

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

Specialistično delo

SISTEM KAZALNIKOV ZA MERJENJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA PODJETJA SOLKANSKA INDUSTRIJA APNA

Ljubljana, avgust 2005

Janko Borjančič

IZJAVA

Študent Janko Borjančič izjavljam, da sem avtor tega specialističnega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. dr. Metke Tekavčič in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo specialističnega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 18. avgust 2005

Podpis: _____

KAZALO

1 UVOD	5
1.1 Opredelitev problema specialističnega dela.....	6
1.1.1 Omejitve merjenja uspešnosti poslovanja s finančnimi kazalniki.....	7
1.1.2 Nove metode in kazalniki merjenja uspešnosti poslovanja.....	8
1.2 Cilj specialističnega dela.....	8
1.3 Metoda dela.....	9
1.4 Struktura specialističnega dela.....	10
2 SPREMLJANJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA PODJETJA S KAZALNIKI SLOVENSКИH RAČUNOVODSKIH STANDARDOV	11
2.1 Pojem analize poslovanja.....	11
2.2 Metode pri računovodskem analiziranju poslovanja.....	12
2.3 Uspešnost in učinkovitost poslovanja.....	13
2.4 Skupine kazalnikov za merjenje uspešnosti poslovanja po Slovenskih računovodskih standardih.....	14
2.5 Obvezni računovodski kazalniki po Slovenskih računovodskih standardih.....	17
2.6 Sistem povezanih kazalnikov.....	19
3 RAČUNOVODSKI KAZALNIKI USPEŠNOSTI POSLOVANJA PODJETJA SOLKANSKA INDUSTRIJA APNA	21
3.1 Predstavitev podjetja Solkanska industrija apna d.d.	21
3.1.1 Poslanstvo, vizija in strateški cilji podjetja.....	21
3.1.2 Tradicija proizvodnje apna in mejniki v razvoju podjetja.....	21
3.1.3 Lastniška struktura podjetja.....	23
3.1.4 Organizacijska struktura.....	24
3.1.5 Sistem kakovosti in ISO standardi podjetja.....	25
3.2 Izbor kazalnikov za spremljanje uspešnosti poslovanja po Slovenskih računovodskih standardih v podjetju Solkanska industrija apna.....	26
3.3 Kazalniki stanja financiranja (vlaganja).....	27
3.3.1 Stopnja lastniškosti financiranja.....	27
3.3.2 Stopnja dolgoročnosti financiranja.....	28
3.4 Kazalniki stanja investiranja (naložbenja).....	29
3.4.1 Stopnja osnovnosti investiranja.....	30
3.4.2 Stopnja dolgoročnosti investiranja.....	31
3.4.3 Stopnja odpisanosti osnovnih sredstev.....	32
3.5 Kazalniki plačilne sposobnosti.....	33
3.5.1 Kapitalska pokritost osnovnih sredstev.....	33
3.5.2 Kapitalska pokritost dolgoročnih sredstev.....	34
3.5.3 Dolgoročna pokritost dolgoročnih sredstev.....	35
3.5.4 Neposredna pokritost kratkoročnih obveznosti – hitri koeficient.....	36
3.5.5 Pospešena pokritost kratkoročnih obveznosti – pospešeni koeficient.....	36
3.6 Kazalniki obračanja.....	37
3.6.1 Koeficient obračanja obratnih sredstev.....	38
3.6.2 Koeficient obračanja terjatev do kupcev.....	38
3.6.3 Koeficient obračanja obveznosti do dobaviteljev.....	39

3.7	Kazalniki gospodarnosti	40
3.7.1	<i>Koeficient celotne gospodarnosti poslovanja</i>	40
3.7.2	<i>Koeficient gospodarnosti poslovanja</i>	41
3.7.3	<i>Stopnja materialne stroškovnosti prihodkov od poslovanja</i>	42
3.7.4	<i>Stopnja energijske stroškovnosti prihodkov iz poslovanja</i>	42
3.7.5	<i>Stopnja delovne stroškovnosti prihodkov od poslovanja</i>	43
3.7.6	<i>Stopnja tehnične stroškovnosti prihodkov iz poslovanja</i>	44
3.8	Kazalniki dobičkonosnosti (donosnosti)	45
3.8.1	<i>Čista donosnost sredstev</i>	45
3.8.2	<i>Koeficient čiste dobičkonosnosti kapitala</i>	46
3.8.3	<i>Koeficient donosnosti dolgov</i>	46
3.9	Medsebojno povezani kazalniki	47
4	NOVE METODE IN PRISTOPI ZA SPREMLJANJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA PODJETJA	49
4.1	Nastanek in razvoj novih pristopov za spremljanje uspešnosti poslovanja	49
4.1.1	<i>Celovito obvladovanje kakovosti</i>	49
4.1.2	<i>Koncept stroškov po aktivnostih poslovnega procesa</i>	51
4.1.3	<i>Poslovanje na temelju analize aktivnosti</i>	52
4.1.4	<i>Koncept stroškov življenjskega cikla</i>	53
4.1.5	<i>Benchmarking</i>	54
4.1.6	<i>Koncept ravno ob pravem času</i>	55
4.1.7	<i>Prenova poslovnih procesov</i>	57
4.2	Pomisleki pri uvajanju novih pristopov za spremljanje uspešnosti poslovanja	58
4.3	Predstavitev metode uravnoteženih kazalnikov poslovanja (Balanced scorecard - BSC)	59
4.3.1	<i>Finančni kazalniki</i>	61
4.3.2	<i>Kazalniki odnosa do kupcev</i>	62
4.3.3	<i>Kazalniki notranjih poslovnih procesov</i>	63
4.3.4	<i>Kazalniki učenja in rasti</i>	63
4.4	Izbor in uvajanje BSC-kazalnikov v podjetje Solkanska industrija	65
4.4.1	<i>Izbor in analiza finančnih kazalnikov</i>	66
4.4.2	<i>Izbor in analiza kazalnikov odnosa do kupcev</i>	67
4.4.3	<i>Izbor in analiza kazalnikov notranjih poslovnih procesov</i>	69
4.4.4	<i>Izbor in analiza kazalnikov učenja in rasti</i>	70
5	SKLEPNE MISLI	71
6	LITERATURA	72
7	VIRI	74
8	PRILOGE	

1 UVOD

Sprememba ekonomske ureditve Slovenije v devetdesetih letih je pomenila sprostitvev mednarodne menjave in prihod tujih podjetij ter finančnih institucij. To je bistveno vplivalo na spremembo domačega gospodarskega prostora. Posledica teh dogajanj je pojav večje konkurence, znižanje monopolne moči nekaterih podjetij in propad tistih, ki se niso bila sposobna dovolj hitro prilagoditi spremenjenim pogojem poslovanja. Na slovenskem trgu smo se še pred dobrim desetletjem srečevali z nezadostno ponudbo in stanjem, kjer je bilo povpraševanje po nekaterih izdelkih bistveno večje od ponudbe. V relativno kratkem času se je pojavila presežna ponudba izdelkov in storitev. S tem so se na trgu vzpostavili pogoji za ostro konkurenco med podjetji ter neizprosni boj za kupca in s tem za preživetje. Časi, ko je bilo mogoče nekatere izdelke prodati ne glede na višino njihove prodajne cene, so minili. Konkurenčni boj sili podjetja v nenehno zniževanje stroškov poslovanja in sprejemanje pretehtanih, predvsem pa hitrih poslovnih odločitev. Take odločitve temeljijo na kvalitetnih, pravočasnih in verodostojnih informacijah.

V našem gospodarskem prostoru se je z uvedbo tržnega gospodarstva in zamenjavo družbenega kapitala s kapitalom znanih lastnikov povečal pomen in spremenila vloga računovodskih informacij. Te postajajo nepogrešljiva podlaga za sprejemanje poslovnih odločitev v času stopnjevanja hitrosti tehnološkega in gospodarskega razvoja. S tem so povezana tveganja, ki se izražajo v negotovost pri napovedovanju razmer v prihodnosti. Računovodske informacije so namenjene različnim uporabnikom, ki imajo v posameznem podjetju različne interese. To so uprava, lastniki podjetij, predstavniki delavcev, potencialni investitorji, banke, državne in druge institucije, kupci ter dobavitelji. Različne uporabnike računovodskih informacij zanimajo različne informacije v odvisnosti od odločitev, ki jih sprejemajo na njihovi podlagi.

Različne interesne skupine v podjetju zasledujejo različne cilje, ki so si mnogokrat medsebojno celo v nasprotju. Medtem ko je na primer cilj delavcev doseči čim višje plače in druge ugodnosti iz dela, je državnim institucijam pomembna zaposlenost delavcev in pobiranje čim večjih davkov. Uprava podjetja se zavzema za doseganje postavljenih poslovnih ciljev in različnih osebnih bonitet, cilji lastnikov pa so predvsem dolgoročna rast podjetja, doseganje čim večjih dobičkov in zato rast deležev oziroma dividend iz dobička. Uprava podjetja poskuša kar najbolj optimalno uskladiti in zadovoljiti vse te različne interese. Seveda morajo cilji uprave ustrezati ciljem lastnikov, ki delo uprave nadzirajo, saj lahko v nasprotnem primeru lastniki upravo tudi zamenjajo. Pomembno vlogo pri odločanju v podjetju imata nadzorni svet kot nadzorni in posredniški organ med upravo in skupščino ter skupščina družbe, ki predstavlja najvišji organ v družbi in jo praviloma sestavljajo vsi delničarji oziroma lastniki kapitala družbe.

Odločilno vlogo in odgovornost za uspešno poslovanje podjetja ima uprava, ki jo imenuje nadzorni svet. Tega imenuje skupščina kot najvišji organ, ki jo sestavljajo lastniki podjetja. Na odločitve pa tako ali drugače vplivajo tudi različne interesne skupine znotraj in zunaj podjetja. Za sprejemanje svojih odločitev morajo imeti na voljo ustrezne in pravočasne informacije o poslovanju podjetja. Temeljne informacije o poslovanju podjetja so zbrane v letnih poročilih, vključno z letnimi računovodskimi izkazi. Računovodske informacije morajo biti zanesljive, verodostojne in primerljive. Samo take so resnično uporabne in koristne. To pomeni, da ne smejo vsebovati napak in morajo biti sestavljene nepristransko ter na način, ki

je razumljiv njihovim uporabnikom. Razkrivati morajo vsa pomembna dejstva v zvezi s poslovanjem podjetja in njegovim finančnim stanjem.

Računovodski podatki in izkazi predstavljajo osnovne informacije o uspešnosti poslovanja podjetja. Z globalizacijo gospodarstva je vseskozi naraščala zavest o pomenu računovodstva in potrebi po poenotenju in primerljivosti računovodskih podatkov in izkazov. Že leta 1972 se je na svetovnem kongresu v Sydneyju porodila ideja o mednarodnem odboru, ki bi v javnem interesu oblikoval, objavljaval in širil mednarodne računovodske standarde (MRS). Cilj naj bi bil izboljšati standarde, veljavne v posameznih državah, ter poenotiti računovodsko prakso in tako zagotoviti primerljivost med računovodskimi izkazi družb iz različnih držav. Rezultat prizadevanj je bila ustanovitev odbora oziroma sveta za mednarodne računovodske standarde (angl. »International Accounting Standards Committee« - IASC) leta 1973. Svet si nenehno prizadeva za uveljavitev uporabe mednarodnih računovodskih standardov oziroma za usklajitev računovodskih standardov posameznih držav z mednarodnimi računovodskimi standardi. Nedavne afere in škandali mednarodno uveljavljenih podjetij in velikih korporacij dokazujejo, kako nujno so potrebni poenoteni standardi na mednarodnem nivoju, predvsem pa, kako pomembna so pravila igre, etičnost ključnih igralcev in po drugi strani nadzor nad njimi na svetovnem trgu kapitala.

Informacijska tehnologija je omogočila zajemanje, obdelavo in prenašanje velikih količin podatkov. Pomanjkanje pravočasnih podatkov bi torej morala biti preteklost. Problem pa je, kako iz tako velike količine podatkov oblikovati ključne informacije, ki bodo omogočile pravilne in pravočasne poslovne odločitve. Zahteve uporabnikov so vse bolj kompleksne. Računovodska funkcija je v takih razmerah postala ključni del informacijskega sistema podjetja. Še pred desetletjem je bila ključna vloga računovodstva v zagotavljanju informacij v luči zahtev veljavne zakonodaje, računovodstvo je bilo usmerjeno predvsem v zagotavljanje informacij o preteklem poslovanju za zunanje uporabnike, nemalokrat predvsem za potrebe državnih organov. Danes pa je glavna vloga računovodstva v oskrbovanju poslovanja z relevantnimi, zanesljivimi in predvsem pravočasnimi informacijami, ki jih le-to potrebuje za sprejemanje pravih poslovnih odločitev.

1.1 Opredelitev problema specialističnega dela

Managerji se v podjetjih primarno odločajo na osnovi finančno-računovodskih podatkov in kazalnikov, ki izvirajo iz računovodskih informacij. Novi pogoji tekmovanja na trgih pa silijo podjetja k izbiri agresivnejših strategij, ki vse bolj temeljijo na izkoriščanju širših informacij in analize neoprijemljivih oziroma neopredmetenih sredstev. Večino obstoječih meril uspešnosti so razvili strokovnjaki na začetku 20. stoletja, ko je bila tehnologija proizvodnje bistveno drugačna in neprimerno manj razvita od današnje (Kaplan, 2000, str. 14). Klasična računovodska merila za uspešnost poslovanja imajo za današnje razmere določene slabosti oziroma omejitve.

1.1.1 Omejitve merjenja uspešnosti poslovanja s finančnimi kazalniki

Klasična računovodska merila spodbujajo managerje k odločanju, ki ugodno vpliva na kratkoročni, največkrat samo enoletni poslovni izid. K takemu razmišljanju jih silijo predvsem nekateri lastniki podjetij, ki se zavzemajo samo za kratkoročno oplemenitenje svojega kapitala. V takih primerih se teži k zmanjševanju stroškov za razvoj, izobraževanju in trženju v najširšem smislu. Kratkoročno je tudi gledanje na delavce kot izključno na strošek delovne sile oziroma bruto strošek plač. Management torej izbira tiste naložbene projekte, katerih donos je kratkoročno največji. Prva omejitev uporabe zgolj finančno-računovodskih kazalnikov je torej v tem, da ne opisujejo dejavnikov, ki vplivajo na uspeh v prihodnosti. Managerji so motivirani za doseganje in prikaz čim boljšega poslovnega izida podjetja. Višina čistega dobička je relativna, saj se lahko z različnimi metodami kreativnega računovodstva bistveno vpliva na njegovo višino oziroma izračun. Tu mislim na primer na način in stopnjo amortizacije osnovnih sredstev, način vrednotenja zalog, različna razmejevanja prihodkov oziroma stroškov. S klasičnimi finančno-računovodskimi kazalniki se torej lahko prirojujejo poslovni rezultati. Klasična računovodska merila merijo uspešnost poslovanja podjetja s kazalniki gospodarnosti, proizvodnosti, predvsem pa dobičkonosnosti. Sodobne okoliščine poslovanja pa zahtevajo nov način razmišljanja in s tem vpeljujejo novih nefinančnih kazalnikov, poleg merjenja nove tehnologije in opreme ter vlaganja vanju še:

- razvoj trajnejših in partnerskih odnosov s kupci,
- razvoj takšnih proizvodov in storitev, kot jih zahtevajo določene skupine kupcev,
- proizvodnjo zelo kakovostnih proizvodov in storitev pri nizkih stroških,
- izpopolnjevanje znanja in sposobnosti zaposlenih za nenehno izboljšanje procesov, odzivnosti in kakovosti,
- razvoj informacijske tehnologije, podatkovnih baz in sistemov.

Moderna podjetja informacijske dobe vse bolj gradijo na neotipljivih dejavnikih. Kot ključna sredstva se tako v podjetju pojavljajo znanje, procesi, vzdušje, motivacija zaposlenih in drugi dejavniki, ki jih finančni modeli ne zajemajo. Te elemente je tudi težko finančno ovrednotiti oziroma meriti, saj njihova vrednost nastaja v specifičnih kombinacijah različnih dejavnikov in sami zase nimajo prave vrednosti. To se kaže tudi v strukturi stroškov. Občutno se zmanjšuje delež neposrednih stroškov dela, povečujejo pa se splošni stroški, ki so večinoma tudi stalni stroški. Slednje povzročajo predvsem različne poslovodne, raziskovalno-razvojne, nabavne, prodajne in finančne dejavnosti ter dejavnosti v zvezi z zaposlenimi. Napake pri razporejanju stroškov lahko povzročijo zmote, na primer pri ugotavljanju uspešnosti posameznih vrst proizvodov. Ker je delež neposrednih stroškov dela v skupnih stroških dela vse manjši, je tudi pomembneje spremljati splošne stroške dela (Rejc, 1996, str. 15).

Ključna je torej ugotovitev, da obstoječi in novi finančni kazalci niso zadostni za celovito presojanje uspešnosti poslovanja. Glavni razlog je, da iz njih ni mogoče razbrati, kateri dejavniki so prispevali k uspešnosti poslovanja. V ozadju se tako skrivajo vzroki za uspešnost, ki lahko izhajajo iz edinstvenih rezultatov raziskav in razvoja, učinkovite proizvodnje, ugodnega delovnega vzdušja v podjetju, kakovostnih produktov, hitrega odziva na potrebe kupcev (Ghemawat, 1986, str. 53). Ugotovimo lahko, da finančni kazalniki zapoznelo odražajo spremembe na posameznih področjih poslovanja, kar pomeni, da kažejo predvsem posledice oziroma rezultate. Tradicionalna poročila s finančnimi kazalniki, izračunanimi na podlagi računovodskih izkazov, so kot zaslon na tekmi igre z žogo. Iz njega je možno razbrati, ali moštvo zmaguje ali izgublja. Moštvo pa ne ve, zakaj zmaguje ali

izgublja in kaj bi moralo storiti, da bi rezultat izboljšalo sebi v prid. Moštvo, ki je zgolj spremljalo rezultat, ne bo uspešno. Če želi zadetek, se mora osredotočiti na žogo in ne na zaslon (Tekavčič, 2002, str. 12).

1.1.2 Nove metode in kazalniki merjenja uspešnosti poslovanja

Potreba po novih kazalnikih spremljanja poslovanja je nastala že konec prejšnjega stoletja. Analitiki so na podlagi raziskav številnih večjih ameriških, angleških in japonskih podjetij ugotovili, da so v praksi potrebne oziroma nujne drugačne metode merjenja uspešnosti poslovanja podjetij, managerjev in poslov nasploh. Tako so različni avtorji razvili svoje opredelitve merjenja uspešnosti poslovanja. Anthony in Govindarajan (2000, str. 441) opredeljujeta merjenje uspešnosti kot sistem, katerega cilj je uresničitev strategije podjetja. Pri oblikovanju sistema je naloga vodilnih managerjev, da izberejo kazalnike, ki kar najbolj odražajo strategijo. Gleich (2002, str. 447) opredeljuje merjenje uspešnosti kot proces oblikovanja in izvajanja meritev s pomočjo večjega števila kazalnikov različnih dimenzij (stroškov, časa, kvalitete, sposobnosti inoviranja, zadovoljstva kupcev), ki služijo za ugotavljanje obstoječih in potencialnih sposobnosti objektov v podjetju. Glavne razloge za iskanje novih metod lahko razvrstim v nekaj bistvenih sklopov in jih predstavljam v nadaljevanju.

V prejšnjem stoletju se je progresivno uvajal sodoben način proizvodnje na vseh gospodarskih področjih in fazah proizvodnega procesa. Zaznamovalo ga je računalniško oblikovanje proizvodov, računalniško vodenje proizvodnje, prilagodljivi sistemi proizvodnje, robotizacija proizvodnje, pa tudi proizvodni način ob pravem času (angl. »just in time«). Tak način pa je zahteval nove prijeme pri merjenju in ocenjevanju uspešnosti poslovanja podjetij, kjer samo finančno-računovodski kazalniki uspešnosti niso bili več zadostovali. Tradicionalno računovodsko merjenje uspešnosti poslovanja je spodbujalo managerje bolj k učinkovitemu poslovanju kot pa k uspešnemu poslovanju. Managerji so si prizadevali dosežati kratkoročne cilje, zanemarjali pa so dolgoročne vidike uspešnosti podjetja. Okoliščine poslovanja pa so se bistveno spreminjale. Svetovna povezanost in soodvisnost poslovanja, skrajševanje življenjskih ciklov proizvodov, agresivno iskanje novih nabavnih in prodajnih trgov, analiza notranjih rezerv podjetij so zahtevale predvsem strateško odločanje podjetij. Pomembna in bistvena je postala usmerjenost v prihodnost in ne več zgolj analiza preteklega poslovanja. Finančno-računovodski kazalniki pa so po svoji vsebini analizirajo samo preteklo poslovanje. Poslovodno računovodstvo je bilo pod močnim vplivom finančnega računovodstva, ki je izhajalo predvsem iz klasičnih finančnih kazalnikov preteklega poslovanja. Metode finančnega računovodstva so se prenašale tudi v poslovodno računovodstvo. Žal pa tak način dela in razmišljanja ni več zadostoval. Potrebe uporabnikov informacij obeh računovodstev pa so postajale popolnoma drugačne.

1.2 Cilj specialističnega dela

Cilj specialističnega dela je predstavitev načinov merjenja uspešnosti poslovanja z izbranimi računovodskimi in drugimi nefinančnimi kazalniki poslovanja. V ta namen bom najprej predstavil sistem računovodskih kazalnikov, ki so opredeljeni v Slovenskih računovodskih

standardih. Za potrebe merjenja uspešnosti poslovanja bom izbral in podrobneje predstavil samo najbolj indikativne in logično povezane računovodske kazalnike, ki so prilagojeni uporabi v podjetju Solkanska industrija apna d.d. Pri izboru kazalnikov bom upošteval tudi smiselno povezavo z izbranimi finančnimi kazalniki po metodi uravnoveženih kazalnikov poslovanja (angl. »balanced score card« - BSC) v Solkanski industriji apna. Izračun uspešnosti poslovanja z izbranimi računovodskimi kazalniki bom nadgradil s sodobnimi metodami ocenjevanja uspešnosti poslovanja in njihove konkretne aplikacije v Solkanski industriji apna. Izpostavil bom metodo uravnoveženih kazalnikov poslovanja, ki je zelo uporabna in zanimiva tudi za podjetja, ki proizvajajo apno in izdelka iz apna. Namen analize je torej v tem, da managementu Solkanske industrije apna d.d. Nova Gorica predstavim tudi nove metode merjenja uspešnosti poslovanja in pristope za izboljšanje poslovanja. Posebej bom predstavil metodo BSC in opredelil nekaj konkretnih in uporabnih BSC-kazalnikov, ki so prilagojeni tipu in specifični proizvodnega podjetja, ki izdeluje gradbeni material.

Cilj celotne naloge je torej izračun in predstavitev kompleksnih kazalnikov ocenjevanja uspešnosti poslovanja podjetja Solkanska industrija apna in njegovega uvajanja v poslovanje podjetja. Kompleksno ocenjevanje sestoji iz finančno-računovodskih in izbranih nefinančnih kazalnikov, ki skupaj izražajo uspešnost poslovanja v preteklosti in prihodnosti.

1.3 Metoda dela

Priprava specialističnega dela izhaja iz teoretičnih izhodišč računovodske stroke, ki jo določajo Slovenski računovodski standardi. Finančno-računovodski del bo predstavljal osrednji del specialističnega dela. V nalogi bodo predstavljene nekatere nove metode spremljanja uspešnosti poslovanja in pristopi za izboljšanje uspešnosti poslovanja, s posebnim poudarkom na metodi BSC. Omenjena teoretična izhodišča sem pridobil v domači in tuji literaturi. Tu mislim predvsem na Slovenske računovodske standarde, ki v sklopu 29 opredeljujejo širok nabor računovodskih kazalnikov, ter na knjižne vire tujih in domačih avtorjev. Teoretična izhodišča BSC metode spremljanja uspešnosti bom nadgradil s proučevanjem konkretne uporabe te metode v nekaterih podjetjih. Posebej zanimiv je primer šempetrske Iskre Avtoelektrike d.d., kjer so razvili specifičen model petih sklopov kazalnikov BSC-metode (Tekavčič, 2002, str.25). Teoretična izhodišča bom uporabil za konkretno oceno uspešnosti poslovanja podjetja Solkanska industrija apna.

Osnova za prvi del specialističnega dela bodo revidirani podatki iz bilance stanja in izkaza poslovnega izida za štiriletno obdobje, in sicer od leta 2000 do leta 2003. Iz podatkov v izkazih bodo izračunani izbrani računovodski kazalniki in štiriletna časovna vrsta. To bo osrednji analitični del specialističnega dela. Drugi del pa bo posvečen predstavitvi nekaterih novih pristopov za merjenje uspešnosti z nefinančnimi kazalniki. Izbral bom indikativne in merljive kazalnike BSC-metode za uporabo v Solkanski industriji apna. Ocenjevanje uspešnosti poslovanja ne pomeni le obdelave računovodskih, temveč tudi neračunovodskih podatkov s področja trženja, proizvodnje, financiranja in kadrovanja. Bistveno pa je zagotavljanje kvalitetnih podatkov in informacij finančnega in nefinančnega značaja. Vse omenjene metode presojanja uspešnosti namreč predpostavljajo konkretne in merljive podatke oziroma informacije.

1.4 Struktura specialističnega dela

Specialistično delo bo razdeljeno na štiri glavne sklope. V uvodnem delu bom predstavil dispozicijo dela s problematiko, cilji, metodami in strukturo specialističnega dela. Drugi del bo vsebinsko najobširnejši. Predstavil bom klasično merjenje uspešnosti poslovanja s finančno-računovodskimi kazalniki, ki jih določajo Slovenski računovodski standardi. Opredelil bom razliko med uspešnostjo in učinkovitostjo poslovanja. Osnovo za izračune bodo predstavljali podatki bilance stanja in izkaza poslovnega izida z natančnimi pojasnili postavk računovodskih izkazov. Analiziral bom poslovne rezultate v obdobju 2000-2003 ter jih medsebojno primerjal. Uspešnost poslovanja bom meril z izbranimi računovodskimi kazalniki, in sicer: kazalniki stanja financiranja (vlaganja), kazalniki stanja investiranja (naložbenja), kazalniki vodoravnega finančnega ustroja (plačilne sposobnosti), kazalniki obračanja sredstev, kazalniki gospodarnosti, kazalniki dobičkonosnosti (oz. donosnosti). Prikazal bom tudi medsebojno povezanost kazalnikov.

V tretjem delu bom najprej predstavil podjetje Solkanska industrija apna. Prikazal bom poslanstvo, vizijo, tradicijo, mejnike v zgodovinskem razvoju, spremembe lastništva in konsolidacijo lastniške strukture. Z vstopom novega večinskega lastnika Salonita iz Anhovega se je izoblikovala jasna vizija, poslanstvo in strategija Solkanske industrije apna. Prikazal bom tudi organizacijsko strukturo in temeljna izhodišča uvedenih ISO- standardov. Ta strateška izhodišča so posebej pomembna, saj predstavljajo bistveno osnovo za opredelitev načina merjenja uspešnosti poslovanja. V tem delu bom predstavil tudi sodobne teoretične pristope in metode merjenja uspešnosti poslovanja ter nekatere tehnike in managerska orodja za izboljšanje uspešnosti poslovanja. Poleg metode uravnoveženih kazalnikov poslovanja (angl. »balanced score card« - BSC), ki so tudi predmet tega specialističnega dela, bom omenil še druge: celovito obvladovanje kakovosti (angl. »total quality management«), benchmarking in druge. Skupna lastnost novejših metod oblikovanja informacij o poslovanju pa je prav gotovo ta, da ne gre za korenite, revolucionarne spremembe v spremljanju poslovanja, temveč za nadgradnjo, evolucijo obstoječega spremljanja poslovanja. Predvsem svetovalne hiše in svetovalci radi pretirano poudarjajo pomen novih metod oblikovanja informacij ter pri tem ustvarjajo občutek nujnosti in modnosti. Teoretični predstavitvi sodobnih metod merjenja uspešnosti bo sledila predstavitev konkretnega uvajanja metode BSC v Solkansko industrijo apna. Izbral bom nekatere konkretne in merljive kazalnike znotraj štirih sklopov metode uravnoveženega sistema merjenja uspešnosti poslovanja.

Četrti del specialističnega dela bo namenjen sklepnim ugotovitvam. Ocena poslovanja Solkanske industrije apna na osnovi izbranih računovodskih kazalnikov bo podala zelo natančno sliko dosedanjega poslovanja podjetja. To oceno finančnih kazalnikov bom dopolnil in nadgradil z rezultati izbranih kazalnikov BSC metode v Solkanski industriji apna. Na ta način bom podal celovito oceno poslovanja podjetja in njegovih možnosti za uspešno delovanje v prihodnje.

2 SPREMLJANJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA PODJETJA S KAZALNIKI SLOVENSКИH RAČUNOVODSKIH STANDARDOV

2.1 Pojem analize poslovanja

Človek že od davnine gospodari. Gospodarjenje je zavestna dejavnost človeka, s katero zmanjšuje redkost dobrin, s katerimi je mogoče zadovoljevati potrebe ljudi (Pučko, Rozman, 1998, str. 2). Ko opazujemo poslovanje podjetij, izhajamo iz predpostavke, da gre pri tem za ekonomsko racionalno obnašanje. Gospodarjenje je v zgodovini spreminjalo svoje oblike, vendar se je njegovo bistvo ohranjalo. V podjetjih se stalno sprašujejo, kaj bi se dalo izboljšati v poslovanju in tudi, kako to storiti. Iskanje odgovorov na to vprašanje je predmet znanstvene discipline, ki ji tradicionalno pravimo analiza poslovanja (Pučko, 1998, str. 1). Beseda analiza izvira iz grške besede »analysis«, pomeni pa razstavljanje neke celote na sestavne dele z namenom, da pridemo do vzrokov, ki so povzročili nastanek pojava (Koletnik, 1997, str. 29). Analiziranje poslovanja oziroma analiziranje podatkov o poslovanju je dejavnost, pri kateri presojujemo boniteto poslovnih procesov in stanj ter možnosti za njihove izboljšave. Razlikovati ga moramo od nadziranja poslovanja in obravnavanja podatkov o poslovanju. Z nadziranjem presojujemo pravilnost poslovnih procesov in stanj ter odpravljamo nepravilnosti. Za to potrebujemo sodila, ki opredelijo, kaj je pravilno. Ugotovljene odmiške dejanskega od zaželenega je potrebno sanirati oziroma odpraviti. Nadziranje spada med odločevalne funkcije, ki sodi v domeno lastnikov in najvišjega vodstva.

Ekonomska analiza je pojem za znanstveno raziskovanje in pojasnjevanje ekonomske stvarnosti, njenih pojavov, odnosov, procesov in razvojnih tendenc. Kot veda nam omogoča spoznanje ekonomskih pojmov in ekonomskih zakonov. Uporablja mnogo raziskovalnih metod (Pučko, 1998, str. 1). Obravnavanje podatkov o poslovanju je zbiranje, urejanje, obdelovanje in prikazovanje podatkov o poslovnih procesih in stanjih. Je dejavnost, ki je podlaga za analiziranje poslovanja. Sestavljanje raznih tabel podatkov torej še ni analiza. Analitik iz takšnih urejenih tabel in podatkov izraža sodbe in predlaga možne smeri razvoja in poslovanja. Gre torej za najvišjo stopnjo proučevanja, kjer boniteto pojava presojujemo z vidika ekonomskih posledic (Turk, 2003, str. 284, Koletnik, 1997, str. 31). Z analiziranjem določenih stanj in pojavov pridemo do spoznanj o vzročni zvezi, kar nam pomaga pri predvidevanju bodočih situacij ob predpostavki, da bodo nastopile podobne okoliščine. Analiza je v tem smislu torej sredstvo za usmerjanje procesov in stanj, zato je v bistvu osnova za načrtovanje (Koletnik, 1997, str. 30). Analiza organizacije je spoznavanje konkretne organizacije z namenom izboljšati odločanje o njej in s tem smotrnosti doseganja cilja podjetja ter s tem tudi učinkovitost in uspešnost (Rozman, 2000, str. 22). Smotrno odločanje v podjetju gradi na poznavanju predmeta odločanja. To poznavanje na sistematičen način omogoča analiza poslovanja. Modeli analize se nanašajo na poslovanje in organizacijo. Model analize celotnega poslovanja je predvsem klasična analiza poslovanja. V posameznih primerih je smiselna uporaba vrednostne analize, ocenjevanja uspešnosti, verige vrednosti ali portfeljske analize (Rozman, 1996, str. 110).

Pri obravnavanju pojma analize poslovanja moramo predstaviti tudi pomen controllinga. Viri navajajo, da je controlling nastal v Ameriki. Velika ameriška podjetja prakticirajo controlling že od štiridesetih let prejšnjega stoletja. Nemška podjetja so začela ta koncept sprejemati ob koncu šestdesetih let prejšnjega stoletja. Ta koncept je doživel v Nemčiji velik razvoj in

uporabno vrednost. Controlling je izvorno označeval določeno področje v okviru računovodstva in financ. Kasneje pa se je razširil predvsem na področje planiranja v podjetjih. Prevladuje prepričanje, da je controlling nov miselni, vedenjski in usmerjevalni pristop na področju managementa. Ta pristop postavlja nove izzive podjetjem v smislu povečanja učinkovitosti in uspešnosti poslovanja. Če je bil controlling nekoč predvsem regulator dogajanj v podjetju, postaja sedaj navigator in celo inovator. Controlling razumemo kot funkcijo poslovanja, katere glavna naloga je priskrba informacij za management. Pomenil naj bi informacijsko in managementsko zasnovo, ki se nanaša na celoto podjetja. Controlling je štabna funkcija poslovanja, ki ima nalogo planirati uspeh ter usmerjati in nadzirati podjetje na vseh njegovih področjih in ravneh. Poseben pomen naj bi controlling imel v podjetjih z decentralizirano organizacijsko strukturo (Pučko, 1995, str. 29). Controlling zajema izvajanje primerjav med doseženim in planiranim, ugotavljanje odmikov, analiziranje vzrokov odmikov, predlaganje izboljševalnih ukrepov v okviru danih ciljev in usmeritev in predlaganje sprememb ciljev in usmeritev podjetja. Posebej v zadnjem sklopu je razvidno, da pri controllingu ne gre zgolj za izvajalno in taktično kontrolo poslovanja.

2.2 Metode pri računovodskem analiziranju poslovanja

Splošna metoda analize poslovanja sestoji iz faze opazovanja dejstev, opredeljevanja problemov, postavljanja hipotez, logičnega preizkušanja hipotez, praktičnega preizkušanja modela (Pučko, 1998, str. 8). Metode analize poslovanja se razlikujejo glede na vrsto, zahtevano natančnost analize in predmet analize. Različni avtorji so razvili različne metode analize poslovanja. Posamezne načine proučevanja v okviru splošne metode analize imenujemo tehnike (Rozman, 2000, str. 105). Delimo jih na tehnike poizvedovanja, analiziranja, predstavljanja organizacije, spodbujanje ustvarjalnosti, postavljanja ciljev, vrednotenja in notranje kontrole.

Če usmeritev konkretne analize kot raziskovalnega projekta ni jasno določena, je najbolje, da sledimo dvofaznemu postopku analize. Prva faza je proučevalna in cilja na formuliranje hipotez in razvijanje določenega designa analize. Ta faza je sestavljena iz proučitve situacije, zbiranja podatkov in tolmačenja rezultatov (Dimovski, Pengler, Škerlavaj, 2005, 1. del, str. 79). Vzorčne analize pa poizkušajo razkriti kakšen medsebojni učinek imajo spremenljivke in zakaj prihaja do določenih rezultatov. Koncept vzročnosti je osnovan na logiki testiranja hipotez, na podlagi katerih sklepamo na določene zaključke. Takšne zaključke lahko postavljamo z določenim odstotkom verjetnosti (Dimovski, Pengler, Škerlavaj, 2005, 1. del, str. 80). Za čimboljše zaključke analize je potrebno merjenje, ki mora biti veljavno, zanesljivo in praktično. Zanesljivost merjenja želimo čimbolj izboljšati. Za to imamo na razpolago enostavnejše metode, ki temeljijo na klasičnih testnih teorijah. Zanesljivost merjenja je definirana kot razmerje med varianco dejanske vrednosti in varianco izmerjene vrednosti. Za ocenjevanje zanesljivosti merjenja uporabljamo štiri metode: ponovno merjenje, alternativno obliko, razpolovitev in notranjo konsistentnost. Zelo pomembna pa je tudi faktorska analiza (Dimovski, Pengler, Škerlavaj, 2005, 1. del, str. 118). Pridobljene in zanesljive podatke moramo urediti, kodirati, vnašati, proučevati in prikazovati (Dimovski, Pengler, Škerlavaj, 2005, 2. del, str. 68). Eden od najbolj pogostih razlogov za neustrezno odločanje v podjetju in posledično za skromne poslovne rezultate je premajhno poznavanje poslovanja. To je največkrat posledica nesistematičnega pristopa k spoznavanju poslovanja. Ustrezen logičen pristop ponuja metoda analize, ki je prikazana kot proces, ki sestoji iz naslednjih faz (Rozman, 1995, str. 39):

- določitve predmeta in namena analize,
- določitve cilja analize, podatkov in njihovega zbiranja,
- obdelave podatkov,
- primerjanja podatkov,
- ugotavljanja odstopanj,
- določanja možnih vzrokov odstopanj,
- izbire dejanskih vzrokov, ki so vplivali na uspešnost poslovanja.

Z odločitvami, planiranjem in kontrolo pa rešujemo ali preprečujemo ugotovljene probleme in izkoriščamo ugotovljene prednosti. Postavlja se vprašanje mesta in vloge analize poslovanja kot posebne znanstvene discipline, študijskega predmeta, funkcije v podjetjih. Vsekakor se vloga in pomen analize v času spreminjata in razvijata. Pojavljajo se novi pristopi, politike in metode analize (Pučko, 1995, str. 25).

Predmet tega sklopa naloge je računovodsko analiziranje poslovanja. To analiziranje ni zgolj obdelava računovodskih podatkov, temveč tudi neračunovodskih podatkov s področja trženja, proizvodnje, financiranja, kadrovanja in drugo. Obstaja kar nekaj metod systemskega računovodskega ocenjevanja uspešnosti: metoda razčlenjevanja, metoda izločanja, metoda primerjanja, metoda osamljanja, metoda strnjevanja (Turk, 2003, str. 285). Od teh se bom v nadaljevanju omejil predvsem na naslednje računovodske metode:

razčlenjevanje: uporablja se pri proučevanju sestavljenih poslovnih procesov ali stanj, ko se želi spoznati sestavne dele po kraju, času, vzroku, načinu in stvari;

primerjanje: uporablja se pri proučevanju primerljivih, a ne nujno istovrstnih poslovnih procesov ali stanj, ko želimo spoznati odmike ali razmerja med njimi, primerjamo jih lahko časovno, krajevno, stvarno, vzročno in načinovno;

strnjevanje: posamezna spoznanja povežemo v celoto, kar nam omogoča splošno sodbo o predmetu analiziranja.

Odločilne podatke, ki nam pomagajo oblikovati sodbo ali oceno oziroma podkrepijo našo sodbo ali oceno, imenujemo kazalniki. Pojavljajo se lahko kot povprečna velikost, stopnja udeležbe, indeks, koeficient. Za izračun povprečne velikosti se največkrat uporablja aritmetična sredina (na primer povprečna plača na zaposlenega). Stopnjo udeležbe dobimo tako, da podatke za sestavni del delimo s celoto. Količnik, pomnožen s 100, nam pokaže odstotek udeležbe (na primer delež izvoza v celotnem prihodku). Indeks pokaže stopnjo odmika procesa ali stanja od izhodiščnega. Po vsebini je lahko časovni ali stvarni (primerjamo dve količini v različnih časovnih obdobjih ali pa dve različni stvari). Če dobljeni količnik pomnožimo še s 100, izrazimo indeks v odstotkih. Pri koeficientu pa primerjamo raznovrstne podatke, ki pa smiselno izražajo neke procese ali stanja (na primer celotni prihodek na zaposlenega).

2.3 Uspešnost in učinkovitost poslovanja

Zelo pomembno je, da v procesu analiziranja najprej definiramo osnovne pojme. Večkrat se uspešnost enači ali zamenjuje z učinkovitostjo in obratno, čeprav imata ta dva pojma zelo različen pomen. Najbolj široka opredelitev pravi, da poslovna uspešnost pomeni delati prave stvari. V tem okviru kaže uspešnost razlikovati predvsem od učinkovitosti, ki pomeni delati stvari pravilno. Opredelitev uspešnosti je potemtakem tesno povezana s tistim, kar želimo doseči, in pomeni odgovor na vprašanje, kako organizacija dosega svoje cilje. Višja stopnja

doseganja cilja pomeni večjo uspešnost delovanja. Učinkovitost je zato pogoj za uspešnost, vendar pa je sama po sebi še ne zagotavlja. Možno je namreč zelo učinkovito uresničevati napačne stvari (Tekavčič, 2002, str. 2).

Učinkovitost (angl. »efficiency«) predstavlja razmerje med rezultatom, proizvodom in zanj potrebnimi prvinami (Rozman, 2000, str. 20). Učinkovitost razumemo kot notranjo kategorijo podjetja. Pokaže, kako je družba sposobna določen proces ali izdelek opraviti. Pomembna je notranja organizacija poslovanja. Pri presojanju učinkovitosti gre za dva vidika ocenjevanja, in sicer za presojanje tehnične ter ekonomske učinkovitosti (Koletnik, 1997, str. 183). Tehnično učinkovitost merimo in presojamo z vidika doseganja načrtovanega vrednostnega in količinskega obsega učinkov, splošne tehnične učinkovitosti (proizvodnost v podjetju) in doseganju načrtovane splošne tehnične učinkovitosti (proizvodnosti). Ekonomsko učinkovitost ali gospodarnost poslovanja spremljamo in presojamo z vidika doseganja načrtovanega obsega stroškov v podjetju, splošne ekonomske učinkovitosti in doseganja načrtovane splošne ekonomske učinkovitosti podjetja. Kazalniki poslovne učinkovitosti torej izhajajo iz vrednosti ali količine poslovnih učinkov in uporabe prvin proizvodnega procesa za doseganje poslovnih učinkov. Med prvine proizvodnega procesa uvrščamo delovno silo, delovna sredstva, predmete dela, storitve.

Uspešnost (angl. »effectiveness«) podjetja je družbeno-ekonomsko določena. Podjetju je dana, neodvisno od njegove volje. Podjetje je tem bolj uspešno, v čim večji meri dosega družbeno-ekonomsko postavljene cilje. V kapitalističnem načinu gospodarjenja je takšen cilj rentabilnost ali dobičkovnost poslovanja (Rozman, 2000, str. 20). Uspešnost pomeni delati tiste stvari, ki jih tržišče potrebuje. Uspešnost je torej zunanja značilnost družbe. Ob tem je seveda pomembno, da te prave izdelke oziroma storitve izdelujemo učinkovito. Analizo poslovne uspešnosti pa lahko izvedemo iz več različnih zornih kotov in s pomočjo raznovrstnih pripomočkov in sodil. Na splošno lahko uspešnost poslovanja opredelimo kot razmerje med ciljem poslovanja in sredstvi za doseganje cilja (Pučko, Rozman, 1998, str. 248).

2.4 Skupine kazalnikov za merjenje uspešnosti poslovanja po Slovenskih računovodskih standardih

Uspešnost poslovanja nam odgovarja na vprašanje, kako se uresničuje temeljno načelo gospodarjenja (»minimax« načelo). Sprašujemo se, kako doseči dani rezultat z minimalno porabo sredstev ali pa kako z danimi sredstvi doseči maksimalni možni rezultat. Pri ugotavljanju uspešnosti poslovanja nas ne zanima absolutna vrednost rezultata, pač pa rezultat v primerjavi s sredstvi, potrebnimi za njegovo doseganje. Mero uspešnosti lahko izrazimo z delnimi merami ali kazalniki uspešnosti poslovanja. Osnovni kazalniki so rentabilnost, ekonomičnost in produktivnost (Tekavčič, 1995, str. 67). Uspešnost poslovanja podjetja lahko spremljamo po posameznih prvinah poslovnega procesa (Pučko, 1998, str. 23). Tako spremljamo in ocenjujemo osnovna sredstva, zaposlene, nabavo, proizvodnjo, prodajo, obratna sredstva in financiranje.

V specialističnem delu bom spremljal in ocenjeval uspešnost poslovanja z računovodskimi kazalniki, zato jim bom podrobneje predstavil. Ti kazalniki predstavljajo relativna števila, ki so dobljena s primerjavo dveh velikosti, ki se nanašajo na gospodarske kategorije. Kazalnik ima določeno informacijsko vrednost in omogoča oblikovati sodbo o procesih ali stanjih v

podjetju. V strokovni literaturi so računovodski kazalniki razdeljeni po različnih sodilih oziroma kriterijih (Kavčič, 2001, str. 24). Glede na različne uporabnike ločimo kazalnike za notranje in zunanje koristnike. Glede na računovodsko dejavnost ločimo kazalnike finančnega, stroškovnega in poslovnega računovodstva. V Slovenskih računovodskih standardih pa so kazalniki razvrščeni po skupinah glede na vsebino pojavov, ki jih pojasnjujejo. V nadaljevanju bom prikazal delitev računovodskih kazalnikov z vidika notranjih uporabnikov. V tem smislu sem jih razdelil glede na presojanje posameznih področij poslovanja. Z razumevanjem posameznih področij in nadzorom le-teh je poslovanju omogočeno doseganje uspešnosti na ravni podjetja kot celote (Tekavčič, Ban, 2001, str. 68).

Kazalnike delim v naslednje sklope:

Kazalniki za nadziranje denarnih tokov

Kazalniki za nadziranje sredstev

Kazalniki za nadziranje dobička

Kazalniki za nadziranje prispevka za kritje

Kazalniki za nadziranje posrednih stroškov

Kazalniki za nadziranje investiranja

Računovodski kazalniki so podrobno opredeljeni v Slovenskih računovodskih standardih. Opredeljenih je dvainšestdeset kazalnikov, ki so glede na vsebino pojavov razdeljeni v osem skupin. Upoštevajo potrebe finančnega in gospodarskega načina presojanja. Oblikovani pa so tako, da predstavljajo razmerja med izbranimi postavkami računovodskih izkazov. Vsako podjetje je pri izboru kazalnikov in njihove informacijske vrednosti samostojno, splošnega recepta ni. Smiselno je kazalnike proučevati v času, v primerjavi s sorodnim podjetjem ali s povprečjem panoge. S kazalniki lahko opravimo dve vrsti analiz (Kavčič, 2001, str. 24). Z analizo trenda ugotavljamo gibanje kazalnika v daljšem obdobju. S primerjalno panožno analizo pa primerjamo vrednost kazalnika med podjetji. Računovodski kazalniki se v skladu s Slovenskimi računovodskimi standardi razvrščajo v osem skupin. Opredeljeni so v Standardu 29:

Temeljni kazalniki stanja financiranja (vlaganja): S temi kazalniki ugotavljamo razmerja na pasivni strani bilance stanja (navpično analizo obveznosti do virov sredstev) in ugotavljamo način financiranja premoženja podjetja. Sredstva so financirana ali z lastnimi (kapital) ali s tujimi (dolgovi) viri financiranja. Način financiranja vpliva na finančno tveganje in na dobičkonosnost podjetja. Dobičkonosnost podjetja se poveča, če podjetje uporablja cenejše vire financiranja. Ponavadi se kot cenejši vir financiranja omenja dolg, saj lastniki zahtevajo večjo dobičkonosnost vložkov v podjetja kot vložkov v banke. Financiranje s kapitalom je razmeroma dražji vir načina financiranja in zagotavlja večjo varnost naložb upnikov in stabilnost donosov lastnikov.

- Temeljni kazalniki stanja investiranja (naložbenja): Kazalniki kažejo razmerja na aktivni strani bilance stanja (navpična analiza sredstev). Omogočajo presojo o ugodnosti sestave sredstev podjetja s prikazom deleža posamezne vrste v vseh sredstvih. Kazalniki investiranja so pomembni predvsem za notranje (pri investicijskih odločitvah) in manj za zunanje uporabnike. Vrednost kazalnikov je odvisna predvsem od značilnosti podjetja (kapitalske ali delovne intenzivnosti), zato so ti kazalniki zelo odvisni od panoge podjetja.
- Temeljni kazalniki vodoravnega finančnega ustroja: Kazalnike izračunamo iz postavk na aktivni in pasivni strani bilance stanja. Prikazujejo nam, kako je financirano premoženje podjetja in ali je sestava financiranja prilagojena sestavi sredstev. Velikosti kazalnikov bistveno vplivajo na kratkoročno in dolgoročno plačilno sposobnost podjetij. Pri tem pa je potrebno upoštevati, da prikazuje

bilanca stanja sredstva in obveznosti do virov sredstev na določen dan, kar se lahko že naslednji dan bistveno spremeni. Avtorja Brigham in Houston pravita, da lahko podjetje pri financiranju sredstev izbira med tremi politikami: politiko izenačevanja ročnosti, agresivno politiko in konzervativno politiko. Pri politiki izenačevanja ročnosti se dolgoročna sredstva financirajo z dolgoročnimi viri, pri agresivni politiki pa je del dolgoročnih sredstev financiran s kratkoročnimi viri. Za konzervativno politiko pa je značilno, da so poleg dolgoročnih tudi kratkoročna sredstva pokrita z dolgoročnimi viri. Pri agresivni politiki ima podjetje manjše stroške financiranja, hitreje lahko pridobiva vire financiranja, vendar tvega nastanek plačilne nesposobnosti zaradi zapadlosti dolgov pred vnovčenjem sredstev.

- **Temeljni kazalniki obračanja:** Prikazujejo, koliko prihodkov ustvari podjetje z nekimi sredstvi oziroma kolikokrat se neka sredstva v podjetju spremenijo v denar. Osnova za izračun so postavke bilance stanja (dveh zaporednih obdobj) in izkaza poslovnega izida. Obračanje kaže na ravnanje s sredstvi podjetja; čim večja je vrednost posameznega kazalnika, tem hitreje se obračajo sredstva. Obračanje sredstev vpliva na uspešnejše poslovanje in čim hitrejšje je, tem manj sredstev potrebuje podjetje za doseg določenega zneska prihodkov. Pri tem pa moramo upoštevati tudi dejstvo, da je hitrost obračanja različnih vrst sredstev različna, zato je smiselna le primerjava kazalnikov obračanja med sorodnimi podjetji.
- **Temeljni kazalniki gospodarnosti:** So kazalniki poslovne uspešnosti, saj pojasnjujejo dosežene prihodke glede na odhodke. Lahko računamo celotno gospodarnost podjetja, ki predstavlja razmerje med celotnimi prihodki in celotnimi odhodki. Lahko pa računamo samo delne gospodarnosti, na primer poslovno gospodarnost. Ta se izračunava kot razmerje med poslovnimi prihodki in poslovnimi odhodki. Podjetje posluje gospodarno, ko so prihodki večji od odhodkov. Takrat je količnik med prihodki in odhodki večji od 1.

Temeljni kazalniki dobičkonosnosti (donosnosti): Za te kazalnike je značilno, da imajo v števcu izid in v imenovalcu vložek, ki je lahko opredeljen s stališča podjetja, lastnikov ali glede na delnice. Zato je potrebno imenovalec prilagoditi (izračun povprečij). Kazalniki so izmed vseh najbolj uporabni za lastnike podjetij in nadzornike. Z njimi lahko pridobimo vpogled v poslovanje podjetij kot celote, predstavljajo pa lahko tudi izhodišče za izdelavo načrtov.

- **Temeljni kazalniki dohodkovnosti:** Kazalniki prikazujejo, kako je med posamezne udeležence v podjetju (zaposleni, lastniki, država) razdeljen dohodek. Dohodek predstavlja seštevek dobička, stroškov plač, vračunanih obresti in vračunanih dajatev. Prikazujejo tudi, koliko je podjetje uspešno v zvezi s prejemki, ki jih dobivajo zaposleni, in se izkazujejo v povprečnih mesečni čistih osebnih dohodkih.
- **Temeljni kazalniki finančne tokovnosti:** Ti kazalniki se navezujejo na izkaz finančnega izida. Prikazujejo razliko med pritoki in odtoki pri posamezni dejavnosti podjetja (poslovanju, investiranju, financiranju).

Izbira kazalnikov je velika, vsi pa nimajo enake izrazne moči za vsa podjetja. Zato vsaka gospodarska družba izbere svoje kazalnike glede na posebnosti poslovanja in objektivne možnosti merjenja, ki jih določa tudi stopnja razvitosti informacijskega sistema v podjetju. Način izračunov kazalnikov je opisno zapisan, zato se v praksi zaradi poenostavljanja kot osnove uporabljajo različne gospodarske kategorije. Nekatere postavke niso neposredno

razvidne iz računovodskih izkazov in njihova uporaba v izračunu kazalnikov zahteva prilagoditve. Smiselno bi bilo, da bi se opredelitve vsebine posameznih gospodarskih kategorij določile bolj nedvoumno in da bi se v podrobnejšem navodilu navedli konti ali postavke iz bilance stanja, izkaza poslovnega izida in iz izkaza finančnega izida. Lahko pa bi uvedli zaporedne številke gospodarskih kategorij, ki naj se upoštevajo pri preračunu posameznega kazalnika. Tako bi bila glede na način izračuna kazalnikov omogočena večja primerljivost med podjetji (Kavčič, 2001, str. 33).

2.5 Obvezni računovodski kazalniki po Slovenskih računovodskih standardih

V Slovenskih računovodskih standardih je uvedba obveznih računovodskih kazalnikov novost, ki se je prvič uporabljala za poslovno leto 2002. Izračun kazalnikov, ki so obvezna sestavina prilog k letnim računovodskim izkazom pri zunanjem poročanju, pomeni poenotenje nabora kazalnikov za zunanje uporabnike. Slovenski računovodski standardi uvajajo tudi drugačno izrazoslovje za posamezne računovodske kategorije. Tako se na primer pri letnih izkazih podjetja ne uporablja več izraz izkaz uspeha, ampak izkaz poslovnega izida. V nalogi bomo kazalnike poimenovali skladno z novim izrazoslovjem računovodskih standardov. Zaradi specifičnega poimenovanja kategorij bomo kazalnike vedno predstavili tudi opisno. Uvedba obveznih računovodskih kazalnikov pri zunanjem poročanju torej omogoča hitrejšo in lažjo primerjavo uspešnosti poslovanja podjetja, predvsem glede na poslovne rezultate drugih podjetij. Obvezni računovodski kazalniki so opredeljeni v Slovenskem računovodskem standardu 30–Računovodsko informiranje (SRS, 2001, 30.28). Med obveznimi kazalniki je številčno najbolj zastopana skupina kazalnikov vodoravnega finančnega ustroja oziroma kazalnikov plačilne sposobnosti podjetja. Pri izračunu in navajanju kazalnikov je pomembno, da so izračunane vrednosti tudi ustrezno pojasnjene. Letna poročila morajo obvezno vsebovati enajst kazalnikov, ki so prikazani v spodnji tabeli.

Tabela1: Obvezni računovodski kazalniki po Slovenskih računovodskih standardih

<i>Skupina kazalnikov</i>	<i>Ime kazalnika</i>	<i>Način izračuna</i>
1. Stanje financiranja (vlaganja)	Stopnja lastniškosti financiranja	Kapital glede na obveznosti do virov sredstev
	Stopnja dolgoročnosti financiranja	Vsota kapitala, dolgoročnih dolgov in rezervacij glede na obveznosti do virov sredstev
2. Stanje investiranja (naložbenja)	Stopnja osnovnosti investiranja	Osnovna sredstva glede na sredstva
	Stopnja dolgoročnosti investiranja	Vsota osnovnih sredstev, dolgoročnih finančnih naložb in dolgoročnih poslovnih terjatev glede na sredstva
3. Vodoravni finančni ustroj	Koeficient kapitalske pokritosti osnovnih sredstev	Kapital glede na osnovna sredstva
	Koeficient neposredne pokritosti kratkoročnih obveznosti (hitri koeficient)	Likvidna sredstva glede na kratkoročne obveznosti
	Koeficient pospešene pokritosti kratkoročnih obveznosti (pospešeni koeficient)	Vsota likvidnih sredstev in kratkoročnih terjatev glede na kratkoročne obveznosti
	Koeficient kratkoročne pokritosti kratkoročnih obveznosti (kratkoročni koeficient)	Kratkoročna sredstva glede na kratkoročne obveznosti
	Koeficient gospodarnosti poslovanja	Poslovni prihodki glede na poslovne odhodke
5. Dobičkonosnost	Koeficient čiste dobičkonosnosti kapitala	Čisti dobiček poslovnega leta glede na povprečni kapital (brez čistega letnega poslovnega izida)
	Koeficient dividendnosti osnovnega kapitala	Vsota dividend za poslovno leto glede na povprečni osnovni kapital

Vir: Slovenski računovodski standardi, SRS 29 in 30, Uradni list 107/2001

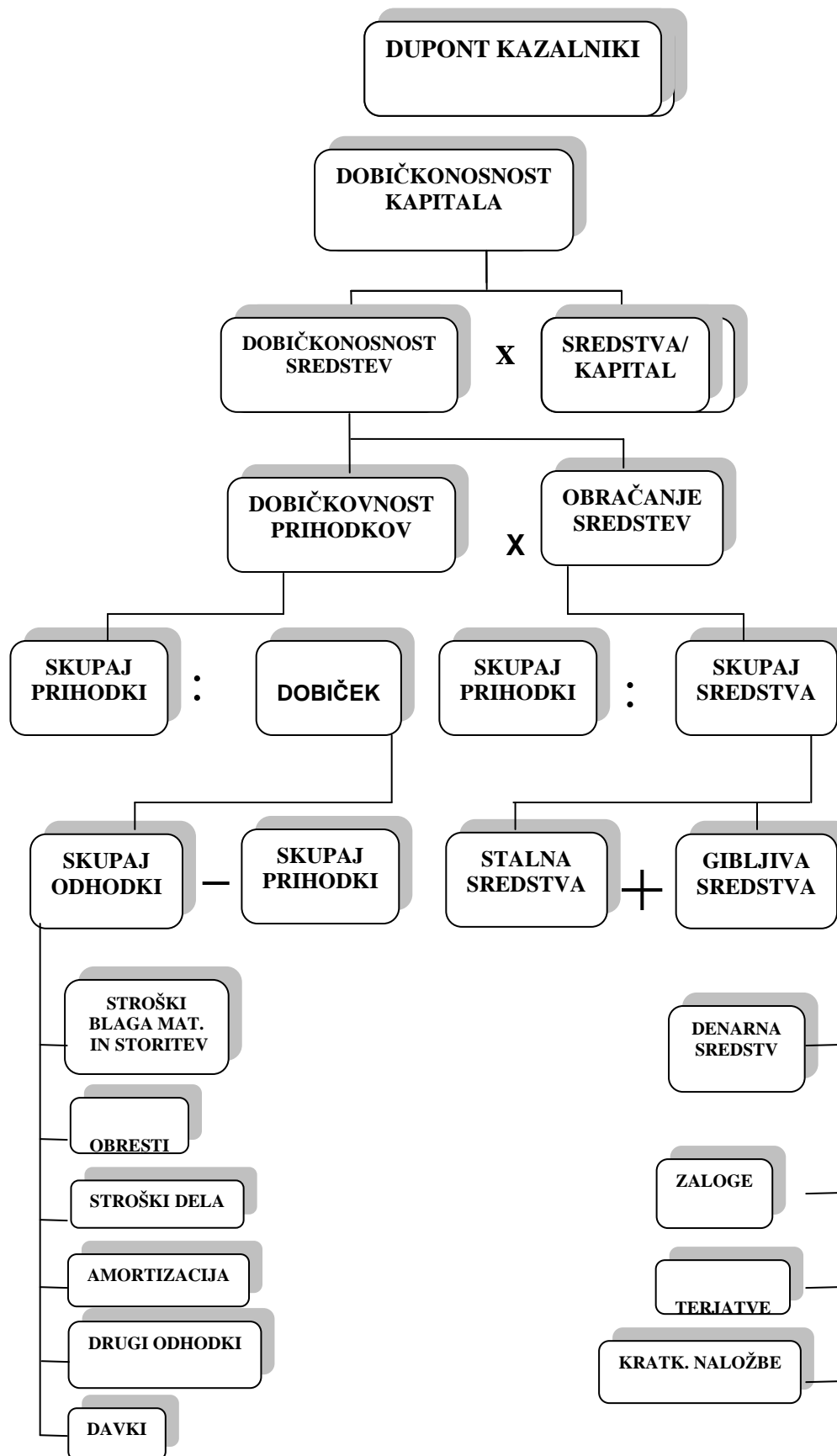
2.6 Sistem povezanih kazalnikov

Posamezni kazalniki osvetlujejo delovanje in stanje gospodarske družbe iz različnih zornih kotov. Zato so strokovnjaki začeli povezovati posamezne kazalnike in proučevati njihove medsebojne vplive. Med najstarejšimi in tudi najbolj znanimi sistemi povezanih kazalnikov je model Du Pont, ki ga je uvedlo ameriško podjetje I.E. Du Pont de Nemours & Co. že leta 1919. Sistem je še danes sestavni del poročil velikega dela ameriških podjetij. Je pa tudi osnova za druge podobne sisteme, ki so se razvili kasneje. Model temelji na logično povezanih kazalnikih v piramidno obliko. S pomočjo sistema medsebojno povezanih kazalnikov analiziramo dejavnike, ki vplivajo na višino dobičkonosnosti kapitala kot enega temeljnih finančnih kazalnikov uspešnosti poslovanja podjetja (Tekavčič, Megušar, 2002, str. 22).

Dupontov sistem medsebojno povezanih kazalnikov razčleni dobičkonosnost kapitala na več finančnih kazalnikov, s čimer lahko razložimo, kateri so temeljni dejavniki dobičkonosnosti kapitala in v kateri smeri delujejo. Računalniška tehnologija omogoča mnoge simulacije sprememb dobičkonosnosti kapitala ob hkratnih spremembah več dejavnikov, ki vplivajo nanjo (Tekavčič, Megušar, 2002, str. 22). Posamezni kazalniki so pojasnjeni z zmnožkom drugih kazalnikov, z njihovim seštevkom ali razliko. Vsi kazalniki morajo imeti določen pomen, prav tako tudi njihovo medsebojno povezovanje. Povezani kazalniki so se v praksi uveljavili pri strateškem usmerjanju podjetij. Na podlagi Dupontovega sistema povezanih kazalnikov se je kasneje razvilo več raznih sistemov modificiranih povezanih kazalnikov. Večinoma imajo izhodišče v kazalniku donosnosti kapitala (angl. »return on equity« - ROE). Na podlagi medsebojne povezave kazalnikov lahko analiziramo razloge za spremembo dobičkonosnosti sredstev ali kapitala.

Kompleksnost izračuna Dupontovega sistema povezanih kazalnikov je nesporna, zato je za širšo uporabo in predstavitev težavna. Pri tem mislim predvsem na predstavitev upravljavcem podjetij, ki ponavadi nimajo poglobljenega ekonomskega znanja. V dobi računalniške obdelave podatkov je zelo smiselna izdelava programa, ki bi hitro in predvsem nazorno izračunal in prikazal bistvo Dupontovega sistema povezanih kazalnikov. Osnovna shema za izračun Dupontovega sistema povezanih kazalnikov je prikazana v nadaljevanju.

Shema št. 1: Dupontov sistem povezanih kazalnikov



Vir: Tekavčič, Megušar, 2002, str. 23

3 RAČUNOVODSKI KAZALNIKI USPEŠNOSTI POSLOVANJA PODJETJA SOLKANSKA INDUSTRIJA APNA

3.1 Predstavitev podjetja Solkanska industrija apna d.d.

3.1.1 Poslanstvo, vizija in strateški cilji podjetja

Solkanska industrija apna d.d. proizvaja visokokakovostno apno, mokre malte ter okolju in zdravju prijazna barvila ter ostale izdelke na apneni bazi. Podjetje bo postalo center znanj, izkušenj in razvoja na področju proizvodnje, razvoja, uporabe in oskrbovanja porabnikov z najboljšimi proizvodi iz živega in gašenega apna. Uresničevanje poslanstva temelji na znanju, ekonomski stabilnosti in finančni uspešnosti. Zelo pomembna je socialna in družbena odgovornost z visokimi etičnimi normami. Med vrednotami podjetja so najpomembnejše zdravje zaposlenih, urejeno delovno okolje, visoka organizacijska kultura, ugled ter zadovoljstvo vseh deležnikov.

Solkanska industrija apna d.d. bo vodilni slovenski proizvajalec v panogi proizvodnje apna in apnenih izdelkov ter vodilni dobavitelj apna za primarno industrijo in končne porabnike. Z lastnim razvojno-raziskovalnim delom, inovacijami ter nenehnimi izboljšavami bo zagotovljena stalna ekonomska rast. Solkanska industrija apna d.d. bo nudila kakovostna zaposlitvena mesta in oblikovala sodoben zaposlitveni center za mlade kvalificirane in visokostrokovne kadre. Sledila bo načelu družbeno odgovornega podjetja do zaposlenih, okolja in vseh deležnikov.

Strateški cilji Solkanske industrije apna d.d. izhajajo iz postavljenega poslanstva in vizije podjetja. Izpolnjujejo tako poslovne kot družbene izzive. Najpomembnejši strateški cilji so:

- postati vodilni proizvajalec živega, hidriranega in gašenega apna ter apnenih izdelkov na področju matične skupine Salonit Anhovo d.d.,
- doseči vodilni položaj na trgu apna in apnenih izdelkov,
- povečati okoljsko, energetske in ekonomske učinkovitosti z zmanjševanjem uporabe neobnovljivih virov energije,
- doseči konstantno ekonomsko rast prihodkov, dobička, dodane vrednosti na zaposlenega in donosnosti ob sistemskem obvladovanju stroškov,
- konsolidirati organizacijsko, kadrovske in funkcijske strukture z matično skupino Salonit Anhovo d.d.,
- dosledno izvajati sprejete standarde kakovosti (ISO-standardi).

3.1.2 Tradicija proizvodnje apna in mejniki v razvoju podjetja

Solkanska industrija apna d.d. Nova Gorica sodi med najstarejša podjetja oziroma dejavnosti na Goriškem. Najstarejši še ohranjeni zapisi o proizvodnji apna na tem območju sežejo v leto 1876. Začetek podjetja sega v čas neposredno po prvi svetovni vojni. Takrat so bile potrebe po žganem apnu kot najpomembnejšem veznem materialu v gradbeništvu zelo velike. Večina stanovanjskih hiš in drugih gradbenih objektov je bila porušena. Postavljenih je bilo sedem manjših peči za žganje apna. Po svetovni gospodarski krizi v letih 1929-1933 sta od manjših

peči ostali le dve, ki sta imeli najugodnejšo lokacijo in najboljši apnenec za žganje apna. Do druge svetovne vojne sta bili zgrajeni še dve novi peči in hidrarna. Letna proizvodnja apna je znašala od 8.000 do 10.000 ton. Žganje apna je potekalo sezonsko, kot kurivo pa so uporabljali drva.

Prvi lastnik apnenice do priključitve Primorske Jugoslaviji je bil Luigi Tacchino. Med letoma 1947 in 1949 je podjetje poslovalo kot samostojno podjetje pod imenom Rdeča zvezda Solkan, nato pa je bilo za tri leta priključeno k takratni Cementarni 15. september (Tovarna cementa in salonita Anhovo). Od leta 1952 je bilo podjetje zopet samostojno. Po končanem procesu lastninskega preoblikovanja gospodarskih subjektov je postala delniška družba, danes v večinski lasti podjetja Salonit Anhovo. Večje rekonstrukcije je podjetje doživelo v letih 1957 do 1959, ko so bile modernizirane vse štiri stare peči, s čimer so bile povečane proizvodne zmogljivosti. Proizvodnja apna se je od 13.000 ton letno pred rekonstrukcijo povečala na 35.000 ton letno. Leta 1960 sta bili zgrajeni še dve peči. Za žganje apna se je uporabljal premog. Leta 1964 sta bili novi peči modernizirani in preurejeni. Kot gorivo se je namesto premoga pričel uporabljati mazut, po letu 1980 je bil izveden kompleten prehod od premoga in mazuta na plin. V razvoju podjetja je velik napredek pomenila izgradnja drobilnice apnenca v letih 1964 in 1965 ter nabava težke gradbene mehanizacije. To je omogočilo prehod od ročnega pridobivanja surovine na strojnega. Pomembno etapo v razvoju podjetja predstavlja prehod od kurjenja s premogom na kurjenje z mazutom in plinom. Rezultat teh tehnoloških sprememb ni le povečan obseg proizvodnje, ampak tudi bistveno izboljšanje pogojev dela.

Posebno etapo v razvoju podjetja predstavlja druga polovica devetdesetih let s postavitvijo nove drobilnice in separacije apnenca v kamnolomu, postavitvev drobilnice živega apna ter razširitev proizvodnega programa s proizvodnjo mokrih malt, gašenega apna in belila Siabel. Otvoritev nove separacije ter linije za proizvodnjo mokrih malt je bila julija 1998. Nadaljnji mejnik v razvoju podjetja predstavlja leto 2001, ko je bilo končno rešeno akutno vprašanje prašenja v hidrarni s postavitvijo nove filtrirne naprave v dimnik hidratorja. S tem je bilo zadoščeno zahtevam krajanov in kriterijem ekoloških standardov. Zadnje obdobje v razvoju podjetja obeležuje posodabljanje proizvodnje z uvajanjem računalniško vodenega procesa proizvodnje žganega apna in hidriranega apna. Omeniti je treba tudi posodabljanje in razširitev voznega parka, ki ga terja predvsem izvozna usmeritev podjetja. Proizvodnja apna se je povečevala iz leta v leto. Največje letne količine so bile dosežene leta 1973, in sicer 73.000 ton. V naslednjih letih je obseg proizvodnje beležil večje padce in vzpone, v odvisnosti od spreminjanja tržnih razmer. Pri tem gre posebej omeniti razpad bivše skupne države, ki je imel za posledico usmeritev podjetja v izvoz. Kljub vsem težavam tranzicije vodstvo ni odpuščalo delavcev. Od 150 zaposlenih sredi osemdesetih let jih je danes zaposlenih še 57. Vse zamenjave, predvsem pa drastično znižanje števila zaposlenih so potekale po naravni poti, predvsem z upokojevanjem zaposlenih. Vzporedno z izboljševanjem pogojev dela in modernizacijo se je zmanjševalo število delavcev od 150 zaposlenih pred letom 1970 na približno 60 zaposlenih v zadnjih letih.

V Sloveniji sta poleg Solkanske industrije apna še dva proizvajalca apna: IGM Zagorje ob Savi in Industrija apna Kresnice. Na obseg prodaje apna bistveno vplivata dva dejavnika. Prvi se nanaša na cenejše substitute, drugi pa na ceno prevoza. Poraba hidriranega apna v široki potrošnji na domačem trgu že več let zapored pada zaradi cenejših substitutov (maltit). Drugi dejavnik je povezan z geografsko lego podjetja ob zahodni meji. Na eni strani je država Italija omejevala količino dovoljenih prevozov, po drugi strani pa cena materiala ne prenese

prevelikih transportnih stroškov. Apno je namreč relativno cenen in specifično težak material. Zato višji stroški transporta zelo hitro vplivajo na višjo končno ceno apna in posledično na nekonkurenčnost. Solkansko apno je v primerjavi s konkurenco znano po zelo dobri kvaliteti. Najbolj značilna za solkansko apno je izredna kemična čistoča, katere rezultat je izredna belina. To apno je brez primesi in ne vsebuje neugodnih elementov. Kot stranski proizvod pri proizvodnji surovine za apno podjetje proizvaja in prodaja apnenčeve granulate: pesek, gramoz, tolčenec, tampon in apnenec v kosih. Pred leti je podjetje pričelo še s proizvodnjo gašenega apna, mokrih apnenih malt in apnenih belil.

3.1.3 Lastniška struktura podjetja

Podjetje je danes v večinski lasti Salonita Anhovo d.d., trenutno vodilnega proizvajalca surovin in izdelkov na področju gradbenih materialov v Sloveniji. Vodstvo se zaveda tehnološke zastarelosti opreme, ki je posledica odsotnosti investicij v času pred in med lastninskim preoblikovanjem. Zaskrbljujoča je tudi starostna in izobrazbena struktura podjetja, ki je bila vezana na nizek tehnološki nivo proizvodnje. Zato se z vstopom novega lastnika ogromne napore vlaga v investicije in tehnološko posodabljanje proizvodnje, hkrati pa v izobraževanje in osveščanje zaposlenih. Podjetje je velik porabnik plina in električne energije, ki v strukturi stroškov predstavljajo visok delež. Zato je podjetje močno odvisno od razmer na trgu energije, gibanja tečaja ameriškega dolarja in posledično politike oblikovanja cene plina. Na velikost teh stroškov vpliva tudi tehnologija, ki se v končni fazi izkazuje kot poraba enote energije na tono proizvedenega apna. Solkanska industrija apna d.d. Nova Gorica je delniška družba, ki se je preoblikovala v skladu z Zakonom o lastninskem preoblikovanju podjetij in Zakonom o gospodarskih družbah.

Novi lastnik Salonit Anhovo je pred tremi leti vstopil v podjetje in postal večinski. Z vodstvom podjetja je postavili zelo jasne in ambiciozne strateške usmeritve. Ti se nanašajo na oblikovanje modernega podjetja ob zahodni slovenski meji, ki bo obvladovalo tržišče na slovenskem in italijanskem področju. Vstop v Evropsko skupnost omogoča lažje doseganje tega cilja, saj so bili s padcem meje ukinjeni nekateri ukrepi, ki so oteževali prodajo na italijanski strani. Zaradi nekaterih izjemnih lastnosti apna naj se podjetje bolj usmeri na industrijske porabnike, ki za svoj tehnološki proces potrebujejo take lastnosti.

Tabela 2: Lastniška struktura Solkanske industrije apna d.d. na dan 31. 12. 2003

Salonit Anhovo d.d.	98,6 %
Mali delničarji	1,4 %

Vir: Interna dokumentacija podjetja

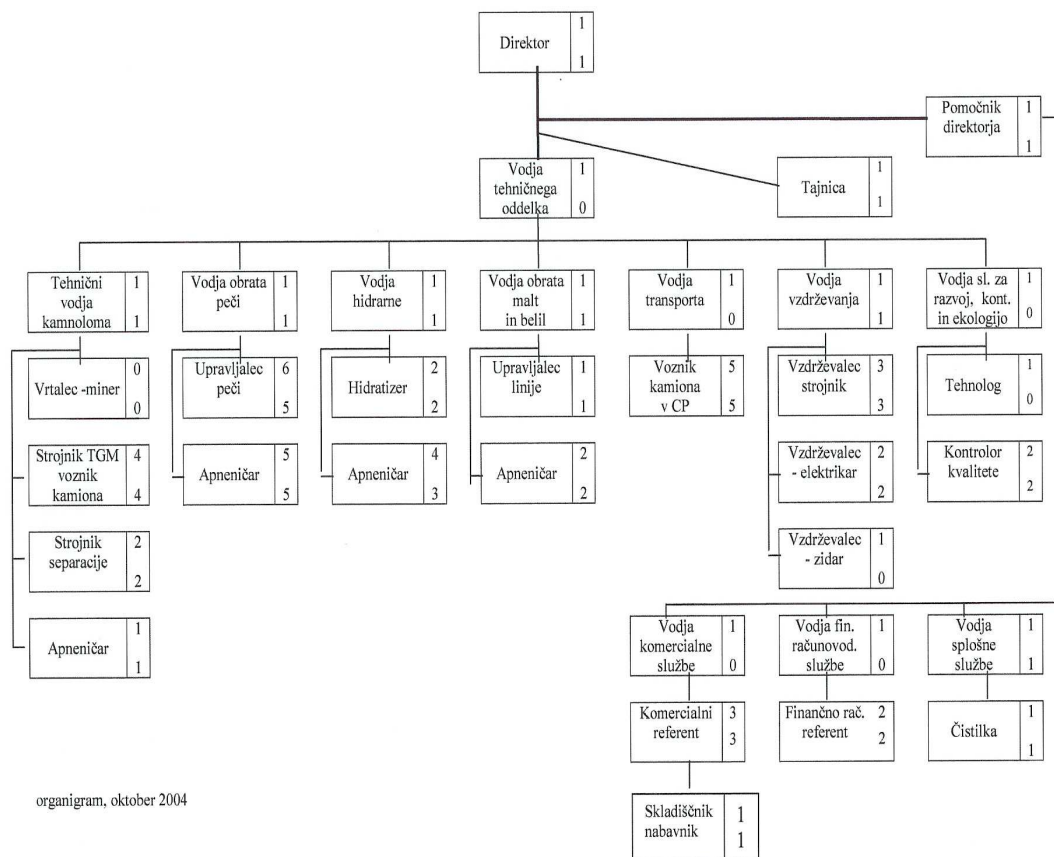
Večinski lastnik podjetja je Salonit Anhovo d.d., ki v svoji skupini združuje različne domače in tuje proizvajalce in prodajalce gradbenih materialov, kamnolomov ter gradbenih izdelkov. V družbi Salonit Anhovo so namreč leta 2001 začeli s strategijo oblikovanja skupine. Danes je v sestavi Skupine Salonit šest odvisnih in štiri povezane družbe, kapitalske deleže pa imajo tudi v drugih družbah.

3.1.4 Organizacijska struktura

Z oblikovanjem, planiranjem ali projektiranjem organizacije razumemo vzpostavljanje organizacijske strukture in organizacijskih procesov. Oblikovanje organizacijske strukture delimo v oblikovanje delovnih mest, oblikovanje oddelkov in oblikovanje organizacije celega podjetja. Glede na mogoče rešitve ali modele govorimo o mikro-, mezo- in makroorganizacijskem modelu (Rozman, 2000, str. 10).

Organiziranost Solkanske industrije apna d.d. je posebej opredeljena v petem sklopu Poslovnika kakovosti in varstva okolja. Osnova tega poslovnika je definirana strategija in politika podjetja, velja pa za vse organizacijske enote družbe in za vse vodje teh enot. Z opredeljeno organizacijo in potrebnimi viri se zagotavlja postavitve, izvajanje in vzdrževanje sistemov ter uresničevanje politike in ciljev. S pregledom, ki ga opravi vodstvo, se ugotavlja realizacija sprejete politike in ciljev ter primernost, zadostnost in učinkovitost sistemov. Solkanska industrija apna d.d. je organizirana po shemah, ki so natančno navedene v Poslovniku kakovosti. Upravo podjetja predstavljata direktor. Posamezna strokovna področja pokrivajo vodje organizacijskih enot, obratov in služb. Družba je organizirana v dva temeljna organizacijska sklopa, in sicer tehnično-tehnološki in ekonomski. Tehnično-tehnološki sklop zajema sedem področij, in sicer obrat kamnoloma, obrat peči, hidrarno, obrat malt in belil, transport, vzdrževanje ter službo za razvoj, kontrolo in ekologijo. Ekonomski sklop pa zajema komercialno področje, finančno-računovodsko področje in splošno-kadrovsko področje. Organizacija podjetja je prikazana v spodnji shemi.

Shema št. 2: Organizacijska struktura podjetja



Vir: Interna dokumentacija podjetja

3.1.5 Sistem kakovosti in ISO standardi podjetja

Solkanska industrija apna je 22. 4. 2005 prejela kar dva certifikata kakovosti, in sicer ISO 9001 za sistem kakovosti in ISO 14001 za sistem ravnanja z okoljem. Trajna zavzetost h kakovosti proizvodov je osnovo načelo delovanja podjetja. Temu načelu se pridružuje intenzivna skrb za okolje, ki postavlja v delniški družbi v ospredje predvsem človeka, tako v podjetju kot v njegovem ožjem in širšem okolju. Temelj za nadaljnjo pot do poslovno odlične družbe ter celovitega obvladovanja kakovosti in okolja v smislu stalnih izboljšav predstavlja Poslovnik kakovosti in ravnanja z okoljem. S sprejemom tega dokumenta se je uprava delniške družbe obvezala, da bo izpolnjevala zastavljene cilje, jih vključevala v strateške plane in načrte podjetja ter zagotavljala sredstva za njihovo učinkovito izvajanje. Skrb za kakovost proizvodov in procesov ter za varovanje okolja pa so tudi temeljne dolžnosti in odgovornost vseh zaposlenih v podjetju.

Z doslednim izvajanjem politike kakovosti želi podjetje doseči:

- razvoj odnosov z dobavitelji, ki bodo temeljili na stalnem napredku in delitvi odgovornosti pri izpolnitvi zahtev kupcev in zakonodaje;

- vodenje podjetja na način, ki bo zadovoljeval potrebe okolja ob spoštovanju obvezujoče okoljske zakonodaje in standardov;
- razvoj odnosov z dobavitelji, ki bodo temeljili na stalnem napredku in delitvi odgovornosti pri izpolnitvi zahtev kupcev in zakonodaje;
- trajno rast kakovosti proizvodov in storitev z namenom preseganja zadovoljstva odjemalcev;
- prijaznost in strokovno pomoč zaposlenih tako do stranke kot do sodelavcev;
- varno proizvodnjo ob stalnem izboljševanju okolju prijazne tehnologije ter preprečevanju onesnaževanja;
- strokovno in odgovorno vodenje politike poslovanja, ki z doseženimi cilji seznanja zainteresirane stranke oziroma javnost;
- timsko delo, ki omogoča strokovno dopolnjevanje in kvalitetnejšo storitev ter nenehno izpopolnjevanje strokovnih sodelavcev;
- nenehno seznanjanje in zunanje komuniciranje odjemalcev in zainteresiranih strank z dejavnostjo podjetja, s politiko in cilji podjetja, tehnološkimi dosežki;
- sodelovanje v strokovnih društvih, zbornicah, razvojnih institucijah in lokalnih skupnostih z namenom razvoja ponudbe storitev na lokalni in regionalni ravni ter pridobitvijo povratne informacije o doseganju zastavljenih ciljev;
- kontinuirano zmanjševanje emisije v ozračje in količine odpadkov.

3.2 Izbor kazalnikov za spremljanje uspešnosti poslovanja po Slovenskih računovodskih standardih v podjetju Solkanska industrija apna

V drugem poglavju sem predstavil računovodske kazalnike, ki jih morajo vsebovati letna poročila poslovanja podjetij skladno z določili Slovenskih računovodskih standardov. V tem poglavju ne bom prikazoval in analiziral vseh, saj bi to presegalo vsebinski okvir specialističnega dela. Izbral bom računovodske kazalnike, ki jih določajo Slovenski računovodski standardi in so glede na specifično dejavnost in problematiko proučevanega podjetja najbolj indikativni. Izbrani kazalniki prikazujejo velikost in strukturo sredstev podjetja in njihovih virov, plačilno sposobnost, hitrost obračanja sredstev, gospodarnost in dobičkonosnost. Tako izbrani kazalniki dajejo zaokroženo sliko računovodske uspešnosti poslovanja podjetja. Od navedenih sklopov kazalnikov sem se odločil za podrobnejšo predstavitev in analizo naslednjih:

- Kazalniki stanja financiranja (vlaganja)
- Kazalniki stanja investiranja (naložbenja)
- Kazalniki plačilne sposobnosti
- Kazalniki obračanja
- Kazalniki gospodarnosti
- Kazalniki dobičkonosnosti (donosnosti)

Pri izboru kazalnikov sem upošteval tudi povezavo s finančnim vidikom uravnoveženega sistema kazalnikov poslovanja, ki temelji predvsem na kazalnikih dobičkonosnosti. Z izborom finančno-računovodskih in nekaterih kazalnikov BSC- metode sem želel podati čimbolj kompleksno sliko spremljanja uspešnosti poslovanja podjetja.

3.3 Kazalniki stanja financiranja (vlaganja)

S temi kazalniki proučujemo podatke na pasivni strani bilance stanja. Lahko jih imenujemo tudi navpična analiza obveznosti do virov sredstev. Kazalniki nam tako kažejo sestavo obveznosti do virov sredstev oziroma način financiranja premoženja podjetja. Ti kazalniki so pomembni za lastnike in upravljalce podjetja, saj financiranje z dolgovi vpliva na finančno tveganje in donosnost podjetja. Donosnost in tveganje sta ponavadi povezana. Več kot ima podjetje dolžniških virov financiranja, bolj je podjetje oziroma poslovanje tvegano. Hkrati pa uporaba relativno cenejšega dolžniškega financiranja v uspešnih obdobjih poveča dobičkonosnost kapitala.

3.3.1 Stopnja lastniškosti financiranja

Stopnja lastniškosti financiranja kaže razmerje med kapitalom podjetja in obveznostmi do virov sredstev. Kazalnik prikazujem v obliki ulomka, kjer je v števcu kapital, v imenovalcu pa so obveznosti do virov sredstev. Visoke vrednosti tega kazalnika kažejo na visok delež financiranja s kapitalom lastnikov glede na dolžniške vire. Za upnike pomeni tako razmerje visoko stopnjo finančne varnosti, za podjetje samo pa visoko stopnjo neodvisnosti. Izračun kazalnika po posameznih letih proučevanega obdobja je prikazan v tabeli št. 3.

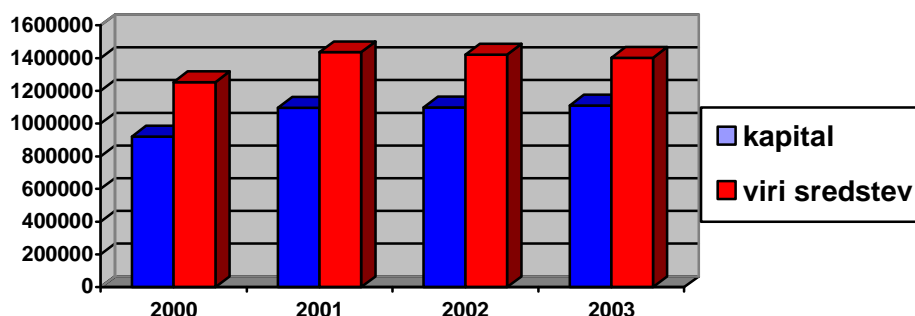
Tabela št. 3: Kazalniki stopnje lastniškosti financiranja v obdobju 2000-2003

	v 000 SIT			
Leto	2000	2001	2002	2003
Element				
1. Kapital	921.014	1.096.729	1.099.278	1.110.167
2. Obveznost do virov sredstev	1.253.583	1.435.570	1.420.949	1.401.130
3. Stopnja lastniškosti financiranja v % (3. = 1./2. * 100)	73,5	76,4	77,4	79,2

Vir: Poslovna poročila podjetja za leta 2000, 2001, 2002 in 2003

Graf k tabeli št. 3: Delež kapitala v obveznostih do virov sredstev v obdobju 2000-2003

v 000 SIT



Vir: Poslovna poročila za leta 2000-2003

Primerjava letnih stopenj lastniškosti financiranja v proučevanem obdobju kaže, da se je stopnja lastniškosti financiranja v proučevanem štiriletnem obdobju povečala za 7,8 odstotkov. Za natančno analizo trenda bi bilo potrebno izračunavati verižne indekse med posameznimi leti. Vsebinska analiza pa kaže, da se kazalnik ni povečal zaradi pripisanih dobičkov h kapitalu, ampak zaradi sprememb v postavki kapitala. Te so povezane z dokapitalizacijo v letu 2001.

3.3.2 Stopnja dolgoročnosti financiranja

Stopnja dolgoročnosti financiranja kaže delež financiranja z viri dolgoročnega značaja. Kazalnik prikazujem v obliki ulomka, kjer so v števcu celotni kapital, dolgoročne obveznosti in dolgoročne rezervacije. V imenovalcu pa so obveznosti do virov sredstev. Dolgoročni dolgovi so tisti, ki zapadejo v plačilo v obdobju, daljšem od enega leta. Iz tabele je razvidno, da med dolgoročnimi viri ni dolgoročnih rezervacij. Podjetje jih namreč v proučevanem obdobju nima med svojimi računovodskimi postavkami. Izračun kazalnika po posameznih letih proučevanega obdobja je prikazan v tabeli št. 4.

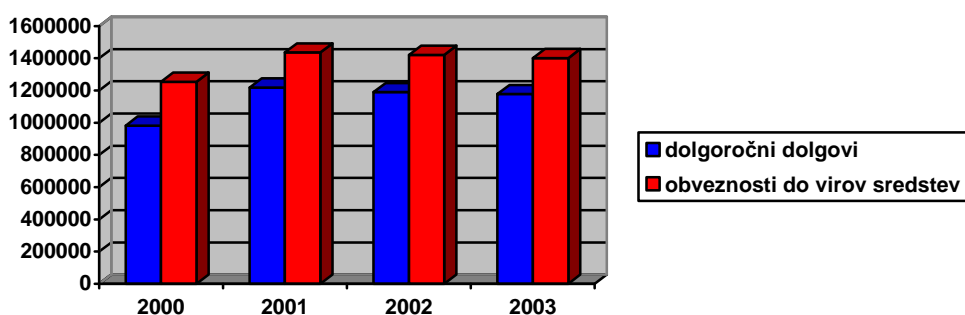
Tabela št. 4: Kazalniki stopnje dolgoročnosti financiranja v obdobju 2000–2003

	v 000 SIT			
Leto	2000	2001	2002	2003
Element				
1. Kapital + dolgoročni dolgovi	982.299	1.217.616	1.189.165	1.177.480
2. Obveznosti do virov sredstev	1.253.583	1.435.570	1.420.949	1.401.130
3. Stopnja dolgoročnosti financiranja v % (3. = 1./2. * 100)	78,4	84,8	83,7	84,0

Vir: Poslovna poročila podjetja za leta 2000, 2001, 2002 in 2003

Graf k tabeli št. 4: Stopnje dolgoročnosti financiranja v obdobju 2000-2003

v 000 SIT



Vir: Poslovna poročila za leta 2000-2003

Stopnja dolgoročnosti financiranja med leti proučevanega obdobja niha, je pa relativno zelo visoka. Na to bistveno vpliva visok delež kapitala v virih sredstev, ki se je v letu 2001 z dokapitalizacijo še povečal. Poleg tega pa je podjetje najelo še nekaj dolgoročnih kreditov, s katerimi financira investicije.

3.4 Kazalniki stanja investiranja (naložbenja)

Pri teh kazalnikih nas zanimajo podatki na aktivni strani bilance stanja, imenujemo jo tudi navpična analiza sredstev. Sredstva podjetja so njegovo premoženje, zato s temi kazalniki spremljamo strukturo in gibanje premoženja podjetja. Na sestavo premoženja podjetja vpliva več različnih dejavnikov, kot so panoga dejavnosti, kapitalska ali delovna intenzivnost podjetja in številni drugi.

3.4.1 Stopnja osnovnosti investiranja

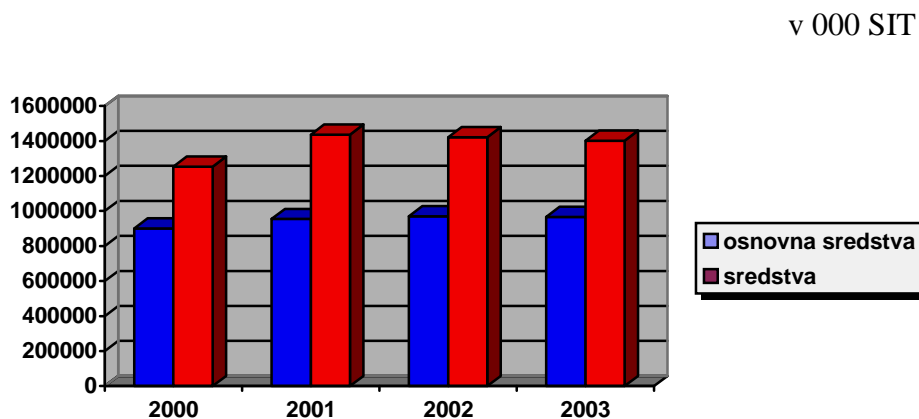
Stopnja osnovnosti financiranja kaže razmerje med osnovnimi sredstvi po neodpisani vrednosti in vsemi sredstvi. Kazalnik prikazujem v obliki ulomka, kjer so v števcu osnovna sredstva po neodpisani vrednosti. Osnovna sredstva zajemajo opredmetena in neopredmetena sredstva ter sredstva v finančnem najemu. V imenovalcu pa so celotna sredstva podjetja. Izračun kazalnika po posameznih letih proučevanega obdobja je prikazan v tabeli št. 5.

Tabela št. 5: Kazalniki stopnje osnovnosti in obratnosti investiranja v obdobju 2000-2003

	v 000 SIT			
Leto	2000	2001	2002	2003
Element				
1. Osnovna sredstva	900.283	954.606	969.462	966.249
2. Sredstva	1.253.583	1.435.570	1.420.949	1.401.130
3. Stopnja osnovnosti investiranja v % (3. = 1./2. * 100)	71,8	66,5	68,2	69,0

Vir: Poslovna poročila podjetja za leta 2000, 2001, 2002 in 2003

Graf k tabeli št. 5: Delež osnovnih sredstev v sredstvih za obdobje 2000-2003



Vir: Poslovna poročila za leta 2000-2003

Stopnja osnovnosti financiranja pove, kolikšen je delež osnovnih sredstev glede na vsa sredstva. Stopnja se v proučevanem obdobju rahlo zmanjšuje, kljub novim nabavam osnovnih sredstev. Razlog za zmanjšanje deleža pa ni v zmanjševanju absolutnega zneska vrednosti osnovnih sredstev, ampak v hitrejšem povečevanju drugih sredstev. Podjetje ima visok delež osnovnih sredstev po neodpisani vrednosti, kar je posledica tehnoloških pogojev dela v proizvodnji in intenzivnega vlaganja v novo proizvodno opremo v zadnjih petih letih. Vodstvo se zaveda, da je tehnološka posodobitev nujna za doseganje boljših rezultatov in sploh za dolgoročni obstoj na trgu.

3.4.2 Stopnja dolgoročnosti investiranja

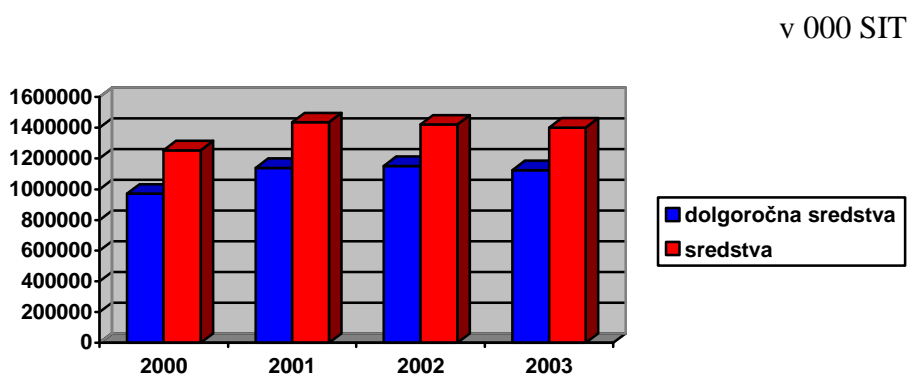
Stopnja dolgoročnosti investiranja kaže razmerje med dolgoročnimi sredstvi in vsemi sredstvi podjetja. Kazalnik prikazujem v obliki ulomka, kjer so v števcu osnovna sredstva po neodpisani vrednosti, dolgoročne finančne naložbe in dolgoročne terjatve. V imenovalcu pa so sredstva podjetja. Izračun kazalnika po posameznih letih proučevanega obdobja je prikazan v tabeli št. 6.

Tabela št. 6: Kazalniki stopnje dolgoročnosti investiranja v obdobju 2000 –2003

	v 000 SIT			
Leto	2000	2001	2002	2003
Element				
1. Osnovna sredstva + dolgoročne finančne naložbe + dolgoročne terjatve	971.811	1.138.361	1.151.877	1.125.052
2. Sredstva	1.253.583	1.435.570	1.420.949	1.401.130
3. Stopnja dolgoročnosti investiranja v % (3. = 1./2. * 100)	77,5	79,3	81,1	80,3

Vir: Poslovna poročila podjetja za leta 2000, 2001, 2002 in 2003

Graf k tabeli št. 6: Razmerje med dolgoročnimi in vsemi sredstvi v obdobju 2000-2003



Vir: Poslovna poročila podjetja za leta 2000, 2001, 2002 in 2003.

Podjetje ima v strukturi sredstev relativno visok delež dolgoročnih sredstev. V proučevanem obdobju ima stopnja dolgoročnosti financiranja trend rahlega naraščanja. Podjetje je prisiljeno nenehno vlagati v nabavo nove proizvodne opreme, ki je povezano z visoko stopnjo zahtevane tehnične opremljenosti dela.

3.4.3 Stopnja odpisanosti osnovnih sredstev

Osnovna sredstva so v tehnološko intenzivnem podjetju zelo pomembna, zato je potrebno spremljati stopnje odpisanosti osnovnih sredstev. Treba je spremljati ekonomsko in tehnološko zastarelost osnovnih sredstev in jih po potrebi nadomeščati z novimi. Osnovna sredstva se po svoji naravi hitreje ali počasneje amortizirajo. Nekatere skupine osnovnih sredstev se ne amortizirajo (zemljišča, slike, predujmi, investicije v teku). Razlika je posebej očitna med zgradbami in opremo. Zato je smiselno izračunati kazalnik ločeno za zgradbe in ostalo proizvodno opremo. Stopnja odpisanosti kaže razmerje med popravkom vrednosti osnovnih sredstev in nabavno vrednostjo osnovnih sredstev. Stopnjo predstavljam v obliki ulomka, kjer je v števcu popravek vrednosti osnovnih sredstev, v imenovalcu pa nabavna vrednost osnovnih sredstev. Izračunal bom ločena kazalnika za stopnjo odpisanosti zgradb in opreme po posameznih letih proučevanega obdobja. Izračuni kazalnikov so prikazani v tabeli št. 7 in tabeli št. 8.

Tabela št. 7: Kazalniki odpisanosti zgradb v obdobju 2000-2003

	v 000 SIT			
Leto	2000	2001	2002	2003
Element				
1. Popravek vrednosti zgradb	444.557	480.660	457.142	463.988
2. Nabavna vrednost zgradb	620.576	664.017	638.373	656.424
3. Stopnja odpisanosti zgradb v % (3. = 1./2. * 100)	71,6	72,4	71,6	70,7

Vir: Poslovna poročila podjetja za leta 2000, 2001, 2002 in 2003

Tabela št. 8: Kazalniki odpisanosti opreme v obdobju 2000-2003

	v 000 SIT			
Leto	2000	2001	2002	2003
Element				
1. Popravek vrednosti opreme	991.333	1.048.379	1.109.372	1.172.226
2. Nabavna vrednost opreme	1.533.672	1.656.165	1.666.509	1.755.432
3. Stopnja odpisanosti opreme v % (3. = 1./2. * 100)	64,6	63,3	66,6	66,8

Vir: Poslovna poročila podjetja za leta 2000, 2001, 2002 in 2003

Stopnja odpisanosti opreme pove, v kolikšni meri so osnovna sredstva odpisana, ločeno za zgradbe in opremo. Stopnje odpisanosti za zgradbe in objekte v proučevanem obdobju niso enake in nimajo enakega trenda. Kljub velikim vlaganjem v posodabljanje proizvodne opreme stopnja odpisanosti opreme v proučevanem obdobju raste. Pri nepremičninah se je sicer zmanjšala, vendar predvsem na račun odprodaje manjšega dela nepremičnin.

3.5 Kazalniki plačilne sposobnosti

Kazalniki vodoravnega finančnega ustroja so izraženi s pomočjo podatkov na aktivni in na pasivni strani bilance stanja. Pokažejo, kako je financirano premoženje podjetja, in omogočajo presojo ugodnosti sestave financiranja glede na sestavo sredstev. Načelno zasledimo pri tej presoji tri možne politike financiranja sredstev (Čarman, 2002, str. 58):

- politiko izenačevanja ročnosti (dolgoročna sredstva se financirajo z dolgoročnimi viri),
- agresivna politika financiranja (del dolgoročnih sredstev je financiran s kratkoročnimi viri, podjetje tvega plačilno nesposobnost),
- konservativna politika financiranja (poleg dolgoročnih sredstev je tudi del kratkoročnih sredstev financiran z dolgoročnimi viri).

Kazalniki nam prikazujejo plačilno sposobnost podjetja na določen dan, kar pa se lahko zelo hitro spremeni. Plačilna sposobnost je sposobnost pravne ali fizične osebe zagotoviti poravnavanje v plačilo zapadlih dolgov. Ločimo kratkoročno plačilno sposobnost, ki se nanaša na kratki rok, in dolgoročno plačilno sposobnost, ki se nanaša na daljši rok (Turk, 2002, str. 445).

3.5.1 Kapitalska pokritost osnovnih sredstev

Kapitalska pokritost osnovnih sredstev kaže razmerje med kapitalom podjetja in osnovnimi sredstvi. Opredelitev kapitala je enaka kot pri kazalnikih stanja financiranja (vlaganja), osnovna sredstva pa so opredeljena kot pri kazalnikih stanja investiranja (naložbenja). Ta kazalnik prikazuje lastniško financiranje osnovnih sredstev. Če je kazalnik manjši od 1,

pomeni, da osnovna sredstva niso v celoti financirana s kapitalom, ampak tudi z dolgovi. Če pa je kazalnik večji od 1, pomeni, da lastniki s kapitalom financirajo več kot samo osnovna sredstva. Kazalnik prikazujem v obliki ulomka, kjer je v števcu kapital, v imenovalcu pa osnovna sredstva po neodpisani vrednosti. Izračun kazalnika po posameznih letih proučevanega obdobja je prikazan v tabeli št. 9.

Tabela št. 9: Kazalniki kapitalske pokritosti osnovnih sredstev v obdobju 2000-2003

	v 000 SIT			
Leto	2000	2001	2002	2003
Element				
1. Kapital	921.014	1.096.729	1.099.278	1.110.167
2. Osnovna sredstva (neodpisana vrednost)	900.283	954.606	969.462	966.249
3. Kapitalska pokritost osnovnih sredstev (3. = 1./2.)	1,03	1,15	1,13	1,15

Vir: Poslovna poročila podjetja za leta 2000, 2001, 2002 in 2003

V obravnavanem obdobju je kapitalska pokritost osnovnih sredstev vedno večja od 1, kar pomeni, da lastniki s kapitalom financirajo več kot samo osnovna sredstva. Kazalnik ima trend naraščanja, pri čemer lahko večji porast v letu 2001 pojasnim z dokapitalizacijo.

3.5.2 Kapitalska pokritost dolgoročnih sredstev

Kapitalska pokritost dolgoročnih sredstev kaže razmerje med kapitalom in dogoročnimi sredstvi. Kapital obravnavam skladno z dosedanjo opredelitvijo, dolgoročna sredstva pa kot vsoto stalnih sredstev in dolgoročnih terjatev. Kazalnik prikazuje relativni obseg financiranja dolgoročnih sredstev s strani lastnikov. Če je manjši od 1, pomeni, da lastniki s kapitalom financirajo samo del dolgoročnih sredstev, ostala dolgoročna sredstva pa se financirajo z dolgovi. Če je koeficient večji od 1, pomeni, da lastniki s kapitalom financirajo več kot samo dolgoročna sredstva. Kazalnik predstavljam v obliki ulomka, kjer je v števcu kapital, v imenovalcu pa vsa dolgoročna sredstva. Izračun kazalnika po posameznih letih proučevanega obdobja je prikazan v tabeli št. 10.

Tabela št. 10: Kazalniki kapitalske pokritosti dolgoročnih sredstev v obdobju 2000-2003

	v 000 SIT			
Leto	2000	2001	2002	2003
Element				
1. Kapital	921.014	1.096.729	1.099.278	1.110.167
2. Dolgoročna sredstva	971.811	1.138.361	1.151.877	1.125.052
3. Kapitalska pokritost dolgoročnih sredstev (3. = 1./2.)	0,95	0,96	0,95	0,99

Vir: Poslovna poročila podjetja za leta 2000, 2001, 2002 in 2003

Kazalniki kapitalske pokritosti dolgoročnih sredstev so v obravnavanem obdobju manjši od 1, vendar minimalno. V letu 2003 je koeficient dosegel vrednost 0,99. Izračunani kazalniki kapitalske pokritosti dolgoročnih sredstev povedo, da se dolgoročna sredstva v največji meri financirajo s kapitalom, v zelo majhnem deležu pa tudi z dolgovi.

3.5.3 Dolgoročna pokritost dolgoročnih sredstev

Dolgoročna pokritost dolgoročnih sredstev je kazalnik dolgoročnega financiranja dolgoročnih sredstev. Če je kazalnik večji od 1, pomeni, da so z dolgoročnimi viri financirana tudi kratkoročna sredstva. Če pa je kazalnik manjši od 1, pomeni, da so dolgoročna sredstva delno financirana tudi s kratkoročnimi viri. Kazalnik kaže razmerje med dolgoročnimi viri in dolgoročnimi sredstvi. Predstavlja ga v obliki ulomka. V števcu je vsota kapitala, dolgoročnih dolgov in dolgoročnih rezervacij. V imenovalcu pa so zajeta vsa dolgoročna sredstva podjetja. Izračun kazalnika po posameznih letih proučevanega obdobja je prikazan v tabeli št. 11.

Tabela št. 11: Kazalniki dolgoročne pokritosti dolgoročnih sredstev v obdobju 2000-2003

	v 000 SIT			
Leto	2000	2001	2002	2003
Element				
1. Kapital +dolgoročni dolgovi	982.299	1.217.616	1.189.165	1.177.480
2. Dolgoročna sredstva	971.811	1.138.361	1.151.877	1.125.052
3. Dolgoročna pokritost dolgoročnih sredstev (3. = 1./2.)	1,01	1,07	1,03	1,05

Vir: Poslovna poročila podjetja za leta 2000, 2001, 2002 in 2003

Izračun kazalnika dolgoročne pokritosti dolgoročnih sredstev kaže, da podjetje v proučevanem obdobju z dolgoročnimi viri v celoti financira dolgoročna sredstva, kar kaže na

finančno usklajenost in stabilnost. V vseh letih je namreč kazalnik večji od 1. V gornji tabeli med dolgoročnimi viri ni dolgoročnih rezervacij, ker jih podjetje v proučevanem obdobju med računovodskimi postavkami nima. Z dolgoročnimi viri so financirana vsa dolgoročna in tudi del kratkoročnih sredstev.

3.5.4 Neposredna pokritost kratkoročnih obveznosti – hitri koeficient

Kazalnik neposredne pokritosti kratkoročnih obveznosti (hitri koeficient) kaže razmerje med likvidnimi sredstvi podjetja in kratkoročnimi obveznostmi. Kazalnik pa ne pove, ali je podjetje v danem trenutku in v bližnji prihodnosti plačilno sposobno. Predstavljam ga v obliki ulomka. V števcu so likvidna sredstva, ki zajemajo vsoto denarnih sredstev v blagajni in bankah ter kratkoročne finančne naložbe. V imenovalcu pa so kratkoročne obveznosti, ki obsegajo obveznosti do dobaviteljev, kratkoročne finančne in druge obveznosti. Izračun kazalnika po posameznih letih proučevanega obdobja je prikazan v tabeli št. 12.

Tabela št. 12: Kazalniki neposredne pokritosti kratkoročnih obveznosti v obdobju 2000-2003

	v 000 SIT			
Leto	2000	2001	2002	2003
Element				
1. Likvidna sredstva	2.617	49	143	40
2. Kratkoročne obveznosti	271.284	206.938	231.784	223.650
3. Neposredna pokritost finančnih obveznosti v % (3. = 1./2. * 100)	0,96	0,02	0,06	0,02

Vir: Poslovna poročila podjetja za leta 2000, 2001, 2002 in 2003

Kazalnika neposredne pokritosti kratkoročnih obveznosti ni smiselno spremljati, saj so vrednosti zelo nizke. Kot smo že ugotovili, podjetje nima likvidnih sredstev, s katerimi bi v danem trenutku pokrivalo svoje kratkoročne obveznosti. Vzrok je finančna politika podjetja. Z namenom optimiranja porabe razpoložljivih denarnih sredstev se je podjetje namreč odločilo za dovoljeno negativno stanje na bančnem računu. To praktično pomeni, da nimajo pozitivnega stanja na bančnem računu. V proučevanem obdobju podjetje tudi nima kratkoročnih finančnih naložb.

3.5.5 Pospesena pokritost kratkoročnih obveznosti – pospešeni koeficient

Pospesena pokritost kratkoročnih obveznosti (pospešeni koeficient) kaže razmerje med vsoto likvidnih sredstev in kratkoročnih terjatev in kratkoročnimi obveznostmi. Koeficient pove, ali je podjetje sposobno pokrivati svoje obveznosti z likvidnimi sredstvi in kratkoročnimi

terjatvami. To pa še ne pomeni, da je v vsakem trenutku tudi plačilno sposobno. Roki zapadlosti obveznosti in terjatev so običajno zelo različni. Podjetje mora poravnati svoje obveznosti v krajših rokih, kot pa kupci poravnajo terjatve. Vzrok za to je velika energetska odvisnost podjetja, kjer imajo dobavitelji energije skoraj monopolni položaj na trgu. Njihovi plačilni roki so zelo kratki in togi. Po drugi strani pa je plačilna disciplina kupcev dokaj slaba, zato mora podjetje svoji likvidnosti posvečati veliko pozornost. Kazalnik predstavljam v obliki ulomka, kjer je v števcu vsota likvidnih sredstev in kratkoročnih terjatev, v imenovalcu pa so kratkoročne obveznosti podjetja. Izračun kazalnika po posameznih letih proučevanega obdobja je prikazan v tabeli št. 13.

Tabela št. 13: Kazalniki pospešene pokritosti kratkoročnih obveznosti v obdobju 2000-2003

	v 000 SIT			
Leto	2000	2001	2002	2003
Element				
1. Likvidna sredstva + kratkoročne terjatve	234.299	211.639	181.686	194.050
2. Kratkoročne obveznosti	271.284	206.938	231.784	223.650
3. Pospešena pokritost kratkoročnih obveznosti v % (3. = 1./2. * 100)	86,36	102,27	78,39	86,77

Vir: Poslovna poročila podjetja za leta 2000, 2001, 2002 in 2003

Spremljanje kazalnika pospešene pokritosti kratkoročnih obveznosti je za razliko od spremljanja hitrega koeficienta upravičeno in smiselno. Še vedno pa kratkoročne obveznosti presegajo vsoto kratkoročnih terjatev in likvidnih sredstev. Vzrok za tako stanje najdemo tudi v načinu kreditiranja bank, ki odobravajo kratkoročne kredite z možnostjo podaljšanja. Tako so med kratkoročnimi obveznostmi izkazani tudi krediti, ki so sicer namenjeni tekočemu poslovanju, po svoji vsebini pa imajo dolgoročni značaj. Vsako leto se namreč obnavljajo.

3.6 Kazalniki obračanja

Izračun kazalnikov obračanja izhaja iz primerjave dinamičnih ekonomskih kategorij s statičnimi. Izhajamo delno iz postavk bilance stanja dveh zaporednih obdobj in delno iz izkaza poslovnega izida. Sredstva v proizvodnem procesu preoblikujejo svojo pojavno obliko od začetne denarne oblike preko vseh ostalih oblik proizvodnega procesa ponovno v denarno obliko. Izračuni so tem boljši, čim krajši je proces. Obračanje torej kaže na ravnanje s sredstvi podjetja. Večja vrednost kazalnika pomeni hitrejše obračanje sredstev podjetja. To pa pozitivno vpliva na uspešnost poslovanja, hkrati pa znižuje velikost sredstev, ki jih podjetje potrebuje za financiranje poslovanja. Hitrost obračanja posameznih kategorij pa je različna, primerljiva je smiselna med sorodnimi podjetji v isti panogi. Izračun bom poenostavil tako, da bom vsoto kategorij stanja na začetku in koncu leta delil z dva. Povprečno vrednost bom torej izračunal kot aritmetično sredino dveh podatkov.

3.6.1 Koeficient obračanja obratnih sredstev

Koeficient obračanja obratnih sredstev kaže razmerje med letnimi odhodki poslovanja in povprečnim stanjem obratnih sredstev. Koeficient naj bi bil čim večji, kar pomeni, da bi se obratna sredstva obrnila čimvečkrat letno. Koeficient predstavljamo v obliki ulomka. V števcu so zajeti odhodki poslovanja brez stroškov amortizacije. Amortizacija se namreč nanaša na obračanje osnovnih in ne obratnih sredstev. V imenovalcu sem izračunal povprečje stanj obratnih sredstev, ki zajema gibljiva sredstva brez kratkoročnih finančnih naložb. Izračun kazalnika po posameznih letih proučevanega obdobja je prikazan v tabeli št. 14.

Tabela št. 14: Kazalniki obračanja obratnih sredstev v obdobju 2000-2003

	v 000 SIT			
Leto	2000	2001	2002	2003
Element				
1. Odhodki – amortizacija	684.433	772.135	708.004	805.220
2. Povprečna obratna sredstva	255.383	289.212	283.198	278.329
3. Koeficient obračanja obratnih sredstev (3. = 1./2.)	2,68	2,67	2,50	2,89
4. Trajanje obrata v dnevih (4. = 365/ 3.)	136	137	146	126

Vir: Poslovna poročila podjetja za leta 2000, 2001, 2002 in 2003

Obratna sredstva so se v proučevanem obdobju obrnila več kot enkrat letno. Koeficient obračanja je po posameznih letih različen, giblje se med 2,5 do 2,9 obrata letno. Trajanje enega obrata se je gibalo med 136 do 146 dnevi v letu. V letu 2003 pa se je trajanja obrata znižalo na 126 dni, kar je v proučevanem obdobju najboljše.

3.6.2 Koeficient obračanja terjatev do kupcev

Koeficient obračanja terjatev do kupcev predstavlja čas vezave terjatev do kupcev. Koeficient kaže razmerje med letnimi prejemki od kupcev in povprečnim stanjem terjatev do kupcev. Prikazujem ga v obliki ulomka, kjer so v števcu letni prejemki od kupcev, v imenovalcu pa povprečno stanje terjatev do kupcev. Izračun kazalnika po posameznih letih proučevanega obdobja je prikazan v tabeli št. 15.

Tabela št. 15: Kazalniki obračanja terjatev do kupcev v obdobju 2000-2003

	v 000 SIT			
Leto	2000	2001	2002	2003
Element				
1. Prejemki od kupcev	632.324	824.842	793.651	888.044
2. Povprečno stanje terjatev do kupcev	164.666	197.094	170.224	158.408
3. Koefficient obračanja terjatev do kupcev (3. = 1./2.)	3,84	4,19	4,66	5,61
4. Trajanje obrata v dnevih (4. = 365/ 3.)	95	87	78	65

Vir: Poslovna poročila podjetja za leta 2000, 2001, 2002 in 2003

Za natančen izračun prejemkov od kupcev je potrebno poslovnim prihodkom v števcu prišteti začetno stanje terjatev do kupcev in odšteti končno stanje terjatev do kupcev. V imenovalcu pa je izračunano povprečno stanje terjatev do kupcev kot aritmetična sredina začetnega in končnega stanja terjatev do kupcev. Koefficient pove, kolikokrat v letu se obrnejo terjatve do kupcev. Večja vrednost koefficienta načelno predstavlja uspešnejše poslovanje. Trajanje enega obrata izračunamo, če 365 dni delimo s koefficientom. Trajanje obrata prejemkov do kupcev predstavlja kreditiranje kupcev s strani podjetja. V proučevanem obdobju se je čas plačila kupcev zmanjševal od povprečno 95 dni v letu 2000 do 65 dni v letu 2003. Povprečen plačilni rok kupcev v proučevanem obdobju znaša 81 dni. Likvidnostna situacija naj bi se torej načelno izboljševala. Za celovitejšo sliko likvidnosti bom analiziral tudi gibanje obveznosti do dobaviteljev.

3.6.3 Koefficient obračanja obveznosti do dobaviteljev

Koefficient obračanja obveznosti do dobaviteljev predstavlja čas vezave obveznosti do dobaviteljev. V Slovenskih računovodskih standardih ta koefficient ni opredeljen, podoben pa je koefficientu obračanja terjatev do kupcev. Koefficient obračanja obveznosti do dobaviteljev kaže razmerje med letnimi izdatki do dobaviteljev in povprečnim stanjem obveznosti do dobaviteljev. Pokaže, koliko dni so v povprečju dobavitelji kreditirali podjetje, oziroma kolikšen je bil povprečni plačilni rok podjetja za obveznosti do dobaviteljev. Prikazujem ga v obliki ulomka, kjer so v števcu letni izdatki do dobaviteljev, v imenovalcu pa povprečno stanje obveznosti do dobaviteljev. Izračun kazalnika po posameznih letih proučevanega obdobja je prikazan v tabeli št. 16.

Tabela št. 16: Kazalniki obračanja obveznosti do dobaviteljev v obdobju 2000-2003

	v 000 SIT			
Leto	2000	2001	2002	2003
Element				
1. Izdatki do dobaviteljev	484.118	531.982	459.044	544.661
2. Povprečno stanje obveznosti do dobaviteljev	121.724	109.643	106.906	100.730
3. Koefficient obračanja obveznosti do dobaviteljev (3.= 1./2.)	3,98	4,85	4,29	5,41
4. Trajanje obrata v dnevih (4. = 365/ 3.)	92	72	85	67

Vir: Poslovna poročila podjetja za leta 2000, 2001, 2002 in 2003

Med izdatki do dobaviteljev so zajeti stroški materiala, blaga in storitev ter stroški drugih poslovnih odhodkov, ki so popravljani za razliko med začetnim in končnim stanjem obveznosti do dobaviteljev. Povprečno stanje obveznosti do dobaviteljev pa je aritmetična sredina stanja obveznosti na začetku in koncu leta. Pri ocenjevanju in vrednotenju tega kazalnika je potrebno upoštevati tudi veliko odvisnost podjetja od dobaviteljev energije, ki imajo ponavadi kratke plačilne roke in rigorozno politiko odnosov z odjemalci. Podjetje je v proučevanem obdobju svoje obveznosti do dobaviteljev izboljševalo. V letu 2000 jih je poravnavalo v povprečju v 92 dneh, v letu 2003 pa v 67 dneh. Povprečno trajanje plačila obveznosti do dobaviteljev v proučevanem obdobju znaša 79 dni.

3.7 Kazalniki gospodarnosti

Kazalniki gospodarnosti izkazujejo poslovno uspešnost podjetja s primerjanjem doseženih prihodkov glede na odhodke v poslovnem letu. Večja vrednost teh kazalnikov načelno pomeni tudi večjo uspešnost poslovanja podjetja. Potrebne podatke za izračun teh kazalnikov najdemo v izkazu poslovnega izida podjetja. Prihodki in odhodki se lahko nanašajo na celotno poslovanje podjetja, lahko pa ločeno na poslovni, finančni in izredni del poslovanja podjetja. Tako lahko izračunamo celotno ali pa delne gospodarnosti poslovanja.

3.7.1 Koefficient celotne gospodarnosti poslovanja

Koefficient celotne gospodarnosti poslovanja kaže razmerje med celotnimi prihodki in celotnimi odhodki podjetja. Če je koefficient večji od 1, je podjetje kot celota poslovalo gospodarno. Če je koefficient manjši od 1, pa je podjetje poslovalo negospodarno. Koefficient predstavljamo v obliki ulomka, kjer so v števcu celotni prihodki, v imenovalcu pa celotni

odhodki. Izračun kazalnika po posameznih letih proučevanega obdobja je prikazan v tabeli št. 17.

Tabela št. 17: Koeficient celotne gospodarnosti poslovanja v obdobju 2000-2003

		v 000 SIT			
Leto	2000	2001	2002	2003	
Element					
1. Celotni prihodki	795.894	859.576	801.946	937.751	
2. Celotni odhodki	792.773	857.120	799.397	926.862	
3. Koeficient celotne gospodarnosti poslovanja (3. = 1./2.)	1,004	1,003	1,003	1,012	

Vir: Poslovna poročila podjetja za leta 2000, 2001, 2002 in 2003

Koeficient celotne gospodarnosti v proučevanem obdobju pove, da ima podjetje zelo stabilno razmerje med prihodki in odhodki, je pa le simbolično večji od 1. To pomeni, da so celotnimi prihodki podjetja večji od celotnih odhodkov in da podjetje kot celota posluje gospodarno.

3.7.2 Koeficient gospodarnosti poslovanja

Pri izračunu tega kazalnika upoštevam le prihodke in odhodke, ki so povezani s poslovanjem. Koeficient gospodarnosti poslovanja kaže razmerje med poslovnimi prihodki in odhodki. Prikazujem ga v obliki ulomka, kjer so v števcu poslovni prihodki, v imenovalcu pa poslovni odhodki. Izračun kazalnika po posameznih letih proučevanega obdobja je prikazan v tabeli št. 18.

Tabela št. 18: Koeficient gospodarnosti poslovanja v obdobju 2000-2003

		v 000 SIT			
Leto	2000	2001	2002	2003	
Element					
1. Poslovni prihodki	722.242	830.551	782.767	900.926	
2. Poslovni odhodki	759.491	811.937	776.283	879.141	
3. Koeficient gospodarnosti poslovanja (3. = 1./2.)	0,95	1,02	1,01	1,03	

Vir: Poslovna poročila podjetja za leta 2000, 2001, 2002 in 2003

Podjetje je v proučevanem obdobju na meji gospodarnosti poslovanja, kar pomeni, da s poslovnimi prihodki ravno pokriva poslovne odhodke. V štiriletnem obdobju koeficient gospodarnosti poslovanja rahlo narašča.

3.7.3 Stopnja materialne stroškovnosti prihodkov od poslovanja

Kazalnik kaže razmerje med letnimi stroški materiala in prihodki iz poslovanja. Predstavljamo ga v obliki ulomka, kjer so v števcu stroški materiala, v imenovalcu pa prihodki od poslovanja. Izračun kazalnika po posameznih letih proučevanega obdobja je prikazan v tabeli št. 19.

Tabela št. 19: Kazalniki materialne stroškovnosti prihodkov od poslovanja v obdobju 2000-2003

	v 000 SIT			
Leto	2000	2001	2002	2003
Element				
1. Stroški materiala	345.794	397.998	324.329	389.375
2. Prihodki od poslovanja	722.242	830.551	782.767	900.926
3. Stopnja materialne stroškovnosti prihodkov od poslovanja (3. = 1./2.)	0,48	0,48	0,41	0,43

Vir: Poslovna poročila podjetja za leta 2000, 2001, 2002 in 2003

Stopnja materialne stroškovnosti prihodkov iz poslovanja kaže visok delež stroškov materiala v prihodkih. Ta delež se v proučevanem obdobju giblje med 41 in 48 %. Kazalnik opozarja na pomembnost stroškov materiala v strukturi prihodkov in s tem na potrebo po nenehnem spremljanju in obvladovanju stroškov. Višina stroškov materiala je neposredno povezana z veliko odvisnostjo od porabe energije. Podjetje vlaga ogromne napore v posodabljanje tehnologije v želji po zmanjšanju porabe energije v celoti in na enoto proizvoda. Žal pa obstajajo nihanja cen na trgu energije, na katere podjetje nima vpliva, povzročajo nihanja v strukturi stroškov. Kot rečeno, je v materialnih stroških visok delež stroškov energije, zato ga bomo posebej analizirali v nadaljevanju.

3.7.4 Stopnja energijske stroškovnosti prihodkov iz poslovanja

Stopnja energijske stroškovnosti prihodkov iz poslovanja kaže razmerje med stroški energije in prihodki iz poslovanja. Kazalnik predstavljamo v obliki ulomka, kjer so v števcu stroški energije, v imenovalcu pa prihodki iz poslovanja. Izračun kazalnika po posameznih letih proučevanega obdobja je prikazan v tabeli št. 20.

Tabela št. 20: Kazalniki energijske stroškovnosti prihodkov od poslovanja v obdobju 2000-2003

		v 000 SIT			
Leto	2000	2001	2002	2003	
Element					
1. Stroški energije	265.577	329.017	256.527	313.136	
2. Prihodki od poslovanja	722.242	830.551	782.767	900.926	
3. Stopnja energijske stroškovnosti prihodkov iz poslovanja (3. = 1./2.)	0,37	0,39	0,33	0,35	

Vir: Poslovna poročila podjetja za leta 2000, 2001, 2002 in 2003

V poslovnih prihodkih predstavljajo stroški energije visok delež. V proučevanem obdobju se ta delež giblje med 33 in 40 %. Če kazalnike energijske stroškovnosti primerjam s kazalniki materialne stroškovnosti, ugotovim, da pretežni delež materialnih stroškov predstavljajo stroški energije. Zato je izjemno pomembno spremljanje in obvladovanje porabe energije v celoti in na enoto proizvoda. Žal pa podjetje nima vpliva na rast in nihanje cen energije na trgu.

3.7.5 Stopnja delovne stroškovnosti prihodkov od poslovanja

Kazalnik kaže razmerje med stroški dela in prihodki iz poslovanja. Predstavljam ga v obliki ulomka, kjer so v števcu stroški dela, v imenovalcu pa prihodki od poslovanja. Izračun kazalnika po posameznih letih proučevanega obdobja je prikazan v tabeli št. 21.

Tabela št. 21: Kazalniki delovne stroškovnosti prihodkov od poslovanja v obdobju 2000-2003

		v 000 SIT			
Leto	2000	2001	2002	2003	
Element					
1. Stroški dela	189.221	196.943	212.842	230.125	
2. Prihodki od poslovanja	722.242	830.551	782.767	900.926	
3. Stopnja delovne stroškovnosti prihodkov od poslovanja (3. = 1./2.)	0,26	0,24	0,27	0,26	

Vir: Poslovna poročila podjetja za leta 2000, 2001, 2002 in 2003

Stroški dela v proučevanem obdobju sicer naraščajo, vendar naraščajo tudi prihodki od poslovanja. Zato je v proučevanem obdobju koeficient delovne stroškovnosti skoraj nespremenjen. Stroški dela v povprečju predstavljajo četrtno prihodkov iz poslovanja. Ti stroški so relativno neodvisni od prihodkov iz poslovanja. Število in izobrazbena struktura zaposlenih se v proučevanem obdobju nista bistveno spremenila. Plačna politika se usklajuje s sprejetimi sindikalnimi sporazumi. V strukturi stroškov predstavljajo stroški dela nižji delež od stroškov materiala oziroma energije, kar potrjuje ugotovitev, da je dejavnost podjetja tehnološko intenzivna.

3.7.6 Stopnja tehnične stroškovnosti prihodkov iz poslovanja

Kazalnik kaže razmerje med stroški amortizacije in prihodki iz poslovanja. Prikazujem ga v obliki ulomka, kjer je v števcu amortizacija, v imenovalcu pa prihodki iz poslovanja. Izračun kazalnika po posameznih letih proučevanega obdobja je prikazan v tabeli št. 22.

Tabela št. 22: Kazalniki tehnične stroškovnosti prihodkov od poslovanja v obdobju 2000-2003

	v 000 SIT			
Leto	2000	2001	2002	2003
Element				
1. Stroški amortizacije	108.340	84.985	91.393	98.198
2. Prihodki od poslovanja	722.242	830.551	782.767	900.926
3. Stopnja tehnične stroškovnosti prihodkov iz poslovanja (3. = 1./2.)	0,15	0,10	0,12	0,11

Vir: Poslovna poročila podjetja za leta 2000, 2001, 2002 in 2003

Uspešno opravljanje dejavnosti podjetja je pogojeno z visoko tehnično opremljenostjo dela, ki zahteva velika in stalna vlaganja v novo tehnologijo. To pa se načelno kaže tudi v visokih stroških amortizacije. Delež amortizacije se giblje med 10 in 15 % prihodkov iz poslovanja. Amortizacija načelno ni odvisna od obsega proizvodnje in prodaje, zato je vrednost kazalnika odvisna le od ustvarjenih prihodkov. Večja sprememba v višini amortizacije je vidna le v letu 2001 glede na leto 2000. Takrat so v podjetju ločili objekt drobilnice na strojni in gradbeni del, kar je imelo za posledico nižjo amortizacijo.

3.8 Kazalniki dobičkonosnosti (donosnosti)

Ti kazalniki prikazujejo uspešnost poslovanja, ki najbolj zanima lastnike kapitala. Pojasnjujejo, kakšen izid je bil dosežen z nekim vložkom. Kazalniki primerjajo izide v števcu z vložki v imenovalcu. V računovodskem smislu obstajajo razlike med posameznimi pojmi. Dobičkonosnost ali profitonosnost je lastnost oziroma značilnost nečesa, da prinaša dobiček. V tem smislu je uspešnost poslovanja merjena z dobičkom ali izvedenkami iz njega v primerjavi z vložki. Merjena je s koeficientom dobičkonosnosti kapitala, koeficientom dobičkonosnosti osnovnega kapitala in podobno. Dobičkonosnost je ožji pojem od donosnosti. Dobičkovnost ali profitnost je lastnost oziroma značilnost nečesa, da vsebuje dobiček. V tem smislu je uspešnost poslovanja merjena z dobičkom ali izvedenkami iz njega v primerjavi s celotnimi izložki. Merimo jo s stopnjo dobičkovnosti prodajne cene, prihodkov od prodaje in podobno. Donosnost ali rentabilnost (angl. »rate of return«) je lastnost nečesa, da prinaša donos in se izraža z mero donosnosti. Pri tem je donos v denarni enoti izražen uspeh kake pridobitne dejavnosti v opazovanem obdobju, v katero so vložena kaka sredstva.

3.8.1 Čista donosnost sredstev

Čista donosnost sredstev kaže razmerje med vsoto letnega čistega dobička in danih obresti ter povprečnimi letnimi sredstvi. Kazalnik predstavljamo v obliki ulomka, kjer je v števcu vsota čistega dobička in danih obresti, v imenovalcu pa so povprečna sredstva. Izračun kazalnika po posameznih letih proučevanega obdobja je prikazan v tabeli št. 23.

Tabela št. 23: Kazalniki čiste donosnosti sredstev v obdobju 2000-2003

	v 000 SIT			
Leto	2000	2001	2002	2003
Element				
1. Čisti dobiček + dane obresti	30.177	37.270	24.950	35.023
2. Povprečna sredstva	1.227.185	1.339.069	1.422.752	1.411.040
3. Čista donosnost sredstev v % (3. = 1./2. * 100)	2,5	2,8	1,8	2,5

Vir: Poslovna poročila podjetja za leta 2000, 2001, 2002 in 2003

Donosnost sredstev je absolutno in relativno zelo nizka, zato se postavlja vprašanje smiselnosti spremljanja tega kazalnika. Za oceno prave izraznosti kazalnika bi ga bilo potrebno primerjati še s sorodnimi podjetji v dejavnosti. V proučevanem obdobju se čista donosnost sredstev podjetja giblje med 1,8 in 2,8 % na letni ravni.

3.8.2 Koeficient čiste dobičkonosnosti kapitala

Z vidika lastnikov je to eden najpogosteje uporabljenih kazalnikov, ki kaže razmerje med čistim letnim dobičkom in povprečnim kapitalom. Pove, kolikšen delež čistega dobička prinaša vloženi kapital lastnikov. Lastniki s tem kazalnikom lahko ocenjujejo uspešnost posloводства glede upravljanja premoženja lastnikov. Večji kot je kazalnik, uspešnejše naj bi bilo poslovanje družbe. Dobičkonosnost kapitala je mogoče primerjati z zahtevano donosnostjo kapitala. Lastniki namreč zahtevajo določen donos za svoj vložek kapitala, ki je seveda prilagojen panogi dejavnosti, stopnji tveganja in razvojni stopnji podjetja. Kazalnik prikazujem v obliki ulomka, kjer je v števcu čisti dobiček, v imenovalcu pa povprečni kapital. Izračun kazalnika po posameznih letih proučevanega obdobja je prikazan v tabeli št. 24.

Tabela št. 24: Kazalniki čiste dobičkonosnosti kapitala v obdobju 2000-2003

	v 000 SIT			
Leto	2000	2001	2002	2003
Element				
1. Čisti dobiček	1.119	2.456	2.549	10.889
2. Povprečni kapital	888.336	1.007.643	1.096.729	1.099.278
3. Koeficient čiste dobičkonosnosti kapitala v % (3. = 1./2. * 100)	1,2	2,4	2,3	1,0

Vir: Poslovna poročila podjetja za leta 2000, 2001, 2002 in 2003

Tudi dobičkonosnost kapitala je absolutno in relativno zelo nizka, zato se tudi tu postavlja vprašanje smiselnosti spremljanja tega kazalnika. Podjetje posluje z minimalnim dobičkom glede na vloženi kapital. Za oceno prave izraznosti kazalnika bi ga bilo tudi v tem primeru potrebno primerjati še vsaj s sorodnimi podjetji v dejavnosti. V proučevanem obdobju je čista dobičkonosnost kapitala podjetja namreč dosegla 1% šele v zadnjem letu proučevanega obdobja.

3.8.3 Koeficient donosnosti dolgov

Koeficient donosnosti dolgov kaže razmerje med danimi letnimi obrestmi in povprečnimi dolgovi. Prikazuje povprečno obrestno mero za dolžniške vire financiranja. Prikazujem ga v obliki ulomka, kjer so v števcu dane obresti, v imenovalcu pa povprečnimi dologovi. Izračun kazalnika po posameznih letih proučevanega obdobja je prikazan v tabeli št. 25.

Tabela št. 25: Kazalnik donosnosti dolgov v obdobju 2000-2003

	v 000 SIT			
Leto	2000	2001	2002	2003
Element				
1. Dane obresti	29.058	34.814	22.401	24.134
2. Povprečni dolgovi	330.070	330.197	324.748	306.317
3. Koefficient donosnosti dolgov v % (3. = 1./2. * 100)	8,8	10,5	6,9	7,9

Vir: Poslovna poročila podjetja za leta 2000, 2001, 2002 in 2003

Koefficient donosnosti dolgov je v proučevanem obdobju absolutno in relativno nizek. Za objektivno tolmačenje vrednosti bi bilo potrebno kazalnik primerjati s kazalniki sorodnih podjetij. Za večjo analitično vrednost tega kazalnika bi bilo morda bolje, če bi obveznosti do delavcev in dobaviteljev izključili iz povprečnih dolgov. Ker pa podjetje ne plačuje svojih obveznosti v dogovorjenih plačilnih rokih in nastajajo obveznosti za obresti tudi iz tega naslova, smo upoštevali vrednost vseh dolgov.

3.9 Medsebojno povezani kazalniki

V sklopu finančno-računovodskih kazalnikov lahko navedem tudi sistem medsebojno povezanih kazalnikov, ki se je uveljavil pod imenom Dupontova analiza. Nastanek in razvoj Dupontove analize sem že predstavil v drugem poglavju. Bistvo analize je, da dobičkonosnost kapitala (angl. »return on equity« - ROE) opredeljuje kot temeljni kazalnik uspešnosti poslovanja, ki zanima lastnike podjetij. Razčleni ga na zmnožek treh kazalnikov - dobičkovnost prihodkov (angl. »profit margin«), obračanje sredstev (angl. »asset turnover«) in razmerje med sredstvi in kapitalom (angl. »leverage«) (Tekavčič, Megušar, 2002, str. 24).

Sistem finančnih kazalnikov mora izhajati iz strategije z dolgoročnimi finančnimi cilji. Te mora nato povezati z zaporedjem ukrepov na področju finančnih procesov, poslovanja s strankami, notranjih procesov, zaposlenih in sistemov, ki so potrebni za doseganje zaželene dolgoročne uspešnosti. Kazalniki finančne uspešnosti kažejo, ali strategija, njeno uveljavljanje in izvajanje v podjetju prispevajo h končnemu izboljšanju. Finančni cilji in kazalniki imajo dvojno vlogo: določajo finančno uspešnost, ki se pričakuje od strategije, in nastopajo v vlogi finančnih ciljev za splošne cilje in kazalnike vseh drugih vidikov sistema. Finančni cilji se močno razlikujejo glede na stopnjo življenjskega cikla poslovne enote. Splošni finančni cilji za posle v fazi rasti so deleži stopnje rasti prihodkov in stopnje rasti prodaje na ciljnih trgih, pri skupinah strank in regijah. Večina poslovnih enot na stopnji zrelosti pa uporablja finančne cilje, povezane z dobičkonosnostjo. Takšen cilj se lahko izrazi s kazalniki, kot so dobiček od poslovanja, donosnost naložbe, dobičkonosnost sredstev.

Osnova za prikaz in izračun Dupontovih kazalnikov je Excelov model, ki omogoča izračun medsebojno povezanih kazalnikov na osnovi vnosa podatkov iz bilance stanja in izkaza poslovnega izida. Osnovne podatke vnesemo v model in dobimo shematski prikaz kategorij, ki vplivajo na donosnost kapitala v proučevanem letu. Pomanjkljivost modela je v tem, da

zajema računovodske izkaze za samo eno leto. Zaradi korektnosti izračunov bi morali pri bilanci stanja imeti povprečne vrednosti posameznih spremenljivk. Do približkov lahko pridemo z izračunom aritmetične sredine stanj na začetku in koncu leta (Tekavčič, Megušar, 2002, str. 27). Morda je model v računovodskem smislu premalo natančen, vendar je sistem nazorno prikazan in managersko uporaben. Hitro in jasno je mogoče videti vpliv določenih kategorij na končni rezultat poslovanja. Izračun zgoraj prikazanih Dupontovih kazalnikov uspešnosti poslovanja Solkanske industrije apna za leta 2000, 2001, 2002, 2003 je vrednostno in shematsko natančno prikazan v prilogi.

Na tem mestu bom predstavil zaključke Dupontove analize uspešnosti poslovanja Solkanske industrije apna v štiriletnem obdobju (2000 do 2003). V proučevanem obdobju se donosnost kapitala (ROE) ni veliko spreminjala, izrazitejši pa je prirast donosnosti kapitala v letu 2003 glede na leto 2002. Zato bom podrobneje analiziral Dupontov model povezanih kazalnikov v tem obdobju. Primerjava Dupontovih kazalnikov med leti pokaže na spremembe, ki so vplivale na povečanje donosnosti kapitala v proučevanem obdobju. Kot rečeno, je po Dupontovem modelu donosnost kapitala (angl. »return on equity« - ROE) zmnožek dobičkonosnosti sredstev (angl. »return on assets« - ROA) ter razmerja sredstev in kapitala. V proučevanem obdobju so spremembe nastale samo na strani dobičkonosnosti sredstev. Ni pa bilo vidnih sprememb na strani, ki izkazuje razmerje med sredstvi in kapitalom. Stopnja zadolženosti je namreč ostala praktično nespremenjena. Podjetje ima namreč relativno zelo visok delež kapitala v strukturi virov, poleg tega pa se je bilančna vsota v proučevanem obdobju znižala. Model nadalje opredeljuje dobičkonosnost sredstev kot zmnožek dobičkonosnosti prihodkov ter obračanja sredstev. Skromno rast dobičkonosnosti kapitala gre torej pripisati nekoliko večji dobičkovnosti prihodkov, ki je v letu 2003 znašala 1,16 %, v letu 2002 pa 0,32 %. Prirast dobičkonosnosti prihodkov v obdobju 2002-2003 znaša 84 odstotnih točk, indeks prirasta pa je kar 362,5 %. Prirast povečanja obračanja sredstev v istem obdobju 2002-2003 je simboličen in znaša 11 odstotnih točk, indeks prirasta pa je 119,64 %. V letu 2002 znaša namreč koeficient obračanja sredstev 0,56, v letu 2003 pa 0,67. Indeks prirasta pa je 119,64 %. Analiza dobičkonosnosti prihodkov vključuje spremembe v višini prihodkov in dobička. Prihodki so se v obdobju 2002-2003 povečali od 801,9 mio SIT na 937,9 mio SIT. Indeks rasti prihodkov znaša 117 %, indeks rasti dobička v istem obdobju pa kar 425 %. Bistveno povečanje dobička v odnosu na porast prihodkov je povzročilo povečanje dobičkovnosti prihodkov. Računalniški program omogoča različne simulacije podatkov in rezultatov. Tako lahko na primer vidimo, kako sprememba stroškov, prihodkov ali pa zalog vpliva na končni rezultat dobičkonosnosti sredstev. Model omogoča različne simulacije, tako da lahko proučujemo, kakšne posledice povzroči sprememba ene kategorije na delni ali končni rezultat.

4 NOVE METODE IN PRISTOPI ZA SPREMLJANJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA PODJETJA

4.1 Nastanek in razvoj novih pristopov za spremljanje uspešnosti poslovanja

Raziskave številnih večjih ameriških, angleških in japonskih podjetij konec dvajsetega stoletja so pokazale, da so v praksi potrebne drugačne metode merjenja uspešnosti poslovanja podjetij, managerjev in poslov nasploh. Dogajalo se je namreč, da so uspešna, mednarodno uveljavljena podjetja tako rekoč čez noč zašla v krizo. Poslovni rezultati in kazalniki niso nakazovali tako hudih pretresov, dejansko pa sta močna konkurenca in presežek proizvodov na trgu povzročila hude krize v podjetjih, ki se nastalim razmeram niso bila sposobna dovolj hitro prilagoditi. Kljub preteklim dobrim rezultatom, njihov način dela in razmišljanja ni več zadostoval za doseganje zastavljenih ciljev. V takih situacijah so nekateri managerji odreagirali tako, da so zmanjševali stroške. Zmanjševali so stroške tudi na nekaterih strateških in vitalnih področjih kot so razvoj, informacijska tehnologija, izobraževanje zaposlenih in drugo. Sistematičen pristop k izbiri kazalnikov uspešnosti mora zagotoviti, da bodo opisovali ključne procese v podjetju tako, da čim enostavneje pokažejo jasno, usklajeno in uravnoteženo sliko stanja v podjetju. Nesistematičnost uporabe širšega nabora kazalnikov uspešnosti lahko nastane že samo na osnovi prevelikega števila kazalnikov, ki jih želi podjetje spremljati. Nepravilno je tudi, če podjetje določi in spremlja kazalnike, katerih pomen ni ključen za uspešno uresničevanje izbrane strategije.

Že v uvodnem delu naloge smo prikazali omejitve klasičnih načinov računovodskega spremljanja poslovanja. Kot posledica ugotovljenih pomanjkljivosti tradicionalnih sistemov merjenja uspešnosti podjetij so bili v zadnjih dvajsetih letih razviti številni novi sistemi, ki se v literaturi navajajo pod pojmom merjenje uspešnosti (angl. »Performance Measurement«), smiselno pa spadajo na področje sistemov strateške kontrole. Najpomembnejši vidik takšnih sistemov je njihova sposobnost, da merijo rezultate in njihova gibala na način, ki usmerja delovanje podjetja v skladu s postavljeno strategijo. Preko povezave strateških ciljev s cilji na operativnem nivoju dosežemo, da se vsi zaposleni v podjetju zavedajo, kako njihova dejanja vplivajo na izvajanje strategije. Razvoj novih sistemov je v zadnjem času najintenzivnejši na anglo-ameriškem govornem področju. Nosilci razvoja prihajajo v največji meri iz znanstveno-raziskovalnih institucij in svetovalnih organizacij, prav tako pa nove ideje nastajajo v okviru individualnih podjetij. Produkt tega razvoja je širok spekter novih sistemov, ki se razteza od preprostih, nestrukturiranih spiskov kazalnikov do kompleksnih matematičnih, z računalniškimi programi podprtih sistemov. V nadaljevanju bomo predstavili nekaj novih pristopov k spremljanju uspešnosti poslovanja.

4.1.1 Celovito obvladovanje kakovosti

Kakovost praviloma opredeljujemo v zvezi s pričakovanji kupcev, saj naj bi kakovosten poslovni učinek zadovoljil ali celo presegel zahteve oziroma pričakovanja kupcev. Na to, v kolikšni meri poslovni učinki zadovoljujejo pričakovanja kupcev, v veliki meri vpliva odnos

med skupkom lastnosti poslovnega učinka in njegovo ceno. Kakovost poslovnega učinka, zadovoljstvo kupcev in dobiček podjetja so med seboj tesno povezani. Uvajanje različnih programov za izboljšanje kakovosti se tako običajno odraža v večji uspešnosti poslovanja. Tudi rezultati znanih študij PIMS (angl. »Profit Impact of Marketing Strategies«) kažejo na visoko stopnjo korelacije med relativno kakovostjo poslovnega učinka in uspešnostjo poslovanja. Izvor besede kakovost je vezan na starogrško besedo za odličnost oziroma ideal – arete. Pojem odličnosti in pojem idealnega proizvodnje in izvajanja storitev se še danes nanaša na kakovost poslovnih učinkov ter je dobro izhodišče za vse opredelitve kakovosti. V Slovarju slovenskega knjižnega jezika je pojem kakovosti opredeljen kot nekaj, ki kaže na veliko mero pozitivnih lastnosti. ISO-standard opredeljuje kakovost kot skupek značilnosti oziroma lastnosti poslovnih učinkov, ki se nanašajo na sposobnost le-teh zadovoljiti določene potrebe.

Pojmovanje kakovosti se je v zgodovini spreminjalo. V začetku 20. stoletja so v podjetjih pod pojmom kakovost razumeli predvsem pregledovanje dokončnih poslovnih učinkov, ki so bili pregledani s strani službe kontrole kakovosti. Namen je bil odkriti, odstraniti ali popraviti neustrezne poslovne učinke. V štiridesetih letih se je pojem kakovosti začel vse bolj uporabljati v povezavi s statističnimi metodami. V tem primeru je naloga kontrolorjev kakovosti, da s pomočjo statističnih metod odkrijejo raven spremenljivosti, ki naj bi ji bil podvržen vsak proces. Kontrolorji morajo zagotoviti, da ostanejo proizvodni procesi pod kontrolo, kar pomeni znotraj naravne ravni spremenljivosti. Vse bolj se torej poudarja zagotavljanje kakovosti oz. preprečevanje napak. Empirične izkušnje kažejo, da je preprečevanje napak bistveno cenejše od popravljanja napak (Rusjan, 1999, str. 270). Prav težnja po zagotavljanju kakovosti je vplivala na to, da se je v šestdesetih letih pojem kakovosti začel širiti iz proizvodnje tudi v druge poslovne funkcije podjetja. Zagotavljanje kakovosti lahko uresničimo z ustreznim sodelovanjem vseh zaposlenih v podjetju. S pojavom vključevanja vseh zaposlenih oziroma vseh poslovnih funkcij v zagotavljanje kakovosti lahko začnemo govoriti o celovitem obvladovanju kakovosti (angl. »Total Quality Management«-TQM). Celovito obvladovanje kakovosti zahteva medsebojno sodelovanje med izvajalnim sistemom, drugimi poslovnimi funkcijami v podjetju ter kupci. Zajema splet aktivnosti, katerih namen je nenehno izboljševanje vseh poslovnih aktivnosti za popolno zadovoljitev zahtev in potreb kupcev (Tekavčič, 1997, str. 65).

Poznamo dva vidika kakovosti. Prvi je zunanji vidik ali vidik kupca. Kupec je tisti, ki določa, kaj je kakovostno, in sicer na podlagi mišljenja glede vrednosti, koristnosti, ki mu jih prinašajo posamezne lastnosti poslovnega učinka. Raven kakovosti se nenehno dviguje, zato morajo podjetja težiti k stalnemu izboljševanju poslovnih učinkov na podlagi spremljanja pričakovanih kupcev, z uvajanjem novih tehnologij in z zmanjševanjem variabilnosti v vseh procesih. Drugi vidik kakovosti je notranji vidik. Z vidika podjetja je kakovost povezana z doseganjem take konstrukcije poslovnega učinka in njegove izdelave, da bo poslovni učinek zadovoljil opredeljena pričakovanja kupcev. Z notranjega vidika pomeni kakovostni poslovni učinek tak poslovni učinek, ki se ujema z zahtevami in standardi, ki jih postavijo projektanti poslovnega učinka na osnovi tržnih zahtev (Rusjan, 1999, str. 268). Pomembno je, da sta notranji in zunanji vidik kakovosti usklajena. To posledično zahteva dobro povezavo med posameznimi poslovnimi funkcijami, ki sodelujejo pri zagotavljanju kakovosti. To pomeni, da je v podjetju potrebno vzpostaviti ustrezen okvir načrtovanja in kontrole kakovosti, ki bo omogočal povezave in usklajeno delovanje ter izmenjavo informacij med posameznimi poslovnimi funkcijami.

Glede na to, da je kakovost poslovnih učinkov in procesov v konkurenčnih pogojih poslovanja vse bolj pomembna, je treba omeniti, da zagotavljanje kakovosti povzroča tudi stroške, ki jih tradicionalni sistemi ne spremljajo posebej. Računovodstvo mora biti sposobno ugotoviti tudi stroške, ki nastajajo zaradi zagotavljanja kakovosti. To niso samo stroški tistih, ki nadzirajo, ampak tudi stroški popravil, garancij, izmeta, oportunitetni stroški ustavitve proizvodnje in drugi stroški. Stroški kakovosti so stroški, ki nastanejo zaradi kakovosti ali pa zaradi preprečevanja slabe kakovosti. Merjenja stroškov kakovosti so pokazala, da stroški kakovosti praviloma predstavljajo med 20 in 40 odstotki celotne realizacije (Rusjan, 1999, str. 287). Stroške kakovosti lahko razvrstimo v štiri osnovne skupine. Prvi dve skupini sta povezani z zagotavljanjem in kontrolo kakovosti, kamor sodijo stroški preprečevanja neustrezne kakovosti in stroški preverjanja skladnosti kakovosti. Drugi dve skupini stroškov pa nastaneta kot posledica neuspeha pri zagotavljanju in kontroli kakovosti. V to skupino uvrščamo stroške notranjih napak, ki nastanejo med potekom izdelave, in stroške zunanjih napak, ki nastanejo po odpremi poslovnega učinka.

4.1.2 Koncept stroškov po aktivnostih poslovnega procesa

Osrednja sestavina koncepta stroškov po aktivnostih poslovnega procesa (v nadaljevanju koncept SAAP) so posamezne aktivnosti (angl. »activities«), ki sestavljajo konkretni poslovni proces. Kot aktivnost lahko razumemo vsako delovanje, ki v procesu ustvarjanja poslovnih učinkov izrablja prvine poslovnega procesa, logična zaporedja določenih aktivnosti pa sestavljajo posamezne procese (Tekavčič, 1997, str. 95). Nekateri avtorji namesto izraza aktivnosti uporabljajo izraz dejavnosti ali pa sestavine dejavnosti. Osnovna predpostavka koncepta je, da so prav aktivnosti (in ne poslovni učinki) tiste, ki trošijo prvine poslovnega procesa v podjetju in povzročajo stroške. Poslovni učinki pa so potrošniki teh aktivnosti. Razporejanje stroškov na stroškovne objekte poteka na osnovi meril aktivnosti (angl. »activity measures«), ki so opredeljena v količinskih in ne vrednostnih enotah. Primeri meril aktivnosti so na primer število nabav, število sestavnih delov poslovnega učinka, število premikov materiala, število sprememb v oblikovanju, v proizvodnem procesu, število kupcev ali dobaviteljev in podobno (Tekavčič, 1997, str. 97).

Aktivnosti združimo v zaokrožene celote oziroma skupine aktivnosti (angl. »sets«), saj veliko število količnikov za razporejanje stroškov zelo oteži kalkuliranje stroškov. Pri tem med drugim upoštevamo, da morajo biti združene aktivnosti logično povezane. Poleg tega mora posamezni končni poslovni učinek vsebovati vse učinke aktivnosti, ki so združene v skupini (Turk, Kavčič, Kokotec-Novak, 1997, str. 94-96). Aktivnosti ene skupine je možno izmeriti z enim merilom aktivnosti. Če želimo poudariti analitični pomen informacij o stroških, ki jih daje koncept SAPP, moramo opredeliti še centre aktivnosti (angl. »activity centers«), s katerimi razumemo dele poslovnih funkcij ali procesov v podjetju (Tekavčič, 1997, str. 99). Stroškovni objekti predstavljajo različne ravni v podjetju, za katere je možno ali zaželeno stroške izkazovati ločeno. Stroškovni objekt je lahko poslovni učinek, serija, proizvodna linija, oddelek ali kar celotno podjetje. Ko so stroški razporejeni na posamezne stroškovne objekte, jih moramo prenesti še na posamezne poslovne učinke, da lahko ugotovljamo njihove lastne cene (Tekavčič, 1997, str. 98). Če želimo sistem stroškov oblikovati v skladu z načeli koncepta SAAP, moramo opredeliti aktivnosti, ki jih podjetje opravlja. Da bi to lahko storili, moramo aktivnosti najprej temeljito spoznati. Ko jih spoznamo, jih lahko analiziramo glede na to, ali jih v podjetju potrebujemo ter kako učinkovito jih opravljamo. Ta nam daje dobro izhodišče za odpravljanje nepotrebnih aktivnosti ter za povečevanje učinkovitosti opravljanja

tistih aktivnosti, ki so za podjetje pomembne in potrebne. Obvladovanje aktivnosti mora zato postati temelj celotnega poslovanja v podjetju, saj bodo managerji, ki bodo obvladali aktivnosti, obvladali tudi stroške. Enega temeljnih problemov koncepta SAAP predstavlja vprašanje, kako daleč iti v razčlenjevanju aktivnosti. V primerjavi s tradicionalnim stroškovnim računovodstvom pomeni koncept SAPP mnogo bolj pregledno in natančno spremljanje stroškov. Tradicionalno stroškovno računovodstvo spremlja le neposredne stroške materiala in dela po enoti poslovnega učinka. Koncept SAPP ugotavlja, da je mogoče tudi mnoge druge stroške spremljati podrobneje - ne sicer po enoti poslovnega učinka, pač pa po aktivnostih, ki so potrebne za proizvodnjo poslovnega učinka. Bistveno razliko med konceptom SAPP in tradicionalnimi sistemi stroškov lahko nazorno pokažemo pri dvostopenjskem razporejanju stroškov. Tradicionalni stroškovni sistemi stroške najprej razdelijo na posamezna stroškovna mesta in nato na posamezne stroškovne nosilce, koncept SAPP pa na prvi stopnji stroške zbere na ravni aktivnosti. Gre za stroškovne bazene, na drugi stopnji pa jih z ravni stroškovnih bazenov razporedi na stroškovne objekte, ki niso nujno klasično pojmovani učinki poslovnega procesa. Pri razporejanju stroškov iz stroškovnih bazenov na raven stroškovnih objektov je pomembno, da so merila aktivnosti, na katerih temelji razporejanje, čim tesneje povezane s povzročitelji stroškov, torej z aktivnostmi (Tekavčič, 1997, str. 98).

4.1.3 Poslovanje na temelju analize aktivnosti

Pri poslovanju na temelju analize aktivnosti se osredotočamo na obvladovanje aktivnosti kot sredstva za nenehno izboljševanje vrednosti za kupce in ustvarjanje dobička, ki izhaja iz zagotavljanja te vrednosti. Kupcu posredovana vrednost je razlika med celotno vrednostjo in celotnimi stroški v očeh kupca. Skupna vrednost v očeh kupca so vse koristi, ki jih kupec pričakuje od danega poslovnega učinka. Kupec bo kupil pri tistem ponudniku, ki mu posreduje največjo vrednost. Koncept stroškov po aktivnostih poslovnega procesa (SAPP) in poslovanje na temelju analize aktivnosti sta podlaga za obvladovanje stroškov na temelju analize aktivnosti (angl. »Activity-based Cost Management« - ABCM ali ABC/M). Pri podjetjih, ki si prizadevajo uporabljati oba pristopa, gre torej za celovito obvladovanje stroškov na temelju analize aktivnosti. Cokins meni, da bi morali pri uvajanju pristopov celovitega obvladovanja stroškov na temelju analize aktivnosti v podjetje najprej uvesti koncept SAPP na ravni podjetja kot celote, s čimer bi dobili pogled na raven in gibanje stroškov posameznih aktivnosti s strateškega vidika odločanja. S pomočjo ugotovitev, informacij in rezultatov, pridobljenih s pomočjo koncepta SAPP, bi se morali nato usmeriti v bolj operativno obvladovanje stroškov ter uvesti poslovanje na temelju analize aktivnosti. Pri uvajanju poslovanja na temelju analize aktivnosti potrebujemo zelo podrobne podatke o aktivnostih in njihovih stroških.

V okviru poslovanja na temelju analize aktivnosti je poudarjena predvsem pomembnost poglobljene analize strukture stroškov, kar nam omogoča boljše obvladovanje aktivnosti in poslovnih procesov. Podjetje si mora prizadevati, da obstoječe poslovne učinke proizvede z manjšim obsegom poslovnih prvin, to pa med drugim lahko doseže s pomočjo uvajanja sprememb v obliki poslovnih učinkov, izboljševanja procesov in novih tehnologij. Določene poslovne učinke lahko tudi preneha proizvajati, če ugotovi, da so nedonosni, kar pomeni, da za proizvodnjo ostalih poslovnih učinkov potrebuje ustrezno manjši obseg poslovnih prvin. S tem ko si podjetje prizadeva za čim boljše izkoriščanje poslovnih prvin, ki jih ima na razpolago, ter odpravlja aktivnosti, ki ne dodajajo vrednosti, se mu sprostijo tudi določene

zmogljivosti, ki so neizkoriščene. Šele ko managerji sprejmejo ustrezne ukrepe za odpravo ali alternativno donosno uporabo tako nastalih neizkoriščenih zmogljivosti, bo podjetje kot celota od tega imelo koristi. Prav zato je zelo pomembno, da pri poslovanju na temelju analize aktivnosti upoštevamo tudi ravnanje z zmogljivostmi oziroma njihovo obvladovanje, če hočemo, da nam bo poslovanje na temelju analize aktivnosti prineslo ustrezne koristi (Kaplan, Atkinson, 1998, str. 166).

Poslovanje na temelju analize aktivnosti vključuje analizo aktivnosti kot povzročiteljico stroškov, kot tudi analizo celotnega poslovanja podjetja. V središču so aktivnosti, katerih analiza pomeni na eni strani osnovo za koncept SAPP za potrebe razporejanja stroškov, na drugi strani pa temelj za nenehne izboljšave posameznih delov poslovnega procesa. Obe izpeljavi uporabe aktivnosti sta med seboj povezani, saj potreba po nenehnih izboljšavah poslovnega procesa poraja nove zahteve po informacijah za sprejemanje ustreznih poslovnih odločitev, hkrati pa lahko razporejanje stroškov pomembno vpliva na vedenje izvajalcev posameznih aktivnosti (Tekavčič, 1997, str. 175). Pri analizi aktivnosti potrebujemo podatke o stroških aktivnosti, ki sestavljajo posamezni proces, in sicer še pred razporejanjem stroškov aktivnosti na stroškovne objekte. Razmisliti moramo tudi o tem, kako si aktivnosti, ki sestavljajo poslovne procese, časovno sledijo. S tem ko stroške aktivnosti vključimo v zaporedni tok poslovnega procesa, lahko z uporabo tehnik obvladovanja stroškov na podlagi analize aktivnosti ugotovljamo ključne vzroke problemov v poslovanju. Med drugim lahko aktivnosti in posledično njihove stroške razvrstimo glede na raven pomembnosti posamezne aktivnosti z vidika dodajanja vrednosti, glede na raven uspešnosti izvedbe posamezne aktivnosti, glede na raven kvalitete opravljene aktivnosti. Aktivnosti lahko hkrati proučujemo z vidika več značilnosti, poleg tega pa je možno vključiti še dodatne tehnike za analizo povzročiteljev stroškov.

4.1.4 Koncept stroškov življenjskega cikla

Pri konceptu stroškov življenjskega cikla poslovnega učinka (angl. »Life-Cycle Costing«) gre za to, da skušamo kar najbolj oceniti stroške, ki bodo nastali v okviru celotne življenjske dobe poslovnega učinka. Ta koncept je še posebno pomemben v tistih dejavnostih, kjer nastajajo visoki stroški načrtovanja, raziskovanja in razvijanja, kot je na primer razvijanje novega letala. Pomemben je tudi tam, kjer nastajajo visoki stroški opustitve poslovnega učinka, kar je na primer zapiranje jedrske elektrarne (Kaplan, Atkinson, 1998, str. 236). Vsak poslovni učinek gre v svojem življenjskem ciklu skozi različne faze oziroma obdobja, kot so razvoj, uvajanje, rast, zrelost in upadanje. Te faze se razlikujejo po stroških in prihodkih od prodaje, s tem pa tudi po doseženih dobičkih (Tekavčič, 1997, str. 170). V nadaljevanju navajamo nekatere značilnosti posameznih obdobj.

Prvo je obdobje razvoja, kjer še ne nastajajo proizvodni stroški, stroški razvoja in raziskav pa so zelo visoki. V tem obdobju še ni prihodkov od prodaje, prav tako ni dobička. Nastaja izguba zaradi stroškov raziskav in razvoja, ki dajejo rezultate v celotnem življenjskem ciklu poslovnega učinka. Drugo je obdobje uvajanja poslovnega učinka. Dolžina tega obdobja je odvisna od novosti v znanosti in tehnologiji. To obdobje se konča, ko se poslovni učinek obdrži na trgu. To je takrat, ko se zaključi pilotska proizvodnja in je vse pripravljeno za polno proizvodnjo (Hočevar, 2001, str. 175). V tem obdobju so povprečni proizvodni stroški visoki, poslovni učinek pa bremenijo tudi visoki stroški oglaševanja. Prodane količine so majhne, prodajna cena pa je odvisna od izbrane prodajne strategije. V tem obdobju običajno prihaja do

izgube zaradi stroškov oglaševanja. Naslednje je obdobje tržne rasti. V tem obdobju gre za pospešeno rast prodaje poslovnega učinka, kupci ga spoznavajo in se odločajo o njegovi nabavi (Hočevar, 2001, str. 176). Povprečni stroški se znižujejo kot posledica pridobljenih izkušenj ter razporeditve stalnih stroškov na večje število poslovnih učinkov. Prodane količine naraščajo, prodajna cena pa se prilagaja tržnim razmeram. V tem obdobju podjetje dosega visok dobiček. Sledi obdobje zrelosti, kjer se prodaja poslovnega učinka ustali. Potencialni kupci poznajo poslovni učinek in dosežen je visok tržni delež. Povprečni proizvodni stroški so stabilni, podjetje doseže vrhunec prodaje, prodajna cena pa se ponavadi zniža. Zmanjšuje se tudi dobiček. Zadnje je obdobje upadanja, ko kupci začnejo spoznavati druge oziroma nove načine zadovoljevanja svojih potreb (Hočevar, 2001, str. 176). V tem obdobju se začnejo povprečni proizvodni stroški zniževati zaradi zmanjšanega obsega proizvodnje. Prodane količine upadajo, prodajna cena pa lahko naraste kot poizkus povečanja dobička. Cena pa lahko tudi pade, da bi se tako povečal obseg prodaje. V tem obdobju lahko dobiček preide v izgubo.

V preteklosti so bila stroškovna računovodstva podjetij osredotočena predvsem na merjenje in ugotavljanje proizvodnih stroškov poslovnih učinkov. V zadnjem času pa management v podjetjih vse bolj potrebuje informacije tudi o drugih stroških v zvezi s poslovnimi učinki. To so na primer stroški raziskav in razvoja, oblikovanja, tehnološke študije proizvodnje in drugi stroški. Vse aktivnosti, ki zagotavljajo vrednost poslovnega učinka, oblikujejo verigo medsebojno povezanih aktivnosti, ki ji pravimo veriga vrednosti. Za vsako od teh aktivnosti moramo ugotoviti njene stroške (Hočevar, 2001, str. 176). Obstajajo trije glavni nameni uvajanja in uporabe koncepta stroškov življenjskega cikla poslovnega učinka (Kaplan, Atkinson, 1998, str. 236). Najprej nam koncept omogoča razviti predstavo o celotnih stroških, povezanih s poslovnim učinkom. Poleg tega koncept zelo celovito upošteva stroške, ki nastanejo zaradi vplivov poslovnega učinka na okolje. Zelo pomembno pa je, da koncept omogoči opredeliti stroške načrtovanja, razvijanja in opustitve poslovnih učinkov že v fazi oblikovanja poslovnih učinkov in procesov, kar olajša obvladovanje teh stroškov.

Z vidika finančnega računovodstva, ki pripravlja računovodska poročila za zunanje uporabnike, sodijo stroški razvoja posameznega poslovnega učinka med stroške obdobja in zato odhodki sooblikujejo poslovni izid danega obdobja. Če bi hoteli presoјati dejansko uspešnost posameznega poslovnega učinka, bi morali prihodke od prodaje tega poslovnega učinka v celotnem obdobju njegovega obstoja primerjati z vsemi stroški, povezanimi s tem poslovnim učinkom. Vključiti bi morali tudi stroške razvoja, saj prav razvojna faza bistveno vpliva na stroške v vseh naslednjih fazah (Tekavčič, 1997, str. 172).

4.1.5 Benchmarking

Benchmarking (ali tudi »best practices method«) predstavlja proces primerjanja postopkov in opravil določenega poslovnega procesa s podobnimi procesi v svetovno uspešnih podjetjih, pri čemer se raven učinkovitosti opravljanja posameznih aktivnosti znotraj tega procesa postavi kot cilj, ki ga podjetje zasleduje. Namen benchmarkinga je učiti se in izboljševati (Tekavčič, 1996, str. 114). Benchmarking je zelo razširjeno managersko orodje, ki ga uporablja veliko število podjetij po svetu, tudi v Sloveniji. Obstaja veliko opredelitev benchmarkinga, saj poizkuša vsako svetovalno podjetje ali multinacionalka po svoje opredeliti ta pristop. Zelo natančno in nazorno je eden prvih opredelil benchmarking Spendolini, in sicer leta 1992 v knjigi *The Benchmarking Book*. Spendolini pravi, da je

benchmarking nepretrgan, sistematičen proces presojanja poslovnih učinkov in delovnih procesov podjetij, ki predstavljajo najboljše prakse, z namenom nenehnega izboljševanja poslovanja podjetja. Pri benchmarkingu gre za razumevanje, merjenje, presojanje in primerjanje, torej za raziskovalni proces, ki zagotavlja koristne informacije, ki izboljšajo kakovost odločanja. Pri tem gre predvsem za pragmatično iskanje idej za izboljšanje poslovanja, ne pa za posnemanje drugih. Osnovni namen benchmarkinga je nenehno izboljševanje oziroma doseganje najboljših rezultatov. Pri benchmarkingu gre za primerjanje določenega procesa z enakimi procesi v svetovno uspešnih podjetjih, pri čemer se raven učinkovitosti opravljanja posameznih aktivnosti v tem procesu v vodilnih svetovnih podjetjih postavi kot cilj, ki ga podjetje uresničuje, ali kot normo, s katero primerja lastno raven opravljanja teh aktivnosti (Tekavčič, 1996, str. 114).

Benchmarking je nepretrgan proces, in če se podjetje odloči resno posvetiti benchmarkingu, mora izoblikovati formalni proces benchmarkinga. Ta mora vključevati vse bistvene elemente in faze benchmarkinga ter biti hkrati razumljiv vsem zaposlenim, ki bodo v procesu sodelovali. Preden se podjetje odloči za uvajanje benchmarkinga, se mora predvsem management zavedati, da benchmarking sam po sebi ne daje rezultatov, niti ne rešuje vseh problemov v podjetju, omogoča pa neprestano učenje od drugih podjetij. Spendolini je izoblikoval svojo opredelitev benchmarkinga na podlagi raziskovanja posameznih opredelitev benchmarkinga v več kot 50 podjetjih v ZDA, ki so dejansko uporabljala ta pristop. Preveliko posnemanje drugih lahko zavre ustvarjalnost v podjetju. Če podjetje le posnema druge, so posledica tega manjše izboljšave kot v primeru, če bi si prizadevalo na podlagi spoznanj iz procesa benchmarkinga izboljšati poslovanje tako, da bi ne le dohitelo, ampak tudi prehitelo svoje konkurente.

Preden se podjetje odloči za uvajanje benchmarkinga, se mora vodstvo zavedati, da benchmarking sam po sebi ne daje rezultatov, niti ne rešuje vseh problemov v podjetju, omogoča pa neprestano učenje od drugih podjetij. Proces benchmarkinga poteka v petih stopnjah (Spendolini, 1992, str. 27):

- Določitev predmeta primerjave
- Oblikovanje benchmarking tima
- Določitev benchmarking tima
- Določanje benchmarking partnerjev
- Zbiranje in analiza informacij
- Izvedba

Koristi, ki jih podjetjem nudi benchmarking, se kažejo predvsem v možnosti primerjave z drugimi podjetji in v uvajanju nenehnih izboljšav v podjetje, če se le-to želi približati najboljšim podjetjem ali jih celo prehiteti. Če želimo, da bo benchmarking uspešen, mora temeljiti na medsebojnem odnosu med partnerji, ki skušajo ustvariti situacijo, v kateri vsi udeleženci najdejo svoje koristi (Šink, 2001, str. 40).

4.1.6 Koncept ravno ob pravem času

Razvoj koncepta ravno ob pravem času (angl. »Just-in-time« – JIT) se je začel na Japonskem, kjer je v sedemdesetih in osemdesetih letih doživel izreden razmah. V osemdesetih letih so z uvajanjem načel koncepta ravno ob pravem času začela tudi številna ameriška in evropska podjetja. To je bilo posledica dejstva, da so vodilno vlogo v avtomobilski, elektronski, jeklarski in strojni industriji, kjer so nekdaj imela ameriška in evropska podjetja, začela

prevzemati japonska podjetja, ki so uveljavljala nova načela v proizvodnji in poslovanju nasploh (Rusjan, 1999, str. 247). Koncept ravno ob pravem času je najbolj poznan kot koncept proizvodnje brez zalog, čeprav njegov namen ni le zmanjševanje zalog, pač pa nenehno izboljševanje poslovanja (Šink, 2001, str. 41). V okviru pristopa ravno ob pravem času kot koncepta proizvodnje brez zalog velja, da končno povpraševanje »vleče proizvodnjo iz ene faze v drugo«. Pristop se tako razlikuje od tradicionalnih proizvodnih sistemov, ki temeljijo na »potiskanju« proizvodnje skozi proizvodni proces na podlagi zahtev po optimalni velikosti naročil ter z njimi povezane načrtovane nabave materiala ter porabe poslovnih prvin. Tradicionalni proizvodni sistemi ustvarjajo zaloge, katerih pglavitni namen je zagotoviti nemoteno nadaljevanje proizvodnega procesa tudi takrat, ko pride do nepričakovanih zapletov in težav, pa naj si bo v zvezi z dobavitelji ali pa z našim izpolnjevanjem naročil. V takem sistemu morajo biti zaloge na razpolago za vsak primer (angl. »just-in-case« - JIC), v podjetju pa morajo določiti optimalno velikost zalog. Nasprotno pa proizvodnja ravno ob pravem času pomeni, da material pride v podjetje ravno v trenutku, ko je potreben v proizvodnji. Sestavni deli, ki jih proizvaja podjetje samo, so pripravljene ravno takrat, ko jih je treba vgraditi v končne poslovne učinke, le-ti pa so proizvedeni ravno takrat, ko jih je treba dostaviti kupcem. V bistvu gre za proizvodnjo brez zalog, ki pa zahteva visoko stopnjo avtomatizacije in računalniško vodenega poslovanja.

Čeprav pristop ravno ob pravem času največkrat povezujemo s proizvodnjo brez zalog, se moramo zavedati, da je takšno gledanje preozko, še posebej v razmerah sedanjega dinamičnega poslovnega okolja podjetij in upoštevanja načel sodobnega poslovanja. Sam pristop moramo razumeti širše, saj gre v bistvu za poslovno miselnost, ki jo lahko podjetja vključujejo v vse faze poslovanja, ne glede na naravo poslovnih učinkov, ki jih proizvajajo. S pomočjo pristopa ravno ob pravem času lahko ugotovimo, kdaj je potrebno kaj opraviti. Z drugimi besedami to pomeni, da moramo kakršnokoli aktivnost, ki je potrebna za nemoten potek poslovnega procesa opraviti ravno takrat, ko je to potrebno (Šink, 2001, str. 42). V današnjem poslovnem okolju so kupci v središču pozornosti podjetij, ki si prizadevajo čim boljše in čim hitreje ugoditi njihovim zahtevam. Ko v podjetju spremljamo stroške posameznih aktivnosti, ne smemo pozabiti na zajemanje stroškov, ki so povezani z odvečno porabo časa pri opravljanju posamezne aktivnosti. Prav na tem področju lahko ugotovimo, da je na pristop ravno ob pravem času treba gledati širše in ga ne pojmovati le kot pristop, s katerim si prizadevamo zmanjševati zaloge v podjetjih. Koncept ravno ob pravem času prisili podjetje, da odpravi vse aktivnosti, ki ne prispevajo k vrednosti poslovnih učinkov z vidika zahtev kupcev. Ostale aktivnosti pa mora opravljati čim bolj smotrno. Gre torej za koncept, katerega namen je povečati uspešnost poslovanja s pomočjo odpravljanja vseh nepotrebnih aktivnosti, vodi pa tudi do izboljševanja kakovosti. Koncept se uveljavlja v večji meri predvsem v tistih dejavnostih, za katere so značilne relativno velike količine proizvodnje ter ožji proizvodni asortiment. To naj bi bile predvsem avtomobilska, elektronska in strojna industrija (Rusjan, 1999, str. 253).

Koncept ravno ob pravem času zagotavlja fleksibilnost na podlagi skrajševanja časa vseh procesov, na primer dobavnih rokov dobaviteljev, pretočnih časov poslovnih učinkov, časov razvoja novih poslovnih učinkov in podobno. Koncept ravno ob pravem času zagovarja nabavo materiala pri manjšem številu dobaviteljev, s katerimi naj bi dolgoročno sodelovali v obojestransko korist. Če podjetje posluje po načelih koncepta ravno ob pravem času, doseže največji prihranek stroškov v primeru, če od dobaviteljev dobi izredno kakovostne surovine, materiale, sestavne dele in podobno, ki mu jih ni treba niti več pregledati, saj jih preveri že dobavitelj sam z uporabo strogih postopkov nadzora kakovosti. Če hočeta dobavitelj in kupec znižati stroške, morata med seboj tesno sodelovati. Bolj kot cena je pomembna kakovost in

zanesljivost dobave ter zaupanje med podjetji, ki sodelujejo med seboj. Koncept ravno ob pravem času je tesno povezan predvsem s celovitim obvladovanjem kakovosti v podjetju, uporaba obeh pristopov pa je navadno sestavni del programa nenehnih izboljšav v podjetju.

4.1.7 Prenova poslovnih procesov

Za uspešno poslovanje v dinamičnem in hitro spreminjajočem se poslovnem okolju podjetje potrebuje predvsem sposobno vodstvo, brezpogojno usmerjenost h kupcem ter izvrstno zasnovane in izvedene poslovne procese. Hitrost in obseg sprememb v poslovnem svetu sta se v zadnjih letih toliko povečala, da tradicionalne poslovne metode in tehnike, ki uvajajo postopne izboljšave v poslovanju, ne morejo v celoti zagotoviti ustreznih rezultatov. Prenova poslovnih procesov (angl. »Business Process Reengineering« – BPR) je eno od najpomembnejših orodij, ki jih mora poznati in uporabiti podjetje, če želi ustvariti pogoje za uspešno poslovanje, saj korenita prenova vseh vidikov poslovanja omogoča podjetju, da sledi ali celo preseže hitrost, s katero se pojavljajo spremembe (Šink, 2001, str. 54). Hammer in Champy, ki ju mnogi smatrajo za začetnika tega pristopa, pravita, da je prenova temeljni vnovični premislek in korenito preoblikovanje poslovnih procesov, z namenom doseči velike izboljšave v poslovanju podjetja, predvsem glede kakovosti poslovnih učinkov, višine in obvladovanja stroškov ter hitrosti odzivanja na potrebe kupcev. Prenova poslovnih procesov je danes že dodobra uveljavljen pristop za izboljšanje uspešnosti poslovanja. V zadnjih letih je ta pristop dosegel izreden uspeh in vpliv v poslovnih in akademskih krogih v ZDA, v državah Evropske unije in na Japonskem. V okviru dela bomo uporabili izraz prenova poslovnih procesov, v slovenski strokovni literaturi pa se uporabljajo tudi drugi izrazi, kot so reinženiring, preurejanje oziroma preoblikovanje poslovanja podjetja oziroma poslovnih procesov. Tudi v tuji strokovni literaturi naletimo na več izrazov, ki označujejo isti ali vsaj zelo podoben pristop. Prenova poslovnih procesov mora biti (Hammer in Champy, 1993, str.95) temeljita, korenita, dramatična in procesno usmerjena. Bistveno je, da postane prizadevanje za povečanje produktivnosti in kakovosti osnovna filozofija dela na vseh področjih poslovanja. Tu mislim na poslovne funkcije analize trga, oblikovanja, razvoja, nabave, tehnologije, načrtovanja, proizvodnje, prodaje, transporta, financ in drugo. (Šink, 2001, str. 58).

Prenova poslovnih procesov ne ponuja hitrih, preprostih in nebolečih rešitev. Nasprotno, pomeni trdo delo. Zahteva, da ljudje, ki vodijo podjetje, in tisti, ki so zaposleni v njem, spremenijo način razmišljanja o delu. Zahteva, da podjetja nadomestijo stare poslovne koncepte z novimi, sodobnimi. Teh pomembnih ciljev ni lahko doseči. Vsekakor za uresničitev ne zadostuje le motiviranje ljudi in načelno zavzemanje za spremembe. Podjetja potrebujejo celovit strateški načrt, ki poleg razumevanja koncepta prenove poslovnih procesov vključuje tudi metodologijo izvedbe, izobraževalne programe za uvajanje sprememb, izvedbeni in terminski načrt uvedbe prenovljenih poslovnih procesov ter taktični načrt za obvladovanje najpogostejših ovir in izzivov, ki se pokažejo pri izvedbi. Prenova poslovnih procesov pomeni radikalno preurejanje dela poslovnega procesa v podjetju. To preurejanje ima značaj renoviranja procesa. Pri prenovi poslovnih procesov v podjetju gre za posebno filozofijo in strokovno zasnovano delanje sprememb v podjetju. Gre za to, da opustimo stare načine in sisteme dela ter da uvedemo nove. Pomeni proces preurejanja dela ali celotnega poslovnega procesa v podjetju. Največkrat gre za razširitev delovnih nalog, za decentralizacijo odločanja, za razvijanje delovnega procesa v skladu z naravnim zaporedjem stvari, za lociranje opravljanja dela tam, kjer je to najbolj smiselno, za zmanjšanje

kontroliranja in podobno (Pučko, 1999, str. 266). Osnovno izhodišče prenove poslovnih procesov je ideja o izločitvi nepotrebnih in za podjetje obremenjujočih aktivnosti. Cilj prenove poslovnih procesov je odprava starih načinov dela in oblikovanje novih poslovnih procesov na temelju učinkovitejše izvedbe. Izkušnje kažejo, da se prenove poslovnih procesov lotevajo predvsem podjetja, ki so v krizi, podjetja, ki so v predkriznem stanju in podjetja, ki so med najuspešnejšimi (Hammer, Champy, 1995, str. 44).

Bistveno je, da postane prizadevanje za povečanje produktivnosti in kakovosti osnovna filozofija dela na vseh področjih poslovanja od analize trga, oblikovanja, razvoja, nabave, tehnologije, načrtovanja, proizvodnje, prodaje, transporta, do financ. Vsakdo v podjetju se mora tega močno zavedati in ravnati v skladu s tem. Celovita prenova poslovnih procesov ne pomeni zbir tehnik oziroma metod, ampak je način razmišljanja in delovanja, je neka vrste poslovna filozofija. Tehnike, orodja in metode, ki jih pri prenovi lahko uporabljamo, so samo pripomočki za uspešno realizacijo te filozofije. Naloga najvišjega managementa pri tem je, da sprejme odločitve za akcijo, informira vse zaposlene o tem, pripravi načrt za akcijo, pripravi zelo intenzivno izobraževanje vseh zaposlenih ter kontrolira izvedbo načrta in koordinira potrebne aktivnosti za doseg končnega cilja.

4.2 Pomisleki pri uvajanju novih pristopov za spremljanje uspešnosti poslovanja

Podjetja so pogosto v dilemi, ko želijo uvesti nov, samostojen sistem spremljanja poslovanja ali obvladovanja stroškov. Lahko se odločijo za nov sistem, ki bo vzporeden obstoječemu in bo usmerjen predvsem v informiranje za zunanje uporabnike. Lahko pa samo dopolnijo obstoječi sistem tako, da bo zagotavljal tudi informacije, ki jih potrebuje management v podjetju. Sistem stroškov je zasnovan tako, da zasleduje predvsem cilje enega uporabnika, nikakor pa ne more izpolniti zahtev ostalih uporabnikov (Kaplan, 1998, str. 66). Zato samo en sistem stroškov ni dovolj. Računovodstvo v podjetju mora namenjati enako pomembno vlogo tako finančnemu kot poslovnemu računovodstvu. Informacije, ki jih pripravlja finančno računovodstvo, so namenjene predvsem zunanjim uporabnikom, informacije poslovnega računovodstva pa nosilcem odločanja v podjetju. Zbiranje podatkov je lahko skupno za oba sistema, obdelava podatkov pa mora potekati ločeno in prilagojeno različnemu namenu posameznega dela sistema. Oba temeljna dela sistema sta povezana preko stroškovnega računovodstva (Šink, 2001, str. 63).

Možnosti uvedbe učinkovitega sistema spremljanja poslovanja za potrebe notranjega odločanja so odvisne od stopnje razvitosti obstoječega sistema. Ločimo štiri faze razvoja in uvajanja novih pristopov za ocenjevanje uspešnosti poslovanja. Za prvo fazo so značilni številni napačni podatki in nekakovostne informacije. V drugi fazi pride do razvoja sistema za potrebe zunanjega poročanja. Za to fazo so značilne pravočasne in natančne informacije, potrebne za sestavljanje računovodskih poročil v skladu z ustreznimi računovodskimi standardi. Tretja faza pomeni odločilen preskok v razmišljanju. Podjetja se začnejo zavedati pomembnosti zanesljivih informacij v procesu poslovnega odločanja, zato začnejo sisteme stroškov dopolnjevati s sestavinami, ki povečujejo količino in kakovost tovrstnih informacij. V četrti fazi gre za povezavo obstoječih baz podatkov v enoten informacijski sistem. V tem sistemu je treba oblikovati podsistem za pripravljanje tistih informacij, brez katerih kakovostne poslovne odločitve niso mogoče. Podjetja se morajo odločiti, ali naj nov sistem temelji na načelih in metodah novejših pristopov ali pa naj izhajajo iz spoznanj o

pomanjkljivosti danega sistema. V tem primeru bodo nov sistem oblikovali tako, da bo skušal odpraviti napake s tradicionalnimi metodami. Če se podjetje odloči za kvalitetno spremembo sistema, da bi izboljšalo kakovost informacij za poslovno odločanje, ni več smiselno, da vztraja pri tradicionalnih načelih obravnavanja stroškov. Glavni pomislek v zvezi z uvajanjem novejših pristopov je v tem, da naj bi bilo uvajanje novejših pristopov predrago in prezapleteno. Mnoga podjetja zato menijo, da naj bi ustrezno kakovost informacij lahko zagotovile že izboljšave obstoječega sistema spremljanja poslovanja (Šink, 2001, str. 64).

Uvajanje novejših pristopov spremljanja uspešnosti poslovanja je dejansko bolj ali manj drago in zamudno opravilo. Vseeno pa se je treba dobro zavedati, da so stroški napačnih poslovnih odločitev, ki temeljijo na izkrivljenih informacijah, za podjetje lahko tudi usodni. Mnoga podjetja so že začela izpopolnjevati svoje sisteme, predvsem na področju spremljanja stroškov. Zavedajo se, da zanesljivost informacij narašča s povečanjem kompleksnosti sistema stroškov. Izpopolnjevanje tradicionalnih sistemov obravnavanja stroškov ni smiselno, ker ne zagotavlja zanesljivih informacij zaradi napačnih predpostavk, na katerih temelji. V primeru, da se podjetje odloči za vlaganje v nov sistem stroškov, je vsekakor bolje, da vlaga v sistem, ki zagotavlja bistveno povečanje informacij o posameznih vrstah stroškov (Tekavčič, 1997, str. 157). Posameznih novih pristopov spremljanja uspešnosti poslovanja ni možno prenesti v vsako podjetje, ampak jih je vedno treba ustrezno prilagoditi okolju, sicer so že vnaprej obsojeni na neuspeh. Bistveno je, da je osnovna miselnost v podjetju usmerjena v nenehni napredek in izboljšave na vseh področjih poslovanja.

V nadaljevanju navajamo nekaj temeljnih pomislekov, kritik in pomanjkljivosti, ki so značilne za nekatere od obravnavanih pristopov. Novi pristopi in metode imajo velik vpliv na način dela in prilagajanje zaposlenih. Postavljanje zelo visokih ciljev glede uspešnosti poslovanja naj bi na zaposlene delovalo stresno (Kaplan, Atkinson, 1998, str. 229). Zato je potrebno paziti, da cilji niso postavljeni previsoko in nerealno, saj bodo z vidika motivacije s tem dosegli prav nasprotni učinek. Ljudje bodo namreč nezadovoljni, če ciljev ne bodo dosegli, kar jih ne bo spodbujalo k uvajanju še dodatnih izboljšav. Cilji morajo biti postavljeni tako, da bodo od zaposlenih zahtevali, da se čimbolj potrudijo in jih le-ti sprejemajo za svoje. Hkrati pa morajo biti cilji dosegljivi. Če jih zaposleni lahko dosežejo in presežejo, se bodo še z večjim zagonom lotili nadaljnjih izboljšav. Pri benchmarkingu je najpogosteje omenjen pomislek, ki se nanaša na težave pri pridobivanju informacij, še posebno, če je izbran primerjalni partner konkurenčno podjetje. Tako podjetje ne bo pripravljeno dati zelenih informacij, pridobivanje informacij iz drugih virov pa je pogosto predrago ali pa nam vzame preveč časa. Poleg tega je treba opozoriti na to, da nam benchmarking prinese večje koristi le v primeru, če ga uporabljamo kot proaktiven pristop, ki je komplementaren ostalim pristopom. Izsledki podjetij, ki so že uveljavila načela novih pristopov ocenjevanja uspešnosti poslovanja, izpostavljajo čas, denar in znanje kot glavne dejavnike, ki vplivajo na uspeh uvedbe posameznih pristopov v okvire poslovanja podjetja (Šink, 2001, str. 67).

4.3 Predstavitev metode uravnoteženih kazalnikov poslovanja (Balanced scorecard - BSC)

Z velikimi spremembami v poslovnem okolju podjetij, ki so se zgodile v zadnjem času, se je pomen računovodskih informacij za odločanje močno povečal. V tem delu specialističnega dela bom podrobneje predstavil metodo uravnoteženih kazalnikov poslovanja (angl.

»balanced score card« - BSC). Največja prednost metode BSC je v tem, da meri dolgoročno uspešnost podjetja na osnovi sprejete strategije podjetja. V osemdesetih letih prejšnjega stoletja so raziskovalci na podlagi raziskav številnih večjih podjetij ugotovili, da se v praksi iščejo drugačne metode merjenja uspešnosti poslovanja managerjev, poslov in podjetij. Razloge za iskanje novih metod v odnosu do tradicionalno računovodskih sem podrobno predstavil v uvodnem poglavju. Na tem mestu jih bom samo povzel:

- kratkoročnost merjenja uspešnosti poslovanja,
- možnost prikrojevanja podatkov uspešnosti,
- osredotočanje na opredmetena osnovna sredstva.

Ker računovodska merila ne zmorejo vrednotiti prave konkurenčne prednosti podjetij, so številni avtorji predlagali svoje metode merjenja uspešnosti. Osnovni cilj je prikazati dolgoročno oziroma strateško uspešnost podjetja. Poleg tega, da so se nove metode razvile v praksi, imajo še eno skupno lastnost. Metode so poimenovane po njihovih raziskovalcih (Hočevar, 2003, str. 2). Cilj takega merjenja je prikazati dolgoročno oziroma strateško uspešnost podjetja. Od vseh predlaganih metod se je najbolj uveljavila metoda uravnoveženih kazalnikov poslovanja (BSC), ki sta jo razvila Norton in Kaplan (Hočevar, 2003, str. 3).

Novi pristopi in kazalniki so se razvili kot posledica potrebe po novem načinu poslovanja, ki je usmerjen v prihodnost podjetja. Predstavljali naj bi odgovor na dosedanji analitično-statični način ocenjevanja preteklega poslovanja s klasičnimi računovodskimi kazalniki. Nove okoliščine poslovanja zahtevajo nov način razmišljanja in s tem vpeljavajo tudi nefinančnih kazalnikov. Poleg merjenja nove tehnologije in opreme ter vlaganja vanju je potrebno meriti še:

- trajnejše in partnerske odnose s kupci,
- razvoj takšnih proizvodov in storitev, kot jih zahtevajo določene skupine kupcev,
- proizvodnjo zelo kakovostnih proizvodov in storitev z nizkimi stroški,
- izpopolnjevanje znanja in sposobnosti zaposlenih za nenehno izboljšanje procesov, odzivnosti in kakovosti,
- razvoj informacijske tehnologije, podatkovnih baz in sistemov.

S prikazanimi kriteriji je torej nastala potreba po novem izkazovanju in merjenju uspešnosti podjetij. Kaplan in Norton sta razvila metodo BSC z namenom, da bi managerji in lastniki lahko spremljali uresničevanje strategije podjetja. Bistvo te metode je, da lahko z njo podjetje prikaže strategijo in poslanstvo s cilji in kazalniki. Kazalniki so razvrščeni v štiri osnovne skupine. Konkretno razmere v posameznih podjetjih in potrebe managementa v posameznih podjetjih lahko vplivajo na razširitev glavnih štirih skupin. Tako je na primer šempetrska Iskra Avtoelektrika d.d. za svoje potrebe uvedla še peti sklop BSC-kazalnikov, in sicer kazalnik rasti in inovativnosti.

Metoda uravnoveženih kazalnikov poslovanja ima številne prednosti. Tako jo lahko uporabljajo podjetja v katerikoli gospodarski panogi. Vendar različna konkurenčna okolja zahtevajo različne spletke kazalnikov. Ti morajo biti prilagojeni viziji oziroma poslanstvu podjetja, strategiji, tehnologiji in organizacijski kulturi (Hočevar, 2003, str. 5). Prednosti metode BSC so (Rejc, 1998, str. 500):

- povezanost področij poslovanja,
- izbor ključnih nefinančnih kazalnikov,
- uresničevanje strategije podjetja,
- uporabnost za notranje in zunanje koristnike.

Metoda BCS povezuje in usklajuje številna navidezno ločena, v resnici pa medsebojno odvisna področja konkurenčnega poslovanja. Managerji so prisiljeni obravnavati vse pomembne kazalnike hkrati in tako lahko preprečijo doseganja izboljšav na enem področju na račun drugih področij. Nekatera podjetja že uporabljajo sodobne nefinančne kazalnike za presojanje uspešnosti svojih dejavnosti. Ne določajo pa, kateri kazalniki so ključni za presojanje podjetja kot celote. Metoda BSC zahteva, da managerji izberejo omejeno število kazalnikov za vsakega od štirih vidikov in se osredotočijo na ključne dejavnike doseganja strategije podjetja. Metoda odpravlja vrzel med kratkoročnim merjenjem uspešnosti s finančnimi kazalniki in merjenjem dolgoročne uspešnosti podjetja. Bistvo metode je usmerjenost v strategijo in ne v nadzor, kot je bilo značilno za klasične metode merjenja uspešnosti. Te so izhajale iz finančnih kazalnikov. Določale so, kaj morajo zaposleni storiti, nato pa nadzirale njihovo uspešnost. V sodobnih okoliščinah ni mogoče natančno predpisati, kako naj zaposleni dosegajo cilje. Metode BSC vključuje zaposlene v izbiro takšnih dejanj, ki bodo vodile do skupnega cilja. Zato je pomembno, da so z metodo seznanjeni vsi zaposleni. Uporabniki informacij, ki jih daje metoda BSC, so tako notranji kot zunanji. Finančni kazalniki in kazalniki odnosa do kupcev so zunanji kazalniki, ker izražajo poglede zunanjih oseb, kot so delničarji in kupci. Ostali kazalniki pa prikazujejo notranje poslovanje podjetja.

Metoda uravnoveženih kazalnikov pa ima tudi svoje omejitve, ki bi se jih morali vodilni v podjetjih zavedati (Hočevar, 2003, str. 6):

- novost metode,
- nepopolnost metode,
- obsežnost metode.

Metoda BSC ni revolucionarna metoda merjenja uspešnosti poslovanja. V teoriji in praksi so že uvajali nefinančne kazalnike za merjenje uspešnosti poslovanja. Podjetja morajo samo dopolniti obstoječe merjenje. Metoda zajema številna pomembna področja poslovanja. Vendar predlagani kazalniki niso popolni. Prav gotovo vsaj kazalniki odnosa do dobaviteljev zaslužijo podrobnejše določanje ciljev nabavne funkcije in spremljanje njene uspešnosti. Kazalniki bi morali prikazovati tudi odnos podjetja do ekologije ter ugleda v lokalni skupnosti in podobno. Metoda obsega zelo širok nabor kazalnikov in informacij, kar lahko povzroči težave pri ocenjevanju uspešnosti poslovanja podjetja kot celote oziroma pri primerjanju poslovanja podjetja z drugimi. Štiri osnovne skupine kazalnikov BSC-metode so finančni kazalniki, kazalniki odnosa do kupcev, kazalniki notranjih poslovnih procesov ter kazalniki učenja in rasti.

4.3.1 Finančni kazalniki

Finančni kazalniki kažejo, ali strategija podjetja in izbrani nefinančni kazalniki za doseganje strateških ciljev prispevajo k boljšemu finančnemu stanju podjetja (Rejc, 1998, str. 498). Kazalniki, ki najbolj pojasnjujejo uspešnost podjetja z denarnimi enotami, so: dobiček iz poslovanja, dobičkonosnost sredstev, dobičkonosnost kapitala, dobičkonosnost prihodkov, ekonomska dodana vrednost (angl. »economic value added«-EVA), rast prodaje in ustvarjanje denarnih pritokov (Hočevar, 2003, str. 4). Med finančne kazalnike sodijo še stopnja zadolženosti, ki se meri z deležem kapitala v virih sredstev podjetja, koeficient obračanja sredstev, produktivnost in ekonomičnost. Med finančnimi kazalniki BSC-metode lahko izpostavimo sistem medsebojno povezanih kazalnikov, ki se je uveljavil pod imenom

Dupontova analiza. Kot sem že opisal, je bistvo analize v spremljanju kazalnika dobičkonosnosti kapitala, ki lastnike podjetja najbolj zanima. Dobičkonosnost kapitala (angl. »return on equity« - ROE) kot temeljni kazalnik uspešnosti poslovanja je razčlenjen na zmnožek treh kazalcev: dobičkovnost prihodkov (angl. »profit margin«), obračanje sredstev (angl. »asset turnover«) in razmerje med sredstvi in kapitalom (angl. »leverage«).

Finančno-računovodske kazalnike sem zelo podrobno predstavil in analiziral na konkretnem primeru Solkanske industrije apna. Zato jih na tem mestu ne bom posebej predstavljal. Izpostavil bom predvsem povezanost finančnih kazalnikov s strategijo podjetja. Sistem finančnih kazalnikov BSC-metode mora izhajati iz strategije z dolgoročnimi finančnimi cilji in te nato povezati z zaporedjem ukrepov na področju finančnih procesov, poslovanja s strankami, notranjih procesov ter nazadnje zaposlenih in sistemov, ki so potrebni za doseg želenih dolgoročnih uspešnosti. Kazalniki finančne uspešnosti kažejo, ali strategija, njeno uveljavljanje in izvajanje v podjetju prispevajo h končnemu izboljšanju. Finančni cilji in kazalniki imajo dvojno vlogo: določajo finančno uspešnost, ki se pričakuje od strategije, in nastopajo v vlogi finančnih ciljev za splošne cilje in kazalnike vseh drugih vidikov sistema. Finančni cilji se močno razlikujejo na vsaki stopnji življenjskega cikla poslovne enote. Splošni finančni cilji za posle v stopnji rasti so deleži stopnje rasti prihodkov in stopnje rasti prodaje na ciljnih trgih, pri skupinah strank in regijah. Večina poslovnih enot na stopnji zrelosti uporablja finančne cilje, povezane z dobičkonosnostjo. Takšen cilj se lahko izrazi s kazalniki, kot so dobiček od poslovanja, donosnost naložbe in dobičkonosnost poslovnih sredstev.

4.3.2 Kazalniki odnosa do kupcev

Kazalniki odnosa do kupcev omogočajo managerjem, da določijo cilje in merila za doseganje uspešnosti poslovanja s posameznimi skupinami kupcev in na posameznih trgih. Ne glede na dejavnost in proizvod izbere vsako podjetje bolj ali manj med istimi petimi osnovnimi kazalniki. Taki kazalniki so (Kaplan, Norton, 2000, str. 77):

- tržni delež,
- delež ohranjanja starih strank,
- delež pridobivanja novih strank,
- zadovoljstvo strank,
- dobičkonosnost strank.

Tržni delež odseva delež poslov posamezne poslovne enote na določenem trgu glede na celotno prodajo na trgu, vrednostno ali z ozirom na prodano količino enot. Pridobivanje strank meri absolutno ali relativno stopnjo, po kateri poslovna enota privablja ali pridobiva stranke oziroma posle. Ohranjanje strank spremlja absolutno ali relativno stopnjo, po kateri poslovna enota ohranja ali vzdržuje obstoječe odnose s svojimi strankami. Zadovoljstvo strank ocenjuje stopnjo zadovoljstva strank glede na posebna merila uspešnosti znotraj ponudbe. Dobičkonosnost strank meri samo čisti dobiček od strank ali segmenta, ko odštejemo odhodke, potrebne za oskrbovanje določene stranke. Vsako podjetje mora pri tem sklopu kazalcev določiti svojo strategijo odnosa s skupinami svojih kupcev (Hočevar, 2003, str. 4). Ta strategija je določena glede na:

- lastnosti proizvodov in storitev (cena, uporabnost, kakovost, edinstvenost),
- odnos do kupcev (čas dostave, zadovoljstvo kupcev),
- podobo in ugled podjetja.

Podjetja opredelijo znotraj vidika poslovanja s strankami segmente strank in tržne segmente, v katerih so se odločila tekmovati. Na ta način prispevajo vire za prihodkovno stran finančnih ciljev. Uravnoteženi sistem kazalnikov uspešnosti omogoča uskladitev osnovnih kazalnikov na področju poslovanja s strankami, kamor spadajo: zadovoljstvo, zvestoba, ohranjanje in pridobivanje strank ter dobičkonosnost s ciljnim segmenti strank in trga. Proces oblikovanja strategije mora, s poglobljeno tržno analizo, pokazati različne tržne segmente in njihova pričakovanja glede cene, kakovosti, funkcionalnosti, imidža, ugleda, odnosov in uporabe. Ko podjetje opredeli svoje tržne segmente in se usmeri nanje, se lahko posveti ciljem in kazalnikom uspešnosti poslovanja na svojih ciljnih segmentih. Dejavnike kupčevega zadovoljstva lahko razdelimo v štiri skupine, in sicer na čas, kakovost, celovitost ponudbe in stroške (Rejc, 1996, str. 29). V okviru naštetih pa obravnavamo možne kazalce. Kot pri ostalih vidikih tudi tu ločimo osnovno skupino kazalnikov, ki so uporabni za vsa podjetja in gibala uspešnosti, po katerih se podjetje ločuje od tekmecev. Merjenje uspešnosti ponudb predstavlja primer gibala oziroma vnaprejšnjega kazalnika rezultatov na področju poslovanja s strankami.

4.3.3 Kazalniki notranjih poslovnih procesov

Kazalniki notranjih poslovnih procesov so osredotočeni na tiste notranje procese, ki imajo največji vpliv na zadovoljstvo strank in doseganje finančnih ciljev podjetja. Včasih se zdi, kakor da se notranji poslovni procesi tičejo le proizvodnje, vendar to ni res. Notranji poslovni procesi so vsi procesi v podjetju, namenjeni ustvarjanju vrednosti zanj. V preteklosti so bila stroškovna računovodstva podjetij osredotočena predvsem na merjenje proizvodnih stroškov proizvodov. V zadnjem času pa poslovodstva podjetij vse bolj potrebujejo informacije o drugih stroških v zvezi s proizvodi. Med te stroške spadajo stroški v zvezi s proizvodom še pred njegovo proizvodnjo. To so stroški raziskav in razvoja, oblikovanj proizvoda, tehnološke študije proizvodnje in podobni. Prav tako pa so poslovodstva podjetij zainteresirana za natančnejše spremljanje in analiziranje stroškov po koncu proizvodnje. To so stroški skladiščenja, prevoza, razpečave, prodaje, garancij, dodatnih storitev kupcem in podobni. Vsi ti kompleksni stroški so zelo pomembni za ocenjevanje dobičkonosnosti proizvodov. Vse funkcije, ki zagotavljajo vrednost proizvoda oziroma storitve podjetja, oblikujejo zaporedje medsebojno povezanih dejavnosti, ki ji pravimo veriga vrednosti. Za vsako od teh dejavnosti je treba ugotoviti njihove cilje, stroške in merila za merjenje uspešnosti doseganja ciljev (Hočevar, 2003, str. 4).

Vidik notranjih poslovnih procesov vključuje procese, ki so ključni za izpolnjevanje ciljev delničarjev in ciljnih tržnih segmentov. Običajni sistemi merjenja uspešnosti so osredotočeni le na nadziranje in izboljševanje kazalnikov kakovosti, stroškov in trajanje obstoječih poslovnih procesov. V nasprotju s tem pristopom uravnoteženi sistem kazalnikov omogoča, da zahteve po uspešnosti notranjih procesov izhajajo iz pričakovanj specifičnih zunanjih odjemalcev.

4.3.4 Kazalniki učenja in rasti

Kazalniki učenja in rasti predstavljajo zadnji sklop kazalnikov poslovanja v metodi BSC, vendar niso nič manj pomembni od drugih. Dopolnjujejo in podpirajo preostale tri sklope

kazalnikov. Obstoj in razvoj vsakega podjetja ni možen brez zaposlenih, njihovih sposobnosti, naprednih informacijskih sistemov ter ustrezne morale. Znanje, sposobnosti in motivacija so temeljne človekove zmožnosti, na katere je možno vplivati in jih usmerjati. V dobi, v kateri so bistvenega pomena nenehne izboljšave procesov in odnosov do strank, morajo biti naložbe v razvoj zaposlenih razumljene kot dolgoročne naložbe in ne kot strošek. Tako kot pri kazalnikih odnosa do kupcev obstaja tudi pri kazalnikih učenja in rasti nekaj osnovnih kazalnikov. To so kazalniki (Hočevar, 2003, str. 5):

- ohranjanja zaposlenih,
- produktivnosti zaposlenih,
- izobraževanja in usposabljanja zaposlenih,
- veščin zaposlenih,
- zadovoljstva zaposlenih.

Cilji vidika učenja in rasti zagotavljajo podjetju infrastrukturo in so gibalo za doseganje ambicioznih ciljev, ki so opredeljeni v ostalih treh vidikih. Investicije v nadgrajevanje sposobnosti ljudi, sistemov in organizacijskih procesov se v podjetju obravnavajo kot stroški določenega obdobja in se ocenjujejo na osnovi kratkoročnih finančnih rezultatov. To pomeni, da je zniževanje takšnih investicij preprost način za doseganje dodatnih kratkoročnih dobičkov. Posledica pa je dolgoročna neuspešnost podjetja, ki izhaja iz nezmožnosti nadgrajevanja sposobnosti zaposlenih, sistemov in organizacijskih procesov. Kljub temu nekatera vodstva izvajajo takšne aktivnosti, saj upajo na to, da se bodo slabosti pokazale šele pri njihovih naslednikih. Če želijo organizacije doseči dolgoročne ambiciozne cilje rasti ekonomske uspešnosti poslovanja (Pučko, 1998, str. 558), morajo investirati v svojo infrastrukturo. Tu pa poleg ljudi podrazumevamo še sisteme in postopke.

4.4 Izbor in uvajanje BSC-kazalnikov v podjetje Solkanska industrija apna

Strategija podjetja je osnova za določitev konkretnih kazalnikov, ki kar najbolj celovito prikazujejo približevanje ali odmikanje od ciljev in strateških usmeritev podjetja Solkanska industrija apna. Razdelil jih bom na štiri ciljna področja delovanja, kjer bi bilo smiselno spremljati rezultate in spremembe v časovnem obdobju. Osnovni sklopi so navedeni v spodnji tabeli.

Tabela 26: Izbor kazalnikov po posameznih področjih delovanja

Vidik	Strateški cilji	Kazalniki
1. FINANČNI VIDIK	<ul style="list-style-type: none"> • Izpolniti pričakovanja lastnikov glede donosnosti vložkov • Izboljšati operativno uspešnost poslovanja • Povečevati obseg poslovanja in dosegati dobičkonosno rast • Ohranjati finančno ravnotežje 	<ul style="list-style-type: none"> • Dobičkonosnost kapitala (ROE) • Dupontovi kazalniki • Koeficient obračanja sredstev (prihodki glede na povprečna sredstva) • Stopnja rasti prihodkov in dobička iz poslovanja • Dolgoročna pokritost sredstev z dolgoročnimi viri
2. VIDIK KUPCEV	<ul style="list-style-type: none"> • Povečati delež prodaje živega apna industrijskim kupcem • Povečati tržni delež prodajo apna doma na tujih trgih • Zmanjšati število in vrednost reklamacij 	<ul style="list-style-type: none"> • Delež prodaje industrijskim kupcem v celotni prodaji • Delež prodaje apna SIA-e na slovenskem trgu • Delež izvoza v celotnem prihodku • Delež reklamacij v celotnem prihodku

<p>3. VIDIK NOTRANJNH POSLOVNIH PROCESOV</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Povečati proizvodnjo živega apna • Zmanjšati porabo plina in elektrike na tono proizvedenega apna • Tehnološko posodobiti proizvodnjo • S tehnološkimi izboljšavami doseči nižje stroške dela 	<ul style="list-style-type: none"> • Časovni indeks proizvedene količine živega apna • Poraba plina na tono apna • Poraba energije na tono apna • Stopnja nadomestitve opredmetenih osnovnih sredstev • Strošek dela na tono apna
<p>4. VIDIK UČENJA IN RASTI</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Izboljšati zadovoljstvo zaposlenih • Izobraževati zaposlene • Izboljšati povprečno stopnjo izobrazbe zaposlenih 	<ul style="list-style-type: none"> • Število ur bolovanja glede na vse opravljene ure • Število ur izobraževanja na zaposlenega • Povprečna stopnja izobrazbe

Vir: Lasten izbor iz interne dokumentacije in statističnih evidenc podjetja

4.4.1 Izbor in analiza finančnih kazalnikov

Glede na strateške cilje podjetja bom za finančni vidik BSC-metode izbral nekaj indikativnih kazalnikov. Spremljal jih bom v štiriletnem časovnem obdobju, in sicer od leta 2000 do leta 2003. Izbral sem naslednje kazalnike:

- delež dobička v kapitalu (dobičkonosnost kapitala),
- Dupontovi kazalniki donosnosti,
- koeficient obračanja sredstev,
- stopnja rasti poslovnih prihodkov in dobička iz poslovanja,
- dolgoročna pokritost dolgoročnih sredstev.

Izračun izbranih kazalnikov po posameznih letih proučevanega obdobja je prikazan v tabeli št. 27.

Tabela št. 27: Izbrani finančni kazalniki za obdobje 2000-2003

Leto	2000	2001	2002	2003
Element				
1. Dobičkonostnost kapitala v %	0,1	0,2	0,2	1,0
2. Koefficient obračanja sredstev	0,65	0,64	0,56	0,67
3. Prihodki iz poslovanja (v 000 SIT)	722.242	830.551	782.767	900.926
4. Čisti dobiček (v 000 SIT)	1.119	2.456	2.549	10.889
5. Dolgoročna pokritost dolgoročnih sredstev	1,01	1,07	1,03	1,05

Vir: Poslovna poročila podjetja za leta 2000, 2001, 2002 in 2003, interni podatki za leta 2000, 2001, 2002 in 2003

Računovodski kazalniki, ki jih določajo Slovenski računovodski standardi, so bili podrobneje predstavljeni v drugem sklopu specialističnega dela. V tretjem delu sem izmed širokega nabora predstavljenih kazalnikov izbral reprezentativne kazalnike, ki predstavljajo celovito finančno stanje podjetja. Izbrani in izračunani kazalniki v proučevanem obdobju predstavljajo široko osnovo za izbor finančnih kazalnikov po BSC-metodi. Med finančnimi kazalniki je več takih, ki bi jih bilo smiselno zasledovati, da bi učinkovito presojali uresničevanje strategije in doseganje rezultatov poslovanja. Izbral sem pet kazalnikov, ki so predstavljeni v gornji tabeli. V nadaljevanju jih bom kratko komentiral. Dobičkonost kapitala je v proučevanem obdobju zelo nizka, saj dobiček dosega samo odstotek kapitala. Rast čistega dobička je v proučevanem obdobju sicer zelo visoka, porast pa med leti ni enakomeren. Upoštevati pa moramo, da je absolutna višina dobička v letu 2000 nizka, podjetje pa ima relativno velik kapital. Prihodki iz poslovanja v proučevanem obdobju naraščajo, kar lahko tolmačimo predvsem z rastjo obsega proizvodnje in prodaje. Cene proizvodov se namreč niso bistveno spreminjale. Kazalnik dolgoročne pokritosti dolgoročnih sredstev je v proučevanem obdobju večji od 1. Kaže na finančno ravnotežje med dolgoročnimi sredstvi in njihovimi viri.

4.4.2 Izbor in analiza kazalnikov odnosa do kupcev

Pri prodaji se podjetje srečuje z dvema skupinama odjemalcev; na eni strani so to trgovci oziroma posredniki, ki oskrbujejo z apnenimi izdelki široko potrošnjo. Na drugi strani pa so veliki industrijski kupci, ki zahtevajo visoko kvaliteto in imajo zelo specifične potrebe. Odjemalce apna in apnenih izdelkov lahko ločimo tudi na domače in tuje. Povečanje prodaje apna industrijskim kupcem doma in v tujini sodi med strateške cilje podjetja. Glede na možnosti spremljanja podatkov sem se v tem sklopu osredotočil na naslednje kazalnike:

- delež prodaje industrijskim kupcem v celotni prodaji
- delež izvoza v celotni prodaji
- delež reklamacij v celotni prodaji
- število vseh reklamacij.

Izračun izbranih kazalnikov po posameznih letih proučevanega obdobja je prikazan v tabeli št. 28.

Tabela št. 28: Izbrani kazalniki odnosa do kupcev v obdobju 2000-2003

Leto \ Element	2000	2001	2002	2003
1. Delež prodaje industrijskim kupcem v celotni prodaji (v %)	60,2	66,0	67,1	74,8
2. Delež izvoza v celotni prodaji (v %)	13,1	20,8	27,7	30,8
3. Delež reklamacij v celotni prodaji (v %)	0,6	0,8	0,8	0,4
4. Število vseh reklamacij	82	106	95	57

Vir: Poslovna poročila podjetja za leta 2000, 2001, 2002 in 2003, interni podatki za leta 2000, 2001, 2002 in 2003

Pri izboru kazalnikov odnosa do kupcev sem izhajal iz strateških usmeritev podjetja na prodajnem področju. Izbral sem kazalnike, ki so indikativni in za katere podjetje že ima potrebne podatke. V proučevanem obdobju se je delež prodaje industrijskim kupcem v skupni prodaji iz leta v leto povečeval. Delež prodaje industrijskim kupcem se je iz 60,2 % celotne prodaje v letu 2000 povečal na 74,8 % v letu 2003. Podjetje uspešno sledi sprejetim strateškim usmeritvam, ki se nanašajo na absolutno in relativno povečanje prodaje živega apna industrijskim kupcem. Za boljšo presojo uspešnosti bi bilo potrebno določiti kvantitativne cilje po posameznih letih. Tudi delež izvoza podjetja v celotni prodaji se v proučevanem obdobju povečuje. Povečanje izvoza izhaja predvsem iz povečanja izvozne prodaje živega apna. Delež hidriranega apna obravnavanega podjetja na slovenskem tržišču ostaja praktično nespremenjen. Delež izvoza v skupni prodaji apna je porasel od 13,1 % v letu 2000 na 30,8 % v letu 2003, kar je vsekakor zelo velik porast. Ta trend je potrebno še nadaljevati. Zopet pa se postavlja vprašanje določitve kvantitativnih ciljev po letih, saj se le tako lahko meri dosežena uspešnost glede na planirano. Za zagotavljanje celovitih informacij o reklamacijah bo potrebno v podjetju urediti sistensko zajemanje podatkov. Zaenkrat to zajemanje še ni v celoti izpeljano. Sprejeti ISO-standardi kakovosti na tem področju zahtevajo sistensko urejenost in jasno določeno odgovornost. Kvalitetno in kvantitetno spremljanje reklamacij je sicer zelo dober indikator in kazalnik kvalitete prodanih izdelkov, kar pa ni dovolj. ISO-standard kakovosti predvideva tudi merjenje oziroma anketiranje zadovoljstva kupcev. Zato bi bilo smiselno uvesti spremljanja tega kazalnika. Za to pa je potrebno najprej pripraviti ustrezne vprašalnike in sistensko spremljati in analizirati zadovoljstvo kupcev.

4.4.3 Izbor in analiza kazalnikov notranjih poslovnih procesov

Oblikovanje in definiranje notranjih procesov je za uspešnost poslovanja podjetja zelo pomembna. Opredeljeni notranji poslovni procesi bodo najprej jasno definirali posamezne poslovne procese, njihovo zaporedje in trajanje. Posebej pomembna je opredelitev zadolžitve, pristojnosti in odgovornosti nosilcev procesov. Tako opredeljeni notranji poslovni procesi bodo vsekakor pozitivno vplivali na uspešnost in kvaliteto poslovanja. Okrepili bodo ugled podjetja kot urejenega, zanesljivega, inovativnega in celovitega ponudnika, kar vsak dobavitelj želi doseči pri svojih odjemalcih. Taka organiziranost in pridobljeni standardi kakovosti so v večini primerov osnova za dobro poslovno sodelovanje s kupci. Strateška proizvodna in prodajna usmeritev podjetja predstavljajo industrijski porabniki, ki so navadno zahtevnejši. To zahteva permanentno tehnološko posodabljanje proizvodnje, kar se kaže v novih investicijah in tehnoloških izboljšavah. Podjetje ima med stroški visoko absolutno in relativno porabo energije, kjer so največji stroški porabe plina. Tudi zato je potrebno notranjim poslovnim procesom posvetiti posebno pozornost. Izbrane kazalnike notranjih poslovnih procesov in njihov izračun v proučevanem obdobju je prikazan v tabeli 29.

Tabela št. 29: Izbrani kazalniki notranjih poslovnih procesov v obdobju 2000-2003

Leto \ Element	2000	2001	2002	2003
1. Količina proizvedenega živega apna v tonah	49.794	52.266	43.323	55.333
2. Poraba plina na tono apna (Sm ³ /t)	136,9	124,3	133,1	134,6
3. Poraba električne energije na tono apna (KWh/t)	32,83	31,61	34,81	34,97
4. Investicije v osnovna sredstva (v 000 SIT)	77.585	110.022	108.023	104.286
5. Stopnja nadomestitve osnovnih sredstev	0,72	1,29	1,20	1,06
6. Strošek dela na tono apna (SIT/t)	3.800	3.768	4.913	4.159

Vir: Poslovna poročila podjetja za leta 2000, 2001, 2002 in 2003, interni podatki za leta 2000, 2001, 2002 in 2003

Pri izboru kazalnikov notranjih poslovnih procesov sem tudi v tem primeru izhajal iz predstavljenih strateških usmeritev podjetja. Izbral sem kazalnike, ki indikativno prikazujejo notranje poslovne procese podjetja. Količina proizvedenega apna v proučevanem obdobju sicer narašča, vendar ne enakomerno med leti. V letu 2000 je podjetje proizvedlo 49.794 ton apna, v letu 2003 pa 55.333 ton apna. Proizvedena količina je porastla za dobrih 11 %. Trend rasti se je spremenil le v letu 2002, ko se proizvodnja znižala za kar 17,1 % glede na leto 2001. Temu primerno je glede na relativno stalne cene seveda nižji tudi celotni prihodek. Kazalnika porabe plina in elektrike na enoto proizvoda sta porastla, kar nakazuje slabšo obvladovanje stroškov proizvodnje in pogoste tehnološke motnje v procesu proizvodnje.

Postavlja se tudi vprašanje ustreznosti obstoječe organizacije proizvodnje. Kazalnika sta se v letu 2001 sicer izboljšala, nato pa zopet poslabšala. Družba je v zadnjih letih veliko investirala v tehnološko posodobitev proizvodnega procesa. Kazalnik stopnje nadomestitve pove, da je z izjemo leta 2000 družba investirala v nakup osnovnih sredstev več, kot je znašala amortizacija. Kot rečeno, obvladovanje proizvodnih stroškov ni najboljše, kar potrjuje tudi kazalnik stroškov dela na enoto proizvoda. V letu 2001 se je sicer znižal, zadnji dve leti proučevanega obdobja pa zopet narastel. Del povečanja lahko pripišemo uveljavljanju sindikalnih zahtev po zakonsko določenem povišanju plač. Drugi faktor znižanja kazalnika pa lahko pripišemo premajhni proizvodnji oziroma prodaji apna. Dejstvo je, da družba v proučevanem obdobju ni zaposlovala nove delovne sile in tudi ni bilo bistvenih premikov v izobrazbeni strukturi zaposlenih.

4.4.4 Izbor in analiza kazalnikov učenja in rasti

Glede na starostno in izobrazbeno strukturo podjetja so kazalniki vidika učenja in rasti pomembni. V nasprotju s prejšnjimi vidiki so ti kazalniki zaenkrat maloštevilni in se manj razlikujejo med podjetji različnih dejavnosti. Učenje in rast sta namreč potrebna v vseh gospodarskih in negospodarskih organizacijah. Zelo pomemben kriterij je zadovoljstvo zaposlenih, ki je vsesplošno uporaben. Med podjetji pa se razlikuje način njegovega merjenja oziroma spremljanja. Z njim ponavadi želimo predvsem presoditi stopnjo identificiranja zaposlenih s strategijo podjetja in posledično pripadnostjo podjetju. Največkrat zadovoljstvo zaposlenih ocenjujemo oziroma merimo z ustreznimi vprašalniki, poslužujemo pa se tudi metode letnih razgovorov med vodjo in zaposlenimi. V tej fazi bomo opredelili samo kazalnik odsotnosti zaradi bolezni in primerjavo povprečne stopnje izobrazbe. Za ta dva kazalnika namreč podjetje že sedaj razpolaga s podatki. Kasneje bi lahko dodal še kazalnike zadovoljstva zaposlenih, število predlogov tehnoloških izboljšav na zaposlenega, število ur izobraževanja izobraževanja na zaposlenega. Za te namene bi bilo potrebno vpeljati anketiranje zaposlenih in redne letne razgovore vodje z zaposlenimi.

V tej fazi torej lahko uvedem naslednja kazalnika:

- število ur bolovanja v vseh efektivnih urah
- primerjava povprečne stopnja izobrazbe.

Izračun izbranih kazalnikov po posameznih letih proučevanega obdobja je prikazan v tabeli št. 30.

Tabela št. 30: Izbrani kazalniki učenja in rasti v obdobju 2000-2003

Leto	2000	2001	2002	2003
Element				
1. Število ur bolovanja glede na efektivne ur	3,89	3,70	3,07	2,97
2. Povprečna stopnja izobrazbe zaposlenih	3,85	3,93	4,01	4,06

Vir: Poslovna poročila in interni podatki podjetja za leta 2000, 2001, 2002 in 2003

Tudi pri izboru kazalnikov učenja in rasti sem izhajal iz predstavljenih strateških usmeritev podjetja na področju izobraževanja in razvoja zaposlenih. Izbral sem dva kazalnika, za katera že v tej fazi razpolagamo s podatki. Odsotnost zaradi bolovanja se v proučevanem obdobju zmanjšuje. Število vseh ur bolovanja glede na vse opravljene ure se konstantno niža kljub dejstvu, da se povprečna starost zaposlenih zvišuje. Proizvodni oziroma tehnološki proces se sicer pospešeno posodabljata, tako da se delež neposrednega manualnega dela zmanjšuje. Žal pa je še vedno delo predvsem v kamnolomu in ob pečeh zahtevno in nevarno. Kazalnik števila ur bolovanja se je v proučevanem obdobju zniževal. V letu 2003 se je znižal pod 3 % in je bil najnižji v proučevanem obdobju. Podjetje ima zelo nizko stopnjo ur bolovanja glede na že omenjeno naravo proizvodnega dela. Tu mislimo na težko fizično delo v prahu in ropotu. Kazalnik primerjave povprečne stopnje izobrazbe ima omejeno izrazno moč. Ob dejstvu, da nihče ni izboljšal formalne stopnje izobrazbe in ni bilo bistvenih premikov na področju zaposlovanja novih kadrov, pri tem kazalniku ni bistvenih sprememb. Kazalnik bo imel večjo izrazno moč, ko bo družba zaposlovala nove, predvsem mlajše in strokovno nadpovprečno izobražene kadre. Postopno zviševanje kazalnika lahko pojasnimo predvsem s spremembami zaradi upokojevanja in nadomestitve z novimi, bolj izobraženimi delavci.

5 SKLEPNE MISLI

Podjetje Solkanska industrija apna ima nedvomno dolgoletno tradicijo na področju proizvodnje apna. Narava proizvodnje zahteva čedalje višjo tehnično opremljenost dela, nove investicije in posodabljanje. Tehnološki napredek terja hitre prilagoditve tudi v tej panogi. Še pred desetletjem je bilo veliko fizičnega dela, ki ga vse bolj nadomeščajo težka mehanizacija, tekoči trakovi, nove tehnologije pečenja apna, računalniško vodeni procesi, ekološke zahteve. Tehničnemu posodabljanju mora vzporedno slediti tudi sistemsko usposabljanje delavcev, ki morajo biti sposobni slediti spremenjenim tehnološkim zahtevam.

V aktivi bilance stanja ima podjetje med premoženjem kar 70-odstotni delež osnovnih sredstev. Ta se ustrezno financirajo z dolgoročnimi lastniškimi viri. Tudi celotna dolgoročna sredstva, ki v strukturi predstavljajo približno 80-odstotni delež, so v celoti financirana z dolgoročnimi viri. Podjetje zasleduje konzervativno politiko financiranja, kar je prednost z vidika stabilnega finančnega položaja podjetja. Če pa upoštevam dejstvo, da lastniki pričakujejo višji donos na kapital kot na dolžniška sredstva, je taka kapitalna struktura lahko za podjetje breme. V proučevanem štiriletnem obdobju namreč kazalniki gospodarnosti in donosnosti poslovanja ne izkazujejo pričakovanih rezultatov oziroma donosov. Koeficient gospodarnosti poslovanja se giblje okoli vrednosti 1. Poslovni prihodki sicer pokrivajo poslovne odhodke, vendar ne ustvarjajo donosa na uporabljene vire sredstev. Če upoštevam, da so obresti donos na uporabljen dolžniški kapital, je dobiček donos na uporabljen lastniški kapital. Podjetje ima v proučevanem obdobju previsoke stroške poslovanja ob danih prihodkih oziroma premajhen obseg prodaje in prihodkov ob danih stroških.

Struktura poslovnih odhodkov kaže na visok delež stroškov energije. Na energetske trgu je podjetje v proučevanem obdobju priča velikim nihanjem cen, predvsem plina. To nesporno vpliva na prevelike stroške poslovanja. V istem obdobju je nihala tudi poraba plina in elektrike na enoto proizvoda. Kljub naporom na področju obvladovanja stroškov in porabe energije, zadovoljivih rezultatov še ni. Področje je tako bistvenega pomena za podjetje, da

zahteva nenehno kontrolo, predvsem pa bistveno izboljševanje. Že majhen napredek na tem področju pomeni velik prihranek in povečanje poslovnega rezultata. V strukturi odhodkov so poleg energije zelo visoki tudi stroški dela. Tudi ti naraščajo tako vrednostno kot tudi na enoto proizvoda. Število in struktura zaposlenih je relativno konstantna kategorija in fluktuacije praktično ni. Zato bo potreben večji obseg proizvodnje oz. prodaje ob ostalih nespremenjenih okoliščinah.

Z Dupontovim sistemom povezanih kazalnikov sem analiziral štiriletno gibanje in strukturo donosnosti kapitala. Dupontov model je pokazal, da bo za izboljšanje donosnosti kapitala potrebna večja dobičkonosnost prihodkov. Podjetje je sicer relativno malo zadolženo, vendar bi dodatno povečanje obsega zadolžitve pomenilo negativen tekoči rezultat poslovanja zaradi višjih obresti. Zato mora podjetje hkrati povečati dobičkovnost prihodkov. Podjetje sledi ambicioznim strateškim in razvojnim usmeritvam, ki so bile postavljene z vstopom novega večinskega lastnika Salonita iz Anhovega. Podjetje absolutno in relativno povečuje prodajo na ciljne trge in strateške skupine kupcev. V zadnjem času je pridobilo tudi certifikat kakovosti ISO 9001 in certifikat ravnanja z okoljem ISO 14001. Veliko energije pa bo potrebno porabiti še na področju obvladovanja stroškov proizvodnje in povečanju obsega prodaje oziroma proizvodnje. Za temeljito analizo bi bilo morda smiselno na podoben način primerjati sorodno podjetje iz panoge oziroma povprečje panoge.

6 LITERATURA

1. Anthony R.N., Govindarajan V.: Management Control System.10th ed. New York: Mc-Graw, 2000. 778 str.
2. Čarman Poberaj Simona: Oblikovanje informacij za potrebe nadzornih svetov slovenskih podjetij. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. str. 95
3. Dimovski Vlado, Pengler Sandra, Škerlavaj Miha: Metode raziskovalnega dela 1.del. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2005. 154 str.
4. Dimovski Vlado, Pengler Sandra, Škerlavaj Miha: Metode raziskovalnega dela 2.del. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2005. 133 str.
5. Duhovnik Meta: Obračunski in denarni tokovi kot podlaga za ugotavljanje uspešnosti. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 2003. 345 str.
6. Ghemawat Pankaj: Sustainable Advantage. Boston: Harvard Business Review, september-oktober 1986. str. 53-58
7. Gleich Ronald: Performance Measurement Grundlagen, Konzepte und empirisch Erkemrtnisse. Munchen: Contromng let. 8/9, 2002. str. 447-454.
8. Hammer M., Champy G.: Reengineering the corporation. New York: Happer Business, 1993, 223 str.
9. Hočevar Marko: Kritičen pogled na nekatere sodobne računovodske metode. Ljubljana: IKS, 2002. str. 85–94.
10. Hočevar Marko: Prednosti in omejitve metode BSC. Ljubljana: Les-Revija za gozdarstvo-št.55/3, 2003. str. 59-62
11. Kaplan Robert S.: Activity Based Costing, Activity Based Budgeting, Strategic Budgeting with BSC, and Relationship among ABC, BSC and EVA. Ljubljana: Aktiva, 2000, 54 str.
12. Kaplan Robert S., Atkinson Anthony A.: Advanced management accounting. Upper Saddle River; Prentice Hall, 1998. 798 str.

13. Kaplan Robert S., Norton David P.: Uravnoveženi sistem kazalnikov. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2000. 343 str.
14. Kaplan Robert S., Norton David P.: The Strategy Focused Organisation. Boston; Harvard Business School Press, 2000. 400 str.
15. Kavčič Slavka: Podrobnejša analiza osnutkov SRS 20-računovodsko predračunavanje in računovodski predračuni, SRS 23-računovodsko obračunavanje in računovodski obračuni in SRS 29- računovodsko proučevanje(računovodsko analiziranje), Zbornik referatov 4. letne konference preizkušenih računovodij. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, 2001. str. 5-35
16. Koletnik Franc: Analiziranje računovodskih izkazov (bilanc), Maribor, Univerza v Mariboru, 1997. 343 str.
17. Košir Andreja: Sistem kazalnikov za presojanje uspešnosti poslovanja v podjetju Telecom Slovenija. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 88 str.
18. Lipičnik Bogdan: Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998. 421 str.
19. Lipovec Filip: Analiza in planiranje poslovanja. Ljubljana: Delo-Gospodarski vestnik, 1983. 401 str.
20. Megušar Alojz: Merila uspešnosti poslovanja v novi ekonomiji. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 103 str.
21. Nemeč Aleš: Nekatere metode merjenja zmogljivosti poslovnega sistema. Organizacija, Kranj, 2000. str. 491-506
22. Pučko Danijel: Analiza in načrtovanje poslovanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 196 str.
23. Pučko Danijel: Analiza kot podlaga za odločitve v novem gospodarskem sistemu: Zbornik referatov strokovnega posvetovanja, Portorož , 1995.
24. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 390 str.
25. Rejc Adriana: Presojanje uspešnosti poslovanja podjetij z usklajenim spletom finančnih in nefinančnih kazalcev. Slovenska ekonomska revija, Ljubljana, 1998.
26. Rejc Adriana: Sodobni pogledi na merjenje in presojanje uspešnosti poslovanja podjetja. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 124 str.
27. Rejc Adriana: Vloga nefinančnih kazalnikov za presojanje uspešnosti poslovanja podjetja v novem poslovnem okolju. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 59 str.
28. Rozman Rudi: Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 154 str.
29. Rozman Rudi: Analiza kot podlaga za odločitve v novem gospodarskem sistemu: Zbornik referatov strokovnega posvetovanja, Portorož , 1995.
30. Rozman Rudi: Izdelava analitičnega modela za podporo odločanju: Zbornik referatov strokovnega posvetovanja, Portorož , 1996.
31. Rozman Rudi, Pučko Danijel: Ekonomika in organizacija podjetja. Knjiga 1: Ekonomika podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1993. 344 str.
32. Rusjan Borut: Management proizvodnje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 296 str.
33. Spendolini Michael: The benchmarking book. New York: Amacom, 1992, 209 str.
34. Šink Darja: Poznavanje in uporaba novejših pristopov v obvladovanju stroškov v slovenskih podjetjih. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001. 71 str.
35. Tekavčič Metka: Analiziranje uspešnosti poslovanja s pomočjo sistema med seboj povezanih kazalnikov. Delavnica strokovnega posvetovanja, Portorož: ZES, 2002.

36. Tekavčič Metka: Merjenje in presojanje uspešnosti poslovnja, Didakta, Radovljica, 2002.
37. Tekavčič Metka: Nekateri vidiki analize uspešnosti poslovanja. Zbornik referatov strokovnega posvetovanja, Portorož: ZES, 1995.
38. Tekavčič Metka: Obvladovanje stroškov. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1997. 193 str.
39. Tekavčič Metka: Vloga analitikov pri prenovi delovnih procesov podjetij in zavodov. Strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije, Portorož: ZES, 1996.
40. Tekavčič Metka, Ban Sandra: Primerjalno analiziranje slovenskih podjetij z različnimi Ekonomskimi kazalniki. Strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Portorož: ZES, 2001.
41. Tekavčič Metka, Megušar Alojz: Analiziranje uspešnosti poslovanja s pomočjo sistema med seboj povezanih kazalnikov (Uporaba konkretnih podatkov podjetja simulacijo sprememb). Strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Portorož: ZES, 2002.
42. Turk Ivan: Uvod v ekonomiko gospodarske družbe (druga izdaja). Ljubljana, Slovenski inštitut za revizijo, 2003. 330 str.
43. Turk Ivan, Kavčič Slavka., Kokotec-Novak: Poslovodno računovodstvo (dopolnjena izdaja). Ljubljana, Slovenski inštitut za revizijo, 2003, 856 str.

7 VIRI

1. Bilanca stanja 2001.Nova Gorica: Solkanska indusrija apna d.d., 2002
2. Bilanca stanja 2002.Nova Gorica: Solkanska indusrija apna d.d., 2003
3. Bilanca stanja 2003.Nova Gorica: Solkanska indusrija apna d.d., 2004
4. Bonitete poslovanja slovenskih podjetij (<http://www.ibon.com>)
5. Interni podatki finančnega sektorja. Nova Gorica: Solkanska indusrija apna d.d., 2002
6. Interni podatki finančnega sektorja. Nova Gorica: Solkanska indusrija apna d.d., 2003
7. Interni podatki finančnega sektorja. Nova Gorica: Solkanska indusrija apna d.d., 2004
8. Interni podatki kadrovskega sektorja. Nova Gorica: Solkanska indusrija apna d.d., 2002
9. Interni podatki kadrovskega sektorja. Nova Gorica: Solkanska indusrija apna d.d., 2003
10. Interni podatki kadrovskega sektorja. Nova Gorica: Solkanska indusrija apna d.d., 2004
11. Interni podatki računovodskega sektorja. Nova Gorica: Solkanska indusrija apna d.d., 2002
12. Interni podatki računovodskega sektorja. Nova Gorica: Solkanska indusrija apna d.d., 2003
13. Interni podatki računovodskega sektorja. Nova Gorica: Solkanska indusrija apna d.d., 2004
14. Izkaz poslovnega izida 2001. Nova Gorica: Solkanska indusrija apna d.d., 2002

15. Izkaz poslovnega izida 2002. Nova Gorica: Solkanska industrija apna d.d., 2003
16. Izkaz poslovnega izida 2003. Nova Gorica: Solkanska industrija apna d.d., 2004
17. Letno poročilo za podjetje Solkanska industrija apna d.d za leto 2001. Nova Gorica: marec 2002
18. Letno poročilo za podjetje Solkanska industrija apna d.d za leto 2002. Nova Gorica: marec 2003
19. Letno poročilo za podjetje Solkanska industrija apna d.d za leto 2003. Nova Gorica: marec 2004
20. Poročilo GZS o kumulativni proizvodnji v apnenicah v letu 2002, Gospodarska zbornica Slovenije, Ljubljana, 2004
21. Poročilo GZS o kumulativni proizvodnji v apnenicah v letu 2003, Gospodarska zbornica Slovenije, Ljubljana, 2004
22. Zakon o davku od dobička pravnih oseb (Uradni list RS, št. 108/02)
23. Zakon o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št. 15/04)

8 PRILOGE

Priloga 1: Izkaz poslovnega izida in bilance stanja Solkanske industrije apna za leta 2000, 2001, 2002 in 2003

Priloga 2: Primerjava bilanc stanja in izkazov poslovnega izida Solkanske industrije apna za leti 2000 in 2001 (osnova za Dupontov model)

Priloga 3: Primerjava bilanc stanja in izkazov poslovnega izida za leti 2002 in 2003 za Solkansko industrijo apna (osnova za Dupontov model)

Priloga 4: Shematski prikaz izračuna Dupontovih kazalnikov uspešnosti Solkanske industrije apna za leta 2000, 2001, 2002, 2003

Priloga 1: Izkaz poslovnega izida in bilance stanja Solkanske industrije apna za leta 2000, 2001, 2002 in 2003

IZKAZ POSLOVNEGA IZIDA za leto 2003, 2002, 2001, 2000					
					v 000 SIT
		2003	2002	2001	2000
1. Čisti prihodki od prodaje		901.217	756.846	807.908	692.200
a) na domačem trgu		616.693	557.396	637.355	585.071
b) na domačem trgu podj. v skupini - odvisnim podjetjem		0	0		
c) na domačem trgu podj. v skupini - matičemu podjetju		211	0		
d) na tujem trgu		284.313	199.450	170.553	107.129
2. Sprememba vred. zalog proizv. in nedok. proiz.		-291	15.479	22.643	30.042
3. Usredstveni lastni proizvodi in lastne storitve		0	0	0	0
4. Drugi poslovni prihodki		0	10.442	0	0
5. Stroški blaga, materiala in storitev		526.831	446.768	524.086	452.434
a) Nabav. vred. prodanega blaga in mat. in stroški mat.		389.375	324.329	397.998	345.794
b) Stroški storitev		137.456	122.439	126.088	106.640
6. Stroški dela		230.125	212.842	196.943	189.221
a) Stroški plač		155.997	145.364	148.418	113.396
b) Stroški socialnih zavarovanj		39.323	37.456	30.339	21.387
- stroški pokojninskih zavarovanj		6.183	6.411		
c) Drugi stroški dela		34.805	30.022	18.186	54.438
7. Odpisi vrednosti		113.203	107.900	84.985	108.340
a) Amortizacija in prevred. posl. odhodki pri osnov.sred.		98.198	91.393	84.985	108.340
b) Prevrednotovalni poslovni odhodki pri obratnih sred.		15.005	16.507		
8. Drugi poslovni odhodki		8.982	8.773	5.923	9.496
9. Finančni prihodki iz deležev		29.203	9.241	8.799	2.332
a) Finančni prihodki iz deležev v podj. v skupini - v odv.p.		0	0		
b) Finančni prihodki iz deležev v pridruženih podjetjih		0	0		
c) Drugi finančni prihodki iz deležev		29.203	9.241	8.799	2.332
10. Finančni prihodki iz dolgoročnih terjatev		0	997	0	0
a.a) Fin.prih.iz dolg.terjatev do podj.v skupini - odvisnih		0	0		
a.b) Fin.prih.iz dolg.terjatev do podj.v skup. - matičnega		0	0		
b) Fin.prihodki iz dolg.terjatev do pridruženih podjetij		0	0		
c) Drugi finančni prihodki iz dolgoročnih terjatev		0	997		
11. Finančni prihodki iz kratkoročnih terjatev		2.871	3.688	5.045	13.318
a.a) Fin.prih.iz obr.in krat.terjat.do podj.v skup.- odvisnih		0	0		

	a.b) Fin.prih.iz obr.in krat.terjat.do podj.v skup.- matič.p.	0	0		
	b) Fin.prih. iz obresti in krat.terjatev do pridruženih podj.	0	0		
	c) Drugi finančni prihodki iz obresti in kratk. terjatev	2.871	3.688	5.045	13.318
12.	Finančni odhodki za odpise dolg.in kratk.fin.naložb	23.444	0	0	0
	a) Prevred.fin.odhodki pri fin.naložbah v odvisna podj.	0	0		
	b) Prevred.fin.odhodki pri fin.naložbah v pridružena podj.	0	0		
	c) Drugi prevrednotovalni finančni odhodki	23.444	0		
					v 000 SIT
		2003	2002	2.001	2.000
13.	Finančni odhodki za obresti in iz drugih obveznosti	24.134	22.401	34.814	29.058
	a.a) Fin.odhod. za obresti in iz drugih obv. do odv. podj.	0	0		
	a.b) Fin.odhod. za obresti in iz drugih obv. do mat. podj.	826	0		
	b) Fin.odhod. za obresti in iz drugih obv. do pridruž.podj.	0	0		
	c) Drugi fin.odhodki za obresti in iz drugih obveznosti	23.308	22.401	34.814	29.058
15.	Poslovni izid iz rednega delovanja	6.281	-1.991	-2.356	-50.657
16.	Izredni prihodki	4.751	5.253	15.181	58.002
17.	Izredni odhodki	143	713	10.369	4.224
	a) Izredni odhodki brez prevrednotoval.popravka kapitala	143	713	10.369	4.224
	b) Izredni odhodki za prevrednotovalni popravek kapitala	0	0		
18.	Poslovni izid zunaj rednega delovanja	4.608	4.540	4.812	53.778
19.	Davek iz dobička	0	0	0	2.002
21.	Čisti poslovni izid obračunskega obdobja	10.889	2.549	2.456	1.119

BILANCA STANJA na dan 31.12. leta 2003, 2002, 2001, 2000					
					v 000 SIT
	SREDSTVA	31.12.2003	31.12.2002	31.12.2001	31.12.2000
A.	STALNA SREDSTVA	1.119.219	1.146.202	1.132.905	966.807
I.	Neopredmetena dolgoročna sredstva	1.836	2	32	408
1.	Dolgoročno odloženi stroški poslovanja	0	0		
2.	Dolgoročno odloženi stroški razvijanja	0	0		
3.	Dolgoročne premoženjske pravice	1.836	2	32	408
4.	Dobro ime	0	0		
5.	Predujmi za neopredmetena dolgoročna sredstva	0	0		

II.	Opredmetena osnovna sredstva	964.413	969.460	954.574	899.875
1.	Zemljišča in zgradbe	347.767	336.562	343.064	325.277
	a) Zemljišča	155.331	155.331	159.707	149.258
	b) Zgradbe	192.436	181.231	183.357	176.019
2.	Proizvajalne naprave in stroji	581.081	556.533	605.330	537.956
3.	Druge naprave in oprema	296	610	2.462	4.391
4.	Osnovna sredstva, ki se pridobivajo	35.269	75.755	3.718	32.251
	a) Predujmi za pridobitev opredmetenih osnovnih sred.	0	8.477	523	1.484
	b) Opredmetena osnovna sredstva v gradnji in izdelavi	35.269	67.278	3.195	30.767
III.	Dolgoročne finančne naložbe	152.970	176.740	178.299	66.524
1.	Deleži v podjetjih v skupini - v odvisnih podjetij	0	0		
2.	Dolg.finančne terjatve do podjetij v skupini - do odvisnih	0	0		
3.	Deleži v pridruženih podjetjih	0	0		
4.	Dolgoročne finančne terjatve do pridruženih podjetij	0	0		
5.	Drugi dolgoročni deleži	152.970	176.740	178.299	66.524
6.	Druge dolgoročne finančne terjatve	0	0		
7.	Lastni deleži	0	0		
B.	GIBLJIVA SREDSTVA	281.911	274.747	291.649	286.776
I.	Zaloge	82.028	87.386	74.554	47.473
1.	Material	14.155	19.222	21.869	17.431
2.	Nedokončana proizvodnja	0	0	0	0
3.	Proizvodi in trgovsko blago	67.873	68.164	52.685	30.042
II.	Poslovne terjatve	199.843	187.218	217.046	236.686
a)	Dolgoročne poslovne terjatve	5.833	5.675	5.456	5.004
1.	Dolgoročne poslovne terjatve do kupcev	0	0		
2.a.	Dolg.poslovne terjatve do podj.v skupini - do odvisnih	0	0		
2.b.	Dolg.poslovne terjatve do podj.v skupini - do matičnega	0	0		
3.	Dolgoročne poslovne terjatve do pridruženih podjetij	0	0		
4.	Dolgoročne poslovne terjatve do drugih	5.833	5.675	5.456	5.004
5.	Dolgoročno nevplačani vpoklicani kapital	0	0		
					v 000 SIT
	SREDSTVA	31.12.2003	31.12.2002	31.12.2001	31.12.2000
b)	Kratkoročne poslovne terjatve	194.010	181.543	211.590	231.682
1.	Kratkoročne poslovne terjatve do kupcev	164.818	151.822	188.627	205.561
2.a.	Kratk.poslovne terjatve do podj.v skupini - do odvisnih	0	0		
2.b.	Kratk.poslovne terjatve do podj.v skupini - do matičnega	177	0		
3.	Kratkoročne poslovne terjatve do pridruženih podjetij	0	0		

4.	Kratkoročne poslovne terjatve do drugih	29.015	29.721	22.963	26.121
III.	Kratkoročne finančne naložbe	0	0	0	0
1.a.	Kratkoročni deleži v podj.v skupini - v odvisnih podj.	0	0		
1.b.	Kratkoročni deleži v podj.v skupini - v matičnem podj.	0	0		
2.	Kratkoročni deleži v pridruženih podjetjih	0	0		
3.	Lastni deleži	0	0		
4.	Kratkoročne finančne naložbe do drugih	0	0		
IV.	Dobroimetja pri bankah, čeki in gotovina	40	143	49	2.617
C.	AKTIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	0	0	0	
SKUPAJ		1.401.130	1.420.949	1.424.554	1.253.583
Izvenbilančna aktiva		71.325	91.944	55.470	0
					v 000 SIT
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV		31.12.2003	31.12.2002	31.12.2001	31.12.2000
A.	KAPITAL	1.110.167	1.099.278	1.096.729	921.014
I.	Vpoklicani kapital	389.366	389.366	389.366	328.426
1.	Osnovni kapital	389.366	389.366	389.366	328.426
II.	Kapitalske rezerve	47.849	47.849	47.849	0
III.	Rezerve iz dobička	140.926	140.926	140.926	101.714
1.	Zakonske rezerve	140.926	140.926	140.926	101.714
2.	Rezerve za lastne deleže	0	0	0	
3.	Statutarne rezerve	0	0	0	
4.	Druge rezerve iz dobičke	0	0	0	
IV.	Preneseni čisti poslovni izid	20.717	18.168	15.712	43.558
V.	Čisti poslovni izid poslovnega leta	10.889	2.549	2.456	1.119
VI.	Prevrednotovalni popravki kapitala	500.420	500.420	500.420	446.197
1.	Splošni prevrednotovalni popravek kapitala	500.420	500.420	500.420	446.197
2.	Posebni prevrednotovalni popravki kapitala	0	0		
B.	REZERVACIJE	0	0		
1.	Rezervacije za pokojnine in podobne obveznosti	0	0		
2.	Rezervacije za davčne obveznosti	0	0		
3.	Druge rezervacije	0	0		
C.	FINANČNE IN POSLOVNE OBVEZNOSTI	290.963	321.671	327.825	332.569
a)	Dolgoročne finančne in poslovne obveznosti	67.313	89.887	120.887	61.285
1.	Dolgoročne obveznosti na podlagi obveznic	0	0		
2.	Dolgoročne finančne obveznosti do bank	58.086	74.994	94.460	36.061
3.	Dolgoročne poslovne obveznosti na podlagi predujmov	0	0		
4.	Dolgoročne poslovne obveznosti do dobaviteljev	0	0		
5.	Dolgoročne menične obveznosti	0	0		
6.a.	Dolg.finanč. in posl.obvez.do podj.v skupini - do odvisnih	0	0		
6.b.	Dolg.finanč. in posl.obvez.do podj.v skupini - do matič.	0	0		

7.	Dolg finanč. in posl.obvez.do pridruženih podjetij	0	0		
8.	Dolgoročne finančne in poslovne obveznosti do drugih	9.227	14.893	26.427	25.224
b)	Kratkoročne finančne in poslovne obveznosti	223.650	231.784	206.938	271.284
1.	Kratkoročne obveznosti na podlagi obveznic	0	0		
2.	Kratkoročne finančne obveznosti do bank	108.084	105.506	75.551	118.968
3.	Kratkoročne poslovne obveznosti na podlagi predujmov	0	0		
4.	Kratkoročne poslovne obveznosti do dobaviteljev	91.849	99.176	108.657	110.630
5.	Kratkoročne menične obveznosti	0	0		
6.a.	Kratk.finanč.in posl.obvez.do podj.v skupini - do odvisnih	0	0		
6.b.	Kratk.finanč.in posl.obvez.do podj.v skupini - do matič.	4.457	5.978		
7.	Kratk.finanč.in posl.obvez. do pridruženih podjetij	0	0		
8.	Kratkoročne finančne in poslovne obveznosti do drugih	19.260	21.124	22.730	41.686
Č.	PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	0	0	0	0
S K U P A J		1.401.130	1.420.949	1.424.554	1.253.583
Izvenbilančna pasiva		71.325	91.944	55.470	0

**Priloga 2: Primerjava bilanc stanja in izkazov poslovnega izida Solkanske industrije
apna za leti 2000 in 2001 (osnova za Dupontov model)**

v 000 SIT

I Z K A Z U S P E H A								
					2000		2001	<i>Prirast</i>
ČISTI PRIHODKI IZ PRODAJE					692.200,0		807.908,0	1,17
SPREMEMBA VREDNOSTI ZALOG					30.042,0		22.643,0	0,75
VREDNOST USRED. LASTNIH PROIZVODOV							0,0	
DRUGI PRIHODKI IZ POSLOVANJA							0,0	
KOSMATI DONOS IZ POSLOVANJA					722.242,0		830.551,0	
STROŠKI BLAGA, MATERIALA IN STORITEV					452.434,0		524.086,0	1,16
	Nabavna vrednost prodanega blaga						0,0	
	Stroški materiala				345.794,0		397.998,0	1,15
	Stroški storitev				106.640,0		126.088,0	1,18
STROŠKI DELA					189.221,0		196.943,0	1,04
AMORTIZACIJA					108.340,0		84.985,0	0,78
ODPISI OBRATNIH SREDSTEV							0,0	
DRUGI ODHODKI POSLOVANJA					9.496,0		5.923,0	0,62
DOBIČEK IZ POSLOVANJA					-37.249,0		18.614,0	
PRIHODKI NA PODLAGI DELEŽEV					2.332,0		8.799,0	3,77
PRIHODKI IZ OBRESTI					13.318,0		5.045,0	0,37
ODPISI FIN. NALOŽB							0,0	
STROŠKI OBRESTI					29.058,0		34.814,0	1,20
DOBIČEK IZ REDNEGA DELOVANJA					-50.657,0		-2.356,0	
IZREDNI PRIHODKI					58.002,0		15.181,0	0,26
IZREDNI ODHODKI					4.224,0		10.369,0	2,45
CELOTNI DOBIČEK					3.121,0		2.456,0	
DAVKI IZ DOBIČKA					2.002,0		0,0	
ČISTI DOBIČEK					1.119,0		2.456,0	
PRIHODKI					795.894,0		859.576,0	
ODHODKI					794.775,0		857.120,0	

BILANCA STANJA				V 000 SIT		
		2000		2001		Prirast
A K T I V A						
A. S T A L N A S R E D S T V A						
		971.811,0		1.138.361,0		
I.NEOPREDM. DOLG. SREDSTVA		408,0		32,0		0,08
II.OPREDM. OSN. SREDSTVA		899.875,0		954.574,0		1,06
III.DOLGOR. FIN. NALOŽBE		71.528,0		183.755,0		2,57
IV.POPRAVEK KAPITALA				0,0		
B.G I B L J I V A S R E D S T V A						
I.ZALOGE		47.473,0		74.554,0		1,57
II.KRATK. TERJ. IZ POSLOVANJA		231.682,0		211.590,0		0,91
III.KRATKOR. FINANČNE NALOZBE				0,0		
IV.DRUGE KRATK. TERJATVE				0,0		1,00
V.VRED. PAP. IN DEN. SREDSTVA		2.617,0		49,0		0,02
C.AKT. ČAS. RAZM.						
				0,0		
D. A K T I V A S K U P A J						
		1.253.583,0		1.424.554,0		
PASIVA						
A. KAPITAL						
		921.014,0		1.096.729,0		
I. OSNOVNI KAPITAL		328.426,0		389.366,0		1,19
II.VPLAČANI PRESEŽEK KAPITALA				47.849,0		
III. REZERVE		101.714,0		140.926,0		1,38
IV. PRENESENI DOBIČEK/IZGUBA		43.558,0		15.712,0		0,36
V. REVALORIZ. POPRAVEK KAPITALA		446.197,0		500.420,0		1,12
VI. NERAZDELJENI DOBIČEK/IZGUBA		1.119,0		2.456,0		2,19
B.DOLGOROČNE REZERVACIJE						
				0,0		1,00
C. DOLGOROČNE OBVEZNOSTI						
		61.285,0		120.887,0		
1.Iz financiranja		36.061,0		94.460,0		2,62
2.Iz poslovanja		25.224,0		26.427,0		1,05
3.Ostalo				0,0		
D.KRATKOROČNE OBVEZNOSTI						
		271.622,0		206.938,0		
1. Iz poslovanja		152.654,0		131.387,0		0,86
2. Iz financiranja		118.968,0		75.551,0		0,63
E.PAS. ČAS. RAZM.						
				0,0		
G. P A S I V A S K U P A J						
		1.253.921,0		1.424.554,0		

Priloga 3: Primerjava bilanc stanja in izkazov poslovnega izida za leti 2002 in 2003 za Solkansko industrijo apna (osnova za Dupontov model)

v 000 SIT

BILANCA STANJA							
				2002	2003	Prirast	
A K T I V A							
A. STALNA SREDSTVA				1.146.202,0	1.119.223,3		
I.NEOPREDM. DOLG. SREDSTVA				2,0	1.836,0	918,0	
II.OPREDM. OSN. SREDSTVA				969.460,0	964.418,8	0,99	
III.DOLGOR. FIN. NALOŽBE				176.740,0	152.968,5	0,87	
IV.POPRAVEK KAPITALA					0,0	1,00	
B.GIBLJIVA SREDSTVA				274.747,0	281.911,4		
I.ZALOGE				87.386,0	82.029,2	0,94	
II.KRATK. TERJ. IZ POSLOVANJA				187.218,0	199.842,1	1,07	
III.KRATKOR. FINANČNE NALOZBE					0,0	1,00	
IV.DRUGE KRATK. TERJATVE					0,0	1,00	
V.VRED. PAP. IN DEN. SREDSTVA				143,0	40,0	0,28	
C.AKT. ČAS. RAZM.					0,0	1,00	
D. A K T I V A S K U P A J				1.420.949,0	1.401.134,7		
PASIVA							
A. KAPITAL				1.099.278,0	1.110.174,9		
I. OSNOVNI KAPITAL				389.366,0	389.366,0	1,00	
II.VPLAČANI PRESEŽEK KAPITALA					0,0	1,00	
III. REZERVE				188.775,0	188.775,0	1,00	
IV. PRENESENI DOBIČEK/IZGUBA				18.168,0	20.729,7	1,14	
V. REVALORIZ. POPRAVEK KAPITALA				500.420,0	500.420,0	1,00	
VI. NERAZDELJENI DOBIČEK/IZGUBA				2.549,0	10.884,2	4,27	
B.DOLGOROČNE REZERVACIJE					0,0	1,00	
C. DOLGOROČNE OBVEZNOSTI				89.887,0	67.312,8		
1.Iz financiranja				89.887,0	67.312,8	0,75	
2.Iz poslovanja					0,0	1,00	
3.Ostalo					0,0	1,00	
D.KRATKOROČNE OBVEZNOSTI				231.784,0	223.643,0		
1. Iz poslovanja				105.154,0	115.564,2	1,10	
2. Iz financiranja				126.630,0	108.078,7	0,85	
E.PAS. ČAS. RAZM.					0,0	1,00	
G. P A S I V A S K U P A J				1.420.949,0	1.401.130,6		

v 000 SIT

IZKAZ USPEHA							
				2002	2003	Prirast	
ČISTI PRIHODKI IZ PRODAJE				756.846,0	901.403,6	1,19	
SPREMEMBA VREDNOSTI ZALOG				15.479,0	-294,1	-0,02	
VREDNOST USRED. LASTNIH PROIZVODOV					0,0	1,00	
DRUGI PRIHODKI IZ POSLOVANJA				10.442,0	0,0	0,00	
KOSMATI DONOS IZ POSLOVANJA				782.767,0	901.109,5		
STROŠKI BLAGA, MATERIALA IN STORITEV				446.768,0	526.739,5	1,18	
	Nabavna vrednost prodanega blaga			0,0	0,0	1,00	
	Stroški materiala			324.329,0	389.194,8	1,20	
	Stroški storitev			122.439,0	137.131,7	1,12	
STROŠKI DELA				212.842,0	229.869,4	1,08	
AMORTIZACIJA				91.393,0	98.704,4	1,08	
ODPISI OBRATNIH SREDSTEV				16.507,0	15.021,4	0,91	
DRUGI ODHODKI POSLOVANJA				8.773,0	8.948,5	1,02	
DOBIČEK IZ POSLOVANJA				6.484,0	21.826,4		
PRIHODKI NA PODLAGI DELEŽEV				9.241,0	29.201,6	3,16	
PRIHODKI IZ OBRESTI				4.685,0	2.857,9	0,61	
ODPISI FIN. NALOŽB					23.444,0	1,00	
STROŠKI OBRESTI				22.401,0	24.193,1	1,08	
DOBIČEK IZ REDNEGA DELOVANJA				-1.991,0	6.248,7		
IZREDNI PRIHODKI				5.253,0	4.727,7	0,90	
IZREDNI ODHODKI				713,0	142,6	0,20	
CELOTNI DOBIČEK				2.549,0	10.833,8		
DAVKI IZ DOBIČKA					0,0	1,00	
ČISTI DOBIČEK				2.549,0	10.833,8		
PRIHODKI				801.946,0	937.896,6		
ODHODKI				799.397,0	927.062,8		

Priloga 4: Shematski prikaz izračuna Dupontovih kazalnikov uspešnosti Solkanske industrije apna za leta 2000, 2001, 2002, 2003

v 000 SIT

