

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
**ANALIZA USPEŠNOSTI POSLOVANJA IZBRANEGA PODJETJA V
OBDOBJU 2013-2015**

Ljubljana, september 2016

PETER LEGAT

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Peter Legat, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Analiza uspešnosti poslovanja izbranega podjetja v obdobju 2013-2015, pripravljene v sodelovanju s svetovalcem viš. pred. mag. Damirjem Cibicom.

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel/-a, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD.....	1
1 PREDSTAVITEV PODJETJA.....	2
1.1 Nastanek in razvoj	2
1.2 Najpomembnejši izdelki in storitve podjetja	2
1.3 Prednosti podjetja in vizija	3
2 ANALIZA BILANCE USPEHA IN BILANCE STANJA	3
2.1 Analiza gibanja prihodkov	3
2.2 Analiza plačilne sposobnosti	4
2.3 Analiza zadolženosti (analiza financiranja).....	6
2.4 Analiza poslovne uspešnosti.....	6
2.4.1 Gospodarnost ali ekonomičnost	7
2.4.2 Produktivnost dela.....	8
2.4.3 Donosnost ali rentabilnost.....	8
3 ANALIZA NABAVNE IN PRODAJNE FUNKCIJE	9
3.1 Organizacija in delovanje nabave v izbranem podjetju	11
3.2 Odgovornost nabavne funkcije	12
3.3 Planiranje in analiza uspešnosti nabave.....	13
3.4 Glavni dobavitelji in nabavni pogoji	15
3.5 Opis analize izbire dobaviteljev.....	16
4 ANALIZA OBRATNIH SREDSTEV	18
4.1 Gibanje vrednosti zalog trgovskega blaga	18
4.2 Letni promet zalog trgovskega blaga.....	19
4.3 Hitrost obračanja in trajanje obrata.....	19
4.4 Ocena uspešnosti ravnanja z zalogami	20
SKLEP	21
LITERATURA IN VIRI.....	23

KAZALO TABEL

Tabela 1: Gibanje in struktura prihodkov v obdobju 2013–2015 (v EUR in %).....	4
Tabela 2: Kazalci plačilne sposobnosti v obdobju 2013–2015 (v EUR).....	5
Tabela 3: Analiza zadolženosti v obdobju 2013–2015 (v EUR).....	6
Tabela 4: Izračun gospodarnosti poslovanja v obdobju 2013–2015 (v EUR).....	7
Tabela 5: Izračun kazalcev produktivnosti v obdobju 2013–2015 (v EUR).....	8
Tabela 6: Rentabilnost poslovanja v obdobju 2013–2015 (v EUR in %)	9
Tabela 7: Struktura dobaviteljev gostinske opreme glede na državo (v %)	15

Tabela 8: Struktura kupcev gostinske opreme glede na državo (v %)	16
Tabela 9: Vrednost zalog trgovskega blaga na dan 31.12. po skupinah izdelkov (v EUR) 18	
Tabela 10: Letni promet trgovskega blaga v obdobju 2013–2015 (v EUR)	19
Tabela 11: Izračun koeficienta obračanja trgovskega blaga v obdobju 2013–2015	20
Tabela 12: Izračun trajanje enega obrata trgovskega blaga v obdobju 2013–2015	20

KAZALO SLIK

Slika 1: Organizacijska shema nabavne funkcije v podjetju.....	11
--	----

UVOD

V kolikor podjetje želi uresničevati svoje poslanstvo in dosegati zastavljene cilje, mora poslovati čim bolj učinkovito. Če želi biti konkurenčno na trgu, mora na vseh področjih težiti k izboljšavam in tudi kritično in s pravimi pristopi oceniti svoje poslovanje.

Predmet analize moje zaključne naloge je uspešnost poslovanja podjetja, ki proizvaja in prodaja gostinsko opremo, v obdobju med leti 2013–2015. Za to tematiko sem se odločil, ker sem v tem podjetju zaposlen, z njegovim delovanjem sem dobro seznanjen in me to področje zanima.

Podjetje se sicer ukvarja z dvema različnima panogama, ena je proizvodnja in prodaja profesionalne gostinske opreme, druga pa inženiring in izdelava vizualnih sistemov, vendar se bom v nalogi osredotočil samo na oddelek gostinske opreme. Namen mojega dela je torej preučiti en segment delovanja v podjetju, to je učinkovitost delovanja nabavnega oddelka in analizirati ali podjetje uspešno ravna s svojimi zalogami.

Za cilj analize poslovanja podjetja sem si zastavil priti do določenih ugotovitev, ki bi podjetju pri njegovem poslovanju lahko koristile, najti torej prostor za možne izboljšave.

Teoretična podlaga naloge je osnovana na pregledu in uporabi strokovne literature, podatke za praktični del pa sem črpal iz bilance stanja in izkaza uspeha, ter iz drugih internih virov in baz podatkov podjetja.

Zaključno nalogo poleg uvoda in sklepa sestavljajo štiri poglavja. V prvem predstavim obravnavano podjetje, torej Elmont Bled d.d, njegov nastanek, razvoj in poglobitve dejavnosti. Drugo poglavje je namenjeno analizi bilance uspeha in bilance stanja, znotraj katerega analiziram gibanje prihodkov, plačilno sposobnost, financiranje in s pomočjo kazalnikov gospodarnosti, produktivnosti in donosnosti analiziram poslovno uspešnost. V tretjem poglavju se posvetim analizi nabavne funkcije v podjetju, torej organizaciji, odgovornosti in planiranju nabave, opišem glavne dobavitelje in nabavne pogoje in predstavim kriterije za izbor najboljšega dobavitelja. Četrto poglavje pa obravnava obratna sredstva, znotraj njih predstavim gibanje vrednosti in strukturo zalog, prikažem mesečni letni promet, opišem hitrost obračanja in trajanje obrata, na koncu pa podam oceno uspešnosti ravnanja z zalogami. Nalogo zaključim s sklepom, kjer povzamem ključne ugotovitve in zapišem svoje predloge.

Poudariti je potrebno, da se drugo poglavje, ki obravnava analizo bilance uspeha in bilanco stanja, in v njem predstavljeni podatki, nanaša na poslovanje celotne dejavnosti podjetja, torej obeh panog. V tretjem (analiza nabavne funkcije) in četrtem (analiza obratnih sredstev) pa bom opisoval samo oddelek gostinske opreme, ki predstavlja eno tretjino poslovanja znotraj celotnega podjetja.

1 PREDSTAVITEV PODJETJA

Elmont Bled d.d je podjetje, ki svojo dejavnost usmerja v dve glavni panogi – prva je proizvodnja in prodaja profesionalne gostinske opreme, druga pa je inženiring in izdelava vizualnih sistemov. Obe dejavnosti temeljita na lastnem znanju, razvoju ter sposobnosti svoj program hitro prilagajati zahtevam trga, tehnologiji in proizvodnim kapacitetam. Družba ima sedež v Spodnjih Gorjah v bližini Bleda in danes zaposluje 50 ljudi.

1.1 Nastanek in razvoj

Družba Elmont Bled d.d ima več kot polstoletno tradicijo, saj je bila ustanovljena leta 1949 in sprva delovala na področju elektro montažne dejavnosti. V sedemdesetih letih so z dotlej pridobljenim znanjem pričeli vzporedno razvijati izdelavo kovinskih omar in zaradi pomanjkanja in omejitev pri uvozu v tedanjo Jugoslavijo pričeli razvijati in izdelovati kavne avtomate in ostalo gostinsko opremo. Konec osemdesetih let so pričeli tudi s programom vizualnih komunikacij, v devetdesetih letih pa se je s prehodom v tržno gospodarstvo in razcvetom trgovine in podjetništva, potreba po svetlobnih napisih še povečala in tako se je poleg gostinske opreme odprla še proizvodna linija vizualnih sistemov.

Podjetje od takrat doživlja nenehno rast v obeh panogah in se povezuje z vrhunskimi tujimi partnerji, v novem tisočletju pa se je usmerilo tudi na trge centralne in jugozahodne Evrope. Leta 2005 je bila ustanovljeno tudi hčerinsko podjetje Elmont Bled Beograd d.o.o.

1.2 Najpomembnejši izdelki in storitve podjetja

Družba ponuja široko paleto izdelkov vizualnih komunikacij in celostno storitev: svetovanje, projektno vodenje, oblikovanje, prevajanje oblik, inženiring, izdelavo znakov, inštalacijo in vzdrževanje. Vizualni sistemi Elmont odsevajo izjemne standarde odličnosti. Proizvajajo zelo širok nabor izdelkov za namene vizualnega oglaševanja kot so reklamna platna, piloni, totemi, reliefi, portali, citylighti, grafike in zastavonosilci. Projekte večinoma izvajajo za stranke kot so bencinski servisi, trgovski centri, avtosaloni, banke, hoteli in druge, ponujajo pa tudi predelavo na led, prenove in servisiranje, ter oblikovanje, izdelavo in montažo nove celostne podobe vizualnega komuniciranja.

Podjetje je tudi trgovina, specializirana za profesionalne gostinske aparate kot so pomivalni stroji, ledomati, hitri zamrzovalniki, hladilne in zamrzovalne omare, mikrovalovne pečice, vozički za razdeljevanje hrane, kavni mlinčki, mehčalci vode, parno konvekcijske peči, salamoreznice ter drugi gostinski aparati. Proizvaja cvrtnike, kavne aparate lastne blagovne znamke AGE, ter zastopa izdelke in aparate vrhunskih svetovnih blagovnih znamk kot so Castelmac, DIHR, Rancilio, Mazzer, Cunill, Roller Grill in drugi.

1.3 Prednosti podjetja in vizija

Podjetje Elmont Bled d.d. daje velik poudarek na sposobnosti hkratnega uresničevanja zahtev globalnega trga in posameznega kupca. Konkurenčna prednost družbe je v lastni proizvodnji infrastrukturi, sodobni tehnologiji ter učinkoviti komunikaciji z naročnikom ter logistična podpora, ki jo omogočajo partnerji po celotni Evropi. Dinamičnost podjetja omogoča hitro in veliko prilagodljivost poslovnih funkcij konkretnim zahtevam vsakega posamičnega podjetja.

Vizija podjetja je z aktivnim sodelovanjem v tehnološkem razvoju obeh panog postati eden glavnih ponudnikov najkakovostnejših proizvodov in storitev na področju vizualnih sistemov in profesionalne gostinske opreme na evropskem trgu.

Podjetje se zaveda tudi svoje družbene odgovornosti in deluje kot pokrovitelj mladih športnikov v občini, kjer ima sedež.

2 ANALIZA BILANCE USPEHA IN BILANCE STANJA

Bilanco stanja Hočevar, Igličar in Zaman (2004, str. 223) opredelijo kot » temeljni računovodski izkaz, ki prikazuje višino in strukturo sredstev in obveznosti do virov sredstev podjetja na določen dan«. Drugače povedano bilanca stanja prikazuje premoženje, s katerim podjetje razpolaga in vire financiranja, s katerimi podjetje financira to premoženje, ter nam tako kaže finančni položaj podjetja na določen dan (Hočevar et al., 2004, str. 223).

V tem poglavju bom analiziral bilanco uspeha in bilanco stanja, za kar bom uporabil podatke, ki se nanašajo na poslovanje celotnega podjetja. V nadaljevanju naloge, kjer bom opisal nabavo in ravnanje z zalogami, pa se bodo podatki nanašali samo na oddelek gostinske opreme. Za lažje razumevanje je potrebno omeniti, da delež gostinske opreme znotraj celotnega podjetja predstavlja približno eno tretjino.

2.1 Analiza gibanja prihodkov

Prihodke delimo na redne in izredne prihodke. Redne sestavljajo poslovni prihodki (prihodki od prodaje in drugi poslovni prihodki, povezani s poslovnimi učinki) in finančni prihodki (prihodki od naložbenja, ki se pojavljajo v zvezi z dolgoročnimi in kratkoročnimi finančnimi naložbami, ter tudi v zvezi s terjatvami). Izredne prihodke pa sestavljajo neobičajne postavke, ki v obravnavanem poslovnem letu povečujejo izid rednega poslovanja (Slovenski računovodski standardi 2001, 2002, str. 133–134).

Tabela 1: Gibanje in struktura prihodkov v obdobju 2013–2015 (v EUR in %)

Postavka	2013		2014		2015	
	Vrednost	%	Vrednost	%	Vrednost	%
Poslovni prihodki	6.173.194,00	97,71	3.971.510,00	92,30	7.066.274,00	98,29
Prihodki od financiranja	142.025,00	2,25	330.330,00	7,68	112.087,00	1,56
Izredni prihodki	2.422,00	0,04	1.065,00	0,02	10.634,00	0,15
Skupaj prihodki	6.317.641,00	100,00	4.302.905,00	100,00	7.188.995,00	100,00

Vir: Elmont Bled d.d., Letno poročilo Elmont Bled d.d. za leta 2013, 2014 in 2015.

V Tabeli 1 je prikazana struktura in gibanje prihodkov v podjetju. Najprej lahko razberemo, da je v strukturi največji delež poslovnih prihodkov, ki je v letu 2015 več kot 98 %. Ostali prihodki so v manjših deležih, največjega, 7,68 %, so v letu 2014 predstavljali prihodki od financiranja. V letu 2014 so se poslovni prihodki v primerjavi z letom 2013 zmanjšali za skoraj 64 %. So pa potem že v prihodnjem letu 2015 zopet zrasli v primerjavi z letom prej za 78 %.

Razlog za padec prihodkov v letu 2014 gre iskati v dejavnosti poslovanja podjetja, kjer je del vizualnih komunikacij odvisen predvsem od velikih projektov, ki se planirajo tudi leto v naprej. V tem letu je politična in gospodarska nestabilnost na tujem trgu privedla do neizpeljanega projekta. Raven poslovnih prihodkov dela gostinske opreme je beležila rast skozi vsa preučevana leta.

2.2 Analiza plačilne sposobnosti

Plačilno sposobnost podjetja definiramo kot sposobnost, da ob roku zapadlosti poravna svoje obveznosti. Plačilna sposobnost je tesno povezana z likvidnostjo sredstev, s katerimi podjetje lahko razpolaga, zato je pomembno, da ima ob roku zapadlosti dovolj sredstev v denarni obliki. Pomembna je tudi ustrezna sestava kratkoročnih sredstev s primerno dinamiko pretvarjanja le teh (Rebernik, 2008, str. 371).

Plačilno sposobnost bom analiziral s pomočjo spodnjih treh kazalnikov, ki so povzeti po Pučko (2001, str. 142–143).

$$\text{Količnik obratne likvidnosti} = \frac{\text{gibljava sredstva}}{\text{kratkoročne obveznosti}} \quad (1)$$

$$\text{Količnik hitrega preizkusa likvidnosti} = \frac{\text{gibljava sredstva} - \text{zaloge}}{\text{kratkoročne obveznosti}} \quad (2)$$

$$\text{Količnik denarne likvidnosti} = \frac{\text{denarna sredstva}}{\text{kratkoročne obveznosti}} \quad (3)$$

Tabela 2: Kazalci plačilne sposobnosti v obdobju 2013–2015 (v EUR)

	2013	2014	2015
Postavka	Vrednost	Vrednost	Vrednost
Gibljava sredstva	5.368.051,00	5.244.741,00	6.533.178,00
Denarna sredstva	311.227,00	273.152,00	286.767,00
Kratkoročne obveznosti	622.516,00	463.251,00	1.187.860,00
Zaloge	761.375,00	751.810,00	895.448,00
Količnik obratne likvidnosti	8,62	11,32	5,50
Količnik hitrega preizkusa likvidnosti	7,40	9,70	4,75
Količnik denarne likvidnosti	0,50	0,59	0,24

Vir: Elmont Bled d.d., Letno poročilo Elmont Bled d.d. za leta 2013, 2014 in 2015.

Kot prvega bom obravnaval količnik obratne likvidnosti, ki ga nekateri drugi avtorji, med njimi tudi Slovenski računovodski standardi, imenujejo kratkoročni koeficient. Da podjetje dosega primerno raven likvidnosti, naj bi vrednost kazalnika znašala vsaj 2 (Pučko, 2001, str. 143). Iz tabele 2 vidimo, da je kazalnik v vseh preučevanih letih nad to vrednostjo. Najvišjo vrednost ima v letu 2014, ko je znašal 11,32 in se je nato v letu 2015 znižal za polovico. V največji meri je to posledica zvišanja kratkoročnih obveznosti, ki so bila 2,5 krat večje kot v letu 2014.

Drugi je količnik hitrega preizkusa likvidnosti oziroma pospešeni koeficient. Tudi ta količnik prikazuje razmerje med gibljivimi sredstvi in kratkoročnimi dolgovi, vendar so iz gibljivih sredstev izločene zaloge in aktivne časovne razmejitev. Pospešeni koeficient je boljše merilo likvidnosti od kratkoročnega koeficienta saj števec vsebuje veliko bolj likvidne kategorije, ki so denarna sredstva, kratkoročne finančne naložbe in kratkoročne terjatve. Kot ugoden se razume tisti, ki je večji od 1 (Hočevar et al. 2004, str. 399). Tudi ta kazalnik je v preučevanem podjetju ugoden in ima seveda podoben trend rasti in padanja skozi vsa tri preučevana leta. Najvišjo vrednost 9,70 ima v letu 2014.

Količnik denarne likvidnosti oziroma hitri koeficient bom predstavil kot zadnji. Pri tem koeficientu primerjamo najbolj likvidna sredstva s kratkoročnimi obveznostmi. Teoretični normativ je 0,5, vendar je ustrezen že 0,2. Vrednost 0,5 pomeni, da bi lahko z denarjem na računu in v blagajni lahko poravnali polovico vseh kratkoročnih obveznosti. Prevelika denarna sredstva pa bi lahko pomenila tudi njihovo slabše obračanje (Izračun hitrega koeficienta likvidnosti, 2016). V Tabeli 2 lahko vidimo, da je kazalec ugoden. V letu 2014 je imel vrednost 0,59. V letu 2015 je bil najnižji in je znašal 0,24, kar je posledica predvsem 2,5 krat večjih kratkoročnih obveznosti, s tem da so denarna sredstva ostala v skoraj enakem obsegu kot leta 2014.

Iz izračunanih kazalnikov lahko sklepam, da je podjetje dobro plačilno sposobno in lahko sprti poravnava svoje obveznosti do dobaviteljev, kar mu poleg dobre bonitete daje tudi dobro pogajalsko izhodišče in moč pri dobaviteljih.

2.3 Analiza zadolženosti (analiza financiranja)

Financiranje podjetja delimo na pasivno in aktivno. Pasivno se nanaša na preskrbo finančnih virov oziroma sredstev, aktivno pa pomeni vlaganje finančnih sredstev v druge oblike sredstev podjetja (Pučko, 2004, str. 126). Viri sredstev so lastni ali tuji, ti pa so lahko kratkoročni ali dolgoročni. Za analiziranje obsega in strukture obveznosti do virov sredstev je pomembno ugotavljati, od katerih virov si podjetje priskrbuje finančne vire, kakšna je sestava obveznosti do virov in v kolikšni meri je ta sestava ustrezna (Pučko, 2004, str. 128).

Tabela 3: Analiza zadolženosti v obdobju 2013–2015 (v EUR)

	2013	2014	2015		
Postavka	Vrednost	Vrednost	Vrednost	I _{14/13}	I _{15/14}
1. Lastni viri	7.143.842,00	7.423.695,00	7.525.490,00	1,04	1,01
2. Tuji viri	867.741,00	483.792,00	1.578.760,00	0,56	3,26
3. Vsi viri	8.011.583,00	7.907.487,00	9.104.250,00	0,99	1,15
Stopnja kapitalizacije (1/3)	0,89	0,94	0,83	1,05	0,88
Stopnja zadolženosti (2/3)	0,11	0,06	0,17	0,56	2,83

Vir: Elmont Bled d.d., Letno poročilo Elmont Bled d.d. za leta 2013, 2014 in 2015.

Za potrebe ocene zadolženosti in strukture virov bom izračunal dva kazalca, stopnjo kapitalizacije in stopnjo zadolženosti. Gre za samostojna kazalnika, ki omogočata takojšnjo oceno o problemskem položaju. Stopnjo kapitalizacije izračunamo kot razmerje med lastnimi in vsemi vir. Pri tem je priporočilo, da je ta stopnja vsaj 0,5, kar pomeni, da podjetje nima več kot polovico obveznosti do tujih virov (Pučko, 2004, str. 129).

V Tabeli 3 je razvidno, da je stopnja kapitalizacije v preučevanem podjetju krepko nad 0,5 in znaša v letu 2014 kar 0,94. V letu 2015 se je stopnja znižala za 12 % glede na prejšnje leto. Razlog je predvsem v 3,26 kratkem zvišanju tujih virih v tem letu. Iz ugotovljene strukture lahko sklepam, da se je podjetje financiralo predvsem z lastnimi viri.

2.4 Analiza poslovne uspešnosti

Cilj vsakega podjetja je biti uspešno, pri doseganju svoje poslovne uspešnosti pa se ravna po splošnem gospodarskem načelu, kjer je potrebno z danimi sredstvi doseči čim večji učinek oziroma rezultat (Pučko & Rozman, 1996, str. 247).

Za analizo uspešnosti obravnavanega podjetja bom uporabil naslednje kazalnike: gospodarnost (ekonomičnost), produktivnost dela in donosnost (rentabilnost). Podatke za izračune sem dobil v izkazu poslovnega izida podjetja.

2.4.1 Gospodarnost ali ekonomičnost

Ekonomičnost ali gospodarnost v osnovi razumemo kot primerjavo količine proizvodov z vsemi potrošenimi poslovnimi prvinami. Trošenje poslovnih prvin izrazimo kot stroške in nam izračunana ekonomičnost pove, koliko proizvoda ustvari ena (denarna) enota poslovnih prvin. Za razliko od dobička, ki kaže razliko med prihodki in odhodki, nam ekonomičnost, ne glede na velikost podjetja, kaže njuno razmerje (Pučko & Rozman, 1996, str. 275–276).

Poslovanje podjetja lahko označimo za učinkovito, če so prihodki večji od odhodkov. Gospodarnost se povečuje, čim večji so prihodki v primerjavi z odhodki. Za izračun kazalnikov imamo na voljo več različnih pristopov, se bom pa za potrebe analize naloge opredelil za dva. Kot prvi kazalnik bom obravnaval gospodarnost poslovanja, ki kaže na učinkovitost poslovanja iz dejavnosti podjetja. Iz tega koeficienta so izločeni vsi finančni prihodki in finančni odhodki in izredni prihodki in izredni odhodki. Pri drugem kazalniku celotne gospodarnosti primerjamo vse prihodke z odhodki. Dobiček podjetja je tako izražen kot vrednost kazalnika celotne gospodarnosti večje kot ena (Hočevnar et al., 2004, str. 402).

Tabela 4: Izračun gospodarnosti poslovanja v obdobju 2013–2015 (v EUR)

	2013	2014	2015		
Postavka	Vrednost	Vrednost	Vrednost	I _{14/13}	I _{15/14}
1. Poslovni prihodki	6.173.194,00	3.971.510,00	7.066.274,00	0,64	1,78
2. Poslovni odhodki	5.176.548,00	3.991.611,00	6.380.135,00	0,77	1,60
3. Celotni prihodki	6.317.641,00	4.302.905,00	7.188.995,00	0,68	1,67
4. Celotni odhodki	5.270.519,00	3.992.917,00	6.639.256,00	0,76	1,66
Gospodarnost poslovanja (1/2)	1,19	0,99	1,11	0,83	1,11
Celotna gospodarnost (3/4)	1,20	1,08	1,08	0,90	1,00

Vir: Elmont Bled d.d., Letno poročilo Elmont Bled d.d. za leta 2013, 2014 in 2015.

V Tabeli 4 so prikazani kazalniki gospodarnosti v preučevanem podjetju. Vidimo, da so z izjemo leta 2014, ko je kazalnik gospodarnosti poslovanja z vrednostjo 0,99 le malenkost pod zeleno mejo, vsa ostala leta so kazalniki nad vrednostjo ena. Celotna gospodarnost je bila največja leta 2013, ko je znašala 1,20. Kljub 10 % padcu celotne gospodarnosti v letu 2014, predvsem na račun nižjih poslovnih prihodkov pa je tudi v tem in v letu 2015 pozitivna, kar pomeni, da je podjetje skozi preučevano obdobje poslovalo z dobičkom.

2.4.2 Produktivnost dela

Produktivnost dela, kot kazalec učinkovitosti, predstavlja razmerje med proizvedeno količino proizvoda ali storitev in zanje vloženim delovnim časom. Ko želimo dejansko izračunati kazalnik, se pojavi dilema v zvezi z določanjem tako količine proizvoda in storitev kot potrebnega časa (Pučko & Rozman, str. 256–257). Rešitev v primeru heterogenega poslovnega programa podjetja je uporaba pogojnih enot za izražanje obsega poslovnih učinkov. Porabljen delovni čas izrazimo s povprečnim številom zaposlenih. (Pučko, 2004, str.154–155). V števcu kazalnika bom uporabil poslovne prihodke kot merilo za pridobljene poslovne učinke.

$$\text{produktivnosti dela} = \frac{\text{poslovni prihodki}}{\text{povprečnim številom zaposlenih}} \quad (4)$$

Tabela 5: Izračun kazalcev produktivnosti v obdobju 2013–2015 (v EUR)

	2013	2014	2015		
Postavka	Vrednost	Vrednost	Vrednost	I _{14/13}	I _{15/14}
1. Poslovni prihodki	6.173.194,00	3.971.510,00	7.066.274,00	0,64	1,78
2. Povprečno število zaposlenih na podlagi delovnih ur	48,93	45,33	43,68	0,93	0,96
Produktivnost dela (1/2)	126.163,78	87.613,28	161.773,67	0,69	1,85

Vir: Elmont Bled d.d., Letno poročilo Elmont Bled d.d. za leta 2013, 2014 in 2015.

Iz Tabele 5 je razvidno, da je kazalec največji v letu 2015, ko se je glede na preteklo leto zvišal za približno 85 %. Takšna rast kazalnika je posledica manjšega števila zaposlenih na podlagi delovnih ur in povečanja poslovnih prihodkov v letu 2015 v primerjavi z letom 2014. Najbolj je kazalnik padel v letu 2014, ko se je glede na leto 2013 zmanjšal za skoraj 70 %.

2.4.3 Donosnost ali rentabilnost

Rentabilnost je mera uspešnosti poslovanja celotnega podjetja in je širši pojem od ekonomičnosti. Dobiček predstavlja razliko med prihodki in odhodki, rentabilnost kapitala (ROE) pa odnos med čistim dobičkom in zanj vloženim kapitalom. Je pa ta kazalnik zanimiv predvsem za lastnike podjetja, saj nam pove koliko denarnih enot je ustvarila ena enota kapitala. Podjetje kot pravno osebo pa predvsem zanima rentabilnost sredstev (ROA). Ta kazalnik je prikazano kot razmerje med čistim dobičkom in povprečno vrednostjo sredstev. Če kazalniku v števcu prištejemo še amortizacijo, ki ima dolgoročno enako vlogo kot dobiček, potem dobimo še tretji kazalnik, ki govori o donosnosti sredstev pri investicijah (ROI) (Pučko & Rozman, 1996, str. 282–283).

$$\text{rentabilno kapitala (ROE)} = \frac{\text{čisti dobiček}}{\text{povprečna vrednost lastnega kapitala}} \quad (5)$$

$$\text{rentabilnost sredstev (ROA)} = \frac{\text{čisti dobiček}}{\text{povprečna vrednost sredstev}} \quad (6)$$

$$\text{donosnost sredstev (ROI)} = \frac{\text{čisti dobiček} + \text{amortizacija}}{\text{povprečna vrednost sredstev}} \quad (7)$$

Tabela 6: Rentabilnost poslovanja v obdobju 2013–2015 (v EUR in %)

	2013	2014	2015		
Postavka	Vrednost	Vrednost	Vrednost	I _{14/13}	I _{15/14}
1. Čisti dobiček	900.214,00	266.597,00	475.260,00	0,30	1,78
2. Povprečna vrednost lastnega kapitala	6.622.191,00	7.165.421,50	7.348.455,50	1,08	1,03
3. Povprečna vrednost sredstev	7.804.059,00	7.959.535,00	8.505.868,50	1,02	1,07
4. Amortizacija	143.716,00	172.215,00	184.482,00	1,20	1,07
ROE - rentabilnost kapitala (1/2)	13,59	3,72	6,47	0,27	1,74
ROA - rentabilnost sredstev (1/3)	11,54	3,35	5,59	0,29	1,67
ROI - donosnost sredstev (1+4/3)	13,38	5,51	7,76	0,41	1,41

Vir: Elmont Bled d.d., Letno poročilo Elmont Bled d.d. za leta 2013, 2014 in 2015.

Iz Tabele 6 lahko razberemo, da so imeli kazalniki rentabilnosti najvišje vrednosti v preučevanem obdobju v letu 2013. Vsi izračunani kazalniki rentabilnosti so se v letu 2014 v primerjavi z letom 2013 znižali. Razlog zato je znižanje dobička za 70 % medtem, ko se je vrednost kapitala in sredstev zvišala. Pozitivno je to, da so se vsi kazalniki v letu 2015 zopet zvišali in je rentabilnost sredstev znašala 5,59 kar je v primerjavi z letom 2014 zvišanje za 67 %.

3 ANALIZA NABAVNE IN PRODAJNE FUNKCIJE

Nabavna in prodajna funkcija sodita med najpomembnejše poslovne funkcije v podjetjih. Potočnik (2002, str. 20) meni, da vodstva podjetij vedno bolj spoznavajo rastoči pomen nabave, saj lahko le-ta z zniževanjem nabavnih stroškov zelo vpliva na povečanje dobičkonosnosti.

Van Weele (1998, str. 29–30) nabavo definira kot »pridobivanje dobrin in storitev, potrebnih za delovanje, vzdrževanje in izvajanje osnovnih in pomožnih dejavnosti, po najugodnejših pogojih pri zunanjih virih«. Glede na to opredelitev nabavna funkcija zajema dejavnosti, katerih namen je opredelitev specifikacije (zahtevane količine in kakovosti) za material in storitve, ki jih je treba kupiti, izbira najprimernejšega dobavitelja in priprava na pogajanja z dobaviteljem za sklenitev posla ter njihova izvedba, naročanje pri izbranem dobavitelju,

spremljanje in kontrola izpolnitve naročila, ter kasnejše spremljanje in ocenitev opravljene dobave (reklamacije, vodenje evidenc).

Za prodajno funkcijo lahko rečemo, da je najbolj kritična dejavnost podjetja, saj prek nje podjetje svoje izdelke ali storitve pretvarja v denarno obliko in s tem zaključuje svoj poslovni proces (Potočnik, 2000, str. 131). Od uspešnosti prodajne funkcije je tako v veliki meri odvisno preživetje podjetja.

Sodelovanje in usklajeno delovanje med nabavnim in prodajnim oddelkom je v podjetjih ključnega pomena za uspešno poslovanje. Potočnik pravi, da je sodelovanje med tema dvema službama v proizvodnih podjetjih relativno skromno in se nanaša predvsem na nabavo najustrežnejšega materiala glede kakovosti, saj tako podjetje dosega željeno kakovost svojih končnih izdelkov in s tem izboljšuje svojo konkurenčno prednost, v trgovskih podjetjih pa je to sodelovanje nujno, zlasti pri naročanju nabavnega sortimenta, nabavnih pogojev, rokov nabave in nabavnih stroškov (Potočnik, 2000, str. 140).

Nabavni oddelek svojih nalog ne more izpolnjevati neodvisno od drugih dejavnosti v podjetju, zato mora posredno ali neposredno sodelovati predvsem s proizvodnjo, prodajo in oddelkom za finance (Potočnik, 2000, str. 23).

V nadaljevanju bom opisal delovanje nabavne in prodajne funkcije v obravnavanem podjetju in njuno medsebojno povezavo.

Oddelek gostinske opreme je v obravnavanem podjetju organiziran tako, da ga vodi vodja prodaje, ki je tudi odgovoren za celotno delovanje oddelka. Poleg njega so v prodajo vključeni še trije prodajni referenti. Ena izmed nalog vodje prodaje je tudi iskanje kupcev izven Slovenije. En referent je odgovoren in se ukvarja samo s prodajo kave. Ker je to nov produkt, ki ga uvajamo na našem tržišču, so poleg velike angažiranosti potrebna posebna znanja, da lahko novi stranki kvalitetno predstavimo naš produkt. Prodajno osebje mora dobro poznati izdelke, da lahko pravilno svetuje stranki. Zato se letno organizirajo izobraževanja pri dobaviteljih, kjer le-ti predstavijo novosti, hkrati gre pa tudi za povratne informacije dobavitelju o morebitnih težavah ali pa tudi predlogih za izboljšave, kjer pridobita obe strani. Zelo pomembna je poprodajna podpora strankam, kjer referent rešuje morebitne reklamacije, usklajuje delo servisne službe in daje splošne napotke strankam o rokovanju s proizvodi.

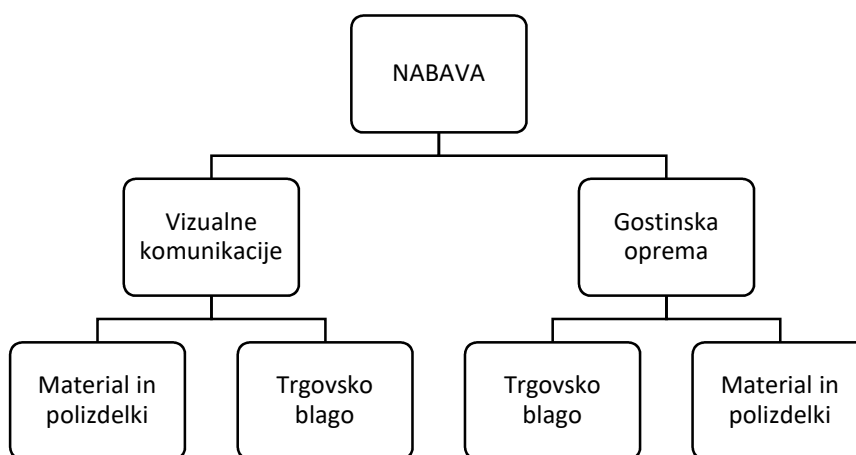
Načrtovanje in delovanje nabave se vseskozi usklajuje z zahtevami prodajne službe. Predvsem je pomembno sodelovanje prodajne in nabavne funkcije, ko gre za dobavne roke. Pri projektih, kjer ima kupec rok za dokončanje, je to še toliko bolj pomembno, saj so v pogodbah običajno določene pogodbene kazni za zamude. Prodaja in nabava intenzivno sodelujeta tudi ko gre za iskanje novih izdelkov, oziroma kadar se išče specifično blago na željo kupca. Nabava naredi raziskavo tržišča in potem skupaj s prodajo oceni možnost

sodelovanja s potencialnim novim dobaviteljem, pri tem pa se upoštevajo ustreznost materiala z določenimi standardi, dobavni roki in nenazadnje še cena.

3.1 Organizacija in delovanje nabave v izbranem podjetju

Obravnavano podjetje ima divizijsko (produktno) organizacijsko strukturo, za katero velja, da so posamezne funkcije v podjetju organizirane decentralizirano po proizvodnih ali prodajnih programih. Organiziranje delovanja in odločanje upošteva načelo avtonomne decentralizacije, kjer se neprisilno integrira skupne funkcije. Prednost divizijske organizacije je v veliko večji prilagodljivosti (Lipičnik, 2000, str. 51).

Slika 1: Organizacijska shema nabavne funkcije v podjetju.



Iz takšne organizacijske strukture podjetja izhaja tudi decentralizirana nabavna funkcija, ki je ločena med dvema programoma v podjetju. Nabava oddelka vizualnih komunikacij je tako vodena kot samostojni oddelek, za katerega je odgovoren vodja nabave, nabava oddelka gostinske opreme pa je organizirana kot del komercialnega oddelka gostinske opreme, pri njej pa sodelujeta vodja prodaje gostinske opreme in referent nabave gostinske opreme. Pri določenih aktivnostih ali projektih pa nabavni službi obeh oddelkov tudi sodelujeta. Takšno sodelovanje lahko predstavim na primeru nabave materialov za proizvodnjo gostinske opreme. Ker ima oddelek nabave vizualnih komunikacij zaradi nabav večjih količin materialov pri dobaviteljih dobre pogoje, je enakih pogojev in cen deležen tudi oddelek nabave gostinske opreme. Sodelujeta pa tudi na področju logistike, kjer se združuje prevoze za potrebe obeh oddelkov in s tem skupaj dosežeta nižje stroške na enoto blaga.

Nabavni oddelek gostinske opreme je odgovoren za naslednje naloge: raziskavo trga, določitev nabavnih pogojev, pogajanja z dobavitelji, iskanje novih dobaviteljev, priprava nabavnih pogodb in reklamacije. Pomemben del nabavnega procesa je tudi kontrola vhodnih materialov (količinska in kakovostna). Za kontrolo je odgovorno skladišče pri prejemu materiala. Ob morebitnih neskladjih skladiščnik pripravi reklamacijski zapisnik, ki ga

posreduje v nabavni oddelek. Nabavni referent je nato odgovoren, da reklamacijo ustrezno reši.

Z dobavitelji se sklepajo letne pogodbe, v katerih so določeni nabavni pogoji. Večina dobaviteljev ima letne cenike na podlagi katerih se potem pripravijo prodajni ceniki. V kolikor bi prišlo do spremembe nabavne cene, so nas dobavitelji o tem dolžni obvestiti, kar tudi izhaja iz sklenjene pogodbe.

Nabavni oddelek gostinske opreme ima tri glavne programe nabave. Prvi je nabava materiala za proizvodnjo kavnih aparatov in cvrtnikov. Za njihovo nemoteno proizvodnjo je potrebno učinkovito sodelovanje s proizvodnjo in prodajo da se zagotovi potrebne količine ob pravem času. Drugi program je nabava trgovskega blaga. Ta je po obsegu tudi največji. Podjetje ima širok prodajni program, zato je pomembno, da se dnevno spremlja količina izdelkov na zalogi, predvsem najboljše prodajnih. Nabavni oddelek pa mora redno spremljati tudi količino rezervnih delov za izdelke, ki jih prodaja. Skupaj s skladiščem rezervnih delov, ki sprejema naročila rezervnih delov in ima tudi direkten stik serviserji, usklajujeta potrebne količine.

Nabava drobnega materiala se po predhodno določenih dobavnih pogojih izvaja direktno iz skladišča. Skladiščnik, ki je odgovoren za izdajo materiala v proizvodnjo, sam oddaja naročila dobaviteljem, o tem pa obvesti tudi nabavno službo.

3.2 Odgovornost nabavne funkcije

Iz osnovnih nalog nabavne funkcije, ki so opisane zgoraj v njeni opredelitvi, sledijo tudi njene odgovornosti, ki jih van Weele (1998, str. 125) našteje kot:

- Prispevek h kontinuiteti osnovnih dejavnosti
- Nadzorovanje in zmanjševanje stroškov nabave (z zniževanjem neposrednih materialnih stroškov – s pritiskom na dobavitelja, aktivno raziskavo trga, zamenjavo dobavitelja...)
- Zmanjšanje strateškega tveganja podjetja (prevelika odvisnost od peščice dobaviteljev)
- Prispevek k inovacijam izdelkov in izdelavnega procesa
- Zunanja predstavitev podjetja

Van Weele (1998, str. 258–260) nadaljnje razlikuje tri ravni nabavnih nalog, odgovornosti in pristojnosti: strateško raven (odgovornost za nabavne odločitve, ki vplivajo na dolgoročni tržni položaj podjetja), taktično raven (odgovornost nabavne funkcije pri odločanju o materialu, procesu in izbiri dobaviteljev) in izvedbeno raven (odgovornost za vse dejavnosti, ki se nanašajo na naročanje in odpremljanje).

Odgovornost nabavne funkcije v obravnavanem podjetju se v praksi nanaša predvsem na zagotavljanje pravih materialov v zadostni količini in v pravem času, pozornost pa se

posveča tudi nabavnim cenam, saj smotrno nabavljanje lahko zagotovi prihranke, s tem pa nabavna funkcija nosi tudi del odgovornosti za finančno uspešnost podjetja. Velik poudarek se daje tudi na stalno spremljanje trga in iskanje več različnih dobaviteljev za enake materiale in proizvode, z namenom zagotavljanja boljšega pogajalskega izhodišča in preprečevanja odvisnosti od enega samega dobavitelja. Pomembna je tudi osredotočenost na specifične zahteve posameznega projekta, pri katerih je včasih bolj pomembna določena stopnja kvalitete materiala ali zagotovljena pravočasna dostava, drugič pa je bolj pomemben cenovni vidik.

3.3 Planiranje in analiza uspešnosti nabave

Planiranje nabave pomeni predvidevanje in opredeljevanje nalog, ki jih mora nabavni oddelek izvršiti v določenem času, z načrtovanjem nabave pa podjetje poskuša zmanjšati svoje poslovno tveganje na nabavnem trgu. Zaradi velikega pomena oskrbe podjetja s surovinami za nemoten potek proizvodnje, mora nabavni oddelek uskladiti nabavni načrt zlasti s proizvodnim in prodajnim načrtom, zaradi zagotovitve pravočasnega plačevanja pa predvsem s finančnim načrtom (Potočnik, 2004, str. 21–22).

Planiranje nabave lahko opredelimo tudi kot sprejemanje nabavnih odločitev glede kakovosti materiala, količini naročila, nabavnih cenah, nabavnih virih, dobavnih rokov, pogojev in načinih plačila, dostave materiala in nabavnih poti (Potočnik, 2004, str. 27–30). Glede na velik pomen nabave za uspešnost podjetja, je pomembno razviti nabavno strategijo, ki zagotavlja trajno konkurenčno prednost na nabavnem trgu. Proces strateškega načrtovanja nabave se nanaša na preučevanje tržnega okolja, oblikovanje nabavne strategije, uresničitev le-te, ter ocenjevanje in nadzorovanje nabavne strategije (Potočnik, 2002, str. 96).

Uspešnost nabave moramo redno ocenjevati, saj le tako lahko dosežemo izboljšanje nabavne dejavnosti. Uspešnost nabave opredelimo kot stopnjo, do katere dosežemo vnaprej zastavljene cilje in se izraža predvsem z doseženim poslovnim rezultatom (Potočnik, 2000, str. 80).

Z analizo nabavnega poslovanja podjetje ugotavlja dejansko stanje in vzroke, okoliščine ter dejavnike, ko so vplivali na takšno stanje, s tem, da se lahko analizira celotno nabavno poslovanje ali pa samo posamezne nabavne prvine (cene, stroške, kakovost, dobavitelje in drugo) (Potočnik, 2000, str. 80). Na podlagi ugotovitev analize mora nato vodstvo podjetja ukrepati tako, da odpravi vzroke neuspešnega poslovanja, ki pa so lahko v nabavni službi, pri dobaviteljih ali pri obeh hkrati. S kontrolo in analizo nabavnega poslovanja ugotovljamo uspešnost in učinkovitost nabavnega oddelka ter doseženi rezultat v primerjavi z načrtovanim (Potočnik, 2002, str. 39–40).

Van Weele (1998, str. 284) poudari, da ocenjevanje uspešnosti nabave omogoča boljše odločanje, izboljša komuniciranje z drugimi oddelki, zagotavlja ustvarjalne povratne informacije in lahko zagotovi večjo motiviranost zaposlenih. Za analiziranje uspešnosti

nabave moramo meriti naslednje razsežnosti nabave: cenovno-stroškovno (kontrola in znižanje stroškov), kakovostno (vhodna kontrola in zagotavljanje kakovosti), logistično (učinkovit dotok materiala) in organizacijsko (vodstvo in zaposleni, nabavni postopki, sistemska podpora in informacijska tehnologija).

Nabavo je potrebno spremljati in ocenjevati z vseh pomembnih vidikov, ki pomenijo vplive na uspešnost poslovanja, ti pa so vezani predvsem na obseg in strukturo nabave, tok in ritmičnost nabave, nabavne poti, dobavitelje in nabavne pogoje, nabavne cene in stroške nabave (Pučko, 2001, str. 76).

Pri opisu planiranja nabave v obravnavanem podjetju se bom osredotočil samo na oddelek za gostinsko opremo, kjer planiranje nabave lahko razdelimo na tri glavne sklope glede na različne tipe blaga. To so trgovsko blago (kavni aparati, ledomati, pomivalni stroji, mlini za kavo in ostali gostinski aparati), rezervni deli in material za proizvodnjo lastnih gostinskih aparatov.

Za planiranje nabave trgovskega blaga je najpomembnejše sprotno spremljanje zalog najbolj prodajanih artiklov z namenom zagotavljanja njihovih zadostnih količin, da se stalna ponudba lahko zagotovi, pa je glede na predvideni dobavni rok, potrebno naročilo ob pravem času. Drug pomemben vidik planiranja nabave trgovskega blaga pa je tudi stalno spremljanje zahtev trga oziroma kupcev po novih artiklih. Pri sklopu rezervnih delov je nujna stalna zaloga, predvsem zaradi zagotavljanja podpore kupcem in poprodajne aktivnosti, ki se nanaša na zmožnost hitrega reševanja reklamacij v garancijskem roku. Poleg tega je v primeru, da se v ponudbo vključi nove izdelke, potrebno poskrbeti, da so na zalogi tudi zadostne količine rezervnih elementov za le-te. Nabavo materiala za potrebo lastne proizvodnje kavni aparatov in cvrtnikov pa se načrtuje in usklajuje s planom proizvodnje.

Pomembno je dodati, da je pri planiranju nabave potrebno poznati in upoštevati tudi specifične posameznih dobaviteljev, kot so na primer daljši kolektivni dopusti, kjer je potreben pregled zalog, predvideti česa bi lahko zmanjkalo in to nato pravočasno naročiti, da se zagotovi zadostna zaloga.

Vodstvo obravnavanega podjetja se zaveda, da se z učinkovito nabavo lahko ustvarja prihranke, ki imajo pozitivne poslovne učinke. S tem namenom nabavni oddelek stalno preverja, kje bi se še dalo znižati stroške nabave, torej izpogajati boljše cene in nabavne pogoje. Celoten proces analize uspešnosti nabave v podjetju poteka na način, da se najprej prepozna priložnosti, kjer bi se stvari dalo izboljšati. Postavimo določene cilje, ki bi jih radi dosegli, na koncu pa preverimo ali nam je cilje uspelo izpolniti oziroma v kolikšni meri smo bili pri tem uspešni.

3.4 Glavni dobavitelji in nabavni pogoji

Glavni dobavitelji nam običajno enkrat letno posredujejo cenik z rabatno lestvico iz katere potem izračunamo našo nabavno ceno, ki je kalkulacijska osnova za naš prodajni cenik. Plačilni pogoji se med dobavitelji razlikujejo. Pri dobaviteljih pri katerih smo dogovorjeni za plačilo blaga pred prevzemom nam priznajo *cassa sconto* popust. Pri ostalih pa imamo različne pogoje, od delnega plačila ob naročilu do celotnega odloženega plačila. Nekateri dobavitelji imajo pogoj o minimalni naročeni količini. V kolikor gre za nakup manjše vrednosti oziroma je serija blaga manjša, bi nam lahko zaračunali dodatek. Vendar v praksi do takih primerov ne pride. Pri večini dobaviteljev imamo pogoje EXW (franko tovarna) in sami poskrbimo za prevoz. Za prevoz blaga sodelujemo z domačimi logističnimi podjetji. Pri takem načinu imamo boljšo kontrolo nad stroški prevoza, kot tudi samo optimizacijo, ker prevzeme od različnih dobaviteljev tudi združujemo in pri tem zmanjšujemo ceno prevoza na dobavljeno enoto.

Tabela 7: Struktura dobaviteljev gostinske opreme glede na državo (v %)

Leto	2013	2014	2015
	Delež v %	Delež v %	Delež v %
Domači dobavitelji	13	12	15
Tuji dobavitelji	87	88	85
Skupaj	100	100	100

Vir: Elmont Bled d.d., Interno gradivo podjetja za leta 2013, 2014 in 2015.

Večinoma imamo dobavitelje iz tujine in je njihov delež v primerjavi z domačimi, v vseh preučevanih letih večji od 85 %. Glavni dobavitelji so iz sosednjih držav, kar za nas pomeni kratke tranzitne roke in nižje stroške prevoza.

Pri novih kupcih je plačilo vedno po predračunu (avans). Vsem kupcem za plačilo po predračunu odobrimo dodaten popust. Z dolgoletnimi partnerji se dogovorimo tudi za daljše plačilne roke, vendar ne daljše od 90 dni. Ker sodelujemo tako s posredniškimi podjetji, ki opremo prodajo naprej, kot tudi s končnimi strankami, imamo za prve predvideno tudi prodajno provizijo v obliki rabatov. Vse nabavne pogoje in rabatne liste imamo specificirane v pogodbah, ki jih sklenemo z glavnimi kupci. Pogodbe so običajno dolgoročne in veljajo do preklica oziroma spremembe pogojev. Za končne stranke imamo občasne akcije, kjer določene produkte ponudimo po ugodnih cenah. Garancija za opremo je eno leto, razen v primerih, ko na primer razpisni pogoji zahtevajo drugače.

Prevoz v večini primerov organizirajo stranke same in prevzemajo blago v našem skladišču. Za stranke v Sloveniji imamo dobro organizirano servisno mrežo, kjer z pogodbenimi

servisnimi službami poskrbimo, da so priklopi aparatov in popravila, kar se da hitra in s čim manj stroški ustrezno opravljena.

Tabela 8: Struktura kupcev gostinske opreme glede na državo (v %)

Leto	2013	2014	2015
	Delež v %	Delež v %	Delež v %
Domači kupci	68	55	55
Tuji kupci	32	45	45
Skupaj	100	100	100

Vir: Elmont Bled d.d., Interno gradivo podjetja za leta 2013, 2014 in 2015.

Kot je razvidno iz Tabele 8, se delež tujih kupcev povečuje, vendar je delež domačih kupcev še vedno večji, med katerimi so tudi naši največji posamezni kupci. Posledica rasti deleža prodaje na tujih trgih je predvsem intenzivno iskanje novih kupcev v tujini in pridobitev ekskluzivnega zastopstva za prodajo in distribucijo nekaterih večjih blagovnih znamk.

3.5 Opis analize izbire dobaviteljev

Uspešnost nabavnega poslovanja je v veliki meri odvisna od odločitev v procesu nabave, predvsem pa od pravilne izbire dobaviteljev.

Za oblikovanje nabavne politike in pripravo uspešne nabave in kasneje učinkovite proizvodnje, je potrebno preučevanje obstoječih in možnih novih dobaviteljev materiala, to pa izvedemo s pomočjo raziskave nabavnega trga, natančneje nabavnih virov (Potočnik, 2002, str. 72).

Izbira dobaviteljev je izjemno pomembna, ker je povezana s trajno oskrbo podjetja s potrebnimi materiali. Odvisna je od vrste materiala, zahtevane kakovosti in količine, nabavne cene in potrebnega roka dobave (Potočnik, 2004, str. 29).

Osnovni kriteriji, ki se pojavljajo v večini nabavnih procesov so naslednji (Završnik, 2004, str. 68):

- kakovost materiala (preučitev dobaviteljeve sposobnosti zagotavljanja dogovorjene kakovosti)
- cena (ugodna nabavna cena, nizki stroški, dogovori o rabatih in *cassa scontu*)
- izpolnjevanje dobavnih rokov
- redne dobave dogovorjenih količin
- dobavni in plačilni pogoji
- proizvodne zmogljivosti (ali je dobavitelj sposoben izdelati določeno količino materiala)

- zaloge dobavitelja
- prilagodljivost glede sprememb naročenih količin
- servis pred in po dobavi
- storitve izobraževanja
- ugled dobavitelja
- lokacija dobavitelja (vpliva na stroške nabave in zmožnost dobavitelja, da hitro ukrepa v nujnih primerih)
- hitrost reševanja reklamacij
- izobraženost in izkušnost zaposlenih
- finančna moč
- možnost recipročnih poslov (nakup in prodaja)
- trajna poslovna povezava

Pri odločanju o izbiri dobaviteljev pogosto nastajajo številne dileme. Nabavni oddelek niha med manjšim ali večjim številom dobaviteljev, obe opciji pa imata svoje prednosti in slabosti. Manj dobaviteljev ima prednosti v možnosti večjih popustov zaradi večje količine naročila, pomanjkljivosti pa v večjem tveganju in odvisnosti od le peščice dobaviteljev. Pri večjem številu dobaviteljev so prednosti v zanesljivosti oskrbe in manjši odvisnosti podjetja, pomanjkljivosti pa v manjših ugodnostih in razlikah v kakovosti različnih dobav. Dilema se pojavlja tudi med stalnimi dobavitelji, kjer je možnost ustvarjanja strateških povezav, in občasnimi dobavitelji, ki jih podjetje lahko vključi po potrebi. V razmislek je koristno vzeti tudi geografsko lokacijo dobavitelja, kjer bližina načeloma nudi številne koristi, ter vprašanje o direktnih dobaviteljih ali posrednikih (Potočnik, 2002, str. 143–146).

Obravnavano podjetje večinoma sodeluje s stalnimi dobavitelji, kljub temu pa se glede na nove potrebe, išče tudi nove dobavitelje. Te se velikokrat spoznava na sejmih, kjer predstavniki podjetja točno vedo, kakšne izdelke iščejo, navežejo stik z možnimi ustreznimi dobavitelji in jih prosijo za ponudbo.

Osnova za izbiro novega dobavitelja ali nov produkt znotraj znanega dobavitelja je v večini primerov končna cena, saj se vedno išče produkt v takšnem cenovnem razredu, za katerega se ve, da ga bo iskal tudi končni kupec. Nadaljnje se pri izbiri dobavitelja nabavni oddelek osredotoči še na druge pomembne kriterije kot so dobavni roki, kvaliteta proizvoda (izpolnjevanje vseh zahtevanih standardov), zanesljivost dobavitelja, zmožnost zagotavljanja rednih dobav in poprodajne podpore (reševanje reklamacij, pomoč z znanjem in informacijami), ter seveda tudi lokacija, saj je sodelovanje lažje, čim bližje je dobavitelj podjetju.

Podjetje teži predvsem h dolgoročnemu sodelovanju in gradi na vzpostavljanju partnerstva na daljši rok, zato prevladujejo dobavitelji, s katerimi se sodeluje že dolga leta. Konstantno pa se išče tudi nove dobavitelje z namenom širjenja ponudbe in uvajanja novih proizvodov.

4 ANALIZA OBRATNIH SREDSTEV

Obratna sredstva lahko razumemo kot stvari (zaloge), pravice (terjatve) in denar, ki sodelujejo v poslovnem procesu, kjer se porabijo, prehajajo iz ene pojavne oblike v drugo in se v prvotno pojavno obliko praviloma vračajo v obdobju, ki je krajše od enega leta (Hočevar et al., 2004, str. 37).

Če opišemo kroženje obratnih sredstev proizvodnega podjetja, se ta sredstva iz začetne denarne oblike spreminjajo v zaloge surovin in materiala, potem v obliko nedokončane proizvodnje pa gotovih proizvodov, dokler ne dobijo obliko terjatev do kupcev in potem končno ponovne oblike denarnih sredstev (Pučko, 2004, str. 119).

Ker je namen te naloge analizirati uspešnost poslovanja oddelka gostinske opreme, bom pri analizi obratnih sredstev analiziral zaloge, ki se nanašajo na oddelek gostinske opreme. Oddelek se ukvarja tako s proizvodnjo kavnih aparatov in cvrtnikov kot s prodajo in servisom gostinske opreme. To pomeni, da ima podjetje zaloge materiala, zaloge nedokončane proizvodnje, zaloge gotovih proizvodov in zaloge trgovskega blaga.

4.1 Gibanje vrednosti zalog trgovskega blaga

Zaloge uvrščamo med obratna sredstva in jih opredeljujemo kot opredmetena sredstva, ki so namenjena prodaji v okviru rednega poslovanja ali so v postopku proizvodnje, katerega učinki bodo namenjeni takšni prodaji ali tista, ki se porabijo pri proizvodnji izdelkov ali opravljanju storitve, namenjenih prodaji. (Hočevar et al., 2004, str. 48).

V naslednjih točkah analiziram podatke, ki so vezani na oddelek gostinske opreme. Zaloge trgovskega blaga sem strukturiral po glavnih skupinah izdelkov. Uporabil sem nominalne podatke, ki so vodeni po prodajnih cenah.

Tabela 9: Vrednost zalog trgovskega blaga na dan 31.12. po skupinah izdelkov (v EUR)

	2013	2014	2015		
Skupina izdelkov	Vrednost	Vrednost	Vrednost	I _{14/15}	I _{15/14}
11	85.596,92	94.881,79	102.927,10	1,11	1,08
12	144.678,65	152.056,77	134.498,59	1,05	0,88
14	17.601,84	16.631,36	12.960,35	0,94	0,78
15	9.129,27	7.794,14	6.703,19	0,85	0,86
18	14.056,23	15.497,62	16.017,44	1,10	1,03

Vir: Elmont Bled d.d., Interno gradivo podjetja za leta 2013, 2014 in 2015.

V Tabeli 9 prikazujem gibanje vrednosti zalog po letih glede na skupino v katero spadajo. Lahko razberemo, da vrednost izdelkov v skupinah 11 in 12 predstavlja približno 80 % glede

na preučevano celoto. Po načelih ABC analize bi bilo potrebno tema dvema skupinama posvečati največ pozornosti. Vrednost zalog skozi preučevano obdobje pada, razen pri skupinah 11 in 18, kjer se je v letu 2015 glede na leto povečala za 8 oziroma 3 %.

4.2 Letni promet zalog trgovskega blaga

V Tabeli 10 prikazujem letni promet trgovskega blaga po skupinah proizvodov. Podatke bom uporabil pri izračunih koeficientov obračanja zalog in trajanju enega obrata.

Tabela 10: Letni promet trgovskega blaga v obdobju 2013–2015 (v EUR)

	2013	2014	2015		
Skupina izdelkov	Vrednost	Vrednost	Vrednost	I _{14/13}	I _{15/14}
11	285.758,97	364.706,47	361.746,41	1,28	0,99
12	496.583,30	623.810,28	789.448,87	1,26	1,27
14	67.963,18	49.410,30	37.352,37	0,73	0,76
15	21.217,87	22.855,06	19.296,24	1,08	0,84
18	115.662,95	142.986,51	146.147,22	1,24	1,02

Vir: Elmont Bled d.d., Interno gradivo podjetja za leta 2013, 2014 in 2015.

V skupinah izdelkov 11 in 12 vidimo, da se vrednost letnega prometa povečuje. V skupini 12, kjer je vrednost letnega prometa največja, je leta 2015 v primerjavi z letom 2014 zrasla za 27 %. Vzrok za zvišanje v tej skupini proizvodov je predvsem v dejstvu, da je podjetje v letu 2015 uspelo pridobiti nekaj večjih kupcev v tujini. V skupini izdelkov 18 je vrednost letnega prometa v letu 2015 v primerjavi z letom 2013 zrasla za več kot četrtino. Zmanjšanje je vidno v skupinah izdelkov 14 in 15, ki v skupnem preučevanem prometu ne dosegajo 5 %.

4.3 Hitrost obračanja in trajanje obrata

Hitrost obračanja obratnih sredstev najpogosteje izračunamo z dvema kazalnikoma. Prvi je koeficient obračanja, ki predstavlja razmerje med prometom v obdobju in povprečnim stanjem obratnih sredstev in pove kolikokrat v enem letu so se obratna sredstva pojavila v določeni obliki. Drugi kazalnik je trajanje enega obrata in je izražen kot razmerje med številom dni v letu in koeficientom obračanja. Uspešnost poslovanja v obdobju je odvisna od hitrosti obračanja. Hitreje ko se ta sredstva obrnejo, večji je uspeh, oziroma dosežemo enak uspeh z manjšimi sredstvi (Pučko & Rozman, 1996, str. 70).

Večji koeficient obračanja zalog pa pomeni tudi še druge prednosti. Tem večji je, toliko krajši je povprečni čas vezave in s tem je potreba po zalogi v skladišču manjša. Posledično je potreba po denarju manjša, manjši so stroški v povezavi s skladiščnimi prostorom, manjši

so stroški vzdrževanja zaloge in tudi manjše je tveganje zaradi kalamiteta, kvara, spremembe nabavnih cen ipd. (Potočnik, 2000, str. 59).

Vrednost koeficienta obračanja zaloge v Tabeli 11 sem izračunal tako, da sem letni promet zalog izdelkov v skupini primerjal s povprečnim stanjem zaloge trgovskega blaga.

Tabela 11: Izračun koeficienta obračanja trgovskega blaga v obdobju 2013–2015

	2013	2014	2015		
Skupina izdelkov	Vrednost	Vrednost	Vrednost	I _{14/13}	I _{15/14}
11	3,56	4,04	3,66	1,14	0,90
12	4,29	4,20	5,51	0,98	1,31
14	5,28	2,89	2,52	0,55	0,87
15	3,04	2,70	2,66	0,89	0,99
18	9,11	9,68	9,27	1,06	0,96

Tabela 12: Izračun trajanje enega obrata trgovskega blaga v obdobju 2013–2015

	2013	2014	2015		
Skupina izdelkov	Vrednost	Vrednost	Vrednost	I _{14/13}	I _{15/14}
11	102,57	90,31	99,79	0,88	1,10
12	85,01	86,81	66,24	1,02	0,76
14	69,16	126,44	144,58	1,83	1,14
15	120,25	135,14	137,11	1,12	1,01
18	40,06	37,72	39,35	0,94	1,04

Izdelki iz skupine 11, imajo v vseh preučevanih letih vrednost med 3,5 in 4. To pomeni, da je en obrat trajal približno 100 dni, kar je prikazano v tabeli 12. Izdelki v skupini 12 imajo višji koeficient obračanja v primerjavi z izdelki v skupini 11, saj najvišjo vrednost dosežejo v letu 2015, ko se vrednost v primerjavi z letom 2014 zviša za 31 %. S višjim koeficientom je povezan tudi čas enega obrata, ki je za to skupino v zadnjem preučevanem letu znašal 66 dni. V skupini izdelkov 18 vidimo še višje koeficiente in krajše trajanje obratov, saj so v tej skupini izdelki, ki imajo omejene roke trajanja, se pravi so hitreje pokvarljivi.

4.4 Ocena uspešnosti ravnanja z zalogami

Uspešno ravnanje z zalogami je za podjetje velikega pomena, saj po eni strani zadostna količina zalog omogoča nemoteno proizvodnjo oziroma celotno dejavnost, hkrati pa po drugi strani veže največji del obratnih sredstev podjetja (Potočnik, 2002, str. 251).

Kot sem že prikazal zgoraj v tem poglavju, nam višji koeficienti obračanja zalog prinašajo koristi, ki pripomorejo k učinkovitejšemu gospodarjenju z zalogami in posledično pomenijo tudi nižje stroške.

Obravnavano podjetje skuša ohranjati zaloge na takem nivoju, da mu omogočajo nemoteno poslovanje. Pri trgovskem blagu je pomembno, da imamo določen izbor najbolj prodajanih izdelkov vedno na zalogi, ker le tako lahko v zelo konkurenčnem okolju, zagotovimo kupcem kratke dobavne roke, kar je zagotovo naša prednost. Enak princip se nanaša tudi na rezervne dele za izdelke, ki jih ponujamo na tržišču. Pri servisnih storitvah je kratek dobavni rok še kako pomemben. Pri tistem blagu, ki je bolj podvržen kvaru, pa posvečamo največ pozornosti velikosti zaloge. To sem tudi pokazal v točki 4.3, kjer je izračunani kazalnik obračanja za hitreje pokvarljivo blago visok in kaže na dobro upravljanje s to vrsto izdelkov. Za potrebe proizvodnje gostinske opreme, za izdelavo aparatov za kuhanje kave in cvrtnikov, pa material naročamo glede na plan proizvodnje in se zaloge porabijo, ko je serija končana. Takšen način upravljanja z zalogo materiala se je pokazal kot učinkovit.

Podjetje ne sme zanemarjati velikega pomena pravilnega ravnanja z zalogami, za katerega podlago lahko črpa tudi iz predstavljenih kazalnikov in njihove pravilne interpretacije, ki podjetju kot celoti pomaga pri uspešnejšem poslovanju.

SKLEP

V zaključni nalogi sem analiziral uspešnost poslovanja podjetja, katerega del je tudi oddelek, ki proizvaja in prodaja gostinsko opremo. Za časovni okvir svoje analize sem določil obdobje med leti 2013 in 2015. Analiza poslovanja podjetja v splošnem zajema široko področje proučevanja, v svojem delu pa sem se osredotočil na zaloge kot del obratnih sredstev. Skozi zastavljeno strukturo naloge sem želel prikazati vpliv učinkovitega gospodarjenja z zalogo na uspešnost poslovanja podjetja in s tem povezane pozitivne učinke, predvsem v obliki nižjih stroškov.

S pomočjo analize bilance uspeha in bilance stanja sem ocenil, da je poslovanje podjetja skozi proučevano obdobje uspešno. Na to kaže več kazalnikov. Pri prvem sem skozi analizo gibanja prihodkov prikazal, da je podjetje v zadnjem preučevanem letu, torej 2015, beležilo rast prihodkov v primerjavi z letom pred njim za 78 %. Prihodki oddelka gostinske opreme so beležili rast skozi vsa preučevana obdobja.

Nato sem s količniki likvidnosti ocenil plačilno sposobnost podjetja. Vsi izračunani kažejo na dobro plačilno sposobnost in so v primerjavi s priporočenimi vrednostmi nadpovprečni. Sprotno poravnavanje obveznosti do dobaviteljev ima velik pomen za celotno delovanje, natančneje s pozitivnimi učinki, ki jih dosežemo z boljšimi pogajalskimi izhodišči lahko dosegamo boljše rezultate.

Analiza zadolženosti oziroma financiranja je pokazala, da se podjetje financira predvsem z lastnimi viri, saj je stopnja kapitalizacije skozi vsa obdobja nad 0,80.

Naslednja točka je bila skozi kazalnike ekonomičnosti, produktivnosti dela in donosnosti analizirati poslovno uspešnost. Analiza ekonomičnosti je pokazala, da je podjetje skozi preučevana obdobja ustvarjalo dobiček, opazen pa je tudi trend rasti v zadnjem letu.

Tudi kazalniki rentabilnosti in kazalnik produktivnosti dela kažejo na to, da je podjetje poslovalo uspešno.

V poglavju analize nabavne funkcije sem pokazal na moč in pozitivne učinke, ki jo ima dobro organizirana in z ostalimi funkcijami podprta nabavna služba v podjetju. Zadolženi za nabavo opravljajo vrsto različnih nalog, kot so planiranje, izbira najustrežnejših dobaviteljev, ocenjevanje doseganja ciljev in s tem nosijo odgovornost za doprinos h celotnemu uspehu podjetja.

V poglavju o obratnih sredstvih sem obravnaval gibanje vrednosti zalog trgovskega blaga, predstavil letni promet zalog in hitrost obračanja zalog. Na primeru analize zalog trgovskega blaga, ki sem ga razdelil na skupine proizvodov, lahko tako zaključim, da je ravnanje z zalogami v podjetju učinkovito.

LITERATURA IN VIRI

1. Elmont Bled d.d. (2016). *Letno poročilo Elmont Bled d.d., 2015*. Bled: Elmont Bled d.d.
2. Elmont Bled d.d. (2015). *Letno poročilo Elmont Bled d.d., 2014*. Bled: Elmont Bled d.d.
3. Elmont Bled d.d. (2014). *Letno poročilo Elmont Bled d.d., 2013*. Bled: Elmont Bled d.d.
4. Elmont Bled d.d. (2016). *Interno gradivo podjetja za leto 2015*. Bled: Elmont Bled d.d.
5. Elmont Bled d.d. (2015). *Interno gradivo podjetja za leto 2014*. Bled: Elmont Bled d.d.
6. Elmont Bled d.d. (2014). *Interno gradivo podjetja za leto 2013*. Bled: Elmont Bled d.d.
7. Hočevar, M., Igličar, S., & Zaman, M. (2004). *Osnove računovodstva* (2. natis). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
8. *Izračun hitrega koeficienta likvidnosti*. Najdeno 10. septembra 2016 na spletnem naslovu <http://www.mojracunovodja.si/splosni-nasveti/hitri-izracun-likvidnosti/>
9. Lipičnik, B. (2000). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska Fakulteta.
10. Potočnik, V. (2000). *Komercialno poslovanje z osnovami trženja 1* (2. natis). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
11. Potočnik, V. (2002). *Nabavno poslovanje s primeri iz prakse* (2. natis). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
12. Potočnik, V. (2004). *Komercialno poslovanje z osnovami trženja 1 – nabavno poslovanje* (2. natis). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
13. Pučko, D., & Rozman, R. (1996). *Ekonomika in organizacija podjetja. Knjiga 1. Ekonomika podjetja* (4. natis). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. Pučko, D. (2001). *Analiza in načrtovanje poslovanja* (1. natis). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
15. Pučko, D. (2004). *Analiza poslovanja* (4. natis). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. Rebernik, M. (2008). *Ekonomika podjetja* (1. natis). Ljubljana: GV založba.
17. Slovenski računovodski standardi 2001. (2002). Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
18. Van Weele, A. J. (1998). *Nabavni management – analiza, planiranje in praksa* (1. natis). Ljubljana: Gospodarski vestnik.
19. Završnik, B. (2004). *Izbiranje in ocenjevanje dobaviteljev*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.