857	100,00	1.668.122	100,00	103,75

Vir: Bilanca stanja podjetja Belinka Belles, d.o.o. v letih 2003 in 2004.

Tabela 6 nam pove, da je bil v letu 2004 skupen obseg gibljivih sredstev 1.668.122 tisoč SIT in se je glede na leto 2003 povečal za 3,75%. Glavni vzrok za povečanje je v povečanju zalog, saj so se povečale za 27,78%. Prikazane so po nabavni ali iztržljivi vrednosti glede na to, katera je nižja. Največji delež med njimi ima material, sledijo pa mu proizvodi. Eden od razlogov za povečanje zalog je povečanje proizvodnje v prvih mesecih leta 2004 in tako potreba po večjih zalogah materiala za nemoten proizvodni proces.

Prav tako so se povečale kratkoročne finančne naložbe, za 6,98%, ki predstavljajo največji delež (50,82%) med gibljivimi sredstvi. Med njimi izrazito prevladujejo depoziti, za katere je letna obrestna mera na dan 31.12.2004 znašala od 3,62% do 3,70%. Ta denar bi bilo možno naložiti v potencialno bolj donosne in tvegane posle, a mora biti podjetju na razpolago za

poravnavanje kratkoročnih obveznosti in za doseganje ustrezne stopnje likvidnosti. Hkrati v podjetju pri upravljanju z naložbami denarja velja bolj konzervativna politika, kjer je bolj pomembna varnost naložbe kot donosnost.

Poslovne terjatve so se zmanjšale za 14,55%, kar je ugodno vplivalo na poslovanje podjetja in kaže na izboljšanje izterjave poslovnih terjatev. Terjatve kljub temu še vedno znašajo 26,89% vseh gibljivih sredstev. Podjetje svojim večjim kupcem ponuja odlog plačila za 60 dni brez obresti. Po izteku roka se zaračunajo pogodbene obresti. Na dan 31.12.2004 podjetje ni imelo dolgoročnih poslovnih terjatev.

Za 132,12% so se povečale aktivne časovne razmejitve, vendar pa zaradi majhnega deleža (0,63%) v celotnih gibljivih sredstvih, nimajo velikega vpliva. Med njih so zajeti kratkoročno odloženi stroški in odhodki ter predhodno nezaračunani prihodki.

### **2.2.2 Obračanje obratnih sredstev**

Za podjetje je pomembno, da s svojimi sredstvi ravna čimbolj gospodarno. Tako mora presežne količine denarja uspešno nalagati v donosne oblike in paziti, da ima pri poslovnem procesu čim nižje stroške z zalogami, z držanjem denarja itd. Pri negospodarnem ravnanju s sredstvi se podjetju povečajo stroški in zniža uspeh poslovanja. Zato mora paziti na obseg sredstev ter na hitrost njihove reprodukcije v poslovnem procesu. Seveda pa je od podjetja odvisno, kakšen je optimalen obseg sredstev. Podjetje s hitrejšim spreminjanjem poslovnih sredstev prej pride do denarja in je tako bolj gospodarno.

Za izračun hitrosti obračanja obratnih sredstev vzamemo razmerje med prometom v obdobju in povprečnim stanjem obratnih sredstev. Če želimo prikazati še dneve vezave sredstev, število dni v obdobju delimo z dobljenim koeficientom (Pučko, 2004, str. 123).

Pri koeficientu gre za primerjanje kategorij iz bilance stanja in izkaza uspeha. Zato moramo zagotoviti primerljivost podatkov, s tem da podatke iz bilance stanja vzamemo kot povprečje začetnega in končnega letnega stanja. Izračun koeficientov in dni vezave je prikazan v Tabeli 7 (stran 14).

Iz Tabele 7 na strani 14 je razvidno, da je koeficient obračanja obratnih sredstev v letu 2003 3,07, kar pomeni, da je čas, potreben za 1 obrat obratnih sredstev, 119 dni oziroma da se obratna sredstva povprečno obrnejo 3,07-krat na leto. Koeficient se je v letu 2004 zmanjšal za 3,07%, kar ima lahko neugoden vpliv na učinkovitost poslovanja podjetja zaradi morebitnega povečanja stroškov.



Tabela 7: Izračun koeficientov obračanja in dni vezave obratnih sredstev, zalog in kratkoročnih poslovnih terjatev v podjetju Belinka Belles, d.o.o. v letih 2003 in 2004

	2003	2004	Indeks 04/03
1. Poslovni prihodki (v 000 SIT)	2.666.589	2.652.916	99,49
2. Poslovni odhodki (v 000 SIT)	2.518.862	2.411.996	95,76
3. Povprečna obratna sredstva (v 000 SIT)	820.407	810.470	98,79
4. Povprečni obseg zalog (v 000 SIT)	315.039	321.296	101,99
5. Povprečne kratkoročne poslovne terjatve (v 000 SIT)	501.447	486.738	97,07
a. Koeficient obračanja obratnih sredstev (2/3)	3,07	2,98	96,93
Dnevi vezave obratnih sredstev (365/a)	119	123	103,45
b. Koeficient obračanja zalog (2/4)	8,00	7,51	93,89
Dnevi vezave zalog (365/b)	46	49	106,80
c. Koeficient obračanja kratkoročnih poslovnih terjatev (1/5)	5,32	5,45	102,49
Dnevi vezave terjatev (365/c)	69	67	97,83

Vir: Izkaz uspeha podjetja Belinka Belles, d.o.o. za leti 2003 in 2004; Bilanca stanja podjetja Belinka Belles, d.o.o. v letih 2002, 2003 in 2004.

Nadaljnja analiza iz Tabele 7 pokaže, da se zaloge v letu 2004 obrnejo 7,51-krat na leto oziroma na vsakih 49 dni. Dnevi vezave zalog so se glede na leto 2003 povečali za 6,80%, kar pomeni padec uspešnosti podjetja. Vzroke za povečanje zalog lahko iščemo v kopičenju neprodanih končnih izdelkov, v nezanesljivih dobaviteljih in v večjem enkratnem naročanju materiala, potrebnega za nemoteno proizvodnjo. Podjetje bi moralo nameniti večjo pozornost sprotnemu spremljanju gibanja zalog, s ciljem njihovega zmanjševanja.

Dnevi vezave kratkoročnih poslovnih terjatev so z 69 dni v letu 2003 padli na 67 dni v letu 2004, kar pomeni 2,17% znižanje. Lahko sklepamo, da so v podjetju bolj uspešni pri izterjavi svojih dolgov in da se je plačilna disciplina kupcev povečala. Kljub temu je potrebno pri izterjavi paziti na dobre poslovne odnose in ukrepati v okviru zmožnosti, ki jih dopušča trg. Tako lahko podjetje svojim zanesljivim kupcem podaljša rok plačila in posledično se lahko povečajo dnevi vezave kratkoročnih poslovnih terjatev brez večjih negativnih posledic za podjetje.

### 3. ANALIZA POSLOVNIH FUNKCIJ

Poslovni proces je v podjetju razdeljen na posamezne poslovne funkcije. Funkcije opredelimo kot skupek dejavnosti, s katerimi uresničujemo cilje in naloge podjetja. Sestavljajo jih po vsebini sorodni opravki, ki so potrebni za doseg ciljev v okviru posamezne funkcije ali na

ravni celotnega podjetja. Zato so funkcije med seboj povezane in ne morejo delovati ena brez druge. V razvitem tržnem gospodarstvu najdemo naslednje temeljne funkcije: kadrovska, tehnična (delovna sredstva), nabavna, ustvarjalna funkcija (proizvajalna, storitvena), prodajna in finančna funkcija (Mihelčič, 2004, str. 10).

### **3.1 Analiza kadrovske funkcije**

V preteklih letih se je najbolj intenzivno spreminjala kadrovska funkcija. Vzroke za to najdemo v čedalje večji vlogi zaposlenih v podjetju in njihovem aktivnem vključevanju v poslovni proces (Lipičnik, 2002, str. 32).

Med glavne naloge kadrovske funkcije spadajo načrtovanje, izbor, izobraževanje in razvoj kadrov, skrb za potrebe zaposlenih in njihovo motiviranje ter zadostno obveščanje o pomembnih dogodkih in spremembah v povezavi s poslovnim procesom (Mihelčič, 2004, str. 26).

Pri izboru zaposlenih mora biti podjetje zelo pazljivo in se mora zavedati, da je strokovna podkovanost, iznajdljivost ter vsakodnevno uspešno reševanje problemov v današnjem okolju nepogrešljivo in zato je »človek s svojimi znanji in sposobnostmi ter motiviranostjo najpomembnejši proizvodni tvorec« (Lipičnik, 2002, str. 33).

Tega se zavedajo tudi v Belinki Belles, d.o.o. in v skladu s tem skrbijo za izobraževanje in motiviranje zaposlenih v podjetju. Zaposleni se dodatno izobražujejo na raznovrstnih konferencah, seminarjih in strokovnih srečanjih. Pomembno je, da spoznavajo najnovejše načine poslovanja, pridobivajo čimveč strokovnih znanj ter izboljšujejo svoje komunikacijske sposobnosti in tako plemenitijo medsebojne odnose v podjetju.

Pri analizi kadrovske funkcije sem analiziral število zaposlenih, dinamiko zaposlenih, zaposlene po izobrazbeni strukturi ter na koncu izkoriščenost delovnega časa.

#### **3.1.1 Število zaposlenih**

V Tabeli 8 (stran 16) je prikazano začetno stanje, končno stanje in povprečno stanje zaposlenih v posameznem letu obravnavanega obdobja.

Kot je razvidno iz Tabele 8 na strani 16, v obravnavanem obdobju ni prišlo do večjih povečanj oziroma zmanjšanj števila zaposlenih. Tako se je začetno stanje zaposlenih v letu 2004 glede na leto 2003 povečalo le za 1,59% oziroma za enega zaposlenega. Za nekaj več, za 6,25%, pa se je spremenilo število zaposlenih na zadnji dan v obravnavanih letih. Povprečno število zaposlenih, ki je bolj primeren pokazatelj števila zaposlenih, pokaže, da se je število

zaposlenih v letu 2004 glede na prejšnje leto povečalo za 1,49% in da ima podjetje v povprečju 68 zaposlenih v letu 2004.

Tabela 8: Povprečno število zaposlenih v podjetju Belinka Belles, d.o.o. v letih 2003 in 2004

	2003	2004	Indeks 04/03
1. Začetno stanje - 1.1.	63	64	101,59
2. Končno stanje - 31.12.	64	68	106,25
3. Povprečno stanje na osnovi mesečnih stanj	67	68	101,49

Vir: Kadrovska evidenca podjetja Belinka Belles, d.o.o. v letih 2003 in 2004.

### 3.1.2 Dinamika zaposlenih

Kot je bilo že poudarjeno, je poslovanje podjetja v veliki meri odvisno od sposobnosti in izobraženosti zaposlenih. Zato je pomembno, da se zaposleni stalno izobražujejo in tako poglobljajo svoje znanje. Tako se udeležujejo raznovrstnih seminarjev in konferenc, kar za podjetje predstavlja strošek oziroma naložbo v človeški kapital. Podjetje poizkuša izobraženega ter sposobnega zaposlenega obdržati čim dalj časa. Kljub temu pa pride do fluktuacije oziroma do zamenjav na delovnih mestih.

Poznamo več različnih razlogov za dinamiko zaposlenih. Lahko gre za upokojitve, nezadovoljstvo pri delu, osebni razvoj, nesreče, selitve ipd. Dokler gre za vzroke, ki so normalnega pojava, kot npr. upokojitve, bolezni, nesreče – se pravi vzroki, ki niso neposredno vezani na podjetje in na katere podjetje nima vpliva, pravimo, da gre za normalno fluktuacijo. Ta naj bi v povprečju v vsakem podjetju znašala 2,50%, v primeru, da so zaposleni enakomerno razdeljeni po starostnih razredih. Za podjetje je problematična fluktuacija, kjer zaposleni odhajajo iz delovnega mesta zaradi nezadovoljstva pri delu, nizkih plač, nezmožnosti napredovanja itd. Na te vzroke podjetje ima vpliv in ta fluktuacija negativno vpliva na uspešnost poslovanja (Pučko, 1997, str. 39).

Pri spremljanju in ocenjevanja dinamike zaposlenih nam je v veliko pomoč bilanca gibanja zaposlenih, v kateri najdemo podatke o fluktuaciji zaposlenih ter vsa povečanja in vsa zmanjšanja zaposlenih (Pučko, 1997, str. 38).

Iz bilance gibanja zaposlenih, prikazane v Tabeli 9 na strani 17, je razvidno, da je podjetje v letu 2004 na novo zaposlilo 11 zaposlenih, delovno razmerje pa je prekinilo 7 zaposlenih. Obe števili sta se glede na leto 2003 povečali, kar kaže na večjo fluktuacijo zaposlenih.

Tabela 9: Bilanca gibanja zaposlenih v podjetju Belinka Belles, d.o.o. v letih 2003 in 2004

	2003	2004	Indeks 04/03
1. Število zaposlenih na začetku obdobja	63	64	101,59
2. Število na novo zaposlenih v obdobju	7	11	157,14
3. Število zaposlenih, ki so v obdobju odšli iz podjetja	6	7	116,67
4. Število zaposlenih ob koncu obdobja	64	68	106,25

Vir: Kadrovska evidenca podjetja Belinka Belles, d.o.o. v letih 2003 in 2004.

S pomočjo podatkov iz bilance gibanja zaposlenih, lahko izračunamo bruto količnik fluktuacije, na podlagi katerega ocenimo količnik fluktuacije zaposlenih. Formula za izračun:

$$\text{Bruto količnik fluktuacije} = \frac{\text{število zamenjanega osebja v obdobju}}{\text{povprečno število zaposlenih v obdobju}}$$

Pri izračunu bruto količnika fluktuacije v števcu seštejemo vse na novo zaposlene in vse, ki so v obdobju prenehali z delom v podjetju, ter število delimo s povprečnim številom zaposlenih v obravnavanem obdobju. V Tabeli 10 je prikazan izračun bruto količnika fluktuacije.

Tabela 10: Bruto količnik fluktuacije v podjetju Belinka Belles, d.o.o. v letih 2003 in 2004

	2003	2004	Indeks 04/03
1. Število zamenjanega osebja v obdobju	13	18	138,46
2. Povprečno število zaposlenih v obdobju	67	68	101,49
3. Bruto količnik fluktuacije v %	19,40	26,47	136,43

Vir: Kadrovska evidenca podjetja Belinka Belles, d.o.o. v letih 2003 in 2004.

Iz Tabele 10 je razvidno, da je količnik bruto fluktuacije v letu 2003 znašal 19,40, v letu 2004 pa 26,47, in se je glede na leto 2003 povečal za 36,43%. To kaže na povečano fluktuacijo zaposlenih, kar za podjetje ni ugodno. Fluktuacija večinoma izvira iz upokojitev, tako da podjetje nanjo nima vpliva.

Kljub temu, da je v podjetju prisotna sezonska komponenta, podjetje v višku proizvodne sezone (maj, junij) ne zaposluje novih delavcev, spremeni se samo delavnik, ki traja 12 ur in dela potekajo tudi ob sobotah. Izven sezone se delavnik temu primerno skrajša, proste pa so tudi vse sobote.

Pri podjetju je potrebno paziti na čim manjšo fluktuacijo zaposlenih, saj je človeški kapital izjemno pomemben za uspešnost podjetja. Z nadaljnjo analizo bi bilo potrebno poiskati tudi druge vzroke (poleg upokojitev) za prenehanja delovnih razmerij in potem podati bolj realno sodbo o fluktuaciji v podjetju. Zaradi nedostopnosti informacij o vzrokih za prihode in odhode posameznih zaposlenih, tovrstna analiza ni bila mogoča.

### 3.1.3 Analiza zaposlenih po strukturi

Pri analiziranju zaposlenih po strukturi se lahko opremo na številne podatke. Tako lahko primerjamo in analiziramo vrsto različnih kadrovskih struktur, pri katerih iščemo vpliv na uspešnost poslovanja in vlogo zaposlenih pri poslovnem procesu. Analiziramo lahko (Pučko, 1997, str. 36):

- strukturo zaposlenih delavcev in uslužbencev,
- strukturo zaposlenih po kvalificiranosti,
- strukturo zaposlenih po izobrazbi,
- spolno strukturo zaposlenih,
- strukturo zaposlenih po dolžini delovne dobe itd.

Pri strukturalni analizi zaposlenih sem v Tabeli 11 analiziral zaposlene po izobrazbi, ki je med omenjenimi strukturami najbolj pogosta.

Tabela 11: Število in struktura zaposlenih po izobrazbi v podjetju Belinka Belles, d.o.o. 31.12.2003 in 31.12.2004

	2003	%	2004	%	Indeks 04/03
1. Visoka stopnja VII/2	1	1,56	2	2,94	200,00
2. Visoka stopnja VII/1	20	31,25	19	27,94	95,00
3. Višja stopnja VI	6	9,38	5	7,35	83,33
4. Srednja stopnja V	18	28,13	20	29,41	111,11
5. Kvalifikacija - stopnja IV	10	15,63	10	14,71	100,00
6. Nižja stopnja III	2	3,13	3	4,41	150,00
7. Nekvalifikacija - stopnja I	7	10,94	9	13,24	128,57
Skupaj	64	100,00	68	100,00	106,25

Vir: Kadrovska evidenca podjetja Belinka Belles, d.o.o. v letih 2003 in 2004.

V Tabeli 11 vidimo, da je imelo podjetje v letu 2003 največ zaposlenih z visoko stopnjo izobrazbe. Ta delež se je z 31,25% v letu 2003 zmanjšal na 27,94% v letu 2004 in ne pomeni več največjega deleža med zaposlenimi. V letu 2004 imajo največji delež zaposleni s srednjo stopnjo izobrazbe z 29,41% deležem. Število zaposlenih s to izobrazbo, se je glede na leto 2003, povečalo za 11,11%. S 14,71% deležem jim sledijo še zaposleni s IV stopnjo izobrazbe in s 13,24% deležem zaposleni s I stopnjo izobrazbe.

Podjetje ima velik delež zaposlenih z visoko stopnjo izobrazbe. Glede na to, da gre za proizvodno podjetje, je razloge iskati v visoki stopnji avtomatizacije proizvodnega procesa ter želji, da poslovne funkcije opravlja strokovno čimbolj usposobljen kader.

Podjetje je v letu 2004 sprejelo spremembo plačilnega sistema, ki je začel veljati na začetku leta 2005 in uvaja stimulatívno nagrajevanje zaposlenih, kar naj bi pripomoglo k večji

delavnosti in motivaciji. Navedena sprememba ni posledica povečane fluktuacije, pač pa želja, da bi dobili sistem, v skladu s katerim bi bolje nagrajevali uspešne zaposlene.

### 3.1.4 Spremljanje izkoriščenosti delovnega časa

Vsako leto ima podjetje na voljo določeno število ur za opravljanje poslovnega procesa. Zaradi splošnega pomanjkanja časa je zato pomembno, da je le-ta optimalno izkoriščen oziroma, da so zaposleni na delovnem mestu čim bolj produktivni in da čimmanj izostajajo iz dela. Pri ocenjevanju izkoriščenosti delovnega časa si pomagamo z bilanco koledarskega sklada delovnega časa. V njej prikažemo število opravljenih plačanih delovnih ur in možni koledarski sklad ur. Pri tovrstnem izračunu je treba vedeti, da bo izračunani kazalec nekoliko precenjeval dejansko izkoriščenost delovnega časa, saj ni nujno, da so zaposleni na delovnem mestu dejansko delali (Pučko, 1997, str. 39).

V Tabeli 12 je podan izračun stopnje izkoriščenosti delovnega časa.

Tabela 12: Izračun stopnje izkoriščenosti delovnega časa v podjetju Belinka Belles, d.o.o. v letih 2003 in 2004

	2003	2004	Indeks 04/03
1. Povprečno število zaposlenih	67	68	101,49
2. Število delovnih dni v letu	251	256	101,99
3. Možni koledarski sklad delovnih ur (1*2*8 ur)	134.536	139.264	103,51
4. Število plačanih opravljenih ur	133.521	133.863	100,26
Stopnja izkoriščenosti delovnega časa (4/3)	0,99	0,96	96,85

Vir: Kadrovska evidenca podjetja Belinka Belles, d.o.o. v letih 2003 in 2004.

Tabela 12 nam pove, da sta se tako možni koledarski sklad delovnih ur kakor tudi število plačanih ur v letu 2004 glede na leto 2003 povečala. Za malenkost več se je povečal možni sklad delovnih ur, zato se je stopnja izkoriščenosti delovnega časa v letu 2004 zmanjšala za 3,15% in znaša 0,96. To pomeni, da je bil delovni čas dobro izkoriščen in da so delavci le malokrat izostali iz službe. Vzroke za to lahko iščemo v dobrem delovnem okolju, trinajsti plači, v podjetju imajo za potrebe vseh zaposlenih najetega zdravnika, pri katerem opravljajo letne zdravniške preglede, ali pa se ambulantno zdravijo.

Zmanjšanje stopnje ni veliko, je pa zadostno, da podjetje usmeri pozornost v izkoriščenost delovnega časa in poskuša preprečiti nadaljnje padanje izkoriščenosti v prihodnjih letih. Kot že omenjeno, nam stopnja izkoriščenosti delovnega časa poda samo oceno, kolikokrat je bil zaposleni dejansko na delovnem mestu, ne da pa nam podatkov o njegovi produktivnosti na delovnem mestu.

## 3.2 Analiza nabave

V proizvodnih podjetjih je nabava ena izmed temeljnih poslovnih funkcij. Obravnavamo oziroma razumemo jo lahko v ožjem ali širšem smislu. Pri ožjem smislu gre za nabavo nekega predmeta po določeni ceni, v širšem smislu pa poleg samega nakupa obsega še (Lipičnik, 2002, str. 29):

- proučevanje nabavnih tržišč,
- oblikovanje politike nabave,
- sodelovanje s kooperanti,
- prevzemanje in skladiščenje surovin in reprodukcijskih materialov,
- načrtovanje in analiziranje nabave itd.

Nabavna funkcija mora biti v povezavi in je tudi odvisna od ostalih poslovnih funkcij, najbolj pa je povezana s prodajno, proizvodjalno in finančno funkcijo. Tovrstne povezave vsaj posredno vplivajo na večjo gospodarnost v nabavljanju in podjetju nasploh (Mihelčič, 2004, str. 44).

V konkretnem podjetju pri izboru dobaviteljev upoštevajo kakovostne in komercialne kriterije. Vsako leto opravljajo letne preglede dobaviteljev in jih ustrezno ocenijo ter razdelijo v razrede (A, B, C). V letu 2004 so tako v razred A, kamor spadajo najkvalitetnejši dobavitelji, uvrstili 86% dobaviteljev repro materialov, z ostalimi pa poizkušajo izboljšati poslovanje v obojestransko zadovoljstvo. Izbira ustreznih dobaviteljev je za podjetje zelo pomembna, saj dobaviteljeva uspešnost vpliva tudi na uspešnost podjetja, kateremu dobavlja.

Ožje pojmovanje nabave, v katerega štejemo »le priskrbo delovnih predmetov...bo izhodišče za spremljanje in ocenjevanje nabave« (Pučko, 2004, str. 76).

Iz Tabele 13 na strani 21, v kateri je podana analiza strukture vrednosti nabave po dobaviteljih, je razvidno, da je glavni nabavni trg, na katerem je podjetje v letu 2004 nabavilo 68,40% celotne nabave, Slovenija. Ta delež se je v letu 2004 glede na leto 2003 zmanjšal za 2,98%. Slovenskemu trgu sledi nemški trg s 7,10% deležem v letu 2004 in 5,33% zmanjšanjem glede na preteklo leto. Na nizozemskem trgu se je delež povečal s 5,40% na 6,00% oziroma za 11,11%. Sledijo jim hrvaški, švicarski in avstrijski trg. Ostali trgi predstavljajo 7,50% delež celotne nabave, njihov delež pa se je povečal za 36,36%.

Tabela 13: Struktura vrednosti nabave po dobaviteljnih osnovnih delovnih predmetov po državah v podjetju Belinka Belles, d.o.o. v letih 2003 in 2004 (v %)

	2003	2004	Indeks 04/03
Slovenija	70,50	68,40	97,02
Nemčija	7,50	7,10	94,67
Nizozemska	5,40	6,00	111,11
Hrvaška	7,30	5,80	79,45
Švica	1,00	3,20	320,00
Avstrija	2,80	2,00	71,43
Ostalo	5,50	7,50	136,36

Vir: Letno poročilo za leto 2003, Belinka Belles, d.o.o.; Letno poročilo za leto 2004, Belinka Belles, d.o.o.

Za podjetje je pomembno, da ni odvisno samo od enega dobavitelja, ampak da poizkuša z večjim številom dobaviteljev diverzificirati tveganje. Tako ni popolnoma odvisno od sprememb cen na posameznem trgu oziroma od sprememb cen pri posameznem dobavitelju. V letu 2004 je podjetje sodelovalo s skupno 471 (v letu 2003 s 439) dobavitelji, od katerih so nabavili 800 (v letu 2003 662) različnih vrst materiala. Število dobaviteljev se je povečalo, kar pa ima lahko ugodne in/ali neugodne posledice. Med ugodne spada razpršenost dobave in manjša odvisnost od posameznih dobaviteljev ter njihovih pogojev. Na drugi strani pa lahko za večje količine dobimo dodatne popuste in druge boljše nabavne pogoje. Podjetje kot večji naročnik preko pogajanj lažje doseže npr. nižje cene in krajše dobavne roke. Nabavna služba mora stalno tehtati tveganja in iskati poti za izboljšanje nabavne politike v podjetju in s tem minimizirati stroške nabave in zalog ter preprečiti morebitni izpad proizvodnje zaradi pomanjkanja materialov.

### 3.3 Analiza proizvodnje

Glavna naloga proizvodnje je ustvarjanje proizvodov. Ti se s povezovanjem prvin poslovnega procesa proizvedejo v različni kakovosti, količini, po različnih stroških in v različnem časovnem intervalu oziroma dinamiki. Gre torej za spreminjanje predmetov dela, večinoma surovin in materiala, pri njihovem prehajanju skozi proizvodni proces (Mihelčič, 2004, str. 70).

Za podjetje je pomembno, da pri svoji produkciji upošteva ekonomski kriterij uspešnosti, ki zahteva, da se vsak produkt proizvede z najnižjimi možnimi stroški (Tekavčič, Rejc, 2002, str. 86).

Proizvodnja Belinke Belles, d.o.o. je prikazana v Tabeli 14 (stran 22), v kateri so prikazane štiri največje skupine produktov. Gre za proizvodnjo premazih sredstev. Vsi ostali produkti so



stranski produkti in zavzemajo zanemarljiv delež proizvodnje. Podjetje jih spremlja le v smislu, da prihodki od njih presegajo stroške.

Tabela 14: Obseg (v litrih) in struktura (v %) proizvodnje premaznih sredstev v podjetju Belinka Belles, d.o.o. v letih 2003 in 2004

	2003	%	2004	%	Indeks 04/03
1. Beltop	1.259.797	50,59	1.593.376	54,49	126,48
2. Belton	1.143.088	45,91	1.234.387	42,21	107,99
3. Belles	65.817	2,64	73.115	2,50	111,09
4. Aqua	21.290	0,86	23.260	0,80	109,25
Skupaj	2.489.992	100,00	2.924.138	100,00	117,44

Vir: Evidence o proizvodnji podjetja Belinka Belles, d.o.o. v letih 2003 in 2004.

V Tabeli 14 vidimo, da se je skupni obseg proizvodnje povečal za 17,44% in je v letu 2004 znašal 2.924.138 litrov. Največji delež odpade na Beltop s 54,49% in s 26,48% povečanjem glede na leto 2003. Drugi najobsežnejši proizvod je Belton, ki zavzema 42,21% vseh premaznih sredstev in s 7,99% povečanjem glede na leto 2003. Belles in Aqua ne predstavljata velikih deležev v proizvodnji. Sama struktura proizvodov pa se v obravnavanem obdobju skoraj ni spremenila.

Podjetje v naslednjih letih načrtuje postopen prehod iz proizvodnje lazur na osnovi topil na vodne lazure v letu 2007. Ta sprememba je nujna, saj v letu 2007 začne delovati HOS direktiva, po kateri bodo morala podjetja postopoma preiti na barve z vodno osnovo in tako zmanjšati uporabo naftnih topil v proizvodnji, saj so ekološko bolj oporečna. V podjetju proizvodi Aqua, ki predstavljajo lazure na vodni osnovi in že spadajo v okvir novih smernic, zaenkrat še ne predstavljajo velikega deleža, a je podjetje že pripravljeno na nove investicije in spremembo proizvodnega programa, tako da prehod na novo vrsto proizvodnje v prihodnjih letih naj ne bi povzročal večjih težav. Gre za manjše prilagoditve v proizvodnji in ne za večje spremembe. Poleg tega pa stalno izboljšujejo že obstoječo tehnologijo proizvodnje za izdelke Belton in Beltop, ki bosta v proizvodnji še vrsto let.

V nadaljevanju sem analiziral mesečno dinamiko proizvodnje v podjetju za štiri glavne proizvode in jo prikazal v Tabeli 15 na strani 23. Iz nje je razvidno, da je v proizvodnji zaznati sezonske dejavnike. Podjetje zaradi svoje dejavnosti največ premazov proda od aprila do septembra, ko so ugodni meseci za barvanje lesa na prostem. Tako je temu prilagojena tudi proizvodnja, saj podjetje v pol leta, od marca do avgusta, proizvede 69,40% celotne proizvodnje. Delež proizvodnje je v mesecu januarju, februarju in marcu še dokaj visok, saj podjetje pripravi zaloge in poskrbi za pravočasno distribucijo. Proizvodnja pa se zelo zmanjša pred zimo, saj v mesecu novembru proizvedejo 3,58% in v decembru le 1,35% celotne proizvodnje v letu 2004.

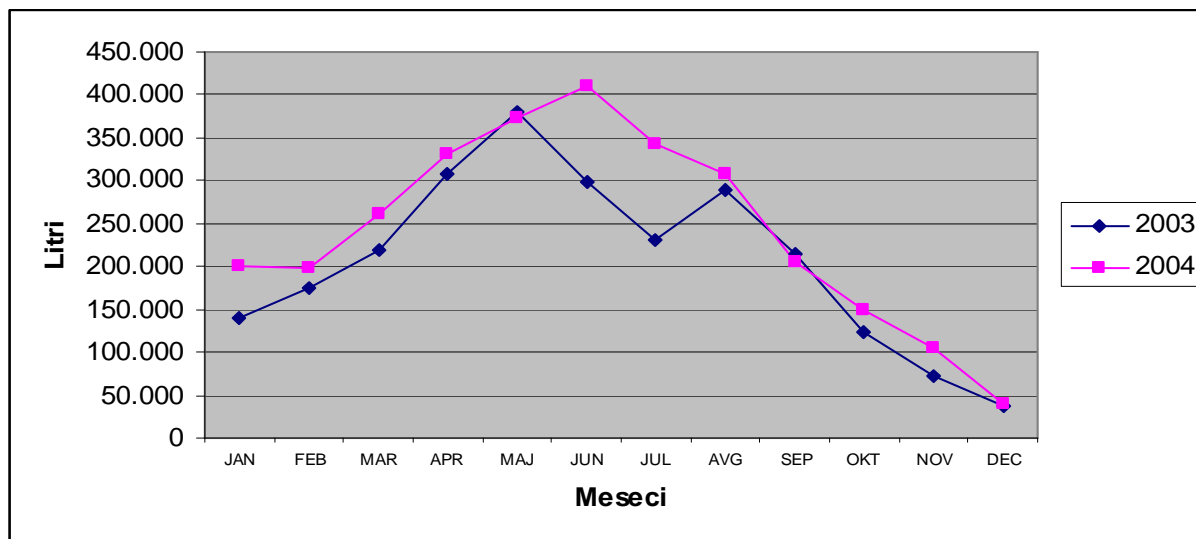
Tabela 15: Mesečni prikaz obsega proizvodnje v podjetju Belinka Belles, d.o.o. v letih 2003 in 2004 (v litrih)

	2003	%	2004	%	Indeks 04/03
Januar	140.612	5,65	200.073	6,84	142,29
Februar	174.895	7,02	197.548	6,76	112,95
Marec	218.848	8,79	262.163	8,97	119,79
April	308.429	12,39	332.020	11,35	107,65
Maj	379.018	15,22	373.582	12,78	98,57
Junij	298.792	12,00	410.128	14,03	137,26
Julij	231.947	9,32	342.274	11,71	147,57
Avgust	290.072	11,65	308.914	10,56	106,50
September	214.789	8,63	204.687	7,00	95,30
Oktober	123.853	4,97	148.368	5,07	119,79
November	71.286	2,86	104.790	3,58	147,00
December	37.451	1,50	39.591	1,35	105,71
Skupaj	2.489.992	100,00	2.924.138	100,00	117,44

Vir: Evidence o proizvodnji podjetja Belinka Belles, d.o.o. v letih 2003 in 2004.

Dinamiko proizvodnje bom za lažjo ponazoritev prikazal tudi grafično (Slika 2), kjer je nazorno vidna sezonska komponenta.

Slika 2: Dinamika proizvodnje v podjetju Belinka Belles, d.o.o. v letih 2003 in 2004 (v litrih)



Vir: Evidence o proizvodnji podjetja Belinka Belles, d.o.o. v letih 2003 in 2004.

### 3.4 Analiza prodaje

Podjetje s svojim poslovanjem proizvaja poslovne učinke, ki so namenjeni potrošnikom in zadovoljevanju njihovih potreb. Prodajno ceno in potrebe trga mora podjetje stalno analizirati in glede na to maksimizirati svojo prodajo. S tem poizkuša prepoznati potrošnikove želje in potrebe ter tako zagotoviti produkte, ki ustrezajo potrošnikom glede na kakovost, količino, ceno in dostavni rok (Mihelčič, 2004, str. 318).

Prodajna funkcija naj bi v razvitem tržnem gospodarstvu zasledovala načelo 4 P (price, place, product, promotion) razvoja in preživetja podjetja. S tem bi skrbela za ustrezno ceno proizvoda, za zadovoljevanje potreb na trgu, primernim proizvodom in z oglaševanjem na trgu oziroma z ustrezno komunikacijo s kupci. Tako lahko osnovne naloge prodajne funkcije opredelimo kot (Mihelčič, 2004, str. 320):

- raziskovanje prodajnega trga,
- načrtovanje prodaje,
- prodaja poslovnih učinkov,
- poslovno oglaševanje,
- skladiščenje in prevoz poslovnih učinkov,
- evidentiranje prodaje in
- ekonomsko analiziranje in kontrola prodaje.

Pri spremljanju in analiziranju prodaje lahko izhajamo iz več vrst podatkov. Tako lahko analiziramo prodajo z vidika obsega, strukture, prodajo po različnih trgih, glede na gibanje cene, stroške, razmere na trgu itd. Eden izmed ključnih dejavnikov je tudi spremljanje kupcev, njihovih zahtev in navad ter prilagajanje njihovim pogojem. Pri tem so pomembne sposobnosti prodajnega osebja, ki komunicira s kupci. Prodajalci morajo biti sposobni in prizadevni, saj brez njihovega dela ne moremo pričakovati uspešne prodaje podjetja (Pučko, 2004, str. 112).

V opazovanem podjetju na več načinov spremljajo zadovoljstvo kupcev, in sicer s spremljanjem števila in deležev reklamacij, analiziranjem mesečnih poročil prodaje, spremljanjem pritožb kupcev preko brezplačnega telefona v tovarniški trgovini, merjenjem uspešnosti z oglaševalskim odmevom in merjenjem zadovoljstev med trgovci v maloprodaji.

Pri konkretni analizi sem si izbral analizo vrednostne strukture prodaje izdelkov in trgovskega blaga ter analizo prodaje glede na prodajne trge.

Prodajni program je v letu 2003 obsegal premazna sredstva za široko potrošnjo, premazna sredstva za industrijo, trgovsko blago (lepila), gospodinjski program in program gradbene kemije. V letu 2004 podjetje ni več tržilo prodajnega programa lepila, ki sedaj spada pod sestrsko družbo Kemostik, d.o.o. Zato pride do zmanjšanja celotnih prihodkov od prodaje, saj se je obseg prodaje trgovskega blaga, kamor je spadal program lepila, znižal za približno 90%. Prodajo posameznih programov sem prikazal v Tabeli 16 (stran 25).

Tabela 16: Obseg (v 000 SIT) in struktura (v %) prodaje izdelkov v podjetju Belinka Belles, d.o.o. v letih 2003 in 2004

	2003	%	2004	%	Indeks 04/03
1. Premazna sredstva za široko potrošnjo	1.973.327	82,32	2.064.193	92,24	104,60
2. Premazna sredstva za industrijo	95.401	3,98	115.458	5,16	121,02
3. Gospodinjski program	18.753	0,78	21.117	0,94	112,61
4. Trgovsko blago (lepila in ostalo trgovsko blago)	296.427	12,37	25.835	1,15	8,72
5. Program gradbene kemije	10.290	0,43	6.718	0,30	65,29
6. Ostali izdelki	2.865	0,12	4.518	0,20	157,72
Skupaj	2.397.062	100,00	2.237.839	100,00	93,36

Vir: Letno poročilo podjetja Belinka Belles, d.o.o v letih 2003 in 2004.

Iz podatkov v Tabeli 16 je razvidno, da se je prodaja izdelkov v letu 2004 glede na prejšnje leto znižala za 6,64%. Pri razlagi moramo poudariti, da ima na zmanjšanje velik vpliv omenjena preselitev prodajnega programa trgovsko blago. Če bi iz podatkov za leto 2003 izvzeli prodajo, ki je bila v letu 2004 prenesena, bi se skupna vrednost prodaje izdelkov povečala za približno 5,00%.

Prodaja premaznih sredstev za široko potrošnjo se je v letu 2004 povišala za 4,60% in ima daleč največji delež med vsemi izdelki in tako predstavlja najpomembnejšo skupino proizvodov podjetja. Povečala se je tudi prodaja premaznih sredstev za industrijo, in sicer za 21,02% in tako v letu 2004 predstavljala 5,16% celotne vrednosti prodaje izdelkov. Največ tovrstnih izdelkov podjetje proda med aprilom in septembrom, saj so takrat zaradi vremenskih pogojev najprimernejši meseci za barvanje.

Največjo spremembo v deležih beležimo pri programu gradbene kemije in ostalih izdelkih. Vendar pa za analizo spremembe niso velikega pomena, saj omenjena programa skupaj ne dosežeta niti 1,00% celotne prodajne vrednosti izdelkov.

V nadaljevanju sem v Tabeli 17 (stran 26) prikazal delež prodaje po trgih v podjetju.

Tabela 17: Prikaz prodaje po trgih v podjetju Belinka Belles, d.o.o. v letih 2003 in 2004 (v %)

	2003	2004	Indeks 04/03
Slovenija	53,40	48,20	90,26
Rusija	10,80	16,50	152,78
Hrvaška	13,30	11,60	87,22
BiH	6,70	4,80	71,64
Madžarska	3,40	4,60	135,29
Makedonija	3,10	2,10	67,74
Srbija in Črna gora	1,20	3,20	266,67
Ukrajina	2,40	3,70	154,17
Slovaška	2,80	4,20	150,00
Ostale države	2,90	1,10	37,93
Skupaj	100,00	100,00	100,00

Vir: Letno poročilo podjetja Belinka Belles, d.o.o. v letih 2003 in 2004.

V letu 2003 je podjetje največji delež (Tabela 17) svoje prodaje realiziralo v Sloveniji. Ta je znašal 53,40% celotne vrednosti prodaje in se je v letu 2004 zmanjšal za 9,74% in tako zavzemal 48,20% celotne vrednosti prodaje. Podjetje je torej dokaj odvisno od razmer na slovenskem trgu, zato je zelo pomembno, da poleg povečevanja prodaje na slovenskem trgu poizkuša povečevati tudi prodajo na ostalih trgih. Po raziskavah podjetja Gral – Iteo, d.o.o., ki se ukvarja s tržnimi raziskavami, je podjetje s 70% deležem zadržalo vrednostni položaj tržnega vodje na področju lazurnih premazov. Slovenskemu trgu sledita Rusija in Hrvaška. Tako je bilo na teh treh trgih skupaj realizirano 76% vseh prihodkov iz prodaje v letu 2004.

Drugi najpomembnejši trg je Rusija. V obravnavanem obdobju podjetje beleži 52,78% porast prodaje v Rusiji in povečanje deleža prodaje z 10,80% na 16,50% v letu 2004. To je posledica utrditve povezave s tamkajšnjim ekskluzivnim zastopnikom, ugodnih cen in kvalitete.

Tretji največji trg predstavlja Hrvaška. Prodaja na Hrvaškem je v letu 2004 v primerjavi s preteklim letom padla za 12,78% in v letu 2004 predstavlja 11,60% delež vrednosti celotne prodaje. Ostale države v letu 2004 predstavljajo manj kot 5,00% delež prodaje. Med njimi največjo porast prodaje, in sicer za 166,67%, beležijo na trgu Srbije in Črne gore. Prav tako se je povečala prodaja na madžarskem, ukrajinskem in slovaškem trgu, ki skupaj predstavljajo 12,50% prodaje.

Podjetje mora ohraniti prodajo na vseh trgih in jo na vseh poizkušati tudi povečati. Z utrjevanjem odnosov z distributerji je potrebno poskrbeti za nadaljnjo prodajo. Podjetje je v letu 2004 popolnoma prenehalo s prodajo v Avstriji, ker ni uspelo najti novega distributerja. To pa ni imelo večjega vpliva na poslovanje, saj je delež prodaje v Avstriji znašal le majhen del celotnih poslovnih prihodkov.

Po ocenah podjetja je tržni delež v letu 2004 na Hrvaškem znašal 40%, na bosanskem tržišču okrog 30%, prav tako v Makedoniji. V Srbiji in Črni gori je ocenjeni delež okrog 12%. Na ostalih tržiščih pa delež po ocenah ni višji od 10%.

### 3.5 Analiza financiranja

Financiranje je v podjetju osrednja dejavnost, ki skrbi za nemoten potek nabave, proizvodnje in prodaje. Tako lahko rečemo, da odraža celotno poslovanje in je prisotno pri vseh delnih procesih v podjetju (Pučko, 2004, str. 126).

Za podjetje je zelo pomembno, da že od samega začetka načrtuje svoje vire financiranja in se tako v prihodnosti izogne sprejemanju hitrih in neracionalnih odločitev. Poleg tega lahko rezultate primerja z načrtovanimi in v primeru odstopanj pravočasno sprejema drugačne poslovne odločitve (Mramor, 1993, str. 213).

Podjetje lahko svoje poslovanje financira z lastniškim kapitalom, dolgoročnim dolgom ali kratkoročnim dolgom. Lastniški kapital mora biti prisoten že ob ustanovitvi podjetja, saj brez njega ni mogoč zagon podjetja. Predstavlja osnovo za začetek in obstoj podjetja in je brez dospelja. Lastniki ga lahko vložijo v obliki denarja, zemljišča, opreme ipd. Pri financiranju z dolgoročnim dolgom smatramo tisti dolg, ki ga moramo vrniti v roku daljšem od enega leta in je bil v podjetje naložen ob ustanovitvi ali kasneje. Kratkoročni dolg ponavadi predstavljajo kratkoročna izposoja denarja pri banki za prebroditev likvidnostnih težav ali kratkoročne obveznosti do dobaviteljev.

Pri analiziranju kazalnikov stanja financiranja (Tabela 18 na strani 28) smo usmerjeni na pasivno stran bilance stanja, kjer nas zanimajo vrednosti dolgov in kapitala v strukturi celotnega financiranja. Med glavne kazalnike stanja financiranja spadajo (Hočevar, Igličar, Zaman, 2000, str. 408):

$$\text{Delež kapitala v financiranju} = \frac{\text{kapital}}{\text{obveznosti do virov sredstev}} \quad (a)$$

Kazalec kaže delež kapitala v celotni pasivi bilance stanja in je zanimiv tako za posojilodajalce, kakor tudi za lastnike kapitala. Za posojilodajalce je najbolj ugodno, če je ta kazalec čim večji, saj to pomeni, da podjetje ni prekomerno zadolženo. Za njih je to pomembno, ker je od tega velikokrat odvisno tveganje vračila dolga. Na drugi strani pa lastnikom ne ustreza previsoka vrednost kazalca, saj nižja vrednost pomeni, da se podjetje financira tudi z dolгови in tako obresti za dolgove zmanjšujejo dobiček podjetja in s tem davek iz dobička (Hočevar, Igličar, Zaman, 2000, str. 408).

Predpostavlja se, da čisti dobiček ne bo izplačan delničarjem in da se prenese v prihodnje leto. Če bi se predpostavljalo, da bo v celoti izplačan, bi ga bilo potrebno odšteti od celotnega kapitala in prišteti k dolgovom (Turk et al., 2004, str. 676).

$$\text{Delež dolgov v financiranju} = \frac{\text{dolgovi}}{\text{obveznosti do virov sredstev}} \quad (b)$$

Kazalec nam kaže delež sredstev, ki so financirana s tujim denarjem oziroma z dolgom. Je ravno nasproten kazalec kot prej opisani delež kapitala v financiranju, razlaga zanj je ravno obratna. Posojilodajalci preferirajo čim manjši delež, lastniki pa ne preveč visok delež oziroma ravno pravnjega (Hočevar, Igličar, Zaman, 2000, str. 409).

Podjetje mora tehtati med deležem kapitala in deležem dolga v celotnih obveznostih. Na splošno velja, da naj bi bilo to razmerje vsaj 0,6 v korist kapitala. Vzroke za to najdemo v tem, da mora podjetje poleg stalnih sredstev, s kapitalom financirati tudi nekatere zaloge, ki so stalno prisotne, zaradi večje varnosti tujih terjatev (Zadravec, 2003, str. 153).

$$\text{Delež trajnega in dolgoročnega financiranja} = \frac{\text{kapital} + \text{dolgoročne rezervacije} + \text{dolgoročni dolg}}{\text{obveznosti do virov sredstev}} \quad (c)$$

$$\text{Delež kratkoročnega financiranja} = \frac{\text{pasivne časovne razmejitve} + \text{kratkoročni dolgovi}}{\text{obveznosti do virov sredstev}} \quad (d)$$

$$\text{Kazalnik finančnega vzvoda} = \frac{\text{dolgovi}}{\text{kapital}} \quad (e)$$

Tabela 18: Izračun kazalnikov stanja financiranja v podjetju Belinka Belles, d.o.o. v letih 2003 in 2004

	2003	2004	Indeks 04/03
1. Kapital (v 000 SIT)	2.816.157	2.414.042	85,72
2. Dolgovi (v 000 SIT)	230.362	237.519	103,11
3. Obveznosti do virov sredstev (v 000 SIT)	3.047.926	2.651.620	87,00
4. Pasivne časovne razmejitve (v 000 SIT)	1.408	59	4,19
5. Kratkoročni dolgovi (v 000 SIT)	230.362	237.519	103,11
a. Delež kapitala v financiranju (v %)	92,40	91,04	98,53
b. Delež dolgov v financiranju (v %)	7,56	8,96	118,52
c. Delež trajnega in dolgoročnega financiranja (v %)	92,40	91,04	98,53
d. Delež kratkoročnega financiranja (v %)	7,60	8,96	117,83
e. Kazalnik finančnega vzvoda (v %)	8,18	9,84	120,28

Vir: Bilanca stanja podjetja Belinka Belles, d.o.o. v letih 2003 in 2004.

Iz Tabele 18 na strani 28 je razvidno, da se je kapital v omenjenem obdobju zmanjšal za 14,28%, obveznosti do virov sredstev pa so se zmanjšale za 13%. Temu primerno se je zmanjšal tudi delež kapitala v financiranju, in sicer z 92,40% v letu 2003 na 91,04% v letu 2004 oziroma za 1,47%. Iz tega je razvidno, da je v podjetju prisoten zelo visok delež kapitala med vsemi obveznostmi do virov sredstev. Podjetje večino svojih sredstev financira s kapitalom oziroma iz lastnih virov in tako za podjetje velja visoka stopnja finančne neodvisnosti. Nadaljnje investicije bi podjetje moralo financirati z dolgovi in tako zagotoviti boljše razmerje med kapitalom in dolgom.

Delež dolgov je temu primerno zelo nizek in tako v letu 2004 znaša 8,96%. Pri tako nizki stopnji dolgov ima podjetje še veliko možnosti za zadolževanje in tako lahko pridobi sredstva za investiranje.

Ker v podjetju nimajo dolgoročnih rezervacij in dolgoročnih dolgov je delež trajnega in dolgoročnega financiranja popolnoma enak deležu kapitala. Poleg tega so pasivne časovne razmejitev minimalne in zaradi tega je delež kratkoročnega financiranja skoraj enak deležu dolgov v financiranju.

Ugodno za podjetje je tudi povečanje finančnega vzvoda za 20,28%. Kazalnik nam pove, da je podjetje v letu 2004 na eno denarno enoto kapitala imelo 0,0984 denarne enote dolga, se pravi zelo malo.

Za podjetje lahko tako velik delež kapitala pomeni predrag vir financiranja in tako padec uspešnosti. Z nadaljnjo analizo bi lahko ugotovili, ali podjetje kljub visokemu deležu kapitala, uporablja najcenejši vir financiranja.

Pri analizi financiranja je zelo pomembna tudi analiza plačilne sposobnosti ali likvidnosti, ki predstavlja zmožnost podjetja, da lahko tekoče poravnava svoje pogodbene obveznosti. Podjetju, ki nima urejene likvidnosti, lahko grozi stečaj. Tako mora podjetje vseskozi preverjati količino denarja v svojem poslovnem procesu in zagotavljati ne previsoke in ne prenizke količine. V primeru previsoke količine denarja podjetje izgublja denar, saj so obresti na transakcijskem računu minimalne v primerjavi z drugimi naložbami in s tem rastejo oportunitetni stroški ter se zmanjšuje donosnost podjetja. V primeru prenizke vsote denarja pa obstaja možnost, da podjetje ni zmožno poravnati kratkoročnih terjatev in mora plačevati zamudne obresti ali pa celo ne dobi surovin za nadaljevanje proizvodnje (Mramor, 1993, str. 297, 299).

Vseeno pa obstajajo razlogi za držanje denarja v podjetju. Ti so lahko transakcijski – za zagotavljanje nemotenega tekočega poslovanja in varnostni razlogi zaradi nepredvidljivih dogodkov (npr. okvara stroja). Za podjetje je vseeno bolj smotrno, če v izrednem primeru unovči zelo likvidne naložbe (npr. komercialne zapise) ali dobi denar preko kreditne linije.



Razlogi za držanje denarja so lahko tudi špekulativne narave in drugi razlogi, ki so vezani na razne poslovne priložnosti (Mramor, 1993, str. 298).

Podjetje mora dnevno preverjati svojo likvidnost in zagotavljati dovolj denarja za nemoteno poslovanje. Z uvedbo sodobnih bančnih poti v Belinki Belles, d.o.o., kot npr. Proklik plus Nove Ljubljanske banke, d.d., pa je možno preverjanje in uravnavanje likvidnosti skoraj v realnem času. Podjetje se lahko z banko dogovori o posebnih pogojih kratkoročnega nalaganja denarja in izposoje kreditov ter si tako zagotovi stalno plačilno sposobnost. Seveda pa to velja za zdrava podjetja, ki so si že prislužila zaupanje banke.

Pri izračunu koeficientov plačilne sposobnosti ali kazalnikov vodoravnega finančnega ustroja izhajamo iz podatkov na aktivni in pasivni strani bilance stanja, pri čemer so podatki iz aktivne strani vedno na nasprotni strani kot podatki iz pasivne strani bilance in obratno (Turk et al., 2004, str. 662). Temeljni kazalniki likvidnosti (SRS, 2002, str. 213) so:

- koeficient neposredne pokritosti kratkoročnih obveznosti ali hitri koeficient

$$\text{Hitri koeficient} = \frac{\text{likvidna sredstva}}{\text{kratkoročne obveznosti}} \quad (a)$$

Med likvidna sredstva spadajo dobroimetje pri bankah, čeki in gotovina. Med kratkoročne obveznosti pa spadajo kratkoročne finančne in poslovne obveznosti.

- koeficient pospešene pokritosti kratkoročnih obveznosti ali pospešeni koeficient.

$$\text{Pospešeni koeficient} = \frac{\text{likvidna sredstva} + \text{kratkoročne terjatve}}{\text{kratkoročne obveznosti}} \quad (b)$$

Kratkoročne terjatve obsegajo poslovne terjatve.

- koeficient kratkoročne pokritosti kratkoročnih obveznosti ali kratkoročni koeficient

$$\text{Kratkoročni koeficient} = \frac{\text{kratkoročna sredstva}}{\text{kratkoročne obveznosti}} \quad (c)$$

Med kratkoročna sredstva spadajo zaloge, poslovne terjatve, kratkoročne finančne naložbe, likvidna sredstva ter aktivne časovne razmejitev.

Po izkušnjah iz poslovnega sveta, naj bi hitri koeficient znašal vsaj 1, kratkoročni koeficient pa vsaj 2 (Pučko, 2004, str. 139). Izračun koeficientov je prikazan v Tabeli 19 (stran 31).

Tabela 19: Izračun koeficientov likvidnosti v podjetju Belinka Belles, d.o.o. v letih 2003 in 2004

	2003	2004	Indeks 04/03
1. Likvidna sredstva (v 000 SIT)	3.921	950	24,23
2. Kratkoročne terjatve (v 000 SIT)	524.932	448.544	85,45
3. Kratkoročna sredstva (v 000 SIT)	1.607.857	1.668.122	103,39
4. Kratkoročne obveznosti (v 000 SIT)	230.362	237.519	103,11
a. Hitri koeficient	0,0170	0,0040	23,50
b. Pospešeni koeficient	2,2957	1,8925	82,43
c. Kratkoročni koeficient	6,9797	7,0231	100,62

Vir: Bilanca stanja podjetja Belinka Belles, d.o.o. v letih 2003 in 2004.

Denarna sredstva (Tabela 19) so se v obravnavanem obdobju zmanjšala za 75,77%. Pred analizo je treba povedati, da so to podatki iz stanja na koncu leta. Denarna sredstva na transakcijskem računu pa variirajo znotraj posameznega dneva, kaj šele na ravni tedna, meseca oziroma leta. Analizirani koeficient tako nima velike pojasnjevalne moči oziroma služi samo kot groba ocena za nadaljnjo analizo. Zmanjšanje likvidnih sredstev in povečanje kratkoročnih obveznosti za 3,11% je imelo velik vpliv na zmanjšanje hitrega koeficienta. Ta se je zmanjšal za 76,50%.

Pospešeni koeficient se je zmanjšal za 17,57% in tako v letu 2004 znaša 1,8925. Izmed vseh gibljivih sredstev pri izračunu odštejemo samo zaloge in aktivne časovne razmejitve. Kazalec daje tako bolj realno sliko likvidnosti kot hitri koeficient, saj so vanj vštete tiste kategorije, ki se lažje zamenjajo za denar (Hočevar, Igličar, Zaman, 2000, str. 418).

Minimalno se je povečal kratkoročni koeficient in v letu 2004 znaša 7,0231 ter presega minimalno priporočeno vrednost omenjeno zgoraj, kar iz izkušenj poslovnega sveta pomeni ugoden rezultat oziroma pomeni, da je podjetje likvidno, saj je sposobno s kratkoročnimi sredstvi pokrivati kratkoročne vire financiranja. Vendar pa moramo biti tudi pri tem kazalcu previdni pri razlagi, saj ni nujno, da kaže realno likvidnost v podjetju. Ker so v števec vključene tudi zaloge in kratkoročne finančne naložbe, za katere ni nujno, da zapadejo na dan, ko potrebujemo denar, tudi tega kazalca ne moremo vzeti kot povsem zanesljivega pokazatelja likvidnosti podjetja.

#### 4. ANALIZA IZKAZA USPEHA

Poleg bilance stanja mora podjetje po SRS obvezno sestavljati tudi izkaz uspeha, ki je temeljni računovodski izkaz, v katerem najdemo vse prihodke in vse odhodke, ki jih je podjetje ustvarilo v enem poslovnem obdobju ali medletnih obdobjih, in nam pove, kakšen je poslovni izid, ki ustreza takšnemu poslovanju (Zadravec, 2003, str. 103).

Podjetje lahko pri prikazovanju svojega poslovnega uspeha uporabi različico I, ki ustreza nemški računovodski šoli ali različico II, ki ustreza angloameriški računovodski šoli.

V letnih poročilih obravnavano podjetje uporablja različico I, v kateri so odhodki razporejeni po naravnih vrstah stroškov. V tem primeru so stroški obdobja razdeljeni na stroške materiala, stroške storitev, stroške dela, amortizacijo ter nabavno vrednost prodanega blaga. Upoštevati pa je potrebno tudi spremembo vrednosti zalog dokončanih in nedokončanih proizvodov (Hočevar, Igličar, Zaman, 2000, str. 245).

## **4.1 Analiza prihodkov**

Prihodki v podjetju izboljšujejo poslovni rezultat in ugodno vplivajo na poslovanje podjetja. Gre za povečanje gospodarskih koristi v obliki povečanja sredstev ali zmanjšanja dolgov. Če hoče podjetje poslovati s pozitivnim rezultatom, morajo v obračunskem obdobju preseči odhodke. Prihodke delimo na poslovne prihodke, finančne prihodke in izredne prihodke (SRS, 2002, str. 133).

Za poslovne prihodke je značilno, da obsegajo prodajne vrednosti prodanih proizvodov oziroma storitev ter različnih vrst materiala in trgovskega blaga. V primeru, da podjetje dobi tudi nadomestila, ki so v zvezi s prodajo, so tudi ta vključena v prihodke (SRS, 2002, str. 133).

Slovenska podjetja pri beleženju prihodkov uporabljajo metodo fakturirane (zaračunane realizacije), za katero je značilno, da se prodajna vrednost prodanih poslovnih učinkov šteje med prihodke ob izstavitvi računa, ne glede na to ali je račun plačan ali ne. Druga metoda je metoda plačane realizacije, kjer podjetje beleži prihodke, ko so poslovni učinki plačani (Kosi, Marc, Peljhan, 2004, str. 73).

Finančne prihodke dobimo pri upravljanju z denarjem oziroma z nalaganjem presežnih sredstev v kratkoročne in dolgoročne oblike. Podjetje tako beleži prihodke v obliki obresti in udeležbe v dobičku. Med njih štejemo tudi prevrednotovalne finančne prihodke (Zadravec, 2003, str. 111).

Izredni prihodki so sestavljeni iz »subvencij, dotacij in podobnih prihodkov, ki niso povezani s poslovnimi učinki« (Zadravec, 2003, str. 112).

Analiza prihodkov je prikazana v Tabeli 20 (stran 33).

Tabela 20: Obseg (v 000 SIT) in struktura (v %) prihodkov v podjetju Belinka Belles, d.o.o. v letih 2003 in 2004

	2003	%	2004	%	Indeks 04/03
<b>A. Prihodki iz poslovanja</b>	<b>2.666.589</b>	<b>97,33</b>	<b>2.652.916</b>	<b>98,25</b>	<b>99,49</b>
<i>1. Čisti prihodki od prodaje</i>	<i>2.654.605</i>	<i>99,55</i>	<i>2.609.105</i>	<i>98,35</i>	<i>98,29</i>
- domači trg	1.416.966	53,38	1.257.271	48,19	88,73
- tuji trg	1.237.639	46,62	1.351.834	51,81	109,23
<i>2. Sprememba vrednosti zalog proizvodov in nedokončane proizvodnje</i>	<i>-3.595</i>	<i>0,13</i>	<i>20.941</i>	<i>0,79</i>	<i>-</i>
<i>3. Usredstveni lastni proizvodi in lastne storitve</i>	<i>14.222</i>	<i>0,53</i>	<i>21.553</i>	<i>0,81</i>	<i>151,54</i>
<i>4. Drugi poslovni prihodki</i>	<i>1.357</i>	<i>0,05</i>	<i>1.317</i>	<i>0,05</i>	<i>97,04</i>
<b>B. Prihodki iz financiranja</b>	<b>72.125</b>	<b>2,63</b>	<b>45.718</b>	<b>1,69</b>	<b>63,39</b>
<i>1. Finančni prihodki iz deležev</i>	<i>164</i>	<i>0,23</i>	<i>66</i>	<i>0,14</i>	<i>40,32</i>
<i>2. Finančni prihodki iz dolgoročnih terjatev</i>	<i>1.524</i>	<i>2,11</i>	<i>1.984</i>	<i>4,34</i>	<i>130,19</i>
<i>3. Finančni prihodki iz kratkoročnih terjatev</i>	<i>70.438</i>	<i>97,66</i>	<i>43.668</i>	<i>95,52</i>	<i>62,00</i>
<b>C. Izredni prihodki</b>	<b>1.053</b>	<b>0,04</b>	<b>1.669</b>	<b>0,06</b>	<b>158,56</b>
<b>Skupaj</b>	<b>2.739.767</b>	<b>100,00</b>	<b>2.700.303</b>	<b>100,00</b>	<b>98,56</b>

Vir: Izkaz uspeha podjetja Belinka Belles, d.o.o. v letih 2003 in 2004.

Kot je razvidno iz Tabele 20, največji delež med prihodki zavzemajo prihodki iz poslovanja. Ti so v letu 2004 zavzemali 98,25% delež vseh prihodkov in so se glede na leto 2003 zmanjšali za 0,51%. Med njimi imajo v letu 2004 z 98,35% največji delež čisti prihodki od prodaje, ostalo pa pripada spremembi vrednosti zalog proizvodov in nedokončane proizvodnje, usredstvenim lastnim proizvodom ter lastnim storitvam in drugim poslovnim prihodkom. Kot smo videli pri analizi prodaje imajo daleč največji delež med prihodki iz poslovanja premazi za široko potrošnjo. Pri tem je pomemben tako domači kot tuji trg. Omeniti je potrebno, da podjetje poleg prihodkov od izdelkov, ki so njihov glavni vir, v letu 2004 beleži 354.446 tisoč SIT prihodkov iz naslova najemnin in storitev. Ta delež med celotnimi čistimi prihodki od prodaje predstavlja 13,58% delež in se je glede na leto 2003 povečal za 41,48%. Zaradi tega upad prihodkov iz poslovanja, zaradi ukinitve prodajnega programa lepila, v letu 2004 ni tako izrazit.

Prihodki iz financiranja v letu 2004 zavzemajo 1,69% delež vseh prihodkov in so se glede na leto 2003 zmanjšali za 36,61%. To zmanjšanje gre pripisati predvsem zmanjšanju finančnih prihodkov iz kratkoročnih terjatev, saj so se zmanjšali za 26.770 tisoč SIT oziroma za 38,00% in v letu 2004 zavzemali 95,52% vseh prihodkov iz financiranja. Glavni razlog za zmanjšanje prihodkov iz financiranja gre pripisati znižanju obrestnih mer na kratkoročne finančne

naložbe. Izredni prihodki ne igrajo nobene vloge v celotnih prihodkih, saj njihov delež v letu znaša 0,06%.

## 4.2 Analiza odhodkov

Za razliko od prihodkov, odhodki zmanjšujejo poslovni izid in negativno vplivajo na uspešnost podjetja. Gre za zmanjšanje gospodarskih koristi v obračunskem obdobju. V podjetju se odhodki kažejo v zmanjšanju sredstev ali v povečanju dolgov (Turk et al., 2004, str. 355). Odhodke delimo na poslovne odhodke, finančne odhodke in izredne odhodke.

Med poslovne odhodke spadajo stroški, ki se nanašajo na prodane proizvode in storitve, nabavna vrednost trgovskega blaga, materiala in podobno v obračunskem obdobju (Hočevar, Igličar, Zaman, 2000, str. 102).

Finančni odhodki so odhodki, ki nastanejo pri financiranju in naložbenju. Med prve spadajo stroški obresti, »drugi pa imajo predvsem naravo prevrednotovalnih finančnih odhodkov« (Turk et al., 2004, str. 356).

Tretja vrsta odhodkov so izredni odhodki. Gre za neobičajne, nepredvidljive postavke, ki zmanjšajo poslovni uspeh v obračunskem obdobju. Podjetja navadno na njih nimajo vpliva.

Vse tri vrste odhodkov so analizirane v Tabeli 21 na strani 35, iz katere je razvidno, da poslovni odhodki v letu 2004 predstavljajo 99,63% celotnih odhodkov. Glede na leto 2003 so se v letu 2004 zmanjšali za 4,24%. Znotraj njih ima podjetje največ odhodkov v povezavi s stroški blaga, materiala in storitev. Pod stroške storitev spadajo stroški, ki jih mora podjetje povrniti krovnemu podjetju Belinki Holding, d.d. za opravljanje računovodskih, nabavnih, kadrovskih in ostalih funkcij, ki so organizirane v sklopu matičnega podjetja.

Dokaj velik delež, z 19,78%, predstavljajo tudi stroški dela, ki pa so se v letu 2004 glede na leto 2003 minimalno znižali. Med njih štejemo bruto zneske plač za plačilo zaposlenim, prispevke za socialno varnost in davek na izplačane plače.

Stroški blaga in materiala so se kljub povečanju proizvodnje v obravnavanem obdobju zmanjšali za 4,96%. Glavni razlog za zmanjšanje je prenos programa lepila na sestrsko podjetje Kemostik, d.o.o., saj so bili pod stroške blaga vključeni produkti, ki jih je Belinka Belles, d.o.o. kupovala od Kemostika, d.o.o. in nato tržila naprej. Drugače so se stroški materiala v obravnavanem obdobju povečali, vendar pa je to povečanje ublažila tudi boljša nabavna politika podjetja, iskanje novih cenejših dobaviteljev ter boljše tehnologije proizvodnje.

Odhodki iz financiranja in izredni odhodki predstavljajo minimalen delež v celotnih odhodkih in zato nimajo večjega vpliva na poslovanje.

Tabela 21: Obseg (v 000 SIT) in struktura (v %) odhodkov v podjetju Belinka Belles, d.o.o. v letih 2003 in 2004

	2003	%	2004	%	Indeks 04/03
<b>A. Poslovni odhodki</b>	<b>2.518.862</b>	<b>99,60</b>	<b>2.411.996</b>	<b>99,63</b>	<b>95,76</b>
<i>1. Stroški blaga, materiala, in storitev</i>	<i>1.885.560</i>	<i>74,86</i>	<i>1.792.059</i>	<i>74,30</i>	<i>95,04</i>
<i>2. Stroški dela</i>	<i>477.243</i>	<i>18,95</i>	<i>477.035</i>	<i>19,78</i>	<i>99,96</i>
<i>3. Odpisi vrednosti</i>	<i>140.251</i>	<i>5,57</i>	<i>120.759</i>	<i>5,01</i>	<i>86,10</i>
<i>4. Drugi poslovni odhodki</i>	<i>15.808</i>	<i>0,63</i>	<i>22.143</i>	<i>0,92</i>	<i>140,07</i>
<b>B. Odhodki iz financiranja</b>	<b>9.906</b>	<b>0,39</b>	<b>5.225</b>	<b>0,22</b>	<b>52,74</b>
<i>1. Finančni odhodki za odpise dolgoročnih in kratkoročnih finančnih naložb</i>	<i>8.795</i>	<i>88,78</i>	<i>4.982</i>	<i>95,35</i>	<i>56,65</i>
<i>2. Finančni odhodki za obresti in iz drugih obveznosti</i>	<i>1.112</i>	<i>11,22</i>	<i>243</i>	<i>4,65</i>	<i>21,86</i>
<b>C. Izredni odhodki</b>	<b>322</b>	<b>0,01</b>	<b>3.836</b>	<b>0,16</b>	<b>1190,58</b>
<b>Skupaj</b>	<b>2.529.090</b>	<b>100,00</b>	<b>2.421.057</b>	<b>100,00</b>	<b>95,73</b>

Vir: Izkaz uspeha podjetja Belinka Belles, d.o.o. v letih 2003 in 2004.

### 4.3 Poslovni izid

Poslovni izid nam kaže razliko med prihodki in odhodki. Če je ta razlika pozitivna, pomeni, da je bilo v podjetju v obračunskem obdobju več prihodkov kakor odhodkov in da je podjetje poslovalo pozitivno oziroma z dobičkom.

Poznamo tri glavne vrste poslovnega izida: dobiček, čisti dobiček in izguba. Pri dobičku gre za razliko med prihodki in odhodki v obračunskem obdobju. Pri tem morajo biti prihodki večji od odhodkov. Dalje ga lahko razčlenimo na dobiček iz poslovanja, dobiček iz financiranja, ki skupaj tvorita dobiček iz rednega delovanja, temu pa dodamo še izredni dobiček. Čisti dobiček je dobiček, zmanjšan za davke, izguba pa je razlika med odhodki in prihodki, pri čemer so odhodki večji (Hočevar, Igličar, Zaman, 2000, str. 115). Izkaz poslovnega izida je prikazan v Tabeli 22 (stran 36).

Tabela 22: Izkaz poslovnega izida v podjetju Belinka Belles, d.o.o. v letih 2003 in 2004 (v 000 SIT)

	2003	2004	Indeks 04/03
Prihodki iz poslovanja	2.666.589	2.652.916	99,49
Odhodki iz poslovanja	2.518.862	2.411.996	95,76
Dobiček iz poslovanja	147.727	240.920	163,08
Prihodki iz financiranja	72.125	45.718	63,39
Odhodki iz financiranja	9.906	5.225	52,74
Dobiček iz financiranja	62.219	40.493	65,08
Izredni prihodki	1.053	1.669	158,56
Izredni odhodki	322	3.836	1190,58
Dobiček/izguba iz izrednega poslovanja	730	-2.167	-
Celotni dobiček	210.677	279.246	132,55
Davek iz dobička	35.663	51.895	145,51
Čisti dobiček	175.014	227.351	129,90

Vir: Izkaz uspeha podjetja Belinka Belles, d.o.o. v letih 2003 in 2004.

Iz Tabele 22 je razvidno, da je podjetje v obeh letih poslovalo pozitivno, oziroma, da so bili celotni prihodki večji od celotnih odhodkov. Tako se je čisti dobiček v letu 2004 povečal za 29,90% in znašal 227.351 tisoč SIT. Glede na lastniško strukturo družbe pripada ves čisti dobiček obračunskega obdobja Belinki Holding, d.d. Na povečanje dobička je ugodno vplivalo zmanjšanje odhodkov iz poslovanja, saj so se ti zmanjšali za 4,24% oziroma za 106.866 tisoč SIT. Za 0,51% so se zmanjšali tudi poslovni prihodki. Na zmanjšanje poslovnih prihodkov in poslovnih odhodkov ima velik vpliv ukinitvev prodajnega programa lepila, ki je bil prenesen na sestrsko podjetje Belinka Kemostik, d.o.o.

Zmanjšali so se tudi prihodki iz financiranja, vendar manj kot odhodki iz financiranja in tako je dobiček iz financiranja znašal 40.493 tisoč SIT in je glede na leto 2003 manjši za 34,92%. Izredni prihodki in odhodki ne igrajo večje vloge v izkazu poslovnega uspeha.

## 5. ANALIZA USPEŠNOSTI POSLOVANJA

Ko analiziramo podatke iz izkaza uspeha, poslovni uspeh ni merilo za podajanje ocene ali je bilo podjetje uspešno ali ne. Poslovni uspeh je potrebno primerjati z obsegom vlaganj, ki so bila potrebna za doseg tovrstnega uspeha (Pučko, 2004, str. 145).

Če hočemo podati bolj realno sodbo o poslovanju podjetja, moramo v analizo vključiti tudi kazalnike, ki nam s primerjanjem raznovrstnih podatkov, pomagajo pri oceni poslovanja podjetja. Zato sem v analizo vključil kazalnik produktivnosti dela, kazalnike ekonomičnosti in kazalnike rentabilnosti poslovanja.

## 5.1 Produktivnost dela

Produktivnost dela je opredeljena kot razmerje med proizvedeno količino poslovnih učinkov in zanjo vloženim delovnim časom, ki je bil potreben za doseg teh pridobljenih poslovnih učinkov (Kosi, Marc, Peljhan, 2004, str. 81).

Produktivnost največkrat izražamo kot produktivnost dela, kjer v števcu uporabimo količino proizvedenih poslovnih učinkov v imenovalcu pa mersko enoto za delo, kot npr. število opravljenih ur ali število zaposlenih (Rebernik, 1999, str. 267).

Na produktivnost dela vpliva veliko dejavnikov, ki pa jih lahko razvrstimo v več skupin. Imamo tehnično-tehnološke dejavnike, organizacijske dejavnike, človeške dejavnike, naravne dejavnike ter družbene dejavnike. Vsaka skupina bolj ali manj vpliva na produktivnost zaposlenih in njihovo dodano vrednost v podjetju (Kosi, Marc, Peljhan, 2004, str. 81).

Pri analizi (Tabela 23) sem v imenovalcu upošteval količino proizvedenih izdelkov, ker gre za proizvodno podjetje, v števcu pa opravljeno število delovnih ur, ki je »analitično pravilno najnatančnejši izraz porabljenega delovnega časa« (Pučko, 2004, str. 155) in produktivnost dela izračunal po naslednji formuli:

$$\text{Produktivnost dela} = \frac{\text{količina izdelkov}}{\text{število opravljenih delovnih ur}}$$

Tabela 23: Izračun produktivnosti dela v podjetju Belinka Belles, d.o.o. v letih 2003 in 2004

	2003	2004	Indeks 04/03
1. Količina izdelkov (v litrih)	2.489.992	2.924.138	117,44
2. Število opravljenih delovnih ur	133.521	133.863	100,26
3. Produktivnost dela (1/2)	18,65	21,84	117,14

Vir: Evidence o proizvodnji podjetja Belinka Belles, d.o.o. v letih 2003 in 2004; Kadrovska evidenca podjetja Belinka Belles, d.o.o. v letih 2003 in 2004.

Iz Tabele 23 je razvidno, da je produktivnost dela v letu 2004 znašala 21,84 litrov na uro in se je glede na leto 2003 povečala za 17,14%. Največji vpliv na povečanje ima povečanje količine proizvedenih izdelkov za 17,44%, ob minimalnim povečanju števila opravljenih ur. Razloge za to lahko iščemo v boljši organizaciji in vodenju poslovnega procesa, nadgrajevanju računalniških sistemov, dodatnega izobraževanja zaposlenih in v neizkoriščenosti proizvodne opreme v letu 2003 zaradi nižjega števila naročil. To je ugodna sprememba za podjetje, saj so zaposleni bolj produktivni kot leto prej.



## 5.2 Gospodarnost ali ekonomičnost poslovanja

Ekonomičnost poslovanja nam da podatke o učinkovitosti spreminjanja inputov v outpute z vrednostnega vidika. Na splošno se kaže kot razmerje med proizvedeno oziroma prodano vrednostjo proizvodov ter med stroški, ki so bili za to ustvarjeno vrednost potrebni (Rebernik, 1999, str. 266).

Na ekonomičnost lahko vplivajo različni dejavniki, ki jih lahko zajamemo v dve skupini, in sicer, tehnično-družbene dejavnike ter družbeno-ekonomske dejavnike. V prvo skupino spadajo tisti dejavniki, ki vplivajo na količinski obseg in kakovost proizvodov ter obseg porabe poslovnih prvin. Med njih spadajo še dejavniki, ki vplivajo na produktivnost dela, kot npr. izraba delovnega časa in kvalifikacijska sestava zaposlenih. Med družbeno-ekonomske dejavnike pa spadajo vplivi preko spreminjanja prodajnih in nabavnih cen, splošnih razmer na trgu ter politično-gospodarski sistem (Pučko, 2004, str. 154).

Ekonomičnost v podjetju lahko analiziramo na ravni celotnega podjetja ali na ravni posameznih poslovnih enot, stroškovnih mest, poslovnih učinkov. Zaradi nedostopnosti podatkov (prodajne cene, standardne prodajne cene, vrednost porabe poslovnih prvin, lastna cena) sem se v Tabeli 24 odločil za analizo na ravni podjetja. Za tovrstno analizo uporabljamo naslednje količnike ekonomičnosti (Pučko, 2004, str. 152):

$$\text{Celotna ekonomičnost I} = \frac{\text{celotni prihodki}}{\text{celotni odhodki}} \quad (a)$$

$$\text{Ekonomičnost iz rednega poslovanja II} = \frac{\text{redni prihodki}}{\text{redni odhodki}} \quad (b)$$

$$\text{Ekonomičnost poslovanja III} = \frac{\text{poslovni prihodki}}{\text{poslovni odhodki}} \quad (c)$$

Izračuni iz Tabele 24 na strani 39 kažejo, da je podjetje v obravnavanih letih poslovalo ekonomično, saj je iz vseh treh rezultatov razvidno, da je količnik ekonomičnosti večji od 1. Tako lahko ugotovimo, da je podjetje tako v svoji osnovni poslovni dejavnosti kakor tudi v neposlovnih dejavnostih (financiranje) poslovalo ekonomično, oziroma, da so bili prihodki večji od odhodkov.

Glede na leto 2003 ni opaziti večjih sprememb. Tako se je največ povečal količnik ekonomičnosti III, ki kaže razmerje med poslovnimi prihodki in poslovnimi odhodki. Ta se je povečal za 3,90% in v letu 2004 znašal 1,10. Pomeni pa, da je bilo v letu 2004 realizirano 110 SIT prihodkov na 100 SIT odhodkov. Iz kazalnika je razvidna gospodarnost delovanja podjetja, saj so iz koeficienta izločeni prihodki in odhodki iz financiranja ter izredni prihodki in odhodki (Hočevar, Igličar, Zaman, 2000, str. 421).

Tabela 24: Izračun količnikov ekonomičnosti v podjetju Belinka Belles, d.o.o. v letih 2003 in 2004

	2003	2004	Indeks 04/03
1. Celotni prihodki (v 000 SIT)	2.739.767	2.700.303	98,56
2. Celotni odhodki (v 000 SIT)	2.529.090	2.421.057	95,73
3. Redni prihodki (v 000 SIT)	2.738.715	2.698.634	98,54
4. Redni odhodki (v 000 SIT)	2.528.768	2.417.221	95,59
5. Poslovni prihodki (v 000 SIT)	2.666.589	2.652.916	99,49
6. Poslovni odhodki (v 000 SIT)	2.518.862	2.411.996	95,76
a. Celotna ekonomičnost I	1,08	1,12	102,96
b. Ekonomičnost iz rednega poslovanja II	1,08	1,12	103,08
c. Ekonomičnost poslovanja III	1,06	1,10	103,90

Vir: Izkaz uspeha podjetja Belinka Belles, d.o.o. v letih 2003 in 2004.

Sledi količnik ekonomičnosti II s 3,08% povečanjem in količnik ekonomičnosti I z 2,96% povečanjem. Slednji kaže, da je podjetje poslovalo z dobičkom. Spodbudno za podjetje je to, da so se vsi trije količniki ekonomičnosti povečali, kar je posledica boljše pokritosti odhodkov s prihodki. V podjetju so se zmanjšali tako prihodki kakor tudi odhodki, vendar je bilo zmanjšanje slednjih večje. Povedano drugače, podjetje je z manjšimi odhodki ustvarilo enak prihodek oziroma z enakimi odhodki večji prihodek.

Pri primerjanju produktivnosti dela in ekonomičnosti vidimo, da sta se oba kazalca povečala, kar pomeni, da se večja produktivnost ne odraža v večjih stroških, saj se je ekonomičnost poslovanja tudi povečala. Podjetje je zato bolj uspešno kot leto prej.

### 5.3 Rentabilnost ali donosnost

Rentabilnost ali donosnost je osnovno merilo, ki pokaže uspešnost poslovanja z analiziranjem razmerja med donosom in povprečnimi sredstvi, potrebnimi za doseganje določenega donosa. Splošna formula za izračun donosnosti je donos/vlaganja, seveda pa lahko formulo z zamenjavo števca ali imenovalca priredimo za potrebe posamezne analize (Rebernik, 1999, str. 266). Večji kot je kazalnik, bolj donosno upravljamo s premoženjem.

V Tabeli 25 (stran 40) sem analiziral dve osnovni obliki donosnosti, in sicer donosnost kapitala (v angleščini ROE – return on equity) in donosnost sredstev (ROA – return on assets). Prva je zanimiva predvsem z vidika lastnikov podjetja, kjer primerjamo dobiček in povprečni vloženi kapital. Druga pa predvsem z vidika celotnega podjetja, kjer primerjamo dobiček s povprečnimi sredstvi v podjetju (Kosi, Marc, Peljhan, 2004, str. 97).

Tabela 25: Izračun donosnosti kapitala in donosnosti sredstev v podjetju Belinka Belles, d.o.o. v letih 2003 in 2004

	2003	2004	Indeks 04/03
1. Čisti dobiček (v 000 SIT)	175.014	227.351	129,90
2. Povprečni kapital (v 000 SIT)	2.772.035	2.615.099	94,34
3. Povprečna sredstva (v 000 SIT)	2.959.351	2.849.773	96,30
4. Donosnost kapitala ROE (1/2) (v %)	6,31	8,69	137,70
5. Donosnost sredstev ROA (1/3) (v %)	5,91	7,98	134,90

Vir: Izkaz uspeha podjetja Belinka Belles, d.o.o. za leti 2003 in 2004; Bilanca stanja podjetja Belinka Belles, d.o.o. v letih 2002, 2003 in 2004.

Iz Tabele 25 je razvidno, da se je čisti dobiček povečal za 29,90%. Seveda je to povečanje ugodno vplivalo na povečanje donosnosti kapitala, saj se je le-ta povečala za 37,70% oziroma s 6,31% v letu 2003 na 8,69% v letu 2004. Ta podatek je zanimiv predvsem za lastnike kapitala, saj meri donosnost njihove naložbe. Načeloma se ga lahko primerja z donosnostjo v ostalih podjetjih. Pri tem se je potrebno zavedati, da se v obliki dividend običajno izplača le del čistega dobička (Mramor, 1993, str. 169). Zmanjšanje povprečnih sredstev za 3,70% in povečanje čistega dobička za 29,90% je ugodno vplivalo tudi na povečanje donosnosti sredstev. Ta se je povečala za 34,90% in v letu 2004 znaša 7,98%. Vrednosti kazalnika donosnosti sredstev in donosnosti kapitala sta si po vrednosti zelo blizu, kar potrjuje dejstvo, da je v podjetju financiranje z dolgom predstavlja le majhen odstotek v pasivi.

Kazalnike, ki smo jih izračunali v prejšnjih poglavjih lahko med seboj povežemo in dobimo sistem povezanih kazalnikov, ki je bil najprej uporabljen v ameriškem podjetju »Du Pont« in po katerem se sistem tudi imenuje. Iz sistema je razvidno, da na uspešnost podjetja vplivajo naslednji ključni elementi: hitrost obračanja sredstev, čista donosnost prihodkov in struktura financiranja (Biloslavo, 1999, str. 120).

Iz sistema povezanih kazalnikov je razvidno, da je donosnost sredstev odvisna od hitrosti obračanja sredstev ter od ekonomičnosti:

$$ROA = \frac{\text{prihodki}}{\text{povprečna sredstva}} * \left(1 - \frac{1}{E}\right)$$

Na osnovi formule lahko zaključimo, da se donosnost sredstev v podjetju lahko poveča zaradi povečanja hitrosti obračanja celotnih sredstev pri nespremenjeni ekonomičnosti. Pri tem mora podjetje bolj učinkovito upravljati z celotnimi sredstvi. Lahko pa se poveča donosnost s povečanjem ekonomičnosti pri nespremenjeni hitrosti obračanja celotnih sredstev. V tem primeru je potrebno izboljšati dobičkonosnost prihodkov (Kosi, Marc, Peljhan, 2004, str. 98).

Kot je prikazano v prejšnjem poglavju, se je ROA v obravnavanem obdobju povečal za 34,90%. Če izhajamo iz sistema povezanih kazalnikov, lahko rečemo, da je na povečanje

ROA ugodno vplivalo povečanje ekonomičnosti in minimalno povečanje hitrosti obračanja sredstev. Koeficient obračanja povprečnih sredstev je v letu 2004 znašal 0,95 in se je glede na leto 2003 povečal za 2,37%.

## **SKLEP**

V diplomski nalogi sem analiziral poslovanje podjetja Belinka Belles, d.o.o. v letih 2003 in 2004 ter na osnovi analize poizkušal ugotoviti značilnosti poslovanja podjetja in njegove uspešnosti ter določiti dejavnike, ki so na to vplivali.

Iz analize je razvidno, da je podjetje v obravnavanem obdobju poslovalo uspešno, saj je čisti dobiček v letu 2004 znašal 227.351 tisoč SIT in je za 29,90% višji kot v letu 2003. Na uspešno poslovanje kažejo tudi kazalci produktivnosti, ekonomičnosti in rentabilnosti. Vsi omenjeni kazalci so se v obravnavanem obdobju povečali, kar kaže, da so se v podjetju dobro spopadali s vsakodnevnimi izzivi in uspešno vodili poslovni proces.

Pri analizi stalnih sredstev sem ugotovil, da so v podjetju v letu 2004 investirali v opredmetena osnovna sredstva, saj se je njihova vrednost povečala za 11,68%, stopnja neodpisanosti osnovnih sredstev pa se je posledično povečala za 11,73%. Opredmetena osnova sredstva so tako v letu 2004 zavzemala 72,77% vseh stalnih sredstev. Omeniti velja, da se je količnik tehnične opremljenosti dela v podjetju v letu 2004 zmanjšal. To je predvsem posledica povečanja števila zaposlenih in daje podjetju jasen signal, da bi moralo svojo investicijsko politiko zastaviti še bolj ambiciozno.

Med gibljivimi sredstvi opazimo največji porast med zalogami, saj so se le-te vrednostno v letu 2004 povečale za 27,78% in predstavljajo 21,61% delež med vsemi gibljivimi sredstvi. Čas vezave zalog se je tako povečal s 46 na 49 dni. To negativno vpliva na uspešnost podjetja zaradi vezave denarja.

Pozornost je treba nameniti tudi kratkoročnim finančnim naložbam, saj te v letu 2004 predstavljajo 50,82% vseh gibljivih sredstev in so se glede na leto 2003 še povečale. Podjetje bi lahko denar naložilo v druge bolj donosne posle in tako povečalo uspešnost. Po drugi strani pa podjetje potrebuje denar za vsakodnevne transakcije in za vzdrževanje zadostne likvidnosti, ki je ena izmed bolj pomembnih stvari za nemoteno poslovanje. Pri izračunu koeficientov likvidnosti opazimo, da podjetje nima nikakršnih problemov s plačilno sposobnostjo, kar pomeni, da ima v vsakem trenutku dovolj denarja za poravnavo svojih obveznosti. Poleg tega ima z banko podpisano pogodbo, po kateri lahko hitro pride do potrebnih kratkoročnih sredstev. Zavedati pa se je potrebno, da so to podatki na določen dan v letu, likvidnost pa je potrebno uravnati na mesečni, tedenski oziroma celo na dnevni ravni.

V analizo sem vključil tudi vse poslovne funkcije in pri kadrovske funkciji ugotovil, da je imelo podjetje v letu 2004 v povprečju 68 zaposlenih. Bruto količnik fluktuacije se je v letu 2004 glede na prejšnje leto povečal za 36,43% in znaša 26,47. To lahko predstavlja problem, saj prevelika fluktuacija neugodno vpliva na poslovanje podjetja. V podjetju pa so mnenja, da povečana fluktuacija ni problematična, saj gre večinoma za upokojitve. Vsekakor bi bilo potrebno s podrobnejšo analizo ugotoviti dejavnike, ki so vplivali na povečanje fluktuacije.

V nadaljevanju sem analiziral nabavno funkcijo. Ugotovil sem, da podjetje večino osnovnih delovnih predmetov nabavi v Sloveniji. Večji nabavni trgi so še nemški, nizozemski in hrvaški.

Kot je razvidno iz analize prodajne funkcije, podjetje največ izdelkov proda na slovenskem trgu, sledijo Rusija in države bivše Jugoslavije. Za uspešnejšo prodajo na Hrvaškem in v Srbiji je podjetje v teh dveh državah ustanovilo hčerinski družbi. Ukvarjata se izključno z raziskavo lokalnega trga in prodajo Bellesovih izdelkov. V podjetju se zavedajo, da je ena izmed poslovnih priložnosti prodiranje na druge trge in tako povečanje prodaje izven Slovenije. S tem bi zmanjšali tveganje, saj ne bi bili odvisni samo od prodaje na slovenskem trgu. Zelo perspektiven je ruski trg, vendar pa konkurenca ne počiva in tudi tam se bodo pogoji poslovanja v naslednjih letih zaostri.

Iz analize proizvodne funkcije je razvidno, da podjetje večino izdelkov proizvede v obdobju od marca do avgusta. Zaradi tega je dobro vidna sezonska komponenta, ki je v povezavi s prodajo premaznih sredstev, saj so ti meseci najbolj ugodni za barvanje lesa na prostem.

Zanimiva je tudi analiza financiranja, ki nam pokaže, da je delež kapitala v financiranju 91,04%, kar pomeni, da je krepko nad priporočeno vrednostjo 60%. Podjetje bi moralo bolj pogosto poseči po financiranju z dolgom in tako zagotoviti boljše razmerje med kapitalom in dolgom. Na drugi strani pa ima podjetje zaradi nizke stopnje dolgov veliko možnosti za najemanje kreditov in si tako lahko zagotovi denar za investiranje, ko bo to potrebno.

Analiza poslovnega izida nam pokaže, da poslovni prihodki v letu 2004 predstavljajo 98,25% vseh prihodkov. Ti se, kljub prenehanju trženja izdelkov Belinke Kemostik, d.o.o., niso skoraj nič znižali. Na to ima vpliv povečanje prihodkov od najemnin in storitev. Prav tako poslovni odhodki predstavljajo 99,63% vseh odhodkov. Iz tega je razvidno, da ima podjetje večino prihodkov in odhodkov iz dejavnosti, ki jo opravlja. Tako tudi dobiček iz poslovanja v letu znaša 240.920 tisoč SIT. Dokaj velik je tudi dobiček iz financiranja (40.493 tisoč SIT), medtem ko izredni prihodki in odhodki ne igrajo večje vloge. Večino finančnih prihodkov tvorijo finančni prihodki iz kratkoročnih terjatev.

Glede razvoja novih tehnologij v podjetju se je potrebno zavedati, da gre v svetovnem merilu za zelo majhno podjetje, ki nima dovolj sredstev za odkrivanje novih tehnoloških rešitev. Kljub temu mora podjetje slediti svetovnim razvojnim smernicam in zato mora investirati v

novo opremo in tehnologijo. Ker imajo v podjetju že pripravljen program za proizvodnjo barv na vodni osnovi, ki so ekološko sprejemljive in ustrezajo evropski okoljevarstveni zakonodaji, menim, da ni skrbi, da bi podjetje postalo tehnološko nekonkurenčno.

Na osnovi celotne analize lahko ocenim, da gre za uspešno podjetje. Pri analizi sem ugotovil, da ima podjetje ustrezne strateške povezave s kupci in dobavitelji ter ugodne odnose z bankami. Kakovost izdelkov je na evropski ravni, kar potrjujejo certifikati, ki jih je podjetje pridobilo. Tako mislim, da bo podjetje v prihodnosti še naprej poslovalo uspešno in povečevalo svoje poslovanje na novih perspektivnih trgih.

## LITERATURA

1. Biloslavo Roberto: Metode in modeli za management. Koper : Visoka šola za management, 1999. 206 str.
2. Hočevar Marko, Igličar Sandi, Zaman Maja: Osnove računovodstva. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 469 str.
3. Kosi Urška, Marc Mojca, Peljhan Darja: Ekonomika podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 118 str.
4. Lipičnik Bogdan: Organizacija podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 243 str.
5. Lipovec Filip: Analiza in planiranje poslovanja. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1983. 401 str.
6. Mihelčič Miran: Poslovne funkcije. Ljubljana : Fakulteta za računalništvo in informatiko, 2004. 370 str.
7. Mramor Dušan: Teorija poslovnih financ. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 191 str.
8. Mramor Dušan: Uvod v poslovne finance. Ljubljana : Gospodarski Vestnik, 1993. 381 str.
9. Pučko Danijel: Analiza poslovanja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 289 str.
10. Pučko Danijel: Analiza in načrtovanje poslovanja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1997. 196 str.
11. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 399 str.
12. Rebernik Miroslav: Ekonomika podjetja. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1999. 445 str.
13. Slovenski računovodski standardi. Ljubljana : Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 2002. 319 str.
14. Tekavčič Metka, Rejc Adriana: Ekonomika podjetja 1. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 149 str.
15. Turk Ivan et al.: Finančno računovodstvo. Ljubljana : Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 2004. 814 str.
16. Turk Ivan, Melavc Dane, Korošec Bojana: Uvod v računovodstvo. Ljubljana : Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 2004. 599 str.
17. Zadravec Rajko: Zaključni račun po novem. Ljubljana : Založniška hiša Primath, d.o.o., 2003. 408 str.

## VIRI

1. Bilanca stanja podjetja Belinka Belles, d.o.o. v letih 2002, 2003 in 2004.
2. Domača stran podjetja Belinka Holding, d.d. [URL: <http://www.belinka.si>], 20.6.2005.
3. Evidence o proizvodnji podjetja Belinka Belles, d.o.o. v letih 2003 in 2004.
4. Izkaz uspeha podjetja Belinka Belles, d.o.o. v letih 2003 in 2004.
5. Izkaz uspeha podjetja Belinka Holding, d.d. v letu 2004.
6. Kadrovska evidenca podjetja Belinka Belles, d.o.o. v letih 2003 in 2004.

7. Letno poročilo za leto 2003, Belinka Belles, d.o.o.
8. Letno poročilo za leto 2004, Belinka Belles, d.o.o.
9. Letno poročilo za leto 2004, Belinka Holding, d.d. in skupina Belinka, Ljubljana, 2005.
10. Podatki o indeksih cen življenjskih potrebščin.  
[URL: <http://www.gov.si/mf/slov/tekgib/bilten/bilten.htm>], 25.6.2005.
11. Razkritja postavk bilanc stanja podjetja Belinka Belles, d.o.o. v letih 2003 in 2004.



## **PRILOGI**

PRILOGA 1 – Bilanca stanja podjetja Belinka Belles d.o.o. v letih 2002, 2003 in 2004

PRILOGA 2 – Izkaz uspeha podjetja Belinka Belles d.o.o. v letih 2003 in 2004

PRILOGA 1 (Bilanca stanja podjetja Belinka Belles d.o.o. v letih 2002, 2003 in 2004 v 000 SIT)

	31.12.2002		31.12.2003		31.12.2004
	tekoče cene	stalne cene	tekoče cene	stalne cene	stalne cene
<b>SREDSTVA</b>					
<b>A. Stalna sredstva</b>					
I. Neopredmetena dolgoročna sredstva	102.068	110.233	102.084	105.351	92.452
II. Opredmetena osnovna sredstva	575.387	621.418	620.960	640.831	715.652
III. Dolgoročne finančne naložbe	613.384	662.455	672.372	693.888	175.394
Skupaj stalna sredstva	1.290.839	1.394.106	1.395.416	1.440.069	983.498
<b>B. Gibljava sredstva</b>					
I. Zaloge	322.196	347.972	273.359	282.106	360.486
II. Poslovne terjatve	442.557	477.962	508.655	524.932	448.544
III. Kratkoročne finančne naložbe	598.393	646.264	767.819	792.389	847.676
IV. Dobroimetje pri bankah, čeki in gotovina	3.632	3.923	3.799	3.921	950
Skupaj gibljava sredstva	1.366.778	1.476.120	1.553.632	1.603.348	1.657.656
<b>C. Aktivne časovne razmejitve</b>	1.809	1.954	4.369	4.509	10.466
<b>SKUPAJ SREDSTVA</b>	2.659.426	2.872.180	2.953.417	3.047.926	2.651.620
<b>OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV</b>					
<b>A. Kapital</b>					
Vpoklicani kapital	890.375	961.605	890.375	918.867	344.375
Kapitalske rezerve	-	-	-	-	1.024.621
Rezerve iz dobička	610.908	659.781	619.355	639.174	73.355
Preneseni čisti poslovni izid	71.791	77.534	245.396	253.249	405.881
Čisti poslovni izid poslovnega leta	173.605	187.493	160.485	165.621	227.351
Splošni prevrednotevalni popravki kapitala	780.403	842.835	780.403	805.376	301.782
Posebni prevrednotevalni popravki kapitala	-	-	32.820	33.870	36.677
Skupaj kapital	2.527.082	2.729.249	2.728.834	2.816.157	2.414.042
<b>B. Rezervacije</b>	-	-	-	-	-
<b>C. Finančne in poslovne obveznosti</b>					
Dolgoročne finančne in poslovne obveznosti	-	-	-	-	-
Kratkoročne finančne in poslovne obveznosti	131.055	141.539	223.219	230.362	237.519
Skupaj finančne in poslovne obveznosti	131.055	141.539	223.219	230.362	237.519
<b>C. Pasivne časovne razmejitve</b>	1.289	1.392	1.364	1.408	59
<b>SKUPAJ KAPITAL IN OBVEZNOSTI</b>	2.659.426	2.872.180	2.953.417	3.047.926	2.651.620

PRILOGA 2 (Izkaz uspeha podjetja Belinka Belles d.o.o. v letih 2003 in 2004 v 000 SIT)

	31.12.2003		31.12.2004
	tekoče cene	stalne cene	stalne cene
1. Čisti prihodki od prodaje	2.562.360	2.654.605	2.609.105
2. Sprememba vrednosti zalog proizvodov in nedokončane proizvodnje	-3.470	-3.595	20.941
3. Usredstveni lastni proizvodi in lastne storitve	13.728	14.222	21.553
4. Drugi poslovni prihodki	1.310	1.357	1.317
5. Stroški blaga, materiala, in storitev	-1.820.039	-1.885.560	-1.792.059
6. Stroški dela	-460.659	-477.243	-477.035
7. Odpisi vrednosti	-135.377	-140.251	-120.759
8. Drugi poslovni odhodki	-15.259	-15.808	-22.143
9. Finančni prihodki iz deležev	158	164	66
10. Finančni prihodki iz dolgoročnih terjatev	1.471	1.524	1.984
11. Finančni prihodki iz kratkoročnih terjatev	67.990	70.438	43.668
12. Finančni odhodki za odpise dolgoročnih in kratkoročnih finančnih naložb	-8.489	-8.795	-4.982
13. Finančni odhodki za obresti in iz drugih obveznosti	-1.073	-1.112	-243
Čisti poslovni izid iz rednega delovanja	202.651	209.946	281.413
16. Izredni prihodki	1.016	1.053	1.669
17. Izredni odhodki	-311	-322	-3.836
Poslovni izid zunaj rednega delovanja	705	730	-2.167
18. Davek iz dobička	34.424	35.663	-51.895
Čisti poslovni izid obračunskega obdobja	168.932	175.014	227.351