

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**POMEN IN USPEŠNOST PROGRAMA ROČNO ORODJE IN OBRATA
STARI TRG ZA PODJETJE UNIOR, D. D.**

Ljubljana, maj 2011

MAJA MADRONIČ

IZJAVA

Študent/ka _____ izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom _____, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 PREDSTAVITEV PODJETJA UNIOR, d.d.	2
1.1 Dejavnosti podjetja.....	2
1.1.1 Odkovki.....	3
1.1.2 Ročno orodje.....	4
1.1.3 Strojna oprema.....	4
1.1.4 Sinter.....	4
1.1.5 Turizem.....	4
1.2 Medsebojna povezanost programov podjetja Unior, d.d.....	5
2 PREDSTAVITEV OBRATOV PROGRAMA ROČNO ORODJE	6
2.1 Medsebojna povezanost programov.....	7
3 PODATKI ZA ANALIZO POMENA IN USPEŠNOSTI	8
4 ANALIZA POMENA IN USPEŠNOSTI PROGRAMA ROČNO ORODJE	10
4.1 Pomen programa ročno orodje za Unior, d.d.	11
4.2 Uspešnost programa ročno orodje za Unior, d.d.	14
5 ANALIZA POMENA IN USPEŠNOSTI OBRATA STARI TRG	18
5.1 Pomen obrata Stari trg za program Ročno orodje.....	18
5.2 Uspešnost obrata Stari trg za program Ročno orodje.....	20
SKLEP	23
VIRI IN LITERATURA	25
PRILOGE	

KAZALO SLIK

Slika 1: Organizacijska struktura podjetja Unior, d.d.	3
Slika 2: Organizacijska struktura programa Ročno orodje.....	6
Slika 3: Gibanje poslovnih prihodkov po programih in v podjetju Unior, d.d.	12
Slika 4: Gibanje sredstev po programih in v podjetju Unior, d.d.....	12
Slika 5: Gibanje števila zaposlenih iz ur po posameznih programih in v podjetju Unior, d.d.	13
Slika 6: Gibanje prodaje na zaposlenega po programih in v podjetju Unior, d.d.	15
Slika 7: Gibanje poslovnega izida po programih in v podjetju Unior, d.d.....	16
Slika 8: Gibanje kosmatega donosa iz poslovanja na zaposlenega po programih in v podjetju Unior, d.d.....	16
Slika 9: Gibanje bruto dodane vrednosti na zaposlenega po programih in v podjetju Unior, d.d.....	17
Slika 10: Gibanje poslovnih prihodkov po obratih znotraj programa Ročno orodje.....	19
Slika 11: Gibanje števila zaposlenih iz ur po posameznih obratih programa Ročno orodje....	19
Slika 12: Gibanje prodaje na zaposlenega po obratih znotraj programa Ročno orodje.....	20
Slika 13: Gibanje poslovnega izida po obratih znotraj programa Ročno orodje.....	21
Slika 14: Gibanje kosmatega donosa iz poslovanja na zaposlenega znotraj programa Ročno orodje.....	21
Slika 15: Gibanje bruto dodane vrednosti na zaposlenega po obratih znotraj programa ročno orodje.....	22

KAZALO TABEL

Tabela 1: Odstotek internih prihodkov v čistih prihodkih od prodaje v obdobju od leta 1996 do 2009 za podjetje Unior, d.d.	5
Tabela 2: Gibanje cen jekla v obdobju od leta 2007 do leta 2009	9

UVOD

Ljudje se velikokrat sprašujemo, kako uspešno je neko podjetje. Pri tem nas največkrat zanima, ali podjetje posluje z dobičkom ali so njegovi proizvodi dovolj kvalitetni glede na ceno, ki jo plačamo kot končni potrošniki. Velikokrat poskušamo na najrazličnejše načine med seboj primerjati posamezna podjetja. Seveda največkrat primerjamo podjetja znotraj iste panoge. Med seboj pa lahko primerjamo tudi posamezne organizacijske enote podjetja.

Prav takšne primerjave sem se lotila v tem diplomskem delu, in sicer na primeru podjetja Unior, d.d., njegovih programov ter obratov znotraj programa Ročno orodje. Cilj diplomskega dela je ugotoviti, kako uspešen in kako pomemben je lahko majhen proizvodni obrat z okoli 55 zaposlenimi v velikem podjetju, ki zaposluje okoli 2500 ljudi. Prav tako me zanimajo tudi prednosti in slabosti majhnega in od sedeža podjetja relativno močno oddaljenega proizvodnega obrata.

Moja hipoteza je, da je obrat Stari trg, ki se nahaja v Starem trgu ob Kolpi, po izračunanih kazalcih pomemben obrat, uspešnejši od ostalih obratov znotraj programa Ročno orodje in je kljub svoji majhnosti pomemben del podjetja Unior, d.d., ter da je tudi program Ročno orodje uspešen in za podjetje Unior, d.d. pomemben program. To bom preverila s primerjavo posameznih programov podjetja in obratov programa Ročno orodje po posameznih kazalcih, ki jih bom primerjala po letih. Opazovano obdobje je od leta 1996 do leta 2009, saj pred letom 1996 za posamezne proizvodne obrate obstajajo zelo skromni računovodski podatki, zato tovrstna primerjava ni mogoča.

Diplomsko delo je sestavljeno iz petih delov. Prvi del je namenjen predstavitvi podjetja Unior, d.d., kar zajema kratko zgodovino podjetja, njegove dejavnosti, medsebojno povezanost in velikosti posameznih programov ter lastniško strukturo podjetja. Drugi del je namenjen predstavitvi proizvodnih obratov znotraj programa Ročno orodje. V tem delu je opisano tudi sodelovanje med obrati, velikost obratov ter prednosti in slabosti majhnih proizvodnih obratov.

Tretji del pričujočega diplomskega dela opisuje predmet in predvsem način analiziranja uspešnosti opazovanih enot v diplomskem delu. Pridobljene podatke je bilo treba preračunati na enotno valuto, to je evro, ter jih zaradi dolgega opazovanega obdobja tudi deflacionirati na sedanjo vrednost.

V četrtem delu diplomskega dela analiziram programe podjetja Unior, d.d., po pomenu in uspešnosti. Dodane so tudi definicije v analizi uporabljenih kriterijev. Peti del je namenjen analizi pomena in uspešnosti posameznih proizvodnih obratov v programu Ročno orodje.

1 PREDSTAVITEV PODJETJA UNIOR, d.d.

Podjetje Unior, d.d., je nastalo iz nekdanje Štajerske železnoindustrijske družbe z omejeno zvezo, ki je bila ustanovljena leta 1919. Že od samih začetkov so izdelovali kovano ročno orodje za kmetijstvo, gozdarstvo in različne obrti (Predstavitev podjetja Unior, 2009). Podjetje Unior, d.d. je danes s svojimi izdelki močno vezano na avtomobilsko industrijo. Podjetja iz avtomobilske industrije, za katera proizvaja Unior, d.d., so Volkswagen, Audi, BMW, Renault, Dacia, Peugeot, Volvo, Daimler in drugi. Ob koncu leta 2009 je imelo podjetje Unior, d.d. 2169 zaposlenih, sedež podjetja se nahaja v Zrečah (Unior d.d., 2009a, str. 12, 28).

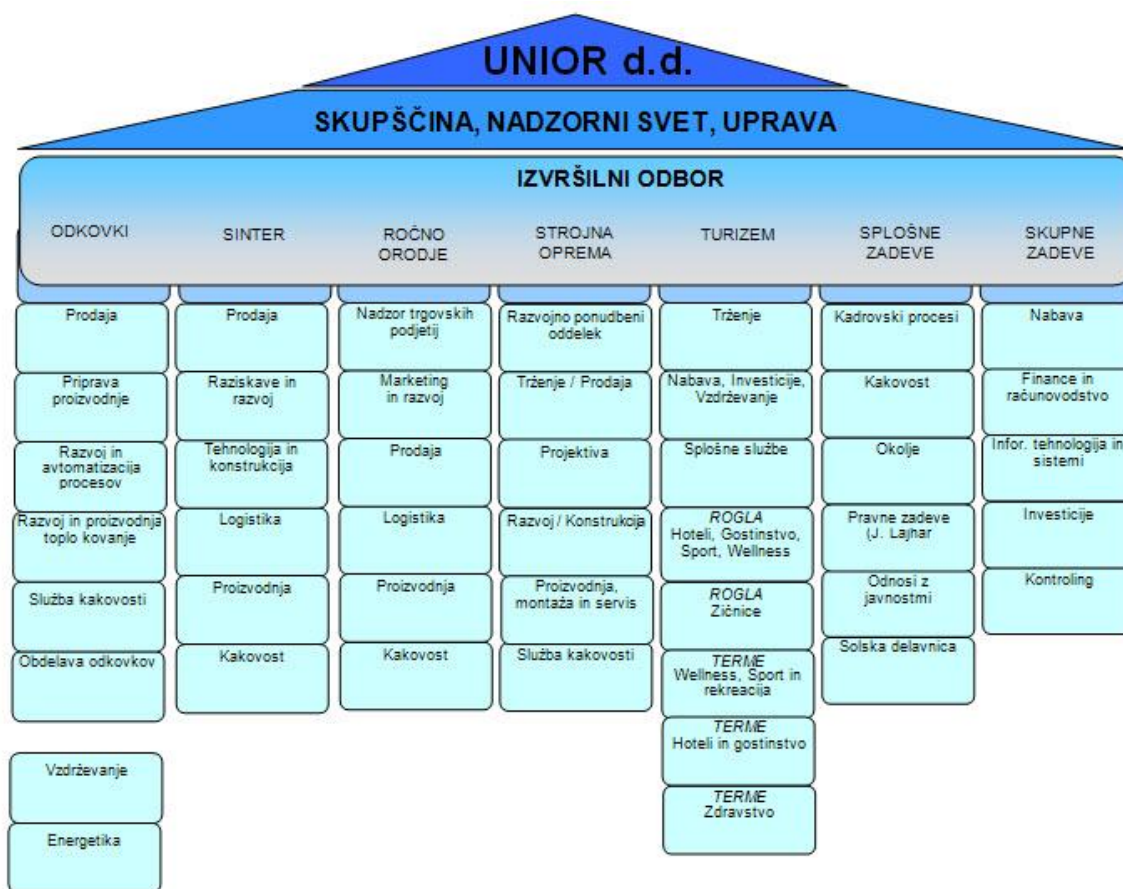
Do 15. aprila leta 1997 je bilo podjetje Unior v družbeni lasti, od tega leta dalje pa je to podjetje registrirano kot delniška družba (Špes, 1997, str. 3). Na dan 31. 12. 2009 je bil največji lastnik s 45,05 % PDP, Posebna družba za upravljane, d.d. Ljubljana. Drugi največji lastnik so poslovni partnerji družbe s 26,87 %, sledijo pa zaposleni, nekdanji zaposleni in upokojenci s 17,20 % ter zavarovalnica Triglav, d.d. Ljubljana s 4,28 % (Lastniška struktura podjetja UNIOR, d. d., 2009).

1.1 Dejavnosti podjetja

Podjetje Unior, d.d. ima produktno ali divizijsko organiziranost. Produktna organiziranost je značilna za velika podjetja, kakršno je tudi podjetje Unior, d.d. Prednost takšne organiziranosti sta večja prilagodljivost in spremenljivost, slabost pa težnja k osamosvajanju posameznih programov ter prevelika konkurenca med programi (Lipičnik, 1997, str. 51-53).

Na Sliki 1 imamo prikazano organizacijsko strukturo podjetja Unior, d.d., kjer lahko vidimo, da je podjetje organizirano po posameznih programih. Vsak izmed programov ima svojo prodajo oziroma trženje, svojo proizvodnjo, svojo logistiko, razvoj ter službo kakovosti. Vsi programi pa imajo skupno službo Splošne zadeve in Skupne zadeve, kamor sodijo kadrovska služba, nabava, finance in računovodstvo, investicije, kontroling in podobno. S tem ko so programi porazdeljeni na posamezne divizijske enote, pa je doseženo tudi decentralizirano odločanje, vsak izmed programov pa lahko tako ustvari tudi svojo strategijo. Tako lahko vsak program sledi svoji strategiji, hkrati pa so programi med seboj dovolj povezani, da lahko tudi medsebojno sodelujejo.

Slika 1: Organizacijska struktura podjetja Unior, d.d.



Vir: Unior d.d., Organizacijska struktura podjetja Unior d.d., 2006b.

V okviru podjetja Unior, d.d. deluje pet samostojnih programov, ki sem jih v nadaljevanju podrobneje predstavila. Programi podjetja Unior, d.d., so Odkovki,¹ Ročno orodje, Strojna oprema, Sinter² ter Turizem (Unior d.d., 2009a, str. 12).

1.1.1 Odkovki

Najstarejši izmed vseh programov je program Odkovki, ki je tudi osnova, iz katere se je razvilo podjetje Unior, d.d., kot ga poznamo danes. Program Odkovki obsega izdelovanje odkovkov za potrebe avtomobilske industrije ter za potrebe drugih programov znotraj podjetja. Za podjetja v avtomobilski industriji proizvajajo odkovke za krmilni mehanizem osebnih vozil, razne nosilne dele podvozja, ojnice za motorje osebnih vozil, elemente za pogonske gredi ter dele za menjalnike (Unior d.d., 2009a, str. 14). Program Odkovki proizvaja tudi odkovke za proizvodnjo ročnega orodja, ki se izvaja v programu Ročno orodje

¹ »Odkovki« so kovani polizdelki (Slovar slovenskega knjižnega jezika, str. 732).

² »Sinter« pomeni nataljene in sprejete delce česa (Slovar slovenskega knjižnega jezika, str. 1222), v tem primeru kovinskega prahu.

ter sintrirane odkovke za Uniorjev program Sinter. Temeljni dejavnosti programa Odkovki sta utopno kovanje jekla ter strojna obdelava odkovkov (Predstavitev programa Odkovki, 2009).

1.1.2 Ročno orodje

Program Ročno orodje obsega okoli 5500 različnih izdelkov (Unior d.d., 2009a, str. 17). Njihovi izdelki so namenjeni poklicnim in ljubiteljskim mojstrom, ki pri svojem delu potrebujejo ročno orodje. Orodje, ki ga proizvajajo v programu Ročno orodje, lahko razdelimo v več sklopov, to so fiksni in nastavljivi ključ, klešče, elektronske klešče, orodje za delo pod napetostjo, vodovodno inštalacijski program orodja, varilne klešče in stegne, škarje, izvijači in vijaki nastavki, kladiva in snemalci, merilno orodje ter oprema za delavnico (Predstavitev programa Ročno orodje, 2009).

1.1.3 Strojna oprema

V programu Strojna oprema razvijajo in izdelujejo kompleksne namenske obdelovalne stroje. Ti stroji so fleksibilni stroji z vrtljivo mizo, fleksibilne proizvodne celice, stroji za globoko vrtanje, pet-osni obdelovalni stroji in fleksibilne varilne celice. Izdelki, proizvedeni v programu Strojna oprema, se uporabljajo v avtomobilski industriji za obdelavo elementov motorja in podvozja (Unior d.d., 2009a, str. 18). V programu Strojna oprema ponujajo svojim kupcem razvoj s tehnologijo, projektiranje oziroma konstruiranje, proizvodnjo ter montažo in servis želenih strojev oziroma opreme (Predstavitev programa Strojna oprema, 2009).

1.1.4 Sinter

Program Sinter deluje kot samostojni program podjetja Unior od 1. 1. 2008, pred tem pa je bil del programa Odkovki (Unior d.d., 2008, str. 18). V programu Sinter proizvajajo sintrirane dele (ti so izdelani iz kovinskega prahu), ki se uporabljajo v motorjih, menjalnikih, krmilnih in drugih avtomobilskih delih, pa tudi v električnem orodju za uporabo na prostem, v stavbnem pohištvi, beli tehniki ter manjših gospodinjskih aparatih (Unior d.d., 2009a, str. 16).

1.1.5 Turizem

Turizem se je začel razvijati v sedemdesetih letih kot program v podjetju Unior na osnovi naravnih danosti v okolici Zreč, ki so sedež podjetja Unior, d.d.. V program Turizem sodijo klimatsko zdravilišče, olimpijski in smučarski center Rogla, termalno zdravilišče Terme Zreče ter RTC Krvavec (Predstavitev programa Turizem, 2009). Tržijo predvsem aktivne počitnice za družine ter storitve za vrhunske in rekreativne športnike (Unior d.d., 2009a, str. 19).

1.2 Medsebojna povezanost programov podjetja Unior, d.d.

Predstavljeni programi podjetja Unior, d.d., so med seboj, z izjemo programa Turizem, močno povezani. Programi tekom proizvodnih procesov med seboj sodelujejo ter drug za drugega vršijo določene storitve in izdelujejo polizdelke. V programu Odkovki kujejo odkovke za Ročno orodje, medtem ko v programu Ročno orodje za program Odkovki vršijo storitve termične obdelave (kaljenja) in strojne obdelave na določenih odkovkih. V programu Strojna oprema izdelujejo in predelujejo stroje tako za obrate, ki izdelujejo odkovke, kot tudi za obrate, ki izdelujejo ročno orodje. Tako izdelujejo vpenjalna in rezilna orodja za Ročno orodje ter orodje za stiskanje kovinskega prahu za program Sinter. Program Sinter izdeluje določene dele za sestavo ročnega orodja in vrši termično obdelavo manjših kosov za orodja. V Ročnem orodju pa za program Sinter delajo določene strojne obdelave, kot sta npr. vrtanje in struženje (Unior d.d., 2007).

V Tabeli 1 je prikazano, kolikšen odstotek čistih prihodkov od prodaje v podjetju Unior, d.d., in programu Ročno orodje zajemajo interni prihodki, torej prihodki, ki nastanejo zaradi medsebojnega sodelovanja posameznih programov in proizvodnih obratov podjetja in so določeni na osnovi transfernih cen.

Tabela 1: Odstotek internih prihodkov v čistih prihodkih od prodaje v obdobju od leta 1996 do 2009 za podjetje Unior, d.d.

Leto	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Podjetje Unior, d.d.														
Odstotek internih prihodkov v čistih prihodkih od prodaje	21,22	24,74	13,38	16,51	17,53	16,19	16,06	14,6	16,38	14,64	14,45	14,97	14,66	13,48
Program Ročno orodje														
Odstotek internih prihodkov v čistih prihodkih od prodaje	0,31	1,01	1,03	0,8	1,08	0,78	0,56	1,7	2,62	3,5	4,54	5,83	5,87	4,92

Vir: Unior d.d., Interni in čisti prihodki od prodaje, 2010.

V Tabeli 1 opazimo, da so na začetku opazovanega obdobja torej v letih 1996 in 1997 interni prihodki podjetja znašali 21,22 % oziroma 24,74 % kar je skoraj četrtnina skupaj čistih prihodkov od prodaje v podjetju Unior, d.d. Ta odstotek se je zmanjševal in v letu 2009 dosegel najnižjo vrednost, ta je znašala 13,48 %. Tabela 1 pa nam prikazuje tudi odstotek internih prihodkov med čistimi prihodki od prodaje v programu Ročno orodje. Tu je opaziti ravno obratno sliko v primerjavi s podatki v celotnem podjetju. V začetku opazovanega obdobja je odstotek internih prihodkov manjši od enega odstotka, ta pa v povprečju skozi opazovano obdobje raste in doseže najvišji odstotek v letu 2008. V tem letu je znašal odstotek internih prihodkov 5,87 % leto pozneje pa 4,92 %.

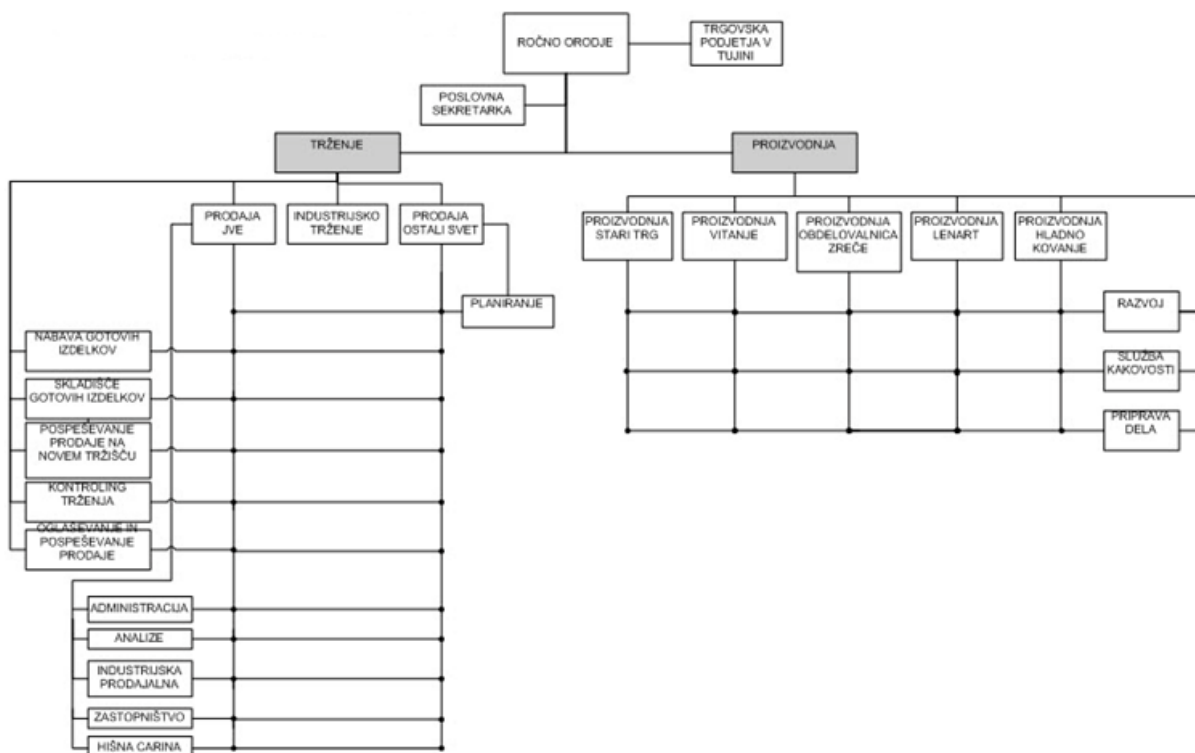
Iz Tabele 1 je razvidno, da je odstotek internih prihodkov v čistih prihodkih od prodaje v podjetju Unior, d.d., padal, ker so se večali eksterni prihodki od prodaje. V programu Ročno

orodje pa je ravno nasprotno. Do leta 2008 so se odstotki internih prihodkov v čistih prihodkih od prodaje večali, ker je rasel obseg prihodkov od prodaje, tako internih kot eksternih. Padec tega odstotka je zaznati v letu 2009, ko je v letu 2008 nastopila kriza, upad eksternih prihodkov od prodaje pa je bil večji kot upad internih prihodkov od prodaje. Eksterni prihodki so se zmanjšali zaradi manjšega povpraševanja, ki je bilo posledica krize, padli so tudi interni prihodki. Interni prihodki so padli tudi na račun dejstva, da so se v podjetju s prihodom krize odločili, da bodo zmanjšali zaloge, ki so si jih ustvarili od takrat.

2 PREDSTAVITEV OBRATOV PROGRAMA ROČNO ORODJE

Podjetje med drugim proizvaja tudi ročno orodje. To se proizvaja v okviru programa Ročno orodje. Program Ročno orodje ima več proizvodnih obratov, v katerih proizvajajo različne tipe ročnega orodja. Proizvodnja ročnega orodja se vrši v obratu Stari trg, ki se nahaja v Starem trgu ob Kolpi, obratu Vitanje, obratu Lenart, obratu Obdelovalnica Zreče ter obratu Hladno kovanje. Slednja obrata se nahajata v Zrečah. Na Sliki 2 imamo prikazano organizacijsko strukturo programa Ročno orodje.

Slika 2: Organizacijska struktura programa Ročno orodje



Vir: Unior d.d., Organizacijska struktura programa Ročno orodje, 2006a.

Na Sliki 2 vidimo, da se program v grobem deli na trženje in proizvodnjo. Trženje izdelkov programa Ročno orodje je usklajeno s trženjem ostalih proizvodov podjetja Unior, d.d. preko

skupne službe trženja podjetja. Proizvodni obrati imajo skupen razvoj, skupno službo kakovosti ter skupno pripravo dela.

V proizvodnem obratu v Starem trgu so v preteklosti izdelovali predvsem vodovodno inštalacijsko orodje. Danes pa poleg tega proizvajajo tudi orodje za kolesarski in avtomehanični program ter specialne snemalce. V proizvodnem obratu Obdelovalnica Zreče izdelujejo avtomehanično orodje, to so vse vrste ključev in klešč ter nasadni program. V Lenartu proizvajajo izdelke iz pločevine, kot so različne kasete in vozički za orodje. Njihova proizvodnja pa zajema tudi proizvajanje škarij za pločevino ter škarij za rezanje sadnega drevja in vinogradov. Proizvodnja v Vitanju zajema proizvodnjo cevnih in udarnih ključev ter snemalcev. Proizvodnja Hladno kovanje zajema nasadne ključe ter razne dele za črpalke. Hladno kovanje je bilo do leta 2006 del programa Odkovki, odtlej pa je del programa Ročno orodje. Do leta 2000 je obratoval tudi proizvodni obrat v Konjicah. V njem so izdelovali nasadne in cevne ključe. Od leta 2000 obrat Konjice ne obratuje več, proizvodnjo pa sta prevzela obrata Obdelovalnica Zreče in Lenart.

2.1 Medsebojna povezanost programov

Tako kot med seboj sodelujejo programi podjetja Unior, d.d., med seboj sodelujejo tudi proizvodni obrati znotraj programa Ročno orodje. V Obdelovalnici Zreče opravljajo termično obdelavo, galvansko in površinsko zaščito na orodjih ter plastificiranje in označevanje z laserjem za potrebe ostalih obratov. V Lenartu za druge obrate izdelujejo polizdelke iz pločevine. V obratu Vitanje izdelujejo polizdelke za orodja, ki potrebujejo struženje, to so vijaki in matice. V Starem trgu za druge obrate izdelujejo razne sestave orodij ter polizdelke za specialna orodja, nudijo pa tudi storitve, kot je prašno lakiranje (Unior d.d., 2007).

V tem diplomskem delu me zanima, kako uspešen in pomemben je obrat v Starem trgu za celoten program Ročno orodje ter tudi za podjetje Unior, d.d., saj gre, po številu zaposlenih iz ur, za majhen proizvodni obrat. Za odgovor na to vprašanje pa je treba poznati prednosti in slabosti majhnega proizvodnega obrata. O velikosti posameznih enot podjetja, ki jih analiziram, več povem v četrtem poglavju diplomskega dela.

Manjši obrat je lahko veliko bolj odziven, odzivnost pa je danes v poslovnem svetu vedno pomembnejša, saj moramo na vsako stvar hitro reagirati in jo še hitreje pripeljati h koncu. Informacije in komunikacije v manjšem podjetju ali obratu potujejo hitreje. Podobna prednost je tudi prilagodljivost oz. fleksibilnost, saj se manjši obrat lažje in predvsem hitreje prilagodi novim zahtevam kupcev in trga (Značilnosti malih in velikih podjetij, 2008). Proizvodnja v takem obratu je lahko tudi vitkejša. Vitka proizvodnja (Perme, 2009) je splošna filozofija upravljanja procesov, ki pomaga izboljšati celotne vrednosti ključnih kazalnikov učinkovitosti.

Ena izmed ključnih slabosti proizvodnega obrata v Starem trgu je oddaljenost od drugih proizvodnih obratov in sedeža podjetja. Obrat je oddaljen kar 180 kilometrov, kar povzroča višje stroške transporta in logistike. Slaba pa je tudi cestna infrastruktura, ki oteži prevoz izdelkov in onemogoča širjenje obrata, saj je s tem težko konkurirati in pridobiti kakšen nov posel. Kot slabost lahko štejejo tudi morebitno nesposobnost izvajanja večjih naročil, ki jih mora obrat sedaj zavrniti.

3 PODATKI ZA ANALIZO POMENA IN USPEŠNOSTI

V diplomskem delu analiziram pomen in uspešnost programa Ročno orodje v primerjavi z drugimi programi podjetja Unior, d.d. ter posameznih obratov znotraj programa Ročno orodje. Namen je ugotoviti, kako pomemben je za podjetje Unior, d.d. program Ročno orodje ter kako pomemben je obrat Stari trg za program Ročno orodje in podjetje Unior, d.d..

Opazovane kriterije lahko razdelimo na dve skupini, in sicer na tiste za primerjavo po pomenu ter tiste za primerjavo po uspešnosti. Primerjavo po pomenu sestavljajo število zaposlenih iz ur, obseg prihodkov od prodaje ter vložena sredstva. Poslovni prihodki, vrednost aktive, torej sredstva ter povprečno število zaposlenih so, kot piše v Zakonu o gospodarskih družbah (ZGD- 1, Ur.l. RS, št. 65/2009-UPB3, 83/2009, 55. člen), kriteriji na podlagi katerih se podjetja razvrščajo na mikro, mala, srednja ter velika. Podjetje je veliko, če število zaposlenih presega število 250, če so poslovni prihodki od prodaje višji od 35.000.000 evrov in če aktiva presega vrednost 17.500.000 evrov. Na dan 31.12.2009 je imelo podjetje Unior, d.d., 2169 zaposlenih, vrednost aktive je znašala 285.805.623 evrov, poslovni prihodki pa 111.409.770 evrov (Unior d.d., 2009a, str. 28, 62, 64). Iz tega lahko vidimo, da podjetje Unior, d.d. sodi med velika podjetja.

Izkaz uspeha (Mayr, 2002, str. 16) nam prikazuje rezultat poslovanja v nekem obdobju, zato želimo ugotoviti vsebino poslovnega izida, ki je merilo uspešnosti. Vrste poslovnega izida so tako čisti dobiček oziroma izguba ter kosmati donos iz poslovanja. Iz kosmatega donosa lahko izračunamo tudi bruto dodano vrednost. Prodaja na zaposlenega pa je kriterij, ki ga uporabljamo kot merilo produktivnosti, ki je eden izmed kazalnikov uspešnosti (Tekavčič, 1995, str. 67). Uspešnost namreč pomeni delati »prave« stvari in s tem dosegati zastavljene cilje (Tekavčič, 1998, str. 299). Primerjavo po uspešnosti pa sestavljajo naslednji kriteriji: prodaja na zaposlenega, poslovni izid, bruto dodana vrednost ter kosmati donos iz poslovanja.

Treba je omeniti, da na uspešnost poslovanja podjetja Unior, d.d. močno vpliva tudi gibanje cen jekla na svetovnem trgu. Z izjemo programa Turizem jeklo predstavlja osnovno surovino v proizvodnji vseh drugih programov. Cene jekla so se začele dvigovati leta 2004, ko so v enem letu narasle za več kot 50 % (Unior d.d., 2004, str. 14). Vrh pa so cene jekla dosegle leta 2008, tik pred prihodom svetovne gospodarske krize, ko so cene jekla močno padle, kar je tudi sicer značilno za obdobje krize. To prikazuje tudi Tabela 2.

Tabela 2: Gibanje cen jekla v obdobju od leta 2007 do leta 2009

Povprečna cena jekla	2007 (EUR/tono)	2008 (EUR/tono)	2009 (EUR/tono)
Jeklo za kovanje	755	885	698

Vir: Unior d.d., Gibanje cen jekla, 2009c.

Uspešnost podjetja lahko presojamo in ocenjujemo še z drugimi načini, kot so na primer: dobičkonosnost kapitala oziroma Du Pontov sistem povezanih kazalnikov (Tekavčič & Megušar, 2002, str. 22), denarni tok, ekonomska dodana vrednost (Kosi, 2004, str. 26).

Sodobno spremljanje uspešnost nekega podjetja je opredeljeno s kazalniki, ki so izvedeni iz poslanstva, strateških ciljev in strategije nekega podjetja, so strukturirani v smislu vzorčno-posledičnih povezav med dejavniki in rezultati, lahko so finančni ali nefinančni, vendar pa struktura kazalnikov uspešnosti poslovanja omogoča sproti presojeti, kako uspešno podjetje posluje (Rejc, 2002, str. 129).

Zaradi nedostopnosti informacij, predvsem za posamezne obrate, v tem diplomskem delu analiziram po uspešnosti le naslednje kriterije: prodaja na zaposlenega, poslovni izid, bruto dodana vrednost ter kosmati donos iz poslovanja.

Pomemben dejavnik, ki je vplival na uspešnost podjetja Unior, d.d., je svetovna gospodarska kriza. Kriza se je najprej pričela kazati v Združenih državah Amerike. »Položaj v Evropi pa je povezan z dogajanjem v ZDA,« meni predsednica Odbora za ekonomske in monetarne zadeve v Evropskem parlamentu. Heide Rühle (Finančna kriza razburja EU, 2008), članica Odbora za ekonomske in monetarne zadeve, pa kot razlog za nastalo krizo izpostavlja: »Negativne stranske učinke finančnih inovacij in »listninjenja«. Pojav inovativnih finančnih produktov, ki temeljijo na dolgu, zavarovanem z nepremičninami, je pri tem igral pomembno vlogo.« Krugman (2009, str. 165) pravi, da se je pojavil pok nepremičninskega balona, zaradi nezaupanja v banke so se pojavili tudi številni navali nanje, likvidnostna past v ZDA ter prekinitev mednarodnih kapitalskih tokov in val valutnih kriz. Tako se je pričela velika svetovna gospodarska in finančna kriza, ki je zajela tudi Slovenijo. Hribar Milič (Recesija bo imela posledice tudi pri nas, 2008), generalni direktor Gospodarske zbornice Slovenije, pa je dejal, da bodo zaradi krize neposredno najbolj prizadete panoge, ki sodelujejo z nemško avtomobilsko, lesnopredelovalno, elektro in kovinsko industrijo. Podjetje Unior, d.d. pa sodi prav med slednje, saj je tesen partner prav nemške avtomobilske industrije, zato je podjetje tudi začutilo posledice omenjene krize.

V podjetju Unior, d.d. se je kriza začela odražati z odpovedjo naročil že v oktobru 2008, in sicer najprej na programih Odkovki, Sinter ter Ročno orodje, ki so najbolj vezani na avtomobilsko industrijo. V podjetju so se na krizo odzvali s protikriznimi ukrepi, kot so zmanjšanje obsega proizvodnje, skrajšanje delovni čas, najprej 38-urni, nato tudi 36-urni delovni

teden, krčenje zalog ter omejitev naložb (Unior d.d., 2009a, str. 6 in 21). Pri 38-urnem in 36-urnem delovniku so izkoristili možnost delnega subvencioniranja polnega delovnega časa. Osnovni namen Zakona o delnem subvencioniranju polnega delovnega časa (ZDSPDČ, Ur.l. RS, št. 5/2009, 1. člen), je bila omejitev učinkov svetovne gospodarske krize ter s tem ohranitev delovnih mest.

Opazovano obdobje zajema 14 let, saj je cilj diplomskega dela pokazati pomen in uspešnost skozi daljše časovno obdobje. Pred letom 1996 pa za posamezne proizvodne obrate obstajajo zelo skromni računovodski podatki, zato primerjava ni narejena za celotno obdobje obratovanja obrata Stari trg.

Vse podatke, ki sem jih pridobila za izdelavo analize, sem morala najprej ustrezno obdelati, kar pomeni, da sem morala spremeniti valuto, v kateri so bili izraženi podatki, ter podatke, razen števila zaposlenih iz ur, ustrezno deflacionirati. Da bi lahko pridobljene podatke ustrezno analizirala, sem morala vse podatke izraziti v enotni valuti. Ta enotna valuta je evro. Od leta 1996 do leta 2006 smo imeli v Sloveniji denarno valuto slovenski tolar, s 1. januarjem 2007 pa je v Sloveniji uradna valuta evro. V enotno valuto evro sem podatke pretvorila s pomočjo deviznih tečajev Banke Slovenije za obdobje od leta 1992 do leta 2006. Te vrednosti so prikazane v Prilogi 1.

Da so podatki za analizo uspešnosti v daljši časovni vrsti med seboj primerljivi kljub temu, da je opazovano obdobje od leta 1996 do leta 2009, je bilo treba podatke deflacionirati v monetarni časovni vrsti. Deflacioniranje je proces, pri katerem gre za preračunavanje nominalnih vrednosti oziroma spremenljivk, izraženih v tekočih cenah, v realne (Samuelson & Nordhaus, 2002, str. 739). Deflator, s pomočjo katerega opravimo deflacioniranje, pa je pravzaprav indeks, ki kaže gibanje cen v obdobju (Deflator, 2009). V Sloveniji od 1.1.1998 merimo inflacijo z indeksom cen življenjskih potrebščin, do 31. 12. 1997 pa je bil za merilo inflacije uporabljen indeks cen na drobno (Merjenje inflacije, 2010). Sicer pa obstajajo še drugi načini merjenja inflacije, to so indeks cen na debelo, indeks cen proizvajalcev ter indeks cen panog. Indeks cen življenjskih potrebščin meri spremembe drobno prodajnih cen izdelkov in storitev glede na sestavo izdatkov, ki jih domače prebivalstvo namenja za nakupe predmetov končne uporabe tako doma kot tudi v tujini (Indeks cen življenjskih potrebščin, 2010). V Prilogi 2 so prikazani indeksi povprečne letne inflacije. Tako so vsi podatki, z izjemo števila zaposlenih iz ur, od leta 1996 dalje deflacionirani na sedanjo vrednost oziroma leto 2009.

4 ANALIZA POMENA IN USPEŠNOSTI PROGRAMA ROČNO ORODJE

V nadaljevanju diplomskega dela sledi analiza pomena ter analiza uspešnosti programov podjetja Unior, d.d.. Zanima me namreč, kakšen pomen ima ter kako uspešen je bil program

Ročno orodje skozi celotno opazovano obdobje in predvsem v zadnjem opazovanem letu, letu 2009.

4.1 Pomen programa ročno orodje za Unior, d.d.

V analizi pomena opazujem tri kriterije. Ti opazovani kriteriji so: gibanje poslovnih prihodkov, gibanje sredstev ter gibanje števila zaposlenih. V nadaljevanju diplomskega dela sem predstavila opazovane kriterije.

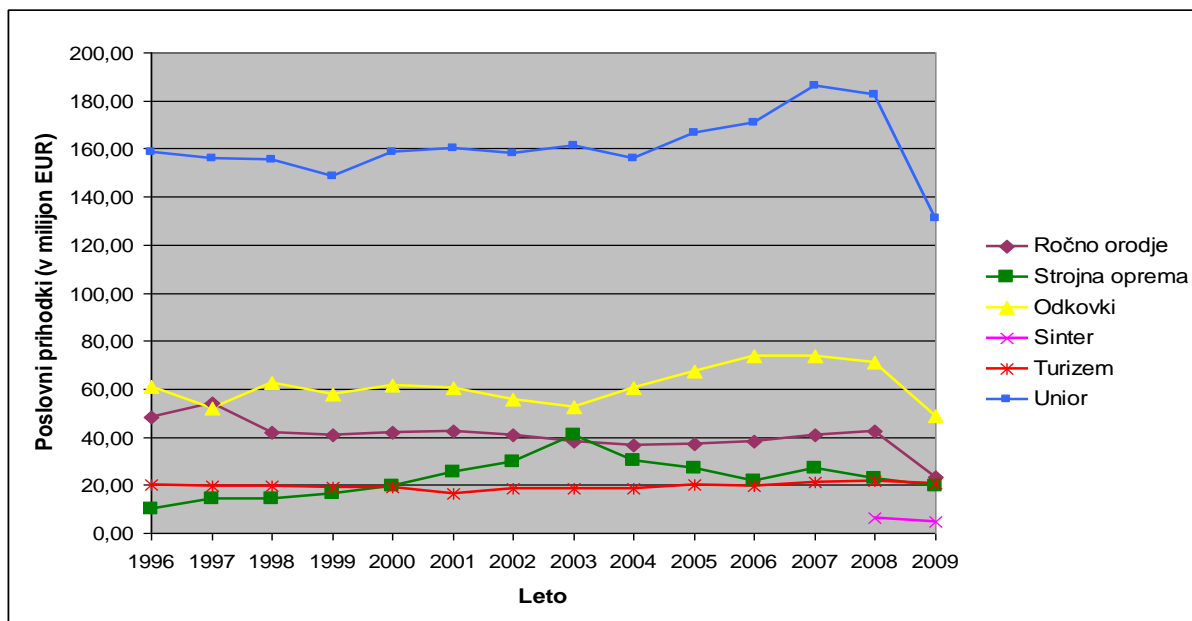
Poslovni prihodki so, kot piše v Slovenskih računovodskih standardih (SRS, 2006), prihodki od prodaje in drugi poslovni prihodki, povezani s poslovnimi učinki. Turk, Kavčič, Kokotec Novak, Koželj (2004, str. 345-346) pravijo, da gre za prihodke od prodaje proizvodov oziroma trgovskega blaga in materiala ter opravljenih storitev v obračunskem obdobju. Razčlenjujemo jih na prihodke od prodaje lastnih poslovnih učinkov (proizvodov in storitev) ter prihodke od prodaje trgovskega blaga in materiala. Poslovni prihodki po programih v opazovanem obdobju, to je od leta 1996 do leta 2009, so prikazani na Sliki 3.

Hočevar, Igličar, Zaman (2004, str. 35) pišejo, da se v opredelitvi sredstev nahajajo trije ključni elementi. Sredstva morajo biti ekonomski dejavniki, torej so v obliki denarja oziroma se jih da zamenjati v denar, jih je možno prodati ali pa se zanje predvideva, da se bodo uporabljala v prihodnjem poslovanju podjetja. S sredstvi mora biti možno upravljati, kar pomeni, da lahko podjetje z njimi svobodno razpolaga. Sredstvom mora biti relativno lahko določiti ceno oziroma vrednost v trenutku, ko so se pridobila. »S sredstvi si ne smemo predstavljati samo denarja niti ne samo delovnih sredstev, temveč se je treba vprašati, kakšno je premoženje poslovnega sistema v danem trenutku« (Hočevar et al., 2004, str. 35).

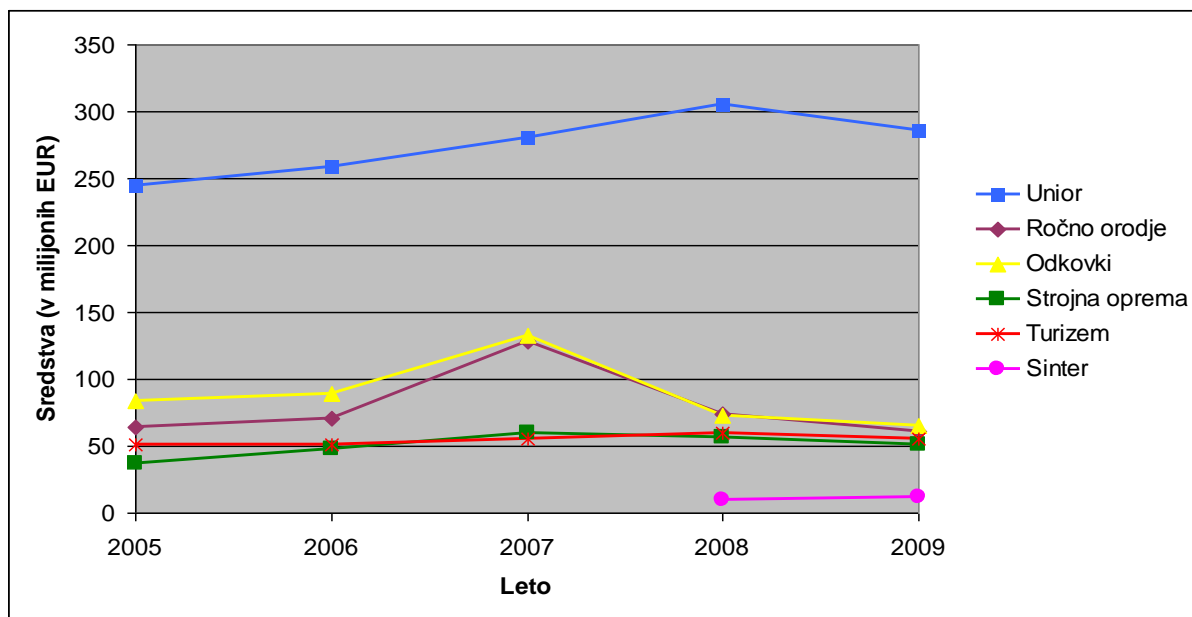
Povprečno število zaposlenih v nekem podjetju je pomembno pri predstavi velikosti podjetja (Špacapan, 2004). Število zaposlenih se izračuna kot vsota povprečnega števila zaposlencev na podlagi delovnih ur v obračunskem obdobju. Poznavanje povprečnega števila zaposlenih nam pomaga izničiti vpliv velikosti podjetja na kazalnike, ki jih uporabimo pri analizi uspešnosti. V tem diplomskem delu sem s pomočjo števila zaposlenih iz ur po posameznih enotah podjetja Unior, d.d. lahko izničila vpliv velikosti posamezne enote podjetja.

Na Sliki 3, Sliki 4 ter Sliki 5 imamo prikazana naslednja gibanja: gibanje poslovnih prihodkov, gibanje sredstev ter gibanje števila zaposlenih po posameznih programih in v podjetju Unior, d.d.. Gibanje sredstev za podjetje Unior, d.d., ter njegove programe zajema podatke od leta 2005 do leta 2009. Pred letom 2005 v podjetju Unior, d.d. za programe niso ugotavljali vrednosti sredstev. Na slikah, ki sicer prikazujejo programe, sem zaradi lažjega primerjanja in razumevanja, kako je nek program pomemben za podjetje, prikazala tudi podjetje Unior, d.d..

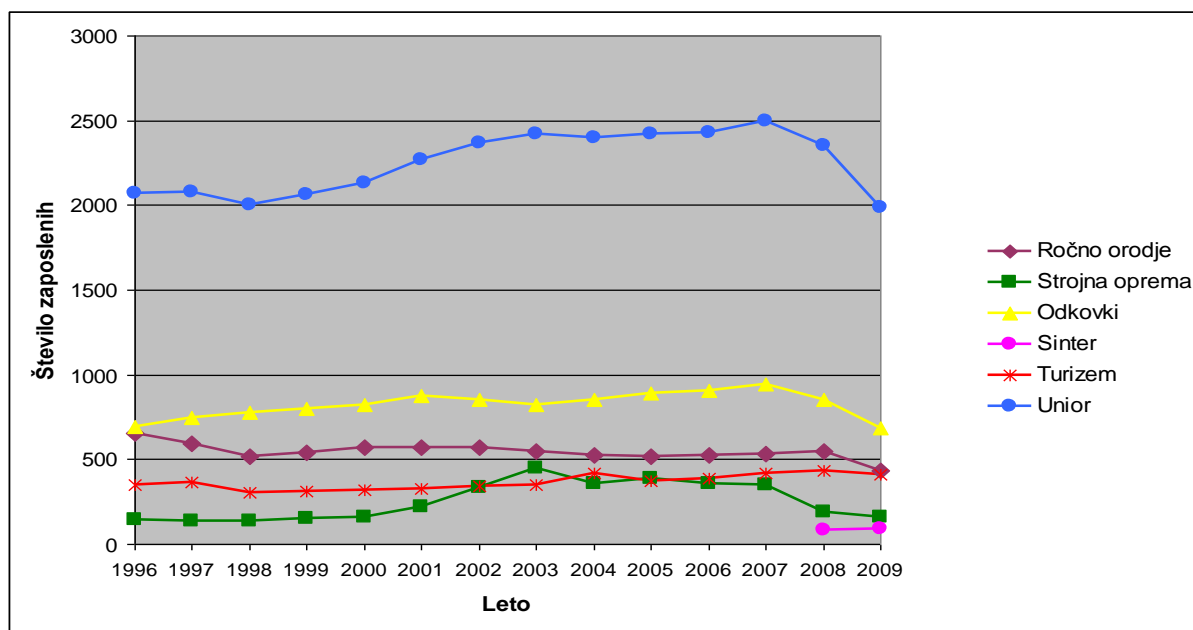
Slika 3: Gibanje poslovnih prihodkov po programih in v podjetju Unior, d.d.



Slika 4: Gibanje sredstev po programih in v podjetju Unior, d.d.



Slika 5: Gibanje števila zaposlenih iz ur po posameznih programih in v podjetju Unior, d.d.



Primerjava velikosti programov po vseh treh kriterijih pokaže približno enako sliko o pomenu posameznega programa. Največji program je program Odkovki. Ko med seboj primerjamo kriterije velikosti podjetja, vidimo, da je program Ročno orodje drugi največji program. Program Ročno orodje ni le osnova in v svetu najbolj znan program podjetja Unior, d.d.. Razvidno je, da je program Ročno orodje tudi sicer pomemben program, saj gre za drugi največji program podjetja, ki ima tudi druge največje poslovne prihodke ter druga najvišja sredstva.

V programu Ročno orodje je v letu 1997 opaziti rast poslovnih prihodkov zaradi večjega obsega del za znanega kupca, in sicer italijansko podjetje Beta ter nemško podjetje Connex. Podjetje Beta je v obdobju od leta 1997 pa do leta 1999 predstavljalo 10 % delež poslovnih prihodkov programa Ročno orodje (Unior d.d., 1997).

Gibanje sredstev nam kaže rast sredstev v podjetju Unior, d.d. do leta 2008. V letu 2009 pa sledi padec teh zaradi krize. Slednjo je opaziti v sredstvih programa Odkovki in Ročno orodje že leto prej. V letu 2007 vidimo porast vrednosti sredstev v programu Ročno orodje, ki je najverjetneje posledica optimizma v gospodarstvu, nato pa v letih 2008 ter 2009 opazimo velik padec sredstev, ki so posledica poti kriznega ukrepa, ki je med drugim predvidel tudi omejitev naložb (Unior d.d., 2009a, str. 21). Prav tako je v letu 2009 opaziti tudi padec števila zaposlenih iz ur, ki je posledica protikriznih ukrepov podjetja.

Programa Odkovki in Ročno orodje sta se trenutno znašla v zelo nezavidljivem položaju, saj jih pesti izredno močna konkurenca z Daljnega Vzhoda. Največ konkurentov je na Tajvanu, to so: FORCE, ki proizvaja izdelke nasadnega programa, Super B, ki proizvaja kolesarsko

orodje, ter ACTION, ki proizvaja impact ključe. Na kitajskem sta konkurenta na področju meril NINGBO JF Tools ter SAKATA, ki proizvaja pile. Na področju primežev je konkurent indijsko podjetje OAYKAY. Konkurenti pri cevni in betonskih kleščah v Aziji pa so naslednji: Shaoxing Easypiping, Zhangjiagang Gangchen Packig Factory, Kendier Industrial, Manor Hardware ter Great Full Enterprise. V zadnjem obdobju konkurenti z Daljnega Vzhoda ne konkurirajo le s ceno izdelkov zaradi cenejše delovne sile, temveč so vedno močnejši tudi kar zadeva kakovost izdelkov. V prihodnosti bo zato v podjetju Unior, d.d. moralo priti do prestrukturiranja podjetja ali celo do delne opustitve programov Odkovki ter Ročno orodje. Glede prestrukturiranja predlagam, da bi se podjetje Unior, d.d. preoblikovalo v holding. Tako bi lažje odprodali programe in proizvodnjo izdelkov, ki v takšni obliki trenutno in predvsem v prihodnosti nimajo perspektive. Takšen program je Strojna oprema. Lahko pa bi v prihodnosti slabše kazalo še kateremu drugemu programu, kot je program Odkovki.

4.2 Uspešnost programa ročno orodje za Unior, d.d.

V analizi uspešnosti posameznih programov ter podjetja Unior, d.d. med seboj primerjam štiri kriterije: prodajo na zaposlenega, poslovni izid, kosmati donos iz poslovanja na zaposlenega ter bruto dodano vrednost na zaposlenega.

Prodaja na zaposlenega nam pove, ali neko podjetje dosega raven prihodkov, ki je proporcionalna glede na obseg kadrov. Ta kazalnik dobi še poseben pomen, ko med seboj primerjamo sorodna ali konkurenčna si podjetja (Revenue Per Employee, 2010). Prodaje na zaposlenega ni smiselno delati za podjetja in organizacijske enote različnih panog. V primeru, ki ga obravnavam sodi v drugo panogo le program Turizem, a sem ga v analizi kljub temu obravnavala, saj je navsezadnje eden izmed programov podjetja Unior, d.d.. Kako se je v opazovanem obdobju gibal prodaja na zaposlenega v podjetju Unior, d.d., ter njegovih programih, lahko vidimo na Sliki 6.

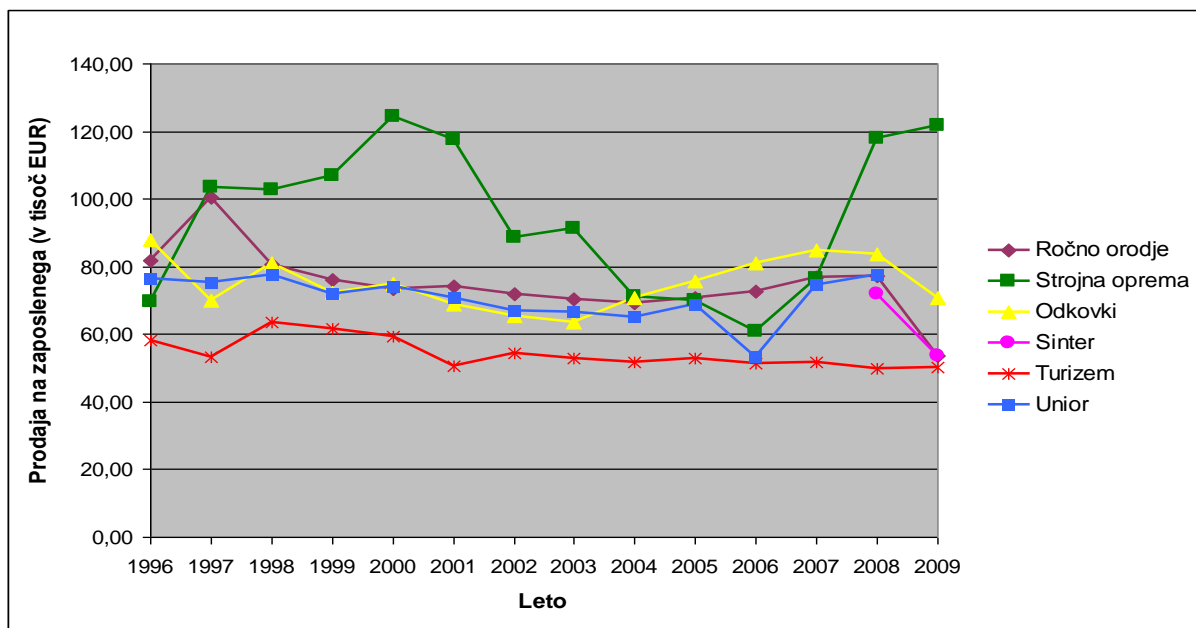
V Slovenskih računovodskih standardih (SRS, 2006) je zapisano, da se poslovni izid (dobiček ali izguba) ugotavlja v knjigovodskih razvidih in računovodskih izkazih s primerjanjem ustreznih pripoznanih prihodkov in odhodkov. Presežek prihodkov nad odhodki je dobiček, presežek odhodkov nad prihodki pa izguba. Hočevar et al. (2004, str. 111) navaja, da obstajajo temeljne vrste poslovnega izida ter druge vrste poslovnega izida. Dobiček kot informacijo (Bergant, 2005) lahko obravnavamo z več vidikov, prav tako pa različne interesne skupine različno dojemajo dobiček nekega podjetja. Vidiki so lahko lastniški, poslovodski, ekonomski, družbeni, finančni in davčni, vidik poslovnih partnerjev in tekmecev. V diplomskem delu sem upoštevala čisti dobiček ter čisto izgubo. Gibanje poslovnega izida v programih podjetja Unior, d.d., ter tudi v podjetju je prikazano na Sliki 7.

Kosmati donos iz poslovanja so poslovni prihodki, povečani za povečanje vrednosti zalog proizvodov in nedokončane proizvodnje ali pa zmanjšani za zmanjšanje vrednosti zalog in nedokončane proizvodnje (AJPES, 2010). Kosmati donos iz poslovanja pove, kot je razvidno iz definicije, za kolikšno vrednost je bilo v obračunskem obdobju dejansko ustvarjenega. Gibanje kosmatega donosa iz poslovanja na zaposlenega nam prikazuje Slika 8.

Bruto dodana vrednost izračunamo tako, da kosmatemu donosu iz poslovanja odštejemo stroške blaga, materiala in storitev ter druge poslovne prihodke (Bruto dodana vrednost, 2010). Slika 9 prikazuje gibanje bruto dodane vrednosti po programih in v podjetju Unior, d.d..

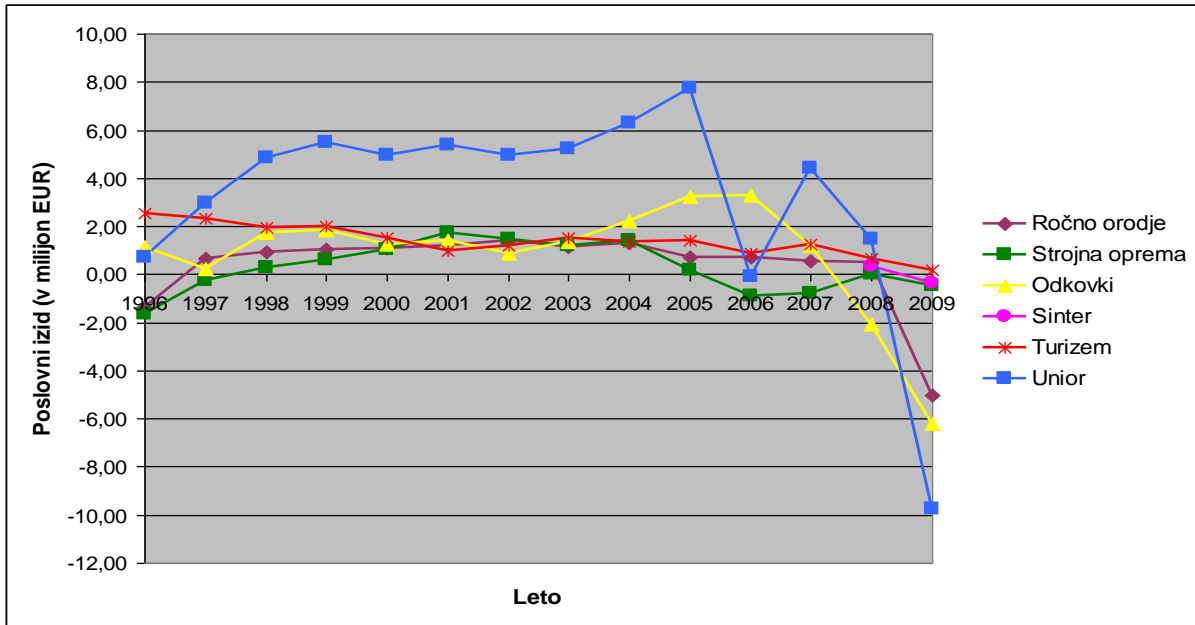
Opazovani kriteriji, ki jih potrebujemo za analizo uspešnosti programov ter podjetja Unior, d.d., so prikazani na Sliki 6, Sliki 7, Sliki 8 ter Sliki 9.

Slika 6: Gibanje prodaje na zaposlenega po programih in v podjetju Unior, d.d.



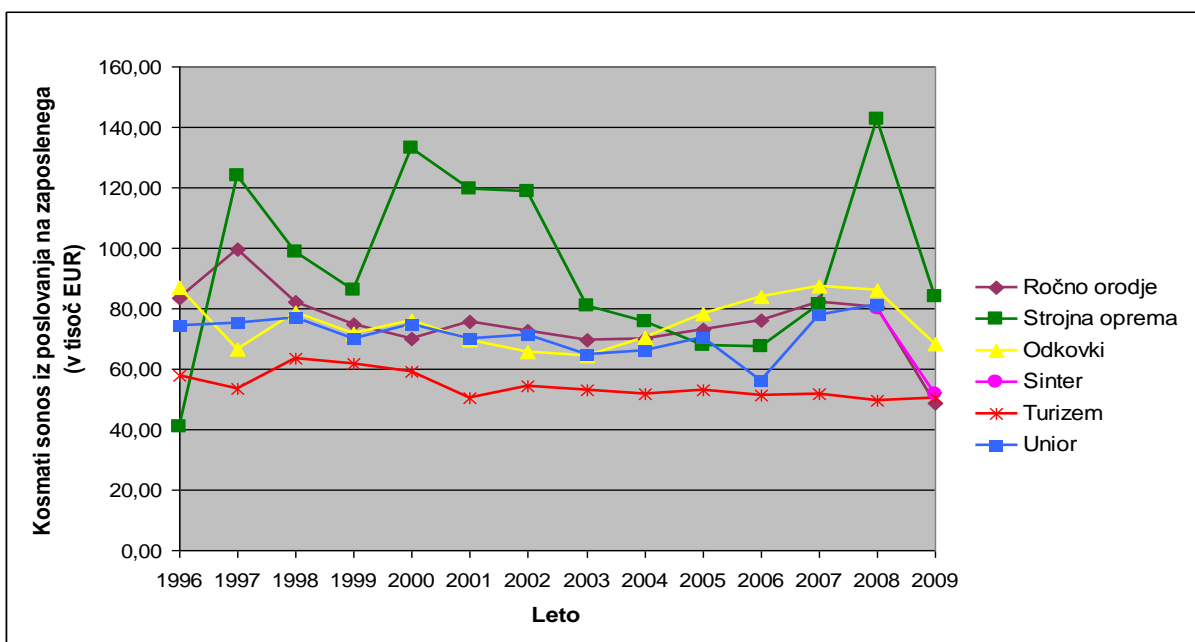
Prodaja na zaposlenega po programih niha na račun dejstva, da se število zaposlenih po programih ne spreminja enakomerno z naročili oziroma prihodki od prodaje. Podjetje namreč ne more čez noč odpustiti velikega števila ljudi, četudi naročila drastično upadejo. Takšno nihanje prodaje na zaposlenega bi se po mojem mnenju lažje ublažilo s honorarnimi zaposlitvami ali pa iskanjem še drugih, podobnih kupcev, da bi bila naročila morebiti enakomernejša. Program Ročno orodje ima enakomernejšo prodajo na zaposlenega, ki se skozi celotno opazovano obdobje drži malo boljše od povprečja, ki velja v podjetju.

Slika 7: Gibanje poslovnega izida po programih in v podjetju Unior, d.d.



Program Ročno orodje ima skozi večino opazovanega obdobja pozitiven poslovni izid. Izjema pa sta leti 1996 ter tudi zadnje opazovano leto, ko je negativen poslovni izid opaziti pri vseh programih podjetja Unior, d.d., z eno izjemo, to je program Turizem, ki pa ne sodi v isto panogo z ostalimi programi. V letu 2009 ima največjo izgubo program Odkovki, drugo največjo izgubo, ki je zelo velika, pa ima prav program Ročno orodje.

Slika 8: Gibanje kosmatega donosa iz poslovanja na zaposlenega po programih in v podjetju Unior, d.d.

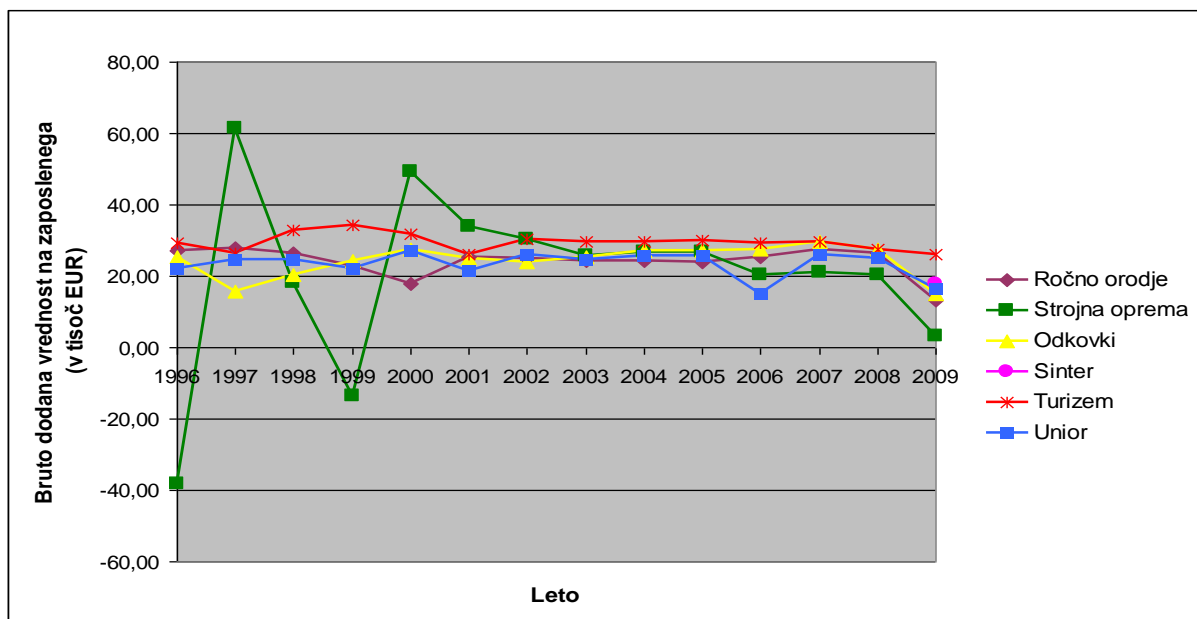


Glede na definicijo kosmatega donosa iz poslovanja na zaposlenega ne preseneča, da se krivulje gibljejo zelo podobno kot na Sliki 6, ki prikazuje gibanje prodaje na zaposlenega. Razlike se pojavijo glede na to, ali si je program, v opazovanih letih ustvaril nekoliko večje zaloge ali pa je te porabil. Spremembe v zalogah so se dogajale zaradi dejstva, da je težko predvideti in načrtovati bodočo prodajo. Prodaja pa je nihala glede na povpraševanje na trgu in glede na to, ali so uspeli pridobiti kakšnega kupca, ali pa so kakšnega pomembnega celo izgubili.

Nihanje prodaje ni enako kot gibanje kosmatega donosa. Kosmati donos je namreč odvisen tudi od proizvodnje. Do razlike pride zaradi daljšega proizvodnega ciklusa. Pri programu Ročnega orodja je specifično to, da se večina proizvodov sestavlja v komplete, to so razni vozički, kasete, torbice, in se kot takšni tudi prodajajo. Tako so potrebe po dobro načrtovani proizvodnji še toliko večje.

Kot lahko vidimo na Sliki 8 pa tudi v Prilogi 4, se krivulja, ki prikazuje program Ročno orodje, vedno giblje nad krivuljo, ki prikazuje podjetje Unior, d.d.. Izjemi sta leto 2000 zaradi izgube velikega kupca, italijanskega podjetja Beta, ter leto 2009, zaradi gospodarske krize, ki je še posebno močno prizadela programe, ki so bolj vezani na avtomobilsko industrijo. V letu 2009 je bil edini program, ki ni beležil padca prodaje na zaposlenega ter kosmatega donosa iz poslovanja na zaposlenega, program Turizem.

Slika 9: Gibanje bruto dodane vrednosti na zaposlenega po programih in v podjetju Unior, d.d.



Bruto dodana vrednost na zaposlenega ima v vseh programih in v podjetju Unior, d.d., predvsem po letu 2001, zelo podobno in predvsem enakomerno vrednost, kar lahko vidimo na

Sliki 9. Ta vrednost se giblje med 20.000 evri in 30.000 evri. Najnižjo bruto dodano vrednost ima Ročno orodje v letu 2000, ko je zaradi izgube velikega in pomembnega kupca Beta nižja od vseh drugih programov. Bruto dodana vrednost na zaposlenega je padla na račun dejstva, da so se zelo zmanjšali poslovni prihodki, število zaposlenih in s tem tudi stroški dela pa je zaradi nefleksibilnosti na trgu dela ostalo nespremenjeno. Kot lahko vidimo na Sliki 9 ter v Prilogi 5, je bruto dodana vrednost na zaposlenega v programu Ročno orodje v opazovanem obdobju večinoma višja od te v podjetju Unior, d.d., ali pa je le malo nižja od bruto dodane vrednosti na zaposlenega v celotnem podjetju Unior, d.d.. To nam pove, da je program Ročno orodje uspešen program podjetja Unior, d.d., in zato zagotovo njegov pomemben del.

Uspešnost programa Ročno orodje se je v zadnjem letu zelo poslabšala, vendar je program dokaj močno vpet med ostale programe podjetja. Tudi pri analizi uspešnosti je razvidno, da je v celotnem opazovanem obdobju sicer uspešen program Ročno orodje v zadnjem opazovanem letu posloval bistveno slabše kot v preteklosti. Ko pa program Ročno orodje primerjamo z drugimi programi, pa lahko vidimo, da program ni posloval bistveno slabše od ostalih programov. Vidno boljši je bil le program Turizem, bistveno slabši pa program Strojna oprema.

5 ANALIZA POMENA IN USPEŠNOSTI OBRATA STARI TRG

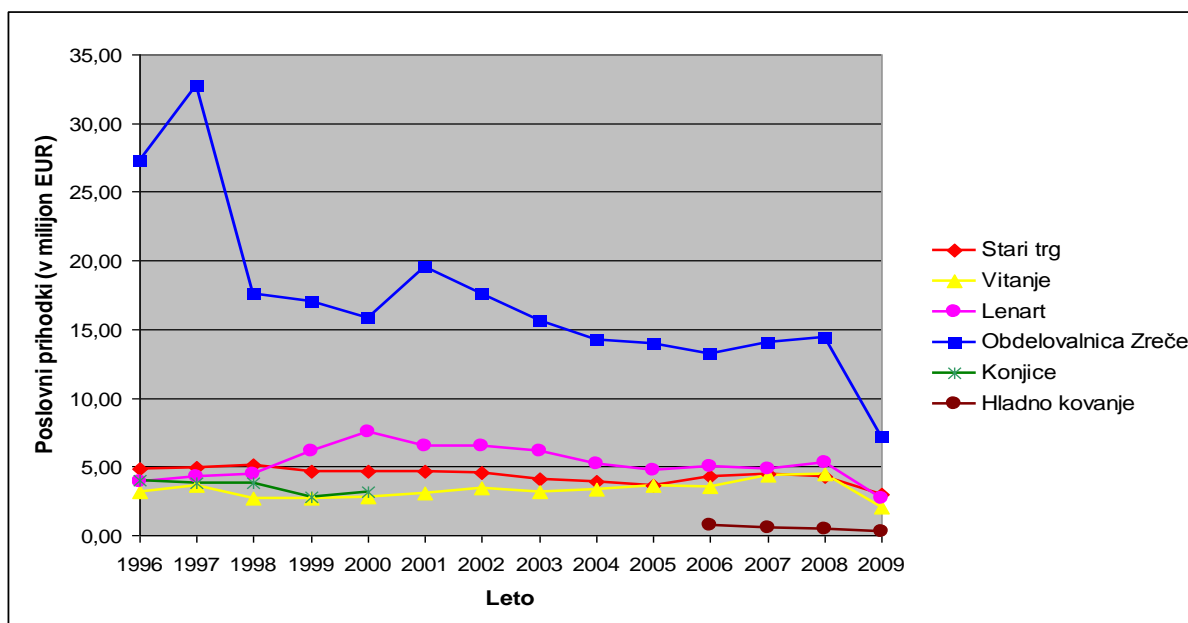
Analizo, kot sem jo v četrtem poglavju napravila za programe podjetja Unior, d.d. sem v petem poglavju napravila za posamezne obrate v programu Ročno orodje. Cilj diplomskega dela je tudi izvedeti, kakšen pomen ima ter kako uspešen je proizvodni obrat Stari trg. Zato tudi analiza posameznih obratov v programu Ročno orodje zajema analizo pomena ter analizo uspešnosti.

5.1 Pomen obrata Stari trg za program Ročno orodje

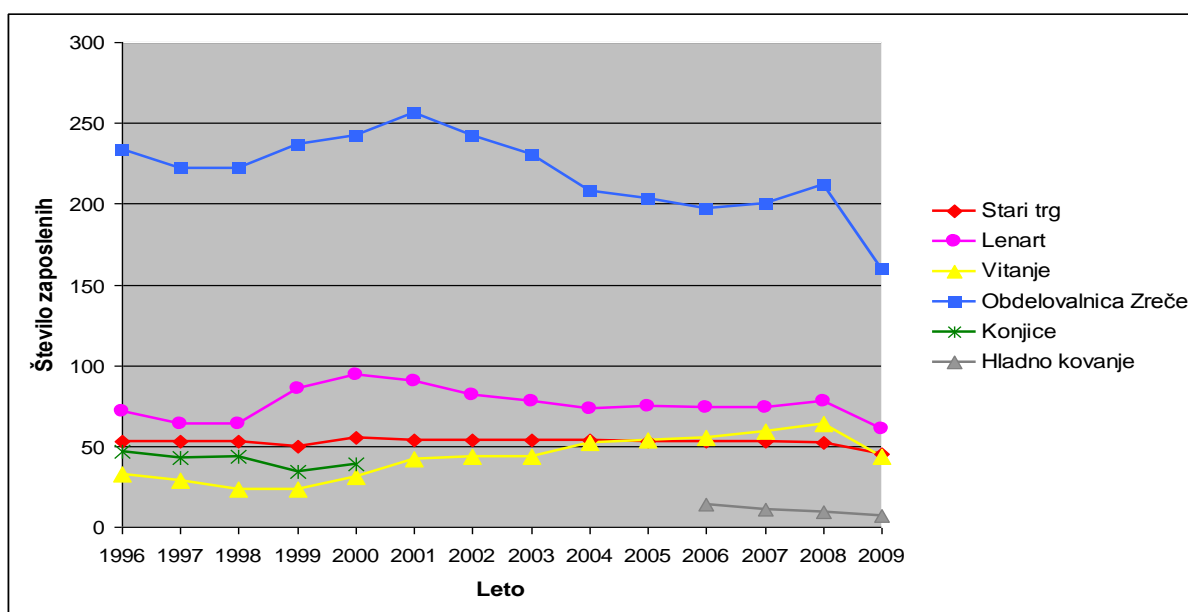
Analiza pomena v tem podpoglavju zajema gibanje poslovnih prihodkov ter gibanje števila zaposlenih. Gibanja sredstev v tem poglavju ne obravnavam, saj podatki o sredstvih za posamezne obrate ne obstajajo. Ti kriteriji so prikazani na Sliki 10 ter Sliki 11.

Naj omenim tudi to, da posamezni obrati programa Ročno orodje ne prodajajo svojih izdelkov direktno na trg, zato te prodajne cene niso tržne, marveč transferne. Slednje so oblikovane po posebnih ključih, ki pa meni za to diplomsko delo niso bili dostopni. Zato morda poslovni prihodki po obratih niso najbolj realni, saj ne vemo, kakšne so te cene in kako realne sploh so.

Slika 10: Gibanje poslovnih prihodkov po obratih znotraj programa Ročno orodje



Slika 11: Gibanje števila zaposlenih iz ur po posameznih obratih programa Ročno orodje



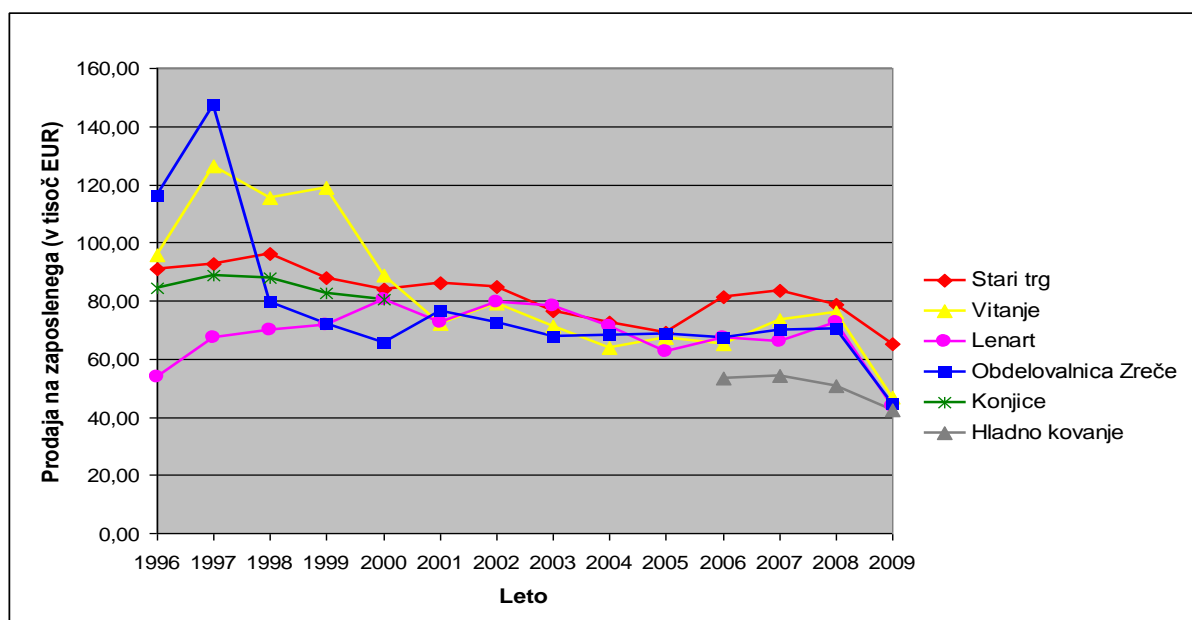
Analiza velikosti obratov programa Ročno orodje nam pokaže, da je obrat Stari trg tretji največji obrat programa Ročno orodje. V zadnjih treh letih opazovanega obdobja pa sta obrata Stari trg in Vitanje enako velika. Kot nam prikazuje Slika 10, so poslovni prihodki najvišji v Obdelovalnici Zreče, saj gre za največji obrat znotraj programa Ročno orodje, kar zadeva število zaposlenih iz ur. Obrat Stari trg ima tako tretje najvišje poslovne prihodke med obrati v programu Ročno orodje. Sicer pa se poslovni prihodki v obratu Stari trg skozi celotno opazovano obdobje gibljejo enakomerno. Največji padec poslovnih prihodkov je pri vseh

obratih opaziti v letu 2009, saj se je svetovna gospodarska kriza odrazila tudi na posameznih obratih programa Ročno orodje. Ugotavljam, da je obrat Stari trg kljub svoji majhnosti pomemben za program Ročno orodje, ne pa najpomembnejši.

5.2 Uspešnost obrata Stari trg za program Ročno orodje

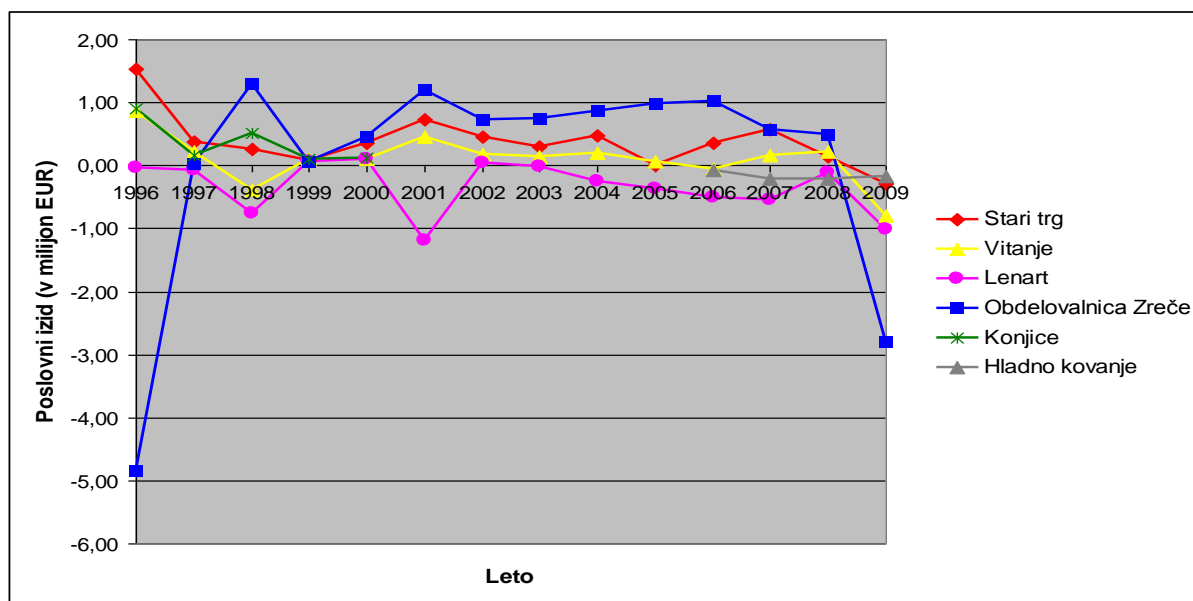
Analiza uspešnosti zajema gibanje prodaje na zaposlenega, gibanje poslovnega izida, kosmati donos iz poslovanja na zaposlenega ter gibanje bruto dodane vrednosti na zaposlenega. Opazovani kriteriji so za obrate znotraj programa Ročno orodje prikazani na Sliki 12, Sliki 13, Sliki 14 ter Sliki 15.

Slika 12: Gibanje prodaje na zaposlenega po obratih znotraj programa Ročno orodje



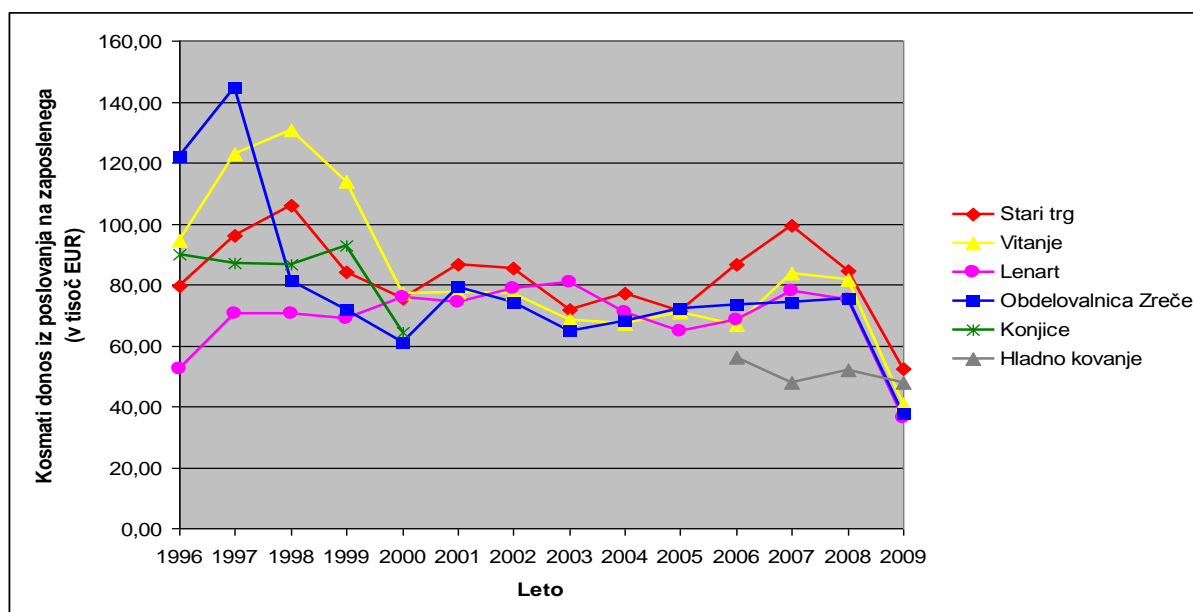
Prodaja na zaposlenega je od leta 2000 pa do konca opazovanega obdobja najvišja v obratu Stari trg, kar vidimo tudi na Sliki 12. Nihanja v prodaji na zaposlenega se pojavljajo predvsem zaradi neskladnosti med številom zaposlenih in prodajo, saj se slednja spreminja mnogo hitreje in večkrat tudi nepričakovano. Pri opazovanem kriteriju, to je prodaja na zaposlenega, se obrat Stari trg pokaže za zelo uspešen obrat. V Prilogi 3 lahko namreč vidimo, da ima obrat Stari trg višjo prodajo na zaposlenega od programa Ročno orodje in tudi od podjetja Unior, d.d..

Slika 13: Gibanje poslovnega izida po obratih znotraj programa Ročno orodje



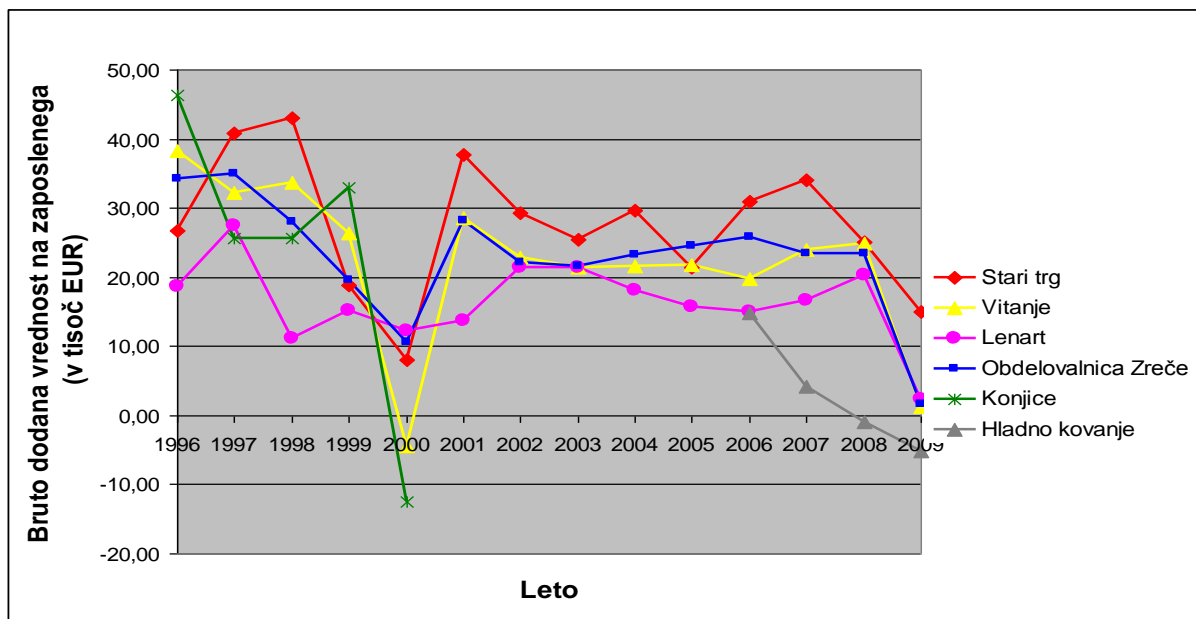
Poslovni izid obrata Stari trg je v celotnem opazovanem obdobju pozitiven, razen v letu 2009. Vendar je tudi v tem letu poslovni izid obrata manj negativen od ostalih obratov programa Ročno orodje. Poslovni izidi se po posameznih obratih gibljejo zelo različno, poslovni izid obrata Stari trg pa je večino opazovanega obdobja drugi najvišji v programu Ročno orodje. Poslovni izid je lahko pozitiven kljub velikim nihanjem bruto dodane vrednosti na zaposlenega, saj slednja v majhnih obratih z majhnim številom zaposlenih še izraziteje niha, že z izgubo ali pridobitvijo le enega zaposlenega.

Slika 14: Gibanje kosmatega donosa iz poslovanja na zaposlenega znotraj programa Ročno orodje



Leta 2000 je pri vseh obratih programa Ročno orodje opaziti padec kosmatega donosa iz poslovanja na zaposlenega zaradi že omenjene izgube velikega kupca, italijanskega podjetja Beta, prav tako je opaziti tudi padec bruto dodane vrednosti na zaposlenega. To lahko vidimo na Sliki 14 ter na Sliki 15. Donos odstopa od preostalih le pri obratu Hladno kovanje. Gre za specifičen obrat, ki ne proizvaja ali obdeluje ročnega orodja in je zato težje primerljiv z drugimi obrati tega programa.

Slika 15: Gibanje bruto dodane vrednosti na zaposlenega po obratih znotraj programa ročno orodje



Svetovna gospodarska kriza v letu 2009 se kaže na vseh štirih opazovanih kriterijih uspešnosti. Pri vseh obratih programa Ročno orodje je opaziti padec kosmatega donosa iz poslovanja na zaposlenega in tudi bruto dodane vrednosti na zaposlenega ter prodaje na zaposlenega.

Opaziti je, da se opazovani kriteriji na zaposlenega po obratih močno razlikujejo. Vzrok tega, da je bruto dodana vrednost toliko večja v primerjavi z donosom na zaposlenega, gre morda iskati v ustreznem ali pa neustreznem številu zaposlenih po posameznih obratih ter v organiziranosti in tudi naravi dela v posameznem proizvodnem obratu ter seveda primernosti oziroma neprimernosti transfernih cen.

Da je obrat Stari trg uspešen proizvodni obrat, kažejo tudi Priloge 3, 4 in 5. Razvidno je, da se krivulja, ki predstavlja obrat Stari trg, večino opazovanega obdobja giblje nad krivuljama, ki prikazujeta program Ročno orodje in podjetje Unior, d.d.. Morda ni najbolj primerno med seboj primerjati posameznega proizvodnega obrata ter velikega podjetja z raznolikimi programi, zato sem uporabila štiri kriterije, ki prikazujejo uspešnost. Vsi štirje opazovani

kriteriji pokažejo, da je obrat Stari trg uspešnejši, zato lahko rečem, da je obrat Stari trg tudi sicer uspešen program.

Kriza v letu 2009 ni prizanesla niti programu Ročno orodje niti obratu Stari trg. Konkurenca je vedno hujša, predvsem z Daljnega Vzhoda. Ker so obrati programa Ročno orodje med seboj močno povezani, programu Ročno orodje pa trenutna situacija na svetovnem trgu ni ravno najbolj naklonjena, je v bližnji prihodnosti pričakovati spremembe tudi v sami proizvodnji.

SKLEP

Program Ročno orodje se nam skozi primerjavo v tem diplomskem delu pokaže kot uspešen program podjetja Unior, d.d.. V vseh opazovanih kriterijih uspešnosti, kjer je izničen vpliv velikosti posamezne enote, to so prodaja na zaposlenega, kosmati donos iz poslovanja na zaposlenega ter bruto dodana vrednost na zaposlenega, je program Ročno orodje skozi večino opazovanega obdobja uspešnejši od povprečja podjetja Unior, d.d.. Kriteriji velikosti se med seboj gibljejo dokaj skladno. Poslovni izid programa Ročno orodje je z izjemo dveh let vedno pozitiven. Pravzaprav nam vsi opazovani kriteriji, ki sem jih analizirala, pokažejo, da je program Ročno orodje uspešen program podjetja Unior, d.d.. Pomemben pa je tudi zaradi dejstva, da je program Ročno orodje, kar se proizvodnje tiče, močno povezan z glede na število zaposlenih največjim programom podjetja, programom Odkovki.

Za obrat Stari trg lahko rečem, da je glede na analizirane kriterije kljub majhnosti pomemben proizvodni obrat, če upoštevam število zaposlenih. Prodaja na zaposlenega ter kosmati donos iz poslovanja na zaposlenega imata v obratu Stari trg vedno višjo vrednost kot v podjetju Unior, d.d.. Bruto dodana vrednost na zaposlenega pa je večino opazovanega obdobja višja kot v podjetju Unior, d.d.. Poslovni izid je v obratu Stari trg, z izjemo leta 2009, ko je nastopila svetovna gospodarska kriza, vedno pozitiven. Obrat v Starem trgu ima kljub svoji majhnosti in nekaj slabostim tudi ogromno prednosti. Prav te se pokažejo v uspešnosti poslovanja, ki se vidi v kriterijih, opazovanih v analizi tega diplomskega dela.

Če med seboj po uspešnosti primerjam obrat v Starem trgu s programom Ročno orodje vidim, da je obrat Stari trg uspešnejši od programa Ročno orodje. Obrat Stari trg ima v opazovanem obdobju skoraj vedno višjo bruto dodano vrednost na zaposlenega, prav tako tudi prodajo na zaposlenega ter kosmati donos iz poslovanja na zaposlenega. Ta analiza pove, da je obrat v Starem trgu dokaj pomemben in uspešen člen programa Ročno orodje.

V diplomskem delu nekaj besed namenjam tudi današnji situaciji v podjetju, ki pa ni ravno najbolj svetla. Svetovna gospodarska kriza je močno vplivala na poslovanje celotnega podjetja. Močno pa je prizadela tudi program Ročno orodje ter obrat Stari trg. Prav tako podjetje čuti močno konkurenco z Daljnega Vzhoda. Do sedaj so na svetovnem trgu

konkurirali z izjemno kakovostjo svojih izdelkov za primerno ceno. Vendar tudi konkurenti z Daljnega Vzhoda proizvajajo vedno bolj kakovostne izdelke, a za neprimerno nižjo ceno, saj imajo cenejšo delovno silo.

Prav zaradi vseh problemov, ki so se v podjetju nakopičili v zadnjem obdobju, bo moralo to razmisliti o določenem prestrukturiranju ter mogoče ustanoviti holding. Ali pa morda odprodati programe ter proizvodnjo izdelkov, ki so manj uspešni in jim v prihodnosti ne bo kazalo dobro.

Potrdim lahko svojo hipotezo iz uvoda tega diplomskega dela, da je obrat Stari trg pomemben obrat za program Ročno orodje ter tudi za podjetje Unior, d.d.. Prav tako je program Ročno orodje pomemben člen podjetja. Gre namreč za nadpovprečno uspešen obrat in nadpovprečen program podjetja Unior, d.d.. Tako je vsaj pokazala analiza pomena in uspešnosti, ki sem jo napravila v tem diplomskem delu, čeprav je bilo zadnje opazovano leto slabo. Vendar pa je bilo slabo pravzaprav za vse programe in seveda tudi za celotno podjetje.

VIRI IN LITERATURA

1. *AJPES: Kosmati donos iz poslovanja*. Najdeno 26. junija 2010 na spletni strani http://www.ajpes.si/fipo/Pojasnila_za_gd.asp
2. Banka Slovenije (2007, junij). *Bilten Banke Slovenije. Devizni tečaj BS do 31. 12. 2006 – povprečni tečaji*. Ljubljana: Banka Slovenije.
3. Bergant, Ž. (2005, junij). *Kaj je dobiček?* Najdeno 25. julija 2010 na spletnem naslovu <http://www.vsr.si/clanki/kajJeDobicek.pdf>
4. *Bruto dodana vrednost*. Najdeno 15. septembra 2010 na spletnem naslovu <http://www.gvin.com/FinancniPodatki/GvaopPomoc.aspx?Gvaop=400>
5. *Deflator*. Najdeno 10. septembra 2010 na spletnem naslovu http://www.stat.si/vodic_oglej.asp?ID=148&PodrocjeID=3
6. *Finančna kriza razburja EU*. (2008). Najdeno 6. oktobra 2010 na spletnem naslovu <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?type=IM-PRESS&reference=20081006STO38719&language=SL>
7. Hočevar M., Igličar S., & Zaman M. (2004). *Osnove računovodstva*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
8. *Indeks cen življenjskih potrebščin*. Najdeno 10. septembra 2010 na spletni strani http://www.stat.si/vodic_oglej.asp?ID=144&PodrocjeID=4
9. Kosi, U. (2004). *Ustvarjanje vrednosti in ekonomska dodana vrednost* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
10. Krugman, P. (2009). *Vrnitev ekonomike depresije in kriza leta 2008*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
11. *Lastniška struktura podjetja UNIOR, d. d., na dan 31. 12. 2009*. Najdeno 5. marca 2010 na spletnem naslovu <http://www.unior.si/lastniska-struktura>
12. Lipičnik, B. (1997). *Organizacija podjetja. Druga predelana in dopolnjena izdaja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
13. Mayr, B. (2000). *Branje računovodskih poročil in ocena bonitete*. Najdeno 25. marec 2011 na spletnem naslovu <http://www.vsr.si/clanki/boniteta1.pdf>

14. *Merjenje inflacije*. Najdeno 15. septembra 2010 na spletni strani http://www.stat.si/indikatorji_preracun_reval.asp
15. Perme, T. (2009, junij). *Vitka logistika je osnova vitke proizvodnje*. Najdeno 25. maja 2010 na spletnem naslovu <http://www.irt3000.si/default-300,400.html>
16. *Predstavitev podjetja Unior*. Najdeno 15. septembra 2009 na spletnem naslovu <http://www.unior.si/predstavitev-druzbe>
<http://www.unior.si/zgodovina>
17. *Predstavitev programa Odkovki*. Najdeno 15. septembra 2009 na spletnem naslovu <http://www.unior.si/program-odkovki>
18. *Predstavitev programa Ročno orodje*. Najdeno 15. septembra 2009 na spletnem naslovu <http://www.unior.si/program-rocno-orodje>
19. *Predstavitev programa Strojna oprema*. Najdeno 15. septembra 2009 na spletnem naslovu <http://www.unior.si/program-strojna-oprema>
20. *Predstavitev programa Turizem*. Najdeno 15. septembra 2009 na spletnem naslovu <http://www.unior.si/program-turizem>
21. *Recesija bo imela posledice tudi pri nas*. (2008). Najdeno 6. 10. 2010 na spletnem naslovu <http://www.zurnal24.si/gospodarstvo/recesija-bo-imela-posledice-tudi-pri-nas-124279/clanek>
22. Rejc, A. (2002). *Vloga in pomen nefinančnih informacij v okviru uspešnosti poslovanja podjetja- teorija in empirična preverba* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
23. *Revenue Per Employee*. Najdeno 9. septembra 2010 na spletnem naslovu <http://www.investopedia.com/terms/r/revenueperemployee.asp>
24. Samuelson, P. A. & Nordhaus, W. D. (2002). *Ekonomija*. Ljubljana: GV Založba.
25. Slovenski računovodski standardi. (2006). Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev.
26. Slovar slovenskega knjižnega jezika. (1995). Ljubljana: SAZU

27. Špacapan, B. (2004) *Kaj nam povedo določeni kazalniki*. Najdeno 16. septembra 2009 na spletnem naslovu <http://www.revijakapital.com/kapital/naslovnatema.php?idclanka=2419>
28. Špes, J. (1997, junij). Spoštovani delničarji UNIOR Kovaške ind., d.d. *Kovači posebno izdaja*.
29. Tekavčič, M. (1995). *Nekateri vidiki analize uspešnosti poslovanja*. Zbornik referatov strokovnega posvetovanja, Portorož: ZES
30. Tekavčič, M. (1998). Mera in kazalci uspešnosti gospodarjenja v delih Filipa Lipoca in drugih slovenskih avtorjev. *Ekonomski revija Ljubljana*, 49, 3, str. 291-307
31. Tekavčič, M., & Megušar, A. (2002). Analiziranje uspešnosti poslovanja s pomočjo sistema med seboj povezanih kazalnikov (Uporaba konkretnih podatkov podjetja s simulacijo sprememb). *Zbornik 8. strokovnega posvetovanja Zveze ekonomistov Slovenije o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije* (str. 21-39). Portorož: ZES.
32. Turk, I., Kavčič, S., Kokotec Novak, M., & Koželj M. S. (2004). *Finančno računovodstvo: Splošni del*. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
33. Unior d.d. (1997). *Zapisi za leto 1997* (interno gradivo). Zreče: Unior d.d.
34. Unior d.d. (2004). *Letno poročilo podjetja Unior d.d.* Zreče: Unior d.d.
35. Unior d.d. (2006a). *Organizacijska struktura programa Ročno orodje* (interno gradivo). Zreče: Unior d.d.
36. Unior d.d. (2006b). *Organizacijska struktura podjetja Unior d.d.* (interno gradivo). Zreče: Unior d.d.
37. Unior d.d. (2007). *Povezanost znotraj podjetja* (interno gradivo). Zreče: Unior d.d.
38. Unior d.d. (2008). *Letno poročilo podjetja Unior d.d.* Zreče: Unior d.d.
39. Unior d.d. (2009a). *Letno poročilo podjetja Unior d.d.* Zreče: Unior d.d.
40. Unior d.d. (2009b). *Indeks povprečne letne inflacije* (interno gradivo). Zreče: Unior d.d.
41. Unior d.d. (2009c). *Gibanje cen jekla* (interno gradivo). Zreče: Unior d.d.

42. Unior d.d. (2010). *Interni in čisti prihodki od prodaje* (interno gradivo). Zreče: Unior, d.d.
43. Zakon o gospodarskih družbah. *Uradni list 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
44. Zakon o delnem subvencioniranju polnega delovnega časa. *Uradni list RS* št. 5/2009
45. *Značilnosti malih in velikih podjetij*. (2008). Najdeno 28. junija 2010 na spletnem naslovu <http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=1311>

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Devizni tečaj Banke Slovenije 1992- 2006, povprečni letni tečaji.....	1
Priloga 2: Indeks povprečne letne inflacije	1
Priloga 3: Gibanje prodaje na zaposlenega	2
Priloga 4: Gibanje kosmatega donosa iz poslovanja na zaposlenega.....	2
Priloga 5: Gibanje kosmatega donosa iz poslovanja na zaposlenega.....	3

Priloga 1: Devizni tečaj Banke Slovenije

Tabela 1: Devizni tečaj Banke Slovenije 1992-2006, povprečni letni tečaji

Leto	1EUR=___ SIT
1996	169,5098
1997	180,3985
1998	186,2659
1999	193,6253
2000	205,0316
2001	217,1851
2002	226,2237
2003	233,7045
2004	238,8615
2005	239,6371
2006	239,6009

Vir: Banka Slovenije, Devizni tečaj Banke Slovenije 1992-2006, povprečni tečaji, 2007.

Priloga 2: Indeks povprečne letne inflacije

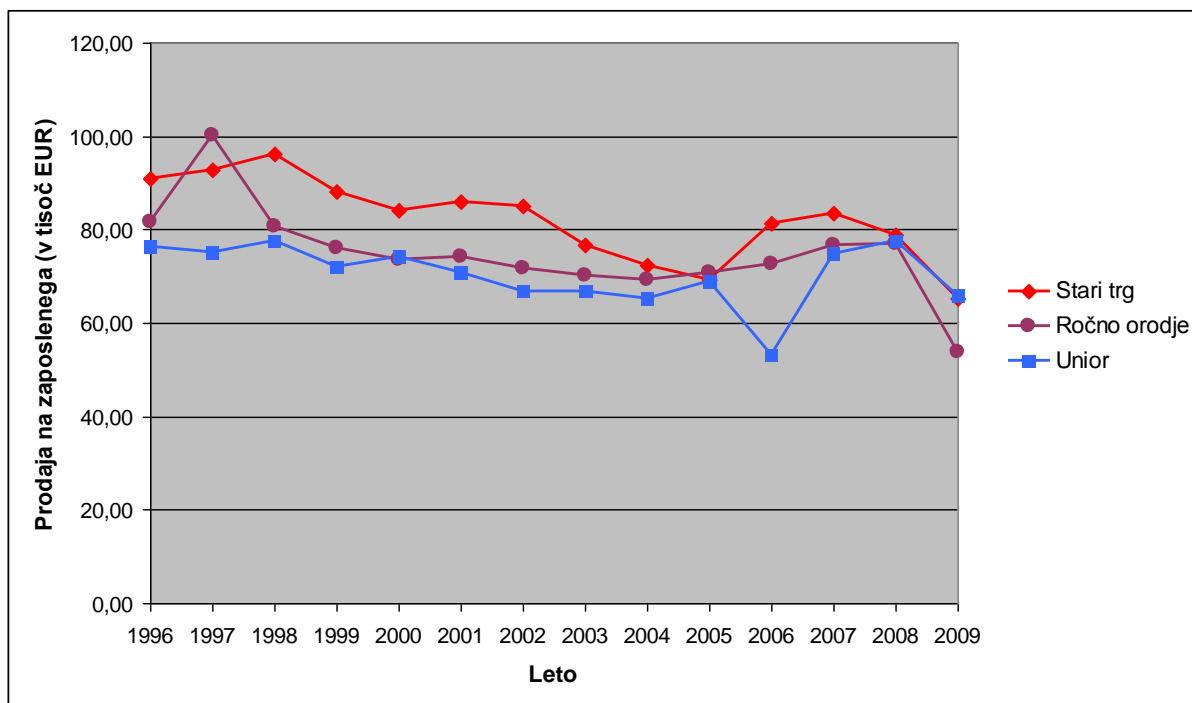
Tabela 2: Indeks povprečne letne inflacije, od leta 1996 do 2009

Leto	Indeks povprečne letne inflacije
1996	109,7
1997	109,1
1998	107,9
1999	106,1
2000	108,9
2001	108,4
2002	107,5
2003	105,6
2004	103,6
2005	102,5
2006	102,5
2007	103,6
2008	105,7
2009	100,9

Vir: Unior d.d., Povprečna letna inflacija, 2009b.

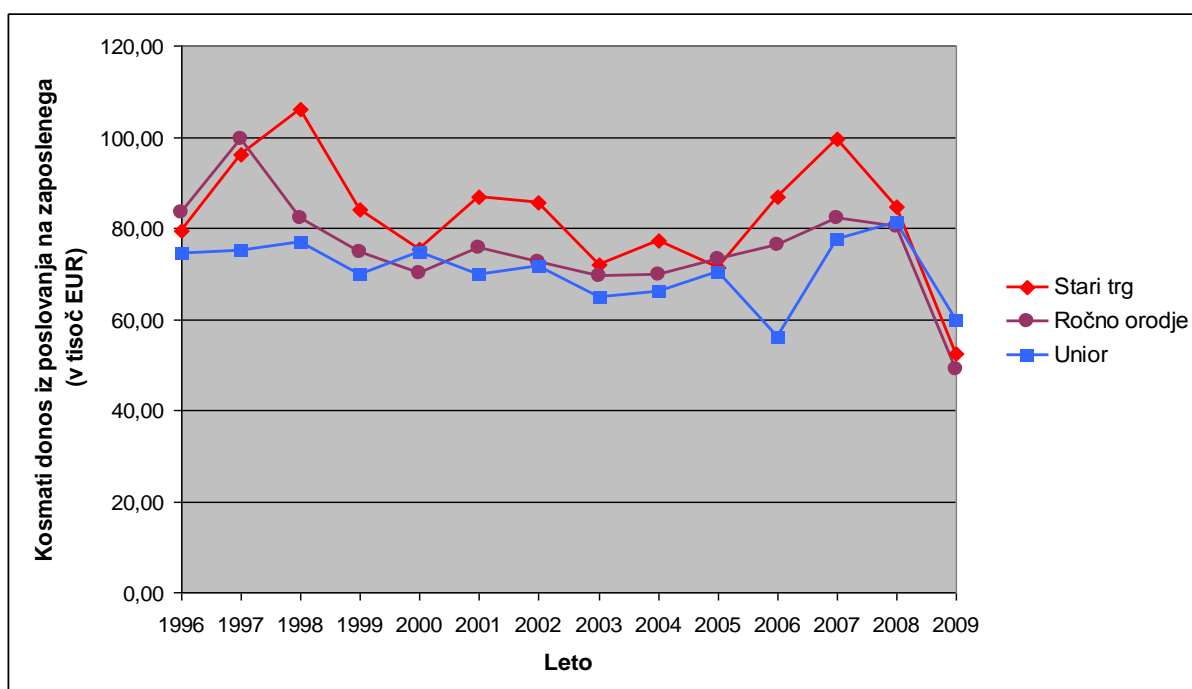
Priloga 3: Gibanje prodaje na zaposlenega

Slika 1: Gibanje prodaje na zaposlenega



Priloga 4: Gibanje kosmatega donosa iz poslovanja na zaposlenega

Slika 2: Gibanje kosmatega donosa iz poslovanja na zaposlenega



Priloga 5: Gibanje kosmatega donosa iz poslovanja na zaposlenega

Slika 3: Gibanje bruto dodane vrednosti na zaposlenega

