

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

MARTINA STANIČ

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**ANALIZA POSLOVANJA PODJETJA
ROTO LOŽ d.o.o.**

Ljubljana, maj 2004

MARTINA STANIČ

IZJAVA

Študentka MARTINA STANIČ izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. MELITE RANT in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 31.05.2004.

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1. PREDSTAVITEV PODJETJA ROTO LOŽ D.O.O.....	2
1.1. Nastanek in razvoj podjetja	2
1.2. Organizacija podjetja	4
2. ANALIZA USPEŠNOSTI POSLOVANJA	6
2.1. Analiza donosnosti in dobičkonosnosti.....	6
2.2. Analiza poslovnega izida.....	8
2.2.1. Analiza prihodkov	9
2.2.2. Analiza odhodkov	10
2.2.3. Analiza ekonomičnosti	12
2.3. Analiza sredstev.....	12
2.3.1. Analiza stalnih sredstev.....	14
2.3.1.1. Obseg in struktura stalnih sredstev.....	14
2.3.1.2. Obseg in struktura osnovnih sredstev po neodpisani vrednosti	14
2.3.1.3. Odpisanost osnovnih sredstev	15
2.3.1.4. Učinkovitost osnovnih sredstev.....	16
2.3.2. Analiza gibljivih sredstev	16
2.3.2.1. Obseg in struktura gibljivih sredstev	17
2.3.2.2. Hitrost obračanja gibljivih sredstev.....	18
3. ANALIZA POSLOVNIH FUNKCIJ.....	19
3.1. Analiza zaposlenih.....	19
3.1.1. Število in struktura zaposlenih	19
3.1.2. Dinamika zaposlenih	21
3.1.3. Spremljanje in ocenjevanje izkoriščanja delovnega časa.....	22
3.1.4. Tehnična opremljenost dela	23
3.2. Analiza nabave.....	23
3.2.1. Obseg in struktura nabave	24
3.2.2. Dinamika nabave po mesecih.....	25
3.2.3. Dobavitelji	25
3.3. Analiza proizvodnje	26
3.3.1. Obseg in struktura proizvodnje	28
3.3.2. Produktivnost dela.....	29
3.4. Analiza prodaje	30
3.4.1. Obseg in struktura prodaje	30
3.4.2. Dinamika prodaje	32
3.4.3. Analiza kupcev	32
3.5. Analiza financiranja.....	34
3.5.1. Obseg in struktura virov financiranja.....	34
3.5.2. Plačilna sposobnost	35
3.5.3. Finančna stabilnost	37
4. UGOTOVITEV PREDNOSTI IN SLABOSTI V POSLOVANJU PODJETJA.....	38
SKLEP.....	41
LITERATURA	42
VIRI.....	43
PRILOGE	

UVOD

Analiza poslovanja je dejavnost spoznavanja poslovanja konkretnega podjetja z namenom, da izboljšamo uspešnost poslovanja (Pučko, 1999, str. 129). Poslovanje podjetja v resnici sestoji iz večjega števila raznih postopkov, ki se odvijajo na osnovi različnih poslovnih dogodkov. Če analiziramo množico teh poslovnih dogodkov, lahko ugotovljamo, da so nekateri proizvodnega drugi trženjskega, tretji kadrovskega, četrti finančnega značaja. S tem pa še nismo zajeli vse različnosti vrst poslovnih dogodkov v podjetju. Naloga v okviru analize poslovanja je predvsem proučevati ekonomski vidik poslovanja podjetja. To pa pomeni proučevati, kako podjetje angažira poslovne prvine (sestavine), kako jih troši in kako s tem ustvarja (pridobiva) vrednost (Lipičnik, Pučko, Rozman, 1991, str. 6-1).

Ugotavljanje in predvidevanje uspeha je izjemno pomembno, saj kaže na delo v podjetju, omogoči popravljanje posledic in preprečevanje vzrokov, ki bi vodili v neuspešnost. Ugotavljanje uspeha podjetja pa ni vedno najbolj enostavno. Vse bolj dinamično in celo turbulentno okolje prisili podjetje, da v svoji dejavnosti neprestano uvaja določene spremembe, ki kot take vplivajo na poslovni izid (Pučko, 1999, str. 13).

Cilj vsakega podjetja je uspešno poslovanje. Za nekatere pomeni uspešno poslovanje poslovati z dobičkom, za druge je osnova za merjenje poslovne uspešnosti preteklo leto in so s poslovanjem zadovoljni, če je poslovanje v tekočem letu izboljšano, spet nekateri pa se osredotočajo na posamezne poslovne funkcije, ki pomembno vplivajo na poslovno uspešnost in s tem tudi kreirajo končni rezultat. Kljub različnim osnovam za merjenje uspešnosti poslovanja podjetja pa verjetno vsi poslujejo z enim namenom: postati oziroma ostati konkurenčen drugim, si s tem zviševati prepoznavnost in na podlagi kakovosti in prepoznavnosti zviševati prodajo svojih proizvodov.

V mojem diplomskem delu je predmet analize uspešnosti in poslovnih funkcij podjetje Roto Lož d.o.o. Omenjeno diplomsko delo sem napisala z namenom ugotoviti posamezne slabosti in prednosti poslovanja podjetja in tako pridobiti informacije, ki bi podjetju v prihodnosti pomagale sprejemati boljše odločitve, na podlagi katerih bi vodstvo podjetja skušalo svoje poslovanje še izboljšati. Osnova za črpanje podatkov sta bila bilanca stanja in izkaz poslovnega izida za obe obravnavani leti in pa interne evidence v okviru analize poslovnih funkcij za leti 2002 in 2003. Za primerjalno osnovo sem si izbrala pretekle dosežke oziroma preteklo poslovanje podjetja, to je torej poslovanje v letu 2002.

Vsi podatki v diplomskem delu so izraženi vrednostno, da pa bi bili medseboj realno primerljivi, sem jih inflacionirala, tako da sem v diplomskem delu uporabljala le inflacionirane podatke. Tovrstne podatke sem prikazala v prilogi na koncu tega diplomskega dela. Podatke iz bilance stanja sem tako inflacionirala z indeksom cen življenjskih potrebščin december 2003/december 2002, ki je znašal 104,6. Podatke iz izkaza poslovnega izida pa sem

inflacionirala s povprečnim indeksom cen življenjskih potrebščin, ki je znašal 105,6 in je opredeljen kot razmerje povprečnih cen življenjskih potrebščin za obdobje januar – december 2003 in povprečnih cen življenjskih potrebščin za obdobje januar – december 2002. Informacije o potrebnih indeksih sem dobila na strani Statističnega Urada Republike Slovenije.

Diplomsko delo je razdeljeno na več poglavij. V uvodu so predstavljeni nekateri splošni podatki o samem nastajanju diplomskega dela. Za tem sledi kratka predstavitev podjetja in njegove organizacije. V drugem poglavju sem se osredotočila na analizo uspešnosti poslovanja podjetja znotraj katere sem obdelala prihodke in odhodke in na njihovi podlagi izračunala kazalec ekonomičnosti. V nadaljevanju drugega poglavja pa sem na podlagi podatkov iz bilance stanja razdelala stalna in gibljiva sredstva in na koncu izračunala koeficiente obračanja posameznih kategorij. V naslednjem poglavju sem obravnavala poslovne funkcije: kadrovske, nabavno, proizvodno, prodajno in finančno in na podlagi teh podatkov v četrtem poglavju povzela prednostna in problemska stanja in na podlagi analize poslovanja ugotovila ključne vzroke za nastale probleme v podjetju ter izdelala predlog ukrepov za njihovo odpravo. Na koncu sledi še sklep, kjer sem podala nekaj zaključnih misli.

1. PREDSTAVITEV PODJETJA ROTO LOŽ D.O.O.

1.1. NASTANEK IN RAZVOJ PODJETJA

Družba Roto Lož d.o.o. je bila ustanovljena na osnovi pogodbe o ustanovitvi družbe Roto Lož d.o.o. z dne 21.11.1995 med družbenikoma:

1. Roto Frank AG s sedežem Leinfelden – Echterdingen v Nemčiji in
2. Kovinoplastika Lož d.d. s sedežem Lož v Sloveniji

Obe podjetji imata enakovreden 50-odstotni lastniški delež. Družba je bila ustanovljena zaradi zadovoljevanja skupnih interesov na podlagi dolgoročnega uspešnega sodelovanja, pogodbe o tujem vlaganju in pogodbe o dolgoročni proizvodni kooperaciji.

Podjetje Roto Lož d.o.o. je registrirano za več dejavnosti, ki so:

- proizvodnja ključavnic in okovja,
- proizvodnja drugih kovinskih izdelkov,
- trgovina na debelo s kovinami in rudami, s kovinskimi proizvodi, instalacijskim materialom, napravami za ogrevanje ter drugo,
- dajanje drugih strojev in opreme v najem.

Podjetje ima svoje proizvode razdeljene v štiri proizvodne programe:

1. CENTRO 101

V okviru tega proizvodnega programa sodi vrtljivo nagibno okovje (robne gonilke in DK gonilke) in samo vrtljivo okovje (razporne gonilke). Vrtljivo nagibno okovje služi za odpiranja oken nagibno in navznoter, medtem ko vrtljivo okovje služi samo za odpiranje oken navznoter. Kvaliteta in funkcionalnost okovja Centro 101 je potrjena s strani RAL inštituta z RAL znakom kakovosti.

2. MVD VRATNE ZAPORE

Znotraj MVD programa sodijo vratne zapore s funkcijo večtočkovnega zaklepanja vrat (zaklepanje vrat z enim gibom na večih koncih), ki so namenjene vgradnji v vrata iz lesa ali vrata iz polimernih materialov. Zapiranje/odpiranje se izvrši s premikom kljuge iz nevtralne lege navzgor/navzdol za cca. 45°. Sledi še blokiranje/odblokiranje zapore z zapahom preko profilnega cilindra. Večtočkovne varnostne vratne zapore so izdelane kot enodelne ali kot večdelne in jih je moč nadgraditi z elementi iz programa Centro 101, kar še dodatno pripomore k povečanju varnosti.

3. IN LINE

V ta program sodi okovje za drsna okna in vrata, kar pomeni, da lahko vrata in okna odpiramo/zapiramo samo desno/levo.

4. OPEN OUT

Sem sodi okovje za okna, ki se odpirajo samo navzven in se imenujejo t.i. angleška okna, saj se pretežni del oken s tovrstnim okovjem izvozi v Anglijo.

V podjetju so si za prihodnost zastavili naslednje dolgoročne cilje:

- uspešno lansiranje novih proizvodov s ciljem doseganja 5-10 % letne rasti prodaje,
- garancijska doba z neomejenim časom, kar bi potrjevalo kakovost proizvodov družbe,
- ocenjevanje zadovoljstva odjemalcev in odkrivanje vzrokov za njihovo morebitno nezadovoljstvo,
- stroške kakovosti neustrezne sestave ohraniti pod nivojem 0,01 % vrednosti letne realizacije.

Proizvodi in storitve družbe so v skladu z zahtevami, potrebami in pričakovanji odjemalcev s stalnim dvigovanjem kakovosti v njihovo zadovoljstvo. Proizvodi, ki jih podjetje trži z ROTO® blagovno znamko ustrezajo vsem zahtevam nacionalnih in mednarodnih standardov, kar potrjujejo številni pridobljeni certifikati. Kakovost je zagotovljena v vseh fazah poslovnega procesa, od razvoja do montaže in servisiranja. Pomemben mejnik v kakovosti poslovanja je bil dosežen z recertifikacijo sistema kakovosti in odobritev standarda kakovosti ISO 9001:2000 na področju razvoja, proizvodnje in trženja gradbenega okovja. Na področju slednjega podjetje svojim odjemalcem nudi inovativne in tehnično dovršene proizvode, ki izpolnjujejo vsakokratno aktualno stanje tehnike.

1.2. ORGANIZACIJA PODJETJA

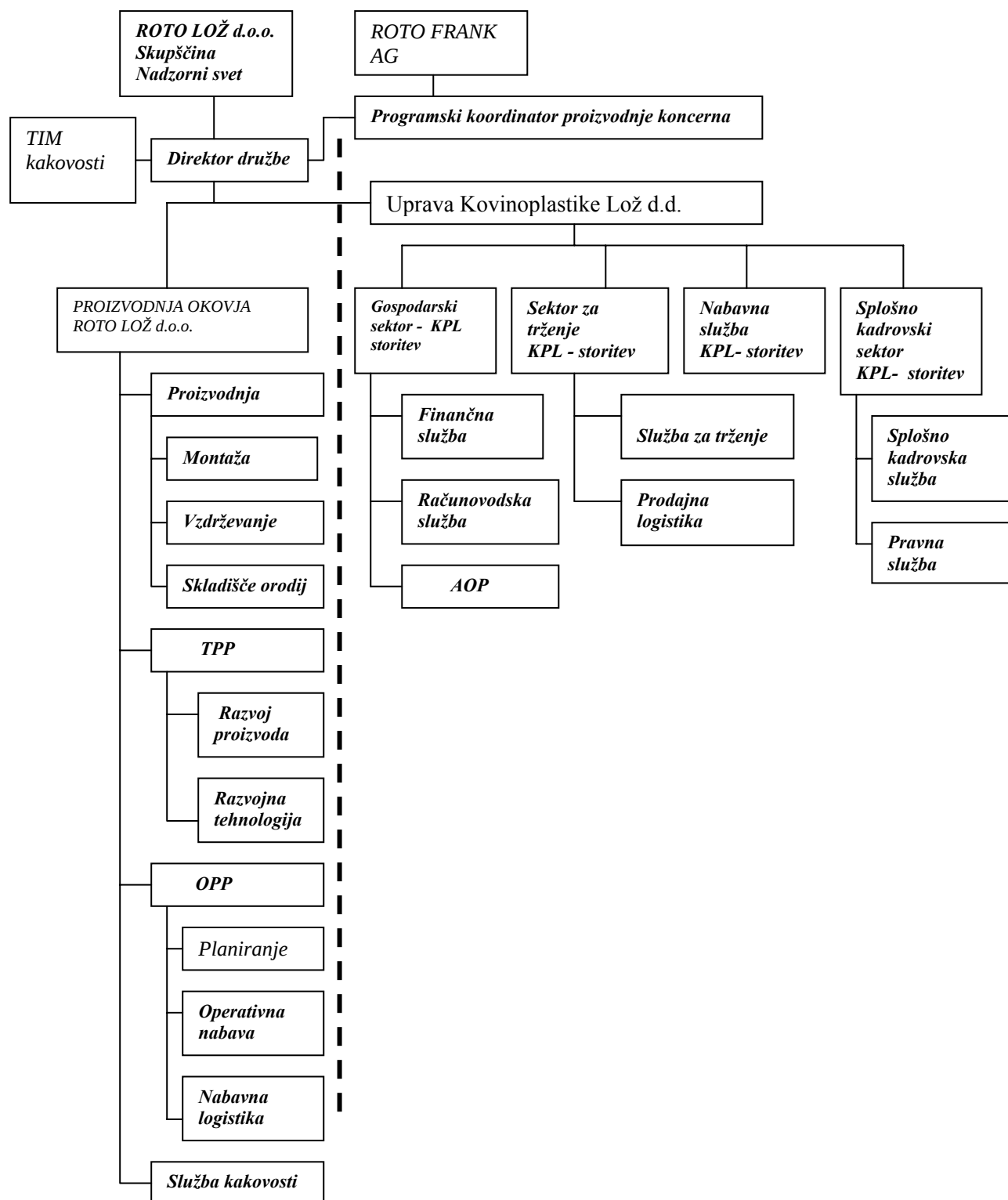
Besede organizirati, organizacija in organizator uporabljamo skoraj vsak dan (Zupan, Kaše, 2003, str. 4). Organizacija je nedvomno nekaj, kar najdemo v vsakem podjetju, kar pa ni že celota podjetja. Ko govorimo o organizaciji, mislimo na neko urejenost v podjetju. Mislimo na nekaj, kar omogoča smotrno delo v podjetju, pa tudi na nek utečen način odločanja v podjetju tako o tekočih kot o razvojnih vprašanjih podjetja. Organizacija podjetja je torej sestav razmerij med ljudmi – člani podjetja, ki zagotavljajo obstoj družbenoekonomske in druge značilnosti podjetja ter smotrno uresničevanje cilja podjetja (Lipovec, 1987, str. 35-36).

Na podlagi organizacijske strukture podjetja Roto Lož d.o.o. lahko ugotovimo, da se v sami družbi ne izvajajo vsi potrebni procesi, pač pa le nekateri. Proces, ki se izvaja neposredno v podjetju so montaža, vzdrževanje in skladiščenje orodij v okviru proizvodnje, nadalje se izvaja proces razvoja, v okviru operativne priprave proizvodnje se izvaja operativna nabava, planiranje in nabavna logistika in pa služba kakovosti v okviru katere se izvajajo analize, merjenja in izboljšave. Ostali procesi se izvajajo v družbah ustanoviteljicah in sicer se v Kovinoplastiki Lož d.d. vršijo prodajanje z logistiko, dejavnosti s področja financ, kadrov, tehničnih dejavnosti ter strateške nabave, v drugem ustanovitelju obravnavanega podjetja Rotu Frank AG pa se vršijo predvsem koordinacijski procesi vodenja in načrtovanja.

Predstavljena organizacija kaže na poslovno funkcijsko organizacijsko strukturo, kjer so organizacijske enote oblikovane glede na funkcijo, ki jo opravljajo. Glavna prednost omenjene oblike organizacijske strukture je centralizacija, tako ne prihaja do podvajanja nalog, omogoča pa tudi jasno postavljanje funkcijskih ciljev in spremljanje njihovega uresničevanja. Ima pa tudi nekatere slabosti, saj se lahko zgodi, da so povezave med funkcijskimi oddelki počasne in je zato usklajevanje dela pogosto problematično (Zupan, Kaše, 2003, str. 25-26). Da bi podjetje omililo slabosti poslovno funkcijske organizacijske strukture, je vzporedno na poslovno funkcijsko organizacijo vpeta procesna organizacija, kar utemeljujejo podatki iz naslednjega sestavka.

Notranji odnosi med zaposlenimi so oblikovani v večih ravneh in sicer so direktorju družbe podrejeni vodje posameznih procesov tako v okviru samega Rota Lož d.o.o. kot v okviru Kovinoplastike Lož d.d., ostali delavci pa izvršujejo direktive posameznih vodij procesov. Vsak izmed vodij procesov ima svoje področje odgovornosti in pooblastil, ki so jasno definirana in dokumentirana v poslovniku kakovosti, pooblastila povezana s posebnimi nalogami pa so izdelana s strani direktorja družbe v konkretni pisni obliki. Informacije se izmenjujejo po predpisanih komunikacijskih poteh (papirnih in elektronskih), ki so dokumentirane v organizacijskih predpisih in določajo povezave med organizacijskimi enotami, tipi informacij, ki se prenašajo in smer prenosa.

Slika 1: Organizacijska struktura podjetja Roto Lož d.o.o.



Vir: Poslovnik kakovosti podjetja Roto Lož d.o.o., 2002.

2. ANALIZA USPEŠNOSTI POSLOVANJA

Planiranje poslovanja se začne z analizo poslovanja: z opazovanjem podjetja, s primerjavo z drugimi, samim seboj in s tistim, kar imamo za normalno. Cilj analize je ugotoviti probleme in prednosti podjetja, da bi rešili prve in gradili prihodnost na drugih. Ena od začetnih dejavnosti v planiranju poslovanja je nedvomno analiza sedanjega poslovanja. Njen cilj je v spoznavanju poslovanja podjetja in v ugotavljanju problemov, težav, prav tako pa tudi prednosti v poslovanju. Analizo poslovanja avtorji opredeljujejo kot spoznavanje kvalitete in kvantitete, s tem pa tudi uspešnosti poslovanja. Analiza je torej v tem smislu proces spoznavanja poslovanja konkretnega podjetja kot priprava za odločanje o podjetju ali njegovih enotah z namenom izboljšati uspešnost poslovanja s stališča uporabnika analize (Rozman, 1993, str. 93).

Uspešnost poslovanja podjetja sem ugotavljala na podlagi podatkov iz bilance stanja in izkaza poslovnega izida, ki sodita med temeljna računovodska poročila, za obe obravnavani leti. V podjetjih ju pripravljajo predvsem zaradi treh glavnih namenov (Kavčič, 1999, str. 112):

- prikazujeta zbir vseh podatkov o poslovnih dogodkih, ki so izvirno evidentirani v poslovnih knjigah,
- sta vir iz katerega se črpajo podatki za vsa računovodska poročila,
- dajeta smer revidiranja podatkov o posameznih transakcijah, če je treba le te revidirati.

V nadaljevanju so predstavljene tabele, ki prikazujejo različne, vendar smiselno povezane podatke, na podlagi katerih sem ugotavljala različne kazalce poslovne uspešnosti oziroma neuspešnosti obravnavanega podjetja.

2.1. ANALIZA DONOSNOSTI IN DOBIČKONOSNOSTI

Podjetje moramo opazovati na podlagi njihovih lastnosti, te pa opisujejo kazalci uspešnosti poslovanja. Največkrat se uporabljajo dobičkonosnost sredstev (ROA), dobičkonosnost kapitala (ROE) in pa tudi donosnost sredstev. Če izračunamo razmerje med dobičkom iz poslovanja in celotnimi sredstvi (aktivo) podjetja govorimo o dobičkonosnosti sredstev, razmerje med čistim dobičkom in kapitalom pa izraža kazalec čiste dobičkonosnosti kapitala. Čeprav poznamo še druga merila donosnosti, prav kazalca ROA in ROE najbolj odražata motiv lastnikov kapitala – maksimiranje vloženih sredstev. Oba kazalca, tako ROA kot ROE, imata isto izhodišče za izračun. V števcu želita zajeti donos imenovalca. Ker imamo pri kazalcu dobičkonosnosti sredstev v imenovalcu celotna sredstva podjetja, zajamemo v števcu dobiček iz poslovanja. Tako dobimo v števcu znesek, ki ga sredstva podjetja prinesejo v proučevanem obdobju in je podjetju na voljo pred plačilom stroškov financiranja. Kazalec ROE pa obdrži v imenovalcu le lastniški kapital, zato tudi v števcu zajamemo dobiček, ki pripada lastnikom – čisti dobiček (Prusnik, 1999, str. 369).

Kljub istemu izhodišču kazalcev ROE in ROA pa se da dobičkonosnost sredstev bolje razdelati in v formulo tega kazalca vključiti oziroma povezati različne kategorije iz bilance stanja in izkaza poslovnega izida. Ta povezava je razvidna iz naslednjega prikaza:

$$\text{Dobičkonosnost sredstev} = \frac{\text{dobiček}}{\text{sredstva}} = \frac{\text{prihodki}}{\text{sredstva}} \times \frac{\text{dobiček}}{\text{prihodki}}$$

Nadalje se zadnji člen enačbe razdeli na:

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

Torej lahko zapišemo:

$$\text{Dobičkonosnost sredstev} = \left(1 - \frac{1}{\text{ekonomičnost}} \right) \times \frac{\text{prihodki}}{\text{sredstva}}$$

Iz formule je lepo vidno od česa vsega je odvisna vrednost kazalca. Odvisnost se kaže predvsem v ekonomičnosti in pa vrednosti kazalca, ki kaže razmerje med prihodki in celotnimi sredstvi. Dobičkonosnost bo tem večja, čim večji dobiček bomo ustvarili z istimi sredstvi ali enak dobiček s čim manj sredstvi. Dobičkonosnost sredstev bo tudi večja, če se enaka količina proizvodov oziroma storitev proizvede z nižjimi stroški oziroma če se z enakimi stroški proizvede večja količina proizvodov oziroma storitev.

Tabela 1: Dobičkonosnost sredstev in dobičkonosnost kapitala podjetja Roto Lož d.o.o. v letih 2002 in 2003

ELEMENT	Leto 2002	Leto 2003	I _{03/02}
1. Celotni prihodki (v 000 SIT)	2.325.837	2.505.450	107,7
2. Celotni odhodki (v 000 SIT)	1.946.250	2.282.795	117,3
3. Dobiček ali izguba iz poslovanja (v 000 SIT)	367.741	349.839	95,1
4. Čisti dobiček ali izguba (v 000 SIT)	304.253	270.101	88,8
5. Povprečna sredstva (v 000 SIT)	1.625.323	1.772.401	109,1
6. Povprečni kapital (v 000 SIT)	1.219.085	1.233.210	101,2
7. Ekonomičnost (=1/2)	1,20	1,10	91,7
8. Obračanje sredstev (=1/5)	1,43	1,41	98,6
9. Obračanje kapitala (=1/6)	1,91	2,03	106,3
10. DOBIČKONOSNOST SREDSTEV (v %) (=3/5)	22,6	19,7	87,2
11. ČISTA DOBIČKONOSNOST KAPITALA (v %) (=4/6)	25,0	21,9	87,6

Vir: Bilanca stanja in izkaz poslovnega izida podjetja Roto Lož d.o.o. za leti 2002 in 2003.

Na podlagi tabele 1 lahko ugotovimo, da je podjetje v obeh obravnavanih letih poslovalo z dobičkom. Dobičkonosnost sredstev je v letu 2002 znašala 22,6 %, v letu 2003 pa 19,7 %, kar pomeni, da se je v letu 2003 zmanjšala za 12,8 %. K temu zmanjšanju je prispevalo zmanjšanje dobička iz poslovanja za 4,9 %, poleg tega pa so se v letu 2003 povprečna sredstva še povečala (za 9,1 %), kar pomeni, da je na zmanjšanje kazalca dobičkonosnosti sredstev vplival dvojni učinek omenjenih kategorij. Svoj prispevek je v letu 2003 k zmanjšanju dobičkonosnosti sredstev dodala še zmanjšana ekonomičnost, ki se je glede na leto 2002 zmanjšala za 8,3 %. Čista dobičkonosnost kapitala je v letu 2002 znašala 25 %, v letu 2003 pa 21,9 % in se je tako zmanjšala za 12,4 %. Prav tako se je v letu 2003 zmanjšal kazalec obračanja sredstev in to predvsem zaradi povečanja vrednosti povprečnih sredstev, tako da se je glede na leto poprej obračanje sredstev zmanjšalo za 1,4 %. Razlogi za zmanjšanje dobičkonosnosti kapitala so podobni kot pri dobičkonosnosti sredstev, razlika je le v tem, da se je kazalec obračanja kapitala v letu 2003 povečal in sicer iz 1,91 v letu 2002 na 2,03 v letu 2003, kar je za 6,3 % več, medtem ko se je kazalec obračanja sredstev v istem obdobju zmanjšal za 1,4 %.

2.2. ANALIZA POSLOVNEGA IZIDA

Izkaz poslovnega izida je temeljni računovodski izkaz, ki prikazuje prihodke in odhodke podjetja v določenem obdobju ter ustvarjeni poslovni izid. Iz takega prikaza vidimo, da je poslovni izid tisti, ki vrednostno izenačuje prihodke in odhodke obdobja. Če so prihodki večji od odhodkov, dobimo dobiček, če je razmerje obratno, pa dobimo izgubo. V podjetju Roto Lož d.o.o. imajo izdelano nemško obliko izkaza poslovnega izida, kar pomeni, da so poslovni odhodki prikazani po naravnih vrstah stroškov (Hočevnar, 2001, str. 242-245).

Tabela 2: Poslovni izid podjetja Roto Lož d.o.o. v letih 2002 in 2003 (v 000 SIT)

ELEMENT	Leto 2002	Leto 2003	I _{03/02}
Poslovni prihodki	2.287.546	2.469.709	108,0
Poslovni odhodki	1.934.530	2.250.246	116,3
POSLOVNI IZID POSLOVANJA	353.016	219.463	62,2
Prihodki od financiranja	33.686	24.371	72,3
Odhodki od financiranja	11.559	29.256	253,1
POSLOVNI IZID OD FINANCIRANJA	22.127	-4.885	/
Izredni prihodki	4.605	11.370	246,9
Izredni odhodki	161	3.293	2045,3
POSLOVNI IZID IZ IZREDNIH DOGODKOV	4.444	8.077	181,8
Celotni prihodki	2.325.837	2.505.450	107,7
Celotni odhodki	1.946.250	2.282.795	117,3
BRUTO DOBIČEK OZ. IZGUBA	379.587	222.655	58,7

Vir: Izkaz poslovnega izida podjetja Roto Lož d.o.o. za leti 2002 in 2003.

Na podlagi tabele 2 lahko ugotovimo, da so se v letu 2003 povečali tako prihodki kot odhodki z izjemo prihodkov od financiranja, ki so se glede na leto 2002 zmanjšali za 27,7 %. Kljub

temu je podjetje v obeh obravnavanih letih dosegalo bruto dobiček, vendar se je poslovni izid poslovanja v letu 2003 glede na primerjalno leto zmanjšal za 37,8 %. Razlog za manjše povečanje poslovnih prihodkov je v manjšem povečanju najvplivnejše kategorije v okviru poslovnih prihodkov (prihodkov od prodaje proizvodov v tujini – podjetje v skupini za 10,4 %) kot je bilo povečanje najvplivnejše kategorije v okviru poslovnih odhodkov (odpisi vrednosti za 56,7 %). Prav tako sta se v letu 2003 zmanjšala poslovni izid od financiranja in pa bruto dobiček, ki se je zmanjšal kar za 41,3 %. Vzrok za tak izid lahko najdemo v manjšem povečanju vseh vrst prihodkov (izjema so finančni prihodki) kot je bilo povečanje istih vrst odhodkov. Izračuni v tabeli 2 (str. 8) kažejo na slabšo uspešnost poslovanja podjetja na kar je pomembno vplivalo tudi valutno razmerje med dolarjem oziroma GBP in EUR in vpliv tega razmerja na realna gibanja, rezultat tega gibanja je bilo zmanjšanje prodajnih cen in pa negativni poslovni izid od financiranja, saj so se finančni prihodki iz obresti zaradi manjših depozitov v letu 2003 občutno zmanjšali.

2.2.1. ANALIZA PRIHODKOV

S prihodki razumemo prodajno vrednost proizvodov ali storitev, ki jih ustvari podjetje s svojim poslovanjem v obdobju enega leta (Tekavčič, Rejc, 2002, str.[17]) in ki vplivajo na uspeh podjetja tako, da povečujejo dobiček. Prihodki, poleg tega da so opredeljeni s prodajno vrednostjo prodanih količin, lahko zajemajo tudi nekatere izredne postavke, ki prav tako povečujejo poslovni izid (Hočevár, 2002, str. 107). Prihodki so zelo pogosto povezani s prejemki in vendar to nista kategoriji, ki bi jih lahko enačili. Tako včasih govorimo o prejemkih, ki niso prihodki in o prihodkih, ki niso prejemki. Prihodki namreč povečujejo dobiček, medtem ko prejemki povečujejo denarno stanje podjetja (Rejc, Lahovnik, 1998, str. 83).

Prihodke lahko razčlenimo na prihodke od poslovanja, prihodke od financiranja in izredne prihodke. Prihodki od poslovanja so vrednosti prodanih proizvodov, storitev, trgovskega blaga, materiala in prejetih nadomestil v zvezi s prodajo, ki vplivajo na poslovni izid. Pri nas se poslovni prihodki ugotavljajo na osnovi tako imenovane zaračunane prodaje. Prihodki od financiranja so prihodki v zvezi s finančnimi naložbami poslovnega sistema. Slednje lahko razčlenimo na prihodke od prejetih udeležb v poslovnem izidu tistega poslovnega sistema, v katerega so vložena sredstva in prihodke od prejetih obresti za dana posojila in kredite. Izredni prihodki se običajno nanašajo na nekaj, kar povečuje poslovni izid posameznega leta zaradi popravkov nečesa, kar se je pojavilo že v prejšnjem letu ali kar je v danem letu neobičajno (Hočevár, 2001, str. 110-112).

Namen presojanja prihodkov je spoznati njihovo ugodnost, ki jo ugotavljamo z vidika obsega, strukture in dinamike prihodkov. Na podlagi njihove analize torej ugotovimo, kakšen obseg in sestavo prihodkov je v določenem letu imelo podjetje in kako so posamezne spremembe vplivale na uspešnost poslovanja.

Tabela 3: Obseg in struktura prihodkov v podjetju Roto Lož d.o.o. v letih 2002 in 2003 (v 000 SIT)

ELEMENT	Leto 2002	%	Leto 2003	%	I _{03/02}
PRIHODKI OD POSLOVANJA:	2.287.546	98,4	2.469.709	98,6	108,0
- prihodki od prodaje proizvodov doma	227.828	9,8	205.672	8,2	90,3
- prihodki od prodaje storitev doma	94	0	619	0	658,5
- prihodki od prodaje proizvodov v tujini – podjetje v skupini	1.992.528	85,7	2.199.036	87,8	110,4
- prihodki od prodaje proizvodov v tujini – drugi	66.936	2,9	63.687	2,6	95,1
- usredstveni lastni proizvodi in lastne storitve	118	0	0	0	/
- drugi poslovni prihodki	42	0	695	0	1654,8
PRIHODKI OD FINANCIRANJA:	33.686	1,4	24.371	0,96	72,3
- finančni prihodki iz obresti in kratk. terjatev do podjetij v skupini	0	0	8.702	0,34	/
- drugi finančni prihodki iz obresti in kratkoročnih terjatev	33.686	1,4	15.669	0,62	46,5
IZREDNI PRIHODKI	4.605	0,2	11.370	0,44	246,9
SKUPAJ	2.325.837	100	2.505.450	100	107,7

Vir: Izkaz poslovnega izida podjetja Roto Lož d.o.o. za leti 2002 in 2003.

Iz tabele 3 je razvidno, da so se skupni prihodki v letu 2003 povečali za 7,7 %. K temu povečanju so prispevali poslovni prihodki, natančneje prihodki od prodaje proizvodov v tujini – podjetje v skupini, ki so v strukturi prihodkov v letu 2003 predstavljali približno 88 %. Vzrok za povečanje te kategorije je v sami politiki podjetja, ki zagovarja osredotočenost prodaje na tuje trge, kar bodo v prihodnosti skušali še okrepiti. Za razliko od poslovnih prihodkov so se finančni prihodki v letu 2003 zmanjšali, kar je delno zavrlo rast celotnih prihodkov. Vzrok za to so bile likvidnostne težave podjetja, ki jih je reševalo s črpanjem sredstev, ki so bila v preteklih letih vezana v obliki depozitov, s tem pa so se prihodki od obresti občutno zmanjšali. Izredni prihodki so v letu 2002 znašali 4.605 tisoč SIT in so se v letu 2003 povečali za 146,9 %. Spremembi v okviru finančnih in izrednih odhodkov zaradi nizkega deleža teh prihodkov v strukturi celotnih prihodkov nista imeli bistvenega vpliva na uspešnost poslovanja podjetja.

2.2.2. ANALIZA ODHODKOV

Odhodki so stroški, ki se nanašajo na prodane količine proizvodov (Tekavčič, Rejc, 2002) in skupaj s prihodki oblikujejo poslovni izid v določenem obračunskem obdobju. Poleg tega, da se nanašajo na prodane količine, zajemajo tudi nekatere druge postavke zunaj stroškov in nabavnih vrednosti, ki prav tako zmanjšujejo poslovni izid. Poenostavljeno bi jih lahko obravnavali kot žrtvovane vrednosti za doseganje prihodkov kot pridobljenih vrednosti (Hočevar, 2001, str. 97). Tudi v okviru odhodkov v vsakodnevem življenju le te velikokrat enačimo s pojmom stroškov in izdatkov. Stroški so denarno ovrednoteni potroški prvin poslovnega procesa in se nanašajo na proizvedene količine, medtem ko se odhodki nanašajo na prodane količine (Rejc, Lahovnik, 1998, str. 83). Prav tako z odhodki ne moremo istovetiti kategorijo izdatkov, saj izdatki pomenijo odlive denarnih sredstev iz podjetja, torej pomenijo le zmanjšanje denarja, ki ga ima poslovni sistem, takšno zmanjšanje pa nima vpliva na poslovni izid (Hočevar, 2001, str. 97).

Tako kot prihodke lahko razčlenimo tudi odhodke. Odhodki poslovanja so stroški, ki se nanašajo na prodane proizvode in storitve, ter nabavna vrednost trgovskega blaga, materiala in podobno v obračunskem obdobju in jih je treba pokriti s prihodki iz istega obdobja. Odhodki financiranja so odhodki zaradi danih obresti za prejeta posojila in kredite in drugi odhodki financiranja. Izredni odhodki so izgubljene vrednosti, ki se nanašajo na nastajanje proizvodov in storitev kot poslovnih učinkov. Nastajajo z izrednim zmanjševanjem sredstev ali z izrednim povečanjem obveznosti do virov sredstev. Za izredne odhodke je torej bistveno, da se nanašajo na nekaj, kar bremeni poslovni izid posameznega leta zaradi popravkov nečesa, kar se je pojavilo že v prejšnjem letu ali kar je v danem letu neobičajno (Hočevar, 2001, str. 98-107).

Tabela 4: Obseg (v 000 SIT) in struktura (v %) odhodkov podjetja Roto Lož d.o.o. v letih 2002 in 2003

ELEMENT	Leto 2002	%	Leto 2003	%	I _{03/02}
ODHODKI OD POSLOVANJA:	1.934.530	99,4	2.250.246	98,6	116,3
- stroški blaga, materiala in storitev	1.577.559	81,1	1.820.058	79,7	115,4
- stroški dela	291.251	15,0	329.452	14,5	113,1
- odpisi vrednosti	61.151	3,1	95.811	4,2	156,7
- drugi poslovni odhodki	4.569	0,2	4.925	0,2	107,8
ODHODKI OD FINANCIRANJA	11.559	0,6	29.256	1,3	253,1
- finančni odhodki za obresti in iz drugih obveznosti	11.559	0,6	29.256	1,3	253,1
IZREDNI ODHODKI	161	0	3.293	0,1	2045,3
SKUPAJ	1.946.250	100,0	2.282.795	100,0	117,3

Vir: Izkaz poslovnega izida podjetja Roto Lož d.o.o. za leti 2002 in 2003.

Skupni odhodki (tabela 4) so se v letu 2003 glede na preteklo leto povečali za 17,3 %, kar je za več kot so se povečali celotni prihodki. Do tega je prišlo predvsem zaradi povečanja poslovnih odhodkov za 16,3 %, ki so v strukturi odhodkov predstavljali skoraj 99 % celotnih odhodkov. Razlog za povečanje poslovnih odhodkov je bilo povečanje investicij v taka osnovna sredstva, ki imajo visoko stopnjo odpisanosti (investicije v orodja in v računalniško opremo), kar nam kaže podatek o 56,7 % povečanju odpisov vrednosti. Prav tako pa so k povečanju poslovnih odhodkov pripomogli tudi višji stroški blaga, materiala in storitev, katerih delež se je v letu 2003 sicer zmanjšal, gledano absolutno pa je v istem letu prišlo do precejšnega povečanja teh stroškov in s tem do večjih poslovnih odhodkov. Prav tako se je v letu 2003 glede na strukturo iz leta 2002 v skupnih odhodkih povečal delež odhodkov od financiranja, posledica česar je 153,1 odstotno povečanje finančnih odhodkov. Vzrok za tako spremembo je v nepravočasnem poravnavanju obveznosti do največjega dobavitelja (Kovinoplastika Lož d.d.), saj je zaradi tega morale podjetje plačevati zamudne obresti. Veliko povečanje je v obravnavanem obdobju moč zaznati tudi v okviru izrednih odhodkov (za 1945,3 %), vendar pa to zaradi nizkega deleža teh odhodkov v skupnih odhodkih ni imelo bistvenega vpliva na končni rezultat.

2.2.3. ANALIZA EKONOMIČNOSTI

Ekonomičnost lahko opredelimo kot kvocient med količino proizvedenih proizvodov in stroški. Ekonomičnost torej izraža trošenje poslovnih prvin. Isti kazalec pa lahko opredelimo tudi kot razmerje med prihodki in odhodki (Lahovnik, 2000, str. 33). Poslovanje podjetja je ekonomično, če je kazalec ekonomičnosti večji od ena, torej če so prihodki večji od stroškov. V tabeli 5 sta prikazani celotna in poslovna ekonomičnost. Prva je izračunana na podlagi razmerja med celotnimi prihodki in celotnimi odhodki, v drugi pa je upoštevano razmerje med samo poslovnimi prihodki in poslovnimi odhodki.

Tabela 5: Ekonomičnost poslovanja podjetja Roto Lož d.o.o. v letih 2002 in 2003

ELEMENT	Leto 2002	Leto 2003	I _{03/02}
1. Celotni prihodki	2.325.837	2.505.450	107,7
2. Celotni odhodki	1.946.250	2.282.795	117,3
3. Poslovni prihodki	2.287.546	2.469.709	108,0
4. Poslovni odhodki	1.934.530	2.250.246	116,3
5. CELOTNA EKONOMIČNOST	1,19	1,10	91,8
6. POSLOVNA EKONOMIČNOST	1,18	1,10	92,8

Vir: Izkaz poslovnega izida podjetja Roto Lož d.o.o. za leti 2002 in 2003.

Iz tabele 5 je razvidno, da sta tako celotna ekonomičnost kot poslovna ekonomičnost v obeh letih presegli vrednost ena, kar pomeni, da so bili znotraj obeh obravnavnih let tako celotni prihodki kot poslovni prihodki višji od celotnih odhodkov oziroma poslovnih odhodkov. Kljub temu sta se oba izračunana kazalca ekonomičnosti v letu 2003 glede na preteklo leto zmanjšala in sicer se je celotna ekonomičnost zmanjšala za 8,2 %, poslovna ekonomičnost pa za 7,2 %. Iz podatkov je tudi razvidno, da se je kategorija celotnih in poslovnih prihodkov v letu 2003 povečala za manj (obe kategoriji prihodkov za približno 8 %) kot je bilo povečanje obeh vrst odhodkov (poslovni odhodki za 16,3 % in celotni odhodki za 17,3 %), kar je tudi glavni razlog za nižjo doseženo ekonomičnost in slabšo učinkovitost podjetja v primerjavi z letom 2002. Predhodna analiza prihodkov in odhodkov nam je pokazala, da so razlog temu predvsem povečane investicije v stalna sredstva, kar je zviševalo odhodke in manjša prodaja na domačem trgu ter delno tudi manjši finančni prihodki od obresti zaradi zmanjšanja depozitov, kar je vplivalo na počasnejšo rast prihodkov.

2.3. ANALIZA SREDSTEV

Podatke za analizo sredstev črpamo iz bilance stanja, ki je dvostranski računovodski izkaz, v katerem je na levi strani prikazano stanje sredstev in na desni strani v enakem znesku stanje obveznosti do virov sredstev (Slovenski računovodski standardi, 2002, str. 176). Veljati mora torej bilančno ravnovesje. Rečemo tudi lahko, da bilanca stanja prikazuje premoženje, s katerim podjetje razpolaga (sredstva) na določen dan in vire financiranja, s katerimi podjetje financira to premoženje (obveznosti do virov sredstev). Drugače povedano, bilanca stanja

nam kaže finančni položaj podjetja na določen dan. Strani bilance stanja, na kateri so prikazana sredstva pravimo aktivna stran, strani, kjer so prikazane obveznosti do virov sredstev, pa pravimo pasivna stran (Hočevār, 2001, str. 234). Sredstva lahko v grobem razdelimo na stalna in gibliva sredstva, slednja spremenijo svojo obliko v obdobju krajšem od enega leta, medtem ko stalna sredstva spremenijo svojo obliko v času daljšem od enega leta.

Tabela 6: Obseg (v 000 SIT) in struktura (v %) sredstev podjetja Roto Lož d.o.o. na dan 31.12 v letih 2002 in 2003

ELEMENT	Leto 2002		Leto 2003		I _{03/02}
	Vrednost	%	Vrednost	%	
Stalna sredstva	658.357	37,7	773.414	45,2	117,5
Gibliva sredstva	1.089.967	62,3	935.943	54,8	85,9
SKUPAJ	1.748.324	100,0	1.709.357	100,0	97,8

Vir: Bilanca stanja podjetja Roto Lož d.o.o. za leti 2002 in 2003.

Tabela 6 prikazuje celotna sredstva, ki so razdeljena na stalna in gibliva sredstva. Iz podatkov lahko ugotovimo, da so celotna sredstva v letu 2002 znašala 1.748.324 tisoč SIT, v letu 2003 pa 1.709.357 tisoč SIT, kar je za 2,2 % manj kot v letu 2002. Vzrok za to je predvsem zmanjšanje gibljivih sredstev za 14,1 % kot posledica zmanjšanja terjatev do kupcev (za 36,4 %) in pa tudi kratkoročnih finančnih naložb (za 94,7 %). Stalna sredstva so se v obravnavanem obdobju povečala za 17,5 %, predvsem zaradi povečanja neopredmetenih dolgoročnih sredstev (za 103,2 %), ki so izkazana kot dolgoročne premoženjske pravice. Spremenila se je tudi sama struktura sredstev, saj so v okviru leta 2002 stalna sredstva predstavljala okoli 38 % vseh sredstev, medtem ko se je v letu 2003 ta delež povečal na približno 45 %, kar pomeni da so v obeh letih gibliva sredstva v skupnih sredstvih predstavljala večinski delež, čeprav se je njihov delež v letu 2003 zmanjšal.

Tabela 7: Obračanje sredstev v podjetju Roto Lož d.o.o. v letih 2002 in 2003

ELEMENT	Leto 2002	Leto 2003	I _{03/02}
1. Celotni prihodki (v 000 SIT)	2.325.837	2.505.450	107,7
2. Povprečna sredstva (v 000 SIT)	1.625.323	1.772.401	109,1
3. OBRAČANJE SREDSTEV (=1/2)	1,43	1,41	98,6

Vir: Bilanca stanja in izkaz poslovnega izida podjetja Roto Lož d.o.o. za leti 2002 in 2003.

Na podlagi tabele 7 lahko ugotovimo, da se je kazalec obračanje sredstev v letu 2003 zmanjšal za 1,4 %, saj je v letu 2002 znašal 1,43 v letu 2003 pa 1,41. Razlog za zmanjšanje je v večjem povečanju kategorije povprečnih sredstev (za 9,1 %), na kar so vplivale predvsem večje investicije v orodja, kot je bilo povečanje prihodkov (za 7,7 %) v istem obdobju.

2.3.1. ANALIZA STALNIH SREDSTEV

Stalna sredstva so dolgoročno vezan del premoženja podjetja, ki ostaja nespremenjeno daljšo dobo, del svoje vrednosti pa preko amortizacije prenaša na izdelke in storitve. Prav zaradi svoje dolgoročnosti, pa tudi zaradi svoje vloge v reprodukcijskem procesu nasploh, so bistvenega pomena za uspešno delovanje podjetja (Hočevnar, 2001, str. 40).

2.3.1.1. OBSEG IN STRUKTURA STALNIH SREDSTEV

Stalna sredstva lahko razvrstimo na opredmetena osnovna sredstva, neopredmetena dolgoročna sredstva in na dolgoročne finančne naložbe. Opredmetena osnovna sredstva obsegajo zemljišča, zgradbe, opremo, dolgoletne nasade ter osnovno čredo. Neopredmetena dolgoročna sredstva so naložbe v pridobitev materialnih pravic ali dolgoročno vračunljivi stroški in izdatki, ki se pojavljajo v zvezi s poslovanjem podjetja (Hočevnar, 2001, str. 44). Zajemajo naložbe v pridobljene dolgoročne pravice do industrijske lastnine, dolgoročne odložene stroške in naložbe v dobro ime prevzetega podjetja (Slovenski računovodski standardi, 2002, str. 33). Dolgoročne finančne naložbe so večinoma naložbe v kapital drugih podjetij ali v finančne dolgove drugih podjetij.

Tabela 8: Obseg (v 000 SIT) in struktura (v %) stalnih sredstev podjetja Roto Lož d.o.o. na dan 31.12. v letih 2002 in 2003

ELEMENT	Leto 2002		Leto 2003		I _{03/02}
	Vrednost	%	Vrednost	%	
Neopredmetena dolgoročna sredstva	108.552	16,5	220.549	28,5	203,2
Opredmetena osnovna sredstva	549.805	83,5	552.865	71,5	100,6
SKUPAJ	658.357	100,0	1.709.357	100,0	117,5

Vir: Bilanca stanja podjetja Roto Lož d.o.o. za leti 2002 in 2003.

Iz podatkov iz tabele 8 je razvidno, da so stalna sredstva v letu 2002 znašala 658.357 tisoč SIT in so se v letu 2003 povečala za 17,5 %. Iz tabele lahko ugotovimo tudi spremembe v strukturi obeh kategorij stalnih sredstev in sicer se je delež neopredmetenih dolgoročnih sredstev v letu 2003 povečal na 28,5 odstotni delež v skupnih stalnih sredstvih, kar pomeni 103,2 odstotno povečanje vrednosti te kategorije. Na to povečanje so vplivala predvsem večja vlaganja v sofinanciranje novih projektov pri dobaviteljih Rota Lož, ki so izkazana kot dolgoročne premoženjske pravice.

2.3.1.2. OBSEG IN STRUKTURA OSNOVNIH SREDSTEV PO NEODPISANI VREDNOSTI

Opredmetena osnovna sredstva se v bilanco stanja vpisujejo zgolj po neodpisani vrednosti, medtem ko jih podjetja v poslovnih knjigah izkazujejo z nabavnimi vrednostmi in popravki njihovih vrednosti.

Tabela 9: Obseg (v 000 SIT) in struktura (v %) opredmetenih osnovnih sredstev podjetja Roto Lož d.o.o. po neodpisani vrednosti na dan 31.12. v letih 2002 in 2003

ELEMENT	Leto 2002	%	Leto 2003	%	I _{03/02}
Zemljišča	33.561	6,1	32.085	5,8	95,6
Zgradbe	267.669	48,7	269.167	48,7	100,6
Oprema in drobní inventar	226.431	41,2	228.828	41,4	101,1
Osnovna sredstva v pridobivanju	22.144	4,0	22.785	4,1	102,9
SKUPAJ opredmetena osnovna sredstva	549.805	100,0	552.865	100,0	100,6

Vir: Bilanca stanja podjetja Roto Lož d.o.o. v letih 2002 in 2003.

Tabela 9 prikazuje obseg in strukturo opredmetenih osnovnih sredstev, ki so se v letu 2003 glede na primerjalno leto povečala za pičlih 0,6 %. To se je zgodilo predvsem zaradi minimalnega povečanja kategorije opreme in drobnega inventarja (za 1,1 %) in pa tudi zaradi povečanja osnovnih sredstev v pridobivanju (za 2,9 %). Večjih sprememb prav tako ni bilo tudi v okviru same strukture opredmetenih osnovnih sredstev, saj se deleži v okviru posameznega leta praktično niso spremenili.

2.3.1.3. ODPISANOST OSNOVNIH SREDSTEV

V teku delovanja se vrednost osnovnega sredstva zmanjšuje za odpisano vrednost, ki je enaka kumulativi amortizacije. Preostala vrednost je neodpisana vrednost (Lipičnik, Pučko, Rozman, 1991, str. 4-7). Kazalec stopnja odpisanosti osnovnih sredstev izračunamo kot razmerje med popravkom vrednosti osnovnih sredstev in nabavno vrednostjo osnovnih sredstev. V tabeli 10 so predstavljene nabavna vrednost, popravek vrednosti in sedanja vrednost opredmetenih osnovnih sredstev ter stopnja odpisanosti, ki je izražena v odstotkih.

Tabela 10: Nabavne vrednosti, popravki vrednosti, sedanje vrednosti in stopnje odpisanosti opredmetenih osnovnih sredstev (v %) podjetja Roto Lož d.o.o. na dan 31.12 v letih 2002 in 2003 (v 000 SIT)

ELEMENT	Nabav. Vred. (v 000 SIT)	Popr. Vred. (v 000 SIT)	Sedanja vred. (v 000 SIT)	Stop. odpis. (v %)
31.12.2002				
Zemljišča	33.561	0	33.561	0
Zgradbe	342.868	75.198	267.670	21,9
Oprema in drobní inventar	389.087	162.657	226.430	41,8
Osnovna sredstva v pridobivanju	22.144	0	22.144	0
SKUPAJ osnovna sredstva	787.660	237.855	549.805	30,2
31.12.2003				
Zemljišča	32.085	0	32.085	0
Zgradbe	354.288	85.121	269.167	24,0
Oprema in drobní inventar	423.682	194.854	228.828	46,0
Osnovna sredstva v pridobivanju	22.785	0	22.785	0
SKUPAJ osnovna sredstva	832.840	279.975	552.865	33,6

Vir: Bilanca stanja podjetja Roto Lož d.o.o. za leti 2002 in 2003.

Na podlagi podatkov iz tabele 10 lahko ugotovimo, da je bilo konec leta 2002 odpisanih 30,2 % vseh osnovnih sredstev, konec leta 2003 pa 33,6 %, kar pomeni, da se je stopnja odpisanosti osnovnih sredstev v proučevanem obdobju povečala za 3,4 odstotne točke. Stopnja odpisanosti se je v letu 2003 povečala tudi v okviru zgradb, saj je v letu 2002 znašala 21,9 %, v letu 2003 pa 24,0 % in pa tudi v okviru opreme, saj je stopnja odpisanosti v letu 2002 znašala 41,8 % in se je v letu 2003 povečala za 4,2 odstotne točke. Vzrok za razmeroma nizko stopnjo odpisanosti je v dejstvu, da gre za mlado podjetje, ki zaradi tega še nima zastarelih osnovnih sredstev.

2.3.1.4. UČINKOVITOST OSNOVNIH SREDSTEV

V tabeli 11 je prikazana učinkovitost osnovnih sredstev in opreme. Prvi kazalec sem izračunala kot razmerje med poslovnimi prihodki in povprečno sedanjo vrednostjo osnovnih sredstev, medtem ko ima kazalec učinkovitost opreme v imenovalcu povprečno sedanjo vrednost opreme.

Tabela 11: Učinkovitost osnovnih sredstev in opreme v podjetju Roto Lož d.o.o. v letih 2002 in 2003 (v 000 SIT)

ELEMENT	Leto 2002	Leto 2003	I _{03/02}
Poslovni prihodki (v 000 SIT)	2.287.546	2.469.709	108,0
Povprečna sedanja vrednost osnovnih sredstev (v 000 SIT)	544.478	539.509	99,1
Povprečna sedanja vrednost opreme (v 000 SIT)	222.458	223.893	100,6
UČINKOVITOST OSNOVNIH SREDSTEV	4,20	4,58	109,0
UČINKOVITOST OPREME	10,28	11,03	107,3

Vir: Balance stanja na dan 31.12.2001, 2002, 2003 in izkaz poslovnega izida za leti 2002 in 2003.

Iz tabele 11 je razvidno, da je učinkovitost osnovnih sredstev v letu 2002 znašala 4,20 in se je v letu 2003 povečala za 9 %. Učinkovitost osnovnih sredstev se je povečala prav zaradi povečanih prihodkov iz poslovanja (za 8,0 %) in zmanjšane povprečne sedanje vrednosti osnovnih sredstev v istem obdobju (za 0,9 %). V letu 2003 se je glede na preteklo leto povečala tudi učinkovitost opreme in sicer za 7,3 %, k čemur so pripomogli predvsem povečani poslovni prihodki, saj je bila povprečna sedanja vrednost opreme v obeh letih skoraj enaka. Razlog za manjšo povprečno vrednost osnovnih sredstev v letu 2003 je v tem, da so v podjetju investirali predvsem v orodja pri dobaviteljih, ki so izkazana kot dolgoročne premoženjske pravice, teh pa v zgornji vrednosti osnovnih sredstev ni vključenih.

2.3.2. ANALIZA GIBLJIVIH SREDSTEV

Poleg stalnih sredstev je za načrtovan obseg poslovanja potreben tudi določen obseg gibljivih sredstev. Izračunavanje potrebnega obsega gibljivih sredstev za uresničitev načrtovanih

poslovnih nalog je pomembno zaradi tega, da bo podjetje vedelo, koliko finančnih sredstev (denarja) mora nameniti za financiranje gibljivih sredstev (Rejc, Lahovnik, 1998, str. 2).

2.3.2.1. OBSEG IN STRUKTURA GIBLJIVIH SREDSTEV

Gibljiva sredstva so širši pojem od obratnih sredstev, ker obsegajo še kratkoročne finančne naložbe. Hkrati so gibljiva sredstva tudi širši pojem od kratkoročnih sredstev, ker vključujejo tudi dolgoročne terjatve iz poslovanja. Glede na obliko lahko gibljiva sredstva razvrstimo v zaloge, dolgoročne in kratkoročne poslovne terjatve, kratkoročne finančne naložbe, denarna sredstva in aktivne časovne razmejitve.

Tabela 12: Obseg (v 000 SIT) in struktura (v %) gibljivih sredstev podjetja Roto Lož d.o.o. na dan 31.12. v letih 2002 in 2003

ELEMENT	Leto 2002		Leto 2003		I _{03/02}
	Vrednost	%	Vrednost	%	
1. Zaloge	443.101	40,7	582.028	62,2	131,4
a. Material	229.249	21,1	250.198	26,7	109,1
b. Nedokončana proizvodnja	47.240	4,3	70.010	7,5	148,2
c. Proizvodi	166.612	15,3	261.820	28,0	157,1
2. Dolgoročne poslovne terjatve	0	0	0	0	0
3. Kratkoročne poslovne terjatve	446.106	40,9	283.573	30,3	63,6
a. Kratkoročne terjatve do kupcev	374.572	34,4	223.596	23,9	59,7
b. Kratkoročne poslovne terjatve do drugih	71.534	6,5	59.977	6,4	83,8
4. Kratkoročne finančne naložbe	197.694	18,1	10.406	1,1	5,3
5. Dobroimetje pri bankah, čeki, gotovina	3.066	0,3	59.936	6,4	1954,9
6. Aktivne časovne razmejitve	0	0	0	0	0
GIBLJIVA SREDSTVA	1.089.967	100,0	935.943	100,0	85,9

Vir: Bilanca stanja podjetja Roto Lož d.o.o. na dan 31.12 za leti 2002 in 2003.

Obseg gibljivih sredstev (tabela 12) je v letu 2003 glede na primerjalno leto precej odstopal. Prav tako se je struktura kategorij znotraj obeh obravnavanih letih nekje povečala nekje zmanjšala. Najbolj se je v letu 2003 v celotnih gibljivih sredstvih povečala struktura zalog in vse kategorije (material, nedokončana proizvodnja in proizvodi) v okviru zalog, manjše povečanje je vidno tudi v okviru likvidnih sredstev, medtem ko se je delež kratkoročnih poslovnih terjatev in kratkoročnih finančnih naložb v letu 2003 v skupnih gibljivih sredstvih zmanjšal. Najpomembnejši razlog za povečanje zalog v letu 2003 je vpeljava novih proizvodnih programov, kar je vplivalo na to, da materiali niso šli tekoče v proizvodnjo. V okviru kratkoročnih poslovnih terjatev lahko omenim, da je podjetje v letu 2003 imelo velike terjatve do kupcev, vendar jih je uspelo zmanjšati, saj so kupci proti koncu leta hitreje poravnali svoje obveznosti do podjetja, ki jih zaradi določene politike prej niso. Zato je obravnavano podjetje v letu 2003 imelo likvidnostne težave in je zaradi tega črpalo sredstva iz depozitov, posledica česar je tudi zmanjšanje kratkoročnih finančnih naložb. Ker je skupni delež kratkoročnih finančnih naložb in poslovnih terjatev v skupnih gibljivih sredstvih 31,4

odstoten, je zmanjšanje omenjenih kategorij vplivalo na zmanjšanje celotnih gibljivih sredstev.

2.3.2.2. HITROST OBRAČANJA GIBLJIVIH SREDSTEV

Hitrost obračanja gibljivih sredstev merimo s koeficientom hitrosti obračanja obratnih sredstev. Hitrost obračanja obratnih sredstev je odvisna predvsem od tega, kako hitro obratna sredstva prehajajo iz ene oblike v drugo. Začetek (in hkrati konec) krožnega toka obratnih sredstev predstavljajo denarna sredstva. Za nemoten potek produkcije in poslovanja podjetja je pomembno, da se obratna sredstva nahajajo v vseh oblikah hkrati, z vidika stroškov pa skuša podjetje za vsako obliko ugotoviti optimalno velikost, saj so z vsakim obsegom povezani določeni stroški. Interes podjetja je, da obratna sredstva čim hitreje prehajajo iz ene oblike v drugo, da so torej denarna sredstva vezana čim krajši čas (Rejc, Lahovnik, 1998, str. 3).

$$\text{Koeficient obračanja gibljivih sredstev} = \frac{\text{poslovni prihodki v obdobju}}{\text{povprečno stanje gibljivih sredstev v obdobju}}$$

V tabeli 13 so prikazani trije koeficienti obračanja posameznih kategorij, pri izračunu katerih sem v imenovalcu upoštevala povprečno vrednost kategorije. Povprečno stanje kategorije iz bilance stanja sem izračunala tako, da sem seštela stanji zadnje in predzadnje bilance in rezultat delila z dve.

Tabela 13: Koeficient obračanja gibljivih sredstev in čas enega obrata za podjetje Roto Lož d.o.o. v letih 2002 in 2003

ELEMENT	Leto 2002	Leto 2003	I _{03/02}
1. Poslovni prihodki (v 000 SIT)	2.287.546	2.469.709	108,0
2. Povprečna gibljiva sredstva (v 000 SIT)	1.026.569	1.122.619	109,4
3. Povprečni obseg zaloge (v 000 SIT)	418.928	545.921	130,3
4. Povprečni obseg kratkoročnih terjatev (v 000 SIT)	386.474	468.513	121,2
A. Koef. obračanja gibljivih sredstev (=1/2)	2,22	2,20	99,1
B. Koef. obračanja zalog (=1/3)	5,46	4,52	82,8
C. Koef. obračanja kratkoročnih terjatev (=1/4)	5,92	5,27	89,0
I. Dnevi vezave gibljivih sredstev (=365/A)	164	165	100,6
II. Dnevi vezave zalog (=365/B)	66	80	121,2
III. Dnevi vezave kratkoročnih terjatev (=365/C)	61	69	113,1

Vir: Bilanca stanja in izkaz poslovnega izida podjetja Roto Lož d.o.o. za leti 2001, 2002 in 2003.

Iz tabele 13 lahko vidimo, da je koeficient obračanja gibljivih sredstev za podjetje Roto Lož d.o.o. v letu 2002 znašal 2,22, v letu 2003 pa 2,20, kar pomeni, da se je v tekočem letu zmanjšal za 0,9 %. Gibljiva sredstva so bila tako v letu 2003 v povprečju vezana 165 dni, v

letu poprej pa le en dan manj. Ta sprememba je nastala predvsem zaradi višjih kratkoročnih terjatev v prvi polovici leta 2003, ki so zviševale povprečno vrednost gibljivih sredstev. Koeficient obračanja zalog je v letu 2003 znašal 4,52 in se je glede na leto 2002 zmanjšal za 17,2 % na kar je vplivalo kopičenje zalog, ki so posledica vpeljave novih proizvodnih programov. Posledično so bile zaloge podjetja v letu 2003 povprečno vezane 80 dni, kar je za 14 dni več kot v letu 2002. Kratkoročne terjatve so bile v letu 2002 v povprečju vezane 61 dni, v letu 2003 pa 8 dni več, saj se je obseg povprečnih kratkoročnih terjatev v letu 2003 povečal. Razlog za to spremembo, ki sem ga predstavila že v predhodnji analizi, je vplival tudi na zmanjšanje koeficienta obračanja kratkoročnih terjatev, ki se je v letu 2003 zmanjšal za 11,0 %.

3. ANALIZA POSLOVNIH FUNKCIJ

Poslovanje podjetja pomeni povezan sistem planiranja, izvedbe in kontrole. Podjetje pa lahko razčlenimo tudi po fazah reprodukcijskega procesa in sicer na pridobivanje delavcev ali kadrovanje, nabavo delovnih predmetov in delovnih sredstev, proizvodnjo izdelkov in storitev, prodajo izdelkov in storitev ter pridobivanje in vlaganja finančnih sredstev. Poslovne funkcije so torej kadrovska, nabavna, proizvodna, prodajna in finančna (Rozman, 1993, str. 67).

3.1. ANALIZA ZAPOSLENIH

Kadrovska funkcija, gledano zgodovinsko, se je najmočnejše spreminjala in je pridobivala na svojem pomenu v naših podjetjih. Na njeno pospešeno uveljavljanje sta vplivala spremenjena vloga in pomen človeka v reprodukcijskem procesu (Lipičnik, 2002, str. 32).

Kadri, ki jih ima podjetje, objektivno pomenijo določen delovni potencial, ki ima praviloma pomemben vpliv na uspešnost poslovanja podjetja. Vedno večja vloga intelektualnega kapitala in pojav globalizacije sta spremenila igro, ki jo vodijo podjetja. Kadrovske strategije se morajo spreminjati v skladu s poslovnimi strategijami. Uspeh v poslovnem svetu torej danes ni odvisen le od kvalitete izdelka ali dobre lokacije podjetja. Vedno več se jih ukvarja z uvajanjem in razvojem intelektualnega kapitala, ki za marsikoga ostaja dokaj neoprijemljiv in nerazumljiv pojem. To je razlog, da moramo zaposlene spremljati in ocenjevati z vseh tistih vidikov, ki pomembneje določajo uspešnost.

3.1.1. ŠTEVILO IN STRUKTURA ZAPOSLENIH

Čeprav se prvi trenutek lahko zdi, da je ugotavljati obseg zaposlenih v podjetju zelo enostavno, se hitro izkaže, da ni tako. Težave se začnejo, čim se vprašamo, na kaj se nasloniti pri ugotavljanju obsega zaposlenega kadra (Pučko, 1998, str. 35). V nadaljevanju

predstavljam strukture zaposlenih po različnih spremenljivkah in na podlagi teh tabel ugotovitve in splošne ocene zaposlenega kadra v podjetju Roto Lož d.o.o.

Tabela 14: Število in struktura zaposlenih v podjetju Roto Lož d.o.o. na dan 31.12. v letih 2002 in 2003

ZAPOSLENI	Leto 2002	%	Leto 2003	%	I_{03/02}
V režiji	27	26,5	26	23,4	96,3
V proizvodnji	75	73,5	85	76,6	113,3
SKUPAJ zaposleni na dan 31.12	102	100,0	111	100,0	108,8
Povprečno število zaposlenih	96		110		114,6

Vir: Kadrovske evidence podjetja Roto Lož d.o.o. za leti 2002 in 2003.

Iz tabele 14 je razvidno, da zaposleni v režiji predstavljajo le eno četrtino vseh zaposlenih, medtem ko ostale tri četrtine predstavljajo zaposleni v proizvodnji, kar kaže na to, da je podjetje Roto Lož d.o.o. pretežno proizvodno naravnano podjetje. Število zaposlenih na dan 31.12 se je leta 2003 v primerjavi z letom 2002 povečalo za 9, kar pomeni povečanje števila zaposlenih za 8,8 %. K temu povečanju je prispevalo povečanje števila zaposlenih v proizvodnji in sicer za 13,3 % (večina delavcev se je v proizvodnji zaposlilo s IV. oziroma V. stopnjo izobrazbe), medtem ko se je odstotek zaposlenih v režiji leta 2003 glede na prejšnje leto zmanjšal za 3,7 %. Iz teh podatkov je razvidno, da podjetje širi proizvodne zmogljivosti in s tem odpira nova delovna mesta v proizvodnji, po drugi strani pa zmanjšuje kader v režiji in s tem tudi režijske stroške.

Tabela 15: Obseg in struktura dejanske izobrazbe zaposlenih v podjetju Roto Lož d.o.o. na dan 31.12. v letih 2002 in 2003

STOPNJA IZOBRAZBE	Leto 2002	%	Leto 2003	%	I_{03/02}
I. stopnja	40	39,2	42	37,8	105,0
II. stopnja	3	2,9	3	2,7	100,0
IV. stopnja	37	36,3	39	35,1	105,4
V. stopnja	17	16,7	21	18,9	123,5
VI. stopnja	1	1,0	2	1,8	200,0
VII. stopnja	4	3,9	4	3,6	100,0
ZAPOSLENI SKUPAJ	102	100,0	111	100,0	108,8

Vir: Kadrovske evidence podjetja Roto Lož d.o.o. v letih 2002 in 2003.

Na podlagi podatkov iz tabele 15 lahko ugotovimo, da se struktura dejanske izobrazbe zaposlenih ni bistveno spremenila. Največji delež v obeh letih predstavljajo delavci s I. in IV. stopnjo izobrazbe, ki skupaj predstavljajo okoli 74 % vseh zaposlenih. Število zaposlenih se je v letu 2003 povečalo za 8,8 %, k čemur je pripomoglo predvsem povečanje zaposlenih s V. stopnjo izobrazbe (za 23,5 %), pa tudi povečanje zaposlenih s VI. stopnjo izobrazbe (za 100,0 %), kar pomeni, da se v podjetju s povečevanjem kadra z višjo in visoko izobrazbo trudijo izboljšati izobrazbeno strukturo zaposlenih, saj se vodilni v podjetju zavedajo, da bo

intelektualni kapital v prihodnosti igral vse večjo vlogo, ki bo pomembno vplivala na konkurenčno prednost podjetja in s tem na hitrejši razvoj in rast celotnega podjetja.

Tabela 16: Število in struktura zaposlenih po spolu v podjetju Roto Lož d.o.o. na dan 31.12. v letih 2002 in 2003

SPOL	Leto 2002	%	Leto 2003	%	I_{03/02}
Ženske	81	79,4	88	79,3	108,6
Moški	21	20,6	23	20,7	109,5
SKUPAJ	102	100,0	111	100,0	108,8

Vir: Kadrovske evidence podjetja Roto Lož d.o.o. v letih 2002 in 2003.

Na podlagi strukture zaposlenih po spolu (tabela 16) vidimo, da v podjetju, kljub temu, da je proizvodno naravnano, prevladuje ženska populacija, ki v obeh letih predstavlja več kot tri četrtine vseh zaposlenih. Iz tega lahko sklepamo, da v proizvodnji ne gre za težka fizična dela, ki bi jih lahko opravljali samo moški, temveč gre za montažne linije, kjer so spretnejše ženske. V zadnjih dveh letih se delež tako moške kot ženske populacije ni bistveno spremenil, saj je bilo povečanje števila tako enih kot drugih leta 2003 glede na leto 2002 okoli 9 %.

Povprečna starost zaposlenih žensk je v letu 2003 znašala 33,5 let in povprečna starost moških 33,8 let. Iz teh podatkov lahko ugotovimo, da se povprečna starost ženske in moške delovne sile praktično ne razlikuje, je pa iz tega v podjetju razvidna dokaj mlada delovna sila in kar 71 % vseh zaposlenih je zaposlenih za nedoločen čas.

3.1.2. DINAMIKA ZAPOSLENIH

Glavni pripomoček pri spremljanju in ocenjevanju dinamike kadra je bilanca gibanja zaposlenih. Ta bilanca nam kaže vsa povečanja in vsa zmanjšanja števila zaposlenih v podjetju pa tudi fluktuacijo osebja (Pučko, 1998, str. 38). Dinamika zaposlenih v Rotu Lož d.o.o. je za obe obravnavani leti prikazana v tabeli 18.

Tabela 17: Bruto in neto koeficient fluktuacije zaposlenih v podjetju Roto Lož d.o.o. v letih 2002 in 2003

ELEMENT	Leto 2002	Leto 2003	I_{03/02}
1. Stanje na dan 1.1.	97	102	105,1
2. Stanje na dan 31.12.	104	111	106,7
3. Prišli od 1.1. do 31.12.	11	21	190,9
4. Odšli od 1.1. do 31.12.	4	12	300,0
5. Zaposleni prišli – odšli v obdobju (neto število zamenjav)	7	9	128,6
6. Zaposleni prišli + odšli v obdobju (bruto število zamenjav)	15	33	220,0
7. Povprečno število zaposlenih	96	110	114,6
KOEFICIENT FLUKTUACIJE ODHODOV (v %) (=4/7)	4,2	10,9	259,5
BRUTO KOEFICIENT FLUKTUACIJE (v %) (=6/7)	15,6	30,0	192,3
NETO KOEFICIENT FLUKTUACIJE (v %) (=5/7)	7,3	8,2	112,3

Vir: Kadrovske evidence podjetja Roto Lož d.o.o. v letih 2002 in 2003.

Razlaga, da se stanje zaposlenih na dan 31.12. leta 2002 in stanje na dan 1.1. leta 2003 ne ujema, je v tem, da je zaposleni, ki prekine delovno razmerje na dan 31.12., ta dan še v številu zaposlenih. Iz zgornjih podatkov lahko torej ugotovimo, da sta na dan 31.12. 2002 prekinila delovno razmerje 2 delavca. Dinamika zaposlenih je bila leta 2003 glede na prejšnje leto zelo velika in sicer se je delež prihodov leta 2003 povečal za 90,9 %, kar pomeni, da je v podjetje na novo prišlo 10 delavcev. Še večja odstopanja se kažejo v odhodih zaposlenih, saj je leta 2003 odšlo trikrat več delavcev kot leta 2002, kar nam kaže podatek o deležu odhodov, ki znaša 300,0 %.

Koeficient fluktuacije odhodov (tabela 17) je v letu 2002 znašal 4,2 % in v letu 2003 10,9 %. To pomeni, da se je v proučevanem obdobju povečal kar za 159,5 %, na kar je vplivalo povečanje števila odhodov delavcev za 200 %. Bruto koeficient fluktuacije je leta 2002 znašal 15,6 %, leta 2003 pa 30 %, kar pomeni, da se je glede na leto 2002 v letu 2003 povečal za 92,3 %. Razlog za tak porast je povečanje bruto števila zamenjav v podjetju, ki se je v obravnavanem obdobju povečalo za 120 %. Razlog za povečanje števila odhodov in hkrati za povečanje števila zamenjav so predvsem razmere na trgu, ki so v določenih obdobjih narekovale manjše povpraševanje po proizvodih podjetja in posledično odpuščanje predvsem zaposlenih za določen čas, spet v drugih obdobjih pa zaradi večjega povpraševanja povzročile zaposlovanje začasne delovne sile. Neto koeficient fluktuacije je v letu 2002 znašal 7,3 % in se je v letu 2003 povečal za 12,3 %. Vsi trije izračunani kazalci v letu 2003 kažejo na slabše poslovanje podjetja, saj visoka fluktuacija običajno negativno vpliva na uspešnost poslovanja.

3.1.3. SPREMLJANJE IN OCENJEVANJE IZKORIŠČANJA DELOVNEGA ČASA

Ko govorimo o organiziranju lastnega dela, je predvsem pomembno to, kako vodilni delavci porabljajo svoj delovni čas. Po eni strani, kako ga dejansko uporabljamo in po drugi strani, kako mislimo, da ga uporabljamo (Možina, 1992, str. 63). Raziskave so pokazale, da je izraba delovnega in ostalega časa od delavca do delavca precej različna in včasih zelo neustrezna. Da bi lahko izboljšali izrabo svojega časa, moramo najprej ugotoviti, kakšno je sedanje stanje (Lipičnik, 2002, str. 113).

Tabela 18: Izkoriščenost delovnega časa v podjetju Roto Lož d.o.o. v letih 2002 in 2003

ELEMENT	Leto 2002	Leto 2003	I _{03/02}
1. Možni koledarski sklad	191.232	312.840	111,8
2. Število plačanih opravljenih delovnih ur	149.929	166.071	110,8
3. Stopnja izkoriščanja delovnega časa (v %) (=2/1)	78,4	77,7	99,1

Vir: Kadrovska evidenca podjetja Roto Lož d.o.o. za leti 2002 in 2003.

Stopnja izkoriščanja delovnega časa je opredeljena kot razmerje med številom opravljenih plačanih delovnih ur in možnim koledarskim skladom delovnih ur (v slednjem niso

upoštevani dopusti). V letu 2003 (tabela 18) je stopnja izkoriščanja delovnega časa znašala 77,7 % in se je glede na predhodnje leto zmanjšala za 0,9 %. Razlog za zmanjšanje je bil v večjem povečanju možnega koledarskega sklada (za 11,8 %) kot je bilo povečanje števila plačanih opravljenih delovnih ur (za 10,8 %) v proučevanem obdobju. Možni koledarski sklad se je v letu 2003 povečal predvsem zaradi večjega povprečnega števila zaposlenih, saj je bilo število delovnih dni v letu 2003 za 6 manjše od števila delovnih dni v letu poprej.

3.1.4. TEHNIČNA OPREMLJENOST DELA

S tehnično opremljenostjo dela skušamo ugotoviti, kako je podjetje opremljeno z delovnimi sredstvi. Višja tehnična opremljenost dela pomeni, da podjetje uporablja tehnično bolj izpopolnjena delovna sredstva, kar pomembno vpliva na višjo produktivnost in s tem na uspešnost podjetja.

$$\text{Tehnična opremljenost dela} = \frac{\text{neodpisana vrednost osnovnih sredstev}}{\text{število zaposlenih}}$$

Tabela 19: Tehnična opremljenost dela (TOD) na zaposlenega na dan 31.12. v podjetju Roto Lož d.o.o. v letih 2002 in 2003

POSTAVKA	Leto 2002	Leto 2003	I _{03/02}
1. Neodpisana vrednost osnovnih sredstev (v 000 SIT)	549.805	552.865	100,6
2. Neodpisana vrednost opreme (v 000 SIT)	226.430	228.828	101,1
3. Število zaposlenih na dan 31.12.	102	111	108,8
4. Tehnična opremljenost dela 1 (v 000 SIT) (=1/3)	5.390	4.981	92,4
5. Tehnična opremljenost dela 2 (v 000 SIT) (=2/3)	2.220	2.062	92,9

Vir: Bilanca stanja ter kadrovska evidenca podjetja Roto Lož d.o.o. v letih 2002 in 2003.

Tehnična opremljenost dela 1 je opredeljena v obliki formule, medtem ko sem tehnično opremljenost dela 2 izračunala kot razmerje med neodpisano vrednostjo opreme in številom zaposlenih na dan 31.12. Iz podatkov iz tabele 19 lahko vidimo, da se je koeficient tehnične opremljenosti dela 1 v letu 2003 zmanjšal za 7,6 % in za podoben odstotek (za 7,1 %) se je zmanjšala tudi tehnična opremljenost dela 2. Na obe spremembi je vplival isti vzrok, ki je manjše investiranje v tovrstna osnovna sredstva in v opremo, kar je zaviralo rast neodpisane vrednosti osnovnih sredstev in opreme.

3.2. ANALIZA NABAVE

Nabava je poleg proizvodnje in prodaje najpomembnejša poslovna funkcija v proizvodnih podjetjih. Njena temeljna naloga je preskrba podjetja s surovinami, izdelavnim materialom, storitvami, energijo, pomožnim materialom, pa tudi s stroji, napravami in podobno. Za poslovni uspeh podjetja pa ni pomembno le, da razpolaga s primerno količino materiala,

ampak tudi to, da je material ustrezne kakovosti, kupljen po primerni ceni in tudi pravočasno na voljo (Potočnik, 2002, str. 23).

Pridobiti ponudbo za izdelavo novih ali posodobljenih proizvodov, zagotoviti načrtovano količino, kakovost in ceno blaga ob načrtovanem času, hraniti nabavljeno blago, in hitro reševati eventuelne nesporazume z dobaviteljem so glavni cilji procesa nabave v Rotu Lož d.o.o. Izvajanje procesa nabave se v podjetju začne s procesom strateške nabave, ki se izvaja v nabavnem sektorju Kovinoplastike Lož d.d., nadalje se izvaja proces operativne nabave, kjer je planer proizvodnje pooblaščen za samostojno naročanje blaga pri dobavitelju Kovinoplastika Lož d.d., sledi priprava deklaracije o kakovosti, kamor sodijo standard kakovosti (tehnično prevzemni pogoji), check lista (postopki pri preverjanju ustreznosti blaga) in priloge (risbe, vzorci idr.) in na koncu sledi še faza overjanja nabavljenega blaga, ki se izvaja v skladišču. V okviru priprave deklaracije o kakovosti se ugotavljajo tudi neizpolnjevanja dogovorjenih postavk s strani dobavitelja, nakar sledijo reklamacije, ki so bodisi kakovostne ali količinske.

3.2.1. OBSEG IN STRUKTURA NABAVE

Ugotavljanje sprememb obsega in strukture nabave po posamezni spremenljivkah je v določenem obdobju pomembno zaradi vpliva teh sprememb na določene kategorije, ki v končni fazi vplivajo na uspešnost podjetja. V okviru nabave sem tako v nadaljevanju predstavila podatke za leto 2002 in 2003, ki prikazujejo obseg in strukturo nabave po področjih, po posameznih mesecih in na koncu še po posameznih največjih dobaviteljih podjetja. Na podlagi dobljenih podatkov sem v okviru vsake tabele podala tudi nekaj zaključkov.

Tabela 20: Obseg in struktura nabave po področjih za podjetje Roto Lož d.o.o. v letih 2002 in 2003 (v 000 SIT)

ELEMENT	Leto 2002	%	Leto 2003	%	I _{03/02}
Domača nabava	1.127.085	81,8	1.218.629	79,5	108,1
Uvoz	249.867	18,2	314.270	20,5	125,8
SKUPAJ	1.376.952	100,0	1.532.899	100,0	111,3

Vir: Interni podatki podjetja Roto Lož d.o.o. za leti 2002 in 2003.

Na podlagi tabele 20 lahko ugotovimo, da v konkretnem primeru prevladujejo domači dobavitelji, saj znaša delež domače nabave v obeh obravnavanih letih okoli 80 % celotne nabave. V primerjavi z letom 2003 je bil delež domače nabave v letu 2002 večji (81,8 %), medtem ko je bil delež uvoza v istem letu nekoliko manjši (18,2 %) v primerjavi z deležem uvoza v letu 2003, ki je znašal 20,5 %. Do povečanja uvoza je prišlo zaradi pritiskov nemškega delnega lastnika Rota Lož, da le-ta nabavlja material od cenejših dobaviteljev, to je od podjetij v grupaciji Roto, kar je delno tudi vplivalo na povečanje celotne nabave za 11,3 %.

3.2.2. DINAMIKA NABAVE PO MESECIH

Tabela 21: Dinamika in struktura nabave podjetja Roto Lož d.o.o. v letih 2002 in 2003 po mesecih (v 000 SIT)

MESEC	Leto 2002	%	Leto 2003	%	I _{03/02}
Januar	112.532	8,2	158.832	10,4	141,1
Februar	121.789	8,8	132.028	8,6	108,4
Marec	108.530	7,9	97.163	6,3	89,5
April	101.302	7,4	158.639	10,3	156,6
Maj	123.035	8,9	144.438	9,4	117,4
Junij	115.919	8,4	145.702	9,5	125,7
Julij	114.158	8,3	97.945	6,4	85,8
Avgust	101.045	7,3	120.670	7,9	119,4
September	114.165	8,3	143.725	9,4	125,9
Oktober	109.538	8,0	137.155	9,0	125,2
November	128.281	9,3	127.109	8,3	99,1
December	126.658	9,2	69.493	4,5	54,9
SKUPAJ	1.376.952	100,0	1.532.899	100,0	111,3

Vir: Interni podatki podjetja Roto Lož d.o.o. za leti 2002 in 2003.

Na podlagi tabele 21 lahko ugotovimo, da se je skupna nabava podjetja v letu 2003 povečala za 11,3 %, k čemur je pripomogla povečana nabava v večini mesecev, najbolj pa v mesecu aprilu (za 56,6 %). Deleži nabave se po posameznih mesecih niso bistveno spremenili, najbolj se je zmanjšal delež nabave v zadnjem mesecu, ko se je vrednost nabave zmanjšala za 45,1 %. Do tega je prišlo zaradi želje vodstva, da ob koncu leta ne bi prišlo do nepotrebnega kopičenja zalog materiala oziroma, da bi bile zaloge čim manjše.

3.2.3. DOBAVITELJI

Z desetimi največjimi dobavitelji ima Roto Lož d.o.o. sklenjeno individualno pogodbo, kjer so definirani vsi nabavni pogoji. Razlika je seveda v odnosu z obema največjima dobavitelja, ki sta hkrati tudi lastnika in največja kupca proizvodov Rota Lož, zato s plani prodaje podjetju delno diktirata količino nabave materiala. Največ dobaviteljev prihaja iz Nemčije, Avstrije, Madžarske ter Švice, nekaj pa tudi iz Italije in Hrvaške.

Razmerje med domačimi in tujimi dobavitelji je v obeh letih približno enako in sicer domači dobavitelji predstavljajo okoli 80 %, tuji dobavitelji pa približno 20 % celotne nabave podjetja. Daleč največji delež nabave v obeh letih predstavlja slovenski dobavitelj Kovinoplastika Lož d.d. (okoli 65 % celotne nabave), drugi največji delež nabave pa pripada nemškemu dobavitelju Roto Frank AG (okoli 12 % celotne nabave), kar je vidno tudi iz tabele 22.

Tabela 22: Obseg in struktura nabave po dobaviteljih v podjetju Roto Lož d.o.o. v letih 2002 in 2003 (v 000 SIT)

DOBAVITELJ	Leto 2002	%	Leto 2003	%	I_{03/02}
Kovinoplastika Lož d.d.	919.549	66,8	996.567	65,0	108,3
Roto Frank AG	188.570	13,7	181.938	11,9	96,4
Dynacast Lož d.o.o.	43.355	3,1	56.719	3,7	130,8
Hugo Karrenberg	16.486	1,2	55.501	3,6	336,7
Unior Zreče d.d.	31.540	2,3	34.716	2,3	110,1
Kovinostrugarstvo Škulj Alojz	16.386	1,2	31.308	2,0	191,1
Titan d.d. Kamnik	31.061	2,3	24.761	1,6	79,7
Certa KFT	4.862	0,3	22.750	1,5	467,9
SFS Intec AG, Industrial	16.223	1,2	17.602	1,2	108,5
Roto Frank AG, Werk Velbert	579	0,1	11.906	0,8	2056,3
Valkarton d.d.	14.295	1,0	11.079	0,7	77,5
Ostali	94.046	6,8	88.052	5,7	93,6
SKUPAJ	1.376.952	100,0	1.532.899	100,0	111,3

Vir: Interni podatki podjetja Roto Lož d.o.o. za leti 2002 in 2003.

Vrednost celotne nabave se je v letu 2003 glede na predhodnje leto povečala za 11,3 %, k čemur je prispevalo povečanje deleža nabave nekaterih dobaviteljev. Kljub temu, da se je vrednost nabave v letu 2003 večine dobaviteljev povečala, tega ne moremo reči tudi za deleže posameznih dobaviteljev. Nekateri so v proučevanem obdobju ostali enaki, kar pri polovici vseh dobaviteljev pa je moč zaznati zmanjšan delež, ki se je najbolj zmanjšal pri dobavitelju Kovinoplastika Lož d.d.

3.3 ANALIZA PROIZVODNJE

Prvine poslovnega procesa se spreminjajo v proizvode oziroma v opravljene storitve z izvajanjem funkcije proizvodnje ali opravljanja storitev. Podjetje deluje učinkovito, če za dani obseg porabi čim manj prvin poslovnega procesa (Hočevar, Jaklič, 1999, str. 12). V industrijskih organizacijah je proizvodna funkcija najobsežnejša po številu nalog. Proizvodna funkcija vključuje tudi naloge pomožne proizvodnje, vzporedne proizvodnje in vzdrževanja delovnih sredstev. Funkcija osnovne proizvodnje obsega številne operativne naloge, ki se nanašajo na neposredno operativno delo v različnih delovnih in tehnoloških procesih osnovne dejavnosti (Lipičnik, 2002, str. 29).

Celoten obrat proizvodnje Rota Lož d.o.o. je zasnovan na montaži posameznih delov okovja za stavbno pohištvo. Produkt proizvodnje podjetja je torej polizdelek, ki služi za del okovja za vrata in okna.

Cilj procesa proizvodnje v podjetju je proizvajati v načrtovanih količinah z najkrajšim pretočnim časom od naročila do izvedbe. Ob tem pa tudi proizvajati po predpisanih

postopkih, z ustrezno opremo, usposobljenimi človeškimi viri in ustreznim delovnim okoljem ter slediti cilju proizvoda in zagotavljati stalno zniževanje stroškov povzročenih z izmetom, dodelavami, ponavljanji in podobno. Delovni čas zaposlenih poteka 8 ur na dan od ponedeljka do petka v dveh izmenah, v razmerah nastanka ozkega grla v proizvodnji pa se izjemoma uvedejo tudi delovne sobote, dokler se problem ozkega grla ne reši.

Dovoz nabavljenega materiala in surovin je po večini kamionski in sicer je praksa prevozov v podjetju taka, da ko podjetje dostavi svoje proizvode do kupca, za nazaj hkrati pripelje tudi surovine za svojo proizvodnjo. Skladišče vhodnih materialov je locirano na lokaciji proizvodnega obrata in uprave podjetja, medtem ko je skladišče končnih proizvodov locirano v Kovinoplastiki Lož d.d. (oddaljenost je cca. 200 m), ki je delni lastnik obravnavanega podjetja in ki za to podjetje opravlja tudi nekatere druge administrativne storitve.

Podjetje večino proizvodov razvije samo, saj ima zelo dobro organiziran razvojni oddelek, ki poteka po enem izmed dveh postopkov, ki sta:

1. Razvoj na osnovi kupčevih dokumentov

V okviru tega postopka razvoja skuša razvojni oddelek razviti proizvod v skladu s kupčevimi željami, se pravi, da podjetje poleg kakovosti daje velik poudarek tudi zadovoljstvu kupcev, kar je na tako konkurenčnem tržišču še kako pomembno.

2. Razvoj novega proizvoda

V skladu z drugim postopkom razvoja podjetje samostojno razvija nov proizvod od faze »ideja« do končnega proizvoda.

Za proizvodnjo teh proizvodov tako podjetje na podlagi plana prodaje za mesec ali 45 dni vnaprej naroči material, ki ga skladišči v skladišču vhodnih materialov. V nadaljevanju proizvodni postopek v podjetju poteka tako, da skladiščni delavci dostavijo blago iz skladišča na podlagi izdajnice materiala na dogovorjeni kraj dostave v proizvodnji. Dostavljeno blago je označeno z identifikacijskim listom blaga, v primeru da se izda delna količina, pa s kopijo identifikacijskega lista blaga. Transportni delavci v proizvodnji, ki so pooblaščen za ravnanje in opravljanje internih prevozov v proizvodnji, skrbijo za opremljenost delovnih mest s potrebnimi polizdelki. Vodja izmene je kompetenten za pripravo proizvodnih linij in opremo delovnih mest s potrebno dokumentacijo.

Kontrola je v proizvodnem procesu zagotovljena na podlagi avtokontrole, katero izvaja vsak delavec na svojem delovnem mestu, super kontrole, ki jo izvaja kontrolor v procesu in 100 % končne kontrole, ki jo izvajajo zaposleni na koncu proizvodnih linij. Osnovni dokument za spremljanje obvladovanja kontrole v procesu je operacijski list nadzora. Proizvodi tako potujejo iz enega delovnega mesta na drugo večinoma po transportnem traku. Na koncu proizvodnih linij pa delavci opravijo že prej omenjeno 100 % kontrolo. Dobre proizvode opremijo s spremnim listom in zapakirajo, neustrezne proizvode pa odstranijo v zavrnitveno cono. Ti delavci vodijo tudi dnevno evidenco napak z evidentiranjem v obrazec 100 % kontrola – dnevna evidenca napak.

Uspešnost proizvodnega procesa v podjetju merijo po določenih kriterijih, ki so:

- % izmeta zaradi neustrezne sestave glede na skupno število izdelanih kosov,
- stroški popravil in dodelav glede na realizacijo prodaje,
- stroški vzdrževanja opreme glede na realizacijo prodaje,
- vrednost zastojev v proizvodnji zaradi čakanja na delo,
- število poškodb na delovnem mestu glede na preteklo leto,
- število realiziranih predlogov, ki se nanašajo na ureditev delovnih mest glede na oceno tveganja.

Iz že povedanega lahko ugotovimo, da Roto Lož d.o.o. daje precej velik poudarek na kakovost svojih proizvodov, saj izvaja kontrolo na treh ravneh proizvodnega procesa, poleg tega ima tudi v prihodnje zastavljeno politiko, ki zaposlenim narekuje poudarek na kakovostnem delu in razvijanju novih, še boljših in kvalitetnejših proizvodov.

3.3.1. OBSEG IN STRUKTURA PROIZVODNJE

Obseg proizvodnje spremlja vsako podjetje, saj na podlagi tovrstnih podatkov za določeno obdobje lahko ugotovi, za koliko se doseženo ne ujema s planiranim.

Tabela 23: Obseg in struktura proizvodnje v podjetju Roto Lož d.o.o. na dan 31.12 v letih 2002 in 2003 (v 000 SIT in norma urah)

ELEMENT	Leto 2002			Leto 2003			I _{03/02}
	Vrednost	Norma-ure	%	Vrednost	Norma-ure	%	
Proizvodnja							
Razporne gonilke	310.603	11.245	10,4	232.571	8.826	7,0	74,9
Robne gonilke	193.713	6.765	6,2	123.211	3.940	3,1	63,6
Zapahi	314.508	28.547	26,3	327.593	29.529	23,3	104,2
Zapore in nastavki KR PAN	744.690	31.278	28,9	879.060	41.128	32,4	118,0
DK gonilke	391.901	15.975	14,7	249.182	14.132	11,1	63,6
RAD 2000 okovje	350.724	14.583	13,5	672.957	29.234	23,1	191,9
SKUPAJ	2.304.139	108.393	100,0	2.484.574	126.789	100,0	107,7

Vir: Interni podatki podjetja Roto Lož d.o.o. za leti 2002 in 2003.

Podatki iz tabele 23 v letu 2003 prikazujejo porast proizvodnje za 7,7 % glede na leto 2002. K temu je pripomogla večja proizvodnja zapor in nastavkov Krpan (za 18 %) ter predvsem porast proizvodnje na področju RAD 2000 okovja (za 91,9 %). Pri slednjem je v letu 2003 glede na preteklo leto tudi moč zaznati največje povečanje deleža proizvodnje in sicer za 9,6 odstotnih točk, kar je tudi najbolj pripomoglo k povečanju skupne proizvodnje v letu 2003. Glede same strukture proizvodnje lahko ugotovimo, da v obeh letih največje deleže predstavljajo zapahi ter zapore in nastavki Krpan in v letu 2003 tudi RAD 2000 okovje, ki tako skupaj predstavljajo 78,8 % celotne proizvodnje. Iz tabele je v letu 2003 razvidna tudi manjša proizvodnja vseh vrst gonilk, ki sodijo v program Centro 101, ki pa ga zaradi zastarele tehnologije počasi ukinjajo.

3.3.2. PRODUKTIVNOST DELA

Produktivnost dela predstavlja razmerje med proizvedeno količino proizvodov ali storitev in zanje vloženim delom. Obstajajo pa tudi različni kazalci produktivnosti. Od namena izračunavanja produktivnosti je odvisno, katere kazalce bomo v konkretnem primeru uporabili. Odvisno je tudi od razpoložljivih podatkov in od možnosti pridobitve primerljivih kazalcev (Lipičnik, Pučko, Rozman, 1991, str. 9-22).

Tabela 24: Produktivnost dela v podjetju Roto Lož d.o.o. v letih 2002 in 2003

ELEMENT	Leto 2002	Leto 2003	I _{03/02}
1. Celotni prihodki (v 000 SIT)	2.325.837	2.505.450	107,7
2. Poslovni prihodki (v 000 SIT)	2.287.546	2.469.709	108,0
3. Povprečno število zaposlenih	96	110	114,6
4. Proizvodnja v norma urah	108.393	126.789	117,0
5. Število delovnih ur v letu	1992	1944	97,6
6. Produktivnost dela 1 (v 000 SIT/zaposlenega) (=1/3)	24.227	22.777	94,0
7. Produktivnost dela 2 (v 000 SIT/zaposlenega) (=2/3)	23.829	22.452	94,2
8. Produktivnost dela 3 (v norma urah/zaposlenega) (=4/3)	1.129	1.153	102,1
9. Produktivnost dela 4 (v norma urah/št. oprav. del. ur) (=4/5)	54	65	119,9

Vir: Interni podatki podjetja Roto Lož d.o.o. za leti 2002 in 2003.

Na osnovi tabele 24 je razvidno, da sta se kazalca produktivnost dela 1 in produktivnost dela 2 v letu 2003 glede na leto 2002 zmanjšala za približno enak odstotek, medtem ko sta se kazalca produktivnost dela 3 in produktivnost dela 4 v istem obdobju povečala. Produktivnost dela 1 je v letu 2003 znašala 22.777 tisoč SIT na zaposlenega, kar pomeni, da je en zaposleni v tem letu v povprečju ustvaril 22,777 milijonov SIT celotnih prihodkov, in se je glede na predhodnje leto zmanjšala za 6 %. Razlog za to zmanjšanje je predvsem v zmanjšanju finančnih prihodkov iz obresti, ki so tako vplivali na počasnejšo rast celotnih prihodkov. Prav tako se je v letu 2003 glede na predhodnje leto zmanjšala produktivnost dela 2 (izražena kot razmerje med poslovnimi prihodki in povprečnim številom zaposlenih) in sicer za 5,8 %. Vzroke lahko najdemo v zmanjšanju prihodkov od prodaje doma, saj se podjetje vse bolj osredotoča na prodajo v tujini. Produktivnost dela 3 je opredeljena kot razmerje med proizvodnjo v norma urah in povprečnim številom zaposlenih in se je v letu 2003 povečala za 2,1 %. Na pozitivno spremembo je pomembno vplivala povečana proizvodnja merjena v norma urah, kar pomeni, da se je količinski obseg proizvodnje povečal. V letu 2003 se je povečala tudi produktivnost dela 4, ki se je glede na leto 2002 v letu 2003 povečala za 19,9 %, na kar je vplivalo povečanje proizvodnje v norma urah (za 17,0 %) in zmanjšanje števila delovnih ur (za 2,4 %), saj je bilo število delovnih dni v letu 2003 glede na leto poprej manjše.

3.4. ANALIZA PRODAJE

V večini proizvodnih podjetij ni več odločujoče vprašanje, kako in koliko izdelkov proizvesti, temveč komu in kdaj te izdelke prodati. Prodaja je »ozko grlo« poslovanja, zato ji vsako podjetje namenja posebno pozornost, saj je ravno od uspešne prodaje odvisen obstoj in razvoj podjetja (Potočnik, 2003, str. 91-92).

S ciljem, da se ponudba po obsegu, strukturi in kakovosti čim bolj približa potrebam in željam potrošnikov, vpliva marketing posredno tudi na povečanje uporabnosti izdelkov ali storitev in s tem na povečanje zadovoljstva potrošnikov (Sfiligoj, 2003, str. 79).

Cilj podjetja v okviru prodaje je pretvarjati proizvode v denar, doseči vsebinsko in časovno uskladitev vseh povezanih virov (zahteve odjemalcev – razpoložljive kapacitete) in ustvariti kompleksno zadovoljstvo odjemalcev. V ta namen v podjetju merijo uspešnost in učinkovitost prodajne službe in sicer na podlagi:

- doseganja plačilnih rokov odjemalcev,
- zagotavljanja rasti prodaje glede na planirano rast prodaje družbe,
- prodaje planiranih količin glede na dejansko prodane količine,
- zagotavljanja mesečne zaloge gotovih proizvodov glede na planirane količine,
- zamude dobave proizvodov odjemalcem,
- spremljanja zadovoljstva odjemalcev.

3.4.1. OBSEG IN STRUKTURA PRODAJE

Obseg in strukturo prodaje sem v nadaljevanju prikazala po različnih spremenljivkah in na podlagi podatkov podala nekaj izvodov.

Tabela 25: Obseg in struktura prodaje po vrstah proizvodov v podjetju Roto Lož d.o.o. na dan 31.12 v letih 2002 in 2003 (v 000 SIT)

ELEMENT	Leto 2002		Leto 2003		I _{03/02}
	Prodaja	%	Prodaja	%	
Razporne gonilke	299.648	13,1	266.654	10,8	89,0
Robne gonilke	192.140	8,4	140.734	5,7	73,2
Zapahi	320.234	14,0	328.379	13,3	102,5
Zapore in nastavki KR PAN	738.826	32,3	886.376	35,9	120,0
DK gonilke	404.867	17,7	249.370	10,1	61,6
RAD 2000 okovje	331.671	14,5	597.501	24,2	180,2
SKUPAJ	2.287.386	100,0	2.469.014	100,0	107,9

Vir: Interni podatki podjetja Roto Lož d.o.o. za leti 2002 in 2003.

Po podatkih iz tabele 25 lahko ugotovimo, da je skupna prodaja podjetja v letu 2002 znašala približno 2.287 mio SIT, v letu 2003 pa približno 2.469 mio SIT, kar pomeni, da se je delež prodaje leta 2003 glede na predhodnje leto povečal za 7,9 %. Kljub temu, da so se deleži

prodaje v letu 2003 pri večini posameznih vrst proizvodov zmanjšali, se je skupna prodaja v istem letu povečala, na kar je vplivalo predvsem povečanje deleža prodaje RAD 2000 okovja, ki se je v letu 2003 povečal za 9,7 odstotnih točk, pa tudi povečanje zapor in nastavkov Krpan, katerih vrednost prodaje se je v istem obdobju povečala za 20 %. Razlog za manjšo prodajo gonilk sem navedla že v okviru manjše proizvodnje teh istih proizvodov.

Tabela 26: Obseg in struktura prodaje na domačem in tujem trgu v podjetju Roto Lož d.o.o. v letih 2002 in 2003 (v 000 SIT)

ELEMENT	Leto 2002	%	Leto 2003	%	I _{03/02}
Domači trg	199.003	8,7	203.960	8,3	102,5
Tuji trg	2.088.383	91,3	2.265.054	91,7	108,5
SKUPAJ	2.287.386	100,0	2.469.014	100,0	107,9

Vir: Interni podatki podjetja Roto Lož d.o.o. za leti 2002 in 2003.

Podatki iz tabele 26 kažejo na to, da je podjetje v obeh obravnavanih letih izvozila čez 90 % vseh svojih proizvodov, kar pomeni, da je podjetje izrazito izvozno naravnano podjetje. Delež prodaje na domačem in na tujem trgu se glede na celotno prodajo znotraj obravnavanih let ni bistveno spremenil, saj se je delež prodaje na domačem trgu v letu 2003 zmanjšal le za 0,4 odstotne točke, medtem ko se je delež izvoza v istem letu za isto število odstotnih točk povečal, kar je bil tudi glavni razlog za povečanje celotne prodaje za 7,9 %.

Tabela 27: Vrednost prodaje na zaposlenega v podjetju Roto Lož d.o.o. v letih 2002 in 2003 (v 000 SIT)

ELEMENT	Leto 2002	Leto 2003	I _{03/02}
Vrednost prodaje	2.287.386	2.469.014	107,9
Povprečno število zaposlenih	96	110	114,6
Vrednost prodaje na zaposlenega	23.827	22.446	94,2

Vir: Izkaz poslovnega izida podjetja Roto Lož d.o.o. za leti 2002 in 2003.

Kazalec vrednost prodaje na zaposlenega je opredeljen kot razmerje med vrednostjo prodaje in povprečnega števila zaposlenih. Iz tabele 27 lahko ugotovimo, da se je vrednost kazalca v letu 2003 zmanjšala za 5,8 %, kar pa se je zgodilo zaradi večjega povečanja povprečnega števila zaposlenih v letu 2003 kot je bilo povečanje vrednosti prodaje v istem letu. Na počasnejšo rast prodaje je vplivala predvsem manjša prodaja domačim kupcem, ki je posledica same politike podjetja.

Tabela 28: Delež dobička iz poslovanja v prihodkih od prodaje v podjetju Roto Lož d.o.o. v letih 2002 in 2003 (v %)

ELEMENT	Leto 2002	Leto 2003	I _{03/02}
1. Dobiček/izguba iz poslovanja (v 000 SIT)	367.741	349.839	95,1
2. Prihodki od prodaje (v 000 SIT)	2.287.386	2.469.014	107,9
3. Delež dobička/izgube iz poslovanja v prihodkih od prodaje (=1/2)	16,1	14,2	88,2

Vir: Izkaz poslovnega izida podjetja Roto Lož d.o.o. za leti 2002 in 2003.

Delež dobička iz poslovanja v prihodkih od prodaje (tabela 28) je v obeh letih dosegel pozitivno vrednost, kar pomeni, da je podjetje tako v letu 2002 kot v letu 2003 poslovalo z dobičkom. Iz tabele je razvidno, da se je delež dobička v prihodkih od prodaje v letu 2003 zmanjšal za 11,8 %, na kar so vplivali predvsem višji stroški amortizacije, ki so pomembno vplivali na povečanje poslovnih odhodkov.

3.4.2. DINAMIKA PRODAJE

Tabela 29: Dinamika in struktura prodaje po mesecih v podjetju Roto Lož d.o.o. v letih 2002 in 2003 (v 000 SIT)

MESEC	Leto 2002	%	Leto 2003	%	I _{03/02}
Januar	177.812	7,8	223.843	9,1	125,9
Februar	157.437	6,9	178.091	7,2	113,1
Marec	156.531	6,8	240.428	9,7	153,6
April	165.483	7,2	196.268	8,0	118,6
Maj	184.184	8,1	189.910	7,7	103,1
Junij	239.377	10,5	213.462	8,6	89,2
Julij	170.359	7,4	242.264	9,8	142,2
Avgust	172.845	7,6	188.504	7,6	109,1
September	238.096	10,4	212.140	8,6	89,1
Oktober	201.086	8,8	236.027	9,6	117,4
November	250.041	10,9	256.069	10,4	102,4
December	174.135	7,6	92.008	3,7	52,8
SKUPAJ	2.287.386	100,0	2.469.014	100,0	107,9

Vir: Interni podatki podjetja Roto Lož d.o.o. za leti 2002 in 2003.

Podatki iz tabele 29 kažejo na povečanje celotne prodaje podjetja v letu 2003 za 7,9 %, kar je pozitivno vplivalo na uspešnost poslovanja. Prodaja se je povečala v večini mesecev, najbolj pa v mesecu marcu (za 53,6 %), medtem ko je najvidnejše zmanjšanje prodaje vidno v mesecu decembru, saj se je vrednost prodaje zmanjšala za 47,2 %. Razlog je ta, da skušajo podjetja proti koncu leta zmanjšati svojo zalogo in posledično manj naročajo, kar se z vidika Rota Lož kot dobavitelja proti koncu leta pozna na zmanjšani vrednosti prodaje.

3.4.3. ANALIZA KUPCEV

Vodstvo podjetja skuša z nenehnim merjenjem zadovoljstva odjemalcev ugotoviti, v kolikšni meri je podjetje izpolnilo njihove zahteve in pričakovanja. Vodilni v podjetju se zavedajo, da so odjemalci najdragocenejše premoženje njihove družbe, zato cenijo njihovo mnenje ter vedno znova skušajo doseči in preseči njihova pričakovanja.

Zadovoljstvo odjemalcev se v Rotu Lož d.o.o. izvaja preko vprašalnika Ocena zadovoljstva odjemalcev, na katerega odjemalci odgovarjajo tako, da za vnaprej pripravljene parametre kakovosti proizvodov in storitev opredelijo relativno pomembnost in oceno zadovoljstva. S

tem v podjetju dobijo informacije, ki omogočajo izboljševanje in prilagajanje proizvodov specifičnim potrebam kupcev. Drugi korak merjenja zadovoljstva odjemalcev je komuniciranje s tistimi, ki so proizvode podjetja slabše ocenili, s ciljem iskanja poti do partnerstva in sinergije. Poleg že omenjenih dveh načinov pa podjetje ocenjuje zadovoljstvo odjemalcev preko drugih virov kot so hišni sejmi, družabna srečanja in podobno.

Tabela 30: Obseg (v 000 SIT) in struktura (v %) prodaje po kupcih Rota Lož d.o.o. v letih 2002 in 2003

KUPEC	Leto 2002	%	Leto 2003	%	I _{03/02}
Kovinoplastika Lož d.d.	199.003	8,7	203.960	8,3	102,5
Podjetja v grupaciji Roto	2.022.049	88,4	2.203.843	89,2	109,0
Ostali	66.334	2,9	61.211	2,5	92,3
SKUPAJ	2.287.386	100,0	2.469.014	100,0	107,9

Vir: Interni podatki podjetja Roto Lož d.o.o. za leti 2002 in 2003.

Iz tabele 30 je razvidno, da so največji kupci proizvodov Rota Lož podjetja v skupini koncerna Roto Frank AG, ki v letu 2003 predstavljajo kar 89,2 odstoten delež vseh kupcev in so najpomembneje vplivali na povečanje prodaje v letu 2003. Kovinoplastika Lož za razliko od analize dobaviteljev, kjer zaseda mesto največjega dobavitelja, kot kupec ne predstavlja velikega deleža, poleg tega pa se je ta delež v letu 2003 še zmanjšal (na 8,3 %), kar je posledica izvozno naravnane politike podjetja.

Tabela 31: Struktura izvoza po državah za podjetje Roto Lož d.o.o. v letih 2002 in 2003

ELEMENT	Velika Britanija	Nemčija	Francija	Madžarska	Slovenija	Ostali	SKUPAJ
Leto 2002	43	23	16	4	9	5	100,0
Leto 2003	50	17	11	9	8	5	100,0
Razlika v odstotnih točkah	7	-6	-5	5	-1	0	0

Vir: Interni podatki podjetja Roto Lož d.o.o. za leti 2002 in 2003.

V obeh letih se je največ proizvodov prodalo na trg Velike Britanije, s tem da je podjetje v letu 2003 svoje sodelovanje z Veliko Britanijo še okrepilo in povečalo prodajo na njihovem tržišču. Delež izvoza se je leta 2003 povečal tudi na Madžarskem, medtem ko se je delež prodaje na nemški, francoski in slovenski trg nekoliko zmanjšal. Kljub temu ima Roto Lož d.o.o. po večini stalne kupce, ki jih ohranja na podlagi vrhunske kvalitete svojih proizvodov in hitre odzivnosti na njihove želje.

Večina proizvodov, ki jih proizvedejo v Rotu Lož d.o.o., je torej namenjenih za izvoz in sicer gre kar polovica vse prodaje v Veliko Britanijo. Ostali pomembnejši kupci izhajajo iz Nemčije, Francije, Madžarske ter Slovenije in skupaj predstavljajo ostalih 45 % vse prodaje.

3.5. ANALIZA FINANCIRANJA

Finance na splošno opredelimo kot vedo o upravljanju z denarjem. V sodobnem poslovnem svetu in gospodarstvu igra denar ključno vlogo, saj je z redkimi izjemami osnovni motiv obstoja podjetij in sega v vse segmente gospodarstva. Zato je zelo pomembno znanje o upravljanju z denarjem, ki se danes zahteva tako od posameznikov in podjetij kot tudi od drugih državnih in nedržavnih institucij (Berk, Lončarski, Zajc, 2001, str. 8).

Pojem finančna analiza podjetja je relativno širok in avtorji ga uporabljajo v različnih pomenih. Skupno vsem avtorjem pa je verjetno to, da s tem pojmom razumejo analizo finančnih posledic preteklih in/ali možnih prihodnjih poslovnih odločitev podjetja. Medtem, ko ni vprašljivo, kaj so poslovne odločitve, pa je bolj nejasno, kaj opredeljujemo s finančnimi posledicami (Mramor, 1999, str. 327).

3.5.1. OBSEG IN STRUKTURA VIROV FINANCIRANJA

Spremljanje in ocenjevanje obsega in strukture obveznosti do virov sredstev kaže usmerjati na ugotavljanje od katerih virov nabavlja podjetje finančne vire, kakšno sestavo virov ima in tudi, koliko je ta sestava ustrezna (Pučko, 1998, str. 82).

Tabela 32: Obseg in struktura obveznosti do virov sredstev podjetja Roto Lož d.o.o. v letih 2002 in 2003 (v 000 SIT)

ELEMENT	Leto 2002		Leto 2003		I _{03/02}
	Vrednost	%	Vrednost	%	
A. KAPITAL	1.269.299	72,6	1.302.571	76,2	102,6
1. Osnovni kapital	539.492	30,9	515.767	30,2	95,6
2. Rezerve iz dobička	54.952	3,2	52.535	3,1	95,6
3. Preneseni čisti poslovni izid	42.290	2,4	147.538	8,6	348,9
4. Čisti poslovni izid poslovnega leta	301.371	17,2	270.101	15,8	89,6
5. Prevrednotovalni popravek kapitala	331.194	18,9	316.629	18,5	95,6
B. REZERVACIJE	0	0	0	0	0
C. DOLGOR. FINANČNE IN POSLOVNE OBVEZNOSTI	0	0	0	0	0
D. KRA TKOR. FINANČNE IN POSLOVNE OBVEZNOSTI	476.933	27,3	384.231	22,5	80,6
1. Kratkoročne obveznosti do domačih dobaviteljev	377.930	21,6	251.715	14,7	66,6
2. Kratkoročne obveznosti do dobaviteljev v tujini	27.124	1,6	35.137	2,1	129,5
3. Kratkoročne obveznosti za nefakturirano blago in storitve	6.574	0,1	5.279	0,3	80,3
4. Druge kratkoročne finančne in poslovne obveznosti	65.305	3,7	92.082	5,4	141,0
E. PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	2.092	0,1	22.573	1,3	1079,0
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	1.748.324	100	1.709.357	100	97,8

Vir: Bilanca stanja podjetja Roto Lož d.o.o. za leti 2002 in 2003.

Na podlagi tabele 32 lahko ugotovimo, da se je struktura obveznosti do virov sredstev v letu 2003 glede na predhodnje leto zmanjšala za 2,2 %. V letu 2003 je dolg predstavljal 23,8 % vseh obveznosti, kapital pa ostalih 76,2 %, ki se je v tekočem letu še povečal za 2,6 %. V

primerjavi z letom 2002 se je v letu 2003 spremenila tudi sama struktura posameznih kategorij. Najbolj se je v tem obdobju povečala zastopanost kapitala, k čemur je pripomogla postavka preneseni čisti poslovni izid, na kar je vplivala velika absolutna pozitivna sprememba prodaje (povečanje prodaje za približno 181 mio SIT). Za 1,2 odstotni točki se je v letu 2003 povečal tudi delež pasivnih časovnih razmejitev, vendar je imelo zmanjšanje deleža kratkoročnih finančnih in poslovnih obveznosti (natančneje zmanjšanje deleža kratkoročnih obveznosti do domačih dobaviteljev) večji vpliv na celotne obveznosti, ki so se zaradi tega v letu 2003 zmanjšale. Zmanjšanje obveznosti je predvsem posledica boljše likvidnosti podjetja ob koncu leta 2003, ki se je posledično izboljšala zaradi boljše plačilne discipline kupcev.

V okviru strukture virov sredstev so v tabeli 36 predstavljeni podatki o finančni varnosti, ki nam pove, kolikšen delež predstavlja kapital v obveznostih do virov sredstev in podatki o stopnji zadolženosti podjetja.

Tabela 34: Finančna varnost in stopnja zadolženosti v podjetju Roto Lož d.o.o. v letih 2002 in 2003 (v 000 SIT)

ELEMENT	Leto 2002	Leto 2003	I _{03/02}
1. Kapital	1.269.299	1.302.571	102,6
2. Dolgovi	479.025	406.786	84,9
3. Skupaj obveznosti do virov	1.748.324	1.709.357	97,8
4. Finančna varnost v % $(=(1/3)*100)$	72,6	76,2	105,0
5. Stopnja zadolženosti v % $(=(2/3)*100)$	27,4	23,8	86,9
6. Kvociient med lastnimi in tujimi viri $(=1/2)$	2,7	3,2	118,5

Vir: Bilanca stanja podjetja Roto Lož d.o.o. za leti 2002 in 2003.

Finančna varnost podjetja je v letu 2003 znašala 76,2 % in se je glede na predhodnje leto povečala za 5 %. Povečanje tega kazalca je pogojeno z 2,6 odstotnim povečanjem kapitala v letu 2003 glede na primerjalno leto, ki se je povečal zaradi večje prodaje in posledično večjega prenesenega čistega poslovnega izida. Stopnja zadolženosti je v letu 2003 znašala 23,8 % in se je glede na leto 2002 zmanjšala za 13,1 %, na kar so v letu 2003 vplivali zmanjšani dolgovi, ki so se zmanjšali predvsem zaradi manjših obveznosti do domačih dobaviteljev. Koeficient med lastnimi in tujimi viri se je v letu 2003 povečal za 18,5 %, kar je posledica povečanja kapitala in zmanjšanja dolgov, to pa pomeni, da podjetje vodi precej konservativno finančno politiko.

3.5.2. PLAČILNA SPOSOBNOST

Bistvo plačilne sposobnosti je usklajevanje ročnosti sredstev in obveznosti do virov sredstev. Poslovodstvo mora zagotavljati kratkoročno in dolgoročno plačilno sposobnost. Kratkoročna plačilna sposobnost ali likvidnost je opredeljena kot sposobnost rednega plačevanja v plačilo zapadlih obveznosti, dolgoročna plačilna sposobnost ali solventnost pa je opredeljena kot

sposobnost tako gospodariti z viri in naložbami, da je podjetje trajno sposobno poravnati vse svoje obveznosti (Vidic, 2000, str. 42-44).

Podrobnejša analiza plačilne sposobnosti je prikazana v tabeli 35 na podlagi treh kazalnikov.

$$\text{Kratkoročni koeficient} = \frac{\text{kratkoročna sredstva}}{\text{kratkoročne obveznosti}}$$

S tem kazalnikom ni mogoče zanesljivo presojati plačilne sposobnosti podjetja, temveč le pove, katere okvirne okoliščine bi lahko vplivale nanjo. Čeprav velja splošno pravilo, da naj bi bila vrednost tega kazalnika 2 ali več, je prava velikost kazalnika odvisna tudi od panoge, v kateri podjetje deluje.

$$\text{Pospešeni koeficient} = \frac{\text{likvidna sredstva} + \text{kratkoročne terjatve}}{\text{kratkoročne obveznosti}}$$

V primerjavi s prejšnjim kazalnikom so v števcu izločene najteže unovčljive oblike kratkoročnih sredstev (aktivne časovne razmejitve in zaloge), zato je ta kazalnik mnogo boljši merilec kratkoročne plačilne sposobnosti podjetja. Splošna ocena je, da naj bi bila vrednost tega kazalnika najmanj 1.

$$\text{Hitri koeficient} = \frac{\text{likvidna sredstva}}{\text{kratkoročne obveznosti}}$$

Večja vrednost tega kazalnika priča o večji trenutni plačilni sposobnosti podjetja. Tudi temu kazalniku ne smemo pretirano zaupati.

Tabela 35: Kazalci plačilne sposobnosti podjetja Roto Lož d.o.o. v letih 2002 in 2003
(v 000 SIT)

ELEMENT	Leto 2002	Leto 2003	I _{03/02}
1. Kratkoročna sredstva	1.089.967	935.943	85,9
2. Kratkoročne obveznosti	479.025	406.786	85,0
3. Kratkoročne terjatve	446.106	283.573	63,6
4. Likvidna sredstva	3.066	59.936	1954,9
5. Kratkoročni koeficient	2,3	2,4	104,3
6. Pospešeni koeficient	0,9	0,8	88,9
7. Hitri koeficient	0,01	0,2	2000

Vir: Bilanca stanja podjetja Roto Lož d.o.o. za leti 2002 in 2003.

Iz tabele 35 lahko ugotovimo, da kratkoročni koeficient v letu 2003 znaša 2,4 in se je glede na leto 2002 povečal za 4,3 %. Razlog je predvsem v večjem povečanju kratkoročnih sredstev v letu 2003 kot je bilo povečanje kratkoročnih obveznosti v istem letu. Pospešeni koeficient je v letu 2002 znašal 0,9 in v letu 2003 0,8, kar pomeni, da se je v letu 2003 zmanjšal za 11,1 %. Prav tako podjetje ni dosegalo plačilne sposobnosti na podlagi hitrega koeficienta, saj je v letu 2002 znašal komaj 0,01, v letu 2003 pa 0,2, kar je za 1900 % več. Vzrok za tako močno odstopanje med obema primerjanima letoma lahko najdemo v povečanem deležu likvidnih sredstev (za 6,1 odstotnih točk) in hkrati v zmanjšanem deležu kratkoročnih obveznosti (za 4,8 odstotnih točk) v istem obdobju.

Glede na razmere, ki so bile čez leto 2003 prisotne v podjetju, ti kazalci mogoče ne kažejo najbolj realne slike. Dejstvo je namreč v tem, da so se v podjetju čez leto terjatve do kupcev povečevale, kar je posledično v istem obdobju vplivalo na povečevanje obveznosti podjetja do svojih dobaviteljev. Pravočasnejša plačila kupcev in posledično tudi pravočasna plačila podjetja do svojih dobaviteljev so začela prihajati šele v zadnjih dveh mesecih leta 2003, zato bi lahko rekli, da je slika ključnih kategorij za izračun plačilne sposobnosti delno popačena, saj se je njihova vrednost v večini leta 2003 gibala ravno obratno kot so prikazane njihove spremembe na dan 31.12.2003.

3.5.3. FINANČNA STABILNOST

Podbilanca dolgoročno vezanih sredstev in virov sredstev je osnova za ugotavljanje, s kakšno finančno stabilnostjo imamo opraviti v podjetju. To oceno lahko napravimo s stopnjo finančne stabilnosti (Pučko, 1998, str. 89).

$$\text{Stopnja finančne stabilnosti} = \frac{\text{dolgoročni viri sredstev}}{\text{stalna sredstva in dolgoročne terjatve iz poslovanja}}$$

Tabela 36: Stopnja finančne stabilnosti za podjetje Roto Lož d.o.o. za leti 2002 in 2003

ELEMENT	Leto 2002	Leto 2003	I _{03/02}
1. Dolgoročne finančne in poslovne obveznosti	0	0	0
2. Stalna sredstva	658.357	773.414	117,5
3. Dolgoročne terjatve iz poslovanja	0	0	0
4. Kapital	1.269.299	1.302.571	102,6
5. Dolgoročne rezervacije	0.	0	0
6. Stopnja finančne stabilnosti	1,9	1,7	89,5

Vir: Bilanca stanja podjetja Roto Lož d.o.o. za leti 2002 in 2003.

Na podlagi podatkov iz tabele 36 lahko ugotovimo, da je stopnja finančne stabilnosti v letu 2003 znašala 1,7, kar je za 10,5 % manj kot leto poprej. Kljub zmanjšanju finančne stabilnosti podjetja je le-ta v obeh letih presegla vrednost 1, kar pomeni, da je bilo podjetje v zadnjih letih finančno stabilno.

4. UGOTOVITEV PREDNOSTI IN SLABOSTI V POSLOVANJU PODJETJA

Na podlagi analize poslovanja sem v nadaljevanju predstavila nekatere pozitivne in negativne spremembe ter vzroke za njihovo spremembo, v okviru negativnih sprememb pa za vsako izmed njih predlagala tudi ukrepe za njihovo odpravo.

Spremembe, ki so pozitivno vplivale na uspešnost poslovanja so predvsem povečanje prodaje na tujih trgih, povečanje celotne proizvodnje, zmanjšanje kratkoročnih poslovnih terjatev, kar je vplivalo na zmanjšanje celotnih gibljivih sredstev, zmanjšanje kratkoročnih obveznosti do domačih dobaviteljev, kar je vplivalo na zmanjšanje celotnih obveznosti do virov sredstev, povečanje finančne varnosti in posledično zmanjšanje stopnje zadolženosti.

Vzrok za povečanje prodaje v tujini je **pripadnost koncernu Roto** oziroma v sami politiki koncerna, ki narekuje izrazito izvozno politiko oziroma natančneje, ki narekuje povečanje prodaje podjetjem v skupini in tega se morajo v Rotu Lož držati. Da v podjetju sledijo izvozni politiki kaže tudi struktura prodaje po kupcih, iz katere je razvidno, da se kar 89,2 % vseh proizvodov proda podjetjem v skupini, ki te proizvode naprej tržijo po celem svetu. Vzrok za višji izvoz je posredno tudi **kakovost in prepoznavnost proizvodov** Rota Lož, ki je vodilno podjetje v proizvodnji stavbnega pohištva na svetovni ravni. Ravno zaradi kakovosti si pridobivajo številne poslovne partnerje po celem svetu, kar je nujno za rast podjetja.

Vzroki za povečanje celotne proizvodnje so podobni kot za povečanje prodaje, saj ravno ta vpliva na to, koliko se bo proizvajalo. **Vzroki** so torej **večji obseg prodaje**, saj prodaja proizvodov Rota Lož iz leta v leto hitreje narašča, ostali vzroki za rast prodaje in posledično za rast proizvodnje pa so tudi **inovativni in kakovostni** proizvodi, ki so tehnološko zelo dobro izdelani in sledijo najnovejšim svetovnim trendom. Za dobro tehnološko podlago proizvodov skrbi zelo **dobro organiziran razvojni oddelek**, ki kot tak omogoča močno razvojno intenzivnost podjetja in posredno vpliva na omenjeno pozitivno spremembo.

Boljša plačilna disciplina kupcev, ki se je izboljšala zaradi same politike lastnikov, je v zadnjih mesecih leta 2003 najpomembneje vplivala na zmanjšanje terjatev do kupcev, posledično pa tudi na zmanjšanje obveznosti do domačih dobaviteljev. Ob tem moram povedati, da se je podjetje v večini leta 2003 ukvarjalo z visokimi terjatvami do kupcev in s tem tudi z visokimi obveznostmi do dobaviteljev, to pomeni, da podjetje ni pravočasno poravnalo svojih obveznosti, na kar je vplivalo nepravočasno poravnavanje terjatev s strani svojih kupcev, tako da je v večini leta 2003 veljala slabša plačilna disciplina, katere vpliv je viden predvsem v povprečnem izračunu vrednosti kratkoročnih terjatev, zato jo bom v nadaljevanju omenila tudi kot slabost podjetja.

Glavni **vzrok** za višjo finančno varnost je **povečana prodaja** (vzroke za to spremembo sem navedla že v okviru večje proizvodnje, ki je posledica večje prodaje) oziroma povečanje

prihodkov od prodaje, ki absolutno gledano predstavljajo največjo spremembo vrednosti v primerjavi z drugimi prihodki in odhodki in so se v letu 2003 povečali za približno 181 mio SIT, kar je vplivalo na večji nerazporejeni čisti dobiček in s tem na višji preneseni čisti poslovni izid. To pa je bil glavni razlog za povečanje kapitala. Drugi razlog za višjo finančno varnost pa je **boljša likvidnost** podjetja v zadnjih mesecih leta 2003, kar je vplivalo na zmanjšanje dolgov. Glede na to, da se je podjetje v večini leta 2003 srečevalo z likvidnostnimi težavami in jih rešilo šele na koncu leta, bom ta vzrok navedla tudi v okviru slabosti podjetja. Posledica vzrokov, ki so vplivali na višjo finančno varnost je tudi manjša stopnja zadolženosti, ki je posledica manjših dolgov v letu 2003.

Na podlagi pozitivnih sprememb in njihovih vzrokov sem ugotovila, da se vzroki medseboj prepletajo in so v močni soodvisnosti, zaradi česar se, kljub temu, da gre za različne pozitivne spremembe, v njih prepletajo eni in isti vzroki.

Kljub številnim pozitivnim spremembam pa so se v podjetju v letu 2003 pojavile tudi negativne spremembe, ki so predvsem počasnejše obračanje sredstev, manjša dobičkonosnost kapitala in sredstev, manjši kazalec ekonomičnosti, počasnejše obračanje zalog, gibljivih sredstev ter kratkoročnih terjatev in s tem daljši dnevi vezave vseh treh kategorij, povečanje koeficienta fluktuacije odhodov, zmanjšanje proizvodnje in prodaje vseh vrst gonilk in slabša plačilna sposobnost podjetja.

Vzroki za omenjene negativne spremembe so predvsem:

- **Omejena stopnja avtonomije podjetja**, saj sta največja kupca in hkrati dobavitelja oba lastnika podjetja, ki s svojo politiko pomembno določata smernice delovanja podjetja in s tem vplivata na gibanje kazalcev uspešnosti podjetja.
- **Likvidnostne težave**, zaradi česar je podjetje za svoje obveznosti črpalo sredstva iz depozitov, s tem pa so se zmanjšale tudi obresti od depozitov. To je vplivalo na manjše finančne prihodke in posledično na počasnejšo rast celotnih prihodkov. Tu je treba še dodati, da sta oba največja kupca proizvodov Rota Lož hkrati tudi lastnika obravnavanega podjetja, ki je tako odvisno od obeh. Da je dobavitelj Roto Lož d.o.o. odvisen od obeh lastnikov in ne lastnika od Rota Lož, se lastniki dobro zavedajo, posledica česar je določena politika poravnavanja obveznosti obeh kupcev. Vzrok za večje likvidnostne težave podjetja je torej tudi **slaba plačilna disciplina kupcev**, ki je bila v letu 2003 prisotna v večini leta. **Ukrep**, ki ga za izboljšanje te slabosti in posledično za odpravo likvidnostnih težav podjetja predlagam, je **zaračunavanje zamudnih obresti**, tako bodo lahko vsaj delno vplivali na manjše zamujanje kupcev s plačili.
- **Dolgi dobavni roki dobaviteljev**, posledica česar je visoka varnostna zalog in s tem celotna zalog. Poleg tega je zalogo v letu 2003 povečevalo tudi vpeljava novih programov, posledica česar je bila nabava novih materialov, ki zaradi spremenjene tehnologije niso šli tekoče v proizvodnjo. **Odstopanje planov prodaje** od realnih

potreb je v letu 2003 tudi pomembno vplivala na povečane zaloge. Eden izmed **ukrepov** za zadnji dve slabosti je **razvrščanje končnih produktov po ABC metodi** (razvrščanje po pomembnosti glede na ustvarjanje prihodkov) in se na podlagi tega odločiti, katere materiale se bo držalo na zalogi in katere se bo nabavljalo na podlagi naročil kupcev. Naslednji ukrep je za zmanjšanje zalog v podjetju že aktiviran in sicer gre za **uvvedbo novega informacijskega sistema** (Inter Company System), s katerim bodo povezani z največjim dobaviteljem in ko se bo v proizvodnji pojavila potreba po določenem materialu, bo to takoj vidno tudi pri dobavitelju, ki bo material lahko hitreje dobavil. Ukrep, ki lahko pomembno vpliva na zmanjšanje zalog pa je tudi uvedba **KAN BAN sistema**, kar pomeni, da bo Roto Lož svojemu dobavitelju definiral v kakšni embalaži in koliko naj bo materiala ter kolikšne varnostne zaloge tega materiala mora dobavitelj držati. S tem bo podjetje lahko zmanjšalo svoje varnostno zalogo, kar bo vplivalo na nižjo celotno zalogo.

- **Zastarelost sredstev**, ki je sprožila investicije v sredstva z visoko stopnjo odpisanosti, ki so bile intenzivnejše v drugi polovici leta, kar je na kratek rok povečevalo poslovne in s tem celotne odhodke in tako negativno vplivalo na poslovni izid in številne kazalce uspešnosti poslovanja. Če pogledamo dolgoročno, pa bo povečanje investicij vsekakor pozitivno vplivalo na uspešnost podjetja in pokrilo vse trenutno nastale stroške iz tega naslova.
- **Zastarelost nekaterih proizvodov**, ki je vzrok za zmanjšanje proizvodnje in s tem prodaje vseh vrst gonilk, ki jih zaradi zastarele tehnologije počasi umikajo iz proizvodnega programa. Podjetje je že začelo **ukrepati** in sicer je proizvodnjo z gonilkami delno že **nadomestilo s proizvodnjo RHS okovja** (varnostno okovje za odpiranje oken navzven), poleg tega pa je začelo tudi s proizvodnjo okovja, oblikovanega za posebne kupce in za posebne trge.
- **Odvisnost prodaje proizvodov od razvoja gradbeništva** v državah, ki kupujejo proizvode obravnavanega podjetja. Če je gradbeništvo slabše razvito, bo povpraševanje po okovju za stavbno pohištvo manjše (to se je v letu 2003 zgodilo na trgih, kjer Rotove proizvode trži edini domači kupec Kovinoplastika Lož d.d.), ker se bo manj gradilo. **Ukrep**, ki ga v tem primeru predlagam podjetju, je usmeriti aktivnosti v raziskavo trga in skušati **osvojiti trge, kjer je gradbeništvo že in se še bo razvijalo**. Omenjen vzrok je negativno vplival na prihodke od prodaje proizvodov doma, kar je nadalje zaviralno vplivalo na poslovne in s tem na celotne prihodke.
- **Povečanje bolniških dopustov**, ki jih je v času povečane proizvodnje potrebno nadomestiti. Drugi razlog za večje število zamenjav je prilagajanje tržnim razmeram, kar pomeni, da je v določenih obdobjih potreba po delavcih večja, zato jih podjetje za določen čas zaposli, pridejo pa tudi obdobja, ko se zaradi manjših naročil potreba po delovni sili zmanjša, posledica česar je odpuščanje delavcev. Pri tem moram poudariti,

da se zamenjave (odhodi in prihodi delavcev v podjetje) v veliki večini nanašajo na zaposlene za določen čas, zamenjav zaposlenih za nedoločen čas je tako zelo malo, tako da zaradi tega ne trpi lojalnost tovrstnih zaposlenih do podjetja. **Ukrep** za manjše prehajanje zaposlenih iz oziroma v podjetje je dogovor za **izmenjavo viškov delovne sile** s Kovinoplastiko Lož d.d., kar pomeni, da bo le-ta »posodila« svoje delavce, ko bo v Rotu Lož nastala taka potreba in obratno. Tako ne bo nepotrebnega zaposlovanja in kasneje odpuščanja začasne delovne sile.

SKLEP

Z analizo poslovanja podjetja Roto Lož d.o.o. sem na podlagi kazalcev uspešnosti poslovanja ugotovila, da se je uspešnost podjetja v primerjavi z letom 2002 v letu 2003 poslabšala, saj je bilo povečanje vseh vrst prihodkov v letu 2003 manjše od povečanja odhodkov. Kljub temu je podjetje v obeh obravnavanih letih poslovalo z dobičkom in posledično dosegalo pozitivne rezultate na skoraj vseh proučevanih področjih. Eden od razlogov za slabšo uspešnost v letu 2003 in s tem zmanjšano konkurenčnost podjetja Roto Lož d.o.o. je valutno razmerje med dolarjem oziroma GBP in EUR in vpliv tega razmerja na realna gibanja. Rezultat tega gibanja je bilo v letu 2003 dvakratno prilagajanje – zmanjšanje prodajnih cen.

Tudi nasplošno se je v zadnjem času poslovno okolje podjetij v veliki meri spremenilo. To se kaže v naraščajoči ravni konkurenčnosti, vse bolj naprednih tehnologijah, kompleksnih proizvodnih procesih in novih zahtevah trgov (kupcev). To so dejavniki, ki vplivajo na to, da so kakovostne in pravočasne informacije, ki omogočajo ravnateljem v podjetju pravilne in pravočasne odločitve, ključne za obstanek in preživetje podjetij (Šink, Tekavčič, 2003, str. 22).

Podjetje se mora torej osredotočiti na razvoj tistih virov konkurenčnih prednosti, ki bodo zanje tipična, kar se da redka, trajna, težko nadomestljiva, konkurentom nedostopna, težko posnemljiva, torej takšna, ki prinašajo ustrezno tržno pozicijo in dolgoročne finančne učinke (Makovec Brenčič, 2003, str. 549). Avtorji za glavni vir konkurenčnih prednosti organizacije uporabljajo različna imena, a za vsemi se skriva isto – intelektualni kapital. Naravni viri, tehnologija, finance, proizvodi, produkcijski procesi, ne bodo igrali več vloge ključnih strateških dejavnikov, saj so danes preko trga dostopni vsem pod podobnimi pogoji. Izjema je intelektualni kapital, ki za podjetje predstavlja nekaj edinstvenega, drugačnega (Možina, 2001, str. 341).

Tega se zavedajo tudi v podjetju Roto Lož d.o.o., saj imajo iz leta v leto večji delež zaposlenih s V., VI. in VII. stopnjo izobrazbe. Zavedati pa se moramo, da znanje v podjetje ne pride naenkrat in tudi ne le enkrat. Počasi se akumulira in oblikuje skozi vsakodnevne odločitve. V prihodnosti bo torej zaposleni igral eno ključnih vlog v podjetju in vedno bolj se bomo ukvarjali s tem, kako privabiti in obdržati najboljše ljudi v podjetju.

LITERATURA

1. Berk Aleš, Lončarski Igor, Zajc Peter: Gradivo za poslovne finance. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. str. 8.
2. Hočevnar Marko: Osnove računovodstva. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. 469 str.
3. Hočevnar Marko, Jaklič Marko: Slovenski managerski izziv. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1999. 175 str.
4. Kavčič Slavka: Prenova bilance stanja in izkaza uspeha, ter uvedba izkaza gibanja kapitala po MRS 1, 14, 33 in 34. 31. simpozij o sodobnih metodah v računovodstvu, financah in reviziji: Zbornik referatov. Portorož : Zveza ekonomistov Slovenije, 1999, str. 111-127.
5. Lahovnik Matej: Rešeni primeri, naloge in pojasnila za predmet Ekonomika podjetja 2. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 71 str.
6. Lipičnik Bogdan: Organizacija podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 243 str.
7. Lipičnik Bogdan, Pučko Danijel, Rozman Rudi: Ekonomika in organizacija podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1991. Str. XVII, 20-10.
8. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor : Obzorja, 1987. 365 str.
9. Makovec Brenčič Maja: Trženje na podlagi odnosov kot vir doseganja konkurenčnih prednosti podjetij na mednarodnih trgih. Naše Gospodarstvo, Maribor, 49(2003), 5/6, str. 543-552.
10. Možina Stane: Organizacija, ki ustvarja, akumulira in uporablja znanje. Organizacija – revija za management, informatiko in kadre, Kranj, 43(2001), 6, str. 341-343.
11. Možina Stane: Osnove vodenja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1992. 287 str.
12. Mramor Dušan: Sodobna finančna analiza podjetja. 31. simpozij o sodobnih metodah v računovodstvu, financah in reviziji: Zbornik referatov. Portorož : Zveza ekonomistov Slovenije, 1999, str. 327-338.
13. Potočnik Vekoslav: Komercialno poslovanje z osnovami trženja 2. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 141 str.
14. Potočnik Vekoslav: Nabavno poslovanje s primeri iz prakse. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 418 str.
15. Prusnik Matjaž: Finančna analiza za potrebe lastnika na primeru Slovenije. 31. simpozij o sodobnih metodah v računovodstvu, financah in reviziji: Zbornik referatov. Portorož : Zveza ekonomistov Slovenije, 1999, str. 367-379.
16. Pučko Danijel: Analiza in načrtovanje poslovanja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1998. 196 str.
17. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 399 str.
18. Rejc Adriana, Lahovnik Matej: Priročnik za ekonomiko podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1998. 118 str.

19. Rozman Rudi: Planiranje poslovanja podjetja. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 316 str.
20. Sfiligoj Nada: Vplivi marketinga na vedenje potrošnikov in njihove nakupe. Akademija MM – Marketing magazin, Ljubljana, 6(2003), 10, str. 75-78.
21. Slovenski računovodski standardi. Ljubljana : Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 2002. 319 str.
22. Šink Darja, Tekavčič Metka: V kolikšni meri (poslovodni) ravnatelji v slovenskih podjetjih poznajo in uporabljajo nove analitske in druge sodobne pristope. 9. strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije: Analiziranje kot eno od informacijskih orodij ukrepanja (poslovodnih) ravnateljev. Portorož : Zveza ekonomistov Slovenije, 2003, str. 21-34.
23. Tekavčič Metka, Rejc Adriana: Ekonomika podjetja 1 – študijsko gradivo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. Str. 25-96, [22], 27.
24. Vidic Darjana: Računovodski kazalniki v povezavi za zakonom o finančnem poslovanju podjetij. IKS – revija za računovodstvo in finance, Ljubljana, 27(2000), 6, str. 38-46.
25. Zupan Nada, Kaše Robert: Organizacija podjetja – zapiski predavanj. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 151 str.

VIRI

1. Bilanca stanja podjetja Roto Lož d.o.o. na dan 31.12. v letih 2001, 2002 in 2003.
2. Boštjančič Eva: Je kapital v delnicah ali v ljudeh?
[URL: <http://www.revijakapital.com/kapital/poslovnefinance.php?stevilka=54&idclanka=2150>], 08.03.2004.
3. Interni pregled nabave podjetja Roto Lož d.o.o. za leti 2002 in 2003.
4. Interni pregled prodaje podjetja Roto Lož d.o.o. za leti 2002 in 2003.
5. Intervju z vodstvom podjetja Roto Lož d.o.o., 2004.
6. Izkaz poslovnega izida podjetja Roto Lož d.o.o. za leti 2001, 2002 in 2003.
7. Kadrovske evidence podjetja Roto Lož d.o.o. za leti 2002 in 2003.
8. Letno poročilo podjetja Roto Lož d.o.o. za leti 2002 in 2003.
9. Poročilo o proizvodnji podjetja Roto Lož d.o.o. za leti 2002 in 2003.
10. Poslovnik kakovosti podjetja Roto Lož d.o.o., 2002.
11. Statistični urad RS.
[URL: <http://www.stat.si/doc/statinf/2004/si-11.pdf>], 02.04.2004.

PRILOGI

Tabela 1: Sredstva in obveznosti do virov sredstev podjetja Roto Lož d.o.o. na dan 31.12. 2002 in 2003 v tekočih cenah in preračunan na cene v letu 2003 (v 000 SIT)

ELEMENT	Cene iz leta 2003		I 03/02	Tekoče cene
	2002	2003		
	I=3*4	2	3	2002
				4
SREDSTVA	1.748.324	1.709.357	104,6	1.671.438
A. STALNA SREDSTVA	658.357	773.414	104,6	629.404
1. Neopredmetena dolgoročna sredstva	108.552	220.549	104,6	103.778
2. Opredmetena osnovna sredstva	549.805	552.865	104,6	525.626
a. Zemljišča	33.561	32.085	104,6	32.085
b. Zgradbe	267.669	269.167	104,6	255.898
c. Oprema in drobn inventar	226.431	228.828	104,6	216.473
d. Osnovna sredstva, ki se pridobivajo	22.144	22.785	104,6	21.170
B. GIBLJIVA SREDSTVA	1.089.967	935.943	104,6	1.042.034
1. Zaloge	443.101	582.028	104,6	423.615
a. Material	229.250	250.198	104,6	219.168
b. Nedokončana proizvodnja	47.240	70.010	104,6	45.163
c. Proizvodi	166.612	261.820	104,6	159.285
2. Kratkoročne poslovne terjatve	446.106	283.573	104,6	426.488
a. Kratkoročne terjatve do kupcev	374.572	223.596	104,6	358.100
b. Kratkoročne poslovne terjatve do drugih	71.534	59.977	104,6	68.388
3. Kratkoročne finančne naložbe	197.694	10.406	104,6	189.000
4. Dobroimetje pri bankah, čeki, gotovina	3.066	59.936	104,6	2.931
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	1.748.324	1.709.357	104,6	1.671.438
A. KAPITAL	1.269.299	1.302.571	104,6	1.213.479
1. Osnovni kapital	539.492	515.767	104,6	515.767
2. Rezerve iz dobička	54.952	52.535	104,6	52.535
3. Preneseni čisti poslovni izid	42.290	147.538	104,6	40.430
4. Čisti poslovni izid poslovnega leta	301.371	270.101	104,6	288.118
5. Prevrednotovalni popravki kapitala	331.194	316.629	104,6	316.629
B. REZERVACIJE	0	0	104,6	0
C. DOLGOROČNE FINANČNE IN POSLOVNE OBVEZNOSTI	0	0	104,6	0
D. KRATKOROČNE FINANČNE IN POSLOVNE OBVEZNOSTI	476.933	384.213	104,6	455.959
1. Kratkoročne obveznosti do domačih dobaviteljev	377.930	251.715	104,6	361.310
2. kratkoročne obveznosti do dobaviteljev v tujini	27.124	35.137	104,6	25.931
3. kratkoročne obveznosti za nefakturirano blago in storitve	6.574	5.279	104,6	6.285
4. druge kratkoročne finančne in poslovne obveznosti	65.305	92.082	104,6	62.433
E. PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	2.092	22.573	104,6	2.000

Vir: Bilanca stanja podjetja Roto Lož d.o.o. za leti 2002 in 2003.

Tabela 2: Izkaz poslovnega izida podjetja Roto Lož d.o.o. na dan 31.12.2002 in 2003 po tekočih cenah in preračun na cene v letu 2003 (v 000 SIT)

ELEMENT	Cene iz leta 2003		I 03/02	Tekoče cene 2002
	2002	2003		
	I=3*4	2	3	4
ČISTI PRIHODKI OD PRODAJE	2.287.386	2.469.014	105,6	2.166.085
• Prihodki od prodaje proizvodov doma	227.828	205.672	105,6	215.746
• Prihodki od prodaje storitev doma	94	619	105,6	89
• Prihodki od prodaje proizvodov v tujini - podjetje v skupini	1.992.528	2.199.036	105,6	1.886.864
• Prihodki od prodaje proizvodov v tujini - drugi	66.936	63.687	105,6	63.386
SPREMEMBA VREDNOSTI ZALOG	14.725	130.376	105,6	13.944
• Povečanje	14.725	130.376	105,6	13.944
USREDSTVENI LASTNI POIZVODI IN LASTNE STORITVE	118	0	105,6	112
DRUGI POSLOVNI PRIHODKI	42	695	105,6	40
KOSMATI DONOS IZ POSLOVANJA	2.302.271	2.600.085	105,6	2.180.181
STROŠKI BLAGA, MATERIALA IN STORITEV	1.577.559	1.820.058	105,6	1.493.901
• Nabavna vrednost prodanega blaga in materiala	0	171	105,6	0
• Stroški materiala	1.354.929	1.547.177	105,6	1.283.077
• Stroški storitev	222.630	272.710	105,6	210.824
STROŠKI DELA	291.251	329.452	105,6	275.806
• Stroški plač	199.781	224.403	105,6	189.187
• Stroški pokojninskih zavarovanj	9.196	9.588	105,6	8.708
• Stroški drugih zavarovanj	32.319	36.342	105,6	30.605
• Drugi stroški dela	49.955	59.119	105,6	47.306
ODPISI VREDNOSTI	61.151	95.811	105,6	57.908
• Amortizacija	61.056	86.228	105,6	57.818
• Prevrednotovalni posl.odh.neopred.dolg.sred.in opred.osn.sred.	95	9.583	105,6	90
DRUGI POSLOVNI ODHODKI	4.569	4.925	105,6	4.327
DOBIČEK IZ POSLOVANJA	367.741	349.839	105,6	348.239
FINANČNI PRIHODKI	33.686	24.371	105,6	31.900
• Finančni prihodki iz obresti in kratk. terjatev do podjetij v skupini	0	8.702	105,6	0
• Drugi finančni prihodki iz obresti in kratkoročnih terjatev	33.686	15.669	105,6	31.900
FINANČNI ODHODKI	11.559	29.256	105,6	10.946
• Finančni odhodki za obresti in iz drugih obveznosti	11.559	29.256	105,6	10.946
DAVEK IZ DOBIČKA IZ REDNEGA DELOVANJA	90.059	82.930	105,6	85.283
ČISTI DOBIČEK IZ REDNEGA DELOVANJA	299.809	262.024	105,6	283.910
IZREDNI PRIHODKI	4.605	11.370	105,6	4.361
IZREDNI ODHODKI	161	3.293	105,6	153
DOBIČEK ZUNAJ REDNEGA DELOVANJA	4.444	8.077	105,6	4.208
CELOTNI DOBIČEK	394.312	353.031	105,6	373.401
DAVKI SKUPAJ	90.059	82.930	105,6	85.283
ČISTI DOBIČEK OBRAČUNSKEGA OBDOBJA	304.253	270.101	105,6	288.118

Vir: Izkaz poslovnega izida podjetja Roto Lož d.o.o. za leti 2002 in 2003.