

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**ANALIZA USPEŠNOSTI POSLOVANJA PODJETJA
JADRAN SEŽANA, D. D.**

Ljubljana, avgust 2009

ALEKS ABRAM

IZJAVA

Študent ALEKS ABRAM izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom doc. dr. DARJE PELJHAN, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 18.08.2009

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 PREDSTAVITEV PODJETJA JADRAN, D. D., SEŽANA	2
2 ANALIZA USPEHA IN USPEŠNOSTI POSLOVANJA	4
2.1 Analiza uspeha poslovanja	4
2.1.1 Analiza prihodkov	4
2.1.2 Analiza odhodkov	6
2.1.3 Analiza poslovnega izida	7
2.2 Analiza uspešnosti poslovanja	9
2.2.1 Finančni vidik uspešnosti poslovanja	9
2.2.1.1 Analiza dobičkonosnosti (rentabilnosti) poslovanja	9
2.2.1.2 Analiza ekonomičnosti poslovanja	11
2.2.1.3 Analiza produktivnosti dela	12
2.2.2 Nefinančni vidik uspešnosti poslovanja	13
2.2.2.1 Vidik poslovanja s strankami	14
2.2.2.2 Vidik notranjih poslovnih procesov	14
2.2.2.3 Vidik učenja in rasti	15
3 ANALIZA SREDSTEV	16
3.1 Analiza dolgoročnih sredstev	18
3.1.1 Obseg in struktura dolgoročnih sredstev	18
3.1.2 Obseg in struktura opredmetenih osnovnih sredstev	19
3.1.3 Odpisanost osnovnih sredstev	20
3.1.4 Tehnična opremljenost dela	21
3.2 Analiza kratkoročnih sredstev	22
3.2.1 Obseg in struktura kratkoročnih sredstev	23
3.2.2 Hitrost obračanja obratnih sredstev	23
4 ANALIZA POSLOVNIH FUNKCIJ	25
4.1 Analiza kadrovske funkcije – analiza zaposlenih	26
4.1.1 Število zaposlenih in struktura zaposlenih	26
4.1.2 Dinamika zaposlenih	27
4.2 Analiza financiranja	28
4.2.1 Obseg in struktura obveznosti do virov sredstev	29
4.2.2 Razmerja med strukturo sredstev in strukturo virov sredstev	31
4.2.2.1 Plačilna sposobnost	31
4.2.2.2 Finančna stabilnost	32
5 PREDNOSTI IN SLABOSTI TER PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE	34
SKLEP	35
LITERATURA IN VIRI	38
PRILOGE	1

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Organizacijska shema podjetja Jadran, d. d., Sežana</i>	3
---	---

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Obseg (v €) in struktura (v %) prihodkov podjetja Jadran, d. d., Sežana v letih 2005, 2006 in 2007</i>	5
<i>Tabela 2: Obseg (v €) in struktura (v %) odhodkov podjetja Jadran, d. d., Sežana v letih 2005, 2006 in 2007</i>	7
<i>Tabela 3: Poslovni izid (v €) podjetja Jadran, d. d., Sežana v letih 2005, 2006 in 2007</i>	8
<i>Tabela 4: Rentabilnost sredstev in kapitala ter dobičkovnost prihodkov podjetja Jadran, d. d., Sežana v letih 2005, 2006 in 2007</i>	11
<i>Tabela 5: Ekonomičnost poslovanja podjetja Jadran, d. d., Sežana v letih 2005, 2006 in 2007</i>	12
<i>Tabela 6: Produktivnost dela v podjetju Jadran, d. d., Sežana v letih 2005, 2006 in 2007</i>	13
<i>Tabela 7: Realizacija ponudb novim kupcem v podjetju Jadran, d. d., Sežana v letih 2005, 2006 in 2007</i>	14
<i>Tabela 8: Napake pri dostavi artiklov kupcem podjetja Jadran, d. d., Sežana v letih 2005, 2006 in 2007</i>	15
<i>Tabela 9: Ocene zadovoljstva zaposlenih v podjetju Jadran, d. d., Sežana v letih 2006 in 2007</i>	16
<i>Tabela 10: Obseg (v €) in struktura (v %) sredstev podjetja Jadran, d. d., Sežana v letih 2005, 2006 in 2007</i>	17
<i>Tabela 11: Obseg (v €) in struktura (v %) dolgoročnih sredstev podjetja Jadran, d. d., Sežana v letih 2005, 2006 in 2007</i>	19
<i>Tabela 12: Obseg (v €) in struktura (v %) opredmetenih osnovnih sredstev podjetja Jadran, d. d., Sežana v letih 2005, 2006 in 2007</i>	19
<i>Tabela 13: Stopnje odpisanosti opredmetenih osnovnih sredstev, zgradb, opreme in neopredmetenih osnovnih sredstev podjetja Jadran, d. d., Sežana v letih 2005, 2006 in 2007</i>	21
<i>Tabela 14: Tehnična opremljenost dela v podjetju Jadran, d. d., Sežana v letih 2005, 2006 in 2007</i>	22
<i>Tabela 15: Obseg (v €) in struktura (v %) kratkoročnih sredstev podjetja Jadran, d. d., Sežana v letih 2005, 2006 in 2007</i>	23
<i>Tabela 16: Hitrost obračanja obratnih sredstev, zalog in kratkoročnih terjatev podjetja Jadran, d. d., Sežana v letih 2005, 2006 in 2007</i>	25
<i>Tabela 17: Število zaposlenih v podjetju Jadran, d. d., Sežana v letih 2005, 2006 in 2007</i>	26
<i>Tabela 18: Število in struktura zaposlenih po stopnjah izobrazbe v podjetju Jadran, d. d., Sežana v letih 2005, 2006 in 2007</i>	27
<i>Tabela 19: Število in struktura zaposlenih po organizacijskih enotah v podjetju Jadran, d. d., Sežana v letih 2005, 2006 in 2007</i>	27
<i>Tabela 20: Bilanca gibanja zaposlenih v podjetju Jadran, d. d., Sežana v letih 2005, 2006 in 2007</i>	28
<i>Tabela 21: Obseg (v €) in struktura (v %) obveznosti do virov sredstev podjetja Jadran, d. d., Sežana v letih 2005, 2006 in 2007</i>	29
<i>Tabela 22: Stopnja zadolženosti in kapitalizacije podjetja Jadran, d. d., Sežana v letih 2005, 2006 in 2007</i>	30
<i>Tabela 23: Kazalniki plačilne sposobnosti podjetja Jadran, d. d., Sežana v letih 2005, 2006 in 2007</i>	32
<i>Tabela 24: Kazalniki finančne stabilnosti podjetja Jadran, d. d., Sežana v letih 2005, 2006 in 2007</i>	33

UVOD

V zadnjih letih postaja konkurenca na svetovnih trgih vse ostrejša. Zaradi tega so v takih razmerah sposobna obstati le tista podjetja, ki so sposobna dosegati poslovno odličnost. To pomeni, da mora biti poslovanje podjetij izjemno prožno, poleg tega pa morajo biti podjetja pripravljena na nenehno prilagajanje zahtevam kupcev, saj so le-ti v osnovi tisti, ki omogočajo obstoj in razvoj podjetij. V takšnih razmerah se morajo odgovorni v podjetjih neprestano spraševati, kaj bi se dalo izboljšati v poslovanju, predvsem pa kako to storiti. Iskanje odgovorov na ta vprašanja je predmet znanstvene discipline, ki jo tradicionalno imenujemo analiza poslovanja (Pučko, 2004, str. 7). Analiza poslovanja je proces spoznavanja poslovanja konkretnega podjetja in s tem priprava za odločanje v podjetju o izboljšanju uspešnosti poslovanja s stališča uporabnika analize (Lipovec, 1983, str. 31).

Predmet diplomskega dela je analiza uspešnosti poslovanja podjetja Jadran, d. d., Sežana (v nadaljevanju Jadran) v letih 2005, 2006 in 2007. Uspešnost poslovanja podjetja bom v diplomskem delu analiziral z vidika celotnega podjetja in z vidika nekaterih poslovnih funkcij v omenjenem obdobju.

Namen diplomskega dela je analizirati, primerjati in oceniti uspešnost poslovanja podjetja Jadran v obravnavanem obdobju ter na podlagi tega ugotoviti temeljne prednosti in slabosti oz. pomanjkljivosti poslovanja, ki bodo vodstvu podjetja služili kot osnova za učinkovitejše odločanje v prihodnosti.

Cilj diplomskega dela je prikazati uspešnost poslovanja podjetja Jadran v letih 2005, 2006 in 2007, primerjati uspešnost v omenjenih letih, ugotoviti prednosti in slabosti poslovanja ter dejavnike, ki povečujejo oziroma zmanjšujejo uspešnost poslovanja podjetja Jadran.

Za analiziranje uspešnosti poslovanja sem uporabil pristop, ki omogoča slediti logiki sistema povezanih kazalcev uspešnosti (Pučko, 2004, str. 161). Tako sem najprej analiziral uspeh in uspešnost poslovanja, nato pa analizo razširil še na druge delne analize iz sklopa kompleksne analize poslovanja, kot so analiza sredstev, analiza zaposlenih ter analiza financiranja.

Podatke, ki so potrebni za analizo uspešnosti poslovanja podjetja Jadran v obravnavanem obdobju, sem črpal iz računovodskih izkazov podjetja. Za analizo sem potreboval podatke iz bilance stanja, izkaza poslovnega izida in še nekatera interna poslovna poročila podjetja. Analiza temelji na časovni primerjavi, zato je potrebno izločiti vpliv inflacije v obravnavanem obdobju. Tako so podatki iz let 2005 in 2006, s pomočjo indeksa cen življenjskih potrebščin, inflacionirani na raven cen v letu 2007. Podatki v bilanci stanja so prikazani na določen dan (31. 12.), zato so podatki iz let 2005 in 2006 inflacionirani na raven cen v letu 2007 z indeksi rasti cen življenjskih potrebščin za obdobje december 2007/december 2006, ki je znašal 105,6 in za obdobje december 2006/december 2005, ki je znašal 102,8. Podatki iz izkaza poslovnega izida prikazujejo poslovanje podjetja v obdobju, zato sem za inflacioniranje uporabil povprečni indeks

cen življenjskih potrebščin. Po podatkih statističnega urada Republike Slovenije je le-ta znašal 103,6 za obdobje januar–december 2007/januar–december 2006, ter 102,5 za obdobje januar–december 2006/januar–december 2005 (Statistični urad Republike Slovenije – SI Stat podatkovni portal, 2009). Poleg tega je bilo podatke iz bilance stanja in izkaza poslovnega izida v letih 2005 in 2006 potrebno preračunati iz slovenskih tolarjev v evre, in sicer po paritetnem tečaju na dan 31. 12. v letu 2005 in 2006. Inflacionirane računovodske izkaze sem dodal med priloge k diplomskemu delu.

Vsebinsko je diplomsko delo razdeljeno na šest delov. Uvodu sledi poglavje, v katerem je na kratko predstavljeno podjetje Jadran. Drugo poglavje je namenjeno analizi poslovnega uspeha s pomočjo analize prihodkov, odhodkov in poslovnega izida ter analizi uspešnosti poslovanja, ki je razdeljena na analizo finančnih ter nefinančnih kazalnikov. V tretjem poglavju so podrobneje analizirana sredstva, in sicer tako, da je analiza razdeljena na analizo kratkoročnih ter dolgoročnih sredstev. Četrty del je namenjen analizi poslovnih funkcij, pri kateri sem se zaradi omejitve obsega diplomskega dela osredotočil zgolj na analizo financiranja ter analizo kadrovske funkcije oziroma analizo zaposlenih. V petem poglavju bodo predstavljene bistvene prednosti in slabosti, ki sem jih ugotovil med analizo, ter predlagani ukrepi za izboljšanje trenutnega stanja. Sledi še sklep, v katerem so navedene temeljne ugotovitve, do katerih sem prišel z analiziranjem uspešnosti poslovanja podjetja Jadran.

1 PREDSTAVITEV PODJETJA JADRAN, D. D., SEŽANA

Začetek obstoja podjetja Jadran, d. d., Sežana sega v leto 1952, ko je bilo v Sežani ustanovljeno podjetje Jadran export – import. Prvotni namen podjetja je bil izvoz kmetijskih izdelkov, lesa in gradbenega materiala ter uvoz raznih industrijskih izdelkov, strojev, kemikalij in električnega materiala. Prve posle v podjetju je opravljalo 12 zaposlenih. Po nekaj letih so se v podjetju zaradi rastočih potreb in ugodnih možnosti za poslovanje odločili, da bodo začeli opravljati tudi špediterske storitve, poleg tega pa so imeli v podjetju že razvit tudi lasten transportni sistem. Prelomno je bilo tudi leto 1965, saj so takrat z lastnimi sredstvi zgradili večja skladišča, ki so predstavljala osnovo za razvoj zastopniške dejavnosti, s katero se podjetje Jadran, d. d., Sežana ukvarja še danes. Ob koncu 70-ih let se je podjetje vpisalo v sodni register kot Jadran export import p. o. Sežana. V tem obdobju je bilo v podjetju zaposlenih že skoraj 400 delavcev, Jadran export import p. o. pa je bilo eno izmed uspešnejših podjetij v regiji (Spletna stran podjetja Jadran, d.d., Sežana, 2009).

V zgodovini podjetja Jadran je izjemno pomembno tudi leto 1991, ki je povezano z razpadom SFRJ. Zaradi propada skupne države se je tržišče podjetja Jadran močno skrčilo, kar je posledično pripeljalo do konkretnega padca prodaje. Tako je bilo podjetje Jadran prisiljeno v korenite spremembe. Prva večja sprememba je bilo preoblikovanje v delniško družbo v družbeni lasti, ki je kasneje s postopkom lastninskega preoblikovanja v skladu z Zakonom o privatizaciji (Uradni list RS, št. 55/1992, 20. november 1992) pripeljalo do preoblikovanja v javno delniško družbo (leta 1996). Druga večja sprememba pa je bila opustitev nekaterih dejavnosti, kot sta

transport in špedicija, ter razvoj in usmeritev v nove dejavnosti, kot sta veleprodaja in zastopništvo (Brošura ob 50. obletnici podjetja Jadran, d. d., Sežana, 2002). Precej pa se je zmanjšalo tudi število zaposlenih, saj jih ima podjetje Jadran danes le še 50.

Danes se Jadran, d. d., Sežana ukvarja zgolj še s trgovino na debelo (osnovna dejavnost podjetja) in zastopništvom. Prodajni program podjetja Jadran obsega meso in mesne izdelke, sladkor, čokolade in pecivo, plinsko tehniko za ogrevanje, klima naprave, metalurgijo, TV in gospodinjske aparate ter opremo za videonadzor. Sedež družbe je v Sežani na Partizanski cesti 69. Poleg matičnega podjetja v skupini Jadran poslujejo še tri podjetja, in sicer hčerinska družba Adriaplan, d. o. o., ter podjetji S-WOOD, d. o. o., in Mačva, d. o. o. (v Srbiji), v katerih ima podjetje Jadran večinski delež (Spletna stran podjetja Jadran, d.d., Sežana, 2009). Omeniti pa velja tudi, da je celotno poslovanje podjetja Jadran usklajeno z normami, ki jih določajo ISO standardi (ISO 9001) tako, da je zagotovljena kakovost poslovanja. Kot temeljni vrednoti podjetja Jadran lahko izpostavimo poslovno odličnost in zadovoljstvo njihovih kupcev, kar je opredeljeno že v viziji in poslanstvu podjetja. Poudarek dajejo predvsem inovativnemu vodenju poslovnih procesov, visoki usposobljenosti osebja in finančni stabilnosti, ki poslovnim partnerjem podjetja zagotavlja stabilnost in zanesljivost v poslovnih odnosih (Poslovník kakovosti podjetja Jadran, d. d., Sežana, 2008). Osnovna dejavnost, s katero se ukvarja podjetje Jadran, d. d., Sežana je trgovina na debelo. Le-ta po standardni klasifikaciji dejavnosti sodi v skupino G46. Glede na raznovrstnost artiklov, ki jih podjetje Jadran prodaja, ga lahko podrobneje razvrstimo v dejavnost nespecializirane trgovine na debelo oziroma v skupino G46.900 po standardni klasifikaciji dejavnosti.

Podjetje je iz funkcijskega vidika razdeljeno na osem prodajnih programov, med katere sodijo les, meso in mesni izdelki, sladkor, čokolada in pecivo, ogrevanje in klimatizacija, metalurgija, TV in gospodinjski aparati ter videonadzor. Ti prodajni programi obsegajo tako prodajo kot marketing na posameznem področju. Poleg tega organizacijsko strukturo (Slika 1) sestavljajo še trije dodatni sektorji (skladišča in vzdrževanje, finančno-računovodski, splošni sektor) ter uprava družbe s pomočnikom izvršnega direktorja.

Slika 1: Organizacijska shema podjetja Jadran, d. d., Sežana



Vir: Poslovník kakovosti podjetja Jadran, d. d., Sežana 2008, 10. izdaja.

2 ANALIZA USPEHA IN USPEŠNOSTI POSLOVANJA

Analizirati poslovni uspeh in uspešnost poslovanja podjetja pomeni spremljati ter ocenjevati uspeh in uspešnost, ki jo podjetje dosega, pri tem ugotavljati odklone med doseženim ter določenimi osnovami, ocenjevati te odklone in luščiti problemske položaje. Temeljita ocena problemskih položajev omogoča opredelitev glavnih problemov, ki terjajo rešitve oz. ukrepanje (Pučko, 2004, str. 141). Na podlagi analize prihodkov, odhodkov in poslovnega izida je v nadaljevanju opredeljen uspeh poslovanja podjetja Jadran, d. d., Sežana. S pomočjo kazalnikov ekonomičnosti in rentabilnosti poslovanja ter produktivnosti dela pa je prikazana uspešnost poslovanja podjetja v obravnavanem obdobju.

2.1 ANALIZA USPEHA POSLOVANJA

Poslovni uspeh podjetja ugotavljamo z izdelavo izkaza uspeha (izkaz poslovnega izida), ki je temeljni računovodski izkaz in prikazuje ustvarjene prihodke ter povzročene odhodke v določenem obdobju. Poslovni izid tako lahko opredelimo kot razliko med prihodki in odhodki, ki je lahko pozitivna (dobiček) ali negativna (izguba). Podjetje je uspešno, če ustvarja dobiček, in neuspešno, če ustvarja izgubo, saj dobiček omogoča širjenje poslovanja, izguba pa vodi v upadanje poslovanja (Pučko & Rozman, 2000, str. 216).

2.1.1 Analiza prihodkov

Prihodki so povečanja gospodarskih koristi v obračunskem obdobju v obliki povečanj sredstev (na primer denarja ali terjatev zaradi prodaje blaga) ali zmanjšanj dolgov (na primer zaradi opustitve njihove poravnave). Po Slovenskih računovodskih standardih (v nadaljevanju SRS) prihodki vplivajo na velikost kapitala preko poslovnega izida. Prihodke razvrščamo v naslednje skupine (SRS 18, 2006):

- **Poslovni** prihodki, med katere spadajo prihodki od prodaje in drugi poslovni prihodki. Prihodke od prodaje sestavljajo prodajne vrednosti prodanih proizvodov, trgovskega blaga in materiala ter opravljenih storitev v obdobju. Med druge poslovne prihodke pa uvrščamo subvencije, dotacije, regrese, kompenzacije, premije in podobne vrste prihodkov;
- **Finančni** prihodki, ki predstavljajo prihodke od naložbenja. Pojavljajo se v zvezi s finančnimi naložbami in v zvezi s terjatvami. Sestavljajo jih obračunane obresti, deleži v dobičku drugih ter prevrednotovalni finančni prihodki;
- **Drugi** prihodki, ki jih sestavljajo neobičajne postavke (izredni prihodki) in ostali prihodki, ki v obravnavanem obdobju povečujejo poslovni izid.

Z analiziranjem prihodkov poskušamo ugotoviti prihodke po posameznih skupinah in s tem sestavo celotnih prihodkov. Glavni namen analize pa je ugotoviti spremembe v obsegu (povečanje, zmanjšanje, enak obseg) prihodkov v proučevanem obdobju. V Tabeli 1 je prikazana

struktura, obseg in spremembe prihodkov v podjetju Jadran, d. d., Sežana v obdobju od leta 2005 do leta 2007.

Tabela 1: Obseg (v €) in struktura (v %) prihodkov podjetja Jadran, d. d., Sežana v letih 2005, 2006 in 2007

Element	2005		2006		2007		I _{06/05}	I _{07/06}
	Vrednost	v %	Vrednost	v %	Vrednost	v %		
1. Poslovni prihodki	25.090.587	98,5	19.527.066	95,3	14.234.953	95,1	77,8	72,9
a. Čisti prihodki iz prodaje	24.680.547	96,9	19.260.099	94,0	14.383.680	96,1	78,0	74,7
b. Sprememba vrednosti zalog proizv. in nedokončane proizv.	2.198	0,0	181.179	0,9	-201.700	-1,3	8242,9	-
c. Usredstveni lastni proizvodi in storitve	0	0,0	0	0,0	0	0,0	-	-
d. Drugi poslovni prihodki	407.842	1,6	85.788	0,4	52.973	0,4	21,0	61,7
2. Finančni prihodki	190.170	0,7	671.472	3,3	481.053	3,2	353,1	71,6
a. Finančni prihodki iz deležev	28.993	0,1	544.107	2,7	438.320	2,9	1876,7	80,6
b. Finančni prihodki iz danih posojil	21.669	0,1	16.726	0,1	7.900	0,1	77,2	47,2
c. Finančni prihodki iz poslovnih terjatev	139.508	0,5	110.639	0,5	34.883	0,2	79,3	31,5
3. Drugi prihodki	201.138	0,8	297.597	1,4	255.025	1,7	148,0	85,7
4. CELOTNI PRIHODKI (1 + 2 + 3)	25.481.895	100,0	20.496.135	100,0	14.971.031	100,0	80,4	73,0

Vir: Izkazi poslovnega izida podjetja Jadran, d. d., Sežana v letih 2005, 2006 in 2007.

Iz Tabele 1 je razvidno, da so se celotni prihodki v obravnavanem obdobju zmanjševali, in sicer za 19,6 % v letu 2006 glede na leto 2005 ter za 27,0 % v letu 2007 glede na leto 2006. Največji del celotnih prihodkov predstavljajo poslovni prihodki, in sicer so v letu 2005 predstavljali kar 98,5 % vseh prihodkov, v preostalih letih pa nekaj več kot 95 %. Na zmanjšanje celotnih prihodkov so tako najbolj vplivali poslovni prihodki, ki so se leta 2006 zmanjšali za 22,2 % glede na leto 2005, leta 2007 pa za 27,1 % glede na leto 2006. K zmanjšanju poslovnih prihodkov so najbolj prispevali čisti prihodki od prodaje, ki so se v letu 2006 glede na leto 2005 zmanjšali za 22 %, v letu 2007 glede na leto 2006 pa za 25,3 %. Glavni razlog za zmanjšanje čistih prihodkov iz prodaje v letih 2006 in 2007 je ukinitvev oziroma krčenje nekaterih prodajnih programov v podjetju. Finančni prihodki so se v letu 2006 glede na leto 2005 povečali za 253,1 %, v letu 2007 glede na leto 2006 pa zmanjšali za 28,4 %. Razlog za izrazito povečanje finančnih prihodkov (predvsem na račun finančnih prihodkov iz deležev) v letu 2006 glede na leto 2005 je predvsem v finančnih prihodkih, ki jih je podjetje Jadran ustvarilo s prodajo delnic. Drugi prihodki so se v letu 2006 glede na leto 2005 povečali za 48 %, v letu 2007 glede na leto 2006 pa zmanjšali za 14,3 %. Tako finančni kot drugi prihodki zavzemajo majhen delež v celotnih prihodkih in v obravnavanem obdobju niso imeli večjega vpliva na celotne prihodke. Finančni prihodki so le v letu 2006 nekoliko vplivali na celotne prihodke, saj so za malenkost ublažili zmanjšanje celotnih prihodkov zaradi zmanjšanja čistih prihodkov iz prodaje.

2.1.2 Analiza odhodkov

Odhodki so zmanjšanja gospodarskih koristi v obračunskem obdobju v obliki zmanjšanj sredstev (na primer zalog blaga zaradi prodaje) ali povečanj dolgov (na primer zaradi zaračunanih obresti). Odhodki preko poslovnega izida vplivajo na velikost kapitala (SRS 17, 2006). V osnovi so tako odhodki nasprotje prihodkom, saj zmanjšujejo poslovni izid.

Odhodke razvrščamo v naslednje skupine (SRS 17, 2006):

- **Poslovni** odhodki, ki so načeloma enaki vračunanim stroškom v obračunskem obdobju, povečanim za stroške, ki se zadržujejo v začetnih zalogah proizvodov in nedokončane proizvodnje, ter zmanjšanim za stroške, ki se zadržujejo v končnih zalogah proizvodov in nedokončane proizvodnje. Kot glavne vrste poslovnih odhodkov lahko omenimo stroške materiala, stroške blaga in storitev, stroške dela, odpise vrednosti ter druge poslovne odhodke;
- **Finančni** odhodki, ki so odhodki za financiranje in odhodki za naložbenje. Odhodke za financiranje sestavljajo predvsem stroški danih obresti, odhodki za naložbenje pa imajo predvsem naravo prevrednotovalnih finančnih odhodkov;
- **Drugi** odhodki, ki jih sestavljajo neobičajne postavke (izredni odhodki) in ostali odhodki, ki zmanjšujejo poslovni izid.

Z analiziranjem odhodkov poskušamo ugotoviti odhodke po posameznih skupinah in s tem sestavo celotnih odhodkov. Glavni namen analize pa je ugotoviti spremembe v obsegu (povečanje, zmanjšanje, enak obseg) odhodkov v proučevanem obdobju.

Struktura, obseg in spremembe odhodkov v podjetju Jadran, d. d., Sežana v obdobju od leta 2005 do leta 2007 so prikazani v Tabeli 2.

V Tabeli 2 je prikazano, da so se celotni odhodki v letu 2006 glede na leto 2005 zmanjšali za 20,1 %, v letu 2007 glede na leto 2006 pa za 27,0 %. Največji delež celotnih odhodkov predstavljajo poslovni odhodki, ki so v letu 2005 znašali 98,7 % vseh odhodkov, v letih 2006 in 2007 pa 98,6 %. Na zmanjšanje celotnih odhodkov so tako najbolj vplivali poslovni odhodki, ki so se leta 2006 zmanjšali za 20,2 % glede na leto 2005, leta 2007 pa za 27,1 % glede na leto 2006. K zmanjšanju poslovnih odhodkov je najbolj pripomoglo zmanjšanje stroškov blaga, materiala in storitev, ki so se v letu 2006 glede na leto 2005 zmanjšali za 21,1 %, v letu 2007 glede na leto 2006 pa za 28,6 %. Deloma so na zmanjšanje vplivali tudi stroški dela, ki so se leta 2006 glede na prejšnje leto zmanjšali za 13,5 %, v letu 2007 glede na leto 2006 pa za 9,9 %. Glavni razlog za zmanjšanje poslovnih odhodkov je ukinjanje oziroma krčenje nekaterih prodajnih programov, saj je le-to pripeljalo do nižjih stroškov blaga, materiala in storitev ter nižjih stroškov dela (zmanjšalo se je število zaposlenih). Finančni odhodki so se v letu 2006 glede na leto 2005 zmanjšali za 8,4 %, v letu 2007 glede na leto 2006 pa za 38,2 %. Drugi odhodki so se v letu 2006 glede na leto 2005 zmanjšali za 20,4 %, v letu 2007 glede na leto 2006

pa povečali za 29,7 %. Delež finančnih in drugih odhodkov v celotnih odhodkih je v celotnem obravnavanem obdobju precej majhen in nima bistvenega vpliva na celotne odhodke.

Tabela 2: Obseg (v €) in struktura (v %) odhodkov podjetja Jadran, d. d., Sežana v letih 2005, 2006 in 2007

Element	2005		2006		2007		I _{06/05}	I _{07/06}
	Vrednost	v %	Vrednost	v %	Vrednost	v %		
1. Poslovni odhodki	25.130.432	98,7	20.042.527	98,6	14.620.015	98,6	79,8	72,9
a. Stroški blaga, materiala in storitev	23.063.078	90,6	18.205.525	89,6	12.994.974	87,6	78,9	71,4
b. Stroški dela.	1.628.060	6,4	1.407.567	6,9	1.267.679	8,5	86,5	90,1
c. Odpisi vrednosti	403.366	1,6	397.833	2,0	333.354	2,2	98,6	83,8
d. Drugi poslovni odhodki	35.928	0,1	31.602	0,2	24.008	0,2	88,0	76,0
2. Finančni odhodki	254.332	1,0	232.892	1,1	143.823	1,0	91,6	61,8
a. Finančni odhodki iz oslabitev in odpisov finančnih naložb	1.782	0,0	12.761	0,1	9.635	0,1	716,1	75,5
b. Finančni odhodki iz finančnih obveznosti	149.280	0,6	141.190	0,7	133.353	0,9	94,6	94,4
c. Finančni odhodki iz poslovnih obveznosti	103.270	0,4	78.941	0,4	835	0,0	76,4	1,1
3. Drugi odhodki	67.213	0,3	53.500	0,3	69.372	0,4	79,6	129,7
4. CELOTNI ODHODKI (1 + 2 + 3)	25.451.977	100,0	20.328.919	100,0	14.833.210	100,0	79,9	73,0

Vir: Izrazi poslovnega izida podjetja Jadran, d. d., Sežana v letih 2005, 2006 in 2007.

2.1.3 Analiza poslovnega izida

Poslovni izid opredelimo kot razliko med celotnimi prihodki in celotnimi odhodki (SRS 19, 2006). Ugotavljamo ga s pomočjo izkaza uspeha (izkaz poslovnega izida). Pozitivna razlika med prihodki in odhodki je dobiček oziroma pozitivni poslovni izid, negativna razlika pa pomeni izgubo oziroma negativni poslovni izid. Cilj podjetij je doseganje čim višjega dobička, saj jim le-ta omogoča širjenje poslovanja in hkrati tudi trajno poslovanje. Poslovni izid lahko ugotavljamo za podjetje kot celoto, za dele podjetja ali za posamezne proizvode (Pučko & Rozman, 2000, str. 216, 232). Obstajajo temeljne in druge vrste poslovnega izida. Temeljne vrste poslovnega izida so dobiček, izguba in čisti dobiček. Dobiček in izgubo lahko delimo na dobiček oziroma izgubo iz celotnega poslovanja, rednega delovanja, prodaje ter na celotni dobiček oziroma celotno izgubo. Čisti dobiček je pozitivni poslovni izid (dobiček), zmanjšan za davke iz dobička in pripada zgolj podjetju. Razporeja se lahko med zaposlene, lastnike, v rezerve, povečanje osnovnega kapitala ali pa ostane nerazporejen (Hočevar, Igljčar & Zaman, 2002, str. 111–112).

V Tabeli 3 je prikazan poslovni izid za obravnavano obdobje. Prikazan je stopenjsko, saj stopenjsko izkazovanje poslovno-izidnega toka zahtevajo oziroma predvidevajo tudi Slovenski računovodski standardi.

Tabela 3: Poslovni izid (v €) podjetja Jadran, d. d., Sežana v letih 2005, 2006 in 2007

Element	2005	2006	2007	I _{06/05}	I _{07/06}
1. Poslovni prihodki	25.090.587	19.527.066	14.234.953	77,8	72,9
2. Poslovni odhodki	25.130.432	20.042.527	14.620.015	79,8	72,9
3. Dobiček/izguba iz poslovanja (1 – 2)	- 39.845	- 515.461	- 385.062	-	-
4. Finančni prihodki	190.170	671.472	481.053	353,1	71,6
5. Finančni odhodki	254.332	232.892	143.823	91,6	61,8
6. Dobiček/izguba iz financiranja (4 – 5)	- 64.162	438.579	337.230	-	76,9
7. Dobiček/izguba iz redn. delov. (3 + 6)	- 104.007	- 76.881	- 47.832	-	-
8. Drugi prihodki	201.138	297.597	255.025	148,0	85,7
9. Drugi odhodki	67.213	53.500	69.372	79,6	129,7
10. Dobiček/izguba iz izrednega delov. (8 – 9)	133.925	244.097	185.653	182,3	76,1
11. Celotni dobiček (7 + 10)	29.918	167.216	137.821	558,9	82,4
12. Davek iz dobička	44.676	92.663	44.863	207,4	48,4
13. Odloženi davki	- 40.098	- 25.524	15.859	-	-
14. ČISTI DOBIČEK (11 – 12 – 13)	25.340	100.077	77.099	394,9	77,0

Vir: Izkazi poslovnega izida podjetja Jadran d.d. Sežana v letih 2005, 2006 in 2007.

Iz Tabele 3 je razvidno, da je podjetje Jadran, d. d., Sežana v vseh treh proučevanih letih doseglo pozitiven poslovni izid (dobiček), kljub nekaterim negativnim poslovnim tokovom. V vseh obravnavanih letih je podjetje dosegalo izgubo iz poslovanja, in sicer v višini 39.845 € v letu 2005, 515.461 € v letu 2006, ter 385.062 € v letu 2007. Ta izguba je predvsem posledica poslovnih odhodkov, ki so bili v tem obdobju večji od poslovnih prihodkov (predvsem visoki so stroški za blago, material in storitve). Dobiček iz financiranja je v letu 2006 znašal 438.579 €, kar kaže na to, da se je glede na stanje iz leta 2005 precej povečal, saj je podjetje takrat izkazovalo še izgubo iz financiranja. Vzrok za izgubo iz financiranja so nizki finančni prihodki v letu 2005 v primerjavi z ostalimi leti ter dokaj visoki poslovni odhodki, ki so posledica nekoliko večjih finančnih odhodkov iz obveznosti do dobaviteljev v tem letu. Dobiček iz financiranja v letu 2006 je predvsem posledica krepkega porasta finančnih prihodkov iz deležev v letu 2006. Razlog za precejšnje povečanje finančnih prihodkov iz deležev je predvsem izrazit porast finančnih prihodkov od prodaje delnic v letu 2006 glede na leto 2005. V letu 2007 pa se je dobiček iz financiranja zmanjšal za 23,1 % glede na leto 2006. Podjetje je izkazovalo izgubo iz rednega delovanja v celotnem obravnavanem obdobju. K temu je najbolj pripomogla velika izguba iz poslovanja, ki jo podjetje ni nadomestilo z dobičkom iz financiranja. Pozitiven v vseh treh letih pa je dobiček iz izrednega delovanja, ki se je leta 2006 glede na leto 2005 povečal za 82,3 %, v letu 2007 glede na leto 2006 pa zmanjšal za 23,9 %. Celotni dobiček se je v letu 2006 glede na leto 2005 povečal za 458,9 %, v letu 2007 glede na leto 2006 pa zmanjšal za 17,6 %. Podjetje je v vseh preučevanih letih plačalo davek iz dobička, imelo pa je tudi nekaj odloženih davkov, zato je bil čisti dobiček nekoliko manjši od celotnega dobička. Čisti dobiček se je v letu 2006 glede na leto 2005 povečal za 294,9 %, v letu 2007 glede na leto 2006 pa zmanjšal za 23 %.

2.2 ANALIZA USPEŠNOSTI POSLOVANJA

Uspeh poslovanja ne more biti edino merilo uspešnosti poslovanja podjetja, pač pa je le-tega potrebno izmeriti skladno z načelom racionalnosti z vlaganji, ki so bila potrebna za doseg tega uspeha (Pučko, 2004, str. 145). Pri ugotavljanju poslovne uspešnosti nas ne zanima le absolutna velikost rezultatov poslovanja, temveč rezultat poslovanja v primerjavi z vložki (vlaganji), ki so bili potrebni za uresničitev rezultatov.

Glede na posamezne interesne skupine v podjetju (lastniki, vodstvo idr.) se razlikujejo tudi rezultati, ki le-te skupine najbolj zanimajo. Tako je za lastnike najpomembnejši kazalnik dobičkonosnost kapitala, za vodstvo podjetja pa dobičkonosnost sredstev. Da bi lahko sprejemali ekonomsko racionalne odločitve, potrebujejo dodatne informacije, ki jih v podjetju dobijo z računovodskimi izkazi (Rebernik, 1997, str. 260).

Uspešnost poslovanja lahko merimo z različnimi kazalniki. Pri tem velja omeniti, da lahko kazalnike razdelimo na finančne in nefinančne. Finančni kazalniki uspešnosti poslovanja so usmerjeni v preteklost in ne prikazujejo gibal uspešnosti ter dejavnikov, ki bodo v prihodnosti vplivali na uspešnost poslovanja. Zato spremljanje le finančnih kazalnikov danes ni več dovolj. Tako sta Robert S. Kaplan in David P. Norton v začetku devetdesetih let pod okriljem harvardske poslovne šole razvila metodo uravnoveženega sistema kazalnikov, ki tradicionalne finančne kazalnike dopolnjuje še z nefinančnimi vidiki poslovanja. Ti vidiki so poslovanje s kupci, notranji poslovni procesi ter učenje in rast (Fajt, 2005, str. 3–4).

V prvem delu analize uspešnosti poslovanja podjetja Jadran so prikazani tradicionalni finančni kazalniki, in sicer dobičkonosnost oziroma rentabilnost, produktivnost dela ter ekonomičnost oziroma gospodarnost. Drugi del pa je namenjen nefinančnemu vidiku poslovanja podjetja Jadran, in sicer predstavljenih je nekaj nefinančnih kazalnikov, ki jih spremljajo v podjetju. Ti kazalniki se nanašajo na pridobivanje novih strank oziroma kupcev, na napake pri dostavi blaga ter na zadovoljstvo zaposlenih.

2.2.1 Finančni vidik uspešnosti poslovanja

Za ugotavljanje uspešnosti poslovanja podjetja Jadran s finančnega vidika sem v poglavjih, ki sledijo, analiziral temeljne finančne kazalnike uspešnosti poslovanja, in sicer dobičkonosnost oziroma rentabilnost poslovanja, ekonomičnost oziroma gospodarnost poslovanja ter kazalnik produktivnosti dela.

2.2.1.1 Analiza dobičkonosnosti (rentabilnosti) poslovanja

Rentabilnost ali uspešnost poslovanja je najbolj kompleksna mera uspešnosti, opredeljena kot razmerje med dobičkom, ki je razlika med vsemi prihodki in odhodki, ter zanj vloženimi poslovnimi sredstvi. Rentabilnost nam pove, koliko denarnih enot dobička nam prinese denarna

enota vloženih sredstev oziroma denarna enota kapitala (Bošnjak, 1998, str. 9). Z vidika lastnikov podjetja je najpomembnejši kazalec rentabilnosti koeficient dobičkonosnosti kapitala (ROE), z vidika vodstva podjetja pa koeficient dobičkonosnosti sredstev (ROA).

Koeficient dobičkonosnosti kapitala (ROE – angl. *Return on equity*) je opredeljen kot razmerje med čistim dobičkom in povprečno vrednostjo kapitala, kot je razvidno iz enačbe 1.

$$ROE = \frac{\text{čisti dobiček}}{\text{povprečni kapital}} \quad (1)$$

Koeficient dobičkonosnosti sredstev (ROA – angl. *Return on assets*) izračunavamo kot razmerje med čistim dobičkom in vsemi povprečno vloženimi sredstvi (enačba 2).

$$ROA = \frac{\text{čisti dobiček}}{\text{povprečna sredstva}} \quad (2)$$

Pomemben kazalnik dobičkonosnosti je tudi dobičkovnost prihodkov, ki nam kaže na to, kako dobičkonosni so naši prihodki. Izračunamo ga kot razmerje med čistim dobičkom in prihodki (enačba 3).

$$\text{Dobičkovnost prihodkov} = \frac{\text{čisti dobiček}}{\text{prihodki}} \quad (3)$$

V Tabeli 4 so prikazani izračuni dobičkonosnosti kapitala, sredstev in dobičkovnost prihodkov za podjetje Jadran v obravnavanem obdobju. Iz tabele vidimo, da sta se tako ROE kot ROA v letu 2006 povečali glede na leto 2005 kar je posledica večjega čistega dobička v letu 2006, in sicer se je le-ta povečal za 294,9 %. Z vidika ROA je razlog za povečanje tudi v zmanjšanju sredstev ob hkratnem povečanju dobička. V letu 2007 sta se ROE in ROA zmanjšali glede na prejšnje leto predvsem zaradi manjšega čistega dobička, ki se je glede na prejšnje leto zmanjšal za 23 %. Pri ROA je razlog za zmanjšanje tudi precejšnje zmanjšanje sredstev glede na prejšnje leto. Dobičkonosnost sredstev se je v letu 2006 glede na prejšnje leto povečala za 336,2 % in je znašala 0,76 %, kar pomeni, da je 100 € vloženih sredstev prineslo 0,76 € dobička. V letu 2007 pa se je ROA zmanjšala glede na prejšnje leto, in sicer za 18,3 % in je znašala 0,62 %. Dobičkonosnost kapitala se je leta 2006 glede na leto 2005 povečala za 285,8 % in je znašala 1,47 %, kar pomeni, da je 100 € vloženega kapitala prineslo 1,47 € dobička. V letu 2007 pa se je ROE glede na leto 2006 zmanjšala za 21,1 %. Dobičkovnost prihodkov se je v letu 2006 glede na leto 2005 povečala za 391,0 %, prav tako se je povečala tudi v letu 2007 glede na leto 2006, in sicer za 5,5 %. Povečanje je posledica večjega dobička ter hkratnega zmanjšanja prihodkov. Za podjetje Jadran lahko rečemo, da je v preučevanem obdobju poslovalo rentabilno, kljub temu, da so koeficienti dobičkonosnosti precej nizki v primerjavi s povprečnimi koeficienti dobičkonosnosti v panogi. V letu 2007 je povprečna ROA v panogi znašala približno 4,9 %, ROE pa 14,9 %, kar je precej več kot v podjetju Jadran (Spletni portal GV IN, 2009).

Tabela 4: Rentabilnost sredstev in kapitala ter dobičkovnost prihodkov podjetja Jadran, d. d., Sežana v letih 2005, 2006 in 2007

Element	2005	2006	2007	I _{06/05}	I _{07/06}
1. Čisti dobiček (v €)	25.340	100.076	77.099	394,9	77,0
2. Povprečna sredstva (v €)	14.553.449	13.177.226	12.427.357	90,5	94,3
3. Povprečni kapital (v €)	6.640.338	6.796.908	6.637.433	102,4	97,7
4. Celotni prihodki (v €)	25.481.895	20.496.135	14.971.031	80,4	73,0
5. Rentabilnost sredstev - ROA (1/2) v %	0,17	0,76	0,62	436,2	81,7
6. Rentabilnost kapitala - ROE (1/3) v %	0,38	1,47	1,16	385,8	78,9
7. Dobičkovnost prihodkov (1/4) v %	0,10	0,49	0,51	491,0	105,5

Vir: Izkazi poslovnega izida podjetja Jadran, d. d., Sežana v letih 2005, 2006 in 2007 in bilance stanja na dan 31. 12. v letih 2005, 2006 in 2007.

2.2.1.2 Analiza ekonomičnosti poslovanja

Ekonomičnost oziroma gospodarnost lahko opredelimo kot razmerje med količino ustvarjenih proizvodov ali opravljenih storitev in vsemi porabljenimi prvinami poslovnega procesa, katere vrednostno izrazimo kot stroške. Ta opredelitev gospodarnosti nam kaže, da je poslovanje tem bolj učinkovito, čim večjo količino poslovnih učinkov ustvarimo na enoto stroškov. Isti kazalec v praksi opredelimo kot razmerje med prihodki in odhodki. Izračunavamo lahko tudi delne ekonomičnosti oziroma gospodarnosti, in sicer ekonomičnost iz poslovanja, ekonomičnost iz finančnega poslovanja ter ekonomičnost iz izrednega poslovanja (Rebernik, 1997, str. 264–265).

Koeficient celotne ekonomičnosti (enačba 4) nam pove, ali je podjetje poslovalo z dobičkom ali z izgubo. V kolikor je vrednost tega koeficienta večja od ena, so celotni prihodki večji od celotnih odhodkov, kar pomeni, da je podjetje v obdobju ustvarilo dobiček; če pa je vrednost koeficienta manjša od ena, je podjetje ustvarilo izgubo. Ekonomičnost iz poslovanja (enačba 5) izračunamo kot razmerje med poslovnimi prihodki in poslovnimi odhodki, ekonomičnost iz finančnega poslovanja kot razmerje med finančnimi prihodki in odhodki, ekonomičnost iz izrednega poslovanja pa kot razmerje med izrednimi prihodki in odhodki.

$$\text{Ekonomičnost I} = \frac{\text{celotni prihodki}}{\text{celotni odhodki}} \quad (4)$$

$$\text{Ekonomičnost II} = \frac{\text{poslovni prihodki}}{\text{poslovni odhodki}} \quad (5)$$

Tabela 5: Ekonomičnost poslovanja podjetja Jadran, d. d., Sežana v letih 2005, 2006 in 2007

Element	2005	2006	2007	I _{06/05}	I _{07/06}
1. Celotni prihodki	25.481.895	20.496.135	14.971.031	80,4	73,0
2. Poslovni prihodki	25.090.587	19.527.066	14.234.953	77,8	72,9
3. Finančni prihodki	190.170	671.472	481.053	353,1	71,6
4. Izredni prihodki	201.138	297.597	255.025	148,0	85,7
5. Celotni odhodki	25.451.977	20.328.919	14.833.210	79,9	73,0
6. Poslovni odhodki	25.130.432	20.042.527	14.620.015	79,8	72,9
7. Finančni odhodki	254.332	232.892	143.823	91,6	61,8
8. Izredni odhodki	67.213	53.500	69.372	79,6	129,7
7. Ekonomičnost I (1/5)	1,001	1,008	1,009	100,7	100,1
8. Ekonomičnost II (2/6) - ekonomičnost iz poslovanja	0,998	0,974	0,974	97,6	100,0
9. Ekonomičnost III (3/7) - ekonomičnost finančnega poslovanja	0,748	2,883	3,345	385,6	116,0
10. Ekonomičnost IV (4/8) - ekonomičnost iz izrednega poslovanja	2,993	5,563	3,676	185,9	66,1

Vir: Izkazi poslovnega izida podjetja Jadran, d. d., Sežana v letih 2005, 2006 in 2007.

V Tabeli 5 lahko vidimo, da je podjetje poslovalo ekonomično oziroma gospodarno, saj je koeficient celotne ekonomičnosti v celotnem obdobju večji od 1, kar v praksi pomeni, da so prihodki bili večji od odhodkov oziroma, da je podjetje ustvarjalo dobiček. Celotna ekonomičnost (Ekonomičnost I) se je v letu 2006 povečala glede na leto 2005, in sicer za 0,7 %, v letu 2007 glede na leto 2006 pa za 0,1 %. V letu 2006 je tako le-ta znašala 1,008, kar pomeni, da je podjetje na 100 enot odhodkov realiziralo 100,8 enot prihodkov. V letu 2007 je celotna ekonomičnost znašala 1,009. Ekonomičnost iz poslovanja (Ekonomičnost II) se je leta 2006 glede na leto 2005 zmanjšala za 2,4 %, v letu 2007 glede na leto 2006 pa ostala enaka. Vidno je, da je v celotnem obdobju le-ta manjša od ena, kar pomeni, da je podjetje ustvarjalo izgubo iz rednega poslovanja. Ekonomičnost finančnega poslovanja (Ekonomičnost III) se povečuje skozi celotno obravnavano obdobje. Ekonomičnost iz izrednega poslovanja (Ekonomičnost IV) se je v letu 2006 glede na leto 2005 povečala za 85,9 %, v letu 2007 pa zmanjšala za 33,9 % glede na leto 2006. Iz tabele je razvidno, da so koeficienti ekonomičnosti III in IV v celotnem obdobju večinoma precej večji od ena, kar pripomore k temu, da je celotna ekonomičnost večja od 1, kljub temu, da je ekonomičnost I manjša od ena.

2.2.1.3 Analiza produktivnosti dela

Produktivnost predstavlja razmerje med proizvedeno količino proizvodov ali storitev in zanje vloženim delovnim časom (Pučko & Rozman, 2000, str. 256–257). Največkrat ugotavljamo samo produktivnost dela, ker je pač delo najaktivnejša poslovna prvina. V tem primeru opredeljujemo produktivnost dela takole (Pučko, 2004, str. 154):

$$\text{Koeficient produktivnosti dela} = \frac{\text{pridobljena količina proizvodov ali storitev}}{\text{porabljeni delovni čas}} \quad (6)$$

Iz enačbe 6 je razvidno, da čim večjo količino proizvodov ali storitev podjetje proizvede v enoti časa, tem višja bo produktivnost dela.

V Tabeli 6 je izračunana produktivnost za podjetje Jadran, in sicer je Produktivnost dela I opredeljena kot razmerje med celotnimi prihodki in povprečnim številom zaposlenih, Produktivnost dela II pa kot razmerje med poslovnimi prihodki in povprečnim številom zaposlenih. Kot vidimo, prihaja pri uporabljenih enačbah do določenih odstopanj od osnovne enačbe za izračun produktivnosti dela. V števcu sem zaradi same dejavnosti podjetja uporabil celotne oziroma poslovne prihodke, saj lahko le na ta način vrednostno zajamem celotne poslovne učinke podjetja Jadran. V imenovalcu sem porabljeni delovni čas poenostavljeno izrazil s povprečnim številom zaposlenih v podjetju v posameznem obdobju. Produktivnost dela I se je v celotnem obravnavanem obdobju zmanjševala, in sicer se je v letu 2006 glede na leto 2005 zmanjšala za 6,9 %, v letu 2007 pa za 17,4 % glede na leto 2006. Razlogi za zmanjševanje produktivnosti dela so v manjših celotnih prihodkih in zmanjšanjem številu zaposlenih. Prav tako se je v omenjenih letih zmanjševala tudi Produktivnost dela II. V letu 2006 se je glede na leto 2005 zmanjšala za 10 %, v letu 2007 glede na leto 2006 pa za 17,6 %. Zmanjševanje je posledica zmanjševanja poslovnih prihodkov in števila zaposlenih v obdobju.

Tabela 6: Produktivnost dela v podjetju Jadran, d. d., Sežana v letih 2005, 2006 in 2007

Element	2005	2006	2007	I _{06/05}	I _{07/06}
1. Celotni prihodki (v €)	25.481.895	20.496.135	14.971.031	80,4	73,0
2. Poslovni prihodki (v €)	25.090.587	19.527.066	14.234.953	77,8	72,9
3. Povprečno število zaposlenih	70	60,5	53,5	86,4	88,4
4. Produktivnost I (v € na zaposlenega) - (1/3)	364.027	338.779	279.832	93,1	82,6
5. Produktivnost II (v € na zaposlenega) - (2/3)	358.437	322.761	266.074	90,0	82,4

Vir: Izkazi poslovnega izida podjetja Jadran, d. d., Sežana v letih 2005, 2006 in 2007 ter Letna poročila podjetja Jadran, d. d., Sežana v letih 2005, 2006 in 2007.

2.2.2 Nefinančni vidik uspešnosti poslovanja

Spremljanje le finančnih kazalnikov v podjetjih danes ni več dovolj. Vse bolj je pozornost potrebno nameniti tudi nefinančnim kazalnikom. Najbolj poznan sistem spremljanja nefinančnih kazalnikov je uravnoteženi sistem kazalnikov, ki sta ga razvila Robert S. Kaplan in David P. Norton. Ta metoda tradicionalne finančne kazalnike dopolnjuje še z nefinančnimi vidiki poslovanja. Metoda uravnoteženih kazalnikov tako postavlja ob bok finančnemu poslovanju še vidik poslovanja s strankami, vidik notranjih procesov ter vidik zaposlenih. Finančni kazalniki merijo zgolj uresničevanje strategije in doseganje ciljev v preteklosti, zato jih je potrebno dopolniti še z nefinančnimi, saj so le-ti usmerjeni v proučevanje dejavnikov, ki vplivajo na prihodnje dosežke. Nefinančni kazalniki zajemajo elemente, ki jih ni mogoče neposredno

finančno ovrednotiti, vendar so le-ti dejavniki uspešnega razvoja. Ti elementi so zadovoljstvo strank, zaposlenih, znanje in procesi. Medsebojni odnosi teh elementov v različnih prerazporeditvah ustvarjajo vrednosti, ki se izrazijo v ugodnih ali neugodnih finančnih kazalnikih (Kaplan & Norton, 1996, str. 9–19).

2.2.2.1 Vidik poslovanja s strankami

Vidik poslovanja s strankami nam omogoča, da pri spremljanju uspešnosti poslovanja ugotavljamo vpliv zadovoljstva in zvestobe strank na uspešnost poslovanja podjetja. Zvesta in zadovoljna stranka je tista, ki podjetju zagotavlja uspešno poslovanje. Pri tem je v uporabi nekaj meril uspešnosti, ki jih imenujemo osnovna skupina kazalnikov. Ti kazalniki so tržni delež, pridobivanje strank, ohranjanje strank, dobičkonosnost strank ter zadovoljstvo strank (Kaplan & Norton, 2000, str. 77–78).

V podjetju z vidika poslovanja s strankami spremljajo predvsem realizacijo ponudb novim kupcem oziroma koliko novih kupcev uspejo pridobiti v posameznem letu. Realizacija ponudb za obravnavano obdobje je predstavljena v Tabeli 7.

Tabela 7: Realizacija ponudb novim kupcem v podjetju Jadran, d. d., Sežana v letih 2005, 2006 in 2007

Realizacija ponudb novim kupcem	2005	2006	2007	I _{06/05}	I _{07/06}
1. Število vseh zaključenih ponudb	366	576	734	157,4	127,4
2. Število uspešnih ponudb	142	209	335	147,2	160,3
3. % uspešnih ponudb	38,8	36,2	45,6	93,5	125,8
4. Število neuspešnih ponudb	224	367	399	163,4	109,0
5. % neuspešnih ponudb	61,2	63,8	54,4	103,8	85,5

Vir: Poročilo o kakovosti poslovanja podjetja Jadran, d. d., Sežana v letih 2005, 2006 in 2007.

Iz zgornje tabele je razvidno, da je bila realizacija ponudb novim kupcem v letu 2005 61,2 odstotna. V letu 2006 se je le-ta povečala za 3,8 % glede na leto 2005, v letu 2007 pa zmanjšala za 14,5 % glede na prejšnje leto. Vidimo lahko, da se število zaključenih ponudb skozi celotno obdobje viša, sama realizacija ponudb pa se je v obdobju zmanjšala.

2.2.2.2 Vidik notranjih poslovnih procesov

Z vidikom notranjih poslovnih procesov podjetje opredeli ključne notranje procese, ki ga odlikujejo. Ti procesi omogočajo zagotavljanje ponudb, ki bodo pritegnile in obdržale stranke na ciljnih tržnih segmentih ter izpolnitev pričakovanj delničarjev glede odličnih finančnih donosov (Kaplan & Norton, 2000, str. 38). Vidik notranjih procesov si lahko predstavljamo kot model verige vrednosti, ki zajema tri glavne poslovne procese, in sicer proces inovacij, operativni proces ter proces poprodajnih storitev.

V podjetju Jadran spremljajo vidik notranjih poslovnih procesov predvsem v operativnem procesu, po novem pa tudi v procesu poprodajnih storitev. V okviru poprodajnega procesa so v lanskem letu (2008) začeli s spremljanjem deleža reklamacij. Ker pa to leto ne sodi v obravnavano obdobje v diplomskem delu, je glede na obdobje smiselno prikazati le delež pravih in pravočasnih dostav kupcem (napake pri dostavi artiklov kupcem), ki ga v podjetju Jadran spremljajo že dalj časa.

Tabela 8: Napake pri dostavi artiklov kupcem podjetja Jadran, d. d., Sežana v letih 2005, 2006 in 2007

Napake pri dostavi artiklov kupcem	2005	2006	2007	I_{06/05}	I_{07/06}
1. Število vseh dostav	9.934	9.754	9.445	98,2	96,8
2. Število pravih in pravočasnih dostav	9.852	9.731	9.407	98,8	96,7
3. % pravih in pravočasnih dostav	99,2	99,8	99,6	100,6	99,8
4. Število nepravilnih dostav	82	23	38	28,0	165,2
5. % nepravilnih dostav	0,8	0,2	0,4	28,6	170,6

Vir: Poročilo o kakovosti poslovanja podjetja Jadran, d. d., Sežana v letih 2005, 2006 in 2007.

Iz Tabele 8 je razvidno, da se je delež pravih in pravočasnih dostav v obravnavanem obdobju nekoliko povečal, in sicer se je v letu 2006 glede na leto povečal za 0,6 %, v letu 2007 pa zmanjšal za 0,2 % glede na prejšnje leto. Delež je v obravnavanih letih dokaj nizek, vendar bi se veljalo še bolj potruditi, da bi bil delež še nižji, saj bi s tem dosegli še uspešnejšo zadovoljitev potreb kupcev.

2.2.2.3 Vidik učenja in rasti

Vidik učenja in rasti opredeljuje infrastrukturo, ki podjetju zagotavlja razvoj in dolgoročno rast. Učenje in rast izhajata iz ljudi, sistemov in organizacijskih postopkov, zato morajo podjetja vlagati v razvoj zaposlenih in razvoj informacijske tehnologije ter nenehno usklajevati postopke in potek dela. Glavni kazalniki z vidika učenja in rasti so zadovoljstvo zaposlenih, ohranjanje zaposlenih v organizaciji, zmogljivost informacijskih sistemov ter motivacija, avtonomnost in usklajevanje (Kaplan & Norton, 2000, str. 37).

V podjetju Jadran od leta 2006 dalje spremljajo zadovoljstvo zaposlenih z letnimi anketami, s katerimi ugotavljajo splošno zadovoljstvo zaposlenih ter s tem tudi organizacijsko klimo. Anketo sestavlja več sklopov, ki vsebujejo posamezne trditve, ki jih zaposleni ocenijo z ocenami od 1 do 4, pri čemer 1 pomeni zelo slabo, 4 pa zelo dobro. Rezultati anket v letih 2006 in 2007 so prikazani in primerjani v Tabeli 9.

Tabela 9: Ocene zadovoljstva zaposlenih v podjetju Jadran, d. d., Sežana v letih 2006 in 2007

Sklopi v letnih anketah	2006	2007	I _{07/06}
1. Odnos zaposlenih v podjetju do kakovosti	3,86	3,86	100,0
2. Motiviranost zaposlenih pri delu	2,75	2,91	105,8
3. Pripadnost podjetju	3,41	3,39	99,4
4. Notranji odnosi in notranje komuniciranje	3,37	3,24	96,1
5. Vodenje	2,8	2,83	101,1
6. Poznavanje ciljev podjetja in informiranje o dogajanju v podjetju	2,49	2,52	101,2
7. Plače in nagrajevanje	2,04	2,14	104,9
8. Dodatno izobraževanje	3,00	2,83	94,3
9. Splošno zadovoljstvo zaposlenih	2,83	2,88	101,8

Vir: Kadrovske evidence podjetja Jadran, d. d., Sežana in Poročilo o kakovosti poslovanja podjetja Jadran, d. d., Sežana v letih 2006 in 2007.

Iz Tabele 9 je razvidno, da je najboljše ocenjena kategorija odnos zaposlenih do kakovosti, in sicer je v obeh letih prejela povprečno oceno 3,86. Najslabše ocenjena kategorija v obravnavanih letih pa so plače in nagrajevanje, ki imajo v letu 2006 oceno 2,04, v letu 2007 pa 2,14 kar kaže na rahlo izboljšanje v letu 2007 glede na leto 2006, in sicer za 4,9 %. Druga najboljše ocenjena kategorija je pripadnost podjetju, ki ima v letu 2006 povprečno oceno 3,41, v letu 2007 pa 3,39. Sledijo notranji odnosi in notranje komuniciranje, ki imajo v letu 2007 oceno 3,24, predvsem pa so zaposleni zadovoljni s komuniciranjem s sodelavci, manj pa glede komunikacije z nadrejenimi. Motiviranost zaposlenih pri delu je v letu 2007 prejela oceno 2,91 in se je glede na leto 2006 povečala za 5,8 %. Kategorija, ki spremlja zadovoljstvo zaposlenih z vodenjem podjetja, ima v letu 2007 povprečno oceno 2,83 in se je glede na prejšnje leto povečala za 1,1 %. Poznavanje ciljev podjetja in informiranje o dogajanju v podjetju ima leta 2007 povprečno oceno 2,52. V letu 2007 se je zadovoljstvo z dodatnim izobraževanjem zmanjšalo za 5,7 % in prejelo povprečno oceno 2,83. Splošno zadovoljstvo se je v letu 2007 glede na prejšnje leto povečalo za 1,8 % in doseglo oceno 2,88. Kot vidimo, se je večina kategorij v letu 2007 izboljšala glede na prejšnje leto. Pri zadovoljstvu z dodatnim izobraževanjem bi vsekakor veljalo ukrepati, saj so zaposleni v anketah večinoma navedli, da je v podjetju premalo dodatnega izobraževanja, ki bi privedlo do večje strokovnosti zaposlenih in posledično vplivalo na uspešnost podjetja.

3 ANALIZA SREDSTEV

Sredstva lahko opredelimo kot ekonomske dejavnike, ki jih podjetje upravlja oziroma s katerimi podjetje razpolaga in katerih vrednost je mogoče objektivno določiti v trenutku pridobitve (Hočevar, Igljčar & Zaman, 2002, str. 35). Sredstva, s katerimi podjetje v določenem trenutku razpolaga in ki jih potrebuje za opravljanje dejavnosti, predstavljajo premoženje podjetja (Pučko & Rozman, 2000, str. 57). Za analizo sredstev je potrebno ugotoviti celotni obseg in strukturo sredstev podjetja. Sredstva v podjetju so lahko poslovna in neposlovna (Pučko, 2004, str. 53).

Sredstva in obveznosti do virov sredstev podjetje prikazuje v bilanci stanja. Le-ta je sestavljena na določen dan in prikazuje, koliko sredstev je bilo vloženih v podjetje, kako je do teh sredstev podjetje prišlo ter kako je le-ta naložilo v različne naložbe. Bilanca stanja je sestavljena iz aktivne strani, ki prikazuje sredstva, s katerimi premoženjsko razpolaga pravno-gospodarska družba, ter iz pasivne strani, ki prikazuje obveznosti do virov teh sredstev oziroma obveznosti do virov sredstev, s katerimi se podjetje financira.

Od leta 2006 dalje je potrebno poslovna sredstva, tako po Mednarodnih računovodskih standardih kot po Slovenskih računovodskih standardih, razdeliti na (SRS 24, 2006):

- **Dolgoročna** sredstva – sredstva, ki se praviloma preoblikujejo v obdobju, daljšem od leta dni;
- **Kratkoročna** sredstva – sredstva, ki se preoblikujejo v obdobju, krajšem od leta dni;
- **Kratkoročne aktivne časovne razmejitve**

Tabela 10: Obseg (v €) in struktura (v %) sredstev podjetja Jadran, d. d., Sežana v letih 2005, 2006 in 2007

Element	2005		2006		2007		I _{06/05}	I _{07/06}
	Vrednost	v %	Vrednost	v %	Vrednost	v %		
1. Dolgoročna sredstva	5.341.360	36,6	5.150.508	43,7	5.859.518	44,8	96,4	113,8
2. Kratkoročna sredstva	9.223.442	63,3	6.615.521	56,2	7.198.612	55,1	71,7	108,8
3. Kratkoročne aktivne časovne razmejitve	10.532	0,1	13.088	0,1	17.467	0,1	124,3	133,5
4. SREDSTVA SKUPAJ (1 + 2 + 3)	14.575.334	100,0	11.779.117	100,0	13.075.597	100,0	80,8	111,0

Vir: Bilance stanja podjetja Jadran, d. d., Sežana v letih 2005, 2006 in 2007.

V Tabeli 10 je prikazan obseg, struktura in spreminjanje sredstev v obravnavanem obdobju. Celotna sredstva so se v letu 2006 glede na prejšnje leto zmanjšala za 19,2 %, v letu 2007 glede na leto 2006 pa povečala za 11 %. Največji delež celotnih sredstev predstavljajo kratkoročna sredstva, ki v obdobju ne predstavljajo manj kot 55,1 % vseh sredstev. Po deležu v celotnih sredstvih jim sledijo dolgoročna sredstva, najmanjši delež pa predstavljajo kratkoročne aktivne časovne razmejitve. Kratkoročna sredstva so se v letu 2006 glede na leto 2005 zmanjšala za 28,3 %, v letu 2007 glede na leto 2006 pa povečala za 8,8 %. Zmanjšanje v letu 2006 je predvsem posledica precejšnjega zmanjšanja kratkoročnih poslovnih terjatev ter zalog v podjetju. Povečanje v letu 2007 pa lahko pripišemo povečanju sredstev za prodajo. Dolgoročna sredstva so se v letu 2006 glede na leto 2005 zmanjšala za 3,6 %, v letu 2007 glede na leto 2006 pa povečala za 13,8 %. Zmanjšanje v letu 2006 je predvsem posledica manjših opredmetenih osnovnih sredstev oziroma amortizacije osnovnih sredstev, medtem ko je povečanje v letu 2007 posledica povečanja dolgoročnih finančnih naložb podjetja. Kratkoročne aktivne časovne razmejitve so se v letu 2006 glede na leto 2005 povečale za 24,3 %, v letu 2007 glede na leto 2006 pa za 33,5 %, vendar predstavljajo zelo majhen delež v celotnih sredstvih, tako da zelo malo vplivajo na obseg celotnih sredstev.

3.1 ANALIZA DOLGOROČNIH SREDSTEV

Dolgoročna sredstva sestavljajo opredmetena osnovna sredstva, neopredmetena sredstva, dolgoročne aktivne časovne razmejitve, naložbene nepremičnine, dolgoročne finančne naložbe, dolgoročne poslovne terjatve in odložene terjatve za davek (SRS 24, 2006). Opredmetena osnovna sredstva so zemljišča, zgradbe, proizvodjalna oprema, druga oprema in biološka sredstva (SRS 1, 2006). Neopredmetena sredstva zajemajo dolgoročne odložene stroške razvijanja, usredstvene stroške naložb v tuja opredmetena osnovna sredstva, naložbe v pridobljene pravice do industrijske lastnine in druge pravice ter v dobro ime prevzetega podjetja. Dolgoročne aktivne časovne razmejitve so dolgoročno odloženi stroški (SRS 2, 2006). Dolgoročne finančne naložbe so večinoma naložbe v kapital drugih podjetij, države, območja in občine ali drugih izdajateljev (finančne naložbe v posojila) (SRS 3, 2006). Dolgoročne poslovne terjatve so poslovne terjatve, ki zapadejo v plačilo v obdobju, daljšem od leta dni (SRS 5, 2006).

3.1.1 Obseg in struktura dolgoročnih sredstev

V Tabeli 11 je prikazan obseg in struktura dolgoročnih sredstev ter spremembe v obsegu le-teh v obravnavanem obdobju. Celotna dolgoročna sredstva so se v letu 2006 glede na leto 2005 zmanjšala za 3,6 %, v letu 2007 pa povečala za 13,8 % glede na leto 2006. Največji delež celotnih dolgoročnih sredstev v letu 2005 predstavljajo opredmetena osnovna sredstva, in sicer 49,1 %, v preostalih dveh letih pa njihov delež pade do vsega 21,2 %. Vzrok za tako zmanjšanje opredmetenih osnovnih sredstev je zmanjšanje vrednosti zemljišč, predvsem pa zmanjšanja vrednosti zgradb zaradi amortizacije. Opredmetena osnovna sredstva so se v letu 2006 glede na leto 2005 zmanjšala za 38,3 %, v letu 2007 glede na leto 2006 pa za 23,1 %. V letih 2006 in 2007 največji delež dolgoročnih sredstev predstavljajo dolgoročne finančne naložbe, ki v teh dveh letih predstavljajo najmanj 41,7 % celotnih dolgoročnih sredstev. Dolgoročne finančne naložbe so se v letu 2006 glede na leto 2005 povečale za 6,2 %, v letu 2007 pa za 84,8 % glede na leto 2006. Povečanje dolgoročnih finančnih naložb v letu 2007 je posledica naložb v podjetja, ki sestavljajo skupino Jadran, ter dolgoročnih posojil tem podjetjem. Omembe vreden delež v dolgoročnih sredstvih imajo še naložbene nepremičnine, ki so se v letu 2006 glede na leto 2005 povečale za 115,6 %, v letu 2007 glede na leto 2006 pa zmanjšale za 56,3 %. Ostale sestavine dolgoročnih sredstev imajo zelo majhne deleže v dolgoročnih sredstvih in ne bistveno vplivajo na spremembe v obsegu celotnih dolgoročnih sredstev. Na zmanjšanje dolgoročnih sredstev v letu 2006 je najbolj vplivalo precejšnje zmanjšanje opredmetenih osnovnih sredstev glede na prejšnje leto. Razlog za povečanje v letu 2007 je predvsem občuten porast dolgoročnih finančnih naložb glede na leto 2006.

Tabela 11: Obseg (v €) in struktura (v %) dolgoročnih sredstev podjetja Jadran, d. d., Sežana v letih 2005, 2006 in 2007

Element	2005		2006		2007		I _{06/05}	I _{07/06}
	Vrednost	v %	Vrednost	v %	Vrednost	v %		
1. Neopredmetena sredstva in dolgoročne AČR	25.580	0,5	16.269	0,3	8.604	0,1	63,6	52,9
2. Opredmetena osnovna sredstva	2.622.019	49,1	1.616.667	31,4	1.243.169	21,2	61,7	76,9
3. Naložbene nepremičnine	582.965	10,9	1.256.624	24,4	548.670	9,4	215,6	43,7
4. Dolgoročne finančne naložbe	2.024.500	37,9	2.150.100	41,7	3.972.391	67,8	106,2	184,8
5. Dolgoročne poslovne terjatve	7.987	0,1	4.914	0,1	2.982	0,1	61,5	60,7
6. Odložene terjatve za davke	78.310	1,5	105.935	2,1	83.702	1,4	135,3	79,0
7. DOLGOROČNA SREDSTVA (1+ 2+ 3+ 4+ 5 + 6)	5.341.361	100,0	5.150.508	100,0	5.859.518	100,0	96,4	113,8

Vir: Bilance stanja podjetja Jadran, d. d., Sežana na dan 31. 12. v letih 2005, 2006 in 2007.

3.1.2 Obseg in struktura opredmetenih osnovnih sredstev

V Tabeli 12 sta prikazana obseg in struktura opredmetenih osnovnih sredstev ter sprememba letih v podjetju Jadran v obravnavanem obdobju.

Tabela 12: Obseg (v €) in struktura (v %) opredmetenih osnovnih sredstev podjetja Jadran, d. d., Sežana v letih 2005, 2006 in 2007

Element	2005		2006		2007		I _{06/05}	I _{07/06}
	Vrednost	v %	Vrednost	v %	Vrednost	v %		
1. Zemljišča in zgradbe	2.384.127	90,9	1.386.003	85,7	1.120.506	90,1	58,1	80,8
2. Proizvajalne naprave in stroji	0	0,0	0	0,0	0	0,0	-	-
3. Druga naprave in oprema	227.152	8,7	204.564	12,7	122.663	9,9	90,1	60,0
4. Osnovna sredstva, ki se pridobivajo	10.741	0,4	26.100	1,6	0	0,0	243,0	0,0
5. OPREDMETENA OSNOVNA SREDSTVA (1 + 2 + 3 + 4)	2.622.020	100,0	1.616.667	100,0	1.243.169	100,0	61,7	76,9

Vir: Bilance stanja podjetja Jadran, d. d., Sežana na dan 31. 12. v letih 2005, 2006 in 2007.

V zgornji tabeli vidimo, da se je obseg opredmetenih osnovnih sredstev zmanjševal skozi celotno obravnavano obdobje. Opredmetena osnovna sredstva so se v letu 2006 glede na leto 2005 zmanjšala za 38,3 %, v letu 2007 glede na leto 2006 pa za 23,1 %. Največji delež opredmetenih osnovnih sredstev predstavljajo zemljišča in zgradbe, ki imajo v preučevanih letih najmanj 85,7 % delež v celotnih opredmetenih osnovnih sredstvih. Le-ta so se v letu 2006 glede na leto 2005 zmanjšala za 41,9 %, v letu 2007 pa za 19,2 % glede na leto 2006. Preostali delež opredmetenih osnovnih sredstev večinoma predstavljajo druge naprave in oprema, ki so se v letu 2006 glede na prejšnje leto zmanjšala za 9,9 %, v letu 2007 pa za 40 % glede na leto 2006. Zelo majhen delež predstavljajo osnovna sredstva, ki se pridobivajo, vendar njihov delež ne bistveno vpliva na

spremembe obsega celotnih opredmetenih osnovnih sredstev. Zmanjšanje opredmetenih osnovnih sredstev v celotnem obdobju je posledica zmanjšanja vrednosti zemljišč in zgradb, kar je v tem primeru predvsem posledica amortizacije.

3.1.3 Odpisanost osnovnih sredstev

Zastarevanje osnovnih sredstev je ekonomski pojav, ki ga ne moremo natančno meriti. Posredno ga izražamo z odpisanostjo osnovnih sredstev. Praviloma obstaja večja ali manjša razlika med stopnjo odpisanosti in stopnjo zastarelosti osnovnih sredstev, kajti odpisanost je posledica politike amortiziranja osnovnih sredstev, ki ne vedno uspe uveljaviti popolne skladnosti z zastarevanjem osnovnih sredstev. Odpisanost osnovnih sredstev spremljamo s pomočjo stopnje odpisanosti. Spodnja enačba 7 kaže, da je le-ta opredeljena kot razmerje med odpisano vrednostjo osnovnih sredstev in nabavno vrednostjo osnovnih sredstev (Pučko, 2004, str. 60).

$$\text{Stopnja odpisanosti} = \frac{\text{odpisana vrednost osnovnih sredstev}}{\text{nabavna vrednost osnovnih sredstev}} * 100 \quad (7)$$

Omeniti velja, da se stopnja odpisanosti računa za vsa sredstva v uporabi, razen za zemljišča in predujme za opredmetena osnovna sredstva. Večja kot je vrednost kazalnika stopnje odpisanosti, bolj zastarela so sredstva. V Tabeli 13 na naslednji strani so izračunane stopnje odpisanosti opredmetenih osnovnih sredstev in stopnje odpisanosti za posamezne sestavine opredmetenih osnovnih sredstev. Odpisano vrednost posameznih sredstev sem izračunal tako, da sem od njihove nabavne vrednosti odštel neodpisano vrednost.

V Tabeli 13 vidimo, da se je stopnja odpisanosti opredmetenih osnovnih sredstev v letu 2006 povečala za 11,8 % glede na leto 2005, v letu 2007 glede na leto 2006 pa za 4,1 %. V zadnjem letu preučevanega obdobja (2007) je stopnja odpisanosti opredmetenih osnovnih sredstev znašala 83,9 %, kar kaže na to, da so le-ta v podjetju Jadran precej zastarela. Stopnja odpisanosti zgradb se prav tako povečuje v celotnem obdobju, in sicer v letu 2006 za 15,9 % glede na leto 2005, v letu 2007 pa za 3,4 % glede na leto 2006. V letu 2007 je znašala 84,5 %, kar nam pove, da so zgradbe podjetja prav tako zastarele. Stopnja odpisanosti opreme se je v letu 2006 glede na prejšnje leto zmanjšala za 4,5 %, v letu 2007 pa povečala za 8 % glede na leto 2006. Zastarelost opreme je v podjetju Jadran precejšnja, saj stopnja odpisanosti v letu 2007 znaša kar 82,4 %. Glede ostalih opredmetenih osnovnih sredstev je njihova stopnja sorazmerno nizka proti ostalim v podjetju, saj v letu 2007 znaša 36,3 %. Stopnja odpisanosti neopredmetenih osnovnih sredstev se je v letu 2006 glede na leto 2005 povečala za 7,2 %, v letu 2007 pa za 8,4 % glede na leto 2006. V letu 2007 je le-ta znašala kar 91,3 % kar kaže na izjemno zastarelost neopredmetenih osnovnih sredstev.

Tabela 13: Stopnje odpisanosti opredmetenih osnovnih sredstev, zgradb, opreme in neopredmetenih osnovnih sredstev podjetja Jadran, d. d., Sežana v letih 2005, 2006 in 2007

Element	2005	2006	2007	I _{06/05}	I _{07/06}
1. Odpisana vrednost opredmetenih osnovnih sredstev (v €)	4.156.058	3.898.188	3.394.616	93,8	87,1
2. Nabavna vrednost opredmetenih osnovnih sredstev (v €)	5.768.523	4.837.682	4.048.273	83,9	83,7
3. Stopnja odpisanosti opredmetenih osnovnih sredstev (v %) - (1/2)	72,0	80,6	83,9	111,8	104,1
4. Odpisana vrednost zgradb (v €)	3.314.108	3.286.362	2.887.192	99,2	87,9
5. Nabavna vrednost zgradb (v €)	4.699.421	4.021.292	3.418.186	85,6	85,0
6. Stopnja odpisanosti zgradb (v %) - (4/5)	70,5	81,7	84,5	115,9	103,4
7. Odpisana vrednost opreme (v €)	829.963	601.895	498.331	72,5	82,8
8. Nabavna vrednost opreme (v €)	1.038.818	788.986	605.046	76,0	76,7
9. Stopnja odpisanosti opreme (v %) - (7/8)	79,9	76,3	82,4	95,5	108,0
10. Odpisana vrednost ostalih opredmetenih osnovnih sredstev (v €)	11.986	9.932	9.093	82,9	91,6
11. Nabavna vrednost ostalih opredmetenih osnovnih sredstev (v €)	30.283	27.405	25.041	90,5	91,4
12. Stopnja odpisanosti ostalih opredmetenih osnovnih sredstev (v %) - (10/11)	39,6	36,2	36,3	91,6	100,2
13. Odpisana vrednost neopredmetenih osnovnih sredstev (v €)	93.378	86.576	89.934	92,7	103,9
14. Nabavna vrednost neopredmetenih osnovnih sredstev (v €)	118.958	102.846	98.538	86,5	95,8
15. Stopnja odpisanosti neopredmetenih osnovnih sredstev (v %) - (13/14)	78,5	84,2	91,3	107,2	108,4

Vir: Letna poročila podjetja Jadran, d. d., Sežana v letih 2005, 2006 in 2007.

Iz izračunov stopenj odpisanosti v Tabeli 13 je jasno vidno, da so osnovna sredstva v podjetju Jadran precej zastarela. Tako opredmetena osnovna sredstva, zgradbe, oprema in neopredmetena osnovna sredstva so precej zastarela, kar utegne negativno vplivati na samo uspešnost poslovanja podjetja Jadran v prihodnje.

3.1.4 Tehnična opremljenost dela

Opremljenost z delovnimi sredstvi igra danes v produktivnosti dela izredno pomembno vlogo in je tako zelo pomembna za uspešnost poslovanja. Opremljenost podjetja z delovnimi sredstvi ugotavljamo s pomočjo tehnične opremljenosti dela. Le-ta je opredeljena kot razmerje med nabavno vrednostjo osnovnih sredstev in številom zaposlenih, kar je prikazano v enačbi 8 (Pučko & Rozman, 2000, str. 267–268).

$$\text{Tehnična opremljenost dela} = \frac{\text{nabavna vrednost osnovnih sredstev}}{\text{število zaposlenih}} \quad (8)$$

Koeficient tehnične opremljenosti dela nam pokaže, koliko delovnih sredstev odpade na zaposlenega. Višji koeficient tehnične opremljenosti dela pomeni večjo uspešnost poslovanja podjetja.

V Tabeli 14 je izračunana in prikazana tehnična opremljenost podjetja Jadran v obravnavanem obdobju. Prikazani sta dve tehnični opremljenosti dela. Tehnična opremljenost dela I je enaka tisti v enačbi 8, medtem ko je tehnična opremljenost dela II opredeljena kot razmerje med nabavno vrednostjo opreme in številom zaposlenih. Omeniti velja, da v tabeli izračunani vrsti tehnične opremljenosti dela veljata na dan 31. 12. posameznega leta, saj sta tako nabavna vrednost osnovnih sredstev ter opreme in število zaposlenih upoštevana na dan 31. 12. V letu 2006 glede na leto 2005 se je tehnična opremljenost dela I zmanjšala za 6,4 %, v letu 2007 pa za 4,6 % glede na leto 2006. Zmanjšanje v letu 2006 je posledica zmanjšanja nabavne vrednosti opredmetenih osnovnih sredstev za 16,1 % ter hkratnega zmanjšanja števila zaposlenih za 10,9 % glede na prejšnje leto. Prav tako je v letu 2007 razlog za zmanjšanje tehnične opremljenosti dela, zmanjšanje nabavne vrednosti opredmetenih osnovnih sredstev za 16,3 % ter hkratno zmanjšanje števila zaposlenih za 12,3 % glede na leto 2006. Tehnična opremljenost dela II se je v letu 2006 zmanjšala za 14,7 % glede na leto 2005. Razlog je v zmanjšanju nabavne vrednosti opreme za 24 %. Tudi v letu 2007 se je tehnična opremljenost dela II zmanjšala, in sicer za 12,6 % glede na prejšnje leto. Razlog je v zmanjšanju nabavne vrednosti opreme za 23,3 %.

Tabela 14: Tehnična opremljenost dela v podjetju Jadran, d. d., Sežana v letih 2005, 2006 in 2007

Element	2005	2006	2007	I _{06/05}	I _{07/06}
1. Nabavna vrednost opredmetenih osnovnih sredstev (v €)	5.768.523	4.837.682	4.048.273	83,9	83,7
2. Nabavna vrednost opreme (v €)	1.038.818	788.986	605.046	76,0	76,7
3. Število zaposlenih 31. 12.	64	57	50	89,1	87,7
4. Tehnična opremljenost dela I (v €/zaposlenega) (1/3)	90.133	84.872	80.965	94,2	95,4
5. Tehnična opremljenost dela II (v €/zaposlenega) (2/3)	16.232	13.842	12.101	85,3	87,4

Vir: Letna poročila podjetja Jadran, d. d., Sežana v letih 2005, 2006 in 2007.

3.2 ANALIZA KRATKOROČNIH SREDSTEV

Kratkoročna sredstva sestavljajo sredstva za prodajo, zaloge, kratkoročne poslovne terjatve, kratkoročne finančne naložbe, denarna sredstva in kratkoročne aktivne časovne razmejitve (SRS 24, 2006). Zaloge so praviloma sredstva v opredmeteni obliki, ki bodo porabljeni pri ustvarjanju proizvodov ali opravljanju storitev oziroma pri proizvodnji za prodajo ali prodana v okviru rednega poslovanja (SRS 4, 2006). Kratkoročne poslovne terjatve so poslovne terjatve, ki zapadejo v plačilo v obdobju, krajšem od leta dni (SRS 5, 2006). Finančne naložbe so večinoma naložbe v kapital drugih podjetij, države, območja in občine ali drugih izdajateljev (finančne naložbe v posojila) (SRS 3, 2006). Denar je zakonito plačilno sredstvo, ki je posrednik pri

menjavi poslovnih učinkov v razmerah blagovnega gospodarstva, trga in delitve dela. Med denar spadajo gotovina, knjižni denar in denar na poti (SRS 7, 2006).

3.2.1 Obseg in struktura kratkoročnih sredstev

V Tabeli 15 sta prikazana obseg in struktura kratkoročnih sredstev ter spremembe v obsegu letih v obravnavanem obdobju. Le-ta so se v letu 2006 glede na leto 2005 zmanjšala za 28,3 %, v letu 2007 pa povečala za 8,8 % glede na leto 2006. Največji delež kratkoročnih sredstev predstavljajo kratkoročne poslovne terjatve, sledijo pa jim zaloge. Kratkoročne poslovne terjatve so se v letu 2006 glede na leto 2005 zmanjšale za 34,7 % in so predstavljale 59,9 % celotnih kratkoročnih sredstev. V letu 2007 pa so se glede na leto 2006 povečale za 8,4 %, njihov delež v celotnih kratkoročnih sredstvih pa je bil 59,7 %. Zaloge so se v letu 2006 glede na leto 2005 zmanjšale za 33,8 % in so predstavljale 27,2 % kratkoročnih sredstev. Zmanjšale so se tudi v letu 2007 glede na leto 2006, in sicer za 14,6 %, njihov delež pa je znašal 21,3 %. Med ostalimi postavkami velja omeniti predvsem sredstva za prodajo, ki so se v letu 2007 glede na leto 2006 povečala za 967 %, saj je podjetje Jadran del opredmetenih osnovnih sredstev in naložbenih nepremičnin, ki jih je nameravalo prodati v letu 2008, preneslo med kratkoročna sredstva, namenjena za prodajo. Kratkoročne finančne naložbe in denarna sredstva v obravnavanem obdobju predstavljajo majhen delež kratkoročnih sredstev in ne bistveno vplivajo na spremembe obsega celotnih kratkoročnih sredstev. Na zmanjšanje kratkoročnih sredstev v letu 2006 glede na prejšnje leto je vplivalo zmanjšanje zalog in zmanjšanje kratkoročnih poslovnih terjatev. Povečanje v letu 2007 pa je predvsem posledica povečanja sredstev za prodajo in povečanja kratkoročnih poslovnih terjatev.

Tabela 15: Obseg (v €) in struktura (v %) kratkoročnih sredstev podjetja Jadran, d. d., Sežana v letih 2005, 2006 in 2007

Element	2005		2006		2007		I _{06/05}	I _{07/06}
	Vrednost	v %	Vrednost	v %	Vrednost	v %		
1. Sredstva za prodajo	0	0,0	92.548	1,4	987.469	13,7	-	1067,0
2. Zaloge	2.717.643	29,5	1.799.510	27,2	1.536.752	21,3	66,2	85,4
3. Kratkoročne finančne naložbe	80.412	0,9	170.571	2,6	324.685	4,6	212,1	190,4
4. Kratkoročne poslovne terjatve	6.069.016	65,8	3.962.160	59,9	4.296.907	59,7	65,3	108,4
5. Denarna sredstva	356.370	3,8	590.733	8,9	52.799	0,7	165,8	8,9
6. KRATKOROČNA SREDSTVA (1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6)	9.223.441	100,0	6.615.522	100,0	7.198.612	100,0	71,7	108,8

Vir: Bilance stanja podjetja Jadran, d. d., Sežana na dan 31. 12. v letih 2005, 2006 in 2007.

3.2.2 Hitrost obračanja obratnih sredstev

Za obratna sredstva je značilno, da so to tista sredstva, ki hitro spreminjajo svojo obliko in ki se v enem poslovnem procesu pretvorijo iz ene oblike v drugo različno obliko, ob zaključku procesa pa se spremenijo v svojo začetno obliko (Pučko, 2004, str. 119). Obračanje oziroma

hitrost obračanja obratnih sredstev vpliva na uspešnost poslovanja podjetja v obdobju, in sicer povečanje hitrosti obračanja obratnih sredstev vpliva na povečanje uspešnosti poslovanja, saj je pri tem potrebnih manj sredstev za doseg enakega uspeha (Pučko & Rozman, 2000, str. 69).

Hitrost obračanja merimo z dvema kazalcema. Prvi je koeficient obračanja obratnih sredstev, drugi pa čas trajanja enega obrata obratnih sredstev. Koeficient obračanja je opredeljen kot razmerje med prometom v obdobju in povprečnim stanjem obratnih sredstev, kar je prikazano v enačbi 9. Trajanje enega obrata obratnih sredstev (enačba 10) pa je opredeljeno kot razmerje med številom dni v obdobju (običajno pri računanju upoštevamo obdobje 365 dni) in koeficientom obračanja (Pučko, 2004, str. 123–125).

$$\text{Koeficient obračanja obratnih sredstev} = \frac{\text{promet v obdobju}}{\text{povprečno stanje obratnih sredstev}} \quad (9)$$

$$\text{Trajanje enega obrata obratnih sredstev} = \frac{\text{število dni v obdobju}}{\text{koeficient obračanja}} \quad (10)$$

V Tabeli 16 na naslednji strani sta prikazana koeficient obračanja obratnih sredstev, trajanje obrata (v dnevih), poleg tega pa še koeficient obračanja zalog, trajanje obrata zalog, koeficient obračanja kratkoročnih terjatev ter trajanje obrata kratkoročnih terjatev.

Obratna sredstva so se v letu 2006 glede na leto 2005 zmanjšala za 19,9 %, v letu 2007 pa za 14,6 % glede na leto 2006. Koeficient obračanja obratnih sredstev se je v letu 2006 glede na leto 2005 zmanjšal za 0,7 % in je znašal 2,55, kar pomeni, da so se obratna sredstva v letu 2006 obrnila 2,55-krat, en obrat pa je trajal približno 143 dni. V letu 2007 se je koeficient obračanja obratnih sredstev zmanjšal za 14,7 % glede na prejšnje leto in je znašal 2,17, kar pomeni, da so se obratna sredstva v tem obrnila 2,17-krat, en obrat pa je trajal nekaj manj kot 168 dni. Koeficient obračanja zalog se je v letu 2006 glede na leto 2005 povečal za 1,7 %, v letu 2007 pa zmanjšal za 1,3 % glede na prejšnje leto. V letu 2007 je le-ta znašal 8,69, kar pomeni, da so se zaloge v tem letu obrnile 8,69-krat, en obrat pa je trajal 42 dni. V letu 2006 se je koeficient obračanja kratkoročnih terjatev povečal za 1,1 % glede na leto 2005, v letu 2007 glede na leto 2006 pa zmanjšal za 11,5 %. Koeficient obračanja kratkoročnih terjatev je v letu 2007 znašal 3,45, kar pomeni, da so se kratkoročne terjatve v letu 2007 obrnile 3,45-krat, en obrat pa je trajal približno 105 dni. Koeficient obračanja obratnih sredstev se je v celotnem obdobju zmanjševal, kar je neugodno vplivalo na uspešnost poslovanja. Pozitiven vpliv na uspešnost poslovanja pa je imel koeficient obračanja zalog, ki se je v obravnavanem obdobju nekoliko povečal. Koeficient kratkoročnih terjatev je neugodno vplival na uspešnost poslovanja, saj se je v obravnavanem obdobju zmanjševal.

Tabela 16: Hitrost obračanja obratnih sredstev, zalog in kratkoročnih terjatev podjetja Jadran, d. d., Sežana v letih 2005, 2006 in 2007

Element	2005	2006	2007	I _{06/05}	I _{07/06}
1. Poslovni odhodki brez amortizacije (v €)	24.957.924	19.866.289	14.474.857	79,6	72,9
2. Poslovni prihodki (v €)	25.090.587	19.527.066	14.234.953	77,8	72,9
3. Povprečna obratna sredstva (v €)	9.725.090	7.793.990	6.659.438	80,1	85,4
4. Povprečni obseg zalog (v €)	2.885.658	2.258.576	1.668.131	78,3	73,9
5. Povprečni obseg kratkoročnih terjatev (v €)	6.516.889	5.015.588	4.129.533	77,0	82,3
6. Koefficient obračanja obratnih sredstev (1/3)	2,57	2,55	2,17	99,3	85,3
7. Trajanje obrata obratnih sredstev (v dnevih)	142,23	143,20	167,93	100,7	117,3
8. Koefficient obračanja zalog (1/4)	8,65	8,80	8,69	101,7	98,7
9. Trajanje obrata zalog (v dnevih)	42,20	41,50	42,06	98,3	101,4
10. Koefficient obračanja kratkoročnih terjatev (2/5)	3,85	3,89	3,45	101,1	88,5
11. Trajanje obrata kratkoročnih terjatev (v dnevih)	94,80	93,75	105,89	98,9	112,9

Vir: Bilance stanja podjetja Jadran, d. d., Sežana na dan 31. 12. v letih 2005, 2006 in 2007 ter izkazi poslovnega izida podjetja Jadran, d. d., Sežana v letih 2005, 2006 in 2007

4 ANALIZA POSLOVNIH FUNKCIJ

Poslovni proces je sestavljen iz delov, ki jim pravimo poslovne funkcije. Poslovna funkcija je torej opredeljena kot sinteza s posebnim predmetom poslovanja povezanih in medsebojno odvisnih delovnih nalog, ki jih opravljajo zato usposobljeni subjekti – nosilci nalog v zaokroženem poslovnem procesu (Lipičnik, 2003, str. 22). Temeljne poslovne funkcije so:

- **Kadrovska** funkcija – naloga je pridobivanje ustreznih zaposlenih in njihov razvoj;
- **Nabavna** funkcija – naloga je nabava delovnih sredstev, predmetov dela in tujih storitev;
- **Proizvodna** funkcija – pretvorba delovnih predmetov pod vplivom delovne sile in delovnih sredstev v proizvode ter storitve;
- **Prodajna** funkcija – prodaja proizvodov in storitev (tudi pridobivanje naročil, ki jih preda proizvodnji);
- **Finančna** funkcija – naloga je izstavljanje računov in skrb za ustrezen pritok finančnih sredstev ter pridobivanje finančnih sredstev iz drugih virov.

Kot sem omenil že v uvodu diplomskega dela, se bom zaradi omejitve obsega diplomskega dela osredotočil zgolj na analizo kadrovske funkcije oziroma na analizo zaposlenih ter na analizo finančne funkcije

4.1 ANALIZA KADROVSKE FUNKCIJE – ANALIZA ZAPOSLENIH

Zaposleni, ki jih ima podjetje, objektivno pomenijo določen delovni potencial, ki ima praviloma pomemben vpliv na uspešnost poslovanja podjetja. To je razlog, da moramo zaposlene spremljati in ocenjevati z vseh tistih vidikov, ki pomembneje določajo uspešnost poslovanja. Ti vidiki so predvsem obseg zaposlenih in njihove različne strukture, dinamika zaposlenih, izkoriščanje delovnega časa v podjetju, različne proizvodne in lastnosti zaposlenih ter tehnična opremljenost dela (Pučko, 2004, str. 65). Za podjetje Jadran sem analiziral število zaposlenih, strukturo zaposlenih po izobrazbi ter po organizacijskih enotah, v katerih so zaposleni, in dinamiko zaposlenih v obdobju od leta 2005 do leta 2007.

4.1.1 Število zaposlenih in struktura zaposlenih

Tabela 17 prikazuje število zaposlenih v obravnavanem obdobju v podjetju Jadran. Vidimo lahko, da se je le-to skozi celotno obdobje zmanjševalo. V začetku leta 2006 (na dan 1. 1.) glede na leto 2005 se je število zaposlenih zmanjšalo za 15,8 %, v začetku leta 2007 pa za 10,9 % glede na leto 2006. Število zaposlenih konec leta 2006 (na dan 31. 12.) glede na leto 2005 se je zmanjšalo za 10,9 %, konec leta 2007 pa za 12,3 % glede na prejšnje leto. Povprečno število zaposlenih se je leta 2006 glede na leto 2005 zmanjšalo za 13,6 %, v letu 2007 pa za 11,6 % glede na leto 2006. Zmanjševanje števila zaposlenih v celotnem obdobju je predvsem posledica tega, da je podjetje Jadran opustilo nekaj prodajnih programov oziroma skrčilo obseg posameznih poslovnih programov.

Tabela 17: Število zaposlenih v podjetju Jadran, d. d., Sežana v letih 2005, 2006 in 2007

Element	2005	2006	2007	I _{06/05}	I _{07/06}
1. Število zaposlenih 1. 1.	76	64	57	84,2	89,1
2. Število zaposlenih 31. 12.	64	57	50	89,1	87,7
3. Povprečno število zaposlenih	70	60,5	53,5	86,4	88,4

Vir: Kadrovske evidence podjetja Jadran, d. d., Sežana v letih 2005, 2006 in 2007.

Tabela 18 prikazuje strukturo zaposlenih v podjetju Jadran glede na izobrazbo. Največji delež predstavljajo zaposleni s V. stopnjo izobrazbe, ki v obravnavanem obdobju predstavljajo najmanj 43,8 % vseh zaposlenih. V letu 2006 glede na leto 2005 se je njihovo število zmanjšalo za 3,6 %, v letu 2007 pa za 14,8 % glede na leto 2006. Drugi največji delež predstavljajo zaposleni s VII. stopnjo izobrazbe, katerih delež se v preučevanem obdobju giblje med 28–30 % vseh zaposlenih. Njihovo število se je v letu 2006 glede na leto 2005 zmanjšalo za 11,1 %, v letu 2007 pa za 6,2 % glede na leto 2006. Število zaposlenih s IV. stopnjo izobrazbe se je v letu zmanjšalo za 25 %, v letu 2007 pa za 16,7 % glede na leto 2006. V letu 2006 glede na leto 2005 se je zmanjšalo število zaposlenih s VI. stopnjo izobrazbe, in sicer za 16,7 %, medtem ko je v letu 2007 ostalo nespremenjeno. Število zaposlenih s III. stopnjo izobrazbe je bilo skozi celotno obdobje enako. Število delavcev z II. stopnjo izobrazbe se je leta 2006 glede na prejšnje leto zmanjšalo za 23,3

%, v letu 2007 pa za 50 % glede na leto 2006. Kljub zmanjšanemu številu zaposlenih s VII. stopnjo izobrazbe se je njihov delež povečal, kar je za podjetje vsekakor pozitivno.

Tabela 18: Število in struktura zaposlenih po stopnjah izobrazbe v podjetju Jadran, d. d., Sežana v letih 2005, 2006 in 2007

Stopnja izobrazbe	2005		2006		2007		I _{06/05}	I _{07/06}
	Število	v %	Število	v %	Število	v %		
II.	3	4,6	2	3,5	1	2,0	66,7	50,0
III.	1	1,6	1	1,8	1	2,0	100,0	100,0
IV.	8	12,5	6	10,5	5	10,0	75,0	83,3
V.	28	43,8	27	47,4	23	46,0	96,4	85,2
VI.	6	9,4	5	8,8	5	10,0	83,3	100,0
VII.	18	28,1	16	28,0	15	30,0	88,9	93,8
Skupaj	64	100,0	57	100,0	50	100,0	89,1	87,7

Vir: Kadrovske evidence podjetja Jadran, d. d., Sežana v letih 2005, 2006 in 2007.

Tabela 19 prikazuje strukturo zaposlenih glede na organizacijske enote v podjetju Jadran. Največji delež zaposlenih v podjetju predstavljajo zaposleni v prodajnih programih, katerih delež v obravnavanem obdobju predstavlja najmanj 58,0 % zaposlenih. V letu 2006 glede na leto 2005 se je število zaposlenih v prodajnih programih zmanjšalo za 10,5 %, v letu 2007 glede na leto 2006 pa za 14,7 %. Zmanjšanje je, kot že omenjeno, posledica ukinitve oziroma krčenja nekaterih poslovnih programov. Finančno-računovodski sektor je drugi največji po številu zaposlenih. Njegov delež v preučevanih letih ne predstavlja manj kot 17,2 %. V letu 2006 se je število zaposlenih v tem sektorju glede na leto 2005 zmanjšalo za 9,1 %, v letu 2007 pa za 10,0 % glede na prejšnje leto. V letu 2006 glede na leto 2005 se je število zaposlenih v splošnem sektorju zmanjšalo za 12,5 %, v letu 2007 pa za 14,3 % glede na leto 2006. Število članov uprave je v vseh treh letih ostalo nespremenjeno.

Tabela 19: Število in struktura zaposlenih po organizacijskih enotah v podjetju Jadran, d. d., Sežana v letih 2005, 2006 in 2007

Področje zaposlitve	2005		2006		2007		I _{06/05}	I _{07/06}
	Število	v %	Število	v %	Število	v %		
1. Uprava	2	3,1	2	3,5	2	4,0	100,0	100,0
2. Finančno-računovodski sektor	11	17,2	10	17,5	9	18,0	90,9	90,0
3. Splošni sektor	8	12,5	7	12,3	6	12,0	87,5	85,7
4. Prodajni programi (skupaj)	38	59,4	34	59,6	29	58,0	89,5	85,3
5. Skladišča in vzdrževanje	5	7,8	4	7,0	4	8,0	80,0	100,0
6. Skupaj	64	100,0	57	100,0	50	100,0	89,1	87,7

Vir: Kadrovske evidence podjetja Jadran, d. d., Sežana v letih 2005, 2006 in 2007.

4.1.2 Dinamika zaposlenih

Dinamika zaposlenih nam kaže upadanje oziroma večanje števila zaposlenih kot tudi intenzivnost menjavanja osebja, ki je eden izmed glavnih kazalcev dinamike zaposlenih

(Bošnjak, 1998, str. 18). Glavni pripomoček pri spremljanju in ocenjevanju dinamike zaposlenih je bilanca gibanja zaposlenih. Ta nam kaže vsa povečanja in zmanjšanja števila zaposlenih v podjetju in tudi fluktuacijo zaposlenih. Na temelju bilance gibanja zaposlenih lahko ocenimo fluktuacijo zaposlenih in izračunamo bruto koeficient fluktuacije, ki je prikazan v enačbi 11 (Pučko, 2004, str. 69).

$$\text{Bruto koeficient fluktuacije} = \frac{\text{število zamenjanega osebja v obdobju}}{\text{povprečno število zaposlenih v obdobju}} \quad (11)$$

Spodnja Tabela 20 prikazuje bilanco gibanja zaposlenih v podjetju Jadran v obravnavanem obdobju. Izračunana sta tako bruto koeficient fluktuacije zaposlenih kot tudi neto koeficient fluktuacije, ki je opredeljen kot razmerje med neto številom zamenjav v obdobju in povprečnim številom zaposlenih v obdobju.

Tabela 20: Bilanca gibanja zaposlenih v podjetju Jadran, d. d., Sežana v letih 2005, 2006 in 2007

Element	2005	2006	2007	I _{06/05}	I _{07/06}
1. Število zaposlenih na dan 1. 1.	76	64	57	84,2	89,1
2. Prihodi zaposlenih v obdobju od 1. 1.–31. 12.	2	1	3	50,0	300,0
3. Odhodi zaposlenih v obdobju od 1. 1.–31. 12.	14	8	10	57,1	125,0
4. Število zaposlenih na dan 31. 12.	64	57	50	89,1	87,7
5. Povprečno število zaposlenih v obdobju	70	60,5	53,5	86,4	88,4
6. Koeficient fluktuacije odhodov (3/5) (v %)	20,00	13,22	18,69	66,1	141,4
7. Bruto koeficient fluktuacije (2 + 3/7) (v %)	22,86	14,88	24,30	65,1	163,3
8. Neto koeficient fluktuacije (2 - 3/7) (v %)	- 17,14	- 11,57	- 13,08	67,5	113,1

Vir: Kadrovske evidence podjetja Jadran, d. d., Sežana v letih 2005, 2006 in 2007

Največje spremembe v številu zaposlenih so se zgodile v letu 2005, saj je takrat odšlo 14 zaposlenih, na novo pa so zaposlili dva delavca. Precejšnja sprememba se je zgodila tudi v letu 2007, ko so na novo zaposlili tri delavce, odšlo pa jih je 10. Razlog za te spremembe je bil predvsem ukinjanje nekaterih poslovnih programov. Koeficient fluktuacije odhodov se je v letu 2006 glede na leto 2005 zmanjšal za 33,9 %, kar kaže na manj odhodov zaposlenih, v letu 2007 pa povečal za 41,4 % glede na leto 2006, kar pomeni, da se je število odhodov povečalo. Iz tega sledi, da se je v letu 2006 glede na leto 2005 zmanjšal tudi bruto koeficient fluktuacije, in sicer za 34,9 %, v letu 2007 pa povečal za 63,3 % glede na prejšnje leto. Bruto koeficient fluktuacije je bil najvišji v letu 2007, in sicer je znašal 24,30 %, kar pomeni, da je število zamenjanega osebja predstavljalo 24,3 % povprečnega števila zaposlenih v obdobju. Neto koeficient fluktuacije je v vseh treh letih negativen, kar pomeni, da je bilo v celotnem obdobju več odhodov kot prihodov zaposlenih v podjetje, to pa običajno neugodno vpliva na uspešnost podjetja.

4.2 ANALIZA FINANCIRANJA

Naloge finančne funkcije, kot ene izmed temeljnih poslovnih funkcij, so pridobivanje sredstev, investiranje sredstev, gospodarjenje z denarjem ter vračanje prejetih sredstev virom sredstev.

Finančna funkcija torej skrbi, da ima podjetje v vsakem trenutku potrebna finančna sredstva za poravnavo svojih obveznosti. Z vidika finančne funkcije obravnavamo dve vrsti odločitev, in sicer investicijske ter finančne. Prve so vezane predvsem na aktivno stran bilance stanja, druge pa na pasivno stran (Brigham & Houston, 2004, str. 8–10). Financiranje je za razliko od drugih faz (nabava, proizvodnja, prodaja) delni proces, ki je nekako prisoten pri odvijanju vseh drugih delnih procesov v podjetju. Namreč finančna funkcija napaja vse druge delne procese s potrebnimi finančnimi sredstvi, tako da se v financiranju na določen način sintetizira in odraža celota poslovanja podjetja. To pomeni, da moramo vzroke za problemske položaje, ki jih bomo ugotavljali na področju financiranja, iskati v okviru celega poslovnega procesa (Pučko, 2004, str. 126).

Financiranje podjetja delimo na pasivno in aktivno financiranje. Pasivno se nanaša na priskrbo finančnih virov oziroma finančnih sredstev. Aktivno financiranje pa pomeni vlaganje finančnih sredstev v druge oblike sredstev podjetja. Aktivno financiranje tako ustvarja določen sestav sredstev podjetja, pasivno pa sestav obveznosti do virov sredstev. Z ustvarjenim sestavom sredstev in obveznosti do virov sredstev se vzpostavijo tudi določena razmerja med sredstvi ter obveznostmi do virov sredstev (Pučko, 2004, str. 126).

4.2.1 Obseg in struktura obveznosti do virov sredstev

Spremljanje in ocenjevanje obsega ter strukture obveznosti do virov sredstev kaže usmerjati na ugotavljanje, od katerih virov podjetje nabavlja finančne vire, kakšno sestavo obveznosti do virov ima in tudi, koliko je ta sestava ustrezna (Pučko, 2004, str. 128). Viri sredstev so lahko lastni (nevračljivi) ali tuji (vračljivi viri). V Tabeli 21 so prikazani obseg in struktura obveznosti do virov sredstev za podjetje Jadran v obravnavanem obdobju.

Tabela 21: Obseg (v €) in struktura (v %) obveznosti do virov sredstev podjetja Jadran, d. d., Sežana v letih 2005, 2006 in 2007

Element	2005		2006		2007		I _{06/05}	I _{07/06}
	Vrednost	v %	Vrednost	v %	Vrednost	v %		
1. Kapital	6.881.895	47,2	6.711.921	57,0	6.562.944	50,2	97,5	97,8
2. Rezervacije in dolgoročne pasivne časovne razmejitev	174.668	1,2	221.899	1,9	141.249	1,1	127,0	63,7
3. Dolgoročne obveznosti	417.615	2,9	57.055	0,5	159.246	1,2	13,7	279,1
4. Kratkoročne obveznosti	7.032.522	48,2	4.755.537	40,3	6.140.545	47,0	67,6	129,1
5. Kratkoročne pasivne časovne razmejitev	68.634	0,5	32.705	0,3	71.613	0,5	47,7	219,0
6. OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV SKUPAJ (1 + 2 + 3 + 4 + 5)	14.575.334	100,0	11.779.117	100,0	13.075.597	100,0	80,8	111,0

Vir: Bilance stanja podjetja Jadran, d. d., Sežana na dan 31. 12. v letih 2005, 2006 in 2007.

V Tabeli 21 je razvidno, da so se obveznosti do virov sredstev v letu 2006 glede na leto 2005 zmanjšale za 19,2 %, v letu 2007 pa povečale za 11,0 % glede na leto 2006. Zmanjšanje celotnih

obveznosti do virov sredstev v letu 2006 je posledica zmanjšanja kratkoročnih obveznosti (večji vpliv) ter kapitala, povečanje v letu 2007 pa je posledica povečanja kratkoročnih obveznosti oziroma še bolj natančno kratkoročnih finančnih obveznosti do družb v skupini. Največji delež vseh obveznosti do virov sredstev predstavljata kapital ter kratkoročne obveznosti. V obravnavanem obdobju je kapital predstavljal najmanj 47,2 % celotnih obveznosti do virov sredstev, kratkoročne obveznosti pa najmanj 40,3 % obveznosti do virov sredstev. V letu 2006 se je obseg vrednosti kapitala glede na leto 2005 zmanjšal za 2,5 %, v letu 2007 pa za 2,2 % glede na leto 2006. Kratkoročne obveznosti so se v letu 2006 glede na leto 2005 zmanjšale za 32,4 %, v letu 2007 pa povečale za 29,1 % glede na leto 2006. Zmanjšanje kratkoročnih obveznosti v letu 2006 je predvsem posledica zmanjšanja kratkoročnih finančnih obveznosti do bank in kratkoročnih poslovnih obveznosti do dobaviteljev. Povečanje v letu 2007 pa je posledica povečanja kratkoročnih finančnih obveznosti do družb v skupini. Ostale postavke med obveznostmi do virov sredstev, kot so dolgoročne obveznosti, rezervacije in dolgoročne pasivne časovne razmejitev ter kratkoročne pasivne časovne razmejitev, predstavljajo majhen delež vseh obveznosti do virov sredstev in v preučevanem obdobju ne bistveno vplivajo na spremembe obsega celotnih obveznosti do virov sredstev.

Pri ocenjevanju strukture obveznosti do virov sredstev se naslanjamo na izračunavanje stopnje kapitalizacije in stopnje zadolženosti. Opredeljena sta kot razmerje oziroma odnos med (Pučko, 2004, str. 129):

$$\text{Stopnja kapitalizacije} = \frac{\text{lastni viri}}{\text{vsi viri}} \quad (12)$$

$$\text{Stopnja zadolženosti} = \frac{\text{tuji viri}}{\text{vsi viri}} \quad (13)$$

Tabela 22: Stopnja zadolženosti in kapitalizacije podjetja Jadran, d. d., Sežana v letih 2005, 2006 in 2007

Element	2005	2006	2007	I _{06/05}	I _{07/06}
1. Lastni viri (v €)	6.881.895	6.711.921	6.562.944	97,5	97,8
2. Tuji viri (v €)	7.450.137	4.812.592	6.299.791	64,6	130,9
3. Vsi viri (v €)	14.575.334	11.779.117	13.075.597	80,8	111,0
4. Stopnja kapitalizacije (1/3) v %	47,2	57,0	50,2	120,7	88,1
5. Stopnja zadolženosti (2/3) v %	51,1	40,9	48,2	79,9	117,9

Vir: Bilance stanja podjetja Jadran, d. d., Sežana na dan 31. 12. v letih 2005, 2006 in 2007.

V Tabeli 22 sta izračunani tako stopnja kapitalizacije kot stopnja zadolženosti za podjetje Jadran. Stopnja kapitalizacije je v letu 2005 znašala 47,2 %, v letu 2006 se je glede na leto 2005 povečala za 20,7 % in je znašala 57 %. V letu 2007 glede na leto 2006 se je stopnja kapitalizacije zmanjšala za 11,9 % in je znašala 50,2 %. Priporočena vrednost stopnje kapitalizacije je 50 %,

tako da za podjetje Jadran lahko rečemo, da je v preučevanih letih stopnja kapitalizacije ustrezna. Stopnja zadolženosti je v letu 2006 znašala 40,9 % in se je glede na leto 2005 zmanjšala za 20,1 %, v letu 2007 pa se je glede na leto 2006 povečala za 17,9 % in je znašala 48,2 %. Gibanje stopnje kapitalizacije in stopnje zadolženosti je v obdobju ugodno vplivalo na uspešnost poslovanja podjetja Jadran.

4.2.2 Razmerja med strukturo sredstev in strukturo virov sredstev

Opazovanje razmerij med strukturnimi deli virov sredstev in strukturnimi deli sredstev nekega podjetja je bistvo ocenjevanja bilance stanja. Pri ocenjevanju financiranja nas zanima bilanca stanja predvsem kot tisti finančni okvir, ki boljše ali slabše omogoča odvijanje celotnega poslovnega procesa (Pučko, 2004, str. 135). Za ocenjevanje ustreznosti financiranja v podjetju uporabljamo več kazalnikov, ki nam pokažejo razmerja med sredstvi in viri sredstev. Delimo jih na kazalnike plačilne sposobnosti in kazalnike finančne stabilnosti.

4.2.2.1 Plačilna sposobnost

Plačilna sposobnost oziroma likvidnost podjetja je opredeljena kot sposobnost podjetja, da v danem trenutku poplača zapadle obveznosti z denarnimi sredstvi. Iz te opredelitve izhaja tudi temeljni kazalec likvidnosti, ki je tako opredeljen kot razmerje med denarnimi sredstvi in zapadlimi obveznostmi. V kolikor je vrednost kazalnika vsaj ena, lahko za podjetje rečemo, da je plačilno sposobno (Pučko, 2004, str. 138).

V praksi se likvidnost podjetja ocenjuje z naslednjimi kazalniki (formule za izračun posameznih kazalnikov so iz SRS 2006):

$$\text{Koeficient obratne likvidnosti} = \frac{\text{kratkoročna sredstva}}{\text{kratkoročne obveznosti}} \quad (14)$$

$$\text{Koeficient hitrega preizkusa likvidnosti} = \frac{\text{kratkoročne terjatve} + \text{vsota likvidnih sredstev}}{\text{kratkoročne obveznosti}} \quad (15)$$

$$\text{Koeficient denarne likvidnosti} = \frac{\text{likvidna sredstva}}{\text{kratkoročne obveznosti}} \quad (16)$$

Prvemu kazalniku pravimo tudi kratkoročni koeficient, dosegal pa naj bi vrednost vsaj dve, če želi podjetje dosegati ustrezno raven likvidnosti. Drugi kazalnik je poznan tudi kot pospešeni koeficient in naj bi znašal vsaj ena. Tretjemu koeficientu pa pravimo tudi hitri koeficient, njegova priporočljiva vrednost pa je nekje okrog 0,5. Koeficienti za podjetje Jadran so prikazani v Tabeli 23.

Tabela 23: Kazalniki plačilne sposobnosti podjetja Jadran, d. d., Sežana v letih 2005, 2006 in 2007

Element	2005	2006	2007	I _{06/05}	I _{07/06}
1. Kratkoročna sredstva (v €)	9.223.442	6.615.521	7.198.612	71,7	108,8
2. Likvidna sredstva (denarna sredstva + kratkoročne finančne naložbe) (v €)	436.782	761.304	377.484	174,3	49,6
3. Kratkoročne terjatve (v €)	6.069.016	3.962.160	4.296.907	65,3	108,4
4. Kratkoročne obveznosti (v €)	7.032.522	4.755.537	6.140.545	64,0	136,4
5. Kratkoročni koeficient (1/4)	1,31	1,39	1,17	106,2	84,2
6. Pospešeni koeficient ((2 + 3)/4)	0,925	0,993	0,761	107,3	76,6
7. Hitri koeficient (2/4)	0,062	0,160	0,061	258,1	38,1

Vir: Bilance stanja podjetja Jadran, d. d., Sežana na dan 31. 12. v letih 2005, 2006 in 2007.

Kratkoročni koeficient v obravnavanem obdobju v podjetju Jadran ne dosega priporočenih vrednosti dve. Vrednost kratkoročnega koeficienta je v letu 2005 znašala 1,31, v letu 2006 1,39, leta 2007 pa le 1,17. Vidimo lahko tudi, da se je v treh letih celo zmanjšal, kar je posledica tega, da so se kratkoročna sredstva bolj zmanjšala kot kratkoročne obveznosti. Pospešeni koeficient je v letu 2005 znašal 0,925 in je tako bil blizu priporočene vrednosti ena. V letu 2006 se je glede na prejšnje leto povečal za 7,3 % in znašal 0,993, v letu 2007 pa ponovno zmanjšal, in sicer za 23,4 % ter znašal le še 0,761. Hitri koeficient je v letu 2005 znašal 0,062, v letu 2006 0,160, kar pomeni, da se je povečal za 158,1 %. Razlog za povečanje je večja vrednost likvidnih sredstev v letu 2006. V letu 2007 se je hitri koeficient zmanjšal za 61,9 % in znašal 0,061, kar je predvsem posledica zmanjšanja likvidnih sredstev. Razvidno je, da tudi hitri koeficient ne dosega priporočene ravni. Iz predstavljenih podatkov lahko sklepamo, da plačilna sposobnost podjetja Jadran ni ustrezna, saj nobeden izmed kazalnikov likvidnosti ne dosega priporočenih vrednosti.

4.2.2.2 Finančna stabilnost

Finančno ravnotežje oziroma stabilnost je izraz dolgoročne plačilne sposobnosti podjetja in s tem temeljni finančni cilj podjetja (Bošnjak, 1998, str. 28). Finančno stabilnost (solventnost) podjetja ugotavljamo s temeljnimi kazalniki vodoravnega finančnega ustroja. V nadaljevanju bosta prikazana kazalnik finančne stabilnosti in kazalnik stopnje samofinanciranja podjetja.

Kazalnik finančne stabilnosti (enačba 17) je opredeljen kot razmerje med dolgoročnimi viri sredstev ter dolgoročnimi sredstvi. Pravimo mu tudi koeficient dolgoročne pokritosti dolgoročnih sredstev. Vrednost koeficienta finančne stabilnosti mora biti okrog ena. V kolikor je vrednost manjša od ena, se bo podjetje soočalo z likvidnostnimi težavami, saj se bo del dolgoročnih

sredstev financiral s kratkoročnimi viri. Vrednost, večja od ena, pomeni, da ima lahko podjetje prevelike dolgoročne vire sredstev, kar pa je nesmotrno (Pučko, 2004, str. 137).

$$\text{Koefficient finančne stabilnosti} = \frac{\text{dolgoročni viri sredstev}}{\text{dolgoročna sredstva}} \quad (17)$$

Stopnja samofinanciranja (enačba 18) je opredeljena kot razmerje med kapitalom in osnovnimi sredstvi, vrednotenimi po knjigovodski vrednosti (SRS 29, 2006). Kazalnik stopnje samofinanciranja prikazuje sposobnost podjetja, da samo oziroma z lastnim kapitalom financira osnovna sredstva oziroma svoje poslovanje in ga zato drugače imenujemo tudi koefficient kapitalne pokritosti osnovnih sredstev. Priporočena vrednost kazalnika je okrog ena.

$$\text{Stopnja samofinanciranja} = \frac{\text{kapital}}{\text{osnovna sredstva (po knjigovodski vrednosti)}} \quad (18)$$

Tabela 24: Kazalniki finančne stabilnosti podjetja Jadran, d. d., Sežana v letih 2005, 2006 in 2007

Element	2005	2006	2007	I _{06/05}	I _{07/06}
1. Dolgoročna sredstva (v €)	5.341.360	5.150.508	5.859.518	96,4	113,8
2. Dolgoročni viri sredstev (v €)	7.474.178	6.990.875	6.863.439	93,5	98,2
3. Kapital (v €)	6.881.895	6.711.921	6.562.944	97,5	97,8
4. Osnovna sredstva (€)	2.622.019	1.616.666	1.243.169	61,7	76,9
5. Koefficient dolgoročne pokritosti dolgoročnih sredstev - koefficient finančne stabilnosti (2/1)	1,40	1,36	1,17	97,0	86,3
6. Koefficient kapitalne pokritosti osnovnih sredstev - stopnja samofinanciranja (3/4)	2,62	4,15	5,28	158,2	127,2

Vir: Bilance stanja podjetja Jadran, d. d., Sežana na dan 31. 12. v letih 2005, 2006 in 2007.

Iz Tabele 24 je razvidno, da je koefficient finančne stabilnosti v celotnem obravnavanem obdobju dosegal vrednosti nad ena. V letu 2006 se je le-ta zmanjšal za 3 % glede na leto 2005 in je znašal 1,36. Prav tako se je zmanjšal v letu 2007 glede na leto 2006, in sicer za 13,7 % in je znašal 1,17. Vrednosti koefficienta finančne stabilnosti nad ena so za podjetje ugodne, saj to pomeni, da je podjetje v preučevanem obdobju solventno. To pomeni, da je sposobno financirati vsa dolgoročna sredstva z dolgoročnimi viri sredstev, poleg tega pa pokriti še del kratkoročnih sredstev. Kazalnik stopnje samofinanciranja v obravnavanem obdobju znaša najmanj 2,68, kar kaže na visoko stopnjo angažiranosti lastnih virov pri financiranju osnovnih sredstev. V letu 2006 se je stopnja samofinanciranja povečala za 58,2 % glede na leto 2005, v letu 2007 glede na leto 2006 pa za 27,2 %. Povečanje v letu 2006 je posledica tega, da so se osnovna sredstva relativno bolj zmanjšala kot kapital v podjetju (osnovna sredstva za 38,3 %, kapital za 2,5 %). Prav tako so se osnovna sredstva v letu 2007 glede na prejšnje leto relativno bolj zmanjšala kot kapital v podjetju.

5 PREDNOSTI IN SLABOSTI TER PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE

Bistvene prednosti podjetja Jadran, ki pozitivno vplivajo na uspešnost poslovanja, so finančna stabilnost, optimalna zadolženost, dokaj dobra organizacijska klima oziroma zadovoljstvo zaposlenih in vzpodbudne vrednosti ostalih nefinančnih kazalnikov. Vsi kazalniki finančne stabilnosti oziroma solventnosti dosegajo priporočene vrednosti, kar ugodno vpliva na uspešnost poslovanja podjetja. Zadovoljstvo zaposlenih v podjetju dosega solidno raven in se je nekoliko izboljšalo, čeprav visoke stopnje fluktuacije tega ne nakazujejo, vendar so le-te posledica ukinjanja oziroma krčenja nekaterih poslovnih programov in ne posledica nezadovoljstva zaposlenih. Glede zaposlenih bi bilo le priporočljivo nameniti še več pozornosti izobraževanju zaposlenih ter pridobivati nove zaposlene z nekoliko višjo stopnjo izobrazbe (od VI. stopnje dalje), saj bi to pozitivno pripomoglo k nadaljnjemu razvoju podjetja. Povečuje se tudi število novih strank, ki jih je podjetje pridobivalo v preučevanem obdobju.

V obravnavanem obdobju je podjetje Jadran poslovalo dobičkonosno, kar bi navidezno lahko opredelili kot prednost podjetja, vendar so izračunani koeficienti rentabilnosti precej pod povprečjem panoge, saj je dobiček podjetja Jadran v preučevanem obdobju sorazmeroma majhen v primerjavi s povprečjem v panogi in je v obravnavanem obdobju nastajal predvsem na račun dobička iz financiranja in dobička iz izrednega delovanja. Predvsem slab je poslovni izid iz poslovanja, ki je posledica nizkih čistih prihodkov od prodaje, kar za trgovsko podjetje vsekakor ni pozitivno. Zaradi tega bi veljalo dokončno ukiniti oziroma skrčiti ali pa temeljito prenoviti določene prodajne programe, ki niso dobičkonosni, in se posvetiti zgolj tistim, ki bodo lahko zagotavljali dobiček tudi v prihodnje. Začeti bi bilo potrebno tudi z agresivnejšo prodajno politiko in s časom tudi s prodorom na nove trge oziroma s pridobivanjem novih prodajnih poti.

Bistvene slabosti podjetja Jadran, katerih vpliv na uspešnost je negativen, pa so predvsem slaba plačilna sposobnost, visoka stopnja odpisanosti sredstev ter podaljševanje trajanja obrata obratnih sredstev in kratkoročnih terjatev. Slaba plačilna sposobnost podjetja Jadran je predvsem posledica plačilne nediscipline kupcev oziroma odprtih terjatev s strani kupcev, ki so se v obravnavanih letih konstantno povečevale. S tega vidika bi morale podjetje Jadran začeti z ostrejšo politiko glede plačil oziroma z zaračunavanjem zamudnih obresti na zapadle zneske plačil ter morda tudi s prenehanjem poslovanja s kupci, ki se že dlje časa ne držijo plačilnih rokov oziroma, ki so glede plačilne discipline najslabši.

Slabost podjetja je tudi visoka stopnja odpisanosti osnovnih sredstev. Predvsem zastarele so zgradbe in oprema v podjetju, kar vsekakor ne vpliva pozitivno na uspešnost poslovanja podjetja in kaže na to, da bo v kratkem podjetje moralo zamenjati kar precej izmed teh osnovnih sredstev. Neugoden vpliv na uspešnost poslovanja podjetja Jadran imajo tudi koeficienti obračanja obratnih sredstev in kratkoročnih terjatev, ki se v obravnavanem obdobju zmanjšujejo, kar pomeni daljše trajanje enega obrata. Zmanjševanje koeficienta obračanja kratkoročnih terjatev je posledica že omenjene plačilne nediscipline kupcev, ki podaljšuje trajanje enega obrata kratkoročnih terjatev v dnevih.

Več pozornosti bi bilo vredno nameniti tudi dodatnemu izobraževanju zaposlenih, saj podjetje Jadran s tega vidika po mojem mnenju namenja premalo sredstev. Glede na to, da je v izobrazbeni strukturi zaposlenih dokaj nizek odstotek višje izobraženega kadra, ki bi pozitivno vplival na dodatni razvoj, bi veljalo nekaj več sredstev nameniti dodatnim izobraževanjem obstoječih zaposlenih, kar bi pripomoglo k še večji usposobljenosti zaposlenih na svojem področju ter posledično k razvoju podjetja.

SKLEP

Kot že omenjeno v uvodu, diplomsko delo zaključujem s sklepnim poglavjem, v katerem povzemam temeljne ugotovitve, do katerih sem prišel z analizo uspešnosti poslovanja podjetja Jadran v obdobju od leta 2005 do leta 2007.

V vseh treh obravnavanih letih je podjetje Jadran doseglo pozitiven poslovni izid oziroma dobiček. Le-ta je bil najvišji v letu 2006, v letu 2007 pa se je nekoliko zmanjšal glede na prejšnje leto. Tu velja omeniti, da je pozitiven poslovni izid v vseh treh letih predvsem posledica pozitivnega poslovnega izida iz financiranja ter iz izrednega delovanja, saj je bil poslovni izid iz poslovanja negativen. To za podjetje ni najbolj ugodno, saj je izguba iz poslovanja predvsem posledica zmanjšanih čistih prihodkov iz prodaje, vendar je potrebno poudariti še, da je podjetje nekaj poslovnih programov ukinilo oziroma skrčilo tako, da so nižji čisti prihodki iz prodaje nekako pričakovani.

Tako rentabilnost sredstev kot rentabilnost kapitala sta se v letu 2006 povečali glede na leto 2005, v letu 2007 pa nekoliko zmanjšali glede na leto 2006. Vendar sta obe vrsti dobičkonosnosti bili pozitivni v vseh treh letih, tako da lahko rečemo, da je poslovanje v preučevanem obdobju dobičkonosno. Celotna ekonomičnost je v preučevanem obdobju dosegala vrednosti nad ena, kar kaže na ekonomično poslovanje podjetja. Izboljšati bi veljalo le ekonomičnost iz poslovanja, ki ne dosega ustreznih vrednosti predvsem zato, ker so prihodki iz poslovanja manjši od poslovnih odhodkov. Produktivnost se v obravnavanem obdobju zmanjšuje, razlog za to pa je predvsem zmanjševanje celotnih prihodkov oziroma poslovnih prihodkov. Zmanjšana produktivnost neugodno vpliva na uspešnost poslovanja podjetja. Z vidika nefinančnih kazalnikov in kazalcev, ki jih spremljajo v podjetju, lahko trdim, da le-ti kažejo na sorazmeroma uspešno poslovanje podjetja. Vidik poslovanja s strankami kaže, da je podjetje v preučevanih letih uspešno pridobivalo nove kupce, saj se število uspešno zaključenih ponudb novim kupcem povečuje. To se sicer ne odraža v poslovnih prihodkih podjetja v obravnavanem obdobju, saj so se le-ti zmanjševali zaradi ukinjanja oziroma krčenja nekaterih poslovnih programov ter manjše prodaje v agroživilskem sektorju (sladkor, meso). Zmanjšanje poslovnih prihodkov je bilo precej večje od povečanja le-teh na račun novo pridobljenih kupcev. Na uspešnost ugodno vpliva tudi vidik notranjih procesov, saj se odstotek napak pri dostavah artiklov kupcem znižuje. Povečuje se tudi zadovoljstvo zaposlenih, ki z vidika učenja in rasti v organizaciji ugodno vpliva na uspešnost poslovanja. Omeniti velja, da kljub visokim koeficientom fluktuacije v podjetju, ki nekako

nasprotujejo prejšnji trditvi, zadovoljstvo zaposlenih dosega zelo solidno raven, saj so visoki koeficienti fluktuacije predvsem posledica ukinjanja oziroma krčenja poslovnih programov in niso posledica slabe organizacijske klime v podjetju ter nezadovoljstva zaposlenih.

Celotna sredstva so se v letu 2007 glede na leto 2006 povečala za 11 %, pri tem pa večji delež celotnih sredstev v letu 2007 predstavljajo kratkoročna sredstva, in sicer 55,1 %. Med dolgoročnimi sredstvi največji delež predstavljajo opredmetena osnovna (predvsem zemljišča in zgradbe) sredstva ter dolgoročne finančne naložbe. Med kratkoročnimi sredstvi pa največji delež v letu 2007 predstavljajo kratkoročne poslovne terjatve, in sicer 59,7 %. Z analizo sredstev sem prišel do ugotovitve, da je stopnja odpisanosti opredmetenih osnovnih sredstev, zgradb, opreme in neopredmetenih osnovnih sredstev zelo visoka, kar kaže na precejšnjo zastarelost teh sredstev. To pomeni, da bo moralo podjetje v kratkem zamenjati le-te in jih nadomestiti z novimi. V obravnavanem obdobju pada tudi tehnična opremljenost dela, kar neugodno vpliva na uspešnost poslovanja. Koeficienti obračanja obratnih sredstev in kratkoročnih terjatev se v preučevanih letih zmanjšujejo, kar posledično pomeni daljše trajanje obratov v dnevih, ki negativno vpliva na uspešnost poslovanja.

Analiza kadrovske funkcije oziroma zaposlenih je pokazala, da se število zaposlenih v preučevanem obdobju zmanjšuje. Kot že večkrat omenjeno, je to posledica ukinitve nekaterih poslovnih programov podjetja. Spremembe v strukturi zaposlenih glede na organizacijske enote so bile tako prisotne večinoma v prodajnih programih, kjer se je število zaposlenih zmanjševalo. Glede izobrazbene strukture v podjetju Jadran prevladujejo zaposleni s V. stopnjo izobrazbe, drugi največji delež pa imajo zaposleni s VII. stopnjo izobrazbe. V prihodnosti bi veljalo še nekaj pozornosti usmeriti v pridobivanje kadrov z nekoliko višjo stopnjo izobrazbe, saj lahko le-ti ugodno vplivajo na razvoj in uspešnost podjetja. Neugoden vpliv na uspešnost podjetja pa imajo tudi dokaj visoki koeficienti fluktuacije, saj ob taki fluktuaciji zaposlenih ni mogoče zagotoviti nekega trajnega razvoja v podjetju.

Z analizo financiranja podjetja Jadran sem ugotovil, da so se obveznosti do virov sredstev v letu 2006 glede na leto 2005 zmanjšale za 19,2 %, v letu 2007 povečale za 11 % glede na prejšnje leto. Zmanjšanje celotnih obveznosti do virov sredstev v letu 2006 je posledica zmanjšanja kratkoročnih obveznosti (večji vpliv) ter kapitala, povečanje v letu 2007 pa je posledica povečanja kratkoročnih obveznosti oziroma še bolj natančno kratkoročnih finančnih obveznosti do družb v skupini. V letu 2007 je stopnja kapitalizacije znašala 50,2 %, stopnja zadolženosti pa 48,2 %, kar pomeni, da podjetje Jadran 50,2 % svojih sredstev financira z lastnimi viri oziroma kapitalom, 48,2 % pa s tujimi viri. Tudi v ostalih dveh letih sta stopnji precej podobni, tako da lahko trdimo, da je podjetje nekako usmerjeno predvsem v financiranje poslovanja z razvijanjem optimalne strukture virov. Kazalniki plačilne sposobnosti oziroma likvidnosti ne dosegajo priporočenih vrednosti, kar nakazuje na splošen problem plačilne sposobnosti podjetja. Razlog za slabo plačilno sposobnost je v plačilni nedisciplini kupcev oziroma odprtih terjatvah s strani kupcev, ki so se v preučevanih letih konstantno povečevale. Je pa podjetje Jadran ob koncu preučevanega obdobja začelo voditi ostrejšo politiko, ki zagotavlja nekoliko boljšo plačilno disciplino in posledično plačilno sposobnost podjetja, ki v obravnavanem obdobju neugodno

vpliva na uspešnost poslovanja podjetja Jadran. Koeficient finančne stabilnosti se v preučevanem obdobju giblje rahlo nad optimalno vrednostjo ena, kar pomeni, da podjetje Jadran z dolgoročnimi viri financira vsa dolgoročna sredstva in še majhen del kratkoročnih sredstev. Glede na vrednosti koeficienta lahko ocenimo podjetje Jadran kot finančno stabilno.

V letu 2008 se je stanje v podjetju Jadran z vidika uspešnosti poslovanja precej izboljšalo. Po nekajletnem obdobju, v katerem so v podjetju ukinili ter precej skrčili nekatere prodajne programe, so ob koncu leta 2007 s tem procesom zaključili. Posledica tega je povečanje poslovnih prihodkov v letu 2008 glede na prejšnje leto (predvsem čistih prihodkov od prodaje), saj so se v podjetju usmerili v prodajne programe, ki bodo podjetju lahko zagotovili uspešno poslovanje v prihodnjih letih. Povečal se je tudi čisti dobiček podjetja. Izboljšali so se tudi kazalniki dobičkonosnosti sredstev in kapitala (še vedno zaostajata za povprečjem v panogi), dobičkovnosti prihodkov, ekonomičnosti poslovanja ter produktivnosti dela. Z vidika nefinančnih kazalnikov se je stanje prav tako izboljšalo, predvsem pa se je povečalo zadovoljstvo zaposlenih. Sredstva so se glede na prejšnje leto povečala predvsem na račun povečanja kratkoročnih finančnih naložb. Zmanjšali so se tudi dnevi vezave kratkoročnih poslovnih terjatev. Deloma se je izboljšal tudi kazalnik plačilne sposobnosti podjetja, vendar izboljšanje ni bilo tako veliko kot pri ostalih kazalnikih. Glede strukture financiranja virov sredstev se je rahlo povečal delež dolgov, vendar je struktura še vedno zelo blizu optimalne. Slabost še vedno ostaja visoka stopnja odpisanosti osnovnih sredstev. Omeniti velja tudi nizko stopnjo fluktuacije zaposlenih. Na splošno lahko rečemo, da je bilo leto 2008 precej uspešnejše od obdobja, obravnavanega v diplomskem delu, kljub temu pa so se ob koncu leta 2008 že začeli pojavljati prvi vplivi finančne krize, ki so v prvem polletju leta 2009 postajali vse močnejši. Rezultati prvega polletja (2009) kažejo na to, da je prodaja podjetja padla približno za 20 %. Zelo resen je postal problem plačilne nediscipline kupcev, ki se je kazal že v prejšnjih letih. S finančno krizo se je plačilna sposobnost kupcev podjetja Jadran le še poslabšala (predvsem težko pridobivajo kredite pri bankah), tako da le-ti redko poravnajo obveznosti v dogovorjenem roku. S tem le še slabšajo likvidnost podjetja Jadran, kar vodi v vse večje zadolževanje podjetja. Dejstvo je, da bo finančna kriza pustila svoje posledice v uspešnosti poslovanja podjetja, saj se je temu skoraj nemogoče izogniti.

V prihodnje pa bi veljalo v podjetju Jadran resno razmisliti o nekaterih temeljnih stvareh, in sicer kateri prodajni programi dejansko najbolj pripomorejo k uspešnosti in prepoznavnosti podjetja in le-te tudi izboljševati oziroma razvijati z ustreznimi strategijami in pristopi. Pomemben dejavnik bo vsekakor tudi izbira poslovnih partnerjev, saj bo moralo podjetje, v kolikor se noče pretirano zadolževati, izbrati partnerje, ki so dobri plačniki oziroma ne zamujajo s plačili. Vse več sredstev pa bo potrebno namenjati tudi za izobraževanje zaposlenih, da bodo le-ti na svojem področju optimalno usposobljeni.

LITERATURA IN VIRI

1. Bilanca stanja podjetja Jadran, d. d., Sežana na dan 31. 12. 2005.
2. Bilanca stanja podjetja Jadran, d. d., Sežana na dan 31. 12. 2006.
3. Bilanca stanja podjetja Jadran, d. d., Sežana na dan 31. 12. 2007.
4. Brigham, F. E. & Houston, F. J. (2004). *Fundamentals of financial management*. (10th ed.). Masson (Ohio): Thomson/South Western.
5. *Brošura ob 50. obletnici podjetja Jadran, d. d., Sežana*. (2002). Sežana: Jadran, d. d., Sežana.
6. Bošnjak, M. (1998). *Upravljanje in ravnanje podjetja in temelji managementa. Gradivo za vaje in seminar*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
7. Fajt, O. (2005). *Uravnoteženi sistem kazalnikov v podjetjih in v državni upravi* (specialistično delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
8. Hočevar, M., Igličar, S. & Zaman, M. (2002). *Osnove računovodstva*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
9. Jadran, d. d., Sežana (2006). Izkaz poslovnega izida podjetja Jadran, d. d., Sežana za obdobje 1. 1. do 31. 12. 2005. Sežana: Jadran, d. d.
10. Jadran, d. d., Sežana (2007). Izkaz poslovnega izida podjetja Jadran, d. d., Sežana za obdobje 1. 1. do 31. 12. 2006. Sežana: Jadran, d. d.
11. Jadran, d. d., Sežana (2008). Izkaz poslovnega izida podjetja Jadran, d. d., Sežana za obdobje 1. 1. do 31. 12. 2007. Sežana: Jadran, d. d.
12. Jadran, d. d., Sežana (2006). *Kadrovske evidence podjetja Jadran, d. d., Sežana za leto 2005* (interno gradivo). Sežana: Jadran, d. d.
13. Jadran, d. d., Sežana (2007). *Kadrovske evidence podjetja Jadran, d. d., Sežana za leto 2006* (interno gradivo). Sežana: Jadran, d. d.
14. Jadran, d. d., Sežana (2008). *Kadrovske evidence podjetja Jadran, d. d., Sežana za leto 2007* (interno gradivo). Sežana: Jadran, d. d.
15. Jadran, d. d., Sežana (2006). Letno poročilo podjetja Jadran, d. d., Sežana za leto 2005. Sežana: Jadran, d. d.
16. Jadran, d. d., Sežana (2007). Letno poročilo podjetja Jadran, d. d., Sežana za leto 2006. Sežana: Jadran, d. d.
17. Jadran, d. d., Sežana (2008). Letno poročilo podjetja Jadran, d. d., Sežana za leto 2007. Sežana: Jadran, d. d.

18. Jadran, d. d., Sežana (2006). *Poročilo o kakovosti poslovanja podjetja Jadran, d. d., Sežana za leto 2005* (interno gradivo). Sežana: Jadran d. d.
19. Jadran, d. d., Sežana (2007). *Poročilo o kakovosti poslovanja podjetja Jadran, d. d., Sežana za leto 2006* (interno gradivo). Sežana: Jadran d. d.
20. Jadran, d. d., Sežana (2008). *Poročilo o kakovosti poslovanja podjetja Jadran, d. d., Sežana za leto 2007* (interno gradivo). Sežana: Jadran d. d.
21. Jadran, d. d., Sežana (2008). *Poslovník kakovosti podjetja Jadran, d. d., Sežana 2008 (10. izdaja)*. Sežana: Jadran d. d.
22. Kaplan, R. S. & Norton, P. D. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston (Massachusetts): Harvard business school press.
23. Kaplan, R. S. & Norton, P. D. (2000). *Uravnoteženi sistem kazalnikov: preoblikovanje strategije v dejanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
24. Lipičnik, B. (2003). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
25. Lipovec, F. (1983). *Analiza in planiranje poslovanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
26. Pučko, D. & Rozman, R. (2000). *Ekonomika in organizacija podjetja. 1. knjiga: Ekonomika podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
27. Pučko, D. (2001). *Analiza in načrtovanje poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
28. Pučko, D. (2004). *Analiza poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
29. Rebernik, M. (1997). *Ekonomika podjetja*. (Tretja dopolnjena izdaja). Ljubljana: Gospodarski vestnik.
30. *Slovenski računovodski standardi*. (2006). Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
31. *Spletna stran podjetja Jadran, d. d., Sežana*. Najdeno 6. marca 2009 na spletnem naslovu <http://www.jadran.si/slo/>
32. *Spletni portal GV IN*. Najdeno 26. julija 2009 na spletnem naslovu <http://www.gvin.com>
33. Statistični urad Republike Slovenije. SI-Stat podatkovni portal – Indeksi cen življenjskih potrebščin. Najdeno 21. februarja 2009 na spletnem naslovu http://www.stat.si/pxweb/Database/Ekonomsko/04_cene/04006_ICZP/04006_ICZP.asp

PRILOGE

KAZALO PRILOG

<i>Priloga 1: Sredstva podjetja Jadran, d. d., Sežana v stalnih in tekočih cenah (v €) na dan 31. 12. v letih 2005, 2006 in 2007</i>	3
<i>Priloga 2: Obveznosti do virov sredstev podjetja Jadran, d. d., Sežana v stalnih in tekočih cenah (v €) na dan 31. 12. v letih 2005, 2006 in 2007.....</i>	5
<i>Priloga 3: Poslovni izid iz poslovanja podjetja Jadran, d. d., Sežana v stalnih in tekočih cenah (v €) v letih 2005, 2006 in 2007</i>	6
<i>Priloga 4: Čisti poslovni izid podjetja Jadran, d. d., Sežana v stalnih in tekočih cenah (v €) v letih 2005, 2006 in 2007 (nadaljevanje Priloge 3 iz prejšnje strani)</i>	7

Priloga I: Sredstva podjetja Jadran, d. d., Sežana v stalnih in tekočih cenah (v €) na dan 31. 12. v letih 2005, 2006 in 2007

Element	2005		2006		2007
	Stalne cene	Tekoče cene	Stalne cene	Tekoče cene	Stalne cene
SREDSTVA	14.575.334	13.426.459	11.779.117	11.154.467	13.075.597
A. DOLGOROČNA SREDSTVA	5.341.360	4.920.337	5.150.508	4.877.375	5.859.518
I. Neopredmetena dolgoročna sredstva in dolgoročne AČR	25.580	23.564	16.269	15.406	8.604
1. Premožnjske pravice	25.580	23.564	16.269	15.406	5.826
3. Dolgoročne aktivne časovne razmejitve	0	0	0	0	2.778
II. Opredmetena osnovna sredstva	2.622.019	2.415.343	1.616.666	1.530.934	1.243.169
1. Zemljišča	998.814	920.084	651.073	616.546	589.512
2. Zgradbe	1.385.313	1.276.118	734.930	695.956	530.994
3. Druga oprema	227.152	209.247	204.564	193.716	122.663
4. Osnovna sredstva, ki se pridobivajo	10.741	9.894	26.100	24.716	-
a) <i>Opredmetena osnovna sredstva v gradnji ali izdelavi</i>	167	154	11.008	10.424	-
b) <i>Prejumi za pridobitev opredmetenih osnovnih sredstev</i>	10.573	9.740	15.092	14.292	-
III. Naložbene nepremičnine	582.965	537.014	1.256.624	1.189.985	548.670
IV. Dolgoročne finančne naložbe	2.024.500	1.864.922	2.150.100	2.036.080	3.972.391
1. Dolgoročne finančne naložbe razen posojil	1.831.957	1.687.556	2.034.141	1.926.270	3.630.112
a) <i>delnice in deleži v družbah v skupini</i>	10.459	9.635	10.597	10.035	1.469.133
b) <i>druge delnice in deleži</i>	1.821.497	1.677.921	1.588.431	1.504.196	1.704.610
c) <i>druge dolgoročne finančne naložbe</i>	0	0	435.113	412.039	456.369
2. Dolgoročna posojila	192.543	177.366	115.959	109.810	342.279
a) <i>dolgoročna posojila družbam v skupini</i>	119.379	109.969	100.180	94.867	327.994
b) <i>dolgoročna posojila drugim</i>	73.164	67.397	15.780	14.943	14.285
V. Dolgoročne poslovne terjatve	7.987	7.357	4.914	4.653	2.982
2. Dolgoročne poslovne terjatve do drugih	7.987	7.357	4.914	4.653	2.982
V. Odložene terjatve za davek	78.310	72.137	105.935	100.317	83.702
B. KRATKOROČNA SREDSTVA	9.223.442	8.496.420	6.615.521	6.264.698	7.198.612
I. Sredstva za prodajo	0	0	92.548	87.640	987.469
II. Zaloge	2.717.643	2.503.430	1.799.510	1.704.081	1.536.752
1. Material	11.601	10.687	7.293	6.906	10.319
2. Nedokončana proizvodnja	214.989	198.043	393.810	372.926	171.225
4. Trgovsko blago	2.297.876	2.116.750	1.392.978	1.319.108	1.290.975
5. Prejumi za zaloge	193.177	177.950	5.429	5.141	64.233
III. Kratkoročne finančne naložbe	80.412	74.074	170.571	161.526	324.685
2. Kratkoročna posojila	80.412	74.074	170.571	161.526	324.685
a) <i>Kratkoročna posojila družbam v skupini</i>	0	0	15.978	15.131	283.006
b) <i>Kratkoročna posojila drugim</i>	80.412	74.074	154.593	146.395	41.679

IV. Kratkoročne poslovne terjatve	6.069.016	5.590.636	3.962.160	3.752.045	4.296.907
1. Kratkoročne poslovne terjatve do družb v skupini	3.782	3.484	395.864	374.871	144.977
2. Kratkoročne poslovne terjatve do kupcev	5.623.178	5.179.941	3.441.681	3.259.168	3.846.212
3. Kratkoročne poslovne terjatve do drugih	442.055	407.211	124.614	118.006	305.718
V. Denarna sredstva	356.370	328.280	590.733	559.406	52.799
C. KRATKOROČNE AKTIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	10.532	9.702	13.088	12.394	17.467
1. Kratkoročno odloženi stroški in odhodki	10.052	9.260	6.495	6.151	15.993
2. Kratkoročni nezaračunani prihodki	480	442	6.593	6.243	1.474
Č. IZVENBILANČNA SREDSTVA	0	0	0	0	1.300.000

Vir: Bilance stanja podjetja Jadran, d. d., Sežana na dan 31. 12. v letih 2005, 2006 in 2007,

Priloga 2: Obveznosti do virov sredstev podjetja Jadran, d. d., Sežana v stalnih in tekočih cenah (v €) na dan 31. 12. v letih 2005, 2006 in 2007

Element	2005		2006		2007
	Stalne cene	Tekoče cene	Stalne cene	Tekoče cene	Stalne cene
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	14.575.334	13.426.459	11.779.117	11.154.467	13.075.597
A. KAPITAL	6.881.895	6.339.442	6.711.921	6.355.986	6.562.944
I. Vpoklicani capital	748.817	689.793	728.421	689.793	689.793
II. Kapitalske reserve	3.678.709	3.388.741	3.579.885	3.390.043	3.390.043
III. Rezerve iz dobička	494.191	455.237	511.332	484.216	305.783
1. Zakonske rezerve	102.528	94.446	99.736	94.447	94.447
2. Rezerve za lastne delnice	170.872	157.403	175.106	165.820	421.352
3. Lastne delnice	-170.872	-157.403	-175.106	-165.820	-421.352
4. Statutarne rezerve	76.973	70.906	105.479	99.885	99.885
5. Druge rezerve iz dobička	314.690	289.885	306.118	289.884	111.451
IV. Presežek iz prevrednotenja	228.498	210.487	172.938	163.767	549.158
V. Prenešeni čisti poslovni izid	1.731.681	1.595.184	1.656.825	1.568.963	1.628.167
VI. Čisti poslovni izid poslovnega leta	0	0	62.519	59.204	0
B. REZERVACIJE IN DOLGOROČNE PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	174.668	160.900	221.899	210.132	141.249
1. Rezervacije za pokojnine in podobne obveznosti	142.459	131.230	157.554	149.199	130.115
2. Druge rezervacije	32.209	29.670	64.345	60.933	11.134
C. DOLGOROČNE OBVEZNOSTI	417.615	384.697	57.055	54.029	159.246
I. Dolgoročne finančne obveznosti	339.749	312.969	0	0	0
2. Dolgoročne finančne obveznosti do bank	339.749	312.969	0	0	0
III. Odložene obveznosti za davek	77.866	71.728	57.055	54.029	159.246
Č. KRATKOROČNE OBVEZNOSTI	7.032.522	6.478.196	4.755.537	4.503.349	6.140.545
I. Kratkoročne finančne obveznosti	3.964.343	3.651.861	2.396.734	2.269.634	3.609.506
1. Kratkoročne finančne obveznosti do družb v skupini	0	0	0	0	1.288.300
2. Kratkoročne finančne obveznosti do bank	3.952.905	3.641.324	2.386.559	2.259.999	2.318.300
3. Druge finančne obveznosti	11.439	10.537	10.175	9.635	2.906
II. Kratkoročne poslovne obveznosti	3.068.179	2.826.335	2.358.803	2.233.715	2.531.039
1. Kratkoročne poslovne obveznosti do družb v skupini	200	184	194	184	184
2. Kratkoročne poslovne obveznosti do dobaviteljev	2.446.641	2.253.789	1.937.080	1.834.356	2.168.249
3. Kratkoročne poslovne obveznosti na podlagi predujmov	7.760	7.148	30.617	28.993	13.810
4. Druge kratkoročne poslovne obveznosti	613.578	565.214	390.912	370.182	348.796
D. KRATKOROČNE PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	68.634	63.224	32.705	30.971	71.613
E. IZVENBILANČNE OBVEZNOSTI	0	0	0	0	1.300.000

Vir: Bilance stanja podjetja Jadran, d. d., Sežana na dan 31. 12. v letih 2005, 2006 in 2007.

Priloga 3: Poslovni izid iz poslovanja podjetja Jadran, d. d., Sežana v stalnih in tekočih cenah (v €) v letih 2005, 2006 in 2007

Element	2005		2006		2007
	Stalne cene	Tekoče cene	Stalne cene	Tekoče cene	Stalne cene
1. Čisti prihodki iz prodaje	24.680.547	23.241.875	19.260.099	18.590.829	14.383.680
2. Sprememba vrednosti zalog proizvod. in nedokončane proizvod.	2.198	2.070	181.179	174.883	-201.700
3. Usredstveni lastni proizvodi in storitve	0	0	0	0	0
4. Drugi poslovni prihodki	407.842	384.068	85.788	82.807	52.973
5. Kosmati donos iz poslovanja (1+2+3+4)	25.090.587	23.628.013	19.527.066	18.848.519	14.234.953
6. Stroški blaga, materiala in storitev	23.063.078	21.718.691	18.205.525	17.572.901	12.994.974
<i>a) Nabavna vrednost prodanega blaga in materiala</i>	21.324.042	20.081.026	16.536.032	15.961.421	11.475.408
<i>b) Stroški storitev</i>	1.739.036	1.637.665	1.669.493	1.611.480	1.519.566
7. Stroški dela	1.628.060	1.533.158	1.407.567	1.358.655	1.267.679
<i>a) Stroški plač</i>	1.147.303	1.080.425	983.491	949.316	912.937
<i>b) Stroški socialnega in pokojninskega zavarovanja</i>	215.358	202.804	172.446	166.454	149.165
<i>c) drugi stroški dela</i>	265.400	249.929	251.629	242.885	205.577
8. Odpisi vrednosti	403.366	379.853	397.833	384.010	333.354
<i>a) Amortizacija in prevrednostovalni poslovni odh.</i>	172.508	162.452	176.238	170.114	145.158
<i>b) Prevrednotovalni poslovni odh. pri obratnih sredstvih</i>	230.858	217.401	221.595	213.896	188.196
9. Drugi poslovni odhodki	35.928	33.834	31.602	30.504	24.008
10. Poslovni izid iz poslovanja (5-6-7-8-9)	-39.845	-37.523	-515.461	-497.551	-385.062

Vir: Izrazi poslovnega izida podjetja Jadran, d. d., Sežana v letih 2005, 2006 in 2007.

Priloga 4: Čisti poslovni izid podjetja Jadran, d. d., Sežana v stalnih in tekočih cenah (v €) v letih 2005, 2006 in 2007 (nadaljevanje Priloge 3 iz prejšnje strani)

11. Finančni prihodki iz deležev	28.993	27.303	544.107	525.200	438.320
<i>a) Finančni prih. Iz deležev v drugih družbah</i>	25.328	23.852	32.869	31.727	41.514
<i>b) Finančni prih. Iz drugih naložb</i>	3.665	3.451	511.238	493.473	396.806
12. Finančni prihodki iz danih posojil	21.669	20.405	16.726	16.145	7.900
<i>a) Finančni prih. Iz posojil danih družbam v skupini</i>	3.881	3.655	5.720	5.521	4.400
<i>b) Finančni prihodki iz posojil danih drugim</i>	17.788	16.750	11.006	10.624	3.500
13. Finančni prihodki iz poslovnih terjatev	139.508	131.376	110.639	106.793	34.833
<i>a) Finančni prihodki iz poslovnih terjatev do družb v skupini</i>	186	175	16.303	15.736	6.190
<i>b) Finančni prihodki iz poslovnih terjatev do drugih</i>	139.322	131.201	94.335	91.057	28.643
14. Finančni odhodki iz oslabitev in odpisov finančnih naložb	1.782	1.678	12.761	12.318	9.635
15. Finančni odhodki iz finančnih obveznosti	149.280	140.578	141.190	136.284	133.353
<i>a) Finančni odhodki iz posojil prejetih od družb v skupini</i>	0	0	0	0	7.910
<i>b) Finančni odhodki iz posojil prejetih od bank</i>	132.529	124.804	125.272	120.919	115.250
<i>c) Finančni odhodki iz drugih finančnih obveznosti</i>	16.750	15.774	15.918	15.365	10.193
16. Finančni odhodki iz poslovnih obveznosti	103.270	97.250	78.941	76.198	835
<i>a) Finančni odhodki iz poslovnih obveznosti do družb v skupini</i>	1.117	1.052	3.030	2.925	0
<i>b) Finančni odhodki iz obveznosti do dobaviteljev in meničnih obveznosti</i>	102.153	96.198	75.810	73.176	835
<i>c) Finančni odhodki iz drugih poslovnih obveznosti</i>	0	0	100	97	0
17. Čisti poslovni izid iz rednega delovanja (10+11+12+13-14-15-16)	-104.007	-97.945	-76.881	-74.213	-47.832
18. Izredni prihodki	201.138	189.413	297.597	287.256	255.025
19. Izredni odhodki	67.213	63.295	53.500	51.641	69.372
20. Poslovni izid zunaj rednega delovanja (18-19)	133.925	126.118	244.097	235.615	185.653
21. Poslovni izid pred obdavčitvijo (17+20)	29.918	28.173	167.216	161.402	137.821
22. Davek iz dobička	44.676	42.071	92.663	89.443	44.863
23. Odloženi davki	-40.098	-37.761	-25.524	-24.637	15.859
24. ČISTI POSLOVNI IZID OBRAČUNSKEGA OBDOBJA (21-22-23)	25.340	23.863	100.077	96.596	77.099

Vir: Izkazi poslovnega izida podjetja Jadran, d. d., Sežana v letih 2005, 2006 in 2007.