

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**ANALIZA POSLOVANJA PODJETJA TECHNOPLAST D.O.O. V
LETIH 2009 IN 2010**

Ljubljana, avgust 2012

ALJA HOJAN

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Alja Hojan, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica diplomskega dela z naslovom Analiza poslovanja podjetja Technoplast d.o.o. v letih 2009 in 2010, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Darjo Peljhan.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v diplomskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisala;
- se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega diplomskega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne 29.8.2012

Podpis avtorice: _____

KAZALO

UVOD	1
1 PREDSTAVITEV PODJETJA	2
2 ANALIZA POSLOVNEGA USPEHA	3
2.1 Analiza prihodkov	3
2.2 Analiza odhodkov	5
2.3 Analiza poslovnega izida	6
3 ANALIZA POSLOVNE USPEŠNOSTI	7
3.1 Finančni vidik	8
3.1.1 Produktivnost dela	8
3.1.2 Ekonomičnost poslovanja	10
3.1.3 Rentabilnost poslovanja	11
3.1.4 Dodana vrednost	13
3.1.5 Rast dobička	14
3.1.6 Plačilna sposobnost	14
3.1.7 Solventnost	15
3.2 Nefinančni vidik	16
3.2.1 Vidik poslovanja s strankami	16
3.2.2 Vidik notranjih poslovnih procesov	17
3.2.3 Vidik učenja in rasti	20
4 ANALIZA SREDSTEV IN OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	23
4.1 Analiza sredstev	23
4.1.1 Dolgoročna sredstva	24
4.1.2 Kratkoročna sredstva	25
4.2 Analiza obveznosti do virov sredstev	26
5 UGOTOVLJENE PREDNOSTI IN SLABOSTI TER PREDLOGI IZBOLJŠAV	28
SKLEP	29
LITERATURA IN VIRI	32

KAZALO TABEL

Tabela 1: Obseg (v EUR) in struktura (v %) prihodkov podjetja Technoplast d.o.o. v letih 2009 in 2010.....	4
Tabela 2: Obseg (v EUR) in struktura (v %) odhodkov podjetja Technoplast d.o.o. v letih 2009 in 2010.....	6
Tabela 3: Poslovni izid (v EUR) podjetja Technoplast d.o.o. v letih 2009 in 2010.....	7
Tabela 4: Produktivnost dela za podjetje Technoplast d.o.o. v letih 2009 in 2010.....	9
Tabela 5: Ekonomičnost poslovanja za podjetje Technoplast d.o.o. v letih 2009 in 2010	11
Tabela 6: Rentabilnost poslovanja (v %) in dobičkovnost prihodkov (v %) za podjetji Iskra ISD- PLAST d.o.o. in ŠIBO G d.o.o. ter celotno panogo v letu 2010.....	13
Tabela 7: Dodana vrednost na zaposlenega (v EUR) v podjetju Technoplast d.o.o. v letih 2009 in 2010.....	14
Tabela 8: Plačilna sposobnost podjetja Technoplast d.o.o. v letih 2009 in 2010.....	15
Tabela 9: Realizacija ponudb novim kupcem v podjetju Technoplast d.o.o. v letih 2009 in 2010.....	16
Tabela 10: Število reklamacij v podjetju Technoplast v letih 2009 in 2010.....	17
Tabela 11: Število razvojnih projektov v podjetju Technoplast d.o.o. v letih 2009 in 2010 ...	18
Tabela 12: Povprečni odstotek zamujenih dobav podjetja Technoplast d.o.o. v letih 2009 in 2010.....	18
Tabela 13: Odstotek izmeta v podjetju Technoplast d.o.o. v letih 2009 in 2010.....	19
Tabela 14: Število izboljšav (inovacij) v podjetju Technoplast d.o.o. v letih 2009 in 2010....	19
Tabela 15: Fluktuacija zaposlenih v podjetju Technoplast d.o.o. v letih 2009 in 2010.....	20
Tabela 16: Bolniška odsotnost v podjetju Technoplast d.o.o. v letih 2009 in 2010	21
Tabela 17: Izobrazbena struktura zaposlenih v podjetju Technoplast d.o.o. v letih 2009 in 2010.....	22
Tabela 18: Obseg (v EUR) in struktura celotnih sredstev (v %) podjetja Technoplast d.o.o. v letih 2009 in 2010.....	24
Tabela 19: Obseg (v EUR) in struktura (v %) dolgoročnih sredstev podjetja Technoplast d.o.o. v letih 2009 in 2010.....	24
Tabela 20: Obseg (v EUR) in struktura (v %) kratkoročnih sredstev podjetja Technoplast d.o.o. v letih 2009 in 2010.....	26
Tabela 21: Obseg (v EUR) in struktura (v %) obveznosti do virov sredstev podjetja Technoplast d.o.o. v letih 2009 in 2010	27

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Izkaz poslovnega izida podjetja Technoplast d.o.o. v letih 2009 in 2010.....	1
Priloga 2: Sredstva podjetja Technoplast d.o.o. v letih 2009 in 2010.....	3
Priloga 3: Obveznosti do virov sredstev podjetja Technoplast d.o.o. v letih 2009 in 2010.....	4

UVOD

Svet, ki smo ga poznali včeraj, je danes že drugačen. Hitre spremembe in nove oblike organiziranja, vodenja in poslovanja nas spremljajo vsepovsod in podjetja se neprestano borijo za svoj obstanek. V preteklih letih je gospodarska kriza prizadela veliko podjetij, tudi nekatera najmočnejša so se znašla v nezavidljivem položaju in so klonila pod pritiski okolja. V podjetjih je zaradi tega vse bolj pomembno analiziranje preteklih podatkov in s tem iskanje odgovorov na vprašanja, katere dejavnosti na podjetje vplivajo pozitivno in so ključne za poslovanje v prihodnosti, ter na drugi strani katere dejavnosti ogrožajo poslovanje in so potrebne izboljšav. To znanstveno disciplino tradicionalno imenujemo analiza poslovanja (Pučko, 1998, str. 7).

Za predmet analize poslovanja sem si izbrala podjetje Technoplast, d.o.o., Bled (v nadaljevanju podjetje Technoplast), ki pretežno deluje v avtomobilski industriji in se tako sooča z nastalo gospodarsko krizo. V nadaljevanju primerjam rezultate iz leta 2009, ko je podjetje doživljalo krizo in je njegovo poslovanje padalo strmo navzdol, z rezultati iz leta 2010, ki je bilo za podjetje ugodnejše.

Glavni namen diplomskega dela je analizirati poslovanje v podjetju v omenjenih letih ter tako pridobiti ključne informacije, ki bi pripomogle k sprejemu novih, boljših odločitev, s čimer bi se izboljšala tudi uspešnost poslovanja podjetja. Cilj diplomskega dela je prikazati trenutno stanje v podjetju, kako uspešno je podjetje ter katere so njegove prednosti in slabosti. Poleg tega bom prikazala tudi ključne pozitivne ter negativne dejavnosti, ki bi na poslovanje podjetja lahko vplivale v prihodnosti.

Podatki, ki so prikazani v tabelah, so zajeti iz računovodskih poročil podjetja Technoplast, predvsem iz bilance stanja, izkaza poslovnega izida ter drugih internih gradiv. V analizi primerjam poslovanje podjetja v različnih letih, zaradi tega sem morala izločiti vpliv inflacije in podatke iz leta 2009 inflacionirati na raven cen v letu 2010. To sem storila s pomočjo indeksa cen življenjskih potrebščin. Podatki iz bilance stanja so podani za določen dan (31. december), zaradi tega sem podatke iz bilance stanja leta 2009 inflacionirala z indeksom cen življenjskih potrebščin za obdobje december 2010/december 2009, ki je znašal 101,9. Podatki iz izkaza poslovnega izida pa se nanašajo na celo leto, zaradi česar so inflacionirani z indeksom povprečne rasti cen življenjskih potrebščin, ki je za obdobje januar-december 2010/januar-december 2009 znašal 101,8.

Diplomsko delo je razdeljeno na šest vsebinskih sklopov. Uvodnem delu sledi prvo poglavje, v katerem je predstavljeno podjetje Technoplast, njegovi proizvodi in bistvene značilnosti. Drugi del zajema analizo poslovnega uspeha. V njem sem analizirala prihodke, odhodke in poslovni izid podjetja. Tretje poglavje predstavlja najpomembnejši del moje analize, saj je v njem analizirana poslovna uspešnost s finančnega in nefinančnega vidika. V sklopu finančnih

kazalnikov so analizirani produktivnost dela, ekonomičnost poslovanja in rentabilnost poslovanja podjetja, dodana vrednost, rast dobička, plačilna sposobnost in solventnost podjetja, v nefinančnem sklopu pa vidik poslovanja s strankami, vidik notranjih poslovnih procesov ter vidik učenja in rasti. V vsakem izmed naštetih so predstavljeni nefinančni kazalniki, ki jih obravnavano podjetje spremlja. Četrto poglavje se nanaša na analizo sredstev, ki je sestavljena iz analize celotnih sredstev, analize dolgoročnih in kratkoročnih sredstev ter analize obveznosti do virov sredstev. Temu sledi še poglavje, v katerem obravnavam prednosti in slabosti v poslovanju podjetja ter podajam predloge za izboljšavo poslovanja. Zadnji del diplomske naloge je sklep, kjer navajam pomembnejše ugotovitve, pridobljene z analiziranjem podjetja Technoplast. Navadno celovita analiza poslovanja vsebuje tudi analizo poslovnih funkcij podjetja, ki pa je sama v diplomskem delu zaradi omejenega števila strani nisem zajela.

1 PREDSTAVITEV PODJETJA

Podjetje Technoplast, d.o.o., Bled se ukvarja z izdelavo proizvodnih orodij za brizganje plastike in proizvodnjo izdelkov iz plastičnih mas. Njegovo dejavnost lahko razdelimo na tri sklope (Technoplast, d.o.o., 2012):

- oddelek orodjarne s konstrukcijo (Orodjarna), v kateri izpolnjujejo zahteve svojih kupcev s pomočjo 3D CAD- CAM programov in strojev ter sodobne informacijske tehnologije,
- oddelek proizvodnje brizganja izdelkov iz termoplastov (Brizgalnica) ki poteka na računalniško krmiljenih strojih z roboti in
- montaža izdelkov (Montaža), ki se izvaja na avtomatskih in polavtomatskih montažnih napravah v lasti kupca ali izdelave podjetja.

Po Standardni klasifikaciji dejavnosti 2002 je bilo podjetje registrirano z oznako dejavnosti 25.240- proizvodnja drugih izdelkov iz plastičnih mas, po spremembi Standardne klasifikacije dejavnosti in njeni uskladitvi z evropskimi direktivami v letu 2008 pa se je ta oznaka spremenila v 22.290, pri čemer dejavnost še vedno ostaja pod imenom proizvodnja drugih izdelkov iz plastičnih mas.

Podjetje deluje pretežno v avtomobilski industriji in ima večinoma stalne partnerje, ki so večja avtomobilska podjetja. 80 odstotkov le- teh izhaja iz tujine, preostalih 20 odstotkov prodaje pa realizirajo na slovenskem trgu. Zavedajo se, da je pri njihovem delu najpomembnejši hiter napredek, sledenje novim tehnologijam ter kakovost proizvedenih izdelkov. Zaradi tega tudi v prihodnosti želijo zasledovati cilje, ki so za obravnavano panogo pomembni, kot je na primer investiranje v nove tehnologije, zmanjševanje obremenitev okolja, izobraževanje in razvoj zaposlenih ter sledenje zahtevam kupcev. Podjetje tako stremi k nenehni rasti in razvoju ter izboljšanju kvalitete storitev.

Podjetje Technoplast je bilo ustanovljeno leta 1990 kot družba z omejeno odgovornostjo. V letu 2002 je lastništvo prevzela družba GR- poslovne storitve d.o.o. iz Slovenj Gradca, ki je sedaj njegov 100- odstotni lastnik. Sedež podjetja Technoplast d.o.o. je v Blejski Dobravi pri Bledu, v letu 2010 pa so zaradi povečanega povpraševanja najeli še poslovne prostore v Radovljici, kjer so locirali dodatne montažne kapacitete.

Glede na 55. člen Zakona o gospodarskih družbah (Ur. l. RS, št. 65/2009-UPB3, 83/2009 *Odl.US*: U-I-165/08-10, Up-1772/08-14, Up-379/09-8, 33/2011, 91/2011, 100/2011 *SkI.US*: U-I-311/11-5, 32/2012, 57/2012) spada podjetje med srednje velika podjetja, saj (Technoplast, 2010b; 2011b):

- je bilo v letu 2009 povprečno 80 zaposlenih, v letu 2010 pa 105,
- je vrednost čistih prihodkov od prodaje znašala v letu 2009 4.657.285,87 EUR, v letu 2010 pa 7.550.649,00 EUR,
- je bila vrednost aktive v letu 2009 7.544.986,80 EUR, v letu 2010 pa 8.296.569,00 EUR.

2 ANALIZA POSLOVNEGA USPEHA

Iz vidika vlagateljev je analiza finančnega stanja pomembna zgolj za napovedovanje prihodnosti, medtem ko iz vidika managerjev analiziranje temeljnih računovodskih izkazov ni koristno samo za predvidevanje prihodnjih pogojev, ampak je obenem tudi izhodišče za načrtovanje ukrepov, ki naj bi izboljšali poslovanje podjetja v prihodnosti (Brigham & Houston, 2001, str. 89). Povsem natančno se lahko poslovni oziroma ekonomski uspeh poslovanja ugotovi le v poslovnem obdobju, ki zajema celotno življenjsko dobo izbranega podjetja (Pučko, 2006, str. 145). Vendar pa nam analiza, ki bi jo izdelali ob koncu delovanja podjetja, ne bi kaj dosti pripomogla, saj tako ne bi imeli že sproti možnosti za odpravljanje napak ter za izboljševanje uspeha poslovanja. Zaradi tega uspeh podjetja ugotavljamo za obdobje enega poslovnega leta, ki se navadno ujema s koledarskim letom. Temeljni računovodski izkaz, iz katerega ugotavljamo poslovni uspeh poslovanja, se imenuje izkaz poslovnega izida podjetja. Poslovni izid podjetja je razlika med prihodki in odhodki podjetja. Če je ta razlika pozitivna, podjetje ustvarja dobiček in si s tem omogoča širjenje poslovanja, če pa je razlika negativna, podjetje ustvarja izgubo, ki vodi v upad poslovanja. Podjetje je uspešno, če ustvarja dobiček (Pučko & Rozman, 1995, str. 216- 217). V sklopu analize poslovnega uspeha zajemam analizo prihodkov, analizo odhodkov in analizo poslovnega izida podjetja.

2.1 Analiza prihodkov

Pod prihodki razumemo 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). Prek poslovnega izida vplivajo na velikost kapitala podjetja (SRS, 2006, str. 101). Prihodke razčlenjujemo na tri skupine: poslovne

prihodke, finančne prihodke in druge prihodke. Poslovni prihodki so prihodki od prodaje, ki jih sestavljajo prodajne vrednosti prodanih proizvodov, trgovskega blaga, materiala in opravljenih storitev, ter drugi poslovni prihodki, povezani s poslovnimi učinki, v katere štejemo subvencije, dotacije, regrese, kompenzacije, premije in podobne prihodke. Finančni prihodki se pojavljajo v zvezi s finančnimi naložbami in terjatvami. Delimo jih na finančne prihodke, ki niso odvisni od poslovnega izida drugih (to so na primer prejete obresti) in na finančne prihodke, ki so odvisni od poslovnega izida drugih (prejete dividende). Drugi prihodki so izredni prihodki ter ostali prihodki, ki povečujejo poslovni izid (SRS, 2006, str. 101). Poslovni in finančni prihodki predstavljajo redne prihodke, medtem ko so preostali oziroma drugi prihodki izredni (SRS, 2006, str. 101). Z analizo prihodkov želimo ugotoviti, ali so se v izbranem obdobju celotni prihodki ter posamezne vrste prihodkov povečale ali zmanjšale.

Tabela 1: Obseg (v EUR) in struktura (v %) prihodkov podjetja Technoplast d.o.o. v letih 2009 in 2010

Postavka	2009	%	2010	%	I _{2010/2009}
Poslovni prihodki	5.012.264,50	98,94%	8.323.645,00	99,57%	166,1
Čisti prihodki iz prodaje	4.657.285,87	91,93%	7.550.649,00	90,33%	162,1
Usredstveni lastni proizvodi in lastne storitve	85.512,00	1,69%	66.500,00	0,80%	77,8
Drugi poslovni prihodki	269.466,64	5,32%	706.496,00	8,45%	262,2
Finančni prihodki	52.174,54	1,03%	35.672,00	0,43%	68,4
Finančni prihodki iz danih posojil	51.494,51	1,02%	34.613,00	0,41%	67,2
Finančni prihodki iz poslovnih terjatev	680,02	0,01%	1.059,00	0,01%	155,7
Drugi prihodki	1.493,41	0,03%	-	-	-
Celotni prihodki	5.065.932,44	100,00%	8.359.317,00	100,00%	165,0

Vir: Izkaz poslovnega izida podjetja Technoplast d.o.o. za leti 2009 in 2010.

Iz podatkov v Tabeli 1 vidimo, da so se celotni prihodki podjetja Technoplast d.o.o. v letu 2009 znašali 5.065.932,44 EUR, v letu 2010 pa so se povečali kar za 65,0% in so znašali 8.359.317,00 EUR. K temu povečanju so največ prispevali poslovni prihodki, ki so v letu 2010 znašali 8.323.645,00 EUR in so predstavljali kar 99,57% celotnih prihodkov. Poslovni prihodki so se v letu 2010 povečali za 66,1% glede na prejšnje leto. Glavni razlog za to je povečanje prodaje, saj so se čisti prihodki od prodaje, ki predstavljajo 90,71% poslovnih prihodkov, povečali za 62,1% glede na leto prej. Glavni razlog za povečanje poslovnih prihodkov je povečanje proizvodnje v podjetju. V letu 2009 so namreč pričeli z razvojem novih projektov za že obstoječe kupce, v letu 2010 pa so te projekte zaključili in pričeli z njihovo realizacijo, torej z izdelavo novih proizvodov, ki so jih prodali naročnikom projektov. Nasprotno od poslovnih prihodkov pa so se finančni prihodki zmanjšali. Večinski delež

finančnih prihodkov so prihodki iz danih posojil, ki so se v letu 2010 zmanjšali za 32,8% glede na preteklo leto. Kljub temu, da so se finančni prihodki iz poslovnih terjatev v letu 2010 glede na leto 2009 povečali za 55,7%, pa so se skupni finančni prihodki zmanjšali za 31,6 %. Drugi prihodki so v letu 2009 znašali 1.493,41 EUR, v letu 2010 pa podjetje drugih prihodkov ni imelo.

2.2 Analiza odhodkov

Odhodki so opredeljeni kot nasprotje prihodkom in skupaj z njimi tvorijo poslovni izid podjetja v določenem obračunskem obdobju. (Hočevar, Igljučar & Zaman, 2002, str. 96). So zmanjšanja poslovnih koristi v obliki zmanjšanj sredstev ali povečanj dolgov ter tako kot prihodki prek poslovnega izida vplivajo na velikost kapitala. Odhodki se prav tako kot prihodki delijo na tri skupine: poslovne odhodke, finančne odhodke in druge odhodke. Poslovni odhodki so načeloma enaki vračunanim stroškom, 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. Finančni odhodki so odhodki za financiranje (predvsem stroški danih obresti) in odhodki za naložbenje (prevrednotovalni finančni odhodki). Drugi odhodki so odhodki, ki jih sestavljajo neobičajne postavke in ostali odhodki, ki zmanjšujejo poslovni izid podjetja (SRS, 2006, str. 96- 97). Poslovni in finančni odhodki skupaj tvorijo redne odhodke, ki kažejo na normalne pojave pri poslovanju, medtem ko so drugi odhodki izredni in kažejo na neobičajne pojave (Hočevar et al., 2002, str. 100). Poslovne odhodke analiziramo, ker želimo ugotoviti, ali so se v izbranem obdobju pomanjšali ali povečali celotni odhodki ter njihove posamezne skupine, ter tako vplivali na poslovni izid.

Izračunani rezultati v Tabeli 2 nam kažejo, da so se celotni odhodki v letu 2010 glede na leto 2009 povečali za 34,3 %, iz zneska 6.776.751,69 EUR v letu 2009 na 9.103.983,00 EUR v letu 2010. V obeh letih so največji delež odhodkov (v letu 2009 92,20 % in v letu 2010 95,43 %) predstavljali poslovni odhodki, ki so se glede na leto 2009 povečali za 39,1 %. Pri tem so se stroški blaga, materiala in storitev v letu 2010 glede na prejšnje leto povečali za 63,6 %, stroški dela za 31,9 % in drugi poslovni odhodki za 75,1 %, odpisi vrednosti pa so se zmanjšali za 20,6 %. V letu 2009 se je sprememba vrednosti zalog proizvodov in nedokončane proizvodnje zmanjšala za vrednost 95.417,14 EUR, kar prištejemo k poslovnim odhodkom. V letu 2010 se je sprememba vrednosti zalog proizvodov in nedokončane proizvodnje povečala za 212.878,00 EUR, zato ta znesek zmanjšuje poslovne odhodke. Povečanje poslovnih odhodkov je povezano predvsem s povečanjem proizvodnje v podjetju. Finančni odhodki so se v letu 2010 zmanjšali za 18,2 %. Temu je najbolj pripomoglo zmanjšanje finančnih odhodkov iz finančnih obveznosti, ki predstavljajo tudi največji del finančnih odhodkov. Finančni odhodki iz poslovnih obveznosti pa so se glede na leto 2009 povečali, in sicer za 12,3 %. Podjetje je imelo v letu 2009 za 19.923,28 EUR drugih odhodkov, v letu 2010 pa drugih odhodkov ni imelo.

Tabela 2: Obseg (v EUR) in struktura (v %) odhodkov podjetja Technoplast d.o.o. v letih 2009 in 2010

Postavka	2009	%	2010	%	I _{2010/2009}
Poslovni odhodki	6.247.988,23	92,20%	8.687.991,00	95,43%	139,1
Stroški blaga, materiala in storitev	3.822.424,07	56,40%	6.254.470,00	-	163,6
Stroški dela	1.502.397,99	22,17%	1.982.120,00	-	131,9
Odpisi vrednosti	820.576,21	12,11%	651.716,00	-	79,4
Drugi poslovni odhodki	7.172,83	0,11%	12.563,00	-	175,1
Sprememba vrednosti zalog proizvodov in nedokončane proizvodnje	95.417,14	1,41%	-212.878,00	-	-
Finančni odhodki	508.840,17	7,51%	415.992,00	4,57%	81,8
Finančni odhodki iz finančnih obveznosti	442.997,97	6,54%	342.029,00	3,76%	77,2
Finančni odhodki iz poslovnih obveznosti	65.842,20	0,97%	73.963,00	0,81%	112,3
Drugi odhodki	19.923,28	0,29%	-	-	-
Celotni odhodki	6.776.751,69	100,00%	9.103.983,00	100,00%	134,3

Vir: Izkaz poslovnega izida podjetja Technoplast d.o.o. za leti 2009 in 2010.

2.3 Analiza poslovnega izida

Poslovni izid podjetja je razlika med prihodki in odhodki v obračunskem obdobju (SRS, 2006, str. 106). Poznamo temeljne vrste poslovnega izida, ki so dobiček, čisti dobiček in izguba. Dobitek je razlika med prihodki in odhodki podjetja v določenem obračunskem obdobju. Je pozitiven poslovni izid, ki pripada tako podjetju kot tudi državi. Čisti dobiček je dobiček, zmanjšan za davke iz dobička in je pozitiven poslovni izid, ki pripada samo podjetju. Razporeja se na podlagi dela (na deleže zaposlenih iz čistega dobička) in na podlagi kapitala (na deleže, ki pripadajo lastnikom v obliki raznovrstnih nadomestil, na povečanje osnovnega kapitala, na oblikovanje rezerv in na nerazporejeni del čistega dobička). Izguba podjetja je razlika med odhodki in prihodki podjetja in je negativen poslovni izid. Prikazuje se kot odbitni popravek vrednosti v skupini celotnega kapitala in se poravna preko izrednih odhodkov v prihodnjih obdobjih. Če to ni mogoče, se zmanjša vrednost celotnega kapitala. Poznamo še nekatere druge vrste poslovnega izida, med katere sodijo prispevek za kritje, kosmati dobiček, razlika v ceni, dobiček, povečan za finančne odhodke, izguba, zmanjšana za finančne odhodke in dohodek (Hočevar et al., 2002, str. 111- 116).

V podjetjih lahko izračunavamo različne poslovne izide: poslovni izid iz prodaje, poslovni izid iz celotnega poslovanja, poslovni izid iz rednega delovanja, celotni poslovni izid in čisti poslovni izid.

V Tabeli 3 je prikazan poslovni izid podjetja. Rezultati kažejo, da je podjetje v obeh letih beležilo izgubo, ki pa je bila v letu 2009 precej višja kot v letu 2010. Izguba iz poslovanja je v letu 2009 znašala 1.235.723,73 EUR. V letu 2010 se je zmanjšala in je tako znašala 364.346,00 EUR. Tudi izguba iz financiranja se je malenkost zmanjšala in je glede na leto 2009 v prihodnjem letu upadla iz 456.665,64 EUR na 380.320,00 EUR. Skupna izguba iz rednega delovanja se je tako zaradi velikega zmanjšanja izgube iz poslovanja znižala za več kot polovico. Poleg tega je imelo podjetje v letu 2009 tudi druge prihodke in odhodke in je tako zabeležilo tudi izgubo iz izrednega poslovanja, ki je znašala 18.429,87 EUR. V letu 2010 drugih prihodkov in odhodkov podjetje ni imelo. Celotna izguba podjetja je torej v letu 2009 znašala 1.710.819,24 EUR, medtem ko je v letu 2010 znašala 744.666,00 EUR.

Tabela 3: Poslovni izid (v EUR) podjetja Technoplast d.o.o. v letih 2009 in 2010

Postavka	2009	2010	I _{2010/2009}
Poslovni prihodki	5.012.264,50	8.323.645,00	166,1
Poslovni odhodki	6.247.988,23	8.687.991,00	139,1
Dobiček/izguba iz poslovanja	-1.235.723,73	-364.346,00	-
Finančni prihodki	52.174,54	35.672,00	68,4
Finančni odhodki	508.840,17	415.992,00	81,8
Dobiček/izguba iz financiranja	-456.665,64	-380.320,00	-
Dobiček/izguba iz rednega delovanja	-1.692.389,37	- 744.666,00	-
Drugi prihodki	1.493,41	-	-
Drugi odhodki	19.571,00	-	-
Dobiček/izguba iz izrednega delovanja	-18.429,87	-	-
Celotni dobiček/izguba	-1.710.819,24	-744.666,00	-
Davek iz dobička	-	-	-
Odloženi davki	-	-	-
Čisti dobiček/izguba	-1.710.819,24	-744.666,00	-

Vir: Izkaz poslovnega izida podjetja Technoplast d.o.o. za leti 2009 in 2010.

3 ANALIZA POSLOVNE USPEŠNOSTI

Sami podatki v analizi uspeha poslovanja nam ne povejo zadosti, da bi vedeli, kako uspešno dejansko podjetje je. Podjetja so različno velika in enako velik dobiček oziroma izguba nam res pove, kakšen je uspeh podjetja, ne pove pa nam tudi uspešnosti, saj je le- ta za različno velika podjetja pri enakem dobičku oziroma izgubi različna (Pučko & Rozman, 1995, str.

248). Poslovna uspešnost podjetja je zunanja značilnost podjetja in jo merimo z ugotavljanjem, kaj dosežemo z učinki glede na vložke oziroma potroške (Turk, 2006, str. 247).

V sodobnem času za merjenje uspešnosti poslovanja niso zadosti zgolj finančni kazalniki, saj nam le- ti ne prikažejo, kakšno je dejansko stanje v podjetju, kako v podjetju ravnajo s strankami in zaposlenimi ter kaj delajo na področju organizacijske rasti in razvoja. Finančni podatki so izraženi za že pretekla obdobja in so tako primerni za podjetja, delujoča v industrijski dobi, in ne za tista v informacijski, kjer se nahajamo danes. Zaradi tega se vse bolj prakticira tudi merjenje uspešnosti poslovanja z nefinančnimi kazalniki. Študije so pripeljale do izoblikovanja uravnoveženega sistema kazalnikov, ki meri uspešnost podjetja s štirimi vidiki: finančnim vidikom, vidikom poslovanja s strankami, vidikom notranjih poslovnih procesov ter vidikom učenja in rasti. Z uravnoveženim sistemom kazalnikov podjetja lahko spremljajo kratkoročno poslovno uspešnost na eni strani ter oblikujejo gibalna za izboljšanje dolgoročnega finančnega poslovanja in konkurenčnosti podjetja na drugi (Kaplan & Norton, 2000, str. 19- 20). Analizo na osnovi uravnoveženega sistema kazalnikov uporablja vedno več podjetij, ki ugotavljajo, da je sistem lahko uporaben za (Kaplan & Norton, 1996, str. 19):

- razjasnitev in pridobitev konsenza glede strategije,
- komunikacijo glede strategije v celotni organizaciji,
- uskladitev ciljev oddelka in posameznika s celotno strategijo,
- povezavo strateških ciljev z dolgoročnimi cilji in letnimi proračuni,
- uskladitev in pridobitev strateških pobud,
- izvajanje rednih in sistematičnih strateških ocen in
- pridobitev povratnih informacij glede poslovanja z namenom učenja in posledično tudi izboljšanja strategije.

3.1 Finančni vidik

V uravnoveženem sistemu kazalnikov se finančni vidik še vedno uporablja, saj nam kazalniki finančne uspešnosti pokažejo, ali je podjetje izbralo pravo strategijo oziroma ali ta strategija pomaga k izboljšanju poslovanja (Kaplan & Norton, 2000, str. 37). Trije najpogostejši kazalniki uspešnosti poslovanja na finančnem področju so produktivnost dela, ekonomičnost poslovanja in rentabilnost poslovanja. Poleg omenjenih pa med finančne kazalnike sodijo tudi dodana vrednost, rast prihodkov, rast dobička, plačilna sposobnost in solventnost podjetja. V nadaljevanju analiziram vse omenjene kazalnike, razen rasti prihodkov, katerih analizo sem zajela že v analizi poslovnega uspeha.

3.1.1 Produktivnost dela

Produktivnost dela je opredeljena kot razmerje med proizvedeno količino proizvodov ali storitev in časom, ki smo ga potrebovali za to (Pučko & Rozman, 1995, str. 256). Pove nam

torej, koliko enot proizvodov oziroma storitev smo proizvedli z eno enoto dela. Formula za izračun kazalca je naslednja (Pučko, 2006, str. 160):

$$\text{količnik produktivnosti dela} = \frac{\text{pridobljena količina proizvodov ali storitev}}{\text{porabljena količina dela}} \quad (1)$$

V praksi računamo produktivnosti dela nekoliko drugače. Pojavljajo se namreč problemi z njenim merjenjem, ki se nanašajo na merjenje ustvarjene količine proizvodov ali storitev, saj je za večino podjetij značilna raznovrstna proizvodnja in ustvarjenih proizvodov ne moremo preprosto kar sešteti. Poleg tega se problemi pojavljajo tudi glede merjenja delovnega časa, saj se pojavljajo vprašanja v zvezi s tem, čigav delovni čas vse zajeti, ali zajeti ves razpoložljiv delovni čas ter katero enoto vzeti za delovni čas. Zaradi tega formulo nekoliko posplošimo in v števcu navedemo kar prihodke (lahko navedemo celotne ali pa poslovne), v imenovalcu pa povprečno število zaposlenih (Tekavčič, 2002, str. 668- 669). V Tabeli 4 sem izračunala dve produktivnosti dela, za katere sem uporabila sledeči formuli:

$$\text{produktivnost dela I} = \frac{\text{celotni prihodki}}{\text{povprečno število zaposlenih}} \quad (2)$$

$$\text{produktivnost dela II} = \frac{\text{poslovni prihodki}}{\text{povprečno število zaposlenih}} \quad (3)$$

Produktivnost dela I (enačba (2)) nam kaže razmerje med celotnimi prihodki in povprečnim številom zaposlenih v obravnavanem obdobju. Pove nam, koliko celotnih prihodkov je ustvaril en zaposleni v podjetju. Produktivnost dela II (enačba (3)) pa nam kaže razmerje med poslovnimi prihodki in povprečnim številom zaposlenih v obravnavanem obdobju ter nam pove, koliko poslovnih prihodkov je bilo ustvarjenih s strani posameznega zaposlenega v podjetju.

Tabela 4: Produktivnost dela za podjetje Technoplast d.o.o. v letih 2009 in 2010

Postavka	2009	2010	I _{2010/2009}
Celotni prihodki (EUR)	5.065.932,00	8.359.317,00	165,01
Poslovni prihodki (EUR)	5.012.264,50	8.323.645,00	166,07
Povprečno število zaposlenih	80,08	104,92	131,02
Produktivnost dela I (EUR/zaposlenega)	63.260,89	79.673,25	125,94
Produktivnost dela II (EUR/zaposlenega)	62.590,72	79.333,25	126,75

Vir: Izkaz poslovnega izida podjetja Technoplast d.o.o. za leti 2009 in 2010; Poročilo o delu kadrovske službe podjetja Technoplast d.o.o. za leti 2009 in 2010.

Iz Tabele 4 lahko vidimo produktivnost dela I, ki je v letu 2009 znašala 63.260,89 EUR/zaposlenega, v letu 2010 pa 79.673,25 EUR/zaposlenega. V letu 2010 se je glede na leto

2009 povečala za 25,94%. Produktivnost dela II nam pokaže, da je v letu 2009 vsak zaposleni v povprečju ustvaril 62.590,72 EUR, v letu 2010 pa 79.333,25 EUR. Produktivnost dela II se je tako v letu 2010 glede na prejšnje leto povečala za 26,75%. Za povečanje obeh produktivnosti je razlog v relativno večjem povečanju prihodkov kot povprečnega števila zaposlenih, saj so se celotni prihodki v letu 2010 glede na leto 2009 povečali za 65,01%, poslovni prihodki za 66,07%, povprečno število zaposlenih pa za 31,02%.

3.1.2 Ekonomičnost poslovanja

Ekonomičnost lahko opredelimo kot razmerje med ustvarjeno količino poslovnih učinkov in zanj potrebnimi stroški (Tekavčič, 2002, str. 670):

$$\text{ekonomičnost} = \frac{\text{količina ustvarjenih poslovnih učinkov}}{\text{stroški poslovanja}} \quad (4)$$

Enačba (4) je primerna za računanje ekonomičnosti v podjetjih, kjer proizvajajo eno samo vrsto poslovnih učinkov. V praksi, kjer je proizvodnja večine podjetij raznovrstna, pa se ekonomičnost izračunava kot razmerje med prihodki in odhodki (Tekavčič, 2002, str. 670):

$$\text{ekonomičnost} = \frac{\text{prihodki}}{\text{odhodki}} \quad (5)$$

Ekonomičnost oziroma gospodarnost poslovanja torej lahko izračunamo kot razmerje med porabljenimi vrednostmi proizvodov oziroma storitev, ki smo jih proizvedli, in med vrednostjo, ki smo jo zanje dobili na trgu (Pučko & Rozman, 1995, str. 275). Količnik ekonomičnosti lahko analiziramo na ravni celotnega podjetja, prav tako pa tudi na ravni poslovnih enot, stroškovnih mest ter na ravni poslovnih učinkov (Pučko, 2006, str. 157). V svojem diplomskem delu izračunavam ekonomičnost na ravni celotnega podjetja, kjer opredeljujem celotno ekonomičnost, ekonomičnost iz poslovanja ter ekonomičnost iz finančnega poslovanja.

Koeficient celotne ekonomičnosti nam pove, ali smo poslovali z dobičkom ali z izgubo. Pozitiven kazalnik pomeni, da smo poslovali z dobičkom, negativen pa nam kaže na izgubo. Ekonomičnost iz poslovanja nam pove, kako učinkovito je bilo poslovanje podjetja iz dejavnosti podjetja. Če se je vrednost tega količnika v podjetju v določenem obdobju povečala, nam to pove, da je podjetje z manjšimi odhodki ustvarilo enak prihodek oziroma večji prihodek z enakimi odhodki (Hočevnar et al., 2002, str. 402).

$$\text{celotna ekonomičnost} = \frac{\text{celotni prihodki}}{\text{celotni odhodki}} \quad (6)$$

$$\text{ekonomičnost iz poslovanja} = \frac{\text{poslovni prihodki}}{\text{poslovni odhodki}} \quad (7)$$

$$\text{ekonomičnost iz finančnega poslovanja} = \frac{\text{finančni prihodki}}{\text{finančni odhodki}} \quad (8)$$

Iz Tabele 5 je razvidna ekonomičnost poslovanja podjetja Technoplast. Celotna ekonomičnost je v letu 2009 znašala 0,75, kar nam pove, da je podjetje na 100 enot odhodkov realiziralo zgolj 75 enot prihodkov. V letu 2010 je celotna ekonomičnost znašala 0,92, torej je na 100 enot odhodkov realiziralo 92 enot prihodkov. Iz tega lahko vidimo, da je podjetje v obeh letih poslovalo z izgubo. Vendar pa se je celotna ekonomičnost v letu 2010 glede na leto 2009 povečala za 22,8%. Prav tako se je ekonomičnost iz poslovanja v letu 2010 povečala, in sicer za 19,4% glede na leto prej. V letu 2009 je znašala 0,80, v letu 2010 pa 0,96, kar nam kaže, da je podjetje ustvarjalo izgubo tudi iz rednega poslovanja. Ekonomičnost iz finančnega poslovanja je bila v obeh letih zelo nizka, saj je imelo podjetje precej več finančnih odhodkov kot prihodkov. V letu 2009 je znašala 0,10, v letu 2010 pa 0,09. V letu 2010 se je torej glede na leto 2009 znižala za 16,4%, saj so se finančni prihodki zmanjšali za 31,6%, finančni odhodki pa so se zmanjšali manj, to je za 18,2%.

Tabela 5: Ekonomičnost poslovanja za podjetje Technoplast d.o.o. v letih 2009 in 2010

Postavka	2009	2010	I _{2010/2009}
(1) Celotni prihodki (EUR)	5.065.932,44	8.359.317,00	165,0
(2) Celotni odhodki (EUR)	6.776.751,69	9.103.983,00	134,3
(3) Poslovni prihodki (EUR)	5.012.264,50	8.323.645,00	166,1
(4) Poslovni odhodki (EUR)	6.247.988,23	8.687.991,00	139,1
(5) Finančni prihodki (EUR)	52.174,54	35.672,00	68,4
(6) Finančni odhodki (EUR)	508.840,17	415.992,00	81,8
Celotna ekonomičnost (1/2)	0,75	0,92	122,8
Ekonomičnost iz poslovanja (3/4)	0,80	0,96	119,4
Ekonomičnost iz finančnega poslovanja (5/6)	0,10	0,09	83,6

Vir: Izkaz poslovnega izida podjetja Technoplast d.o.o. za leti 2009 in 2010.

3.1.3 Rentabilnost poslovanja

Rentabilnost oziroma donosnost je predvsem finančna uspešnost poslovanja in jo je mogoče definirati na različne načine. Lastnikom podjetja je najpomembnejše oplajanje kapitala, zaradi tega je zanje najpomembnejši koeficient dobičkonosnosti (rentabilnosti) kapitala (angl. *Return on Equity - ROE*), ki nam kaže razmerje med čistim dobičkom in povprečnim kapitalom. Lastnikom podjetja oziroma kapitala ta koeficient pove, koliko denarnih enot dobička je ustvarila ena denarna enota kapitala (Hočevar et al., 2002, str. 404).

$$ROE = \frac{\text{čisti dobiček}}{\text{povprečni kapital}} \quad (9)$$

Za vodstvo podjetja je večjega pomena koeficient dobičkonosnosti (rentabilnosti) sredstev (angl. *Return on Assets - ROA*), ki je izračunan iz razmerja med čistim dobičkom in povprečnimi sredstvi (Pučko & Rozman, 1995, str. 283).

$$ROA = \frac{\text{čisti dobiček}}{\text{povprečna sredstva}} \quad (10)$$

Poleg omenjenih koeficientov je pomemben tudi kazalnik dobičkovnosti prihodkov, ki prikazuje delež čistega dobička v prihodkih. Če se ta kazalnik zmanjša, to pomeni, da mora vodstvo podjetja pričeti skrbneje nadzorovati stroške podjetja.

$$\text{dobičkovnost prihodkov} = \frac{\text{čisti dobiček}}{\text{prihodki}} \quad (11)$$

Zaradi izgube, ki jo je v obeh obravnavanih letih dosegalo podjetje Technoplast d.o.o., je računanje rentabilnost sredstev, rentabilnosti kapitala in dobičkovnosti prihodkov nesmiselno, saj so koeficienti negativni. Poleg tega je računanje rentabilnosti sredstev še posebej omejeno, saj je bil tudi kapital podjetja v obeh letih negativen. Do negativnega kapitala je prišlo, ker je podjetje že v letu 2008 poslovalo z izgubo, ki je niso mogli pokriti. Zaradi tega so jo prenesli v naslednje leto. Vrednost prenesene izgube je bila večja od kapitala, s katerim je podjetje razpolagalo, poleg tega pa so tudi v letu 2009 poslovali z izgubo, zaradi česar je negativen kapital še narastel. Enako dogajanje je sledilo tudi v naslednjem let, vendar pa se je izguba v letu 2010 več kot prepolovila. Zaradi tega se je stanje rentabilnosti sredstev in dobičkovnosti prihodkov glede na leto prej izboljšalo, vendar pa so koeficienti ostali negativni.

Zaradi omejenih oziroma negativnih podatkov v analizi rentabilnosti v Tabeli 6 navajam vrednosti koeficientov rentabilnosti za glavna konkurenta podjetja Technoplast d.o.o., podjetji Iskra ISD- PLAST d.o.o. in ŠIBO G d.o.o., ter vrednosti koeficientov rentabilnosti za celotno panogo, v kateri deluje podjetje.

Iz Tabele 6 lahko vidimo, da sta obe konkurenčni podjetji v letu 2010 poslovali bolje kot podjetje Technoplast d.o.o., saj so vse vrednosti pozitivne in podjetji sta dosegali tudi dobiček. V podjetju Iskra ISD- PLAST d.o.o. je vrednost ROA v letu 2010 znašala za 1,61, kar pomeni, da je 100 EUR vloženih sredstev v letu 2010 prineslo 1,61 EUR dobička. Rentabilnost kapitala je znašala 8,93. To pomeni, da je 100 EUR vloženega kapitala v letu 2010 prineslo 8,93 EUR dobička. Dobičkovnost prihodkov pa je v letu 2010 znašala 0,98. V podjetju ŠIBO G d.o.o. je rentabilnost sredstev v letu 2010 dosegla vrednost 1,01, rentabilnosti kapitala pa vrednost 5,44. Dobičkovnost prihodkov je v letu 2010 znašala 1,91.

To pomeni, da je 100 EUR prihodkov v letu 2010 prineslo podjetju 1,91 EUR dobička. Kljub temu, da so izračunani koeficienti konkurenčnih podjetij precej večji, kot pri obravnavanem podjetju Technoplast d.o.o., so še vedno pod povprečjem panoge. V celotni panogi je namreč koeficient rentabilnosti sredstev znašal 4,48%, koeficient rentabilnosti kapitala 10,63% in dobičkovnost prihodkov 3,32%. Iz izračunanih podatkov lahko vidimo, da je podjetje Technoplast res poslovalo zelo pod povprečjem panoge, saj so preostala podjetja kljub krizi ostala dobičkonosna.

Tabela 6: Rentabilnost poslovanja (v %) in dobičkovnost prihodkov (v %) za podjetji Iskra ISD- PLAST d.o.o. in ŠIBO G d.o.o. ter celotno panogo v letu 2010

Postavka	Iskra ISD- PLAST d.o.o.	ŠIBO G d.o.o.	Panoga 22.290 po SKD
Čisti dobiček/izguba (1)	88.098,00	443.013,00	17.195.271,00
Povprečna sredstva (2)	5.473.069,00	43.826.170,00	383.552.440,00
Povprečni kapital (3)	987.047,00	8.140.701,00	161.744.743,00
Celotni prihodki (4)	8.966.064,00	23.222.336,00	517.230.502,00
Rentabilnost sredstev- ROA (1/2)	1,61	1,01	4,48
Rentabilnost kapitala- ROE (1/3)	8,93	5,44	10,63
Dobičkovnost prihodkov (1/4)	0,98	1,91	3,32

Vir: Finančni podatki za podjetje Iskra ISD- PLAST d.o.o., podjetje ŠIBO G d.o.o. in panogo 22.290 za leti 2009 in 2010.

3.1.4 Dodana vrednost

Kazalnik dodane vrednosti nam pokaže vrednost, ki jo je določeno podjetje ustvarilo v obdobju enega leta. Navadno se izračunava na zaposlenega in nam torej pove, kolikšna je povprečna novo ustvarjena vrednost na enega zaposlenega v podjetju. Formula za izračun je naslednja (Pojasnila za gospodarske družbe, 2012):

$$\text{dodana vrednost na zaposlenega} = \frac{\text{kosmati donos iz poslovanja - stroški blaga, materiala} \\ \text{in storitev - drugi odhodki iz poslovanja}}{\text{povprečno število zaposlenih}} \quad (12)$$

V Tabeli 7 je izračunana dodana vrednost na zaposlenega v podjetju Technoplast v obravnavanem obdobju. Podjetje je v letu 2009 dosegalo dodano vrednost v višini 13.577,05 EUR, v letu 2010 pa se je dodana vrednost na zaposlenega precej povečala in sicer za 59,3%. V letu 2010 je tako znašala 21.630,67 EUR. Povečanje izhaja iz dejstva, da so se vse tri kategorije, ki jih navajamo v števcu formule za izračun, povečale za približno dve tretjini, medtem ko se je imenovalec povečal le za slabo tretjino.

Tabela 7: Dodana vrednost na zaposlenega (v EUR) v podjetju Technoplast d.o.o. v letih 2009 in 2010

Postavka	2009	2010	I _{2010/2009}
Kosmati donos iz poslovanja	4.916.847,36	8.536.523,00	173,6
Stroški blaga, materiala in storitev	3.822.424,07	6.254.470,00	163,6
Drugi odhodki iz poslovanja	7.172,83	12.563,00	175,1
Povprečno število zaposlenih	80,08	104,92	131,0
Dodana vrednost na zaposlenega	13.577,05	21.630,67	159,3

Vir: Izkaz poslovnega izida podjetja Technoplast d.o.o. za leti 2009 in 2010.

3.1.5 Rast dobička

Podobno, kot sem v analizi prihodkov izračunala njihovo rast, lahko izračunamo tudi rast dobička. Dobiček sem podrobneje definirala že v analizi poslovnega izida. Na kratko lahko rečemo, da je dobiček pozitiven poslovni rezultat in je razlika med prihodki in odhodki podjetja. Večji dobiček podjetja pomeni večji uspeh podjetja. Zaradi tega je pomembno, da dobiček v podjetju raste, saj si podjetje lahko s tem zagotovi investicije v razvoj, opremo, zaposlene in izboljša ali utrdi položaj na trgu ter pridobi prednost pred konkurenco.

V obravnavanem podjetju v letih 2009 in 2010 dobička niso dosegali, pač pa so dosegali precejšnjo izgubo. V letu 2009 je znašala 1.710.819,24 EUR, v letu 2010 pa 744.666,00 EUR. Iz tega lahko vidimo, da se je izguba več kot prepolovila, kar nam kaže, da je podjetje na vedno boljši poti k doseganju pozitivnega poslovnega rezultata.

3.1.6 Plačilna sposobnost

Plačilna sposobnost oziroma likvidnost podjetja pomeni zmožnost podjetja, da v danem trenutku poplača svoje zapadle vrednosti. Nelikvidna podjetja so v nevarnosti, da zapadejo v stečaj in likvidacijo, zaradi tega je ocenjevanje likvidnosti za podjetje zelo pomembna stvar (Pučko, 2006, str. 141). Temeljni kazalec likvidnosti lahko zapišemo kot razmerje med denarnimi sredstvi in zapadlimi obveznostmi. Podjetje je likvidno, če je njegova vrednost enaka ali večja od 1. Obseg zapadlih obveznosti je v podjetju težko spremljati, zaradi česar likvidnost spremljamo s tremi drugimi kazalci: količnikom obratne likvidnosti, količnikom hitrega preizkusa likvidnosti in količnikom denarne likvidnosti (Pučko, 2006, str. 141-142):

$$\text{količnik obratne likvidnosti} = \frac{\text{kratkoročna sredstva}}{\text{kratkoročne obveznosti}} \quad (13)$$

$$\text{količnik hitrega preizkusa likvidnosti} = \frac{\text{kratkoročna sredstva} - \text{zaloge}}{\text{kratkoročne obveznosti}} \quad (14)$$

$$\text{količnik denarne likvidnosti} = \frac{\text{denarna sredstva}}{\text{kratkoročne obveznosti}} \quad (15)$$

Količnik obratne likvidnosti ali kratkoročni koeficient izračunamo kot razmerje med kratkoročnimi sredstvi in kratkoročnimi obveznostmi, dosegal pa naj bi vsaj vrednost 2. Količnik hitrega preizkusa likvidnosti ali pospešeni koeficient izračunamo tako, da kratkoročna sredstva zmanjšamo za zaloge in jih delimo s kratkoročnimi obveznostmi. Znašal naj bi vsaj 1. Količnik denarne likvidnosti oziroma hitri koeficient pa izračunamo tako, da denarna sredstva delimo s kratkoročnimi obveznostmi. Ta koeficient naj bi znašal vsaj 0,5 (Pučko, 2006, str. 142).

V Tabeli 8 so izračunani vsi trije kazalniki, s katerimi računamo plačilno sposobnost oziroma likvidnost podjetja. Kot lahko vidimo, so vsi trije nižji od priporočenih vrednosti, ki naj bi jih podjetje dosegalo. Količnik obratne likvidnosti je v letu 2009 znašal 0,44, v letu 2010 pa se je zmanjšal za 9,2% in je znašal 0,40. Količnik hitrega preizkusa likvidnosti je v letu 2009 dosegel vrednost 0,30, v letu 2010 pa se je še zmanjšal, in sicer za 27,3%, na vrednost 0,22. Tudi količnik pospešene likvidnosti je bil v obravnavanem obdobju nizek. V letu 2009 je bila njegova vrednost 0,00023, v letu 2010 pa 0,00021. V letu 2010 se je glede na leto prej zmanjšal za 9,5%. Vsi trije količniki so kljub nizki vrednosti v letu 2009 v prihodnjem letu še upadli. Da bi dobili res pravo sliko plačilne sposobnosti, bi jo morali izračunati večkrat letno, saj je odvisna od stanja denarnih sredstev.

Tabela 8: Plačilna sposobnost podjetja Technoplast d.o.o. v letih 2009 in 2010

Postavka	2009	2010	I _{2010/2009}
(1) Kratkoročna sredstva (EUR)	3.745.291,70	4.118.948,00	110,0
(2) Zaloge (EUR)	1.143.119,30	1.827.652,00	159,9
(3) Denarna sredstva (EUR)	1.974,82	2.164,00	109,6
(4) Kratkoročne obveznosti (EUR)	8.531.947,40	10.335.058,00	121,1
Količnik obratne likvidnosti (1/4)	0,44	0,40	90,8
Količnik hitrega preizkusa likvidnosti ((1-2)/4)	0,30	0,22	72,7
Količnik pospešene likvidnosti (3/4)	0,00023	0,00021	90,5

Vir: Bilanca stanja podjetja Technoplast d.o.o. na dan 31.12.2009 in 31.12.2010.

3.1.7 Solventnost

Solventnost podjetja je odnos med celotnimi obveznostmi podjetja in vsemi njegovimi poslovnimi sredstvi. Podjetje, ki nima niti toliko stvarne vrednosti, da bi z njo lahko poplačalo vse svoje obveznosti, postane nesolventno. To pomeni, da podjetje ni izgubilo le vsega svojega kapitala, ampak je izgubilo še več (Pučko, 2006, str. 141). Za izračunanje solventnosti poznamo dva kazalnika, to sta kazalnik dolgoročne pokritosti dolgoročnih sredstev in

kapitalska pokritost osnovnih sredstev. Prvi nam kaže razmerje med kapitalom in osnovnimi sredstvi, drugi pa razmerje med dolgoročnimi viri sredstev in dolgoročnimi sredstvi.

Ker je bil v podjetju Technoplast d.o.o. v letih 2009 in 2010 kapital negativen, kazalnika solventnosti nima smisla izračunavati. Podjetje je poslovalo nesolventno, saj je ves svoj kapital izgubilo zaradi prenesenega negativnega poslovnega izida iz leta 2008, ki je bil večji od kapitala, s katerim je podjetje razpolagalo v letu 2009.

3.2 Nefinančni vidik

V sklopu nefinančnega vidika poslovanja obravnavam tri vidike, ki sta jih definirala Kaplan in Norton v svojem sistemu uravnoveženih kazalnikov (Kaplan & Norton, 1996, str. 26- 29). To so vidik poslovanja s strankami (kupci), vidik notranjih poslovnih procesov ter vidik učenja in rasti.

3.2.1 Vidik poslovanja s strankami

Vidik poslovanja s strankami (kupci) se nanaša predvsem na segmente strank in tržne segmente, v katerih podjetje konkurira. Ta vidik podjetjem omogoča uskladitev njihovih osnovnih kazalnikov na področju poslovanja s strankami (zvestobe, zadovoljstva, ohranjanja, pridobivanja strank ter dobičkonosnosti strank). Osnovna skupina kazalnikov pri poslovanju s strankami vključuje naslednje kazalnike: tržni delež, ohranjanje strank, pridobivanje strank, zadovoljstvo strank, dobičkonosnost strank (Kaplan & Norton, 2000, str. 73- 77). V podjetju Technoplast d.o.o. na področju poslovanja s strankami spremljajo predvsem realizacijo ponudb novim kupcem in število reklamacij v določenem obdobju.

Glede kazalnika 'Realizacija ponudb novim kupcem' v podjetju redno spremljajo število novih ponudb, ki jih pripravijo. Nekatere od njih so sprejete in so v Tabeli 9 prikazane kot uspešne ponudbe, tiste, katere kupci zavrnejo, pa so neuspešne ponudbe.

Tabela 9: Realizacija ponudb novim kupcem v podjetju Technoplast d.o.o. v letih 2009 in 2010

Postavka	2009	2010	I _{2010/2009}
Število vseh zaključenih ponudb	178	94	52,8
Število uspešnih ponudb	26	16	61,5
Število neuspešnih ponudb	152	78	51,3
Odstotek uspešnih ponudb (v %)	14,6	17,0	116,5
Odstotek neuspešnih ponudb (v %)	85,4	83,0	97,2

Vir: Poročilo procesa trženja podjetja Technoplast d.o.o. za leti 2009 in 2010.

Iz Tabele 9 lahko vidimo, da je podjetje Technoplast d.o.o. v letu 2009 realiziralo skupno 178 ponudb novim kupcem. Od tega je bilo 26 ponudb uspešnih, kar predstavlja 14,6% vseh zaključenih ponudb, in 152 ponudb neuspešnih, kar predstavlja 85,4% vseh ponudb. V letu 2010 se je število zaključenih ponudb skoraj prepolovilo in je znašalo 94, torej se je zmanjšalo kar za 47,2% glede na leto prej. Do upada je prišlo predvsem zaradi tega, ker so v podjetju že imeli zadosti odprtih projektov in ni bilo časa za nove, poleg tega pa je razlog tudi zmanjšano povpraševanje podjetij zaradi krize. Uspešnih je bilo 16 ponudb, kar predstavlja 17% vseh zaključenih ponudb. Odstotek uspešno zaključenih ponudb se je glede na leto prej v letu 2010 povečal za 16,5%. Na drugi strani je bilo število neuspešnih ponudb 78, kar je predstavljalo 83% vseh realiziranih ponudb. Odstotek neuspešnih ponudb se je v letu 2010 zmanjšal za 2,8%.

Pri vidiku kupcev je za analizirano podjetje pomemben kazalec tudi 'Število reklamacij v obdobju'. Za podjetje je spremljanje števila reklamacij pomembno, saj pokaže, kako so kupci zadovoljni z izdelkom oziroma storitvijo. Obenem pa je število reklamacij tudi pokazatelj kakovosti za podjetje in spodbuda, da v prihodnje ne bo prihajalo do napak, zaradi katerih je prišlo do določene reklamacije.

V Tabeli 10 je prikazano število reklamacij za podjetje Technoplast d.o.o. v obravnavanem obdobju. Podjetje je v letu 2009 skupno prejelo 132 reklamacij, v letu 2010 pa 139 reklamacij. Skupno je podjetje v letu 2010 prejelo 7 reklamacij več kot leto prej, kar je za 5,3% več v letu 2010 glede na leto 2009. Vendar pa je v drugi polovici leta 2010 mesečno vsak mesec manj reklamacij kot jih je bilo v istih mesecih prejšnjega leta, zaradi česar v podjetju ostajajo optimistični in v prihodnjih letih pričakujejo zmanjšanje števila reklamacij. Obenem se trudijo tudi odpraviti vzroke, zaradi katerih do njih prihaja. Razlogi za veliko količino reklamacij so predvsem v neustreznih količinah dobavljenih izdelkov, dobavi poškodovanih izdelkov in dobavi nepopolnih izdelkov.

Tabela 10: Število reklamacij v podjetju Technoplast v letih 2009 in 2010

Postavka	2009	2010	I _{2010/2009}
Število reklamacij	132	139	105,3

Vir: Poročilo o delu službe kakovosti podjetja Technoplast d.o.o. za leti 2009 in 2010.

3.2.2 Vidik notranjih poslovnih procesov

Ta vidik vključuje procese, ki so ključni za izpolnjevanje ciljev poslovanja s strankami in delničarji. Kazalniki notranjih poslovnih procesov so usmerjeni na notranje procese, ki v podjetju najbolj vplivajo na zadovoljstvo strank in na doseganje finančnih ciljev (Kaplan & Norton, 2000, str. 38). Vodstvo podjetja naj bi tako za uravnoveženi sistem kazalnikov opredelilo celotno verigo vrednosti notranjih poslovnih procesov, ki se začne s procesom inovacij, sledi mu operativni proces, temu pa sledi poprodajna storitev (Kaplan & Norton,

2000, str. 101). V podjetju Technoplast d.o.o. so v letih 2009 in 2010 spremljali naslednje kazalnike: število razvojnih projektov, zamude pri dobavi, izmet in število izboljšav oziroma inovacij.

Kazalec 'Število razvojnih projektov' nam pokaže, koliko novih projektov je podjetje v obravnavanem obdobju začelo (glej Tabela 11). Pri proizvodnem podjetju gre predvsem za novo razvite proizvode.

Tabela 11: Število razvojnih projektov v podjetju Technoplast d.o.o. v letih 2009 in 2010

Postavka	2009	2010	I _{2010/2009}
Število razvojnih projektov	69	23	33,3

Vir: Gradivo za vodstveni pregled podjetja Technoplast d.o.o. za leti 2009 in 2010.

V podjetju Technoplast d.o.o. razvojne projekte odprejo za novo orodje, plastičen nabrizgan izdelek ali zmontiran izdelek. Iz Tabele 11 je razvidno, da je število razvojnih projektov v podjetju v letu 2010 glede na predhodno leto precej upadlo, in sicer kar za dve tretjini. V letu 2009 je bilo razvitih skupno 69 projektov oziroma izdelkov, v letu 2010 pa le 23. Razlog za upad je zmanjšano povpraševanja po izdelkih na trgu zaradi obdobja krize, k manjšemu številu projektov v letu 2010 pa je pripomoglo tudi nedokončanje projektov iz prejšnjega leta, kateri so ostali odprti in so jih v letu 2010 dokončali. Poleg tega so v podjetju v obravnavanih letih omejili tudi sredstva, ki so bila namenjena za razvoj novih projektov.

Zamude pri dobavah za podjetja navadno predstavljajo večje stroške posamezne dobave, hkrati pa tudi mečejo slabo luč na samo podjetje. Zaradi tega je pomembno, da je teh zamud čim manj oziroma da so dobave čim bolj točne. V Tabeli 12 je prikazan povprečni odstotek zamujenih dobav podjetja Technoplast d.o.o. v obravnavanih letih.

Tabela 12: Povprečni odstotek zamujenih dobav podjetja Technoplast d.o.o. v letih 2009 in 2010

Postavka	2009	2010	I _{2010/2009}
Povprečni % zamujenih dobav	2,27	3,50	154,2

Vir: Poročilo o delu službe kakovosti podjetja Technoplast d.o.o. za leti 2009 in 2010.

V podjetju Technoplast d.o.o. je bilo v letu 2009 zamujenih 2,27% vseh dobav, v letu 2010 pa 3,50%. To pomeni, da se je število zamujenih dobav v letu 2010 glede na predhodno leto povečalo, in sicer kar za 54,2%. V podjetju se problema zavedajo in navajajo, da je glavni razlog za zamude nepravočasno plačilo materiala, potrebnega za proizvodnjo izdelkov. Zaradi tega jim materiala za proizvodnjo dobavitelji niso dobavili pravočasno, tako da je prihajalo do zamud v proizvodnji ter posledično tudi do zamud pri dobavi izdelkov.

Kakovost izdelkov lahko izmerimo z izmetom. Ta nam pove, koliko izdelkov izmed vseh proizvedenih izdelkov je bilo neprimernih in jih je bilo potrebno zavreči.

Tabela 13 nam prikazuje odstotek izmeta v obravnavanem podjetju. Iz nje lahko vidimo, da je povprečni izmet v oddelku Brizgalnica v letu 2009 znašal 8,9%, v letu 2010 pa 6,79%. Odstotek povprečnega izmeta v oddelku se je torej v letu 2010 glede na leto 2009 zmanjšal za 23,7%. Izmet v oddelku Montaža je precej manjši od izmeta v Brizgalnici in je v letu 2009 znašal 0,60%, v letu 2010 pa 1,06%. Iz tega lahko vidimo, da se je izmet v tem oddelku povečal, in sicer kar za 76,7%. Večinoma do izmeta prihaja zaradi mersko neustreznih kosov, nezabrizganih oziroma nepopolno brizganih kosov ter zaradi nepravilnostih na izdelkih (črne pike in zračni mehurčki na površini izdelkov).

Tabela 13: Odstotek izmeta v podjetju Technoplast d.o.o. v letih 2009 in 2010

Postavka	2009	2010	I _{2010/2009}
Povprečni izmet v % za oddelok Brizgalnica	8,90	6,79	76,3
Povprečni izmet v % za oddelok Montaža	0,60	1,06	176,7

Vir: Poročilo o delu službe kakovosti podjetja Technoplast d.o.o. za leti 2009 in 2010.

V obravnavanem podjetju spremljajo tudi kazalec 'Število izboljšav oziroma inovacij' (glej Tabela 14). Za proizvodno podjetje, delujoče v panogi avtomobilske industrije, je pomembno stalno izpopolnjevanje tako postopka dela, tehnologije, kot tudi strojev in naprav. Podjetje, ki je inovativno, si s tem pridobi prednost pred konkurenco in si utrdi obstanek na trgu.

V podjetju Technoplast d.o.o. želijo, da so zaposleni vključeni v proces inovacij in jih spodbujajo, da razmišljajo čim bolj inovativno ter tudi sami predlagajo, kaj bi lahko spremenili. V podjetju so si v obeh obravnavanih letih zastavili cilj, da bi dosegli na vsakega zaposlenega eno izboljšavo. Kljub temu, da se v podjetju trudijo, da bi bila inovativnost zaposlenih čim večja, pa zaradi vpliva krize pada tudi motivacija zaposlenih in s tem število izboljšav in inovacij, ki jih vsako leto predlagajo in sprejmejo. V letu 2009 je bilo tako oddanih 13 predlogov za izboljšave, od katerih jih je bilo 9 realiziranih, v letu 2010 pa je bil oddan in realiziran le en predlog. To pomeni, da je število oddanih predlogov za izboljšave oziroma inovacije v letu 2010 glede na leto 2009 upadlo za 92,3%, število realiziranih izboljšav oziroma inovacij pa je upadlo za 88,9% v letu 2010 glede na predhodno leto.

Tabela 14: Število izboljšav (inovacij) v podjetju Technoplast d.o.o. v letih 2009 in 2010

Postavka	2009	2010	I _{2010/2009}
Število predlaganih izboljšav/inovacij	13	1	7,7
Število realiziranih predlogov izboljšav/inovacij	9	1	11,1

Vir: Gradivo za vodstveni pregled podjetja Technoplast d.o.o. za leti 2009 in 2010.

3.2.3 Vidik učenja in rasti

Vidik učenja in rasti se nanaša predvsem na cilje in kazalnike, ki so gibalna učenja in rasti podjetja. Pri tem se poudarja vlaganje v prihodnost, ki se ne nanaša zgolj na opremo, raziskavo ter razvoj novih storitev. V podjetju morajo vlagati tudi v svojo infrastrukturo- v ljudi, sisteme in postopke. Tri glavne kategorije tega vidika so: sposobnosti zaposlenih, kjer se meri zadovoljstvo, ohranjanje in produktivnost zaposlenih; zmogljivost informacijskih sistemov ter motivacija, avtonomnost in usklajevanje (Kaplan & Norton, 2000, str. 135-138).

V podjetju Technoplast d.o.o. na področju učenja in rasti spremljajo ohranjanje zaposlenih, odsotnost zaposlenih iz zdravstvenih razlogov, izobrazbeno strukturo zaposlenih in deloma tudi izobraževanje zaposlenih. Produktivnost zaposlenih sem obravnavala že v finančnem vidiku kot delni kazalec uspešnosti poslovanja.

Ohranjanje ali fluktuacijo zaposlenih merimo z namenom, da bi opazili, kakšno je stanje zaposlenih v podjetju. Velika fluktuacija oziroma zamenjava zaposlenih za podjetje navadno ni ugodna, velikokrat pa podjetju predstavlja tudi nepotrebne stroške. Seveda pa je za podjetje fluktuacija lahko tudi pozitivna, in sicer v primeru, ko podjetje zaposluje nove zaposlene, ki prinašajo v podjetje nove sposobnosti, znanja in ideje. Dokler so zamenjave zaposlenih v podjetju normalne, je sam koeficient dokaj nepomemben. Problem pa nastane, ko zaposleni začnejo množično odhajati zaradi raznih negativnih razlogov ali podjetje začne odpuščati zaradi težav v poslovanju.

Tabela 15: Fluktuacija zaposlenih v podjetju Technoplast d.o.o. v letih 2009 in 2010

Postavka	2009	2010	I _{2010/2009}
(1) Število zaposlenih 1. 1.	81	89	109,9
(2) Število odhodov med letom	20	3	15,0
(3) Število prihodov med letom	28	38	135,7
(4) Število zaposlenih 31.12.	89	124	139,3
(5) Povprečno število zaposlenih v obdobju	80,08	104,92	131,0
Koeficient fluktuacije zaposlenih (v %) (=3/5)	34,97	36,22	103,6
Koeficient bruto fluktuacije (v %) (=2+3)/5)	59,94	39,08	65,2
Koeficient neto fluktuacije (v %) (=2-3)/5)	9,99	33,36	333,9

Vir: Poročilo o delu kadrovske službe podjetja Technoplast d.o.o. za leti 2009 in 2010.

V Tabeli 15 sem izračunala tri kazalnike fluktuacije zaposlenih: koeficient fluktuacije zaposlenih, koeficient bruto fluktuacije in koeficient neto fluktuacije. V podjetju Technoplast d.o.o. so se v letu 2009 soočili s krizo in mogli zaradi zmanjšane prodaje del delovne sile celo odpustiti. Kasneje so se razmere na trgu nekoliko izboljšale in že v letu 2009 so lahko ponovno zaposlili 24 delavcev. V letu 2010 je število delavcev še naraslo, saj so predvsem v oddelku montaže zaradi povečane proizvodnje potrebovali dodatno delovno silo.

Spreminjanje števila zaposlenih je bilo torej v obeh letih visoko. Vidimo lahko, da je bilo število odhodov med letom v letu 2009 precej višje kot leto kasneje, saj se je v letu 2010 zmanjšalo kar za 85%. Število prihodov med letom se je v letu 2010 glede na leto prej povečalo za 35,7%. Koeficient fluktuacije zaposlenih je razmerje med prihodi ali odhodi med letom in povprečnim številom zaposlenih v obravnavanem letu, pri čemer sem uporabila višjo številko, torej število prihodov med letom. V obravnavanem podjetju je v letu 2009 ta koeficient znašal 34,97%, kar pomeni, da je v letu prišlo 34,97% vseh zaposlenih, v letu 2010 pa je znašal 36,22%. Koeficient se je zvišal za 3,6%, kar pa je predvsem posledica novih zaposlitev, saj so v letu 2010 na novo zaposlili več ljudi kot v letu 2009. Koeficient bruto fluktuacije izračunamo tako, da skupaj seštejemo vse prihode in odhode med letom in jih delimo s povprečnim številom zaposlenih. Koeficient bruto fluktuacije je v letu 2009 znašal 59,94%, kar nam pove, da se je v letu zamenjalo 59,94% zaposlenih. V letu 2010 se je ta koeficient znižal na 39,08%. Upadel je za 34,8%, kar je posledica tega, da je bilo v letu 2009 veliko tako prihodov kot odhodov, v letu 2010 pa je bilo veliko samo prihodov zaposlenih, odhodov pa precej malo. Koeficient neto fluktuacije izračunamo tako, da delimo število prihodov med letom, zmanjšano za število odhodov med letom, s povprečnim številom zaposlenih v obravnavanem letu. V podjetju je bil koeficient neto fluktuacije v obeh obravnavanih letih pozitiven, kar pomeni, da je več delavcev prišlo kot odšlo. V letu 2009 je znašal 9,99%. To nam pove, da je skupaj prišlo 9,99% vseh zaposlenih. V letu 2010 se je ta koeficient povečal za 233,9% na 33,36%, kar pomeni, da je 33,36% vseh zaposlenih v podjetju prišlo na novo med letom.

Nadalje v podjetju spremljajo tudi kazalnik 'Odsotnost zaposlenih iz zdravstvenih razlogov'. Prisotnost zaposlenih na delovnem mestu je za podjetje pomembna in bolniška odsotnost lahko zelo vpliva na učinkovitost in produktivnost zaposlenih. Če so bolniške odsotnosti zelo pogoste ali dolgotrajne, mora podjetje poiskati nadomestne zaposlene, kar pa ponovno vodi v povečanje stroškov podjetja.

Tabela 16: Bolniška odsotnost v podjetju Technoplast d.o.o. v letih 2009 in 2010

Postavka	2009	2010	I _{2010/2009}
Delež bolniške odsotnosti v %	4,7	3,6	76,6

Vir: Poročilo o delu kadrovske službe podjetja Technoplast d.o.o. za leti 2009 in 2010.

Tabela 16 nam prikazuje delež bolniške odsotnosti v podjetju Technoplast d.o.o. Iz nje lahko vidimo, da se je delež v letu 2010 zmanjšal za 23,4% glede na predhodno leto. V letu 2010 je tako znašal 3,6%, leto prej pa 4,7%. Podjetje si je v obeh letih postavilo za cilj doseganje 4% odsotnosti zaposlenih zaradi zdravstvenih razlogov in ga je torej v letu 2009 presegló za 0,7 odstotne točke, v letu 2010 pa je bil zastavljeni cilj dosežen, saj je bil delež bolniške odsotnosti še manjši od zastavljene.

Tudi izobrazbena struktura v podjetju lahko predstavlja njegovo prednost. Višje izobraženi zaposleni imajo namreč več pridobljenega znanja in sposobnosti, da prispevajo k večji uspešnosti podjetja.

V Tabeli 17 je prikazana izobrazbena struktura zaposlenih v podjetju Technoplast d.o.o. v obravnavanem obdobju. Vidimo lahko, da je v podjetju veliko zaposlenih v spodnji polovici izobrazbenih stopenj. Zaposlenih z nedokončano osnovno šolo oziroma s I. stopnjo izobrazbe v letih 2009 in 2010 ni bilo. Z II. stopnjo izobrazbe oziroma dokončano osnovno šolo je bilo v letu 2009 v podjetju zaposlenih 26, v letu 2010 pa 42 delavcev. Število teh zaposlenih je v letu 2010 glede na leto 2009 naraslo za 61,5%. S končano III. stopnjo izobrazbe v podjetju v letih 2009 in 2010 ni bilo nobenega zaposlenega. Poklicno šolo oziroma IV. stopnjo je v podjetju imelo v letu 2009 27 in v letu 2010 43 zaposlenih, kar pomeni, da se je število zaposlenih s to stopnjo izobrazbe v letu 2010 glede na predhodno leto povečalo za 59,3%. Zaposlenih s končano srednjo šolo oziroma V. stopnjo izobrazbe je bilo v obeh obravnavanih letih v podjetju po 23. Podjetje je zaposlovalo v letu 2009 5 zaposlenih z višješolsko izobrazbo oziroma VI. stopnjo izobrazbo, v letu 2010 pa so imeli to stopnjo izobrazbe 4 zaposleni. Število zaposlenih s VI. stopnjo izobrazbe se je torej zmanjšalo za 20% v letu 2010 glede na leto 2009. Povečalo pa se je število zaposlenih s VII. stopnjo izobrazbe, in sicer za kar 77,8%. V letu 2009 je bilo zaposlenih s to stopnjo izobrazbe 9, v letu 2010 pa 16. Zaposlenih z dokončano VIII. stopnjo izobrazbe v podjetju v obravnavanem obdobju niso imeli. Povprečna stopnja izobrazbe je znašala v letu 2009 4,09, v letu 2010 pa je upadla za 3,1% glede na leto prej na vrednost 3,96. Stopnja je upadla zaradi zaposlitve novih zaposlenih z nižjimi stopnjami izobrazbe, ki so bili pretežno zaposleni za delo v proizvodnji oziroma montaži.

Tabela 17: Izobrazbena struktura zaposlenih v podjetju Technoplast d.o.o. v letih 2009 in 2010

Postavka	2009	2010	I _{2010/2009}
I. stopnja	-	-	-
II. stopnja	26	42	161,5
III. stopnja	-	-	-
IV. stopnja	27	43	159,3
V. stopnja	23	23	100,0
VI. stopnja	5	4	80,0
VII. stopnja	9	16	177,8
VIII. stopnja	-	-	-
Skupaj zaposlenih	90	128	142,2
Povprečna stopnja izobrazbe	4,09	3,96	96,9

Vir: Poročilo o delu kadrovske službe podjetja Technoplast d.o.o. za leti 2009 in 2010

V današnjih časih je izobraževanje zaposlenih vedno večjega pomena, saj razvoj v tehnologiji in procesih napreduje zelo hitro. Zato je pomembno, da so zaposleni s spremembami seznanjeni, saj se podjetje le tako lahko prilagodi tržnim trendom.

Zaradi krizne finančne situacije so v podjetju pripravili v obeh obravnavanih letih nekoliko okrnjen plan usposabljanja, ki je bil pripravljen v minimalnem obsegu. V letu 2009 je bilo od zunanjih izobraževanj izvedeno dvodnevno izobraževanje vodstva z imenom »Učinkovito vodenje sodelavcev« in obisk strokovnega sejma. Ostalo so bila izvedena interna izobraževanja. Redno so izvajali izobraževanje za varstvo pri delu in požarno varnost (Technoplast d.o.o., 2010a, str. 7). V letu 2010 je bilo izvedenih nekaj več zunanjih izobraževanj zaradi zagotovljenih sredstev za prestrukturiranje. Tako so izvedli računalniška usposabljanja (EDI, Largo, VDA, Odette), nadaljevalno usposabljanje vodstva na področju komuniciranja, usposabljanje za notranje presojevalce standarda ISO TS in nadaljnje šolanje sodelavca na višji šoli, ki je izobraževanje pričel že pred kriznim obdobjem. Redno so je izvajalo tudi izobraževanje za varstvo pri delu in požarno varnost (Technoplast d.o.o., 2011a, str. 9).

4 ANALIZA SREDSTEV IN OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV

Podatke o sredstvih in obveznostih do virov sredstev nam prikazuje bilanca stanja, eden izmed temeljnih računovodskih izkazov. V njej je na levi strani prikazano stanje sredstev na določen dan v letu, na desni pa v enakem znesku stanje obveznosti do virov sredstev na isti dan (SRS, 2006, str. 140). Stran bilance stanja, na kateri so prikazana sredstva, je aktivna stran, strani, kjer so prikazane obveznosti do virov sredstev, pa pravimo pasivna stran (Hočevar et al., 2002, str. 223).

4.1 Analiza sredstev

Sredstva podjetja so v denarni merski enoti izražene stvari, pravice in denar, s katerimi razpolaga podjetje (SRS, 2006, str. 140). Sredstva so ekonomski dejavniki, ki jih upravlja oziroma z njimi razpolaga podjetje in katerih vrednost je mogoče objektivno določiti v obdobju pridobitve. Podjetju morajo zagotavljati trenutne ali prihodnje koristi, podjetje pa lahko z njimi svobodno razpolaga (Hočevar et al, 2002, str. 35- 36). Po Slovenskih računovodskih standardih 2006 (SRS, 2006, str. 185- 186) sredstva razdelimo na dolgoročna sredstva, kratkoročna sredstva in kratkoročne aktivne časovne razmejitev.

Tabela 18 prikazuje celotna sredstva podjetja Technoplast d.o.o. v obravnavanem obdobju. V letu 2009 so celotna sredstva znašala 7.544.986,80 EUR, v letu 2010 pa 8.296.569,00 EUR. V letu 2010 so se torej celotna sredstva podjetja povečala, in sicer za 10% glede na leto prej. Največji delež celotnih sredstev so v obeh letih predstavljala dolgoročna sredstva, ki so v letu 2009 znašala 3.785.730,72 EUR, kar je pomenilo 50,18% celotnih sredstev, v letu 2010 pa so

znašala 4.173.138,00 EUR oziroma 50,30% celotnih sredstev. Glede na leto 2009 so se v letu 2010 dolgoročna sredstva povečala za 10,2%. Tudi kratkoročna sredstva so v obeh letih predstavljala velik delež celotnih sredstev. V letu 2009 so znašala 3.745.291,70 EUR oziroma 49,64% celotnih sredstev, v letu 2010 pa so predstavljala 49,65% celotnih sredstev in so znašala 4.118.948,00 EUR. Tudi kratkoročna sredstva so se v letu 2010 glede na predhodno leto povečala, in sicer za 10%. V nasprotnem primeru so se kratkoročne aktivne časovne omejitve v letu 2010 glede na prejšnje leto zmanjšale kar za 67,9%. V letu 2009 so znašale 13.964,38 EUR in so predstavljale 0,19% celotnih sredstev, v letu 2010 pa je bila njihova vrednost 4.483,00 EUR, kar pomeni le 0,05% celotnih sredstev. V obeh letih so kratkoročne aktivne časovne omejitve predstavljale najmanjši delež v celotnih sredstvih podjetja in so jih v celoti predstavljali kratkoročno odloženi stroški.

Tabela 18: Obseg (v EUR) in struktura celotnih sredstev (v %) podjetja Technoplast d.o.o. v letih 2009 in 2010

Postavka	2009	%	2010	%	I _{2010/2009}
Dolgoročna sredstva	3.785.730,72	50,18	4.173.138,00	50,30	110,2
Kratkoročna sredstva	3.745.291,70	49,64	4.118.948,00	49,65	110,0
Kratkoročne aktivne časovne razmejitve	13.964,38	0,19	4.483,00	0,05	32,1
Sredstva skupaj	7.544.986,80	100,00	8.296.569,00	100,00	110,0

Vir: Bilanca stanja podjetja Technoplast d.o.o. na dan 31.12.2009 in 31.12.2010.

4.1.1 Dolgoročna sredstva

Dolgoročna sredstva podjetja so sredstva, ki se praviloma preoblikujejo v obdobju, daljšem od enega leta. Delimo jih na neopredmetena sredstva, opredmetena osnovna sredstva, dolgoročne aktivne časovne razmejitve, naložbene nepremičnine, dolgoročne finančne naložbe, dolgoročne poslovne terjatve ter odložene terjatve za davek (SRS, 2006, str. 140).

Tabela 19: Obseg (v EUR) in struktura (v %) dolgoročnih sredstev podjetja Technoplast d.o.o. v letih 2009 in 2010

Postavka	2009	%	2010	%	I _{2010/2009}
Neopredmetena sredstva in dolgoročne AČR	604.543,15	15,97	272.326,00	6,53	45,0
Opredmetena osnovna sredstva	2.633.169,37	69,56	2.733.012,00	65,49	103,8
Dolgoročne finančne naložbe	548.018,20	14,48	1.167.800,00	27,98	213,1
Dolgoročna sredstva skupaj	3.785.730,72	100,00	4.173.138,00	100,00	110,2

Vir: Bilanca stanja podjetja Technoplast d.o.o. na dan 31.12.2009 in 31.12.2010.

Iz Tabele 19 lahko vidimo strukturo dolgoročnih sredstev obravnavanega podjetja. Podjetje nima v lasti nobene nepremičnine oziroma so bile vse uporabljene nepremičnine v najemu.

Dolgoročna sredstva so skupaj znašala v letu 2009 3.785.730,72 EUR, v letu 2010 pa 4.173.138,00 EUR. V letu 2010 so se glede na leto prej dolgoročna sredstva povečala za 10,2%. Največji delež v dolgoročnih sredstvih so v obeh letih predstavljala opredmetena osnovna sredstva. V letu 2009 so znašala 2.633.169,37 EUR, kar je pomenilo 69,56% celotnih dolgoročnih sredstev. V letu 2010 so se opredmetena osnovna sredstva glede na leto prej povečala za 3,8% in so znašala 2.733.012,00 EUR oziroma 65,49% dolgoročnih sredstev. Neopredmetena sredstva in dolgoročne aktivne časovne razmejitve so v letu 2009 predstavljale drugi največji delež dolgoročnih sredstev, v letu 2010 pa najmanjši delež. Leta 2009 so tako znašale 604.543,15 EUR oziroma 15,97%, v letu 2010 pa 272.326,00 EUR oziroma 6,53% dolgoročnih sredstev. V letu 2010 so se glede na leto 2009 neopredmetena osnovna sredstva in dolgoročne aktivne časovne razmejitve zmanjšale za 55%.

V letu 2010 so velik delež dolgoročnih sredstev predstavljale dolgoročne finančne naložbe, ki so se glede na leto prej, ko so predstavljale najmanjši delež dolgoročnih sredstev, povečale za 113,1%. V letu 2009 so znašale 548.018,20 EUR oziroma 14,48% dolgoročnih sredstev, v letu 2010 pa 1.167.800,00 EUR, kar je pomenilo 27,98% celotnih dolgoročnih sredstev. Takšno povečanje dolgoročnih finančnih naložb predstavljata naložbi v dve nemški podjetji. Podjetje Technoplast je ustanovilo novo podjetje TPC Technoplast Components GmbH, ki zastopa matično podjetje Technoplast pri dogovorih z večjimi kupci, kot so Škoda, Volkswagen in BMW. Poleg tega je podjetje kupilo del podjetja SRW Amestra GmbH, ki stoji v bližini tovarne Volkswagen. To podjetje za Technoplast dokončuje in skladišči gotove izdelke, s čimer se izognejo nepravčasni dobavi.

4.1.2 Kratkoročna sredstva

Kratkoročna sredstva so tista sredstva, ki se preoblikujejo v obdobju, krajšem od leta dni. Razdelimo jih na več skupin: sredstva za prodajo, zaloge, kratkoročne finančne naložbe, kratkoročne poslovne terjatve ter na denarna sredstva (SRS, 2006, str. 140).

V Tabeli 20 je prikazana struktura kratkoročnih sredstev podjetja Technoplast d.o.o. za leti 2009 in 2010. Celotna kratkoročna sredstva so v obeh letih znašala nekoliko manj kot dolgoročna sredstva. V letu 2009 so dosegla vrednost 3.745.291,70 EUR, v letu 2010 pa 4.118.948,00 EUR in so se torej v letu 2010 glede na leto 2009 povečala za 10%. Zaloge in kratkoročne poslovne terjatve so v obeh letih predstavljale skupaj večinski delež kratkoročnih sredstev podjetja. Zaloge so predstavljale v letu 2009 30,52% delež kratkoročnih sredstev in so znašale 1.143.119,30 EUR. V letu 2010 so se zaloge glede na leto prej povečale za 59,9% in so znašale 1.827.652,00 EUR. Ta porast je posledica povečanega obsega zalog končnih proizvodov v oddelku Montaža, kjer mora biti na voljo dovolj zaloge proizvodov vsaj za tri tedne vnaprej. Zaloge so predstavljale največji delež kratkoročnih sredstev, in sicer 44,37%. Kratkoročne finančne naložbe so v letu 2009 predstavljale dobro četrtino kratkoročnih sredstev in so znašale 959.033,89 EUR, v letu 2010 pa so znašale 487.143,00 EUR, kar je

11,83% kratkoročnih sredstev. Kratkoročne finančne naložbe so se v letu 2010 glede na leto prej zmanjšale za 49,2%. Kratkoročne poslovne terjatve so v letu 2009 predstavljale največji delež kratkoročnih sredstev in so znašale 1.641.163,70 EUR oziroma 43,82%. V letu 2010 so se glede na leto prej povečale za 9,8%. Znašale so 1.801.989,00 EUR in so predstavljale 43,75% kratkoročnih sredstev. Denarna sredstva so v obeh letih predstavljala najmanjši delež kratkoročnih sredstev, in sicer 0,05%. V letu 2009 so znašala 1.974,82 EUR, v letu 2010 pa so dosegla vrednost 2.164,00 EUR in so se torej povečala za 9,6%.

Tabela 20: Obseg (v EUR) in struktura (v %) kratkoročnih sredstev podjetja Technoplast d.o.o. v letih 2009 in 2010

Postavka	2009	%	2010	%	I _{2010/2009}
Zaloge	1.143.119,30	30,52	1.827.652,00	44,37	159,9
Kratkoročne finančne naložbe	959.033,89	25,61	487.143,00	11,83	50,8
Kratkoročne poslovne terjatve	1.641.163,70	43,82	1.801.989,00	43,75	109,8
Denarna sredstva	1.974,82	0,05	2.164,00	0,05	109,6
Kratkoročna sredstva skupaj	3.745.291,70	100,00	4.118.948,00	100,00	110,0

Vir: Bilanca stanja podjetja Technoplast d.o.o. na dan 31.12.2009 in 31.12.2010.

4.2 Analiza obveznosti do virov sredstev

Druga, pasivna stran bilance stanja, so obveznosti do virov sredstev. To so obveznosti, ki temeljijo na pravno zasnovanem razmerju podjetja do virov sredstev, s katerimi se podjetje financira. Podjetje ohranja tista sredstva financirjev, ki so pri njem, in jih vrača v ustreznih rokih skupaj z obrestmi ali drugimi nadomestili (SRS, 2006, str. 140). Obveznosti do virov sredstev nam kažejo stanje financiranja podjetja in mora biti njihova vrednost v vsakem trenutku enaka vrednosti sredstev. Delimo jih na obveznosti iz naslova kapitala, obveznosti iz naslova časovnih razmejitev in na obveznosti iz naslova dolgov (Hočevar et al, 2002, str. 62).

V Tabeli 21 so prikazane obveznosti do virov sredstev za podjetje Technoplast d.o.o. v obravnavanem obdobju. Zaradi negativnega kapitala računanje deležev posameznih kategorij v celotnih obveznostih do virov sredstev nisem računala, razen v primeru kratkoročnih obveznosti, ki predstavljajo največji del obveznosti do virov sredstev. Tu sem izračunala, kolikšen delež kratkoročnih obveznosti predstavljajo kratkoročne poslovne obveznosti in kolikšen delež kratkoročne finančne obveznosti.

Kapital je bil v obeh dveh letih negativen, k čemur je seveda najbolj prispeval negativni poslovni izid oziroma izguba v obeh poslovnih letih. V letu 2010 se je glede na leto 2009 negativni kapital še povečal, saj se je zaradi velike izgube v letu 2009 zelo povečal preneseni čisti poslovni izid. V letu 2009 je kapital tako znašal -1.561.224,17 EUR, v letu 2010 pa je dosegel vrednost -2.096.780 EUR. Rezervacije in dolgoročne pasivne časovne razmejitve so v letu 2009 znašale 143.801,28 EUR in so se v letu 2010 zmanjšale za 62%. Njihova vrednost

je bila 54.701,00 EUR. Dolgoročne obveznosti so v letu 2009 znašale 380.608,73 EUR. Ta znesek so v celoti pokrivala dolgoročne finančne obveznosti. V letu 2010 podjetje dolgoročnih obveznosti ni imelo, saj so jih razvrstili med kratkoročne obveznosti. To so v podjetju naredili, ker z bankami niso dosegli ustreznih dogovorov in so vsi krediti zapadli. Zaradi tega so jih morali prerazporediti v kratkoročne. Največji delež obveznosti do virov sredstev so v obravnavanem obdobju predstavljale kratkoročne obveznosti. V letu 2009 so znašale 8.531.947,40 EUR, v letu 2010 pa so se povečale za 21,1%, in sicer na vrednost 10.335.058,00 EUR. Eden izmed pomembnih razlogov za to je že prej omenjen prenos dolgoročnih finančnih obveznosti v kratkoročne obveznosti, povečale pa so se tudi zaradi povečanih obveznosti do dobaviteljev na domačem trgu, kar je povezano z začetkom proizvodnje novih proizvodov. V kratkoročnih obveznostih so večji delež imele kratkoročne finančne obveznosti, ki so v letu 2009 predstavljale 60,62% vseh kratkoročnih obveznosti, v letu 2010 pa se je njihov delež še povečal, in sicer na 64,27%. Delež kratkoročnih poslovnih obveznosti v celotnih kratkoročnih obveznostih je znašal v letu 2009 39,38%, v letu 2010 pa se je znižal na 35,73%. Kratkoročne pasivne časovne razmejitve so predstavljale zelo majhen delež obveznosti do virov sredstev. V letu 2009 so znašale 49.853,56 EUR, v letu 2010 pa so znašale 3.590,00 EUR. V letu 2010 so se kratkoročne pasovne časovne razmejitve torej zelo znižale in so upadle kar za 92,8%, vendar pa je njihov delež v celotnih obveznostih do virov sredstev zanemarljive vrednosti.

Tabela 21: Obseg (v EUR) in struktura (v %) obveznosti do virov sredstev podjetja Technoplast d.o.o. v letih 2009 in 2010

Postavka	2009	%	2010	%	I _{2010/2009}
Kapital	-1.561.224,17	-	-2.096.780,00	-	-
Vpoklicani kapital	504.860,49	-	675.447,00	-	133,8
Preneseni čisti poslovni izid	-353.584,85	-	-2.027.561,00	-	-
Čisti poslovni izid poslovnega leta	-1.712.499,81	-	-744.666,00	-	-
Rezervacije in dolgoročne PČR	143.801,28	-	54.701,00	-	38,0
Dolgoročne obveznosti	380.608,73	-	-	-	-
Dolgoročne finančne obveznosti	380.608,73	-	-	-	-
Kratkoročne obveznosti	8.531.947,40	100,00	10.335.058,00	100,00	
Kratkoročne finančne obveznosti	5.172.226,95	60,62	6.642.674,00	64,27	128,4
Kratkoročne poslovne obveznosti	3.359.720,44	39,38	3.692.384,00	35,73	109,9
Kratkoročne PČR	49.853,56	-	3.590,00	-	7,2
Obveznosti do virov sredstev skupaj	7.544.986,80	-	8.296.569,00	-	110,0

Vir: Bilanca stanja podjetja Technoplast d.o.o. na dan 31.12.2009 in 31.12.2010.

5 UGOTOVLJENE PREDNOSTI IN SLABOSTI TER PREDLOGI IZBOLJŠAV

V zadnjem poglavju navajam prednosti in slabosti poslovanja, ki sem jih ugotovila med analiziranjem poslovanja podjetja Technoplast d.o.o., ter podajam predloge za izboljšavo poslovanja.

Iz vseh analiziranih podatkov lahko vidimo, da je podjetje v letih 2009 in 2010 poslovalo neuspešno. Lahko bi rekli, da v podjetju skorajda ni bilo svetle točke, ki bi pripomogla k pozitivnemu poslovanju. Kljub temu je opazen velik napredek v letu 2010 glede na leto prej, saj se je večina kazalnikov uspešnosti povečala. Opazno se je povečala produktivnost dela na zaposlenega, kar bi lahko predstavljalo prednost podjetja. Poleg tega se je v letu 2010 precej zmanjšal izmet v oddelku Brizgalnica, manjša pa je bila tudi odsotnost z dela iz bolniških razlogov. Bolniška odsotnost je bila nižja od planirane in je tako dosegala zastavljeni cilj podjetja. Cilj je podjetje doseglo tudi na področju izmeta v oddelku Montaža. Povečala se je še dodana vrednost na zaposlenega, in sicer za slabih 60%.

Na drugi strani je slabosti podjetja veliko. Podjetje v obravnavanih letih ni poslovalo ekonomično, rentabilno, ni dosegalo dobička, koeficienti plačilne sposobnosti so bili pod pričakovanimi vrednostmi, podjetje pa je bilo tudi nesolventno. Tukaj lahko izpostavim problem negativnega kapitala, ki ga je imelo podjetje v obravnavanih letih. Zaradi negativnega poslovnega izida ter prenosa le-tega še iz prejšnjih let, se je negativni kapital nakopičil in v letu 2010 še povečal. Negativni kapital je za podjetje velik problem, saj lahko vodi v stečaj in likvidacijo. Tudi v obravnavanem podjetju so v letu 2009 zaradi nastale situacije vodilni razmišljali o stečaju podjetja. Vendar se za to možnost niso odločili, čemur je pripomoglo tudi zaupanje bank, da se bo podjetje postavilo na noge, predvsem zaradi novo odprtih razvojnih projektov, ki so jih že izvajali v podjetju. Podjetje je res pričelo zniževati izgubo, ki se je vsako nadaljnje leto po letu 2009 zmanjšala v povprečju za 500.000 EUR. Kasneje, v letu 2011, so v podjetju želeli pokriti negativen kapital tudi z vstopom solastnika, v letošnjem letu pa načrtujejo dokapitalizacijo podjetja s strani lastnika, s čimer bodo tudi pokrili negativen kapital. Izguba pa podjetje vodi v še en problem - to je stara in obrabljena oprema, saj si nove ne morejo privoščiti. Zastarelo orodje tudi ni tako zmogljivo, kot bi bilo lahko novo, kar je še ena izmed slabosti podjetja.

Na nefinančnem področju se je zmanjšalo število ponudb novim kupcem za več kot polovico, povečalo se je število reklamacij, ki je precej presegló zastavljeni cilj v obeh letih. V tem primeru bi podjetje moralo pričeti spremljati zadovoljstvo kupcev, zbirati njihove predloge in s tem preprečiti, da bi prihajalo do reklamacij. Število razvojnih projektov se je zmanjšalo za dve tretjini, kar prav tako predstavlja slabost podjetja, saj tudi sami pravijo, da je razvoj v njihovi panogi velikega pomena. Tudi število zamujenih dobav se vedno bolj povečuje, kljub temu, da si vsako leto zastavljajo nižji cilj. Število izboljšav oziroma inovacij je krepko pod

zastavljenim ciljem, kar je posledica pomanjšanje motivacije zaposlenih. Zaradi tega problema bi podjetje moralo pričeti spremljati zadovoljstvo zaposlenih, saj bi tako lažje prisluhnilo zaposlenim ter ugotovili, kaj zaposlene v podjetju moti in demotivira. Prav tako bi morali več vlagati v izobraževanje zaposlenih, česar se zavedajo tudi v podjetju, ampak so do sedaj to postavljali na stranski tir zaradi omejenega proračuna. Po mojem mnenju, bi morali to spremeniti, saj bodo le dobro oziroma pravilno izobraženi zaposleni lahko pripomogli k večjemu razvoju in uspešnejšemu poslovanju podjetja.

SKLEP

V sklepnem delu povzemam nekaj najpomembnejših ugotovitev, ki sem jih pridobila z analizo poslovanja podjetja Technoplast d.o.o. v letih 2009 in 2010, ko se je podjetje soočalo s slabimi razmerami na trgu in vse bolj rastočo gospodarsko krizo.

Podjetje je v obravnavanem obdobju dosegalo negativni poslovni izid, ki je bil v letu 2009 precej višji kot v letu kasneje. V letu 2010 se je namreč celotna izguba več kot prepolovila in se tako zmanjšala za 56,5%. Podjetje je dosegalo izgubo tako iz poslovanja, kot tudi iz financiranja. Situacija je bila v letu 2010 precej boljša zaradi povečanja prihodkov, ki so se glede na leto prej povečali za 65,0%, medtem ko so se odhodki povečali le za 34,3%. Glavni razlog za takšno povečanje so večji prihodki od prodaje, ki so se glede na leto prej povečali za 62,1%.

Pri analiziranju poslovne uspešnosti sem se najprej oprla na finančni vidik poslovanja. Tako sem z analiziranjem produktivnosti dela ugotovila, da se je produktivnost dela, kjer sem se nanašala na celotne prihodke, v letu 2010 povečala za 25,94%, produktivnost dela, pri kateri sem se nanašala na poslovne prihodke, pa se je povečala za 26,75% v letu 2010 glede na predhodno leto. Razlog za to so povečani celotni in poslovni prihodki. Povečalo se je tudi povprečno število zaposlenih, ampak za dobro polovico manj, kot se je povečala vrednost prihodkov. Podjetje je v celotnem obravnavanem obdobju poslovalo negospodarno oziroma neekonomično, saj so bile tako celotna ekonomičnost, kot tudi ekonomičnost iz poslovanja in finančnega poslovanja manjše od 1. V letu 2010 je bilo podjetje bolj ekonomično, saj se je celotna ekonomičnost povečala za 22,8%, ekonomičnost iz poslovanja pa za 19,4%. Za 16,4% se je zmanjšala edino ekonomičnost iz finančnega poslovanja, kar je posledica zmanjšanja finančnih prihodkov za 31,6%. Računanje koeficientov rentabilnosti za podjetje zaradi doseganja izgube ni smiselno, saj bi bili koeficienti negativni. Ker s tem nisem izvedla primerjave v času, sem se odločila za primerjavo v prostoru in izračunala vrednosti za konkurenčni podjetji ter za panogo. V obeh konkurenčnih podjetjih so bili koeficienti pozitivni. Povprečna rentabilnost sredstev je v panogi znašala 4,48%, rentabilnost kapitala 10,63%, dobičkovnost prihodkov pa 3,32%. Iz izračunanega lahko povzamem, da sta konkurenčni podjetji kljub koeficientom, ki so precej večji kot v podjetju Technoplast, še vseeno precej pod povprečjem panoge. Nadalje je analiza dodane vrednosti podjetja

Technoplast d.o.o. pokazala, da se je le-ta v letu 2010 glede na leto prej povečala za 59,3%. Nasprotno je bilo pri analizi plačilne sposobnosti oziroma likvidnosti podjetja, kjer so se vsi trije izračunani koeficienti v letu 2010 znižali in bili precej pod optimalnimi vrednostmi. Količnik obratne likvidnosti se je v letu 2010 zmanjšal za 9,2%, količnik hitrega preizkusa likvidnosti za 27,3%, količnik pospešene likvidnosti pa je bil nižji za 9,5%. Opredelila sem tudi rast dobička, ki pa jo za podjetje ni bilo možno izračunati, ker dobička ni dosegalo. Tudi solventnosti podjetja nisem računala, saj je bil kapital podjetja v obeh dveh letih negativen.

Analizo uspešnosti poslovanja sem podkrepila še z analiziranjem nefinančnih kazalnikov, ki sem jih analizirala s treh vidikov: vidika poslovanja s strankami, vidika notranjih poslovnih procesov ter vidika učenja in rasti. Več ali manj so vsi kazalniki, ki sem jih lahko izračunala s pomočjo podatkov, pridobljenih v podjetju, pokazali, da se kriza ne pozna zgolj v finančnih podatkih, ampak se odraža tudi z vidika zaposlenih, kupcev in v notranjih procesih. Tako se je število vseh zaključenih ponudb, ki so jih v podjetju Technoplast d.o.o. realizirali v letu 2010, skoraj prepolovilo, pri čemer pa je pozitivno, da se je število uspešno zaključenih ponudb nekoliko povečalo, in sicer za 16,5% glede na leto prej. Tudi reklamacije v obravnavanem obdobju so se povečale, vendar pa je v zadnjih mesecih leta 2010 opazen njihov upad. Negativno na uspešnost poslovanja podjetja vpliva tudi vidik notranjih poslovnih procesov, saj se je zmanjšalo tako število razvojnih projektov, kot tudi število izboljšav oziroma inovacij, ki so jih v podjetju uvedli. Poleg tega se je povečal tudi odstotek zamujenih dobav. Svetla točka tega vidika je izmet, ki se je v letu 2010 glede na leto 2009 zmanjšal za 17,4%. Prav tako je podobna situacija na področju učenja in rasti, saj podjetje zaradi krize v izobraževanje ne vlaga veliko, povprečna stopnja izobrazbe se manjša, velika pa je tudi fluktuacija zaposlenih. Ta je bila v letu 2009 visoka predvsem zato, ker je podjetje v določenem obdobju moralo odpustiti določeno število zaposlenih, zaradi izboljšane situacije pa je do konca leta število zaposlenih spet naraslo in preseglo število iz začetka leta. V letu 2010 se je število zaposlenih še povečevalo, zaradi česar je to leto koeficient fluktuacije zaposlenih še višji. Vendar pa zaposlovanje nove delovne sile za podjetje ni negativno, saj so zaposlovali predvsem na račun povečane prodaje oziroma primanjkovanja proizvodnih zmogljivosti. Kljub večjemu številu zaposlenih se je delež bolniških odsotnosti zmanjšal za 24,4%, s čimer so v letu 2010 dosegli oziroma presegli zastavljeni cilj.

Celotna sredstva podjetja Technoplast d.o.o. so se v letu 2010 povečala za 10%, k čemur je pripomoglo povečanje dolgoročnih sredstev, ki predstavljajo dobro polovico celotnih sredstev, za 10,2% in povečanje kratkoročnih sredstev, ki predstavljajo slabo polovico celotnih sredstev, za 10%. Kratkoročne aktivne časovne razmejitve so se sicer v obdobju zmanjšale za 67,9%, vendar pa je njihov delež v sredstvih minimalen, zaradi česar to zmanjšanje ni vplivalo na spremembo celotnih sredstev podjetja.

Po analiziranju vseh prej omenjenih področij poslovanja lahko rečem, da podjetje Technoplast d.o.o. v obravnavanem obdobju ni poslovalo uspešno, saj so to pokazali več ali manj vsi

kazalniki uspešnosti, tako finančni, kot tudi nefinančni. Podjetje se je v letu 2009 srečalo s slabimi gospodarskimi razmerami in se tudi v letu 2010 iz njih ni uspelo izvleči. Stanje se je v letu 2010 zelo izboljšalo. Podjetje je negativni poslovni izid občutno zmanjšalo, povečalo prihodke zaradi povečane prodaje in posledično so tudi kazalniki v tem letu pokazali, da je poslovanje uspešnejše. Glede na to ocenjujem, da se je podjetje s slabim finančnim položajem dobro spoprijelo. Največji problem v podjetju predstavlja negativni kapital, ki se jim je nabral v kriznih letih predvsem zaradi doseganja izgube. Podjetje je namreč zaradi negativnega kapitala insolventno, kar pa lahko vodi v stečaj ali likvidacijo podjetja. Tudi nefinančni kazalniki so pomemben pokazatelj stanja v podjetju, zaradi tega mora podjetje paziti, da se bodo tudi ti izboljšali. Poleg tega bi podjetje moralo pričeti spremljati še nekatere druge nefinančne kazalnike, ki jih druga podjetja že dalj časa spremljajo, kot na primer zadovoljstvo kupcev in zadovoljstvo zaposlenih. Ker podjetje stremi k inovativnosti in se prilagaja trendom, predvidevam, da bo v prihodnjih letih uspelo povečati prodajo izdelkov tako na domačem, kot tudi na tujem trgu, da bo lahko poslovalo vedno bolj uspešno na finančnem in nefinančnem področju ter pričelo dosegati tudi pozitiven poslovni rezultat.

LITERATURA IN VIRI

1. Brigham, F. E., & Houston, F. E. (2001). *Fundamentals of financial management*. (9th ed.). Orlando: Harcourt College.
2. *Finančni podatki za panogo 22.290 za leti 2009 in 2010*. Najdeno 17. avgusta 2012 na spletni strani <http://www.gvin.com/Financnipodatki>
3. *Finančni podatki za podjetje Iskra ISD-PLAST d.o.o. za leti 2009 in 2010*. Najdeno 17. avgusta 2012 na spletni strani <http://www.gvin.com/Financnipodatki>
4. *Finančni podatki za podjetje ŠIBO G d.o.o. za leti 2009 in 2010*. Najdeno 17. avgusta 2012 na spletni strani <http://www.gvin.com/Financnipodatki>
5. Hočevar, M., Igličar, S., & Zaman, M. (2002). *Osnove računovodstva*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
6. Kaplan, R. S., & Norton, P. D. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press.
7. Kaplan, R. S., & Norton, P. D. (2000). *Uravnotežen sistem kazalnikov: preoblikovanje strategije v dejanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
8. *Podatki o inflaciji*. Najdeno 14. marca 2012 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/indikatorji.asp?ID=1>
9. *Podatki o Standardni Klasifikaciji dejavnosti (SKD)*. Najdeno 14. marca 2012 na spletnem naslovu <http://www.ajpes.si/Registri/Drugo/SKD>
10. *Pojasnila za gospodarske družbe (2012)*. V *Ajpes*. Najdeno 20. maja 2012 na spletni strani <http://www.ajpes.si>
11. Pučko, D., & Rozman, R. (1995). *Ekonomika podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
12. Pučko, D. (1998). *Analiza in načrtovanje poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
13. Pučko D. (2006). *Analiza poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. *Slovenski računovodski standardi*. (2006). Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
15. *Technoplast, d.o.o.* Najdeno 10. marca 2012 na spletnem naslovu <http://www.technoplast.si/đ>
16. Technoplast, d.o.o. (2010a). *Gradivo za vodstveni pregled podjetja Technoplast d.o.o. za leto 2009* (interno gradivo). Bled: Technoplast, d.o.o.
17. Technoplast, d.o.o. (2010b). *Letno poročilo podjetja Technoplast d.o.o. za leto 2009*. Bled: Technoplast, d.o.o.
18. Technoplast, d.o.o. (2010c). *Poročilo o delu kadrovske službe podjetja Technoplast d.o.o. za leto 2009* (interno gradivo). Bled: Technoplast, d.o.o.
19. Technoplast, d.o.o. (2010d). *Poročilo o delu službe kakovosti podjetja Technoplast d.o.o. za leto 2009* (interno gradivo). Bled: Technoplast d.o.o.
20. Technoplast, d.o.o. (2010e). *Poročilo procesa trženja podjetja Technoplast d.o.o. za leto 2009* (interno gradivo). Bled: Technoplast, d.o.o.

21. Technoplast, d.o.o. (2010f). *Izkaz poslovnega izida podjetja Technoplast d.o.o. za leto 2009*. Bled: Technoplast, d.o.o.
22. Technoplast, d.o.o. (2010g). *Bilanca stanja podjetja Technoplast d.o.o. na dan 31.12.2009*. Bled: Technoplast, d.o.o.
23. Technoplast, d.o.o. (2011a). *Gradivo za vodstveni pregled podjetja Technoplast d.o.o. za leto 2010* (interno gradivo). Bled: Technoplast, d.o.o.
24. Technoplast, d.o.o. (2011b). *Letno poročilo podjetja Technoplast d.o.o. za leto 2010*. Bled: Technoplast, d.o.o.
25. Technoplast, d.o.o. (2011c). *Poročilo o delu kadrovske službe podjetja Technoplast d.o.o. za leto 2010* (interno gradivo). Bled: Technoplast, d.o.o.
26. Technoplast, d.o.o. (2011d). *Poročilo o delu službe kakovosti podjetja Technoplast d.o.o. za leto 2010* (interno gradivo). Bled: Technoplast d.o.o.
27. Technoplast, d.o.o. (2011e). *Poročilo procesa trženja podjetja Technoplast d.o.o. za leto 2010* (interno gradivo). Bled: Technoplast, d.o.o.
28. Technoplast, d.o.o. (2011f). *Izkaz poslovnega izida podjetja Technoplast d.o.o. za leto 2009*. Bled: Technoplast, d.o.o.
29. Technoplast, d.o.o. (2011g). *Bilanca stanja podjetja Technoplast d.o.o. na dan 31.12.2010*. Bled: Technoplast, d.o.o.
30. Tekavčič, M. (2002). Merjenje in presojanje uspešnosti poslovanja. V Možina, S., Rozman, R., Tavčar, M. I., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Glas, M., Kralj, J., Tekavčič, M., Dimovski, V., Kovač, B., *Management: nova znanja za uspeh* (str. 664–692). Radovljica: Didakta.
31. Turk, I. (2006). *Uvod v poslovno ekonomiko*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
32. *Zakon o gospodarskih družbah*. Ur.l. RS, št. 42/2006, 60/2006 popr., 26/2007-ZSDU-B, 33/2007-ZSReg-B, 67/2007-ZTFI (100/2007 popr.), 10/2008, 68/2008, 23/2009 Odl.US: U-I-268/06-35, 42/2009, 65/2009-UPB3, 83/2009 Odl.US: U-I-165/08-10, Up-1772/08-14, Up-379/09-8, 33/2011, 91/2011, 100/2011 Skl.US: U-I-311/11-5, 32/2012, 57/2012. Najdeno 18. marca 2012 na spletnem naslovu <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200642&stevilka=1799>

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Izkaz poslovnega izida podjetja Technoplast d.o.o. v letih 2009 in 2010.....	1
Priloga 2: Sredstva podjetja Technoplast d.o.o. v letih 2009 in 2010.....	3
Priloga 3: Obveznosti do virov sredstev podjetja Technoplast d.o.o. v letih 2009 in 2010.....	4

Priloga 1: Izkaz poslovnega izida podjetja Technoplast d.o.o. v letih 2009 in 2010

Postavka	Leto 2009		Leto 2010
	Stalne cene	Tekoče cene	Stalne cene
1	ČISTI PRIHODKI OD PRODAJE		7.550.649,00
a	Čisti prihodki od prodaje na domačem trgu	1.435.803,49	2.505.542,00
b	Čisti prihodki od prodaje na trgu EU	3.221.482,38	5.045.107,00
2	SPREMEMBA VREDNOSTI ZALOG PROIZVODOV IN NEDOKONČANE PROIZVODNJE		212.878,00
3	USREDSTVENI LASTNI PROIZVODI IN LASTNE STORITVE		66.500,00
4	DRUGI POSLOVNI PRIHODKI		706.496,00
5	KOSMATI DONOS IZ POSLOVANJA = 1+2+3+4		8.536.523,00
6	POSLOVNI ODHODKI		8.900.869,00
I.	Stroški blaga, materiala in storitev	3.822.424,07	6.254.470,00
a	Nabavna vrednost prodanega blaga in materiala ter stroški porabljenega materiala	2.387.231,38	4.388.058,00
b	Stroški storitev	1.435.192,69	1.866.412,00
II.	Stroški dela	1.502.397,99	1.982.120,00
a	Stroški plač	1.064.126,60	1.400.239,00
b	Stroški socialnih zavarovanj	172.245,60	227.568,00
c	Drugi stroški dela	266.025,80	354.313,00
III.	Odpisi vrednosti	820.576,21	651.716,00
a	Amortizacija	590.381,97	548.708,00
b	Prevrednotovalni poslovni odhodki pri NDS in OOS	-	69.133,00
c	Prevrednotovalni poslovni odhodki pri obratnih sredstvih	230.194,23	33.875,00
IV.	Drugi poslovni odhodki	7.172,83	12.563,00
7	POSLOVNI IZID IZ POSLOVANJA =5-6		-364.346,00
8	FINANČNI PRIHODKI		35.672,00
I.	Finančni prihodki iz danih posojil	51.494,51	34.613,00
a	Finančni prihodki iz posojil, danih družbam v skupini	51.494,51	34.561,00
b	Finančni prihodki iz posojil, danih drugim	-	52,00
II.	Finančni prihodki iz poslovnih terjatev	680,02	1.059,00
a	Finančni prihodki iz poslovnih terjatev do drugih	680,02	1.059,00
9	FINANČNI ODHODKI		415.992,00
I.	Finančni odhodki iz finančnih obveznosti	442.997,97	342.029,00
a	Finančni odhodki iz posojil, prejetih od družb v skupini	21.218,17	-
b	Finančni odhodki iz posojil, prejetih od bank	417.440,06	323.029,00
c	Finančni odhodki iz drugih finančnih obveznosti	4.339,73	19.000,00
II.	Finančni odhodki iz poslovnih obveznosti	65.842,20	73.963,00
a	Finančni odhodki iz obveznosti do dobaviteljev in meničnih obveznosti	34.877,70	56.241,00
b	Finančni odhodki iz drugih poslovnih obveznosti	30.964,51	17.722,00
10	POSLOVNI IZID IZ FINANCIRANJA = 8-9		-380.320,00

se nadaljuje

nadaljevanje

Postavka	Leto 2009		Leto 2010	
	Stalne cene	Tekoče cene	Stalne cene	
11	ČISTI POSLOVNI IZID IZ REDNEGA DELOVANJA = 7+10	-1.692.389,37	-1.662.465,00	-744.666,00
12	DRUGI PRIHODKI	1.493,41	1.467,00	-
13	DRUGI ODHODKI	19.923,28	19.571,00	-
14	POSLOVNI IZID ZUNAJ REDNEGA DELOVANJA = 12-13	-18.429,87	-18.104,00	-
15	DAVEK IZ DOBIČKA	-	-	-
16	ODLOŽENI DAVKI	-	-	-
17	ČISTI POSLOVNI IZID OBRAČUNSKEGA OBDOBJA = 11+14	-1.710.819,24	-1.680.569,00	-744.666,00

Vir: Izkaz poslovnega izida podjetja Technoplast d.o.o. v letih 2009 in 2010.

Priloga 2: Sredstva podjetja Technoplast d.o.o. v letih 2009 in 2010

Postavka	Leto 2009		Leto 2010
	Stalne cene	Tekoče cene	Stalne cene
CELOTNA SREDSTVA	7.544.986,80	7.404.305,00	8.296.569,00
A. DOLGOROČNA SREDSTVA	3.785.730,72	3.715.143,00	4.173.138,00
I. Neopredmetena sredstva in dolgoročne aktivne časovne razmejitve	604.543,15	593.271,00	272.326,00
1 Dolgoročne premoženjske pravice	297.837,40	292.284,00	2.591,00
2 Dolgoročno odloženi stroški razvijanja	306.705,75	300.987,00	269.735,00
II. Opredmetena osnovna sredstva	2.633.169,37	2.584.072,00	2.733.012,00
1 Zemljišča in zgradbe	-	-	270.313,00
a Zgradbe	-	-	270.313,00
2 Proizvajalne naprave in stroji	2.615.907,51	2.567.132,00	2.109.958,00
3 Druge naprave in oprema, drobni inventar in druga opredmetena osnovna sredstva	-	-	2.373,00
4 Osnovna sredstva, ki se pridobivajo	17.261,86	16.940,00	350.368,00
a Opredmetena osnovna sredstva v gradnji in izdelavi	11.612,52	11.396,00	328.828,00
b Predujmi za pridobitev opredmetenih osnovnih sredstev	5.649,34	5.544,00	21.540,00
III. Naložbene nepremičnine	-	-	-
IV. Dolgoročne finančne naložbe	548.018,20	537.800,00	1.167.800,00
1 Dolgoročne finančne naložbe, razen posojil	548.018,20	537.800,00	537.800,00
a Delnice in deleži v družbah v skupini	548.018,20	537.800,00	537.800,00
2 Dolgoročna posojila	-	-	630.000,00
V. Dolgoročne poslovne terjatve	-	-	-
VI. Odložene terjatve za davek	-	-	-
B. KRATKOROČNA SREDSTVA	3.745.291,70	3.675.458,00	4.118.948,00
I. Sredstva (skupine za odtujitev) za prodajo	-	-	-
II. Zaloge	1.143.119,30	1.121.805,00	1.827.652,00
1 Material	398.223,16	390.798,00	876.767,00
2 Nedokončana proizvodnja	744.896,13	731.007,00	943.885,00
3 Predujmi za zaloge	-	-	7.000,00
III. Kratkoročne finančne naložbe	959.033,89	941.152,00	487.143,00
1 Kratkoročna posojila	959.033,89	941.152,00	487.143,00
a Kratkoročna posojila družbam v skupini	959.033,89	941.152,00	487.143,00
IV. Kratkoročne poslovne terjatve	1.641.163,70	1.610.563,00	1.801.989,00
1 Kratkoročne poslovne terjatve do družb v skupini	82.562,44	81.023,00	20.400,00
2 Kratkoročne poslovne terjatve do kupcev	1.470.697,23	1.443.275,00	1.579.100,00
3 Kratkoročne poslovne terjatve do drugih	87.904,04	86.265,00	202.489,00
V. Denarna sredstva	1.974,82	1.938,00	2.164,00
C. KRATKOROČNE AKTIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	13.964,38	13.704,00	4.483,00

Vir: Bilanci stanja podjetja Technoplast d.o.o. za leti 2009 in 2010.

Priloga 3: Obveznosti do virov sredstev podjetja Technoplast d.o.o. v letih 2009 in 2010

Postavka		Leto 2009		Leto 2010
		Stalne cene	Tekoče cene	Stalne cene
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV		7.544.986,80	7.404.305,00	8.296.569,00
A. KAPITAL		-1.561.224,17	-1.532.114,00	-2.096.780,00
I.	Vpoklicani kapital	504.860,49	495.447,00	675.447,00
1	Osnovni kapital	504.860,49	495.447,00	675.447,00
II.	Kapitalske rezerve	-	-	-
III.	Rezerve iz dobička	-	-	-
IV.	Presežek iz prevrednotenja	-	-	-
V.	Preneseni čisti dobiček	-	-	-
VI.	Prenesena čista izguba	-353.584,85	-346.992,00	-2.027.561,00
VII.	Čisti dobiček poslovnega leta	-	-	-
VIII.	Čista izguba poslovnega leta	-1.712.499,81	-1.680.569,00	-744.666,00
B. REZERVACIJE IN DOLGOROČNE PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE		143.801,28	141.120,00	54.701,00
1	Dolgoročne pasivne časovne razmejitev	143.801,28	141.120,00	54.701,00
C. DOLGOROČNE OBVEZNOSTI		380.608,73	373.512,00	-
I.	Dolgoročne finančne obveznosti	380.608,73	373.512,00	-
1	Dolgoročne finančne obveznosti do bank	380.608,73	373.512,00	-
II.	Dolgoročne poslovne obveznosti	-	-	-
III.	Odložene obveznosti za davek	-	-	-
Č. KRATKOROČNE OBVEZNOSTI		8.531.947,40	8.372.863,00	10.335.058,00
I.	Obveznosti, vključene v skupine za odtujitev	-	-	-
II.	Kratkoročne finančne obveznosti	5.172.226,95	5.075.787,00	6.642.674,00
1	Kratkoročne finančne obveznosti do družb v skupini	339.123,20	332.800,00	332.800,00
2	Kratkoročne finančne obveznosti do bank	4.608.737,28	4.522.804,00	5.915.564,00
3	Druge kratkoročne finančne obveznosti	224.366,48	220.183,00	394.310,00
III.	Kratkoročne poslovne obveznosti	3.359.720,44	3.297.076,00	3.692.384,00
1	Kratkoročne poslovne obveznosti do družb v skupini	99.536,94	97.681,00	157.446,00
2	Kratkoročne poslovne obveznosti do dobaviteljev	2.263.351,85	2.221.150,00	3.140.876,00
3	Druge kratkoročne poslovne obveznosti	996.831,66	978.245,00	394.062,00
D. KRATKOROČNE PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE		49.853,56	48.924,00	3.590,00

Vir: Bilanci stanja podjetja Technoplast d.o.o. za leti 2009 in 2010.