

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

SPECIALISTIČNO DELO

OCENJEVANJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA PODJETJA KOTO

Ljubljana, maj 2005

Greta Dermastja

IZJAVA

Študentka Greta Dermastja izjavljam, da sem avtorica tega specialističnega dela, ki sem ga napisala 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 04.05.2005

Podpis:

KAZALO

1 UVOD	1
1.1 PROBLEMATIKA SPECIALISTIČNEGA DELA.....	1
1.2 CILJ SPECIALISTIČNEGA DELA.....	2
1.3 METODE DELA.....	2
1.4 STRUKTURA SPECIALISTIČNEGA DELA.....	3
2 PREDSTAVITEV PODJETJA KOTO	3
2.1 ZGODOVINSKI RAZVOJ PODJETJA KOTO, D.D.....	3
2.2 KOTO DANES.....	5
2.3 POSLANSTVO DRUŽBE.....	6
2.4 VIZIJA DRUŽBE.....	6
2.5 LASTNIŠKA STRUKTURA.....	7
2.6 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA.....	7
3 TRADICIONALNO MERJENJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA	9
3.1 ANALIZA POSLOVANJA.....	10
3.2 ANALIZA POSLOVANJA PODJETJA KOTO.....	12
3.2.1 Analiza bilance stanja.....	13
3.2.1.1 Analiza sredstev.....	14
3.2.1.1.1 Struktura sredstev.....	15
3.2.1.1.1.1 Struktura stalnih sredstev.....	15
3.2.1.1.1.2 Struktura gibljivih sredstev.....	16
3.2.1.2 Analiza virov sredstev.....	17
3.2.2 Analiza izkaza poslovnega izida.....	18
3.2.3 Pojasnila k postavkam iz računovodskih izkazov.....	19
3.2.4 Delni kazalci uspešnosti.....	37
3.2.4.1 Produktivnost dela.....	37
3.2.4.2 Ekonomičnost.....	39
3.2.4.3 Rentabilnost.....	40
3.2.5 Drugi kazalci poslovanja.....	41
3.2.5.1 Odpisanost osnovnih sredstev.....	41
3.2.5.2 Tehnična opremljenost dela.....	42
3.2.5.3 Obračanje obratnih sredstev.....	42
3.2.5.4 Stopnja kapitalizacije in zadolženosti.....	43
3.2.5.5 Finančna stabilnost.....	44
3.2.5.6 Plačilna sposobnost oziroma likvidnost.....	45
4 SODOBNI SISTEMI MERJENJA USPEŠNOSTI POSLOVANJA	46
4.1 SODOBNI SISTEMI MERJENJA USPEŠNOSTI POSLOVANJA V TEORIJ.....	47
4.1.1 Dupontova analiza.....	47
4.1.2 Model celovitega upravljanja kakovosti.....	48
4.1.3 Predračunavanje na podlagi aktivnosti (Activity Based Budgeting – ABB).....	49
4.1.4 Uravnoveženi sistem kazalnikov (The Balanced Scorecard).....	50

4.1.4.1 Povezava uravnoveženega sistema kazalnikov z vizijo in strategijo podjetja.....	52
4.2 SODOBNI SISTEMI MERJENJA USPEŠNOSTI POSLOVANJA V PRAKSI	54
4.2.1 Uporaba modela Dupontovega sistema povezanih kazalnikov v podjetju KOTO.....	54
4.2.2. TQM v podjetju KOTO.....	54
4.2.3. Predračunavanje na podlagi aktivnosti v podjetju KOTO	57
4.2.4 Uravnoveženi sistem kazalnikov v podjetju KOTO	58
4.2.4.1 Obstoječi uravnoveženi sistem kazalnikov	58
4.2.4.2 Predlog novega uravnoveženega sistema kazalnikov.....	60
4.2.4.2.1 Predlog uravnoveženega sistema kazalnikov za dejavnost Kože	61
4.2.4.2.2 Predlog uravnoveženega sistema kazalnikov za dejavnost Industrijske surovine	62
4.2.4.2.3 Predlog uravnoveženega sistema kazalnikov za dejavnost Usnje	64
4.2.4.2.4 Predlog uravnoveženega sistema kazalnikov za dejavnost Odpad	65
4.2.4.2.5 Krovni predlog uravnoveženega sistema kazalnikov	66
5 SKLEP	67
6 LITERATURA IN VIRI	70
6.1 LITERATURA.....	70
6.2. VIRI	71
7 PRILOGE	I

1 UVOD

1.1 PROBLEMATIKA SPECIALISTIČNEGA DELA

Podjetja, ki želijo preživeti v današnjih zahtevnih svetovnih trgih, morajo privoliti v logiko doseganja poslovne odličnosti. Ta od njih zahteva izjemno prožno poslovanje, ki omogoča hitro odzivanje na spremembe v okolju ter prilagajanje vedno novim zahtevam kupcev. V takšnih razmerah je nadvse pomembno, da ima management v podjetju na voljo kakovostne in pravočasne informacije, ki omogočajo sprejemanje ustreznih poslovnih odločitev (Tekavčič, 2002, str. 684).

Pri odločanju in presojanju uspešnosti igra veliko vlogo analiza poslovanja, kot disciplina, ki poskuša spoznati in oceniti kakovost oziroma uspešnost poslovanja, z namenom ugotoviti možnosti za izboljšanje. Uspešnost poslovanja je tudi eden ključnih dejavnikov, ki vplivajo na vrednost samega podjetja, ki je, kot ugotavlja teorija poslovnih financ, najprimernejši cilj poslovanja običajnega podjetja. Praksa in teorija sta razvili metode in pristope za ugotavljanje kakovosti poslovanja podjetij in njihove vrednosti, ki so se, kljub pomanjkljivosti, izkazali za relativno učinkovite in koristne.

Tradicionalno ocenjevanje uspešnosti poslovanja podjetja kaže, kako uspešno je bilo podjetje pri uresničevanju strategije v preteklosti. Prva omejitev finančnih kazalnikov je v tem, da ne opisuje dejavnikov, ki vplivajo na uspeh v prihodnosti. Posledica je, da se v podjetju izvajajo odločitve bolj s ciljem doseganja kratkoročnih ciljev, kar pa ne predstavlja nujno tudi delovanja v smeri postavljene strategije. Druga omejitev, ki temelji na osnovi tradicionalnega merjenja uspešnosti, je, da so osredotočeni predvsem na otipljive dejavnike; moderna podjetja informacijske dobe pa vse bolj gradijo na neotipljivih dejavnikih. Kot ključna sredstva se tako v podjetju pojavljajo znanje, procesi, motivacija zaposlenih in drugi dejavniki, ki jih finančni modeli ne zajemajo. Te elemente je tudi težko finančno ovrednotiti, saj njihova vrednost nastaja v specifičnih kombinacijah različnih dejavnikov in sami zase nimajo prave vrednosti.

Nove okoliščine terjajo tudi nove kazalnike za presojanje uspešnosti poslovanja. Manj pomembni postajajo kratkoročni finančni kazalniki poslovanja, narašča pa pomen nefinančnih kazalnikov. To lahko povežemo s potrebo podjetij po odkrivanju in odpravljanju vseh tistih aktivnosti, ki ne prispevajo k vrednosti poslovnih učinkov. Nefinančni kazalniki, ki pridobivajo pomen, so predvsem kazalniki, s katerimi merimo učinkovitost posameznih delov poslovnega procesa (Tekavčič, 2002, str. 685).

Sodobno spremljanje uspešnosti poslovanja nikakor ne izključuje vloge računovodskih kazalcev, saj ni mogoče zanikati sodobnih razvojev na področju finančnega merjenja in presojanja uspešnosti, kot sta na primer merili ekonomskega dobička in denarnih tokov iz poslovanja. Vendar se težišče informacij preveša k neračunovodskim kazalcem. Pri tem neračunovodske informacije razumemo kot tiste informacije, ki se nanašajo na nedenarne

kategorije oziroma niso izražene v denarni enoti mere. Hkrati pa se sodobno pojmovanje uspešnosti kaže v tem, da se je ne meri s posameznim kazalcem, kot je temeljna mera, pač pa s spletom več (bolj ali manj) enakovrednih kazalcev.

Eden takih pristopov je tako imenovani model uravnoveženega sistema kazalnikov "The Balanced Scorecard" avtorja Kaplana in Nortona (2000, str. 14), ki poudarja, da morajo biti vsi elementi, ki so potrebni za normalno delovanje poslovnega sistema, uravnoteženi. Model vključuje štiri vidike uspešnosti poslovanja, med katerimi je en finančni vidik, drugi trije pa so nefinančni. Avtorja izhajata iz prepričanja, da finančni kazalci, ki dejansko odražajo le rezultate preteklih poslovnih odločitev, ne morejo biti ustrezno vodilo in edini kriterij za odločanje v sodobnem poslovnem okolju, čeprav je finančni vidik poslovanja zagotovo pomemben, saj odraža interese lastnikov. Zato morajo menedžerji v podjetju, ko sprejemajo odločitve, razlikovati med dejavniki uspešnosti in rezultati, ki so odraz delovanja teh dejavnikov.

1.2 CILJ SPECIALISTIČNEGA DELA

Cilj specialističnega dela je prikazati problematiko merjenja, presojanja in spremljanja uspešnosti poslovanja podjetja KOTO, d.d., Ljubljana, in sicer najprej skozi klasično analizo poslovanja na osnovi dejanskih podatkov ter nato opisno skozi sodobne metode merjenja uspešnosti, ki se v podjetju uporabljajo. Tako je cilj v prvem delu naloge spoznati poslovanje podjetja: obseg, strukturo in dinamiko posameznih delov poslovanja ter ugotoviti dejavnike, ki vplivajo na uspešnost poslovanja. Ta cilj bom dosegla s primerjavo poslovanja podjetja v letu 2003 z letom 2002. V drugem delu dela pa je moj cilj bralca seznaniti najprej s teoretičnimi izsledki sodobnih metod proučevanja podjetja, osredotočeno predvsem v tista, ki jih v podjetju uporabljajo. Nato pa predstaviti, kako te metode uporabljajo v proučevanem podjetju. Cilj na nivoju celotne naloge bo tako prikaz pristopa ocenjevanja uspešnosti poslovanja podjetja, v mojem primeru podjetja KOTO, d.d., ki poslovodstvu služi kot orodje za pravočasno in učinkovito odzivanje na zahteve trga.

1.3 METODE DELA

Izdelava specialističnega dela je zasnovana na teoretično-praktičnem pregledu razvoja metod in načinov za presojanje uspešnosti poslovanja. Tako teoretične izsledke o ocenjevanju uspešnosti poslovanja podjetja povzemam predvsem iz anglo-saksonske in tudi slovenske literature s tega področja.

Zagotavljanje informacij (tako finančnih kot nefinančni) je za poslovno odločanje velikega pomena za uspešno poslovanje podjetij, zato se veliko strokovnjakov ukvarja prav s to problematiko. Razvite so številne teorije in modeli za presojanje uspešnosti poslovanja, ki pa se skladno z razvojem poslovnega okolja spreminjajo. Tuja literatura je zelo bogata, še posebno kar zadeva sodobno opredeljevanje uspešnosti poslovanja podjetja.

Specialistično delo bo temeljilo večinoma na praktični zasnovi. Analizirala bom poslovanje podjetja KOTO, d.d., v letih 2002 in 2003. Pri tem bom kot osnovno izhodišče uporabila

podatke iz bilance stanja in izkaza poslovnega izida ter ostala interna poročila. Da bom zagotovila primerljivost podatkov, bom podatke iz leta 2002 inflacionirala na leto 2003, to pomeni, da jih bom pomnožila z indeksom cen življenjskih potrebščin. V drugem delu moje naloge pa bom opisno predstavila uporabljene sodobne metode ocenjevanja poslovanja podjetja v podjetju KOTO, d.d.

1.4 STRUKTURA SPECIALISTIČNEGA DELA

Specialistično delo bom razdelila na pet poglavij. Uvodnemu poglavju sledi drugo poglavje, kjer bom najprej predstavila podjetje: zgodovinski razvoj, poslanstvo, vizijo, njegovo lastniško in organizacijsko strukturo. V naslednjem poglavju se bom osredotočila na tradicionalni pristop k merjenju uspešnosti poslovanja podjetja. V okviru tega se bom teoretično osredotočila na analizo poslovanja, ki jo bom v nadaljevanju tudi dejansko izvedla na primeru podjetja KOTO, d.d. Le-ta bo temeljila na primerjavi poslovanja v letih 2002 in 2003. Analizo bom tako zaokrožila z analizo uspešnosti, kamor bom vključila produktivnost, ekonomičnost in rentabilnost. Za boljšo predstavo o poslovanju družbe bom za zaključek analizirala podjetje še z vidika nekaterih drugih kazalcev uspešnosti poslovanja.

V drugem vsebinskem sklopu oziroma v četrtem poglavju bom najprej teoretično predstavila pogled na sodobne načine merjenja uspešnosti poslovanja podjetij in nekatere izmed sodobnih pristopov tudi teoretično predstavila. Tako bodo teoretično obravnavani samo tisti, ki jih v podjetju KOTO, d.d., tudi izvajajo. V nadaljevanju bom predstavila uporabo teh pristopov tudi v praksi, in sicer na primeru podjetja KOTO, d.d.

Na koncu sledi še sklep, v katerem bom poslušala na osnovi analize poslovanja kot tudi sodobnih pristopov podati celovito oceno o poslovanju podjetja in njegovih možnostih za uspeh v prihodnje.

2 PREDSTAVITEV PODJETJA KOTO

2.1 ZGODOVINSKI RAZVOJ PODJETJA KOTO, D.D.¹

Začetki poslovanja družbe KOTO segajo v leto 1945, ko je 24. oktobra pričela poslovati Republiška direkcija zveznega podjetja KOTEKS, z osnovno nalogo zbirati surovine za usnjarsko industrijo. Že leta 1947 je KOTEKS Ljubljana postal samostojno podjetje v sklopu Glavne Direkcije zvezne usnjarsko-predelovalne industrije. Hkrati z odkupom kož je podjetje prevzelo še vrsto drugih nalog, med najvažnejšimi organizacijo zbiranja industrijskih surovin in prevzemanje ter predelavo klavniških odpadkov. Odkup industrijskih surovin je zajemal konjsko in govejo žimo, kosti in kožne odpadke, organske surovine, dlako, volno in ščetine, roževino, loj in tehnične maščobe, kri in druge odpadke. Od leta 1956 se je podjetje ukvarjalo

¹ V nadaljevanju besedila KOTO.

z industrijsko predelavo konfiskatov in živalskih kadavrov v beljakovinske koncentrate – mesno, kostno, krvno in ribjo moko ter tehnične maščobe.

Veliko vlogo pri nastanku podjetja KOTO ima tudi podjetje TOBUS, ki je bilo ustanovljeno 1. februarja 1954 kot naslednik Komercialnega biroja usnjarske industrije, in sicer zaradi pospeševanja izvoza izdelkov usnjarske industrije in koordinacije pri uvozu surovin. Tako je bila 1. januarja 1962 izvedena integracija podjetij KOTEKS in TOBUS v enotno podjetje KOTEKS - TOBUS. V skupnem podjetju so se pojavile povečane potrebe po skupnih proizvodnih prostorih in tako je bilo leta 1965 v industrijski coni Zalog zgrajeno Centralno skladišče. Že naslednje leto je bila na to lokacijo preseljena tovarna beljakovinskih koncentratov, ki se je od leta 1959 nahajala v Kašlju pri Ljubljani. Sočasno z nastajanjem Centralnega skladišča pa so v podjetju gradili poslovno stavbo na Miklošičevi cesti, kjer so leta 1967 odprli prvo trgovino Boutique v takratni državi. Podjetje KOTEKS - TOBUS je širilo svojo dejavnost in tako se mu je leta 1974 priključilo podjetje INDE Vransko, proizvajalec usnja in usnjene konfekcije, za katerega je bila že čez dve leti zgrajena industrijska hala.

V septembru leta 1976 se je KOTEKS - TOBUS preimenoval v KOTO Koteks - Tobus s tremi TOZD-i. V okviru petletnega razvojnega programa 1970–1975 je bila izvedena rekonstrukcija tovarne beljakovinskih koncentratov. Delovna organizacija KOTO Koteks - Tobus je s tem zaokrožila predmet poslovanja od zbiranja in predelave klavničnih odpadkov, zbiranja in predelave surovih kož, proizvodnje usnja ter proizvodnje izdelkov iz usnja do usnjene konfekcije in obutev. Ta predmet poslovanja je bil realiziran deloma v okviru lastne proizvodnje deloma pa v blagovnem prometu in to v vseh smereh poslovanja.

V letu 1990 je podjetje doživelo precejšnjo izgubo predvsem na račun tradicionalnih tržišč, kar je bila posledica razpada jugoslovanskega in vzhodnoevropskega političnega sistema (nekdanja Vzhodna Nemčija in nekdanja Sovjetska zveza). Zaradi nastale situacije je bilo v letih 1991 in 1992 izvedeno prestrukturiranje podjetja v programskem in organizacijskem smislu. V letih 1990–1992 je podjetje poskušalo zaščititi svoje interese v drugih državah in tako ustanovi predstavništvo v Moskvi in državah bivše Jugoslavije (predstavništva Beograd, Banja Luka, Zagreb, Sarajevo in Skopje). V letu 1991 ustanovijo podjetje Costella Zug v Švici, katerega so stoo odstotni lastnik.

Podjetje je v času svojega delovanja postalo manjši solastnik nekaterih podjetji, in sicer podjetja Lesco iz Münchna in podjetja Eura iz Ljubljane. S pomočjo firme Lesco je bil načrtovan nastop na nemškem in vzhodnoevropskem tržišču, kar pa se zaradi drugačne poslovne politike večinskih lastnikov tega podjetja ni uresničilo.

Leta 1996 se je v podjetju izvajalo lastninsko preoblikovanje, in tako je bil 19. 01. 1996 opravljen vpis delniške družbe KOTO pri Okrožnem sodišču v Ljubljani.

2.2 KOTO DANES

KOTO Ljubljana, s sedežem na Agrokombinatski 80, je registrirano kot proizvodno in trgovsko podjetje, katerega glavna dejavnost je uvoz in izvoz surovih kož, predelava živalskih odpadkov v mesno-kostno moko, predelava umetnih in naravnih črev, trženje z usnjem in usnjenimi izdelki, prodajo tekstilne in usnjene konfekcije, obutve in modne dodatke itd.

V KOTU je bilo na dan 31. 12. 2003 zaposlenih 273 ljudi. Po 52. členu ZGD - F² spada KOTO med velike družbe.

Danes KOTO deluje na različnih področjih. Največji delež v prihodkih od prodaje ustvarja z zbiranjem in predelavo surovih kož, ki se izvozijo v glavnem v bližnje zahodnoevropske države. Ker slovenski trg ne zadošča potrebam po surovih kožah se tako nabava le-teh vse bolj usmerja tudi na trge republik bivše Jugoslavije. KOTO ima po Sloveniji 11 odkupnih postaj, kjer odkupujejo kože od manjših partnerjev. KOTO ima v Zalogu poleg skladiščnih prostorov za zbiranje in predelavo kož zgrajeno tudi največjo tovarno beljakovinskih koncentratov v Sloveniji, kjer predelujejo živalske odpadke, ki so sedaj namenjeni uničenju oziroma sežigu. Družba ima bogat vozni park, ki obsega okrog 30 kamionov, ki dnevno zbirajo kože in klavniške odpadke in jih vozijo v proizvodne prostore v Zalog. Od leta 2000 je država podjetju KOTO podelila koncesijo za opravljane gospodarske javne službe ravnanja s klavničnimi odpadki. Kot stranski produkt mesno-kostne moke poteka tudi proizvodnja maščob, t.i. tehničnih maščob, za potrebe kemične industrije, kjer se pridružuje še ponudba kemikalij in strojil za usnjarskopredelovalno industrijo. Delovanje podjetja posega tudi na predelavo umetnih in naravnih črev za potrebe mesnopredelovalne industrije. Pri umetnih črevih gre predvsem za tiskanje napisov in znakov na obstoječe ovitke. Ponudbo podjetja KOTO na tem področju zaokrožuje še zastopstvo tujih podjetij za opremo klavnic. V KOTO se ukvarjajo tudi s trženjem usnja, usnjenih izdelkov (obutev, usnjena konfekcija), osebne varovalne opreme in tekstila, ki deluje v okviru trgovine na debelo, v okviru trgovine na drobno pa gre omeniti butik z moško modo, kjer se vrši prodaja tekstilne konfekcije, obutve in modnih dodatkov svetovno priznanih blagovnih znamk.

Za podjetje KOTO lahko rečemo, da je zelo dejavno na več področjih, svoje poslovanje pa bo še bolj razširilo, saj je v letu 2003 postalo 78,76-odstotni lastnik tovarne usnja Toza iz Zrenjana, kar naj bi bil začetek prodora na srbski trg. Ker gre za podjetje v enaki panogi si KOTO obeta sinergijske učinke zlasti pri nabavi kož in surovin.

V letu 1999 je družba KOTO pridobila certifikat okoljskega standarda ISO 14001, ki pomeni zavestno obveznost varovanja okolja in ohranjanja naravnih virov na vseh ravneh poslovanja

² 52. člen Zakona o gospodarskih družbah - novela F pravi, da se družbe razvrščajo na majhne, srednje in velike na osnovi naslednjih meril: povprečno število zaposlenih v zadnjem poslovnem letu, čisti prihodki od prodaje v zadnjem poslovnem letu in vrednost aktive ob koncu poslovnega leta. Tako za velike družbe velja, da je povprečno število zaposlenih v zadnjem poslovnem letu večje od 250, čisti prihodki od prodaje v zadnjem poslovnem letu večji od 4 milijonov SIT in vrednost aktive ob koncu poslovnega leta presega 2 milijona SIT.

družbe. Hkrati to pomeni, da KOTO izpolnjuje zahteve slovenske zakonodaje in veljavne standarde.

Cilj družbe KOTO je ostati vodilni predelovalec živalskih odpadkov v Sloveniji ter postati vodilni srednjeevropski ponudnik surovih kož za trg Evropske unije. S stalnim razvojem želi KOTO nuditi zaposlenim možnost dela in nagrajevanja po evropskih merilih poslovanja, lastnikom pa varno in donosno naložbo.

2.3 POSLANSTVO DRUŽBE³

Podjetje je svoje poslanstvo opredelilo tako (Kotopis, 2001, str. 4):

"Zagotavljamo čistejše okolje in prispevamo h kakovostnejšemu bivanju občanov.

Družba KOTO zagotavlja stalne in kakovostne storitve pri ravnanju z biološkimi viri v skladu z ekološkimi standardi in pozitivno evropsko zakonodajo ter zagotavlja kakovostno ponudbo tržno zanimivih proizvodov živalskega in rastlinskega izvora. Z učinkovitim razvojem strateških dejavnosti prispevamo k povečanju premoženja naših delničarjev. Pri svoji dejavnostih ohranjamo svoj moto: **TRADICIJA SOŽITJA Z NARAVO.**"

2.4 VIZIJA DRUŽBE⁴

Vizija podjetja KOTO je:

Ostati vodilna družba za zbiranje in predelavo živalskih stranskih proizvodov v Sloveniji in postati pomembna družba v širšem prostoru nekdanje Jugoslavije pri predelavi stranskih proizvodov in odpadkov rastlinskega in živalskega izvora. Pri trgovanju z maščobami in slanimi kožami pa postati vodilna družba na območju regije (bivša Jugoslavija, nove pristopnice k Evropski uniji).

³ Poslanstvo poskuša vsaj odgovoriti na vprašanje, kaj je in kaj naj bo poslovno področje podjetja. Poslanstvo se nanaša tudi na nek način na okvirne opredelitve, ki jih bo organizacija zasledovala in kako se bo obnašala (Pučko, 2003, str. 127).

⁴ Vizija pomeni neko zaznavo okolja, ki ga želi posameznik ali podjetje ustvariti na dolgi rok, in pogojev, od katerih je uresničitev takšne vizije odvisna. Gre za opis nečesa (organizacije, kulture podjetja, samega podjetja, neke tehnologije, dejavnosti) v prihodnosti. Gre za nekakšno zasnovo nove zaželenne prihodnosti, ki jo je mogoče potem sorazmerno zlahka sporočiti drugim v podjetju in v okolju podjetja (Pučko, 2003, str. 125).

2.5 LASTNIŠKA STRUKTURA

Osnovni kapital družbe je razdeljen na 645.955 navadnih prosto prenosljivih imenskih delnic z nominalno vrednostjo 1000 SIT. Knjigovodska vrednost delnice na dan 31. 12. 2003 je znašala 7.214 SIT.

Čisti dobiček na delnico je konec leta 2003 znašal 299,52 SIT in je 58 odstotkov nižji glede na leto 2002. Čisti dobiček se je glede na predhodno leto znižal za 62 odstotkov, medtem ko se je število delnic zmanjšalo le za 10 odstotkov (umik 71.770 lastnih delnic družbe KOTO).

Na dan 31. 12. 2003 je evidentiranih 12 delničarjev, od katerih je 6 podjetij s skupno 98-odstotnim lastniškim deležem, 5 fizičnih oseb z 0,1-odstotnim deležem in družba KOTO z 12.116 lastnih delnic oziroma 1,9 odstotka vseh delnic.

Lastniško strukturo na dan 31. 12. 2003 za KOTO prikazujem v tabeli št. 1.

Tabela 1: Lastništvo v družbi KOTO, d.d., na dan 31. 12. 2003

Struktura lastništva po stanju na dan 31. 12. 2003	v %
AKTIVA INVEST	74,6
ZLATA MONETA II	16,5
ATENA PID	3,1
KOVINOPLASTIKA LOŽ	2,5
AKTIVA AVANT	0,9
IMP PROMONT	0,4
KOTO, d.d.	1,9
OSTALI (mali delničarji)	0,1
Skupaj	100

Vir: Delniška knjiga družbe KOTO, d.d.

2.6 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

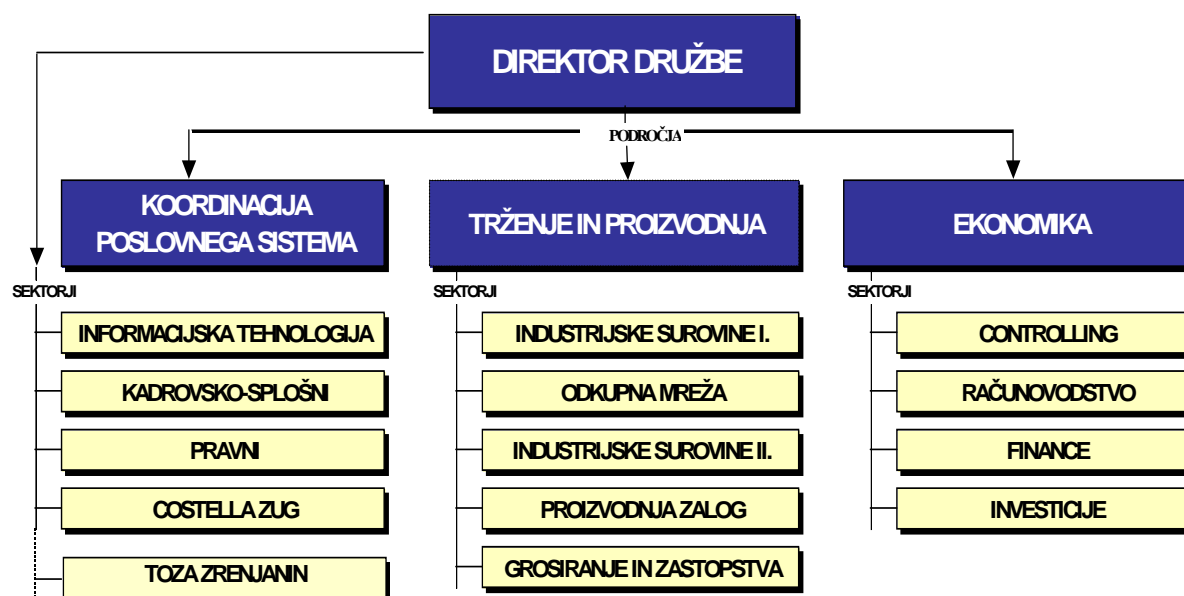
Organizacijska struktura je v vsaki organizaciji nepogrešljiv organizacijski element. Z organizacijsko strukturo se opredelijo naloge in njihovi nosilci ter odnosi med njimi. Podjetja so svobodna pri oblikovanju svoje organizacijske strukture, vendar morajo pri tem upoštevati zakonske zahteve.

Izbrana organizacijska struktura mora podjetju omogočati doseganje zastavljenih ciljev. Le ta mora biti zgrajena tako, da se izvajalci nalog v njej lahko zelo prilagodljivo obnašajo. Pri tem pa sama ne sme biti prilagodljiva niti spremenljiva. Njena prilagodljivost bi zelo otežila ustaljeno izvajanje nalog, lahko bi celo pretrgala ustaljene komunikacijske kanale. (Lipičnik, 1998, str. 52). Tako lahko rečemo, da je organizacijska struktura dobra, če omogoča hitro, učinkovito in stalno komuniciranje nosilcev po najkrajši poti.

Razlikujemo pet osnovnih tipov organizacijskih struktur, in sicer: funkcijsko, produktno (divizijsko), projektno, matrično organizacijsko strukturo in dinamično mrežo (Lipičnik, 1998, str. 53).

Kot je moč razbrati iz slike št. 1 ima družba KOTO funkcijsko organizacijsko strukturo⁵, ki je v praksi tudi najbolj pogosto uporabljena. Podjetje je organizirano v treh področjih: Koordinacija poslovnega sistema, Trženje in proizvodnja ter Ekonomika. Direktorju družbe so neposredno podrejeni kadrovsko-splošni sektor, pravni sektor, sektor informacijska tehnologija in poslovni center Costella Zug v Švici ter Toza Zrenjanin v Srbiji. Področja so sestavljena iz posameznih sektorjev, le-ti pa so lahko razdeljeni na oddelke. Oddelke sestavljajo delovna mesta.

Slika 1: Organizacijska struktura družbe KOTO, d.d.



Vir: Pravilnik o notranji organizaciji družbe KOTO za leto 2003

⁵ Funkcijska organizacijska struktura je centralizirana organizacijska struktura. Izhaja iz zahteve, da se mora vsaka funkcija oblikovati v zaokroženem organizacijskem nosilcu. Zato funkcije organizacijsko oblikujemo v optimalno število področij, sektorjev oziroma služb. Prednost funkcijske organizacijske strukture je predvsem v njeni racionalnosti, ki se izraža v tem, da se naloge iste funkcije opravljajo v enem prostoru. S tem zmanjšamo stroške, povečujemo specializacijo in profesionalizacijo ljudi idr. Primerna je predvsem za stabilno okolje. V nestabilnem okolju pa se pokažejo njene pomanjkljivosti, ki so predvsem: neprilagajanje spremembam, počasno komuniciranje, počasno sprejemanje in uresničevanje odločitev, težje prenašanje rezultatov razvojnega dela v proizvodnjo itd (Lipičnik, 1998, str. 53).

3 TRADICIONALNO MERJENJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA

Pri tradicionalnem merjenju uspešnosti poslovanja podjetja je sistem strateške kontrole zasnovan na osnovi nabora finančnih kazalnikov. Pri tem je večina kazalnikov poslovnega računovodstva oblikovana za povsem drugačna poslovna in proizvodjalna okolja. Kaplan ugotavlja (Kaplan, 2000, str. 14), da so večino meril uspešnosti razvili strokovnjaki na začetku 20. stoletja, ko je bila tehnologija proizvodnje drugačna od današnje. Zato meni, da bi bilo potrebno računovodstvo za poslovanje prilagoditi novim tehnološkim zahtevam. Podjetje se na tradicionalne računovodske kazalce sicer lahko zanaša, toda le pod pogojem, da se njegovo proizvodjalno okolje ni spremenilo. Če pa podjetje oblikuje poslovne procese na osnovi novih proizvodno-poslovnih načel in uvaja nove tehnologije, mora spremeniti tudi kazalce, ki spremljajo učinkovitost novo zasnovanih procesov. Posebno tradicionalne kazalce poslovnega računovodstva, kot sta na primer kazalca produktivnosti dela ali izkoriščenost kapacitet, je treba uporabljati le v kombinaciji s sodobnejšimi kazalci, upoštevaje spremenjene poslovne razmere.

Druga sprememba se kaže 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).

Poleg navedenih težav pri uporabi kazalcev poslovnega računovodstva pa je ključna 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 ipd. (Ghemawat, 1986, str. 53). Ugotovimo lahko, da finančni kazalniki zapoznelo odražajo spremembe na posameznih področjih poslovanja, kar pomeni, da kažejo predvsem posledice oziroma rezultate.

Navkljub negativni plati tradicionalnega ocenjevanja poslovanja podjetja pa le-ta prinaša tudi pozitivne rezultate. Še vedno so večinoma računovodski podatki tisti, na katere se poslovanje opira pri svojih odločitvah. Podjetja po zaključku poslovnega leta oddajo svoje poslovne rezultate Agenciji Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve. Ob predloženem dovoljenju za javno objavo, je moč te podatke zaslediti na spletnem portalu <http://www.ibon.com>. iBON je računalniška zbirka bonitetnih poročil in finančnih podatkov za več kot 37.000 družb za 10 let, od 1994 do 2003, in za več kot 53.000 samostojnih podjetnikov za 3 leta, od 2001 do 2003 [URL:<http://www.ibon.com>, 03. 12. 2004]. Tako so finančni podatki tisti, ki so dostopni v vpogled tudi zunanjim uporabnikom. Tudi nekatere

sodobne metode ocenjevanja uspešnosti poslovanja izhajajo delno tudi iz računovodskih podatkov in finančnih kazalcev. Med njimi sigurno lahko omenim uravnotežen sistem kazalnikov, kjer je izmed štirih vidikov, en vidik finančni. Poleg tega pa so sodobne metode ocenjevanja poslovanja podjetja bolj namenjene notranjim uporabnikom in lastnikom in tako primerjava sodobnih metod ocenjevanja poslovanja podjetja med podjetji zunanjemu uporabniku ne pove kaj dosti.

Ravno zaradi tega razloga se bom v nadaljevanju naloge osredotočila na tradicionalni način ocenjevanja poslovanja podjetja, in sicer z analizo poslovanja.

3.1 ANALIZA POSLOVANJA

Analiza poslovanja je znanstvena disciplina, ki skuša ugotoviti, kako bi izboljšali poslovanje podjetja. Njeno mesto znotraj ekonomskih ved si lažje predstavljamo, če se zavedamo, da ima vsaka znanost dva vsebinska dela: ontološki in operativni (Pučko, 2001, str.7). Ontološke discipline se ukvarjajo predvsem z ustvarjanjem pogleda, razumevanjem in razlaganjem stvarnosti; taka je na primer ekonomika podjetja v okviru vede o gospodarjenju v podjetju. Operativne discipline so usmerjene v razvoj prakse in njeno izboljševanje, v okviru vede o gospodarjenju v podjetju je to naloga analize poslovanja.

Skoraj vsi avtorji s področja analize poslovanja razlagajo analizo poslovanja in njene metodološke prijeme v povezavi s kratkoročnim poslovanje, čeprav v njeni opredelitvi ne obstaja kakršenkoli notranji razlog za takšno omejevanje na taktično raven (Pučko, 2001, str. 8). Predmet analize poslovanja bi seveda moralo biti tudi poslovanje podjetja z vidika dolgega roka ter proučevanje strategije in razvoja podjetja. V zadnjem času opažamo večje povezovanje in prepletanje med elementi kratkoročne in dolgoročne analize poslovanja v celovito obravnavanje poslovanja podjetja.

Tako se je kljub različnim opredelitvam različnih tujih avtorjev pri nas najbolj uveljavila Lipovčeva opredelitev bistva analize poslovanja. F. Lipovec je ponudil razlago analize poslovanja kot proces spoznavanja poslovanja konkretnega podjetja kot pripravo na odločanje v podjetju ali v njegovih organizacijskih enotah o izboljšanju uspešnosti poslovanja s stališča uporabnika analize (Lipovec, 1983, str. 31).

American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) ugotavlja, da nekateri avtorji v okviru analize poslovanja ločujejo med operativno in finančno analizo. Finančna analiza temelji na podatkih v računovodskih izkazih in razkritjih podjetja, operativna analiza pa na podatkih, ki jih slednji izključujejo, z njimi pa običajno razpolaga le podjetje samo. Za operativno analizo so potrebni operativni podatki o poslovanju in operativne mere uspešnosti. Po mnenju AICPA so operativni podatki o poslovanju statistični podatki o posameznih aktivnostih, ki jih izvaja podjetje in so lahko izraženi v denarnih enotah ali v številu proizvodov, zaposlenih, enotah časa idr. Poleg njih podjetja uporabljajo tudi podatke o

uspešnosti poslovnih procesov, ki se nanašajo na kvaliteto proizvodov in storitev, relativne stroške posameznih aktivnosti, čas, ki je potreben za izvajanje določenih aktivnosti in podobno.

Iz tega opisa lahko sklepamo, da je s finančno analizo mišljena predvsem analiza računovodskih kategorij in kazalnikov, ki predstavljajo agregirane podatke in služijo kot podlaga za odločanje predvsem vrhovnemu managementu.

Operativna analiza v zgoraj podanem opisu eksplicitno vključuje tako finančne podatke in kazalnike (izražene vrednostno oziroma denarno) kot nefinančne (izraženi fizično v enotah mere ali opisno), nanaša pa se predvsem na analizo posameznih delov podjetja, poslovnih funkcij, procesov ali aktivnosti v podjetju ter tako služi zlasti kot podlaga za odločanje srednjemu in nižjemu managementu. Tako obravnavana operativna analiza ni preprosto nasprotje finančni analizi – torej analizi nefinančnih podatkov ali kazalnikov, ampak se po našem mnenju od finančne analize razlikuje glede na raven poslovanja, na katero se podatki nanašajo. Operativna analiza namreč obravnava poleg fizično izraženih kategorij tudi finančne kategorije, vendar predvsem na nižjih ravneh poslovanja, na primer na ravni posameznih aktivnosti.

Če se držimo tako opredeljenih pojmov lahko ugotovimo, da zunanji uporabniki običajno izvajajo finančno analizo, saj so jim pogosto na voljo samo sintetični podatki iz računovodskih izkazov in razkritij, medtem ko imajo notranji uporabniki možnost operativne in finančne analize. Seveda razlika med operativno in finančno analizo ni vedno pomembna, včasih se analizi tudi prekrivata, je pa takšna delitev uporabna, ker hkrati kaže, kaj lahko ugotavljajo zunanji in kaj notranji uporabniki.

Ob predpostavki, da se operativna in finančna analiza nanašata bolj na kratkoročni kot na dolgoročni del poslovanja, lahko analizo poslovanja razstavimo na tri dele, ki se med seboj prekrivajo (Marc, 2003, str. 36):

- **operativna analiza:** analiza podatkov, ki jih običajno ni v računovodskih izkazih in razkritjih, ki so lahko izraženo denarno ali fizično in ki se nanašajo predvsem na nižje ravni poslovanja (poslovne funkcije, procesi, aktivnosti) ter so pomembni zlasti za operativno ali taktično odločanje v podjetjih,
- **finančna analiza:** analiza podatkov v računovodskih izkazih in razkritjih ter vrednotenje podjetja in
- **"strateška" analiza:** v ospredju je dolgoročno poslovanje podjetja, analiza strategije in razvojnega potenciala podjetja, tudi vidik inovacij in učenja.

Ob bok taki delitvi lahko postavim tudi ugotovitev (Pučko, 2001, str. 258), da se računovodsko analiziranje in planiranje v okviru upravljalnega računovodstva sicer v pomembnem delu prekrivata z analizo poslovanja, vendar ne moreta preko meja, ki jih postavljajo računovodske informacije, kar kaže, da analiza poslovanja uporablja tudi neračunovodske podatke. Takšen pogled je po našem mnenju v določeni meri skladen z

delitvijo na finančno in operativno analizo, kot jo poimenujem v pričujočem delu. Poleg tega Pučko meni (2001, str. 260), da analiza poslovanja vključuje tudi dolgoročni horizont, v mojem delu poimenovan kot "strateška" analiza. V specialističnem delu se bom tako osredotočila predvsem na finančno analizo.

Splošne sestavine, značilne za analizo poslovanja, so naslednje (Pučko, 2001, str. 9):

- **proces** ali dejavnost,
- objekt oziroma **predmet** analize poslovanja,
- **cilj analize** kot spoznavanje ali odkrivanje pogojenosti oziroma kot ustvarjanje vpogleda v poslovanje podjetja,
- **namen analize**, ki se kaže kot ocena analiziranega objekta ter kot napor po izboljšanju poslovanja in
- **metoda** kot določena pot do spoznanja.

Analiza je tudi splošna spoznavna metoda, ki jo pozna veda o pravilnem mišljenju (logika), kot taka pa že sama določa cilj in metodo, zato lahko analizo poslovanja označimo s tremi od navedenih petih sestavin: s procesom spoznavanja, z objektom in namenom (Pučko, 2001, str. 9).

Namen analize poslovanja je, kot meni Pučko (2001, str. 10), določen s tremi vidiki:

- ekonomskim: analiza poslovanja nam pomaga spremljati in izboljševati ekonomsko uspešnost poslovanja podjetja,
- organizacijskim: organizacija omogoča izkoriščanje možnosti za povečevanje ekonomske uspešnosti poslovanja in
- uporabniškim: analiza nastaja na zahtevo konkretnega uporabnika, ki opredeli namen analize poslovanja.

3.2 ANALIZA POSLOVANJA PODJETJA KOTO

Predmet analize poslovanja je konkretno podjetje in njegovo poslovanje. V okviru mojega specialističnega dela bom analizirala poslovanje trgovskega in proizvodnega podjetja KOTO, in sicer za leti 2002 in 2003⁶.

Namen analize bo ugotoviti tiste točke v poslovanju podjetja, ki so vplivale na rezultate poslovanja podjetja. Analiza bo tako služila za osnovo pri sprejemanju ustreznih odločitev, ki bodo pomagale izboljšati ekonomsko uspešnost poslovanja podjetja⁷.

⁶ S 1. 1. 2002 so začeli veljati novi računovodski standardi in tako direktna primerjava s predhodnimi leti ni možna.

⁷ Na tem mestu je smiselno opozoriti na razločevanje med besedama uspešnost (angl. "effectiveness") in učinkovitost (angl. "efficiency"). Uspešnost pomeni delati prave stvari, učinkovitost pa delati stvari prav. Učinkovitost je pogoj visoke uspešnosti, vendar pa visoka učinkovitost še ne pomeni nujno visoke uspešnosti poslovanja (Tekavčič, 2002, str. 6).

Cilj analize poslovanja je spoznati kvaliteto analiziranega podjetja glede na uspešnost poslovanja. Cilj mojega specialističnega dela bo odkriti tiste vzroke, ki so vplivali na poslovanje podjetja v preteklih dveh letih.

Analizo poslovanja v podjetju KOTO bom izpeljala s primerjavo podatkov iz predhodnega leta, pri čemer sem črpala podatke iz bilance stanja, izkaza poslovnega uspeha in izkaza finančnih tokov v letih 2002 in 2003, izdelanih po določilih računovodskih standardov. Pri tem so vsi podatki izraženi v slovenskih tolarjih. Ker je v našem gospodarstvu prisotna inflacija, je za analizo podatkov potrebno časovne podatke popraviti z indeksom cen življenjskih potrebščin⁸.

Po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije je znašal indeks cen življenjskih potrebščin decembra 2003 glede na december 2002 104,6, kar pomeni, da so se cene življenjskih potrebščin v letu 2003 dvignile za 4,6 %. Povprečni indeks cen življenjskih potrebščin je v letu 2003 glede na leto 2002 znašal 105,6. To pomeni, da so se cene življenjskih potrebščin v letu 2003 glede na leto 2002 v povprečju povečale za 5,6 % ([URL:<http://www.stat.si>], 16. 10. 2004).

Podatke iz bilance stanja v letu 2002, ki se nanašajo na stanje konec leta, sem popravila z indeksom cen življenjskih potrebščin, in sicer 104,6, medtem ko sem pri izkazu poslovnega uspeha vrednostne podatke iz leta 2002, ki so spremenljivka tokov, popravila s povprečnim indeksom življenjskih potrebščin v višini 5,6 %. S tem je dosežena primerljivost podatkov v letu 2002 s podatki iz leta 2003.

V nadaljevanju bom najprej naredila analizo bilance stanja in analizo izkaza poslovnega izida. Le-temu sledijo pojasnila posameznih postavk znotraj omenjenih izkazov, kot jih predpisujejo slovenski računovodski standardi.

3.2.1 Analiza bilance stanja

Izkaz stanja nam kaže na določen dan obračunskega obdobja premoženjsko sliko podjetja in je sestavljen dvostransko v obliki bilance stanja (Zadravec, 2003, str. 28). Bilanca stanja je torej uravnoteženo, mirujoče poročilo o sredstvih in obveznostih do virov sredstev določenega poslovnega sistema, s čimer je uresničeno temeljno načelo gospodarjenja, da lahko poslovni sistem razpolaga le s tolikšnimi sredstvi, kolikor znašajo obveznosti zanje (Turk, 1994, str. 430).

⁸ Indeks cen življenjskih potrebščin meri spremembe drobnoprodajnih cen izdelkov in storitev glede na sestavo izdatkov, ki jih domače prebivalstvo namenja za nakupe predmetov končne porabe doma in v tujini ([URL:<http://www.stat.si>], 16. 10. 2004).

3.2.1.1 Analiza sredstev

V nadaljevanju bom analizirala sredstva podjetja KOTO, in sicer po stanju na dan 31. 12. 2002 in 31. 12. 2003 in sicer z izračunanimi strukturnimi deleži in časovnim indeksom.

Tabela 2: Sredstva v podjetju KOTO, d.d., na dan 31. 12. 2002 in 31. 12. 2003 v 1000 SIT

	31.12.03		31.12.02		indeks 2003/2002	strukturni odmiki 2003-2002
	stalne cene	%	stalne cene	%		
SREDSTVA						
Stalna sredstva	2.952.293	35,77	4.496.324	53,04	65,7	-17,27
Neopredmetena dolgoročna sredstva	10.087	0,12	9.626	0,11	104,8	0,01
Opredmetena osnovna sredstva	2.500.573	30,30	3.717.441	43,85	67,3	-13,55
Dolgoročne finančne naložbe	441.633	5,35	769.257	9,07	57,4	-3,72
Gibljava sredstva	5.266.220	63,81	3.973.449	46,87	132,5	16,94
Zaloge	1.093.933	13,25	1.604.681	18,93	68,2	-5,67
Poslovne terjatve	1.701.506	20,62	1.271.564	15,00	133,8	5,62
Kratkoročne finančne naložbe	2.287.692	27,72	1.059.654	12,50	215,9	15,22
Dobroimetja pri bankah, čeki in gotovina	183.089	2,22	37.549	0,44	487,6	1,78
Aktivne časovne razmejitev	34.958	0,42	7.864	0,09	444,5	0,33
SKUPAJ SREDSTVA	8.253.471	100,00	8.477.636	100,00	97,4	0,00

Vir: Bilanca stanja KOTO, d.d., na dan 31. 12. 2002 in 31. 12. 2003

Zaradi znižanja osnovnega kapitala, zaradi prilagoditve le-tega obsegu poslovanja, z umikom lastnih delnic in oddelitve dela premoženja na novoustanovljeno podjetje KOTO Real, d.d., s 01. 07. 2003, je bilančna vsota na presečni dan 31. 12. 2003 za 2,6 odstotke nižja kot v predhodnem poslovnem letu. Na 31. 12. 2003 znaša 8.253 tisoč SIT.

Manjša izkazana vrednost stalnih sredstev, katerih vrednost se je v letu 2003 glede na izkazano vrednost v preteklem letu znižala za 34,3 odstotke, pomeni znižanje deleža stalnih sredstev v vseh sredstvih za 17,27 odstotnih točk. Na drugi strani opazimo povečanje gibljivih sredstev za 32,5 odstotkov glede na izkazano vrednost le-teh sredstev glede na preteklo leto. Delež aktivnih časovnih razmejitev je v strukturi sredstev v obeh letih zanemarljiv.

Na povečanje gibljivih sredstev je vplivalo:

- povečanje kratkoročnih finančnih naložb, ki so se v primerjavi s preteklim letom povečale za 115,9 odstotkov. To povečanje je posledica povečanja kratkoročnih posojil Aktivi Invest in podjetju Gradis Finance.
- povečanje kratkoročnih poslovnih terjatev za 33,8 odstotkov glede na preteklo leto.
- za 387,6 odstotkov višjega stanja dobroimetij pri bankah, čekov in gotovine kot preteklo leto in
- znižanja vrednosti zalog v primerjavi s preteklim letom za 31,8 odstotkov. Zmanjšale so se predvsem zaloge nedokončane proizvodnje.

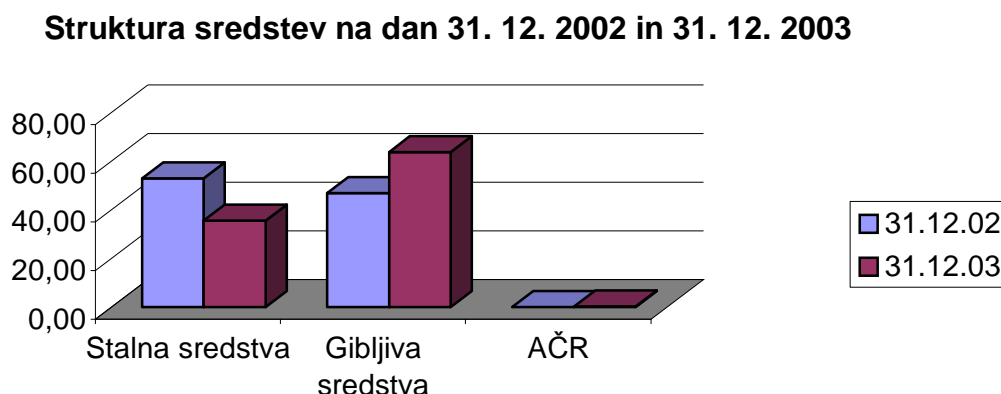
Zmanjšanje stalnih sredstev je predvsem posledica oddelitve dela opredmetenih osnovnih sredstev in zmanjšanje števila lastnih delnic in sicer:

- opredmetena osnovna sredstva so se v primerjavi s preteklim letom zmanjšala za 32,7 odstotkov,
- povečanje neopredmetenih dolgoročnih sredstev za 4,8 odstotkov in
- zmanjšanje dolgoročnih finančnih naložb za 42,6 odstotkov glede na preteklo poslovno leto.

3.2.1.1.1 Struktura sredstev

V nadaljevanju še grafično podajam opisano strukturo sredstev na dan 31. 12. 2002 in 31. 12. 2003 za podjetje KOTO.

Slika 2: Struktura sredstev na dan 31. 12. 2002 in 31. 12. 2003 za podjetje KOTO, d.d.

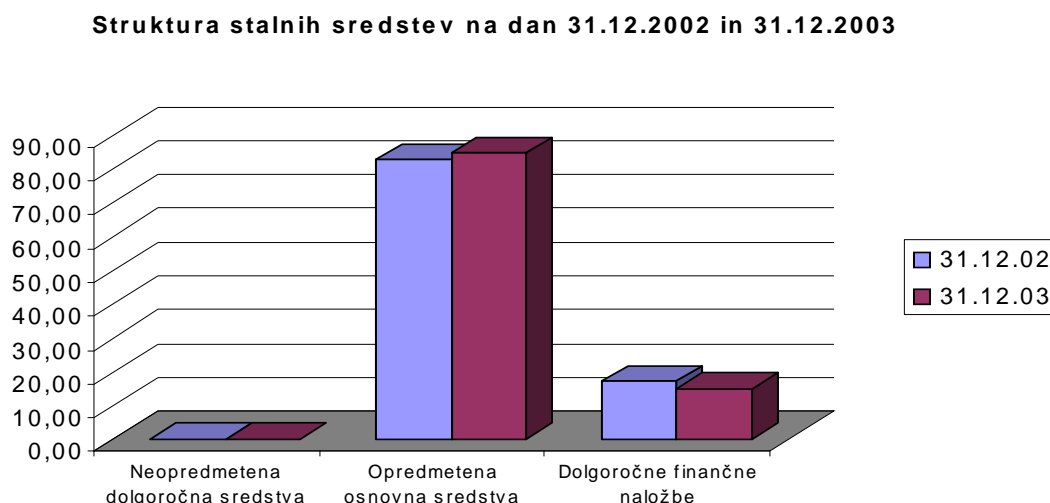


Vir: Bilanca stanja na dan 31. 12. 2002 in 31. 12. 2003 za družbo KOTO, d.d.

3.2.1.1.1.1 Struktura stalnih sredstev

Opredmetena osnovna sredstva v letu 2003 predstavljajo 84,70 odstotkov vseh stalnih sredstev, medtem ko je bil njihov delež v letu 2002 za 2,03 odstotne točke nižji. Druga večja postavka so dolgoročne finančne naložbe, ki so v letu 2003 predstavljale 14,96 odstotkov vseh stalnih sredstev, v letu 2002 pa je ta odstotek znašal 17,11. Preostanek predstavljajo neopredmetena dolgoročna sredstva. Njihov delež je v obeh letih zanemarljiv. S sliko št. 3 je prikazana struktura stalnih sredstev konec leta 2002 in 2003.

Slika 3: Struktura stalnih sredstev na dan 31. 12. 2002 in 31. 12. 2003 za podjetje KOTO

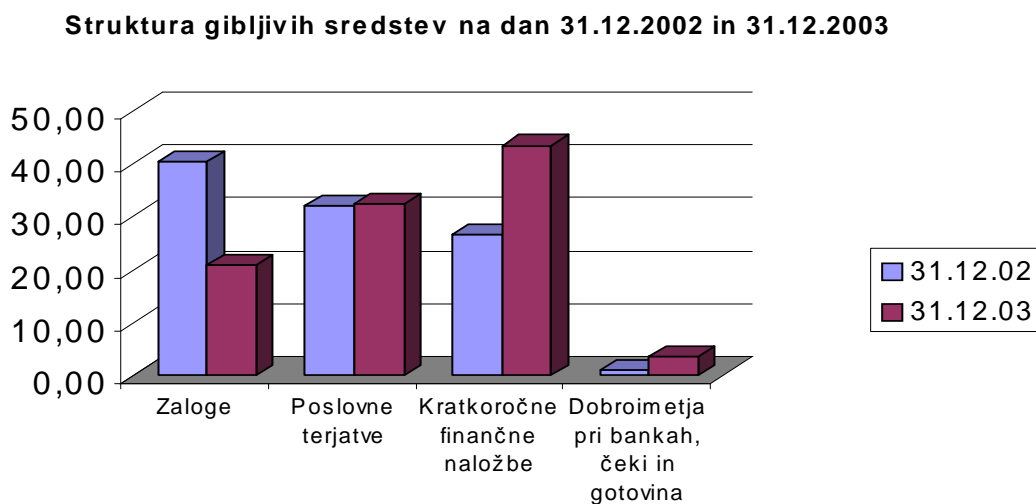


Vir: Bilanca stanja na dan 31. 12. 2002 in 31. 12. 2003 za družbo KOTO, d.d.

3.2.1.1.2 Struktura gibljivih sredstev

V nadaljevanju grafično ponazarjam strukturo gibljivih sredstev na zadnji dan v letu 2002 in 2003 za KOTO.

Slika 4: Struktura gibljivih sredstev na dan 31. 12. 2002 in 31. 12. 2003 za podjetje KOTO, d.d.



Vir: Bilanca stanja na dan 31. 12. 2002 in 31. 12. 2003 za družbo KOTO, d.d.

V poslovnem letu 2003 v primerjavi z letom 2002 je prišlo v strukturi gibljivih sredstev do določenih sprememb. Večjo spremembo opazimo predvsem pri zalogah, kjer se je delež zalog v primerjavi z vsemi gibljivimi sredstvi zmanjšal za 19,61 odstotnih točk in pri kratkoročnih

finančnih naložbah, kjer se je njihov delež v primerjavi z gibljivimi sredstvi povečal za 16,77 odstotnih točk. Poslovne terjatve se v proučevanih letih niso bistveno spremenile.

3.2.1.2 Analiza virov sredstev

Z ocenjevanjem obsega in strukture obveznosti do virov sredstev ugotavljamo, od katerih virov podjetje nabavlja finančna sredstva, kakšno ima sestavo obveznosti do virov in ali je ta sestava ustrezna. Viri sredstev so pravne in fizične osebe, ki so podjetju s finančnimi naložbami in dobavami omogočile pridobitev sredstev. Ločimo obveznosti do tujih ali vračljivih virov (dolgoročne in kratkoročne obveznosti ter dolgoročne rezervacije) in obveznosti do lastnih ali nevračljivih virov (kapital podjetja) (Pučko, 2001, str. 82).

Za popolnejšo sliko o poslovanju podjetja KOTO je na tem mestu primerno narediti tudi analizo obveznosti do virov sredstev, ki jo podajam v nadaljevanju.

Tabela 3: Viri sredstev v podjetju KOTO, d.d., na dan 31. 12. 2002 in 31. 12. 2003 v 1000 SIT

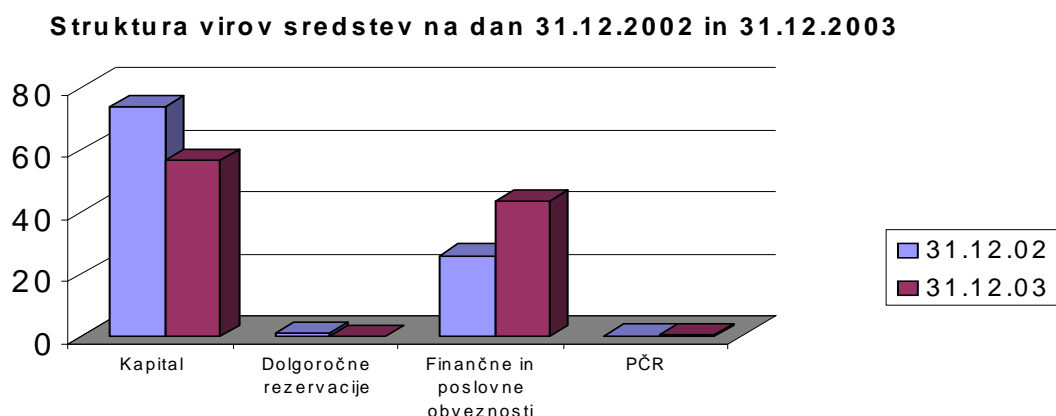
	31. 12. 03		31. 12. 02		indeks 2003/2002	strukturni odmiki 2003-2002
	stalne cene	%	stalne cene	%		
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV						
Kapital	4.659.636	56,46	6.228.851	73,47	74,8	-17,02
Dolgoročne rezervacije	0	0,00	55.483	0,65	0,0	-0,65
Finančne in poslovne obveznosti	3.564.163	43,18	2.189.930	25,83	162,8	17,35
Pasivne časovne razmejitev	29.672	0,36	3.373	0,04	879,6	0,32
SKUPAJ VIRI SREDSTEV	8.253.471	100,00	8.477.636	100,00	97,4	0,00

Vir: Bilanca stanja KOTO, d.d., na dan 31. 12. 2002 in 31. 12. 2003

Struktura virov sredstev se je v letu 2003 glede na strukturo virov sredstev v letu 2002 močno spremenila. Delež lastniškega kapitala se je v letu 2003 glede na vse vire sredstev zmanjšal za 17,02 odstotne točke. To je posledica novih strateških usmeritev podjetja in prilagoditve kapitala obsegu poslovanja družbe. Za 17,35 odstotne točke pa se je povečal delež finančnih in poslovnih obveznosti v strukturi virov sredstev, predvsem iz naslova obveznosti do bank

Strukturo virov sredstev v grafični obliki podajam s sliko št. 5.

Slika 5: Struktura obveznosti do virov sredstev na dan 31. 12. 2002 in 31. 12. 2003 za podjetje KOTO, d.d.



Vir: Bilanca stanja na dan 31. 12. 2002 in 31. 12. 2003 za družbo KOTO, d.d.

3.2.2 Analiza izkaza poslovnega izida

Izkaz poslovnega izida je temeljni računovodski izkaz, ki prikazuje, koliko prihodkov je podjetje ustvarilo v enem letu, koliko je bilo odhodkov in kakšen poslovni izid ustreza takšnemu poslovanju (Zadravec, 2003, str. 103).

Po Slovenskih računovodskih standardih je na voljo več različic izkaza poslovnega izida, pri čemer podjetje KOTO uporablja I. različico izkaza, t.i. nemško različico, kjer spremlja poleg končnega čistega poslovnega izida obračunskega obdobja še štiri delne izide (kosmati donos od poslovanja, poslovni izid iz poslovanja, čisti poslovni izid iz rednega delovanja in poslovni izid zunaj rednega delovanja).

Iz priloge 2 je mogoče ugotoviti, da je na znižanje kosmatega donosa v poslovnem letu 2003 v primerjavi z letom 2002 najbolj vplivalo znižanje vrednosti zalog. Negativna sprememba vrednosti zalog tako znižuje prihodke od prodaje. Takšno znižanje vrednosti zalog je tudi posledica prevrednotenja zalog nedokončane proizvodnje. Pri stroških blaga materiala in storitev, stroških dela, odpisih vrednosti in drugih poslovnih odhodkih je prišlo v primerjavi s preteklim poslovnim letom v letu 2003 do zmanjšanja vseh postavk teh stroškov. V finančnem sklopu poslovanja so se finančni odhodki v letu 2003 v primerjavi s poslovnim letom 2002 močno povečali. Finančni prihodki v istem primerjalnem obdobju pa so ostali skoraj nespremenjeni. Vendar podjetje v poslovnem letu 2003 v finančnem sklopu še vedno beleži pozitiven rezultat, ki pa je v primerjavi z letom 2002 bistveno nižji. Ravno tako so se v sklopu zunaj rednega delovanja izredni odhodki v letu 2003 v primerjavi s poslovnim letom 2002 povečali. To je vplivalo na negativni poslovni izid zunaj rednega delovanja v letu 2003.

Posamezne postavke so predstavljene oziroma razkrite v nadaljevanju.

3.2.3 Pojasnila k postavkam iz računovodskih izkazov

1. Neopredmetena dolgoročna sredstva

Pregled razčlenitve neopredmetenih dolgoročnih sredstev je prikazan v naslednjih dveh tabelah.

Tabela 4: Neopredmetena osnovna sredstva v KOTO, d.d., v letu 2002 v 1000 SIT

nabavna vrednost	
stanje 31. 12. 2001	12.629
povečanja	4.533
zmanjšanja	0
stanje 31. 12. 2002	17.162
popravek vrednosti	
stanje 31. 12. 2001	4.154
amortizacija v 2002	3.805
povečanje	0
zmanjšanje	0
stanje 31. 12. 2002	7.959
neodpisana vrednost	
stanje 31. 12. 2001	8.475
stanje 31. 12. 2002	9.203

Vir: Letno poročilo KOTO, d.d., za leto 2002

Tabela 5: Neopredmetena osnovna sredstva v KOTO, d.d., v letu 2003 v 1000 SIT

nabavna vrednost	
stanje 31. 12. 2002	17.162
povečanja	3.935
zmanjšanja	
stanje 31. 12. 2003	21.097
popravek vrednosti	
stanje 31. 12. 2002	7.959
amortizacija v 2003	3.051
povečanje	
Zmanjšanje	0
stanje 31. 12. 2003	11.010
neodpisana vrednost	
stanje 31. 12. 2002	9.203
stanje 31. 12. 2003	10.087

Vir: Letno poročilo KOTO, d.d., za leto 2003

Povečanje vrednosti materialnih pravic, kot edine postavke neopredmetenih osnovnih sredstev v podjetju, se v obeh letih nanaša na podaljšanje programskih licenc za računalniške programe.

2. Opredmetena osnovna sredstva

V nadaljevanju podajam pregled gibanja opredmetenih osnovnih sredstev v obravnavanih letih.

Tabela 6: Opredmetena osnovna sredstva v KOTO, d.d., v letu 2002 brez predujmov v 1000 SIT

	zemljišča	zgradbe	oprema	opr.sredstva v pridobivanju	skupaj
nabavna vrednost					
stanje 31. 12. 2001	250.051	3.812.144	3.279.882	436.457	7.778.534
povečanja	0	46.600	772.638	941.667	1.760.905
povečanja - okrepitve	0	0	17.892	0	17.892
zmanjšanja	2.157	40.576	277.710	1.367.085	1.687.528
stanje 31. 12. 2002	247.894	3.818.168	3.792.702	11.039	7.869.803
Popravek vrednosti					
stanje 31. 12. 2001	0	1.692.335	2.295.239	0	3.987.574
amortizacija v 2002	0	182.308	444.093	0	626.401
povečanje	0	0	0	0	0
zmanjšanje	0	31.049	267.082	0	298.131
stanje 31. 12. 2002	0	1.843.594	2.472.250	0	4.315.844
Neodpisana vrednost					
stanje 31. 12. 2001	250.051	2.119.809	984.643	436.457	3.790.960
stanje 31. 12. 2002	247.894	1.974.574	1.320.452	11.039	3.553.959

Vir: Letno poročilo KOTO, d.d., za leto 2002

Zmanjšanje vrednosti zemljišč v višini 2.157 tisoč SIT po podatkih iz tabele št. 6 se nanaša na prodajo odkupnih postaj Ajdovščina in Novo mesto. Povečanje vrednosti zgradb v višini 46.600 tisoč SIT se nanaša na nakup nepremičnine v Sežani, gradbeni del aktiviranja opreme v pridobivanju in aktiviranja investicij izgradnje nadstrešnice. Zmanjšanje vrednosti zgradb se nanaša na prodajo odkupnih postaj Ajdovščina in Novo mesto ter dveh počitniških apartmajev v Barbarigi. Povečanje vrednosti opreme v višini 772.638 tisoč SIT se nanaša na nakup nove opreme v višini 242.682 tisoč SIT in aktiviranje opreme v pridobivanju v višini 529.956 tisoč SIT. Povečanje vrednosti opreme zaradi okrepitve v višini 17.892 tisoč SIT se nanaša na povečanje vrednosti osmih tapiserij na podlagi cenitve. Okrepitev vrednosti opreme povečuje posebni prevrednotovalni popravek kapitala v zvezi z opremo. Zmanjšanje vrednosti opreme pa se nanaša na prodajo tovornih vozil in prikolic ter osebnih avtomobilov, prodajo ostale opreme in inventurne odpise. Opredmetena sredstva v pridobivanju vključujejo nepremičnine v pridobivanju in opremo v pridobivanju. Nepremičnine v pridobivanju se nanašajo na izgradnjo dveh nadstrešnic, medtem ko se oprema v pridobivanju nanaša na investicijo v

sistem za odsesavanje zraka in investicijo v sterilizacijo vode. Na dan 31. 12. 2002 podjetje ne izkazuje terjatev za predujme za opredmetena osnovna sredstva.

Tabela 7: Opredmetena osnovna sredstva v KOTO, d.d., v letu 2003 brez predujmov v 1000 SIT

	zemljišča	zgradbe	oprema	opr.sredstva v pridobivanju	skupaj
nabavna vrednost					
stanje 31. 12. 2002	247.894	3.818.168	3.792.702	11.039	7.869.803
povečanja	0	0	76.087	119.994	196.081
povečanja - okrepitve	0	0	0	0	0
zmanjšanja	37.444	1.093.545	105.269	0	1.236.258
stanje 31. 12. 2003	210.450	2.724.623	3.763.520	131.033	6.829.626
Popravek vrednosti					
stanje 31. 12. 2002	0	1.843.594	2.472.250	0	4.315.844
amortizacija v 2003	0	157.038	391.355	0	548.393
povečanje	0	0	0	0	0
zmanjšanje	0	449.972	84.381	0	534.353
stanje 31. 12. 2003	0	1.550.660	2.779.224	0	4.329.884
Neodpisana vrednost					
stanje 31. 12. 2002	247.894	1.974.574	1.320.452	11.039	3.553.959
stanje 31. 12. 2003	210.450	1.173.963	984.296	131.033	2.499.742

Vir: Letno poročilo KOTO, d.d., za leto 2003

Zmanjšanje vrednosti zemljišč v letu 2003 se nanaša na oddelitev zemljišč na družbo KOTO Real, d.d., z dnem 01. 07. 2003. Zmanjšanje vrednosti zgradb v višini 1.093.545 tisoč SIT nabavne vrednosti se nanaša na oddelitev poslovnih zgradb na družbo KOTO Real, d.d. Izločitev zgradb je bila opravljena na dan 01. 07. 2003 po obračunu amortizacije do 30. 06. 2003. Do povečanja vrednosti zgradb v poslovnem letu 2003 ni prišlo. Oprema povečana v višini 76.087 tisoč SIT je bila aktivirana neposredno. Nanaša se predvsem na nabavo opreme za predelavo kož, tovornih vozil, osebnih vozil, opreme za nakladanje in razkladanje, kontejnerjev, opreme za klavnično predelavo itd. Aktiviranja opreme v pridobivanju ni bilo. Do povečanj vrednosti zaradi okrepitev opreme v poslovnem letu 2003 ni prišlo. V letu 2003 je še vedno oblikovan posebni prevrednotovalni popravek kapitala v višini 17.892 tisoč SIT, ki se nanaša na povečanje vrednosti osmih tapiserij na podlagi cenitve in je bil oblikovan v poslovnem letu 2002. Omenjene tapiserije predstavljajo del umetniških del, ki so bile v letu 2003 prenesene iz opredmetenih osnovnih sredstev na naložbene premičnine. Zmanjšanje vrednosti opreme v višini 105.269 tisoč SIT (nabavne vrednosti) se nanaša na odpis opreme ob inventuri v višini 82.313 tisoč SIT nabavne vrednosti, prenos umetniških del na naložbene premičnine v višini 20.595 tisoč SIT in prodajo tovornega vozila iz 1.1987 v višini 2.361 tisoč SIT, ki ni izkazoval več sedanje vrednosti. Nepremičnine v pridobivanju kot del opredmetenih sredstev v pridobivanju v višini 1.807 tisoč SIT se nanašajo na izgradnjo dveh

nadstrešnic v višini 1.445 tisoč SIT in 362 tisoč SIT za gradnjo dela čistilne naprave. Oprema v pridobivanju se nanaša na že začete investicije v preteklem letu in vključuje na novo začete investicije v letu 2003 (zamenjavo rotorja sušilnika, zamenjavo dveh cistern za maščobni terminal, biološko čistilno napravo itd).

3. Dolgoročne finančne naložbe

Podjetje na dan 31. 12. 2002 in 31. 12. 2003 izkazuje dolgoročne finančne naložbe, prikazane v tabeli št. 8.

Tabela 8: Dolgoročne finančne naložbe v KOTO, d.d., na dan 31. 12. 2002 in 31. 12. 2003 v 1000 SIT

	31. 12. 2003	31. 12. 2002	I03/02
Dolgoročne finančne naložbe v delnice podjetij v skupini	234.489	41.403	566,4
Dolgoročne finančne naložbe v delnice in deleže domač. Podjetij	110.628	153.899	71,9
KRKA, d.d., Novo Mesto	11.484	12.013	95,6
PID AKTIVA AVANT I,d.d.	79.416	83.069	76,5
PERUTNINA Ptuj, d.d.	1.473	1.541	95,6
Košaki TMI, d.d., Maribor	6.611	6.916	95,6
Geoplin, d.o.o., Ljubljana	0	30.798	0,00
A Banka, d.d.	4.656	4.870	95,6
Zavarovalnica Triglav, d.d.	6.985	14.691	47,5
Popravek vrednosti dolgoročnih finančnih naložb	-15.883	-16.282	97,5
Odkupljene lastne delnice	85.037	575.647	14,8
Naložbene premičnine	20.595	0	-
Dolgoročno dana stanovanjska posojila zaposlenim	767	1.444	53,1
Dolgoročno dana posojila z odkupom obveznic	3.481	10.363	33,6
SKB Banka, d.d.	2.104	6.194	34,0
SKB Banka, d.d.	101	297	34,0
Poteza BPD, d.d.	1.276	3.749	34,0
Slovenska razvojna družba, d.d	0	122	0,00
Druga dolgoročno vložena sredstva	2.519	2.783	90,5
SKB Banka, d.d.	1.903	2.163	88,0
Terme Lendava, d.d.	274	287	95,6
Banka Celje, d.d.	342	334	102,5
Skupaj dolgoročne finančne naložbe	441.633	769.257	57,4

Vir: Bilanca stanja KOTO, d.d., na dan 31. 12. 2002 in 31. 12. 2003

Kljub velikemu povečanju dolgoročnih finančnih naložb v delnice podjetij v skupini – gre za naložbo v zrenjaninsko tovarno usnja Toza – so se dolgoročne finančne naložbe v letu 2003 v primerjavi z letom 2002 zmanjšale za 42,6 odstotkov. K takemu zmanjšanju so tako prispevale dolgoročne finančne naložbe v delnice in deleže domačih podjetij, in sicer so se le-te v letu 2003 v primerjavi s predhodnim letom znižale za 28,1 odstotek. Razlog za to je odprodaja deleža v podjetju Geoplin, d.o.o., in zmanjšanja vrednosti delnic Zavarovalnice Triglav na osnovi uskladitve kapitalske strukture Zavarovalnice Triglav. V letu 2003 je bilo tudi manj odkupljenih lastnih delnic. Tudi dolg zaposlenih iz naslova stanovanjskih posojil se zmanjšuje kot tudi dolgoročno dana posojila z odkupom obveznic.

4. Zaloge

Zaloge vključujejo elemente, zajete v tabeli št. 9.

Tabela 9: Zaloge v KOTO, d.d., na dan 31. 12. 2002 in 31. 12. 2003 v 1000 SIT

	31. 12. 2003	31. 12. 2002	I03/02
Material in surovine	128.180	102.779	124,7
Drobni inventar in avtogume	2.321	3.177	73,1
Nedokončana proizvodnja	773.261	1.333.920	58,0
Proizvodi	39.975	32.834	121,7
Trgovsko blago	140.156	131.972	106,2
Predujmi za zaloge ⁹	10.040	0	-
Zaloge skupaj	1.093.933	1.604.681	68,2

Vir: Bilanca stanja KOTO, d.d., na dan 31. 12. 2002 in 31. 12. 2003

Kljub povečanju zalog materiala in surovin ter zalog proizvodov, so se zaloge v letu 2003 v primerjavi z letom 2002 zmanjšale za 31,8 odstotkov, na kar je močno vplivalo znižanje zalog nedokončane proizvodnje in zalog drobnega inventarja in avtogum. Material in surovine podjetja KOTO, d.d., predstavljajo predvsem trupla poginulih živali in živalskih odpadkov, kri, perje in ščetine, surove maščobe, umetni ovitki, naravna čreva, kože (goveje, svinjske, telečje in druge), barva za umetne ovitke. Proizvode pa sestavljajo mesno-kostna moka za uničenje, krvna moka za uničenje, živalske maščobe za uničenje, topljene maščobe, vse vrste konzerviranih kož, umetni ovitki in naravna čreva.

5. Kratkoročne poslovne terjatve

Kot je razvidno iz tabele št. 10 so se kratkoročne poslovne terjatve v letu 2003 glede na leto 2002 povečale za 33,8 odstotkov. Kratkoročne terjatve do kupcev v tujini in doma so se povečale v letu 2003 v primerjavi z letom 2002, kar kaže na poslabšanje plačilne discipline naših kupcev. Kratkoročne terjatve iz poslovanja na tuj račun predstavljajo terjatve iz naslova zastopniške provizije, kot nekakšna dodatna stimulacija, ki jo dobimo od principala, običajno kot letni poračun posla. Podjetje izkazuje tudi kratkoročne terjatve iz naslova obresti, za katere je v celotnem znesku narejen popravek vrednosti. V primeru plačila le-te knjižijo med prihodke. Kratkoročne terjatve do države sestavljajo terjatve iz naslova davka na dodano vrednost (111.019 tisoč SIT v letu 2003 in 200.943 tisoč SIT v letu 2002), razliko pa predstavljajo preveč plačane akontacije za davek od dobička pravnih oseb. Med kratkoročnimi poslovnimi terjatvami so izkazane tudi tožene, zastarele terjatve oziroma terjatve do podjetij v stečaju, za katere je v celoti oblikovan popravek vrednosti.

⁹ Dani predujmi za nabavo materiala in blaga so v bilanci stanja izkazani v povezavi z zalogami, knjigovodsko pa so izkazani kot terjatve.

Tabela 10: Kratkoročne poslovne terjatve v KOTO, d.d., na dan 31. 12. 2002 in 31. 12. 2003 v 1000 SIT

	31. 12. 2003	31. 12. 2002	I03/02
Kratkoročne terjatve do kupcev v državi	1.005.737	844.365	119,1
Kratkoročne terjatve do kupcev v tujini	963.498	759.386	126,9
Kratkoročni blagovni krediti, dani kupcem v državi	1.604	866	185,2
Kratkoročne terjatve do kupcev v tujini - povezana podjetja	163.674	0	-
Popravek vrednosti kratk. terjatev do kupcev	-632.757	-589.646	107,3
Kratkoročni dani predujmi in varščine	0	21.071	0,00
Kratkoročne terjatve iz poslovanja za tuj račun	1.949	366	532,5
Kratkoročne terjatve iz naslova obresti	78.903	48.776	161,8
Popravek vrednosti kratk. terjatev iz naslova obresti	-78.903	-48.776	161,8
Kratkoročne terjatve do države	156.650	226.488	69,2
Ostale kratkoročne terjatve	41.151	8.668	474,7
Skupaj kratkoročne poslovne terjatve	1.701.506	1.271.564	133,8

Vir: Bilanca stanja KOTO, d.d., na dan 31. 12. 2002 in 31. 12. 2003

Ker imajo kupci pomemben vpliv na poslovno uspešnost podjetja, je potrebno v podjetju spremljati, kdo so kupci, kakšen je obseg prodaje posameznemu med njimi in pa tudi trajnost poslovnih vezi. Prevelika koncentracija na nekaj kupcev je poslovno tvegana, medtem ko prevelika razpršenost povzroča višje stroške prodaje (Pučko, 2001, str. 115).

V naslednji preglednici bom prikazala desetih največjih kupcev podjetja KOTO z vidika zapadlih in nezapadlih poslovnih terjatev, kot jih spremljajo v podjetju.

Tabela 11: Obseg in struktura največjih kupcev družbe KOTO, d.d., na dan 31. 12. 2002 in 31. 12. 2003 v 1000 SIT (v tekočih cenah) in v %

	Naziv kupca	nezapadle poslovne terjatve		zapadle poslovne terjatve		nezapadle poslovne terjatve		zapadle poslovne terjatve	
		31. 12. 02	v %	31. 12. 02	v %	31. 12. 03	v %	31. 12. 03	v %
1	Perutnina Ptuj, d.d., Ptuj	57.695	9	62.902	11	53.423	7	53.034	6
2	Ryffel Pelli SA, Švica	45.400	7	23.248	4	21.909	3	338	0
3	A.Hinske GmbH, Nemčija	11.707	2	35.334	6	0	0	18.918	2
4	Global GmbH, Nemčija	12.932	2	31.966	6	7.225	1	42.996	5
5	Mesna industrija Radgona, d.d.	10.801	2	21.705	4	6.347	1	5.013	1
6	Mesnina dežele Kranjske, d.d.	28.360	4	-141	0	12.073	2	1.721	0
7	F.R. Srl, Italija	0	0	27.963	5	0	0	17.922	2
8	Mesna industrija Primorska, d.d.	8.760	1	18.978	3	5.312	1	6.485	1
9	Celjske mesnine, d.d., Celje	13.942	2	7.270	1	16.536	2	28.722	3
10	Van Wyk&Olthuis, Nizozemska	13.374	2	7.487	1	4.057	1	9.779	1
11	Ostali kupci	449.078	69	326.883	58	676.083	84	713.613	79
	Skupaj terjatve do kupcev	652.049	100	563.595	100	802.965	100	898.541	100

Vir: Evidenca finančnega sektorja družbe KOTO d.d na dan 31. 12. 2002 in 31. 12. 2003

Preglednica nazorno pokaže največje kupce in njihovo plačilno disciplino. Kot je moč razbrati, je na dan 31. 12. 2003 več zapadlih poslovnih terjatev kot pa nezapadlih. Ta podatek opozarja, da morajo v podjetju začeti resno razmišljati o bolj intenzivni izterjavi oziroma

postavitvi določenih limitov, do katerih ima lahko posamezen poslovni partner odprte terjatve. Šele ko poravnajo svoje obveznosti, se jim omogočijo ponovne dobave.

6. *Kratkoročne finančne naložbe*

Kratkoročne finančne naložbe vključujejo postavke prikazane v tabeli št. 12.

Tabela 12: Kratkoročne finančne naložbe v KOTO, d.d., na dan 31. 12. 2002 in 31. 12. 2003 v 1000 SIT

	31. 12. 2003	31. 12. 2002	I03/02
Kratkoročno dana posojila	2.299.695	1.072.210	214,5
Šober Viktor, s.p., Tržič	9.195	9.618	95,6
AGROMERKUR, d.o.o., Murska Sobota	2.808	2.937	95,6
AKTIVA INVEST, d.d.	2.012.226	801.145	251,2
GRADIS FINANCE, d.o.o.	275.466	258.509	106,6
Popravek vrednosti kratkoročnih finančnih naložb	-12.003	-12.555	95,6
Skupaj kratkoročne finančne naložbe	2.287.692	1.059.654	215,9

Vir: Bilanca stanja KOTO, d.d., na dan 31. 12. 2002 in 31. 12. 2003

Vsa kratkoročno dana posojila AKTIVI INVEST, d.d., in podjetju GRADIS FINANCE, d.o.o., so zavarovana z blanco menicami. Tako je iz naslova kratkoročno danih posojil prejetih šest menic.

7. *Denarna sredstva*

Denarna sredstva vključujejo postavke prikazane v tabeli št. 13.

Tabela 13: Denarna sredstva v KOTO, d.d., na dan 31. 12. 2002 in 31. 12. 2003 v 1000 SIT

	31. 12. 2003	31. 12. 2002	I03/02
Tolarska sredstva v blagajni	486	1.270	38,3
Denar na poti	780	3	26000,0
Prejeti čeki	0	0	-
Tolarska sredstva na računih	701	33.185	2,1
Devizna sredstva na računih	181.122	3.091	5858,6
Skupaj denarna sredstva	183.089	37.549	487,6

Vir: Bilanca stanja KOTO, d.d., na dan 31. 12. 2002 in 31. 12. 2003

8. *Aktivne časovne razmejitev*

Kot je razvidno iz tabele št. 14, ki jo prikazujem v nadaljevanju, v okviru aktivnih časovnih razmejitev močno izstopajo nezaračunani prihodki, ki se nanašajo na družbo KOTO Real, d.d., in sicer gre za to, da so stroški v letu 2003 že nastali, vendar faktur za opravljene storitve še niso bile izdane.

Tabela 14: Aktivne časovne razmejitve v KOTO, d.d., na dan 31. 12. 2002 in 31. 12. 2003 v 1000 SIT

	31. 12. 2003	31. 12. 2002	I03/02
Kratkoročno odloženi stroški in odhodki	8.123	5.606	144,9
Nezaračunani prihodki	23.955	0	-
Vrednotnice	2.880	2.258	127,5
Skupaj AČR	34.958	7.864	444,5

Vir: Bilanca stanja KOTO, d.d., na dan 31. 12. 2002 in 31. 12. 2003

9. Kapital

Spremembe v kapitalu v letu 2002 prikazuje tabela št. 15.

Tabela 15: Spremembe v kapitalu v KOTO, d.d., v letu 2002 v1000 SIT

	stanje 31. 12. 01	premiki v kapital	premiki v kapitalu	premiki iz kapitala	stanje 31. 12. 02
Osnovni kapital	797.472	0	-79.747	0	717.725
Kapitalske rezerve	0	0	202.004	0	202.004
Za zmanjšanje osnovnega kapitala	0	0	202.004	0	202.004
Rezerve iz dobička	3.015.993	0	0	532.470	2.483.523
Zakonske rezerve	202.004	0	0	0	202.004
Rezerve za lastne deleže	532.470	0	550.332	532.470	550.332
Statutarne rezerve	0	0	0	0	0
Druge rezerve iz dobička	2.281.519	0	-550.332	0	1.731.187
Preneseni čisti poslovni izid	780.532	0	298.727	155.199	924.060
Čisti poslovni izid poslovnega leta	298.727	509.408	-298.727	0	509.408
Prevrednotovalni popravki kapitala	1.222.569	25.208	-122.257	7.316	1.118.204
Splošni prevrednotovalni popravek	1.222.569	0	-122.257	0	1.100.312
Posebni prevrednotovalni popravek	0	25.208	0	7.316	17.892
Skupaj kapital	6.115.293	534.616	0	694.985	5.954.924

Vir: Poslovno poročilo za KOTO, d.d., za leto 2002

V letu 2002 je podjetje ponovno začelo kupovati lastne delnice z namenom zmanjšanja osnovnega kapitala z umikom lastnih delnic. Tako je podjetje na podlagi sklepa skupščine izvedlo zmanjšanje osnovnega kapitala v višini 79.747 tisoč SIT z umikom 79.747 lastnih delnic.

Ob koncu poslovnega leta je podjetje iz drugih rezerv iz dobička oblikovalo rezerve za lastne deleže v višini 550.332 tisoč SIT za 71.770 že odkupljenih delnic.

Podjetje je na podlagi sklepa skupščine razdelilo del dobička poslovnega leta 1998 v višini 155.199 tisoč SIT za:

- nagrade direktorju in pomočnikom direktorja v višini 54.000 tisoč SIT in
- izplačilo dividend delničarjem v višini 101.199 tisoč SIT (141,00 SIT /delnico).

Posebni prevrednotovalni popravek v višini 25.208 tisoč SIT se nanaša na:

- okrepitev vrednosti umetniških del (osmih tapiserij) na podlagi cenitve v višini 17.892 tisoč SIT in

- uskladitev delnic pri zamenjavi delnic ARKADA DVA, d.d., v delnice ARKADA ENA, d.d., na tržno vrednost v višini 7.316 tisoč SIT. Delnice so konec maja leta 2002 prodali.

Spremembe v kapitalu v letu 2003 pa prikazuje tabela št. 16.

Tabela 16: Spremembe v kapitalu v KOTO, d.d., v letu 2003 v1000 SIT

	stanje 31. 12. 02	premiki v kapital	premiki v kapitalu	premiki iz kapitala	Stanje 31. 12. 03
Osnovni kapital	717.725	0	-71.770	0	645.955
Kapitalske rezerve	202.004	0	181.801	0	383.805
Za zmanjšanje osnovnega kapitala	202.004	0	181.801	0	383.805
Rezerve iz dobička	2.483.523	0	0	721.941	1.761.582
Zakonske rezerve	202.004	0	0	0	202.004
Rezerve za lastne deleže	550.332	0	-465.296	0	85.036
Statutarne rezerve	0	0	0	0	0
Druge rezerve iz dobička	1.731.187	0	465.296	721.941	1.474.542
Preneseni čisti poslovni izid	924.060	0	0	259.433	664.627
Čisti poslovni izid poslovnega leta	509.408	193.474	0	509.408	193.474
Prevrednotovalni popravki kapitala	1.118.204	2.019	-110.031	0	1.010.193
Splošni prevrednotovalni popravek	1.100.313	0	-110.031	0	990.282
Posebni prevrednotovalni popravek	17.892	2.019	0	0	19.911
Skupaj kapital	5.954.924	195.493	0	1.490.782	4.659.636

Vir: Poslovno poročilo za KOTO, d.d., za leto 2003

Podjetje je na podlagi sklepa skupščine z dne 22. 08. 2003 zaradi prilagoditve višine osnovnega kapitala poslovanju družbe izvedlo zmanjšanje osnovnega kapitala. Osnovni kapital, ki je znašal 717.725 tisoč SIT in je bil razdeljen na 717.725 navadnih prosto prenosljivih imenskih delnic, se je zmanjšal za 71.770 tisoč SIT z umikom 71.770 že pridobljenih lastnih delnic družbe. Po seznanitvi skupščine z letnim poročilom za poslovno leto 2002 in poročilom nadzornega sveta o rezultatu preveritve letnega poročila in njegovim stališčem do revizijskega poročila, je skupščina 22. 08. 2003 sprejela sklep o delitvi dela bilančnega dobička 2002, ki je bil 1.433.467 tisoč SIT, za dividende delničarjem v višini 259.433 tisoč SIT. Do dividende, ki je znašala 409 SIT bruto na delnico, so bili upravičeni delničarji, ki so bili vpisani v knjigo delničarjev dva dneva po seji skupščine.

V poslovnem letu 2003 je prišlo do oddelitve dela premoženja podjetja na novo družbo KOTO Real, d.d., na dan presečni 01. 07. 2003. Ker je bila ta dogodek opravljen kot oddelitev, družba KOTO z oddelitvijo ni prenehala. Uprava družbe KOTO, kot uprava prenosne družbe, je pri oddelitvi premoženja in obveznosti prenosne družbe na novoustanovljeno družbo smiselno uporabila usmeritve iz nove strategije družbe KOTO, ki so bile podane na seji nadzornega sveta 03. 07. 2003. Za doseg v strategiji navedenih ciljev je bila med drugim predvidena tudi opredelitev, da je na področju financ in vrednosti podjetja nujno pričeti z izločanjem dela nepremičnin družbe na novo družbo, ki se bo ukvarjala z dejavnostjo na področju nepremičnin. Uprava družbe KOTO je pripravila spisek nepremičnin,

ki bi lahko novi družbi KOTO Real, d.d., pomenile zadovoljivo osnovo za začetek uspešnega opravljanja dejavnosti. Poleg nepremičnin se je prenosna družba KOTO odločila zagotoviti tudi denarna sredstva za nemoten začetek opravljanja dejavnosti. Delničarjem družbe KOTO, kot prenosne družbe, so bile iz naslova oddelitve dela premoženja družbe KOTO zagotovljene delnice družbe KOTO Real, d.d., v menjalnem razmerju 1:1:1, kar pomeni, da se za vsako delnico prenosne družbe KOTO pred oddelitvijo zagotovi vsakemu imetniku eno delnico družbe KOTO po oddelitvi in eno delnico novoustanovljene družbe KOTO Real, d.d. Družba KOTO je na novoustanovljeno družbo z oddelitvijo prenesla sedemnajst objektov oziroma zemljišč s sedanjo vrednostjo 681.017 tisoč SIT. Oddelitev premoženja je šla v breme drugih rezerv iz dobička.

Družba ima na dan 31. 12. 2003 oblikovan tudi posebni prevrednotovalni popravek kapitala v višini 19.911 tisoč SIT in se nanaša na:

- okrepitev vrednosti umetniških del (osmih tapiserij) na podlagi cenitve v višini 17.892 tisoč SIT, ki je bil oblikovan v letu 2002 in predstavljajo v letu 2003 del izkazanih naložbenih premičnin in
- uskladitev začetnega vložka v odvisno podjetje Toza Zrenjanin, izraženega v EUR, s srednjim tečajem Banke Slovenije za EUR na dan 31. 12. 2003 v višini 2.019 tisoč SIT.

10. Dolgoročne rezervacije

Dolgoročne rezervacije so prikazane v tabeli št. 17.

Tabela 17: Dolgoročne rezervacije v KOTO, d.d., na dan 31. 12. 2002 in 31. 12. 2003 v 1000 SIT

	31. 12. 2003	31. 12. 2002	I03/02
Dolgoročne rezervacije iz naslova dolgoročno vnaprej vračunanih stroškov	0	55.181	0,0
Dolgoročne rezervacije iz prejetih dotacij za osnovna sredstva iz proračunov	0	302	0,0
Skupaj dolgoročne rezervacije	0	55.483	0,0

Vir: Bilanca stanja KOTO, d.d., na dan 31. 12. 2002 in 31. 12. 2003

Na dan 31. 12. 2002 so bile izkazane dolgoročne rezervacije iz naslova dolgoročno vnaprej vračunanih stroškov v višini 55.181 tisoč SIT, ki so se nanašale na investicijsko vzdrževanje strehe v obratu Zalog. Dolgoročne rezervacije, oblikovane v poslovnem letu 2000, so bile v letu 2003 odpravljene. Dolgoročne rezervacije iz naslova prejetih dotacij za osnovna sredstva iz proračuna, ki so bile konec leta 2002 izkazana v višini 302 tisoč SIT in so se nanašala na dotacijo za financiranje informatizacije poslovnih procesov v podjetjih s predelovalno dejavnostjo ter so bile oblikovane v poslovnem letu 1999, so bile v poslovnem letu 2003 glede na obračunano amortizacijo sredstva prenesena med prihodke v višini 302 tisoč SIT.

11. Dolgoročne finančne obveznosti

V letu 2003 so v podjetju KOTO najeli dolgoročni devizni kredit pri Volksbank, d.d., ki ga je podjetje potrebovalo za premostitev pomanjkanja likvidnih deviznih sredstev. To vpliva na

močno povečanje dolgoročno dobljenih posojil pri domačih bankah. Pri NLB sta bila v letu 2003 odplačana dva obroka dolgoročnega posojila, pri Banki Celje pa eden - posledično so se obveznosti v letu 2003 zmanjšale. Prejete dolgoročne varščine se v letu 2003 nanašajo na prejete varščine od najemnikov poslovnih prostorov v višini 2.607 tisoč SIT, v letu 2002 pa vključujejo še varščino za resnost ponudbe. Dolgoročne finančne obveznosti so prikazane v tabeli št. 18.

Tabela 18: Dolgoročne finančne obveznosti v KOTO, d.d., na dan 31. 12. 2002 in 31. 12. 2003 v 1000 SIT

	31. 12. 2003	31. 12. 2002	I03/02
Dolgoročno dobljena posojila pri domačih bankah	222.443	5.232	4251,5
Volksbank, d.d., Ljubljana	219.106	0	-
Nova Ljubljanska banka, d.d., Ljubljana	394	825	47,7
Banka Celje, d.d., Celje	2.943	4.407	66,8
Dolgoročno dobljena posojila pri drugih domačih osebah	270.094	357.548	75,5
Ekološki razvojni sklad RS, d.d.	270.094	357.548	75,5
Kratkoročni del dolgoročnih obveznosti	-185.530	-85.385	217,3
Prejete dolgoročne varščine	2.607	4.819	54,1
Skupaj dolgoročne finančne obveznosti	309.614	282.214	109,7

Vir: Bilanca stanja KOTO, d.d., na dan 31. 12. 2002 in 31. 12. 2003

Na osnovi javnih razpisov Ekološko razvojnega sklada RS, ki so bili objavljeni v Uradnih listih, je podjetje pridobilo dolgoročna posojila za spodbujanje razvoja na področju varstva okolja in financiranja okoljskih naložb, katerih sredstva je porabilo za obnovo in prenovo Proizvodnje Zalog. Sredstva so tako porabili za izolacijo strehe v proizvodni hali, za obnovo parkirišča za tovornjake in nakup tovornjakov za prevoz tovorov, za rekonstrukcijo čistilne naprave hladilnega stolpa, za vgradnjo destruktorjev, posod za razgraditev maščob in za sanacijo kanalizacije in vodovodnega omrežja. Stanje teh posojil na dan 31. 12. 2003 prikazujem v naslednji tabeli.

Tabela 19: Stanje dolgoročno dobljenih posojil pri Eko skladu v KOTO na dan 31. 12. 2003 v 1000 SIT

Posojilodajalec	Valuta posojila	Datum odobritve	Zapadlost	Pogodbeni znesek	Stanje posojila	Efektivna realna obrestna mera	Zavarovanje
EKO SKLAD	SIT	18. 12. 98	31. 10. 04	49.000	10.504	10,91%	4 bianko akceptni nalogi + 4 bianko menice + bančna garancija
EKO SKLAD	SIT	16. 01. 01	30. 11. 06	98.945	67.174	8,10%	4 bianko akceptni nalogi + 4 bianko menice + bančna garancija
EKO SKLAD	SIT	16. 01. 01	31. 03. 06	187.100	163.500	8,38%	4 bianko akceptni nalogi + 4 bianko menice + bančna garancija
EKO SKLAD	SIT	01. 03. 02	31. 01. 08	25.780	28.916	7,60%	4 bianko menice + bančna garancija
Skupaj					270.094		

Vir: Podatki Finančnega sektorja družbe KOTO, d.d.

12. *Kratkoročne finančne obveznosti*

Kratkoročne finančne obveznosti predstavljam v tabeli št. 20.

Tabela 20: *Kratkoročne finančne obveznosti v KOTO, d.d., na dan 31. 12. 2002 in 31. 12. 2003 v 1000 SIT*

	31. 12. 2003	31. 12. 2002	I03/02
Kratkoročna posojila, dobljena pri podjetjih v državi	171.017	354.071	48,3
Tehnounion, d.d.	42.517	138.595	30,7
Tehnounion avto, d.o.o.	128.500	215.476	59,6
Kratkoročna posojila, dobljena pri bankah v državi	1.985.000	640.152	310,1
Nova Ljubljanska banka, d.d., Ljubljana	335.000	64.852	516,6
Banka Koper, d.d.	950.000	366.100	259,5
Banka Celje, d.d., Celje	200.000	209.200	95,6
SKB, d.d.	500.000	0	-
Kratkoročni del dolgoročnih obveznosti	185.530	85.385	217,3
Skupaj kratkoročne finančne obveznosti	2.341.547	1.079.608	216,9

Vir: Bilanca stanja KOTO, d.d., na dan 31. 12. 2002 in 31. 12. 2003

Družba najema posojila za financiranje investicij in premagovanje pomanjkanja likvidnih sredstev za tekoče poslovanje. Le-te je v letu 2003 potrebovala kar 1,17-krat več kot v letu 2002. Podjetji, ki sta družbi KOTO dali kratkoročno posojilo, sta za zavarovanje posojila zahtevali po 1 bianco menico, posojilo pa sta dali po fiksni obrestni meri 8 %. Podjetje je v letu 2003 najelo dve novi posojili, in sicer pri Banki Koper 600 milijonov SIT in pri SKB banki 500 milijonov SIT. Tudi tu so posojila zavarovana z bianco menicami, skupno je KOTO bankam za kratkoročna posojila izročil 26 bianco menic. Pri Novi Ljubljanski banki, kjer ima podjetje odprt tudi transakcijski račun, prek katerega posluje kar 98-odstotno, ima podjetje odobrena dva revolving kredita, enega za 100 milijonov SIT in drugega za 400 milijonov SIT. Obveznost podjetja KOTO do NLB je na dan 31. 12. 2003 znašala 335 milijonov SIT.

13. *Kratkoročne poslovne obveznosti*

V tabeli št. 21 prikazujem kratkoročne poslovne obveznosti, razčlenjene po posameznih postavkah. Kratkoročne obveznosti do dobaviteljev v tujini povezana podjetja predstavljajo obveznosti do dobaviteljev srbskega podjetja Toza. Kratkoročne obveznosti do zaposlencev predstavljajo kosmate plače za december 2002 in 2003, izplačane v januarju naslednjega leta. Kratkoročne obveznosti do državnih in drugih institucij zajemajo prispevke na bruto plače in obveznost za plačilo davka na dodano vrednost. Kratkoročne obveznosti iz naslova obresti se nanašajo na prejeta kratkoročna posojila.

Tabela 21: Kratkoročne poslovne obveznosti v KOTO, d.d., na dan 31. 12. 2002 in 31. 12. 2003 v 1000 SIT

	31. 12. 2003	31. 12. 2002	I03/02
Kratkoročne obveznosti do dobaviteljev v državi	388.572	410.629	94,6
Kratkoročne obveznosti do dobaviteljev v tujini	269.452	224.889	119,8
Kratkoročne obveznosti do dobaviteljev v tujini povezana podjetja	31.362	0	-
Kratkor. obveznosti za nezarač. blago in storitve	7.951	4.447	178,8
Kratkoročne obveznosti iz poslovanja za tuj račun	54.643	60.285	90,6
Kratkoročne obveznosti do zaposlencev	61.430	58.228	105,6
Kratkoročne obveznosti do državnih in drugih institucij	60.737	59.921	101,4
Kratkoročne obveznosti iz naslova obresti	28.435	9.412	302,1
Kratkoročno prejeti predujmi in varščine	98	19	520,5
Ostale kratkoročne poslovne obveznosti	10.322	278	3709,8
Skupaj kratkoročne poslovne obveznosti	913.002	828.108	110,3

Vir: Bilanca stanja KOTO, d.d., na dan 31. 12. 2002 in 31. 12. 2003

Na tem mestu je smiselno spremljati dobavitelje in njihove dobavne pogoje, ki jih le-ti postavljajo. V ta namen bom v tabeli št. 22 opredelila največje dobavitelje in obseg nabave po posameznem izmed njih.

Tabela 22: Obseg in struktura največjih dobaviteljev družbe KOTO, d.d., na dan 31. 12. 2002 in 31. 12. 2003 v 1000 SIT (v tekočih cenah) in v %

	Naziv dobavitelja	nezapadle poslovne obveznosti		zapadle poslovne obveznosti		nezapadle poslovne obveznosti		zapadle poslovne obveznosti	
		31. 12. 02	v %	31. 12. 02	v %	31. 12. 03	v %	31. 12. 03	v %
1	Tanin, d.d., Sevnica	17.065	3	31.167	25	7.045	1	41.921	23
2	Reko, d.d., Zagreb	32.238	7	551	0	0	0	115	0
3	Mesnina dežele Kranjske, d.d.	29.065	6	1.218	1	14.458	3	0	0
4	Termoelektrarna Šoštanj, d.d.	27.558	6	0	0	33.188	7	967	1
5	Bijol, d.o.o., Vuzenica	13.266	3	0	0	5.410	1	0	0
6	Mesna industrija Primorska, d.d.	12.838	3	5.635	5	6.072	1	6.026	3
7	Celjske Mesnine, d.d.	12.072	2	0	0	10.001	2	0	0
8	Puris, d.d., Hrvaška	10.853	2	1.822	1	8.301	2	0	0
9	Košaki, d.d., Maribor	9.755	2	220	0	4.078	1	260	0
10	Arnold Kluempfen GmbH, Nemčija	8.945	2	0	0	9.840	2	1.934	1
11	ostali dobavitelji	314.475	64	83.077	67	388.285	80	128.074	71
	Skupaj obveznosti do dobaviteljev	488.130	100	123.690	100	486.678	100	179.297	100

Vir: Evidenca finančnega sektorja družbe KOTO, d.d., na dan 31. 12. 2002 in 31. 12. 2003

Iz tabele lahko na hitro razberemo, da ima podjetje relativno malo neplačanih faktur. Le-teh je bilo na dan 31. 12. 2003 za 179.297 tisoč SIT, kar predstavlja 27 % vseh obveznosti do dobaviteljev. Vendar se je ta znesek v primerjavi z letom 2002 povečal. To kaže na poslabšanje plačilne discipline podjetja KOTO in več prejetih obresti iz naslova zamud pri plačilu.

14. Pasivne časovne razmejitve

Vnaprej vračunani stroški v okviru PČR se nanašajo predvsem na kratkoročno druge vnaprej vračunane stroške (npr. stroški elektrike, vode, plina, najemnine idr.) in vnaprej vračunane potne stroške zaposlenih.

15. Zunajbilančna evidenca

Zunajbilančna evidenca vključuje garancije (menice in bančne garancije, dane kot zavarovanje za kratkoročna in dolgoročna posojila, carinska garancija ter garancije za resnost ponudbe in dobro izvedbo del), nepremičnine na področjih bivše Jugoslavije in nepremičnine v denacionalizacijskih postopkih v Sloveniji.

16. Kosmati donos iz poslovanja

V tabeli št. 23 predstavljam prvo pojasnilo iz izkaza poslovnega izida podjetja KOTO.

Tabela 23: Kosmati donos iz poslovanja v KOTO, d.d., v letih 2002 in 2003 v 1000 SIT

	leto 2003	leto 2002	I03/02
Čisti prihodki od prodaje	9.999.809	10.458.355	95,6
Prihodki od prodaje na domačem trgu:	4.678.632	4.315.862	108,4
Prihodki iz prodaje proizvodov na domačem trgu	972.453	780.475	124,6
Prihodki iz prodaje storitev na domačem trgu	2.552.548	2.543.551	100,4
Prihodki iz prodaje blaga na domačem trgu	1.151.150	988.776	116,4
Prihodki iz prodaje materiala na domačem trgu	2.481	3.060	81,1
Prihodki od prodaje na tujem trgu:	5.321.177	6.142.492	86,6
Prihodki iz prodaje proizvodov na tujem trgu	4.495.445	5.458.013	82,4
Prihodki iz prodaje storitev na tujem trgu	681.461	504.443	135,1
Prihodki iz prodaje blaga na tujem trgu	140.765	172.981	81,4
Prihodki iz prodaje materiala na tujem trgu	3.506	7.055	49,7
Spremembe vrednosti zalog proizvodov in nedokončane proizvodnje	-495.852	154.882	-320,1
Drugi poslovni prihodki	101.044	33.043	305,8
Odprava dolgoročnih rezervacij	53.042	617	8600,9
Prevrednotevalni poslovni prihodki	48.002	32.427	148,0
Dobiček od prodaje osnovnih sredstev	3.480	28.370	12,3
Plačane odpisane terjatve	884	2.850	31,0
Odpisi obveznosti preteklih let	43.122	828	5208,6
Popisni presežki pri materialu	516	378	136,5
Skupaj kosmati donos od poslovanja	9.605.001	10.646.280	90,2

Vir: Izkaz poslovnega izida KOTO, d.d., v letih 2002 in 2003

Postavko prihodki od prodaje storitev na domačem trgu vključujejo prihodke ustvarjene iz naslova opravljanja koncesijske dejavnosti ravnanja s klavničnimi odpadki in toplotne obdelave živalskih odpadkov, ki jih obračunavajo na podlagi podpisane koncesijske pogodbe in na podlagi uredbe o opravljanju gospodarske javne službe ravnanja s klavničnimi odpadki. V obravnavanih letih se ti prihodki niso bistveno spremenili.

V strukturi prihodkov pa še vedno prevladujejo prihodki od prodaje na tujih trgih. Tako so v podjetju v letu 2002 na tujih trgih ustvarili 59 % prihodkov od prodaje, v letu 2003 pa 53 %. Vzrok nižjemu izvozu v letu 2003 glede na leto 2002 je vsekakor recesija na trgu surovih kož in usnjarsko-predelovalni industriji, saj nihanje na največjem izvoznem segmentu najbolj vpliva na izvozne prihodke.

Kot je prikazano v tabeli št. 24 so v družbi KOTO v proučevanih letih največ izvažali v Italijo, Nemčijo, Avstrijo, Hrvaško, Nizozemsko ter Srbijo in Črno goro. Avstrija, ki se je še v letu 2002 postavljala ob bok državam, kamor so najmanj izvozili, je v letu 2003 z 12-odstotnim deležem v celotnem izvozu zopet postala pomembna izvozna destinacija. K 7-odstotnemu deležu celotnega izvoza v Srbijo in Črno goro je vsekakor pripomogel nakup večinskega deleža srbske usnjarne Toza v Zrenjaninu, kar pomeni začetek uresničevanja strategije prodora na srbsko tržišče. Izvoz k najbližji sosedu, Hrvaški, se je glede na preteklo leto skoraj podvojil.

Tabela 24: Obseg in struktura izvoza po državah v KOTO, d.d., v letih 2002 in 2003 v 1000 SIT in v %

Država	leto 2003		leto 2002		I03/02
	v 000 SIT	v %	v 000 SIT	v %	
Italija	2.394.530	45	3.501.221	57	68,4
Nemčija	478.906	9	675.674	11	70,9
Avstrija	638.541	12	184.275	3	346,5
Hrvaška	532.118	10	307.125	5	173,3
Nizozemska	319.271	6	368.550	6	86,6
Srbija in Črna gora	372.482	7	0	0	-
BIH	21.285	0	30.712	1	69,3
Ostale države ¹⁰	564.045	11	1.074.936	17	52,5
Skupaj	5.321.177	100	6.142.492	100	86,6

Vir: Evidenca sektorja Controlling družbe KOTO, d.d., za leti 2002 in 2003

17. Stroški

V spodnji tabeli prikazujem razdelitev stroškov po funkcionalnih skupinah. To je tudi delitev, po kateri spremljajo stroške v podjetju KOTO. Kot vidimo, so se stroški v letu 2003 v primerjavi z letom 2002 v povprečju znižali. Vendar to znižanje ni pozitivno vplivalo na poslovni rezultat, saj so se prihodki zmanjšali bolj kot odhodki in posledica tega je nižji poslovni izid v letu 2003 v primerjavi z letom 2002. Dodatno kolektivno prostovoljno pokojninsko zavarovanje je od leta 2002 izvedeno v okviru Pokojninske družbe A, d.d. Tovrstni stroški so v letu 2002 znašali 32.382 tisoč SIT, v letu 2003 pa 50.660 tisoč SIT.

¹⁰ Ostale države: Španija, Švica, Velika Britanija, Makedonija, Madžarska, Poljska ...

Tabela 25: Stroški v KOTO, d.d., v letih 2002 in 2003 v 1000 SIT

	leto 2003	leto 2002	I03/02
Stroški po funkcionalnih skupinah	9.320.163	10.143.560	91,9
Proizvajalni stroški	6.531.107	7.472.021	87,4
Nabavna vrednost prodanega blaga	1.104.606	951.512	116,1
Stroški uprave	623.652	758.287	82,2
Stroški prodaje	1.060.798	961.740	110,3
Stroški dela	1.379.721	1.464.948	94,2
Stroški plač	949.833	999.733	95,0
Stroški pokojninskih zavarovanj	138.564	127.047	109,1
Stroški drugih zavarovanj	130.760	139.313	93,9
Drugi stroški dela	160.564	198.854	80,7

Vir: Izkaz poslovnega izida KOTO, d.d., v letih 2002 in 2003

18. Prevrednotevalni poslovni odhodki

Prevrednotevalni poslovni odhodki so prikazani v tabeli št. 26.

Tabela 26: Prevrednotevalni poslovni odhodki v KOTO, d.d., v letih 2002 in 2003 v 1000 SIT

	Leto 2003	leto 2002	I03/02
Amortizacija osnovnih sredstev	551.444	665.499	82,9
Prevrednotevalni poslovni odhodki pri osnovnih sredstvih	294	4.372	6,7
Prevrednotevalni poslovni odhodki pri obratnih sredstvih	77.797	66.759	116,5
Prevrednotenje zalog	2.988	9.285	32,2
Oslabitev terjatev do kupcev	74.809	57.474	130,2
Skupaj prevredn. poslovni odhodki	629.535	736.630	85,5

Vir: Izkaz poslovnega izida KOTO, d.d., v letih 2002 in 2003

Prevrednotevalni poslovni odhodki pri osnovnih sredstvih se nanašajo na izgubo pri inventurnih odpisih osnovnih sredstev. Amortizacija je bila obračunana v okviru davčno priznanih stopenj glede na 17. člen ZDDPO¹¹.

19. Finančni prihodki

Iz tabele št. 27 je moč razbrati, da so se prihodki od obresti v letu 2003 v primerjavi z letom 2002 povečali za 3,24-krat, na kar je močno vplivalo povečanje finančnih naložb v podjetje Aktiva Invest, d.d. Kratkoročne posojilna pogodbe so sestavljene iz fiksne obrestne mere, ki se giblje med 8,20 % in 10,50 %. To predstavlja prihodke od obresti danih posojil. Dobiček hčerinskega podjetja v letu 2002 predstavlja dobiček podjetja Costella Zug iz Švice. Temu se v letu 2003 pridruži še dobiček novo kupljenega deleža srbskega podjetja Toza Zrenjanin. Obe naložbi sta vrednoteni v skladu s kapitalsko metodo vrednotenja naložb¹². V letu 2002 je

¹¹ Zakon o davku od dobička pravnih oseb.

¹² Kapitalska metoda vrednotenja naložb se uporablja pri upoštevanju pridruženih podjetij v skupinskih računovodskih izkazih, razen kadar gre za finančno naložbo, ki jo sestavlja skupinski računovodski izkazov

bilo podjetje udeleženo v dobičku podjetja Geoplin, d.o.o., v višini 2.626 tisoč SIT, vendar so v letu 2003 ta delež prodali, za kar so v podjetju beležili 27.708 tisoč SIT finančnih prihodkov. Prihodki od prodaje finančnih naložb v letu 2002 so posledica prodaje 2.471.708 delnic podjetja Arkada Ena, d.d., 400 delnic podjetja Lek, d.d., in 11.140 delnic podjetja Aktiva Invest, d.d.

Tabela 27: Finančni prihodki v KOTO, d.d., v letih 2002 in 2003 v 1000 SIT

	Leto 2003	letu 2002	I03/02
Prihodki od obresti	171.440	40.472	423,6
Zamudne obresti	8.359	13.028	64,2
Realne obresti od danih posojil	163.081	27.444	594,2
Prihodki od dividend in drugih deležev v dobičku	15.941	17.210	92,6
Dobiček hčerinskih podjetij	14.958	12.718	117,6
Deleži v dobičku podjetij	0	2.626	0,0
Prejete dividende	983	1.865	52,7
A Banka, d.d.	235	165	142,7
Lek, d.d.	0	507	0,0
Krka, d.d.	420	401	104,7
Košaki, d.d.	257	0	-
Perutnina Ptuj, d.d.	31	0	-
Zavarovalnica Triglav, d.d.	40	792	5,1
Prihodki od prevrednotenja terjatev in dolgov zaradi ohranitve vrednosti	22.996	24.650	93,3
Prihodki od ohranitve vrednosti dolgoročnih naložb podjetja v skupini	0	1.641	0,0
Prihodki v zvezi z danimi posojili (povečanje glavnice zaradi ohranitve vrednosti)	15.412	17.274	89,2
Prihodki od prodaje finančnih naložb	27.708	139.974	19,8
Prevrednotovalni finančni prihodki	0	15.197	0,0
Skupaj finančni prihodki	253.497	256.418	98,9

Vir: Izkaz poslovnega izida KOTO, d.d., v letih 2002 in 2003

20. Finančni odhodki

Zaradi večji zamud pri plačilu obveznosti do dobaviteljev so se zamudne obresti v letu 2003 povečale, in sicer za 72,1 odstotka, kar razberemo iz tabele št. 28. V letu 2003 je podjetje najelo več kratkoročnih kreditov, katerih obrestna mera vsebuje le realni del in to je glavni razlog povečanja realnih obresti za prejeta dolgoročna in kratkoročna posojila. V letu 2003 podjetje beleži tudi prevrednotovalne finančne odhodke, ki se nanašajo na oslabitev naložb v Aktivo Avant I v višini 318 tisoč SIT, zaradi uskladitve z enotnim borznim tečajem na dan 31. 12. 2003, oslabitev naložb v hčerinsko podjetje Costello Zug v višini 1.014 tisoč SIT (zaradi uskladitve s srednjim tečajem CHF na 31. 12. 2003) in 10.000 tisoč SIT denarnih sredstev iz naslova oddelitve na novo nastalo družbo KOTO Real, d.d.

kot naložbenik pridobi in ohranja z namenom, da jo bo v bližnji prihodnosti odtujil; v takem primeru je treba uporabiti naložbeno metodo.

Tabela 28: Finančni odhodki v KOTO, d.d., v letih 2002 in 2003 v 1000 SIT

	leto 2003	Leto 2002	I03/02
Odhodki od obresti	156.643	28.151	556,4
Zamudne obresti do dobaviteljev	5.077	2.949	172,1
Realne obresti za prejeta posojila	151.542	25.130	603,0
Obresti za nepravočasno plačilo davkov in prispevkov	24	72	33,4
Odhodki od prevrednotenja dolgov in terjatev zaradi ohranitve vrednosti	33.282	39.915	83,4
Revalorizacijske obresti od dolgoročno prejetih posojil	17.946	29.089	61,7
Odhodke iz naslova ohranitve vrednosti terjatev in dolgov	15.336	10.826	141,7
Prevrednotovalni finančni odhodki zaradi oslabitve	11.331	0	-
Skupaj finančni prihodki	201.256	68.066	295,7

Vir: Izkaz poslovnega izida KOTO, d.d., v letih 2002 in 2003

21. Izredni prihodki

Izredni prihodki vključujejo postavke prikazane v tabeli št.29.

Tabela 29: Izredni prihodki v KOTO, d.d., v letih 2002 in 2003 v 1000 SIT

	Leto 2003	leto 2002	I03/02
Izterjane odpisane terjatve	5.874	6.126	95,9
Prejete odškodnine	9.381	9.750	96,2
Druge neobičajne postavke	263	3.824	6,9
Skupaj izredni prihodki	15.518	19.700	78,8

Vir: Izkaz poslovnega izida KOTO, d.d., v letih 2002 in 2003

Pri izrednih prihodkih je prišlo do manjšega znižanja le-teh v letu 2003. Prejete odškodnine se nanašajo predvsem na prejete odškodnine zavarovalnic za poškodovana osnovna sredstva.

22. Izredni odhodki

Izredni odhodki, ki jih prikazujem v tabeli št. 30, so se v letu 2003 v primerjavi z letom 2002 drastično povečali. Razlog takšnega povečanja gre predvsem na račun odškodnin, ki se nanašajo na izplačilo treh odškodnin za prenehanje najemnega razmerja za stanovanja na Miklošičevi 7 v Ljubljani, za katere so bila najemna razmerja z neprofitno najemnino sklenjena še s prejšnjim lastnikom omenjenih stanovanj. Iz tega naslova so bile izplačane odškodnine v skupni višini 27.028 tisoč SIT. V višini 11.885 tisoč SIT pa so bile izplačane odškodnine do bivših zaposlenih z naslova nezgod pri delu.

Tabela 30: Izredni odhodki v KOTO, d.d., v letih 2002 in 2003 v 1000 SIT

	leto 2003	leto 2002	I03/02
Denarne kazni	15	213	7,0
Odškodnine	38.913	1.025	3795,0
Druge neobičajne postavke	515	75	686,9
Skupaj izredni odhodki	39.443	1.314	3001,8

Vir: Izkaz poslovnega izida KOTO, d.d., v letih 2002 in 2003

3.2.4 Delni kazalci uspešnosti

Ko v podjetju objavijo poslovni rezultat, ki nam pove, ali je podjetje doseglo dobiček ali izgubo, to bralcu bilanc še ne pove kaj dosti, saj gre za neko absolutno številko, ki pa sama še ne pove, v kolikšni meri je bilo podjetje uspešno oziroma neuspešno. Da bo analiza poslovanja podjetja popolnejša vanjo vključimo tudi kazalnike. To so relativna števila, ki jih dobimo s primerjavo dveh velikosti, ki pa morajo biti istovrstni ali pa raznovrstni, vendar primerljivi med seboj. Kazalnik je tako lahko opredeljen kot indeks, koeficient ali stopnjo udeležbe¹³ (Zadravec, 2003, str. 149).

Moto vseh podjetij je uresničevanje temeljnega ekonomskega načela, ki je z minimalnimi sredstvi doseči dani učinek oziroma z danimi sredstvi doseči maksimalni učinek. Pri tem pa jih zanima le relativna velikost učinka, to je učinek v primerjavi s porabljenimi sredstvi.

Da spoznamo uspešnost določenih sredstev, moramo splošno ekonomsko načelo izraziti na tri načine, in sicer kot načelo produktivnosti, ekonomičnosti in donosnosti. Produktivnost je načelo doseganja čim večjega produkta na enoto delovnega časa. Ekonomičnost je načelo doseganja čim večjega produkta na enoto stroškov. Rentabilnost pa je načelo doseganja čim večjega čistega rezultata na enoto angažiranih sredstev (Stepko, 1989, str.3).

Ker je donosnost tesno povezana z ekonomičnostjo (ta pa s produktivnostjo) in ker produktivnost in ekonomičnost dobro osvetljujejo uspešnost poslovanja vsaka z drugega zornega kota, pa kaže pri analizi uspešnosti izhajati iz vseh treh mer uspešnosti poslovanja v njihovi medsebojni povezanosti.

3.2.4.1 Produktivnost dela

Produktivnost opredeljujemo na splošno kot odnos med pridobljenimi poslovnimi učinki in zanje porabljeno količino posamezne vrste poslovne prvine. Največkrat ugotavljamo samo produktivnost dela, ker je pač delo najaktivnejša poslovna prvina. Kazalec produktivnosti dela torej pove, koliko enot poslovnih učinkov smo pridobili z enoto porabljenega dela (Pučko,

¹³ Pri tem velja opozoriti na razliko med kazalniki in kazalci poslovanja. Kazalci poslovanja so širši pojem, saj vključujejo tudi informacije o poslovanju, ki so izražene absolutno. Tako je dobiček na primer kazalec poslovanja, iz njega izvedeni kazalniki pa so na primer: delež dobička v prihodkih, rast dobička, dobiček na delnico in drugi (Tekavčič, 2002, str. 668).

2001, str. 102). Pri praktičnem ugotavljanju produktivnosti se poraja mnogo vprašanj v zvezi z določanjem količine izdelkov in potrebnega časa. Vprašanja glede količine izdelkov so povezana zlasti z vprašanjem proizvodnega programa, saj podjetje proizvaja običajno različne izdelke. Vprašanja glede imenovalca pa so povezana z izražanjem določenih enot časa ali pa s številom zaposlenih, pa tudi različno kvalifikacijsko strukturo zaposlenih. Pojavlja se vprašanje, ali pri produktivnosti dela upoštevati vse zaposlene v podjetju ali samo zaposlene v sami operativi ali proizvodnji.

Zaradi težav pri enotnem izražanju raznovrstnih poslovnih učinkov produktivnost tako izrazimo vrednostno, kot razmerje med poslovnimi prihodki in povprečnim številom zaposlenih. Tako opredeljeno produktivnost dela za podjetje KOTO prikazujem v tabeli št. 31.

Tabela 31: Produktivnost dela v KOTO, d.d., v letih 2002 in 2003 v 1000 SIT

	leto 2003	leto 2002	I03/02
1. Poslovni prihodki	10.100.853	10.491.398	96,3
2. Povprečno število zaposlenih ¹⁴	280	298,5	93,8
3. Produktivnost dela (1/2)	36.074	35.147	102,6

Vir: Izkaz poslovnega izida podjetja KOTO, d.d., za leti 2002 in 2003 ter evidence kadrovske splošnega sektorja podjetja KOTO, d.d., za leta 2001, 2002 in 2003

V letu 2003 je en delavec v povprečju ustvaril 36.074 tisoč SIT. Leto poprej je sicer prispevek zaposlenega nekoliko manjši, kljub temu, da so bili poslovni prihodki višji in je bilo povprečno število zaposlenih v letu višje za 18,5 zaposlenega.

Prihodek na zaposlenega je sicer preprost in razumljiv kazalnik produktivnosti, toda Kaplan in Norton (2000, str. 140) navajata dodatne omejitve, ki se pojavijo, zlasti če so pritiski za doseganje ambicioznih ciljev veliki. Problematično je, na primer, da stroški, povezani s prihodki, v kazalniku niso upoštevani. Prihodek na zaposlenega lahko poveča in hkrati zniža dobiček, če v podjetju sprejemajo dodatne posle pod višino dodatnih stroškov, potrebnih za ponujanje izdelkov in storitev, ki so povezani s poslom. Hkrati imajo menedžerji vsakič, kadar merijo uspešnost doseganja cilja, dve možnosti. Prva možnost, in ponavadi bolj zaželena, je povečanje števca, v tem primeru prihodkov, ne da bi se povečal imenovalec (število zaposlenih). Druga, manj zaželena, metoda je zmanjševanje imenovalca, v tem primeru števila zaposlenih, ki lahko prinese kratkoročne koristi in tveganje izgube dolgoročnih zmogljivosti. Drugi način povečevanja kazalnika prihodka na zaposlenega z zniževanjem imenovalca je izvajanje funkcij zunaj organizacije. Tako lahko organizacija dosega enak prihodek z manj zaposlenimi. V ta namen morajo v organizaciji s primerjavo zmožnosti notranjih storitev (stroški, kakovost in odzivnost) z zmožnostmi zunanjih dobaviteljev določiti, ali je naročanje storitev zunaj organizacije smiselno za dolgoročno strategijo.

¹⁴ Ker so poslovni prihodki spremenljivka toka, število zaposlenih pa spremenljivka stanja, sem za izračun produktivnosti dela uporabila povprečno stanje zaposlenih, s čimer sem zagotovila primerljivost podatkov.

Način, kako se lahko izognemo naročanju storitev zunaj podjetja, da bi dosegli višje vrednosti kazalnika prihodka na zaposlenega, je, da izračunamo *dodano vrednost na zaposlenega*. To izračunamo tako, da od letnega prihodka odštejemo stroške blaga, materiala, zalog in storitev (Kaplan, Norton, 2000, str. 140). Tako pridemo do novoustvarjene vrednosti, ki jo je podjetje ustvarilo v enem letu. Za lažjo primerjavo z drugimi podjetji znesek delimo s številom zaposlenih, da dobimo dodano vrednost na zaposlenega.

Za podjetje KOTO prikazujem dodano vrednost na zaposlenega v tabeli št. 32.

Tabela 32: Dodana vrednost na zaposlenega v KOTO d.d.KOTO, d.d., v letih 2002 in 2003 v 1000 SIT

	leto 2003	leto 2002	I03/02
1. Celotni prihodki	10.268.824	10.734.473	95,7
2. Stroški blaga, materiala, zalog in storitev	7.872.950	7.835.867	100,5
3. Dodana vrednost (1-2)	2.395.874	2.898.606	82,7
4. Povprečno število zaposlenih	280	298,5	93,8
5. Dodana vrednost na zaposlenega (3/4)	8.557	9.711	88,1

Vir: Izkaz poslovnega izida podjetja KOTO, d.d., za leti 2002 in 2003 ter evidence kadrovskega splošnega sektorja podjetja KOTO, d.d., za leta 2001, 2002 in 2003

Kot je moč razbrati iz zgornje tabele, se je dodana vrednost na zaposlenega v letu 2003 v primerjavi s predhodnim letom zmanjšala, kar pa je še vedno visoko nad slovenskim povprečjem¹⁵.

3.2.4.2 Ekonomičnost

Ekonomičnost oziroma gospodarnost je opredeljena kot razmerje med količino proizvedenih proizvodov in potrošenimi proizvodnimi tvorci (delo, delovna sredstva, delovni predmeti in

¹⁵ Raziskava Inštituta za podjetništvo, ki proučuje stanje na področju podjetništva v Sloveniji v primerjavi z Evropsko unijo je pokazala, da je Slovenija po velikostni strukturi podjetništva primerljiva z Evropo, pri ustvarjanju dodane vrednosti pa za njo močno zaostaja. Zaposleni v EU ustvarja povprečno 57 tisoč evrov, v Sloveniji pa le 23 tisoč evrov. S tem pa se Slovenija oddaljuje od zadanega cilja, da bi skupaj z Evropo do leta 2010 postala najbolj dinamično gospodarstvo na svetu. Brez dolgoročno uspešnih podjetij, ki so sposobna ustvarjati visoko dodano vrednost, kakor tudi brez dinamičnega procesa rojevanja novih podjetij, Sloveniji namreč ne bo uspelo dohiti najrazvitejših držav v ekonomskem razvoju.

Pregled podjetništva kaže, da je bilo v letu 2002 v Sloveniji 91.250 aktivnih podjetij, od tega je bilo 9.912 podjetij z 0 zaposlenimi in 53.199 samostojnih podjetnikov. Kar 93,4 odstotka je bilo podjetij, ki zaposluje do 9 ljudi (mikro podjetja), če pa k tem prištejemo še mala in srednje velika podjetja, je bilo v Sloveniji 99,7 odstotka podjetij z manj kot 250 zaposlenimi. Povprečno slovensko podjetje je zaposlovalo 6 ljudi, tri petine zaposlenih pa je v malih in srednje velikih podjetjih.

Kot sem povzela po raziskavi, je nizka dodana vrednost še vedno problem slovenskega podjetništva. Medtem ko povprečna dodana vrednost v EU izrazito raste z velikostjo podjetja, so velika podjetja v Sloveniji izrazito neučinkovita. Več kot polovico dodane vrednosti (56 odstotkov) so v Sloveniji leta 2002 ustvarila majhna in srednje velika podjetja (34,9 odstotkov mikro in mala podjetja, 21,2 odstotkov srednje velika podjetja). Glede na povprečno dodano vrednost na zaposlenega so bila leta 2002 relativno najproduktivnejša velika podjetja, ki so ustvarila v povprečju 17 odstotkov večjo dodano vrednost na zaposlenega od slovenskega povprečja. Sledila so jim podjetja z 10 do 49 zaposlenimi (z 0,5 odstotka večjo dodano vrednostjo od slovenskega povprečja), srednje velika podjetja (s 3,1 odstotnim zaostajanjem za slovenskim povprečjem) in mikro podjetja, ki so ustvarila le 76,9 odstotka produktivnosti slovenskega povprečja ([URL:http://www.pcmg.si], 24. 03. 2005).

tuje storitve). Potrošene proizvodne tvorce izrazimo vrednostno kot stroške. Ker pa podjetja proizvajajo različne proizvode, je te težko združiti v enem izrazu (Pučko, Rozman, 1993, str. 275).

Ekonomičnost se od produktivnosti razlikuje v tem, da primerja produkt ne samo s potrošenim delom, ampak tudi s potrošenimi delovnimi predmeti in sredstvi. Navadno se ekonomičnost giblje v isti smeri kot produktivnost, vendar to ni nujno. Zaradi medsebojne povezanosti ekonomičnosti in gospodarnosti, vplivajo na ekonomičnost isti dejavniki kot na produktivnost.

V praksi jo največkrat opredeljujemo kot razmerje med celotnimi prihodki in odhodki, lahko pa ekonomičnost razčlenimo na delne ekonomičnosti. Le-te so: ekonomičnost iz poslovanja, kjer gre za razmerje med poslovnimi prihodki in odhodki, ekonomičnost iz financiranja in ekonomičnost izrednih dogodkov. Pri svojem delu se bom omejila le na ekonomičnost iz poslovanja.

Ekonomičnost poslovanja podjetja KOTO je prikazana v tabeli št. 33.

Tabela 33: Ekonomičnost poslovanja KOTO, d.d., v letih 2002 in 2003 v 1000 SIT

	leto 2003	leto 2002	I03/02
1. Prihodki iz poslovanja	10.100.853	10.491.398	96,3
2. Odhodki iz poslovanja	9.398.253	10.214.693,0	92,0
3. Ekonomičnost (1/2)	1,07	1,03	104,6

Vir: Izkaz poslovnega izida podjetja KOTO, d.d., za leti 2002 in 2003

S kazalnikom ekonomičnosti iz poslovanja ugotavljam, da je bil v obeh letih večji od ena. Podjetje je zato, ker je izkazovalo večje poslovne prihodke od poslovnih odhodkov, poslovalo s pozitivnim poslovnim izidom, torej dobičkom iz poslovanja. Tako nam koeficient ekonomičnosti za leto 2003 pove, da je podjetje s 100 SIT stroškov ustvarilo 107 SIT prihodkov, v letu 2002 pa le 103.

3.2.4.3 Rentabilnost

Rentabilnost oziroma donosnost je temeljni kazalec uspešnosti gospodarjenja. Opredelimo jo lahko na dva načina in sicer z vidika lastnika in z vidika podjetja.

Z vidika lastnika je to donosnost kapitala¹⁶, ki je opredeljena kot razmerje med dobičkom in povprečnim kapitalom. Z vidika podjetja pa je to donosnost sredstev¹⁷, ki pa je opredeljena kot razmerje med dobičkom in povprečno vloženimi sredstvi.

Oba kazalca, tako donosnost kapitala kot donosnost sredstev, ki sem ju za proučevano podjetje izračunala v tabeli št. 34, sta se v letu 2003 v podjetju KOTO občutno zmanjšala v primerjavi z letom 2002. Na to so vplivala tako zmanjšanje dobička kot tudi zmanjšanje

¹⁶ Donosnost kapitala je v angleški literaturi opredeljena kot Return on Equity -ROE

¹⁷ Donosnost sredstev je opredeljena kot Return on Assets - ROA

kapitala in sredstev. Tako je podjetje v letu 2003 na 100 SIT vloženega kapitala ustvarilo samo še 3,55 SIT dobička. Medtem ko je donosnost kapitala in donosnost sredstev v letu 2002 znašala približno enako, pa je ta razkorak med njima v letu 2003 večji.

Tabela 34: Rentabilnost poslovanja KOTO, d.d., v letih 2002 in 2003 v 1000 SIT

	leto 2003	leto 2002	I03/02
1. Dobiček	193.474	537.935	36,0
2. Povprečni kapital	5.444.244	6.392.223	85,2
3. Povprečna sredstva	8.365.554	8.435.137,3	99,2
4. Donosnost kapitala v % (1/2)	3,55	8,42	41,2
5. Donosnost sredstev v % (1/3)	2,31	6,38	36,3

Vir: Bilanca stanja in izkaz poslovnega izida podjetja KOTO, d.d., za leta 2001-2003

3.2.5 Drugi kazalci poslovanja

3.2.5.1 Odpisanost osnovnih sredstev

Zastarevanje osnovnih sredstev je ekonomski pojav, ki ga ne moremo natančno meriti. Posredno ga izražamo z odpisanostjo osnovnih sredstev¹⁸. Stopnja odpisanosti oziroma zastarelosti je opredeljena kot razmerje med popravkom vrednosti osnovnih sredstev in nabavno vrednostjo osnovnih sredstev (Turk, 1993, str. 284). Pove nam, kolikšen del nabavne vrednosti osnovnega sredstva je že amortiziran.

Stopnjo odpisanosti osnovnih sredstev v KOTO prikazujem v tabeli št. 35.

Tabela 35: Stopnja odpisanosti osnovnih sredstev v KOTO, d.d., v letih 2002 in 2003 v 1000 SIT

	leto 2003	leto 2002	I03/02
1. Nabavna vrednost osn. sredstev	6.619.176	7.972.517	83,0
2. Popravek vrednosti osn. sredstev	4.329.884	4.514.373	95,9
3. Stopnja odpisanosti osn. sredstev v % (2/1)	65,41	56,62	115,5
4. Stopnja neodpis. osn. sredstev v % (100-3)	34,59	43,38	79,7

Vir: Tabeli št. 6 in 7.

Do leta 2003 je bilo odpisanih 65,41 % nabavne vrednosti osnovnih sredstev. Stopnja odpisanosti 65,41 % pomeni, da je bilo 65,41 % nabavne vrednosti osnovnih sredstev prenesene na poslovne učinke. Obenem pa nam ta podatek pove, da so imeli v podjetju relativno zastarelo opremo, ki pa se iz leta v leto stara. Nasprotje od stopnje odpisanosti je stopnja neodpisanosti osnovnih sredstev, pri čemer je le-ta razlika med nabavno vrednostjo osnovnih sredstev in odpisano vrednostjo teh sredstev (Pučko, 2001, str. 31).

¹⁸ Obstaja večja ali manjša razlika med stopnjo odpisanosti in stopnjo zastarelosti osnovnih sredstev, kajti odpisanost je posledica politike amortiziranja teh sredstev, ki se ji ne posreči vedno uveljavljati popolne skladnosti z zastarevanjem osnovnih sredstev (Pučko, 2001, str. 31).

3.2.5.2 Tehnična opremljenost dela

Koeficient tehnične opremljenosti dela nam kaže delež osnovnih sredstev po nabavni vrednosti na zaposlenega (Slovenski računovodski standardi, 2002, str. 213). Ocenjevanje tehnične opremljenosti dela s količnikom, ki prikazuje vrednost delovnih priprav na zaposlenega, daje analitično bolj natančne ocene kot ocenjevanje z vso vrednostjo osnovnih sredstev na zaposlenega, saj so prav delovne priprave tiste, s katerimi bolj neposredno ustvarjamo poslovne učinke. Ko ocenjujemo tehnično opremljenost dela v konkretnem podjetju, včasih uporabimo tisto različico opredelitve kazalca tehnične opremljenosti dela, ki ima v imenovalcu samo proizvodne delavce, zaposlene v podjetju. Pri tem izhajamo iz podmene, da je pomembna predvsem opremljenost tega kadra z delovnimi pripravami oziroma osnovnimi sredstvi, ker pač ta opremljenost najbolj vpliva na tehnično produktivnost dela v podjetju (Pučko, 2001, str. 42).

Tehnično opremljenost dela v KOTO prikazujem v naslednji tabeli.

Tabela 36: Tehnična opremljenost dela v KOTO, d.d., v letih 2002 in 2003 v 1000 SIT na zaposlenega

	Leto 2003	letu 2002	I03/02
1. Nabavna vrednost opreme	3.763.520	3.967.166	94,9
2. Število proizvodnih delavcev na dan 31.12.	97	110	88,2
3. Tehnična opremljenost dela (1/2)	38.799	36.065	107,6

Vir: Tabeli št. 6 in 7 ter evidenca kadrovskega sektorja družbe KOTO, d.d.

Tehnična opremljenost dela je leta 2002 znašala 36.065 tisoč SIT na zaposlenega, leta 2003 pa 38.799 tisoč SIT, kar je za 7,6 odstotkov več kot v predhodnem letu. Vzrok tega zmanjšanja je mogoče iskati tako v zmanjšanju nabavne vrednosti opreme kot tudi števila proizvodnih delavcev.

3.2.5.3 Obračanje obratnih sredstev

Obratna sredstva so del gibljivih sredstev, če le-ta pojmujejo kot celoto obratnih sredstev in kratkoročnih finančnih naložb. Za obratna sredstva je značilno, da so to tista poslovna sredstva, ki hitro spreminjajo svojo obliko in ki se že v enem poslovnem procesu pretvorijo iz ene v različne druge oblike, ob zaključku procesa pa se ponovno spreminjajo v svojo začetno obliko (Pučko, 2001, str. 76).

Hitrost obračanja vpliva na uspešnost poslovanja v obdobju. Podjetje je uspešnejše, če se sredstva hitreje obračajo, saj je v tem primeru potrebnih manj sredstev za enak uspeh. Vendar obseg obratnih sredstev ne sme biti prevelik, ker bi to negativno vplivalo na uspešnost poslovanja, ne sme pa biti tudi premajhen, saj bi to onemogočilo normalen potek gospodarske dejavnosti. Hitrost obračanja lahko izračunamo s koeficientom obračanja ali trajanjem enega obrata v dnevih. Koeficient obračanja je opredeljen kot razmerje med poslovnimi prihodki in

povprečnim stanjem obratnih sredstev v obdobju. Pove nam, kolikokrat so se v obdobju obratna sredstva obrnila (Pučko, Rozman, 1992, str. 69).

Za podjetje KOTO prikazujem izračun koeficienta obračanja obratnih sredstev in trajanja enega obrata v tabeli št. 37.

Tabela 37: Koeficient obračanja obratnih sredstev in trajanje enega obrata v KOTO, d.d., v letih 2002 in 2003 v 1000 SIT

	leto 2003	leto 2002	I03/02
1. Poslovni prihodki	10.100.853	10.491.398	96,3
2. Povprečna obratna sredstva ¹⁹	2.946.162	2.797.985	105,3
3. Koef. obrač. obratnih sredstev (1/2)	3,43	3,75	91,4
4. Trajanje enega obrata (v dneh)²⁰	105	96	109,4

Vir: Bilanci stanja in izkaza poslovnega izida za podjetje KOTO, d.d., za leti 2002 in 2003

Koeficient obračanja obratnih sredstev je v letu 2002 znašal 3,75, kar pomeni, da so se obratna sredstva v tem letu v povprečju obrnila 3,75-krat, kar pomeni, da so bila vezana povprečno 96 dni. Obratna sredstva so se v letu 2003 v povprečju obrnila 3,43-krat, kar pomeni, da je en obrat trajal 105 dni. Tako lahko vidimo, da se je v enem letu čas vezave obratnih sredstev povečal za 9 dni. Tako povečanje trajanja enega obrata je posredno negativno vplivalo na uspešnost poslovanja podjetja KOTO, saj je potrebno daljše časovno obdobje za preoblikovanje obratnih sredstev iz denarne oblike preko drugih oblik spet v denarno obliko.

3.2.5.4 Stopnja kapitalizacije in zadolženosti

Iz strukture virov financiranja lahko ugotovimo, kolikšna je zadolženost podjetja in iz katerih virov podjetje pridobiva finančna sredstva. Pri tem imamo na voljo dva samostojna kazalca, ki nam omogočata takoj oblikovati sodbo o obstoju problemskega položaja. Pri tem stopnjo kapitalizacije opredelimo kot odnos med lastnimi viri in vsemi viri. Stopnja zadolženosti pa je razmerje med tujimi viri sredstev in vsemi viri. Pri ocenjevanju stopnje kapitalizacije obstaja izkustveno priporočilo, da mora biti stopnja kapitalizacije vsaj 0,5, če jo računamo z vsemi viri v imenovalcu. To pomeni, da podjetje naj ne bi imelo več kot polovico obveznosti do tujih virov sredstev. V nasprotnem primeru je varnost naložbe v takšno združbo za upnika preveč tvegana (Pučko, 2001, str. 83).

Tabela št. 38 nam prikazuje stopnjo kapitalizacije in zadolženosti za podjetje KOTO.

¹⁹ Povprečno stanje obratnih sredstev sem izračunala kot aritmetično sredino začetnega stanja na dan 1. 1. in končnega stanja na dan 31. 12. poslovnega leta. Obratna sredstva so manjša od gibljivih za višino kratkoročnih finančnih naložb.

²⁰ Trajanje enega obrata = 360 dni/koeficient obračanja.

Tabela 38: Stopnja kapitalizacije in zadolženosti v KOTO, d.d., v letih 2002 in 2003 v 1000 SIT

	leto 2003	leto 2002	I03/02
1. Lastni viri ²¹	4.659.636	6.284.334	74,1
2. Tuji viri ²²	3.593.835	2.193.302	163,9
3. Viri skupaj	8.253.471	8.477.636	97,4
4. Stopnja kapitalizacije v % (1/3)	56,46	74,13	76,2
5. Stopnja zadolženosti v % (1/2)	43,54	25,87	168,3

Vir: Bilanca stanja podjetja KOTO, d.d., na dan 31. 12. 2002 in 31. 12. 2003

Iz tabele je moč natančno razbrati delež tujega kapitala v vseh sredstvih podjetja. Tako v letu 2002 lastna sredstva predstavljajo 74 % vseh sredstev in 26 % tujih sredstev, medtem ko tuja sredstva leta 2003 narastejo na kar 44 %. Tu se jasno pokaže vse večje financiranje s tujimi viri, predvsem s posojili bank za financiranje investicij in pomanjkanj likvidnih sredstev za tekoče poslovanje.

3.2.5.5 Finančna stabilnost

Količnik finančne stabilnosti je opredeljen kot razmerje med dolgoročnimi viri sredstev in dolgoročno vezanimi sredstvi. Vrednost količnika finančne stabilnosti mora biti okrog ena, če hoče podjetje finančno stabilno poslovati. Zato lahko trdimo, da je ta kazalec samostojni kazalec. Če je vrednost tega kazalca pod ena, bo podjetje zelo verjetno imelo težave pri ohranjanju svoje likvidnosti, kajti del dolgoročno vezanih sredstev financira s kratkoročnimi viri. Količnik finančne stabilnosti naj tudi nebi pomembneje presegel vrednosti ena. Če jo presega, to pomeni, da ima podjetje prevelike dolgoročne vire sredstev, kar pa je praviloma nesmotrno (Pučko, 2001, str. 89). Finančno stabilnost za KOTO podajam v tabeli št. 39.

Tabela 39: Stopnja finančne stabilnosti v KOTO, d.d., v letih 2002 in 2003 v 1000 SIT

	leto 2003	leto 2002	I03/02
1. Kapital	4.659.636	6.228.851	74,8
2. Dolgoročne rezervacije	0	55.483	0,0
3. Dolgoročne obveznosti	309.614	282.214	109,7
4. Stalna sredstva	2.952.293	4.496.324	65,7
5. Stopnja finančne stabilnosti ((1+2+3)/4)	1,68	1,46	115,3

Vir: Bilanca stanja podjetja KOTO, d.d., na dan 31. 12. 2002 in 31. 12. 2003

V letu 2003 količnik finančne stabilnosti znaša 1,68 in je bil močno nad priporočeno vrednostjo. To pomeni, da podjetje vsa dolgoročna sredstva in še del kratkoročnih financira z dolgoročnimi viri. Takšno financiranje je praviloma nesmotrno, saj so dolgoročni viri sredstev ponavadi dražji od kratkoročnih.

²¹ Lastni viri zajemajo kapital in dolgoročne rezervacije.

²² Tuji viri zajemajo dolgoročne in kratkoročne finančne in poslovne obveznosti ter pasivne časovne razmejitve.

3.2.5.6 Plačilna sposobnost oziroma likvidnost

Likvidnost pomeni sposobnost poplačati v danem trenutku zapadle obveznosti. Tisto podjetje, ki postane nelikvidno, se izpostavi hudi nevarnosti, da bo šlo v stečaj in likvidacijo.

Ker je podjetje lahko likvidno v določenem trenutku, v drugem, ko ji zapade v plačilo večji račun, pa že nelikvidno, ne kaže spremljati in ocenjevati likvidnost zgolj statično z vidika nekega trenutka, ampak tudi dinamično, ko spremljamo, koliko likvidnih sredstev bo podjetje imelo v določeni dobi in koliko obveznosti ji bo v tej dobi zapadlo v plačilo (Pučko, 2001 str. 90).

Ponavadi se izračunavajo trije količniki likvidnosti: količnik obratne likvidnosti kot razmerje med obratnimi sredstvi in kratkoročnimi obveznostmi (njegova vrednost naj bi bila vsaj 2), količnik hitrega preizkusa likvidnosti kot razmerje med obratnimi sredstvi, zmanjšanimi za zaloge, in kratkoročnimi obveznostmi (njegova vrednost vsaj 1) ter količnik denarne likvidnosti kot razmerje med denarnimi sredstvi, povečanimi za prodajljive vrednostne papirje, in kratkoročnimi obveznostmi (Pučko, 2001, str. 138).

Kazalci plačilne sposobnosti za podjetje KOTO so prikazani v tabeli št. 40.

Tabela 40: Kazalci plačilne sposobnosti za podjetje KOTO, d.d., v letih 2002 in 2003 v 1000 SIT

	leto 2003	Leto 2002	I03/02
1. Obratna sredstva	2.978.528	2.913.795	102,2
2. Zaloge	1.093.933	1.604.681	68,2
3. Denarna sredstva	183.089	37.549	487,6
4. Vrednostni papirji za prodajo	329.234	179.020	183,9
5. Kratkoročne obveznosti	3.254.549	1.907.716	170,6
6. Količnik obratne likvidnosti (1/5)	0,92	1,53	59,9
7. Količnik hitrega preizkusa likvid. ((1-2)/5)	0,58	0,69	84,4
8. Količnik denarne likvidnosti ((3+4)/5)	0,16	0,11	138,7

Vir: Bilanca stanja podjetja KOTO, d.d., na dan 31. 12. 2002 in 31. 12. 2003

Nobeden od kazalnikov ne zadošča priporočljivim merilom. To kaže na slabo likvidnost podjetja, kar pa je lahko prvi pokazatelj poslabšanja poslovanja podjetja. Za samo podjetje bi bilo te tri kazalnike smiselno spremljati daljše obdobje, da bi dobili realnejšo sliko o dejanskem stanju, saj se podatki nanašajo le na zadnji dan v letu.

4 SODOBNI SISTEMI MERJENJA USPEŠNOSTI 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 ("Performance Measurement")²³, smiselno pa spadajo na področje sistemov strateške kontrole. Tako je danes poznanih že veliko podjetij, ki so v svoji praksi zelo učinkovito združila Total Quality Management (TQM) z modelom poslovne odličnosti, ki ga je uvedla European Foundation for Quality Management (EFQM) in vse skupaj povezala še z uravnoteženim sistemom kazalnikov (angl. The Balanced Scorecard - BSC). V sodobne koncepte merjenja in spremljanja uspešnosti poslovanja, ki so istočasno menedžerski koncepti, so vključeni tudi z angleškimi izrazi poimenovani Value Based Management (VBM), Activity Based Budgeting, Activity Based Management, management system, Activity Based Costing (ABC) in drugi modeli oziroma pristopi.

Za boljšo ponazoritev razlik med tradicionalnim in sodobnim merjenjem uspešnosti v nadaljevanju prikazujem tabelo z omenjenimi razlikami.

Tabela 41: Tradicionalni in sodobni sistem kazalnikov za merjenje učinkovitosti poslovanja

Tradicionalno merjenje uspešnosti	Sodobno merjenje uspešnosti
Finančna naravnost	Naravnost na stranke
Usmerjen v preteklost	Usmerjen v prihodnost
Kratkoročni vidik	Dolgoročni strateški pogled
Delno prilagodljiv	Visoko prilagodljiv
Osredotočen navznoter	Osredotočen navzven
Zniževanje stroškov	Izboljšave zmogljivosti
Navpična struktura poročanja	Vodoravna struktura poročanja
Po področjih	Združevalen
Ločeno obravnavanje rezultatov	Istočasno obravnavanje rezultatov
Nezadostna analiza odstopanj	Odstopanja so neposredno določena
Posamezno spodbujanje zmogljivosti	Skupinsko spodbujanje zmogljivosti
Posamezno učenje	Učenje celotne organizacije

Vir: Nemeč, 2000, str. 498.

Sodobni način merjenja uspešnosti, za razliko od tradicionalnega, zahteva merjenje na operativni ravni, zato je zajemanje podatkov veliko bolj razvejano, podrobno in celovito. Uvajanje merjenja učinkovitosti zahteva tudi širše razumevanje in podporo vodilnih zaposlenih. Prav zaradi merjenja na operativni ravni, je za uspešnost merjenja pomembna tudi razširjenost in strinjanje zaposlenih z vizijo in strateškimi cilji podjetja. Bolj ko je vizija

²³ Anthony in Govindarajan (2000, str. 44) opredeljujeta merjenje uspešnosti kot sistem, katerega cilj je uresničitev strategije podjetja. Pri oblikovanju sistema je naloga vodilnih menedžerjev, da izberejo kazalnike, ki kar najbolj odražajo strategijo. Gleich (2002, str. 447) opredeli merjenje uspešnosti kot proces oblikovanja in izvajanja meritev s pomočjo večjega števila kazalnikov različnih dimenzij (npr. stroškov, časa, kvalitete, sposobnosti inoviranja, zadovoljstva kupcev), ki služijo za ugotavljanje obstoječih in potencialnih sposobnosti objektov v podjetju.

razširjena in sprejeta med zaposlenimi v podjetju, tem bolj bo sprejet tudi nov način merjenja učinkovitosti, saj imajo z novim načinom merjenja vse dejavnosti in organizacijske ravni svoje natančno opredeljene strategije in merljive cilje (Nemec, 2000, str. 497).

V nadaljevanju predstavljam tiste sodobne metode merjenja uspešnosti poslovanja, ki jih podjetje KOTO vključuje v svoj okvir spremljanja poslovanja podjetja. Le-te bom najprej predstavila teoretično, nato pa bom predstavila, kako to poteka v proučevanem podjetju.

4.1 SODOBNI SISTEMI MERJENJA USPEŠNOSTI POSLOVANJA V TEORIJI

4.1.1 Dupontova analiza

Razprave o merjenju in presojanju uspešnosti poslovanja so v zadnjih letih pritegnile veliko pozornosti strokovne javnosti. Uveljavilo se je spoznanje, da zgolj kratkoročni finančni kazalniki v sodobnem poslovnem okolju ne zadoščajo za kakovostno presojanje uspešnosti posameznih podjetij. Razvijajo se novi modeli za presojanje uspešnosti poslovanja, ki tradicionalne kratkoročne finančne kazalnike dopolnjujejo z različnimi nefinančnimi informacijami in na njih temelječimi kazalniki. Na tem mestu želim prikazati, kako s pomočjo sistema medsebojno povezanih kazalnikov analiziramo dejavnike, ki vplivajo na velikost dobičkonosnosti kapitala kot enega temeljnih kratkoročnih finančnih kazalnikov presojanja uspešnosti poslovanja. Gre za analizo, ki jo poznamo pod imenom Dupontova analiza.

Sistem medsebojno povezanih kazalnikov, ki se je uveljavil pod imenom Dupontova analiza, je dobil ime po ameriškem podjetju Dupont, kjer os ga razvili in pričeli uporabljati konec dvajsetih let prejšnjega stoletja. Njegovo bistvo je, da dobičkonosnost kapitala razčleni na zmnožek treh kazalcev - dobičkovnost prihodkov (angl. "profit margin"), obračanje sredstev (angl. "asset turnover") in razmerje med sredstvi in kapitalom (angl. "leverage").

Dupontov sistem kazalnikov, ki povezuje vse temeljne kategorije iz bilance stanja in izkaza poslovnega uspeha, prikazujem v prilogi št. 4.

Leva stran sheme razvija dobičkonovnost prodaje. Pri tem so prikazane postavke stroškov, ki se združijo v celoten strošek. Ko odštejemo stroške od prodaje, dobimo neto dobiček podjetja, ta pa z deljenjem s prodajo prikazuje odstotek denarne enote, ki ostane lastnikom. Desna stran sheme prikazuje kategorije sredstev, jih združi in deli prodajo s celotnimi sredstvi. Dobljeni rezultat pokaže, kolikokrat v letu "obrne podjetje svoja sredstva". Govorimo torej o kazalniku učinkovitosti ali izrabljenosti uporabe sredstev podjetja.

Rezultat je v odstotku in pomeni prisluženi dobiček na sredstva podjetja. Če je podjetje uporabilo samo kapital, potem je stopnja dobičkonosnosti sredstev enaka stopnji dobičkonosnosti kapitala. V resnici pa vemo, da je kapital pridobljen tudi s strani kreditodajalcev in delničarjev, ki imajo svoj delež v kapitalu. Zato se mora dobičkonosnost

sredstev pomnožiti s količnikom kapitala (angl. "equity multiplier")²⁴, da dobimo kazalnik dobičkonosnosti na kapital. Ta kazalnik se seveda lahko izračuna tudi neposredno. Enačbe Dupont prikazujejo velikost vpliva dobičkonosnosti sredstev in uporabe dolga na oblikovanje donosnosti kapitala.

Sistem Dupont analizira poti za izboljšanje poslovanja podjetja. Levo stran sheme preučujejo zaposleni v marketingu in ugotavljajo vplive povečanja oz. znižanja prodajnih cen, prehodov na nove proizvode ali trge z višjimi pokritji itn. Stroškovni knjigovodje preverjajo postavke stroškov ter delujejo skupaj s tehnologi, nabavljalci in drugimi iz operative, da bi našli poti za zmanjševanje stroškov. Desno stran sheme pa analizirajo finančni analitiki skupaj z zaposlenimi v proizvodnji in trženju, da bi ugotovili poti za minimiziranje naložb glede na različne postavke sredstev. Finančni analitiki prav tako analizirajo vplive alternativnih finančnih strategij, da bi se zniževali stroški obresti in tveganje dolga, dolg pa še vedno uporabljajo za povečanje stopnje dobičkonosnosti kapitala (Mihelj, 1999, str. 185-186).

4.1.2 Model celovitega upravljanja kakovosti

Definicije celovitega upravljanja kakovosti²⁵ ni mogoče enostavno postaviti, saj se razlikuje od kulture do kulture. Uvajanje modela TQM v podjetje pomeni nov način dela in razmišljanja v podjetju (Watt, 2002, str. 34). V literaturi se s pojmom celovitega upravljanja kakovosti najpogosteje povezujejo (Ruth, 1997, str. 155):

- usmerjenost na kupca s poudarkom na odnosu kupec-dobavitelj, pri čemer je mišljen tako notranji kot zunanji kupec,
- zavezanost vsakega podjetja za izboljševanje kakovosti, še posebej pa izvršilnega vodstva,
- usposabljanje in izobraževanje se šteje kot investicija,
- vključenost vseh v podjetju za doseganje boljše kakovosti,
- usmerjenost na procese,
- uporaba timov in timskega dela,
- uporaba primernih tehnik in orodij, katerih učinkovitost se redno preverja,
- postavljanje ciljev in poročanje o njihovem doseganju na vseh področjih poslovanja,
- nenehno izboljševanje je temeljno načelo,
- vključevanje načel kakovosti v zasnovo proizvodov in storitev in
- spremembe v kulturi podjetja (Watt, 2002, str. 40).

Kljub težki opredelitvi definicije celovitega upravljanja kakovosti, skušajo ta pristop v obliki raznih modelov in nagrad promovirati v podjetjih številnih držav, s ciljem izboljšati poslovanje.

V Evropi je "European Foundation for Quality Management – EFQM" na izkušnjah teorije in prakse celovitega upravljanja kakovosti razvil svoj model poslovne odličnosti, pri čemer je

²⁴ ROE = ROA x (sredstva/kapital)

²⁵ Ang. Total Quality Management - TQM

poslovna odličnost opredeljena kot izjemna ali izstopajoča praksa v upravljanju podjetja in doseganju rezultatov, temelječih na osnovni politiki poslovne odličnosti (Savič, 2001, str. 12).

V slovenskih podjetjih se uporablja Priznanje Republike Slovenije za kakovost. Temelji na modelu Evropske nagrade za kakovost, ki jo podeljuje "European Foundation for Quality Management" od leta 1992.

4.1.3 Predračunavanje na podlagi aktivnosti (Activity Based Budgeting – ABB)

Predračunavanje na podlagi aktivnosti je proces načrtovanja in nadziranja pričakovanih aktivnosti v podjetju z namenom izdelati stroškovno učinkovit predračun, ki ustreza predvidenemu obsegu dela in dogovorjenim strateškim ciljem. Končni rezultat predračunavanja na podlagi aktivnosti je predračun aktivnosti, ki je kvantitativna predstavitev pričakovanih aktivnosti v podjetju in odraža napoved managementa glede obsega dela ter finančnih in nefinančnih pogojev, ki morajo biti izpolnjeni za doseganje dogovorjenih strateških ciljev ter načrtovanih sprememb za izboljšanje uspešnosti poslovanja. Pri predračunavanju na podlagi aktivnosti podjetje uporablja informacije, pridobljene s pomočjo koncepta stroškov po aktivnostih poslovnega procesa²⁶, za oblikovanje predračuna, ki temelji na ocenjenih potrebah po delu in ostalih prvinah poslovnega procesa, ne pa na finančnih podatkih iz preteklega poslovanja. Predračun, ki temelji na aktivnostih, nam prikazuje predvidene vrste, količine in stroške prvin, ki naj bi jih porabljale aktivnosti v okviru poslovanja podjetja. Tovrstni predračun bi moral biti del celovitega načrtovanja na podlagi aktivnosti v okviru podjetja kot celote (Brimson, Antos, 2000, str. 460-462).

Predračunavanje na podlagi aktivnosti lahko zapišemo kot zaporedje naslednjih korakov (Cooper, Kaplan, 1999, str. 529):

- ocena obsega proizvodnje in prodaje po posameznih poslovnih učinkih in kupcih v naslednjem obdobju,
- predvidevanje potrebnih aktivnosti za ocenjeni obseg proizvodnje in prodaje, izračun potrebnih prvin po posameznih aktivnostih,
- določitev skupnega obsega posameznih prvin in
- določitev zmogljivosti posamezne aktivnosti (glede na "ozka grla" v prvinah, ki omejujejo zmožnosti podjetja, da bi opravilo določeno aktivnost).

Predračunavanje na podlagi aktivnosti se je v mnogih podjetjih izkazalo kot boljši način predračunavanja od tradicionalnega predračunavanja, kjer se pogosto zgodi, da menedžerji preprosto pogledajo stroške preteklega leta ter povečajo postavke v predračunu v skladu s pričakovano inflacijo in pričakovanim povečanjem prihodkov. Tako se neučinkovitost preteklega poslovnega leta vgradi v predračun tekočega leta (Brimson, Antos, 2000, str. 459; Cokins, 1999, str. 4-5). Za predračunavanje na podlagi aktivnosti, v nasprotju s tradicionalnim

²⁶ koncept stroškov po aktivnostih poslovnega procesa oziroma angl. Activity Based Costing – ABC

predračunavanjem, med drugim velja, da omogoča usklajevanje aktivnosti med poslovnimi procesi; zahteva, da upoštevamo tudi potrebe in želje kupcev; osredotoča se na obseg dela ter na to, katere aktivnosti in kako se opravljajo (obseg potrebnih poslovnih prvin je tako odvisen od aktivnosti, ki se bodo izvedle); vsak zaposleni je odgovoren za obvladovanje aktivnosti, ki jih opravlja; prizadeva si za zagotavljanje skladnosti rezultatov in izvajanja aktivnosti in nalog; bolj se osredotoči na določanje aktivnosti in poslovnih procesov, kot pa na določanje poslovnih prvin in ciljev (Brimson, Antos, 2000, str. 458-459).

Z uporabo predračunavanja na podlagi aktivnosti določimo potrebne poslovne prvine in njihove stroške na podlagi pričakovanih aktivnosti, poslovnih procesov in potrebnega obsega dela. Predračuni morajo temeljiti na prihodnjem (predvidenem) obsegu dela, da lahko s tem zadovoljimo želje in zahteve kupcev, dosežemo cilje in strategije podjetja ter posameznih oddelkov znotraj njega, da ustvarimo nove oziroma spremenjene poslovne učinke, da ustrezno spremenimo poslovne procese, da izboljšamo učinkovitost in uspešnost poslovanja, da dosežemo cilje glede kakovosti, fleksibilnosti in pretočnih časov, da dosežemo cilje na področju poprodajnih storitev in podobno. Uspešno predračunavanje na podlagi aktivnosti zahteva predanost odličnosti in uporabo ustreznega pristopa pri obvladovanju aktivnosti ter poslovnih procesov za zagotavljanje te odličnosti (Brimson, Antos, 2000, str.461-462).

Predračunavanje na podlagi aktivnosti omogoča menedžerjem sprejemanje boljših odločitev o poslovanju, saj pri njem ne gre le za izpolnjevanje predračunskih obrazcev, kot je to običaj pri tradicionalnem predračunavanju, pač pa je usmerjeno v izboljševanje in napredek v poslovanju podjetja. Je pristop, s pomočjo katerega lahko menedžerji v podjetju hitreje in lažje vplivajo na izboljšanje izvajanja posameznih aktivnosti in poslovnih procesov (Brimson, Antos, 2000, str.477).

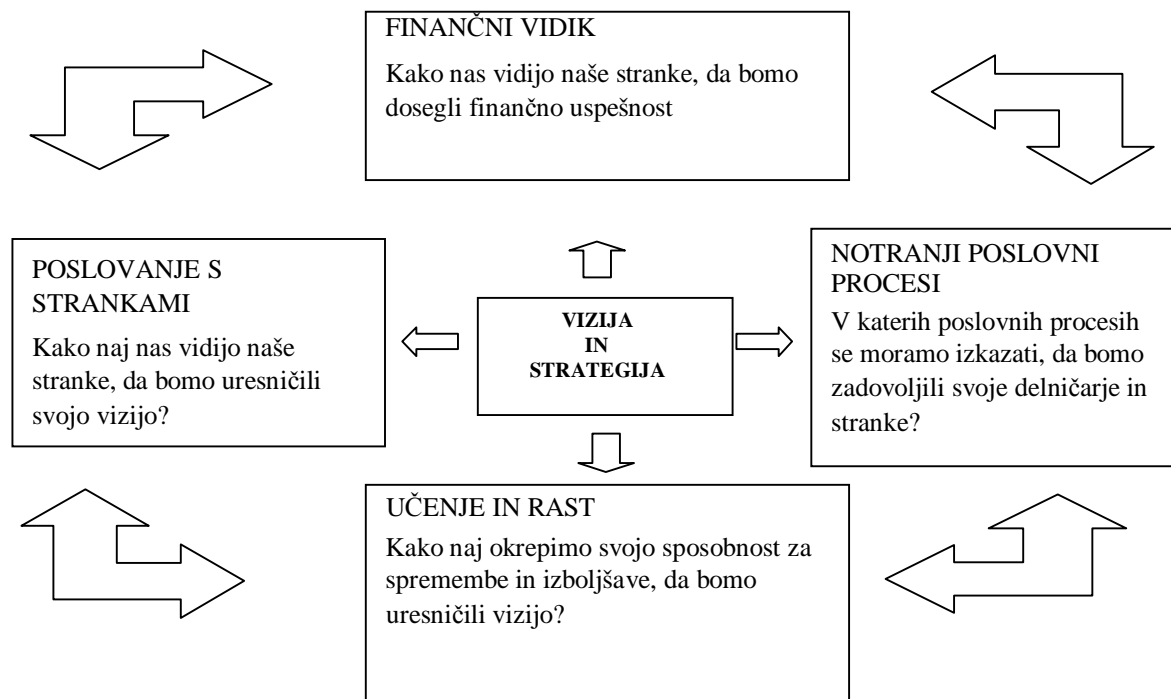
4.1.4 Uravnoreženi sistem kazalnikov (The Balanced Scorecard)

Ena od sodobnejših metod ugotavljanja uspešnosti poslovanja je tudi uravnoreženi izkaz poslovanja avtorjev Kaplana in Nortona, ki vključuje štiri vidike uspešnosti poslovanja, med katerimi so kar trije nefinančni, vendar en vidik le ostaja finančen. Težnja, ki se v tem modelu zasleduje je, da mora poslovodstvo skrbeti, da so tako finančni in nefinančni kazalci uravnoreženi, seveda če želi, da bo podjetje poslovalo uspešno in raslo v skladu s pričakovanji. Avtorja v svojem delu izhajata iz prepričanja, da finančni kazalci, kljub svoji veliki pomembnosti, ne morejo biti ustrezno vodilo in edini kriterij za odločanje v sodobnem poslovnem svetu in to zaradi tega, ker prikazujejo le rezultate preteklih poslovnih odločitev (Šink, 2001, str. 59). Zato morajo sodobni menedžerji v gospodarskih družbah ob sprejemanju svojih odločitev razlikovati med dejavniki uspešnosti in rezultati, ki so le posledica teh dejavnikov (Kaplan, Norton, 2000, str 30-31).

Zatorej lahko finančni vidik vsebuje vse finančne kazalnike, ki pa jih je potrebno spremljati tudi z nefinančnega vidika. Uravnoreženi sistem kazalnikov poleg finančnega vidika obsega

še tri nefinančne vidike uspešnosti poslovanja, ki so vidik poslovanja s kupci, vidik notranjih poslovnih procesov ter vidik učenja in rasti, kar je prikazano na spodnji sliki.

Slika 6: Uravnoteženi sistem kazalnikov



Vir: Kaplan Robert. S., Norton David P.: Uravnoteženi sistem kazalnikov, 2000, str. 21.

Z zgoraj omenjenimi vidiki avtorja Kaplan in Norton opredelita model in s tem tudi štiri vidike kazalcev. Opredelitev vidikov in s tem kazalcev (Šink, 2001, str. 60-61) je sledeč:

- Finančni vidik: je vidik lastnikov podjetja. V ta vidik management vključi finančne kazalce, ki prikazujejo uspešnost poslovanja. Kazalci, ki se upoštevajo iz tega vidika poslovanja so donosnost naložb in ekonomsko dodana vrednost.
- Vidik kupcev: vsebuje kazalce, s katerimi management spremlja, kako poslovanje podjetje vrednotijo kupci. Med osnovne kazalnike rezultatov sodijo zadovoljstvo strank, donosnost strank ter tržni delež in delež strank na ciljnih segmentih. Vidik poslovanja s strankami bi moral vključevati tudi specifične kazalnike ponudb, ki jih bo podjetje posredovalo strankam na ciljnih tržnih segmentih. Gibala temeljnih rezultatov na področju strank, ki so specifična za posamezni segment, predstavljajo tiste dejavnike, ki so ključnega pomena pri odločitvi, ali bodo stranke zamenjale dobavitelja ali mu bodo ostale zveste (Kaplan, Norton, 2000, str 38).
- Vidik notranjih poslovnih procesov, kjer je potrebno opredeliti ključne notranje procese, po katerih se mora gospodarska družba odlikovati. Za te procese lahko rečemo, da so procesi, kjer se mora gospodarska družba najbolj odlikovati, če želi zadovoljiti kupce in lastnike. Ti procesi pa gospodarski družbi omogočajo zagotavljanje ponudb, ki bodo pritegnile in obdržale stranke na ciljnih tržnih

segmentih ter izpolnili pričakovanja delničarjev – lastnikov. Kazalci, ki se upoštevajo s tega vidika poslovanja so kakovost, odzivni čas, stroški in uvajanje novih izdelkov.

- Vidik učenja in rasti: odraža sposobnosti zaposlenih, kakovost sistemov in organizacijskih postopkov v gospodarski družbi, ki so osnova za organizacijsko učenje in rast. Tako kot znotraj vidika poslovanja s strankami, kazalniki, ki temeljijo na zaposlenih, vključujejo mešanico splošnih kazalnikov rezultatov – zadovoljstvo, ohranjanje zaposlenih, usposabljanje in znanja zaposlenih – skupaj s specifičnimi gibalci teh splošnih kazalnikov, kot so podrobni, za podjetje specifični sezname posameznih znanj, potrebnih v novem konkurenčnem okolju (Kaplan, Norton, 2000, str. 40). Kazalci, ki se upoštevajo s tega vidika poslovanja so zadovoljstvo zaposlenih in dostopnost informacijskih sistemov.

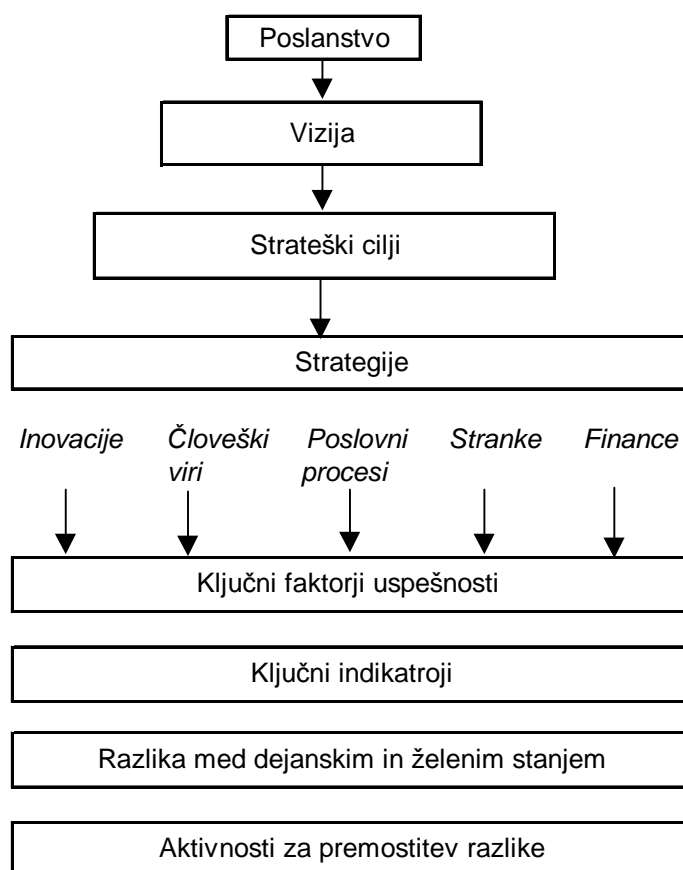
Vsi ti kazalniki se med seboj prepletajo in skupaj vplivajo na uspeh poslovanja gospodarske družbe.

Uravnoteženi izkaz kot model je uporaben za presojanje uspešnosti poslovanja v katerikoli gospodarski dejavnosti, ne glede na naravo poslovnih učinkov. Po potrebi lahko podjetje vključi še druge vidike poslovanja, kot je na primer vidik dobaviteljev. Na nabor kazalcev v modelu vplivajo številni dejavniki, kot so strategija podjetja, tehnologija, organizacija in še mnogo drugih, zato vnaprej ni mogoče opredeliti sklopa kazalcev, ki bi bil univerzalen in primeren v vseh podjetjih za celovito ugotavljanje in presojanje uspešnosti poslovanja. Pomembno je, da ne pretiravamo s številom kazalcev, ki jih vključimo v uravnoteženi izkaz. Avtorja predlagata, da naj v model ne bi vključilo več kot 20 do 25 kazalcev za vse štiri vidike skupaj, saj bi z prevelikim številom kazalcev menedžerji izgubili pregled nad dejansko uspešnostjo poslovanja (Šink, 2001, str. 61-62).

4.1.4.1 Povezava uravnoteženega sistema kazalnikov z vizijo in strategijo podjetja

Metoda uravnoteženih kazalnikov (Kaplan, Norton, 2000, str. 20-31) ni le zbirka raznih finančnih in nefinančnih kazalnikov uspešnosti, temveč transformacija poslanstva, vizije in strategij podjetja v oprijemljive, subjektivno in objektivno določljive mere uspešnosti družbe. Vodstva, ki so naravnana v nenehno inovativno izboljševanje, lahko v uravnoteženem sistemu kazalnikov povežejo ključne faktorje uspešnosti z aktivnostmi, ki so potrebne za zagotovitev uresničevanja vizije in strategije podjetja. Povezavo prikazujem z naslednjo sliko.

Slika 7: Povezava uravnoteženega sistema kazalnikov s ključnimi faktorji uspešnosti ter potrebnimi aktivnostmi za uresničitev vizije in strategij podjetja



Vir: Prirejeno po Balanced Scorecard v praksi, 2001

Smiselno je tudi razgraditi strateške kazalnike uspešnosti v uravnoteženem sistemu kazalnikov na povsem specifične kazalnike za operativno uporabo v primeru, ko obravnavamo notranjo organizacijsko ali samostojno poslovno enoto podjetja.

Na tak način lahko dosežemo uskladitev ukrepov za izboljšave s splošnimi dejavniki uspeha v podjetju, boljše dojetje ciljev med zaposlenimi, hkrati pa oblikovanje ciljev na nižjih ravneh na način, da dopolnjujejo in podpirajo cilje višjih ravni odločanja. Tako postane uravnoteženi sistem kazalnikov tudi osnova za komuniciranje z upravo, nadzornim svetom in spodbujevalnik dialoga med vodstvom in zaposlenimi, hkrati pa tudi strateški okvir delovanja podjetja.

Uvajanje metode uravnoteženega sistema kazalnikov je odločitev najvišjega vodstva organizacije in je učinkovita le s projektnim pristopom. Podjetje mora imeti pred tem že izdelan strateški načrt, s katerim je opredeljena vizija in poslanstvo, strateški cilji in strategije. Podrobna opredelitev strategij skozi vidike BSC in kazalnike v praksi zelo hitro pokaže pomanjkljivosti strateškega načrta, ki pa jih z uvedbo uravnoteženega izkaza tudi odpravimo. V današnjem času se zelo hitro uveljavlja uvajanje sistema z močno in sistemsko zelo kakovostno zasnovano informacijsko podporo na osnovi sodobnih programskih orodij.

Podjetja, ki so sprejela in uvedla uravnoteženi sistem kazalnikov, tega danes že uporabljajo za "pomembnejše" naloge kot zgolj merjenje in presojanje ter spremljanje uspešnosti poslovanja. Po Kaplanu in Nortonu (Kaplan, Norton, 2001, str. 9) se je z uporabo sistema v zadnjem času razvila nova organizacijska oblika – strateško usmerjena organizacija.

4.2 SODOBNI SISTEMI MERJENJA USPEŠNOSTI POSLOVANJA V PRAKSI

4.2.1 Uporaba modela Dupontovega sistema povezanih kazalnikov v podjetju KOTO

Model je oblikovan v Excelu in omogoča izračun Dupontovega sistema medsebojno povezanih kazalnikov na osnovi vnosa podatkov iz bilance stanja in poslovnega izida. Model omogoča tudi simulacijo sprememb posameznih kazalnikov ob vseh možnih kombinacijah sprememb postavk v obeh omenjenih izkazih. Na primeru podjetja KOTO v okviru te naloge simulacije sprememb postavk ne bom prikazala.

Pomanjkljivost sistema je v tem, da zajema računovodske izkaze samo za eno leto in je tako onemogočena primerjava za več let. Zaradi korektnosti izračunov sem pri bilanci stanja za leti 2002 in 2003 vzela povprečne vrednosti posameznih spremenljivk.

Če primerjam izračun donosnosti poslovanja preko Dupontovega sistema medsebojno povezanih kazalnikov (izračun prikazan v Prilogah št. 5 in 6) in izračuna rentabilnosti, kot sem ga prikazala v tabeli št. 34, lahko ugotovim, da so rezultati enaki.

4.2.2. TQM v podjetju KOTO

V preteklem letu se je vodstvo družbe odločilo, da uvede sistem vodenja kakovosti. Vodenje kakovosti podjetju pomeni koordiniranje aktivnosti za usmerjanje in obvladovanje organizacije. Kakovost je stopnja, na kateri skupek svojstvenih karakteristik izpolnjuje zahteve – kar delaš danes, naredi bolje, kot si delal včeraj, in kar boš delal jutri naredi bolje, kot si danes (Kotopis, 2004, str. 6).

Tako so na podlagi odločitve pripravili načrt, da sistem vodenja kakovosti uvedejo do junija 2005. Po načrtu naj bi najprej potekalo izobraževanje ključnih ljudi, ki so vključeni v sistem kakovosti. Opravljena bo presoja sistema, kjer bo narejen posnetek dejanskega stanja. Nato bodo določili odgovornosti v projektu – določili bodo predstavnika vodstva in notranje presojevalce. Vodstvo družbe pa je že pripravilo politiko vodenja kakovosti in jo bodo predstavili zaposlenim. Pri tem bodo izpostavljena naslednja načela vodenja kakovosti (Poročilo o delu projektne skupine za TQM v KOTO, d.d.):

1. načelo: Osredotočenost na odjemalce

Organizacija je odvisna od svojih odjemalcev in naj zato razume trenutne in bodoče potrebe odjemalcev, izpolnjuje zahteve odjemalcev in si prizadeva preseči pričakovanja odjemalcev.

2. načelo: Voditeljstvo

Vodje vzpostavijo enotnost namena in usmeritve organizacije. Ustvarijo in vzdržujejo naj notranje okolje, v katerem se lahko zaposleni popolnoma vključijo v doseganje ciljev organizacije.

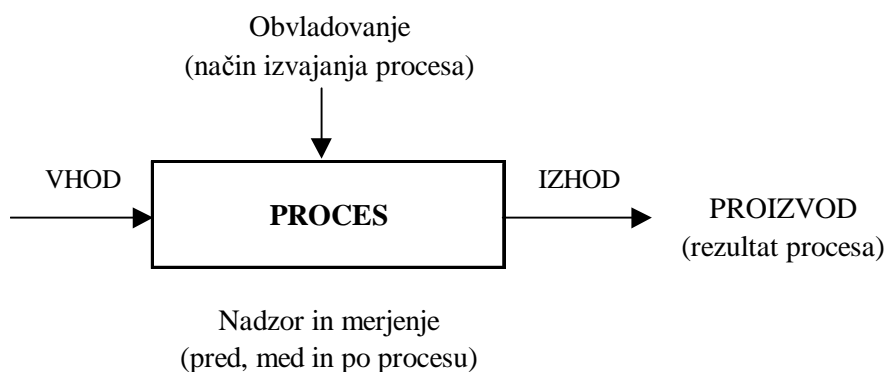
3. načelo: Vključenost zaposlenih

Zaposleni na vseh ravneh so jedro organizacije in njihova popolna vključenost omogoča, da se njihove sposobnosti uporabijo v korist organizacije.

4. načelo: Procesni pristop

Zaželen rezultat se doseže uspešneje, če se aktivnosti in z njimi povezani viri vodijo kot proces. Omenjeno načelo predstavljam tudi s sliko št. 8.

Slika 8: Opredelitev procesa



Vir: Poročilo o delu projektne skupine za TQM v KOTO, d.d.

5. načelo: Sistemski pristop

Identificiranje, razumevanje in vodenje medsebojno povezanih procesov kot sistema prispeva k učinkovitosti in uspešnosti organizacije pri doseganju njenih ciljev.

6. načelo: Nenehno izboljševanje

Nenehno izboljševanje vsesplošnega delovanja organizacije naj bo njen stalni cilj.

7. načelo: Odločanje na podlagi dejstev

Učinkovite rešitve temeljijo na analizi podatkov in informacij.

8. načelo: Vzajemno koristni odnosi z dobavitelji

Organizacija in njeni dobavitelji so medsebojno odvisni in vzajemno koristni odnosi povečujejo sposobnost obeh strani za ustvarjanje vrednosti.

V model celovitega upravljanja kakovosti pa podjetje vključuje tudi okoljski standard ISO 14001 in sistem HACCP.

Dne 16. septembra 1999 je BVQI (Bureau Veritas Quality International) izdal certifikat, s katerim potrjuje, da je v družbi KOTO upravljanje z okoljem skladno z okoljskim standardom ISO 14001. Certifikat je bil izdan za naslednje dejavnosti:

- zbiranje, prevoz in predelavo živalskih odpadkov,
- trženje proizvodov predelave,
- zbiranje, predelavo in trženje surovih živalskih kož,
- dodelavo in trženje umetnih ovitkov ter naravnih črev ter
- trženje z izdelki iz usnja in tekstila.

Dvakrat letno se izvedeta notranja in zunanja presoja. S pomočjo presoje se ugotavljajo vsa odstopanja od okoljskih ciljev po elementih standarda. V družbi KOTO je usposobljenih 21 notranjih presojevalcev, ki imajo določene strokovne izkušnje in ustrezno strokovno znanje. Zaposleni so v vseh sektorjih in oddelkih in so lahko v pomoč ostalim zaposlenim v zvezi z okoljskimi vprašanji. Poleg tega je direktor družbe imenoval posebnega predstavnika, ki ima ključno vlogo, odgovornost in pooblastila za to, da zagotovi, da se bodo zahteve sistema ravnanja z okoljem v skladu s standardom izvajale in vzdrževale. Vodstvo sistema ravnanja z okoljem je neposredno podrejeno direktorju družbe. Zunanjo presojo izvaja organizacija Bureau Veritas, ki je vodilna presojevalska organizacija na tem področju pri nas in je doslej podelila največ certifikatov. Običajno zunanja presoja poteka na lokacijah, ki niso predhodno določene.

Bistvo oziroma temeljno načelo standarda ISO 14001 (Predstavitev osnovnih pojmov SRO in ISO 14001, 2001, str. 2) je preprečevanje onesnaževanja s sistematičnim upravljanjem področij in dejavnosti, za katere vemo, da so okoljsko občutljive. To ravnanje mora biti dokumentirano in usklajeno z zakonodajo. Standard določa, kaj je potrebno storiti pri učinkovitem ravnanju z okoljem, ne pa tudi kako. Zato se je potrebno držati osnovnih navodil in postopkov. Standard ISO 14001 zahteva, da mora smotrno ravnanje z naravo postati del rednega poslovanja, torej tudi poslovnih načrtov, naložb in razmišljanja vodstva. V tem smislu naj bi vodstvo slehernega podjetja javno prevzelo obveznosti, da bo svojo poslovno prakso uskladilo z veljavnimi zakoni, za kar mora sprejeti poseben program upravljanja z vidika okolja in si v ta namen zagotoviti potrebna sredstva. Cilji podjetja morajo biti natančno opredeljeni, celoten program pa tudi finančno ovrednoten.

Razlogi za uvedbo standarda v družbi KOTO so naslednji (Predstavitev osnovnih pojmov SRO in ISO 14001, 2001, str. 2):

- zagotavlja okoljsko naravnost podjetja,
- omogoča boljše tržne priložnosti,
- izboljša ugled,
- omogoča lažje in boljše komuniciranje z javnostjo,
- zmanjšuje stroške,
- krepi zaupanje strank ter
- izboljša vodenje in obvladovanje proizvodnih procesov.

HACCP²⁷ je kratica za sistemsko metodo, ki ugotavlja in ocenjuje dejavnike tveganja pri posameznih postopkih proizvodnje in prometa z živil. Z njimi proizvajalci, distributerji, prevozniki, trgovina in ostali (celotna veriga živil) obvladujejo tveganja (biološka, kemijska in fizikalna), ki bi lahko škodovala zdravju potrošnikov. Obvladovati jih morajo na tak način, da jih bodisi preprečujejo, povsem odstranijo ali jih zmanjšajo in omejijo na sprejemljivo raven. Če to ni mogoče, morajo spremeniti postopke za proizvodnjo, pripravo ali distribucijo živil. Danes tako sistem HACCP predstavlja najuspešnejšo metodo za preprečevanje bolezni, ki se prenašajo z živil. V prihodnosti pa bo sistem HACCP osnovno gibalno usklajevanja sistemov kontrole varnosti živil na področju mednarodne trgovine (Kotopis, 2003, str. 6-7).

Koristi uporabe in uvedbe sistema HACCP za podjetje KOTO so (Kotopis, 2003, str. 7):

- to je sistematičen pristop, ki obsega vse vidike higienske ustreznosti živil, od faze surovin do uporabe končnih proizvodov,
- pravilna uporaba sistema HACCP ugotavlja vse trenutno nastale elemente tveganja,
- mednarodne organizacije ocenjujejo, da je sistem HACCP najuspešnejša metoda za preprečevanje bolezni, ki se prenašajo z živil in
- zaradi uvedbe sistema HACCP imamo tako na slovenskem kot tudi evropskem trgu konkurenčno prednost.

V družbi KOTO so se odločili za uvedbo HACCP sistema na naslednjih področjih:

- črevarna (skladiščenje, preembaliranje in prodaja naravnih črev): sistem je bil certificiran 15. aprila 2003,
- proizvodnja (topljenje loja, ostružne masti, skladičenje olj in maščob ter transport olj in maščob): sistem je bil certificiran 15. aprila 2003
- stranski živilski proizvodi: sistem je v postopku uvajanja in
- kože: sistem je v postopku uvajanja.

Certifikat sistema varnosti živil velja do 15. 4. 2006.

4.2.3. Predračunavanje na podlagi aktivnosti v podjetju KOTO

V podjetju KOTO so se izmed številnih novejših pristopov v obvladovanju stroškov odločili za koncept predračunavanja na podlagi aktivnosti. Omenjeni koncept se v podjetju uporablja predvsem za planiranje in tudi nadziranje tekočega poslovanja, kar je tudi osnovni namen koncepta. Za potrebe predračunavanja so v podjetju poslovanje razdelili na aktivnosti in dejavnosti. Pri tem so aktivnosti razdelili na režijske in nerežijske. Tako med režijske aktivnosti uvrščajo področje ekonomike, tajništva in sektor splošnih služb. Med nerežijske aktivnosti pa uvrščajo aktivnosti, ki jih ena aktivnost opravlja za drugo npr. odkupna mreža dela za avtopark. Aktivnosti v podjetju KOTO so tako: trženje in proizvodnja, področje ekonomike, toplotna obdelava, poslovna stavba, uprava, avtopark, odkupna mreža, režija Zalag, ostala trgovina, maščobni terminal, črevarna in druge aktivnosti (splošni stroški, avtomobili, kadrovska, informacijska tehnologija in pravna). Dejavnosti pa so razdelili na

²⁷ angl. Hazard analysis and critical control points - HACCP

odpad, kože, ovitke, industrijske surovine in ostalo trgovino, s tem da so aktivnosti lahko tudi v funkciji dejavnosti npr. črevarna, odkupna mreža.

Po tako določenih dejavnostih in aktivnostih so ob uvajanju tega koncepta zaposleni opredelili devet najvažnejših sklopov opravil, ki jih izvajajo v svojem aktivnostnem centru. Deseti sklop opravil so predstavljala ostala opravila. Vsakemu opravilu so tako pripisali mersko enoto, s katero so merili količino izvedenega opravila. Vsakemu opravilu so pripisali proporcionalni delež, koliko določenega sklopa opravil v povprečju so v oddelku izvedli. Vsako od sklopov opravil so razdelili med dejavnosti, bodisi v odstotkih bodisi v navedenih merskih enotah.

Ko so posamezni zaposleni tako opredelili svoje delo, so vodje aktivnosti te informacije združile na nivo posamezne aktivnosti in tako so v podjetju dobili razdelilnik, ki je osnova za razdelitev vseh stroškov v podjetju.

4.2.4 Uravnoreženi sistem kazalnikov v podjetju KOTO

4.2.4.1 Obstoječi uravnoreženi sistem kazalnikov

V podjetju KOTO so začeli uvajati uravnoreženi sistem kazalnikov v sredini leta 2002 na zahtevo lastnika. Samo uvajanje je bilo tako veliko lažje, saj so znanje in izkušnje lastnika pri uvajanju tega modela v drugih podjetjih prispevale h kratkotrajnemu uvajanju. Kljub temu, so morali zaradi specifičnosti dejavnosti, v kateri podjetje deluje, model prilagoditi in ga temu primerno poenostaviti. Pri tem so bile določene osebe, ki so odgovorne za posamezen vidik. Tako spremljajo dejansko stanje in ga primerjajo z načrtovanim in podajajo potrebna pojasnila za morebitna odstopanja. V nadaljevanju tako prikazujem vse štiri vidike uravnoreženega sistema kazalnikov za podjetje KOTO.

a) Finančni vidik

V podjetju KOTO je najmanj težav povzročalo določanje kazalnikov v okviru finančnega vidika, tako glede izbora kot tudi kasnejšega zbiranja podatkov. Široke možnosti analiziranja podatkov iz preteklih obdobj so omogočile postavljanje realnih ciljev, kar je še dodatno povečalo njihov pomen v primerjavi z nefinančnimi kazalniki, ki so bili uporabljeni prvič in jim je bilo zato težje določiti pravilne cilje. Z druge strani se je jasno potrdila ugotovitev, da v okviru finančnega vidika uporabljajo podjetja, ne glede na dejavnost, zelo podobne kazalnike.

Finančni kazalniki naj bi pokazali, ali strategija podjetja vodi k izboljšanju finančnih rezultatov in doseganju zastavljenih ciljev. Poglavitni cilj poslovanja podjetja je povečati vrednost za lastnike, iz tega pa izhajajo tudi preostali cilji, katerih realizacijo je prav tako potrebno spremljati.

V okviru finančnega vidika imajo v podjetju zajete naslednje kazalce: EVA (ekonomska dodana vrednost)²⁸, dobiček in amortizacija, poslovni denarni tok, denarni tok iz investicij, prosti denarni tok in zadolženost (angl. debt to equity). Kazalca dobiček in dobiček z amortizacijo se spremljata razčlenjeno po dejavnostih podjetja, ki so jih razdelili na: odpad, kože, ovitki, trgovina in drugo.

b) Vidik poslovanja s strankami

Strateška usmeritev vidika poslovanja s strankami so zadovoljni kupci. V podjetju KOTO smo nekatere kazalnike v okviru tega vidika že spremljali, drugi pa so bili oblikovani na novo v skladu z oblikovanjem uravnoveženega sistema kazalnikov. Kazalniki so oblikovani glede na vizijo, poslanstvo, cilje in strateško usmeritvijo ter glede na posebne značilnosti podjetja, proizvodno in trgovsko dejavnost, skupine proizvodnih programov, skupine kupcev. Kazalniki so prilagojeni glede na navedene značilnosti in sicer v zelo poenostavljeni obliki.

V okviru vidika poslovanja s strankami so tako oblikovali kazalnike glede na posamezne dejavnosti, kot sem jih že opredelila zgoraj. Posamezno dejavnost tako spremljajo z vidika terjatev, zalog in obveznosti iz poslovanja. Za podroben prikaz glej prilogo št. 7.

Tu je moč zaslediti precej drugačen pristop k spremljanju poslovanja s strankami kot smo ga vajeni iz literature. Že sama opredelitev tega kazalnika ("komerciala") kaže na prilagojenost glede na raznoliko dejavnost podjetja. Gre za tako posplošen vidik, da, uporabljen tak kot je, skoraj ne zadosti svojemu namenu. Tu se prvič pokaže potreba po temeljitem, bolj poglobljenem pristopu k prenovi sistema uravnoveženih kazalnikov v podjetju KOTO.

c) Vidik notranjih poslovnih procesov

Podjetje mora znotraj vidika notranjih poslovnih procesov opredeliti ključne procese, po katerih se mora oblikovati in ki bodo zagotavljali izpolnitev zastavljenih ciljev, kar bo omogočalo imeti zadovoljne in zveste kupce ter na koncu uspešno poslovanje podjetja. Strateška usmeritev vidika notranjih poslovnih procesov so učinkoviti notranji procesi, kakovostni izdelki in zniževanje stroškov.

V podjetju ta vidik spremljajo z dveh zornih kotov: stroškovno in fizično. Stroškovni vidik notranjih poslovnih procesov je razdeljen na osnovna opravila in opravila, ki le-te podpirajo. Osnovna opravila so razdelili tako na: odkupno mrežo, toplotno obdelavo, črevarno in trgovinski del. Podporna opravila, ki podpirajo delovanje osnovnih aktivnosti pa so: avtopark, maščobni terminal, režija zalog, uprava za trženje in proizvodnjo, ekonomika, splošni stroški, uprava. Tako osnovna kot podporna opravila spremljajo z vidika stroškov dela in drugih stroškov.

²⁸ EVA (angl. Economic Value Added) je v svoji osnovi moderno merilo uspešnosti poslovanja podjetja (Rejc, 2000, str. 58-62). Z vidika interesnih skupin v podjetju EVA favorizira uspešnost poslovanja podjetja z vidika njegovih lastnikov. Model ekonomske dodane vrednosti temelji na ideji, da lahko pridobi podjetje nov kapital na trgu kapitala le, če je sposobno povečevati vrednost naložb investitorjem (Kaplan, 2000a, str. 36). Da bo podjetje povečalo vrednost naložb investitorjev, mora biti ustvarjeni dobiček večji od stroška kapitala, pri čemer je strošek kapitala z vidika investitorjev pričakovan donos na kapital (Czarnecki, 1998, str. 85 in Holliday, 2001, str.134).

Drugi vidik pa dejansko prikazuje notranje poslovne procese. Tudi tu spremljajo procese glede na dejavnosti. Pri dejavnosti ovitki spremljajo vhodno količino odpadkov, brez odpadkov, ki pridejo iz Nacionalnega veterinarskega inštituta²⁹. Pri kožah spremljajo kalo, kot odstotek od teže, delež prodane 1. klase v prodaji in vrednost prodane količine v tonah. V okviru dejavnosti ovitki spremljajo kakšen odstotek od prodaje predstavljajo škart in reklamacije ter kakšna je izkoriščenost kapacitet. V okviru trgovine in zastopstev se spremlja razlika v ceni na zaposlenega.

d) Vidik učenja in rasti

V okviru vidika učenja in rasti ima podjetje opredeljeno strateško usmeritev – to so strokovno usposobljeni in motivirani zaposleni. Takšni zaposleni predstavljajo temelje za uresničevanje postavljenih ciljev in usmeritev. Uresničitev ciljev na področju tega vidika omogoča uresničitev ciljev na področju vidika notranjih poslovnih procesov, njegovo uresničevanje nadalje omogoča uresničevanje vidika poslovanja s strankami, njegovo uresničevanja pa dosego finančnih ciljev.

Kljub pomembnosti tega vidika se pri uvajanju uravnoveženega sistema kazalnikov v podjetju KOTO niso odločili za vključitev v ta model.

4.2.4.2 Predlog novega uravnoveženega sistema kazalnikov

Kot sem že navedla, je model uveden v zelo poenostavljeni obliki. Iz tega izhajajo številne pomanjkljivosti, ki jih je potrebno odpraviti, da bi model dejansko služil svojemu namenu. Zato so v podjetju sestavili projektno skupino, ki je ponovno proučila poslovanje podjetja in oblikovala uravnovežen sistem kazalnikov z vseh štirih vidikov. Na osnovi do sedaj že dobljenih izkušenj so tako pripravili nove kazalnike, po katerih bodo spremljali posamezen vidik. V nadaljevanju podajam predloge, ki jih je projektna skupina podala, saj popravljen model še ni sprejet in potrjen s strani vodstva družbe.

Uravnoveženi sistem kazalnikov so zasnovali razčlenjeno po dejavnostih podjetja in šele na njihovi osnovi oblikovali sistem na nivoju podjetja. Razloge za takšen pristop gre iskati v raznoliki dejavnosti, s katerimi se podjetje ukvarja. Tako so oblikovali posebej uravnoveženi sistem kazalnikov za naslednje dejavnosti: kože, industrijske surovine, usnje in odpad. Tako oblikovani sistemi so pripomogli pri oblikovanju krovnega uravnoveženega sistema kazalnikov narejenega na nivoju podjetja KOTO.

Pri tem so izhajali iz tega, da vsak posamezni vidik pri vsaki dejavnosti zasleduje strateške usmeritve, ki jih imajo v podjetju že oblikovane v obstoječem sistemu uravnoveženih kazalnikov. Nato so oblikovali strateške cilje znotraj posameznega vidika, v okviru posameznega cilja pa je postavljen eden ali več kazalnikov, ki bodo skupaj podali celotno sliko za posamezni strateški cilj posameznega vidika, najprej po dejavnostih in nato na nivoju

²⁹ Odpadki, ki pridejo iz Nacionalnega veterinarskega inštituta so bolj rizični od ostalih odpadkov in se zato vodijo ločeno, vendar v uravnoveženem sistemu kazalnikov niso zajeti.

celotnega podjetja. V primeru, da določen strateški cilj opredeljuje več kazalnikov so le-tem dodelili uteži. Zaradi različnosti kazalnikov in različnega zajemanja podatkov so opredelili tudi obdobje, za katero se posamezen kazalnik spremlja (npr. mesečno, kvartalno ipd.). Za vsak kazalnik je tako določena tudi odgovorna oseba, ki naj bi nadrejenemu podajala planski BSC in tudi redno spremljanje uravnoveženega sistema kazalnikov. V primeru hujšega odstopanja od plana mora odgovorna oseba podati tudi predloge za ukrepanje.

V nadaljevanju bom predstavila predloge delnih uravnoveženih sistemov kazalnikov, in sicer po posameznih dejavnostih in na koncu kot zbir le-teh še t.i. krovni uravnoveženi sistem kazalnikov za podjetje KOTO.

4.2.4.2.1 Predlog uravnoveženega sistema kazalnikov za dejavnost Kože

Dejavnost Kože v podjetju opredeljujejo s 50-letno tradicijo zbiranja, obdelave, skladiščenja in trgovanja z govejimi, telečjimi in svinjskimi kožami. Gre za dejavnost, kjer se ustvari največji delež prihodkov od prodaje. Po Sloveniji ima podjetje 11 odkupnih postaj, kjer se zbirajo kože in nato transportirajo v centralno skladišče v Zalog. Zaradi večjega povpraševanja po surovih kožah (kar 95 % prodanih količin gre izven meja Slovenije), se uvoz vrši iz republik bivše Jugoslavije.

Projektna skupina za BSC je na osnovi izkušenj in v sodelovanju z zaposlenimi na tem področju podala naslednje kazalnike v okviru posameznih vidikov uravnoveženega sistema kazalnikov³⁰ (Interni podatki družbe KOTO, 2004):

a) Finančni vidik

Za dejavnost kože so tako opredelili tri t.i. ključne kazalnike uspešnosti: EVA, kapital in prodajo. Kot merilo za ekonomsko dodano vrednost so definirali dejanski kazalec EVA in dobiček (angl. net operating profit) te dejavnosti. Kazalnik kapitala naj bi spremljali z vidika njegovega angažiranja v tej dejavnosti, in sicer naj bi bil prikazan kot vsota terjatev in zalog zmanjšan za obveznosti. Pod kazalcem prodaja naj bi zajeli prodajo kož, in sicer tako vrednostno kot tudi količinsko ter prispevek za kritje, ki bi predstavljal delež fakturirane realizacije. Vsi kazalniki finančnega vidika naj bi se spremljali mesečno.

b) Vidik poslovanja s strankami

Projektna skupina je za vidik kupcev opredelila dva ključna kazalnika uspešnosti, in sicer bazo kupcev in cene. Bazo kupcev bi bilo za dejavnost kož smiselno tako spremljati glede na število novih kupcev, glede na večje kupce, pri čemer je merilo za velikega kupca vrednost prodaje posameznemu kupcu nad 50 milijonov SIT na mesec, prodajo kož na nove trge (gre za trge izven Evrope) in glede na provizijo, pri čemer je mišljen kot delež obračunanih provizij na realizacijo. Projektna skupina je mnenja, da je smiselno ta kazalnik spremljati kvartalno. Drugi ključni kazalnik uspešnosti naj bi bile cene. Tu naj bi se spremljalo, kakšne so cene kož v primerjavi s cenami, ki jih dosega konkurenca.

³⁰ Za boljšo preglednost kazalnikov glej prilogo št. 8.

c) Vidik notranjih poslovnih procesov

Po mnenju projektne skupine so smiselni naslednji kazalniki za vidik internih procesov: nabava, baza dobaviteljev, kalo, kvaliteta, stroški in produktivnost. V okviru kazalnika uspešnosti nabava gre spremljati tako količino nabavljenih kož v Sloveniji kot tudi količino kož, nabavljenih izven slovenskih meja. Za notranje procese je smiselno opredeliti tudi bazo dobaviteljev, in sicer z dveh vidikov: števila novih dobaviteljev in števila večjih dobaviteljev, katerih vrednost dobav na mesec preseže 7 milijonov SIT. Kalo je naslednji kazalnik uspešnosti dejavnosti kož, in sicer se spremlja kot razlika med svežo in slano težo kož. V okviru kvalitete naj bi se spremljala nabava in prodaja I. in II. klase kož, in sicer kumulativno od začetka leta ter število priznanih reklamacij. Kazalnik stroškov naj bi prikazal stroške dejavnosti na kilogram prodanih kož. Zadnji kazalnik uspešnosti v okviru internih procesov naj bi bila produktivnost, ki bi jo računali kot količino nabavljenih in prodanih kož na zaposlenega. Vse kazalnike, razen baze dobaviteljev, bi bilo smiselno spremljati na mesečni ravni.

d) Vidik učenja in rasti

Zadnji nefinančni vidik, vidik rasti in razvoja, naj bi zajemal le eden kazalnik, in sicer zadovoljstvo zaposlenih, ki bi ga bilo smiselno spremljati kot zadovoljstvo zaposlenih na osnovi raziskave, kjer bi bila možna ocena od 1 do 5 (1- nezadovoljni, 5 - zelo zadovoljni), kot dnevi odsotnosti na zaposlenega v sektorju in števila poškodb pri delu.

4.2.4.2.2 Predlog uravnoteženega sistema kazalnikov za dejavnost Industrijske surovine

Dejavnost Industrijskih surovin obsega prodajo maščob, rastlinskih olj (ki vse bolj nadomeščajo živalske maščobe) ter krmnih komponent. Kupci tovrstnih proizvodov so predvsem mešalnice krmil. Sem sodi še prodaja kleja in želatine, krzna in ščetkarskega materiala ter prodaja kemikalij. V lanskem letu so razvili tudi nov produkt, in sicer gre za prodajo perutninske mesne moke za potrebe industrije hrane za hišne živali, ki so ga razvili skupaj s sodelovanjem s Perutnino Ptuj.

Predlog uravnoteženega sistema kazalnikov za Industrijske surovine je sledeč (Interni podatki družbe KOTO, 2004):

a) Finančni vidik

Ključni kazalniki uspešnosti so po mnenju projektne skupine za dejavnost industrijskih surovin sledeče: EVA, prodaja, terjatve, razlika v ceni in obveznosti. Prodajo naj bi spremljali s tremi merili, in sicer z višino prihodkov, kakšen delež v prihodkih predstavljajo novi proizvodi (pri čemer se za nov proizvod šteje kateri koli čisto nov proizvod v prodajnem programu industrijskih surovin ter tudi tak, ki ni bil prodajan več kot dve leti) in delež novih kupcev v prihodkih (nov kupec je kupec, katerega nakup je minimalno 22 ton proizvoda na leto). Sama vrednost zapadlih terjatev na določen dan je pomemben podatek, vendar obtežen s številom dni zapadlosti pove veliko več. Zato se je projektna skupina odločila za uporabo kombiniranega kazalca vrednosti in časa zapadlosti terjatev. Obveznosti naj bi dejavnost Industrijskih surovin spremljala z dvema meriloma: obveznosti nasproti terjatvam in

povprečnim plačilnim rokom. Merilo obveznosti nasproti terjatvam je pomemben pokazatelj poslovanja te dejavnosti, saj težijo k čim večji uravnoveženosti obveznosti in terjatev, na ne bi bilo potrebno za poravnavo tekočih obveznosti najemati likvidnostnih posojil.

b) Vidik poslovanja s strankami

Večinski del vidika poslovanja s strankami naj bi v dejavnosti industrijske surovine spremljali kvartalno. Kot merilo stalnosti strank, kot prvega kazalnika uspešnosti v tej dejavnosti, projektna skupina meni, da bi bilo smiselno spremljati povprečni promet po kupcu. Prodaja minimalno 22 ton vsaj enkrat na leto velja tudi pri številčnem podatku o novih kupcih. Zadovoljstvo kupcev naj bi merili z anketo enkrat letno. Za industrijske surovine je pomembna tudi struktura kupcev, in sicer v odstotku glede na prodajo posameznih proizvodov ter število kupcev.

c) Vidik notranjih poslovnih procesov

Kot je razvidno iz priloge št. 9 je vidik internih procesov opredeljen s štirimi ključnimi kazalniki uspešnosti: pravočasnost dobave, kvaliteto, nabavo in transportom. Pravočasnost dobave opredeljujeta dve merili, in sicer kolikšen odstotek naročil kupcev so v podjetju sposobni izpolniti v dogovorjenem roku ter kako hitro so se v tej dejavnosti odzvali na prejeto naročilo. S številom pisnih reklamacij na mesec naj bi ponazorili kvaliteto končnih proizvodov te dejavnosti. Za samo dejavnost industrijskih surovin bi bil zanimiv tudi podatek o odstopanju nabavne cene sojinega olja in cene, ki se oblikuje na blagovni borzi. Ker se sojino olje prodaja naprej in je podjetje samo vmesni člen, ni potrebno pretirano poudarjati, da težijo k čim nižji nabavni ceni. Ker se proizvodi nabavljajo pri več dobaviteljih je smiselno le-te stalno ocenjevati z različnimi vidiki in na osnovi tega ugotoviti, kdo je najbolj ugoden za samo podjetje. To naj bi izvajali s pomočjo ABC-metode. Kljub bogatemu voznemu parku podjetja, se za prevoze krmil in krmnih komponent uporabljajo zunanji prevozniki. Pri tem je smiselno spremljati, koliko zanaša prevozni strošek na en kilometer in koliko odstotkov v prodaji nanesejo prevozni stroški.

d) Vidik učenja in rasti

V industrijskih surovinah naj bi pod okriljem vidika rasti in razvoja spremljali zadovoljstvo zaposlenih, usposabljanje, osredotočenost in razvoj. Zadovoljstvo zaposlenih v tej dejavnosti naj bi spremljali z letno anketo, ki naj bi jo pripravili v kadrovskega sektorju. Če želijo, da bi bili zaposleni na svojih delovnih mestih učinkovitejši in uspešnejši, se morajo stalno izobraževati in pridobivati nova znanja s svojega področja. To naj bi merili s številom ur, namenjenih za usposabljanja na zaposlenega. Vendar pa ta kazalnik sam po sebi ne pove kaj dosti, bolj smiselno bi bilo potem še meriti tudi učinkovitost izobraževanja na kakovost dela. Projektna skupina je menila, da v ta kazalnik spada tudi, kakšen delež časa zaposleni potrebujejo za opravljanje posamezne poslovne funkcije. Ker na področju industrijskih surovin stalno prihaja do sprememb zakonodaje in tudi tržnih novosti, je potrebno slediti razvoju. Le-tega naj bi spremljali preko začelih novih projektov kot tudi projektov, ki gredo v izvedbo.

4.2.4.2.3 Predlog uravnoveženega sistema kazalnikov za dejavnost Usnje

Trgovanje z usnjem in izdelki iz usnja ter trgovanje z osebno varovalno opremo zaokrožuje dejavnost Usnja. Okvir trgovanja z usnjem zajema prodajo gotovega usnja (med katerim sta najbolj prodajana svinjska podloga in svinjski cepljenec, ki ju uporabljajo za modno obutev) in polpredelanega (wet blue) usnja. Ponudbo zaokrožuje še zaščitno rokavičarsko usnje in galanterijsko usnje. Trgovanje z osebno varovalno opremo zajemajo predvsem varovalna delovna oblačila: kombinezoni, delovne obleke in halje, namenjene zaščiti pri delu, zaščitne čevlje in škornje ter rokavice.

V prilogi št. 10 bolj pregledno podajam predlog uravnoveženega sistema kazalnikov za Usnje, v nadaljevanju pa ga tudi opisno predstavljam (Interni podatki družbe KOTO, 2004):

a) Finančni vidik

Finančni vidik naj bi zajemal naslednje kazalnike: EVA, prodaja, terjatve, zaloge in maržo. V okviru prodaje naj bi mesečno spremljali višino prodaje na domačem trgu in tudi prodajo izven slovenskih meja. Dejavnost Usnja se vse bolj usmerja na hrvaški in srbski trg, saj na slovenskem trgu vladajo slabo plačilnosposobni kupci usnja in zato ni nenavadno, da so prodaji na tujem trgu dali večji poudarek. Temu primerno se spremlja tudi količina prodaje na teh trgih v primerjavi z domačim trgom. Tudi v tej dejavnosti se je projektna skupina odločila za spremljanje zapadlosti terjatev z upoštevanjem časovne komponente. Mesečno naj bi se spremljala višina zalog, da pa bi dobili bolj jasno sliko o samih zalogah, so predpostavili, da bi bilo smiselno spremljati tudi kazalec obračanja zalog, izražen s številom obratov v četrtletju. Pri vsakem poslu je pomemben tudi zaslužek. Tako naj bi se tudi tu spremljala dosežena razlika v ceni, in sicer dosežena na domačem trgu kot tudi pri poslih, sklenjenih s tujimi poslovnimi partnerji.

b) Vidik poslovanja s strankami

Vidik poslovanja s strankami zaokrožujejo novi kupci, stalnost kupcev, povezanost s kupci in pokritost tržišča. Število novih kupcev naj bi se spremljalo na polletni ravni, pri čemer se v okvir novega kupca šteje vrednost prodaje minimalno 10 milijonov SIT na mesec. Stalnost kupcev naj bi spremljali polletno, in sicer s številom stalnih kupcev, kot tudi s številom kupcev, ki so v zadnjem polletju postali stalni kupci dejavnosti Usnja. S tem ko se oblikujejo dolgoročni poslovni odnosi, zaposleni vse bolj spoznavajo želje in potrebe stalnih kupcev. V ta namen se razvijajo novi proizvodi, ki naj bi služili ravno zadovoljevanju njihovih potreb in ohranjanju poslovnih odnosov. V ta namen naj bi spremljali število izdelanih artiklov kot tudi število artiklov, naročenih na osnovi vzorca. Pomemben pokazatelj poslovanja s kupci naj bi bila tudi t.i. pokritost tržišča, ki naj bi jo spremljali s številom obiskov tako domačih kot tujih kupcev.

c) Vidik notranjih poslovnih procesov

Kapaciteta, namembna kvaliteta, dobavni rok in povezave z dobavitelji naj bi bili ključni kazalniki uspešnosti v Usnju. Optimalna izkoriščenost kapacitet (tako strojev kot tudi zaposlenih) vpliva na visoko produktivnost in zmanjševanje stroškov. Ta kazalnik bi bilo

smiselno spremljati tudi za Usnje. Ker prihaja do razlik med naročeno in prevzeto količino, predvsem na račun kvalitete usnja, je zelo pomembno, da je ta razlika čim manjša. Težijo tudi k čim manjšemu številu reklamacij. Vse to naj bi se spremljalo v okviru namembne kvalitete. Pri dobavi usnja prihaja tudi do zamud. Kakšen je delež zamujenih dobav v primerjavi z vsemi dobavami in kakšno je skupno število dni zamud nam, prikaže kazalec dobavni rok. Glavni dobavitelj polproizvoda (wet blue) je podjetje Toza iz Srbije, katere večinski lastnik je podjetje KOTO. Pred nakupom Toze je bilo trgovanje s polproizvodi minimalno, sedaj pa težijo k povečevanju le-tega. Zato je smiselno spremljanje tega kazalnika.

d) Vidik učenja in rasti

Kot v ostalih dejavnostih naj bi se tudi v Usnju merilo zadovoljstvo zaposlenih. V okviru svojega delovnega časa zaposleni opravljajo še številne druge aktivnosti, kot je samoprodaja (npr. izobraževanje). Kakšen je delež delovnega časa, porabljenega za neprodajne aktivnosti, naj bi zvedeli iz kazalnika osredotočenosti. Redno izobraževanje je tudi pomembno in tako naj bi se na letni ravni spremljalo, koliko ur je bilo namenjenih izobraževanju. Če hočejo nove proizvode prodati na svetovnih trgih, se morajo pojavljati na različnih sejnih doma in v tujini. Glede na majhnost domačega tržišča je zato smiselno spremljati le število predstavitev na sejnih v tujini.

4.2.4.2.4 Predlog uravnoveženega sistema kazalnikov za dejavnost Odpad

Aprila 2000 je družba KOTO z vlado podpisala koncesijsko pogodbo za opravljanje gospodarske javne službe ravnanja s klavničnimi odpadki in kužnim materialom živalskega izvora. Klavniška industrija, mesnopredelovalni obrati ter Nacionalni veterinarski inštitut dnevno predajajo odpadke družbi KOTO, ki jih s svojimi posebej prirejenimi kamioni odvažajo v Zalog, kjer je največja slovenska kafilerija. Tam jih toplotno obdelujejo po posebnem postopku, ki je standardiziran tudi v Evropski uniji. Zaradi nevarnosti okužb je vlada izdala uredbo, s katero je potrebno proizvode, mesno-kostno moko in živalske maščobe, uničiti.

Tabelarično predlog uravnoveženega sistema kazalnikov za dejavnost Odpad podajam v prilogi št. 11.

a) Finančni vidik

Ključni kazalnik uspešnosti je opredeljen z ekonomsko dodano vrednostjo, in sicer merjen z ekonomsko dodano vrednostjo in dobičkom.

b) Vidik poslovanja s strankami

Sodelovanje s kupci in povprečna cena sta ključna kazalnika uspešnosti z vidika poslovanja s kupci. Sodelovanje s kupci je opredeljeno s številom pisnih pritožb uporabnikov storitev in s številom obiskov strank. Mesečno naj bi se spremljalo tudi povprečno ceno surovine.

c) Vidik notranjih poslovnih procesov

Vidik internih procesov naj bi zajemali naslednji kazalniki: zagotavljanje surovin stranskih živalskih proizvodov³¹ (v nadaljevanju SŽP) kategorije 3 (K3), ekonomičnost procesa kategorije 1 (K1) in kategorije 2 (K2), strošek proizvodnje, kvaliteta procesa K1+K2+K3 in inovativnost. Sama kategorizacija SŽP močno vpliva tudi na oblikovanje kazalnikov znotraj vidika internih procesov. Ker je SŽP tretje kategorije moč predelati in uporabiti kot končni proizvod, je cilj te kategorije čim večji izplen, medtem ko je cilj prve in druge kategorije doseči čim manjše stroške. Tako naj bi kazalnik zagotavljanje surovin SŽP K3 merili s kilogrami surovine na mesec, številom aktivnih uporabnikov, količino gospodinskih odpadkov na mesec in količino odpadnih jedilnih olj na mesec. Cilj podjetja pri SŽP K1 in K2 je tako čim manjša količina teh odpadkov in posledično tudi čim nižji stroški, zato tu težijo k čim večji ekonomičnosti. Tu naj bi šlo za čim večjo izkoriščenost kapacitet, kakšen je delež masti v moki (naj bi bil čim manjši), kakšna je poraba elektrike na surovino in kakšna je poraba plina na surovino. V okviru internih procesov naj bi se spremljal tudi strošek proizvodnje, in sicer kot strošek transporta surovine na kilogram in strošek predelave surovine na kilogram. Ta kazalnik natančno opredeli kje nastajajo stroški in kako visoki so. Kot pri vsakem proizvodu, je tudi tu pomembna kvaliteta. Ta naj bi se merila s številom pisnih reklamacij in odstotkom nečistoče v masti, in sicer tiste masti, ki gre naprej v predelavo. Določene SŽP je moč v nekaterih industrijah uporabljati kot energente. Taka je na primer maščoba, ki je v primerjavi z mazutom, čisto brez strupov. Tako v podjetju odkrivajo še druge surovine, ki bi bili lahko še uporabni. Trenutno je to biodizel in bioplin. Rezultate teh inovacij naj bi zaenkrat merili s številom sestankov in ogledov referenc.

d) Vidik učenja in rasti

Zadovoljstvo zaposlenih, dolgoročni razvoj in izobraževanje sestavljajo vidik rasti in razvoja dejavnosti Odpada. Zadovoljstvo zaposlenih naj bi merili z dvema merama, in sicer s številom nezgod pri delu ter bolniškimi odsotnostmi do 30 dni, izraženo v urah na mesečni fond ur. Dolgoročni razvoj naj bi se spremljal s številom potrjenih projektnih nalog predelave stranskih živalskih proizvodov. K razvoju in rasti spada tudi izobraževanje, in sicer naj bi bilo merjeno s številom ur, namenjenim izobraževanju na kvartal in s številom dni strokovnih službenih poti na kvartal.

4.2.4.2.5 Krovni predlog uravnoteženega sistema kazalnikov

Iz zgoraj prikazanih štirih dejavnosti so imeli v podjetju nalogo, da na osnovi oblikovanih predlogov uravnoteženih sistemov kazalnikov le-te združijo v enega, ki naj bi veljal na nivoju podjetja.

³¹ Pri dejavnosti ravnanja z živalskimi stranskimi proizvodi je prišlo do drastičnih sprememb. Glede na novosti, ki se sprejemajo v Evropski uniji, je tudi podjetje KOTO razdelilo stranske živalske proizvode v tri kategorije. Kategorija 1 zajema najbolj kritične živalske odpadke, ki so kakorkoli okužene oziroma obstaja verjetnost okužbe. V kategorijo 2 spadajo že manj kritični živalski odpadki kot so npr. gnoj in vsebina prebavnega trakta sesalcev, proizvodi, ki vsebujejo ostanke veterinarskih zdravil, tudi poginule domače živali, če niso razvrščene v kategorijo 3 itd. Kategorija 3 pa zajema stranske proizvode, ki niso okužene in jih je moč uporabiti za nadaljnjo proizvodnjo in nato prodajo. Sem spadajo: vsi deli zaklanih živali, primernih za prehrano ljudi (opravljen pregled

Glavni problemi, ki se je pri tem pojavil, je različen asortima dejavnosti podjetja. Raznolikost dejavnosti je močno otežila združevanje kazalnikov na nivo podjetja, kljub temu, da je projektna skupina že ob pripravi delnih uravnoveženih sistemov kazalnikov težila k čim večji enakosti kazalnikov. Še najmanj težav je bilo pri združevanju kazalnikov v okviru finančnega vidika ter vidika rasti in razvoja, saj so bili v vseh delnih uravnoveženih sistemih kazalnikov podobno zajeti. Več težav se je pokazalo pri združevanju pri vidiku poslovanja s kupci in internimi procesi. Ta problem so rešili tako, da določene kazalnike podajajo tako na nivoju podjetja kot tudi razdeljeno po posameznih strateških enotah. Še največ raznolikosti je mogoče zaslediti pri dejavnosti Odpada, zato so podali predlog, da bi ga sicer vključili v krovni BSC, poleg tega pa ga tudi še v celoti dodali kot nekakšno pojasnilo h krovnemu uravnoveženemu sistemu kazalnikov.

Tudi nejasnost opredelitve nekaterih nefinančnih kazalnikov se je pokazala kot problem. Nekateri kazalniki in njihove mere so premalo dorečeni, predvsem v smislu opredelitve. Nevarnost, ki se tu pojavlja, je, da se zaradi nejasnih definicij lahko izgubi kazalnik, ki lahko pomembno prispeva k uspešnosti podjetja. Glede na to, da gre za predlog uravnoveženega sistema kazalnikov, bi bilo potrebno te probleme odpraviti še pred začetkom njegovega uvajanja.

Na tem mestu kazalnikov znotraj posameznih vidikov predloga uravnoveženega sistema kazalnikov ne bom ponovno opredeljevala, bralec pa si predlog le-tega lahko ogleda v prilogi št. 12.

5 SKLEP

Sodobno podjetje se pri svojem poslovanju nenehno srečuje z novimi in nepredvidljivimi zahtevami, ki pogojujejo spremembe. Novim zahtevam mora zato prilagajati temeljne cilje in način delovanja. To pa je proces, ki je povezan s sprejemanjem pravočasnih in primernih poslovnih odločitev, ki bodo oblikovale poslovni subjekt v smereh rasti in razvoja, da bo sposoben trajno slediti svojemu osnovnemu namenu, zaradi katerega je bil ustanovljen. Celotna dinamika pa je pogojena s kriterijem uspešnosti, da podjetje opravičuje svoj obstoj.

V preteklosti so veljala le klasična merila uspešnosti poslovanja, saj je bilo uspešno tisto podjetje, ki je svojim lastnikom prigospodarilo ustrezen donos. Temu je bilo prilagojeno tudi razumevanje uspeha in uspešnosti poslovanja, saj je bilo izraženo predvsem s finančnimi kazalci (Novak, 2003, str. 89). Tako sem v svojem delu najprej obravnavala tradicionalni pristop k ocenjevanju uspešnosti podjetja, in sicer preko analize poslovanja na primeru podjetja KOTO, d.d., Ljubljana. Vpliv svetovne recesije in s tem posledično nizke stopnje gospodarske rasti in nižje povpraševanje so dosegle tudi slovensko gospodarstvo. Vpliv omenjenih gospodarskih dejavnikov se je najbolj odrazil v usnjarskopredelovalni industriji,

pred in po zakolu), kri ne-sesalcev, koža, krzno, črevo, roževina, svinjske ščetine, lupine, surovo mleko zdravih živali itd. (Kotopis, 2004, str. 5).

kjer se je zmanjšalo povpraševanje po surovih kožah in s tem so se posledično znižale cene celotnega sortimenta kož. Glede na to, da se največji delež v prihodkih od prodaje ustvarja ravno z zbiranjem in predelavo surovih kož, je to gotovo eden od vzrokov, ki je vplival na znižanje prihodkov od prodaje v letu 2003 v primerjavi z letom 2002. Ostali razlogi so še v selitvi proizvodnje usnja v usnjarsko razvijajoče se države (Kitajska, Indija, Rusija) z nižjimi stroški dela in manj strogimi okoljskimi zahtevami kot so v Evropski uniji ter splošni zmanjšani kupni moči prebivalstva v Sloveniji.

V nadaljevanju povzemam nekaj pomembnejših finančnih kazalnikov uspešnosti poslovanja. Zaradi že omenjenih razlogov se je dobiček v letu 2003 v primerjavi z letom 2002 zmanjšal za več kot polovico. Kljub temu se je ekonomičnost iz poslovanja povečala, vendar bi bilo potrebno pri analizi uspešnosti gledati z vidika celotne ekonomičnosti, da bi dobili bolj realno sliko. Odhodki iz financiranja in izrednega dela poslovanja so bolj preseгли prihodke tega dela, tako da se ob zaključku leta izkazuje nižji dobiček in posledično bi bil tudi kazalnik celotne ekonomičnosti drugačen. Produktivnost dela se je povečala, medtem ko se je temeljna mera uspešnosti iz obeh vidikov zmanjšala. To gre predvsem na račun oddelitve premoženja na novo nastalo družbo KOTO REAL, d.d., v drugi polovici leta 2003. V letu 2003 se je povečala zadolženost podjetja in finančna stabilnost. Tudi kazalniki plačilne sposobnosti ne dajejo ravno najboljših rezultatov. Tako lahko na osnovi analize finančnih kazalcev zaključim, da se je poslovanje podjetja v letu 2003 v primerjavi z letom 2002 poslabšalo, kar bi si moralo vodstvo podjetja vzeti v obzir pri sprejemanju nadaljnjih poslovnih odločitev.

Ker pa sem pri tem ugotovila, da finančni kazalci razkrivajo značilnosti in uspeh preteklega poslovanja in so prepozni za pravočasno odkrivanje bližajočih se problemskih stanj, sem se v drugem delu naloge osredotočila na sodobne načine merjenja uspešnosti poslovanja. Tako naj današnje uspešno podjetje izpolnjuje roke dobav, navdušuje odjemalce, generira nove trende, bo vsestransko gibko, kontrolirano raste, bo hkrati prijazno do zaposlenih in družbeno odgovorno, ne ogroža naravnega okolja, njegovi lastniki pa tudi v celoti uresničujejo svoje lastne cilje. Te idealne lastnosti pa že vsebujejo zahteve po spremljanju strateških dejavnikov uspešnosti, saj mora podjetje s svojim poslovanjem zadovoljevati interese odjemalcev, lastnikov, zaposlenih in najširšega družbenega okolja.

Tako so se v poslovnem svetu izoblikovali številni pristopi, ki poskušajo podjetje pripeljati do odličnosti. V svojem delu sem se osredotočila predvsem na tiste, ki jih v proučevanem podjetju tudi dejansko uporabljajo. Izmed uporabljanjih v podjetju v zadnjem času posvečajo veliko pozornosti uravnoteženemu sistemu kazalnikov, kjer se sistem sicer uporablja že dobri dve leti, vendar so v podjetju ugotovili, da sistem takšen kot je bil izoblikovan, ne zadošča svojemu namenu. Tako sedaj, ko ponovno pripravljajo predlog bolj dodelanega uravnoteženega sistema kazalnikov, poskušajo na osnovi izkušenj, ki si jih je projektna skupina pridobila v tem času, izoblikovati sistem, ki bo zajel vso specifikko podjetja.

Do sedaj uporabljan uravnotežen sistem kazalnikov je v podjetju dokazal, da to ni le recept, ki zagotavlja uspeh. Uravnoteženi sistem kazalnikov ob pravilni vpeljavi zagotavlja povezavo med finančnim vidikom, vidikom poslovanja z naročniki, vidikom notranjih poslovnih

procesov ter vidikom učenja in rasti. Osnova dobrega delovanja sistema pa je zagotovo dobra strategija, kajti brez nje je vsak sistem obsojen na neuspeh. Le-to pa imajo v podjetju dodobra izdelano. Še naprej se vidijo v glavnih dejavnostih z motom, ki ga ima družba že nekaj časa: Tradicija sožitja z naravo. To pomeni predvsem predelavo raznih organskih virov, bodisi živalskih stranskih proizvodov bodisi rastlinskih. V motu so kot pomemben delež zastopane tudi priprava in trženje slanih kož ter trženje maščob in substitutov za industrijo. Namera podjetja KOTO, d.d., v prihodnosti je rast, tako organska kot tudi s povezovanji in prevzemi. Podjetje KOTO, d.d., tako želi postati vodilna družba na območju jugovzhodne Evrope in širiti svoje poslovanje v nove dejavnosti, ki se odpirajo s čedalje večjim poudarkom na ekologiji in ravnanjem z raznimi organskimi ostanki. Nove trge za prodajo usnja visoke kakovosti in surovih kož pa vidijo v Aziji, predvsem na Kitajskem, kjer se kljub ceneni materialom, ki od tam prihajajo, poraja za njihove razmere majhen, za KOTO, d.d., pa izredno velik segment (Kotopis, 2004, str. 2). Tudi področje investiranja sodi v družbi KOTO, d.d., med osnovne dejavnike za doseganje zastavljenih ciljev. S kontinuiranimi vlaganji v posodobitev proizvodnje zagotavljajo stoddostno varnost proizvodnje, kar je področju predelave klavniških odpadkov predvsem z ekološkega vidika zelo pomembno tudi za širšo družbeno skupnost. Delniška družba KOTO preko svoje aktivne investicijske dejavnosti načrtuje in uresničuje osnovne strateške usmeritve družbe pri stalnem razvoju ekoloških programov, kar zagotavlja družbi stabilno rast na dolgi rok.

Spremembe v strateškem kontrolnem sistemu podjetja v vsakem primeru sežejo zelo globoko v mnoge vsebine poslovnih procesov v podjetju. Poleg tega zavedno ali nezavedno vplivajo tudi na organizacijsko kulturo podjetja. Ker avtorji novih sistemov poskušajo tržiti svoje ideje v čim širšem krogu kupcev, so njihove informacije usmerjene predvsem v pozitivne lastnosti sistemov. Management podjetja se mora zato zavedati, da bo z dodelanim sistemom sprožil mnogo zelenih, pa tudi neželenih procesov. Premišljena odločitev, dobra priprava in vztrajanje pri uvajanju novosti so sicer zelo načelne smernice, ki pa bi jih management podjetja po mojem mnenju moral upoštevati, ko razmišlja o uvedbi popravljenega kontrolnega sistema.

6 LITERATURA IN VIRI

6.1 LITERATURA

1. Anthony R.N., Govindarajan V.: Management Control Systems. 10th ed. New York: McGraw-Hill, 2000. 778 str.
2. Cooper Robin, Kaplan Robert S.: The design of cost management systems: text and cases. 2nd ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1999. 536 str.
3. Czarnecki M.T.: Managing by measuring: how to improve your organization's performance through effective benchmarking. New York: Amacom, 1998. 271 str.
4. Fijavž Petra: Pomen neračunovodskih informacij za odločanje. Specialistično delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 62 str.
5. Ghemawat Pankaj: Sustainable Advantage. Boston: Harvard Business Review, september-oktober 1986, str. 53-58.
6. Gleich Ronald: Performance Measurement Grundlagen, Konzepte und empirische Erkenntnisse. München: Controlling, let 8/9 (2002), str. 447-454.
7. Holliday Chad: Sustainable Growth, the DuPont Way. Boston: Harvard Business Review, september 2001, str. 129-134.
8. Kaplan Robert S., Norton David P.: Uravnoreženi sistem kazalnikov. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2000. 343 str.
9. Kaplan Robert S., Norton David P.: The strategy-focused organisation: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment. Boston: Harvard Business School Press, 2000a. 400 str.
10. Kaplan Robert S., Norton David P.: Strateško usmerjena organizacija. Ljubljana: GV Založba, 2001. 426 str.
11. Knez-Riedl Jožica: Primerjalno presojanje. V zborniku referatov 32. simpozija o sodobnih metodah v računovodstvu, financah in reviziji. Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije in Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 2000. str. 217-231.
12. Kos Irena: Analiza poslovanja KPL s poudarkom na enoti rast. Specialistično delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 64 str.
13. Lesjak Matjaž: Uvedba uravnoreženega sistema kazalnikov uspešnosti v podjetje Tim Laško. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 91 str.
14. Lipičnik Bogdan: Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998. 421 str.
15. Lipovec Filip: Analiza in planiranje poslovanja. Ljubljana: Delo - Gospodarski vestnik, 1983. 401 str.
16. Marc Mojca: Analiziranje poslovanja podjetja v pogojih elektronskega poslovanja. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 108 str.
17. Mihelj Marija: Informacijska vrednost kazalnikov poslovanja iz zornega kota uporabnikov in njihove izrazne moči. Zbornik 5. strokovnega posvetovanj o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije, 1999. 232 str.

18. Možina Stane et.al.: Management: nova znanja za uspeh. Radovljica: Didakta, 2002. 872 str.
19. Nemeč Aleš: Nekatere metode merjenja zmogljivosti poslovnega sistema. Organizacija, Kranj, 33 (2000), 7, str. 497-506
20. Novak Anton: Problemi merjenja in spremljanja uspešnosti poslovanja v sodobnih podjetjih s primerom JGZ Pohorje Mirna. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 94 str.
21. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 390 str.
22. Pučko Danijel: Analiza poslovanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001. 289 str.
23. Rejc A.: Vloga nefinančnih kazalnikov za presojanje uspešnosti poslovanja podjetja v novem poslovnem okolju. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 59 str.
24. Rozman Rudi, Pučko Danijel: Ekonomika in organizacija podjetja. Knjiga 1: Ekonomika podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1993. 344 str.
25. Ruth J. Boaden: What is total quality management and does it matter. Total Quality Management, Abingdon, 8 (1997), 4, str. 153-171
26. Savič Nenad: Vpliv finančne analize poslovanja na aktivnosti celovitega upravljanja kakovosti. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001. 107 str.
27. Slovenska računovodski standardi. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 2002. 319 str.
28. Stepko Draga: Ekonomika podjetja IV. Analiza uspešnosti gospodarjenja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1989. 82 str.
29. Šink Darja: Poznavanje in uporaba novejših pristopov v obvladovanju stroškov v slovenskih podjetjih. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001. str. 21 - 71
30. Tekavčič Metka: Obvladovanje stroškov. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1997. 193 str.
31. Tekavčič Metka, Megušar Alojz: Analiziranje uspešnosti poslovanja s pomočjo sistema med seboj povezanih kazalnikov (Uporaba konkretnih podatkov podjetja s simulacijo sprememb). 8. strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Portorož: ZES, 2002. str. 21-39
32. Turk Ivan, Melavc Dane: Uvod v računovodstvo. Kranj: Moderna organizacija, 1994. 492 str.
33. Turk Ivan et.al: Finančno računovodstvo. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev, 2004. 814 str.
34. Watt Bob: Is TQM a religion? Quality World, London, 28 (2002), 4, str. 34-38
35. Zadavec Rajko: Zaključni račun po novem. Ljubljana: Primath, 2003. 405 str.

6.2. VIRI

1. Bilanca stanja 2001. Ljubljana: KOTO, d.d., 2002
2. Bilanca stanja 2002. Ljubljana: KOTO, d.d., 2003
3. Bilanca stanja 2003. Ljubljana: KOTO, d.d., 2004
4. Bonitete poslovanja za slovenska podjetja [[URL:http://www.ibon.com](http://www.ibon.com)], 03. 12. 2004
5. Delniška knjiga. Ljubljana: KOTO, d.d., 2004

6. Fotokopije prosojnic - Opomnik za analizo bilanc, Ljubljana: 2002
7. Interni podatki družbe KOTO. Ljubljana: KOTO, d.d., 2004
8. Interni podatki finančnega sektorja. Ljubljana: KOTO, d.d., 2002
9. Interni podatki finančnega sektorja. Ljubljana: KOTO, d.d., 2003
10. Interni podatki kadrovsko-splošnega sektorja. Ljubljana: KOTO, d.d., 2001
11. Interni podatki kadrovsko-splošnega sektorja. Ljubljana: KOTO, d.d., 2002
12. Interni podatki kadrovsko-splošnega sektorja. Ljubljana: KOTO, d.d., 2003
13. Interni podatki računovodskega sektorja. Ljubljana: KOTO, d.d., 2002
14. Interni podatki računovodskega sektorja. Ljubljana: KOTO, d.d., 2003
15. Interni podatki sektorja Controlling. Ljubljana: KOTO, d.d., 2002
16. Interni podatki sektorja Controlling. Ljubljana: KOTO, d.d., 2003
17. Izkaz poslovnega izida 2001. Ljubljana: KOTO, d.d., 2002
18. Izkaz poslovnega izida 2002. Ljubljana: KOTO, d.d., 2003
19. Izkaz poslovnega izida 2003. Ljubljana: KOTO, d.d., 2004
20. Kotopis: interni časopis delniške družbe KOTO Ljubljana. Ljubljana: junij 2003, 1, 15 str.
21. Kotopis: interni časopis delniške družbe KOTO Ljubljana. Ljubljana: marec 2004, 3, 15 str.
22. Kotopis: interni časopis delniške družbe KOTO Ljubljana. Ljubljana: december 2001, 6, 20 str.
23. Letno poročilo za podjetje KOTO, d.d., za leto 2001. Ljubljana: marec 2002. 26 str.
24. Letno poročilo za podjetje KOTO, d.d., za leto 2002. Ljubljana: april 2003. 50 str.
25. Letno poročilo za podjetje KOTO, d.d., za leto 2003. Ljubljana: april 2004. 74 str.
26. Poročilo o delu projektne skupine za TQM v KOTO, d.d., interni dokument. Ljubljana: KOTO, d.d., 2004, 18 str.
27. Pospeševalni center za malo gospodarstvo [[URL:http://www.pcmg.si](http://www.pcmg.si)], 24. 03. 2005.
28. Predstavitev osnovnih pojmov SRO in ISO 14001. interno gradivo družbe KOTO. Ljubljana. 2001, 4 str.
29. Statistični urad Republike Slovenije [[URL:http://www.stat.si](http://www.stat.si)], 16. 10. 2004.
30. Vaupot Z., Volpvšek M., Nemec A., Aljec B., Balanced Scorecard v praksi. Implementacija uravnoteženega sistema kazalnikov. Seminarsko gradivo. Ljubljana. GV Izobraževanje, 2001
31. Zakon o davku od dobička pravnih oseb (Uradni list RS, št. 108/02).
32. Zakon o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št. 15/04).

7 PRILOGE

Priloga 1:

BILANCI STANJA PODJETJA KOTO NA DAN 31. 12. 2003 IN 31. 12. 2002

v 1.000 SIT

	Pojasnilo	31. 12. 03 stalne cene	31. 12. 02 tekoče cene	31. 12. 02 stalne cene
SREDSTVA				
Stalna sredstva		2.952.293	4.298.589	4.496.324
Neopredmetena dolgoročna sredstva	1.	10.087	9.203	9.626
Dolgoročno odloženi stroški poslovanja				
Dolgoročne premoženjske pravice		10.087	9.203	9.626
Opredmetena osnovna sredstva	2.	2.500.573	3.553.959	3.717.441
Zemljišča		210.450	247.894	259.297
Zgradbe		1.173.963	1.976.018	2.066.915
Proizvajalne naprave in stroji		556.476	688.304	719.966
Druge naprave in oprema		427.820	632.148	661.227
Drobni inventar				
Opredmetena sredstva v gradnji in izdelavi		131.033	9.595	10.036
Predujmi za pridobitev opredmetenih osnovnih sredstev		831	0	0
Dolgoročne finančne naložbe	3.	441.633	735.427	769.257
Deleži v podjetjih v skupini		234.489	39.582	41.403
Deleži in druge dolgoročne finančne terjatve		122.107	145.513	152.207
Lastni deleži		85.037	550.332	575.647
Gibljava sredstva		5.266.220	3.798.708	3.973.449
Zaloge	4.	1.093.933	1.534.112	1.604.681
Material in surovine		130.501	101.296	105.956
Nedokončana proizvodnja		773.261	1.275.258	1.333.920
Proizvodi		39.975	31.390	32.834
Trgovsko blago		140.156	126.168	131.972
Predujmi za zaloge		10.040	0	0
Poslovne terjatve	5.	1.701.506	1.215.644	1.271.564
a) Dolgoročne poslovne terjatve		0	0	0
Druge dolgoročne poslovne terjatve				
a) Kratkoročne poslovne terjatve	5.	1.701.506	1.215.644	1.271.564
Kratkoročne poslovne terjatve do kupcev		1.338.082	970.336	1.014.971
Kratkoročne poslovne terjatve do podjetij v skupini		163.674	0	0
Druge kratkoročne poslovne terjatve		199.750	245.308	256.592
Kratkoročne finančne naložbe	6.	2.287.692	1.013.054	1.059.654
Kratkoročne finančne naložbe do drugih		2.287.692	1.013.054	1.059.654
Dobroimetja pri bankah, čeki in gotovina	7.	183.089	35.898	37.549
Aktivne časovne razmejitve	8.	34.958	7.518	7.864
SKUPAJ SREDSTVA		8.253.471	8.104.815	8.477.636
Zunajbilančna sredstva	15.	2.468.925	462.754	484.041

v 1.000 SIT

	Pojasnilo	31. 12. 03 stalne cene	31. 12. 02 tekoče cene	31. 12. 02 stalne cene
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV				
Kapital	9.	4.659.636	5.954.924	6.228.851
Vpoklicani kapital		645.955	717.725	750.740
Kapitalske rezerve		383.805	202.004	211.296
Rezerve iz dobička		1.761.583	2.483.523	2.597.765
Preneseni čisti poslovni izid		664.626	924.060	966.567
Čisti poslovni izid poslovnega leta		193.474	509.408	532.841
Prevrednotovalni popravki kapitala		1.010.193	1.118.204	1.169.641
* splošni prevrednotovalni popravek kapitala		990.281	1.100.312	1.150.926
* posebni prevrednotovalni popravek kapitala		19.912	17.892	18.715
Dolgoročne rezervacije	10.	0	53.043	55.483
Druge rezervacije		0	53.043	55.483
Finančne in poslovne obveznosti		3.564.163	2.093.623	2.189.930
a) Dolgoročne finančne in poslovne obveznosti	11.	309.614	269.803	282.214
Dolgoročne finančne obveznosti do bank		122.807	3.336	3.489
Dolgoročne finančne in poslovne obveznosti do podjetij v skupini				
Dolgoročne finančne in poslovne obveznosti do drugih		186.807	266.467	278.724
b) Kratkoročne finančne in poslovne obveznosti	12.,13.	3.254.549	1.823.820	1.907.716
Kratkoročne finančne obveznosti do bank		2.084.636	613.665	641.894
Kratkoročne poslovne obveznosti do dobaviteljev		665.975	611.820	639.964
Kratkoročne finančne in poslovne obveznosti do podjetij v skupini		31.362		0
Druge kratkoročne finančne in poslovne obveznosti		472.576	598.335	625.858
Pasivne časovne razmejitve	14.	29.672	3.225	3.373
SKUPAJ OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV		8.253.471	8.104.815	8.477.636
Zunajbilančne obveznosti	15.	2.468.925	462.754	484.041

Priloga 2:

IZKAZ POSLOVNEGA IZIDA ZA PODJETJE KOTO ZA LETI 2003 IN 2002

v 1.000 SIT

	Pojasnilo	letu 2003		letu 2002	
		stalne cene	tekoče cene	stalne cene	tekoče cene
Čisti prihodki od prodaje		9.999.809	9.903.745	10.458.355	
Sprememba vrednosti zalog		-495.852	146.669	154.882	
Usredstveni lastni proizvodi in lastne storitve		0		0	
Drugi poslovni prihodki		101.044	31.291	33.043	
Kosmati donos od poslovanja	16.	9.605.001	10.081.705	10.646.280	
Stroški blaga, materiala in storitev	17.	7.377.098	7.566.997	7.990.749	
Nabavna vrednost prodanega blaga in materiala		1.104.605	901.053	951.512	
Stroški porabljenega materiala		4.612.294	5.274.347	5.569.710	
Stroški storitev		1.660.199	1.391.597	1.469.526	
Stroški dela	17.	1.379.721	1.387.261	1.464.948	
Stroški plač		949.833	946.717	999.733	
Stroški pokojninskega zavarovanja		138.564	120.310	127.047	
Stroški drugih zavarovanj		130.760	131.925	139.313	
Drugi stroški dela		160.564	188.309	198.854	
Odpisi vrednosti	18.	629.535	697.566	736.630	
Amortizacija		551.444	630.207	665.499	
Prevrednotovalni poslovni odhodki pri osnovnih		294	4.140	4.372	
Prevrednotovalni poslovni odhodki pri obratnih		77.797	63.219	66.759	
Drugi poslovni odhodki	17.	11.899	21.180	22.366	
Poslovni izid iz poslovanja		206.748	408.701	431.588	
Finančni prihodki	19.	253.497	242.820	256.418	
Prihodki od obresti		171.440	38.326	40.472	
Prihodki od dividend in deležev		15.941	16.297	17.210	
Prihodki od preverednotenja terjatev in		22.996	23.343	24.650	
Prihodki v zvezi z danimi posojili		15.412	17.912	18.915	
Prihodki od prodaje finančnih naložb		27.708	132.551	139.974	
Drugi finančni prihodki		0	0	0	
Prevrednotovalni finančni prihodki zaradi		0	14.391	15.197	
Finančni odhodki	20.	201.256	64.456	68.066	
Odhodki za obresti		156.643	26.658	28.151	
Odhodki od prevrednotenaj terjatev in		33.282	37.798	39.915	
Prevrednotovalni finančni odhodki zaradi		11.331	0	0	
Davek iz dobička iz rednega delovanja		41.590	95.068	100.392	
Čisti poslovni izid iz rednega delovanja		217.399	491.997	519.549	
Izredni prihodki	21.	15.518	18.655	19.700	
Izredni odhodki	22.	39.443	1.244	1.314	
Poslovni izid zunaj rednega delovanja		-23.925	17.411	18.386	
Čisti poslovni izid obračunskega obdobja		193.474	509.408	537.935	

Priloga 3:

BILANCI STANJA PODJETJA KOTO NA DAN 31. 12. 2003 IN 31. 12. 2002 S STRUKTURNIMI DELEŽI

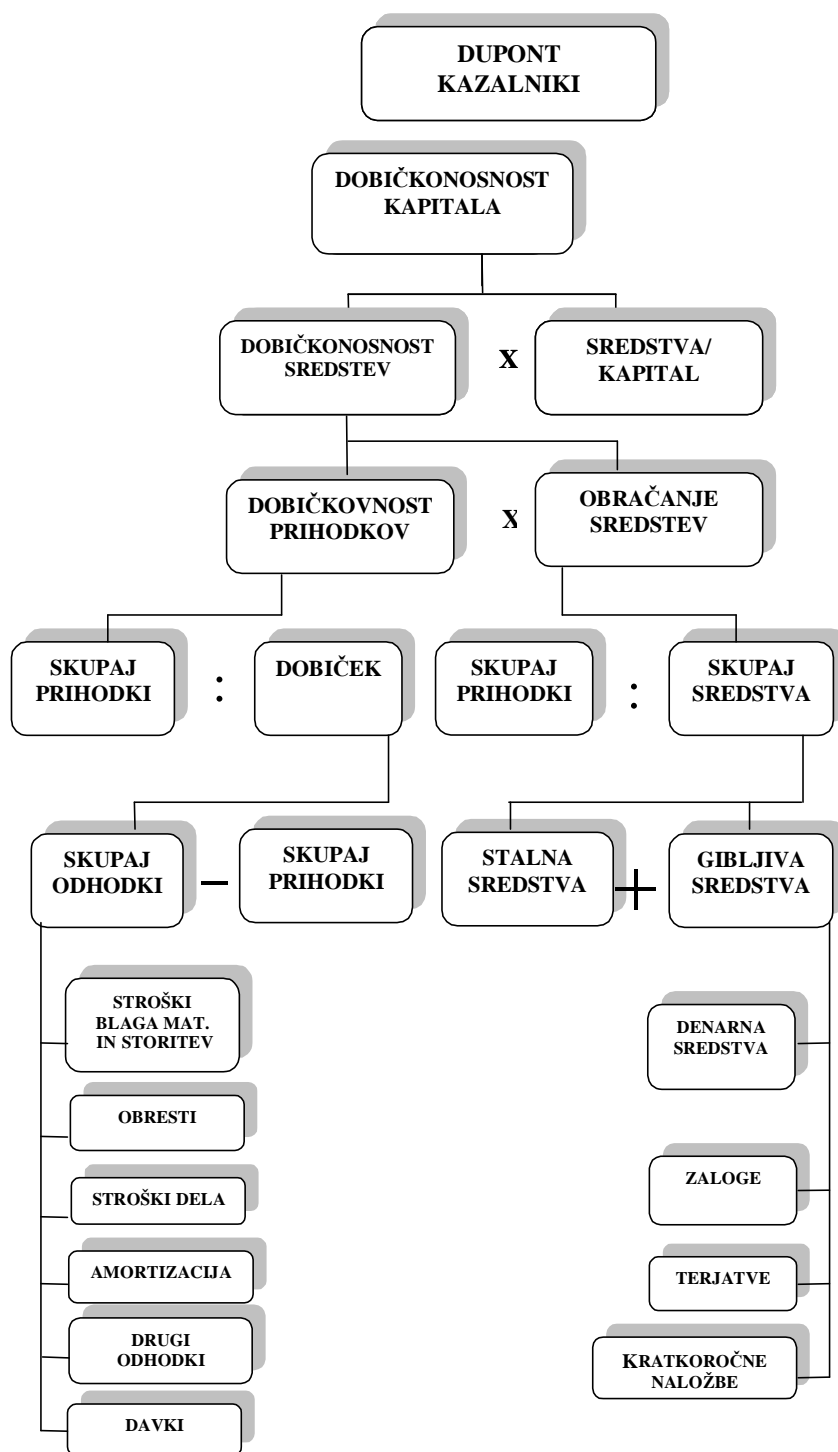
v 1.000 SIT

	31.12.03		31.12.02		indeks 2003/2002	strukturni odmiki 2003-2002
	stalne cene	struktura	stalne cene	struktura		
SREDSTVA						
Stalna sredstva	2.952.293	35,77	4.496.324	53,04	65,7	-17,27
Neopredmetena dolgoročna sredstva	10.087	0,12	9.626	0,11	104,8	0,01
Dolgoročno odloženi stroški poslovanja						
Dolgoročne premoženjske pravice	10.087	0,12	9.626	0,11	104,8	0,01
Opredmetena osnovna sredstva	2.500.573	30,30	3.717.441	43,85	67,3	-13,55
Zemljišča	210.450	2,55	259.297	3,06	81,2	-0,51
Zgradbe	1.173.963	14,22	2.066.915	24,38	56,8	-10,16
Proizvajalne naprave in stroji	556.476	6,74	719.966	8,49	77,3	-1,75
Druge naprave in oprema	427.820	5,18	661.227	7,80	64,7	-2,62
Drobni inventar						
Opredmetena sredstva v gradnji in izdelavi	131.033	1,59	10.036	0,12	1305,6	1,47
Predujmi za pridobitev opredmetenih osnovnih sredstev	831	0,01	0	0,00		0,01
Dolgoročne finančne naložbe	441.633	5,35	769.257	9,07	57,4	-3,72
Deleži v podjetjih v skupini	234.489	2,84	41.403	0,49	566,4	2,35
Deleži in druge dolgoročne finančne terjatve	122.107	1,48	152.207	1,80	80,2	-0,32
Lastni deleži	85.037	1,03	575.647	6,79	14,8	-5,76
Gibljiva sredstva	5.266.220	63,81	3.973.449	46,87	132,5	16,94
Zaloge	1.093.933	13,25	1.604.681	18,93	68,2	-5,67
Material in surovine	130.501	1,58	105.956	1,25	123,2	0,33
Nedokončana proizvodnja	773.261	9,37	1.333.920	15,73	58,0	-6,37
Proizvodi	39.975	0,48	32.834	0,39	121,7	0,10
Trgovsko blago	140.156	1,70	131.972	1,56	106,2	0,14
Predujmi za zaloge	10.040	0,12	0	0,00		0,12
Poslovne terjatve	1.701.506	20,62	1.271.564	15,00	133,8	5,62
a) Dolgoročne poslovne terjatve	0	0,00	0	0,00		0,00
Druge dolgoročne poslovne terjatve						
a) Kratkoročne poslovne terjatve	1.701.506	20,62	1.271.564	15,00	133,8	5,62
Kratkoročne poslovne terjatve do kupcev	1.338.082	16,21	1.014.971	11,97	131,8	4,24
Kratkoročne poslovne terjatve do podjetij v skupini	163.674	1,98	0	0,00		1,98
Druge kratkoročne poslovne terjatve	199.750	2,42	256.592	3,03	77,8	-0,61
Kratkoročne finančne naložbe	2.287.692	27,72	1.059.654	12,50	215,9	15,22
Kratkoročne finančne naložbe do drugih	2.287.692	27,72	1.059.654	12,50	215,9	15,22
Dobroimetja pri bankah, čeki in gotovina	183.089	2,22	37.549	0,44	487,6	1,78
Gotovina v blagajni in prejeti čeki						
Dobroimetja pri bankah						
Aktivne časovne razmejitev	34.958	0,42	7.864	0,09	444,5	0,33
SKUPAJ SREDSTVA	8.253.471	100,00	8.477.636	100,00	97,4	0,00
Zunajbilančna sredstva	2.468.925		484.041		510,1	

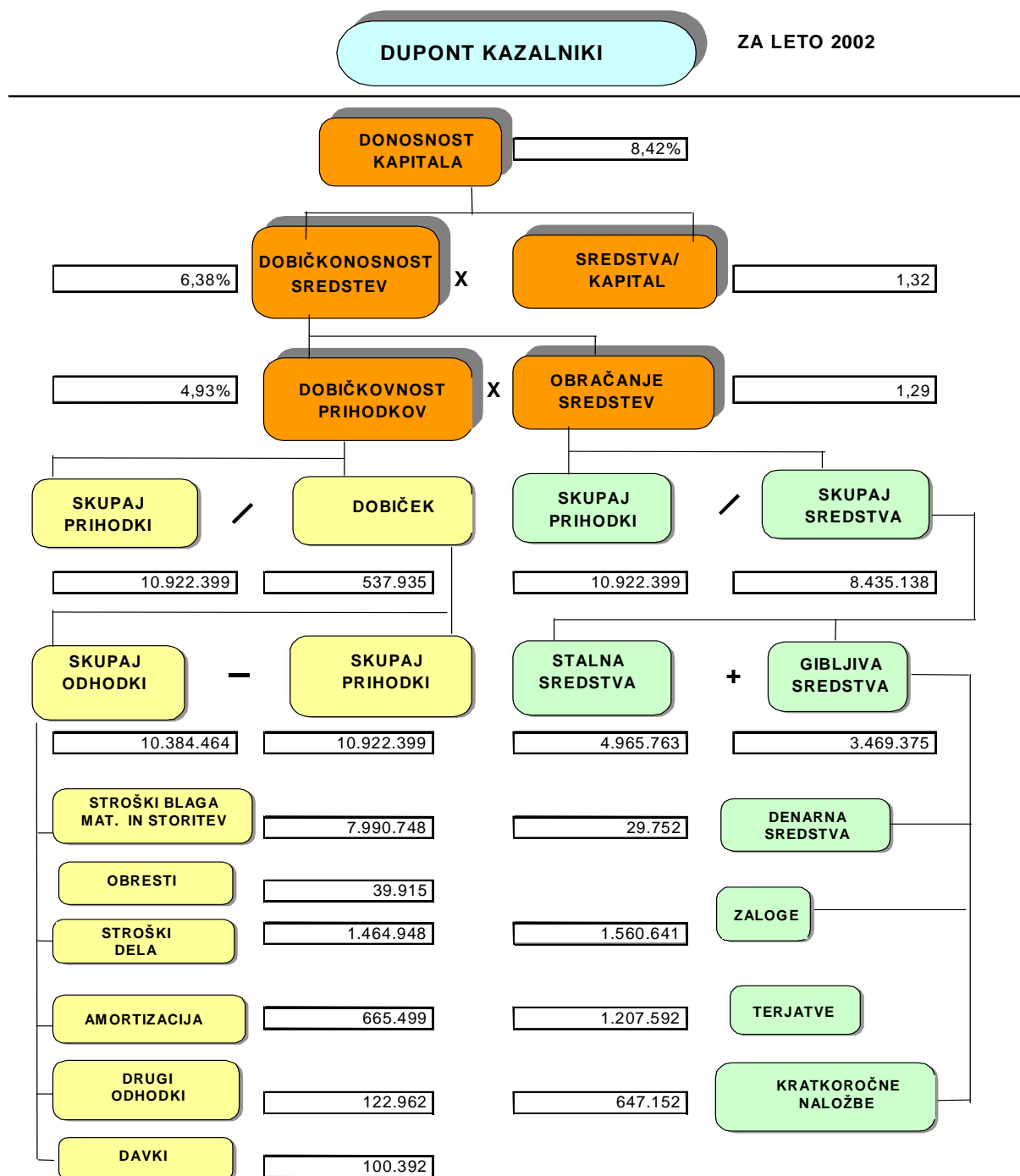
v 1.000 SIT

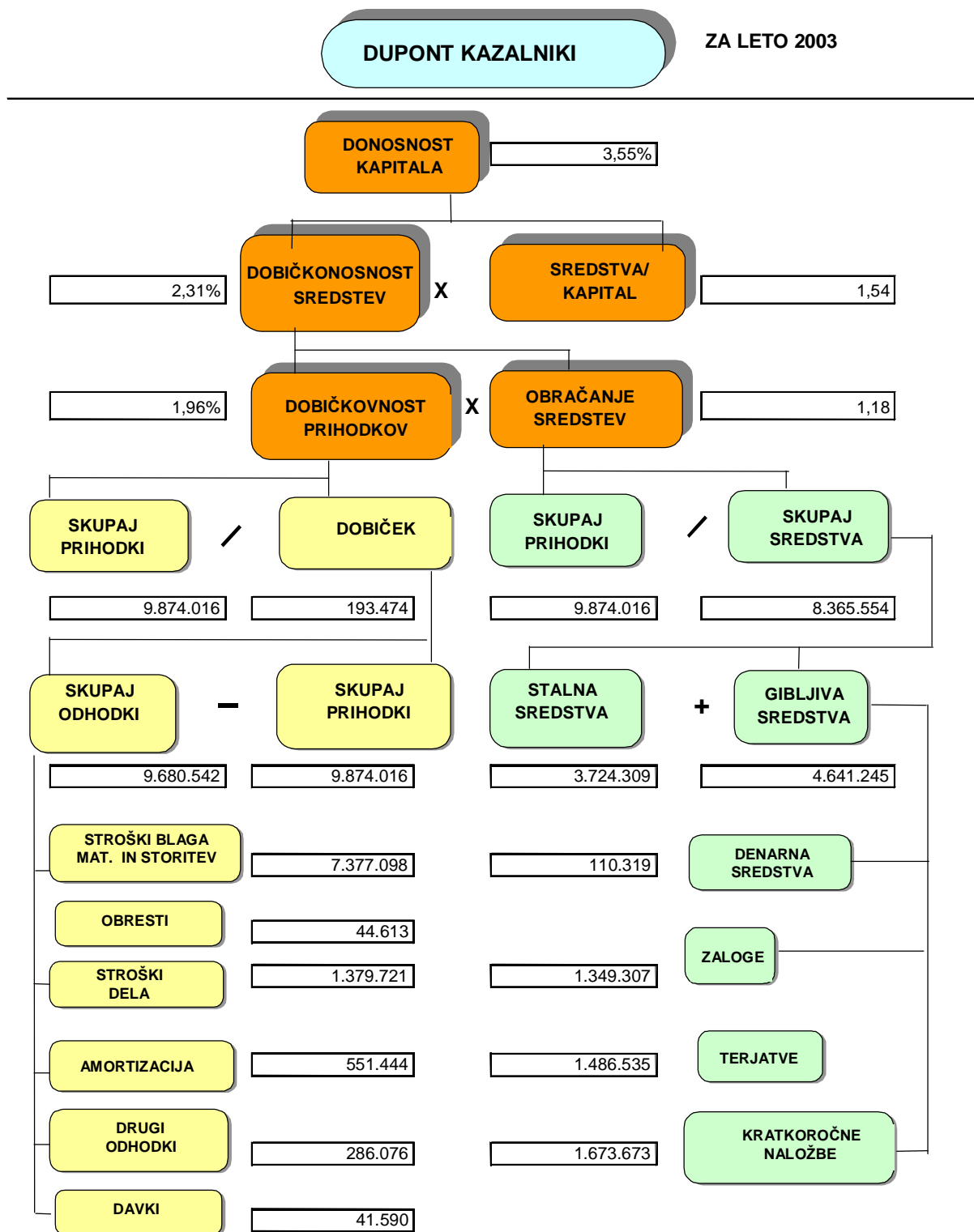
	31.12.03		31.12.02		indeks 2003/2002	strukturni odmiki 2003-2002
	stalne cene	struktura	stalne cene	struktura		
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV						
Kapital	4.659.636	56,46	6.228.851	73,47	74,8	-17,02
Vpoklicani kapital	645.955	7,83	750.740	8,86	86,0	-1,03
Kapitalske rezerve	383.805	4,65	211.296	2,49	181,6	2,16
Rezerve iz dobička	1.761.583	21,34	2.597.765	30,64	67,8	-9,30
Preneseni čisti poslovni izid	664.626	8,05	966.567	11,40	68,8	-3,35
Čisti poslovni izid poslovnega leta	193.474	2,34	532.841	6,29	36,3	-3,94
Prevrednotovalni popravki kapitala	1.010.193	12,24	1.169.641	13,80	86,4	-1,56
* splošni prevrednotovalni popravek kapitala	990.281	12,00	1.150.926	13,58	86,0	-1,58
* posebnini prevrednotovalni popravek kapitala	19.912	0,24	18.715	0,22	106,4	0,02
Dolgoročne rezervacije	0	0,00	55.483	0,65	0,0	-0,65
Druge rezervacije	0	0,00	55.483	0,65	0,0	-0,65
Finančne in poslovne obveznosti	3.564.163	43,18	2.189.930	25,83	162,8	17,35
a) Dolgoročne finančne in poslovne	309.614	3,75	282.214	3,33	109,7	0,42
Dolgoročne finančne obveznosti do	122.807	1,49	3.489	0,04	3519,4	1,45
Dolgoročne finančne in poslovne obveznosti do podjetij v		0,00		0,00		0,00
Dolgoročne finančne in poslovne obveznosti do	186.807	2,26	278.724	3,29	67,0	-1,02
b) Kratkoročne finančne in poslovne	3.254.549	39,43	1.907.716	22,50	170,6	16,93
Kratkoročne finančne obveznosti do	2.084.636	25,26	641.894	7,57	324,8	17,69
Kratkoročne poslovne obveznosti do	665.975	8,07	639.964	7,55	104,1	0,52
Kratkoročne finančne in poslovne obveznosti do podjetij v	31.362	0,38	0	0,00		0,38
Druge kratkoročne finančne in poslovne obveznosti	472.576	5,73	625.858	7,38	75,5	-1,66
Pasivne časovne razmejitev	29.672	0,36	3.373	0,04	879,6	0,32
SKUPAJ OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	8.253.471	100,00	8.477.636	100,00	97,4	0,00
Zunajbilančne obveznosti	2.468.925		484.041		510,1	

Priloga 4:
DUPONTOV SISTEM MEDSEBOJNO POVEZANIH KAZALNIKOV



Vir: Tekavčič, 2002, str. 23





Priloga 7: OBSTOJEČI URAVNOTEŽENI SISTEM KAZALNIKOV V PODJETJU KOTO

		Odgovorne osebe	NACRT jan-feb 2003	DOSEŽENO jan-feb 2003	INDEKS %
Komerčila	Prodaja skupaj	KOTO			
	WCR				
	Terjatve				
	Zaloge				
	Obveznosti iz poslovanja				
	Tovarna beljakovinskih koncentratov				
	Prodaja	koncesija			
	terjatve				
	obveznosti iz poslovanja				
	Kože				
	Prodaja				
	WCR				
	terjatve				
	Zaloge				
obveznosti iz poslovanja					
Ovitki	črevarna				
Prodaja					
WCR					
terjatve					
zaloge					
obveznosti iz poslovanja					
Trgovina in zastopstva	celotna komerčila				
RVC					
WCR					
terjatve					
zaloge					
obveznosti iz poslovanja					
Procesi v podjetju	Avtopark - stroški				
	Avtopark - stroški dela				
	Masčobni terminal - stroški				
	Masčobni terminal - stroški dela				
	Režija Zalog - stroški				
	Režija Zalog - stroški dela				
	Uprava za trženje in proizvodnjo - stroški				
	Uprava za trženje in proizvodnjo - stroški dela				
	Ekonomika - stroški				
	Ekonomika - stroški dela				
	Splošni stroški - stroški				
	Splošni stroški - stroški dela				
	Uprava - stroški				
	Uprava - stroški dela				
	Odkupna mreža - stroški				
	Odkupna mreža - stroški dela				
	Toplotna obdelava - stroški				
	Toplotna obdelava - stroški dela				
	Črevarna - stroški				
	Črevarna - stroški dela				
	Trgovinski del - stroški				
	Trgovinski del - stroški dela				
	Stroški skupaj				
Stroški dela skupaj					
Tovarna beljakovinskih koncentratov					
vhodna količina odpadkov brez NVI (ton)					
Kože					
Kalo (% teže)					
Delež prodane I. Klase v prodaji (%)					
velikost prodane količine (ton)					
Ovitki					
Skart + reklamacije (% prodaje)					
Izkoriščenost kapacitet					
Trgovina in zastopstva					
RVC na zaposlenega					
Razvoj	Izobraževanje				
	IT				
	Ustreznost izobrazbene strukture				
Sodelovanje med oddelki					
Finance	EVA				
	DOBICEK				
	Odpad				
	Kože				
	Ovitki				
	Trgovina				
	Drugo				
	DOBICEK + AMORT.				
	Odpad				
	Kože				
	Ovitki				
	Trgovina				
	Drugo				
	Poslovni CF				
	CF iz poslovanja				
	Obresti				
	Davki				
CF iz Investicij					
Prosti denarni tok					
Debt to Equity					

Vir: Interni podatki družbe KOTO, 2002

Priloga 8:

PREDLOG URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV ZA DEJAVNOST KOŽE

	KPI*	Merilo	Merska enota	Utež (%)	Frekvenca
finančni	EVA	EVA	v 000 SIT	60	mesečno
		net operating profit - NOP	v 000 SIT	40	mesečno
	KAPITAL	Angažiran kapital	v 000 SIT	100	mesečno
	PRODAJA	Skupaj kože	v 000 SIT	40	mesečno
		Skupaj kože	v tonah	20	mesečno
Prispevek za kritje		%	40	mesečno	
kupci	BAZA KUPCEV	Novi kupci	enot	20	kvartalno
		Večji kupci	enot	30	kvartalno
		Novi trgi	v 000 SIT	30	kvartalno
		Provizije	%	20	kvartalno
	CENE	Konkurenčne cene	%	100	mesečno
interni procesi	NABAVA	Skupaj kože - domači trg	v tonah	60	mesečno
		Skupaj kože - dokupi	v tonah	40	mesečno
	BAZA DOBAVITELJEV	Novi dobavitelji	enot	50	kvartalno
		Večji dobavitelji	enot	50	kvartalno
	KALO	Kalo	%	100	mesečno
	KVALITETA	Nabavljena I.in II.klasa	%	40	mesečno
		Prodana I. in II. Klasa	%	40	mesečno
		Reklamacije	enot	20	mesečno
	STROŠKI	Stroški na enoto prodanih kož	v 000 SIT	100	mesečno
PRODUKTIVNOST	Količina kož na zaposlenega	v tonah	100	mesečno	
rast in razvoj	ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH	Zadovoljstvo zaposlenih	ocena	60	letno
		Bolniške odsotnosti	dni/zaposlenega	20	mesečno
		Nesreče pri delu	enot	20	mesečno

Vir: Interni podatki družbe KOTO, 2004

* key performance indicator oz. ključni kazalnik uspešnosti

Priloga 9:

PREDLOG URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV ZA DEJAVNOST INDUSTRIJSKE SUROVINE

	KPI	Merilo	Merska enota	Utež (%)	Frekvenca
finančni	EVA	EVA	v 000 SIT	100	mesečno
	PRODAJA	Prihodki	v 000 SIT	60	mesečno
		Novi proizvodi	% prihodkov	20	kvartalno
		Novi kupci	% prihodkov	20	kvartalno
	TERJATVE	Vsota produktov vrednosti in časa zapadlosti terjatev	SIT x dni	100	mesečno
	RVC	Višina RVC	v 000 SIT	100	mesečno
	OBVEZNOSTI	Obveznosti/terjatve	%	50	mesečno
Povprečni plačilni rok		št. dni	50	kvartalno	
kupci	STALNOST STRANK	Povprečna realizacija po kupcu	SIT	100	kvartalno
	NOVI KUPCI	Število novih kupcev	št.	100	kvartalno
	ZADOVOLJSTVO KUPCEV	Letna anketa	A,B,C ocenjevanje	100	kvartalno
	STRUKTURA KUPCEV	% kupcev krmila	% glede na prodajo	25	kvartalno
		% kupcev ostalo	% glede na prodajo	25	kvartalno
		% kupcev petfood	% glede na prodajo	25	kvartalno
	Št. kupcev	št.	25	kvartalno	
interni procesi	PRAVOČASNOST DOBAVE	Pravočasnost	% v roku izpolnjenega	60	mesečno
		Odzivnost	št. dni od naročila	40	mesečno
	KVALITETA	Število pisnih reklamacij	št.	100	mesečno
	NABAVA	Naša nabavna cena (sojino olje): borzna cena	% odstopanja	70	mesečno
		Primernost pogodbenih dobaviteljev	A,B,C ocenjevanje	30	letno
	TRANSPORT	Strošek transporta zunanjih prevoznikov/IZVOZ	SIT/km	50	mesečno
Transportni stroški v % prodaje		%	50	mesečno	
rast in razvoj	ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH	Letna anketa	ocena	100	letno
	USPOSABLJANJE	Št. ur usposabljanja/zaposlenega	ure/zaposlenega	100	mesečno
	OSREDOTOČENOST	Delež časa namenjenega nabavi, prodaji, org. transp.	%	100	mesečno
					mesečno
RAZVOJ	Začetni novi projekti	št.	50	polletno	
	Projekti, ki gredo v izvedbo	št.	50	polletno	

Vir: Interni podatki družbe KOTO, 2004

Priloga 10:

PREDLOG URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV ZA DEJAVNOST USNJE

	KPI	Merilo	Merska enota	Utež (%)	Frekvenca
finančni	EVA	EVA	v 000 SIT	60	mesečno
		Net operating profit - NOP	v 000 SIT	40	mesečno
	PRODAJA	Višina prodaje izven Slovenije	v 000 SIT	50	mesečno
		Višina prodaj na domačem trgu	v 000 SIT	30	mesečno
		Delež gotovega usnja prodanega izven Slovenije	%	20	mesečno
	TERJATVE	Vsota produktov vrednosti in časa zapadlosti terjate	v 000 SIT	100	mesečno
	ZALOGE	Višina zaloge	v 000 SIT	70	mesečno
		Obračanje zaloge	št.	30	kvartalno
MARŽA	Domači trg	%	30	mesečno	
	Trgi izven Slovenije	%	70	mesečno	
kupci	NOVI KUPCI	Št. kupcev	št.	100	polletno
	STALNOST KUPCEV	Št. stalnih kupcev	št.	60	polletno
	POVEZAVA S KUPCI	Št. novih stalnih kupcev	št.	40	polletno
	POVEZAVA S KUPCI	Št. novih artiklov, ki smo jih razvijali za stalne kupce	št.	40	letno
		Št. potrjenih novih artiklov za stalnega kupca	št.	60	letno
	POKRITOST TRŽIŠČA	Št. obiskov domačih kupcev	št.	100	mesečno
		Št. obiskov tujih kupcev	št.	100	mesečno
interni procesi	KAPACITETA	Izkoriščenost kapacitete	%	100	mesečno
	NAMEMBNA KVALITETA	Razmerje med prevzeto in naročeno količino	%	70	mesečno
	DOBAVNI ROK	Št. reklamacij	št.	30	mesečno
		Delež zamujenih dobav	%	60	mesečno
	DOBAVITELJI	Skupno št. dni zamude	dni	40	mesečno
		Razmerje med sortimentom prevzete surove kože in wet blue	%	100	mesečno
rast in razvoj	ZADOVOLJSTVO	Indeks zadovoljstva zaposlenih - meri kadrovski sek	št.	100	letno
	OSREDOTOČENOST	Ocena deleža delovnega časa mesečno porabljenega za neprodajne aktivnosti	%	100	mesečno
	IZOBRAŽEVANJE	Število ur izobraževanja	h	100	letno
	PROMOCIJA	Št. predstavitev na sejnih v tujini	št.	100	letno

Vir: Interni podatki družbe KOTO, 2004

Priloga 1:

PREDLOG URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV ZA DEJAVNOST ODPAD

	KPI	Merilo	Merska enota	Utež (%)	Frekvenca
Finančni	EVA	EVA	v 000 SIT	60	mesečno
		Net operating profit - NOP	v 000 SIT	40	mesečno
Kupci	SODELOVANJE S KUPCI STORITEV	Pisne pritožbe uporabnikov storitev	št.	60	kvartalno
		Obiski strank	št.	40	mesečno
Interni procesi	ZAGOTAVLJANJE SUROVIN SŽP K3	Surovina (surove maščobe, ostali SŽP)	kg/mesec	40	mesečno
		Aktivni uporabniki SŽP K3	št.	20	mesečno
		Gospodinjstkih odpadkov	t/mesec	25	mesečno
		Odpadnih jedilnih olj	t/mesec	15	mesečno
	EKONOMIČNOST PROCESA K1+K2	Izkoriščenost kapacitet	%	50	mesečno
		Mast v moki	%	10	mesečno
		Poraba elektrike na surovino	kWh/t	20	mesečno
		Poraba plina na surovino	m ³ /t	20	mesečno
	STROŠEK PROIZVODNJE	Transport - surovina	SIT/kg	35	mesečno
		Predelava - surovina	SIT/kg	65	mesečno
	KVALITETA PROCESA K1 + K2 +	Pisne reklamacije kupcev	št.	50	kvartalno
		Nečistoče v masti	%	50	mesečno
	INOVATIVNOST	Biodizel - sestanki projekta	št.	40	mesečno
		Bioplin - ogledi referenc	št.	20	mesečno
		Bioplin - sestanki projekta	št.	40	mesečno
	Rast in razvoj	ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH	Nezgode pri delu	št.	40
Bolniške odsotnosti do 30 dni h/fond h			%	60	mesečno
DOLGOROČNI RAZVOJ		Potrjenih projektnih nalog predelave SŽP	št.	100	polletno
IZOBRAŽEVANJE		Izobraževanje	ur/mesec	40	kvartalno
	Strokovnih službenih poti	dni/kvartal	60	kvartalno	

Vir: Interni podatki družbe KOTO, 2004

Priloga 12:

PREDLOG URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV ZA PODJETJE KOTO

	KPI	strateška enota	merilo	merska enota	utež	F
finance	EVA	KOTO	ekonomska dodana vrednost	000 sit	100	m
	EBITDA	KOTO	EBITDA	000 sit	100	m
		proizvodnja SZP				
		trženje SZP				
		grosiranje				
	prodaja	KOTO	prihodki	000 sit	100	m
		proizvodnja SZP				
		trženje SZP				
		grosiranje				
	RVC	KOTO	rvc	000 sit	100	m
		trženje SZP				
		grosiranje				
		odkupna mreža				
	debt to equity	KOTO	D/E	%	100	m
	obratni kapital	KOTO	WCR	000 sit	100	m
		proizvodnja SZP				
		trženje SZP				
		grosiranje				
		odkupna mreža	terjatve	000 sit	100	m
		proizvodnja SZP				
trženje SZP						
grosiranje						
odkupna mreža		zaloge	000 sit	100	m	
proizvodnja SZP						
trženje SZP						
grosiranje						
odkupna mreža	obveznosti	000 sit	100	m		
proizvodnja SZP						
trženje SZP						
grosiranje						
odkupna mreža						
kupci	novi kupci	KOTO	št. novih stalnih kupcev v obdobju	št.	100	q
interni procesi	stroški	KOTO	stroški	000 sit	70	m
		proizvodnja SZP				
		trženje SZP				
		grosiranje				
		odkupna mreža				
		ekonomika				
	splošni sektor	stroški dela	000 sit	30	m	
	uprava					
	KOTO					
	proizvodnja SZP					
trženje SZP						
grosiranje						
odkupna mreža						
ekonomika	70	m				
splošni sektor						
uprava						
kapaciteta	proizvodnja SZP	izkoriščenost kapacitet	%	100	m	
kvaliteta	trženje SZP	reklamacije	št.	100	m	
	grosiranje					
odkupna mreža						
produktivnost	KOTO	promet na zaposlenega	000 sit	100	m	
okoljski učinki	KOTO	indeks okoljskih učinkov	%	70	m	
	KOTO	pisne pritožbe	št.	30	m	
rast in razvoj	zadovoljstvo zaposlenih	KOTO	anketa	št.	100	a
		proizvodnja SZP	nezgode pri delu	št.	100	q
		KOTO	bolniške	ur/zap.	100	m
		proizvodnja SZP				
	odkupna mreža	100				
	KOTO	fluktuacija	št.	100	m	
	dolgoročni razvoj	KOTO	novi potrjeni projekti s strani uprave	št.	40	m
		KOTO	št. izvršenih projektov		60	m
izobraževanje	KOTO	izobraževanje	ur/mes	100	m	

Vir: Interni podatki družbe KOTO, 2004