

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**DIPLOMSKO DELO**

**ANALIZA USPEŠNOSTI POSLOVANJA  
PODJETJA LESTRA, D.O.O.**

Ljubljana, september 2002

URŠKA ŠPELKO

## IZJAVA

Študentka \_\_\_\_\_ izjavljam, da sem avtorica tega  
diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom \_\_\_\_\_,  
in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_ .

Podpis:

\_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1. PREDSTAVITEV PODJETJA LESTRA</b> .....	<b>3</b>
<b>2. ANALIZA POSLOVANJA</b> .....	<b>4</b>
2.1. <i>OPREDELITEV ANALIZE POSLOVANJA</i> .....	4
2.2. <i>ANALIZA USPEHA POSLOVANJA</i> .....	5
2.2.1. <i>ANALIZA PRIHODKOV</i> .....	5
2.2.2. <i>ANALIZA ODHODKOV</i> .....	6
2.2.3. <i>ANALIZA POSLOVNEGA IZIDA</i> .....	7
<b>3. ANALIZA USPEŠNOSTI POSLOVANJA</b> .....	<b>8</b>
3.1. <i>PRODUKTIVNOST DELA</i> .....	9
3.2. <i>EKONOMIČNOST ALI GOSPODARNOST</i> .....	10
3.3. <i>ANALIZA DONOSNOSTI ALI RENTABILNOSTI</i> .....	11
<b>4. NEFINANČNI KAZALCI</b> .....	<b>14</b>
4.1. <i>ANALIZA NEFINANČNIH KAZALCEV</i> .....	15
4.1.1. <i>MERJENJE KAKOVOSTI</i> .....	16
4.1.2. <i>MERE, POVEZANE Z DOBAVO</i> .....	16
4.1.3. <i>MERE, POVEZANE S PROCESOM OBDELAVE</i> .....	17
<b>5. ANALIZA SREDSTEV</b> .....	<b>18</b>
5.1. <i>ANALIZA STALNIH SREDSTEV</i> .....	19
5.1.1. <i>STOPNJA ODPISANOSTI OSNOVNIH SREDSTEV</i> .....	20
5.1.2. <i>TEHNIČNA OPREMLJENOST DELA</i> .....	21
5.2. <i>ANALIZA GIBLJIVIH SREDSTEV</i> .....	21
5.2.1. <i>OBSEG IN STRUKTURA GIBLJIVIH SREDSTEV</i> .....	22
5.2.2. <i>HITROST OBRAČANJA GIBLJIVIH SREDSTEV</i> .....	23
<b>6. ANALIZA POSLOVNIH FUNKCIJ</b> .....	<b>24</b>

6.1. ANALIZA PROIZVODNJE.....	24
6.1.1. OBSEG IN STRUKTURA PROIZVODNJE.....	24
6.1.2. DINAMIKA PROIZVODNJE.....	25
6.2. ANALIZA PRODAJE.....	26
6.2.1. OBSEG IN STRUKTURA PRODAJE.....	26
6.2.2. PRODAJNE POTI.....	27
6.3. ANALIZA NABAVE.....	27
6.3.1. OBSEG IN STRUKTURA NABAVE.....	28
6.3.2. NABAVNE POTI IN DOBAVITELJI.....	28
6.3.3. VEZAVA TERJATEV DO KUPCEV IN OBVEZNOSTI DO DOBAVITELJEV.....	29
6.4. ANALIZA FINANCIRANJA.....	30
6.4.1. OBSEG IN STRUKTURA OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV.....	30
6.4.2. FINANČNA VARNOST.....	31
6.4.3. PLAČILNA SPOSOBNOST.....	32
6.4.4. FINANČNA STABILNOST.....	34
6.5. ANALIZA ZAPOSLENIH.....	35
6.5.1. VLOGA IN POMEN ANALIZE ZAPOSLENIH.....	35
<b>SKLEP.....</b>	<b>38</b>
<b>LITERATURA.....</b>	<b>40</b>
<b>VIRI.....</b>	<b>41</b>
<b>PRILOGE</b>	



## UVOD

Podjetje kot osnovna celica gospodarstva neprestano sledi splošnemu gospodarskemu načelu: doseči čim večji dobiček, rezultat ali cilj z danimi delovnimi sredstvi, delovnimi predmeti in delom oziroma doseči dani učinek s čim manjšo porabo delovnih sredstev, dela in delovnih predmetov. Na ta način se lahko podjetje neprestano prilagaja spremenjenim okoliščinam in izboljšuje poslovanje, da bi bilo smotrnejše. Prav analiza poslovanja omogoča neprestano ugotavljanje, kaj bi bilo možno v poslovanju še izboljšati in na kakšen način.

V čedalje bolj zaostrenih konkurenčnih razmerah in ob čedalje večji ozaveščenosti porabnikov se morajo podjetja odzvati hitro in pravilno, da lahko preživijo. Za to so potrebne odločitve, ki so tem boljše, kolikor kvalitetnejše so tudi informacije, na katerih odločitve temeljijo. Podjetja skušajo neprestano izboljševati svoje poslovanje ter ga bolje prilagajati spremenjenim okoliščinam (Lipovec, 1983, str. 11-15). Analiza kot ena temeljnih metod spoznavanja poslovanja podjetja vedno bolj pridobiva na pomenu. V vedno ostrejši borbi za tržni delež, spoznavanje poslovanja podjetja, ki je osnova za odločanje, ne more biti več prepuščeno slučaju, instinktu ali posnemanju, ampak mora temeljiti na logičnem spoznavnem procesu. Prav tak proces pa je analiza poslovanja.

**Predmet** mojega diplomskega dela je analiza poslovanja podjetja Lestra, d.o.o., v letih 2000 in 2001 ter možnosti razvoja z namenom odkriti problemska in prednostna stanja ter vzroke, ki so jih povzročili.

**Namen** analize poslovanja je ekonomski in organizacijski ter je povezan z uporabnikom. Ekonomski namen analize izvira iz samih določil procesa gospodarjenja in zagotavlja, da je cilj gospodarjenja dosežen v kar največji meri. Organizacijski namen analize pa je smotrno odločanje v podjetju. Analiza je vedno namenjena uporabniku, zato jo je treba uporabiti v njegov prid, to pa je uporabniški namen analize (Lipovec, 1983, str. 21-22). V primeru podjetja Lestra, d.o.o., je namen analize poslovanja ugotoviti prednosti in slabosti v delovanju, s čimer bo omogočeno boljše odločanje.

**Cilj** analize pa odgovarja na vprašanje, kaj bomo v analizi naredili. V svojem diplomskem delu sem si zadala kot cilj predstaviti uspešnost poslovanja podjetja Lestra, d.o.o. v omenjenih letih ter primerjati rezultate poslovanja v obeh letih, ugotoviti prednostna in problemska stanja ter razpoznati dejavnike, ki so pozitivno oziroma negativno vplivali na razvoj podjetja.

**Metoda**, ki sem jo uporabila, temelji na študiju literature o analizi poslovanja. Uporabila sem metodo primerjave za dve leti poslovanja, in sicer za leti 2000 in 2001. Za obdelavo konkretnega primera sem potrebovala znanje iz predhodnih let, s pomočjo katerega sem sestavila določen program in določila področja, ki so največjega analitičnega pomena. Na osnovi tega sem iz množice podatkov izbrala tiste, ki so po moji oceni najbolj vplivali na

poslovanje podjetja, izračunala sem kazalce, različne strukture. Dinamiko sem prikazala z indeksi, medsebojne povezave pa s koeficienti.

Vsi v tabelah prikazani podatki so v slovenskih tolarjih in so realne vrednosti. Da sem zagotovila primerljivost podatkov posameznih let, sem podatke iz leta 2000 inflacionirala na leto 2001; pomnožila sem jih z indeksom cen življenjskih potrebščin. Pri podatkih iz bilance stanja, ki so spremenljiva stanja, sem uporabila indeks cen življenjskih potrebščin za leto 2000, ki je znašal 107,0. Opremljen je kot razmerje med decembrskimi cenami v letu 2001 in decembrskimi cenami v letu 2000. Podatke, ki izkazujejo tokove, in podatke, ki prikazujejo povprečja posameznih let (podatke iz bilance uspeha), pa sem preračunala s povprečnim indeksom cen življenjskih potrebščin za obdobje januar - december 2000. Ta je znašal 108,4. Pri izračunavanju povprečnih podatkov za leto 2000 sem potrebovala tudi podatke za konec leta 1999 (oz.začetek leta 2000). Seveda sem tudi te inflacionirala na leto 2001 s pomočjo indeksa 2001/1999. Indeks, ki sem ga uporabila za preračun podatkov iz bilance stanja, je znašal 116,5.

Strukturo diplomskega dela predstavlja šest poglavij. Uvodu sledi predstavitev podjetja Lestra, d.o.o. (v nadaljnjem besedilu Lestra), njegov nastanek, razvoj ter podjetje danes. V drugem poglavju sem izdelala **analizo uspeha poslovanja** podjetja Lestra ter v njej opredelila prihodke, odhodke in poslovni izid. V tretjem poglavju sem se posvetila podrobnejši **analizi uspešnosti poslovanja**, ki vključuje analizo produktivnosti, ekonomičnosti in rentabilnosti. V sodobnem času je pomembna tudi **analiza nefinančnih kazalnikov**, ki sem jo opredelila v četrtem poglavju, in sicer z vidika merjenja kakovosti (kakovost poslovnih učinkov), merami, povezanimi z dobavo (zamude pri dobavi poslovnih učinkov), merami, povezanimi s procesom obdelave (izmet, zastoji v proizvodnji). V petem poglavju sem opredelila **analizo sredstev**, tako stalnih kot gibljivih. Da pa bi odkrila vzroke odstopanj od uspešnosti, sem v šestem poglavju naredila **analizo poslovnih funkcij**, in sicer proizvodne, nabavne, prodajne, finančne in kadrovske. Za posamezne funkcije sem najprej prikazala obseg in strukturo. V okviru proizvodne funkcije sem prikazala dinamiko proizvodnje. V okviru prodaje in nabave sem analizirala še prodajne in nabavne poti, v okviru finančne funkcije pa sem prikazala plačilno sposobnost in finančno stabilnost podjetja. Na koncu sledi še sklep, v katerem sem poskušala svoje ugotovitve, analizo in sklepe povezati ter podati celovito oceno.

# 1. PREDSTAVITEV PODJETJA LESTRA

Podjetje Lestra je družba z omejeno odgovornostjo, ki je bila ustanovljena januarja 2000. Začetki opravljanja mizarske dejavnosti podjetja segajo v leto 1986, ko so v skromni mizarski delavnici s še skromnejšo opremo, izdelovali manjše izdelke iz lesa. Leta 1995 je sedanji lastnik prevzel delavnico, razširil dejavnost, posodobil tehnologijo ter začel s proizvodnjo lesenega masivnega pohištva. Sprva se je podjetje imenovalo Mizarstvo Adi, s.p., vendar pa je zaradi hitrega razvoja podjetja tako z vidika kadrov kot tudi proizvodnje prišlo konec leta 1999 do odločitve, da bo potrebno nekaj storiti na statusnem področju.

Zaradi povečanega deleža izvoza se je podjetje januarja 2000 statusno preoblikovalo iz s.p. v d.o.o., pri čemer je nova družba prevzela vse posle in pa tudi vse zaposlene. Podjetje je v zadnjih dveh letih zaposlilo nove, perspektivne, mlade kadre in se začelo ukvarjati z razvojem in proizvodnjo masivnega pohištva.

Povečevanje proizvodnje ter nova zaposlovanja in zmogljivosti so pripeljali podjetje do prostorske stiske, zato je leta 1997 našlo rešitev in zakupilo prostore propadlega podjetja na demografsko ogroženem območju v občini Žužemberk ter del proizvodnje (predvsem primarno proizvodnjo - decimiranje lesa) preselilo v omenjene prostore.

Kot sem že omenila, je temeljna dejavnost podjetja razvoj in proizvodnja izdelkov iz masivnega lesa, in sicer kuhinjskih omar, barskega pohištva, miz, stolov ter ostale lesene galanterije. Večina proizvodov, t.j. 95%, je namenjena izvozu, tako neposrednemu (Francija, Anglija) kot tudi preko posrednikov - agentov, ki dobro poznajo razmere na trgu, v države članice EU (Nemčija, skandinavske države, Nizozemska). V prihodnosti skuša podjetje prodreti na nove trge, tudi na bivše jugoslovanske (Hrvaška, Bosna) in pa na trge vzhodnoevropskih držav.

Na koncu predstavitve podjetja naj na kratko predstavim še cilje podjetja. Kratkoročni cilj podjetja je predvsem pozitivno poslovanje, medtem ko so dolgoročni cilji podjetja usmerjeni k povečanju konkurenčnosti in stabilnosti poslovanja družbe s strategijo prodora na tuje trge.

Poglavitni konkurenčni prednosti družbe morata postati fleksibilnost glede velikosti naročil in dobavnih rokov ter motivirana delovna sila. Kot sem že omenila, podjetje Lestra neposredno izvažava v Francijo, vsi pa vemo, da je francoski trg zelo konkurenčen in zahteva visoko kakovost proizvodov. Občuten je tudi velik pritisk na zniževanje cen dobaviteljev, zato se mora podjetje v tem konkurenčnem boju nenehno prilagajati. Pomembna izvozna država je tudi Velika Britanija, in sicer se struktura blagovne menjave spreminja, k čemur je pripomogel predvsem spremenjen okus britanskih potrošnikov, ki dajejo velik pomen predvsem pohištveni in lesni industriji, kar pomeni, da ima podjetje Lestra ugodne možnosti sodelovanja s to državo. Za širitev proizvodnega programa in pridobivanje novih trgov bi lahko podjetje investiralo tudi v obliki skupnega vlaganja z britanskimi podjetji.



Drugi dolgoročni cilji podjetja so tudi povečanje proizvodnih zmogljivosti, kar bo podjetje v prihodnosti skušalo doseči z gradnjo nove proizvodne hale, v kateri bo združilo proizvodnjo podružnice s proizvodnjo v matičnem podjetju. To bo močno znižalo proizvodne stroške, povečala se bosta obseg realizacije ter produktivnost in podjetje bo lažje zapolnilo vse kapacitete.

Dolgoročni cilj podjetja je tudi povečati število zaposlenih nad 50, kar bo podjetje postavilo med srednje družbe<sup>1</sup>.

## 2. ANALIZA POSLOVANJA

### 2.1. OPREDELITEV ANALIZE POSLOVANJA

Pojem analize poslovanja opredeljujejo posamezni avtorji. Najbolj uveljavljena v slovenskem prostoru je **Lipovčeva** opredelitev analize poslovanja. Po Lipovcu (1983, str. 15) je analiza poslovanja proces sistematičnega spoznavanja konkretnega poslovanja podjetja z določenim ekonomsko-organizacijskim namenom. Če je predmet analize poslovanja konkretna gospodarska združba, analizo opravljamo z namenom, da bi lahko sprejeli ukrepe za izboljšanje uspešnosti poslovanja. Analiza nas mora seznaniti z razmerji med učinki in vložki, da tudi ugotovimo, kaj je treba storiti, da bo razmerje čim bolj ugodno za podjetje.

Cilji podjetja pa so lahko opredeljeni na različnih ravneh: na ravni celotnega podjetja in na ravni organizacijskih enot, pooblaščenih za odločanje o posameznih ekonomskih kategorijah. Glede na to, je moč analizo poslovanja razčleniti na dva smiselna dela (Rozman, 1996, str.105-106): analizo poslovnih funkcij in analizo uspešnosti-rentabilnosti. Analiza poslovnih funkcij proučuje spremembe, ki preko odločitev posameznih poslovnih funkcij vplivajo na doseganje poslovne uspešnosti in na povezovanje z drugimi poslovnimi funkcijami. Drugi del analize poslovanja pa predstavlja proučevanje uspešnosti poslovanja, ki vključuje analizo rentabilnosti, analizo poslovnega izida in analizo poslovnih sredstev. Celovita analiza poslovanja torej zajema tako analizo poslovnih funkcij (analize nabav, zaposlenih, proizvodnje, prodaje in financ) kot analizo uspešnosti (analize rentabilnosti, ekonomičnosti oz. poslovnega izida in vezave sredstev).

---

<sup>1</sup> Od 22.6.2001 veljajo spremenjeni kriteriji, ki opredeljujejo velikost majhne, srednje in velike družbe. Po novem za malo družbo na podlagi drugega odstavka 52. člena Zakona o gospodarskih družbah velja družba, ki izpolnjuje dve od naslednjih meril:

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

## 2.2. ANALIZA USPEHA POSLOVANJA

Z delom ali delovanjem v širšem smislu ljudje dosegamo rezultate ali izide. Le-te lahko dosegamo bolj ali manj uspešno, vendar pa je uspeh dosežen takrat, kadar uresničimo zamišljen cilj ali nalogo. Da pa bo cilj odražal uspeh, mora biti postavljen neodvisno od nas in naše volje. Njegovo doseganje mora biti posledica našega delovanja in za njegovo čim večje doseganje moramo biti motivirani. Ugotavljanje uspeha je izjemno pomembno, saj kaže na delo v podjetju, omogoči popravljanje posledic in preprečevanje vzrokov, ki bi vodili v neuspešnost. Uspeh podjetja je razlika med prihodki in z njimi povezanimi stroški (Pučko, Rozman, 1998, str. 216).

V nadaljevanju bom podrobneje predstavila analize prihodkov, odhodkov in poslovnega izida proučevanega podjetja.

### 2.2.1. ANALIZA PRIHODKOV

Pod prihodki razumemo prodajno vrednost proizvodov in storitev v enem letu, ki jih podjetje ustvari s svojim poslovanjem. Po Slovenskih računovodskih standardih so prihodki v izkazu uspeha razdeljeni na prihodke od poslovanja (poslovne prihodke), prihodke od financiranja in izredne prihodke. Vsoti poslovnih prihodkov in prihodkov od financiranja pravimo tudi redni prihodki. **Prihodke od poslovanja** podjetja sestavljajo prodajne vrednosti prodanih proizvodov oz. trgovskega blaga in materiala ter opravljenih storitev v obračunskem obdobju, če je realno pričakovati, da bodo plačane. **Prihodki od financiranja** se pojavljajo v zvezi z dolgoročnimi in kratkoročnimi finančnimi naložbami podjetja. Sestavljajo jih prihodki od dividend, od drugih deležev v dobičku, od obresti, od pozitivnih tečajnih razlik, revalorizacijski presežek). **Izredni prihodki** pa so neobičajne postavke in postavke iz preteklih obračunskih obdobj, ki povečujejo poslovni izid, tako da presega tistega, ki izhaja iz rednega delovanja organizacije.

Tabela 1: Obseg (v 1000 SIT) in struktura (v %) prihodkov v letih 2000 in 2001

Element	2000	%	2001	%	Indeks 01/00
<b>1. Poslovni prihodki</b>	183.312	99,44	233.442	97,42	127,35
Čisti prihodki od prodaje	178.800	97,00	224.978	93,89	125,83
Domači trg	127.549	69,19	135.066	56,36	105,89
Tuji trg	51.250	27,80	89.912	37,52	175,44
Sprememba vrednosti zalog	4.512	2,45	8.464	3,53	187,59
<b>2. Prihodki od financiranja</b>	1.023	0,55	2.289	0,96	223,75
Prihodki od obresti	1.023	0,55	2.289	0,96	223,75
Drugi prihodki od financ.	0	0,00	0	0,00	0,00
<b>3. Izredni prihodki</b>	1	0,00	3.899	1,63	389900,00
<b>4. Skupaj prihodki</b>	184.336	100,00	239.630	103,66	130,00

Vir: Bilanca uspeha podjetja Lestra za leti 2000 in 2001.

Čisti prihodki od prodaje so v strukturi prihodkov leta 2001 predstavljali kar 97% vseh prihodkov, in sicer 56% prihodkov od prodaje na domačem trgu in 37% prihodkov od prodaje na tujem trgu. V proučevanem obdobju so se prihodki od prodaje na tujem trgu povečali kar za 75%, medtem ko so se prihodki od prodaje na domačem trgu povečali le za slabih 6%. Vzroke za takšno povečanje prodaje na tujem trgu lahko iščemo v ugodnem gibanju deviznih tečajev (depreciacija tolarja), višjih cenah izdelkov v tujini in povečanje blagovne menjave med Slovenijo in državami EU (predvsem Nemčijo, Francijo idr.).

Omeniti velja skoraj dvakratno povečanje zalog v proučevanem obdobju, kar je predvsem posledica zmanjšane povpraševanja s strani kupcev in s tem pomanjkanja naročil. V primeru, da bi se v prihodnosti takšen trend povečevanja zalog nadaljeval, bi to negativno vplivalo na poslovanje in realizacijo podjetja.

Prihodki od financiranja so se povečali za dobrih 123%, zelo presenetljivo pa je povečanje izrednih prihodkov, in sicer iz tisoč SIT v letu 2000 na 3,9 mio SIT v letu 2001. Tolikšno povišanje izrednih prihodkov je posledica prihodkov iz prejšnjih let, dobička od prodaje osnovnih sredstev in drugih izrednih prihodkov.

### **2.2.2. ANALIZA ODHODKOV**

Odhodki obračunskega obdobja so stroški prodanih poslovnih učinkov, ki skupaj s prihodki soustvarjajo poslovni izid v določenem obračunskem obdobju. Slovenski računovodski standardi ločijo tri temeljne vrste odhodkov, in sicer odhodke od poslovanja, odhodke od financiranja in izredne odhodke. **Odhodki od poslovanja** so stroški poslovanja, nastali v obračunskem obdobju, popravljene stroške, ki se zadržujejo v zalogah nedokončane proizvodnje in gotovih proizvodov oziroma storitev. **Odhodke od financiranja** sestavljajo stroški obresti, dani blagajniški popusti, stroški odpisov dolgoročnih in kratkoročnih finančnih naložb, revalorizacijski primanjkljaj ter negativne tečajne razlike. **Izredni odhodki** so neobičajne postavke in postavke iz preteklih obračunskih obdobj, ki zmanjšujejo celotni poslovni izid. Sem štejemo rezervacije za bodočo izgubo, kritje izgube iz prejšnjih obračunskih obdobj, denarne kazni, odškodnine idr.

Tabela 2: Obseg (v 1000) in struktura (v %) odhodkov podjetja Lestra v letih 2000 in 2001

Element:	2000	%	2001	%	Indeks 01/00
<b>1. Poslovni odhodki</b>	176.333	99,14	232.525	98,40	131,87
Stroški blaga, materiala in storitev	138.238	77,72	183.428	77,62	132,69
- Stroški materiala	95.825	53,88	133.571	56,53	139,39
- Stroški storitev	42.414	23,85	46.190	19,55	108,90
Stroški dela	33.941	19,08	41.483	17,56	122,22
- Plače	23.979	13,48	29.650	12,55	123,65
- Stroški za socialno varnost	4.200	2,36	5.287	2,24	125,88
- Drugi stroški dela	5.761	3,24	6.546	2,77	113,63
Amortizacija	2.637	1,48	6.505	2,75	246,68
Drugi odhodki	1.517	0,85	1.109	0,47	73,10
<b>2. Odhodki od financiranja</b>	1.509	0,85	3.776	1,60	250,23
- Stroški obresti	1.509	0,85	3.776	1,60	250,23
<b>3. Izredni odhodki</b>	17	0,01	2	0,00	11,76
<b>4. Skupaj odhodki</b>	177.859	100,00	236.303	100,00	132,86

Vir: Bilanca uspeha podjetja Lestra za leti 2000 in 2001.

Poslovni odhodki so v letu 2000 predstavljali 99%-delež odhodkov med celotnimi odhodki, medtem ko so v letu 2001 predstavljali 98%-delež. V letu 2001 so se glede na leto 2000 povečali za 31%. Do tega je prišlo predvsem zaradi povečanja stroškov materiala, in sicer kar za 39% v letu 2001 glede na leto 2000. Prav tako pa so se povečali tudi stroški dela, in sicer za 22% (iz 33,9 mio v letu 2000 na 41,5 mio v letu 2001), kar je posledica pospešenega zaposlovanja in odpiranja novih delovnih mest. Omenim naj tudi visoko povečanje stroškov amortizacije kar za 146% v letu 2001 glede na leto 2000. Odhodki od financiranja so se v letu 2001 glede na leto 2000 povečali kar za 150%, in sicer iz 1,5 mio v letu 2000 na 3,7 mio v letu 2001. Sestavljajo jih odhodki od obresti, kar je predvsem posledica najemanja novih posojil (kratkoročnih okvirnih kreditov ter dolgoročnih kreditov, namenjenih investicijskemu vlaganju). Izredni odhodki so se zmanjšali za 89%, vendar zaradi premajhnega deleža v celotnih odhodkih nimajo vpliva na poslovni uspeh podjetja.

### 2.2.3. ANALIZA POSLOVNEGA IZIDA

Poslovni izid je prikazan v bilanci uspeha, ki jo mora na koncu poslovnega leta sestaviti podjetje. V njej so po določenem vrstnem redu navedeni vsi prihodki in odhodki obračunskega obdobja, razlika med njimi pa je poslovni izid.

Ločimo dve glavni vrsti poslovnega izida:

- **temeljne** vrste poslovnega izida: dobiček, čisti dobiček, izguba;
- **druge vrste** poslovnega izida: kosmati dobiček iz prodaje proizvodov in storitev, razlika v ceni iz prodaje trgovskega blaga, dohodek.

**Dobiček** je pozitivna razlika med prihodki in odhodki. Uspeh je temeljni cilj, ki ga zasleduje podjetje in njemu podobne organizacije v gospodarstvu. Temeljni cilj v primerjavi z vlaganji

kapitala v poslovanje kaže na njegovo donosnost, kar je zanj mera uspeha delovanja (poslovanja) (Pučko, Rozman, 1998, str. 15).

**Izguba** je negativni poslovni izid in nastane v primeru, ko so odhodki večji od doseženih prihodkov. Izguba pomeni zmanjšanje kapitala v podjetju. Če podjetje ustvari izgubo, nastopi obveznost njene poravnave. Izgubo se poravnava s prihodki v naslednjih letih, z nerazdeljenim čistim dobičkom in z rezervami ter z osnovnim kapitalom.

Tabela 3: Poenostavljena bilanca uspeha (v 1000 SIT) podjetja Lestra v letih 2000 in 2001

Element:	2000	2001	Indeks 01/00
<b>Poslovni izid iz poslovanja</b>	6.979	917	13,14
<b>Poslovni izid iz financiranja</b>	-486	-1.487	305,97
<b>Poslovni izid iz izrednega delovanja</b>	-16	3.897	24356,25
<b>Poslovni izid</b>	6.477	3.327	51,37

Vir: Bilanca uspeha podjetja Lestra za leti 2000 in 2001.

Poenostavljena bilanca uspeha nam kaže, da je podjetje v obeh letih doseglo pozitivni poslovni izid, vendar pa se je dobiček v letu 2001 zmanjšal za skoraj polovico (49%). Poslovni izid iz poslovanja je bil v obeh letih pozitiven, vendar se je v letu 2001 zmanjšal za več kot 85% glede na leto 2000, kar je posledica povečanja poslovnih odhodkov v tem letu. Poslovni izid iz financiranja je bil v obeh letih negativen, kar je posledica najemanja novih posojil in s tem povečanja odhodkov iz financiranja za kar 205% v letu 2001 glede na leto 2000. Izredni poslovni izid se je močno povečal v letu 2001 in je bil celo večji od doseženega poslovnega izida. Znašal je 3,9 mio SIT ter tako pripomogel k doseganju dobička v letu 2001.

### 3. ANALIZA USPEŠNOSTI POSLOVANJA

Z zadovoljevanjem potreb si človek zagotavlja bolj ali manj uspešno preživetje. Potrebe zadovoljuje z izdelki ali storitvami, ki jih posredno ali neposredno pridobiva iz narave. Človekove potrebe so neomejene, medtem ko so dobrine omejene, zato človek izbira dobrine ali način njihovega pridobivanja tako, da bo s čim manj surovinami, s čim manj sredstvi zadovoljil svojo potrebo ali pa bo z danim delom poskušal v čim večji meri zadovoljiti svoje potrebe.

Z uspešnostjo poslovanja odgovorimo na vprašanje, kako se uresničuje temeljno načelo gospodarjenja, t.i. minimax načelo, ki pomeni doseči čim večji učinek, rezultat ali cilj z danimi sredstvi, predmeti in delom oziroma doseči učinek s čim manjšimi sredstvi, delom in predmeti. To splošno gospodarsko načelo omogoča primerjavo in kriterij izbire med različnimi možnostmi porabe sredstev.

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

Vendar pa je opredelitev v zgornjem obrazcu preširoka, da bi lahko mero uspešnosti gospodarjenja na njeni osnovi opredelili enolično (Tekavčič, 1995, str. 66-68). Rezultat poslovanja v števcu in sredstva, potrebna za njegovo doseganje (v imenovalcu), lahko izrazimo na več načinov. To pa je tudi razlog, da lahko uspešnost gospodarjenja izrazimo z več delnimi merami ali kazalci uspešnosti poslovanja.

Uspešnost poslovanja ugotavljamo s primerjavo posameznih kazalcev, ki so:

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

Produktivnost in ekonomičnost (Pučko, Rozman, 1998, str. 216-217) sta notranje določeni meri uspešnosti, rentabilnost pa je eksogeno (družbeno-ekonomsko) določena. Podjetje namreč pri svojem poslovanju vstopa v razmerje z drugimi podjetji in porabniki na trgu in skupaj predstavljajo družbeno gospodarstvo. Temeljni cilj je vedno določen od zunaj s strani porabnikov in ne s strani tistega, katerega uspešnost meri.

Kazalniki, ki so največkrat omenjeni v tuji literaturi in so povezani z uspešnostjo poslovanja, so (Pearce, Robinson, 1994, str. 197-210; White, 1994, str. 223-231): donos na sredstva ali rentabilnost sredstev (Return on Assets ali ROA), donos na lastne vire ali rentabilnost kapitala (Return on Equity ali ROE), naložbeni donos ali donosnost investicij (Return on Investment ali ROI), donos na vloženi kapital (Return on Capital Employed), donos na prihodke iz prodaje (Return on Sales), dobiček na delnico (Earnings per Share) in dividenda na delnico (Dividend per Share).

### 3.1. PRODUKTIVNOST DELA

Produktivnost dela predstavlja razmerje med proizvedeno količino proizvodov ali storitev in zanje vloženi delovni časom. Lestra je proizvodno podjetje, ki izdeluje raznolike proizvode, ki jih ne moremo sešteti, zato si bom pri izračunu pomagala z razpoložljivimi podatki. V števcu bom upoštevala prihodke od poslovanja, v imenovalcu pa število vseh zaposlenih v podjetju.

$\text{Produktivnost} = \frac{\text{prihodki od poslovanja}}{\text{povprečno število zaposlenih}}$
--

Čim večjo količino poslovnih učinkov bo podjetje doseglo na delavca, tem bolj uspešno bo.

Tabela 4: Produktivnost dela (v 1000 SIT) podjetja Lestra v letih 2000 in 2001

Element	2000	2001	Indeks 01/00
1. Poslovni prihodki (v 000 SIT)	183.312	233.442	127,35
2. Povprečno število zaposlenih	16	21	131,25
<b>Produktivnost dela (v 000 SIT/zap.)</b>	11.457	11.116	97,03

Vir: Bilanca uspeha podjetja Lestra v letih 2000 in 2001.

V letu 2001 je na zaposlenega odpadlo 11,1 mio prihodka, v letu 2000 pa 11,4 mio, kar pomeni, da se je produktivnost zmanjšala za 2,9% v letu 2001 glede na leto 2000. Poslovni prihodki so se sicer povečali, vendar se je povečalo tudi število zaposlenih, in sicer za toliko, da je produktivnost dela v letu 2001 padla.

### 3.2. EKONOMIČNOST ALI GOSPODARNOST

Ekonomičnost ali gospodarnost opredelimo kot razmerje med proizvedeno (in prodano) količino poslovnih učinkov in zanjo potrebnimi vložki ali z ustreznim recipročnim kazalcem. Ekonomičnost nam pove, koliko proizvoda ustvari ena (denarna) enota proizvodnih tvorcev.

$$\text{Ekonomičnost} = \frac{\text{količina proizvedenih proizvodov}}{\text{Potrošek (delo + sredstva + delovni predmeti + tuje storitve)}}$$

Ta obrazec uporabljamo, če proučujemo podjetje, ki proizvaja eno samo vrsto proizvodov, in nam pove, da se ekonomičnost poveča, če se poveča količina proizvedenih proizvodov na enoto potroška ali če se potroški zmanjšajo na enoto proizvedenih proizvodov.

Podjetje Lestra pa ima v svojem proizvodnem programu več proizvodov, zato je ta obrazec neoperativen. V takem primeru izračunavamo ekonomičnost kot razmerje med prihodki in odhodki, pri tem pa si lahko pomagamo tudi z izračunom **delnih ekonomičnosti**, tako da primerjamo samo poslovne prihodke in poslovne odhodke ali prihodke od financiranja z odhodki od financiranja ali izredne prihodke z izrednimi odhodki.

$$\text{Ekonomičnost} = \frac{\text{prihodki}}{\text{odhodki}}$$

Da bi podjetje delovalo uspešno, mora biti ekonomičnost v obdobju večja od 1.

Tabela 5: Ekonomičnost poslovanja podjetja Lestra v letih 2000 in 2001

Element	2000	2001	Indeks 01/00
1. Celotni prihodki (v 000 SIT)	184.336	239.630	130,00
2. Celotni odhodki (v 000 SIT)	177.859	236.303	132,86
3. Poslovni prihodki (v 000 SIT)	183.312	233.442	127,35
4. Poslovni odhodki (v 000 SIT)	176.333	232.525	131,87
5. Prihodki od financiranja (v 000 SIT)	1.023	2.289	223,75
6. Odhodki od financiranja (v 000 SIT)	1.509	3.776	250,23
7. Izredni prihodki (v 000 SIT)	1	3.899	389900,00
8. Izredni odhodki (v 000 SIT)	17	2	11,76
<b>Celotna ekonomičnost (=1/2)</b>	1,04	1,01	97,84
<b>Poslovna ekonomičnost (=3/4)</b>	1,04	1,00	96,57
<b>Ekonomičnost financiranja (=5/6)</b>	0,68	0,61	89,42

Vir: Bilanca uspeha podjetja Lestra v letih 2000 in 2001.

Iz izračunanih koeficientov v tabeli 5 ugotavljam, da je v obeh letih podjetje poslovalo ekonomično, saj je bil koeficient celotne in poslovne ekonomičnosti večji od ena, razen pri ekonomičnosti financiranja je bil manjši od ena. Izračunani indeksi kažejo trend upadanja, kar pomeni, da se je ekonomičnost v proučevanem obdobju poslabšala. **Celotna ekonomičnost** se je v letu 2001 zmanjšala za dobra 2% in je znašala 1,01, kar pomeni, da je podjetje ustvarilo na 100 enot prihodkov 101 enoto odhodka. Vzrok za zmanjšanje je mogoče iskati v manjšem povečanju prihodkov (za 30%) kot odhodkov (za slabih 33%) v tem obdobju. Tudi **poslovna ekonomičnost** se je v letu 2001 zmanjšala za skoraj 3,5% in je znašala 1,00, kar pomeni, da je podjetje s prihodki od poslovanja ravno pokrilo odhodke od poslovanja. Razlog za poslabšanje poslovne ekonomičnosti je manjše povečanje poslovnih prihodkov (za 27%) glede na poslovne odhodke, ki so se povečali za 32%. **Ekonomičnost financiranja** se je v letu 2001 zmanjšala za dobrih 10% in je znašala 0,61. Ugotavljam, da je podjetje na 100 enot odhodkov od financiranja ustvarilo le 61 enot prihodkov od financiranja.

### 3.3. ANALIZA DONOSNOSTI ALI RENTABILNOSTI

Rentabilnost ali donosnost je mera uspešnosti celotnega poslovanja podjetja. Opremljena je kot razmerje med ustvarjenim dobičkom podjetja in vanj vloženim kapitalom (ROE - Return on Equity) oziroma vsemi sredstvi podjetja (ROA - Return on Assets). Kazalec donosnosti sredstev (ROA) je smiselno spremljati pri dolgoročnem poslovanju podjetja in ga upoštevamo predvsem pri investicijskih odločitvah. Mera rentabilnosti nam pove, koliko denarnih enot čistega rezultata smo dobili z denarno enoto vloženega kapitala (sredstev). Poslovanje podjetja bo rentabilnejše, če na enoto vloženega kapitala (sredstev) ustvari večji dobiček (Mramor, 1993, str. 169).

$\text{dobičkonosnost kapitala} = \frac{\text{čisti dobiček}}{\text{povprečni kapital}}$
--



$$\text{dobičkonosnost sredstev} = \frac{\text{čisti dobiček}}{\text{povprečna sredstva}}$$

$$\text{donosnost sredstev} = \frac{\text{čisti dobiček} + \text{amortizacija}}{\text{povprečna sredstva}}$$

Jasnejšo sliko dobimo, če prikažemo povezanost med ekonomičnostjo, obračanjem sredstev oziroma kapitala in dobičkonosnostjo. Gre za (Turk et al., 1999, str. 635-649) Du Pontov sistem povezanih kazalcev, ki ga je uvedla ameriška firma I.E. Du Pont de Nemours&Co. Izhodišče tega sestava kazalnikov je v kazalniku donosnosti sredstev (ROI), kjer je ta pojasnjena z zmnožkom stopnje donosnosti prihodkov in koeficienta obračanja vseh sredstev. Kasneje so različni avtorji izdelali še vrsto drugih sestavov povezanih dejavnikov. V Sloveniji pa je znatno bolj obsežen sistem kazalnikov prikazan v Finančnem računovodstvu (Turk et al., 1999, str. 636-649), vendar menim, da je za prikaz na tem mestu preobsežen.

$$\text{dobičkonosnost sredstev} = \frac{\text{dobiček}}{\text{prihodki}} * \frac{\text{prihodki}}{\text{sredstva}}$$

Tako sem dobila Du Pontovo formulo, ki nam da dva kazalca:

- dobiček v primerjavi s prihodki,
- prihodki v primerjavi s sredstvi.

$$\frac{\text{dobiček}}{\text{prihodki}} = \frac{(\text{prihodki} - \text{odhodki})}{\text{prihodki}} = 1 - \frac{\text{odhodki}}{\text{prihodki}} = 1 - \frac{1}{\text{ekonomičnost}}$$

$$\text{dobičkonosnost sredstev} = \left( 1 - \frac{1}{\text{ekonomičnost}} \right) * \frac{\text{prihodki}}{\text{povprečna sredstva}}$$

Dobljena enačba nam pokaže povezanost med dobičkonosnostjo sredstev, obračanjem le-teh in ekonomičnostjo. Obračanje sredstev povečuje dobičkonosnost v primeru, če podjetje ustvari večji prihodek z enakimi sredstvi ali pa enak prihodek z manj sredstvi. Ekonomičnost pa povečuje dobičkonosnost, če se enota količine proizvodov izdelava z nižjimi stroški ali če se z enakimi stroški proizvede večja količina proizvodov.

Podatki iz Tabele 6 nam kažejo, da je podjetje Lestra v obeh letih poslovalo rentabilno, saj je obakrat dosegalo dobiček. **Dobičkonosnost sredstev** se je v letu 2001 glede na leto 2000 zmanjšala za 33% in je znašala 4%, kar pomeni, da je 100 SIT angažiranih sredstev prineslo 4 SIT dobička. Za več kot polovico se je zmanjšala tudi **dobičkonosnost kapitala**, ki je v letu 2000 znašala 7,3%, kar pomeni, da je 100 SIT vložnega kapitala prineslo podjetju 7,3 SIT dobička, v letu 2001 pa je 100 SIT vložnega kapitala prineslo le 3,2 SIT dobička. **Donosnost sredstev** je v letu 2000 znašala 9%, v letu 2001 pa 1,3%. To pomeni, da je v letu 2000 100 SIT angažiranih sredstev prineslo podjetju 9 SIT, v letu 2001 pa 13 SIT denarnih sredstev. Investicijska sposobnost podjetja se je v letu 2001 glede na leto 2000 povečala za slabih 41%.

Tabela 6: Rentabilnost podjetja Lestra v letih 2000 in 2001

Element	2000	2001	Indeks 01/00
1. Celotni prihodki (v 000 SIT)	184.336	239.630	130,00
2. Celotni odhodki (v 000 SIT)	177.859	236.303	132,86
3. Dobiček (v 000 SIT)	6.477	3.327	51,37
4. Amortizacija (v 000 SIT)	2.637	6.505	246,68
5. Povprečna sredstva <sup>2</sup> ( 000 SIT)	97.079	74.429	76,67
6. Povprečni kapital (v 000 SIT)	8.823	10.556	119,64
7. Ekonomičnost (=1/2)	1,04	1,01	97,84
8. Obračanje sredstev (=1/5)	1,90	3,22	169,56
9. Obračanje kapitala (=1/6)	20,89	22,70	108,65
<b>Dobičkonosnost sredstev v %– ROA (=3/5)</b>	7,00	4,00	67,00
<b>Dobičkonosnost kapitala v %– ROE (=3/6)</b>	7,30	3,20	42,93
<b>Donosnost sredstev v %=(3+4)/5)</b>	9,00	1,30	140,71

Vir: Bilanca stanja in bilanca uspeha podjetja Lestra v letih 1999, 2000, 2001.

Obračanje kapitala se je v letu 2001 glede na leto 2000 povečalo za dobrih 8%. Tudi obračanje sredstev je bilo zadovoljivo, saj se je iz 1,90 v letu 2000 povečalo na 3,22 v letu 2001, kar je za skoraj 70%. Zmanjšana dobičkonosnost v podjetju je posledica slabše ekonomičnosti zaradi večjega povečanja odhodkov nad prihodki. Na povečano donosnost sredstev pa je močno vplivala amortizacija, saj se je v letu 2001 glede na leto 2000 povečala za slabih 170%, kar je posledica večje nabave osnovnih sredstev.

<sup>2</sup> Vrednost sredstev in kapitala je izračunano povprečje iz končne bilance stanja v tekočem in predhodnem letu.

## 4. NEFINANČNI KAZALCI

Odločila sem se, da bom uspešnost poslovanja podjetja Lestra skušala na kratko predstaviti še z drugega zornega kota, in sicer s pomočjo kazalcev nefinančne narave. Besedilo sem povzela po magistrskem delu Adrijane Rejc: Sodobni pogledi na merjenje in presojanje uspešnosti poslovanja podjetja.

Podjetja, ki želijo preživeti in se uveljaviti na svetovnih trgih, morajo slediti dosežkom tehnološkega razvoja, uvajati sodobne tehnologije in načela, kot sta proizvodnja ravno ob pravem času, celovito obvladovanje kakovosti. Hkrati je pomembno, da podjetja težijo k fleksibilnemu delovanju in prilagajanju vedno novim potrebam kupcev. Da pa bi podjetja vse to dosegla, morajo temeljito analizirati vse aktivnosti, ki jih opravljajo. Pri tem morajo izločiti vse nepotrebne aktivnosti, tiste, ki so potrebne, pa je potrebno opraviti čim bolj učinkovito. Pojavlja se dejstvo, da bodo podjetja morala v čedalje večji meri upoštevati nefinančne kazalce, s katerimi bodo lahko spremljala uspešnost aktivnosti, s tem pa poslovanje in doseganje ciljev.

Poznamo štiri pristope za presojanje uspešnosti poslovanja, ki temeljijo na nefinančnih kazalcih:

a) **Pristop Johnsona in Kaplana** (Johnson, Kaplan, 1987, str. 256-258), ki menita, da morajo nefinančni kazalci izvirati iz strategije podjetja, pri tem pa vključujejo merila uspeha raziskav in razvoja, proizvodjanja in trženja ne glede na strategijo. Podjetje ali katerakoli od njegovih poslovnih enot naj izoblikuje strategijo, ki zagotavlja konkurenčno prednost, za to področje pa naj izbere nefinančne kazalce. Dejavniki, ki jih navajata avtorja, so:

- podjetje, ki poudarja kakovost, naj oblikuje kazalce doseganja in izboljševanja kakovosti;
- podjetje, ki želi proizvajati z nizkimi stroški, naj razvije kazalce produktivnosti (spremlja sposobnost proizvajati več z manj);
- podjetje, ki v proizvodnjo in dobavo uvaja ali že posluje po načelu ravno ob pravem času, naj meri pretočni čas, dneve vezave zalog, čas od trenutka naročila do dobave;
- podjetje, ki želi doseči večjo prožnost pri oblikovanju proizvodov in poslovnih procesov, lahko meri število sestavnih delov proizvoda, razmerje med standardnimi in nestandardnimi deli;
- podjetje, ki ima konkurenčno prednost v neprekinjenem toku inovativnih proizvodov, naj meri zadovoljstvo potrošnikov z novostmi, ključne lastnosti novih proizvodov, celotni čas za izdelavo novega proizvoda;
- podjetje, v katerem so ključni dejavnik uspeha zaposleni, naj bi merilo odsotnost, uspešnost naborov, moralo, večšine;
- podjetje, v katerem je ključni dejavnik uspeha varnost, pa naj meri število zaporednih dni brez nesreč ali število delovnih dni, ki so izgubljeni zaradi nesreč.

b) **Pristop Fisherja** (Fisher, 1992, str. 31-38), ki meni, da naj podjetja ovrednotijo obstoječe strategije in ugotovijo ključne dejavnike uspeha oz. obstoja. Le-ti so:

- zadovoljstvo strank,
- odličnost proizvodnje,
- tržno vodstvo,
- kakovost,
- zanesljivost,
- odzivnost,
- tehnološko vodstvo,
- vrhunski finančni rezultati,

za vsak ključni dejavnik pa mora podjetje oblikovati izmerljive kazalce.

c) **Pristop Howela in Soucyja** (Howel, Soucy, 1987, str. 25-31), ki našteva pet glavnih področij, za katera je potrebno oblikovati nefinančne kazalce:

- kakovost,
- dobava,
- zaloge,
- kontrola stroškov in izmeta materiala,
- ravnanje in vzdrževanje delovnih sredstev.

d) **Pristop Garrisona** (Tekavčič, 1995, str. 125-126), ki navaja pet skupin kazalcev, ki jih podjetja, ki uvajajo proizvodnjo po načelu ob pravem času in celovito obvladovanje kakovosti, lahko uporabijo za presojanje uspešnosti poslovanja. Te skupine se nanašajo na merjenje kvalitete:

- kontrola stroškov materiala in izmeta,
- zaloge glede na vrsto in količino,
- razpoložljivost in izkoriščenost opreme,
- obdobje od nabave do dobave proizvodov kupcem.

#### **4.1. ANALIZA NEFINANČNIH KAZALCEV**

Poleg stroškov postajajo vse pomembnejši kakovost, fleksibilnost in zanesljivost. Podjetje lahko za kontrolo učinkovitosti proizvodnje oz. poslovanja uporabi naslednje mere (Rusjan, 1992, str. 618):

- merjenje kakovosti (povratne informacije, delež slabih proizvodov idr.),
- mere, povezane z dobavo (število zamujenih dobav, spremembe v terminskem planu idr.),
- mere, povezane s procesom obdelave (zastoji, stopnja izkoriščenosti opreme, izmet idr.),
- stroškovne mere (spremljanje stroškov materiala in obdelave).

Glede na razpoložljive podatke bom na kratko naredila analizo nefinančnih kazalcev podjetja Lestra, pri čemer bom analizirala kakovost, zamude pri dobavi poslovnih učinkov, izmet in zastoje v proizvodnji.

#### 4.1.1. MERJENJE KAKOVOSTI

- KAKOVOST POSLOVNIH UČINKOV

Gre za kakovost v tehničnem smislu, in sicer za odstotek poslovnih učinkov primerne kakovosti izmed vseh poslovnih učinkov. Izboljšanje kakovosti zmanjšuje škart (izmet).

Tabela 7: Kakovost poslovnih učinkov podjetja Lestra v letu 2000 in 2001

Element	2000	2001	Indeks 01/00
Kakovost v %	96,8	98,2	101,45

Vir: Interno poročilo podjetja Lestra v letu 2000 in 2001.

Ugotavljam, da se je kakovost poslovnih učinkov povečala, hkrati pa je tudi razvidno, da kakovost poslovnih učinkov podjetja v obeh letih dosega visok odstotek, kar je tudi posledica prejetega certifikata kakovosti ISO 9001.

#### 4.1.2. MERE, POVEZANE Z DOBAVO

- ZAMUDE PRI DOBAVI POSLOVNIH UČINKOV

Zamude so merjene s povprečnim številom dni, kolikor časa je trajala zamuda dobave poslovnih učinkov. Zamude pogosto pomenijo določene stroške za podjetja, zato le-ta težijo k pravočasnim dobavam in izogibanju zamudam.

Kot vidimo iz Tabele 8 se je v letu 2001 povprečno število zamujenih dni dobave nekoliko povečalo, kar kaže, da v podjetju prihaja v določeni meri do zastojev v proizvodnji. Kljub temu zaenkrat nimajo večjih težav s kupci. Z njimi želijo ohraniti dobre odnose tudi v prihodnje, kar pa jim bo uspelo z zmanjšanjem povprečnih dni zamude v dobavi.

Tabela 8: Zamude pri dobavi poslovnih učinkov podjetja Lestra v letih 2000 in 2001

Element	2000	2001	Indeks 01/00
Povpr.zamude v dnevih	8	11	137,50

Vir: Interno poročilo podjetja Lestra za leti 2000 in 2001.

#### 4.1.3. MERE, POVEZANE S PROCESOM OBDELAVE

- IZMET

Gre za tehnično nekakovostne poslovne učinke, ki jih odkrije kontrola kakovosti tako med kot tudi na koncu poslovnega procesa. Za podjetje Lestra sem upoštevala le izmet končnih izdelkov. Neustrezni polizdelki, ki jih vodja proizvodnje odkrije med samim poslovnim procesom, gredo v podelavo. Izmet izdelkov je med samim poslovnim procesom minimalen ali pa ga sploh ni.

Tabela 9: Izmet nekakovostnih poslovnih učinkov na koncu poslovnega procesa v letih 2000 in 2001

Element	2000	2001	Indeks 01/00
Povpr. izmet v %	0,35	0,48	137,14

Vir: Interno poročilo podjetja Lestra v letih 2000 in 2001.

Izmet neustreznih poslovnih učinkov se je v letu 2001 glede na leto 2000 povečal, kar lahko utemeljemo s tem, da z večanjem obsega proizvodnje prihaja do večjega izmeta. V podjetju sicer skrbijo, da je izmet neustreznih poslovnih učinkov čim manjši. To skušajo doseči z izvajanjem krožkov kakovosti in spodbujanjem zaposlenih h kakovostnemu opravljanju dela.

- ZASTOJI V PROIZVODNJI

Podjetje Lestra skrbi za nemoten potek proizvodnje, saj daljši zastoji ovirajo potek, povzročijo zamude pri dobavi, hkrati pa negativno vplivajo na poslovanje podjetja.

Upoštevala sem zastoje na posameznih strojih, ki jih upravlja posamezni zaposlen. To pomeni, da če je prišlo do zastoja enega stroja, to ni ustavilo celotne proizvodnje, ampak le delo zaposlenega na tistem delovnem stroju.

Tabela 10: Zastoji v proizvodnji podjetja Lestra v letih 2000 in 2001 (povprečje)

Element	2000	2001	Indeks 01/00
Število/mesec	5	6	120,00
Čas zastoja v urah	4	3,5	87,50

Vir: Interno poročilo podjetja Lestra v letih 2000 in 2001.

Povprečno število zastojev na mesec se je v letu 2001 povečalo. Vzrok za to je povečanje števila strojev oziroma proizvodnih zmogljivosti. Vendar pa se je povprečni čas zastoja v urah nekoliko zmanjšal, kar pomeni, da podjetje poskrbi za hitra popravila, k čemur pa v večji meri pripomore hitra servisna služba.

Glede na izračun nefinančnih kazalcev v letih 2000 in 2001 ugotavljam, da je podjetje povečalo svojo učinkovitost v zagotavljanju kakovosti in pa zmanjšanju časa zastojev posameznega stroja. Ostali kazalci so nekoliko slabši, vendar ne toliko, da jih podjetju ne bi uspelo izboljšati. Predvsem je potrebno dati večji poudarek zamudam pri dobavi in jih z ustreznimi ukrepi zmanjšati na minimum.

## 5. ANALIZA SREDSTEV

Podjetje mora v določenem trenutku razpolagati s posameznimi sredstvi v takšnih količinah, da lahko zagotovi normalno odvijanje produkcijskega procesa. Sredstva, s katerimi podjetje v določenem trenutku razpolaga, predstavljajo premoženje podjetja. Gre za stvari, pravice in denar.

Sredstva podjetja delimo v dve skupini:

- **stalna sredstva,**
- **gibljiva sredstva.**

**Stalna sredstva** so širši pojem od osnovnih sredstev, saj vsebujejo poleg osnovnih sredstev še dolgoročne finančne naložbe. Po drugi strani pa so stalna sredstva ožji pojem, ker so dolgoročne terjatve iz poslovanja vključene med gibljiva sredstva.

**Gibljiva sredstva** so širši pojem od obratnih sredstev, ker poleg njih obsegajo še kratkoročne finančne naložbe, po drugi strani pa so širši pojem od kratkoročnih sredstev, ker vključujejo dolgoročne terjatve iz poslovanja.

Tabela 11: Obseg (v 1000) in struktura (v %) sredstev na dan 31. 12. v letih 2000 in 2001

Element	2000	%	2001	%	Indeks 01/00
1. Stalna sredstva	19.695	27,08	31.169	40,95	158,26
2. Gibljiva sredstva	53.040	72,92	44.953	59,05	84,75
<b>Skupaj sredstva</b>	<b>72.735</b>	<b>100</b>	<b>76.122</b>	<b>100</b>	<b>104,66</b>

Vir: Bilanca stanja podjetja Lestra v letih 2000 in 2001.

Sredstva podjetja Lestra so v letu 2001 skupaj znašala 76 mio, v letu 2000 pa 72 mio, kar pomeni, da so se sredstva v letu 2001 glede na 2000 povečala za dobre 4%. Vzrok za to je predvsem povečanje stalnih sredstev, in sicer kar za slabih 60%. V podjetju se nenehno trudijo za tehnološki razvoj in napredek s stalno modernizacijo in izboljševanjem proizvodne opreme tako, da se ta kljub amortizaciji ne bi zmanjševala.

Gibljiva sredstva so v obeh letih predstavljala več kot 50%-delež vseh sredstev, vendar so se v letu 2001 glede na leto 2000 zmanjšala za dobrih 15%.

Gibljava sredstva se spreminjajo iz ene oblike v drugo in najmanj enkrat v letu zaključijo reprodukcijski tok. Na uspešnost poslovanja podjetja pa vpliva tudi hitrost obračanja gibljivih sredstev. Le-ta se glede na panogo obrnejo običajno nekajkrat v enem letu. Večkrat, ko se gibljiva sredstva obrnejo, večji bo uspeh oziroma manjša sredstva bodo potrebna za enak uspeh.

V nadaljevanju bom podrobneje predstavila stalna in gibljiva sredstva ter njihov vpliv na uspešnost poslovanja podjetja.

## 5.1. ANALIZA STALNIH SREDSTEV

Stalna sredstva so dolgoročno vezan del premoženja v podjetju, ki ostaja nespremenjen daljšo dobo, del svoje vrednosti pa preko amortizacije prenaša na proizvode in storitve. Prav zaradi svoje dolgoročnosti, pa tudi zaradi svoje vloge v reprodukcijskem procesu nasploh, so bistvenega pomena za uspešno delovanje podjetja. Pri stalnih sredstvih razlikujemo nabavno, sedanjo, neodpisano in odpisano vrednost. Po Slovenskih računovodskih standardih so stalna sredstva sestavljena iz opredmetenih osnovnih sredstev, neopredmetenih dolgoročnih sredstev, dolgoročnih finančnih naložb ter popravka kapitala.

**Opredmetena osnovna sredstva** so: zemljišča, zgradbe, proizvodna oprema, druga oprema, osnovna čreda in večletni nasadi. **Neopredmetena dolgoročna sredstva** zajemajo naložbe v pridobljene dolgoročne pravice do industrijske lastnine (koncesije, patente, licence, blagovne znamke in podobne pravice), dolgoročno odložene stroške in naložbe v dobro ime prevzetega podjetja. **Dolgoročne finančne naložbe** so naložbe v kapital drugih podjetij, finančne naložbe v nepremičnine, naložbe v plemenite kovine, drage kamne, umetniška dela in podobno tržljivo blago. **Popravek kapitala** predstavljajo odkupljene lastne delnice in nevplačani vpisani kapital.

Tabela 12: Obseg (v 1000 SIT) in struktura (v %) stalnih sredstev v letih 2000 in 2001

Element	2000	%	2001	%	Indeks 01/00
1. Opredmetena osnovna sredstva	18.518	94,02	31.169	100	168,32
1.1. Oprema in druga opr. osn. sr.	18.518	94,02	31.169	100	168,32
2. Popravek kapitala	1.177	5,98	0	0	0,00
<b>Skupaj stalna sredstva</b>	<b>19.695</b>	<b>100,00</b>	<b>31.169</b>	<b>100</b>	<b>158,26</b>

Vir: Bilanca stanja podjetja Lestra v letih 2000 in 2001.

Iz Tabele 12 lahko razberemo, da večinski delež stalnih sredstev predstavljajo opredmetena osnovna sredstva, in sicer v letu 2000 94% delež, slabih 6% predstavlja popravek kapitala, v letu 2001 pa je delež osnovnih sredstev 100%. Stalna sredstva so se v letu 2001, ko so znašala 31 mio SIT, glede na leto 2000, ko so znašala 19,7 mio SIT, povečala za več kot polovico.



Za opredmeteno osnovno sredstvo se v knjigovodskih listinah izkazuje posebej nabavna vrednost in posebej nabrani popravek vrednosti, v bilanci stanja pa zgolj neodpisana vrednost, ki je razlika med nabavno vrednostjo in nabranim popravkom vrednosti. Neodpisana vrednost se šteje kot knjigovodska vrednost in ne sme biti večja od vrednosti, nadomestljive v preostali dobi koristnosti.

Razvidno je, da opredmetena osnovna sredstva sestavljajo le oprema in druga sredstva, ki pa so se v letu 2001, ko so znašala dobrih 31 mio, povečala za 68% glede na leto 2000, ko so znašala 18,5 mio. Naj omenim, da ima podjetje Lestra ostala osnovna sredstva, kot so zemljišče, zgradbe, delovne priprave in drugo opremo, v najemu in zanje plačuje mesečno najemnino.

### 5.1.1. STOPNJA ODPISANOSTI OSNOVNIH SREDSTEV

Osnovna sredstva v svoji življenjski dobi zastarajo. Zastarevanje le-teh je ekonomski pojav, ki ga ne moremo natančno meriti. Posredno ga izražamo z odpisanostjo osnovnih sredstev (Pučko, 1999, str. 31). Praviloma obstaja večja ali manjša razlika med stopnjo odpisanosti in stopnjo zastarelosti osnovnih sredstev, kajti odpisanost je posledica politike amortiziranja teh sredstev. Običajno se funkcionalna sposobnost osnovnih sredstev zmanjšuje vzporedno z odpisovanjem njihove vrednosti, ni pa nujno, saj lahko nanjo močno vplivamo s politiko amortiziranja in politiko nabavljanja novih osnovnih sredstev. Iz tega sledi, da je smiselno primerjati odpisanost med obdobji. Odpisanost osnovnih sredstev spremljamo in ocenjujemo s stopnjo odpisanosti, ki nam pove, kolikšen del osnovnih sredstev je že odpisan in kolikšen del vrednosti osnovnih sredstev bo odpadel na nove proizvode in storitve.

$\text{stopnja odpisanosti} = \frac{\text{odpisana vrednost osnovnih sredstev}}{\text{nabavna vrednost osnovnih sredstev}}$
---

Nasprotje od stopnje odpisanosti je stopnja neodpisanosti, ki pa je razmerje med neodpisano vrednostjo in nabavno vrednostjo osnovnih sredstev.

Iz Tabele 13 razberemo, da je bilo v podjetju Lestra konec leta 2000 odpisanih 12,34% in konec leta 2001 22,37% opreme in drugih sredstev, ki predstavljajo amortizirljiva osnovna sredstva. Stopnja odpisanosti se je v letu 2001 glede na leto 2000 povečala za 81,34%, vendar je bila v obeh letih nizka, kar pomeni, da je podjetje Lestra veliko investiralo v nakup nove opreme. Dolgoročno to pomeni ugoden vpliv na uspešnost poslovanja podjetja. V podjetju Lestra lahko na stopnjo odpisanosti vplivajo s pospešeno amortizacijo in z nabavo nove opreme. Višja amortizacija za podjetje pomeni višji strošek in s tem poslabšanje njegovega poslovnega izida. Hkrati pa se tako hitreje zberejo sredstva za nakup nove opreme. Tudi tukaj naj omenim, da ima podjetje del amortizirljivih opredmetenih osnovnih sredstev v najemu in zanje plačuje mesečno najemnino.

Tabela 13: Nabavna vrednost, popravki vrednosti, sedanje vrednosti (v 1000 SIT) in stopnje odpisanosti opredmetenih osnovnih sredstev podjetja Lestra (v %) v letih 2000 in 2001

Element	2000	2001	Indeks 01/00
1. Nabavna vrednost opreme in drugih sredstev	20.451	37.731	184,49
2. Popravek vrednosti opreme in drugih sredstev	2.523	8.441	334,56
3. Sedanja vrednost opreme in drugih sredstev	17.928	29.290	163,38
<b>Stopnja odpisanosti (v %)</b>	12,34	22,37	181,34

Vir: Bilanca stanja in popisni list osnovnih sredstev podjetja Lestra v letih 2000 in 2001.

### 5.1.2. TEHNIČNA OPREMLJENOST DELA

Tehnična opremljenost dela je razmerje med stalnimi sredstvi in številom zaposlenih v podjetju. S pomočjo nje odkrivamo vpliv delovnih sredstev na poslovanje. Novejša delovna sredstva izboljšujejo tehnično opremljenost in v večji meri vplivajo na uspešnost podjetja. Pri izračunu tehnične opremljenosti upoštevamo nabavno vrednost, kajti ob upoštevanju neodpisane vrednosti bi se vrednost koeficienta iz leta v leto zmanjševala.

Tabela 14: Tehnična opremljenost dela (v 1000 SIT) v letih 2000 in 2001

Element	2000	2001	Indeks 01/00
1. Povpr. osn. sred.po nabavni vrednosti	20.451	37.731	184,49
2. Število zaposlenih na dan 31. 12.	16	21	131,25
<b>Tehnična opremljenost dela (v 1000 SIT)</b>	1.278	1.797	140,57

Vir: Bilanca stanja in popisni list osnovnih sredstev podjetja Lestra v letih 2000 in 2001.

Tehnična opremljenost dela se je v letu 2001, ko je znašala 1,7 mio, glede na leto 2000, povečala za 40,57%, ko je znašala 1,28 mio. Vzroke za to ugodno spremembo lahko iščemo v povečanju nabavne vrednosti opreme in drugih sredstev (85%) za več, kot pa se je povečalo število zaposlenih (31,25%). Koeficient tehnične opremljenosti dela nam pove, da je v letu 2000 na enega delavca v povprečju odpadlo 1,2 mio opreme in drugih sredstev, v letu 2001 pa se je ta znesek povečal na 1,7 mio.

## 5.2. ANALIZA GIBLJIVIH SREDSTEV

Pod gibljivimi sredstvi razumemo stvari, pravice in denar, ki se v poslovnem procesu porabijo, prehajajo iz ene oblike v drugo in se v prvotno obliko vračajo praviloma v obdobju, krajšem od enega leta. Njihov koeficient obračanja je večji od 1. Po Slovenskih računovodskih standardih jih delimo na zaloge, poslovne terjatve (dolgoročne in kratkoročne), kratkoročne finančne naložbe, denarna sredstva ter aktivne časovne razmejitev.

**Zaloge** so sredstva v opredmeteni obliki, ki bodo porabljeni pri ustvarjanju proizvodov ali opravljanju storitev za prodajo. Sestavljene so iz zalog materiala, nedokončane proizvodnje,

trgovskega blaga in predujmov za zaloge. **Terjatve** so pravice zahtevati od določene osebe plačilo dolga, dobavo kakih stvari ali opravilo kake storitve. **Kratkoročne finančne naložbe** so naložbe v finančne dolgove drugih podjetij, pojavljajo pa se tudi kot finančna sredstva drugačne kratkoročne narave (kratkoročno dana posojila, kratkoročno dani pologi in varščine). **Denarna sredstva** so gotovina, knjižni denar in denar na poti, ki so potrebna za tekoče delovanje podjetja, kot tudi tista, ki so izločena za posebne namene na računih bank. Pod **aktivnimi časovnimi razmejitvami** (Turk et al., 1999, str. 128) razumemo kratkoročno odložene stroške in prehodno nezaračunane prihodke, ki ne smejo biti oblikovani za več kot leto dni, njihova vrednost pa mora biti utemeljena glede na realnost njihovega obračuna v naslednjem obračunskem obdobju.

### 5.2.1. OBSEG IN STRUKTURA GIBLJIVIH SREDSTEV

Sam obseg gibljevih sredstev nam o boniteti podjetja ne pove dosti, ker nanj vpliva vrsta dejavnikov, tudi takšnih, na katere podjetje ne more vplivati (razmere v narodnem gospodarstvu). Zato je potrebno pogledati celotno strukturo gibljevih sredstev.

Tabela 15: Obseg (v 1000 SIT) in struktura (v %) gibljevih sredstev v podjetju Lestra na dan 31. 12. v letih 2000 in 2001

Element	2000	%	2001	%	Indeks 01/00
1. Zaloge	13.164	24,82	22.101	49,16	167,89
1.1. Material	8.711	16,42	9.475	21,08	108,77
1.2. Nedokončana proizvodnja	0	0,00	5.882	13,08	0,00
1.3. Proizvodi	4.453	8,40	6.744	15,00	151,45
2. Kratkoročne terjatve	39.759	74,96	22.795	50,71	57,33
3. Denarna sredstva	111	0,21	56	0,12	50,45
4. Aktivne časovne razmejitve	6	0,01	1	0,00	16,67
<b>Skupaj gibljiva sredstva</b>	<b>53.040</b>	<b>100</b>	<b>44.953</b>	<b>100,00</b>	<b>84,75</b>

Vir: Bilanca stanja podjetja Lestra v letih 2000 in 2001.

Struktura gibljevih sredstev nam kaže, da so se sredstva v letu 2001, ko so znašala približno 45 mio, zmanjšala glede na leto 2000, ko so znašala 53 mio, za 15%. Vzroke za takšno zmanjšanje lahko iščemo predvsem v zmanjšanju kratkoročnih terjatev v letu 2001 glede na leto 2000 za skoraj polovico. To pomeni, da je podjetje v letu 2001 v večji meri odpravilo težave, povezane z nepravočasnim poravnavanjem terjatev z izbiro dobrih in plačilno sposobnih kupcev ter s krajšimi plačilnimi roki za določen segment kupcev.

Na drugi strani pa imamo povečanje vrednosti zalog za več kot polovico (68%). Vzroke lahko iščemo v povečanju zalog materiala za 8% in povečanju zalog proizvodov za 51%, kar je na uspešnost poslovanja podjetja Lestra vplivalo negativno. Posledice tolikšnega povečanja zalog proizvodov so predvsem porasli stroški skladiščenja, zmanjšanje proizvodne zmogljivosti in povečevanje obveznosti do dobaviteljev (zmanjšane možnosti plačevanja zapadlih obveznosti).

## 5.2.2. HITROST OBRAČANJA GIBLJIVIH SREDSTEV

Gibljava sredstva se spreminjajo iz ene oblike v drugo in najmanj enkrat v letu zaključijo reprodukcijski tok. Hitrost obračanja gibljivih sredstev izračunamo s trajanjem enega obrata v dnevih ali pa s koeficientom obračanja, ki pove, kolikokrat v enem letu so se gibljava sredstva pojavila v določeni obliki. Večkrat ko se gibljava sredstva obrnejo, večji bo uspeh oziroma manjša sredstva so potrebna za enak uspeh. Če delimo število dni s koeficientom obračanja, dobimo dobo vezave oziroma čas trajanja enega obrata.

Spremljati in ocenjevati je smiselno (Pučko, 1999, str. 80) hitrost obračanja celotnih gibljivih sredstev. Za podjetje pa sta pomembna (Bošnjak, 2000, str. 22) koeficienta obračanja zalog proizvodov in terjatev do kupcev.

$\text{koeficient obračanja} = \frac{\text{vrednost prodaje v obdobju}}{\text{povprečno stanje uporabljenih obratnih sredstev v obdobju}}$ $\text{čas trajanja enega obrata} = \frac{360 \text{ dni}^3}{\text{koeficient obračanja}}$
---

Tabela 16: Koeficient obračanja gibljivih sredstev, zalog in kratkoročnih terjatev ter trajanje obratov v dnevih za podjetje Lestra v letih 2000 in 2001

Element	2000	2001	Indeks 01/00
1. Poslovni prihodki (v 000 SIT)	183.312	233.442	127,35
2. Povprečna obratna sredstva (v 000 SIT)	43.630	48.996	112,30
3. Prihodki od prodaje (v 000 SIT)	178.800	224.978	125,83
4. Povprečne zaloge (v 000 SIT)	6.844	17.632	257,63
5. Povprečno stanje kratk. terjatev (v 000 SIT)	36.727	31.277	85,16
<b>Koeficient obračanja obratnih sredstev (=1/2)</b>	4,20	4,76	113,40
<b>Čas trajanja enega obrata obratnih sredstev (=360dni/(6))</b>	85,68	75,56	88,18
<b>Koeficient obrač. zalog (=3/4)</b>	26,13	12,76	48,84
<b>Čas trajanja enega obrata zalog (=360 dni/(8))</b>	13,78	28,21	204,75
<b>Koef. obračanja terjatev do kupcev (=3/5)</b>	4,87	7,19	147,75
<b>Čas traj. enega obrata terjatev do kupcev (=360 dni/(10))</b>	73,95	50,05	67,68

Vir: Bilanca stanja in bilanca uspeha podjetja Lestra za leta 1999, 2000 in 2001.

Iz Tabele 16 je razvidno, da je **koeficient obračanja obratnih sredstev** za podjetje Lestra v letu 2001 znašal 4,76 in se je glede na leto 2000, ko je znašal 4,20, povečal za 13%. Obratna sredstva so bila leta 2000 v podjetju vezana v povprečju 85 dni, v letu 2001 pa 75 dni, kar pomeni, da se je doba vezave v letu 2001 zmanjšala kar za 22%.

<sup>3</sup> Pri izračunavanju trajanja obrata obratnih sredstev se konvencionalno jemlje 360 dni za letno obdobje (Pučko, 1999, str. 80).

Ta sprememba je predvsem posledica večjega povečanja prihodkov (za 27%) kot je znašalo povečanje povprečnega stanja obratnih sredstev (za 12%).

**Koeficient obračanja zalog** je leta 2000 znašal 26,13, v letu 2001 pa 12,76, kar pomeni, da se je zmanjšal za več kot polovico. Čas trajanja enega obrata se je iz 13,78 v letu 2000 povzpел na 28,21 v letu 2001, kar pomeni, da so se material, surovine, dokončani in nedokončani proizvodi nahajali v skladišču dobrih 13 dni v letu 2000 in nekaj več kot 28 dni v letu 2001. Ta neugodna sprememba je predvsem posledica večjega povečanja povprečnih zalog (za 157%) od povečanja prihodkov od prodaje (za 25%).

**Koeficient obračanja terjatev do kupcev** pa se je iz 4,87 v letu 2000 povzpел na 7,19 v letu 2001 in se povečal za kar 47%. Dolžina vezave kratkoročnih terjatev se je zmanjšala v povprečju iz 74 dni v letu 2000 na 50 dni v letu 2001. Ta ugodna sprememba je posledica krajših plačilnih rokov, pridobitve dobrih, plačilno sposobnih kupcev, hkrati pa nam ta ugodna sprememba kaže tudi povečanje discipline na trgu in večjo uspešnost podjetja pri izterjavi plačil.

## 6. ANALIZA POSLOVNIH FUNKCIJ

Poleg analize uspeha in ugotavljanja uspešnosti poslovanja podjetja je za popolno analizo potrebno narediti še analizo poslovnih funkcij. Temeljne poslovne funkcije, ki jih bom predstavila, so:

- proizvodna funkcija,
- prodajna funkcija,
- nabavna funkcija,
- finančna funkcija,
- kadrovska funkcija.

### 6.1. ANALIZA PROIZVODNJE

Proizvodnja je osrednja funkcija poslovnega procesa, pri kateri se temeljne prvine poslovnega procesa preoblikujejo oz. jih v procesu proizvodnje med seboj kombiniramo in z njimi ustvarjamo izdelke in storitve, ki so namenjeni prodaji končnim potrošnikom ali podjetjem. Proizvodnja je učinkovita takrat, ko dosežemo maksimalen obseg proizvodov z danimi vložki.

#### 6.1.1. OBSEG IN STRUKTURA PROIZVODNJE

Proizvodnjo lahko spremljamo in ocenjujemo tako s količinskega vidika, kar pomeni, da jo zajamemo in obravnavamo v različnih količinskih merskih enotah, kot tudi vrednostno, pri čemer gre za stroškovno vrednost (ocenjujemo stroške proizvodnje).

Tabela 17: Obseg (v kosih) in struktura (v %) proizvodnje podjetja Lestra v letih 2000 in 2001

Element	2000	%	2001	%	Indeks 01/00
Kuhinjski elementi	1.909	27,87	2.345	27,74	122,84
Servirni voziček	1.824	26,63	1.959	23,17	107,40
Čevelj škatla	1.532	22,36	1.715	20,28	111,95
Kruharica	1.085	15,84	1.750	20,70	161,29
Ostalo	500	7,30	686	8,11	137,20
<b>Skupaj</b>	<b>6.850</b>	<b>100,00</b>	<b>8.455</b>	<b>100,00</b>	<b>123,43</b>

Vir: Interno poročilo podjetja Lestra v letih 2000 in 2001 .

Iz Tabele 17 razberemo, da se je obseg proizvodov v letu 2001 glede na leto 2000 povečal za 23,4%. Struktura proizvodov se ni bistveno spremenila. Največji delež v proizvodih v obeh letih predstavljajo kuhinjski elementi, sledijo jim servirni vozički in čevelj škatle, katerih delež je v letu 2001 nekoliko upadel, kruharice in ostalo. V podjetju veliko delajo na razvoju lastnih novih proizvodov, ki jih bodo lahko ponudili potencialnim kupcem. Hkrati pa razmišljajo tudi o razvoju lastne blagovne znamke.

### 6.1.2. DINAMIKA PROIZVODNJE

Za boljši pregled sem v Tabeli 18 prikazala dinamiko proizvodnje vrednostno v zaporednih časovnih intervalih, kar nam ponazarja gibanje proizvodnje po posameznih mesecih.

Tabela 18: Dinamika proizvodnje<sup>4</sup> po mesecih v letih 2000 in 2001 (v 1000 SIT)

Mesec	2000	%	2001	%	Indeks 01/00
Januar	/	/	26.511	11,30	/
Februar	6.497	3,92	13.206	5,63	203,26
Marec	8.553	5,16	29.937	12,76	350,02
April	14.979	9,03	18.610	7,93	124,24
Maj	7.797	4,70	11.681	4,98	149,81
Junij	8.497	5,12	16.824	7,17	198,00
Julij	14.390	8,68	35.127	14,97	244,11
Avgust	12.695	7,66	15.082	6,43	118,80
September	17.115	10,32	9.027	3,85	52,74
Oktober	25.192	15,19	19.317	8,23	76,68
November	34.731	20,95	24.875	10,60	71,62
December	15.353	9,26	14.431	6,15	93,99
Skupaj	165.799	100,00	234.628	100,00	141,51
<b>Povprečna meseč. proizvod.</b>	<b>15.073</b>	<b>/</b>	<b>19.552</b>	<b>/</b>	<b>129,72</b>

Vir: Interno poročilo podjetja Lestra v letih 2000 in 2001.

Izračuni nam pokažejo, da je proizvodnja od meseca januarja do avgusta v letu 2001 glede na leto 2000 skokovito porasla, medtem ko je v mesecih od septembra do novembra upadla, v

<sup>4</sup> Proizvodnja je vrednostno enaka prodaji. Izjema so proizvedene količine ob koncu meseca, ki so dane v prodajo v začetku naslednjega. To sem pri podatkih upoštevala.

decembru pa se je zopet nekoliko povečala. Vzrok za takšen porast na začetku je predvsem povečana količina naročil s strani kupcev, medtem ko je upad proizvodnje povezan z manjšim povpraševanjem. Vzrok pa je mogoče iskati tudi v recesiji gospodarstva po napadu na ZDA, ki je prizadela tudi države EU. Posledice gospodarske recesije držav članic EU je tako čutilo tudi podjetje Lestra, ki ima večino izvoza v te države. Povprečna mesečna proizvodnja se je povečala za 29,7% v letu 2001 glede na leto 2000. Nihanja povprečne vrednosti proizvodnje od dejanskih vrednosti pa so bila v obeh proučevanih letih dokaj velika.

## 6.2. ANALIZA PRODAJE

Prodaja je faza v poslovnem procesu, ki skrbi za razpečevanje proizvodov in opravljenih storitev proti plačilu. Hkrati je prodaja tista, ki mora na temelju proučevanja prodajnega trga usmerjati proizvodnjo in nabavo ter mora najti kupce za proizvode oz. storitve podjetja. Ob prodajanju podjetje ugotavlja, ali in koliko je bilo proizvodnje smotrno ali ne. Dobiček podjetja je ustvarjen šele, ko so proizvodi in storitve prodani, pri čemer pa je pomembno, da podjetje za dani proizvod doseže dovolj veliko ceno, da pokrije tudi stroške, povezane s proizvodnjo tega proizvoda.

### 6.2.1. OBSEG IN STRUKTURA PRODAJE

Prodajo lahko spremljamo količinsko in vrednostno, in sicer po izdanih fakturah za prodane proizvode oz. storitve ali po odpremi. Če obseg prodaje spremljamo vrednostno, je v podatku o obsegu prodaje vključena tudi sprememba prodajnih cen.

Tabela 19: Vrednostni obseg (v 1000 SIT) in struktura (v %) prodaje podjetja Lestra glede na prodajne trge v letih 2000 in 2001

Element	2000	%	2001	%	Indeks 01/00
<b>Izvoz</b>	51.250	28,66	89.912	39,96	175,44
Anglija	14.066	7,87	35.687	15,86	253,71
Francija	34.557	19,33	50.789	22,58	146,97
Nemčija	1.793	1,00	2.050	0,91	114,33
Ostalo	15.353	0,47	1.386	0,62	166,19
<b>Prodaja na dom. trgu</b>	127.550	71,34	135.066	60,04	105,89
<b>Skupaj</b>	178.800	100	224.978	100,00	125,83
<b>Prodaja na zaposlenega</b>	11.175	/	10.713	/	95,87

Vir: Bilanca uspeha in Interno poročilo podjetja Lestra v letih 2000 in 2001.

Ugotovimo, da je vrednost skupne prodaje podjetja Lestra v letu 2001 224,9 mio SIT in se je glede na leto 2000 povečala za 25,8%, kar je posledica povečanega povpraševanja in rasti cen izdelkov na tujih trgih. Vrednost izvoza se je povečala kar za 75,44 % v letu 2001 glede na leto 2000, kar je posledica povečanega izvoza v Francijo (za 46,9%). Naj dodam, da je delež

izvoza pohištva iz Slovenije v Francijo 1,9% blagovne menjave v letu 2001 (Rupnik, 2002, str. 61).

Pomembna izvozna država za podjetje Lestra je tudi Velika Britanija, in sicer se je v letu 2001 izvoz povečal kar za 153,7%, k čemur so pripomogli spremenjen okus britanskih potrošnikov, ki dajejo velik pomen predvsem pohištveni in lesni industriji, močan funt in visoko uvozno povpraševanje. Delež izvoza pohištva iz Slovenije v Veliko Britanijo je v letu 2001 predstavljal 7,1% blagovne menjave (Rupnik, 2002, str. 67).

Tudi prodaja domačim kupcem se je povečala, in sicer za 5,9% v letu 2001 glede na leto 2000. V prihodnje bo podjetje skušalo več narediti na neposredni prodaji tako, da bo poskusilo odkriti nove kupce na potencialnih tujih trgih npr. v Avstriji, Nemčiji in državah bivše Jugoslavije.

V proučevanem obdobju je negativen podatek o prodaji na zaposlenega, ki se je v letu 2001 zmanjšala za 4,2% glede na leto 2000, kar je predvsem posledica manjše produktivnosti dela.

### **6.2.2. PRODAJNE POTI**

Prodajna pot je kanal, po katerem potuje prodano blago od prodajalca do kupca. Na tej poti je lahko eden, dva ali več posrednikov, lahko pa tudi ni nobenega. V zadnjem primeru govorimo o neposredni prodajni poti. Na posrednih prodajnih poteh pa so vključeni trgovci na drobno, trgovci na debelo, špediterji idr.

Podjetje Lestra proda v tujino 98%-delež proizvodov. Pri prodaji na tuji trg se poslužuje tako neposrednih prodajnih poti, kar pomeni, da nekaj manj kot 40% celotnega izvoza v tujino (predvsem v Francijo in Anglijo) izvozijo sami, preko domačih posrednikov - agentov, ki so tudi pomemben vir informacij in imajo velik pomen pri sprejemanju poslovnih odločitev, pa realizirajo preostali izvoz (ZDA, Nemčija, Nizozemska).

### **6.3. ANALIZA NABAVE**

Bistvo nabave je v priskrbi poslovnih prvin, in sicer delovnih predmetov, delovnih sredstev, delovne sile in tujih storitev. To je vsa dejavnost v podjetju, ki ima nalogo podjetju priskrbeti surovine, material, sestavne dele in tuje storitve v pravi količini in prave kakovosti, ob pravem času in za primerno ceno. V nabavo spadajo še raziskovanje nabavnega trga, oblikovanje politike nabave, planiranje, sklepanje nabavnih pogodb, skladiščenje itd.



### 6.3.1. OBSEG IN STRUKTURA NABAVE

Obseg nabave lahko spremljamo količinsko in vrednostno, pri čemer nam slednje omogoča spremljanje nabavnih cen in s tem stroškov proizvodnje. Nabavo bom prikazala vrednostno po najpomembnejših dobaviteljih in s tem omogočila primerljivost v času v okviru istega podjetja. Na podlagi izračuna bom ocenila vpliv sprememb na uspešnost poslovanja.

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

Glavni dobavitelji	2000	%	2001	%	Indeks 01/00
Bohor, d.d.	15.552	52,13	23.281	52,07	149,70
Lesko	7.975	26,73	5.266	11,78	66,03
Novoles	3.909	13,10	10.862	24,30	277,87
Kartonal	1.984	6,65	2.551	5,71	128,58
Starman	414	1,39	2.748	6,15	663,77
<b>Skupaj</b>	<b>29.834</b>	<b>100,00</b>	<b>44.708</b>	<b>100,00</b>	<b>149,86</b>

Vir: Interno poročilo podjetja Lestra v letih 2000 in 2001.

Ugotavljam, da sta se obseg in struktura nabave v letu 2001 glede na leto 2000 spremenila. Vzroke za spremembo lahko iščemo predvsem v spremembah cen in plačilnih pogojev nekaterih dobaviteljev. Največji delež v nabavi ima podjetje Bohor, d.d., ki podjetju Lestra dobavlja les. Nabava pri tem podjetju se je povečala za skoraj 50%. Za 177,8% se je povečala nabava pri podjetju Novoles, ki je v neposredni bližini podjetja Lestra in je zato zaradi manjših potnih stroškov ugoden dobavitelj. Največja rast je opazna pri podjetju Starman, kjer podjetje nabavlja potrošni material in furnirano iverico, ki jo uporabljajo pri proizvodnji. Za 33,9% se je zmanjšala nabava pri podjetju Lesko, in sicer zaradi neugodnih plačilnih pogojev in cen. Podjetje Lestra ima ustrezno nabavno službo, ki išče nove dobavitelje, nenehno preverja cene stalnih dobaviteljev in se dogovarja za ustrezne dobavne pogoje.

### 6.3.2. NABAVNE POTI IN DOBAVITELJI

Nabavne poti so kanali, po katerih prihaja surovina oz. material od proizvajalca do našega podjetja. Ločimo neposredne, ko nabavljamo neposredno od proizvajalca, in posredne nabavne poti, ko nabavljamo preko trgovine na debelo ali drobno. Podjetje Lestra večino materiala nabavi neposredno od primarnega dobavitelja, saj ima podjetje z vsemi dobavitelji neposredni stik. Nabava materiala in surovine naj bi potekala enakomerno in stalno, prilagajala pa naj bi se obsegu zaloga v skladišču in predvideni prodaji, za kar skrbi komercialna služba v podjetju.

Nabavo pa moramo spremljati tudi po dobaviteljih in glede na dobavne pogoje, ki jih le-ti postavljajo. Podjetje mora izbrati takšne dobavitelje, da bo njihova izbira doprinesla k

povečanju uspešnosti poslovanja. To pomeni, da je potrebno izbrati dobavitelje, ki nudijo najboljše pogoje. Podjetje Lestra izbira dobavitelje z ustrezno kvaliteto, ki nudijo nižje cene.

Podjetje nima večjega števila dobaviteljev, ampak je cilj pridobiti manj dobaviteljev ter z njimi vzpostaviti utečeno poslovno sodelovanje. Vendar po drugi strani skrbijo, da le niso preveč vezani na enega dobavitelja, ker bi to lahko bilo poslovno nevarno. Zato v podjetju Lestra občasno pridobivajo nove dobavitelje.

### 6.3.3. VEZAVA TERJATEV DO KUPCEV IN OBVEZNOSTI DO DOBAVITELJEV

Med nabavo in prodajo se pojavlja zamik, ki se odraža v zalogah. Kupec blaga le-tega ne plača takoj po prevzemu, ampak kasneje z določenim časovnim zamikom. Ves ta čas, ko kupec ne plača, mora podjetje samo financirati prodane količine proizvodov. Da pa bi preprečili likvidnostne težave, bi morale biti terjatve do kupcev nekoliko višje od obveznosti, kajti v prodanih proizvodih ni le vrednost nabavljenih surovin in materiala, temveč je bila v njihovo izdelavo vložena še dodana vrednost, ki vključuje amortizacijo, plače, dobiček in davke. Iz tega sledi, da bi morala biti vrednost prodaje večja od vrednosti nabave, in hkrati, da so terjatve do kupcev višje od obveznosti do dobaviteljev.

Tabela 21: Vezava terjatev do kupcev in obveznosti do dobaviteljev v letih 2000 in 2001

Element	2000	2001	Indeks 01/00
1. Prihodki od prodaje (v 000 SIT)	178.800	224.978	125,83
2. Povprečne terjatve do kupcev (v 000 SIT)	36.727	31.277	85,16
3. Povprečne obveznosti do dobaviteljev (v 000 SIT)	39.748	40.370	101,56
<b>Koeficient obračanja terjatev do kupcev (=1/2)</b>	4,87	7,19	147,75
<b>Traj. enega obrata terj. do kupcev (=360 dni/(4)) (v dnevih)</b>	73,95	50,05	67,68
<b>Koeficient obračanja obv. do dobaviteljev (=1/3)</b>	4,50	5,57	123,89
<b>Traj. enega obrata obv. do dobav. (=360 dni/(6)) (v dnevih)</b>	80,03	64,60	80,72
<b>Terjatve do kupcev / obv. do dobaviteljev (=2/3)</b>	0,92	0,77	83,85

Vir: Bilanca stanja in izkaz uspeha podjetja Lestra v letih 1999, 2000 in 2001.

**Koeficient obračanja terjatev do kupcev** se je iz 4,87 v letu 2000 povzpел na 7,19 v letu 2001 in se povečal za kar 47%. Dolžina vezave kratkoročnih terjatev pa se je zmanjšala v povprečju iz 74 dni v letu 2000 na 50 dni v letu 2001. Ta ugodna sprememba je posledica krajših plačilnih rokov, pridobitve dobrih, plačilno sposobnih kupcev, hkrati pa nam kaže večji vpliv zmanjšanja povprečne vrednosti terjatve (za 14,84%) kot povečanja prihodkov od prodaje (za 25,8 %).

**Koeficient obračanja obveznosti do dobaviteljev** se je povečal za 24%. Čas trajanja enega obrata obveznosti do dobaviteljev je v letu 2000 znašal 80 dni, se je v letu 2001 zmanjšal za 19,28% in je znašal 65 dni. Tako lahko ugotovimo, da je v letu 2001 podjetje poravnalo svoje obveznosti do dobaviteljev v povprečno 65 dneh, od kupcev pa je prejelo plačilo v povprečno 50 dneh.

**Razmerje med terjatvami in obveznostmi** se je v letu 2001 zmanjšalo za 16% glede na leto 2000, kar pomeni ugodno spremembo, pomembno za uspešnost poslovanja podjetja, in nam potrdi, da je podjetje v zadnjem proučevanem letu izboljšalo izterjavo in povečalo disciplino na trgu kupcev.

## 6.4. ANALIZA FINANCIRANJA

Financiranje je faza poslovnega procesa, ki na eni strani skrbi za nabavljanje finančnih virov oz. finančnih sredstev in jo s tega vidika opredeljujemo kot pasivno financiranje, po drugi strani pa pomeni vlaganje finančnih sredstev v druge oblike sredstev podjetja; govorimo o aktivnem financiranju. Aktivno in pasivno financiranje tvorita financiranje v širšem pomenu besede. Financiranje v ožjem pa pomeni preskrbovanje denarja. Finančna funkcija v podjetju mora zagotavljati plačilno sposobnost, kar pomeni stalno usklajevanje denarnih sredstev s potrebami. Za razliko od drugih faz je financiranje delni proces, ki je prisoten pri odvijanju vseh drugih delnih procesov v združbi.

Pri analizi financiranja bom opazovala tiste dejavnike, ki lahko povzročajo probleme ali pa pozitivno vplivajo na poslovanje.

### 6.4.1. OBSEG IN STRUKTURA OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV

Viri sredstev so pravne in fizične osebe, ki gospodarski družbi s svojimi finančnimi naložbami, dobavami ali na druge načine omogočijo sredstva. Podjetje ima do virov določene obveznosti. Glede na obveznost ali neobveznost vračanja ločimo **lastne ali nevračljive vire**, pri katerih obveznosti vračanja ni, in pa **tuje ali vračljive vire**, pri katerih obstoji obveznost vračanja. Glede na ročnost ločimo **kratkoročne in dolgoročne vire** in obveznosti.

Po Slovenskih računovodskih standardih so obveznosti do virov sredstev vsota kapitala, dolgoročnih rezervacij, dolgoročnih ter kratkoročnih obveznosti iz poslovanja, dolgoročnih ter kratkoročnih obveznosti iz financiranja in pasivnih časovnih razmejitev.

Iz Tabele 22 lahko ugotovimo, da so se obveznosti do virov sredstev v letu 2001 glede na leto 2000 povečale za 4,6%. V letu 2001 je 16% vseh obveznosti predstavljal kapital, ki pomeni lastniško financiranje podjetja, in se je v tem letu glede na leto 2000 povečal za 36%. Takšno povečanje gre na račun povečanja revalorizacijskega popravka kapitala za 282,5%, medtem ko sta se osnovni kapital in nerazdeljeni čisti dobiček dokaj zmanjšala. Močan je tudi porast dolgoročnih obveznosti za kar 144%, kar je posledica najemanja dolgoročnih posojil.

Največji delež v strukturi obveznosti predstavljajo kratkoročne obveznosti (prevladujejo kratkoročne obveznosti iz poslovanja). V letu 2000 je bil delež le-teh 76% in se je v letu 2001 zmanjšal na 57%, to je za 21,8%. Podjetje v obravnavanem obdobju ni imelo vplačanega presežka kapitala, rezerv in dolgoročnih rezervacij.

Tabela 22: Obseg (v 1000 SIT) in struktura (v %) obveznosti do virov sredstev podjetja Lestra na dan 31.12. v letih 2000 in 2001

Element	2000	%	2001	%	Indeks 01/00
<b>1. Kapital</b>	8.946	12,30	12.166	15,98	135,99
1.1. Osnovni kapital	2.354	3,24	2.100	2,76	89,21
1.2. Preneseni čisti dobiček	0	0,00	5.974	7,85	0,00
1.3. Revalorizacijski popravek kapitala	200	0,27	765	1,00	382,50
1.4. Nerazdeljeni čisti dobiček	6.392	8,79	3.327	4,37	52,05
<b>3. Dolgoročne obveznosti</b>	8.517	11,71	20.758	27,27	243,72
<b>4. Kratkoročne obveznosti</b>	55.272	75,99	43.198	56,75	78,16
4.1. Kratkoročne obveznosti iz poslovanja	44.282	60,88	33.359	43,82	75,33
4.2. Kratkoročne obveznosti iz financiranja	10.990	15,11	9.839	12,93	89,53
<b>5. Skupaj obveznosti do virov sredstev</b>	72.735	100,00	76.122	100,00	104,66

Vir: Bilanca stanja podjetja Lestra v letih 2000 in 2001.

#### 6.4.2. FINANČNA VARNOST

Finančno varnost lahko v podjetju ocenjujemo na dva načina, z izračunom **stopnje kapitalizacije** ali **stopnje zadolženosti** in z izračunom **deležev dolgoročnega in kratkoročnega financiranja**.

- **Stopnja kapitalizacije** je razmerje med lastnimi in vsemi viri financiranja in nam pove, kolikšen je delež kapitala v vseh virih.
- **Stopnja zadolženosti** pa je opredeljena kot razmerje med tujimi in vsemi viri financiranja in nam pove, kolikšen delež tujih je v vseh virih.

Podjetje je finančno varnejše (Lipovec, 1983, str. 245-246), če ima v celotnih virih poslovnih sredstev več trajnega kapitala kot tujih virov. Optimalna finančna varnost je odvisna od več dejavnikov, predvsem od dejavnosti podjetja in sestave njegovega premoženja. Razmerje med lastnimi in tujimi viri naj bi bilo 50:50, kar izhaja iz dveh razlogov. Lastni kapital podjetja naj bi pokrival vse tuje vire, ker je s tem tuja naložba varnejša, hkrati pa bi prevelik delež tujih virov lahko okrnil samostojnost podjetja. Struktura kapitala v korist dolgov pomeni padec kreditne sposobnosti podjetja, zaradi česar ima podjetje čedalje manj možnosti za najemanje novih posojil.

Tabela 23: Stopnja kapitalizacije in stopnja zadolženosti v letih 2000 in 2001

Element	2000	2001	Indeks 01/00
1. Lastni viri	8.946	12.166	135,99
2. Tuji viri	63.789	63.956	100,26
3. Vsi viri	72.735	76.122	104,66
<b>Stopnja kapitalizacije v % (=1/3)</b>	12,30	15,98	129,94
<b>Stopnja zadolženosti v % (=2/3)</b>	87,70	84,02	95,80

Vir: Bilanca stanja podjetja Lestra v letih 2000 in 2001.

**Stopnja kapitalizacije** je bila v obeh obravnavanih letih manjša od priporočene vrednosti (50%). V letu 2000 je podjetje 12,3% obveznosti do virov sredstev pokrivalo z lastnimi sredstvi, v letu 2001 pa 15,9%. Stopnja kapitalizacije se je povečala za 30%, kar je pozitivno vplivalo na uspešnost poslovanja. **Stopnja zadolženosti** se je zmanjšala za 4,2%, v letu 2001 je podjetje s tujimi viri financiralo 84% vseh sredstev. Na podlagi izračunanih kazalcev ugotavljam, da se podjetje poslužuje dokaj tvegane finančne politike, zato je pomembno, da podjetje v prihodnje zmanjšuje tuje vire financiranja in se skuša posluževati bolj varnih, to je lastnih virov financiranja. V nasprotnem primeru lahko pride podjetje Lestra v težave, ki bodo pomenile padec kreditne sposobnosti in manjše možnosti za najemanje novih posojil.

- **Delež kratkoročnega in dolgoročnega financiranja**

Iz Tabele 24 razberemo, da je bilo v letu 2001 43% poslovnih sredstev financirano z dolgoročnimi sredstvi in se je delež dolgoročnega financiranja povečal za 80% glede na leto 2000. Na drugi strani pa se je delež kratkoročnega financiranja zmanjšal za 25%, kar pomeni, da je bilo v letu 2001 s kratkoročnimi viri financirano 56% poslovnih sredstev (v letu 2000 76%). Na podlagi omenjenega ugotavljam, da se finančna varnost izboljšuje, saj dajejo v Lestri večji poudarek trajnemu oz. dolgoročnemu financiranju in zmanjšujejo delež kratkoročnega financiranja.

Tabela 24: Razčlemba obveznosti do virov sredstev po ročnosti na dan 31.12. v letih 2000 in 2001

Element	2000	2001	Indeks 01/00
1. Dolgoročni viri	17.463	32.924	188,54
2. Kratkoročni viri	55.272	43.198	78,16
3. Skupaj	72.735	76.122	104,66
<b>Delež dolgoročnega financiranja (=1/3)</b>	24,01	43,25	180,15
<b>Delež kratkoročnega financiranja (=2/3)</b>	75,99	56,75	74,68

Vir: Bilanca stanja podjetja Lestra v letih 2000 in 2001.

### 6.4.3. PLAČILNA SPOSOBNOST

Plačilna sposobnost je sposobnost podjetja, da v trenutku zapadlosti z denarnimi sredstvi poravnava svoje obveznosti. Le-ta je pogoj, da podjetje dosega poslovni izid, je trajna naloga in hkrati naloga največjega gospodarskega pomena. Načelo plačilne sposobnosti je tesno povezano z načelom rentabilnosti in gospodarnosti (ekonomičnosti) ter je z njima obratno sorazmerno, zato je potrebno med temi načeli najti ustrezno skladnost oziroma najugodnejšo možnost financiranja.

Če opazujemo plačilno sposobnost glede na čas, jo lahko obravnavamo kot trenutno, trajno, periodično, kratkoročno, dolgoročno. Plačilna sposobnost je predvsem problem prihodnjega poslovanja v podjetju, saj podjetje dokazuje plačilno sposobnost že s svojim obstojem.

Plačilno sposobnost je potrebno obravnavati kot dinamično kategorijo in kot posledico spreminjanja gospodarskih kategorij v prihodnosti.

Pri kazalnikih plačilne sposobnosti primerjamo posamezne postavke sredstev s posameznimi postavkami obveznosti do virov sredstev.

<b>splošna plačilna sposobnost</b>	$\frac{\text{obratna sredstva}}{\text{kratkoročne obveznosti}}$
<b>tekoča plačilna sposobnost</b>	$\frac{\text{obratna sredstva - zaloge}}{\text{kratkoročne obveznosti}}$
<b>trenutna plačilna sposobnost</b>	$\frac{\text{denarna sredstva + vnovčljivi vrednostni papirji}}{\text{kratkoročne obveznosti}}$

Tabela 25: Koeficienti plačilne sposobnosti podjetja Lestra v letih 2000 in 2001 v 1000 SIT

Element	2000	2001	Indeks 01/00
1. Obratna sredstva	53.040	44.953	84,75
2. Zaloge	13.164	22.101	167,89
3. Denarna sredstva	111	56	50,45
4. Kratkoročne obveznosti	55.272	43.198	78,16
<b>Splošna plačilna sposobnost (=1/4)</b>	0,95	1,04	108,44
<b>Tekoča plačilna sposobnost (=(1- 2)/4)</b>	0,72	0,52	73,33
<b>Trenutna plačilna sposobnost (=3/4)</b>	0,0020	0,0013	64,55

Vir: Bilanca stanja podjetja Lestra v letih 2000 in 2001.

Kazalec **splošne plačilne sposobnosti**, določen na osnovi izkustev, naj bi imel vrednost okoli 2, minimalno pa vsaj 1,2. V podjetju Lestra je bila leta 2000 vrednost kazalca 0,95. V letu 2001 se je povečala za 8,4% in je znašala 1,04. Splošna plačilna sposobnost je bila kljub povečanju še vedno dokaj nizka. V primeru nadaljevanja trenda rasti bo podjetje zviševalo svojo plačilno sposobnost in s tem likvidnost.

Kazalec **tekoče plačilne sposobnosti** bi moral biti po izkustvenih merilih okoli 1. Iz izračunanih kazalcev razberemo, da je bil kazalec krepko pod to vrednostjo. V letu 2000 je znašal 0,72 in se je glede na leto 2001, ko je znašal 0,52, še zmanjšal za 26,7%. Vzrok za to je moč iskati v večjem zmanjšanju obratnih sredstev in povečanju zalog glede na zmanjšanje kratkoročnih obveznosti.

Kazalec **trenutne plačilne sposobnosti** pa nam kaže, kolikšen del kratkoročnih obveznosti bi takoj lahko poravnali z najlikvidnejšimi sredstvi. Denar v blagajni ne povečuje svoje vrednosti, kvalitetnim vrednostnim papirjem pa vrednost dnevno raste. V letu 2000 je kazalec trenutne plačilne sposobnosti znašal 0,2% in se je glede na leto 2001, ko je znašal 0,13%, zmanjšal za 35,5%. Vzrok lahko iščemo v večjem zmanjšanju denarnih sredstev glede na kratkoročne obveznosti.

Če vse tri kazalce plačilne sposobnosti strnem, ugotavljam, da podjetje ni bilo sposobno poravnati svoje obveznosti z denarnimi sredstvi v trenutku zapadlosti. Pomembno je, da podjetje najde najugodnejšo možnost financiranja in s tem skuša zmanjšati zamude pri poravnavanju svojih obveznosti.

Med kazalce plačilne sposobnosti podjetja pa uvrščamo tudi koeficient hitrosti obračanja obratnih sredstev oz. dneve vezave obratnih sredstev, zalog in terjatev poslovanja. Ti lahko pomembno vplivajo na stanje likvidnosti v podjetju. Hitrejše obračanje zalog in vnovčenje terjatev vplivata na hitrejše spreminjanje manj likvidnih oblik obratnih sredstev v bolj likvidne. Več o teh kazalcih sem že prikazala v podpoglavju 6.3.3., v Tabeli 21.

#### 6.4.4. FINANČNA STABILNOST

V sodobnem gospodarstvu podjetja vedno preverijo boniteto bodočega poslovnega partnerja. V tej zajamejo celovito oceno podjetja, njegov položaj na trgu, likvidnost ter poslovno sposobnost. Finančno stabilnost merimo z razmerjem med dolgoročnimi viri in dolgoročnimi sredstvi. Pri izračunu finančne stabilnosti sem prikazala tri kazalce, v katerih se kaže skupna uspešnost ali neuspešnost podjetja.

V naslednji tabeli bom prikazala kazalce finančne stabilnosti. Dolgoročna sredstva so enaka vsoti stalnih sredstev in dolgoročnih terjatev iz poslovanja, slednjih pa podjetje v obravnavanem obdobju ni imelo, tako da so bila dolgoročna sredstva kar enaka stalnim sredstvom.

Tabela 26: Kazalci finančne stabilnosti podjetja Lestra v 1000 SIT

Element	2000	2001	Indeks 01/00
1. Kapital	8.946	12.166	135,99
2. Dolgoročni obveznosti	8.517	20.758	243,72
3. Osnovna sredstva	18.518	31.169	168,32
4. Stalna sredstva + zaloge	32.859	53.270	162,12
<b>Stopnja samofinanciranja (=1/4)</b>	0,27	0,23	83,89
<b>Finančna stabilnost (=((1+2))/4)</b>	0,53	0,62	116,30
<b>Kreditna sposobnost (=((1+2))/3)</b>	0,94	1,06	112,01

Vir: Bilanca stanja podjetja Lestra v letih 2000 in 2001.

**Stopnja samofinanciranja** je opredeljena kot razmerje med trajnim kapitalom ter stalnimi sredstvi, povečanimi za zaloge. Ta stopnja izraža reprodukcijsko sposobnost in kaže, kolikšen del stalnih sredstev je financiran z najkvalitetnejšim virom financiranja, to je s trajnim kapitalom. Predpisana stopnja samofinanciranja je 1 (Repovž, 1994, str. 831). Stopnja samofinanciranja v podjetju Lestra je nezadovoljiva in je krepko pod ena v obeh proučevanih letih. V letu 2001 se je glede na leto poprej za 16,1% manj stalnih sredstev vključno z zalogami financiralo s trajnim kapitalom.

**Stopnja finančne stabilnosti** je najpomembnejši kazalec dolgoročnega finančnega ravnovesja. Računamo ga kot razmerje med dolgoročnimi viri in dolgoročno vezanimi sredstvi (stalnimi sredstvi, povečanimi za zaloge). Da je podjetje finančno stabilno, mora biti vrednost kazalnika okoli 1 (Samuels, 1992, str. 59). Tudi kazalca finančne stabilnosti sta v obeh proučevanih letih pod 1, vendar je bilo v letu 2001 glede na leto poprej za 16,3% več stalnih sredstev vključno z zalogami financiranih z dolgoročnimi viri.

**Stopnja kreditne sposobnosti** prikazuje, koliko stalnih sredstev je pokritih z dolgoročnimi viri. Iz takšne opredelitve izhaja, da je kreditno sposobno tisto podjetje, katerega stopnja je vsaj enaka 1 (Repovž, 1994, str. 830). Stopnja kreditne sposobnosti podjetja Lestra je v letu 2000 znašala 0,94, v letu 2001 pa 1,06, kar pomeni, da je bilo v letu 2001 glede na leto poprej za 12,1% več stalnih sredstev financiranih z dolgoročnimi viri.

## 6.5. ANALIZA ZAPOSLENIH

### 6.5.1. VLOGA IN POMEN ANALIZE ZAPOSLENIH

Zaposleni imajo v podjetju velik pomen in vpliv na uspešnost poslovanja, zato je analiza teh še kako pomembna. Zaposlene je potrebno spremljati in ocenjevati z vseh vidikov, ki pomembneje predstavljajo uspešnost poslovanja. Za uspešnost v podjetju pa je pomembno tudi stalno izobraževanje, zadovoljstvo posameznika glede razvoja njegove kariere in motiviranost zaposlenih. Zadovoljni, usposobljeni in izobraženi delavci so lahko tudi temelj konkurenčne prednosti podjetja, če so voljni razvijati svoje človeške sposobnosti.

Bistvene vidike spremljanja in ocenjevanja zaposlenih pomembne za uspešnost poslovanja, bom prikazala v nadaljevanju.

- **Število in struktura zaposlenih**

Tabela 27: Število zaposlenih v podjetju Lestra v letih 2000 in 2001

Element	2000	2001	Indeks 01/00
Število zaposlenih na dan 01. 01.	21	22	104,76
Število zaposlenih na dan 31. 12.	22	24	109,09
<b>Povprečno število zaposlenih</b>	16	21	131,25

Vir: Kadrovska evidenca podjetja Lestra v letih 2000 in 2001.



Ugotavljam, da je število zaposlenih na začetku leta 2000 znašalo 21 in se je v letu 2001 povečalo na 22 zaposlenih, to je za 4,76%. Prav tako se je povečalo število zaposlenih na koncu leta, in sicer za 9,09% v letu 2001 glede na leto 2000. Glavni vzrok lahko iščemo v povečanju zmogljivosti v podjetju in razširitvi proizvodnje, kar je odprlo potrebe po novih kadrih in zato večjem zaposlovanju. Povečalo se je tudi povprečno število zaposlenih, izračunano kot povprečje 13 mesečnih stanj zaposlenih, in je v letu 2000 znašalo 16, v letu 2001 pa 21 zaposlenih, kar pomeni povečanje za 31,25%. Naj omenim, da so vsi zaposleni za nedoločen čas. Podjetje Lestra je pretežno proizvodno podjetje, zato so zaposleni pretežno moški, ženske, ki opravljajo lažja dela, pa so le štiri in se njihovo število ne spreminja.

Tabela 28: Število in struktura po izobrazbi podjetja Lestra na dan 31.12. v letih 2000 in 2001

Stopnja izobrazbe	2000	%	2001	%	Indeks 01/00
I	6	27,27	5	20,83	83,33
II	2	9,09	2	8,33	100,00
III	7	31,82	8	33,33	114,29
IV	4	18,18	6	25,00	150,00
V	2	9,09	3	12,50	150,00
VI	1	4,55	0	0,0	0,00
<b>Skupaj</b>	<b>22</b>	<b>100,00</b>	<b>24</b>	<b>100,00</b>	<b>109,09</b>

Vir: Kadrovska evidenca podjetja Lestra v letih 2000 in 2001.

Iz slednje tabele ugotavljam, da so največji delež zaposlenih podjetja Lestra v obravnavanih letih predstavljali zaposleni s III. stopnjo izobrazbe. Ti so skupno predstavljali 33%-delež vseh zaposlenih. Sledijo jim zaposleni s IV. stopnjo izobrazbe, ki so predstavljali 25%-delež, 12,5% delež vseh zaposlenih je imelo dokončano srednjo šolo. Ena petina vseh delavcev pa je v podjetju Lestra nekvalificiranih. Podjetje si prizadeva izboljšati izobrazbeno strukturo predvsem z zaposlovanjem kvalificiranega kadra (mizarji, lesni tehniki). To skuša doseči s štipendijsko politiko (v letu 2001 je podjetje podelilo 4 štipendije, in sicer za mizarja, lesnega tehnika, dipl. ing. lesarja in univ. dipl. ekonomista) in z uvajanjem dualnega sistema izobraževanja. Hkrati v podjetju skrbijo za izobraževanje svojih delavcev. Naj omenim, da so v interna usposabljanja, kamor spada preverjanje znanja iz varstva pri delu (teoretični in praktični del), vključeni vsi delavci.

#### • Dinamika zaposlenih

Pri spremljanju in ocenjevanju dinamike zaposlenih si pomagamo z bilanco gibanja zaposlenih, ki nam kaže vsa povečanja in zmanjšanja števila zaposlenih v podjetju. Iz bilance gibanja zaposlenih, ki jo predstavljam v nadaljevanju, razberemo, da se je tako število prihodov na delo kot število odhodov iz dela zmanjšalo. Glavni vzrok za odhode iz podjetja je sporazumna prekinitev oziroma odpoved, medtem ko so prihodi na delo povezani predvsem s potrebami po novih delavcih zaradi razširitve proizvodnih zmogljivosti.

Tabela 30: Bilanca gibanja zaposlenih v podjetju Lestra v letih 2000 in 2001

Element	2000	2001	Indeks 01/00
<b>Stanje 01. 01.</b>	21	22	104,76
<b>Prišli 01. 01. - 31. 12.</b>	9	8	88,89
Sklenitev del. razmerja za nedol. čas	9	8	88,89
<b>Odšli 01. 01. - 31. 12.</b>	8	6	75,00
Sporazumna prekinitvev ali odpoved	8	6	75,00
<b>Stanje 31. 12.</b>	22	24	109,09

Vir: Kadrovska evidenca podjetja Lestra v letih 2000 in 2001.

S pomočjo izdelane bilance gibanja zaposlenih lahko ocenimo tudi fluktuacijo kadra v podjetju. Pri tem najpogosteje izračunavamo **bruto koeficient fluktuacije**, ki je razmerje med vsoto prihodov in odhodov v obdobju in povprečnim številom zaposlenih v obdobju. **Neto koeficient fluktuacije** je razmerje med razliko prihodov in odhodov ter povprečnim številom zaposlenih. Izračunamo pa lahko tudi **koeficient fluktuacije odhodov**, ki je razmerje med odhodi zaposlenih v obdobju in povprečnim številom zaposlenih v obdobju.

Tabela 31: Koeficienti fluktuacije za podjetje Lestra v letih 2000 in 2001

Element	2000	2001	Indeks 01/00
1. Prišli 01. 01. - 31. 12.	9	8	88,89
2. Odšli 01. 01. - 31. 12.	8	6	75,00
3. Prihodi + odhodi	17	14	82,35
4. Prihodi – odhodi	1	2	200,00
5. Povprečno število zaposlenih	16	21	131,25
<b>Bruto koef. fluktuacije (v %)</b>	106,25	66,67	62,75
<b>Neto koef. fluktuacije (v %)</b>	6,25	9,52	152,38
<b>Koef. fluktuacije odhodov (v %)</b>	50,00	28,57	57,14

Vir: Kadrovska evidenca podjetja Lestra v letih 2000 in 2001.

Bruto koeficient fluktuacije je v letu 2000 znašal 106,25%, v letu 2001 pa 62,75%, in se je zmanjšal za 37,25%. Meje normalne vrednosti tega koeficienta so od 8 - 10%. Iz izračunov v tabeli vidimo, da podjetje Lestra močno presega te meje. Neto koeficient fluktuacije je v letu 2000 znašal 6,25%, v letu 2001 pa 9,52% in se je povečal kar za 52,38%, kar kaže na trend povečevanja števila zaposlenih v podjetju. Visoki koeficienti fluktuacije kažejo, da je v podjetju v proučevanih letih prišlo do velikih sprememb v zaposlovanju. Podjetje je zaposlovalo nove delavce, katerih produktivnost je bila na začetku nižja, kar je negativno vplivalo na uspešnost poslovanja podjetja.

## SKLEP

Na podlagi narejene analize uspešnosti poslovanja ugotavljam, da je podjetje na določenih področjih doseglo uspešnost v poslovanju in naredilo premike k ugodnemu delovanju. Hkrati pa tudi ugotavljam, da še vedno ostajajo določena področja, ki jim bo moralo podjetje posvetiti več pozornosti, da v prihodnosti ne bo prihajalo do težav. Če še enkrat na kratko povzamem analizo uspešnosti poslovanja, pridem do naslednjih ključnih ugotovitev.

Z analizo prihodkov, odhodkov in poslovnega izida sem ugotovila, da so se **prihodki** v letu 2001 **povečali** za 30% glede na leto 2000. Hkrati so se **povečali** tudi **odhodki**, in sicer za 32,8% v letu 2001 glede na leto 2000. Poslovni izid se je zmanjšal za polovico, vendar je bil še vedno pozitiven.

Na podlagi izračunanih kazalcev **rentabilnosti** ugotavljam, da je podjetje poslovalo rentabilno, saj je v obeh letih dosegalo dobiček. Dobičkonosnosti sredstev in kapitala sta se sicer zmanjšali zaradi slabše ekonomičnosti, kar je posledica večjega povečanja odhodkov nad prihodki. Donosnost sredstev pa se je zaradi povečane amortizacije povečala za 40,7%.

**Analiza nefinančnih kazalcev** je pokazala, da mora podjetje na nekaterih področjih izboljšati svoje poslovanje. Kot je bilo že omenjeno je najbolj pomembno zmanjšati zamude pri dobavi poslovnih učinkov.

**Analiza sredstev** je pokazala, da so se celotna sredstva v letu 2001 glede na leto 2000 povečala za 4,6%, in sicer na račun **povečanja stalnih sredstev** za 58,2%. Stopnja odpisanosti se je leta 2001 povečala za 81,3%, vendar je bila v obeh letih nizka, kar pomeni, da je podjetje Lestra v obeh letih investiralo v nakup nove opreme, saj se zavedajo pomembnosti nabave novih tehnološko izpopolnjenih strojev in opreme. **Gibljava sredstva** so se v proučevanem obdobju **zmanjšala** za 15% na račun kratkoročnih terjatev, kar je posledica izboljšanja plačilnih navad kupcev ter skrajšanja plačilnih rokov. Neugodna sprememba pa se kaže v porastu zalog kar za 67,8% in s tem dobe vezave zalog, kar v podjetju utemeljujejo s pomanjkanjem naročil s strani kupca.

Analiza poslovnih funkcij potrjuje tisto, kar sem že ugotovila z analizo uspešnosti poslovanja. Analiza proizvodnje kaže na povečanje obsega proizvodov za 23,4% in hkrati na veliko dinamiko proizvodnje v letu 2001 glede na leto 2000. Opazna pa so tudi nihanja povprečne vrednosti proizvodnje od dejanskih vrednosti.

Obseg in struktura prodaje sta se v proučevanih letih povečala. Podjetje je 40% prodaje realiziralo na tujem trgu, največ na angleškem, sledita pa mu francoski in nemški trg. V podjetju skušajo z aktivno trženjsko politiko odkriti nove potencialne trge, kamor bodo lahko ponudili svoje izdelke.

Velik poudarek podjetja je tudi na nabavi, saj sta se spremenila tako njen obseg kot struktura. To lahko pripišemo iskanju novih, boljših dobaviteljev, ki so ponudili ustrezne cene in boljše plačilne pogoje. Z analizo terjatev do kupcev in obveznosti do dobaviteljev sem ugotovila, da je podjetje v zadnjem proučevanem letu izboljšalo izterjavo, kar pomeni, da izbira zanesljive kupce, ki so dobri plačniki, medtem ko svojih obveznosti v podjetju niso poravnali tekoče in so nastajale zamude.

Z analizo financiranja sem ugotovila, da so se obveznosti do virov sredstev v proučevanem obdobju povečale. Največji delež v obveznostih predstavljajo kratkoročne obveznosti (56%), sledijo dolgoročne obveznosti (43%) in kapital (16%). Kazalci plačilne sposobnosti so se v letu 2001 glede na leto poprej poslabšali. Povečal se je le kazalec splošne plačilne sposobnosti za 8,4%. Tudi kazalci finančne stabilnosti niso presegli vrednosti 1, razen kazalca kreditne sposobnosti, kar pomeni, da so v podjetju del dolgoročno vezanih sredstev financirali s kratkoročnimi viri.

Število **zaposlenih** se je v podjetju Lestra v proučevanem obdobju povečalo, hkrati se je spremenila tudi izobrazbena struktura, in sicer v smeri zviševanja le-te. Visoki koeficienti fluktuacije kažejo, da je v zaposlovanju prišlo do velikih sprememb. Podjetje je zaposlovalo nove delavce, katerih produktivnost je bila na začetku nižja, kar je negativno vplivalo na uspešnost poslovanja podjetja.

Da pa bo podjetje tudi v prihodnje dosegalo zadovoljiv poslovni uspeh, bo potrebno pretehtati temeljne odločitve, kot sta npr., kaj investirati, katere proizvode in storitve proizvajati, da bodo konkurenčni na trgu. Prav tako bo potrebno izbrati sposobne in motivirane delavce, oblikovati primerno ceno, s katero bo podjetje dosegalo željen poslovni izid, hkrati pa je pomembna tudi pomoč države, ki lahko z različnimi ukrepi vpliva na razvoj malega gospodarstva.

## LITERATURA

1. Bošnjak Marko: Gradivo za vaje in seminar za predmeta upravljanje in ravnanje podjetja in temelji managementa. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 99 str.
2. Bešter Mara, Bregar Lea: Ekonomska statistika, II. Del. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1992. 145 str.
3. Brigham Eugene F., Houston Joel F.: Fundamentals of Financial Management. Eight Edition. Four Worth: The Dryden Press, 1998. 898 str.
4. Kako povečati učinkovitost podjetij. XXVI. posvetovanje o ekonomiki in organizaciji podjetij, Portorož. 1991, Društvo ekonomistov Ljubljana, 6. in 7. marec.
5. Fisher Joseph: Use of Nonfinancial Performance Measures. Journal of Cost Management, Spring, 1992, str. 78-81.
6. Howel Robert A., Soucy Stephen R.: Operating Controls in the New Manufacturing Environment. Management Accounting. New Yourk, 1987, October, str. 25-31.
7. Johnson H Thomas, Kaplan Robert S.: Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting. Boston, Massachussetts: Harvard Business School Press, 1987. 269 str.
8. Kavčič Slavka, Kokotec-Novak Majda, Turk Ivan: Upravljalno računovodstvo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1995. 305 str.
9. Lipičnik Bogdan: Organizacija podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 243 str.
10. Lipovec Filip: Analiza in planiranje poslovanja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1983. 402 str.
11. Mramor Dušan: Uvod v poslovne finance. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 270 str.
12. Pearce A John, Robinson B. Richard: Strategic Management: Formulation. Implementation, and Control. Burr Ridge: Irwin, 1994. 935 str.
13. Pučko Danijel: Analiza in načrtovanje poslovanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 196 str.
14. Pučko Danijel, Rozman Rudi: Ekonomika in organizacija podjetja. 1. Knjiga: Ekonomika podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 344 str.

15. Rebernik Miroslav: *Ekonomika podjetja*. 3. dopolnjena izdaja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1999. 445 str.
16. Rejc Adrijana: *Sodobni pogledi na merjenje in presojanje uspešnosti poslovanja podjetja*, Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 124 str.
17. Rozman Rudi: *Izdelava analitičnega modela (kot sistema) za podporo odločanju*. Zbornik referatov strokovnega posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije, 1996, str. 101-111.
18. Rupnik Tanja: *Deset največjih izvoznih trgov*. Glas gospodarstva, Ljubljana, 2002, marec, str. 50-71.
19. *Slovenski računovodski standardi*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 2002. 319 str.
20. Tekavčič Metka: *Nekateri vidiki analize uspešnosti poslovanja*. Zbornik referatov strokovnega posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije, 1995, str. 66-75.
21. Turk Ivan: *Uvod v ekonomiko gospodarske družbe*. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, 1997. 330 str.
22. Turk Ivan et al.: *Finančno računovodstvo*. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, 1999. 841 str.
23. White I. Gerald: *The Analysis and USE of Financial Statements*. New York: John Wiley&Sons, 1994. 1198 str.

## **VIRI**

1. Analitična bruto bilanca podjetja Lestra, d.o.o., v letih 2000 in 2001.
2. Bilanca stanja podjetja Lestra, d.o.o., v letih 2000 in 2001.
3. Bilanca stanja podjetja Lestra, s.p., v letu 1999.
4. Bilanca uspeha podjetja Lestra, d.o.o., v letih 2000 in 2001.

5. Bilanca uspeha podjetja Lestra, s.p., v letu 1999.
6. Interno poročilo podjetja Lestra, d.o.o., v letih 2000 in 2001.
7. Kadrovska evidenca podjetja Lestra, d.o.o., v letih 2000 in 2001.
8. Popisni list osnovnih sredstev podjetja Lestra, d.o.o., v letih 2000 in 2001.
9. Podatki o indeksih cen življenjskih potrebščin.  
([URL: <http://www.sigov.si/zrs/podatki/krat/cp.html>]), 5.3.2002.
10. Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št. 45/01).





## **PRILOGE**

**PRILOGA A – Bilanca uspeha podjetja Lestra, d.o.o., v letih 2000 in 2001**

**PRILOGA B – Bilanca stanja podjetja Lestra, d.o.o., v letih 2000 in 2001**

**PRILOGA A** (Bilanca uspeha podjetja Lestra, d.o.o., v letih 2000 in 2001 v 1000 SIT)

Element	2000		2001
	Tekoče cene	Stalne cene	Stalne cene
1. Čisti prihodki iz prodaje	164.945	178.800	224.978
1.1. Čisti prih. iz prodaje proizv. na dom trgu	115.799	125.526	131.371
1.2. Čisti prih. prodaje proizv. na tujem trgu	47.279	51.250	89.912
1.3. Čisti prih. prodaje mater. na dom. trgu	1.867	2.023	3.695
1.4. Čisti prih. prodaje mater. na tujem trgu	0	0	0
2. Povečanje vrednosti zalog	4.162	4.512	8.464
3. Zmanjšanje vrednosti zalog	0	0	0
4. Vrednost usredstvenih lastnih proizvodov	0	0	0
5. Drugi prihodki iz poslovanja	0	0	0
<b>6. Kosmati donos iz poslovanja</b>	169.107	183.312	233.442
7. Stroški blaga, materiala, storitev	127.526	138.238	183.428
7.1. Nabavna vrednost prodanega blaga	0	0	3.667
7.2. Stroški materiala	88.399	95.825	133.571
7.3. Stroški storitev	39.127	42.414	46.190
8. Stroški dela	31.311	33.941	41.483
8.1. Plače	22.121	23.979	29.650
8.2. Stroški za socialno varnost	3.875	4.200	5.287
8.3. Drugi stroški dela	5.315	5.761	6.546
9. Amortizacija	2.433	2.637	6.505
10. Odpisi obratnih sredstev	0	0	0
11. Rezervacije	0	0	0
12. Drugi odhodki	1.400	1.517	1.109
<b>13. Dobiček iz poslovanja</b>	6.437	6.978	917
14. Izguba iz poslovanja	0	0	0
15. Prihodki od financiranja	944	1.023	2.289
15.1. Prihodki iz obresti	944	1.023	2.289
15.2. Drugi prihodki financiranja	0	0	0
16. Odpisi dolg. in kratk. fin.naložb	0	0	0
17. Stroški obresti in drugi odhodki financ.	1.392	1.509	3.776
18. Dobiček iz rednega delovanja	5.989	6.492	0
19. Izguba iz rednega delovanja	0	0	570
20. Izredni prihodek	1	1	3.899
20.1. Od odprave rezervacij	0	0	0
20.2. Drugi izredni prihodki	1	1	3.899
21. Izredni odhodki	16	17	2
21.1. Za poravnavo izgube prejšnjih let	0	0	0
21.2. Drugi izredni odhodki	16	17	2
<b>22. Celotni dobiček</b>	5.974	6.476	3.327
23. Davek iz dobička	0	0	0
<b>24. Čisti dobiček poslovnega leta</b>	5.974	6.476	3.327

**PRILOGA B** (Bilanca stanja podjetja Lestra, d.o.o., v letih 2000 in 2001 v 1000 SIT)

Element	2000		2001
	Tekoče cene	Stalne cene	Stalne cene
<b>1. Stalna sredstva</b>	18.407	19.695	31.169
1.1 .Neopredmetena dolgoročna sredstva	0	0	0
1.2. Opredmetena osnovna sredstva	17.307	18.518	31.169
1.2.1. Nepremičnine	0	0	0
1.2.2. Oprema in druga opredmet. osnovna sredstva	17.307	18.518	31.169
1.3. Dolgoročne finančne naložbe	0	0	0
1.4. Popravek kapitala	1.100	1.177	0
<b>2. Gibljava sredstva</b>	49.570	53.040	44.953
2.1. Zaloge	12.303	13.164	22.101
2.1.1. Material	8.141	8.711	9.475
2.1.2. Nedokončana proizvodnja	0	0	5.882
2.1.3. Proizvodi	4.162	4.453	6.744
2.1.4. Blago	0	0	0
2.2. Dolgoročne terjatve iz poslovanja	0	0	0
2.3. Kratkoročne terjatve iz poslovanja	37.158	39.759	22.795
2.4. Kratkoročne finančne naložbe	0	0	0
2.5. Denarna sredstva	104	111	56
2.6. Aktivne časovne razmejitev	5	5	1
<b>3. Sredstva</b>	67.977	72.735	76.122
<b>4. Zunajbilančna sredstva</b>	0	0	0
<b>1. Kapital</b>	8.361	8.946	12.166
1.1. Osnovni kapital	2.200	2.354	2.100
1.2. Vplačani presežek kapitala	0	0	0
1.3. Rezerve	0	0	0
1.4. Preneseni čisti dobiček iz prejšnjih let	0	0	5.974
1.5. Prenesena čista izguba iz prejšnjih let	0	0	0
1.6. Revalorizacijski popravek kapitala	187	200	765
1.7. Nerazdeljeni čisti dobiček poslovnega leta	5.974	6.392	3.327
1.8. Čista izguba poslovnega leta	0	0	0
<b>2. Dolgoročne rezervacije</b>	0	0	0
<b>3. Dolgoročne obveznosti</b>	7.960	8.517	20.758
<b>4. Kratkoročne obveznosti</b>	51.656	55.272	43.198
4.1. Kratkoročne obveznosti iz poslovanja	41.385	44.282	33.359
4.2. Kratkoročne obveznosti iz financiranja	10.271	10.990	9.839
<b>5. Pasivne časovne razmejitve</b>	0	0	0
<b>6. Obveznosti do virov sredstev</b>	67.977	72.735	76.122
<b>7. Zunajbilančne obveznosti</b>	0	0	0

