

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

SPECIALISTIČNO DELO

**RAČUNOVODSTVO DOBIČKOVNIH MEST ODGOVORNOSTI
KOVINOPLASTIKE LOŽ**

LJUBLJANA, APRIL 2006

IVAN ADAMIČ

IZJAVA

Študent_Ivan ADAMIČ_izjavljam, da sem avtor tega specialističnega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom_ prof. dr. Marko HOČEVAR _in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega/specialističnega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne_____

Podpis:_____

STVARNO KAZALO:

1. UVOD	1
1.1. Metode dela	2
2. POMEN RAČUNOVODSKIH INFORMACIJ ZA POSLOVODSKO NADZIRANJE PODJETJA	2
2.1. Poslovni sistem in njegove funkcije	4
2.2. Mesto poslovnega računovodstva v podjetju	6
2.2.1. Strateško usmerjanje	7
2.2.2. Poslovodsko uravnavanje	8
2.2.3. Uravnavanje nalog	10
2.3. Poslovodno in finančno računovodstvo	11
2.4. Vrste poslovnih računovodskih informacij	13
3. RAČUNOVODSTVO ODGOVORNOSTI	13
3.1. Pogoji oblikovanja mest odgovornosti	15
3.2. Prednosti in slabosti oblikovanja mest odgovornosti	16
3.3. Vrste mest odgovornosti	17
3.4. Nadziranje mest odgovornosti	18
3.5. Izračunavanje in analiziranje stroškovnih odmikov	19
3.5.1. Odmiki na standardnih stroškovnih mestih	19
3.5.2. Nadziranje stroškov na razsodnostnih – neproizvajalnih stroškovnih mestih odgovornosti	20
3.6. Večoddelčna podjetja	21
3.6.1. Merjenje dobičkov dobičkovnih mest odgovornosti	23
3.6.2. Prenosne (transferne) cene	24
4. KOVINOPLASTIKA LOŽ D. D.	26
4.1. Predstavitev podjetja Kovinoplastika Lož d. d. – osnovni podatki	27
4.1.1. Lastniška struktura Kovinoplastike Lož d. d.	28
4.1.2. Razvoj podjetja Kovinoplastika Lož d. d.	28
4.2. Organizacijska struktura podjetja Kovinoplastika Lož d. d.	29
4.3. PC OKOVJE	30
4.3.1. Predstavitev PC Okovje	30
4.3.2. Poslovanje PC Okovje	31
4.4. PC INOX	31
4.4.1. Predstavitev PC Inox	31
4.4.2. Poslovanje PC Inox	32
4.5. PC ORODJARNA	33
4.5.1. Predstavitev PC Orodjarna	33
4.5.2. Poslovanje PC Orodjarna	34
4.6. PC GRADBENI ELEMENTI	34
4.6.1. Predstavitev PC Gradbeni elementi	34

4.6.2. Poslovanje PC Gradbeni elementi _____	35
4.7. PC KOVIND _____	35
4.7.1. Predstavitev PC Kovind _____	35
4.7.2. Poslovanje PC Kovind _____	36
4.8. Prikaz gibanja zalog po dobičkovnih mest podjetja _____	36
4.9. Kazalniki donosnosti poslovanja dobičkovnih mest _____	37
4.10. Analiza domače in tuje konkurence po dobičkovnih mestih podjetja _____	38
4.11. Konkurenčne prednosti dobičkovnih mest in podjetja _____	40
4.12. Priložnost in strategija dobičkovnih mest in podjetja _____	41
4.13. Ciljni trgi in projekcije _____	41
4.14. Ugotavljanje dodane vrednosti _____	42
4.15. Poslovanje hčerinskih družb _____	44
4.16. Analiza poslovanja podjetja Kovinoplastika Lož d. d. _____	44
5. PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE V PODJETJU _____	46
5.1. Reorganizacija matične družbe _____	46
5.2. Predlogi za doseganje zelenega stanja _____	46
5.3. Reorganizacija podjetja – ustanovitev novih družb in prenos dejavnosti _____	49
6. SKLEP _____	51
7. LITERATURA _____	52
8. VIRI _____	53
9. PRILOGE _____	55
Priloga 1: Realizacija podjetja Kovinoplastika Lož d. d. _____	56
Priloga 2: Deleži, dejavnosti, kapital in rezultati v povezanih in odvisnih družbah Kovinoplastike Lož d. d. _____	58
Priloga 3: Podrobna struktura pozicij bilance stanja _____	59
Priloga 4: Podrobna struktura pozicij bilance uspeha _____	66
Priloga 5: Izkazi uspeha za posamezna dobičkovna mesta Kovinoplastike Lož d. d. _____	72

KAZALO SLIK:

Slika št. 1:	Podjetje se na trgu predstavlja z znakom _____	27
Slika št. 2:	Blagovno znamko ROTO _____	30
Slika št. 3:	Blagovna znamka ARX _____	31
Slika št. 4:	Blagovna znamka ALVEUS _____	32
Slika št. 5:	Blagovna znamka INTERCAST _____	33

KAZALO TABEL:

Tabela št. 1:	Zgled različnih možnih vrst merjenja uspešnosti dobičkovnega mesta _____	24
Tabela št. 2:	Pomembni podatki o podjetju Kovinoplastika Lož d. d. _____	27
Tabela št. 3:	Lastninski deleži v podjetju Kovinoplastika Lož d. d. _____	28
Tabela št. 4:	Uresničeno poslovanje PC OKOVJE glede na plan za leti 2003 in 2004 _____	31
Tabela št. 5:	Uresničeno poslovanje PC INOX glede na plan za leti 2003 in 2004 _____	32
Tabela št. 6:	Uresničeno poslovanje PC ORODJ. glede na plan za leti 2003 in 2004 _____	34
Tabela št. 7:	Uresničeno poslovanje PC GRADB. EL. Glede na plan za leti 2003 in 2004 _____	35
Tabela št. 8:	Uresničeno poslovanje PC KOVIND glede na plan za leti 2003 in 2004 _____	36
Tabela št. 9:	Prikaz gibanja povprečnih zalog materiala in nedokončane proizvodnje v obdobju 2002-2004 _____	36
Tabela št. 10:	Prikaz gibanja povprečnih zalog trgovskega blaga in dokončane proizvodnje v obdobju 2002-2004 _____	37
Tabela št. 11:	Čista donosnost prihodkov iz prodaje v obdobju 2003-2004 _____	37
Tabela št. 12:	Kosmata donosnost prihodkov dobičkovnih mest v obdobju _____	38
Tabela št. 13:	Prikaz koeficienta gospodarnosti poslovanja v obdobju 2003-2004 _____	38
Tabela št. 14:	Dodane vrednosti na zaposlenega po dobičkovnih mestih podjetja _____	43
Tabela št. 15:	Podatki poslovanja Kovinoplastike Lož d. d. v letih 2000-2004 _____	45
Tabela št. 16:	Struktura prodaje po področjih držav - v letu 2004 _____	56
Tabela št. 17:	Pregled prodaje 30 največjim kupcem v letu 2004 v EUR _____	57
Tabela št. 18:	Pomembni podatki o odvisnih in pridruženih družbah _____	58
Tabela št. 19:	Neopredmetena dolgoročna sredstva na dan 31.12.2004 _____	59
Tabela št. 20:	Opredmetena dolgoročna sredstva na dan 31.12.2004 _____	59
Tabela št. 21:	Deleži podjetja v tujini _____	59
Tabela št. 22:	Dolgoročne finančne terjatve v podjetja v skupini _____	60
Tabela št. 23:	Deleži pridruženih podjetij _____	60
Tabela št. 24:	Vrednosti investicij v hčerinskih podjetjih _____	60
Tabela št. 25:	Druge delnice in dolgoročni deleži _____	61
Tabela št. 26:	Druge dolgoročne finančne terjatve _____	61
Tabela št. 27:	Zaloge _____	61
Tabela št. 28:	Kratkoročne poslovne terjatve _____	62
Tabela št. 29:	Kratkoročne poslovne terjatve do podjetij v skupini, pridruženih podjetij in do drugih kupcev po zapadlosti _____	62
Tabela št. 30:	Gibanje popravka vrednosti terjatev v letu 2004 _____	62
Tabela št. 31:	Kratkoročne poslovne terjatve do podjetij v skupini, pridruženih podjetij in do kupcev glede na zavarovane in nezavarovane _____	62
Tabela št. 32:	Kratkoročne finančne naložbe _____	63

Tabela št. 33: Kratkoročni deleži v podjetjih v skupini	63
Tabela št. 34: Kratkoročne finančne naložbe do drugih	63
Tabela št. 35: Dobroimetje pri banki, čeki, gotovina	63
Tabela št. 36: Rezervacije Kovinoplastike Lož d. d.	64
Tabela št. 37: Dolgoročne finančne in poslovne obveznosti Kovinoplastike Lož d. d.	64
Tabela št. 38: Kratkoročne finančne in poslovne obveznosti Kovinoplastike Lož d. d.	64
Tabela št. 39: Kratkoročne poslovne obveznosti podjetij v skupini	64
Tabela št. 40: Pasivne časovne razmejitve Kovinoplastike Lož d. d.	65
Tabela št. 41: Izkaz poslovnega izida po funkcionalnih skupinah	66
Tabela št. 42: Čisti prihodki od prodaje	66
Tabela št. 43: Čisti prihodki od prodaje so izkazani po kraju realizacije	66
Tabela št. 44: Čisti prihodki od prodaje so izkazani po vrsti	67
Tabela št. 45: Stroški blaga, materiala in storitev	67
Tabela št. 46: Stroški materiala	67
Tabela št. 47: Stroški storitev	68
Tabela št. 48: Stroški dela	68
Tabela št. 49: Odpisi vrednosti	68
Tabela št. 50: Drugi poslovni odhodki	69
Tabela št. 51: Finančni prihodki iz deležev	69
Tabela št. 52: Finančni prihodki iz dolgoročnih terjatev	69
Tabela št. 53: Finančni prihodki iz kratkoročnih terjatev	69
Tabela št. 54: Finančni odhodki za obresti in iz drugih obveznosti	70
Tabela št. 55: Prevrednotovalni finančni odhodki	70
Tabela št. 56: Prevrednotovalni finančni odhodki zaradi oslabitve	70
Tabela št. 57: Izredni prihodki podjetja Kovinoplastika Lož d. d.	70
Tabela št. 58: Izredni odhodki podjetja Kovinoplastika Lož d. d.	71
Tabela št. 60: IZKAZ USPEHA - PC INOX	73
Tabela št. 61: IZKAZ USPEHA - PC ORODJARNA	74
Tabela št. 62: IZKAZ USPEHA - PC GRADBENI ELEMENTI	75
Tabela št. 63: IZKAZ USPEHA - PC KOVIND	76

1. UVOD

Človek gospodari z vsemi sredstvi, ki so mu na razpolago, že od davnine. Njegovo gospodarjenje je v zgodovini spreminjalo svoje oblike, vendar se je bistvo ohranjalo. Ker je na voljo vedno premalo dobrin za zadovoljevanje njegovih potreb, je potrebno to omejenost dobrin zmanjševati. To dosega s svojo zavestno dejavnostjo, ki ji pravimo proces gospodarjenja (Pučko, 2001, str. 6). Glavni procesi gospodarjenja v sodobnih družbah se odvijajo v podjetjih. Ljudje večino svojega časa prebijejo v organizacijah, da bi v njih uresničevali osebne in širše cilje. Med najpomembnejše organizacije, ki omogočajo uresničevanje ciljev, spadajo poslovni sistemi. S poslovnim sistemom razumemo od okolja razmejeno in zaokroženo smiselno celoto, ki se ukvarja s poslovanjem (Hočevar, Igličar, 1997, str. 18). Za čim boljše gospodarjenje je potrebno poslovanje v poslovnih sistemih planirati in analizirati. Ekonomski namen analize poslovanja podjetja je ugotavljanje smotrnosti gospodarjenja in uspešnosti poslovanja. Po določitvi organizacijske strukture podjetja skuša analiza z iskanjem in predlaganjem ukrepov vplivati na smotno odločanje v podjetju in s tem na izboljšanje poslovanja (Lipovec, 1983, str. 16-22).

Za namen analiziranja uporabimo tudi računovodske izkaze in poročila, ki vsebujejo pomembne informacije o finančnem položaju in uspešnosti poslovanja podjetja. Te pomagajo različnim interesnim skupinam, ki so povezane s podjetjem, pri sprejemanju odločitev (Hočevar, 1997, str. 219). Računovodski izkazi se pripravljajo tako za znane, kot tudi za neznane uporabnike.

Odločanje o celotnem poslovanju na najvišji ravni je upravljanje podjetja. To vlogo prevzema ravnatelj, ki pa svoje dolžnosti praviloma ne more izvesti sam. Zaradi tega je prisiljen prenašati del svojih dolžnosti na sodelavce. S tem pa se začne delegiranje oziroma prenašanje dolžnosti in njej ustrezne oblasti navzdol na sodelavce. Ravnatelj kljub temu še vedno ostane odgovoren za izpolnitev celotne svoje dolžnosti, torej tudi delegiranega dela.

V specialistični nalogi je predstavljeno računovodstvo dobičkovnih mest na primeru podjetja Kovinoplastika Lož d. d.. To podjetje spada med uspešna slovenska podjetja, saj že več kot 50 let uspešno gospodari s svojimi sredstvi in širi svoje dejavnosti. Podjetje ima v svojem proizvodnem programu raznovrstne proizvode. Izdelava le-teh se izvaja v več profitnih centrih – dobičkovnih mestih odgovornosti.

Kovinoplastika Lož d. d. ima naslednja dobičkovna mesta:

- PC Okovje,
- PC Inox,
- PC Orodjarna,
- PC Gradbeni elementi in
- PC Kovind.

Podjetje ima v delni, pogosto večinski lasti, več povezanih trgovskih in proizvodnih podjetij.

Namen specialistične naloge je proučiti teoretični del poslovskega nadziranja podjetij, predstaviti podjetje Kovinoplastika Lož d. d., analizirati poslovne rezultate dobičkovnih mest podjetja in podati predloge za izboljšanje prihodnjega poslovanja.

1.1. Metode dela

Pri pisanju tega specialističnega dela je bila uporabljena strokovna literatura domačih in tujih avtorjev s področja upravljalnega ter finančnega računovodstva in zakonski predpisi dopolnjena izkušnjami in znanji pridobljenimi na podiplomskem študiju. Pri delu je bila uporabljena metoda deskripcije, analiziranja in primerjave. Specialistično delo je razdeljeno v več poglavij v katerih je prikazano tako poznavanje teorije kot tudi praktično poznavanje poslovanja na primeru podjetja.

Prvi del naloge je namenjen teoretični opredelitvi računovodskih informacij, ki so potrebne za poslovodsko odločanje na mestih odgovornosti ter samo poslovodno računovodstvo.

Drugi del se nanaša na sama mesta odgovornosti ter predstavlja metodiko spremljanja njihove uspešnosti.

V tretjem delu je predstavljeno podjetje Kovinoplastika Lož d. d., njegove dejavnosti in cilji. Predstavljeno je poslovanje podjetja v celoti, kot tudi poslovanje samostojnih dobičkovnih mest.

Na koncu specialističnega dela so podani predlogi za izboljšanje poslovanja podjetja.

2. POMEN RAČUNOVODSKIH INFORMACIJ ZA POSLOVODSKO NADZIRANJE PODJETJA

V sodobnem poslovnem svetu ravnatelj izvaja poslovne strategije na osnovi vnaprej načrtovanega poslovnega plana. Podjetja, ki želijo preživeti na zahtevnih trgih, morajo rasti in ob čim manjših stroških proizvajati zelo kakovostne proizvode. Zato je boj za gospodarno proizvodnjo in manjše stroške njihova vsakdanja naloga (Turk, Kavčič, Kokotec-Novak, 2000, str. 171).

Podjetja lahko realizirajo rast poteka na dva načina (Pučko, 2003, str. 39):

1. **Notranja rast** nastaja s povečevanjem obsega poslovanja v že obstoječih obratih oziroma poslovalnicah ali pa z dograditvijo novih.
2. **Zunanja rast** nastaja z združevanjem ali s pripojitvami (prevzemi) dveh ali več že obstoječih gospodarskih družb v novo podjetje (s tem postane gospodarska družba večja, prenehajo pa obstajati prej samostojne pripojene gospodarske organizacije).

Uspešnost poslovanja podjetja temelji na zmožnosti zbiranja podatkov, njihovega analiziranja ter interpretiranja, v končni fazi pa moramo znati iz preteklih informacij najti optimalne rešitve za poslovanje v bodočnosti. Managerske in izvajalne funkcije lahko delujejo smotno in nemoteno le, če je na voljo dovolj informacij (Hočevar, Jaklič, 1999, str. 15). Odločitveni proces v podjetju sestavljajo trije temeljni elementi (Škerbic, Rebernik, 1991, str. 21):

- cilji,
- informacije in
- odločitve.

Pri vodenju podjetja se oblikuje ravnalna struktura, ki je sestavljena iz štirih enovitih razmerij in, sicer (Kisper, 2003, str. 36):

- iz sestave razmerij pooblastil ali oblasti,
- iz komunikacijske strukture,
- iz sestave razmerij delovnih dolžnosti, ki je prilagojena tehnična struktura, in
- iz sestave razmerij odgovornosti, ki ji je oblastni strukturi prilagojena motivacijska struktura.

V teh procesih nastajajo nova razmerja med ljudmi v podjetju, to je razmerje nadrejenosti in podrejenosti (Hočevar, 1994, str. 34). Ker lahko tisti, kateri dobi delegirano dolžnost, del te spet prenese navzdol na svoje sodelavce, se s tem povezujejo razmerja med ljudmi v strukturo, v kateri pa so ljudje razvrščeni kot nadrejeni in podrejeni (Lipovec, 1987, str. 151). Pri tem je pomembno, da zaposleni, vsak na svojem področju, lahko na osnovi dobrih informacij in jasnih ciljev sprejemajo pravilne odločitve. V vsakem podjetju je posameznik s svojo funkcijo vpet v mrežo ali sestav razmerij, ki ga imenujemo organizacijska struktura (Pučko, 1991, str. 14).

Oblikovanje dobičkovnih mest odgovornosti omogoča ravnateljstvu, da se ukvarja predvsem s poslovno strategijo, poslovanje na nižjih ravneh pa se osredotočajo na sprejemanje vsakodnevnih poslovnih odločitev.

S pooblaščenjem se na podrejene ne prenašajo samo dolžnosti in pooblastila, temveč tudi odgovornost za izvedbo prenesene dolžnosti, vendar tako, da nadrejeni še vedno ostane odgovoren za izpolnitev celotne svoje dolžnosti, torej tudi delegiranega dela. Prav zaradi tega dejstva je pomembno, da se najdejo načini za ocenjevanje delovanja oziroma izpopolnjevanja nalog tistih, katerim je bilo delegirano pooblastilo. Sistem računovodstva odgovornosti (angl.: responsibility accounting system) oziroma poslovodski uravnelni sistem je organiziran v podjetjih prav s ciljem, da zagotovi primerjanje med uresničenim in planiranim poslovanjem po organizacijskih enotah (mestih odgovornosti) podjetja. Takšna primerjava (v obliki poročil računovodstva odgovornosti) je podlaga nadrejenim poslovodjem za ocenjevanje uspešnosti poslovanja podrejenih poslovodij in organizacijskih enot, ki jih podrejeni poslovodje vodijo (Barfield, Raiborn, Dalton, 1991, str. 640).

Bistvo organiziranja dobičkovnih mest odgovornosti je v tem, da se s tem spodbujata odločanje na nižjih ravneh oziroma na mestu samem in iniciativo v podjetju (Kaplan, Atkinson, 1989, str. 590). Dobičkovna mesta odgovornosti so enote v podjetju, za katero velja, da imajo poslovodje pooblastila za odločanje o stroških (odhodkih) in prihodkih poslovanja. Dobičkovna mesta odgovornosti so navadno usmerjena v prodajo svojih izdelkov/storitev zunanjim kupcem (Hočevar, 1994, str. 92). Izhajajoč iz raznovrstnosti proizvodnega programa podjetja ima posamezno dobičkovno mesto lahko v okviru svoje organiziranosti zajeto več poslovnih funkcij. Dobičkovna mesta se v podjetjih organizirajo z namenom doseganja boljšega poslovnega rezultata celotnega podjetja.

Temeljna značilnost dobičkovnega mesta odgovornosti je v tem, da se delovanje tega mesta meri z zneskom dobička (Anthony, Dearden, Govindarajan, 1992, str. 131).

Stroške v okviru dobičkovnih mest je mogoče vedno povezovati s tistimi mesti, na katerih so nastali. V tem smislu govorimo o stroškovnih mestih. Vendar vsako delovno mesto še ne predstavlja posebnega stroškovnega mesta. Katera delovna mesta je treba obravnavati kot eno samo stroškovno mesto, pa nakazuje namen razdelitve poslovnega sistema na stroškovna mesta. Ta namen je v naslednjem (Turk, Melavc, 1994, str. 58):

- omogočiti popolnejši obračun stroškov po posameznih poslovnih učinkih;
- omogočiti pregled gibanja stroškov na tistih področjih, kjer obstaja zanje odgovornost.

V kolikor v podjetju/poslovnem sistemu zaradi pomanjkanja informacij ni mogoče dovolj natančno ugotoviti dobičkonosnost posameznih proizvodnih programov in njihovih tržnih možnosti, lahko podjetje vlaga sredstva v projekte, ki ne maksimizirajo vrednosti premoženja lastnikov, v najslabšem primeru pa lahko celo ogrozijo obstoj podjetja.

2.1. Poslovni sistem in njegove funkcije

Poslovni sistem razumemo kot od okolja razdvojeno celoto, ki se ukvarja s poslovanjem. Celovit poslovni sistem razčlenimo na (Hočevar, 2002, str. 1):

- izvajalni podsistem,
- upravljalni podsistem in
- informacijski podsistem.

V okviru izvajalnega podsistema se odvija poslovni proces, v njem pa so razdeljene temeljne poslovne funkcije:

- kadrovska,
- tehnična,
- proizvodnja,
- nakupna,
- prodajna in
- finančna funkcija.

Upravljalni podsistem je tisti podsistem poslovnega sistema, katerega vsebina sta odločanje o vseh dejavnostih, ki jih vsebuje na znaj vidni poslovni proces in njihovo usklajevanje. Zajema:

- načrtovanje,
- organiziranje,
- vodenje in
- nadziranje.

Uspešno izvajanje upravljalnega podsistema je mogoče samo v primeru, če je na voljo dovolj informacij. Pri tem moramo razlikovati med kvantitativnimi informacijami – to je tistimi, ki so izražene s številkami in nekvantitativnimi informacijami. Slednje ni mogoče izraziti s številkami, temveč so pridobljene na podlagi opazovanj, izkušenj in podobno.

Večino številčnih informacij pridobijo upravljavci poslovnega sistema iz informacijskega podsistema, ki ima štiri funkcije:

- funkcija obravnavanja podatkov o preteklosti,
- funkcija obravnavanja podatkov o prihodnosti,
- funkcija nadziranja obravnavanja podatkov in
- funkcija analiziranja podatkov.

Osrednji del informacijskega sistema sestavlja računovodski informacijski sistem, ki predstavlja dejavnost vrednostnega spremljanja pojavov, ki so povezani s poslovanjem podjetja. Za namen uspešnega poslovnega odločanja potrebujejo upravljavci veliko bolj podrobne in pogoste informacije, kot jih zagotavljajo letna poslovna poročila. Dobro podprt informacijski sistem omogoča poslovodstvu hitro ugotavljanje vzrokov za dobro ali slabše poslovanje podjetja ter pravočasno in pravilno reagiranje na novo nastale situacije. Največji del podatkov o poslovanju podjetja, ki jih pridobijo upravljavci, izvira iz računovodske službe.

Knjigovodstvo je funkcija obravnavanja podatkov o preteklosti, vendar ne vseh podatkov, ampak samo tistih podatkov, ki vplivajo na spremembo vrednosti sredstev, obveznosti do njihovih virov, odhodkov ter prihodkov. Njegov rezultat so različni obračuni, ki jih lahko uporabimo pri raznih odločanjih. Pomembni so tako za odločanja zunanjih uporabnikov informacij kot tudi notranjih uporabnikov informacij. Ti uporabniki pa se lahko odločanju na podlagi temeljnih računovodskih izkazov, kot tudi pomožnih računovodskih izkazih. Ta funkcija je povezana z vsemi ostalimi funkcijami, saj so knjigovodski podatki poslovodstvu dovolj močna podlaga, s katero lahko poskrbi za ustrezno ukrepanje in motiviranje vseh zaposlenih. Pri vodenju podjetja pa je potrebno, da poznamo vse informacije o uresničenem poslovanju, ki ga pridobimo s knjigovodstvom. Te informacije lahko nato dalje primerjamo z informacijami o nadaljnjem poslovanju. Prav tako pa so knjigovodski podatki podlaga za sprejemanje odločitev pri nadziranju.

Funkcija obravnavanja podatkov o prihodnosti je v svoji zasnovi nekako podobna knjigovodstvu. Pri knjigovodstvu govorimo o obravnavanju podatkov iz preteklosti, to je o obravnavanju podatkov o preteklosti, računovodsko predračunavanje pa je usmerjeno v prihodnost in skrbi za spremljanje obravnavanja podatkov v prihodnosti. Končni izdelek računovodskega predračunavanja so predračuni, ki izkazujejo prihodnja stanja in spremembe poslovnih aktivnosti. V podjetju se mora natančno izjasniti o vseh okoliščinah, ki so bodo dogajale, zato je potrebno narediti predračune, da slučajno podjetje ne bi po nepotrebnem neučinkovito izkoriščalo sredstev oz. da ga ne bi privedlo do likvidnostnih težav.

Računovodsko nadziranje lahko z enim samim stavkom opredelimo kot ugotavljanje pravilnosti in odpravljanje nepravilnosti v vseh delih računovodstva. Računovodsko nadziranje se nanaša le na računovodske podatke. Ne pomeni samo nadziranje knjigovodskih listin in kasneje še obdelave knjigovodskih podatkov. Njegov cilj je pridobiti zanesljive računovodske informacije ter doseči večjo usklajenost med notranjimi in zunanjimi sodili pravilnosti. Iz tega sledi, da namen računovodskega nadziranja ni, da bi v okviru njegove funkcije lahko razvili oddelek, ki bi se ukvarjal z bonitetami in predlaganjem stalnih izboljšav. Njegova funkcija sega tudi na presojanje ostalih vidikov, kot je npr. presojanje z vidika kazenskega zakona, ipd.

Nadziranje je tesno povezano s knjigovodstvom, saj mora nadziranje stalno zagotavljati pravilnost, zakonitost ter resničnost listin. Zato morajo biti vse listine preden so vnesene v poslovne knjige, prekontrolirane.

Nadziranje je tudi povezano s funkcijo obravnavanja podatkov o prihodnosti oz. z računovodskim predračunavanjem. V primeru, da z računovodskim nadziranjem ugotovimo, da so nekatere informacije v predračunih nepravilne, je potrebno spremeniti vse predračune. Velikokrat pa je odvisnost tudi obratna, saj lahko tudi pri računovodskem nadziranju uporabljamo računovodske predračune.

Poleg notranjega računovodskega kontroliranja pa pri nadziranju lahko ločimo še dve vrsti nadziranja, ki sta odvisni od tega, kdo ju opravlja. V primeru, da nadziranje poteka v okviru podjetja govorimo o notranjem revidiranju, ko pa nadziranje poteka izven podjetja pa govorimo o zunanjem revidiranju. Namen notranjega revidiranja je zagotoviti verodostojnost vseh računovodskih informacij. Zunanje nadziranje pa ima že ostrejši pomen, saj gre v tem primeru za presojo in resničnost navedb v letnih računovodskih izkazih podjetja.

Z zadnjo funkcijo, to je analiziranje podatkov pa presojamo in pojasnjujemo vsa stanja, ki so se v podjetju dogajala. Poleg stanj pa presojamo tudi uspešnost poslovanja. Da je analiziranje kar se da uspešno, mora imeti na voljo vse ustrezne podatke. Ta funkcija pa se ukvarja z oblikovanjem predlogov za izboljšavo različnih procesov in stanj. Rezultat analiziranja so kakovostna računovodska poročila, ki v besedah lepo pojasnjujejo vsa stanja, ki so navedena v bilanci stanja in izkazu uspeha. Ta funkcija je povezana tudi z računovodskim predračunavanjem, saj nekako pojasnjuje vse dogodke, ki jih je naredila le-ta.

2.2. Mesto poslovnega računovodstva v podjetju

Celotna računovodska služba se največkrat deli v dva dela: v finančno in stroškovno računovodstvo. Podatki za finančno in poslovno računovodstvo se zbirajo v okviru informacijskega podsistema za službe, ki se vršijo v izvajalnem podsistemu (tehnična, kadrovska, nakupna, proizvodna, prodajna in finančna) (Hočevar, Jaklič, 1999, str. 19).

Poslovno računovodstvo ni tretji sklop računovodskih delov, temveč izhaja iz finančnega in stroškovnega računovodstva (Turk, 1984, str. 39). Usmerjeno je k potrebam po informacijah pri poslovnem odločanju. Stroškovno računovodstvo mora ob najmanjših mogočih stroških zagotoviti učinkovite informacije.

S finančnim računovodstvom mislimo na tisti del računovodske službe, ki sporoča podatke o poslovanju podjetja zunanjim uporabnikom (potencialnim lastnikom, bankam, državnim ustanovam, itd). Funkcija finančnega računovodstva je, da pripravlja podatke:

1. o sredstvih investiranih v podjetje in
2. o dobičkonosnosti poslovanja.

Stroškovno, notranje, obratno računovodstvo je analitične narave ter spremlja stroške in preučuje prvine poslovnega procesa od trenutka, ko so že na voljo ne glede na to, ali jih trošimo ali ne. Poleg tega spremlja za posamezne dele poslovnega sistema tudi poslovni izid (Hočevar, 1994, str. 11).

Poslovno računovodstvo zajema tri vrste poslovnega upravljanja (Anthony, Dearden, 1989, str. 11–27):

1. **Strateško usmerjanje**, ki je postavljanje strateških ciljev podjetja in strategij za doseg ciljev. Strateško usmerjanje zajema ocenjevanje bistvenih problemov in priložnosti podjetja v

okviru ekonomskih, družbenih in tehnoloških dejavnikov, preverjanje postavljenih ciljev in odločanje glede na časovno oddaljenost.

2. **Poslovodsko uravnavanje** je proces, s katerim poslovodje zagotavljajo uresničevanje strategij.
3. **Uravnavanje nalog**, ki je proces zagotavljanja uspešnega in učinkovitega izpolnjevanja nalog. Zajema podrobno načrtovanje in nadziranje.

2.2.1. Strateško usmerjanje

Strateško usmerjanje in poslovodenje je bolj filozofija kot natančna tehnika. Temelji na dinamiki okolja podjetja. Razumemo ga kot proces določanja ciljev podjetja in strategij za njihovo uresničitev. Cilji podjetja vedno obstajajo. Spreminjajo se navadno le redko, in sicer predvsem ob spremembi pogojev poslovanja ali menjavi lastnika podjetja. Podobno kot za cilje velja časovna neomejenost tudi za poslovne strategije. Temeljni cilj v večini podjetij je doseganje zadovoljivega dobička oziroma ustreznega donosa na vložena sredstva. Podjetja pa seveda lahko zasledujejo tudi druge cilje, kot so maksimiranje prihodkov, večanje tržnega deleža, zadovoljivo poslovanje brez tveganja, dolgoročen obstoj in razvoj podjetja, širša družbena odgovornost (npr. do okolja). V procesu strateškega usmerjanja so cilji navadno že podani, občasno pa jih vodstvo podjetja dopolni oziroma postavi na novo.

Za doseg ciljev obstaja mnogo možnih poti. Poslovodstvo se mora odločiti za najučinkovitejšo in se držati zastavljene smeri. Strategije različnih podjetij so si sicer lahko podobne, niso pa si enake. Poslovodstvo skuša kar se da najbolje izrabiti prednosti, ki jih ima podjetje. Zastavljena strategija ima osrednjo vlogo v strateškem usmerjanju podjetja.

Proces strateškega usmerjanja obsega tudi strateško nadziranje, ki vključuje tako spremembe obstoječih strategij kot tudi sprejemanje novih. Preverjanje obstoječih strategij se navadno pojavi kot odziv podjetja na spremenjene okoliščine poslovanja, ki so lahko odziv na prepoznano nevarnost v okolju ali pa na nove priložnosti.

Nevarnosti oziroma priložnosti v podjetju prepoznavajo lahko vsi zaposleni. Ideja o spremembi strategij se lahko pojavi kjer koli v podjetju, s čimer se strateško planiranje v podjetju do določene mere decentralizira (Anthony, Dearden, Govindarajan, 1992, str. 13–14).

Proces strateškega usmerjanja torej zajema (Pučko, 2003, str. 101–102):

1. ocenjevanje bistvenih problemov in priložnosti podjetja; spoznavanje dolgoročnega okvira ekonomskih, družbenih in tehnoloških dejavnikov, ki bodo vplivali na poslovanje podjetja;
2. preverjanje in postavljanje osnovnih konceptov, določanje osnovnih razvojnih smeri, izdelavo za podjetje pomembnih planov;
3. odločanje na osnovi dolgoročnega časovnega horizonta in na osnovi upoštevanja prihodnjih posledic današnjih poslovnih odločitev ter na podlagi:
 - razvijanja osnovnih ciljev, ki so časovno opredeljeni in časovno kvantificirani,
 - razvijanja osnovnih strategij oziroma osnovnih nalog in glavnih akcij, ki so navadno kvantitativno izkazane kot napoved in groba usmeritev podjetja na planske cilje,

- ocenjevanje in izbira alternativ,
 - določanje glavnih politik podjetja in razvijanja poslovnih programov in glavnih predračunov;
4. zagotavljanje zadostne fleksibilnosti osnovnih razvojnih konceptov podjetja kar omogoča določene prilagoditve poslovanja nepredvidenim spremembam v okolju;
 5. zagotavljanje možnosti za dolgoročno poslovno uspešnost podjetja kot integrirane, usklajene celote;
 6. označevanje verjetnih osnovnih prihodnjih rezultatov;
 7. sistematično uresničevanje strateških odločitev;
 8. spremljanje in nadziranje uresničevanja.

V procesu strateškega usmerjanja sodeluje razmeroma malo ljudi (najvišje poslovodstvo in njegove strokovne službe).

2.2.2. Poslovodsko uravnavanje

Poslovodsko uravnavanje je namenjeno operativni izvedbi sprejetih strategij in deluje znotraj meja, ki jih postavlja strateško uravnavanje. V poslovodskem uravnavanju je vključeno celotno poslovodstvo podjetja in strokovne službe, ki zagotavljajo, da so odločitve posameznih poslovodij skladne z interesi podjetja. Poslovodsko uravnavanje se izvaja v okviru poslovodskega uravnalnega sistema, ki ga sestavljajo organizacija, pooblastila, odgovornosti, informacije za izvajanje nadziranja in samo delovanje za doseg postavljenih ciljev. Poslovodje uporabljajo uravnavanje pri medsebojnem delovanju in stikih s podrejenimi poslovodji.

Poslovodsko uravnavanje opredeljujemo z naslednjimi značilnostmi (Anthony, Dearden, Govindarajan, 1992, str. 11–12):

1. usmerjeno je na programe in mesta odgovornosti; s programom razumemo proizvod, storitev, blagovno skupino in projekt za doseg strateških ciljev; pri tem se lahko vsak program izvaja na več različnih mestih odgovornosti;
2. temelji na dveh temeljnih vrstah informacij:
 - predračunskih informacijah v obliki planov in standardov,
 - obračunskih informacijah, ki prikazujejo realizirane poslovne dogodke;
3. pokriva vse dejavnosti podjetja; z njim poslovodje usklajujejo delovanje različnih delov podjetja, ki sestavljajo celoto;
4. izraža poslovne dogodke in poslovanje podjetja predvsem v denarnih enotah, kar omogoča tako primerjavo med predračunskimi ter obračunskimi informacijami kot tudi med različnimi deli podjetja; uporaba nedenarnih enot (delovne ure, število zaposlenih) prispeva le k jasnejši sliki;

5. vključuje tudi fazo planiranja; podjetja navadno natančno predpisujejo tovrstno planiranje in v svojih aktih opredelijo obliko planov, posamezne faze planiranja ter roke za njihovo izvedbo;
6. namenjeno je povezovanju in usklajevanju podatkov; primerjave se izvajajo med različnimi enotami podjetja ali različnimi časovnimi obdobji za isto enoto; obračunski in predračunski podatki morajo biti enako strukturirani, saj je le tako mogoče primerjanje doseganja uspešnosti v primerjavi s planom.

Pri poslovodskem uravnavanju je zelo pomembno dobro sodelovanje med poslovodji in njihovimi podrejenimi. Poslovodsko uravnavanje je proces, ki se razlikuje med posameznimi mesti odgovornosti v podjetju, še bolj pa med različnim podjetji. Kljub temu pa lahko rečemo, da zajema naslednje aktivnosti (Anthony, Dearden, Govindarajan, 1992, str. 381–390):

1. določanje programov, ki jih bo podjetje izvajalo za doseganje ciljev in okvirno razporejanje resursov tem programom; odločanje se nanaša na daljše (nekajletno) časovno obdobje;
2. določanje operativnega (enoletnega) plana prihodkov in odhodkov za posamezne enote (mesta odgovornosti);
3. nadzor poslovanja, ki ga poslovodje izvajajo s pomočjo različnih informacij, kot so neformalne informacije (na podlagi opažanj, pogovorov), informacije, ki jih prispevajo nosilci uravnavanja nalog, poročila o poslovanju;
4. primerjavo med planiranimi in uresničenimi kategorijami.

Bistvene razlike med poslovodskim uravnavanjem in strateškim usmerjanjem so (Anthony, Dearden, Govindarajan, 1992, str. 14–15):

1. uravnavanje je stalen, strateško usmerjanje pa občasen, nepredvidljiv proces, katerega gonilo so nove priložnosti, nevarnosti in ideje;
2. strateško usmerjanje pridobiva informacije predvsem iz zunanjega okolja, poslovodsko uravnavanje pa uporablja notranje informacije;
3. v strateško usmerjanje je vključenih relativno malo ljudi v najvišjem poslovodstvu; poslovodsko uravnavanje vključuje celotno poslovodstvo podjetja in strokovne službe.

Poslovodsko uravnavanje je povezano s strateškim usmerjanjem, saj mu to postavlja okvire delovanja. Poslovodsko uravnavanje postavlja pa okvire delovanja uravnavanju nalog.

2.2.3. Uravnavanje nalog

Uravnavanje nalog je proces, ki zagotavlja, da se posamezne operativne dejavnosti v podjetju izvajajo učinkovito in uspešno. Nanaša se na vsako posamezno nalogo. Naloge se izvajajo na podlagi obstoječih pravil in predpisov.

Uravnavanje nalog pomeni podrobno planiranje in nadziranje posameznih delovnih postopkov in vsebuje tri medsebojno povezane faze (Hočevar, 1994, str. 23):

1. ugotavljanje točk v delovanju, kjer lahko pride do odklonov od planirane naloge; ugotavljanje mora upoštevati stopnjo tveganja, da dejavnost ne bo pod nadzorom in stroške uravnavanja nalog;
2. izbira ustreznih tehnik in metod, s katerimi se bo preprečilo oziroma popravilo odklone od planiranega delovanja na teh točkah;
3. stalen pregled nad sistemom s ciljem, da je sistem ustrezen za uravnavanje, in da ga zaposleni ne morejo zaobiti.

Razlike med poslovodskim uravnavanjem in uravnavanjem nalog lahko strnemo v naslednjem prikazu (Anthony, Dearden, 1989, str. 20 – 22):

1. Poslovodsko uravnavanje se uporablja za uravnavanje nalog delovanja celotnega podjetja, medtem ko je uravnavanje nalog prilagojeno potrebam posameznih enot v podjetju. Poslovodsko uravnavanje nalog izhaja iz postavljenih strategij, uravnavanje pa iz obstoječih postopkov in pravil.
2. Tehnike, ki jih uporablja poslovodsko uravnavanje za ocenjevanje poslovanja, so redkokdaj točne, zato je majhna verjetnost, da bo dejavnost potekala tako, kot je zaželeno. Postopki in pravila, ki jih uporablja uravnavanje nalog, so izraženi točno in v obliki številčnih standardov. Stopnja ocenjene verjetnosti, da neka dejavnost poteka pravilno je mnogo višja kot pri poslovodskem uravnavanju.
3. Poslovodsko uravnavanje je bolj usmerjeno k človeku, saj pomaga poslovodstvu izvajati strategije, in manj k popravljanju uresničenega glede na izbrani standard izvajanja. Sistem uravnavanja nalog je bolj osredotočen na nekatera dejanja in pri tem uporablja točne standarde za popravljanje uresničenega, kar omogoča, da so ti standardi lahko programirani v računalniku. V primeru, da stroški niso visoki, lahko uravnavanje nalog deluje kot računalniški uravnalni sistem.
4. Poslovodsko uravnavanje v večini primerov uravnava delovanje ljudi, predmet uravnavanja pa so pretežno stvari.
5. Poslovodski uravnalni sistem uporablja vrednostne merske enote, za uravnavanje nalog pa se pogosto uporabljajo tudi nedenarne enote (npr.: delovne ure, število izdelkov, teža odpadkov, itd.).
6. Večina informacij v poslovodskem uravnalnem sistemu vsebuje zbrane transakcije: proizvodjalni stroški v mesecu, celotni stroški vzdrževanja, delež določene vrste artiklov v zalogah, uporabljene tuje storitve, itd. Informacije, ki se uporabljajo za uravnavanje nalog, se nanašajo na posamezne transakcije: nabavno naročilo izdelkov ali storitev, zahteva nekega vzdrževalnega dela, itd.

7. Podatki za poslovodski uravnavni sistem so zbirni podatki preteklega poslovanja. Podatki za uravnavanje nalog so običajno na voljo takoj, ko se je nek dogodek zgodil.

Formalni poslovodski uravnavni sistem je le del celotnega poslovodskega uravnavanja. Organizacijska struktura je že sama po sebi uravnavni načrt, v katerem so razporejene dolžnosti in odgovornosti med zaposlenimi. Uspeh poslovodskega uravnavanja je odvisen od lastnosti poslovodij. Izbira ustreznih ljudi, nastavitve, povišanja in podobe dejavnosti so metode, da bodo le poslovodje, ki so razsodni, imajo ustrezno znanje in zmožnost za vplivanje na ljudi, prevzemali odgovornost za vodenje poslovanja podjetja k temeljnemu cilju. Formalni sistem je pri uravnavanju nalog bolj pomemben, saj je odločanje že v sistemu samem in do njega pride, ko se uresničeno izvajanje razlikuje od planiranega.

2.3. Poslovodno in finančno računovodstvo

Bistvene razlike med poslovodnim in finančnim računovodstvom:

1. Nujnost.
 - Finančno računovodstvo mora v skladu z državnimi, bančnimi borznimi in podobnimi predpisi nujno zbirati in urejati zahtevane podatke.
 - Delovanje poslovodnega računovodstva ni predpisano. Poslovodje zahtevajo poslovodske računovodske informacije glede na to, kolikšno je njihovo pričakovanje koristnosti teh informacij nad stroški oblikovanja le-teh. Smiselno zbiranje je le relevantnih podatkov, katerih koristnost je večja od stroškov zbiranja in pripravljanja.
2. Namen.
 - Namen finančnega računovodstva je v izdelovanju računovodskih poročil za zunanje uporabnike.
 - Poslovodske računovodske informacije uporabljajo poslovodje za planiranje, usklajevanje in nadziranje.
3. Uporabniki.
 - Uporabniki finančnih računovodskih informacij so največkrat »neznani«. Poslovodje mnogih podjetij osebno ne poznajo veliko delničarjev, posojilodajalcev in drugih, ki uporabljajo informacije v računovodskih poročilih. Večina zunanjih uporabnikov ne zahteva informacije posamezno, njihove potrebe po informacijah je mogoče le predvidevati.
 - Uporabniki poslovodskih informacij so znani. To so poslovodje in zaposleni, ki jim pomagajo te informacije analizirati. Število notranjih uporabnikov je praviloma manjše od števila zunanjih uporabnikov. Ravno tako so tudi potrebe notranjih uporabnikov dosti bolj znane in prilagojene potrebam.
4. Računovodski standardi.
 - Pri izdelavi računovodskih poročil se mora upoštevati veljavne računovodske standarde.
 - Za oblikovanje računovodskih poslovodskih informacij je veliko pomembnejše, da so le-te jasne in uporabniku hitro razumljive.
5. Enota.
 - Finančne računovodske informacije so izražene v denarnih enotah.
 - Poslovodske informacije so sicer lahko tudi izražene v denarnih enotah, pogosto pa tudi v drugačnih enotah (število zaposlenih, delovne ure, količine materiala, itd.).
6. Natančnost informacij.

- Finančne računovodske informacije morajo biti pripravljene bolj skladno in natančno ter skladno z veljavno zakonodajo.
- Poslovodje potrebuje informacije hitro, zato se pogosto zadovoljijo tudi s približno informacijo.

7. Pogostost poročanja.

- Natančna finančna računovodska poročila izdajajo podjetja največkrat letno.
- Poslovodska računovodska poročila se izdajajo mesečno, poročila o posameznih dejavnostih pa se lahko izdajajo tudi tedensko ali celo dnevno.

8. Obseg poročila.

- Finančno računovodsko poročilo obsega dejavnost podjetja v celoti.
- Poslovodsko računovodstvo pa je osredotočeno na manjše dele dejavnosti podjetja. Tako lahko zaobjemajo poslovne dogodke in analize po posameznih proizvodih, po posameznih dejavnostih, po oddelkih in po drugih organizacijskih enotah.

9. Odgovornost.

- Vodstvo podjetja odgovarja po zakonu (pred javnostjo) za verodostojnost finančnih računovodskih poročil.
- Napačne poslovodske računovodske informacije nimajo zakonsko predvidenih posledic. Posledice so vidne šele posredno prek odločitev poslovodij in prek uspešnosti poslovanja podjetja.

Čeprav obstajajo številne razlike med poslovodskim in finančnim računovodstvom, pa se lahko najdejo nekateri skupni elementi obeh vrst računovodstva.

Skupni točki poslovodskega in finančnega računovodstva:

- Prva skupna značilnost poslovodskih in finančnih računovodskih podatkov je njihova uporabnost za odločanje.

Čeprav se odločanje zunanjih uporabnikov računovodskih informacij razlikuje od odločanja notranjih uporabnikov, pa se obe vrsti računovodskih informacij uporabljata za ugotavljanje, kako so uporabljena sredstva, ki so bila vložena v podjetje ali njegov organizacijski del.

- Druga skupna točka obeh vrst računovodskih informacije je, da se oblikujejo iz iste baze podatkov oziroma iz istega računovodskega sistema.

Da bi lahko finančno računovodstvo obravnavali kot sestavni del informacijskega sistema, ki daje podlago za poslovanje, je treba zagotoviti večjo primernost njegovih informacij z naslednjimi postopki:

- a) s spremembo izhodišča za oblikovanje informacij;
- b) večjim poudarjanjem tistih njegovih sestavnih delov, ki še niso dovolj razviti;
- c) spremembo oblike in vsebine njegovih poročil;
- č) z uvedbo novih vrst njegovih poročil.

Za poslovodsko računovodstvo sama tehnika ugotavljanja načrtovanih in uresničenih stroškov ni bistvena, pomembnejše je pravilno tolmačenje izračunov, ki mu sledita nadzor in analiza. Pri poslovnih odločitvah se uporabljajo spoznanja o tem, kakšni so stroški po poslovnih mestih in stroškovnih nosilcih.

2.4. Vrste poslovodskih računovodskih informacij

Finančno računovodstvo mora biti vodeno skladno s sprejetimi računovodskimi standardi, poslovodsko računovodstvo pa ni natančno predpisano. Poslovodske informacije se nanašajo na prihodke, stroške in sredstva. Različne vrste informacij se najlažje ločijo po treh vrstah stroškov, ki jih vsebujejo. Ti so (Hočevar, 1995, 20 - 21):

1. **Vsi stroški v poslovnih učinkih**, ki se lahko nanašajo na načrtovane in uresničene stroške. S polnim vrednotenjem poslovnih učinkov je mišljena polna lastna cena, ki je vsota vseh neposrednih in splošnih stroškov, ki pripadejo enoti poslovnega učinka.
2. **Diferenčni stroški** se ugotavljajo kot razlika med stroški, prihodki in sredstvi glede na različne možnosti delovanja podjetja. Informacija o njih služi vodstvu podjetja kot podlaga za odločanje in izbiri med različnimi možnostmi delovanja.
3. **Odgovornostni stroški** se ugotavljajo po posameznih organizacijskih enotah v podjetju. Primerjava načrtovanih odgovornostnih stroškov z uresničnimi služi poslovodstvu podjetja za nadziranje poslovne dejavnosti posameznih organizacijskih enot in zanje odgovornih oseb.

Računovodstvo odgovornosti torej služi potrebam poslovodskega podsistema oziroma potrebam poslovodskega nadziranja.

3. RAČUNOVODSTVO ODGOVORNOSTI

Bistvo računovodstva odgovornosti je v tem, da se odgovornost za nastale stroške razteza na več ravni, in da je na vsaki treba podrobno razčleniti le tiste stroške, na katere posamezna raven tudi vpliva (tako imenovane obvladljive stroške).

Delovanje sistema računovodstva odgovornosti se lahko ponazori s primerom, ko se linija odgovornosti prične pri začetnih delovnih fazah, konča pa ravnateljstvu. Vsaka izmed hierarhičnih ravni ima višjo odgovornost kot raven pred njo (Hočevar, 1994, str. 34).

Število ravni odgovornosti v podjetju je odvisno od organizacijske strukture in dejanskih potreb podjetja.

Pri tem oddelčni vodje prejmejo zbirne podatke o vseh delovnih postopkih v oddelku. V kolikor pride do razlike med predračunskimi in obračunskimi stroški (stroški materiala, dela, splošni stroški, itd.), lahko oddelčni vodja poišče razloge za razliko v poročilih o izvedbi posameznih delovnih postopkov.

Če je podjetje sestavljeno iz več oddelkov, morajo vodje posameznih oddelkov poročati svojemu nadrejenemu.

Takšen sistem poročanja zagotavlja dober nadzor nad proizvodnimi stroški in boljšo izrabo časa odgovornih oseb za nadzor.

Mesta odgovornosti so urejena hierarhično. Na najnižji ravni so lahko različni delovni postopki, na višjih ravneh so oddelki, z vidika vodstva podjetja pa je celotno podjetje mesto odgovornosti.

Glede na to, da je podjetje sestav vseh mest odgovornosti v njem, bi izpolnjevanje nalog mest odgovornosti pomenilo uspešno doseganje ciljev podjetja.

Mesta odgovornosti se delijo na naslednji način:

1. stroškovno uravnavana mesta odgovornosti,
2. standardna stroškovna mesta odgovornosti,
3. dobičkovna mesta odgovornosti,
4. prihodkovna mesta odgovornosti in
5. naložbena mesta odgovornosti.

Za posamezno mesto odgovornosti je del podjetja, ki (Turk, Kavčič, Kokotec-Novak, 2000, str. 172):

- ima enega odgovornega poslovodjo,
- opravlja eno ali več konkretnih nalog s številčno opredeljenimi cilji,
- ima potrebna sredstva, v okviru katerih je razmeroma samostojno.

Za posamezna mesta odgovornosti se letno vnaprej pripravijo različni plani za prihodnje poslovno leto. Ti plani so lahko:

- plan delovnega časa,
- plan kadrovske dejavnosti,
- plan investicijske dejavnosti,
- plan nabave surovin,
- proizvodni/storitveni plan,
- plan prodaje po dobičkovnih mestih in
- plan pričakovanih poslovnih rezultatov po dobičkovnih mestih.

Samo z oblikovanjem mest odgovornosti še ne zagotavljamo njihovega učinkovitega delovanja in podjetja kot celote. Za doseganje učinkovitega delovanja moramo vzpostaviti nadzorne mehanizme in določiti primerna sodila.

Glede na specifične lastnosti posameznih dobičkovnih mest se lahko po potrebi vnaprej pripravijo tudi drugi plani.

Posamezna mesta odgovornosti se ločijo glede na to, ali se vložki in izložki mesta odgovornosti dajo izraziti vrednostno oziroma z denarnimi enotami (Hočevar, 1994, 38). Učinkovitost mest odgovornosti ugotavljamo kot razmerje med izložkom in vložkom oziroma količina izložka glede na enoto vložka, dobičkovnost mesta odgovornosti pa se meri kot razlika med prihodki in odhodki.

Za ugotavljanje uspešnosti mesta odgovornosti je nujno, da si postavimo zelene cilje, ugotavljamo pa jo kot razmerje med izložkom mesta odgovornosti in njegovim ciljem oziroma

planom. Doseganje dolgoročnih ciljev je omogočeno s sprotnim spremljanjem doseganja delnih – kratkoročnih ciljev.

Dobičkovnost posameznega mesta odgovornosti se ugotavlja kot razlika med vsemi prihodki in stroški mesta.

Pri ugotavljanju odmikov dobimo celotni odmik dobičkovnega mesta tako, da od uresničenega dobička odštejemo načrtovani dobiček. Celotni odmik lahko nadalje razbijemo na delne odmike pri prihodkih in stroških.

3.1. Pogoji oblikovanja mest odgovornosti

Pogoji, ki so nujni za organiziranje računovodskega mesta odgovornosti, so (Turk, Kavčič, Kokotec-Novak, 2000, str. 174):

- neodvisnost operacij,
Samostojno mesto odgovornosti je relativno samostojna celota, kljub temu pa popolna samostojnost ni mogoča, saj bi v nasprotnem primeru ne bilo razloga, da bi bilo takšno mesto še del podjetja. Samostojnost mesta se mora odražati v tem, da so dosežki mesta odvisni od odločitev njegovega poslovodje.
- specializirano znanje,
Mesto odgovornosti naj bi bilo zaokrožena celota, ki zahteva uporabo ene vrste specializiranega znanja.
- obseg posla.
Mesto odgovornosti lahko vključuje le toliko operacij, kolikor jih lahko poslovodja obvlada. Preveliko število potrebnih odločitev lahko vodi do njihove nepravočasnosti in tudi neustreznosti.

Le takšna opredelitev omogoča, da ne pride do zamenjevanja proizvodjalnih ali prodajnih oddelkov v podjetju z dobičkovnimi mesti odgovornosti. Pri formiranju mest odgovornosti moramo posebno pozornost nameniti vprašanju samostojnosti mestom odgovornosti. Uspešnost posameznega mesta odgovornosti moramo meriti kot prispevek k uspešnosti celotnega podjetja. Pomembno je tudi oblikovanje transfernih cen, ki morajo biti oblikovane čim bolj realno, in sicer, da so poslovodje motivirani kupovati posamezne inpute v podjetju in ne na trgu, hkrati pa ne omogočajo prelivanje dobička iz ene enote v drugo (Turk, Kavčič, Kokotec-Novak, 2000, str. 175-176).

3.2. Prednosti in slabosti oblikovanja mest odgovornosti

Strokovna literatura navaja za organizacijo mest odgovornosti sledeče prednosti (Hetiger, Ogan, Matulich, 1992, str. 475-476):

- organizacije so razdeljene v manjše enote, ki jih je lažje nadzirati,
- odločitve sprejemajo poslovodje, ki težave najbolj poznajo,
- odločitve se lahko sprejemajo hitreje, saj poslovodje v manjših enotah hitreje zaznavajo težave pri poslovanju,
- s prenašanjem informacij na nižje ravni, se prepreči prekomerna obremenjenost višjega poslovodstva,
- sodelovanje nižjih poslovodij pri odločanju pri vodenju podjetja zvišuje njihovo motivacijo in zadovoljstvo pri delu,
- nižji poslovodje pridobivajo poslovodska znanja, s čimer si podjetje širi krog kandidatov za imenovanja v višjem poslovodstvu,
- doseganje ciljev mest odgovornosti je povezano z doseganjem lastnih koristi nižjih poslovodij,
- takšna podjetja ustvarjajo in spodbujajo podjetniško okolje,
- različnost proizvodov in storitev podjetja zmanjšuje poslovno tveganje podjetja in izboljšuje njegov strateški položaj,
- znotraj podjetja se razvija tekmovalnost, kar lahko vodi k inovacijam in boljšemu poslovanju,
- najvišje poslovodstvo se lahko osredotoči na strateško upravljanje in sprejemanje dolgoročnih poslovnih odločitev, saj je razbremenjeno operativnih obveznosti,
- izboljša se pretok informacij na nižjih ravneh, saj se informacije ne prenašajo na ravni podjetja kot celote,
- zmanjšajo se splošni stroški, saj decentralizirana organizacija ne potrebuje tolikšnega števila strokovnih kadrov.

Poleg prednosti pa so navedene tudi sledeče slabosti (Hetiger, Ogan, Matulich, 1992, str. 475-476):

- usklajevanje med posameznimi enotami je zaradi različnosti proizvodov in storitev oteženo,
- posamezni deli podjetja medsebojno tekmujejo za omejena sredstva, ki jih ima podjetje na voljo,
- če nagrajevanje v decentraliziranih enotah ni podprto z ustreznim sistemom nagrajevanja, lahko nižji poslovodje delujejo skladno s svojimi interesi, ki niso hkrati enaki interesom podjetja kot celote,

- večja samostojnost posameznih delov podjetja lahko poveča potrebo po dodatnih zaposlenih,
- različnost posameznih delov podjetja lahko povzroči neskladnost podjetja kot celote, kar lahko vodi do težav pri izmenjavi informacij med posameznimi deli,
- pri vertikalnih povezavah v podjetju lahko decentralizacija povzroča težave pri kontroli kakovosti,
- notranja tekmovalnost se lahko izkaže za nekoristno, če se poslovodje osredotočijo nanjo, pri tem pa pozabijo na zunanjo konkurenco.

3.3. Vrste mest odgovornosti

Vrsta mesta odgovornosti je odvisna od več dejavnikov, med njimi pa so najpomembnejši velikost podjetja, prostorska razmeščenost, informacijski sestav,... V strokovni literaturi so opredeljena naslednja mesta odgovornosti (Turk, Kavčič, Kokotec-Novak, 2000, str. 176):

1. **Stroškovno uravnvano mesto odgovornosti** je mesto mogoče oblikovati v službah ravnateljstva, katerim je najprej priznan neki obseg za opravljanje storitev. Poslovodja mesta mora skrbeti tako vložek kot izložek.
2. **Standardno stroškovno mesto odgovornosti** je mogoče oblikovati v proizvodnji, če je mogoče ugotavljati stroške, za katere je odgovoren poslovodja tega mesta. Ta mora skrbeti, da ne preseže standardnih stroškov na enoto učinka. Sodilo uspešnosti standardnega stroškovnega mesta odmiki med doseženimi stroški in standardnimi stroški.
3. **Dobičkovno mesto odgovornosti** je mesto odgovornosti, na katerem poslovodja odloča in odgovarja znotraj svojih pooblastil v zvezi z načrtovanimi prihodki in odhodki (stroški). Dosežke dobičkovnega mesta odgovornosti je mogoče presojeti le z obvladljivim dobičkom in doseženo donosnostjo. Dobičkovna mesta odgovornosti prodajo večji del proizvodnje zunanjim kupcem in prosto izbirajo dobavitelje materiala, blaga in storitev in so na nek način »podjetja« v podjetjih. Zanje so značilna široka pooblastila nadziranja in upravljanja.
4. **Prihodkovno mesto odgovornosti** je mesto odgovornosti, katerih merilo uspešnosti je obseg prodaje. Izložek je izražen v denarni enoti, ni pa formalnih povezav med vložkom in izložkom (stroški in odhodki). Poslovodja prihodkovnega mesta lahko vpliva na tiste stroške, ki vplivajo na obseg prodaje (reklame, predstavitve proizvodov). Sodilo za prihodkovno mesto je prispevek za kritje, ki ga ugotovimo kot razliko med uresničenimi obvladljivimi prihodki in standardnimi stroški za te prihodke. Dosežki prihodkovnega mesta se presojujejo z odmiki med načrtovanim in uresničenim posebnim prispevkom za kritje. Poleg prispevka za kritje se uporabljajo za presojanje prihodkovnega mesta tudi nevrednostno izražena sodila (tržni delež, prodaja s čakalno dobo ...).
5. **Naložbeno mesto odgovornosti** je mesto odgovornosti, na katerem poslovodja odloča in odgovarja znotraj svojih pooblastil ne samo v zvezi z načrtovanimi stroški (odhodki) in prihodki oziroma v zvezi z načrtovanim poslovnim izidom, temveč tudi v zvezi z načrtovano donosnostjo. Sodilo uspešnosti naložbenega mesta odgovornosti je t. i. preostali (rezidualni) dobiček. Izračunamo ga tako, da od obvladljivega dobička odštejemo stroške kapitala, ki jih lahko dobimo na način, da vrednost naložbe pomnožimo z obrestno mero.

Po dosežkih mest odgovornosti lahko presojamo (Turk, Kavčič, Kokotec-Novak, 2000, str. 178):

- **Uspeh posameznika** – glede na uspešnost poslovnih odločitev odgovorne osebe. V sodilu moramo upoštevati le tiste kategorije, ki jih odgovorna oseba obvladuje in
- **Dosežke mesta** kot ekonomske kategorije. V sodilu upoštevamo vse ekonomske kategorije, ki zadevajo mesto, ne glede na to, kdo je odgovoren za njihovo velikost.

3.4. Nadziranje mest odgovornosti

Mesto odgovornosti je mesto v hierarhičnem organizacijskem ustroju, ki ga zaseda nosilec odgovornosti. Le-ta ne odgovarja samo za stroške, nastale na tem mestu odgovornosti, temveč tudi za stroške, nastale na podrejenih mestih odgovornosti.

Prav zaradi tega dejstva je pomembno, da se najdejo načini za ocenjevanje delovanja oziroma izpopolnjevanja nalog tistih, katerim je bilo delegirano pooblastilo.

Nadziranje posameznih stroškovnih mest se izvaja navadno preko skrbnega načrtovanja in nadziranja planiranih aktivnosti ter z njimi povezanimi stroški. Planiranje se izvede na osnovi plana dejavnosti, preteklih izkušenj in pričakovanih trendov v prihodnje. V kolikor pride do razlike med predračunskimi in obračunskimi stroški (stroški materiala, dela, splošni stroški, itd.), lahko poslovodja (npr.: oddelčni vodja) poišče razloge za razliko v poročilih o izvedbi posameznih delovnih postopkov in po potrebi lahko ustrezno ukrepa. Poslovodja mora skrbeti za najboljše možne storitve znotraj priznanih (realiziranih) stroškov.

Nadziranje mest odgovornosti je razdeljeno v več korakov. V prvem poslovodja v primerja poročilu načrtovane dosežke z uresničeni. Pri tem zahteva dodatne informacije in pojasnila o vzrokih za odmike. V primeru negativnih odmikov poslovodja odloči, kaj je treba storiti, da bodo načrtovani cilji tudi uresničeni.

Ugotavljanje stroškov po stroškovnih mestih ima dvojni namen (Hočevar, 1995, str. 52):

- a) Omogočiti pravilnejšo razdelitev splošnih stroškov na stroškovne nosilce in
- b) Omogočiti pregled gibanja stroškov na tistih mestih, za katera je nekdo odgovoren.

Stroškovna mesta odgovornosti so predvsem instrument, s katerim vodstvo podjetja preverja uspešnost in učinkovitost poslovanja nižjih enot (Turk, Kavčič, Kokotec-Novak, 2000, str. 172).

3.5. Izračunavanje in analiziranje stroškovnih odmikov

V strokovni literaturi sta obravnavani dve skupini stroškovnih mest odgovornosti. Njihova delitev je povezana z značilnostmi stroškov, ki se pojavljajo v posamezni skupini:

1. **diskrecijska ali razsodnostna stroškovna mesta odgovornosti**, kjer se znesek stroškov, nastalih na teh mestih ugotavlja z mnenjem in ne na podlagi tehnoloških standardov. Izložka diskrecijskih stroškovnih mest ni mogoče denarno izmeriti in
2. **standardna stroškovna mesta odgovornosti**, katera so značilna za proizvodjalne oddelke. Znesek stroškov, ki je potreben za doseg naloge se določa z določitvijo standardnih stroškov za posamezna opravila.

Glede na samo definicijo razsodnostnih stroškovnih mest je analiziranje slednjih zelo težavno, saj ni mogoče določiti natančnih sodil za ugotavljanje njihove učinkovitosti. Mogoče so sicer različne primerjave, na primer s podjetji iz panoge, vendar je njihova uporaba vprašljiva zaradi dostopnosti in vsebine teh podatkov, saj ni mogoče ugotavljati vzorčnih povezav. Pozitiven odmik na razsodnostnih stroškovnih mestih lahko pomeni, da se nekatere predvidene dejavnosti niso izvedle oziroma se niso izvedle kakovostno (Hočevar, 1995, str. 104).

3.5.1. Odmiki na standardnih stroškovnih mestih

Odmiki na standardnih stroškovnih mestih se ugotavljajo kot razlika med načrtovanimi in uresničenimi standardnimi stroški. Ugotavljamo sledeče odmike (Hočevar, 1995, str. 69-83):

1. **Odmik pri neposrednih stroških materiala** predstavlja razliko med standardnimi stroški uresničene dejavnosti in uresničenimi stroški materiala. Stroški materiala so določeni s ceno in količino uporabljenega materiala:
 - a) Do **cenovnega odmika** pride, kadar je uresničena cena materiala različna od standardne cene.
 - b) O **potroškovnem odkiku** govorimo, kadar pride do razlike med standardnim potroškom materiala pri uresničenem obsegu dejavnosti in uresničenem potrošku materiala pri uresničenem obsegu dejavnosti.
2. **Odmik pri neposrednih stroških dela**, kjer je celotni odmik razlika med standardnimi neposrednimi stroški plač pri uresničeni dejavnosti in uresničenimi stroški plač. Razdelimo ga lahko na postavkovni in učinkovitostni odmik.
 - a) **Postavkovni odmik** pri plačah je razlika med standardno in uresničeno postavko plače pomnoženo z uresničenim delovnim časom.
 - b) **Učinkovitostni odmik**, ki predstavlja razliko med standardnimi delovnimi urami pri uresničeni dejavnosti in uresničenimi delovnimi urami, pomnoženo s standardno postavko na uro.
3. **Odmik pri splošnih stroških**, kjer celotni odmik razlika med načrtovanimi splošnimi stroški ur uresničenimi splošnimi stroški. Nadalje ga lahko delimo na:
 - **Odmik pri spremenljivih splošnih stroških**

- a) **Predračunski odmik** predstavlja razliko med načrtovanimi spremenljivimi splošnimi stroški uresničene dejavnosti, izražene z uresničenimi neposrednimi velikostmi in uresničenimi spremenljivimi splošnimi stroški.
 - b) **Učinkovitostni odmik** predstavlja razliko med standardno neposredno velikostjo uresničene obsega dejavnosti in uresničeno neposredno velikostjo uresničene obsega dejavnosti, pomnožena s standardnim koeficientom dodatka spremenljivih splošnih stroškov.
- **Odmik pri stalnih splošnih stroških**
 - a) **Predračunski odmik** predstavlja razliko med načrtovanimi stalnimi splošnimi stroški uresničene dejavnosti, izražene z uresničenimi neposrednimi velikostmi in uresničenimi stalnimi splošnimi stroški.
 - b) **Aktivnostni odmik** je tisti odmik, ki nastane zaradi drugačnega obsega dejavnosti, kot je bilo sprva načrtovano. Opredeljen je kot razlika med doseženo in načrtovano proizvodnjo, pomnoženo s standardnim koeficientom dodatka splošnih stroškov.

Razčlenjevanje odmkov uresničenih velikosti upošteva razloge za nastajanje teh odmkov, na čemer je zasnovano pojasnjevanje možnih rešitev in predlaganje ukrepov (Mayr, 2003, str. 74).

3.5.2. Nadziranje stroškov na razsodnostnih – neproizvajalnih stroškovnih mestih odgovornosti

Glede na definicijo razsodnostnih stroškovnih mest ni mogoče denarno izmeriti njihovega izločka. Zato je težko, pogosto pa celo nemogoče natančno izmeriti njihovo učinkovitost. Ravno tako je težko opredeliti obseg in kakovost neproizvajalnih stroškov. Ena izmed rešitev je primerjava s stroški oddelkov drugih podjetij v panogi, nemogoča pa je natančna ocena, saj obseg delovanja nima jasne povezave med različnimi primerjalnimi vrednostmi. Kot druga možna rešitev temelji na zahtevi po sestavljanju predračunov za stroške neproizvajalnih dejavnosti, ki se spreminjajo sorazmerno z velikostjo celotnega poslovnega sistema. Tudi ta ima svoje slabosti, saj možnosti za spreminjanje posameznih vrednosti v vseh oddelkih niso enake. Posamezne dosežene vrednosti v razsodnostnih mestih odgovornosti še ne povedno veliko, saj ugoden odmik lahko pomeni, da se vse predvidene dejavnosti niso izvedle oziroma se niso izvedle dovolj kakovostno.

V podjetjih največkrat obstajajo tri vrste razsodnostnih stroškovnih mest:

1. uprava,
2. razvojno raziskovalna mesta odgovornosti in
3. prodaja.

Nadziranje stroškov posameznih razsodnostnih stroškovnih mest mora biti prilagojeno njihovim značilnostim.

Upravna stroškovna mesta vključujejo najvišjo upravo, oddelčno upravo in poslovodje strokovnih oddelkov. Njihovo nadziranje je težavno zaradi (Hočevar, 1995, 104-105):

1. težavnosti merjenja izločka in

2. neskladnosti med cilji osebja in cilji podjetja.

V praksi je težko objektivno oceniti razmerje med vrednostjo, ki jo prispevajo podjetju in stroški posameznih upravnih mest.

Nadziranje stroškov razvojnoraziskovalnih mest v podjetju je težavno zaradi več vzrokov:

1. dosežki teh mest se težko merijo,
2. v praksi se pogosto pojavi nasprotje med cilji vodje oddelka in cilji podjetja,
3. nadzor je težaven v okviru posameznih krajših terminskih obdobij, saj projekti pogosto potekajo tudi več let.

Poslovodstvo mora za razvojnoraziskovalna mesta vnaprej odobriti posamezne projekte ter za njih odobritev letnega proračuna. Odstopanja od plana zaradi povečane dejavnosti mora sproti odobravati vodstvo podjetja. Ena izmed metod za ocenjevanje raziskovalnega osebja je periodičen pregled raziskovalnih dosežkov in primerjava z dosežki konkurence.

Nadziranje prodajnih mest se loči glede na dejavnosti glede na:

1. mesta, na katerih poteka dejavnost izpolnjevanja naročil (logistika) in
2. glede na mesta, na katerih se trudijo pridobiti naročila.

Za prodajne dejavnosti, katerih namen je pridobivanje naročil kupcev, je sicer merljiv, težko pa je meriti njihovo učinkovitost. Težko je tudi ocenjevanje stroškov glede na prodane količine. Zaradi tega le v redkih podjetjih ocenjujejo učinkovitost oddelka kot primerjavo med načrtovanimi in uresničeni stroški.

3.6. Večoddelčna podjetja

Z diverzificirano rastjo postaja podjetje za najvišje poslovodstvo vedno manj obvladljivo. V namen ohranjanja uspešnega gospodarjenja se prenašajo dolžnosti in odgovornosti na nižji nivo. Organizacija poslovnoizidnih enot se organizira v ločenih organizacijskih enotah.

Večoddelčno podjetje ima pred funkcionalno obliko organizacije številne prednosti (Anthony, Dearden, Bedford, 1989, str. 10-11):

1. poslovno odločanje se pospeši, saj večine odločitev ne sprejema več najvišje vodstvo podjetja;
2. odločanje poslovodij se lahko izboljša, saj odločajo poslovodje, ki bolje poznajo položaj in zaplet;
3. najvišje vodstvo podjetja je razbremenjeno dnevnega odločanja, zato se lahko posveti dolgoročnemu odločanju;
4. poslovodje na nižjih ravneh se pričnejo zavedati pomembnosti dobička in ga želijo povečevati;

5. dobiček je obširnejše merilo delovanja poslovodij, kot sta samo prihodek in odhodek;
6. poslovodje lahko uporabljajo več svoje domišljije in pobud;
7. oddelki so dobra »šola« za poslovodje, saj je oddelek podoben neodvisnemu podjetju in opravlja vse poslovne funkcije;
8. oddelčenje zahteva ljudi z različnimi znanji in sposobnosti, kar omogoča razporejanje ljudi po mestih, na katerih delujejo najuspešnejše;
9. oddelčenje zagotavlja najvišjemu vodstvu podjetja pregled dobičkov posameznih delov podjetja.

Oddelčenje pa ima tudi nekatere slabosti:

1. najvišje vodstvo izgubi del nadzora nad poslovanjem; zadovoljiti se mora s poslovodskimi nadzornimi poročili;
2. upravljanje dobičkovnega mesta odgovornosti je zahtevnejše od upravljanja funkcionalne enote;
3. mogoča je neproduktivna konkurenca med oddelki, kar znižuje dobiček celotnega podjetja;
4. lahko se povečata nesloga in prepiri; težavno je tudi določanje transfernih cen in razdeljevanju splošnih stroškov;
5. poslovodje so bolj motivirani za kratkoročni dobiček in manj za dolgoročnega;
6. skorajda ni mogoče vzpostaviti sistema, ki bi zagotavljal, da bi večanje dobičkov posameznih oddelkov prineslo večji dobiček podjetja;
7. oddelčenje lahko povzroči dodatne stroške, saj zahteva dodatne poslovodje in strokovno osebje.

Zaradi navedenega so za oddelčenje primernejša podjetja, ki imajo diverzificiran poslovni program. Za uspešno delovanje posameznih dobičkovnih mest odgovornosti sta nujna razmejitev mest odgovornosti in določitev stvarnih dobičkovnih standardov. Nagrajevanje mora biti prilagojeno rezultatom posameznih dobičkovnih mest. Poslovodstvo dobičkovnih mest odgovornosti ne sme delovati le v dobro dobičkovnih mest, temveč tudi v dobro podjetja kot celote.

3.6.1. Merjenje dobičkov dobičkovnih mest odgovornosti

Merjenje dobičkov dobičkovnih mest odgovornosti je pomembno:

1. za motiviranje poslovnih mest odgovornosti;
2. kot pomoč poslovdjem dobičkovnih mest odgovornosti pri izboljševanju poslovanja;
3. kot pomoč višjim poslovdjem pri ugotavljanju koristnosti poslovanja posameznih dobičkovnih mest;
4. kot pomoč višjim poslovdjem pri ugotavljanju uspešnosti poslovanja posameznih dobičkovnih mest;

Ocenjevanje uspešnosti poslovanja dobičkovnih mest odgovornosti se poleg doseženega dobička ocenjuje tudi z donosnostjo na vloženi kapital. Pri upoštevanju dobička dobičkovnega mesta morajo biti izražene le postavke, ki so pod nadzorom poslovdje dobičkovnega mesta odgovornosti. Pomembno je tudi, da je prikazani dobiček dobičkovnega mesta neodvisen od uspešnosti poslovanja in poslovdskih odločitev drugih dobičkovnih mest v podjetju ter, da prikazani dobiček ne zmanjšuje celotni dobiček podjetja. Natančno ugotavljanje doseženega dobička predvsem omejujejo transferne cene in pa skupni prihodki in odhodki.

Dobiček dobičkovnih mest odgovornosti se lahko meri kot (Anthony, Dearden, Govindarajan, 1992, str. 181-185):

1. **Prispevek za kritje**, nam pove, kolikšna je razlika med prihodki in spremenljivimi stroški. Stalni stroški so za poslovdje dobičkovnega mesta odgovornosti lahko delno ali pa celo popolnoma neobvladljivi.
2. **Neposredni dobiček dobičkovnega mesta** je razlika med prihodki in stroški dobičkovnega mesta, in sicer ne glede na to, ali jih poslovdja obvladuje ali ne. Kaže nam prispevek h kritju splošnih stroškov in dobičku podjetja. Neposredni dobiček dobičkovnega mesta na upošteva stroškov na ravni podjetja.
3. **Obvladljivi dobiček dobičkovnega mesta** prikazuje poslovni rezultat ob upoštevanju delitve stroškov vodstva podjetja na obvladljive in neobvladljive. V kolikor obvladljive stroške upoštevamo pri poslovnem rezultatu dobičkovnega mesta, dobimo rezultat, ki kaže uspešnost poslovdje dobičkovnega mesta odgovornosti.
4. **Dobiček pred obdavčitvijo** vključuje tudi vse centralne splošne in upravne stroške na ravni podjetja po posameznih dobičkovnih mestih odgovornosti. Bistvo dobička pred obdavčitvijo je, da se poslovdje dobičkovnih mest odgovornosti zavedajo, da podjetje kot celota ne doseže dobička, če niso pokriti tudi stroški na ravni podjetja. Navedena metoda poslovdje spodbuja, da se ne osredotočajo le na stroške dobičkovnega mesta, temveč tudi na stroške, na katere ne morejo direktno vplivati, ker se dodeljujejo arbitrarno.
5. **Čisti dobiček** se redko uporablja za merilo uspešnosti poslovanja. Izračuna se na enak način kot dobiček pred obdavčitvijo, le da dobljeni rezultat zmanjšamo za plačilo davkov. Odločitve, ki vplivajo na davek od dobička, se sprejemajo v vodstvu podjetja, oddelčni poslovdje pa nanj praviloma ne morejo vplivati.

V tabeli št. 1 je prikazan zgled može vrste merjenja uspešnosti posameznega dobičkovnega mesta podjetja.

Tabela št. 1: Zgled različnih možnih vrst merjenja uspešnosti dobičkovnega mesta

IZKAZ USPEHA DOBIČKOVNEGA MESTA ODGOVORNOSTI	
Prihodki	1.000 DE
Spremenljivi stroški	780 DE
Prispevek za kritje	220 DE
Drugi stroški dobičkovnega mesta	60 DE
Stroški drugih oddelkov	30 DE
Neposredni dobiček	130 DE
Obvladljivi stroški podjetja	10 DE
Obvladljivi dobiček	120 DE
Drugi stroški podjetja	20 DE
Dobiček pred obdavčitvijo	100 DE
Davki	50 DE
Čisti dobiček	50 DE

Vir: Hočevar, 1995, 131

Poleg računovodskih podatkov morajo poslovodje dobičkovnih mest odgovornosti za potrebe uravnavanja in nadziranja dobičkovnih mest uporabljati tudi druge informacije.

Dosežene rezultate poslovanja primerjamo z načrtovanimi. Celotni odmik lahko naprej razstavimo na delne odmike, in sicer na: odmik pri prihodkih in na odmik pri stroških. Odmik, ki se nanaša na prihodke, je celotni odmik prihodkovnega mesta odgovornosti, odmik, ki se nanaša na stroške, pa je celotni odmik stroškovnega mesta odgovornosti. Delne odmike lahko razstavljamo še naprej dokler ne identificiramo točnih vzrokov za odstopanja.

3.6.2. Prenosne (transferne) cene

V primeru, da eno dobičkovno mesto odgovornosti opravlja določene proizvode ali izvaja storitve za drugo mesto, se pojavi problem pri določitvi prenosnih oziroma transfernih cen. Za dobičkovno mesto, ki dobavlja izdelke ali storitve drugemu dobičkovnemu mestu, se prihodki upoštevajo v poslovnem rezultatu. Prenosna cena vpliva na dobičkovnost obeh enot, zato poslovodjem teh enot ni vseeno, kako je določena.

Odločitev o tem ali izdelek proizvajati ali ne, je odvisna od prispevka za kritje na enoto. Ta predstavlja razliko med prodajno ceno in neposrednimi stroški na enoto prenosnih proizvodov ali storitev. Odločitev o prenosu (transferju) bo tako odvisna od (Turk, Kavčič, Kokotec-Novak, 2000, str. 207 in 208):

1. razmerja med prenosnimi cenami in spremenljivimi stroški,
2. drugih možnosti uporabe obstoječih strojev in naprav.

Če dobičkovno mesto dosega z zunanjo prodajo proizvodov ali storitev večji prispevek za kritje in je enakovredne izdelke/storitve mogoče pridobiti tudi izven podjetja, se bo dobičkovno mesto odločilo za prodajo izven podjetja, saj bo s tem doseglo večji dobiček. V primeru, da to ni mogoče, morajo biti sprejete odločitve takšne, ki maksimizirajo dobiček celotnega podjetja. Odločitev o prenosu je poleg prispevka za kritje odvisna tudi od možnosti za drugačno uporabo

strojev in naprav. V primeru, da bo drugačna uporaba strojev dala večji dobiček, se bo poslovodstvo zanj tudi odločilo. Kadar drugačna uporaba ni mogoča in je prodaja zunaj podjetja omejena, se bo dobičkovno mesto odločilo za prenos (transfer) le v primeru, kadar so prenosne cene najmanj enake spremenljivim stroškom.

Tudi pri dobičkovnem mestu, ki izdelke/storitve kupuje, je podlaga za odločitev o prenosu prispevek za kritje. Prenosne cene v tem primeru pomenijo strošek, zato prispevek za kritje izračunamo kot razliko med ceno končnih proizvodov in spremenljivimi stroški. V primeru negativnega prispevka za kritje se dobičkovno mesto ne bo vključilo v prenos, saj mu prinaša izgubo. Izjemoma bi takšne prispevke kupilo le v primeru, da bi s tem izboljšalo skupni poslovni rezultat podjetja.

Prenosne cene lahko oblikujemo na različnih osnovah, in sicer (Turk, Kavčič, Kokotec-Novak, 2000, str. 208 in 209):

1. **Tržna cena** je tista cena, ki jo podjetje dosega na trgu s prodajo oziroma nakupom proizvodov. Primerna je ob veliki neodvisnosti dobičkovnih mest. Tržna cena ima tudi nekaj slabosti, in sicer:
 - problem izkoriščenosti oziroma neizkoriščenosti proizvodnih zmogljivosti v posameznih panogah,
 - problem kratkoročne in dolgoročne cene,
 - omejeni trgi za kupovanje in prodajanje proizvodov – za transferni proizvod lahko sploh ni zunanjih kupcev.
2. **Prilagojena tržna cena** znotraj podjetja lahko prodajni enoti zmanjša stroške (stroški reklame, propagande, prevozov ...). Zaradi tega se lahko spremeni tržno ceno le za spremenjene stroške. V primeru, da se pojavijo znotraj podjetja dodatni stroški, je potrebno prilagojeno tržno ceno popraviti navzgor.
3. **Stroški** lahko vplivajo na oblikovanje prenosne (transferne) cene na način, ki omogoča vključevanje vseh stroškov, ki so resnično nastali na določenem mestu. To lahko vodi k neučinkovitosti in prevelikim stroškom. Tako oblikovana cena pomeni tudi nemotiviranost poslovodij k zniževanju stroškov in nenadzorovanju le teh. V tem primeru mora nakupno mesto, ki proizvode kupuje, pokriti tudi del tistih stroškov, ki jih ni pokrila poslovodja dobičkovnega mesta, ki proizvode dobavlja. Zaradi tega zadnje dobičkovno mesto, ki je udeleženo v verigi proizvodnje izdelka in hkrati tudi prodaje, ni udeleženo pri ustvarjanju dobička zaradi previsokih prenosnih cen.

Transferna cena, ki se določi na podlagi standardnih stroškov, je lahko sestavljena tudi na način, da se standardnim stroškom prišteje standardni dobiček.

Prenosna cena na podlagi prilagojenih stroškov je določena na podlagi pogajanj o dejanskih ali standardnih stroških, ki so prilagojeni za dogovorjen odstotek. Tak način določanja cen je ponavadi ustrezen z vidika podjetja kot celote, s časovnega vidika pa je lahko zelo zamuden, zlasti, če ni pripravljenosti za resnično pogajanje in vsaka pogajalska stran vztraja pri svojih zahtevah.

Poleg navedenih se prenosne cene lahko oblikujejo na podlagi stroškov, in sicer (Hočevnar, 1995, 141-150):

- mejnih stroškov,

- celotnih stroškov in povečanih celotnih stroškov,
- spremenljivih stroškov, povečanih za obračunski prispevek za kritje.

4. **Ciljni dobiček** dobičkovnega mesta predvidi oblikovanje prenosne cene tako, da se ciljnim stroškom prišteje ciljni dobiček.

Z vidika podjetja kot celote je najboljša tista prenosna cena, ki pokrije spremenljive stroške in oportunitetne stroške. Za te se šteje prispevek za kritje, ki nastane zaradi nenastalih prihodkov in nenastalih spremenljivih stroškov. Podjetje bi ga dobilo, če bi prodajalo drugačne proizvode zunanjim kupcem.

4. KOVINOPLASTIKA LOŽ D. D.

Leta 1954 je bilo ustanovljeno Obrtno kovinsko podjetje Lož. Ob pričetku poslovanja je bilo zaposlenih 17 ljudi, do konca leta, v katerem je bilo podjetje ustanovljeno, pa se je število povečalo na 72 zaposlenih, ki so izdelovali 11 izdelkov. V letu 1959 je podjetje razširilo svoj proizvodni program z proizvodnjo izdelkov iz plastičnih mas.

07.07.1960 je podjetje preimenovano na ime Kovinoplastika Lož (Interna gradiva Kovinoplastike Lož d. d., 2002).

Podjetje v poslovnem procesu uporablja klasično tehnologijo, za katero je značilna kapitalna intenzivnost in velika kompleksnost (Musil, 1994, str. 11).

V letu 1973 segajo pričetki sodelovanja s podjetjem Roto Frank A.G. iz Nemčije, ki je največji proizvajalec stavbnega okovja.

Kot rezultat uspešnega sodelovanja je bil v letu 1976 postavljen obrat za proizvodnjo plastičnih oken in vrat v Novi vasi.

V letu 1978 je bil v Starem trgu postavljen proizvodnji obrat za predelavo nerjaveče pločevine.

Rast podjetja je bila diverzificirana, saj je podjetje uvajalo nove produkte na novih trgih. Takšna rast je običajno hitrejša od generične rasti, vendar je tudi bolj tvegana (Tajnikar, 2000, str. 129), vendar za primer obravnavanega podjetja lahko trdimo, da je bila uspešna.

Podjetje Kovinoplastika Lož d. d. se je v letu 1990 organiziralo kot enovito podjetje s petimi programskimi enotami in petimi sektorji. V maju leta 1995 je bila družba vpisana kot delniška družba in se je v skladu z zakonom o privatizaciji in gospodarskih družbah preoblikovalo v gospodarsko družbo. Družba se razvršča po merilih Zakona o gospodarskih družbah med velike družbe (52. člen Zakona o gospodarskih družbah). V okviru podjetja se za vsako poslovno leto pripravi letno poročilo, v katerem je podrobno obrazloženo ozadje poslovnih dogodkov obravnavanega obdobja (Horvat, 2000, str. 46).

4.1. Predstavitev podjetja Kovinoplastika Lož d. d. – osnovni podatki

Polno ime družbe je: **KOVINOPLASTIKA LOŽ, industrija kovinskih in plastičnih izdelkov d. d.** Podjetje se predstavlja na trgu z znakom prikazanim na sliki št. 1.

Slika št. 1: Podjetje se na trgu predstavlja z znakom



Naslov: Cesta 19. oktobra 57 1386 Stari trg
Tel: 00386(01) 7095 100
Faks:00386(01) 7058 466
E-mail: info@kovinoplastika.si
<http://www.kovinoplastika.si>

Poslovna dejavnost podjetja Kovinoplastika Lož d. d. zajema:

- proizvodnjo stavbnega okovja, delov za avtomobilsko industrijo, drugih Zn odlitkov,
- proizvodnjo iz nerjavečega jekla,
- izdelavo orodij in strojev,
- izdelavo PVC vrat in oken,
- izdelavo plastičnih predmetov.

Osnovni podatki podjetja Kovinoplastika Lož d. d. so prikazani v Tabeli št. 2:

Tabela št. 2: Pomembni podatki o podjetju Kovinoplastika Lož d. d.

Številka registracije:	5041058
Davčna številka:	43197507
Dejavnost:	Proizvodnja drugih kovinskih izdelkov, DJ
Velikost	Velika po zakonu o gospodarskih družbah
Prihodki od prodaje:	17.165.249 TSIT
Indeks 04/03:	106
Čisti dobiček:	950.916 TSIT
Indeks 04/03:	100
Kapital:	15.737.681 TSIT
Indeks 04/03:	104
Število zaposlenih na dan 31.12.2004:	1.168
Indeks 04/03	100

Vir: Letno poročilo Kovinoplastike Lož d. d. za leto 2004

4.1.1. Lastniška struktura Kovinoplastike Lož d. d.

Osnovni podatki o podjetju Kovinoplastika Lož d. d.:

- Osnovni kapital znaša 2.825.471.000 SIT
- Nominalna vrednost delnice je 1000 SIT
- Knjigovodska vrednost delnice 31. 12. 2004 je bila 5.570,60 SIT
- Število navadnih imenskih delnic je 2.825.471.

Družba ne kotira na organiziranem trgu vrednostnih papirjev.

Lastniška struktura Kovinoplastike Lož d. d. je bila na dan 31.12.2004 naslednja:

Tabela št. 3: Lastninski deleži v podjetju Kovinoplastika Lož d. d.

Lastnik	Št. delnic	Delež v %
DRUŽBA POOBLAŠČENKA	473.572	16,76
KAPITALSKA DRUŽBA	455.832	16,13
CIMOS INTERNATIONAL KOPER	455.587	16,12
SLOV. ODŠKODNINSKA DRUŽBA	288.397	10,21
ZVON ENA HOLDING	160.833	5,69
POTEZA NALOŽBE LJUBLJANA	155.670	5,51
FMR IDRIJA	140.544	4,97
DRUGI MANJŠI LASTNIKI	694.548	24,58
ODKUPLJENE LASTNE DELNICE	488	0,02
SKUPAJ:	2.825.471	100,00

Vir: Letno poročilo Kovinoplastike Lož d. d. za leto 2004

Podjetje ne nastopa na organiziranem trgu vrednostnih papirjev. V letu 2004 je bilo od fizičnih oseb za namene sklada lastnih delnic odkupljenih 2.931 delnic po povprečni ceni 1.750 SIT.

4.1.2. Razvoj podjetja Kovinoplastika Lož d. d.

Podjetje Kovinoplastika Lož d. d. ima natančno določeno poslovno politiko, v kateri so opredeljene razvojne aktivnosti, kot ključni elementi pri rasti obsega poslovanja in dodane vrednosti. V letu 2004 so bili v proizvodni program uvedeni novi izdelki, ki predstavljajo temelj programa v naslednjem srednjeročnem obdobju.

Razvojne aktivnosti družbe lahko delimo na dve osnovne smeri:

1. Osvajanje komponent, sklopov in tehnološke opreme,
2. Osvajanje končnih izdelkov in storitev, ki jih trži družba.

Vizija podjetja Kovinoplastika Lož d. d. je prodajati svoje izdelke in storitve v višjo dodano vrednostjo, ohranjanje konkurenčne prednosti, zagotavljanje stabilnega in profitabilnega razvoja družbe, izboljševanje kadrovske strukture podjetja in strokovne usposobljenosti zaposlenih.

Podjetje Kovinoplastika Lož d. d. spada po kriterijih Zakona o gospodarskih družbah med velika podjetja. Kovinoplastika Lož d. d. posluje kot odlično poslovno uspešno podjetje z dobro finančno stabilnostjo.

4.2. Organizacijska struktura podjetja Kovinoplastika Lož d. d.

Kovinoplastika je organizacijsko razdeljena na podporne službe in profitne centre. V podpornih službah se opravljajo vse poslovne funkcije, razen tistih, ki se opravljajo neposredno v profitnih centrih. Profitni center je del podjetja, ki predstavlja tehnološko povezano celico proizvodnje, v kateri je možno in smotrno spremljati tako interne kot eksterne učinke poslovanja.

Podporne službe so:

- kadrovska in pravna služba,
- služba strateške nabave,
- tehnična služba,
- služba koordinacije trženja,
- finančna služba,
- služba računovodstva in kontrolinga,
- služba informatike z organizacijo.

Profitni centri podjetja so:

- PC OKOVJE,
- PC INOX,
- PC ORODJARNA,
- PC GRADBENI ELEMENTI (proizvodnja plastičnih oken in vrat) in
- PC KOVIND (proizvodnja plastičnih proizvodov).

V letih od 1990 do 2001 je bilo ustanovljenih več proizvodnih in trgovskih hčerinskih družb doma in v tujini zaradi tržnih potreb in potreb po povezovanju.

Na glavnih področjih delovanja je vzpostavljena divizijska organizacijska struktura.

Trenutno ima Kovinoplastika Lož d. d. v delni lasti:

Proizvodna hčerinska podjetja:

- Roto Lož d. o. o. Lož, Slovenija;
- Dynacast Lož d. o. o. Lož, Slovenija;

- Lož Metalpres d. o. o. Plešće, Hrvaška.

Za družbo Techno Lož Babno polje je bil v letu 2004 končan likvidacijski postopek.

Prodajna hčerinska podjetja:

- Kovinoplastika d. o. o. Sarajevo, Sarajevo, BIH;
- Lož Beograd d. o. o. Beograd, SČG;
- Kovinoplastika Zagreb d. o. o., Zagreb, Hrvaška;
- S.C. Alveus Romania SRL, Bukarešta, Romunija;
- Alveus CZ spol. s. r. o., Jablunkov, Češka;
- Alveus Polska SP. Z. O. O., Varšava, Poljska;
- ISET ADRIA d. o. o., Kamensk - Uralsk, Rusija.

4.3. PC OKOVJE

4.3.1. Predstavitev PC Okovje

PC OKOVJE sodi med večje evropske proizvajalce sodobnega stavbnega okovja ter komponent za stavbno okovje in avtomobilsko industrijo. Na podlagi skoraj 50 letnih izkušenj neprestane rasti obsega prodaje v PC OKOVJE dokazuje tržno usmerjenost, inovativnost, vitalnost in sposobnost prilagajanja tržnim zahtevam.

Večji del prodaje trenutno realizira PC OKOVJE pod uveljavljeno blagovno znamko ROTO. Znak za blagovno znamko ROTO je prikazan na sliki št. 2.

Slika št. 2: Blagovno znamko ROTO



(v lasti partnerskega podjetja Roto Frank AG), ki združuje številne družine sodobnega stavbnega okovja. Podjetje Roto Frank AG je največji proizvajalec stavbnega okovja na svetu.

V letu 2005 pričinja PC OKOVJE tržiti prvo linijo okovja - polkenskno okovje pod blagovno znamko ARX. Znak za blagovno znamko ARX je prikazan na sliki št. 3.

Slika št. 3: Blagovna znamka ARX



4.3.2. Poslovanje PC Okovje

V tabeli št. 4 je prikazan grobi izkazi uspeha dobičkovnega mesta PC Okovje za leti 2003 in 2004. Podrobnejši izkazi uspeha dobičkovnega mesta je prikazan v prilogi št. 5 specialistične naloge (tabela 59).

Tabela št. 4: Uresničeno poslovanje PC OKOVJE glede na plan za leti 2003 in 2004 v TSIT

NAZIV	PLAN I-XII/03	DOSEŽENO I-XII/03	PLAN I-XII/04	DOSEŽENO I-XII/04	INDEX D03/P03	INDEX D04/P04
PRIHODKI POSLOVANJA	9.749.920	8.836.348	9.776.681	9.365.634	91	96
STROŠKI POSLOVANJA	9.192.748	8.240.344	9.084.427	8.913.169	90	98
DOBIČEK IZ POSLOVANJA	557.172	596.004	692.254	452.465	107	65
ČISTI POSLOVNI IZID IZ REDNEGA DELOVANJA	680.587	784.080	836.137	594.853	115	71
IZREDNI PRIHODKI	14.854	13.669	17.551	20.990	92	120
IZREDNI ODHODKI	10.638	3.292	3.431	8.590	31	250
POSLOVNI IZID ZUNAJ REDNEGA DELOVANJA	4.216	10.377	14.121	12.400	246	88
DAVEK IZ DOBIČKA (25%)	102.720	198.614	212.564	151.813	193	71
ČISTI POSLOVNI IZID OBRAČUNSKEGA OBDOBJA	582.083	595.842	637.694	455.439	102	71

Vir: Interni podatki Kovinoplastike Lož d. d.

Prihodki od poslovanja so v letu 2003 v PC Okovje zaostajali za načrtovanimi za 9 %, v letu 2004 pa za 4 %.

Stroški poslovanja so v letu 2003 zaostajali za planiranimi za 10 %, v letu 2004 pa le za 2 %. Glede na to, da so prihodki zaostajali bolj od načrtovanih stroškov in, da so izredni odhodki znatno preseгли prvotno planirane, je bil finančni rezultat v letu 2004 znatno slabši od pričakovanega.

4.4. PC INOX

4.4.1. Predstavitev PC Inox

PC INOX sodi med večje evropske ponudnike kuhinjskih pomivalnikov, gastronorm posod in sorodnih izdelkov za opremo kuhinj. Na podlagi 35 letnih izkušenj, proizvedenih več kot 10 milijonov kuhinjskih pomivalnikov, več kot milijon gastronorm posod ter z rastjo obsega prodaje v PC INOX dokazuje tržno usmerjenost, inovativnost in vitalnost.

Večina proizvodnje PC INOX je na trgu plasirana pod uveljavljeno blagovno znamko Alveus, ki združuje kuhinjske pomivalnike, posode za odpadke, kuhalnike, kuhinjske armature in nape, manjši del pa je proizveden po naročilu za znanega kupca. Znak za blagovno znamko ALVEUS je prikazan na sliki št. 4.

Slika št. 4: Blagovna znamka ALVEUS



Z načrtnim, usmerjenim in odgovornim delovanjem podjetje utrjuje in povečuje svojo prisotnost na svetovnih trgih. Krepitev poslovne uspešnosti, razvijanje poslovne odličnosti na vseh jedrnih programih PC INOX, povečevanje dodane vrednosti in nadaljnja internacionalizacija poslovanja so temelj dobrega poslovanja.

4.4.2. Poslovanje PC Inox

V tabeli št. 5 je prikazan grobi izkazi uspeha dobičkovnega mesta PC Inox za leti 2003 in 2004. Podrobnejši izkazi uspeha dobičkovnega mesta je prikazan v prilogi št. 5 specialistične naloge (tabela 60).

Tabela št. 5: Uresničeno poslovanje PC INOX glede na plan za leti 2003 in 2004 v TSIT

NAZIV	PLAN I-XII/03	DOSEŽENO I-XII/03	PLAN I-XII/04	DOSEŽENO I-XII/04	INDEX D03/P03	INDEX D04/P04
PRIHODKI POSLOVANJA	5.143.501	4.646.701	5.338.490	5.305.180	90	99
STROŠKI POSLOVANJA	4.867.281	4.547.354	5.015.028	5.026.887	93	100
DOBIČEK IZ POSLOVANJA	276.220	99.347	323.462	278.292	36	86
ČISTI POSLOVNI IZID IZ REDNEGA DELOVANJA	313.166	63.438	323.096	278.989	20	86
IZREDNI PRIHODKI	45.257	25.265	8.435	11.479	56	136
IZREDNI ODHODKI	6.873	4.372	4.340	10.112	64	233
POSLOVNI IZID ZUNAJ REDNEGA DELOVANJA	38.384	20.893	4.094	1.367	54	33
DAVEK IZ DOBIČKA (25%)	52.733	21.083	81.797	70.089	40	86
ČISTI POSLOVNI IZID OBRAČUNSKEGA OBDOBJA	298.818	63.249	245.393	210.267	21	86

Vir: Interni podatki Kovinoplastike Lož d. d.

Prihodki od poslovanja so v letu 2003 v PC Inox zaostajali za načrtovanimi za 10 %, v letu 2004 pa le za 1 %.

Stroški poslovanja so v letu 2003 zaostajali za planiranimi za 7 %, v letu 2004 pa so bili enaki načrtovanim. Glede na to, da so celotni prihodki zaostajali bolj od načrtovanih stroškov in da so izredni odhodki znatno preseгли prvotno planirane, je bil finančni rezultat v letu 2004 znatno slabši od pričakovanega.

Poslovanje PC Inox se je v letu 2004 zelo izboljšalo, saj se je čisti dobiček obračunskega obdobja glede na leto prej več kot potrojil.

4.5. PC ORODJARNA

4.5.1. Predstavitev PC Orodjarna

Za PC ORODJARNA je značilen kratek čas izdelave orodij in strojev, ki je dosežen s terminskim obvladovanjem in učinkovitim vodenjem vseh faz procesa. Vključevanje v razvoj izdelka, inovativno konstruiranje orodja dopolnjeno z učinkovito tehnologijo in proizvodno logistiko, visoko produktivna proizvodnja, natančne kontrolne meritve, izdelava poskusnih vzorcev, preverjanje merske ustreznosti in izdelava poskusnih serij so najkrajša pot do kakovostnega izdelka.

Podjetje nudi naročnikom poleg izdelave orodij in programskih rešitev tudi podporo v fazah definiranja, implementacije pri celotnem delovnem ciklu. Velik poudarek je tudi na kakovosti in hitrosti izdelave orodij. PC ORODJARNA je zanesljiv partner od razvoja izdelkov do priprave za množinsko proizvodnjo le-teh.

V PC ORODJARNA se vrši konstrukcija in izdelava:

- orodij za preoblikovanje pločevine,
- orodij za globoki vlek nerjaveče pločevine,
- orodij za litje cinkove legure,
- orodij za brizganje plastičnih mas,
- namenskih naprav in montažnih linij (sistemi za avtomatizacijo) in
- strojev za toplokomorno tlačno litje cinkove legure.

PC Orodjarna trži toplokomorne livarske stroje pod lastno blagovno znamko INTERCAST. Znak za blagovno znamko INTERCAST je prikazan na sliki št. 5.

Slika št. 5: Blagovna znamka INTERCAST



4.5.2. Poslovanje PC Orodjarna

V tabeli št. 6 je prikazan grobi izkazi uspeha dobičkovnega mesta PC Orodjarna za leti 2003 in 2004. Podrobnejši izkazi uspeha dobičkovnega mesta je prikazan v prilogi št. 5 specialistične naloge (tabela 61).

Tabela št. 6: Uresničeno poslovanje PC ORODJ. glede na plan za leti 2003 in 2004 v TSIT

NAZIV	PLAN I-XII/03	DOSEŽENO I-XII/03	PLAN I-XII/04	DOSEŽENO I-XII/04	INDEX D03/P03	INDEX D04/P04
PRIHODKI POSLOVANJA	1.698.861	1.945.383	1.925.215	1.814.163	115	94
STROŠKI POSLOVANJA	1.643.728	1.793.748	1.767.423	1.670.112	109	94
DOBIČEK IZ POSLOVANJA	55.133	151.635	157.792	144.051	275	91
ČISTI POSLOVNI IZID IZ REDNEGA DELOVANJA	60.172	158.108	161.137	148.153	263	92
IZREDNI PRIHODKI	14.000	13.669	3.148	4.729	98	150
IZREDNI ODHODKI	2.379	523	704	227	22	32
POSLOVNI IZID ZUNAJ REDNEGA DELOVANJA	11.621	13.146	2.444	4.502	113	184
DAVEK IZ DOBIČKA (25%)	10.769	42.813	40.895	38.164	398	93
ČISTI POSLOVNI IZID OBRAČUNSKEGA OBDOBJA	61.024	128.441	122.686	114.492	210	93

Vir: Interni podatki Kovinoplastike Lož d. d.

Prihodki od poslovanja so v letu 2003 v PC Orodjarna presegle načrtovane za 15 %, v letu 2004 pa so zaostali za 6 %.

Stroški poslovanja so v letu 2003 presegle planirane za 9 %, v letu 2004 pa so zaostali za 6 %. Glede na to, da so bili v letu 2003 celotni prihodki precej višji od načrtovanih stroškov, je bil finančni rezultat v letu 2003 znatno boljši od pričakovanega. V letu 2004 so načrtovani stroški presegle načrtovane prihodke, zato je bil čisti poslovni izid za 7 % slabši od načrtovanega.

4.6. PC GRADBENI ELEMENTI

4.6.1. Predstavitev PC Gradbeni elementi

Zaradi lastne proizvodnje stavbnega okovja in dolgoletnega sodelovanja med Kovinoplastiko Lož in nemškim podjetjem Roto Frank AG na področju proizvodnje, razvoja in trženja stavbnega okovja, je podjetje razvilo tudi tržni program PC Gradbeni elementi. Pri tem ni zanemarljivo, da ima podjetje zaradi tega prednost pred konkurenco, saj so vnaprej znani vsi parametri novih vrst okovja, kar omogoča, da PC Gradbeni elementi zelo hitro uvaja novosti v redno proizvodnjo. Pomembno je tudi, da se pridobljene izkušnje pri prodaji oken in vrat povratno prenašajo razvojne oddelke okovja.

V zadnjem času PC GRADBENI ELEMENTI uvajajo poleg proizvodnje stavbnega pohištva iz PVC profilov tudi proizvode iz Al profilov.

Računalniško podprta proizvodnja tudi omogoča, da so vsa okna in vrata izdelana po meri uporabnikov. Izdelke odlikuje energetska varčnost, kakovost, dolga življenjska doba, minimalno vzdrževanje in velika stopnja prilagodljivosti različnim oblikam.

4.6.2. Poslovanje PC Gradbeni elementi

V tabeli št. 7 je prikazan grobi izkazi uspeha dobičkovnega mesta PC Gradbeni elementi za leti 2003 in 2004. Podrobnejši izkazi uspeha dobičkovnega mesta je prikazan v prilogi št. 5 specialistične naloge (tabela 62).

Tabela št. 7: Uresničeno poslovanje PC GRADB. EL. Glede na plan za leti 2003 in 2004 v TSIT

	PLAN	DOSEŽENO	PLAN	DOSEŽENO	INDEX	INDEX.
NAZIV	I-XII/03	I-XII/03	I-XII/04	I-XII/04	D03/P03	D04/P04
PRIHODKI POSLOVANJA	1.283.147	1.212.558	1.468.290	1.212.694	94	83
STROŠKI POSLOVANJA	1.280.957	1.216.457	1.426.659	1.208.310	95	85
DOBIČEK IZ POSLOVANJA	2.190	-3.899	41.631	4.384	-178	11
ČISTI POSLOVNI IZID IZ REDNEGA DELOVANJA	6.449	-822	43.612	5.457	-13	13
IZREDNI PRIHODKI	4.001	2.004	2.878	2.063	50	72
IZREDNI ODHODKI	4.841	4.828	2.562	2.716	100	106
POSLOVNI IZID ZUNAJ REDNEGA DELOVANJA	-840	-2.824	315	-653	336	-207
DAVEK IZ DOBIČKA (25%)	841	0	10.982	1.201	0	11
ČISTI POSLOVNI IZID OBRAČUNSKEGA OBDOBJA	4.768	-3.644	32.945	3.603	-76	11

Vir: Interni podatki Kovinoplastike Lož d. d.

Poslovanje PC GRADBENI ELEMENTI v obravnavanem obdobju ni bilo izrazito dobro. Prihodek iz poslovanja je v letu 2003 zaostajal za 6% za pričakovanim, pričakovani stroški iz poslovanja pa so v enakem obdobju zaostajali za 17%. V letu 2004 je prihodek iz poslovanja zaostajal za načrtovanim za 17%, stroški iz poslovanja pa so bili od načrtovanih nižji za 15%. Dobičkovno mesto je v letu 2003 poslovalo z minimalno izgubo, v letu 2004 pa z minimalnim dobičkom.

Da bi lahko v celoti vrednotili dosežene rezultate bi potrebovali tudi podatke o angažiranem kapitalu, vendar pa le-tega za posamezna dobičkovna mesta v obravnavanem obdobju ni mogoče ugotoviti.

4.7. PC KOVIND

4.7.1. Predstavitev PC Kovind

PC KOVIND sodi med proizvajalce komponent oz. sestavnih delov za avtomobilsko industrijo, stavbno okovje, zaščitno embalažo in masažne pripomočke. Večji del proizvodnje PC KOVIND predstavljajo izdelki iz plastičnih mas. Podaja se izvaja delno preko službe PC OKOVJE (komponente stavbnega okovja), delno pa preko lastne komercialne službe.

4.7.2. Poslovanje PC Kovind

V tabeli št. 8 je prikazan grobi izkazi uspeha dobičkovnega mesta PC Kovind za leti 2003 in 2004. Podrobnejši izkazi uspeha dobičkovnega mesta je prikazan v prilogi št. 5 specialistične naloge (tabela 63).

Tabela št. 8: Uresničeno poslovanje PC KOVIND glede na plan za leti 2003 in 2004 v TSIT

NAZIV	PLAN I-XII/03	DOSEŽENO I-XII/03	PLAN I-XII/04	DOSEŽENO I-XII/04	INDEX D03/P03	INDEX D04/P04
PRIHODKI POSLOVANJA	323.590	264.183	353.955	374.739	82	106
STROŠKI POSLOVANJA	319.734	295.369	335.576	424.988	92	127
DOBIČEK IZ POSLOVANJA	3.856	-31.186	18.379	-50.249	-809	-273
ČISTI POSLOVNI IZID IZ REDNEGA DELOVANJA	5.345	-30.586	19.286	-50.055	-572	-260
IZREDNI PRIHODKI	224	394	507	91	176	18
IZREDNI ODHODKI	211	33	45	72	16	160
POSLOVNI IZID ZUNAJ REDNEGA DELOVANJA	13	361	462	19	2.777	4
DAVEK IZ DOBIČKA (25%)	804	0	4.937	0	0	0
ČISTI POSLOVNI IZID OBRAČUNSKEGA OBDOBJA	4.554	-30.226	14.810	-50.036	-664	-338

Vir: Interni podatki Kovinoplastike Lož d. d.

Poslovanje PC Kovind v obravnavanem obdobju ni bilo najboljše. Prihodek iz poslovanja je v letu 2003 zaostajal za 18 % za pričakovanim, pričakovani stroški iz poslovanja pa so v enakem obdobju zaostajali za 8 %. V letu 2004 je prihodek iz poslovanja presegel načrtovanega za 6 %, stroški iz poslovanja pa so bili višji kar za 27 %. Tako je dobičkovno mesto v letu 2004 namesto načrtovanega dobička v višini 14 mio. SIT ustvarilo za več kot 50 mio SIT izgube.

4.8. Prikaz gibanja zalog po dobičkovnih mest podjetja

V tabelah št. 9 in 10 vidimo sumaren prikaz zalog za obdobje od leta 2002 do 2004.

Tabela št. 9: Prikaz gibanja povprečnih zalog materiala in nedokončane proizvodnje v obdobju 2002-2004 v TSIT

LETO	PC Okovje	PC Inox	PC Orodjarna	PC Kovind	PC GE
2002	739.383	461.784	359.492	40.518	111.748
2003	713.219	445.321	364.607	38.390	107.511
2004	693.865	437.872	371.938	37.632	105.049
Index 2002/03	96	96	101	95	96
Index 2003/04	97	98	102	98	98

Vir: Interni podatki Kovinoplastike Lož d. d.

Povprečne zaloge materiala in nedokončane proizvodnje, z izjemo PC Orodjarna, so se rahlo znižale.

Tabela št. 10: Prikaz gibanja povprečnih zalog trgovskega blaga in dokončane proizvodnje v obdobju 2002-2004 v TSIT

LETO	PC Okovje	PC Inox	PC Kovind	PC GE
2002	656.345	503.936	27.833	91.267
2003	642.959	491.354	26.006	88.236
2004	644.616	481.579	23.934	86.116
Index 2002/03	98	98	93	97
Index 2003/04	100	98	92	98

Vir: Interni podatki Kovinoplastike Lož d. d.

Višina povprečnih zalog trgovskega blaga in dokončane proizvodnje se je v obdobju 2002-2004 v vseh dobičkovnih mestih nekoliko znižala, kar je glede na rast realizacije prodaje dobičkovnih mest dobro. Prodajni program dobičkovnih mest Kovinoplastike Lož d. d. je po večini izrazito sezonske narave. Dobičkovna mesta morajo ves čas skrbeti, da imajo kompleten prodajni program. V primeru večine prodajnih garnitur PC Okovje ni mogoče sestaviti funkcionalno delujoče garniture že ob izostanku enega samega dela.

PC Orodjarna izdeluje orodja in stroje izključno na osnovi vnaprej sklenjenih pogodb, zato nima zalog gotovih izdelkov.

4.9. Kazalniki donosnosti poslovanja dobičkovnih mest

Kot je razvidno iz tabele št. 11, ima najvišjo donosnost prihodkov PC Orodjarna. Čista donosnost prihodkov PC Okovje se je v letu 2004 znižala na 4,86 % iz 6,74 % v letu prej. PC Inox se donosnost prihodkov izboljšuje.

Zelo zaskrbljujoči pa so poslovni rezultati PC Kovind, saj poslovanje v letih 2003 in 2004 ni bilo zelo uspešno. V letu 2003 je bila izguba pri prodaji izdelkov več kot 11 %, v letu 2004 pa že več kot 13 %.

Čista donosnost prihodkov je postala pri PC Gradbeni elementi je v zadnjem obravnavanem letu pozitivna.

Tabela št. 11: Čista donosnost prihodkov iz prodaje v obdobju 2003-2004 v TSIT

	PC OKOVJE	PC INOX	PC ORODJ.	PC KOVIND	PC GE
PRIHODKI IZ POSLOVANJA 2003	8.836.348	4.646.701	1.945.383	264.183	1.212.558
PRIHODKI IZ POSLOVANJA 2004	9.365.634	5.305.180	1.814.163	374.739	1.212.694
ČISTI POSLOVNI IZID OBD. 2003	595.843	63.248	128.440	-30.225	-3.646
ČISTI POSLOVNI IZID OBD. 2004	455.439	210.267	114.492	-50.036	3.603
ČISTA DONOSNOST. PRIH. 2003	6,74 %	1,36 %	6,60 %	-11,44 %	-0,30 %
ČISTA DONOSNOST PRIH. 2004	4,86 %	3,96 %	6,31 %	-13,35 %	0,30 %

Vir: Interni podatki Kovinoplastike Lož d. d.

Podoben rezultat kot v gornji tabeli je razviden tudi iz tabele št. 12, v kateri je razvidna kosmata donosnost prihodkov dobičkovnih mest. Najboljši donos ima PC Orodjarna, sledita PC Okovje in PC Inox, PC Gradbeni elementi je svoje poslovanje iz negativnega preobrnilo v pozitivno, zaskrbljujoči pa so podatki za PC Kovind.

Tabela št. 12: Kosmata donosnost prihodkov dobičkovnih mest v obdobju v TSIT

	PC OKOVJE	PC INOX	PC ORODJ.	PC KOVIND	PC GE
PRIHODKI IZ POSLOVANJA 2003	8.836.348	4.646.701	1.945.383	264.183	1.212.558
PRIHODKI IZ POSLOVANJA 2004	9.365.634	5.305.180	1.814.163	374.739	1.212.694
DOBIČEK IZ POSLOVANJA 2003	596.004	99.347	151.635	-31.186	-3.899
DOBIČEK IZ POSLOVANJA 2004	452.465	278.292	144.051	-50.249	4.384
KOSMATA DONOSNOST. PR. 2003	6,74 %	2,14 %	7,79 %	-11,80 %	-0,32 %
KOSMATA DONOSNOST. PR. 2004	4,83 %	5,25 %	7,94 %	-13,41 %	0,36 %

Vir: Interni podatki Kovinoplastike Lož d. d.

V tabeli št. 13 so razvidni koeficienti gospodarnosti za dobičkovna mesta podjetja. Tudi ta kazalnik nam izkazuje, da se je v letih 2003 in 2004 gospodarnost poslovanja pri PC Okovje nekoliko znižala, pri PC Inox zvišala. Vrednost kazalnika se pri PC Orodjarna in PC Gradbeni elementi ni bistveno spremenila, znižala pa se je pri PC Kovind.

Tabela št. 13: Prikaz koeficienta gospodarnosti poslovanja v obdobju 2003-2004 v TSIT

	PC OKOVJE	PC INOX	PC KOVIND.	PC OR.	PC GE
PRIHODKI IZ POSLOVANJA 2003	8.836.348	4.646.701	264.183	1.945.383	1.212.558
STROŠKI POSLOVANJA 2003	8.240.344	4.547.354	295.369	1.793.748	1.216.457
KOEFICIENT GOSPODARNOSTI 2003	1,072	1,022	0,894	1,085	0,997
PRIHODKI IZ POSLOVANJA 2004	9.365.634	5.305.180	374.739	1.814.163	1.212.694
STROŠKI POSLOVANJA 2004	8.913.169	5.026.887	424.988	1.670.112	1.208.310
KOEFICIENT GOSPODARNOSTI 2004	1,051	1,055	0,882	1,086	1,004

Vir: Interni podatki Kovinoplastike Lož d. d.

4.10. Analiza domače in tuje konkurence po dobičkovnih mestih podjetja

Podjetje Kovinoplastika Lož d. d. ima diverzificiran proizvodni in prodajni program. Zato ni mogoče primerjati podjetja v celoti, temveč je smiselno primerjati posamezne profitne centre z drugimi podjetji.

Na področju delovanja PC OKOVJE – prodaja stavbnega okovja - drži podjetje Kovinoplastika vodilno vlogo tako v Sloveniji kot tudi v ostalih državah nekdanje Jugoslavije.

Glavni konkurenti na segmentu prodaje stavbnega okovja so podjetja: Siegenia, Winkhaus, GU, Maco, Aubi, Selve, HT Troplast in AGB.

Pri prodaji vrtljivega nagibnega okovja ima Kovinoplastika Lož d. d. na trgih bivše Jugoslavije še vedno vodilni tržni položaj, pri prodaji drsnih sten in vhodnih vrat pa je močno prisotna konkurenca, predvsem: GU, KfV in Winkhaus.

Konkurenčni proizvajalci stavbnega okovja za PVC stavbno pohištvo so se v nekaterih primerih povezali s proizvajalci profilov. Tako se na trgu pogosto dogaja, da s prvo pošiljko PVC profilov posamezni proizvajalci pripeljejo tudi stavbno okovje (npr. Winkhaus).

Podjetje je zaradi sodelovanja z grupacijo ROTO vezano tudi na poslovne rezultate strateškega partnerja.

Na področju delovanja PC INOX ohranja podjetje na slovenskem in bivšem jugoslovanskem trgu vodilno vlogo. Konkurenti so po posameznih trgih različna podjetja. Med najpomembnejšimi konkurenti so podjetja: Franke, Blanco, Teka, Pyramis, Reginox, Foster, CM, Leisure, Astracast in Carron.

V zadnjem času na evropskem trgu agresivneje nastopajo tudi turški ter iranski proizvajalci kot tudi ponudniki iz daljnega vzhoda (Kitajska). Pri prodaji pomivalnikov iz nerjaveče pločevine predstavljajo pomembno konkurenco tudi ponudniki pomivalnikov iz kompozitnih materialov, saj predstavlja prodaja le teh preko 40 % prodaje vseh pomivalnikov.

Večina podjetij, ki se ukvarja s proizvodnjo pomivalnikov iz nerjaveče pločevine, ima v svojem programu tudi GASTRO program. Poleg že navedenih podjetij predstavljajo na GN programu pomembno konkurenco podjetja Rieber, Mori in Inox Macel.

Na področju delovanja PC ORODJARNA opravi podjetje velik del realizacije za lastne potrebe, v zadnjem času pa se znatno povečuje prodaja orodij za avtomobilsko industrijo. Glede na velikost posameznih orodij so za njihovo izdelavo potrebne drage in zahtevne delovne priprave. Izhajajoč iz tega je pogosto potrebno sodelovanje več podjetij, saj je le tako mogoče izpeljati zahtevne projekte. Pritisk na zniževanje cen predstavlja vedno večja prisotnost na Evropskih trgih konkurence iz Indije, Kitajske in Južne Koreje. Izdelovalci avtomobilskih komponent selijo vedno večji del proizvodnje v države daljnega vzhoda. V prihodnje je se bo v teh deželah, delno tudi na račun števila izdelanih vozil v Evropi, bistveno povečala proizvodnja cenejših vozil.

Pri prodaji izdelkov PC GRADBENI ELEMENTI vlada na trgu zelo močna konkurenca. Najmočnejši konkurenti na domačem tržišču so podjetja: AJM d. o. o., MIK, SATLER, INLES d. d., KLI Logatec d. d., poleg navedenih pa se z izdelavo gradbenega pohištva ukvarja tudi veliko število manjših podjetij. Na avstrijskem trgu so najmočnejši ponudniki stavbnega pohištva: Internorm, Gaulhofer, Josko, Actual, Stabil. Le ta podjetja imajo uveljavljeno blagovno znamko in zelo razvito prodajno mrežo. Kljub močnemu konkurenčnemu boju pa podjetje ravno na avstrijskem tržišču pričakuje največjo rast prodaje.

Po vstopu novih desetih držav v ES se na zahodnih trgih pojavlja tudi močna konkurenca iz novo pridruženih članic. Glede na trende v gradbeni dejavnosti je velik del proizvajalcev lesenih oken in vrat dopolnil svoj prodajni asortiman tudi z izdelki iz plastičnih mas. Ker je velikost trga razmeroma stabilna, ni veliko možnosti za rast prodaje, zato so proizvajalci lesenih oken in vrat nadomestili izpad s proizvodnjo plastičnih oken in vrat. Rast prodaje PC GRADBENI ELEMENTI je na slovenskem trgu omejena zaradi glavne dejavnosti – prodaje stavbnega okovja. V primeru agresivnejše prodaje PVC pohištva na slovenskem trgu bi bilo za pričakovati upad prodaje stavbnega okovja, saj konkurenca hitro reagira na vsakršne povečane aktivnosti z očitki, da gre zaradi transfernih cen pri prodaji stavbnega okovja za nelojalno konkurenco.

Na področju PC KOVIND - izdelave brizganih izdelkov iz plastičnih mas vlada zelo močna konkurenca. Podjetja iz področja Evropske skupnosti selijo proizvodnjo zaradi nižjih stroškov

dela in nižjih ekoloških standardov v Azijo, predvsem na Kitajsko. Glede na razmeroma nizke vstopne stroške v panogo vlada močna cenovna konkurenca tudi na področju Evropske skupnosti.

Podjetje dosega pri prodaji izdelkov konkurenčne prednosti predvsem zaradi možnosti hitrega reagiranja na trgu ter odličnosti pri zadovoljevanju potreb poslovnih partnerjev. Hitre prilagoditve proizvodnega programa omogočajo zadostne proizvodne kapacitete in zmožnost hitrega prilagajanja ter izdelovanja orodij v lastni orodjarni. Dodatno prednost omogoča podjetju tudi obseg proizvodnje, saj je na račun velikih nakupov materiala mogoče dosegati ugodnejše nabavne cene in daljše plačilne roke.

4.11. Konkurenčne prednosti dobičkovnih mest in podjetja

Konkurenčne prednosti podjetja izhajajo iz dolgoletnih izkušenj poslovanja, dobrega obvladovanja tehnologije in tudi iz, kar se PC OKOVJE tiče – največjega profitnega centra podjetja, vezanosti poslovnih partnerjev na dobavitelja. Menjava dobavitelja v proizvodnji stavbnega pohištva bi našim kupcem povzročila dodatne stroške zaradi prilagajanja proizvodnje, povečala pa bi jim tudi stroške zalog zaradi uporabe neenotnih komponent in stroške vzdrževanja iz naslova garancij.

Podjetje Kovinoplastika Lož d. d. lahko prilagaja svojo cenovno politiko do posameznih kupcev tudi zaradi dejstva, da znaten delež prodanega blaga proizvede sama. Cene lahko ustrezno prilagaja posameznim kupcem, ob tem pa vseeno dosega ustrezne finančne rezultate zaradi zadosti velikega obsega proizvodnje prihaja do t. i. ekonomije obsega.

Pomembno vlogo v poslovanju in zadovoljevanju potreb kupcev predstavlja tudi pokrivanje širokega prodajnega spektra. Podjetje v svoji prodajni ponudbi nudi tako enostavnejše in cenejše izdelke kot tudi zahtevnejše in dražje proizvode.

Del prodajne ponudbe predstavljajo izdelki pogodbenih partnerjev.

PC OKOVJE trži večji del stavbnega okovja pod blagovno znamko ROTO. Pri tem je pomembno vedeti, da se prodaja na tržiščih bivše Jugoslavije izvaja na podlagi pogodbe z podjetjem ROTO A.G. tudi za vsa podjetja iz grupacije ROTO. Prodaja izdelkov - stavbnega okovja proizvedenega v Kovinoplastiki Lož d. d. po drugih svetovnih trgih se izvaja v okviru grupacije ROTO.

PC INOX trži svoje izdelke večinoma pod blagovno znamko ALVEUS samostojno po celem svetu. Del prodajnega programa ALVEUS pridobi podjetje z dokupom pri pogodbenih partnerjih (nape, pipe, leseni izdelki ...).

Podjetje Kovinoplastika Lož d. d. je tudi nosilec certifikatov kakovosti, saj je prodor in obstoj na svetovnih trgih mogoč le s kakovostnimi in varnimi izdelki. Sistem kakovosti je usklajen z zahtevami standarda ISO 9001¹, podjetje pa deluje skladno tudi s standardom ISO 14001² in certifikatom EAQF³.

¹ Certifikat ISO 9001 podeljuje mednarodna organizacija BVQI.

² Certifikat ISO 14001 podeljuje mednarodna organizacija BVQI.

³ Certifikat EAQF podeljuje zveza francoske avtomobilske industrije. Certifikat je podeljen PC ORODJARNA.

4.12. Priložnost in strategija dobičkovnih mest in podjetja

Vizija podjetja Kovinoplastika d. d. je prodajati svoje izdelke in storitve v višjo dodano vrednostjo, ohranjanje konkurenčne prednosti, zagotavljanje stabilnega in profitabilnega razvoja družbe, izboljševanje kadrovske strukture podjetja in strokovne usposobljenosti zaposlenih.

V bodoče bo delovanje podjetja usmerjeno na področja, ki omogočajo rast in doseganje pričakovane profitabilnosti.

Na področju proizvodnje stavbnega okovja bo podjetje razvijalo zaokrožene programske celote. Poseben poudarek je na razvoju nove linije stavbnega okovja pod blagovno znamko ARX. Del proizvodnje stavbnega okovja bo v prihodnje lociran v tujini z namenom izkoriščanja ugodnosti iz prostotrgovinskih sporazumov med posameznimi deželami.

Na področju prodaje pomivalnih korit bo z novimi serijami pomivalnikov še dodatno zapolnjevalo segmente trga, na katerem do sedaj še ni imelo ustreznega pokritja, poleg tega pa bo v okviru blagovne znamke ALVEUS dodatno razširjen prodajni asortiman z komplementarnimi izdelki.

PC Gradbeni elementi med prvimi na trgu uvaja vse tehnološke novosti pri proizvodnji oken iz PVC profilov.

PC Orodjarna bo v prihodnje povečala delež realizacije, pridobljen z izdelavo tehnološko visoko zahtevnih orodij za avtomobilsko industrijo. Pri izdelavi in konstrukciji orodij in strojev se uporablja najnovejša programska oprema in sodoben strojni park. Projektno vodenje in učinkovita komunikacija z naročniki zagotavljata visoko zadovoljstvo kupcev.

4.13. Ciljni trgi in projekcije

Podjetje Kovinoplastika Lož d. d. je izvozno usmerjeno podjetje. S svojimi prodajnimi aktivnostmi nastopa na vseh kontinentih.

Podjetje načrtuje tudi v prihodnje letne stopnje rasti prodaje na nivoju 5 %/leto.

Le to rast je mogoče generirati s povečevanjem izkoriščenosti obstoječih zmogljivosti in z vlaganjem v posodobitev in razširitev proizvodnje.

Na področju delovanja PC Okovje podjetje obvladuje tehnologijo štančanja, litja kovin in galvanizacije. Ravno dobro poznavanje tehnologije omogoča, da podjetje agresivneje nastopa tudi na področju izdelave komponent za avtomobilsko industrijo.

Cilj poslovanja na PC Okovje je zadržati vodilni tržni delež na področju držav bivše Jugoslavije in povečati prodajo komponent avtomobilski industriji. Glavni kupci le-teh so podjetja, ki proizvajalcem dobavljajo sestavljene komponente.

V prihodnje je mogoče pričakovati nadaljnjo rast tudi na področju poslovanja PC Inox. Za izdelke iz nerjaveče pločevine je značilno v primerjavi s konkurenco predvsem zelo ugodno razmerje med ceno in kvaliteto. Poleg tega ima podjetje tudi precej kompletan prodajni program, saj le ta obsega poleg izdelkov lastne proizvodnje, to je pomivalnikov iz nerjaveče pločevine in GN izdelkov, tudi pomivalnike iz kompozitnih materialov in iz plastičnih mas, kuhinjske pipe ter nape, čistilna sredstva, termo posode, kot tudi ostale izdelke potrebne za opremo kuhinje ...

Prodaja PC Inox se vrši večinoma preko hčerinskih podjetij in poslovnih partnerjev. Podjetje bo v prihodnje še agresivneje nastopalo zlasti na področju Nemčije, Rusije ter Srbije in Črne gore.

PC Orodjarna pridobiva s povečevanjem svojih kapacitet čedalje večjo vlogo pri izdelavi orodij za avtomobilsko industrijo.

PC Gradbeni elementi bo v prihodnje na domačem trgu zadrževal dosežen nivo prodaje, dodatne aktivnosti pa bodo usmerjene predvsem v povečanje prodaje na avstrijskem trgu, kjer je podjetje odprlo v letošnjem letu tudi podružnico. Ob rastočih cenah energije je pričakovati zlasti prodajo stavbnega pohištva z dobrimi izolacijskimi rezultati. Analize gradnje napovedujejo, da bo v Avstriji do leta 2010 porasel delež novo izgrajenih t. i. pasivnih hiš iz sedanjih 4 % na 25 %. Pomembno se bo povečal tudi delež novo grajenih energetske varčnih objektov (šole, uradniški in poslovni prostori ...), na vseh trgih pa se izboljšuje tudi energetska učinkovitost že izgrajenih, a na novo saniranih objektov.

PC Kovind bo v prihodnje povečeval prodajo komponent za avtomobilsko industrijo.

4.14. Ugotavljanje dodane vrednosti

V podjetju Kovinoplastika Lož d. d. se ugotavlja dodana vrednost za posamezna dobičkovna mesta po metodologiji GZS.

Le-ta se ugotavlja na način, da se za posamezno dobičkovno mesto:

- Čisti prihodki od prodaje,
- (+) Povečanje zalog proizvodnje in nedokončane proizvodnje,
- (+) Drugi usredstveni lastni proizvodi in lastne storitve in
- (+) Drugi prihodki iz poslovanja.

seštejejo,

nato pa se od njih odšteje:

- (-) Zmanjšanje zalog proizvodnje in nedokončane proizvodnje,
- (-) Stroški blaga, materiala in storitev in
- (-) Drugi odhodki poslovanja.

Dobljena razlika predstavlja dodano vrednost.

Če dobljeni znesek delimo s povprečnim številom zaposlenih v obdobju, dobimo dodano vrednost na zaposlenega.

Povprečno število zaposlenih dobimo, če število vseh obračunskih ur v obdobju delimo povprečnim številom ur na zaposlenega v mesecu.

V tabeli št. 14 je prikazano gibanje dodane vrednosti po dobičkovnih centrih za leti 2003 in 2004.

Tabela št. 14: Dodane vrednosti na zaposlenega po dobičkovnih mestih podjetja

KOVINOPLASTIKA LOŽ d. d.	2003	2004	I. 2004/2003
Povprečno število. delavcev - del. ure	1.101	1.106	
Dodana vrednost na delavca (v EUR)	27.060	26.147	96,6

PC OKOVJE	2003	2004	I. 2004/2003
Povprečno število. delavcev - del. ure	530	546	
Dodana vrednost na delavca (v EUR)	25.231	23.399	92,7

PC INOX	2003	2004	I. 2004/2003
Povprečno število. delavcev - del. ure	171	163	
Dodana vrednost na delavca (v EUR)	29.485	34.896	118,4

PC ORODJARNA	2003	2004	I. 2004/2003
Povprečno število. delavcev - del. ure	162	160	
Dodana vrednost na delavca (v EUR)	29.593	29.117	98,4

PC GRADBENI ELEMENTI	2003	2004	I. 2004/2003
Povprečno število. delavcev - del. ure	52	55	
Dodana vrednost na delavca (v EUR)	20.839	19.403	93,1

PC KOVIND	2003	2004	I. 2004/2003
Povprečno število. delavcev - del. ure	19	27	
Dodana vrednost na delavca (v EUR)	23.487	20.382	86,8

Vir: Interni podatki podjetja Kovinoplastike Lož d. d.

Povprečna dodana vrednost se je v letu 2004 glede na leto 2003 znižala na vseh profitnih centrih z izjemo PC Inox.

V letu 2004 so zaposleni v podjetju veliko časa porabili za implementacijo novega informacijskega sistema, zaradi istega vzroka so se znatno povečali tudi stroški storitev, dražili so se vhodni materiali, razlike pa na trgu ni bilo mogoče nadoknaditi z zadostnim povišanjem prodajnih cen. V nekaterih segmentih je moralo podjetje zaradi velikega pritiska kupcev in konkurence prodajne cene celo znižati.

4.15. Poslovanje hčerinskih družb

Pomembni podatki o poslovanju povezanih družb so prikazani v Prilogi št. 2 te naloge. Glede na različne obveznosti podjetij o objavljanju poslovnih rezultatov ni mogoče podati podatkov o poslovanju vseh hčerinskih podjetij.

Matična družba nudi sistematično pomoč in nadzor s strani uprave in strokovnih služb matične družbe, zlasti na področjih terjatev, zalog in transparentnosti poslovanja hčerinskih podjetij.

Rezultati družb na Češkem, v Beogradu, v Ruski federaciji in v Lož-Metalpres d. o. o. niso skladni z načrtovanimi cilji in tržnimi možnostmi.

Izmed vseh hčerinskih družb sta v letu najboljše poslovali podjetji Roto Lož d. o. o., ki je doseglo 227 mio. SIT in Dynacast Lož d. o. o., ki je doseglo 113 mio. SIT čistega dobička. Le ta je bil v letu 2004 v znatnem deležu izplačan lastnikom.

4.16. Analiza poslovanja podjetja Kovinoplastika Lož d. d.

Iz podatkov prikazanih v tabeli št. 15 je mogoče razbrati, da se poslovanje podjetja v obdobju zadnjih pet let poslabšuje.

Prihodki iz poslovanja se v zadnjih petih letih v povprečju sicer povečujejo (4,11 %), še bolj pa se povečujejo poslovni odhodki (5,23 %).

Od leta 2000 dalje se povečujejo zaloge (8,87 %). Poslovne terjatve so se od leta 2002 zmanjševale, povečevale pa so se obveznosti do virov sredstev.

Od leta 2001 vsako leto zmanjšuje dobiček, najbolj pa dobiček iz rednega poslovanja (EBIT). Iz kazalnika »Čista dobičkovnost skupnih prihodkov« je mogoče razbrati, da v obravnavanem obdobju ves čas znižuje dobičkovnost izdelkov. Le to je posledica dvigovanja cen surovin in zaradi ostre konkurence nezmožnosti prenašanja povišanih stroškov v končne cene izdelkov.

V navedenem obdobju so se bistveno povečala sredstva, s katerimi gospodari podjetje, ker pa se dobiček zmanjšuje, se posledično niža tudi donos na sredstva. V letih 2003 in 2004 se je razmeroma močno znižal tudi donos na kapital.

Vrednosti kapitala so se v obravnavanem obdobju ves čas povečevale, donos na kapital pa se je z izjemo leta 2002, nižal.

Tabela št. 15: Podatki poslovanja Kovinoplastike Lož d. d. v letih 2000-2004

v TSIT

Kategorije	2000	2001	2002	2003	2004	Povprečje rasti
Sredstva	14.464.522	15.912.972	17.862.143	18.775.663	21.074.207	8,62 %
Stalna sredstva	7.221.841	8.074.847	9.042.155	9.788.710	11.198.727	11,29 %
Opredmetena osnovna sredstva	4.562.052	4.707.668	4.565.874	4.515.869	5.413.823	8,89 %
Gibljava sredstva	7.242.681	7.838.125	8.819.988	8.986.602	9.875.480	5,81 %
Zaloge	2.264.080	2.538.697	3.110.471	3.399.535	3.686.889	8,87 %
Poslovne terjatve	3.409.468	3.579.196	4.497.008	4.113.156	3.709.891	-9,17 %
Obveznosti do virov sredstev	14.464.522	15.912.972	17.862.143	18.775.663	21.074.207	8,62 %
Kapital	11.313.201	13.000.588	14.336.917	15.199.525	15.737.681	4,77 %
Finančne in poslovne obveznosti	2.288.024	2.193.052	3.223.128	3.509.659	5.272.624	27,90 %
Dolgoročne obveznosti na podlagi obveznic	n.p.	n.p.	0	0	0	n.p.
Dolgoročne finančne obveznosti do bank	n.p.	n.p.	0	0	0	n.p.
Kratkoročne obveznosti na podlagi obveznic	n.p.	n.p.	0	0	0	n.p.
Kratkoročne finančne obveznosti do bank	n.p.	n.p.	0	0	0	n.p.
Čisti prihodki od prodaje	13.644.680	13.896.107	15.835.878	16.194.044	17.165.249	4,11 %
Poslovni odhodki	13.870.556	14.740.488	15.814.524	16.145.201	17.510.991	5,23 %
Poslovni izid iz poslovanja (EBIT)	1.085.021	1.124.938	929.243	848.081	637.599	-17,17 %
Čisti poslovni izid iz rednega delovanja	1.008.051	1.181.515	1.211.746	894.806	906.092	-13,53 %
Čisti poslovni izid obračunskega obdobja	879.685	1.089.309	1.345.609	953.606	950.916	-15,94 %
Delež kapitala v financiranju	78,21	81,7	80,26	80,95	74,68	-3,54 %
Delež dolgov v financiranju	15,82	13,78	18,04	18,69	25,02	17,75 %
Kratkoročni koeficient likvidnosti	3,17	3,56	3,02	2,96	2,74	-4,78 %
Pospešeni koeficient likvidnosti	2,18	2,4	1,96	1,84	1,71	-6,41 %
Obračanje zalog 1	6,22	5,42	5,03	4,54	4,59	-4,54 %
Obračanje kratkoročnih poslovnih terjatev	4,55	4,16	3,98	3,84	4,42	5,33 %
Dnevi vezave zalog 1	62,33	67,77	72,5	80,44	79,57	4,76 %
Dnevi vezave kratk. poslovnih terjatev	81,74	91,08	91,05	95,1	82,21	-4,98 %
Čista dobičkovnost skupnih prihodkov	5,75	6,7	7,53	5,4	5,07	-17,89 %
Čista donosnost sredstev	6,55	7,17	7,97	5,21	4,77	-22,61 %
Čista donosnost kapitala	8,34	8,96	9,84	6,46	6,15	-20,98 %

Vir: GVIN z dne 09.08.2005

5. PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE V PODJETJU

V uspešnih podjetjih predstavljajo vir pomembne konkurenčne prednosti zaposleni v podjetjih. V ta namen je potrebno ustvarjati v posameznih oddelkih ustrezno klimo, ki zagotavlja zadovoljstvo zaposlenih in njihovo motivacijo za uspešno delo.

Zadovoljstvo zaposlenih v znatni meri ustvarjajo managerji z ustreznimi ukrepi glede na Herzbergovo dvofaktorsko analizo higieniki in motivatorji (Lipičnik, 1998, str 168-169). Mnogi iz navedenih spodbujevalnih faktorjev podjetje niti ne stanejo prav veliko, potrebna so le določena znanja managerjev in odločenost o doseganju zastavljenih ciljev tudi na področju ravnanja z ljudmi. Za doseganje zelenega stanja klime predlagam tako organizacijske ukrepe, kot tudi ukrepe nagrajevanja in spodbujanja inovativnosti in podjetništva. Pravilno izpeljani ukrepi bi imeli ustrezen učinek tudi na samo vrednost podjetja.

Predlagani ukrepi morajo voditi k večji produktivnosti zaposlenih, po drugi strani pa morajo v kolikor je le možno, omogočati evidentiranje stroškov po mestih, kjer le ti nastajajo.

V kolikor se po reorganizaciji zagotovi v matičnem podjetju le še proizvodnjo na krovnih programih, bo s tem dosežena večja stabilnost in tudi dobičkonosnost poslovanja, saj bo podjetje najemalo »zunanje zmogljivosti« le v obdobju, ko le te tudi dejansko potrebuje. Na tak način se znaten delež fiksnih stroškov spremeni v variabilne.

5.1. Reorganizacija matične družbe

Izhajajoč iz predhodne analize podatkov obravnavanih v nalogi in iz pogovorov z zaposlenimi v podjetju Kovinoplastika Lož d. d. menim, da bi uspešno izvedene predlagane aktivnosti bistveno povečale bogastvo lastnikov podjetja, povečali pa bi se tudi zaslužki in zadovoljstvo zaposlenih.

V matični družbi je bila v letu 2004 dodana vrednost na zaposlenega 26.147 EUR, dodana vrednost v največjem in najpomembnejšem PC Okovje je bila 23.399 EUR. Dodana vrednost na zaposlenega je pri vodilnih proizvajalcih okovja in tudi v učinkovitejših družbah grupacije ROTO še enkrat višja.

Cilj lastnikov podjetja je, da se poslovni rezultati bistveno izboljšajo, zato je v čim krajšem času potrebno sprejeti aktivnosti na podlagi vnaprej pripravljenega poslovnega načrta.

5.2. Predlogi za doseganje zelenega stanja

Za namen izboljšanja poslovanja podjetja in zadovoljstva zaposlenih predlagam v okviru matične družbe vrsto ukrepov:

1. Dogovoriti se je potrebno o navidezni delitvi kapitala podjetja. V naprej je potrebno voditi kapital ločeno za posamezna dobičkovna mesta odgovornosti glede na prihodnjo uspešnost poslovanja in vlaganja. Na tak način bo mogoče ugotavljati donose na dobičkovnih mestih glede na vložena sredstva in kapital ter računati ostale kapitalske kazalnike. Z novimi kvalitetnimi merili bi bilo omogočeno tudi učinkovitejše nagrajevanje po posameznih dobičkovnih mestih.
2. Prodaja stavbnega okovja pod blagovno znamko ROTO postavlja PC OKOVJE pri prodaji izdelkov na nekaterih področjih v neugoden položaj. Predlagam, da se v bodoče pospeši

- razvoj novih linij izdelkov (vrtljivo nagibno okensko okovje, vratne zapore ...) pod lastno blagovno znamko ARX. Nove linije izdelkov je potrebno pripraviti na osnovi tržne analize.
3. PC Gradbeni elementi mora del prodaje visoko kakovostnega stavbnega pohištva realizirati pod lastno blagovno znamko.
 4. PC Orodjarna mora prodajo orodij realizirati pod lastno blagovno znamko.
 5. Tako v proizvodnih, še bolj pa v podpornih službah je potrebno proučiti, kako in kje je mogoče v okviru vertikalne organizacijske sheme zmanjšati razlike med močjo in vplivom vodij ter podrejenih.
 6. Vsak vodja na vsakem projektu na katerem je trenutno aktiven, mora določiti svojega namestnika. Le ta mora obvezno izhajati iz tistega področja, na katerem se določena naloga izvaja (s tem mislim, da se vodje služb oz. projektov ne morejo medsebojno izbirati za namestnike).
 7. V okviru podjetja je potrebo izvajati pospešeno izvajanje izobraževanj, zlasti notranjega podjetništva.
 8. V okviru podjetja je potrebno določiti področja prodaje, za katera se izvajajo trženjske aktivnosti preko matične firme. Za področja, na katerih podjetje trenutno nima realizirane znatne realizacije prodaje ponudi v obdelavo komercialistom, kateri nove trge lahko obdelujejo tudi samostojno preko lastnih podjetij. V osvajanju novih tržišč podjetje nudi tako ugodne plačilne pogoje kot tudi tehnično podporo.
 9. V podjetju je nujno potrebno spodbuditi proces inoviranja. V ta namen je potrebno v najkrajšem možnem času pričeti s (promocijskimi) aktivnosti, s katerimi se vzpodbudi zaposlene k pospešenemu oddajanju novih predlogov. Inoviranje naj bo vzpodbujeno tudi z nagradnimi akcijami in bistveno povečanimi nagradami za avtorje predlogov. Predlagam, da se ocenjevanje novih idej izvaja na anonimen način – imena avtorjev idej naj bodo razkrita šele po zaključku in oceni posebne komisije. Inovacija se lahko uvede v poslovni proces šele s pisno privolitvijo avtorja. Realizacijo podjetniških idej je potrebno predvideti tako preko obstoječega matičnega podjetja, kot tudi preko novoustanovljenih podjetij, v katerih imata soglasno dogovorjen delež tako Kovinoplastika Lož d. d., kot tudi avtor inovacije.
 10. V okviru intraneta je potrebno pripraviti borzo znanja v okviru podjetja. Podatke in aktivnosti o posameznih delavcih, ki sodelujejo pri nujenju pomoči drugim ob njihovem soglasju objavijo na intranet strani podjetja.
 11. Vsi razpisi novih delovnih mest se morajo objaviti tudi na intranetu.
 12. Vse spletne strani podjetja, tudi v hčerinskih podjetjih, morajo imeti enotno grafično podobo.
 13. V okviru intranet strani podjetja se vzpostavi forum, na katerem lahko posamezniki zastavljajo vprašanja o podjetju, ciljih podjetja ter doseženih poslovnih rezultatih.
 14. Vsem zaposlenim v okviru skupine Kovinoplastika je potrebno omogočiti poseben popust pri nakupu za lastne potrebe (npr. okna za lastno hišo), oz. pri mesečnem nakupu blaga do vnaprej dogovorjene vrednosti (npr. 25 % popusta za vse izdelke oziroma storitve do vrednosti nakupa 100.000 SIT/mesečno). Zaposlenim se v okviru možnosti podjetja ponudijo tudi ugodni nakupi izdelkov poslovnih partnerjev (npr. nakup montažnih hiš, vozil ...).
 15. Nemudoma je potrebno vzpostaviti nov plačilni sistem. Le-ta mora zagotavljati le minimalno zakonsko predpisano plačo. Ostanek mora doprinesiti sistem točkovanja, ki se vodi ločeno za

vsako dobičkovno mesto posebej. Število točk vsakega zaposlenega je potrebno določiti glede na njegov prispevek k posameznega dobičkovnega mesta. Poslovodja mora imeti na razpolago dodaten fond točk, ki ga lahko razdeli najuspešnejšim delavcem. Zaposlenim v skupnih službah se vrednost točke določi kot povprečna vrednost v posameznih dobičkovnih mestih.

16. Poskrbeti je potrebno, da bodo zaposleni delali v ugodnih delovnih pogojih (npr. klimatizirane pisarne).
17. Režijskim delavcem, ki niso neposredno vezani na proizvodnji oz. drug proces, naj se omogoči gibljev delovni čas z zahtevano mesečno kvoto delovnih ur.
18. Pripraviti je potrebno seznam delavcev, kateri izpolnjujejo pogoje za upokojitev. Po potrebi se upokojene delavce aktivira preko dodatnih pogodb.
19. Na jedrnih proizvodnih programih je potrebno nemudoma pričeti s posodobitvijo proizvodnje. Le ta mora biti v največji možni meri avtomatizirana.
20. V vseh hčerinskih podjetjih je potrebno ponovno preveriti doseganje zastavljenega poslovanja in za vnaprej zastaviti jasne cilje. Na vodilna mesta se predlaga zadostno usposobljen kader, pri čemer morajo imeti prednost zaposleni v matičnem podjetju. Le-ti s svojim poznavanjem podjetja kot celote in s tem povezanim učinkovitejšim izrabljanjem že obstoječih resursov lahko dosežajo boljše rezultate poslovanja posameznih družb.
21. Proučiti je potrebno smisel obstoja posameznih funkcij v matični družbi, na osnovi poslovne analize pa posamezne funkcije izločiti v samostojna podjetja oz. za njih najti zunanje izvajalce (npr. konstrukcija orodij se v omejenem obsegu lahko izvaja pri zunanjih partnerjih). Ob izločitvi posameznih oddelkov in njihovi uveljavitvi na tržni način je potrebno novoustanovljenim podjetjem zagotoviti prehodne pogodbe, na osnovi katerih se zagotovi novim družbam uspešen zagon. Matična firma lahko sodeluje pri ustanovitvi novih podjetij tudi kapitalsko. Poleg navedenega predlagam, da se zaposlenim v matičnem podjetju ponudijo v odkup oziroma najem opuščeni programi oz. programi v opuščanju. Izdelki iz navedenih programov lahko ostanejo še naprej v prodajnem asortimanu matičnega podjetja.
22. Proučiti je potrebno obseg del, ki se izvajajo pri zunanjih izvajalcih. V kolikor se s poslovnim načrtom izkaže, da je mogoče navedene programe rentabilno izvajati (ob enakih cenovnih pogojih) v okviru novih podjetij, potem se ponudi novim podjetnikom vse potrebno za uspešen zagon podjetij. Kovinoplastika Lož d. d. lahko sodeluje pri ustanavljanju novih podjetij tudi kapitalsko (primer: prašno lakiranje izdelkov, priprava embalaže, internetna trgovina ...).
23. Predlagam, da se v bodoče za posamezne investicije vnaprej ugotavlja neto sedanja vrednost posameznih projektov in da se realizirajo le tisti projekti, ki imajo največje predvidene donose, in tisti, ki prispevajo k izboljšanju klime v podjetju.
24. Vsa hčerinska podjetja je v okviru tehničnih zmožnosti potrebno povezati v informacijski sistem matičnega podjetja. Hčerinskim podjetjem je potrebno ponuditi dostop do potrebnih podatkov skupine kot tudi vso potrebno strokovno podporo (npr. logistika, informatika, organizacijska podpora, šolanja ob uvedbi novih izdelkov ...).
25. Glede na možnosti zakonodaje je potrebno do določenega nivoja zagotoviti nagrajevanje uprave kot tudi ostalih zaposlenih v obliki delniških opcij. Sistem nagrajevanja preko opcij mora vnaprej omogočiti enake možnosti vsem zaposlenim. Višina dovoljenih opcij mora biti v izogib zlorabam vnaprej limitirana (npr. posamezniku je omogočen nakup opcij v višini polovice mesečne plače z dodatki).

Predlagam, da uprava izvaja aktivnosti, ki bi večale vrednost vrednostnih papirjev podjetja, kot ena izmed opcij je tudi vstop podjetja na trg organiziranega kapitala – na borzo. V primeru prodaje dela podjetja strateškemu partnerju, je potrebno zagotoviti, da majhni delničarji ne bodo v neenakopravnem položaju.

Nemudoma je potrebno pričeti izvajati aktivnosti za ugotavljanje profitabilnosti preselitve dela proizvodnje na mednarodnem trgu ter v tujino prenesti del obstoječe tehnologije. Pri tem je nujno potrebno upoštevati pravila o poreklu ter gotovih izdelkov in možnosti plasiranja v tujini izdelanih produktov na lokalno zaščiteneh trgih.

Za namen pridobitve dodatnega kapitala naj pridobi podjetje sredstva v prvi fazi odprodajo nedonosnega premoženja (npr. neuporabljeni stroji, počitniške kapacitete ...) ter z zadolžitvijo do ravni, ki bo še omogočala varno in stabilno poslovanje. Spremenjena struktura kapitala (povečanje deleža dolžniškega kapitala) bi v času nizkih obrestnih mer ugodno vplivala na donosnost kapitala. Povečan denarni tok bo pozitivno vplival na vrednost lastniških vrednostnih papirjev. V drugi fazi pridobivanja sredstev predlagam, da ob dodatni potrebi po likvidnostnih sredstvih podjetje izda novo serijo vrednostnih papirjev.

Pospeševanje notranjega podjetništva zaposlenim omogoča, da postanejo podjetniki, ne da bi zapustili podjetje. Vodstvo podjetja s pomočjo spodbujanja notranjega podjetništva lahko pridobi številne koristne ideje, katere realizira preko podjetniških timov (Tajnikar, 2000, str. 94).

Pri uvajanju notranjega podjetništva zaposleni lahko izkoristijo obstoječo poslovno infrastrukturo, prodajne mreže in finančno stabilnost podjetja (Drnovšek, 2005, str. 68). Vodstvo podjetja se mora truditi za nastajanje zelene kulture v podjetju, v kateri se zaposleni ne bodo bali napak, ki bi izhajale iz morebitnih neuspešnih projektov.

5.3. Reorganizacija podjetja – ustanovitev novih družb in prenos dejavnosti

Med organizacijske ukrepe predlagam delno reorganizacijo podjetja.

1. PC Gradbeni elementi naj se organizira v okviru samostojne pravne osebe kot družba z omejeno odgovornostjo. V kolikor je mogoče naj se osamosvojena družba poveže z strateškim partnerjem, le ta pa je lahko tako na vertikalni kot na horizontalni ravni.
 - Pri morebitnem horizontalnem povezovanju je pričakovati sinergijske učinke pri nabavi materialov (večje količine), kot tudi prihranke pri osvajanju novih tehnologij (izboljševanje toplotnih in varnostnih lastnosti izdelkov), kot tudi možnost agresivnejšega nastopa na obstoječem trgu ter osvajanju novih trgov, saj je pričakovati, da bi se delež stroškov oglaševanja na prodano enoto ob večji realizaciji zmanjšal.
 - Pri vertikalnem povezovanju se podjetje lahko poveže s pogodbami z inženiring in gradbenimi podjetji kot tudi s trgovinskimi podjetji, ki se ukvarjajo s trgovanjem z gradbenimi proizvodi.
2. Predlagam, da se PC Kovind organizira v okviru samostojne pravne osebe kot družbo z omejeno odgovornostjo. Glede na majhen delež prihodkov profitnega centra in nezadovoljivih poslovnih rezultatov je potrebno izdelati za PC Kovind poslovni načrt, v njem pa predvideti različne scenarije, na osnovi se izvedejo nadaljnje aktivnosti.
 - V primeru uspešnega poslovanja se novo nastalo podjetje razvija kot samostojna pravna oseba, katere razvoj novih proizvodov se koordinira tudi s potrebami PC Okovje in PC Inox.
 - V primeru neuspešnega poslovanja samostojne pravne osebe se poizkusi:

- a) Poiskati strateškega partnerja, kateri omogoči proizvodnjo izdelkov, ki zagotavljajo uspešno poslovanje na daljši rok.
- b) Preseliti proizvodnjo na trge, na katerih je mogoče z obstoječimi izdelki še vedno dosegati pozitivno poslovanje.
- c) Odprodati orodja in prenesti izdelavo izdelkov, potrebnih za potrebe PC Orodjarna in PC Inox podjetjem, ki se ukvarjajo z izdelavo podobnih izdelkov oz. omogočiti nadaljnjo izdelavo zainteresiranim zaposlenim v okviru njihovega novo ustanovljenega samostojnega podjetja.

Poleg navedenega predlagam tudi, da se iz okvira poslovanja Kovinoplastike Lož d. d. izloči:

- Službo informatike z organizacijo.

Službo informatike naj se organizira v obliki družbe z omejeno odgovornostjo s 100 % lastništvom Kovinoplastike Lož d. d.. V okviru navedene službe delujejo visoko usposobljeni strokovnjaki, katerih sposobnosti bodo po zaključku implementacije SAP informacijskega sistema po vsej verjetnosti presegle potrebe podjetja Kovinoplastika Lož d. d.. Ker imajo zaposleni v navedeni službi veliko specifičnega znanja o potrebah uporabnikov in, ker obstaja v gospodarstvu obstaja veliko povpraševanja po navedenih znanjih, predlagam, da sklene novo podjetje pogodbo o vzdrževanju informacijskega sistema, presežne zmogljivosti pa proda na trgu. Nova družba bi imela velik potencial za rast in veliko dodano vrednost na zaposlenega.

- Iz službe strateške nabave bi izločil vozni park z vsemi spremljajočimi dejavnostmi (servisiranje).

Novo službo, katera bi se ukvarjala z področjem transporta, bi bilo smotno organizirati v okviru družbe KOVINOPLASTIKA LOŽ DRUŽBA POOBLAŠČENKA, D. D..

Prevozne zmogljivosti bi bilo potrebno v primeru neizkoriščenosti ponuditi tudi na trgu, poskrbeti pa bi bilo potrebno tudi za ustrezno zapolnitev ostalih kapacitet, vezanih na obstoječe zmogljivosti delavnice.

Sama koordinacija transporta naj bo v bodoče vodena preko posameznih hčerinskih podjetij oz. preko logistika v Kovinoplastiki Lož d. d., pri čemer je po potrebno zagotavljati ob konkurenčnih pogojih zasedenost vozil družbe pooblaščenke.

Za uspešno vodenje podjetja so nujni dejavniki:

- z ekonomskega vidika učinkovita organizacijska struktura,
- ustrezni odnosi med posameznimi dobičkovnimi centri in celoto,
- učinkovit sistem vodenja ter transparentna poslovna politika, ki mora biti predstavljena vsem zaposlenim.

Predlagani ukrepi bi nedvomno zagotovili učinkovitejše vodenje, saj bi podjetje svoje dejavnosti usmerilo le v glavne dejavnosti, iz katerih tudi izhajajo glavni finančni prihodki. Preko svojega kapitalskega vpliva bi si tudi še naprej zagotavljalo storitve, katerih raven kvalitete bi se na račun tržne izpostavljenosti celo dvignila. Na račun znižanja števila zaposlenih in ob koncentriranju aktivnosti na glavne dejavnosti bi se že kratkoročno dvignila tudi dodana vrednost na zaposlenega, na dolgi rok pa bi se povečalo tako zadovoljstvo preostalih zaposlenih kot tudi lastnikov.

6. SKLEP

Podjetje Kovinoplastika Lož d. d. je močno in stabilno podjetje. Dosedanje uspešno poslovanje skozi leta je posledica sistematičnega vlaganja v izobraževanje zaposlenih, visoke pripadnosti zaposlenih podjetju, kot tudi dobrega vodenja in sprejemanja razmeroma dobrih poslovnih odločitev vodstev podjetja. Potrebno se je zavedati, da se je vedno potrebo prilagajati novim pogojem poslovanja. Podjetja, ki so se sposobna hitro prilagajati, so tista, ki kljub zahtevnim pogojem gospodarjenja zagotavljajo rast in dobiček.

Iz vsebine v nalogi ugotovimo, da je bila dosedanja politika gospodarjenja vodena razmeroma konzervativno, kar je sicer vplivalo na samo konstantnost poslovanja, sama rast poslovanja bi bila ob bolj tveganem poslovanju lahko tudi višja.

Kljub temu pa je iz poslovnih kazalcev mogoče razbrati tudi, da se zadnja leta uspešnost poslovanja podjetja znižuje. Le-ta se je v preteklih letih zniževala zaradi povečanega delovanja konkurence na prodajnih trgih Kovinoplastike Lož d. d., slabših pogojev ob nakupih materiala in zaradi zelo povečanih stroškov storitev. Le-ti so bili posledica uvajanja novega informacijskega sistema, katerega uvedba je bila v letu 2005 tudi uspešno zaključena. Predvidevati je mogoče, da bodo v prihodnje ravno zaradi menjave informacijskega sistema podjetje Kovinoplastika Lož d. d. in hčerinska podjetja (tako v Sloveniji kot tudi v tujini) učinkoviteje nadzirala stroške in izboljšala učinkovitost poslovanja.

Glede na razmeroma visok delež realizacije prodaje v grupacijo Roto (23,7 %) in pogodbene prodaje stavbnega okovja grupacije na celotnem področju bivše Jugoslavije je sčasoma mogoče predvideti zahteve tujega partnerja po lastninskem deležu v Kovinoplastiki Lož d. d.. Ker podjetje ne nastopa na trgu vrednostnih papirjev, je zaradi nelikvidnosti trga razmeroma nizka odkupna cena delnice. Povprečna odkupna cena za sklad lastnih delnic je znašala v letu 2004 pri odkupih od fizičnih oseb 1.750 SIT/delnico, knjigovodska cena je ob koncu leta 2004 znašala 5.750,60 SIT/delnico. Iz navedenega je mogoče razbrati sorazmerno veliko odvisnost od pogodbenega partnerja (grupacija Roto), posledično pa je za pričakovati, da bi imel le-ta, v primeru nakupa, zahteve po odkupu dela podjetja po razmeroma nizki nakupni ceni. V primeru poizkusa prevzema s strani grupacije Roto morajo biti sedanji lastniki izjemno previdni, saj ima grupacija že sedaj presežne proizvodne kapacitete, še vedno pa povečuje obseg proizvodnje na Kitajskem. Ob morebitnih finančnih težavah grupacije je za pričakovati, da bi si po vsej verjetnosti najprej »pomagali« na način, da bi poizkusili unovčiti kapitalske dobičke, nato pa bi zaradi racionaliziranja proizvodnje zaprli določene obrate. V tem primeru bi lahko Kovinoplastika Lož d. d. ostala tako brez določenih poslov kot tudi brez lastnih proizvodnih programov.

Fizične osebe, ki so vložile v podjetje svoje lastninske certifikate, zaradi nenastopanja podjetja na trgu organiziranega kapitala, trenutno nimajo možnosti uveljaviti realne vrednosti podjetja.

Iz podjetja Kovinoplastika Lož d.d. se je v zadnjem času del poslovnih funkcij, ki niso vezane neposredno na poslovanje glavne dejavnosti, preneslo na podjetje Kovinoplastika Lož družba pooblaščenka, d. d., zagotovo bi bilo dobro, da bi se nekatere funkcije organizirale v obliki zasebnih podjetij, v katerih bi lahko imela določen lastniški delež tudi Kovinoplastika Lož d. d.. Na tak način bi bilo mogoče boljše kontrolirati stroške po dejanskih stroškovnih mestih, povečala pa bi se tudi produktivnost tako v novih podjetjih, kot tudi v matičnem podjetju, saj se v le tem pogosto izgubi veliko časa in energije s vprašanji, ki niso vezana z glavno dejavnostjo poslovanja samega podjetja.

Kovinoplastika Lož d. d. bi preko lastniških deležev v novo nastalih podjetjih še vedno lahko učinkovito vplivala na prihodnji razvoj le-teh tudi glede na svoje obstoječe in prihodnje potrebe.

7. LITERATURA

1. Anthony N., Dearden J., Bedford N.: Management Control Systems. Homewood: Irwin, 1989. 853 str.
2. Anthony Robert N., Dearden John, Govindarajan Vijay: Management Control Systems. Sedma izdaja. Homewood: Irwin, 1992. 1033 str.
3. Barfield J., Raiborn C., Dalton M.: Cost Accounting – Traditions and Innovations. St. Paul: West Publishing Company, 1991. 640 str.
4. Drnovšek Mateja: Podjetništvo-Ekonomska politika in podporne inštitucije za mala podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2005. 146 str.
5. Hočevar Marko: Oblikovanje računovodskih informacij za poslovodsko nadziranje po mestih odgovornosti. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1994. 218 str.
6. Hočevar Marko: Oblikovanje računovodskih informacij za poslovodsko nadziranje po mestih odgovornosti. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 1995. 274 str.
7. Hočevar Marko: Planiranje in kontrola poslovanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 143 str.
8. Hočevar Marko, Igličar Aleksander: Osnove računovodstva. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1997. 268 str.
9. Hočevar Marko, Jaklič Marko: Slovenski managerski izziv. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1999. 175 str.
10. Horvat Tatjana: Priprava letnega poročila. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2000. 249 str.
11. Kaplan R., Atkinson A.: Advanced Management Accounting. New Jersey: Prentice-Hall, 1989. 590 str.
12. Kisper Aleš: Snovanje upravljalno-ravnateljskega sistema poročanja v podjetjih s primerom slovenskih podjetij. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2004. 300 str.
13. Koletnik Franc, Kokotec-Novak Majda: Bilanciranje in bilančna politika. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor, 1994. 60 str. 344 str.
14. Lipičnik, Bogdan.: Ravnanje z ljudmi pri delu, GV, Ljubljana 1998. 422 str.
15. Lipovec Filip: Analiza in planiranje poslovanja. Ljubljana: ČGP Delo – TOZD Gospodarski vestnik, 1983. 401 str.
16. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor: Založba obzorja, 1987. 365 str.
17. Mayr Branko: Uvod v računovodsko poročanje in proučevanje. Ptuj: Visoka šola za podjetništvo Piran, 2003. 114 str.
18. Musil Vojko, Pregrad Boris, Žerjal Breda: Tehnološki sistemi in proizvodi; 1. del. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor, 1994. 203 str.
19. Pučko Danijel: Strateško poslovanje in planiranje v podjetju. Radovljica: Didakta, 1991. 364 str.
20. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 390 str.
21. Slovenski računovodski standardi. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, 2002. 311 str.
22. Škerbic Majda, Rebernik Miroslav: Ekonomika Podjetja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1991. 336 str.
23. Tajnikar Maks: Tvegano poslovanje. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo, 2000. 308 str.
24. Turk Ivan: Upravljalni vidik računovodstva, 3. predelana izdaja. Maribor: Založba obzorja, 1985. 431 str.
25. Turk Ivan, Kavčič Slavka, Kokotec-Novak Majda: Poslovodno računovodstvo. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, 2000. 620 str.
26. Turk Ivan, Melavc Dane: Uvod v računovodstvo. Kranj: Moderna organizacija, 1994. 492 str.

8. VIRI

1. Interni podatki podjetja Kovinoplastika Lož d. d..
2. Pogovori z zaposlenimi v Kovinoplastiki Lož d. d., 2005.
3. Poslovna poročila podjetja.
4. Poslovni splet GV IN [URL: <http://www.gvin.com/>], 1.6.2005, 15.11.2005.
5. Slovenski računovodski standardi. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev.
6. Zakon o finančnem poslovanju (Uradni list RS, št. 54/99, 110/99, 50/02 in 93/02).
7. Zakon o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št. 30/93, 29/94, 82/94, 20/98, 32/98, 37/97-1719, 84/98, 6/99, 54/99, 54/99, 36/00, 45/01, 59/01, 50/02, 93/02, 57/04, 139/04).

9. PRILOGE:

Priloga 1: Realizacija podjetja Kovinoplastika Lož d. d.

V tabelah Priloge 1 je razvidna realizacija prodaje podjetja Kovinoplastika Lož d. d.:

Tabela št. 16: Struktura prodaje po področjih držav - v letu 2004 v EUR

Področja	PRODAJA JAN-DEC 2003	%	PRODAJA JAN-DEC 2004	%	INDEX 2004/2003
EU 10	26.330.537	39,8	26.747.865	39,4	101,6
- Slovenija	19.484.868	29,4	20.296.563	29,9	104,2
- Poljska	3.175.317	4,8	3.922.209	5,8	123,5
- Češka	556.961	0,8	597.654	0,9	107,3
EU 15 + EFTA	19.481.149	29,5	20.236.886	29,8	103,9
- Nemčija	11.351.427	17,2	12.898.839	19,0	113,6
SKUPAJ EU	45.811.686	69,3	46.984.751	69,2	102,6
JV EVROPA	14.423.463	21,8	13.971.145	20,6	96,9
- Hrvaška	5.197.456	7,9	5.239.044	7,7	100,8
- BIH	4.309.071	6,5	4.482.382	6,6	104,0
- Srbija in ČG	1.549.256	2,3	1.898.640	2,8	122,6
- Romunija	2.571.865	3,9	1.629.648	2,4	63,4
V EVROPA	5.582.118	8,4	6.451.660	9,5	115,6
- Rusija	5.075.408	7,7	5.606.394	8,3	110,5
OSTALI	317.776	0,5	445.727	0,7	140,3
SKUPAJ	66.135.043	100,0	67.853.282	100,0	102,6

Vir: Letno poročilo Kovinoplastike Lož d. d. za leto 2004

Tabela št. 17: Pregled prodaje 30 največjim kupcem v letu 2004 v EUR

	Kupec	Kraj	Država	Vrednost	%od cel.
1.	ROTO FRANK AG.	LEINFELDEN	NEMČIJA	8.524.256,55	12,56
2.	ROTO LOŽ D. O. O.	STARI TRG PRI LOŽU	SLOVENIJA	5.086.386,14	7,49
3.	BONDED W.		LATVIJA	3.773.537,65	5,56
4.	ALVEUS SP.Z.O.O.	WARSZAWA	POLJSKA	3.354.668,73	4,94
5.	KOVINOPLASTIKA-ZAG. D. O. O.	ZAGREB	HRVAŠKA	2.935.591,91	4,33
6.	KOVINOPLASTIKA SARAJEVO	SARAJEVO	B I H	1.940.241,52	2,86
7.	M SORA	ŽIRI	SLOVENIJA	1.901.626,01	2,80
8.	ALVEUS ROMANIA S.R.L.	BUCURESTI	ROMUNIJA	1.629.647,67	2,40
9.	KOVINOPLAST D. O. O.	ŠIROKI BRIJEG	B I H	1.616.742,64	2,38
10.	A2C, SOTRADEL, ZIEGLER	SIGOLSHEIM	FRANCIJA	1.267.469,72	1,87
11.	D.B.T. D. O. O.	ZAPREŠIČ	HRVAŠKA	1.256.587,46	1,85
12.	CIMOS	KOPER	SLOVENIJA	1.079.647,00	1,59
13.	LOŽ TRG. PRED. BEOGRAD D. O. O.	BEOGRAD	SRBIJA IN ČG	966.068,94	1,42
14.	RATIONAL AG	LANDSB. AM LECH	NEMČIJA	927.498,45	1,37
15.	NORK PALM	MOSCOW	RUSKA FEDER.	844.155,63	1,24
16.	SEMET INDUSTRIELACKIERUNGEN	EICHSTAETT	NEMČIJA	838.336,99	1,24
17.	MERKUR	KRANJ	SLOV. + MAK	782.457,92	1,15
18.	JELOVICA	ŠKOFJA LOKA	SLOVENIJA	780.086,84	1,15
19.	BO.NA.VI. COMPANY	MOSCOW	RUSKA FEDER.	747.317,57	1,10
20.	SPEDITION WEISSHAUPT	ALBSTADT	NEMČIJA	697.309,29	1,03
21.	EURODOMO HAUSTECH. GMBH	BAD SAECKINGEN	NEMČIJA	659.169,40	0,97
22.	ROTO FRANK LTD	RUGBY	VELIKA BRIT.	561.669,30	0,83
23.	STEMIT & R DOOEL	STRUGA	MAKEDONIJA	542.313,62	0,80
24.	ROTO FRANK OKUCIA	WARSZAWA	POLJSKA	525.081,55	0,77
25.	INLES D. D.	RIBNICA	SLOVENIJA	513.836,36	0,76
26.	OKNA KLI LOGATEC D. O. O.	LOGATEC	SLOVENIJA	510.160,14	0,75
27.	GORENJE D. D.	VELENJE	SLOVENIJA	507.412,98	0,75
28.	ROTO ELZETT	LOVO	MADŽARSKA	490.126,23	0,72
29.	YARES	KIEV	UKRAJINA	477.122,81	0,70
30.	DEZIS – KOMPANI	BANJA LUKA	B I H	442.142,63	0,65
	SKUPAJ 30 KUPCEV – PREJEMNIKOV			46.178.669,65	68,05

Vir: Letno poročilo Kovinoplastike Lož d. d. za leto 2004

Priloga 2: Deleži, dejavnosti, kapital in rezultati v povezanih in odvisnih družbah Kovinoplastike Lož d. d.

Tabela št. 18: Pomembni podatki o odvisnih in pridruženih družbah

v TSIT

		Čisti poslovni izid dru.	Kapital družbe	Lastniška struktura - delež Kovinoplastike Lož d. d.	
Hčerinske družbe (lastništvo):	Dejavnost	2004	31. 12. 2004	2004	2003
Alveus Sp. Z.o.o., Varšava (Kovinoplastika Lož d. d.)	trgovska dejavnost	81.153	19.240	100,00 %	100,00 %
Alveus d. o. o., Bukarešta (Kovinoplastika Lož d. d.)	trgovska dejavnost	27.664	22.975	100,00 %	100,00 %
Kovinoplastika Zagreb d. o. o., Kovinoplastika Lož d. d. 2.459.700,00 Kn - 99,16 %; g. Vladimir Butković 8.500,00 Kn - 0,34 %, g. Drago Bukovina 7.200,00 Kn - 0,29 %, ga. Jasenka Petrović 5.100,00 Kn - 0,21 %)	trgovska dejavnost, trženje, poslovna logistika	40.463	265.110	99,20 %	99,20 %
Kovinoplastika Sarajevo d. o. o., Sarajevo (Kovinoplastika Lož d. d. 42.500 KM 85 %, ga. Gordana Cincović 3.150 KM 6,3 %, g. Muhamed Dupovac 4.350 KM 8,7 %)	trgovska dejavnost	39.359	392.073	85,00 %	85,00 %
Lož Beograd d. o. o., Beograd Kovinoplastika Lož d. d. 3.000 USD + 27.000 DIN - 60 %, g. Slobodan Vunduk 1.000 USD + 9.000 DIN - 20 %, g. Vlade Pilipović 1.000 USD + 9.000 DIN - 20 %)	trgovska dejavnost	15.408	44.397	60,00 %	60,00 %
Lož Metalpres d. o. o., Plešće (Kovinoplastika Lož d. d. 55 %, Mali družbeniki 45 %)	Pr. kovino- plastičnih izdelkov	5.279	95.053	55,00 %	55,00 %
Alveus CZ s.r.o., Jablunkov (Kovinoplastika Lož d. d. -202/333, g. Boris Chmelár - 66/333, g. Petr Gánoczy - 65/333)	trgovska dejavnost	-2.326	-4.251	60,66 %	51,10 %
Roto Lož d. o. o., Lož (Kovinoplastika Lož d. d. 50 %, ROTO FRANK AG 50 %)	proizvodnja stavbenega okovja	227.989	1.330.560	50,00 %	50,00 %
Iset Adria, Kamensk-Uralsk (Iset (Ruska federacija) -50 %, Kovinoplastika d. d. -42 %, Tagdem d. o. o. - 4 %, W.G.M. d. o. o. - 4 %)	proizvodnja in trgovska dejavnost	n.p.	n.p.	42,00 %	42,00 %
Dynacast Lož d. o. o., Lož (Kovinoplastika Lož d. d. 30 %, Dynacast Holdings Limited 70 %)	proizvodnja odlitkov iz Zn legure	113.310	256.189	30,00 %	30,00 %

Vir: Letno poročilo Kovinoplastike Lož d. d. 2004; Podatki o lastništvu so podani na 31.12.2004 - interni podatki Kovinoplastike Lož d. d.

Priloga 3: Podrobna struktura pozicij bilance stanja

V prikazanih tabelah je razvidna struktura bilance stanja Kovinoplastika Lož d. d.:

Tabela št. 19: Neopredmetena dolgoročna sredstva na dan 31.12.2004

	v TSIT	
	2004	2003
Dobro ime	233	233
Dolgoročne premoženjske pravice	178.424	127.677
Neopredmetena dolgoročna sredstva v izdelavi	147.573	52.809
Skupaj	326.230	180.719

Vir: Letno poročilo Kovinoplastike Lož d. d. 2004

Tabela št. 20: Opredmetena dolgoročna sredstva na dan 31.12.2004

	v TSIT	
	2004	2003
Zemljišča	171.127	165.705
Zgradbe	1.645.973	1.551.653
Oprema in drobní inventar	2.456.063	2.468.778
Osnovna sredstva, ki se pridobivajo	896.389	225.168
Predujmi	244.270	104.565
Skupaj	5.413.823	4.515.869

Vir: Letno poročilo Kovinoplastike Lož d. d. 2004

Tabela št. 21: Deleži podjetja v tujini

	v TSIT	
	2004	2003
Lož Metalpres d. o. o., Hrvaška	50.369	47.477
Kovinoplastika Zagreb d. o. o., Hrvaška	223.500	190.672
Kovinoplastika d. o. o. Sarajevo, BiH	301.865	268.410
Alveus Romunija	24.045	0
Alveus Češka	0	0
Alveus Poljska	10.810	0
Lož Beograd, SČG	24.649	15.533
Skupaj	635.238	522.092

Vir: Letno poročilo Kovinoplastike Lož d. d. za leto 2004

Tabela št. 22: Dolgoročne finančne terjatve v podjetja v skupini

	v TSIT	
	2004	2003
Kovinoplastika Zagreb d. o. o., Hrvatska	49.946	0
Kovinoplastika d. o. o. Sarajevo, BiH	44.519	21.180
Alveus Romunija	0	1.906
Alveus Češka	13.186	14.201
Alveus Poljska	2.314	15.672
Skupaj	109.965	52.959

Vir: Letno poročilo Kovinoplastike Lož d. d. za leto 2004

Tabela št. 23: Deleži pridruženih podjetij

	v TSIT	
	2004	2003
Dynacast Lož	67.847	53.869
Techno-Lož Babno Polje	0	94.000
Roto Lož	618.797	604.802
Skupaj	686.645	752.671

Vir: Letno poročilo Kovinoplastike Lož d. d. za leto 2004

Tabela št. 24: Vrednosti investicij v hčerinskih podjetjih

	v TSIT	
	2004	2003
Dynacast Lož	67.847	53.869
Techno-Lož Babno Polje	0	94.000
Roto Lož	618.797	604.802
Skupaj	686.645	752.671

Vir: Letno poročilo Kovinoplastike Lož d. d. za leto 2004

Tabela št. 25: Druge delnice in dolgoročni deleži⁴
v TSIT

	2004	2003
Abanka d. d.	396.677	528.580
Cimos Interational d. d.	1.035.422	1.005.375
Aktiva Invest	0	132.000
Kovinoplastika Lož, družba	36.488	
Pooblaščenka, d. d.		
Prva pokojninska družba	25.000	0
Papigor	684.340	684.340
Poteza skupina	576.864	
Drugi dolgoročni deleži	53.724	89.817
Skupaj	2.808.515	2.440.112

Vir: Letno poročilo Kovinoplastike Lož d. d. za leto 2004

Tabela št. 26: Druge dolgoročne finančne terjatve
v TSIT

	2004	2003
Dolgoročno dani depoziti	898.488	843.077
Obveznice	359.841	361.101
Posojila dana podjetjem	64.752	116.256
Skupaj	1.323.081	1.320.434

Vir: Letno poročilo Kovinoplastike Lož d. d. za leto 2004

Tabela št. 27: Zaloge

	v TSIT			
	kosmata vrednost	popravek vrednosti	čista vrednost 2004	čista vrednost 2003
Material	1.210.754	-63.258	1.147.496	805.233
Nedokončana proizvodnja	684.048	0	684.048	793.334
Proizvodi	1.504.993		1.504.993	1.362.073
Trgovsko blago	339.345		339.345	353.043
Predujmi za zaloge	11.007		11.007	85.852
Skupaj	3.750.147	-63.258	3.686.889	3.399.535

Vir: Letno poročilo Kovinoplastike Lož d. d. za leto 2004

⁴ Drugi dolgoročni deleži so ovrednoteni po nabavni vrednosti, ki je enaka plačanemu znesku denarja ali njegovih ustreznikov na dan menjave oz. po tržni ceni, če je ta nižja od plačanega zneska denarja.

Tabela št. 28: Kratkoročne poslovne terjatve

	v TSIT	
	2004	2003
Kratkoročne terjatve do kupcev	2.158.571	2.265.287
Kratkoročne poslovne terjatve do podjetij v skupini razen do pridruženih podjetij	1.003.216	1.127.857
Kratkoročne poslovne terjatve do pridruženih podjetij	345.172	243.335
Kratkoročne poslovne terjatve do drugih	165.256	476.677
Skupaj	3.672.215	4.113.156

Vir: Letno poročilo Kovinoplastike Lož d. d. za leto 2004

Tabela št. 29: Kratkoročne poslovne terjatve do podjetij v skupini, pridruženih podjetij in do drugih kupcev po zapadlosti

	v TSIT
Nezapadle terjatve	2.221.441
Zapadle	1.285.518
- od 1 do 30 dni	695.750
- od 31 do 60 dni	187.232
- od 61 do 90 dni	90.659
- nad 91 dni	311.877
Skupaj	3.506.959

Vir: Letno poročilo Kovinoplastike Lož d. d. za leto 2004

Tabela št. 30: Gibanje popravka vrednosti terjatev v letu 2004

	v TSIT			
	Začetno stanje	Zmanjšanje	Povečanje	Končno stanje
Popravek vrednosti do kupcev v državi	16.792	-9.323	5.204	12.673
Popravek vrednosti do kupcev v tujini	103.915	-85.971	24.348	42.292
Popravek vrednosti - toženo	718.361	-21.258	0	697.103
Popravek vrednosti - obresti	60.335	-35.362	29.821	54.794
Skupaj	899.403	-151.914	59.373	806.862

Vir: Letno poročilo Kovinoplastike Lož d. d. za leto 2004

Tabela št. 31: Kratkoročne poslovne terjatve do podjetij v skupini, pridruženih podjetij in do kupcev glede na zavarovane in nezavarovane

	v TSIT
Zavarovane terjatve	350.082
Nezavarovane terjatve	3.156.877

Vir: Letno poročilo Kovinoplastike Lož d. d. za leto 2004

Tabela št. 32: Kratkoročne finančne naložbe

	v TSIT	
	2004	2003
Kratkoročni deleži v podjetjih v skupini razen v pridruženih podjetjih	87.088	30.813
Kratkoročne finančne naložbe do drugih	2.212.620	1.134.490
Skupaj	2.299.708	1.165.303

Vir: Letno poročilo Kovinoplastike Lož d. d. za leto 2004

Tabela št. 33: Kratkoročni deleži v podjetjih v skupini

	v TSIT	
	2004	2003
Kratk. del dolg. posojila Kovinoplastika Zagreb	39.957	0
Kratk. del dolg. posojila Alveus Češka	1.199	0
Kratk. del dolg. posojila Alveus Romunija	1.931	8.573
Kratk. del dolg. posojila Alveus Poljska	12.774	15.495
Kratk. del dolg. posojila Kovinoplastika Sarajevo	31.227	6.745
Skupaj	87.088	30.813

Vir: Letno poročilo Kovinoplastike Lož d. d. za leto 2004

Tabela št. 34: Kratkoročne finančne naložbe do drugih

	v TSIT	
	2004	2003
Prejete menice	38.359	33.487
Kratkoročne finančne naložbe do podjetij	66.418	110.509
Depoziti pri slovenskih poslovnih bankah	2.107.843	990.494
Skupaj	2.212.620	1.134.490

Vir: Letno poročilo Kovinoplastike Lož d. d. za leto 2004

Tabela št. 35: Dobroimetje pri banki, čeki, gotovina

	v TSIT	
	2004	2003
Plačilne kartice	48	71
Denarna sredstva na tolarskih poslovnih računih	20.309	202.535
Denarna sredstva na deviznih poslovnih računih	53.025	106.002
Skupaj	73.382	308.608

Vir: Letno poročilo Kovinoplastike Lož d. d. za leto 2004

Tabela št. 36: Rezervacije Kovinoplastike Lož d. d.

	v TSIT		
	Stanje 1.1.2004	Črpanje in sproščanje	Stanje 31.12.2004
Gibanje dolgoročnih rezervacij v letu 2004:	29.661	-2.577	27.084
Vir: Letno poročilo Kovinoplastike Lož d. d. za leto 2004			

Tabela št. 37: Dolgoročne finančne in poslovne obveznosti Kovinoplastike Lož d. d.

	v TSIT	
	2004	2003
Dolgoročne finančne obveznosti do bank	958.972	473.381
Dolgoročne finančne in poslovne obveznosti do drugih	5.304	5.304
Skupaj	964.276	478.685
Vir: Letno poročilo Kovinoplastike Lož d. d. za leto 2004		

Tabela št. 38: Kratkoročne finančne in poslovne obveznosti Kovinoplastike Lož d. d.

	v TSIT	
	2004	2003
Kratkoročne finančne obveznosti do bank	1.846.021	464.877
Kratkoročne poslovne obveznosti na podlagi predujmov	79.796	83.993
Kratkoročne poslovne obveznosti do dobaviteljev	1.921.757	1.991.858
Kratkoročne finančne in poslovne obveznosti do podjetij v skupini	28.292	28.485
Kratkoročne finančne in poslovne obveznosti do pridruženih podjetij	13.392	18.434
Kratkoročne finančne in poslovne obveznosti do drugih	419.086	443.327
Skupaj:	4.308.344	3.030.974
Vir: Letno poročilo Kovinoplastike Lož d. d. za leto 2004		

Tabela št. 39: Kratkoročne poslovne obveznosti podjetij v skupini

	v TSIT	
	2004	2003
Kovinoplastika Zagreb - Hrvatska	0	498
Lož Metalpres -Hrvatska	26.677	23.702
Alveus Češka	0	585
Alveus Romunija	419	438
Lož Beograd -SČG	1.196	3.262
Skupaj	28.292	28.485
Vir: Letno poročilo Kovinoplastike Lož d. d. za leto 2004		

Tabela št. 40: Pasivne časovne razmejitve Kovinoplastike Lož d. d.

	V TSIT	
	2004	2003
Kratkoročno vnaprej vračunani stroški in odhodki	36.818	36.818
Skupaj	36.818	36.818

Vir: Letno poročilo Kovinoplastike Lož d. d. za leto 2004

Priloga 4: Podrobna struktura pozicij bilance uspeha

V prikazanih tabelah je razvidna struktura bilance uspeha Kovinoplastika Lož d. d.:

Tabela št. 41: Izkaz poslovnega izida po funkcionalnih skupinah v TSIT

	2004	2003
Čisti prihodki od prodaje	17.165.248	16.194.044
Nabavna vrednost prodanega blaga	-2.170.714	-1.908.055
Proizvajalni stroški prodanih proizvodov	-10.094.250	-9.133.716
Kosmati poslovni izid od prodaje	4.900.284	5.152.273
Stroški prodajanja	-1.278.461	-1.135.858
Stroški splošnih dejavnosti	-3.102.447	-3.497.863
Drugi poslovni prihodki	118.222	329.529
Poslovni izid iz rednega delovanja	637.598	848.081

Vir: Letno poročilo Kovinoplastike Lož d. d. za leto 2004

Tabela št. 42: Čisti prihodki od prodaje v TSIT

	2004	2003
Prihodki od prodaje proizvodov doma	5.321.177	4.944.239
Prihodki od prodaje storitev doma	462.009	472.005
Prihodki od prodaje proizvodov v tujini - podjetje v skupini	3.045.631	2.521.122
Prihodki od prodaje proizvodov v tujini – drugi	8.336.431	8.256.677
Skupaj	17.165.248	16.194.044

Vir: Letno poročilo Kovinoplastike Lož d. d. za leto 2004

Tabela št. 43: Čisti prihodki od prodaje so izkazani po kraju realizacije v TSIT

	2004			2003		
	Doma	Tujina	Skupaj	Doma	Tujina	Skupaj
PC Okovje	2.976.198	6.185.916	9.162.114	2.761.969	5.452.577	8.214.546
PC Inox	907.207	4.382.746	5.289.953	865.180	3.704.241	4.569.421
PC Orodjarna	447.238	290.961	738.199	376.287	1.204.313	1.580.600
PC Kovind	188.313	149.262	337.575	163.396	84.840	248.236
PC Gradbeni elementi	883.151	336.847	1.219.998	887.158	309.478	1.196.636
Sektorji	381.079	36.330	417.409	362.255	22.350	384.605
Skupaj	5.783.186	11.382.062	17.165.248	5.416.245	10.777.799	16.194.044

Vir: Letno poročilo Kovinoplastike Lož d. d. za leto 2004

Tabela št. 44: Čisti prihodki od prodaje so izkazani po vrsti v TSIT

	2004			2003		
	Proizvodi in storitve	Blago in material	Skupaj	Proizvodi in storitve	Blago in material	Skupaj
PC Okovje	7.424.062	1.738.052	9.162.114	6.678.296	1.536.250	8.214.546
PC Inox	4.354.510	935.443	5.289.953	3.841.608	727.813	4.569.421
PC Orodjarna	731.843	6.356	738.199	1.574.522	6.078	1.580.600
PC Kovind	334.870	2.705	337.575	246.411	1.825	248.236
PC Gradbeni elementi	1.140.264	79.734	1.219.998	1.107.808	88.828	1.196.636
Sektorji	204.829	212.581	417.410	203.792	180.813	384.605
Skupaj	14.190.378	2.974.871	17.165.248	13.652.437	2.541.607	16.194.044

Vir: Letno poročilo Kovinoplastike Lož d. d. za leto 2004

Tabela št. 45: Stroški blaga, materiala in storitev v TSIT

	2004	2003
Nabavna vrednost prodanega materiala in blaga	2.170.714	1.908.055
Stroški materiala	7.063.092	6.218.733
Stroški storitev	1.865.608	1.788.083
Skupaj	11.099.414	9.914.871

Vir: Letno poročilo Kovinoplastike Lož d. d. za leto 2004

Tabela št. 46: Stroški materiala v TSIT

	2004	2003
Porabljene surovine in material	6.082.407	5.392.874
Stroški pomožnega materiala	445.328	337.907
Stroški energije	310.636	269.383
Stroški nadomestnih delov	144.957	153.473
Odpis drobnega inventarja	38.300	35.608
Stroški kala in loma	5.253	-3.291
Stroški pisarniškega materiala in strokovne literature	30.731	31.032
Drugi stroški materiala	5.480	1.747
Skupaj	7.063.092	6.218.733

Vir: Letno poročilo Kovinoplastike Lož d. d. za leto 2004

Tabela št. 47: Stroški storitev	v TSIT	
	2004	2003
Stroške storitev pri izdelavi proizvodov	2.804	0
Stroške prevoznih storitev	384.506	302.625
Storitve vzdrževanja	173.334	143.114
Najemnine	52.991	76.236
Povračila stroškov v zvezi z delom	137.405	155.737
Stroške plačilnega prometa	99.052	96.447
Stroški intelektualnih in osebnih storitev	290.182	201.635
Stroški sejmov, reklam, reprezentance	174.796	154.128
Avtorski honorarji	36.034	32.809
Stroški drugih storitev	514.504	625.352
Skupaj	1.865.608	1.788.083

Vir: Letno poročilo Kovinoplastike Lož d. d. za leto 2004

Tabela št. 48: Stroški dela	v TSIT	
	2004	2003
Stroški plač	3.439.708	3.312.335
Stroški socialnih zavarovanj	878.414	838.159
-od tega pokojninska zavarovanja	143.377	134.359
Stroški za prevoz na delo	121.971	84.228
Stroški malic	282.474	250.410
Drugi stroški dela	294.150	252.249
Skupaj	5.016.717	4.737.381

Vir: Letno poročilo Kovinoplastike Lož d. d. za leto 2004

Tabela št. 49: Odpisi vrednosti	v TSIT	
	2004	2003
Obračunana amortizacija	1.185.746	1.235.371
Prevrednotovalni poslovni odhodki	71.043	139.610
Skupaj	1.256.789	1.374.981

Vir: Letno poročilo Kovinoplastike Lož d. d. za leto 2004

Tabela št. 50: Drugi poslovni odhodki v TSIT

	2004	2003
Prispevek gospodarski zbornici Slovenije	9.036	9.378
Članarine	2.971	1.414
Vodni prispevek za onesnaženo vodo po odločbi	5.513	6.190
Prispevek za koriščenje stavbnega zemljišča	20.423	20.701
Izdatki za varstvo okolja - ekologija	26.287	21.537
Nagrade učencem in študentom na praktičnem delu	45.413	28.550
Donatorstvo	6.813	7.154
Ostali stroški	21.615	23.044
Skupaj	138.071	117.968

Vir: Letno poročilo Kovinoplastike Lož d. d. za leto 2004

Tabela št. 51: Finančni prihodki iz deležev v TSIT

	2004	2003
- finančni prihodki iz deležev v podjetjih v skupini	0	10.361
- Kovinoplastika Zagreb	0	10.361
- finančni prihodki iz deležev v pridruženih podjetjih	120.014	123.073
- Roto Lož d. o. o.	100.000	90.506
- Dynacast Lož d. o. o.	20.014	32.567
- drugi finančni prihodki iz deležev	36.553	38.329
Skupaj	156.567	171.763

Vir: Letno poročilo Kovinoplastike Lož d. d. za leto 2004

Tabela št. 52: Finančni prihodki iz dolgoročnih terjatev v TSIT

	2004	2003
Finančni prihodki iz dolgoročnih terjatev do podjetij v skupini (obresti)	11.446	4.325
Drugi finančni prihodki iz dolgoročnih terjatev	34.855	37.214
Skupaj	46.301	41.539

Vir: Letno poročilo Kovinoplastike Lož d. d. za leto 2004

Tabela št. 53: Finančni prihodki iz kratkoročnih terjatev v TSIT

	2004	2003
Finančni prihodki iz obresti in kratkoročnih terjatev do podjetij v skupini	22.847	34.602
Drugi finančni prihodki iz obresti in kratkoročnih terjatev	297.234	334.824
Skupaj	320.068	369.426

Vir: Letno poročilo Kovinoplastike Lož d. d. za leto 2004

Tabela št. 54: Finančni odhodki za obresti in iz drugih obveznosti v TSIT

	2004	2003
Finančni odhodki za obresti in iz drugih obveznosti do podjetij v skupini	5.797	3.599
Drugi finančni odhodki za obresti in iz drugih obveznosti	148.573	166.058
Skupaj	154.370	169.657

Vir: Letno poročilo Kovinoplastike Lož d. d. za leto 2004

Tabela št. 55: Prevrednotovalni finančni odhodki v TSIT

	2004	2003
Prevrednotovalni finančni odhodki pri finančnih naložbah v pridružena podjetja	1.409	0
Prevrednotovalni finančni odhodki	11.746	152.650
Skupaj	13.155	152.650

Vir: Letno poročilo Kovinoplastike Lož d. d. za leto 2004

Tabela št. 56: Prevrednotovalni finančni odhodki zaradi oslabitve v TSIT

	2004	2003
- prevrednotovalni finančni odhodki v podjetja v skupini	1.410	12.645
- Alveus Češka	1.410	3.900
- Alveus Poljska		8.745
- prevrednotovalni finančni odhodki v pridružena podjetja	11.112	111.663
- Techno Lož	11.112	103.980
- Iset Adria		7.683
- Drugi prevrednotovalni finančni odhodki	633	28.342
Skupaj	13.155	152.650

Vir: Letno poročilo Kovinoplastike Lož d. d. za leto 2004

Tabela št. 57: Izredni prihodki podjetja Kovinoplastika Lož d. d.

	v TSIT	
	2004	2003
Prihodki iz preteklih let	792	2.581
Prejete kazni in odškodnine	7.020	21.501
Drugi izredni prihodki	58.808	49.289
Skupaj	66.620	73.371

Vir: Letno poročilo Kovinoplastike Lož d. d. za leto 2004

Tabela št. 58: Izredni odhodki podjetja Kovinoplastika Lož d. d.
v TSIT

	2004	2003
Odhodki iz prejšnjih let	2.660	3.755
Odškodnine	17.406	9.767
Ostalo	1.731	1.049
Skupaj	21.797	14.571

Vir: Letno poročilo Kovinoplastike Lož d. d. za leto 2004

Priloga 5: Izkazi uspeha za posamezna dobičkovna mesta Kovinoplastike Lož d. d.

V prikazanih tabelah so razvidni izkazi uspeha za posamezna dobičkovna mesta podjetja Kovinoplastika Lož d. d. za leti 2003 in 2004:

Tabela št. 59: IZKAZ USPEHA - PC OKOVJE

v TSIT

	NAZIV	DOSEŽENO I-XII/03	DOSEŽENO I-XII/04
1	ČISTI PRIHODKI OD PRODAJE	8.214.546	9.162.114
2	SPREMEMBA VREDNOSTI ZALOG PROIZVODOV IN NEDOKONČANE PROIZVODNJE	359.982	7.262
3	USREDSTVENI LASTNI PROIZVODI IN LASTNE STORITVE	98.148	120.527
4	DRUGI POSLOVNI PRIHODKI (S PREVREDNOTOVALNIMI POSLOVNIMI PRIHODKI)	163.672	75.731
5	STROŠKI BLAGA, MATERIALA IN STORITEV	5.654.217	6.240.238
a	- Stroški materiala in blaga	4.132.974	4.606.170
b	- Stroški storitev	1.521.243	1.634.068
6	STROŠKI DELA	1.968.853	2.131.587
7	ODPISI VREDNOSTI	560.050	466.543
8	DRUGI POSLOVNI ODHODKI	57.224	74.801
	DOBIČEK IZ POSLOVANJA	596.004	452.465
9	FINANČNI PRIHODKI IZ DELEŽEV	123.142	120.014
10	FINANČNI PRIHODKI IZ DOLGOROČNIH TERJATEV	37.214	0
11	FINANČNI PRIHODKI IZ KRATKOROČNIH TERJATEV	86.637	61.593
12	FINANČNI ODHODKI ZA ODPISE FINANČNIH NALOŽB	0	0
13	FINANČNI ODHODKI ZA OBRESTI IN IZ DRUGIH OBV.	58.917	39.219
14	DAVEK IZ DOBIČKA IZ REDNEGA DELOVANJA	0	0
15	ČISTI POSLOVNI IZID IZ REDNEGA DELOVANJA	784.080	594.853
16	IZREDNI PRIHODKI	13.669	20.990
17	IZREDNI ODHODKI	3.292	8.590
18	POSLOVNI IZID ZUNAJ REDNEGA DELOVANJA	10.377	12.400
19	DAVEK IZ DOBIČKA (25%)	198.614	151.813
20	DRUGI DAVKI, KI NISO IZKAZANI V DRUGIH POSTAVKAH	0	0
21	ČISTI POSLOVNI IZID OBRAČUNSKEGA OBDOBJA	595.842	455.439

Vir: Interni podatki podjetja Kovinoplastika Lož d. d.

Tabela št. 60: IZKAZ USPEHA - PC INOX

v TSIT

	NAZIV	DOSEŽENO I-XII/03	DOSEŽENO I-XII/04
1	ČISTI PRIHODKI OD PRODAJE	4.569.421	5.289.953
2	SPREMEMBA VREDNOSTI ZALOG PROIZVODOV IN NEDOKONČANE PROIZVODNJE	58.043	3.935
3	USREDSTVENI LASTNI PROIZVODI IN LASTNE STORITVE	0	286
4	DRUGI POSLOVNI PRIHODKI (S PREVREDNOTOVALNIMI POSLOVNIMI PRIHODKI)	19.237	11.006
5	STROŠKI BLAGA, MATERIALA IN STORITEV	3.449.132	3.923.622
a	- Stroški materiala in blaga	2.696.385	3.159.504
b	- Stroški storitev	752.747	764.118
6	STROŠKI DELA	699.360	726.653
7	ODPISI VREDNOSTI	378.516	355.374
8	DRUGI POSLOVNI ODHODKI	20.346	21.238
	DOBIČEK IZ POSLOVANJA	99.347	278.292
9	FINANČNI PRIHODKI IZ DELEŽEV	0	0
10	FINANČNI PRIHODKI IZ DOLGOROČNIH TERJATEV	1.790	2.157
11	FINANČNI PRIHODKI IZ KRATKOROČNIH TERJATEV	48.921	32.008
12	FINANČNI ODHODKI ZA ODPISE FINANČNIH NALOŽB	0	0
13	FINANČNI ODHODKI ZA OBRESTI IN IZ DRUGIH OBV.	86.620	33.468
14	DAVEK IZ DOBIČKA IZ REDNEGA DELOVANJA	0	0
15	ČISTI POSLOVNI IZID IZ REDNEGA DELOVANJA	63.438	278.989
16	IZREDNI PRIHODKI	25.265	11.479
17	IZREDNI ODHODKI	4.372	10.112
18	POSLOVNI IZID ZUNAJ REDNEGA DELOVANJA	20.893	1.367
19	DAVEK IZ DOBIČKA (25%)	21.083	70.089
20	DRUGI DAVKI, KI NISO IZKAZANI V DRUGIH POSTAVKAH	0	0
21	ČISTI POSLOVNI IZID OBRAČUNSKEGA OBDOBJA	63.249	210.267

Vir: Interni podatki podjetja Kovinoplastika Lož d. d.

Tabela št. 61: IZKAZ USPEHA - PC ORODJARNA

v TSIT

	NAZIV	DOSEŽENO I-XII/03	DOSEŽENO I-XII/04
1	ČISTI PRIHODKI OD PRODAJE	1.580.600	738.199
2	SPREMEMBA VREDNOSTI ZALOG PROIZVODOV IN NEDOKONČANE PROIZVODNJE	-169.895	-37.322
3	USREDSTVENI LASTNI PROIZVODI IN LASTNE STORITVE	520.532	1.101.394
4	DRUGI POSLOVNI PRIHODKI (S PREVREDNOTOVALNIMI POSLOVNIMI PRIHODKI)	14.146	11.892
5	STROŠKI BLAGA, MATERIALA IN STORITEV	810.132	688.817
a	- Stroški materiala in blaga	409.645	399.757
b	- Stroški storitev	400.487	289.060
6	STROŠKI DELA	815.043	831.410
7	ODPISI VREDNOSTI	154.472	134.347
8	DRUGI POSLOVNI ODHODKI	14.101	15.538
	DOBIČEK IZ POSLOVANJA	151.635	144.051
9	FINANČNI PRIHODKI IZ DELEŽEV	0	0
10	FINANČNI PRIHODKI IZ DOLGOROČNIH TERJATEV	0	0
11	FINANČNI PRIHODKI IZ KRATKOROČNIH TERJATEV	11.768	7.615
12	FINANČNI ODHODKI ZA ODPISE FINANČNIH NALOŽB	0	0
13	FINANČNI ODHODKI ZA OBRESTI IN IZ DRUGIH OBV.	5.295	3.513
14	DAVEK IZ DOBIČKA IZ REDNEGA DELOVANJA	0	0
	15 ČISTI POSLOVNI IZID IZ REDNEGA DELOVANJA	158.108	148.153
16	IZREDNI PRIHODKI	13.669	4.729
17	IZREDNI ODHODKI	523	227
	18 POSLOVNI IZID ZUNAJ REDNEGA DELOVANJA	13.146	4.502
19	DAVEK IZ DOBIČKA (25%)	42.813	38.164
20	DRUGI DAVKI, KI NISO IZKAZANI V DRUGIH POSTAVKAH	0	0
	21 ČISTI POSLOVNI IZID OBRAČUNSKEGA OBDOBJA	128.441	114.492

Vir: Interni podatki podjetja Kovinoplastika Lož d. d.

Tabela št. 62: IZKAZ USPEHA - PC GRADBENI ELEMENTI

v TSIT

	NAZIV	DOSEŽENO I-XII/03	DOSEŽENO I-XII/04
1	ČISTI PRIHODKI OD PRODAJE	1.196.636	1.219.998
2	SPREMEMBA VREDNOSTI ZALOG PROIZVODOV IN NEDOKONČANE PROIZVODNJE	3.330	-41.237
3	USREDSTVENI LASTNI PROIZVODI IN LASTNE STORITVE	5.028	18.403
4	DRUGI POSLOVNI PRIHODKI (S PREVREDNOTOVALNIMI POSLOVNIMI PRIHODKI)	7.564	15.530
5	STROŠKI BLAGA, MATERIALA IN STORITEV	949.507	950.372
a	- Stroški materiala in blaga	723.661	720.465
b	- Stroški storitev	225.846	229.907
6	STROŠKI DELA	204.042	216.148
7	ODPISI VREDNOSTI	55.049	34.961
8	DRUGI POSLOVNI ODHODKI	7.859	6.829
	DOBIČEK IZ POSLOVANJA	-3.899	4.384
9	FINANČNI PRIHODKI IZ DELEŽEV	0	0
10	FINANČNI PRIHODKI IZ DOLGOROČNIH TERJATEV	0	0
11	FINANČNI PRIHODKI IZ KRATKOROČNIH TERJATEV	9.967	6.097
12	FINANČNI ODHODKI ZA ODPISE FINANČNIH NALOŽB	0	0
13	FINANČNI ODHODKI ZA OBRESTI IN IZ DRUGIH OBV.	6.890	5.024
14	DAVEK IZ DOBIČKA IZ REDNEGA DELOVANJA	0	0
	15 ČISTI POSLOVNI IZID IZ REDNEGA DELOVANJA	-822	5.457
16	IZREDNI PRIHODKI	2.004	2.063
17	IZREDNI ODHODKI	4.828	2.716
	18 POSLOVNI IZID ZUNAJ REDNEGA DELOVANJA	-2.824	-653
19	DAVEK IZ DOBIČKA (25%)	0	1.201
20	DRUGI DAVKI, KI NISO IZKAZANI V DRUGIH POSTAVKAH	0	0
	21 ČISTI POSLOVNI IZID OBRAČUNSKEGA OBDOBJA	-3.644	3.603

Vir: Interni podatki podjetja Kovinoplastika Lož d. d.

Tabela št. 63: IZKAZ USPEHA - PC KOVIND

v TSIT

	NAZIV	DOSEŽENO I-XII/03	DOSEŽENO I-XII/04
1	ČISTI PRIHODKI OD PRODAJE	248.236	337.575
2	SPREMEMBA VREDNOSTI ZALOG PROIZVODOV IN NEDOKONČANE PROIZVODNJE	-5.602	23
3	USREDSTVENI LASTNI PROIZVODI IN LASTNE STORITVE	20.063	37.015
4	DRUGI POSLOVNI PRIHODKI (S PREVREDNOTOVALNIMI POSLOVNIMI PRIHODKI)	1.486	126
5	STROŠKI BLAGA, MATERIALA IN STORITEV	158.486	239.607
a	- Stroški materiala in blaga	83.473	131.914
b	- Stroški storitev	75.013	107.693
6	STROŠKI DELA	76.218	112.514
7	ODPISI VREDNOSTI	57.285	69.542
8	DRUGI POSLOVNI ODHODKI	3.380	3.325
	DOBIČEK IZ POSLOVANJA	-31.186	-50.249
9	FINANČNI PRIHODKI IZ DELEŽEV	0	0
10	FINANČNI PRIHODKI IZ DOLGOROČNIH TERJATEV	0	0
11	FINANČNI PRIHODKI IZ KRATKOROČNIH TERJATEV	1.472	995
12	FINANČNI ODHODKI ZA ODPISE FINANČNIH NALOŽB	0	0
13	FINANČNI ODHODKI ZA OBRESTI IN IZ DRUGIH OBV.	872	801
14	DAVEK IZ DOBIČKA IZ REDNEGA DELOVANJA	0	0
	15 ČISTI POSLOVNI IZID IZ REDNEGA DELOVANJA	-30.586	-50.055
16	IZREDNI PRIHODKI	394	91
17	IZREDNI ODHODKI	33	72
	18 POSLOVNI IZID ZUNAJ REDNEGA DELOVANJA	361	19
19	DAVEK IZ DOBIČKA (25%)	0	0
20	DRUGI DAVKI, KI NISO IZKAZANI V DRUGIH POSTAVKAH	0	0
	21 ČISTI POSLOVNI IZID OBRAČUNSKEGA OBDOBJA	-30.226	-50.036

Vir: Interni podatki podjetja Kovinoplastika Lož d. d.