

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**DIPLOMSKO DELO**

**MITJA TERČE**

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

## **DIPLOMSKO DELO**

**ANALIZA POSLOVANJA IN STRATEGIJE  
PODJETJA PRIJAZNA**

**Ljubljana, september 2002**

**MITJA TERČE**

## **IZJAVA**

Študent Mitja Terče izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom dr. Rudija Rozmana, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 22.2.2002

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

# KAZALO

<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1 PREDSTAVITEV PODJETJA PRIJAZNA</b> .....	<b>2</b>
<b>2 ANALIZA POSLOVANJA</b> .....	<b>3</b>
2.1 ANALIZA POSLOVNIH FUNKCIJ .....	3
2.1.1 <i>Analiza kadrov</i> .....	4
2.1.1.1 Število in struktura zaposlenih .....	4
2.1.1.2 Fluktuacija zaposlenih .....	5
2.1.1.3 Spremljanje in ocenjevanje izkoriščanja delovnega časa .....	6
2.1.1.4 Tehnična opremljenost dela .....	7
2.1.2 <i>Analiza nabave</i> .....	8
2.1.2.1 Obseg in struktura nabave .....	8
2.1.2.2 Dinamika nabave .....	8
2.1.2.3 Nabavne poti in dobavitelji .....	9
2.1.2.4 Vezava terjatev do kupcev in obveznosti do dobaviteljev .....	10
2.1.3 <i>Analiza prodaje</i> .....	11
2.1.3.1 Obseg in struktura prodaje .....	11
2.1.3.2 Dinamika prodaje .....	11
2.1.3.3 Prodaja po enotah podjetja .....	12
2.1.3.4 Prodajne poti in kupci .....	13
2.1.4 <i>Analiza financiranja</i> .....	14
2.1.4.1 Obseg in struktura obveznosti do virov sredstev .....	14
2.1.4.2 Plačilna sposobnost .....	15
2.1.4.3 Finančna varnost in stabilnost .....	16
2.2 ANALIZA SREDSTEV .....	17
2.2.1.1 Analiza obsega in strukture vseh sredstev .....	17
2.2.2 <i>Analiza stalnih sredstev</i> .....	18
2.2.3 <i>Analiza gibljivih sredstev</i> .....	20
2.2.3.1 Obseg in struktura gibljivih sredstev .....	20
2.2.3.2 Obračanje gibljivih sredstev .....	21
2.3 ANALIZA USPEHA POSLOVANJA .....	21
2.3.1.1 Analiza prihodkov .....	22
2.3.1.2 Analiza odhodkov .....	23
2.3.1.3 Analiza razlike v ceni .....	24
2.3.1.4 Analiza ekonomičnosti .....	24
2.4 ANALIZA USPEŠNOSTI POSLOVANJA .....	25
<b>3 ANALIZA ORGANIZACIJE</b> .....	<b>26</b>
3.1 ANALIZA ORGANIZACIJSKE STRUKTURE .....	26
3.2 ANALIZA KULTURE PODJETJA .....	29
3.3 ANALIZA ORGANIZACIJSKIH PROCESOV .....	29
<b>4 ANALIZA IN PREDVIDEVANJE OKOLJA</b> .....	<b>32</b>
<b>5 ANALIZA PREDNOSTI, SLABOSTI, PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI</b> .....	<b>33</b>
<b>6 MOŽNE TAKTIKE IN STRATEGIJE ZA IZBOLJŠANJE POSLOVANJA</b> .....	<b>34</b>
6.1 TAKTIČNE REŠITVE .....	34
6.2 STRATEŠKE ODLOČITVE .....	36
6.2.1 <i>Združitev z večjim poslovnim sistemom</i> .....	36
6.2.2 <i>Dodatne dejavnosti</i> .....	38

6.2.3	<i>Zamenjava dejavnosti</i> .....	39
7	<b>SKLEP</b> .....	39
	<b>LITERATURA</b> .....	41
	<b>VIRI</b> .....	42
	<b>PRILOGE</b> .....	1



# UVOD

Tržno gospodarstvo zahteva nenehne spremembe v podjetjih. Dejstvo je, da bodo preživela in uspešno poslovala le nekatera podjetja. Podjetja morajo, da bodo med njimi, sprejemati hitre in pravilne odločitve, ki temeljijo na kakovostnih informacijah. Čeprav je pomembnost odločevalnega procesa široko priznana, smo vsak dan, tako v podjetjih kot drugje, priča slabim in napačnim odločitvam (Rozman, 2000, str. 51). Kakovostne informacije so bistvene za uspešnost podjetja. Vendar se, zlasti v majhnih podjetjih, pojavlja težava, da so za njihov obstoj veliko bolj pomembne informacije o okolju, v katerem podjetje posluje, kot informacije o podjetju samem. Kakovostne informacije o okolju je težko pridobiti.

Analiza izvira iz grške besede analysis in pomeni razstavljanje neke celote na sestavne dele z namenom, da pridemo do vzrokov, ki so povzročili nastanek pojava. Podjetja večinoma gradijo svoje odločitve na informacijah, ki jih pridobijo z analizo poslovanja podjetja in analizo organizacije premalo pa upoštevajo priložnosti in nevarnosti okolja, ki jih pridobijo z analizo in predvidevanjem okolja. V tem diplomskem delu se nisem omejil zgolj na analizo poslovanja, organizacije in okolja, ampak sem vključil tudi strategije in taktike za izboljšanje uspešnosti poslovanja..

Analiza poslovanja je proces spoznavanja poslovanja konkretnega podjetja in s tem priprava za odločanje v podjetju o izboljšanju uspešnosti poslovanja s stališča analize (Lipovec, 1983, str. 31). Analiza organizacije je spoznavanje konkretne organizacije z namenom izboljšati odločanje o njej in s tem smotrnosti doseganja cilja podjetja ter s tem tudi učinkovitost in uspešnost (Rozman, 2000, str. 22). Analiza okolja spoznava poslovno okolje podjetje in pomaga pri ugotavljanju priložnosti in nevarnosti, ki se bodo v okolju pojavile.

**Predmet** mojega diplomskega dela je celovita analiza podjetja Prijazna, tako poslovnih funkcij kot organizacije in okolja. Moj glavni **namen** je, na podlagi celovite analize predlagati ustrezne odločitve, ki bodo vplivale na uspešnost poslovanja podjetja v prihodnje. **Cilj** tega diplomskega dela pa je, celovito spoznati podjetje Prijazna ter okolje, v katerem posluje.

V tem delu gre za analizo izvedbenih procesov, namenjeno tako ravnalni kot upravljalni ravni. Uporabil sem metodo, ki temelji pretežno na študiju literature iz analize poslovanja, organizacije in okolja, zbiranju podatkov, primerjavi dveh let, ugotavljanju sprememb v poslovanju in iskanju vzrokov za spremembe. Rešitve za prihodnje so logično izpeljane že iz analize same ali pa izhajajo iz izkušenj drugih podjetij v panogi ali pa so plod lastnih idej. Iz analize poslovanja sem ugotovil prednosti in slabosti poslovanja, iz analize okolja pa sem predvidel okolje in priložnosti ter nevarnosti v njem. Ocenjevanje problemskih položajev, ki začena z ocenjevanjem nabave in sledi potem logiki zaporedja faz reprodukcijskega procesa, ima veliko prednosti. Omogoča nam odkrivati zelo sistematično in postopno vsak odklon, ki nastaja od začetka do konca reprodukcijskega procesa. Po tej poti najlažje odkrijemo vse težave v poslovanju, saj se nam

pojavi logično razvijajo oziroma gradijo s tokom reprodukcije (Pučko, 1999, str. 26). Za analizo organizacije uporabljamo spoznavno metodo, ki jo sestavljata dve osnovni fazi. Prva faza je faza opazovanja in nam omogoča spoznavanje konkretne organizacije s pomočjo informacij. Sledi primerjava ugotovljenih dejstev o organizaciji z organizacijo, ki jo narekujejo situacijske spremenljivke. Med dejansko in primerljivo organizacijo prihaja do odstopanj. Druga faza spoznavne metode je faza diagnoze, v kateri proučujemo vzroke, ki bi lahko povzročili ugotovljeno odstopanje. Primerljivost podatkov sem zagotovil tako, da sem neinflacionirane podatke iz leta 2000, inflacioniral na leto 2001. Podatke iz bilance stanja iz leta 2000 sem inflacioniral z indeksom cen življenjskih potrebščin za leto 2000, ki je znašal 107,0 [URL:<http://www.gov.si/zrs/slo/index.html>]. Indeks cen življenjskih potrebščin je opredeljen kot razmerje cen decembra 2001 in decembra leta 2000. Podatke, ki prikazujejo povprečja posameznih let in tokove sem inflacioniral s povprečnim indeksom cen življenjskih potrebščin za obdobje januar-december 2000, ki je znašal 108,4. Vsi podatki, prikazani v tabelah, so v slovenskih tolarjih in so realne vrednosti.

Diplomsko delo je sestavljeno iz sedmih poglavij. V prvem delu sem predstavil podjetje. Pomembno je, da pred analizo spoznamo zgodovino podjetja ter njegovo pravno in lastniško strukturo. V drugem delu sem analiziral poslovanje podjetja. Najprej sem analiziral funkcije, nato še sredstva, uspeh in uspešnost poslovanja. V tretjem delu sem analiziral organizacijo. Analizi organizacije sledi v četrtem delu analiza okolja. V petem delu sem na podlagi dosedanjih analiz ugotovil prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti za podjetje Prijazna. V šestem delu sem na podlagi analiz predlagal možne taktike in strategije za izboljšanje poslovanja. Na koncu sem napravil še sklep, v katerem sem podal svoje mnenje o najboljši rešitvi za podjetje Prijazna.

## 1 PREDSTAVITEV PODJETJA PRIJAZNA

Podjetje Prijazna je bila do leta 1971 samostojno podjetje z imenom Resevna Šentjur. Leta 1971 se je priključila celjskemu velikanu Merx kot tozd. Kasnejša reorganizacija veletrgovca Merx v sozd je povzročila ustanavljanje novih delovnih organizacij. Tako je bila leta 1990 ustanovljena delovna organizacija Potrošnik, v kateri je še naprej deloval tozd Prodaja Šentjur. S ponovno reorganizacijo sozda v sestav podjetij leta 1996 se je tozd Prodaja Šentjur ponovno preoblikoval v delovno organizacijo Prijazna. V letu 1997 se je z novo registracijo preimenovala v Prijazno in izstopila iz sestava sestavljenega podjetja Merx, ki se je prav tako preoblikoval v holding in v letu 1998 tudi prenehal obstajati. Podjetje je diplomskem delu **iz resničnega imena preimenovano v Prijazna**, zaradi želje podjetja po zaupnosti resničnih podatkov.

Danes družba Prijazna, kljub vsem trgovskim povezavam v zadnjem času, posluje samostojno. V letu 2001 je zaradi ostre konkurence in izredno turbulentnega okolja poiskala 3 strateške partnerje (Tuš, Merkur, Tkanina). Z njimi se ni kapitalsko povezala, temveč si v partnerstvu zagotavlja predvsem boljše nabavne pogoje in racionalno lastno poslovanje.



Podjetje Prijazna je **delniška družba** s sedežem v Šentjurju pri Celju. Njena osnovna dejavnost po standardni klasifikaciji dejavnosti je trgovina na drobno z mešanim blagom, pretežno z živili, šifra podrazreda je 52.110. Registrirana je še za opravljanje dejavnosti točenja pijač in napitkov v točilnicah in dnevnih barih.

Osnovni kapital družbe na dan 31. 12. 2001 je znašal 179.074.000 SIT in je razdeljen na 179.074 delnic z nominalno vrednostjo 1000 SIT. V tabeli 1 je predstavljena lastniška struktura družbe.

Tabela 1: Lastniška struktura družbe na dan 31. 12. 2001

<b>Delničar</b>	<b>Število delnic</b>	<b>%</b>
PID Trdnjava	71.629	40,00
PID Trdnjava 1	20.559	11,48
Interna razdelitev delnic	35.815	20,00
Notranji odkup	23.002	12,84
Slovenska razvojna družba	39.984	22,33
<b>Skupaj</b>	<b>179.074</b>	<b>100,00</b>

Vir: Poročilo nadzornemu svetu podjetja Prijazna za leto 2001.

Podjetje Prijazna ima v skladu s statutom nadzorni svet, ki šteje 3 člane. Skupščina delničarjev voli dva člana, en član je izvoljen s strani zaposlenih. Upravo družbe sestavlja en član, in sicer ravnatelj podjetja.

## 2 ANALIZA POSLOVANJA

Cilj analize poslovanja je razvrstiti vplive dejavnikov na bolj in manj ugodne in omogočiti izbiro ukrepov, ki bodo povečali doseganje cilja. Cilj poslovanja v tržnem gospodarstvu je rentabilnost (Rozman, 1995a, str. 44). Doseganje rentabilnosti poslovanja pa povečuje vrednost podjetja.

### 2.1 ANALIZA POSLOVNIH FUNKCIJ

Poslovne funkcije so delni poslovni procesi podjetja, ki skrbijo zato, da se proizvodni proces odvija nemoteno in da učinkovito ustvari uporabno vrednost. Poleg tega je naloga poslovnih funkcij tudi združevanje prvin na kakovosten, količinsko in časovno smotrni način, tako da se ustvari proizvod ali storitev, ki jo kupec želi kupiti. Iz povedanega sledi, da so od učinkovitosti delovanja posamezne poslovne funkcije in njihove medsebojne usklajenosti odvisni stroški, ki se nanašajo na proizvode in storitve. Od tega pa je v veliki meri odvisna uspešnost podjetja (Kavčič, Koželj, Odar, 1998, str. 23). Podjetje Prijazna je storitveno podjetje, ki se ukvarja s prodajo trgovskega blaga, zato je prodaja obenem tudi proizvodnja. Tako bom analiziral kadre, nabavo, prodajo in financiranje.

## 2.1.1 Analiza kadrov

Delo je izhodišče poslovnega procesa in je izmed vseh prvin poslovnega procesa najpomembnejše. Pravzaprav si brez dela ni mogoče zamisliti poslovnega procesa. Dela pa ni brez delavca – nosilca delovne sile, to je potenciala fizičnih in umskih sposobnosti, ki jo pri opravljanju dela troši (Pučko, Rozman, 1993, str. 39).

Velikokrat rečejo: "Ljudje so naše najpomembnejše premoženje." Če je to res, potem so pravi delavci pomembna sestavina uspeha podjetja - lahko popolnoma spremijo izgled podjetja (Lazear, 1998, str. 47).

Analiziral bom število in strukturo zaposlenih, fluktuacijo zaposlenih, izkoriščenost delovnega časa in tehnično opremljenost dela, da bi ugotovil kako, so vplivali zaposleni na uspešnost poslovanja.

### 2.1.1.1 Število in struktura zaposlenih

Imamo več načinov za ugotavljanje obsega zaposlenih in povprečnega obsega zaposlenih. Sam sem se zaradi majhnega števila zaposlenih in majhne fluktuacije odločil, da število zaposlenih vzamem iz kadrovske evidence in povprečno število izračunam kar kot povprečje prvega in zadnjega dne v letu. Tabela 2 prikazuje obseg zaposlenih v podjetju Prijazna.

Tabela 2: Obseg zaposlenih v podjetju Prijazna v letih 2000 in 2001

Element	2000	2001	Indeks 01/00
Število zaposlenih na dan 01.01.	94	89	94,7
Število zaposlenih na dan 31.12.	89	88	98,9
Moški	15	16	106,7
Ženske	74	72	97,3
Povprečno število zaposlenih	91	88	96,7

Vir: Kadrovska evidenca podjetja Prijazna za leti 2000 in 2001.

Iz tabele 2 je razvidno, da se število zaposlenih zmanjšuje. Od začetka leta 2000 do konca istega leta se je **zmanjšalo** iz 94 na 89 zaposlenih, oziroma za dobrih 5%. Nato se je od začetka do konca leta 2001 zmanjšalo še za enega zaposlenega. Zmanjšanje števila zaposlenih je imelo pozitiven vpliv na uspešnost poslovanja. Večinski delež žensk med zaposlenimi je logičen za dejavnost, v kateri je podjetje Prijazna.

V tabeli 3 sta prikazana obseg in struktura zaposlenih po starosti.

Tabela 3: Obseg in struktura zaposlenih po starosti v Prijazni na dan 31.12. v letih 2000 in 2001

Starost	2000	%	2001	%	Indeks 01/00
Do 20 let	1	1,12%	1	1,14%	100,0
Nad 20 let do 30 let	6	6,74%	5	5,68%	83,3
Nad 30 let do 40 let	37	41,57%	31	35,23%	83,8
Nad 40 do 50 let	35	39,33%	42	47,73%	120,0
Nad 50 let	10	11,24%	9	10,23%	90,0
<b>Skupaj</b>	<b>89</b>	<b>100,00%</b>	<b>88</b>	<b>100,00%</b>	<b>98,9</b>

Vir: Kadrovska evidenca podjetja Prijazna za leti 2000 in 2001.

Samo grobo število zmanjšanja števila zaposlenih nam ne daje dovolj dobre slike o vplivu na uspešnost poslovanja, zato sem analiziral še strukturo zaposlenih po starosti in izobrazbi. Tabela 3 kaže, da je večina zaposlenih v starostnih razredih nad 30 do 40 let in nad 40 do 50 let. Število starih od 40 do 50 let se je konec leta 2001 v primerjavi s koncem leta 2000 celo povečalo za 20%. Iz starostne strukture je razvidno, da so zaposleni **izkušeni**, a verjetno manj prilagodljivi.

Tabela 4 nam kaže obseg in strukturo zaposlenih po formalni izobrazbi.

Tabela 4: Obseg in struktura zaposlenih po formalni izobrazbi v podjetju Prijazna na dan 31. 12. v letih 2000 in 2001.

Stopnja izobrazbe	2000	%	2001	%	Indeks 01/00
I. – Nekvalificirani zaposleni	6	6,74%	5	5,68%	83,3
II. – Kvalificirani zaposleni	-	-	-	-	-
III. – Visoko kvalificirani zaposleni	-	-	-	-	-
IV. – Srednja šola	67	75,28%	66	75,00%	98,5
V. – Višja šola	15	16,85%	15	17,05%	100,0
VI. – Visoka šola	-	-	1	1,14%	-
VII. – Univerzitetna izobrazba	1	1,12%	1	1,14%	100,0
VIII: - Magisterij ali doktorat	-	-	-	-	-
<b>Skupaj</b>	<b>89</b>	<b>100,00%</b>	<b>88</b>	<b>100,00%</b>	<b>98,9</b>

Vir: Kadrovska evidenca podjetja Prijazna za leti 2000 in 2001

Iz tabele 4 lahko vidimo, da so zaposleni **slabo izobraženi**. Res je, da v trgovini na drobno ne more prevladovati visoko izobražen kader, vendar menim, da je v podjetju premalo ljudi z visoko in univerzitetno izobrazbo, ki bi, glede na svojo izobrazbo, znali naredi preobrat v podjetju.

### 2.1.1.2 Fluktuacija zaposlenih

Pri dinamiki zaposlenih so bolj kot sama sprememba števila pomembni vzroki za odhode oziroma prihode zaposlenih. Bilanco gibanja zaposlenih in vzroke za odhod ali prihod v podjetja sem prikazal v tabeli 5.

Iz tabele lahko razberemo, da so v letu 2000 zaposlili eno osebo za nedoločen čas in enega pripravnika, ki so ga kasneje odpustili. Vidimo tudi, da so v podjetju dali odpoved 3 ljudem, enega zaposlenega so disciplinsko odpustili in imeli so 2 upokojitvi (od tega ena invalidska). V naslednjem letu so zaposlili le enega zaposlenega za določen čas, upokojili so enega zaposlenega, enemu zaposlenemu pa je potekla pogodba za določen čas.

Tabela 5: Bilanca gibanja zaposlenih ter vzroki v podjetju Prijazna v letih 2000 in 2001

Element	2000	2001	Indeks 01/00
<b>Stanje 01.01.</b>	<b>94</b>	<b>89</b>	94,7
<b>Prišli 01.01. - 31.12</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	50,0
Sklenitev delovnega razmerja za nedoločen čas	1	1	100,0
Sklenitev delovnega razmerja kot pripravnik	1	0	0,
<b>Odšli 01.01. - 31.12</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	28,6
Sporazumna prekinitev oz. odpoved	3	0	0,0
Prekinitev delovnega razmerja za določen čas	1(pripravnik)	1	100,0
Disciplinski odpust	1	0	0,0
Upokojitev	2	1	50,0
<b>Stanje 31.12.</b>	<b>89</b>	<b>88</b>	<b>98,9</b>

Vir: Kadrovska evidenca podjetja Prijazna za leti 2000 in 2001.

Koeficiente fluktuacije zaposlenih izračunavam v tabeli 6.

Tabela 6: Koeficienti fluktuacije za podjetje Prijazna v letih 2000 in 2001

Element	2000	2001	Indeks 01/00
1. Prišli 01.01. – 31.12.	2	1	50,0
2. Odšli 01.01. – 31.12.	7	2	28,6
3. Bruto število zamenjav (=1+2)	9	3	33,3
4. Neto število zamenjav (=1-2)	-5	-1	20,0
5. Povprečno število zaposlenih	91	88	96,7
6. Koeficient fluktuacije odhodov (=2/5)	7,65%	2,26%	29,5
7. Bruto koeficient fluktuacije (=3/5)	9,84%	3,39%	34,5
8. Neto koeficient fluktuacije (=4/5)	-5,46%	-1,13%	20,7

Vir: Kadrovska evidenca podjetja Prijazna za leti 2000 in 2001.

Primerjava bruto koeficientov fluktuacije za leti 2000 in 2001 kaže, da so naslednje, leto 2001, za 65,5% manj zaposlovali in manj odpuščali zaposlene kot v letu 2000. V tabeli vidimo še večje zmanjšanje neto koeficienta fluktuacije in sicer za približno 80% in koeficienta fluktuacije odhodov za 70,5%. Občutno zmanjšanje vseh koeficientov ni pozitivno vplivalo na uspešnost podjetja. Predvsem koeficient fluktuacije odhodov bi moral biti vsaj enak kot v predhodnem letu.

### 2.1.1.3 Spremljanje in ocenjevanje izkoriščanja delovnega časa

Stopnja izkoriščenosti delovnega časa je eden zelo pomembnih in enostavnih kazalnikov, ki nam pove, kako zaposleni izkoriščajo svoj delovni potencial. Tabela 7 prikazuje izkoriščenost delovnega časa v podjetju prijazna.

Tabela 7: Izkoriščenost delovnega časa v podjetju Prijazna v letih 2000 in 2001

Element	2000	2001	Indeks 01/00
1. Možni koledarski sklad delovnih ur	190777,5	184788	96,9
2. Število plačanih opravljenih delovnih ur	152857	144857	94,8
3. Stopnja izkoriščanja delovnega časa (=2/1)	80,12%	78,39%	97,8

Vir: Kadrovska evidenca podjetja Prijazna za leti 2000 in 2001.

lahko ugotovimo, da se je stopnja izkoriščenosti delovnega časa **zmanjšala za 2,2%**. Razlog za to leži predvsem v 5,2% zmanjšanju števila plačanih opravljenih ur, ki je v primerjavi z 3,1% zmanjšanjem možnega koledarskega sklada delovnih ur dosti večje.

#### 2.1.1.4 Tehnična opremljenost dela

Tehnična opremljenost dela je opredeljena kot vrednost osnovnih sredstev na zaposlenega, pri čemer v števcu največkrat uporabimo povprečno nabavno vrednost osnovnega sredstva, v imenovalcu pa povprečno število zaposlenih v največji izmeni (Pučko, Rozman, 1993, stran 268). V števcu pa lahko uporabimo tudi povprečno nabavno vrednost opreme. Tako poznamo dve tehnični opremljenosti dela, ki ju izračunamo po naslednji formuli:

$$\text{tehnična opremljenost dela (1)} = \frac{\text{povprečna vrednost osnovnih sredstev po nabavni vrednosti}}{\text{povprečno število zaposlenih}}$$

$$\text{tehnična opremljenost dela (2)} = \frac{\text{povprečna vrednost opreme po nabavni vrednosti}}{\text{povprečno število zaposlenih}}$$

V tabeli 8 sem prikazal tehnično opremljenost dela na zaposlenega.

Tabela 8: Tehnična opremljenost dela na zaposlenega na dan 31. 12. v podjetju Prijazna v letih 2000 in 2001

Element	2000	2001	Indeks 01/00
1. Povprečna osnovna sredstva po nabavni vrednosti (v 000 SIT)	1.755.812	1.714.709	97,7
2. Povprečna oprema po nabavni vrednosti (v 000 SIT)	337.503	328.209	97,3
3. Povprečno število zaposlenih	91,5	88,5	96,7
4. Tehnična opremljenost dela (1) (v 000 SIT/zaposlenega) (=1/3)	19.189	19.375	101,0
5. Tehnična opremljenost dela (2) (v 000 SIT/zaposlenega) (=2/3)	3.689	3.709	100,5

Vir: Bilanci stanja in kadrovska evidenca podjetja Prijazna za leti 2000 in 2001.

Tabele 8 kaže, da se tehnični opremljenosti dela (1) in (2) v letu 2001 v primerjavi z letom 2000 nista bistveno spremenili. Zmanjšali so se tako vrednost sredstev in opreme kot število zaposlenih.

## 2.1.2 Analiza nabave

Vsebina nabave je preskrbovanje, pripravljanje in varovanje predmetov dela (Turk, 1994, str. 11). Glavna dejavnost podjetja je prodaja trgovskega blaga, kar nam pove, da podjetje ustvarja dobiček na podlagi razlike v ceni. Tako sta za podjetje Prijazna zelo pomembna nabavna cena in plačilni roki.

### 2.1.2.1 Obseg in struktura nabave

V tabeli 9 je prikazan obseg nabav za podjetje Prijazna v letih 2000 in 2001.

Tabela 9: Obseg (v 000SIT) nabave za podjetje Prijazna v letih 2000 in 2001

Element	2000	2001	Indeks 01/00
Nabava	916.403	843.993	92,1

Vir: Interni podatki o nabavi podjetja Prijazna za leti 2000 in 2001.

Iz tabele 9 lahko ugotovimo, da se je vrednostni obseg nabave zmanjšal za 7,9%; iz 916 milijonov SIT v letu 2000 na 844 milijonov SIT v letu. Večino zmanjšanja je potrebno pripisati manjšemu obsegu prodaje, nekaj zmanjšanja pa so prinesle ugodnejše nabavne cene zaradi **strateških povezav s podjetji Tuš, Merkur in Tkanina**.

### 2.1.2.2 Dinamika nabave

Dinamika nabave je podobna prodaji, saj podjetje svoje zaloge ureja avtomatsko z računalnikom, ki poskrbi, da, ko so zaloge na minimalni ravni, opomni zaposlenega v nabavi, da je potrebno ponovno naročiti blago. V tabeli 10 analiziram dinamiko in strukturo nabave podjetja Prijazna.

Tabela 10: Dinamika (v 000 SIT) in struktura (v %) nabave Prijazne v letih 2000 in 2001

Mesec	2000	%	2001	%	Indeks 01/00
Januar	67.445	7,36%	55.767	6,61%	82,7
Februar	67.781	7,40%	54.804	6,49%	80,9
Marec	80.129	8,74%	66.661	7,90%	83,2
April	81.326	8,87%	65.840	7,80%	81,0
Maj	76.619	8,36%	68.488	8,11%	89,4
Junij	78.064	8,52%	69.855	8,28%	89,5
Julij	79.796	8,71%	79.155	9,38%	99,2
Avgust	73.200	7,99%	77.755	9,21%	106,2
September	73.097	7,98%	71.236	8,44%	97,5
Oktober	74.994	8,18%	77.436	9,17%	103,3
November	78.984	8,62%	72.491	8,59%	91,8
December	84.968	9,27%	84.506	10,01%	99,5
<b>Skupaj</b>	<b>916.403</b>	<b>100,00%</b>	<b>843.993</b>	<b>100,00%</b>	<b>92,1</b>
<b>Povprečna mesečna nabava</b>	<b>76.367</b>		<b>70.333</b>		<b>92,1</b>

Vir: Interni podatki o nabavi podjetja Prijazna .

V tabeli 10 lahko vidimo, da se nabava v vseh mesecih leta 2001 ni enako manjšala kot povprečje v primerjavi z letom 2000. V oktobru in avgustu se je celo povečala.

### 2.1.2.3 Nabavne poti in dobavitelji

Dobavitelji so tisti, ki določajo nabavne cene in plačilne roke. Podjetje Prijazna je za te dobavitelje relativno majhno in se ne more, kot na primer Mercator, veliko in uspešno pogajati o nabavni ceni in plačilnih rokih. Obseg in strukturo nabave glede na glavne dobavitelje prikazujem v tabeli 11.

Tabela 11: Obseg (v 000SIT) in struktura (v %) nabave podjetja Prijazna glede na glavne dobavitelje v letih 2000 in 2001

Dobavitelji	2000	%	2001	%	Indeks 01/00
<b>Merkur (Kovinotehna)</b>	<b>104.171</b>	<b>11,37%</b>	<b>121.455</b>	<b>14,39%</b>	<b>116,6</b>
<b>Engro Tuš Celje</b>	<b>49.055</b>	<b>5,35%</b>	<b>189.374</b>	<b>22,44%</b>	<b>386,1</b>
Jurmes	44.843	4,89%	50.624	6,00%	112,9
Tobačna grosist	38.297	4,18%	20.722	2,46%	54,1
Era trgovina	25.335	2,76%	7.478	0,89%	29,5
Hrib	24.418	2,66%	11.317	1,34%	46,4
<b>Tkanina</b>	<b>20.715</b>	<b>2,26%</b>	<b>33.069</b>	<b>3,92%</b>	<b>159,6</b>
Klasje MPP	19.716	2,15%	10.932	1,30%	55,4
Sipex	17.076	1,86%	15.301	1,81%	89,6
Ljubljanske mlek.	16.566	1,81%	7.391	0,88%	44,6
Pivovarna Laško	15.981	1,74%	14.182	1,68%	88,7
Ictas	15.370	1,68%	12.714	1,51%	82,7
Mlekarna Celea	14.995	1,64%	10.470	1,24%	69,8
ABC Trgovina	14.717	1,61%	11.974	1,42%	81,4
DZS	14.301	1,56%	5.279	0,63%	36,9
Kerametal	12.470	1,36%	13.127	1,56%	105,3
Težak Žan	11.619	1,27%	6.155	0,73%	53,0
Ostali dobavitelji	456.758	49,84%	302.430	35,83%	66,2
<b>Skupaj nabava</b>	<b>916.403</b>	<b>100,00%</b>	<b>843.993</b>	<b>100,00%</b>	<b>92,1</b>

Vir: Finančno poročilo podjetja Prijazna za december 2000 in 2001.

V tabeli 11 lahko vidimo 16 Prijazninih največjih dobaviteljev in njihove dobave. Ugotovimo lahko, da je bila strateška povezava s podjetji Tuš za dobavo živil, Merkurjem (Kovinotehna) za dobavo tehničnega blaga in Tkanino za dobavo tekstila zelo dobra poteza. Vidimo, da sta Tuš in Merkur največja stalna dobavitelja, kmalu za njima pa je že Tkanina. Porast nabave v letu 2001 v primerjavi s predhodnim letom se je zaradi strateške povezave pri teh strateških partnerjih največ povečal.

#### 2.1.2.4 Vezava terjatev do kupcev in obveznosti do dobaviteljev

Prodaja in nabava večinoma nista časovno usklajeni. Ta zamik se kaže v zalogah. Vendar tudi, ko podjetje že proda blago, tega ne dobi takoj plačanega. Z vidika preprečevanja likvidnostnih težav bi morala biti vrednost terjatev do kupcev (Pučko, 1999, str. 141) vedno nekoliko večja od obveznosti do dobaviteljev. Vezavo terjatev in obveznosti podjetja Prijazna sem prikazal v tabeli 12.

Tabela 12: Vezava terjatev in obveznosti za leta 2000 in 2001 v podjetju Prijazna

Element	2000	2001	Indeks 01/00
1. Prihodki od prodaje (v 000 SIT)	1.156.253	1.066.469	92,2
2. Povprečne terjatve do kupcev (v 000 SIT)	23.475	22.712	96,8
3. Povprečne obveznosti do dobaviteljev (v 000 SIT)	208.729	234.531	112,4
4. Povprečna vrednost zalog (v 000 SIT)	182.915	145.260	79,4
5. Koeficient obračanja terjatev do kupcev (=1/2)	49,26	46,96	95,3
6. Trajanje 1 obrata terjatev do kupcev (v dnevih) (=365/5)	7,41	7,77	104,9
7. Koeficient obračanja obveznosti do dobavitelja (=1/3)	5,54	4,55	82,1
8. Trajanje 1 obrata obveznosti do dobaviteljev (v dnevih) (=365/7)	65,89	80,27	121,8
9. Koeficient obračanja zalog (=1/4)	6,32	7,34	116,1
10. Trajanje 1 obrata zalog (v dnevih) (=365/9)	57,74	49,72	86,1
11. Terjatve do kupcev : obveznosti do dobaviteljev (=2/3)	0,11	0,10	86,1

Vir: Bilanci stanja in izkaza uspeha podjetja Prijazna za leta 2000 in 2001.

Trajanje 1 obrata terjatev do kupcev se je v letu 2001 v primerjavi z letom 2000 nekoliko povečalo, za 4,9%, a še vedno znaša samo 8 dni. Vzrok temu je majhna prodaja kupcem na naročilnico in majhen obseg prodaje iz tega naslova v primerjavi s celotnim prometom. 90% celotne prodaje je prodane individualnim potrošnikom, ki so plačevali z gotovino, čeki ali plačilnimi karticami. Trajanje enega obrata obveznosti do dobaviteljev se je povečalo iz 66 dni v letu 2000 na 80 dni v letu 2001, kar je imelo pozitivne posledice na poslovanje. Iz podatkov v tabeli 12 bi lahko sklepali, da v podjetju Prijazna zaradi hitrega obračanja terjatev do kupcev in mnogo počasnejšega obračanja obveznosti do dobaviteljev ne bi smelo priti do likvidnostnih težav. Vendar likvidnostne težave v podjetju kažejo drugo sliko. Podjetje denar, ki bi moral biti namenjen plačilu blaga, porablja za plačilo drugih tekočih stroškov, ki jih ima, ker posluje z izgubo. Posledica podaljšanja obrata je predvsem slaba likvidnosti, ki se kaže v plačilni nedisciplini podjetja Prijazna. Trajanje enega obrata obveznosti do dobaviteljev lahko primerjamo z trajanjem enega obrata zalog. Ta je leta 2000 znašal 58 dni, leta 2001 pa 50 dni. Iz povprečja bi lahko ugotovili, da podjetje z obračanjem zalog vsaj približno uspeva pridobivati denarna sredstva za plačilo obveznosti do dobaviteljev in ostaja likvidno na račun kreditiranja s strani dobaviteljev. V podjetju imajo za plačilni rok do dobaviteljev živil 30 do 45 dni, tehnike 45 do 60 dni in tekstila 60 do 90 dni. Podjetju uspeva v roku obveznosti do dobaviteljev živil in tehnike prodati zaloge. Težave ima s prodajo zalog tekstila. Te se v povprečju obrnejo samo dva krat v letu.



### 2.1.3 Analiza prodaje

Glavna naloga prodajne funkcije je v pretvarjanju storitev ali izdelkov v denar zagotavljati nepretrganost celotnega procesa. Prodaja je končna faza poslovnega procesa, ker pridem s prodajo proizvoda do potrebnega denarja za nove nakupe prvin poslovnega procesa (Žnidaršič-Kranjc, 1995, str. 57).

#### 2.1.3.1 Obseg in struktura prodaje

Za vsako podjetje, še posebej pa trgovsko, je eden od najpomembnejši dejavnikov obseg prodaje. Trgovsko podjetje lahko enak dobiček ob zmanjšanju prodaje ustvari predvsem z zmanjšanjem nabavnih cen. Proizvodna podjetja imajo lahko še vedno veliko rezerve v zmanjšanju stroškov, kar je za trgovska mnogo manj značilno. Vsi podatki o prodaji so vrednoteni po prodajnih cenah brez davka na dodano vrednost.

V tabeli 13 analiziram obseg in strukturo prodaje glede na blagovno skupino.

Tabela 13: Vrednostni obseg (v 000 SIT) in struktura (v %) prodaje glede na blagovno skupino podjetja Prijazna v letih 2000 in 2001

Element	2000	%	2001	%	Indeks 01/00
Živilsko blago	592.823	51,28%	516.508	48,43%	87,1
Tekstil	159.855	13,83%	147.810	13,86%	92,5
Tehnika in železnina	403.453	34,90%	402.127	37,71%	99,7
<b>Skupaj</b>	<b>1.156.130</b>	<b>100%</b>	<b>1.066.445</b>	<b>100,00%</b>	<b>92,2</b>
<b>Prodaja na zaposlenega</b>	<b>12.635</b>		<b>12.050</b>		<b>95,4</b>

Vir: Evidenca prodaje podjetja Prijazna za leti 2000 in 2001.

Tabela 13 prikazuje zmanjšanje prodaje za skoraj 8% v primerjavi s predhodnim letom 2000. Najmanj se je v istem obdobju zmanjšala prodaja tehnike in železnine in sicer samo za 0,3%, več prodaja tekstila, za 7,5%, največ pa prodaja živilskega blaga, s približno 50% deležem v celotni prodaji. Prodaja na zaposlenega se je v istem obdobju zaradi manjšega števila zaposlenih zmanjšala za samo 5%. Iz priloge 3 lahko ugotovimo, da se je za zelo podoben odstotek zmanjšal tudi količinski obseg prodaje.

#### 2.1.3.2 Dinamika prodaje

Verjetno smo vsi udeleženci božično-novoletne nakupovalne mrzlice in nam tako ni težko razumeti, da je prodaja največja v mesecu decembru, najmanjša pa takoj po novem letu v mesecu januarju.

Dinamika in struktura prodaje podjetja sta prikazani v tabeli 14.

Tabela 14: Dinamika (v 000 SIT) in struktura (v %) prodaje podjetja Prijazna v letih 2000 in 2001

Mesec	2000	%	2001	%	Indeks 01/00
Januar	85.319	7,38%	71.532	6,71%	83,8%
Februar	85.281	7,38%	68.182	6,39%	80,0%
Marec	101.091	8,74%	84.017	7,88%	83,1%
April	102.601	8,87%	83.194	7,80%	81,1%
Maj	96.662	8,36%	86.539	8,11%	89,5%
Junij	98.716	8,54%	90.613	8,50%	91,8%
Julij	100.670	8,71%	100.017	9,38%	99,4%
Avgust	95.818	8,29%	98.249	9,21%	102,5%
September	92.219	7,98%	90.012	8,44%	97,6%
Oktober	94.612	8,18%	97.846	9,17%	103,4%
November	96.177	8,32%	89.465	8,39%	93,0%
December	106.965	9,25%	106.780	10,01%	99,8%
<b>Skupaj</b>	<b>1.156.130</b>	<b>100,00%</b>	<b>1.066.445</b>	<b>100,00%</b>	<b>92,2%</b>
<b>Povprečna mesečna prodaja</b>	<b>96.344</b>	/	<b>88.870</b>	/	<b>92,2%</b>

Vir: Evidenca prodaje podjetja Prijazna za leti 2000 in 2001.

V tabeli 14 lahko vidimo, da je bila v mesecih avgust in oktober leta 2001 prodaja celo večja kot predhodno leto. Večja prodaja je nastala predvsem zaradi znižanj, ki jih je podjetje takrat imelo. Cene so znižali predvsem tekstilu, ki bi sicer še dolgo ostal v zalogi in povzročal stroške zalog. V podjetju so v teh dveh mesecih beležili tudi povečanje prodaje kovinskih in kemični izdelkov ter barv in lakov.

### 2.1.3.3 Prodaja po enotah podjetja

Za sestavljeno trgovsko podjetje je zelo pomembna prodaja po enotah. Pomaga nam ugotoviti, katere enote so poslovale slabo in kako lažje odpraviti probleme tam, kjer so nastali. Podjetje je sestavljeno iz petih enot na različnih lokacijah: Blagovnica (sestavljena iz samopostrežbe, bifeja, tekstilnega oddelka, tehničnega oddelka in pohištva), Planina (sestavljena iz pivnice, trgovine Planina in bifeja), Ponikva (sestavljena iz trgovine Ponikva in bifeja), Dramlje (sestavljena iz trgovine Dramlje in bifeja) in Železnina.

V tabeli 15 sem prikazal obseg in strukturo prodaje po enotah ter prodajo na m<sup>2</sup> prodajne površine.

Tabela 15: Obseg (v 000 SIT) in struktura (v %) prodaje po enotah ter prodaja na m<sup>2</sup> prodajne površine (v 000 SIT) podjetja Prijazna po enotah v letih 2000 in 2001

Enota	2000			2001			Indeks 01/00
	Vrednost	%	Na m <sup>2</sup> prod. pov.	Vrednost	%	Na m <sup>2</sup> prod. pov.	
Samopostrežba	334.574	28,94%	/	285.306	26,75%	/	85,3
Bife	20.016	1,73%	/	18.486	1,73%	/	92,4
<b>Skupaj sam. in bife</b>	<b>354.590</b>	<b>30,67%</b>	<b>730</b>	<b>303.792</b>	<b>28,49%</b>	<b>625</b>	<b>85,7</b>
Tekstilni oddelek	123.678	10,70%	195	141.344	13,25%	222	114,3
Tehnični oddelek	121.092	10,47%	378	82.703	7,76%	258	68,3
Pohištvo	70.773	6,12%	226	66.212	6,21%	211	93,6
<b>Skupaj Blagovnica</b>	<b>670.133</b>	<b>57,96%</b>	<b>382</b>	<b>594.051</b>	<b>55,70%</b>	<b>339</b>	<b>88,7</b>
Pivnica	12.090	1,05%	143	10.127	0,95%	120	83,8
Planina	126.293	10,92%	/	121.346	11,38%	/	96,1
Bife	7.629	0,66%	/	7.723	0,72%	/	101,2
<b>Skupaj Planina</b>	<b>133.921</b>	<b>11,58%</b>	<b>701</b>	<b>129.068</b>	<b>12,10%</b>	<b>675</b>	<b>96,4</b>
Ponikva	99.762	8,63%	/	92.352	8,66%	/	92,6
Bife	8.599	0,74%	/	10.158	0,95%	/	118,1
<b>Skupaj Ponikva</b>	<b>108.361</b>	<b>9,37%</b>	<b>555</b>	<b>102.562</b>	<b>9,62%</b>	<b>526</b>	<b>94,7</b>
Dramlje	62.543	5,41%	/	58.409	5,48%	/	93,4
Bife	4.378	0,38%	/	4.470	0,42%	/	102,1
<b>Skupaj Dramlje</b>	<b>66.921</b>	<b>5,79%</b>	<b>212</b>	<b>62.879</b>	<b>5,90%</b>	<b>199</b>	<b>94,0</b>
<b>Železnina</b>	<b>164.705</b>	<b>14,25%</b>	<b>807</b>	<b>167.758</b>	<b>15,73%</b>	<b>822</b>	<b>101,9</b>
<b>Skupaj</b>	<b>1.156.130</b>	<b>100,00%</b>	<b>395</b>	<b>1.066.445</b>	<b>100,00%</b>	<b>364</b>	<b>92,2</b>

Vir: Evidenca prodaje podjetja Prijazna za leti 2000 in 2001.

Ponovno se dogaja, da je prodaja v letu 2001 najbolj padla tam, kjer je njen delež največji. Tabela 15 nam kaže indeks prodaje za leto 2001 v Blagovnici in znaša 88,7. V Železnini se je prodaja povečala v letu 2001 na 168 milijonov SIT iz 165 milijonov SIT v letu 2000. Železnina je tako povečala že tako največjo prodajo na m<sup>2</sup> prodajne površine in je znašala 822 tisoč SIT na m<sup>2</sup>. V enoti Dramlje so v letu 2001 prodali le 199 tisoč SIT na m<sup>2</sup>. Povprečna prodaja 364 tisoč SIT na m<sup>2</sup> je v povprečju regije v kateri se nahaja podjetje, a dosti slabše kot to ustvarjajo vodilna podjetja v panogi. Na žalost se je tudi ta zmanjšala za 7,8% v letu 2001.

#### 2.1.3.4 Prodajne poti in kupci

V trgovini na drobno je normalno, da podjetja večino svojega blaga prodajo neposredno individualnim potrošnikom. To velja tudi v primeru Prijazne, kar prikazujejo podatki v tabeli 16.

Tabela 16: Obseg (v 000 SIT) in struktura (v %) prodaje podjetja Prijazna po kupcih v letih 2000 in 2001

Kupci	2000	%	2001	%	Indeks 01/00
<b>Potrošniki</b>	<b>1.044.101</b>	<b>90,31%</b>	<b>958.947</b>	<b>89,92%</b>	<b>91,8</b>
Metal Ravne	14.220	1,23%	Ne obstaja več	Ne obstaja več	/
Železarna Valji	11.561	1,00%	64.733	6,07%	559,9
Alpos	6.590	0,57%	12.584	1,18%	191,0
E-Šport	5.665	0,49%	Ne obstaja več	Ne obstaja več	/
Tajfun	5.665	0,49%	16.317	1,53%	288,0
Trgohlad	4.393	0,38%	Ne obstaja več	Ne obstaja več	/
Center za soc.delo	4.046	0,35%	4.586	0,43%	113,3
Tolo	3.584	0,31%	Ne obstaja več	Ne obstaja več	/
Ostali	56.304	4,87%	9.278	0,87%	16,5
<b>Skupaj</b>	<b>1.156.130</b>	<b>100,00%</b>	<b>1.066.445</b>	<b>100,00%</b>	<b>92,2</b>

Vir: Evidenca prodaje podjetja Prijazna za leti 2000 in 2001.

Podjetje Prijazna, kar je razvidno iz tabele 16, proda približno 90% blaga in storitev individualnim potrošnikom. Na žalost je med ostalimi 10% kar nekaj podjetij, ki so propadla. Podjetje je ta izpad prodaje dokaj uspešno nadomestilo z večjo prodajo ostalim podjetjem, našlo pa je tudi nekaj novih manjših podjetij. Glavni vzrok za zmanjšanje skupne prodaje je seveda 8,2% zmanjšanje prodaje neposrednim potrošnikom v letu 2001 v primerjavi s prejšnjim letom.

## 2.1.4 Analiza financiranja

Poslovne finance so vse aktivnosti, ki jih podjetja izvajajo na področju pridobivanja finančnih sredstev in upravljanja z njimi (Berk, Lončarski, Zajc, 2002, str. 4). Financiranje se razlikuje od drugih faz v poslovnem procesu po tem, da je prisotno v vseh fazah poslovnega procesa. Financiranje je nabavljanje finančnih sredstev iz različnih virov (aktivno) in vlaganje nabavljenih sredstev v različne dele reprodukcijskega procesa (pasivno) (Lipovec, 1983, str. 242–257).

### 2.1.4.1 Obseg in struktura obveznosti do virov sredstev

Vire financiranja analiziramo zato, da ugotovimo, s katerimi viri podjetje pridobiva sredstva za delovanje. Ugotavljamo, kakšna so razmerja med viri financiranja in kako ustrezna so. Vire financiranja ločimo na lastne ali nevračljive vire sredstev, kamor sodi kapital, in tuje ali vračljive vire, kamor sodijo krediti in druge obveznosti.

V tabeli 17 bom analiziral obseg in strukturo obveznosti do virov sredstev podjetja Prijazna.

Tabela 17: Obseg (v 000 SIT) in struktura (v %) obveznosti do virov sredstev podjetja Prijazna na dan 31. 12. v letih 2000 in 2001

Element	2000	%	2001	%	Indeks 01/00
<b>Kapital</b>	<b>903.404</b>	<b>73,80%</b>	<b>792.125</b>	<b>69,55%</b>	<b>87,7</b>
Osnovni kapital	191.609	15,65%	179.074	15,72%	93,5
Rezerve	266.526	21,77%	180.750	15,87%	67,8
Zakonske rezerve	19.160	1,57%	17.907	1,57%	93,5
Druge rezerve	247.369	20,21%	162.843	14,30%	65,8
Preneseni čisti dobiček ali izguba prejšnjih let	1.681	0,14%	0	0,00%	0,0
Revalorizacijski popravek kapitala	593.969	48,52%	543.580	47,73%	91,5
Revalorizacijski popravek osnovnega kapitala	261.996	21,40%	274.531	24,10%	104,8
Revalorizacijski popravek rezerv	331.588	27,09%	269.049	23,62%	81,1
Revalorizacijski popravek prenesenega dobička ali izgube	385	0,03%	0	0,00%	0,0
Nerazdeljeni čisti dobiček ali izguba iz poslovnega leta	-150.381	-12,29%	-111.279	-9,77%	74,0
<b>Kratkoročne obveznosti iz financiranja</b>	<b>62.595</b>	<b>5,11%</b>	<b>60.500</b>	<b>5,31%</b>	<b>96,7</b>
Kratkoročno dobljena posojila pri bankah	62.595	5,11%	60.500	5,31%	96,7
<b>Kratkoročne obveznosti iz poslovanja</b>	<b>257.875</b>	<b>21,07%</b>	<b>286.267</b>	<b>25,13%</b>	<b>111,0</b>
Kratkoročno obveznosti do drugih dobaviteljev	225.465	18,42%	243.596	21,39%	108,0
Kratkoročne obveznosti do delavcev	11.453	0,94%	11.500	1,01%	100,4
Kratkoročne obveznosti do države	8.418	0,69%	8.247	0,72%	98,0
Kratkoročne obveznosti za predujme	134	0,01%	402	0,04%	300,6
Druge kratkoročne obveznosti	12.406	1,01%	22.522	1,98%	181,6
<b>Pasivne časovne razmejitev</b>	<b>181</b>	<b>0,01%</b>	<b>53</b>	<b>0,00%</b>	<b>29,3</b>
Zunajbilančne obveznosti	164.617	13,45%	205.018	18,00%	124,5
Skupaj obveznosti	1.224.055	100,00%	1.138.945	100,00%	93,1

Vir: Bilanci stanja podjetja Prijazna za leti 2000 in 2001.

V tabeli 17 je vidimo, da se struktura obveznosti do virov sredstev v letu 2001 v primerjavi z letom 2000 ni bistveno spremenila. Skupne obveznosti do virov sredstev so se zmanjšale za 7% in to predvsem zaradi zmanjšanja kapitala za 12% in zmanjšanja kratkoročnih obveznosti iz financiranja za 3%. V istem obdobju pa so se povečale obveznosti iz poslovanja za 11%, kar je slabo glede na to, da je povečanje predvsem odraz poslabšanja likvidnosti in da so te obveznosti večje, kot so gibljiva sredstva. Podjetje je imelo v letu 2001 za približno četrtno manjšo izgubo kot v letu 2000, a je ta še vedno znašala 111 milijonov. Zunajbilančne obveznosti, ki predstavljajo hipoteke bankam in dobaviteljem, so se v letu 2001 v primerjavi s predhodnim letom povečale za približno četrtno.

#### 2.1.4.2 Plačilna sposobnost

Plačilna sposobnost podjetja oziroma likvidnost je sposobnost, plačati v danem trenutku zapadle obveznosti. Bolje in lažje kot iz bilance stanj jo lahko ugotovimo iz finančnih tokov. V tabeli 18 izračunavam različne koeficiente, ki prikazujejo plačilno sposobnost podjetja Prijazna.

Tabela 18: Koeficient plačilne sposobnosti podjetja Prijazna v letih 2000 in 2001

Element	2000	2001	Indeks 01/00
1. Denarna sredstva (v 000 SIT)	14.975	16.764	112,0
2. Kratkoročne terjatve (v 000 SIT)	40.467	41.950	103,7
3. Kratkoročna sredstva (v 000 SIT)	253.272	223.679	88,3
4. Kratkoročne obveznosti (v 000 SIT)	320.470	346.767	108,2
5. Hitri koeficient (=1/4)	0,047	0,048	103,5
6. Pospešeni koeficient (=(1+2)/4)	0,173	0,169	97,9
7. Kratkoročni koeficient (=3/4)	0,790	0,645	81,6

Vir: Bilanci stanja podjetja Prijazna za leti 2000 in 2001.

Kratkoročni koeficient meri sposobnost podjetja poravnati kratkoročne obveznosti z denarjem in ostalimi gibljivimi sredstvi, kot so kratkoročni vrednostni papirji in zaloge (Mramor, 1993, str. 166). Tabela 18 nam kaže, da se je zaradi povečanja denarnih sredstev v letu 2001 v primerjavi z letom 2000 hitri koeficient povečal za 3,46%, a še vedno ne dosega minimalne teoretične vrednosti 0,1. Pospešeni koeficient se je v enakem obdobju zmanjšal za 2,23% in je tudi manjši od 1, kolikor bi moral znašati, da bi bilo podjetje likvidno. Bolj zaskrbljujoč podatek je 18,38% zmanjšanje kratkoročnega koeficienta iz 0,790 v letu 2000 na 0,645 v letu 2001 in je daleč pod vrednostjo 2, ki bi omogočila likvidnost.

### 2.1.4.3 Finančna varnost in stabilnost

Tabela 19 prikazuje presek bilance stanja podjetja Prijazna.

Tabela 19: Presek bilance stanja Prijazna po ročnosti na dan 31. 12. v letih 2000 in 2001

Podbilance	2000				2001			
	AKTIVA		PASIVA		AKTIVA		PASIVA	
	Vrednost	%	Vrednost	%	Vrednost	%	Vrednost	%
Dolgoročno vezano	970.783	79,31%	903.404	73,80%	915.266	80,36%	792.125	69,55%
Kratkoročno vezano	253.272	20,69%	320.651	26,20%	223.679	19,64%	346.820	30,45%
Skupaj	1.224.055	100,00%	1.224.055	100,00%	1.138.945	100,00%	1.138.945	100,00%

Vir: Bilanci stanja podjetja Prijazna za leti 2000 in 2001.

V preseku bilance stanja v tabeli 19 lahko ugotovimo, da se je razlika med kratkoročno vezano pasivo in aktivo v letu 2001 v primerjavi z letom 2000 še povečala. Ugotovimo lahko, da podjetje vedno bolj financira dolgoročno vezana sredstva s kratkoročno vezanimi obveznostmi. To vpliva negativno na likvidnost in kaže na možne plačilne probleme in rizik nesolventnosti. Vse dolgoročne vire predstavlja kapital, zato iz tabele 19 lahko razberemo tudi finančno varnost podjetja, ki se poslabšuje, a je s približno 70% kapitala med sredstvi dokaj velika.

V tabeli 20 sem analiziral kazalce finančne stabilnosti podjetja.

Tabela 20: Kazalci finančne stabilnosti podjetja Prijazna v letih 2000 in 2001

Element	2000	2001	Indeks 01/00
1. Kapital (v 000 SIT)	903.404	792.125	87,7
2. Dolgoročni viri (v 000 SIT)	903.404	792.125	87,7
3. Osnovna sredstva po neodpisani vrednosti (v 000 SIT)	958.542	903.370	94,2
4. Dolgoročna sredstva (v 000 SIT)	970.783	915.266	94,3
5. Dolgoročna sredstva + zaloge (v 000 SIT)	1.135.242	1.041.326	91,7
6. Kapitalska pokritost dolgoročnih sredstev (=1/4)	0,931	0,865	93,0
7. Stopnja samofinanciranja (=1/3)	0,942	0,877	93,0
8. Dolgoročna pokritost dolgoročnih sredstev (=2/4)	0,931	0,865	93,0
9. Dolgoročna pokritost dolgoročnih sredstev in zalog (=2/4)	0,796	0,761	95,6

Vir: Bilanci stanja podjetja Prijazna za leti 2000 in 2001.

Iz tabele 20 je razviden 7,0% padec kapitalske pokritosti dolgoročnih sredstev v letu 2001 v primerjavi z letom 2000. To pomeni, da je bilo v tem letu 7% manj dolgoročnih sredstev pokritih s kapitalom. Vzrok za to je predvsem v 12,3% zmanjšanju kapitala. Pri stopnji samofinanciranja bi lahko dejali, da je bilo v letu 2001 7% manj osnovnih sredstev po neodpisani vrednosti pokritih s kapitalom. Vzrok je enak kot pri kapitalski pokritosti dolgoročnih sredstev.

Razlaga dolgoročne pokritosti dolgoročnih sredstev in vzrokov njene spremembe, ker je kapital edini dolgoročni vir, ostaja enaka kot pri kapitalski pokritosti dolgoročnih sredstev. Dolgoročne pokritosti dolgoročnih sredstev in zalog je v letu 2001 v primerjavi s predhodnim letom zmanjšala samo za 4,4%, kar je manj kot ostali kazalniki. Razlog za manjše zmanjšanje leži predvsem v velikem zmanjšanju zalog v podjetju v primerjavi s predhodnim letom.

## 2.2 ANALIZA SREDSTEV

### 2.2.1.1 Analiza obsega in strukture vseh sredstev

Cilj podjetja je s čim manj angažiranih sredstev ustvariti želen poslovni izid. Z analiziranjem obsega in sestave sredstev presojamo ugodnost globalnega razmerja med vrstami sredstev, predvsem gre za oceno razmerij med stalnimi in gibljivimi sredstvi. Na ta način dobimo izhodiščno vrednost oziroma kazalnike za nadaljnje presojanje obsega posameznih vrst sredstev.

Med stalna sredstva štejemo osnovna sredstva ter dolgoročne finančne naložbe. Med gibljiva sredstva štejemo: zaloge (trgovsko blago in material), terjatve iz poslovanja (dolgoročne in kratkoročne), kratkoročne finančne naložbe, denarna sredstva in aktivne časovne razmejitve.

V tabeli 21 prikazujem obseg in strukturo sredstev podjetja Prijazna.

Tabela 21: Obseg (v 000 SIT) in struktura (v %) sredstev podjetja Prijazna na dan 31. 12. v letih 2000 in 2001

Element	2000	%	2001	%	Indeks 01/00
Stalna sredstva	970.783	79,31%	915.266	80,36%	94,3
Gibljava sredstva	253.272	20,69%	223.679	19,64%	88,3
<b>Skupaj sredstva</b>	<b>1.224.055</b>	<b>100,00%</b>	<b>1.138.945</b>	<b>100,00%</b>	<b>93,1</b>

Vir: Bilanci stanja podjetja Prijazna za leti 2000 in 2001.

V tabeli 21 sta predstavljena obseg in struktura sredstev podjetja Prijazna na dan 31. 12. v letih 2000 in 2001. Zmanjšala so se tako stalna sredstva (za skoraj 6%) kot gibljava sredstva (za skoraj 12%). To bi imelo pozitiven vpliv na kazalnik donosnosti sredstev, vendar so se prihodki še malenkost bolj zmanjšali

V tabeli 22 analiziram obračanje sredstev v podjetju.

Tabela 22: Obračanje sredstev v podjetju Prijazna

Element	2000	2001	Indeks 01/00
1. Prihodki ( v 000 SIT)	1.189.262	1.082.551	91,0
2. Povprečna sredstva (v 000 SIT)	1.286.256	1.181.500	91,9
<b>3. Obračanje sredstev (=1/2)</b>	<b>0,925</b>	<b>0,916</b>	<b>99,1</b>

Vir: Bilanci stanja in izkaza uspeha podjetja Prijazna za leti 2000 in 2001.

Tabela 22 nam prikazuje obračanje vseh sredstev, žal se je to v letu 2001 minimalno zmanjšalo, kar je posledica zmanjšanja prihodkov. To zmanjšanje bo imelo negativen vpliv na uspešnost.

## 2.2.2 Analiza stalnih sredstev

Po Slovenskih računovodskih standardih (1993, str.119–120) so stalna sredstva enaka vsoti neopredmetenih dolgoročnih sredstev, opredmetenih osnovnih sredstev, dolgoročnih finančnih naložb in popravka kapitala. Osnovna sredstva neposredno sodelujejo pri poslovanju in vodijo do prihodkov iz poslovanja, dolgoročne finančne naložbe pa do prihodkov iz financiranja. Tabela 23 prikazuje obseg in strukturo stalnih sredstev podjetja.

Tabela 23: Obseg (v 000 SIT) in struktura (v %) stalnih sredstev podjetja Prijazna na dan 31. 12. v letih 2000 in 2001

Element	2000	%	2001	%	Indeks 01/00
Neopredmetena dolgoročna sredstva	3.285	0,34%	2.940	0,32%	89,5
Opredmetena osnovna sredstva	958.542	98,74%	903.370	98,70%	94,2
Dolgoročne finančne naložbe	8.956	0,92%	8.956	0,98%	100,0
<b>Skupaj stalna sredstva</b>	<b>970.783</b>	<b>100,00%</b>	<b>915.266</b>	<b>100,00%</b>	<b>94,3</b>

Vir: Bilanci stanja podjetja Prijazna za leti 2000 in 2001.



Tabela 23 prikazuje obseg in strukturo stalnih sredstev in kaže, da so se opredmetena osnovna sredstva v letu 2001 v primerjavi z letom 2000 zmanjšala iz 958.542 tisoč SIT na 903.370 tisoč SIT ali za skoraj 6%. Zmanjšanje vrednosti opredmetenih osnovnih sredstev je predvsem posledica amortizacije. V tabeli 24 prikazujem obseg in strukturo opredmetenih osnovnih sredstev podjetja.

Tabela 24: Obseg (v 000 SIT) in struktura (v %) opredmetenih osnovnih sredstev podjetja Prijazna po neodpisani vrednosti na dan 31. 12. v letih 2000 in 2001

Element	2000	%	2001	%	Indeks 01/00
Zemljišča	199.527	20,82%	184.908	20,47%	92,7
Zgradba	647.415	67,54%	626.642	69,37%	96,8
Oprema	111.600	11,64%	91.820	10,16%	82,3
<b>Skupaj opredmetena osnovna sredstva</b>	<b>958.542</b>	<b>100,00%</b>	<b>903.370</b>	<b>100,00%</b>	<b>94,2</b>

Vir: Bilanci stanja podjetja Prijazna za leti 2000 in 2001.

Zmanjšanje opredmetenih osnovnih sredstev za 6%, vidno v tabeli 24, je posledica odprodaje opreme in zemljišč in v večjem deležu amortizacije zgradb in opreme.

Zastarevanje osnovnih sredstev je ekonomski pojav, zato ga ne moremo natančno meriti. Posredno ga izražamo z odpisanostjo opredmetenih osnovnih sredstev (Pučko, 1999, str. 31). Stopnjo odpisanosti osnovnih sredstev izračunamo po naslednji formuli:

$$\text{stopnja odpisanosti osnovni sredstev} = \frac{\text{popravek vrednosti osnovnih sredstev}}{\text{nabavna vrednost osnovnih sredstev}}$$

Nabavne vrednosti, popravki vrednosti, sedanje vrednosti in stopnje odpisanosti opredmetenih osnovnih sredstev podjetja so prikazane v tabeli 25.

Tabela 25: Nabavne vrednosti, popravki vrednosti, sedanje vrednosti in stopnje odpisanosti opredmetenih osnovni sredstev podjetja Prijazna (v%) v letih 2000 in 2001

Element	2000	2001	Indeks 01/00
<b>Revalorizirana nabavna vrednost osnovnih sredstev</b>	<b>1.755.812</b>	<b>1.714.709</b>	<b>97,7</b>
Zemljišča	199.526	184.908	92,7
Zgradbe	1.218.784	1.201.592	98,6
Oprema	337.503	328.209	97,3
<b>Popravek vrednosti osnovnih sredstev</b>	<b>797.270</b>	<b>811.339</b>	<b>101,8</b>
Zemljišča	0	0	100,0
Zgradbe	571.367	574.950	100,6
Oprema	225.903	236.389	104,6
<b>Sedanja vrednost osnovnih sredstev</b>	<b>958.542</b>	<b>903.370</b>	<b>94,2</b>
Zemljišča	199.526	184.908	92,7
Zgradbe	647.416	626.642	96,8
Oprema	111.600	91.820	82,3
<b>Stopnja odpisanosti</b>	<b>45,41%</b>	<b>47,32%</b>	<b>104,2</b>
Zemljišča	0,00%	0,00%	100,0
Zgradbe	46,88%	47,85%	102,1
Oprema	66,93%	72,02%	107,6

Vir: Bilanci stanja podjetja Prijazna za leti 2000 in 2001.

Tabela 25 kaže nabavne vrednosti, popravke vrednosti, sedanje vrednosti in stopnje odpisanosti opredmetenih osnovni sredstev. Stopnja odpisanosti se je povečala iz 45,4% v letu 2000 na 47,32% v letu 2001. Bolj zaskrbljujoč podatek je približno 8% povečanje odpisanosti opreme, ki je v letu 2001 znašala že 72%.

## 2.2.3 Analiza gibljivih sredstev

Gibljiva sredstva členimo na zaloge, dolgoročne terjatve iz poslovanja, kratkoročne finančne naložbe, denarna sredstva in aktivne časovne razmejitve (Turk, et al., 1996, str. 21).

### 2.2.3.1 Obseg in struktura gibljivih sredstev

Za podjetje, ki se ukvarja s trgovino na drobno z mešanim blagom, je gotovo pomembna zaloga trgovskega blaga.

Tabela 26 prikazuje obseg in strukturo gibljivih sredstev podjetja.

Tabela 26: Obseg (v 000 SIT) in struktura (v %) gibljivih sredstev podjetja Prijazna na dan 31. 12. v letih 2000 in 2001

Element	2000	%	2001	%	Indeks 01/00
<b>Zaloge</b>	<b>164.459</b>	<b>64,93%</b>	<b>126.060</b>	<b>56,36%</b>	<b>76,7</b>
Material	1.310	0,52%	1.142	0,51%	87,2
Trgovsko blago	163.149	64,42%	124.918	55,85%	76,6
<b>Kratkoročne terjatve iz poslovanja</b>	<b>40.467</b>	<b>15,98%</b>	<b>41.950</b>	<b>18,75%</b>	<b>103,7</b>
Druge kratkoročne terjatve do kupcev	19.942	7,87%	25.483	11,39%	127,8
Druge kratkoročne terjatve	20.526	8,10%	16.467	7,36%	80,2
<b>Kratkoročne finančne naložbe</b>	<b>33.350</b>	<b>13,17%</b>	<b>38.896</b>	<b>17,39%</b>	<b>116,6</b>
Kratkoročno dana posojila drugim	826	0,33%	8.500	3,80%	1029,0
Za prodajo odkupljeni vrednostni papirji	32.524	12,84%	30.396	13,59%	93,5
<b>Denarna sredstva na TR</b>	<b>14.975</b>	<b>5,91%</b>	<b>16.764</b>	<b>7,49%</b>	<b>112,0</b>
<b>Aktivne časovne razmejitve</b>	<b>21</b>	<b>0,01%</b>	<b>9</b>	<b>0,00%</b>	<b>42,1</b>
<b>Skupaj gibljiva sredstva</b>	<b>253.272</b>	<b>100,00%</b>	<b>223.679</b>	<b>100,00%</b>	<b>88,3</b>

Vir: Bruto bilanci stanja podjetja Prijazna za leti 2000 in 2001.

Zaloge trgovskega blaga so v letu 2001 znašala kar 56% vse vrednosti gibljivih sredstev, a se je njihova vrednost v primerjavi s predhodnim letom zmanjšala za 23,4%. Zmanjšanje zalog je posledica odprodaje dela nekurantnih zalog (zaloge, ki se v enem letu niso obrnile) in poslovne politike, ki želi zaloge optimizirati. Slednje je pomembno zaradi količnika obračanja zalog, ki je porastel s 6,3 v letu 2000 na 7,3 v letu 2001. Z izboljšanjem količnika so se izboljšali dnevi vezave sredstev, kar ugodno vpliva na likvidnost podjetja. To je imelo pozitiven vpliv na poslovni izid. Tabela 26 prikazuje tudi, da so se kratkoročne terjatve do kupcev v letu 2001 v primerjavi z letom 2000 povečale za približno 28%, kar seveda vpliva negativno na obračanje

kratkoročnih terjatev. Povečanje kratkoročnih terjatev je posledica finančne nediscipline kupcev podjetja, ki kupujejo z naročilnico in plačujejo po računih. Tako povečane terjatve slabijo likvidnost družbe. Zaradi zmanjšanj prodaje v letu 2001 v primerjavi z letom 2000 je skoraj 12% povečanje denarnih sredstev v istem obdobju slabo vplivalo na uspešnost poslovanja.

### 2.2.3.2 Obračanje gibljivih sredstev

Hitrost obračanja gibljivih sredstev vpliva na uspešnost poslovanja v obdobju. Večkrat se sredstva obrnejo, večji bo uspeh oziroma manj sredstev potrebujemo za enak uspeh. Podjetje, ki zmanjša zaloge in kratkoročne terjatve, izboljša poslovni uspeh, a s tem poveča tveganje, da mu lahko zmanjka zalog, zato je pomembno, da v podjetju vodijo evidenco minimalnih, maksimalnih in optimalnih zalog. Podjetje to ureja avtomatsko z računalnikom. V tabeli 27 sem izračunal koeficient obračanja gibljivih sredstev, zalog in kratkoročnih terjatev ter trajanje obratov v dnevih za podjetje Prijazna.

Tabela 27: Koeficient obračanja gibljivih sredstev, zalog in kratkoročnih terjatev ter trajanje obratov v dnevih za podjetje Prijazna v letih 2000 in 2001

Element	2000	2001	Indeks 01/00
1. Poslovni prihodki v 000 SIT	1.156.253	1.066.469	92,2
2. Povprečna gibljiva sredstva v obdobju v 000 SIT	302.388	238.476	78,9
3. Prihodki od prodaje v 000 SIT	1.156.130	1.066.445	92,2
4. Povprečne zaloge v 000 SIT	182.915	145.260	79,4
5. Poprečno stanje kratkoročnih terjatev	44.592	41.209	92,4
6. Koeficient obračanja gibljivih sredstev (=1/2)	3,82	4,47	117,0
7. Trajanje enega obrata gibljivih sredstev v dnevih (=365/6)	95,46	81,62	85,5
8. Koeficient obračanja zalog (3/4)	6,32	7,34	116,2
9. Trajanje enega obrata zalog v dnevih (=365/8)	57,75	49,72	86,1
10. Koeficient obračanja terjatev do kupcev (=3/5)	25,93	25,88	99,8
11. Trajanje enega obrata terjatev v dnevih (=365/10)	14,08	14,10	100,2

Vir: Bilance stanja in izkazi uspeha podjetja Prijazna za leta 1999, 2000 in 2001.

Iz zgornje tabele lahko razberem, da je podjetje Prijazna zelo izboljšalo kazalce obračanja v letu 2001 v primerjavi z letom 2000. Koeficient obračanja gibljivih sredstev se je povečal za skoraj 17%, koeficient obračanja zalog za 16,2%, koeficient obračanja terjatev do kupcev pa se je zmanjšal za 0,2%.

## 2.3 ANALIZA USPEHA POSLOVANJA

Uspeh dosežemo takrat, kadar uresničimo postavljeni cilj. Cilj vsakega podjetja je v doseganju dobička, ki je pozitivna razlika med prihodki in odhodki in omogoča širjenje poslovanja, negativna razlika pa pomeni izgubo in vodi v krčenje ter upadanje poslovanja (Pučko, Rozman, 1993, str. 216).

Poslovni izid podjetja Prijazna prikazujem v tabeli 28.

Tabela 28: Poslovni izid (v 000 SIT) podjetja Prijazna v letih 2000 in 2001

Element	2000	%	2001	%	Indeks 01/00
1. Poslovni prihodki	1.156.253	97,17%	1.066.469	98,43%	92,2
2. Prihodki od financiranja	10.761	0,90%	4.229	0,39%	39,3
3. Izredni prihodki	22.947	1,93%	12.770	1,18%	55,7
<b>4. Skupaj prihodki</b>	<b>1.189.961</b>	<b>100,00%</b>	<b>1.083.468</b>	<b>100,00%</b>	<b>91,1</b>
5. Poslovni prihodki	1.239.195	92,32%	1.158.072	96,93%	93,5
6. Odhodki od financiranja	91.834	6,84%	34.314	2,87%	37,4
7. Izredni odhodki	11.280	0,84%	2.361	0,20%	20,9
<b>8. Skupaj odhodki</b>	<b>1.342.310</b>	<b>100,00%</b>	<b>1.194.747</b>	<b>100,00%</b>	<b>89,0</b>
9. Dobiček (izguba) iz poslovanja (=1-5)	-82.942		-91.603		110,4
10. Dobiček (izguba) iz financiranja (=2-6)	-81.073		-30.085		37,1
11. Izredni dobiček (=3-7)	11.667		10.409		89,2
<b>12. Celotni dobiček (izguba) (=4-8)</b>	<b>-152.349</b>		<b>-111.279</b>		<b>73,0</b>
13. Davek iz dobička	0		0		/
<b>14. Čisti dobiček (izguba) (=12-13)</b>	<b>-152.349</b>		<b>-111.279</b>		<b>73,0</b>

Vir: Izkaza uspeha podjetja Prijazna za leta 2000 in 2001.

Iz tabele 28 lahko razberemo, da so se prihodki v letu 2001 v primerjavi z letom 2000 realno zmanjšali za približno 9%. Najbolj pomembni prihodki, poslovni prihodki, so se zmanjšali najmanj, a še vedno za skoraj 8%. Skupni odhodki so se letu 2001 v primerjavi z letom 2000 zmanjšali za 11%, kar je imelo pozitiven vpliv na zmanjšanje celotne izgube za 29%. Na zmanjšanje celotne izgube so imeli najpomembnejši vpliv zmanjšani odhodki od financiranja. Ti so v letu 2001 znašali 34 milijonov SIT, leta 2000 pa 92 milijonov SIT.

### 2.3.1.1 Analiza prihodkov

Prihodki od prodaje so v celoti ustvarjeni doma in so po obsegu in strukturi prikazani v tabeli 29.

Tabela 29: Obseg (v 000 SIT) in struktura (v %) prihodkov podjetja Prijazna v letih 2000 in 2001

Element	2000	%	2001	%	Indeks 01/00
<b>Poslovni prihodki</b>	<b>1.156.253</b>	<b>97,17%</b>	<b>1.066.469</b>	<b>98,43%</b>	<b>92,2</b>
Čisti prihodki od prodaje	1.156.130	97,16%	1.066.445	98,43%	92,2
Vrednost usredstvenih (aktiviranih) lastnih proizvodov ali storitev	122	0,01%	24	0,00%	19,7
<b>Prihodki od financiranja</b>	<b>10.761</b>	<b>0,90%</b>	<b>4.229</b>	<b>0,39%</b>	<b>39,3</b>
Prihodki na podlagi deležev iz dobička drugih	699	0,06%	917	0,08%	131,2
Prihodki iz obresti in drugi prihodki od financiranja	10.062	0,85%	3.312	0,31%	32,9
<b>Izredni prihodki</b>	<b>22.947</b>	<b>1,93%</b>	<b>12.770</b>	<b>1,18%</b>	<b>55,7</b>
<b>Skupaj prihodki</b>	<b>1.189.961</b>	<b>100,00%</b>	<b>1.083.468</b>	<b>100,00%</b>	<b>91,1</b>

Vir: Izkaza uspeha podjetja Prijazna za leta 2000 in 2001.

Manjši delež v obeh letih predstavljajo prihodki od financiranja (le 0,4% v letu 2001) in izredni prihodki (le 1,2% v letu 2001). V tabeli 29 lahko vidimo, da imajo največji delež čisti prihodki od prodaje (98,4% v letu 2001) in so se v letu 2001 zmanjšali za 7,8% v primerjavi s predhodnim letom. To je imelo velik negativen vpliv na uspeh poslovanja.

### 2.3.1.2 Analiza odhodkov

Obseg in strukturo odhodkov prikazuje tabela 30.

Tabela 30: Obseg (v 000 SIT) in struktura (v %) odhodkov podjetja Prijazna v letih 2000 in 2001

Element	2000	%	2001	%	Indeks 01/00
<b>Poslovni odhodki</b>	<b>1.239.195</b>	<b>92,32%</b>	<b>1.158.072</b>	<b>96,93%</b>	<b>93,5</b>
Stroški blaga, materiala in storitev	966.117	71,97%	898.336	75,19%	93,0
Nabavna vrednost prodanega blaga	889.667	66,28%	825.039	69,06%	92,7
Stroški materiala	26.670	1,99%	26.336	2,20%	98,8
Stroški storitev	49.781	3,71%	46.961	3,93%	94,3
Stroški dela	219.444	16,35%	208.532	17,45%	95,0
Stroški plač	154.354	11,50%	146.753	12,28%	95,1
Stroški socialnega in pokojninskega zavarovanja	29.911	2,23%	28.719	2,40%	96,0
Drugi stroški dela	35.179	2,62%	33.060	2,77%	94,0
Amortizacija neopredmetenih dolgoročnih sredstev in opredmetenih osnovnih sredstev	45.921	3,42%	46.775	3,92%	101,9
Odpisi obratnih sredstev	4.655	0,35%	1.623	0,14%	34,9
Drugi odhodki iz poslovanja	3.058	0,23%	2.806	0,23%	91,8
<b>Odhodki od financiranja</b>	<b>91.834</b>	<b>6,84%</b>	<b>34.314</b>	<b>2,87%</b>	<b>37,4</b>
Odpisi dolgoročnih in kratkoročnih naložb	43.307	3,23%	0	0,00%	0,0
Stroški obresti in drugi odhodki financiranja	48.527	3,62%	34.314	2,87%	70,7
<b>Izredni odhodki</b>	<b>11.280</b>	<b>0,84%</b>	<b>2.361</b>	<b>0,20%</b>	<b>20,9</b>
<b>Skupaj odhodki</b>	<b>1.342.310</b>	<b>100,00%</b>	<b>1.194.747</b>	<b>100,00%</b>	<b>89,0</b>

Vir: Izkaza uspeha podjetja Prijazna za leta 2000 in 2001.

Tabela 30 nam kaže, da je podjetju uspelo zmanjšati nabavno vrednost prodanega blaga iz 890 milijonov leta 2000 na 825 milijonov v letu 2001, kar je predvsem odraz manjše prodaje in boljših nabavnih pogojev, ki so prispevali k zmanjšanju odhodkov za 46 milijonov. Dejansko so se cene nabave blaga za prodajo povečale za indeks 103,2, kar je manj kot indeks cen življenjskih potrebščin. Odhodki od financiranja so se zmanjšali predvsem zato, ker v letu 2001 ni bilo odpisa dolgoročnih in kratkoročnih terjatev, ki so v letu 2000 znašale 43 milijonov SIT. Vse to je imelo že omenjen pozitiven vpliv na skupne odhodke. Ugotovimo lahko, da je bilo podjetje uspešno pri zmanjševanju stroškov, neuspešno pa pri povečevanju prihodkov.

### 2.3.1.3 Analiza razlike v ceni

Razlika v ceni je glavni vir dohodka trgovskega podjetja. Trgovsko podjetje nima proizvodnje funkcije ampak vso dodano vrednost ustvari z neposredno prodajo kupljenega blaga. Z razliko v ceni krije vse stroške (razen nabave), iz nje investira in ustvarja dobiček. Dosežena razlika v ceni podjetja Prijazna je prikazana v tabeli 31.

Tabela 31: Dosežena razlika v ceni (v %) podjetja Prijazna v letih 2000 in 2001

	Leto2000	Leto2001	Indeks 01/00
Prihodki od prodaje blaga	1.156.253	1.066.445	92,2
Nabavna vrednost prod.blaga	889.667	825.039	92,7
<b>Dosežena razlika v ceni</b>	<b>23,06%</b>	<b>22,64%</b>	<b>98,2</b>

Vir: Izkaza uspeha podjetja Prijazna za leta 2000 in 2001.

V Prijazni se je ta zaradi planirano nižje cene, ki naj bi povečala prodajo, v letu 2001 v primerjavi z letom 2000 zmanjšalo za 1,8%. To je razvidno iz tabele 31.

### 2.3.1.4 Analiza ekonomičnosti

V zvezi z ocenjevanjem poslovnega rezultata je koristen izračun kazalca celotne gospodarnosti oziroma ekonomičnosti. Ekonomičnost predstavlja količnik med prihodki in odhodki. S tem uspeh podjetja prikažemo na relativen način in upoštevamo relativno velikost podjetja (Rozman, 1995b, str. 76).

V tabeli 32 sem analiziral ekonomičnost poslovanja podjetja.

Tabela 32: Ekonomičnost poslovanja podjetja Prijazna v letih 2000 in 2001

Element	2000	2001	Indeks 01/00
1. Celotni prihodki (v 000 SIT)	1.189.961	1.083.468	91,1
2. Celotni odhodki (v 000 SIT)	1.342.310	1.194.747	89,1
3. Poslovni prihodki (v 000 SIT)	1.156.253	1.066.469	92,2
4. Poslovni odhodki (v 000 SIT)	1.239.195	1.158.072	93,5
5. Celotna ekonomičnost (v 000 SIT)	0,887	0,907	102,3
6. Poslovna ekonomičnost (v 000 SIT)	0,933	0,921	98,7

Vir: Izkaza uspeha podjetja Prijazna za leta 2000 in 2001.

Tabela 32 kaže, da podjetje v obeh letih ni poslovalo ekonomično, saj so vse vrednosti kazalcev pod 1. Poslovna ekonomičnost se je v letu 2001 zmanjšala za 1,3% v primerjavi s predhodnim letom, tako je zmanjšanje poslovnih prihodkov v celoti izničilo trdo delo pri zmanjšanju odhodkov. Celotna ekonomičnost se je v letu 2001 sicer povečala za 2,3% v primerjavi s predhodnim letom, kar je pozitivno vplivalo na rentabilnost. Razlika pri spremembi kazalnikov ekonomičnosti je nastala predvsem zaradi zmanjšanja odhodkov iz financiranja.

## 2.4 ANALIZA USPEŠNOSTI POSLOVANJA

Pri ugotavljanju uspešnosti ni pomemben samo cilj, ki smo ga dosegli ampak tudi napor oziroma sredstva, ki smo jih vložili za njegovo doseganje. Tako uspešnost gospodarjenja podjetja največkrat definiramo kot:

$$\text{uspešnost gospodarjenja} = \frac{\text{cilj gospodarjenja}}{\text{sredstva za doseganje cilja}} = \frac{\text{rezultat}}{\text{sredstva}}$$

Naš glavni cilj je, s čim manj sredstvi doseči cilj oziroma z danimi sredstvi doseči čim večji učinek. Uspešnost gospodarjenja je najbolj splošno primerljiv podatek in tudi najpomembnejši podatek za delničarje, kreditodajalce in poslovne partnerje. V dobičkanosti sredstev se odraža ekonomičnost, produktivnost dela in opremljenost dela s sredstvi.

Rentabilnost je najširši kriterij ugotavljanja uspešnosti poslovanja, po katerem se ravna podjetje kot celota. Opredeljena je kot razmerje med doseženim dobičkom v nekem obdobju in za poslovanje potrebnim kapitalom. To je opredelitev donosnosti z vidika lastnika, medtem ko je z vidika podjetja kot celote ustrežnejši izračun donosnosti sredstev, ki je opredeljena kot razmerje med dobičkom in povprečno vloženi vsemi poslovnimi sredstvi (Tekavčič, 1995, str. 72). V literaturi pogosto zasledimo tudi besedo dobičkanost, ki je definiran enako kot donosnost. Vendar menim da je besedo donosnost v predhodnem odstavku bolje zamenjati z dobičkanostjo. Donosnost sredstev pa definiramo kot čisti dobiček in amortizacijo deljeno s povprečnimi sredstvi.

Kazalniki uspešnosti kažejo, kako uspešno je bilo ravnanje pri ravnanju podjetja, njihov izračun pa prikazuje Tabela 33.

Tabela 33: Rentabilnost podjetja Prijazna v letih 2000 in 2001

Element	2000	2001	Indeks 01/00
1. Celotni prihodki (v 000 SIT)	1.189.961	1.083.468	91,1
2. Celotni odhodki (v 000 SIT)	1.342.310	1.194.747	89,0
3. Čisti dobiček (v 000 SIT)	-152.349	-111.279	/
4. Amortizacija (v 000 SIT)	45.921	46.775	101,9
5. Povprečna sredstva (v 000 SIT)	1.286.256	1.181.500	91,9
6. Povprečni kapital (v 000 SIT)	943.606	847.765	89,8
7. Ekonomičnost (=1/2)	0,887	0,907	102,3
8. Obračanje sredstev (=1/5)	0,925	0,917	99,1
9. Obračanje kapitala (=1/6)	1,261	1,278	101,3
<b>10. Dobičkanost sredstev v % (3/5=(1-1/7)*8)*100</b>	<b>-11,8</b>	<b>-9,4</b>	/
<b>11. Dobičkanost kapitala v % (=3/6=(1-1/9)*9)*100</b>	<b>-16,1</b>	<b>-13,1</b>	/
<b>12. Donosnost sredstev v % (=3/4/5)*100</b>	<b>-8,2</b>	<b>-5,5</b>	/

Vir: Balance stanja in izkaza uspeha podjetja Prijazna za leta 1999, 2000 in 2001.

Iz tabele 33 lahko vidimo, da so kazalci dobičkanosti in donosnosti negativni. Vzrok za to je čista izguba v letih 2000 in 2001. Izguba se je v letu 2001 v primerjavi s predhodnim letom, predvsem zaradi odsotnosti odpisa kratkoročnih finančnih naložb, zmanjšala za 27%. To je dosti

več kot 8% zmanjšanje povprečnih sredstev in 10% zmanjšanje povprečnega kapitala v enakem obdobju. Rezultat tega so za 21% manj negativna dobičkanost sredstev, za 19% manj negativna dobičkanost kapitala, ki je najbolj zanimiva za delničarje, in za 34% manj negativna donosnost sredstev. Manj negativni kazalniki dobičkanosti in donosnosti so posledica predvsem boljše ekonomičnosti.

### 3 ANALIZA ORGANIZACIJE

Organizacija podjetja je sestav razmerij med ljudmi – člani podjetja, ki zagotavlja obstoj, družbenoekonomske in druge značilnosti podjetja ter smotno uresničevanje cilja podjetja (Lipovec, 1987, str. 35).

#### 3.1 ANALIZA ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

Dejanska makroorganizacijska struktura enovitega podjetja je temeljna organizacijska zgradba skupnega poslovanja od kompleksnih poslov in organizacijskih ureditev do njihovih medsebojnih razmerij. Za podjetje je značilno, da ima kombinirano organizacijsko strukturo. Podobna je poslovno–enotni organizacijski strukturi, vendar prva raven sestavljenega usklajuje poslovne enote in poslovne funkcije. Prijazna izkorišča njene prednosti racionalnosti pri opravljanju iste funkcije v enem prostoru. S tem ima podjetje manjše stroške, povečuje specializacijo in profesionalizacijo ljudi. Vendar je podjetje majhno, zato morata oba ravnatelja opravljati dodatne delovne naloge vodij določenih poslovnih funkcij.

V Prijazni je prisotna velika formalizacija, saj je delovanje enot in večine zaposlenih opredeljeno s pravili v pravilniku o notranji organizaciji. Specializacija je srednje velika. Pri prodajalcih je velika, saj je specializirana glede na vrsto blaga, ravnateljstvo podjetja pa je manj specializirano, saj poleg svoje osnovne naloge opravlja še druge delovne naloge. V podjetju imajo visoko standardizirano finančno–računovodsko službo, informatiko, nabavljanje, prevzem, kalkulacije blaga in še številne postopke pri prodaji blaga. Centralizacija je zelo velika. Vse odločitve se sprejemajo na vrhu. Avtoriteta je točno določena in poteka v liniji od vrha navzdol. Vertikalno ima podjetje 5 ravni. Horizontalno bi lahko dejali da je manj kompleksno, saj je na večini ravni malo oddelkov in razen pri prodajalcih tudi malo oseb. Prostorsko je podjetje razdeljeno na 6 ločenih enot, ki pa so po razdalji zelo blizu. Po strukturi izobrazbe je predvsem veliko nižje izobraženih delavcev in le malo takih z višjo izobrazbo. Z dodatnim izobraževanjem se počasi izboljšuje. Podjetje je v delovno intenzivni panogi, zato ima tudi slabše izobražen kader, vendar pri prodajalcih izpolnjuje formalno zahtevo po 4. stopnji izobrazbe. V podjetju imajo 12% režijskih delavcev, ki so hkrati tudi strokovnjaki, ostalo pa so prodajalci in ostali izvajalci.

Lahko bi dejali, da ima Prijazna mehanistično organizacijo saj ustreza vsem naslednjim značilnostim, ki označujejo mehanistično organizacijo:



- visoka formalizacija aktivnosti,
- ločenost delovnih opravil na majhne specializirane dele, visoka specializacija,
- centralizirano odločanje na vrhu organizacije,
- hierarhična struktura kontrole pristojnosti in komunikacij,
- vertikalno komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi,
- vir moči je položaj,
- komunikacije so predvsem v obliki navodil in izdanih odločitev nadrejenih in zahtevanih informacij od podrejenih.

Iz slike 1 je razvidna obstoječa organizacijska struktura in njena kombiniranost poslovno enotne in poslovno funkcijske organizacijske strukture.

Tehnologija je lahko bolj tradicionalna, rutinska, lahko pa je modernejša, fleksibilnejša, ki omogoča kreativnost in inovativnost. Za večino storitvenih podjetij sta značilni nizka centralizacija in formalizacija. Kader je večinoma dobro izobražen in ima posebej dobre medosebne odnose. Vendar je v trgovini tehnologija prodaje že znana, opredeljena in že kar precej rutinska. Prijazna to tehnologijo, že uveljavljeno v večjih sistemih, vedno bolj uspešno posnema. Mehanistična organizacija je primerna za tehnologijo v podjetju.

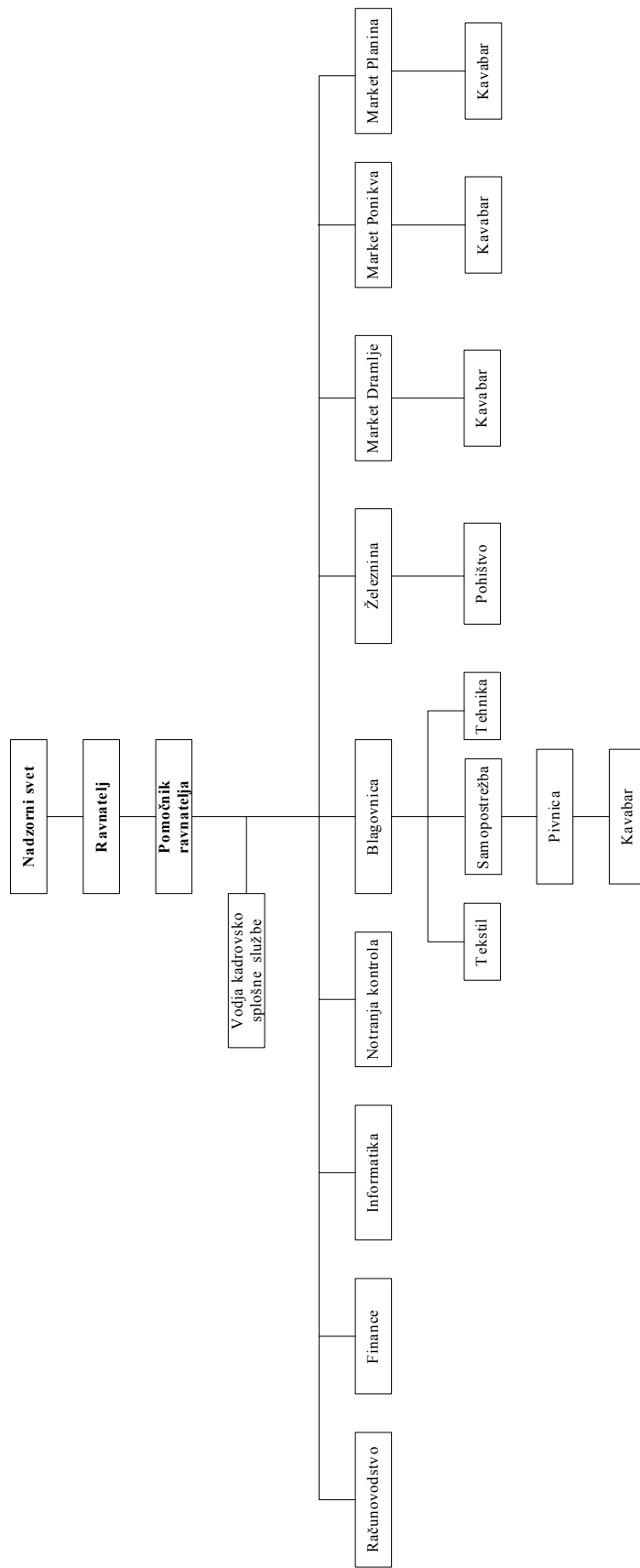
Podjetje je, glede na panogo, srednje veliko, glede starosti podjetja pa bi ga uvrstil med zrela podjetja. Glede na to bi lahko rekli, da organizacija ustreza trenutnemu položaju.

Če bi ocenili cilje s kombiniranim modelom, bi ugotovili, da ima podjetje racionalen model ciljev, za katerega sta značilna osredotočenje v podjetje in toga struktura. Ta model daje poudarek učinkovitosti, uspešnosti in planiranju. Za storitveno podjetje bi bil verjetno boljši model medčloveških odnosov, ki poudarja razvoj kadrov, izobraževanje in etiko.

Z organiziranjem oblikujemo strukture, s katerimi uresničujemo strategijo organizacije. Ta trenutno temelji na zmanjševanju stroškov. Gotovo bo potrebno razmisliti o strategijah pridobivanja novih trgov, vertikalnih in horizontalnih povezavah in diverzifikaciji storitev. Vseh teh strategij ne onemogoča mehanistična struktura, zato bi bila potrebna sprememba v organsko. Podjetje ima ustrezno strukturo za uvajanje novih strategij, a neustrezno za spremembo strategij.

Zaposleni se med seboj razlikujejo. Pomembno je, da lastnosti, razmišljanje, občutenje in vedenje posameznika poznajo in razumejo ravnatelji, da jih bodo razvrstili na ustrezna mesta, jih razvijali, spodbujali itd. Zlasti je to poznavanje pomembno v fazi vodenja ali uveljavljanja organizacije, ko pride do neposrednega stika med vodjo in sodelavci. Menim, da so zaposleni zaradi slabega poslovanja in negotove usode podjetja zaskrbljeni. Nadrejeni na njihovo delo lahko vplivajo le s formalno oblastjo – z ukazi.

Slika 1: Obstojeca organizacijska struktura podjetja Prijazna d.d.



Vir: Notranja evidenca kadrovskega oddelka

Vsaka organizacija je v stalni interakciji z okoljem, v katerem deluje, zato prihaja do določenih nasprotij med njimi. Tako kot okolje vpliva na organizacijo, tudi sama organizacija v določeni meri vpliva na okolje. S prilagajanjem organizacijske strukture spremembam v okolju želimo doseči čim večje ravnovesje med organizacijo in okoljem. Okolje Prijazne se zelo hitro spreminja in je nestabilno. Zelo je heterogeno, saj ima podjetje celo vrsto različnih konkurentov in potrošnikov. Deluje v kompleksnem okolju in ima celo vrsto dejavnikov, ki pomembno vplivajo na poslovanje. Turbulentnost okolja je velika. Okolje ni koncentrirano, saj se pojavljata tako manjše število velikih konkurentov, kot veliko majhnih. Takšnemu okolju bi gotovo bolj ustrezale: organska organizacija z več mejnimi oddelki, precej integracije in alternativne variante pri planiranju.

Glede na situacijske spremenljivke bi bilo potrebno organizacijo iz mehanistične spremeniti v nekaj bolj organsko.

### **3.2 ANALIZA KULTURE PODJETJA**

Organizacijska kultura je celovit sistem norm, vrednot, predstav, prepričanj in simbolov, ki določa način obnašanja in odzivanja na probleme vseh zaposlenih in s tem oblikuje pojavno obliko nekega podjetja (Rozman, 2000, str. 134).

Na podlagi intervjujev z vodilnimi zaposlenimi in prodajalci ter lastnim poznavanjem podjetja bi lahko po tipologiji, ki jo je razvil Igor Ansoff v svoji knjigi *Strategic Management*, razdelil podjetje v dva dela. Stabilni tip kulture je značilen za nižje zaposlene. Zanj je značilno, da so člani podjetja introvertirani, imajo velik odpor proti spremembam, usmerjeni so v preteklost, njihov cilj pa je ohranjanje statusa quo. Za vodstvo podjetja menim, da je po Ansoffovi tipologiji značilen anticipativni tip kulture. Značilnosti anticipativnega tipa kulture so tako usmerjenost navzven kot introvertiranost, zaposleni sprejemajo tveganje, ko imajo polno zaupanje, in poudarjajo planiranje.

Obstoj dveh različnih kultur ne pomaga pri doseganju ciljev in strategij. Vodstvu ni uspelo spremeniti kulture zaposlenih, da bi bila ta vsaj podobna njihovi, kaj šele da bi ustvarilo po Ansoffu usklajevalni tip kulture, za katerega je značilna usmerjenost navzven: s spremembami biti pripravljen na prihodnost ali jo celo sam oblikovati. Takšen tip kulture bi bil nujen, da bi bili cilji, kot so dobičkanost, izhod iz krize in razvoj, usklajeni s kulturo.

### **3.3 ANALIZA ORGANIZACIJSKIH PROCESOV**

Upravljalni in ravnalni proces predstavljata v podjetju formalni organizacijski proces. Formalni proces pa je mogoče opredeliti kot proces določanja cilja podjetja, poslovne politike in drugih odločitev in proces izvajanja naloge podjetja s pomočjo drugih ljudi v procesu planiranja,

delegiranja, koordiniranja in kontroliranja, s čimer zastopa, varuje in razvija interese nosilca upravljanja (Lipovec, 1987, str. 218).

Upravljalno–ravnalni proces je proces, ki se razvija s planiranjem, uveljavljanjem in kontroliranjem.

V podjetju Prijazna se ravnateljstvo v celoti zaveda pomena planiranja na ravni politike podjetja, na ravni strateškega managementa, kakor tudi planiranja na ravni izvedbenega managementa. Planiranje temelji predvsem na izdelavi letnega plana, kjer je posebna pozornost namenjena planiranju razvoja ter planiranju delovanja in obnašanja podjetja. S kratkoročnimi plani sistematično pretvarjajo dolgoročne in srednjeročne planske naloge v specifične naloge, ki jih bodo opravili nosilci planiranja v podjetju. V Prijazni temelji kratkoročno planiranje na modelu integralnega kratkoročnega planiranja, ki izhaja iz značilnosti trgovine, ob tem pa upošteva zunanje in notranje omejitve.

Planiranje v Prijazni je razdeljeno v naslednje faze:

izdelava analize poslovanja (prednosti / slabosti),  
analiza in predvidevanje okolja (priložnosti / nevarnosti),  
določitev ciljev in politike,  
določitev taktik za doseg ciljev,  
delni funkcijski plani (plan prodaje, plan nabave, plan kadrov, finančni plan, investicijski)  
zbirni plan družbe (predračunska bilanca uspeha, predračunska bilanca stanja, predračunska bilanca finančnih tokov, kazalci uspešnosti)  
planiranje ravnanja s pričakovanimi izidi

Proces planiranja v družbi se vrši z računalniško podporo in se vsako leto dograjuje, večinoma se vrši v finančno – računovodskem sektorju. Nivo organizacijskega znanja v podjetju je nizek. Planiranje formalne organizacijske strukture in procesov je v rokah ravnatelja in njegovega pomočnika. Organizacijske spremembe so rezultat trenutnih odločitev ravnateljstva in niso planirane. Podjetje ima izdelan statut in natančne predpise, ki opredeljujejo način, roke in zadolžitve pri planiranju v podjetju.

Procesu planiranja sledi proces uveljavljanja, ki je enotna faza upravljalno-ravnalnega procesa, v katerem se organizacija uveljavlja s:

- kadrovanjem,
- vodenjem,
- motiviranjem in
- komuniciranjem

V podjetju imajo različne načine pridobivanja kadrov. Najbolj sta uveljavljeni oglaševanje in osebna poznanstva zaposlenih. Vendar bolj kot zaposlujejo, odpuščajo zaposlene. V podjetju je pripravljen jasen plan odpuščanja odvečnih delavcev. Najprej bodo upokojili nekaj odvečnih delavce, delavcem, zaposlenih za določen čas, ne bodo podaljšali pogodb, in nazadnje bodo odpustili še nekaj delavce zaposlenih za nedoločen čas. Izobražujejo se predvsem vodstvo podjetja in sicer na seminarjih. Nižji zaposleni so deležni predvsem izobraževanja v obliki prekvalifikacij in zviševanj formalne izobrazbe. Vsa nameščanja, premeščanja, odpuščanje in dodatno zaposlovanje so v rokah glavnega ravnatelja.

Vodenje je sposobnost vplivanja na druge ljudi, da sodelujejo v prizadevanjih za doseganje skupnih ciljev (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 199). Lahko bi rekel, da v podjetju vodenje temelji na ukazovanju. Slabi zgledi ravnateljstva pa pogosto vodijo zaposlene v drugo smer. Spori v podjetju so pogosti, predvsem na hierarhični ravni, ki pa jih ravnatelj, s svojo avtoriteto razreši na podlagi lastne razsodbe ali z zamenjavo zaposlenih.

Sistem plač je glavni motivator v podjetju. Višina plače je odvisna predvsem od zahtevnosti delovnih nalog na delovnem mestu. Zahtevnost delovne naloge se kaže v znanju, sposobnostih, odgovornosti, naporu pri delu in delovnih pogojih. Le manjši del plače predstavlja stimulatívno nagrajevanje, to je nagrada, ki jo dobi zaposleni za nadpovprečen uspeh. Nižji zaposleni so večinoma mnenja, da so v podjetje vložili večjo vrednost, kot dobijo zanjo plačilo.

Ustno komuniciranje je predvsem pri vodoravni ravni komuniciranja, komuniciranju znotraj enot in sektorjev. Med sektorji, enotami in hierarhičnimi nivoji se komunicira pretežno pisno. V podjetju je opaziti tudi veliko neformalne komunikacije. Zaradi relativne majhnosti podjetja so motnje v komuniciranju redke in ne predstavljajo problema.

Kontroliranje je ugotavljanje, kaj od planiranega je bilo uresničeno, in izvajanje korektivnih ukrepov. V procesu uveljavljanja zamišljenega (organizacijski proces), kontroliranje odkriva ovire, ki jih je potrebno odpraviti, hkrati pa zadržuje odklone od planiranega v dovoljenih mejah (Lipovec, 1987, stran 261). Ravno tako kot planiramo organizacijo in poslovanje ju tudi kontroliramo. Kontroliramo lahko delo lastnega oddelka ali podrejenih oddelkov.

V podjetju Prijazna prevladuje enosmerno kontroliranje – kontroliranje podrejenih s strani nadrejenih. Podrejeni redno poročajo ravnatelju o delu svojih poslovnih funkcij ali poslovnih enot. Mesečno pripravljajo poročila o doseganju letnega plana prodaje in uspešnosti, tedensko in mesečno se pripravljajo poročila o preteklih in pričakovanih denarnih tokovih, letno pa kontrolirajo celotno poslovanje podjetja in primerja z ustreznim planom. Ravnatelji poslovnih funkcij in poslovnih enot kontrolirajo delo svojih oddelkov predvsem z neposrednim opazovanjem dela podrejenih in z natančnim evidentiranjem ustvarjenih učinkov. Drugosmerne kontroliranja – kontroliranje nadrejenih s strani podrejenih skoraj ni, saj so povratne informacije redke.

Menim, da so organizacijski procesi v podjetju premalo dorečeni, kar še posebej velja za uveljavljanje in kontroliranje.

## 4 ANALIZA IN PREDVIDEVANJE OKOLJA

Okolje lahko razdelimo na naravno, gospodarsko, tehnično–tehnološko, politično–pravno in kulturno okolje. Ožje okolje podjetja je možno povezovati s panogo, v kateri je podjetje (Pučko, 1996, str. 126). Sam bon ocenjeval privlačnost panoge. Pri analizi privlačnosti panoge se je najbolj uveljavil v začetku osemdesetih let Michael Porter. Privlačnost panoge je odvisna od petih skupin določljivk: vstopanja novih konkurentov v panogo, nevarnosti substitucije proizvodov (storitev), pogajalske moči kupcev, pogajalske moči dobaviteljev in rivalstva med obstoječimi konkurenti.

Pri **analizi privlačnosti panoge** se je najbolj uveljavil v začetku osemdesetih let Michael Porter. Privlačnost panoge je odvisna od petih skupin določljivk: vstopanja novih konkurentov v panogo, nevarnosti substitucije proizvodov (storitev), pogajalske moči kupcev, pogajalske moči dobaviteljev in rivalstva med obstoječimi konkurenti.

V panogo lahko brez večjih ovir vstopijo **številni konkurenti**. Neposredno v Šentjurju se v kratkem pričakuje izgradnja Mercatorjeve in Erine samopostrežne trgovine. Na poti iz Celja v Šentjur se v kratkem pričakuje tudi izgradnja LeClercovega megamarketa. Glede manjših družinskih trgovin je vstopanja zelo težko napovedati, a gotovo tega ne smemo izključiti. Na novo odprti trgovini konkurence bosta obstoječo potrošnjo še nadalje razdrobili. V kolikor bodo napovedi o nadaljnji izgradnji trgovskih kapacitet v občini v letu 2002 uresničene, lahko pričakujemo upad prometa za 20%. Investicije in novo zgrajene kapacitete pri konkurenci bodo povzročile delno prerazporeditev kupcev h konkurenci ter delni odliv prometa določenih blagovnih skupin.

**Nevarnost substitucije storitve je majhna.** Klasično trgovinsko prodajo lahko malce ogroža spletna prodaja, vendar je ta vpliv minimalen.

**Pogajalska moč kupcev je zelo majhna**, saj je večina kupcev individualnih potrošnikov, ki nimajo pogajalske moči. Lahka pa brez težav odidejo kupovat h konkurentom. Kupna moč potrošnikov bo po napovedih makro ekonomistov nekoliko večja, vendar bo v bližnjem okolju tudi v tem letu ostala enaka in ni pričakovati povečanja prometa iz tega naslova.

**Pogajalska moč dobaviteljev je dokaj velika**, saj je Prijazna le njihov manjši kupec. Podjetje se je zato strateško povezal z večjimi dobavitelji in tako zmanjšalo pogajalsko moč dobaviteljev. Okolje na področju katerega posluje družba, bo tudi v letu 2002 dokaj spremenljivo. Nabavni pogoji bodo s strani dobaviteljev slabši, kar je posledica konsolidiranja tržišč, upoštevanja ekonomije obsega ter drugih notranjih ukrepov varčevanja dobaviteljev. Prav

tako močna konkurenca narekuje nadaljnje znižanje maloprodajnih cen in slabitev realizirane razlike v ceni.

**Rivalstvo med konkurenti** je že pred pričakovanim vstopom novih **zelo veliko**. Temelji na hitrem posnemanju uspešnih poslov drugih, nižjih cenah, kaže pa tudi se v nagajanju, nesramnosti in blatenju konkurentov.

## 5 ANALIZA PREDNOSTI, SLABOSTI, PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI

Bistvo dobro formulirane strategije podjetja je, da upošteva priložnosti in nevarnosti ki se pojavljajo v okolju podjetja ter prednosti in slabosti, ki so značilne za podjetje (Pearce, et al., 1994. str. 181). PSPN (pogosto najdena pod angleškim imenom SWOT) analiza omogoča razvijanje uresničljivih strategij. Prednosti in slabosti izhajajo iz podjetja samega; priložnosti in nevarnosti pa iz okolja.

Strateške prednosti so stebri, ki bodo podpirali rast podjetja v prihodnosti (Argenti, 1989, str. 193). Omogočajo podjetju lažje tekmovanje s konkurenti na trgu, ki ga oskrbuje s svojimi proizvodi ali storitvami. Slabosti so omejitve ali pomanjkanje v sredstvih, sposobnostih in zmožnostih, ki resno vplivajo na učinkovitost poslovanja podjetja. Priložnost je ugodna za uresničitev česa, kar se pojavi ali obstaja v okolju podjetja. Nevarnost je neugodna okoliščina, ki izraža veliko verjetnost, da se bo v okolju zgodilo nekaj slabega za podjetje.

V tabeli 34 sem prikazal ugotovljene prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti podjetja Prijazna.

Tabela 34: Prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti podjetja Prijazna

<p><b>PREDNOSTI</b></p> <p>Uveljavljeno ime Veliko izkušenj v trgovskem delu Tradicija Zvesti zaposleni</p>	<p><b>SLABOSTI</b></p> <p>Pomanjkanje kapitala, znanja in ustreznih kadrov Majhnost podjetja Likvidnostne težave Nesposobnost za velike investicije Preveč zaposlenih Neustrezna organizacijska struktura in proces</p>
<p><b>PRILOŽNOSTI</b></p> <p>Vstop v druge dejavnosti (tranzit, uvoz, veleprodaja) Zmanjševanje členov v nabavni verigi Strateško povezovanje</p>	<p><b>NEVARNOSTI</b></p> <p>Vstop novih konkurentov Boljše trženje tekmecev Slabši nabavni pogoji Odhod potrošnikov h konkurenci Majhne možnosti rast prodaje v panogi</p>

Vir: Analiza poslovanj, organizacije in okolja.

V tabeli 34 so prikazane prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti podjetja Prijazna, ki bodo osnova za strategije izboljšanja poslovanja.

## 6 MOŽNE TAKTIKE IN STRATEGIJE ZA IZBOLJŠANJE POSLOVANJA

Možne strategije predstavljajo rešitve dolgoročno uspešno poslovanje podjetja Prijazna. Rešitev iz neuspešnega poslovanja je več. Njihova izvedba pa ni odvisna samo od ravnateljstva, ampak tudi od lastnikov in potencialnih strateških partnerjev. Taktike predstavljajo rešitve za kratkoročno uspešnost poslovanja.

### 6.1 TAKTIČNE REŠITVE

V podjetju obstajajo notranje rezerve, ki bi že v prihodnjem letu lahko omogočile dobičkanost. Dobičkanost povečujemo tako da zmanjšujemo odhodke in povečujemo



prihodke ter pri tem angažirana sredstva. Podjetje bo le s težavo doseglo večjo prodajo, zato je kratkoročno najuspešnejše **zmanjševanje odhodkov**. Pomembno je tudi, da podjetje **izboljša svojo plačilno sposobnost**.

Podjetje mora najprej **zmanjšati sredstva**. Prijazna mora zmanjšati vrednost zalog, odprodati nekurantne zaloge in s tem povečati količnik obračanja zalog in likvidnost ter zmanjšati stroške zalog. Prijazna si mora s pomočjo strateških partnerjev izposlovati boljše nabavne pogoje in s tem večjo razliko v ceni. Stroški oglaševanja morajo preiti iz neracionalnega trošenja v selektivne programe in učinkovite medije, ki bodo ustavili zmanjševanje prodaje. V podjetju se pojavljajo inventurni manjki, ki jih je gotovo možno bistveno znižati. Tudi stroški lastne porabe, prevozov in kilometrin so previsoki in ji bo potrebno zmanjšati. Podjetje mora zagotoviti ustrezno gospodarjenje z gibljivimi sredstvi. Poskrbeti mora za selekcijo blaga, ki nima ustreznega obračanja, ter ga nadomestiti z aktualnim.

Podjetje mora zapreti, oddati ali **odprodati neracionalne poslovne enote**, ki prinašajo največjo izgubo, niso pa neposredno povezane z osnovno dejavnostjo. Tako bi bilo verjetno najbolje, da odda vse pivnice in bare. Podjetje ima tudi poslovno nepotrebna sredstva (stanovanja, počitniške hiše), ki jih mora prodati in si tako zagotoviti del sredstev za povečanje likvidnosti ali nameniti ta sredstva za revitalizacijo drugih poslovnih enot, ki so za opravljanje dejavnosti neobhodno potrebne.

Pri analizi financiranja sem ugotovil, da ima podjetje likvidnostne težave in neuravnoteženo kratkoročno in dolgoročno aktivo in pasivo. Dva ukrepa za **izboljšanje plačilne sposobnosti** sta bila že omenjena. Podjetje bo moralo odprodati svoje kratkoročne naložbe in odplačati kratkoročne kredite, katerih cena je večja kot korist od naložb. Podjetje bo moralo dolgoročna sredstva financirati ali z lastniškim kapitalom ali dolgoročnimi viri in tako počasi uravnotežiti ročnost sredstev in virov. Ena izmed rezerv so tudi terjatve do kupcev, ki jim mora podjetje povečati več pozornosti, ter doseči večjo izterljivost terjatve.

Kadri so velika rezerva podjetja Prijazna. Že začeti trend zmanjševanja zaposlenih se mora nadaljevati, še posebno v poslovnih enotah z največjo izgubo. Zaposleni se morajo hitreje prilagajati novim zahtevam kupcev in postati produktivnejši, kar mora biti razvidno tudi iz bodočega večjega prometa na zaposlenega. Prodajalce je potrebno neprestano izobraževati o prodajnih tehnikah, navadah in željah kupcev in s tem uvesti tako imenovano notranje trženje. Tudi strokovne službe in ravnateljstvo je potrebno izobraziti o novostih in že preverjenih uspešnih načinih poslovanja v drugih podjetjih. Delovni čas je potrebno prilagoditi kupcem, prometu in stroškom. Poslovodje in prodajalce bi bilo potrebno nagrajevati tudi po prodaji.

Organizacijo bi bilo potrebno iz čiste mehanistične spremeniti v bolj organsko: zmanjšati centralizacijo in nekatere odločitve prepustiti poslovodjem. Formalizacija bi se pri komuniciranju in motiviranju lahko precej zmanjšala in tako privedla do boljših rezultatov. Predlagal bi tudi novo organizacijsko strukturo podjetja Prijazna, ki je prikazana v sliki 2. Pomočnik ravnatelja ne bi bil več zadolžen za usklajevanje podjetja kot celote, ampak bi skrbel

samo za njegove strokovne službe, ki so v pomoč prodaji (računovodstvo, finance, informatika, notranja kontrola in kadrovska služba). Glavni ravnatelj bi tako lahko mnogo več energije vložil v komercialno dejavnost, v kateri bi bile združene vse poslovne enote. Glavni ravnatelj bi tako postal bolj ravnatelj poslovnih enot. Pomagal bi pri planiranju dela, predvsem pa kontroliral delo svojega pomočnika. Organizacijska struktura bi se še bolj približala poslovno–enotni.

Podjetje načrtuje tudi nekatere investicijske aktivnosti, ki so nujno potrebne, a jih mora obvezno financirati z dolgoročnimi viri:

- nakup poslovne enote trgovina Svetina in
- izdelava projekta ter pričetek revitalizacije PE Planina.

Menim, da planirana ureditev kava bara PE SP ni najbolj ekonomsko upravičena investicija. Ta sredstva bi bilo veliko pametneje nameniti za investicijsko vzdrževanje pomembnejših sredstev in naprav, kar lahko financira tudi s kratkoročnimi viri posodobitev opreme.

Z vsemi temi ukrepi bi lahko podjetje doseglo dobičkanost.

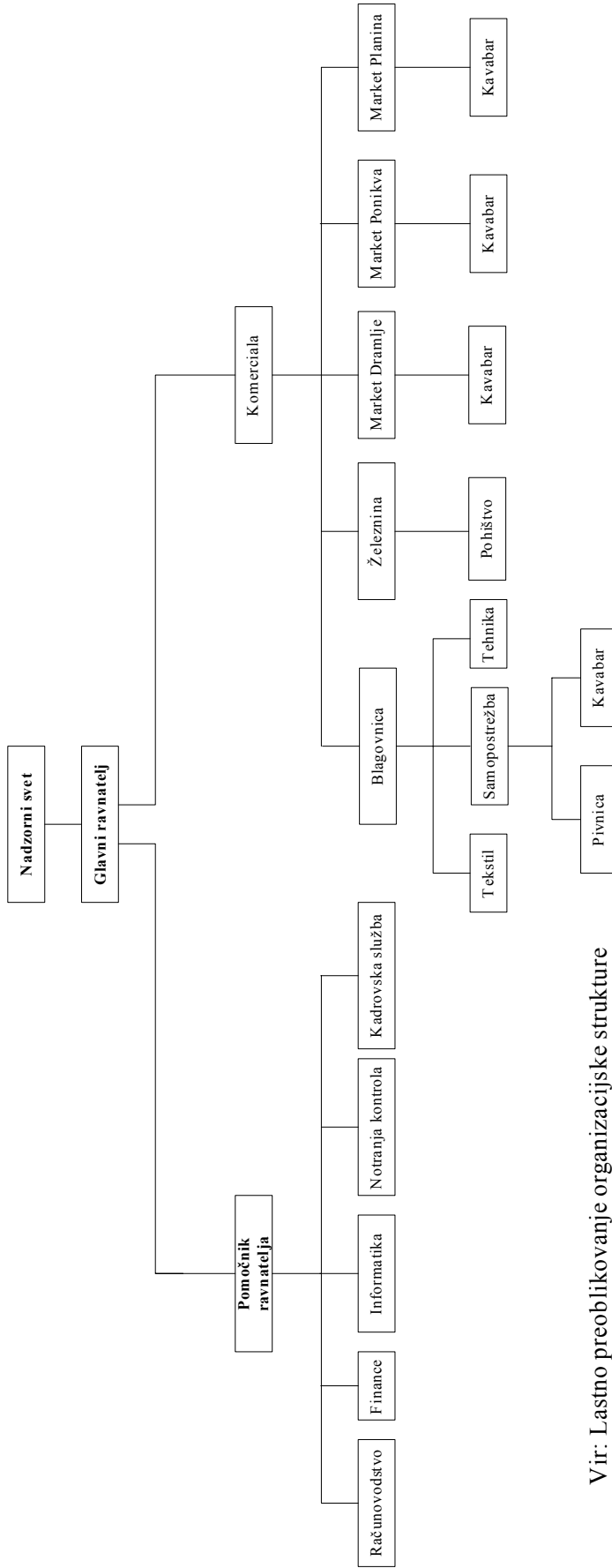
## **6.2 STRATEŠKE ODLOČITVE**

### **6.2.1 Združitev z večjim poslovnim sistemom**

Združitev z večjim sistemom ni le v rokah ravnateljstva. Ta jo sicer lahko podpira in izpelje ali pa ji nasprotuje, vendar o tem odločajo delničarji oziroma lastnik družbe. Verjetnost, da bi Prijazna izvršila prevzem kakšnega drugega podjetja; zaradi finančnih, komercialnih ali strateških potreb, je zelo majhna. Vzrok je predvsem v slabem poslovanju družbe in pomanjkanju finančnega kapitala.

Iz lastniške strukture v tabeli 1 lahko vidimo, da je večinski lastnik podjetja Holding A–Trust, ki upravlja s pidoma Trdnjava in Trdnjava 1. Delnice družbe ne kotirajo na borzi. Zelo verjetno je, da bo večinski lastnik delnic, ki imajo trenutno zelo nizko ceno, te delnice prodal, brž ko bo zanje našel ugodnega kupca, ki ga zanima prevzem podjetja. Do takega sklepanja nas vodi dejstvo, da je Holding A–Trust, kot večinski lastnik, finančne narave in je njegova dejavnost usmerjena v dobiček z nakupom in prodajo vrednostnih papirjev.

Slika 2: Nova organizacijska struktura podjetja Prijazna d.d.



Vir: Lastno preoblikovanje organizacijske strukture

Menim, da bi bila za podjetje najboljša združitev z večjim trgovskim sistemom – strateškim partnerjem, ki bi pomagal uresničiti vse cilje, pomembne za nadaljnji obstoj in razvoj podjetja kot celote. Zelo slabo bi bilo, če bi Prijazno d.d. kupil nekdo, ki ni iz te dejavnosti. Glede na poznavanje konkurence in prevzemov na tem področju bi lahko ugotovili, da so najverjetnejši potencialni kupci Mercator, Era in Tuš. Glede na to, da Mercator in Era že gradita svoji trgovini v Šentjurju je verjetnost prevzema z njune strani manj možna. Menim, da bi bilo ekonomsko racionalneje kupiti podjetje Prijazna kakor graditi svoj poslovni center in tako tudi sebi zmanjšati konkurenčno moč. Podjetje Prijazna je že strateško povezano s podjetjem Tuš in ravno ta je po mojem mnenju najverjetnejši in najboljši prevzemnik.

Če bi **Tuš** prevzel Prijazno bi zagotovili poenotenje tehnologije prodaje, večjo medijsko odmevnost, zmanjšanje stroškov reklame in informacijske tehnologije. Prevzem bi povečal izobraževanje vseh zaposlenih. Vse poslovne funkcije bi lahko delovale racionalneje. Največja prednost pa bi gotovo bile nižje nabavne in s tem tudi prodajne cene.

Iz organizacijske strukture podjetja lahko vidimo, da bi združitev potekala dokaj enostavno. Vodstvo podjetja bi najverjetneje večinoma odpustili, marketi pa bi bili podrejeni novim lastnikom. Mehanistična organizacija je zelo primerna za prevzem, saj bi potem bila avtoriteta, oblast in odgovornost samo locirane drugje, od koder bi prihajale nove pisne odredbe in kontrola. Vodstvo podjetja se gotovo ne navdušuje nad takim prevzemom, bi pa gotovo dal polet poslovodjem in prodajalcem, ko bi se prevzemna mrzlica končala.

## 6.2.2 Dodatne dejavnosti

Podjetje zaradi hude konkurence v panogi razmišlja o uvajanju novih dejavnosti. Vstop v nove dejavnosti je sicer tvegan, a lahko prinaša večje dobičke. Smiselno je uvesti nove dejavnosti, ki so povezane s trenutno dejavnostjo. Podjetje bi se lahko začelo ukvarjati s tranzitnimi posli, neposrednim uvozom in veleprodajo, ki so povezani ali podobni sedanjemu delovanju.

**Tranzitni posli** so deloma že v teku, vendar zaradi slabše plačilne zmožnosti poteka fakturiranje preko podjetja Tuš, ki pa za posojjo svojega imena zaračunava ustrezne provizije.

**Direktni uvoz** je dejavnost, ki zahteva veliko dela in administracije, zaradi tega je ekonomsko racionalno le v primeru, da gre za uvoz večjih količin blaga, ki ni namenjeno le prodaji znotraj lastne dejavnosti, temveč mora usmerjeno širše v slovenski prostor. Ker pa je slovenski trg že prenasičen z različnim blagom iz uvoza, distribuirajo pa ga tudi tuji trgovci pri nas (Interspar, LeClerck, Hardy), ta dejavnost zato ni racionalna izbira.

Naslednja omenjena možnost organizacija **vleprodaje** je z vidika potreb maloprodaje sicer racionalno dejanje, vendar nerealno z vidika potreb kapitala za izgraditev sodobnega skladiščno–transportnega centra, ki bi izpolnjeval vse zahteve racionalnih logističnih poti in ustreznega dobička na kratki rok.

Najverjetnejša, čeprav že v predhodni analizi ugotovljeno neracionalno investicijsko vlaganje, bodo ravno dodatna vlaganja v **gostinsko dejavnost**. Strateške usmeritve vodstva, opredeljene v posebnih načrtih, kažejo, da družba vidi svojo pot izhoda iz krize tudi v širjenju gostinske dejavnosti, vendar v strukturno spremenjeni obliki. Odpreti imajo namen objekte tipa pub, pivnica ali bar.

### 6.2.3 Zamenjava dejavnosti

Zamenjava dejavnosti je najbolj tvegana poteza. Zanj podjetje potrebuje največ sredstev, znanja in volje, trenutno pa nima niti ene od teh stvari. Podjetje trenutno ne razmišlja o zamenjavi dejavnosti, čeprav bi bila ob dobri prodaji trgovskih objektov in dobri ideji za novo dejavnost to zelo smiselna poteza.

Zamenjava dejavnosti je pogojena predvsem z interesom večinskega lastnika, kar pa glede na že omenjeno dejstvo, da se pretežni lastnik ukvarja predvsem s finančno dejavnostjo, ni zelo verjetno.

Menim, da ima trgovinska dejavnost v podjetju že dolgo tradicijo. Zaposleni opravljajo to delo že vrsto let in bi se zelo težko prilagodili na novo dejavnost. Podjetje je tudi v lokalni skupnosti poznano po tej dejavnosti, tako bi lahko imela sprememba negativen odziv.

Res se trgovina lahko najhitreje prilagodi, saj je zelo enostavno izprazniti police in v objektih začeti novo dejavnost. Zamenjava dejavnosti po mojem mnenju trenutno za Prijazno **zahteva preveč sredstev, znanja, idej in energije**.

## 7 SKLEP

Analiza poslovanja je pokazala, da je podjetje z razmeroma visokim deležem kapitala sicer dokaj dobro, vendar so se kazalci v zadnjih 2 letih poslabšali. Razmerje med lastniškim in dolžniškim kapitalom je ugodno, kar kaže na ustrezno finančno vzvodje podjetja. Podjetje Prijazna gibljiva sredstva pretežno financira z obveznostmi do dobaviteljev in lastnimi viri. V letu 2001 so že narejeni prvi premiki v smeri boljših poslovnih rezultatov, kar pa se še ne odraža v poslovnem rezultatu, doseženem v letu 2001.

Analize posameznih poslovnih funkcij so pokazale, da ima podjetje še veliko notranjih rezerv, ki se kažejo tako v nabavi, prodaji kot financiranju. Bližnji cilj, ki ga bo moralo podjetje dokaj hitro doseči, če bo hotelo dolgoročno preživeti in ustvariti tudi sredstva za razvoj, je v optimalni uskladitvi nabave in prodaje, doseganju optimalnih zalog in ustreznih količnikov obračanja ali – drugače povedano - prodajati pravo blago na policah. V kolikor bodo izpolnjeni ti pogoji, bo podjetje odpravilo vrsto problemov s področja financiranja.

Podjetje že vrsto let ne ustvarja dobička in je v nenehni borbi za zmanjšanje stroškov ter drugih odhodkov, ki zmanjšujejo trud na strani doseganja prihodkov. Analiza razlike v ceni kaže na preizko doseganje razlike potrebne za pokritje vseh stroškov trgovine in stroškov za razvoj. Izredno močna konkurenca sicer ne dovoljuje splošnega povečevanja razlike v ceni, zato mora biti pristop zelo selektiven. Za doseganje boljših razlik v ceni v prihodnje, je zato potrebno najprej povečati promet, predvsem na zaposlenega, ki mora postati primerljiv s povprečjem v panogi. Velikega povečanja prodaje pa ne moremo pričakovati, saj je podjetje dokaj lokalno zaprto, kjer je prisotna tudi manjša kupna moč, zato mora vodstvo svoje napore usmeriti tudi v iskanje notranjih rezerv. Na področju boljše organizacije mora upoštevati vplive okolja, velikosti, tehnologije ter ciljev in strategij na organizacijo.

Izredno pomembni so kadri, ki lahko mnogo več prispevajo k boljšim rezultatom. Povečati bi morali predvsem kvaliteto storitev. Zanja pa je pomembnih mnogo dejavnikov, ki se kažejo v notranji urejenosti, dodatnem izobraževanju, ustrezni informiranosti zaposlenih in ne nazadnje v dobrih odnosih med zaposlenimi. Le tako pripravljeni bodo v podjetju uspeli zagotavljati konkurenčnost in si zagotoviti ustrezen delež prodaje v skupni prodaji občine.

S strani države ni pričakovati pomoči ali kakršnekoli politike, ki bi tej dejavnosti omogočila boljše pogoje poslovanja in večjo socialno varnost zaposlenih. Nasprotno močno prisotna liberalizacija je na področju trgovine v zadnjih nekaj letih povzročila propadanje manjših in srednjih podjetij.

Pričakovati je skorajšnji prevzem podjetja, kar lahko pomeni dodatno racionalizacijo in koriščenje notranjih rezerv na področju vseh pomembnih aktivnosti za doseg večje skupne učinkovitosti.

Možnih strategij za izboljšanje poslovanja je veliko. Nekatere so laže druge teže izvedljive, vse pa je odvisno od vplivov okolja v katerem podjetje deluje. Strateški cilji uprave in lastnika bodo dali ustrezne rezultate, ki pa vedno niso ugodni za vse, tako za upravo, zaposlene ali strokovne delavce podjetja.

Podjetje v času delovanja in razvoja dosega vzpone in padce. Kljub stagnaciji v zadnjih letih se bo razvoj dejavnosti trgovine odrazil v podjetju. Prijazna bo s svojim ali novim imenom poslovala naprej.

## LITERATURA

1. Argenti John: Practical Corporate Planning. London: Unwin Hyman, 1989. 434 str.
2. Berk Aleš, Lončarski Igor, Peter Zajc: Poslovne finance. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 292 str.
3. Kavčič Slavka, Koželj Stanko, Odar Marjan: Razvitost računovodstva v slovenskih podjetjih. Revizor, Ljubljana, 1998, 10, str. 19–41.
4. Lazear Edward, P.: Personnel Economics for Managers. New York: John Wiley and Sons, 1998. 538 str.
5. Lipovec Filip: Analiza in planiranje poslovanja. Ljubljana: ČGP Delo–TOZD Gospodarski vestnik, 1983. 401 str.
6. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor: Založba obzorja, 1987. 365 str.
7. Mramor Dušan: Uvod v poslovne finance. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 381 str.
8. Pearce John, Robinson Richard: Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control. Irwin, 1994. 935 str.
9. Pučko Danijel, Rozman Rudi: Ekonomika in organizacija podjetja. 1. knjiga: Ekonomika podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1993. 343 str.
10. Pučko Danijel: Analiza in načrtovanje poslovanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 196 str.
11. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
12. Rozman Rudi: Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 154 str.
13. Rozman Rudi: Analiza uspešnosti poslovanja gospodarskih družb. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1995b, 19, str. 74–77.
14. Rozman Rudi: Business Analysis – The Way to Problem Recognition. JIMS 8M, New Delhi, 2000, julij-september, str. 51-58.
15. Rozman Rudi: Opredelitev analize kot metode spoznavanja. Zbornik referatov: Analiza kot podlaga za odločitve v novem gospodarskem sistemu, Portorož, 1995a, str. 39–50
16. Slovenski računovodski standardi. Ljubljana: Zveza Računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 1993. 209 str.
17. Tekavčič Metka: Nekateri vidiki analize uspešnosti poslovanja. Zbornik referatov za strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije, Portorož: Zveza ekonomistov Sloveniji, 1995, str. 66-75.
18. Turk Ivan et al.: Finančno računovodstvo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 406 str.
19. Turk Ivan: Uvod v ekonomiko gospodarske družbe. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 1993. 341 str.
20. Žnidaršič-Kranjc Alenka: Ekonomika podjetja. Postojna: Dej, 1995. 272 str.

## VIRI

1. Bilance stanja podjetja Prijazna za leta 1999, 2000 in 2001.
2. Bruto bilanci stanja podjetja Prijazna za leti 2000 in 2001.
3. Evidenca o prodaji podjetja Prijazna za leti 2000 in 2001.
4. Evidenca o nabavi podjetja Prijazna za leti 2000 in 2001.
5. Finančno poročilo podjetja Prijazna za december 2000 in 2001.
6. Izkazi uspeha podjetja Prijazna za leta 1999, 2000 in 2001.
7. Kadrovska evidenca podjetja Prijazna za leti 2000 in 2001.
8. Notranja evidenca kadrovskega sektorja.
9. Poročilo nadzornemu svetu podjetja Prijazna za leto 2001.
10. Spletna stran statističnega urada: [URL: <http://www.gov.si/zrs/slo/index.html>].



# PRILOGE

## Priloga 1: Bilanca stanja za leta 1999, 2000 in 2001 podjetja Prijazna (aktiva)

	Tekoče cene		Indeks		Stalne cene		
	31.12.99	31.12.00	d00/d99	d01/d00	31.12.99	31.12.00	31.12.01
<b>SREDSTVA</b>	<b>1.157.245</b>	<b>1.143.977</b>	<b>108,9</b>	<b>107,0</b>	<b>1.348.457</b>	<b>1.224.055</b>	<b>1.138.945</b>
<i>A. Stalna sredstva</i>	855.584	907.274	108,9	107,0	996.952	970.783	915.266
I. Neopredmetena dolgoročna sredstva	3.714	3.070	108,9	107,0	4.328	3.285	2.940
3. Koncesije, patenti, licence, blagovne znamke in podobne pravice	3.597	2.953	108,9	107,0	4.191	3.160	2.823
6. Predujmi za neopredmetena dolgoročna sredstva	117	117	108,9	107,0	136	125	117
II. Opredmetena osnovna sredstva	843.331	895.834	108,9	107,0	982.675	958.542	903.370
1. Zemljišča	188.966	186.474	108,9	107,0	220.189	199.527	184.908
2. Zgradbe	564.108	605.061	108,9	107,0	657.316	647.415	626.642
4. Druga oprema	90.257	104.299	108,9	107,0	105.170	111.600	91.820
III. Dolgoročne finančne naložbe	8.539	8.370	108,9	107,0	9.950	8.956	8.956
3. Druge delnice in deleži	8.539	8.370	108,9	107,0	9.950	8.956	8.956
<i>B. Gibljiva sredstva</i>	301.661	236.703	108,9	107,0	351.504	253.272	223.679
I. Zaloge	172.817	153.700	108,9	107,0	201.372	164.459	126.060
1. Material	1.164	1.224	108,9	107,0	1.356	1.310	1.142
4. Trgovsko blago	171.653	152.476	108,9	107,0	200.015	163.149	124.918
III. Kratkoročne terjatve iz poslovanja	41.809	37.820	108,9	107,0	48.717	40.467	41.950
3. Druge kratkoročne terjatve do kupcev	23.178	18.637	108,9	107,0	27.008	19.942	25.483
5. Druge kratkoročne terjatve	18.631	19.183	108,9	107,0	21.709	20.526	16.467
IV. Kratkoročne finančne naložbe	74.885	31.168	108,9	107,0	87.258	33.350	38.896
6. Kratkoročno dana posojila drugim	5.235	772	108,9	107,0	6.100	826	8.500
7. Za prodajo odkupljeni vrednostni papirji	69.650	30.396	108,9	107,0	81.158	32.524	30.396
V. Denarna sredstva	12.150	13.995	108,9	107,0	14.158	14.975	16.764
1. Gotovina v blagajni in prejeti čeki	2.219	1.872	108,9	107,0	2.586	2.003	1.648
2. Denarna sredstva v banki	9.931	12.123	108,9	107,0	11.572	12.972	15.116
VI. Aktivne časovne razmejitev	0	20	108,9	107,0	0	21	9
1. Kratkoročno odloženi stroški in odhodki	0	20	108,9	107,0	0	21	9
Zunajbilančna sredstva	56.391	153.848	108,9	107,0	65.708	164.617	205.018

Vir: Bilance stanja podjetja Prijazna za leta 1999, 2000 in 2001

Priloga 1: Bilanca stanja za leta 1999, 2000 in 2001 podjetja Prijazna (pasiva)

	Tekoče cene		Indeks		Stalne cene		
	31.12.99	31.12.00	d00/d99	d01/d00	31.12.99	31.12.00	31.12.01
<b>OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV</b>	<b>1.157.245</b>	<b>1.143.977</b>	<b>108,9</b>	<b>107,0</b>	<b>1.348.457</b>	<b>1.224.055</b>	<b>1.138.945</b>
<i>A. Kapital</i>	844.303	844.303	108,9	107,0	983.807	903.404	792.125
I. Osnovni kapital	179.074	179.074	108,9	107,0	208.662	191.609	179.074
III. Rezerve	265.424	249.090	108,9	107,0	309.280	266.526	180.750
1. Zakonske rezerve	0	17.907	108,9	107,0	0	19.160	17.907
3. Druge rezerve	265.424	231.186	108,9	107,0	309.280	247.369	162.843
IV. Preneseni čisti dobiček ali izguba prejšnjih let	10.564	1.571	108,9	107,0	12.309	1.681	0
V. Revalorizacijski popravek kapitala	507.005	555.111	108,9	107,0	590.777	593.969	543.580
1. Revalorizacijski popravek osnovnega kapitala	210.210	244.856	108,9	107,0	244.943	261.996	274.531
3. Revalorizacijski popravek rezerv	293.064	309.895	108,9	107,0	341.487	331.588	269.049
4. Revalorizacijski popravek prenesenega dobička ali izgube	3.731	360	108,9	107,0	4.347	385	0
VI. Nerazdeljeni čisti dobiček ali izguba iz poslovnega leta	-57.706	-140.543	108,9	107,0	-67.241	-150.381	-111.279
<i>D. Kratkoročne obveznosti iz financiranja</i>	70.000	58.500	108,9	107,0	81.566	62.595	60.500
3. Kratkoročno dobljena posojila pri bankah	70.000	58.500	108,9	107,0	81.566	62.595	60.500
<i>E. Kratkoročne obveznosti iz poslovanja</i>	182.886	241.005	108,9	107,0	213.104	257.875	286.267
3. Kratkoročno obveznosti do drugih dobaviteljev	164.768	210.715	108,9	107,0	191.993	225.465	243.596
4. Kratkoročne obveznosti do delavcev	10.868	10.704	108,9	107,0	12.664	11.453	11.500
5. Kratkoročne obveznosti do države	5.083	7.867	108,9	107,0	5.923	8.418	8.247
6. Kratkoročne obveznosti za predujme	657	125	108,9	107,0	766	134	402
7. Druge kratkoročne obveznosti	1.510	11.594	108,9	107,0	1.759	12.406	22.522
<i>F. Pasivne časovne razmejitve</i>	0	169	108,9	107,0	0	181	53
Zunajbilančne obveznosti	56.391	153.848	108,9	107,0	65.708	164.617	205.018

Vir: Bilance stanja podjetja Prijazna za leta 1999, 2000 in 2001

Priloga 2: Izkaz uspeha za leta 1999, 2000 in 2001 podjetja Prijazna

	Tekoče cene		Indeks		Stalne cene		
	31.12.99	31.12.00	00/99	01/00	31.12.99	31.12.00	31.12.01
<b>A. Čisti prihodki od prodaje</b>	<b>1.179.339</b>	<b>1.066.541</b>	<b>108,9</b>	<b>108,4</b>	<b>1.392.181</b>	<b>1.156.130</b>	<b>1.066.445</b>
na domačem trgu iz razmerij do drugih	1.179.339	1.066.514	108,9	108,4	1.392.181	1.156.101	1.066.445
<b>C. Vrednost usredstvenih (aktiviranih) latnih proizvodov ali storitev</b>	<b>36</b>	<b>113</b>	<b>108,9</b>	<b>108,4</b>	<b>42</b>	<b>122</b>	<b>24</b>
<b>D. Kosmati donos iz poslovanja</b>	<b>1.179.375</b>	<b>1.066.654</b>	<b>108,9</b>	<b>108,4</b>	<b>1.392.224</b>	<b>1.156.253</b>	<b>1.066.469</b>
<b>E. Stroški blaga, materiala in storitev</b>	<b>997.810</b>	<b>891.252</b>	<b>108,9</b>	<b>108,4</b>	<b>1.177.891</b>	<b>966.117</b>	<b>898.336</b>
1. Nabavna vrednost prodanega blaga	928.163	820.726	108,9	108,4	1.095.674	889.667	825.039
2. Stroški materiala	26.102	24.603	108,9	108,4	30.813	26.670	26.336
3. Stroški storitev	43.545	45.923	108,9	108,4	51.404	49.781	46.961
<b>F. Stroški dela</b>	<b>201.876</b>	<b>202.439</b>	<b>108,9</b>	<b>108,4</b>	<b>238.310</b>	<b>219.444</b>	<b>208.532</b>
1. Stroški plač	142.594	142.393	108,9	108,4	168.329	154.354	146.753
2. Stroški socialnega in pokojninskega zavarovanja	27.129	27.593	108,9	108,4	32.025	29.911	28.719
3. Drugi stroški dela	32.153	32.453	108,9	108,4	37.956	35.179	33.060
<b>G. Amortizacija neopredmetenih dolgoročnih sredstev in opredmetenih osnovnih sredstev</b>	<b>34.744</b>	<b>42.363</b>	<b>108,9</b>	<b>108,4</b>	<b>41.014</b>	<b>45.921</b>	<b>46.775</b>
<b>H. Odpisi obratnih sredstev</b>	<b>798</b>	<b>4.294</b>	<b>108,9</b>	<b>108,4</b>	<b>942</b>	<b>4.655</b>	<b>1.623</b>
<b>I. Drugi odhodki iz poslovanja</b>	<b>5.185</b>	<b>2.821</b>	<b>108,9</b>	<b>108,4</b>	<b>6.121</b>	<b>3.058</b>	<b>2.806</b>
<b>J. Dobiček ali izguba iz poslovanja</b>	<b>-61.038</b>	<b>-76.515</b>	<b>108,9</b>	<b>108,4</b>	<b>-72.054</b>	<b>-82.942</b>	<b>-91.603</b>
<b>M. Prihodki na podlagi deležev iz dobička drugih</b>	<b>737</b>	<b>645</b>	<b>108,9</b>	<b>108,4</b>	<b>870</b>	<b>699</b>	<b>917</b>
<b>N. Prihodki iz obresti in drugi prihodki od financiranja</b>	<b>8.990</b>	<b>9.282</b>	<b>108,9</b>	<b>108,4</b>	<b>10.612</b>	<b>10.062</b>	<b>3.312</b>
obresti iz razmerij do drugih	991	1.360	108,9	108,4	1.170	1.474	620
drugi prihodki od financiranja	7.999	7.922	108,9	108,4	9.443	8.587	2.692
<b>O. Odpisi dolgoročnih in kratkoročnih naložb</b>	<b>0</b>	<b>39.951</b>	<b>108,9</b>	<b>108,4</b>	<b>0</b>	<b>43.307</b>	<b>0</b>
<b>P. Stroški obresti in drugi odhodki financiranja</b>	<b>12.803</b>	<b>44.767</b>	<b>108,9</b>	<b>108,4</b>	<b>15.114</b>	<b>48.527</b>	<b>34.314</b>
obresti iz razmerij do drugih	4.024	13.514	108,9	108,4	4.750	14.649	18.686
drugi odhodki od financiranja	58	554	108,9	108,4	68	601	108
revalorizacijski primankljaj	8.721	30.699	108,9	108,4	10.295	33.278	15.520
<b>R. Dobiček ali izguba iz rednega delovanja</b>	<b>-64.114</b>	<b>-151.306</b>	<b>108,9</b>	<b>108,4</b>	<b>-75.685</b>	<b>-164.016</b>	<b>-121.688</b>
<b>S. Izredni prihodki (tudi prihodki za poravnavo izgube prejšnjih let)</b>	<b>12.470</b>	<b>21.169</b>	<b>108,9</b>	<b>108,4</b>	<b>14.721</b>	<b>22.947</b>	<b>12.770</b>
<b>Š. Izredni odhodki (tudi za poravnavo izgube prejšnjih let)</b>	<b>6.062</b>	<b>10.406</b>	<b>108,9</b>	<b>108,4</b>	<b>7.156</b>	<b>11.280</b>	<b>2.361</b>
pokritje izgube prejšnjih let	0	0	108,9	108,4	0	0	0
drugi izredni odhodki	6.062	10.406	108,9	108,4	7.156	11.280	2.361
<b>T. Celotni dobiček ali izguba</b>	<b>-57.706</b>	<b>-140.543</b>	<b>108,9</b>	<b>108,4</b>	<b>-68.121</b>	<b>-152.349</b>	<b>-111.279</b>
<b>U. Davki iz dobička</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>108,9</b>	<b>108,4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Z. Čisti dobiček ali čista izguba poslovnega leta</b>	<b>-57.706</b>	<b>-140.543</b>	<b>108,9</b>	<b>108,4</b>	<b>-68.121</b>	<b>-152.349</b>	<b>-111.279</b>

Vir: Izkazi uspeha podjetja Prijazna za leta 1999, 2000 in 2001

Priloga 3: Količinska in vrednostna prodaja za leti 2000 in 2001 podjetja Prijazna

naziv klasifikacije	Leto 2000		Leto 2001		Indeks Q 01/00	Indeks P 01/00
	Količina	Vrednost	Količina	Vrednost		
Hrana in pijača in druga živila	136.423	23.767.431	176.904	31.237.342	129,7	131,4
Žito in izdelki iz žita	583.229	92.835.015	507.522	86.274.851	87,0	92,9
Mesni izdelki in meso	163.401	137.583.840	144.575	125.863.142	88,5	91,5
Vino	41.514	16.124.142	34.521	13.429.690	83,2	83,3
Pivo	192.619	26.932.434	184.906	25.211.091	96,0	93,6
Brezalkoholne pijače	83.246	13.330.185	80.769	11.696.017	97,0	87,7
Mineralne vode	74.901	8.819.951	65.110	7.549.978	86,9	85,6
Sokovi in sirupi	53.465	11.956.112	41.077	9.218.316	76,8	77,1
Zelenjava in vrtnine	157.010	39.388.683	147.527	36.619.704	94,0	93,0
Alkoholne pijače	4.456	7.027.217	3.984	5.036.804	89,4	71,7
Mleko in mlečni izdelki	278.047	52.333.847	266.577	46.431.353	95,9	88,7
Sladkor, čokolada	213.518	32.983.282	235.280	35.858.691	110,2	108,7
Jajca, majoneze	15.093	4.474.020	15.536	4.291.937	102,9	95,9
Kava	58.957	13.098.061	61.409	11.296.618	104,2	86,3
Riž	10.585	2.786.550	8.700	1.840.625	82,2	66,1
Ostali živilski izdelki	304.612	56.383.565	190.892	31.754.131	62,7	56,3
Tobak in tobačni izdelki	153.219	38.912.120	130.956	33.539.305	85,5	86,2
Kozmetični in parf. izd., toal. potr., drog.	54.230	32.523.604	51.448	27.658.753	94,9	85,0
Zdravila in farmacevtski izdelki	70	31.698	17	6.763	24,3	21,3
Tekstil in pribor (pozamentarija)	55.933	26.862.862	59.306	29.086.432	106,0	108,3
Tekstilni izdelki (oblačila)	52.073	114.903.210	45.407	103.894.972	87,2	90,4
Obutev, usnjeni izdelki, posl. in oseb. g.	12.306	23.069.277	10.110	22.928.810	82,2	99,4
Pohištvo (razen pisarniškega)	1.980	47.606.852	2.012	46.097.237	101,6	96,8
Gosp. izdelki in oprema	56.113	27.659.207	63.848	25.562.831	113,8	92,4
Elek. gospodinjski stroji in naprave	26.822	28.588.028	25.423	32.192.821	94,8	112,6
Radio, video, TV in muzikalije	8.405	20.255.238	30.309	19.046.283	360,6	94,0
Kovinski izdelki (tudi kmet.stroji)	658.773	68.582.688	754.006	72.037.086	114,5	105,0
Grad.,sanitarni	116.866	82.572.886	98.646	85.247.228	84,4	103,2
Kemični izdelki, barve, laki in potrebšč.	85.449	62.841.486	93.421	68.591.955	109,3	109,2
Knjige, časopisi, revije, papir, pisar. mat.	706.089	57.272.949	595.702	55.627.639	84,4	97,1
Pisarniško pohištvo, oprema, računalniki	67	1.150.275	40	583.157	59,7	50,7
Izdelki za šport in prosti čas	13.216	13.401.858	13.800	13.442.707	104,4	100,3
Fotografska oprema, umetniški predmeti	1.405	901.655	1.410	1.377.494	100,4	152,8
Cvetje, semena, hišne živali	18.968	4.058.704	15.734	3.568.263	83,0	87,9
Starine, rabljeno blago	0	0	0	0	/	/
Motorna vozila, rezervni deli in oprema	4	4.553	24	55.509	600,0	1219,2
Motorna goriva	0	0	0	0	/	/
Kurilno olje, plinske bombe, premog, drva	85	1.125.612	58	735.304	67,9	65,3
Drugo	269.194	70.434.831	148.905	42.217.776	55,3	59,
Ostalo	2.909	290.887	522	118.546	17,9	40,8
Skupaj:	4.665.251	1.262.874.817	4.306.394	1.167.227.160	92,3	92,4

Vir: Evidenca o prodaji podjetja Prijazna za leti 2000 in 2001