

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

**ANALIZA POSLOVANJA DRUŽINSKEGA PODJETJA ANGELA  
MAKOVŠEK S.P.: POUDAREK NA NABAVNI FUNKCIJI**

Ljubljana, september 2016

NATALIJA MAKOVŠEK

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Natalija Makovšek, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom. Analiza poslovanja družinskega podjetja Angela Makovšek s.p. : Poudarek na nabavni funkciji, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko prof. dr. Matejo Drnovšek

### IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila 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 poskrbela, 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 pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila 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 študentke: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 DRUŽINSKO PODJETJE .....</b>	<b>1</b>
1.1 Opredelitev družinskega podjetja .....	2
1.2 Značilnosti družinskih podjetij .....	4
1.3 Model treh krogov .....	7
1.4 Prednosti in slabosti družinskih podjetij.....	8
1.4.1 Prednosti družinskih podjetij.....	9
1.4.2 Slabosti družinskih podjetij.....	10
<b>2 ANALIZA POSLOVANJA PODJETJA.....</b>	<b>11</b>
2.1 Analiza uspeha poslovanja .....	12
2.2 Analiza sredstev in virov sredstev .....	12
2.3 Analiza uspešnosti poslovanja.....	13
<b>3 Analiza nabave.....</b>	<b>15</b>
3.1 Obseg in struktura nabave .....	16
3.2 Dobavitelji .....	16
<b>4 PREDSTAVITEV PODJETJA.....</b>	<b>17</b>
<b>5 ANALIZA USPEŠNOSTI POSLOVANJA PODJETJA.....</b>	<b>18</b>
5.1 Analiza uspeha poslovanja .....	18
5.2 Analiza sredstev.....	20
5.3 Analiza uspešnosti poslovanja.....	21
5.4 Nabava.....	23
<b>6 UGOTOVITVE IN PREDLOGI .....</b>	<b>24</b>
<b>SKLEP.....</b>	<b>25</b>
<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>	<b>26</b>
<b>PRILOGE</b>	

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Prednosti in slabosti družinskih podjetij po Leachu in Lanku .....	8
Tabela 2: Obseg (v evrih) in struktura prihodkov podjetja v letih 2013 in 2014.....	18
Tabela 3: Obseg (v evrih) in struktura (v %) odhodkov podjetja v letih 2013 in 2014 .....	19
Tabela 4: Ugotavljanje poslovnega izida podjetja v letih 2013 in 2014 (v evrih) .....	20
Tabela 5: Obseg (v evrih) in struktura sredstev (v %) podjetja v letih 2013 in 2014 .....	21
Tabela 6: Izračun produktivnosti dela v podjetju v letu 2013 in 2014.....	21
Tabela 7: Izkaz kazalca ekonomičnosti za podjetje za leto 2013 in 2014.....	22
Tabela 8: Izračun dobičkonosnosti sredstev in kapitala v podjetju za leto 2013 in 2014 ...	22
Tabela 9: Obseg (v evrih) in struktura (v %) nabave podjetja, glede na domače in tuje dobavitelje v letih 2013 in 2014.....	23

## **KAZALO SLIK**

Slika 1: Model treh krogov.....	7
---------------------------------	---

## UVOD

V današnjih turbulentnih in kriznih časih je zelo težko biti lastnik majhnega podjetja. Kajti realnost je, da pot do uspeha je zelo težka. Pomembno je verjeti vase in svoj posel, biti potrpežljiv in vztrajen, včasih tudi drzen. Le tako nam lahko uspe. Trg je velik in neprevedljiv, nenehno se moramo prilagajati razmeram na trgu.

Moja zaključna strokovna naloga obravnava temo družinskega podjetja. Kajti prav takšnih podjetij je pri nas v Sloveniji kar veliko, čeprav se sicer ne razlikujejo kaj dosti od ostalih podjetij, imajo vendarle določene edinstvene lastnosti. Predmet raziskave strokovne naloge je predstaviti majhno družinsko podjetje Angela Makovšek s.p., ter analizirati poslovanje podjetja v letih 2013 in 2014 s poudarkom na analizi nabave. V zaključni nalogi želim analizirati uspešnost poslovanja podjetja, pri tem pa se mi postavlja glavno vprašanje, če je možno v podjetju uspešno poslovati, kljub zmanjšani mesečni, kot tudi tedenski nabavi blaga in istočasno povečati dnevno nabavo blaga, kajti pri tem se izognemo kopičenju zaloge, sredstva pa se hitreje obračajo.

Obravnavana tema, ki sem si jo zbrala za zaključno nalogo, mi postavlja izziv, kako v domačem podjetju najprej analizirati poslovanje podjetja v obravnavanem časovnem obdobju, pri tem ugotoviti njegovo uspešnost poslovanja. Na podlagi dobljenih rezultatov, pa poiskati rešitve, kako lahko še izboljšamo poslovanje podjetja in pri tem zmanjšamo stroške povezane z nabavo, ki podjetju predstavljajo največjo oviro.

Vsebino sem razdelila na teoretičen del, v katerem sem predstavila splošno teorijo o družinske podjetništvu, ter pregled empiričnih raziskav z obravnavanega področja. Prikazala sem prednosti, slabosti ter značilnosti družinskih podjetij, kot jih vidijo različni avtorji v svojih raziskavah. Pri analizi poslovanja sem povzela ugotovitve, ki so bolj pomembne za družinska podjetja, nato še na kratko predstavila analizo nabave in dobaviteljev. Podatke za teoretičen del sem pridobila iz strokovne literature, ter teoretičnega znanja. V praktičnem delu pa sem na podlagi podatkov iz bilance stanja in uspeha za leto 2013 in 2014, ter iz ostalih poročil o poslovanju podjetja analizirala uspešnost podjetja.

## 1 DRUŽINSKO PODJETJE

Kaj je sploh družinsko podjetje? Besedno zvezo sestavljata dve besedi: **družina**, ki je osnovna enota človeške družbe, predstavlja skupnost ljudi oziroma članov, ki jih vežejo sorodstvene vezi. To pomeni od samega rojstva, do odraščanja in ustvarjanja lastne družine. **In podjetje**, ki ga opredelimo, kot družbeno organizacijski subjekt, katerega cilj je maksimirati dobiček, saj si z njim zagotavlja dolgoročni obstoj na trg. Najenostavnejša

ustanovitev je kot samostojni podjetnik (s.p.), katerega značilnost je da je odgovoren z vsem svojim premoženjem. Velikokrat zasledimo, da podjetniške družine označijo, kot družine, ki so tesno povezane z ostalimi družinskimi člani, da živijo svobodno in lahko življenje in se samostojno odločajo. Lahko bi jih označili kot majhne »štrcune« za vogalom. Takšno mišljenje je preveč poenostavljeno. Kajti poznamo pa tudi zelo znane primere družinskih podjetij, ki so že uveljavljene in prepoznavne na trgu, kot so: Ikea na Švedskem, Harley–Davidson in Levi Straus &Co v Združenih državah Amerike, Benetton in Fiat v Italiji, Lego na Danskem, BMW na bavarskem in še bi lahko naštevali. Takšno družino predstavljajo nedokončane zgodbe osebnih odnosov, ki nas povezujejo ta trenutek, kot tudi v prihodnje. Prav tako pa je tudi podjetje neka skupnost ljudi, ki jih povezujejo enaki interesi opravljanja pridobitne dejavnosti in zagotavljanje delovnih mest. Za lastnike podjetij pa predstavljajo naložbo svojega kapitala na dolgi rok (Vadnjal, 2008, str. 1).

Podjetništvo v lasti družine obravnavamo, kot obliko majhnega gospodarstva. Po strukturi, pa bi lahko podjetništvo povezovali z nastajanjem novih podjetij. V gospodarskih združbah v državah Evropske unije zasledimo družinska podjetja, kot poglobljen del, če ne enega od glavnih delo te združbe, kot tudi v državah izven Evropske unije. Saj predstavljajo skoraj več kot 80 odstotkov vseh podjetij in so pomemben dejavnik, ki krepi uspešnost, konkurenčnosti, kot tudi dinamičnosti nacionalnih gospodarstev (Duh, Tominc, & Rebernik 2005, str. 102). Veliko raziskovalcev na tem področju je istega mnenja in sicer, da se družinska podjetja od nedružinskih podjetij ločijo po udeležbi družinskih članov v podjetju.

## **1.1 Opredelitev družinskega podjetja**

V današnjih časih zasledimo številne interpretacije definicij o podjetjih, ki so v lasti družinskih članov, nobena od teh definicij pa še ni pravno potrjena. Prav tako pa še ni izbrana nobena pravna podlaga statusa družinskega podjetja (za razliko od Italije, kje imajo to urejeno že od leta 1975). Veliko avtorjev se je posvetilo opredelitvi družinskega podjetja, ki v svojih definicijah interpretirajo več značilnosti družinskih podjetij. Med najbolj obravnavane značilnosti uvrščamo podjetja, ki ga v praksi kontrolirajo člani ene družine, podjetja v katerih imajo družinski člani večinski delež, podjetja katerega vodenje in lastništvo bo preneseno v naslednje generacijo, ter podjetja katerega večinski lastnik je družina vanj pa sta vpletena vsaj dva družinska člana.

Duhova, Tominc in Rebernik (2005, str. 103) ugotavljajo, da je definiranje pojma družinsko podjetništvo zelo odvisno od tega, kako avtor sam definira to. Prav razlike med družinskimi in nedružinskimi podjetji so pripeljale do poskušanj definiranja tega pojma.

V svojih ugotovitvah ugotavljajo (Duh et. al., 2005, str. 121), da družinsko podjetje nima pravne podlage, ampak je sociološko naravnano. Istočasno pa ga označujejo z povezovanjem podjetja z družino, gledano s socialnega, narodnogospodarskega in ekonomskega vidika. Družinska podjetja se ukvarjajo z odnosi v notranjosti družin.

Za oblikovanje treh definicij družinskih podjetij so (Duh et. al., 2005, str. 106) seveda upoštevali vključevanje družine, oziroma njenih članov. Kot prvo definicijo, ki so jo oblikovali kot široko je uvrščala podjetja, ki so bila strateško usmerjena in vključena vanj. Kot drugo definicijo so oblikovali, kot osrednjo, ki pa je vključevala že navedene zahteve in je izpolnjevala še dva pogoja, in sicer: prvi je ta da je družina oziroma njeni člani vključeni v poslovanje podjetja, druga pa da, je namen lastnika podjetja, predati podjetje na naslednjo generacijo in tako zagotoviti nadaljevanje tradicije podjetja. Kot zadnjo ozko definicijo, pa opredeljujejo podjetja, kjer imajo generacije v družini pomemben vpliv na družinsko podjetje in je vsaj eden od družinskih članov managerske odgovornosti. Na podlagi omenjenega definiranja je izdelala oceno družinskih podjetij v združenih državah Amerike. Po široki definiciji je v Združenih državah Amerike okoli 24 milijona družinskih podjetij, ozko gledano ja jih je okoli 3 milijone. Kar pa ne moremo razumeti, da široka definicija odraža bolj točne podatke, oziroma med njih ne uvrščamo najbolj družinska podjetja, kot bolj ozka definicija.

V raziskovalnih namenih ali pri debatah, glede definiranja podjetij, ki so v lasti družine, so pomembni tudi ugotovljeni rezultati o načinih, kako so oblikovana družinska podjetja. Mnogi načini definiranja družinskega podjetja so večinoma usmerjeni k temu, da je dovolj že pogoj, da je družinsko podjetje, če so vanj udeleženi družinski člani, oziroma družina. Drugi način definiranja družinskega podjetja, pa obravnava, da je udeležba družinskih članov, oziroma družine, le potrební pogoj, kar pomeni, da mora družina pomagati, pri oblikovanju ravnanja in obnašanja podjetja, na podlagi katerega lahko potem opredelimo, takšno podjetje za družinsko (Duh et. al., 2005, str. 106).

Duhova (2003, str. 33–34) je opredelila družinsko podjetje, kot podjetje, ki bi naj bilo v celoti v lasti družine. To se pravi da ga družina vodi, opravlja in imajo željo, da bi podjetje še naprej ostalo v lasti družine. Lastništvo podjetja, pa naj bi se prenašalo vsaj skozi dve generacije.

Po Duhovi (2003, str. 33–34) so primerni, kot opredelitev mikro in malih podjetij naslednji kvalitativni kriteriji:

- večinskega lastnika naj bi predstavljala družina, oziroma njeni člani,
- podjetje naj bi vodilo in upravljalo večinski lastniki oziroma člani družine,
- ohranitev podjetja, da ostane v last družinskih članov in prenos na mlajše generacije (z vključevanjem otrok v podjetje).

Pri ocenjevanju družinskih podjetji prihaja do odstopanja v deležu, zaradi različne interpretacije definicij omenjenih podjetij, najverjetneje če jih ocenjujemo samo v eni državi. Tako je po različnih analizah predstavljalo podjetja v lasti družinskih članov v Združenih državah Amerike 90 odstotkov vseh podjetij, drugi raziskovalci pa so navajali, da je 95 odstotkov družinskih podjetjih, spet drugi pa navajajo 96 odstotkov omenjenih podjetij v obsegu vseh podjetij (Duh et. al., 2005, str. 13). Do razhajanja med rezultati prihaja predvsem zaradi različne interpretacije definicije družinskega podjetja, prav tako velja to tudi za našo državo, kajti tudi pri nas prihaja do odstopanj pri odstotku družinskih podjetij in njegovemu vplivanju na razvoj gospodarstva v Sloveniji (Duh et. al., 2005, str. 62).

Ocene družinskih podjetji na podlagi zbranih podatkov prikazujejo, da ima Evropa od 70–80 odstotkov vseh podjetij v lasti družine, v njih pa je zaposleno skoraj polovica vseh Evropejcev, kot navajata avtorja je ponekod ta delež še višji (Duh et. al., 2005, str. 64). Po ocenah rezultatov, ki jih je izvedla komisija (European Commission, 2009) družinska podjetja znotraj Evrope predstavljajo več kot 60 odstotkov vseh podjetij, ter zavzemajo širši obseg podjetij, ki zaposlujejo tako manjše število zaposlenih (do 10 zaposlenih), kot pa tudi veliko zaposlenih (do 50 zaposlenih) in opravljajo razne dejavnosti. Večino teh podjetij uvrščamo predvsem v mikro in pa mala podjetja.

Ena osnovna definicija družinskega podjetništva, katera naj bi omogočala lažje primerjanje podatkov v državah Evropske unije, je bilo glavno vodilo, katerega je izdelala ekspertna komisija in priporočila uporabo te definicije v vseh državah članice Evropske unije. Enotno definicijo družinskega podjetništva bom na kratko opisala v nadelavanju (European Commission, 2009, str. 9–10).

In sicer naj bi bilo podjetje, neodvisno od velikosti družinsko podjetje, če (Kostanjevec & Omerzel, 2013, str. 22):

- večina pravic odločanja ima oseba, ki je ustanovila podjetje ali pridobila delež v kapitalu ali pa pripada ožjim družinskim članom,
- večina pravic odločanja je direktnih ali indirektnih,
- vsaj en ožji član družine je vključen pri vodenju in opravljanju podjetja,
- podjetje, ki kotira na borzi in ustreza interpretaciji podjetja v družinski lasti, če je to ožji družinski član podjetja in ima 25 odstotkov pravic pri odločanju, z naslova udeležbe v kapitalu.

## **1.2 Značilnosti družinskih podjetij**

Podjetja v družinski lasti zasledimo v ogromno panogah dejavnosti, to se pravi od majhnih trgovin do podjetij, ki se ukvarjajo s storitvami, kot tudi v kakšnih težkih industrijah. Če



gledamo po velikosti podjetja ali po obsegu prodaje, lahko rečemo da bi jih uvrščali med mikro ali mala podjetja, kot tudi med največje multinacionalke v državah Evropske unije, kot tudi v Združenih državah Amerike. Z veliko konkurenco, raznimi predpisi držav, kot tudi z vprašanji povezanimi z pridobitvijo kapitala in makroekonomskih dejavnikov se morajo spopadati tudi nedružinska podjetja. Za družinska podjetja pa je eno od pomembnih, če ne najpomembnejši izzivov nasledstvo, na katerega se morajo skrbno pripraviti. Kot bom v nadaljevanju poročala o zadnjih raziskavah na tem področju, se morajo podjetja na to pripravljati skoraj desetletja, da nebi prišlo do kakršnih koli sporov ali to vplivalo na njihove strateške in finančne odločitve (Carsrud & Brannback, 2012).

Hallova (2012, str. 1) daje velik poudarek na konkurenčno prednost družinskih podjetij, ki so kot pravi zakoreninjena v družinskih odnosih, ampak le ob upoštevanju predpostavke, da se je družina sposobna prilagajati in slediti izzivom, ki ji prinaša trg.

V raziskavi Stratos, (zajemala je 1.132 malih, kot tudi srednje velikih podjetij iz osmih evropskih držav sta Donckels in Fröhlich), (Duh, 1999, str. 130–131) opredelila najpomembnejše značilnosti, po katerih ločimo majhna in srednja velika družinska podjetja:

- družinska podjetja predstavljajo njihovo delovanje, kot zelo zaprto,
- zaposleni v družinskih podjetjih so bolj vsestransko naravnani, aktivni in se lažje prilagajajo,
- delavci v družinskih podjetjih čutijo socialno varnost,
- plače v družinskih podjetjih so običajno višje, kot to določa zakonodaja, za zadovoljstvo zaposlenih je dobro poskrbljeno, kar se pa tiče glede odločanja deleža v kapitalu ali delitve dobička pa ne vključujejo toliko zaposlenih, kot tudi njihovo samo uveljavljanje v podjetju,
- družinska podjetja so bolj zastarela in manj pripravljena na širitev, kot tudi za novosti v podjetju,
- družinska podjetja so bolj stabilna, za njih nima velik pomen hitra rast in dobiček podjetja, kot ohranitev podjetja.

Značilnosti podjetij v lasti družine od nedružinskih, ki je Duhova (2003, str. 26) obravnavala predvsem mikro in mala podjetja:

- predvsem želje članov družine, ki jih odražajo v odnosih do zaposlenih, kot tudi drugih partnerjev,
- zelo pomembna jim je skrb za družino in da zaposleni v podjetju ohranijo delovno mesto,
- skrb za ohranjanje dobrega imena družine v poslovanju,

- najbolj izrazita značilnost med družinskimi in nedružinskimi podjetji pa omenja vpliv družinskega odnosa in istočasno vodenje podjetja.

Na podlagi nekaterih analiz predpisujejo slednje lastnosti podjetjem v družinski lasti (Duh, 1996, str. 394):

- tradicijo družinskih podjetij (lastniki so na teh položajih že od samega začetka ustanovitve podjetja),
- viden je vpliv družine na profitni motiv,
- za vodstvene položaje podjetja izbirajo med družinskimi člani,
- delnice se večinoma nahajajo v družinski lasti in ni velike verjetnosti da bi najeli zunanjega svetovalca,
- lastnik strmi k vsestranskosti, organiziranosti, kar je tudi razvidno, saj niso naklonjen tveganju, novostim in rasti podjetja,
- podjetja niso odvisna, usmerjena so bolj v notranjost in so strateško konservativna,
- plače so običajno večje od povprečja, zadovoljstvo zaposlenih je veliko,
- osnovni cilj je ohraniti dobro ime, kar se odraža v skrbi za zaposlene, kakovosti in sponzoriranju.

Duhova, Tominc in Rebernik (2005, str. 108–110) ugotavljajo, da so družinska podjetja v Sloveniji po rezultatih raziskav sledeča:

- večinoma so to s.p. in d.o.o., druge pravne oblike niso toliko prisotne,
- glede velikosti jih najdemo v malih podjetjih ali podjetjih do 10 zaposlenih,
- niso stara podjetja, saj jih je bila večina ustanovljena pa letu 1990,
- izobrazba lastnikov družinskih podjetij je nizka, kot izobrazba v nedružinskih podjetjih, kar je razvidno iz tega, da so se takoj zaposlili v podjetjih, naslednja generacija v družinskih podjetjih pa že ima višjo izobrazbo, vendar ne zasledimo velikega odstopanja,
- podjetniki so večina moškega spola, kar 70 odstotkov družinskih podjetij je v lasti moških predstavnikov in le okoli 30 odstotkov je ženskih predstavnic lastnikov v družinskih podjetjih,
- družinska podjetja v Sloveniji so v lasti prve generacije (84,4 odstotkov) delež v drugi generaciji je le 14 odstotkov. To je za Slovenijo pričakovano, saj so bila podjetja ustanovljena v začetku devetdesetih let prejšnjega stoletja,
- večina mikro in malih družinskih (76 odstotkov) in nedružinskih (74,8 odstotkov) podjetij v Sloveniji ima enega lastnika, dva lastnika ima le 18 odstotkov družinskih in 16,2 odstotkov nedružinskih podjetij,
- največji problem v družinskem podjetništvu predstavlja nasledstvo, ki mora biti skrbno načrtovano, saj le 30 odstotkov družinskih podjetij preide v drugo generacijo.

Na kratko lahko povzamem značilnosti družinskih podjetij. Glavna značilnost je da so zaposleni družinski člani, ki so med sabo tesno povezani. V družinskih podjetjih se čuti velika pripadnost zaposlenih podjetju. Zaposleni so pripravljeni delati tudi dlje, kot je potrebno, kajti čutijo se odgovorne za podjetje. Običajno so to manjša podjetja z manj zaposlenimi, tako se lahko hitreje prilagajajo spremembam na trgu. Manj so usmerjena k dobičku in rasti podjetja, za njih je bolj pomembno dobro ime družine v podjetju, kot tudi ohranjanje delovnega razmerja za člane družine in tudi ostale delavce. Pomemben je tudi podatek, da je večina podjetij prvi generaciji, odstotek v drugi generaciji je dosti nižji. Manjša in mlajša družinska podjetja so bolj inovativna in si tudi nasledstvo v drugo generacijo skrbno načrtujejo v naprej, kajti le tako lahko napredujejo.

### 1.3 Model treh krogov

Pogosto razumemo družinska podjetja kot sistem, le ta pa nista zgolj le dva sistema, družinski (predstavlja družino) in poslovni (predstavlja podjetje), ki se med seboj ločita. Kajti vsak sistem je sestavljen iz lastnih pravil, norm, vrednot in organizacijske strukture. Pojavljajo pa se problemi, ker so se nekateri posamezniki našli vlogah obeh sistemov, kot starši v družini in kot direktorji v podjetju.

Slika 1: Model treh krogov



Vir: M. Duh, *Družinsko podjetje*, 2003, str. 30.

Legenda:

1. Nedružinski uslužbenci
2. Vlagatelji izven družine
3. Člani družine, ki niso vpleteni v posle,
4. Nedružinski delavci, lastniki deležev,
5. Člani družine, ki niso zaposleni, a so lastniki deležev,
6. Zaposleni člani družine, ki nimajo lastništva,
7. Zaposlen član družine–lastniki

Z velikostjo podjetja se večja tudi zaposlenost ne družinskih članov in vedno več zunanjih vlagateljev v podjetju. Tako lahko razširimo sistem še s sistemom lastništva. Tako se je model treh sistemov oziroma krogov uveljavil zaradi pomanjkljivosti pristopa dveh sistemov (Duh, 2003, str. 21–23)

Posamezni udeleženec v podjetju, ki je v lasti družine zasede eno izmed možnih lokacij (1–7), kot je prikazano v Sliki 1 v modelu. Pri ločenju interesov z osebnega in poslovnega vidika zaposlenih, lahko ta model pomaga vodstvu v družinskem podjetju pri reševanju in preprečevanju nesoglasij (Magretta, 1998, str. 117). Zato je model treh krogov kot tak uporaben pripomoček pri razumevanju medsebojnih nesoglasij, različnih vlog, prioritet posameznikov in nasledstva v družinskih podjetjih.

Zadnja leta obravnavamo, ta model treh krogov, kot osnovno pri konceptualnih razmišljanj podjetij v družinski lasti. Model interpretira omenjeno podjetništvo kot velik sistem, ki vsebuje tri podsisteme, ki se med sabo prekrivajo: družino, podjetje in lastništvo. Tri-krožni model je zelo dober pripomoček za prepoznavanje dinamike na delu v vseh družinskih podjetjih in času. Model je ključnega pomena pri proučevanju razvoja podjetij, ki so v lasti družinskih članov skozi njihovo podjetniško obdobje od enostavnega lastnika, vodje podjetja do bolj zakompliciranih oblik (Gersick, 1999, str. 287).

## 1.4 Prednosti in slabosti družinskih podjetjih

*Tabela 1: Prednosti in slabosti družinskih podjetij po Leachu in Lanku*

Družinsko podjetje	Avtor	
	Leach (1991)	Lank (1994)
<b>Prednosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ družinska predanost poslu,</li> <li>○ ohranitev znanja v družini</li> <li>○ fleksibilnost družinskih članov</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ povezanost družine</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ dolgoročna usmerjenost,</li> <li>○ hitro sprejemanje odločitev,</li> <li>○ hitro sprejemanje odločitev,</li> <li>○ zanesljivost.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ ni odhoda zaposlenih, predvsem na vodstvenih položajih,</li> <li>○ velika navezanost zaposlenih na podjetje,</li> <li>○ hitro odločanje,</li> </ul>
<b>Slabosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ togost, počasno uvajanje novosti,</li> <li>○ oteženo pridobivanje kapitala,</li> <li>○ negativni čustveni vplivi družinskih članov,</li> <li>○ problem nasledstva,</li> <li>○ dvomljivost v kompetentnost družinski članov.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ negativen vpliv na prednosti družinskih članov</li> <li>○ težave nasledstva</li> <li>○ različnost interesov družine,</li> <li>○ pomanjkljivosti glede profesionalnega odločanja</li> </ul>

*Vir: B. Kostanjevec & D. Omerzel, Podjetniška usmerjenost v družinskih podjetjih, 2013, str. 26, tabela 1.*

Podjetja na splošno se soočajo z svojimi prednostnimi in slabostmi, ki jih prinaša trg, nič drugače ni tudi za družinska podjetja. Najpomembneje je spoznati in razumeti obje. Pri družinskih podjetjih lahko ugotovimo največ prednosti na eni strani in slabosti na drugi, ki se med seboj še bolj prepletajo, kot v nedružinskih podjetjih. Za zaposlene na vodilnih mestih v družinskem podjetju je zato zelo pomembno, da se zavedajo prednosti in jih tudi znajo vnovčiti. Kot seveda, da se zavedajo svojih slabosti in se jim izognejo, oziramo znajo pravilno odreagirati na njih v dani situaciji. Tabela 1 prikazuje prednosti in slabosti družinskih podjetjih, kakor sta jih proučila Leach in Lank (Kostanjevec & Omerzel, 2013, str. 24).

### **1.4.1 Prednosti družinskih podjetij**

Vadnjal (2005, str. 44) ugotavlja, da prednosti, ki jih obravnavamo v družinskih podjetjih izhajajo iz zaupanja družinskih članov. Rajter (2005, str. 8) izpostavlja od lastnosti, ki pozitivno vplivajo na družinsko podjetništvo, predvsem predanost poslovanju podjetja, kar se odraža v delovnem času, ki ni točno določen in so zaposleni pripravljene delati tudi malo dlje, nosijo predvsem veliko breme finančne narave, kakor tudi eksistenčne narave, kar se odraža v nenehnem vplivanju in pritisku na zasebno družinsko življenje vpletenih. Ustanovitelji podjetja so čustveno bolj navezani na podjetje, prav tako pa navdušenost družinskih članov na svoje posle, za sabo potegne tudi ostale delavce v podjetju, ker se čutijo, kot del tima, in so usmerjeni k enakim ciljem (Leach, 1991, str. 6).

Podjetja, ki so v lasti družine, skozi celoten razvoj podjetja, to se pravi od ustanovitve podjetja pa do prehoda v naslednje generacije pridobivajo na znanju, to znanje skrbno varujejo in ga prenašajo na mlajše družinske člane, kajti to je njihova največja konkurenčna prednost, pred novo uveljavljenimi podjetji na trgu. Kajti otroci lastnikov podjetja imajo v vstopu v podjetje že ogromno pridobljenega strokovnega znanja, kot tudi pregleda nad poslovanjem, ki jim predstavlja prednost pred drugimi zaposlenimi v podjetju, kajti z podjetjem so odraščali (Vadnjal, 1997, str. 29).

Veliko konkurenčno prednost predstavlja tudi fleksibilnost glede časa in denarja zaposlenih družinskih članov. Finančne odločitve sprejmejo zelo hitro, brez razprav in usklajevanja, kar se velikokrat odraža, kot prednost pri prilagajanju novim spremembam v nemirnem poslovnem okolju (Vadnjal 2008, str. 12).

Vadnjal (1997, str. 29) med drugim kot prednost podjetja v družinski lasti navaja razmišljanje na dolgi rok, saj družinska podjetja nimajo tako izrazite želje po hitrem napredovanju, kot nedružinska, bolj se usmerjajo, kaj želijo doseči v naslednjih desetih letih. S strateškim planiranjem, omogočajo lažje premagovanje nepredvidljivih situacij, vendar je pri tem pomembna disciplina. Med prednosti lahko tudi navedemo dolgoročno usmerjenost družinskih podjetij, ki privede k temu da so družinska podjetja manj

agresivna, kot nedružinska podjetja. Družinska podjetja so manj nagnjena k prevzemanju tveganj, kot nedružinska podjetja, saj menijo, da je za njih bolj pomembno dolgoročna ohranitev premoženja družine, kot tudi dobrega imena, rast pa v njihovih očeh predstavlja nižjo stopnjo prevzemanja tveganja Hallova (2012, str. 1) daje velik poudarek na prednost pred konkurenco, ki je zakoreninjena v družinskih odnosih, ampak le ob upoštevanju, da se je družina sposobna prilagajati in slediti izzivom, ki jih prinaša trg.

#### **1.4.2 Slabosti družinskih podjetij**

Duhova (2003, str. 30) je mnenja, da je veliko ključnih problemov v podjetjih, kjer so lastniki družinski člani psihološke narave in jih definira, kot slabost. Problem se pojavi, kadar poskuša zaposlit člane družine, ki so brez zahtevanega znanja ter se velikokrat odločijo na osnovi interesa družine in ne na osnovi ekonomske učinkovitosti.

Ker so po navadi ustanovitelji podjetja tudi večletni vodje, se velikokrat sploh ne upošteva sodobno vodenje, kajti takšni vodje niso usmerjeni k spremembi, saj si ne želijo obremenjevati ostalih družinskih članov. Najlažje jim je če vse ostane, tako kot je bilo do sedaj. Takšna nezmožnost prilagajanja na spremembe pa ovira podjetje pora rasti in razvoju (Žunič, 2011, str.7). Izjava, kot je »oče je vedno tako delal« opazimo sentimentalnost, ki da jasni znak, da dejanja preteklih let težko spreminjati. Takšna podjetja se na spremembe težko navadijo oziroma jih sploh ne sprejmejo (Vadnjal, 2008, str. 14).

Slej ko prej, pa se morajo v podjetju tudi soočiti s prevzemom nasledstva, odločiti se morajo kdo je najbolj sposoben voditi podjetje naprej ali v skrajnem primeru iskati novega vodja izven podjetja. Prihod nove osebe na vodilni položaj v podjetju, lahko naleti na odpor ostalih članov družine (Heidrick, 1988, str. 272).

Rezultati mnogih raziskav so pokazali, da je le tretjina podjetij v družinski lasti opravila prehod na naslednjo generacij, da o odstotku v tretjo generacijo sploh ne govorimo, ki je še občutno nižji (Kos, 2008). Veliko podjetij se na ta dogodek sploh ne pripravlja, če se pa že se pripravlja zelo slabo, kar nam tudi prikazujejo rezultati raziskav. To pa prestavlja tudi glavno slabost družinskih podjetij v naši državi. V večini podjetij, ki so bila ustanovljena v začetku devetdesetih let se približuje čas, ko bodo morali svoje vajeti prepustiti mlajši generaciji in bo dedovanje postalo pomembno, glede na rezultate raziskav na to podjetja sploh niso pripravljena in niti ne načrtujejo, čeprav si želijo da ostane podjetje v družini (Vadnjal, 2005).

Kot navajajo Duh, Tominc in Rebernik (2005, str. 31) rezultati raziskave prikazujejo, da le majhen odstotek anektiranih lastnikov pripravljena oziroma se pripravlja na prenos lastništva v naslednjih letih. Kar pet odstotkov anketiranih, ki tega načrtovanja ne pripravljajo, pa je mnenja, da je to nepotrebno, kar prikazuje, da bi se bilo smiselno zamisliti, kako povečati načrtovanje prenosa podjetja na naslednjo generacijo.

Opozorilo Rajterja in Bojneca (2009, str. 241), da so podjetja, ki so v lasti družinskih članov, kot zaprt sistem, v današnjih časih še vedno niso pripravljena na svetovanje od zunaj podjetja in menijo da jim to ne bi pomagalo do boljših rešitev poslovanja in tudi uredile vpliv družne v medsebojni komunikaciji, kar je zelo pomembno pri prenosu lastništva na mlajšo generacijo. Mnogo avtorjev navja, da bi se moralo nasledstvo obravnavati, kot dolgoročni načrt v podjetju in ne zgolj kot trenutek prenosa lastništva (Duh, 1999, str. 153).

V eni od zadnjih raziskav, (Tsabari & Wiess, 2013; Family Business Review, 2015) kot slabost omenjata komunikacijske pasti. S pomočjo teorije iger skušata razsvetliti razumevanje med ustanoviteljem in naslednikom v družinskem podjetju. Rezultat je slab vpliv medsebojne komunikacije na družinsko harmonijo med nasledstvenim procesom. Ugotovitve kažejo, kako pomanjkljiva komunikacija ovira proces prehoda, psiholoških učinkov, kljub temu, če imajo posamezniki enake prioritete, odnos in zanimanja.

## **2 ANALIZA POSLOVANJA PODJETJA**

Pojem analize poslovanja bom opredelila po Lipovcu, kajti njegova opredelitev je najbolj prepoznavna pri nas. Analiza poslovanja je proces sistematičnega spoznavanja konkretnega poslovanja podjetja z določenim ekonomsko–organizacijskim namenom. Če je predmet poslovanja konkretna gospodarska združba, analizo opravljamo z namenom, da bi lahko sprejemali ukrepe in z njimi izboljšali uspešnost poslovanja. Analiza poslovanja pa nas mora seznaniti z razmerji med učinki in vložki, da sploh lahko ugotovimo, kaj je treba storiti, da bo razmerje čim bolj ugodno za podjetje (Lipovec, 1983, str. 15).

Cilje analize poslovanja podjetij pa lahko opredelimo po posameznih kategorijah, in sicer: gledano na celotno podjetje ali gledano glede organizacijskih enot, pooblašcene glede odločanja po posamezni kategoriji.

Analizo poslovanja lahko razdelimo na: analizo poslovnih funkcij in analizo uspešnosti–donosnosti. Pri prvi analizi obravnavamo spremembe, ki s pomočjo funkcij vplivajo na načrtovano poslovno uspešnost in povezavo z drugimi funkcijami v poslovanju podjetja. Druga analiza pa proučuje uspešnost poslovanja z analizami: donosnosti, poslovnega izida in poslovnih sredstev. Celotna analiza poslovanja zajema analizo funkcij v poslovanju podjetja (analize nabave, prodaje, delavcev...) in tudi analizo uspešnosti (analiza donosnosti, gospodarnosti) (Rozman, 1996, str. 105).

## **2.1 Analiza uspeha poslovanja**

Uspeh poslovanja podjetja je izražen s poslovnim izidom, ki ga pokaže z izkazom uspeha. Iz izkaza uspeha lahko razberemo, koliko je prihodkov, koliko je bilo odhodkov in kakšen je poslovni izid podjetja. To pomeni da od prihodkov odštejemo odhodke in razliko predstavlja dobiček (pozitiven rezultat) ali izguba (negativen rezultat) v poslovnem obdobju.

V raziskavi, ki je bila narejena v Sloveniji v okviru poletne šole zasledimo zanimive informacije o finančni uspešnosti družinskih podjetjih. Kajti omenjena podjetja predstavljajo velik del prodaje, dodane vrednosti kot tudi zaposlenosti v domačem gospodarstvu. Povprečno gledano, je imelo podjetje, ki je v lasti družine, okoli 2,5 milijona evrov prihodkov, od tega je ustvarilo okoli 0,7 milijonov evrov dodane vrednosti in imelo okoli dvajset zaposlenih. Finančna analiza je pomembna, kajti finančna služba financira vse procese v podjetju. Analiza poslovnega izida pa nam poda hiter vpogled v dejansko stanje podjetja. Glede potreb in namena analize lahko uporabimo več finančnih kazalnikov. Pravilno razlago uspeha podjetja, lahko interpretiramo zgolj z upoštevanjem večjega števila kazalnikov, le-ti so lahko neodvisni, se dopolnjujejo in ponujajo različne interpretacije.

V nadaljevanju v praktičnem delu vam bom v Tabelah 2, 3, in 4 bolj podrobno predstavila prihodke, odhodke in poslovni izid obravnavanega podjetja s katerim je izražen uspeh poslovanja podjetja.

## **2.2 Analiza sredstev in virov sredstev**

Za poslovanje podjetja potrebujemo sredstva, le ta pomenijo premoženje podjetja v pojavnih oblikah (stvari, pravice in denar), za izvajanje temeljne dejavnosti ali vlaganja drugam (osnovna sredstva, obratna sredstva, finančne naložbe) in glede hitrosti preoblikovanja (stalna ali gibljiva sredstva, dolgoročna ali kratkoročna) v danem trenutku oziroma obdobju. Sredstva nam povejo kaj podjetje ima, s čim razpolaga v točno določenem trenutku. Struktura sredstev se razlikuje, glede na dejavnost podjetja.

Sredstva se preoblikujejo, oziroma stalno spreminjajo svojo obliko. Glede na hitrost preoblikovanja sredstev, iz ene pojavnosti v drugo, delimo sredstva na osnovna in obratna sredstva. Osnovna sredstva imajo značilnost, da se ne porabijo in da med procesom ne spreminjajo oblike, pač pa svojo vrednost prenašajo na poslovne učinke. Njihova doba uporabnosti pa znaša več kot eno leto. Obratna sredstva najdemo v obliki stvari, pravic in denarja, med poslovnim procesom se porabijo ter snovno prehajajo v poslovne učinke. V prvotno obliko, v tem primeru v denar se vrnejo v obdobju krajšem od enega leta.



Za družinska podjetja je pomembno, da imajo dovolj denarnih sredstev, oziroma takšnih sredstev, katera lahko hitro pretvorijo v denarno obliko, saj mora biti podjetje vedno likvidno oziroma solventno. Kar pomeni, da mora biti vedno zmožno poravnati vse svoje obveznosti, če jih ne poravnava lahko ogrozi s propadom podjetja. Vire sredstev predstavljajo vlagatelji kapitala in dajalci posojil, dobavitelji, delavci. Le ti nam povedo, na kakšen način je podjetje ta sredstva pridobilo. V bilanci stanja praviloma ob koncu leta imamo opredeljena vsa sredstva s katerimi je podjetje razpolagalo v preteklem letu in vse obveznosti do virov sredstev, ki nam prikazujejo na kakšen način je podjetje omenjena sredstva dobilo. Bilanca stanja nam prikazuje statičen računovodski izkaz, kajti v njem so vpisani statične ekonomske kategorije (sredstva, obveznosti do virov sredstev). Prav tako vam bom analizo sredstev in virov sredstev obravnavanega podjetja prikazala v praktičnem delu v Tabeli 5.

## 2.3 Analiza uspešnosti poslovanja

Vsako podjetje je osredotočeno na čim bolj uspešno poslovanje. Uspeh izražen z dobičkom ali z izgubo nam še ne pove resnične uspešnosti podjetja. Na primer dva podjetja, ki dosegata isto velik dobiček, nista pa vložila enako količino sredstev. Zato je prav uspešnosti poslovanja temeljni cilj za zagotavljanje obstoja in razvoja podjetja. Z ocenjevanjem uspešnosti, nas zanima učinek, ki smo ga dosegli v primerjavi s sredstvi, ki so bila potrebna za doseganje tega cilja.

Temeljno načelo gospodarjenja oz. minimax načelo (Bojc, 2008, str. 37):

- doseganje čim večji učinek, rezultat ali cilj z danimi sredstvi ali,
- doseči cilj s čim manjšimi sredstvi

S splošnim gospodarskim načelom lahko omogočimo primerjavo ali kriterije izbire med posameznimi možnostmi porabe sredstev.

*Temeljno merilo gospodarjenja = cilj gospodarjenja / sredstva za doseganje cilja* (1)

Uspešnost gospodarjenja lahko izrazimo z delnimi kazalniki uspešnosti poslovanja, in sicer (Bojc, 2013, str. 37): proizvodnost ali produktivnost dela, ekonomičnost in gospodarnost, donosnost ali rentabilnost, šele nato lahko pri obravnavanju vseh treh hkrati ugotovimo, kako se uresničuje uspešnost gospodarjenja podjetja, oziroma nam podajo pravo sliko o uspešnosti poslovanja.

**Produktivnost** je splošno izražena, kot razmerje med proizvedeno količino proizvodov in zanje porabljenim delovnim časom. Največkrat ugotavljamo produktivnost dela, ker je delo najaktivnejša poslovna prvina (Pučko, 2006, str. 260).

Produktivnost izračunamo, kot razmerje med količino proizvodov in količino vloženega časa za te proizvode ali kot prikazuje spodnja enačba. Čim večja bo količina poslovnih učinkov na delavca, tem bolj po podjetje uspešno.

$$\text{Produktivnost} = \frac{\text{Prihodki od prodaje}}{\text{Povprečno število zaposlenih}} \quad (2)$$

**Ekonomičnost** ali gospodarnost pa izračunamo, kot razmerje med količino proizvedenih ali prodanih proizvodov, z vsemi potrošenimi poslovnimi prvinami, kot prikazuje spodnja enačba.

$$\text{Ekonomičnost} = \frac{\text{količina proizvedenih proizvodov}}{\text{potrošnja (seštevek dela, sredstev, delovni predmeti in tuje storitve)}} \quad (3)$$

Med potrošnjo štejemo delo, delovna sredstva, delovne predmete in tuje storitve, izražamo jih vrednostno, enako kot strošek. Ekonomičnost nam pove koliko proizvoda ustvari ena (denarna) enota poslovnih prvin. Ekonomičnost se poveča, če se poveča obseg proizvedenih proizvodov na enoto potrošnih prvin ali zmanjšanje le teh (Rozman & Pučko, 1995, str. 276).

Omenjeni izračun ekonomičnosti je primeren za podjetja, ki proizvajajo samo eno vrsto proizvodov, če pa imamo proizvodnjo z raznolikimi proizvodi, v takem primeru izračunamo ekonomičnost, da delimo prihodke od odhodkov. Primerjamo lahko samo poslovne prihodke in odhodke, ali pa finančne prihodke in odhodke, ali pa samo izredne prihodke in odhodke.

$$\text{Ekonomičnost} = \frac{\text{prihodek ( v celoti)}}{\text{odhodek ( v celoti)}} \quad (4)$$

Če je koeficient ekonomičnosti večji od 1, je poslovanje ekonomično oziroma gospodarno, saj je prihodek večji od odhodka, oziroma prilivi so večji od odlivov. (Bojc, 2008, str. 38)

**Dobičkonosnost** pa izračunamo kot razmerje med ustvarjenim dobičkom in vanj vloženimi sredstvi. Lahko jo definiramo z poslovnega vidika ali pa z vidika lastnika kapitala. Iz vidika podjetja je pomemben kazalnik dobičkonosnost sredstev (angl. *Return on Assets ROA*), ki prikazuje, kako uspešno je podjetje v povezavi z njegovimi celotnimi sredstvi in ga je smiselno spremljati pri poslovanju podjetja na dolgi rok. Iz vidika lastnika pa je pomembna dobičkonosnost kapitala (angl. *Return on Equity ROE*), ta finančni kazalnik se

meri na osnovi razmerja čistega dobička in lastniškega kapitala, in prikazuje koliko dobička lahko podjetje ustvari glede na vire, ki mu jih ustvarijo njegovi delničarji.

Pri merjenju uspešnosti podjetja, govorimo o sodobni temi v managementu in strateškem managementu. Uspešnost podjetja je dejansko rezultat strategije podjetja (Kostanjevec & Omerzel, 2013, str. 24). Dobljeno informacijo, ki jih dobimo z analiziranjem uspešnostjo podjetja, nam predstavljajo stanje iz katerega izhajamo za oblikovanje pomembnih poslovnih odločitev, vendar pa morajo biti le-te kvalitetne. Na podlagi njih se oblikuje podoba o podjetju in njegovem vodstvu (Tekavčič, 2002, str. 665). Prispevki s področja poslovnih ved so neenotni, kajti povsod je zaslediti ugotovitve, da tradicionalno-računovodska poročila in izkazi, v katerih prevladujejo finančni podatki in informacije, niso dovolj dobra podlaga za postavljanje ugotovitev ali je podjetje uspešno ali neuspešno (Rejc, 2002, str. 1).

Irava (2009, str. 47) podaja predlog, da bi se moral pokazatelj, kot je zadovoljstvo na splošno in nefinančni cilji lastnikov, bolj uveljavljati pri oceni uspešnosti, kar je izjemnega pomena za podjetja v zasebni lasti. Finančni kazalniki nam prikazujejo ali strategija, ki si jo je podjetje zastavilo prispeva k boljšemu finančnemu stanju in situaciji podjetja. Finančni kazalci so izračunani iz računovodskih izkazov: izkaz stanja, izkaz poslovnega izida, izkaz finančnega izida in izkaz sprememb kapital ter so predmet finančnega računovodstva (Rejc, 2002, str. 19).

Druker (2012) je mnenja, da uspešno poslovanje podjetja ni prikaz dobička ali drug pokazatelj uspešnosti, v ospredje je potrebno vzeti poglede večine ljudi ki so udeleženi v podjetju (delavce, kupce in dobavitelje). Prav tako menijo, da dobiček, kot edini pokazatelj poslovne uspešnosti že zelo star pokazatelj, bolj se poslužujejo za dodatna, praviloma nefinančna merila poslovne uspešnosti.

### **3 Analiza nabave**

Ena temeljnih funkcij v proizvodnem podjetju poleg prodaje predstavlja nabava, saj skrbi za pridobitev osnovnih surovin, materiala, polizdelkov, sestavin in trgovskega blaga, da proizvodno podjetje služi nemoteno. Za lastnike oziroma vodstva podjetja je čedalje bolj pomemben pomen nabave.

Nabava pomembno vpliva na dobičkonosnost:

- če je odstotek stroškov nabave v vseh stroških v sorazmerju velik,
- če se cene pri nabavi v kratkem času hitro spreminjajo,
- kadar moramo upoštevati sodobne dejavnike,
- kadar ja na trgu velika konkurenca končnih izdelkov.

Nabava predstavlja ozko gledano nabavo nekega blaga po nabavni ceni. Širše gledano pa poleg nakupa še proučuje trg nabave, nabavno politiko, razna sodelovanja z dobavitelji, skladiščna politika in razna administrativno tehnična opravila v zvezi z nabavnim poslovanjem podjetja (Lipičnik, 2000, str. 29).

### **3.1 Obseg in struktura nabave**

Organizacijska struktura nabavne funkcije se med podjetji razlikuje, saj je odvisna od velikosti podjetja, od dejavnosti v kateri podjetje deluje, od načina in tipa proizvodnje, pa tudi od dejavnikov okolja.

Obseg nabave lahko spremljamo, tako vrednostno, kot tudi količinsko. Strukturo nabave pa po sledečih kriterijih: po skupini surovin oziroma blaga, po vrstah surovin in blaga, po nabavnih trgih.

### **3.2 Dobavitelji**

Pri uspešnosti poslovanja podjetja, igrajo zelo veliko vlogo dobavitelji. Ti nam predstavljajo, kje podjetja nabavljajo trgovsko blago, koliko tega blaga nabavijo in kakšno blago nabavijo, ter pod kakšnimi nabavnimi pogoji, dobijo to blago. Med dobavne pogoje spadajo: cena trgovskega blaga, stroški dobave, roki dobave, kvaliteta blaga, plačilni pogoji in še bi lahko naštevali.

Najpomembnejša faza procesa nabave je vsekakor izbira pravega dobavitelja. Za pravo izbiro dobavitelja so potrebne raziskave novih dobaviteljev na trgu. Za raziskavo dobaviteljev potrebujemo število dobaviteljev in lokacijo le-teh, količino in kakovost blaga, ki ga proučevani dobavitelj proizvaja, v današnjih časih zelo je pomembna tudi cena, kot tudi dobavni roki, tehnična zmogljivost, storitev servisiranja, ugodnosti, ki nam jih prinaša financiranje, ter izkušnje z dobavitelji. Vse to pa je pomembno zaradi nabavne politike, ki jo oblikujemo do dobaviteljev in njihova ekonomska lociranost na trgu. Izbira pravega dobavitelja pomeni, takšnega, ki ima potrebno in hkrati konstantno kvaliteto blaga, dobavljeno v dogovorjenih rokih po konkurenčnih cenah na trgu. Če pa pride do kakšnih

napak le-te odpravi v najkrajšem možnem času. Cilj kupca pa je vsekakor sodelovanje z dobaviteljem, kar predstavlja korist obema.

Nabavne stroške proučujemo z ugotavljanju ekonomičnosti nabavnega poslovanja podjetja, to se pravi od pripravljani del do urejanja evidenc. Med pripravljala dela uvrščamo planiranje blaga, kot tudi nabavno politiko in raziskovanje nabavnega trga. Nabavo izvršujemo z iskanjem ponudb, sklepanjem pogodb z dobavitelji, naročanje in prevzemanje materiala, ter plačilo dobavljenega trgovskega blaga. Stroški lahko nastopijo tudi pri manipuliranju z materialom v skladišču, kot tudi pri izdaji iz skladišča (Potočnik, 1996, str. 29).

Nabavne stroške v celoti razčlenimo po vrstah stroškov, sem spadajo stroški materiala in storitveni stroški, in po postopkih nabave, sem spadajo stroški naročanja blaga, dostave blaga, prevzemanje blaga in skladiščenje blaga. Po organizacijski enoti nabave, sem spadajo stroški nabave službe, stroški skladiščenja zaloge, ter po nabavnih poteh sem pa spadajo stroški pri nabavi na debelo (Potočnik, 1996, str. 29).

Dobro je proučiti, nabavne stroške in s tem ugotoviti, koliko znaša ekonomična količina naročanja, pri zagotavljanju najnižjih nabavnih stroškov na enoto nabavljenega materiala.

#### **4 PREDSTAVITEV PODJETJA**

V praktičnem delu bom na konkretnem primeru domačega podjetja analizirala poslovanje podjetja v obdobju 2013 in 2014. Najprej bom na kratko predstavila domače podjetje, katerega bom potem tudi analizirala in na koncu podla ugotovitve in predloge za poslovanje v prihodnje.

Naše družinsko podjetje Angela Makovšek je bilo ustanovljeno kot samostojni podjetnik (s.p.) dne 17.07.1989 v najemnih poslovnih prostorih, kjer je bila prej prodajalna kruha. V tem času je bila to prva privatna prodajalna v majhnem kraju Vitanje.

Pred začetkom poslovanja pa so se že pojavljaje nevšečnosti, kajti del krajanov je sklicalo občni zbor in s tem hotelo preprečiti obratovanje trgovine, kar pa jim ni uspelo. Prodajalna je odprla svoja vrata in ponudila osnovne življenjske potrebščine. Kljub majhnosti poslovnega prostora (50 m<sup>2</sup>) je ponujala veliki asortiment izdelkov po konkurenčnih cenah in prijazni ponudbi. Stranke so prodajalno zelo dobro sprejele.

V tem času so bili določeni artikli (kava, pralni prašek, olje itd.) v pomanjkanju. Podjetje pa se je zavzemalo za čim več dobaviteljev in direktni nakup od proizvajalcev, in s tem omogočilo prodajo težko dobavljivih artiklov po ugodnih cenah. Pri strategiji dobrih poslovnih odnosov z takojšnjimi plačili in večjimi dobavami smo dosegli daljše plačilne

pogoje (do 90 dni) in postali konkurenčni, pri tem se je prodaja povečala in je ostajal del dohodka, katerega smo skrbno varčevali in planirali nakup poslovnega prostora.

V neposredni bližini se je pojavila prodaja objekta. Ker pa se je najemnina takratnega lokala nenehno poviševala, smo se odločili za nakup svojega objekta, ki smo ga financirali delno iz dobička in manjši delom kredita. Ves ustvarjeni dohodek smo vlagali v dokumentacijo in renoviranje kupljenega objekta. Ko pa je nastopilo skoraj 100 odstotkov povišanje najemnine, nam je to predstavljalo zelo velik strošek, in smo se čez noč odločili preseliti v svoje nove poslovne prostore.

Ti novi poslovni prostori so nam omogočili večjo prodajno površino in boljše skladiščne pogoje, s tem pa tudi omogočili zaposlitev družinskih članov. V tem času se je pojavila recesija, padla kupna moč in s tem poslabšali pogoji poslovanja. Takoj smo zavzeli strategijo poslovanja, tako da smo odprodali neizkoriščena osnovna sredstva, zmanjšali zaloge in uredili dnevne dobave. S takimi poslovnimi odločitvami in vztrajnostjo smo še vedno na tržišču in konkurenčni.

## 5 ANALIZA USPEŠNOSTI POSLOVANJA PODJETJA

Pri analizah poslovanja podjetja Angela Makovšek s.p., bom v praktičnem delu v tabelah predstavila podatke podjetja, ki zahajajo iz bilance stanja in uspeha podjetja za leto 2013 in 2014, ki so vidne v prilogi.

### 5.1 Analiza uspeha poslovanja

Kot je razvidno iz tabel sem predstavila v tem poglavju prihodke, kar nam prikazuje Tabela 2 in pa odhodke, ki so prikazani v Tabeli 3. V Tabeli 4 pa je prikazan poslovni izid podjetja v obravnavanem časovnem obdobju.

Tabela 2 nam prikazuje obseg in strukturo prihodkov podjetja Angela Makovšek s.p. v letih 2013 in 2014.

*Tabela 2: Obseg (v evrih) in struktura prihodkov podjetja v letih 2013 in 2014*

	2013	%	2014	%	I 14/13
<b>Poslovni prihodki</b>	296.884	99,90	309.297	100,00	105,24
<b>Prihodki od prodaje proizvodov in blaga na domače trgu</b>	0		0		0
<b>Prihodki od prodaje proizvodov in blaga na tujem trg</b>	0		0		0

*se nadaljuje*

Tabela 2: Obseg (v evrih) in struktura prihodkov podjetja v letih 2013 in 2014 (nad.)

<b>Prihodki od prodaje storitev na domačem trgu</b>	0		0		0
<b>Prihodki od prodaje storitev na tujem trgu</b>	0		0		0
<b>Sprememba vrednosti zalog proizvodov in nedok. proizv.</b>	0		0		0
<b>Drugi poslovni prihodki</b>	0		0		0
<b>Finančni prihodki</b>	1	0,00	3	0,00	300
<b>Drugi prihodki</b>	300	0,10	7	0,00	2,33
<b>Prihodki skupaj</b>	297.185	100,00	309.307	100,00	104,08

Vir: AJPES, Bilanca uspeha A. Makovšek s.p. za leto 2014, b.l. ; AJPES, Bilanca uspeha A. Makovšek s.p. za leto 2015, b.l.

Podatki v tabeli nam prikazujejo v bistvu edini vir prihodkov Angele Makovšek s.p., to so poslovni prihodki, zato je tudi povečanje celotnih prihodkov v letu 2014 v primerjavi z letom 2013 (4,08 odstotka) skoraj enako povečanju poslovnih prihodkov v obračunskem obdobju (5,24 odstotkov).

Tabela 3 nam prikazuje obseg in strukturo odhodkov v podjetju Angela Makovšek s.p. v letih 2013 in 2014.

Tabela 3: Obseg (v evrih) in struktura (v %) odhodkov podjetja v letih 2013 in 2014

	<b>2013</b>	<b>%</b>	<b>2014</b>	<b>%</b>	<b>I 13/14</b>
<b>Poslovni odhodki</b>	292.764	99,98	304.227	100,00	103,92
<b>Stroški blaga, materiala in storitev</b>	252.285		262.082		103,88
<b>Stroški dela</b>	31.967		34.481		107,86
<b>Amortizacija</b>	4.757		2.036		42,80
<b>Drugi poslovni odhodki</b>	3.755		5.628		149,88
<b>Finančni odhodki</b>	15	0,01	5	0,00	33,33
<b>Drugi odhodki</b>	45	0,02	2	0,00	4,44
<b>Odhodki skupaj</b>	292.824	100,00	304.234	100,00	103,90

Vir: AJPES, Bilanca uspeha A. Makovšek s.p. za leto 2014, b.l. ; AJPES, Bilanca uspeha A. Makovšek s.p. za leto 2015, b.l.

Podobno, kot je bilo na strani prihodkov je tudi na strani celotnih odhodkov, največji delež v poslovnih odhodkih, zato je rast celotnih odhodkov v letu 2014 v primerjavi z prejšnjim letom (3,90 odstotkov), skoraj enaka rasti poslovnih odhodkov (3,92 odstotkov). Večino poslovnih odhodkov sestavljajo stroški blaga, ter stroški dela. Povečanje teh dveh stroškov v letu 2014, je skorja enako stroškom blaga, ki so se povečali za 3,88 odstotkov, stroški dela pa za 7,86 odstotkov.

Tabela 4 prikazuje primerjavo poslovnega izida podjetja Angela Makovšek s.p. v letih 2013 in 2014.

*Tabela 4: Ugotavljanje poslovnega izida podjetja v letih 2013 in 2014 (v evrih)*

	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>I 13/14</b>
<b>Prihodki iz poslovanja</b>	296.884	309.297	104,18
<b>Odhodki od poslovanja</b>	292.764	304.227	103,92
<b>Dobiček / izguba iz poslovanja</b>	4.120	5.070	123,06
<b>Prihodki od financiranja</b>	1	3	300,00
<b>Odhodki od financiranja</b>	15	5	33,33
<b>Dobiček / izguba iz financiranja</b>	-14	-2	14,29
<b>Dobiček / izguba iz rednega poslovanja</b>	4.106	5.068	123,43
<b>Izredni prihodki</b>	300	7	2,33
<b>Izredni odhodki</b>	45	2	4,44
<b>Dobiček / izguba iz izrednega poslovanja</b>	255	5	1,96
<b>Celotni dobiček / izguba</b>	4.361	5.073	116,33
<b>Davek iz dobička</b>	0	0	0
<b>Čisti dobiček / izguba</b>	4.361	5.073	116,33

*Vir: AJPES, Bilanca uspeha A. Makovšek s.p. za leto 2014, b.l. ; AJPES, Bilanca uspeha A. Makovšek s.p. za leto 2015, b.l.*

Iz Tabele 4 je razvidno, da je bilo uspešno poslovanje v letih 2013 in 2014, saj je podjetje v obeh letih doseglo pozitiven poslovni rezultat oziroma dobiček. Primerjava rezultatov obeh let pa pokaže, da se je uspešnost podjetja v letu 2014 v primerjavi z letom poprej še povečala. Dobiček poslovanja se je v letu 2014 povečal za 23,06 odstotkov, kar je posledica povečanja prihodkov za 4,18 odstotkov, odhodki pa so se povečali z malce manj, to je za 3,92 odstotkov. Slabši pa so rezultati na ravni financiranja, in sicer je imelo podjetje v obeh letih izgubo, ki pa se je leta 2014 zmanjšala za 85,71 odstotkov, tako da se je dobiček iz rednega poslovanja povečal za 23,43 odstotkov. In izrednega poslovanja, kjer je podjetje v letu 2013 izkazovalo dobiček 255 evrov, v letu 2014 pa le še dobiček 5 evrov, poslovni rezultat se je zmanjšal za 98,04 odstotkov. Celotni dobiček se je v letu 2014 povečal za 16,33 odstotkov, čisti dobiček pa prav tako za 16,33 odstotkov.

Iz Tabele 5 je razviden obseg in struktura sredstev v obravnavanem podjetju v letih 2013 in 2014.

## **5.2 Analiza sredstev**

Pri analizi sredstev so v Tabeli 5 prikazana stalna in gibljiva sredstva v obravnavanem časovnem obdobju.



Tabela 5: Obseg (v evrih) in struktura sredstev (v %) podjetja v letih 2013 in 2014

	<b>2013</b>	<b>%</b>	<b>2014</b>	<b>%</b>	<b>I 14/13</b>
<b>Stalna sredstva</b>	19.282	18,43	17.245	17,06	89,43
<b>Gibljava sredstva</b>	85.356	81,57	83.830	82,94	98,21
<b>Skupaj sredstva</b>	104.638	100,00	101.075	100,00	96,59

Vir: AJPES, Bilanca uspeha A. Makovšek s.p. za leto 2014, b.l. ; AJPES, Bilanca uspeha A. Makovšek s.p. za leto 2015, b.l.

Obseg celotnih sredstev se je v letu 2014 v primerjavi z leto poprej pomanjšal za 3,41 odstotkov. Stalna sredstva pa so se v istem obdobju zmanjšala za 10,57 odstotkov in njihov delež za 1,37 odstotne točke. Gibljiva sredstva so se zmanjšala za 1,79 odstotkov, njihov delež v celotnih stroških pa se je povečal za 1,37 odstotne točke.

### 5.3 Analiza uspešnosti poslovanja

Pri ugotavljanju uspešnosti poslovanja podjetja sem izračunala tri kriterije uspešnosti poslovanja, in sicer produktivnost (ki je prikazana v Tabeli 6), nato ekonomičnost (ki je prikazana v Tabeli 7) in dobičkonosnost (ki je prikazan v Tabeli 8).

Tabela 6 prikazuje izračun produktivnosti dela v podjetju v letih 2013 in 2014.

Tabela 6: Izračun produktivnosti dela v podjetju v letu 2013 in 2014

	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>I 14/13</b>
<b>Poslovni prihodki</b>	292.764	304.227	103,92
<b>Povprečno število zaposlenih</b>	2	2	100,00
<b>Produktivnost podjetja Angela Makovšek s.p. v EUR/ zaposlenega</b>	146.382	152.114	103,92

Vir: AJPES, Bilanca uspeha A. Makovšek s.p. za leto 2014, b.l. ; AJPES, Bilanca uspeha A. Makovšek s.p. za leto 2015, b.l.

Tabela 6 nam izkazuje povečanje produktivnosti v obravnavanem podjetju v letu 2014 v primerjavi z letom 2013, in sicer za 3,92 odstotkov, kar je pričakovano glede na to, da so se poslovni prihodki povečali za prav za toliko, kajti povprečno število zaposlenih se ni povečalo.

Tabela 7 nam prikazuje izračun ekonomičnosti za obravnavano podjetje v letih 2013 in 2014.

Tabela 7: Izkaz kazalca ekonomičnosti za podjetje za leto 2013 in 2014

	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>I 14/13</b>
<b>1. Poslovni prihodki (v EUR)</b>	296.884	309.297	104,18
<b>2. Celotni prihodki (v EUR)</b>	297.185	309.307	104,08
<b>3. Poslovni odhodki (v EUR)</b>	292.764	304.227	103,92
<b>4. Celotni odhodki (v EUR)</b>	292.824	304.234	103,90
<b>5. Ekonomičnost I (1/3)</b>	1,01	1,02	100,25
<b>6. Ekonomičnost II (2/4)</b>	1,01	1,02	100,17

Vir: AJPES, Bilanca uspeha A. Makovšek s.p. za leto 2014, b.l. ; AJPES, Bilanca uspeha A. Makovšek s.p. za leto 2015, b.l.

Tabela 7 nam prikazuje izračun ekonomičnosti za podjetje Angela Makovšek s.p. iz katerega je tudi razvidno, da je v obeh letih poslovalo gospodarno, kajti vrednost kazalcev je večja od 1. Izračun ekonomičnosti na osnovi celotnih prihodkov in odhodkov to je prikazano kot ekonomičnost II, pokaže, da je podjetje v letu 2014 na 100 enot odhodkov realiziralo 102 enoti prihodkov, kar je za 0,17 odstotkov več, kot v letu 2013, ko je na 100 enot odhodkov realiziralo 101 enoto prihodkov. Nekoliko boljši rezultat dobimo če izračunamo ekonomičnost na osnovi poslovnih prihodkov in poslovnih odhodkov, to imamo prikazano v tabeli kot ekonomičnost I, kje je kazalec za leto 2014 1,01 in se je v primerjavi z letom 2013 povečal za 0,25 odstotkov.

Tabela 8 nam prikazuje izračun dobičkonosnosti sredstev in kapitala v obravnavanem podjetju v letih 2013 in 2014.

Tabela 8: Izračun dobičkonosnosti sredstev in kapitala v podjetju za leto 2013 in 2014

	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>I 14/13</b>
<b>1. Celotni prihodki ( v EUR)</b>	297.185	309.307	104,08
<b>2. Celotni odhodki ( v EUR)</b>	292.824	304.234	103,90
<b>3. Dobiček (1–2)</b>	4.361	5.073	116,33
<b>4. Povprečna sredstva (v EUR)</b>	73.404	60.560	82,50
<b>5. Povprečni kapital (v EUR)</b>	53.749	36.174	67,30
<b>6. Dobičkonosnost sredstev <math>3/4 \cdot 100</math>)</b>	5,94	8,37	140,91
<b>7. Dobičkonosnost kapitala <math>(3/5 \cdot 100)</math></b>	8,11	14,02	172,87

Vir: AJPES, Bilanca uspeha A. Makovšek s.p. za leto 2014, b.l. ; AJPES, Bilanca uspeha A. Makovšek s.p. za leto 2015, b.l.

Izračun v Tabeli 8 nam prikazuje, da je obravnavano podjetje v letih 2013 in 2014 poslovalo dobičkonosno, kajti vsi kazalniki so pozitivni. Dobičkonosnost sredstev pa nam pokaže donos na 100 evrov vloženih sredstev. V letu 2013 je znašala dobičkonosnost 5,94 v letu 2014 pa kar 8,37, kar pomeni povečanje za 140,91 odstotkov. Dobičkonosnost kapitala je bila v letu 2013 8,11, kar pomeni 8,11 evrov dobička na 100 evrov vloženega kapitala. V letu 2014 se je dobičkonosnost kapitala povečala za 172,87 odstotkov in je

znašala 14,02 evrov dobička na 100 evrov vloženega kapitala. Tolikšno povečanje lahko pripisujemo zaradi 116,33 odstotkov večjemu dobičku, pa tudi zmanjšanju kapitala za 32,07 odstotkov.

## 5.4 Nabava

Nabavno funkcijo v podjetju Angela Makovšek s.p. opravlja eden od družinski članov, vsekakor pa so tudi ostali člani vključeni v nabavo, kajti če ključni član nabave zboli, ali je kakor koli odsoten, predstavlja to za podjetje zelo veliki problem. Kajti nabava je ključna za podjetje. Kar 60 odstotkov nabave opravlja podjetje samo, saj si tako zagotovi boljše pogoje poslovanja, in s tem tudi konkurenčnost. Podjetje strmi v nabavo direktno od proizvajalcev, kar na eni strani predstavlja ugodne cene izdelkov, na drugi strani pa daljši dobavni pogoji, in s tem povezana tudi večja nabava in tudi zaloga. S pridobitvijo čim večjega števila dobaviteljev v bližnji okolici, bi si podjetje zmanjšalo transportne stroške, ki dandanes predstavljajo najšibkejšo točko.

Iz podatkov pridobljenih iz podjetja se vidi, da je podjetje leta 2014 napram letu 2013 povečalo zalogo blaga za 6,8 odstotkov, kar predstavlja velik strošek podjetju. Zato je potrebno v podjetju uvesti dnevne nabave blaga s strani dobaviteljev in tako zmanjšati stroške prevoza, skladiščenja in zalog. Vedno večja konkurenčnost na trgu, pa od podjetij zahteva, da znižajo nabavne stroške in s tem zagotavljajo konkurenčnost z vidika kakovosti blaga in stroškov blaga. Tako podjetje išče cenovno ugodnejše dobavitelje, ki zagotavljajo kakovost trgovskega blaga, krajše dobavne roke, in zmanjševanje zalog, zaradi dobave ravno o pravem času.

Tabela 9 nam prikazuje obseg in strukturo nabave v obravnavanem podjetju glede na domačo in tujo.

*Tabela 9: Obseg (v evrih) in struktura (v %) nabave podjetja, glede na domače in tuje dobavitelje v letih 2013 in 2014*

	<b>2013</b>	<b>%</b>	<b>2014</b>	<b>%</b>	<b>I 14/13</b>
<b>Domači dobavitelj</b>	219.036	95,21	331.069	97,63	151,15
<b>Tuji dobavitelj</b>	11.027	4,79	8.031	2,37	72,83
	230.063	100,00	339.100	100,00	147,39

*Vir: AJPES, Bilanca uspeha A. Makovšek s.p. za leto 2014, b.l. ; AJPES, Bilanca uspeha A. Makovšek s.p. za leto 2015, b.l.*

Tabela 9 nam prikazuje, da se je obseg nabave v Sloveniji leta 2014 v primerjavi z letom 2013 povečal za 51,15 odstotkov. Obseg nabave tujih dobaviteljev pa se je leta 2014 v primerjavi z letom 2013 zmanjšal za 27,17 odstotkov. Na zmanjšanje obseg tujih

dobavitelje je vplivalo to, da si je podjetje zagotovilo zelo dobre pogoje nabave, kot tudi cene artiklov na domačem trgu, in ni imelo potrebe za tuji trg.

Po zaključku leta 2013 je bilo skupno število dobaviteljev 67, konec leta 2014 pa 69. Število dobaviteljev se je iz konec leta 2013 v primerjavi z letom 2014 povečalo za 2 dobavitelja oziroma za 3 odstotke.

Prednost majhnih družinskih podjetij pri zbiranju dobaviteljev je hitro odločanje in prilagajanje razmeram na trgu. Kot iz lastnih izkušenj, lahko dodam, da se naše podjetje zelo dobro prilagaja razmeram na trgu. Kajti če neki dobavitelj določenega trgovskega blaga nima na zalogi, se lahko takoj usmerimo drugam in zagotovimo to blago. Kajti če stranka v našem primeru končni potrošnik ne dobi zelenega blaga se obrne drugam, in to za podjetje ne predstavlja nič kaj dobrega. Fleksibilnost v podjetništvu je ključnega pomena, tako pri nabavi, kot tudi pri izbiri dobaviteljev.

## **6 UGOTOVITVE IN PREDLOGI**

V moji zaključni strokovni nalogi sem izdelala analizo poslovanja družinskega podjetja Angela Makovšek s.p. S pomočjo bilance stanja in izkaza poslovnega izida sem analizirala poslovanje podjetja za leto 2013 in 2014. Poudarek pa je bil na analizi nabave blaga. Na podlagi izdelane analize sem poskušala ugotoviti uspešnost poslovanja podjetja, glavno vprašanje, ki sem si ga zastavila na začetku naloge pa je bilo, če je možno v podjetju uspešno poslovati, kljub zmanjšani tedenski nabavi blaga in povečani dnevni nabavi blaga. Prišla sem do številnih informacij in ugotovitev, kako je obravnavano podjetje na nekaterih delih poslovanja dosegalo donosnost in naredilo določene korake k izboljššanemu delovanju. Če vam ponovno na kratko predstavim analizo uspešnosti poslovanja, pridem do sledeče analize:

Pri analizi prilivov, odlivov in poslovnega izida sem ugotovila, da so se prihodki v letu 2014 v primerjavi z letom 2013 povečali za 4,08 odstotke, hkrati pa so se odhodki povečali za 3,92 odstotkov. poslovni izid pa se je povečal za 16,33 odstotkov.

V primerjavi z izračunom rentabilnosti, pa menim, da je podjetje poslovalo rentabilno, kar prikazuje, saj je v obeh letih poslovalo z dobičkom. Dobičkonosnost sredstev in kapitala je pozitivna, na kar vpliva povečanje prihodkov od odhodkov. Analiza sredstev pa nam je pokazala, da so se sredstva v celoti v letu 2014 v primerjavi z letom 2013 zmanjšala za 3,41 odstotkov, in sicer na računu zmanjšanja stalnih sredstev za 10,57 odstotkov, gibljiva sredstva, pa so se v proučevanem obdobju zmanjšala za 1,79 odstotkov.

Velik poudarek, pa predstavlja nabava, kajti spremenila se je tako struktura, kot tudi obseg. To gre predvsem pripisati iskanju boljših, bližnjih dobaviteljev, ki ponujajo konkurenčnejše cene in daljše plačilne roke in krajše dobavne pogoje.

Za konec lahko podam še mojo ugotovitev, in sicer, da mora podjetje še bolj izboljšati nabavo v podjetju. To se pravi zmanjšati stroške nabave, še povečati zanesljive dobavitelje, ki bodo v najkrajšem času dostavili kvalitetno trgovsko blago, pri tem pa si bo podjetje zmanjšalo stroške lastne nabave. In pa seveda uvesti dnevno dobavo, s tem pa se izogniti kopičenju zalog v podjetju, stroškov skladiščenja in kalu.

## **SKLEP**

V nadaljevanju navajam kratek povzetek analize poslovanja podjetja Angela Makovšek s.p. v obdobju 2013 in 2014 s poudarkom na analizi nabave in nekaterih ključnih ugotovitev.

Analiza podjetja Angela Makovšek s.p. je pokazala, da je v letih 2013 in 2014 podjetje uspešno poslovalo, saj so prihodki v letu 2014 v primerjavi z letom 2013 povečali za 4,05 %, hkrati pa so se odhodki povečali za 3,92 odstotkov, prav tako pa se je izid poslovanja povečal za 16,33 odstotkov, kar ni slabo.

Iz izračunanih kazalnikov rentabilnosti, pa sem prišla do ugotovitve, da je podjetje poslovalo rentabilno, kar prikazuje izračun, saj je podjetje v obeh letih poslovalo z dobičkom. Dobičkonosnost sredstev in kapitala je pozitivna, na kar vpliva povečanje prihodkov od odhodkov. Analiza sredstev pa nam je pokazala, da so se celotna sredstva v letu 2014 v primerjavi z letom 2013 zmanjšala za 3,41 odstotkov, in sicer na računu zmanjšanja sredstev za 10,57 odstotkov, gibljiva sredstva, pa so se v proučevanem obdobju zmanjšala za 1,79 odstotkov.

Pri obsegu nabave pa je razvidno, da je bilo leta 2014 v primerjavi z letom 2013 več blaga nabavljenega, kot pa prodanega, kar je razvidno tudi v zalogi blaga. Saj se je zaloga blaga leta 2014 v primerjavi z letom 2013 povečala za 6,8 odstotka.

Na osnovi navedenega lahko zaključim, da je podjetje Angela Makovšek s.p. v obeh opazovanih letih poslovalo uspešno. V bodoče bi bilo potrebno več pozornosti nameniti zmanjšanju zalog, in sicer z zmanjšanjem mesečnih in tedenskih nabav, ter uvedbo dnevnih nabav blaga. Previdnost bo potrebna tudi pri sprotnem plačevanju krajših nabav. Za podjetje bi bilo koristno tudi povečati krog direktnih dobaviteljev in si s tem zagotoviti nižje cene blaga. Analiza poslovanja predstavlja na osnovi računovodskih podatkov le eno izmed orodij, ocenjevanja finančnega položaja in uspešnosti podjetja. Podjetje pa mora pri svojem poslovanju upoštevati tudi zunanje dejavnike. Uspešnost poslovanja pa je odvisna tudi od same organizacije podjetja in njegovega poslovanja. Vodstvo podjetja, pa si mora zastaviti cilj, ki ga želi doseči v bodoče, rezultati analize pa so lahko v pomoč, pri uresničenju zastavljenih cilje, ob upoštevanju še drugih dejavnikov.

## LITERATURA IN VIRI

1. Astrachan, J. H., & Shanker, M. C. (2003). Family Business Contribution to the U.S. Economy. *Family Business Review*, 16(3), 211–219.
2. Bojc, S. (2008). *Analiza poslovanja* (diplomska naloga). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
3. Carsrud, A. L., & Brannback M. E. (2012). Understanding the Family Business – Undiscovered Approaches, *Unique Perspectives and Neglected Topics*. New York: Springer
4. Drucker, P. (2012, 20. avgust). Nefinančna merila poslovne uspešnosti. Najdeno 20. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/nefinancna-merila>
5. Duh, M. (1996). Politika malih in srednje velikih družinskih podjetij. *Organizacija: revija za management, informatiko in kadre* 29(7), 393–399.
6. Duh, M. (1999). *Razvojne sposobnosti družinskega podjetja* (doktorska disertacija). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
7. Duh, M. (2003). *Družinsko podjetje*. Maribor: Založba MER.
8. Duh, M., Tominc, P., & Rebernik, M. (2005). Nasledstvo v malih in srednje velikih podjetjih v Sloveniji. *Organizacija: Revija za management, informatiko in kadre* 38(5), 590–599.
9. European Commission, (2009). Overview of Family–Business–Relevant Issues: Research, Networks, *Policy Measures and Existing Studies. Final Report of the Expert Group*. Najdeno 20. avgusta 2016 na spletnem naslovu [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/family-business/family\\_business\\_expert\\_group\\_report\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/family-business/family_business_expert_group_report_en.pdf)
10. Tasabari, N. M., & Weiss, N. (2013, 30. julij). Communication Traps. *Family Business Review*. Najdeno 25. avgusta 2016 na spletnem naslovu [http://fbr.sagepub.com/search/results?fulltext=Communication+Traps+2015&x=0&y=0&submit=yes&journal\\_set=spfbr&src=selected&andorexactfulltext=and](http://fbr.sagepub.com/search/results?fulltext=Communication+Traps+2015&x=0&y=0&submit=yes&journal_set=spfbr&src=selected&andorexactfulltext=and)
11. Hall, A. (2012). A Role and Identity Based Perspective, *Family Business Dynamemics*.
12. Heidrick, G. W., (1988). Selecting Outside Directors. *Faily Business Review*. Najdeno 20. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://fbr.sagepub.com/content/1/3/271.full.pdf+html>
13. Hočevar, M., & Igljčar, A. (1998). *Osnove računovodstva*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. Irava, W. J., (2009). Familiness Qualities, Entrepreneurial Orientation and Long–Term Performance Advantage. Najdeno 20. avgusta na spletnem naslovu <http://epublications.bond.edu.au/theses/17/>
15. Kos, B. (2008). Družinsko podjetništvo. Najdeno 20. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://www.blazkos.com/druzinsko-podjetnistvo.php>

16. Kostanjevec, B., & Omerzel, D. (2013). *Podjetniška usmerjenost v družinskih podjetjih*. Koper: Znanstvene monografije Fakultete za management Koper.
17. Lank, A. (1994). *Key Challenges Facing Family Enterprises*. Lausanne: IMD International.
18. Leach, P. (1991). *The Stoy Hayward Guide to the Family Business*. London: Kogan Page.
19. Lipičnik, B. (2000). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
20. Lipovec, F. (1983). *Analiza in planiranje poslovanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
21. Potočnik, V. (1996). *Komercialno poslovanje z osnovami trenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
22. Pučko, D. (2006). *Analiza poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
23. Pučko, D., & Rozman, R. (1995). *Ekonomika in organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
24. Rajter, M., & Bojnec, Š. (2009). Svetovalne storitve in uspešnost poslovanja slovenskih družinskih podjetij. *Organizacija: Revija za management, informatiko in kadre* 42(6), 241–251.
25. Rajter, M. (2005). *Storitve poslovnega poslovanja v družinskih podjetjih* (specialistično delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
26. Rejc, A. (2002). *Vloga in pomen nefinančnih informacij v okviru uspešnosti poslovanja podjetja – teorija in empirična preverba* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
27. Rozman, R. (1996). *Izdelava analitičnega modela (kot sistema) za podporo pri odločanju*. Zbornik referatov strokovnega posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije.
28. AJPES – Agencije Republike Slovenija za javnopravne evidence in storitve. (b.l.). Najdeno 26. avgusta 2016 na spletnem naslovu [https://www.ajpes.si/eRTR/JavniDel/Rezultati.aspx?RtrFilter\\_Maticna=5860562000](https://www.ajpes.si/eRTR/JavniDel/Rezultati.aspx?RtrFilter_Maticna=5860562000)
29. Tekavčič, M. (2002). *Merjenje in presojanje uspešnosti poslovanja*. Radovljica: Didakta.
30. Vadnjal, J. (1997). Družinsko podjetje iz generacije v generacijo. *Podjetnik* 13(2), 25–30.
31. Vadnjal, J. (2008). *Družinsko podjetništvo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
32. Vadnjal, J. (2005). *Razvojna naravnost družinskih podjetij v Sloveniji* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
33. Zadravec, R. (1997). *Zaključni račun z analizo*. Ljubljana: Primath.
34. Žunič, K. (2011). Družinsko podjetništvo. *Uspeh – časopis Gospodarske zbornice Dolenjske in Bele krajine*, 12,6–7.





## **PRILOGE**



## **KAZALO PRILOG**

PRILOGA 1: Izkaz poslovnega izida Angela Makovšek s.p. za leto 2013 in 2014 ..... 1

PRILOGA 2: Bilanca stanja Angela Makovšek s.p. za leto 2013 in 2014 ..... 2



## PRILOGA 1: Izkaz poslovnega izida Angela Makovšek s.p. za leto 2013 in 2014

Tabela 1. Izkaz poslovnega izida v obdobju od 1.1.2014 do 31.12.2014

Konto	Postavka	Oznaka za AOP	Znesek	
			Tekečega leta	Prejšnjega leta
1	2	3	4	5
	<b>1. Čisti prihodki od prodaje (051 do 053)</b>	050	309.297	296.884
del 76	a) Čisti prihodki od prodaje na domačem trgu	051	309.297	296.884
del 76	b) Čisti prihodki od prodaje na trgu EU	052	0	0
del 76	c) Čisti prihodki od prodaje na trgu izven EU	053	0	0
	<b>2. Povečanje vrednosti zalog proizvodov in nedokončane proizvodnje</b>	054	0	0
	<b>3. Zmanjšanje vrednosti zalog proizvodov in nedokončane proizvodnje</b>	055	0	0
79	<b>4. Usredstveni lastni proizvodi in lastne storitve</b>	056	0	0
	<b>5. Drugi poslovni prihodki (s prevrednotovalnimi poslovnimi prihodki), od tega:</b>	057	0	0
del 76	– subvencije, dotacije, regresi, kompenzacije in drugi prihodki, ki so povezani s poslovnimi učinki	058	0	0
del 76	– prevrednotovalni poslovni prihodki	059	0	0
	<b>6. Stroški blaga, materiala in storitev (061 do 063)</b>	060	262.082	252.285
del 70	a) Nabavna vrednost prodanega blaga in materiala	061	243.035	229.884
40	b) Stroški porabljenega materiala	062	3.128	4.789
41	c) Stroški storitev	063	15.919	17.612
	<b>7. Stroški dela (065 do 068)</b>	064	34.481	31.967
del 47	a) Stroški plač	065	26.749	24.763
del 47	b) Stroški pokojninskih zavarovanj	066	2.408	2.192
del 47	c) Stroški drugih socialnih zavarovanj	067	1.973	1.795
del 47	č) Drugi stroški dela	068	3.351	3.217
	<b>8. Odpisi vrednosti (070 do 072)</b>	069	2.036	4.757
43	a) Amortizacija	070	2.036	4.757
del 72	b) Prevrednotovalni poslovni odhodki pri neopredmetenih sredstvih in opredmetenih osnovnih sredstvih	071	0	0
del 72	c) Prevrednotovalni poslovni odhodki pri obratnih sredstvih	072	0	0
	<b>9. Drugi poslovni odhodki (074+075)</b>	073	5.628	3.755
del 48	a) Prispevki za socialno varnost podjetnika	074	3.802	3.592
44, del 48	b) Ostali stroški	075	1.826	163
del 77	<b>10. Finančni prihodki iz deležev</b>	076	0	0
del 77	<b>11. Finančni prihodki iz danih posojil</b>	077	0	0
del 77	<b>12. Finančni prihodki iz poslovnih terjatev</b>	078	3	1
del 74	<b>13. Finančni odhodki iz oslabitve in odpisov finančnih naložb</b>	079	0	0
del 74	<b>14. Finančni odhodki iz finančnih obveznosti</b>	080	3	15
del 74	<b>15. Finančni odhodki iz poslovnih obveznosti</b>	081	2	0
del 74	Finančni odhodki za obresti (upoštevano že v 14. in 15.)	082	0	0
	<b>16. Drugi prihodki (084+085)</b>	083	7	300
del 78	a) Subvencije, dotacije in podobni prihodki, ki niso povezani s poslovnimi učinki	084	0	0
del 78	b) Drugi finančni prihodki in ostali prihodki	085	7	300
75	<b>17. Drugi odhodki</b>	086	2	45
del 80	<b>18. Podjetnikov dohodek (050+054–055+056+057–060–064–069–073+076+077+078–079–080–081+083–086)</b>	087	5.073	4.361
del 80	<b>19. Negativni poslovni izid (055–050–054–056–057+060+064+069+073–076–077–078+079+080+081–083+086)</b>	088	0	0
	<b>*Povprečno število zaposlencev na podlagi delovnih ur v obračunskem obdobju (na dve decimaliki)</b>	089	2,00	2,00
	<b>Število mesecev poslovanja</b>	090	12	12

Vir: AJPES, Bilanca uspeha A. Makovšek s.p. za leto 2014, b.l. ; AJPES, Poslovni izid A. Makovšek s.p. za leto 2015, b.l.

## PRILOGA 2: Bilanca stanja Angela Makovšek s.p. za leto 2013 in 2014

Tabela 2: Bilanca stanja na dan 31.12.2013

Konto	Postavka	Oznaka za AOP	Znesek	
			Tekočega leta	Prejšnjega leta
1	2	3	4	5
	<b>SREDSTVA (002+012+024+025)</b>	001	61.960	84.953
	<b>A. DOLGOROČNA SREDSTVA (003+006+007+008+011)</b>	002	19.282	24.039
	<b>I. Neopredmetena sredstva in dolgoročne aktivne časovne razmejitev (004+005)</b>	003	0	0
del 00, del 08, del 13	1. Neopredmetena sredstva	004	0	0
del 00	2. Dolgoročne aktivne časovne razmejitev	005	0	0
02, 03, 04, 05, del 08, del 13	<b>II. Opredmetena osnovna sredstva</b>	006	19.282	24.039
01	<b>III. Naložbene nepremičnine</b>	007	0	0
	<b>IV. Dolgoročne finančne naložbe (009+010)</b>	008	0	0
06	1. Dolgoročne finančne naložbe, razen posojil	009	0	0
del 07	2. Dolgoročna posojila	010	0	0
del 08	<b>V. Dolgoročne poslovne terjatve</b>	011	0	0
	<b>B. KRATKOROČNA SREDSTVA (013+014+019+022+023)</b>	012	42.678	60.914
67	<b>I. Sredstva (skupine za odtujitev) za prodajo</b>	013	0	0
	<b>II. Zaloge (015 do 018)</b>	014	33.083	34.918
30, 31, 32	1. Surovine in material	015	0	0
60	2. Nedokončana proizvodnja in storitve	016	0	0
61, 62, 63	3. Proizvodi	017	0	0
65, 66	4. Blago	018	33.083	34.918
	<b>III. Kratkoročne finančne naložbe (020+021)</b>	019	0	0
17	1. Kratkoročne finančne naložbe, razen posojil	020	0	0
del 07, 18	2. Kratkoročna posojila	021	0	0
del 08, 12, del ..	<b>IV. Kratkoročne poslovne terjatve</b>	022	7.543	25.511
10, 11	<b>V. Denarna sredstva</b>	023	2.052	485
19	<b>C. KRATKOROČNE AKTIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE</b>	024	0	0
09	<b>Č. TERJATVE DO PODJETNIKA</b>	025	0	0
	<b>OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV (027+028+031+034+038)</b>	026	61.960	84.953
90, 91, 93, 95	<b>A. PODJETNIKOV KAPITAL</b>	027	40.383	67.116
	<b>B. REZERVACIJE IN DOLGOROČNE PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE (029+030)</b>	028	0	0
del 96	1. Rezervacije	029	0	0
del 96	2. Dolgoročne pasivne časovne razmejitev	030	0	0
	<b>C. DOLGOROČNE OBVEZNOSTI (032+033)</b>	031	0	0
del 97	<b>I. Dolgoročne finančne obveznosti</b>	032	0	0
del 98	<b>II. Dolgoročne poslovne obveznosti</b>	033	0	0
	<b>Č. KRATKOROČNE OBVEZNOSTI (035 do 037)</b>	034	21.577	17.837
21	<b>I. Obveznosti, vključene v skupine za odtujitev</b>	035	0	0
27, del 97	<b>II. Kratkoročne finančne obveznosti</b>	036	0	0
22, 23, 24, 25, 26, 28,	<b>III. Kratkoročne poslovne obveznosti</b>	037	21.577	17.837
29	<b>D. KRATKOROČNE PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE</b>	038	0	0

Vir: AJPES, Bilanca uspeha A. Makovšek s.p. za leto 2014, b.l. ; AJPES, Bilanca uspeha A. Makovšek s.p. za leto 2015, b.l.