

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**ANALIZA POSLOVANJA PODJETJA NUMIP KRŠKO D.O.O.
V OBDOBJU 2000/2001**

Ljubljana, februar 2003

ALEŠ GABRIČ

IZJAVA

Študent _____ izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom _____ in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD.....	1
1. PREDSTAVITEV PODJETJA NUMIP KRŠKO d.o.o.....	3
1.1. USTANOVITEV IN RAZVOJ PODJETJA	3
1.1.1. Programska usmeritev	3
1.1.2. Vodenje in kontrola kakovosti	4
1.1.3. Ravnanje z okoljem	4
1.1.4. Varnost in zdravje pri delu	4
1.1.5. Usmeritev na nove trge	5
1.1.6. Poslanstvo in vizija	5
1.2. ORGANIZACIJA PODJETJA.....	5
2. ANALIZA USPEŠNOSTI POSLOVANJA.....	8
2.1. POJMOVANJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA.....	8
2.2. ANALIZA DONOSNOSTI IN DOBIČKONOSNOSTI.....	8
3. ANALIZA USPEHA POSLOVANJA	10
3.1. POJMOVANJE USPEHA POSLOVANJA.....	10
3.2. ANALIZA IZKAZANEGA POSLOVNEGA IZIDA	10
3.2.1. Analiza prihodkov	11
3.2.2. Analiza odhodkov	13
3.3. ANALIZA EKONOMIČNOSTI.....	14
3.4. ANALIZA SREDSTEV	15
3.4.1. Analiza stalnih sredstev.....	17
3.4.2. Obseg in struktura stalnih sredstev.....	17
3.4.3. Obseg in struktura opredmetenih osnovnih sredstev po neodpisani vrednosti.....	18
3.4.4. Analiza odpisanosti osnovnih sredstev.....	18
3.5. ANALIZA GIBLJIVIH SREDSTEV	20
3.5.1. Obseg in struktura gibljivih sredstev.....	20
3.5.2. Hitrost obračanja gibljivih sredstev.....	21
4. ANALIZA POSLOVNIH FUNKCIJ.....	23
4.1. ANALIZA ZAPOSLENIH	23
4.1.1. Pojmovanje kadrovske funkcije.....	23
4.1.2. Število in struktura zaposlenih	24
4.1.3. Dinamika zaposlenih	25
4.1.4. Izkoriščenost delovnega časa	26
4.1.5. Produktivnost dela	27
4.2. ANALIZA NABAVE	28
4.3. ANALIZA PRODAJE	29
4.3.1. Obseg in struktura prodaje	29
4.4. ANALIZA FINANCIRANJA	32
4.4.1. Pojmovanje finančne funkcije oziroma financiranja.....	32
4.4.2. Obseg in struktura virov financiranja	33
4.4.3. Plačilna sposobnost	36
4.4.4. Finančna stabilnost.....	37
SKLEP	39
LITERATURA	42
VIRI.....	43

UVOD

Spremembe v okolju zahtevajo od vodstva podjetja, da vedno znova razmišlja o svojih strategijah, ciljih in delovanju. To, kar je še včeraj veljalo za zmagovito poslovno načelo, lahko zaradi hitrih sprememb naenkrat zastari (Kotler, 1994, str. 2).

Podjetje je v svoji osnovi gospodarska tvorba, zato se mora predvsem in pretežno ravnati po ekonomskih motivih. Vedenje vsakega podjetja je usmerjeno k doseganju svojega cilja, izstopa pa tisti, ki je v osnovi opredeljen kot maksimiranje razmerja med vrednostjo rezultata in vrednostjo vlaganj v poslovanje (Pučko, 1996, str. 3). Samo poslovanje podjetja je proces, ki ga lahko razčlenimo na delne procese. Najbolj pogosta je razdelitev na poslovne funkcije: nabavno, kadrovsko, proizvodno, prodajno in finančno (Rozman, 1996, str. 105).

Iz ekonomske teorije lahko povzamemo pet ciljev, ki jim vodstva podjetij sledijo, da bi čim boljše zadovoljila interese lastnikov. Ti cilji so: maksimiranje dobička, prodaje, tržnega deleža, preživetje in doseganje zadovoljive ravni dobičkov (Mramor, 1991, str. 17). Svojo uspešnost pri doseganju zastavljenih ciljev, odstopanja in vzroke za odstopanja pa podjetje ugotavlja na podlagi analize poslovanja.

Lipovec pravi, da je analiza poslovanja proces spoznavanja poslovanja podjetja in priprava za odločanje v podjetju o izboljšanju uspešnosti poslovanja s stališča uporabnika analize (Lipovec, 1983, str. 31). Na drugi strani ugotavlja podobno tudi Turk, da je analiziranje poslovanja oziroma analiziranje podatkov o poslovanju dejavnost, pri kateri presojamo ugodnost (boniteto) poslovnih procesov in stanj ter možnosti za njihove izboljšave (Turk, 1997, str. 284).

Predmet analize poslovanja v mojem diplomskem delu je konkretno poslovanje podjetja NUMIP Krško d.o.o. v letih 2000 in 2001.

Namen analize poslovanja je pridobiti informacije, ki bodo omogočale sprejemati boljše odločitve, katere bodo posledično vodile do večje uspešnosti poslovanja podjetja.

Kot **cilj analize** poslovanja sem si zastavil vpogled v samo poslovanje podjetja ter oceno le-tega v letih 2000 in 2001. Na tej osnovi sem skušal ugotoviti prednostne in problemske položaje in njihov vpliv na uspešnost poslovanja. Na drugi strani sem za primerjavo analiziral tudi poslovanje *povprečnega podjetja v dejavnosti*, v kateri posluje podjetje NUMIP Krško d.o.o. Povprečno podjetje je predstavljeno kot povprečje podatkov, vzetih iz bilanc stanja in uspeha približno 230 podjetij, ki delujejo v isti dejavnosti kot podjetje NUMIP Krško d.o.o. Analiza bo tako zajemala: 1. analizo poslovanja podjetja kot celote in ugotovitve glede uspeha in uspešnosti poslovanja; 2. analizo posameznih poslovnih funkcij in njihov vpliv na uspešnost poslovanja podjetja.

Da bi dosegli zastavljeni cilj, moramo izbrati ustrezno pot za dosego le-tega. Zato bom analizo poslovanja podjetja opravil po vnaprej določenem načrtu. V podjetju sem zbral ustrezne podatke, ki bodo osnova za analizo. Te podatke bom največkrat prikazal s pomočjo ustreznih tabel, ki mi bodo pomagale pri uresničevanju mojega namena.

Vendar pa podatki, ki kažejo uresničeno stanje v letu 2001, sami po sebi ne povedo veliko. Doseženo je potrebno primerjati med seboj in na tej osnovi ocenjevati sedanje stanje ter si

zagotavljati bodoče cilje. Kot sodilo doseženega v letu 2001 sem izbral podatke iz predhodnega leta, seveda popravljene z ustreznimi stopnjami inflacije. Glede na dejstvo, da sta dve poslovni leti dokaj kratko proučevano obdobje, sem se odločil, da vključim še dodatno sodilo doseženega v proučevanih letih. Tako sem poslovanje podjetja NUMIP Krško d.o.o v letih 2000 in 2001 primerjal tudi s poslovanjem povprečnega podjetja v dejavnosti DJ/28.5 (površinska obdelava in prekrivanje kovin; splošna mehanična dela) v enakem obdobju poslovanja.

Sicer analiza poslovanja zajema pet faz, sam pa se bom osredotočil le na prvi dve. To sta opazovanje dejstev (določiti konkretna dejstva, ki naj bi jih bilo potrebno opazovati; zbiranje podatkov ter izbira ustreznih podatkov; kombiniranje opaženih pojavov na temelju predhodnega znanja) in opredeljevanje problemov (Pučko, 1998, str. 7-14). Nadaljnjih treh faz (postavljanje hipotez, logično preizkušanje hipotez ter praktično preizkušanje modela) v svoje delo nisem vključil, ker bi bilo s tem delo preobsežno.

V postopku analize bom najprej analiziral uspešnost poslovanja ter uspeh le-tega, nato se bom osredotočil na analizo sredstev, tako stalnih kot gibljivih. Sledi analiza poslovnih funkcij. V okviru te analize se bom posvetil kadrovski, nabavni in prodajni funkciji ter funkciji financiranja.

Na osnovi podatkov, razvrščenih v tabele, sem opravil primerjavo med podatki in ugotovil morebitna odstopanja. Dinamika pojavov je prikazana z indeksi, medsebojne povezave s koeficienti, strukture pa s pomočjo stopenj udeležbe.

Pri analizi bom črpal podatke predvsem iz bilanc stanja in izkazov uspeha za leta 1999, 2000 in 2001. V pomoč so mi bila tudi razna poslovna poročila in nekatere interne evidence (npr. kadrovska evidenca, evidenca prodaje) podjetja NUMIP Krško d.o.o. ter IBON, iz katerega sem črpal podatke v zvezi s poslovanjem povprečnega podjetja. Na tem mestu je potrebno opozoriti, da pridobljeni podatki v zvezi s poslovanjem povprečnega podjetja pri nekaterih kategorijah niso tako razčlenjeni kot podatki podjetja NUMIP Krško d.o.o., tako da pri določenih delih analize podrobnejša primerjava zaradi pomanjkanja podatkov ni bila možna.

Analiza temelji na primerjavi dveh obdobj, zato je prisoten tudi vpliv inflacije. Tako podatki iz leta 2000 ne dajo realne slike o velikosti pojava in primerjava v času na ta način ni možna. Da bi bila primerjava podatkov iz dveh različnih obdobj smiselna, je potrebno izločiti vpliv še vedno prisotnega problema rasti cen. Tako sem podatke iz bilance uspeha za leto 2000, ki so spremenljivka toka, popravil oziroma pomnožil s povprečnim indeksom cen življenjskih potrebščin $I_{\text{jan.-dec.2001/jan.-dec.2000}} = 108,4$, prav tako sem z istim indeksom popravil tudi podatke, ki se nanašajo na izračunana povprečja iz postavk bilance stanja. Podatke iz bilance stanja, ki se nanašajo na stanje konec leta, pa sem popravil z indeksom cen življenjskih potrebščin $I_{\text{dec.2001/dec.2000}} = 107,0$ (Mesečni statistični pregled RS, 2002). V samem diplomskem delu sem uporabljal že popravljene podatke, s pomočjo tabel, ki so dodane v prilogah, pa je prikazan postopek inflacioniranja.

Tako bom torej v diplomskem delu najprej predstavil podjetje ter njegovo ustanovitev, razvoj in dejavnost. Sledila bo analiza poslovanja, ki jo lahko opravimo po različnem vrstnem redu proučevanja posameznih postavk. Sam sem se odločil za pot ocenjevanja od poslovne uspešnosti ter uspeha nazaj do začetka reprodukcijskega procesa oziroma posameznih poslovnih funkcij, kar se tudi največkrat uporablja v praksi (Pučko, 1998, str. 27).

1. PREDSTAVITEV PODJETJA NUMIP KRŠKO d.o.o.

1.1. USTANOVITEV IN RAZVOJ PODJETJA

Podjetje NUMIP Krško d.o.o. je bilo ustanovljeno v letu 1996, kar pomeni, da je prisotno šele sedmo leto in ga tako lahko uvrstimo med mlajša podjetja. Deluje v dejavnosti z uradnim nazivom površinska obdelava in prekrivanje kovin-splošna mehanična dela. V letu 2001 je v tej dejavnosti delovalo 217 podjetij, podjetje NUMIP Krško d.o.o. pa je doseglo 5,2% tržni delež. Storitve izvaja za najzahtevnejše kupce na področju vzdrževanja, montaže in proizvodnje rezervnih delov na nuklearnih energetskih objektih, elektroenergetskih objektih ter industrijskih sistemih. Dokaz odzivanja na potrebe kupcev je tudi v zadnjem času razvita dejavnost izvajalskega inženiringa.

Družba zaposluje strokovnjake z izkušnjami, ki so si jih pridobili z delom na velikih in zahtevnih elektroenergetskih in industrijskih projektih po Evropi, Aziji in Afriki. Skupaj z mladimi strokovnjaki vodijo teame, ki so sposobni organizirati in voditi najbolj zahtevne projekte z največ 500 ljudmi. Pri izvajanju projektov sodeluje z mnogimi domačimi in tujimi partnerji (SCT, Metalna, Siemens, Transco products, ...), zelo pomembnega partnerja predstavlja Nuklearna elektrarna Krško (NEK), poleg nje pa tudi druga domača in tuja podjetja (VIPAP Krško, TE Brestanica, Babcock (Nemčija), Enertech (ZDA), Framotome SN (Francija), Zicunaga (Španija), Enconet (Avstrija), ...).

1.1.1. Programska usmeritev

a) vzdrževanje – izvajanje remontov, kontinuirane usluge vzdrževanja za NEK, ventili, črpalke, transportna oprema, obešala, druga specifična oprema jedrskih elektrarn, prevzem celote ali posameznih delov vzdrževanja v podjetjih, izdelava programov preventivnega vzdrževanja, specialistične usluge z vključevanjem tujih ekspertov.

V elektroenergetskih in industrijskih sistemih obstajajo vse bolj prisotne zahteve po vzdrževalnih storitvah z zunanji izvajalci, kar pomeni zmanjševanje stroškov ob doseganju zahtev po varnosti, kakovosti in zanesljivosti obratovanja.

b) montaža – specialistična cevarsko-varilna dela (cevovodi, tlačne posode, kotli), montaža težke opreme, strojne inštalacije, elektro inštalacije, demontaže in prevozi težkih tovorov (npr. uparjalniki za NEK).

Podjetje obvladuje najbolj zahtevne varilne tehnologije na zelo reguliranem področju, kot je varjenje, in vse, kar je z varjenjem povezano. Razpolaga s certificiranim varilskim in nadzornim osebjem, certificiranimi varilnimi tehnologijami, sodobno varilno in preizkusno opremo.

c) projektno vodenje/inženiring – izvajalski inženiring (strojno, gradbeno, elektro in instrumentacijsko področje), celovito obvladovanje projektov od podpisa pogodbe do predaje, prevzemanje in izvajanje nadzora velikih investicijskih projektov.

V izvajanje vključuje podjetje lastne zmogljivosti kakor tudi partnerska podjetja. Obvladuje strojno, gradbeno in elektrotehnično področje ter krmiljenje sistemov. Vse krajši roki remontnih

storitev, vse ostrejšše zahteve kupcev po visoki stopnji kakovosti in zanesljivosti, vključevanje v 15 partnerskih podjetij zahtevajo od podjetja izjemno profesionalnost na področju planiranja in vodenja.

1.1.2. Vodenje in kontrola kakovosti

Storitve vodenja in kontrole kakovosti izvaja hčerinsko podjetje Q TECHNA.

Podjetje NUMIP Krško d.o.o. vzdržuje sistem zagotovitve kakovosti po ameriški nuklearni regulativi 10CFR 50 App. B oz. ANSI/ASME NQA-1 in domači regulativi, ki sloni na mednarodnem standardu IAEA 50-C-QA.

Za učinkovito vodenje kakovosti in doseganje zastavljenih ciljev podjetje vzdržuje in stalno izboljšuje certificiran sistem kakovosti, skladen s standardom ISO 9001. Zagotavljanje kakovosti storitev izvaja z visoko usposobljenim in certificiranim kadrom, s preverjenimi in certificiranimi postopki ter z najmodernejšimi orodji in opremo. Vodenje projektov se skrbno načrtuje in izvaja po izdelanih programih zagotavljanja kakovosti, ki opredeljujejo vse potrebne pogoje za obvladano in uspešno izvedbo.

Vodstvo podjetja stalno skrbi za dosledno izvajanje politike kakovosti in izpolnjevanje temeljnih ciljev kakovosti, kot so izpolnjevanje zahtev in pričakovanj kupcev, razvoj kadrov in stalno usposabljanje vseh zaposlenih, dobre reference in ugled podjetja, izpolnjevanje zahtev zakonodaje, predpisov in standardov.

1.1.3. Ravnanje z okoljem

S ciljem dokazljivega izvajanja okoljevarstvene zakonodaje in zagotovitve zaupanja javnosti do družbe je podjetje certificirano skladno s sistemom ravnanja z okoljem ISO 14001.

Sistem ravnanja z okoljem omogoča vodstvu podjetja vodenje, spremljanje in izpolnjevanje ekoloških zahtev. Podjetje s tem obvladuje vpliv na okolje in ljudi ter izpopolnjuje ekonomske cilje. V podjetju vplivajo na dvig zavesti o varovanju okolja in lastnega zdravja z ustreznimi oblikami informiranja in usposabljanja vseh zaposlenih.

Največjo pozornost posvečajo zmanjševanju prejetih doz zaposlenih pri delu v radiološko kontroliranem področju NEK ter zmanjševanju radioaktivnih odpadkov in obvladovanju kontaminiranega orodja in opreme.

1.1.4. Varnost in zdravje pri delu

Podjetje je vgradilo sistem aktivnega zagotavljanja ustreznih varnostnih ukrepov za zagotavljanje varnosti in zdravja delavcev na vseh področjih delovanja družbe.

Z novo evropsko primerljivo zakonodajo na področju varnosti in zdravja pri delu, katero aktivno izvaja že vrsto let, mu daje možnost konkurenčnega pristopa tudi za izvajanje dela na tujih trgih, kjer so zahteve po visoki stopnji zagotavljanja varovanja okolja in zdravja zaposlenih prednostne naloge vsakega izvajalca na delih s povečano stopnjo ogroženosti.

Družba prilagaja dela posamezniku, krepi njegovo zdravje, sledi tehničnemu napredku, nadomešča nevarno z manj nevarnim ter daje prednost splošnim varnostnim ukrepom.

1.1.5. Usmeritev na nove trge

Razvoj družbe NUMIP Krško d.o.o. je prišel do faze, da je bila sprejeta strategija prehoda na druga področja delovanja oz. osvajanja novih trgov, kjer je poudarek na projektnem vodenju. Da bi bile zahteve današnjega trga zadoščene, je potreben ažuren pregled nad izrabo virov in optimizirano poslovanje, zaradi česar se je izkazala potreba po sistematizaciji celovitega projektnega vodenja podjetja in izgradnji informacijskega sistema, ki bo podpiral multi-projektno poslovanje.

Uspešno izvedeni projekti in izkušnje na zahtevnih cevarskih delih, remontih v industriji in ostalih elektroenergetskih objektih (npr. Nuklearna elektrarna Krško) so razlog za razširitev dejavnosti podjetja tudi na področje predizolirnih sistemov (daljinsko ogrevanje in hlajenje, distribucijo sanitarne in pitne vode, transport olja in plina, ostale aplikacije v industriji), kjer je podjetje postalo distributer firme ALSTOM Power FlowSystems (Danska).

1.1.6. Poslanstvo in vizija

Postati najbolj zanesljiv, okolju prijazen in iskan partner za vzdrževanje, strojno montažo in izvajalski inženiring v Nuklearni elektrarni Krško in drugih elektroenergetskih, farmacevtskih ter ostalih industrijskih objektih zahtevne tehnologije na področju Slovenije.

Z znanjem, profesionalnostjo in brezpogojno kakovostjo graditi dolgoročna partnerstva ter celovito zadovoljevati potrebe naročnikov, okolja, družbe, zaposlenih, dobaviteljev in lastnikov v skupno dobrobit.

Na koncu tega dela je potrebno opozoriti, da je podjetje dobilo veliko priznanje tudi s strani Gospodarske zbornice Slovenije. Nagrado za izjemne gospodarske in podjetniške dosežke v letu 2001 v kategoriji malih podjetij je prejel Stanislav Zorko, direktor podjetja NUMIP Krško d.o.o.

1.2. ORGANIZACIJA PODJETJA

Beseda organizacija ima veliko različnih pomenov. Eden od njih predstavlja organizacijo kot proces oblikovanja organizacijskega sistema, njegovega aktiviranja, vzdrževanja delovanja in usmerjanja k ciljem, ki so mu postavljeni. V skladu s tem pomenom navadno oblikujemo organizacijo podjetja (Lipičnik, 1999, str. 2). Sama razmerja, ki se v času spreminjajo, so dana v določenem trenutku ter so v statičnem pogledu pogojena z organizacijsko strukturo in v dinamičnem z organizacijskim procesom (Rozman, 2000a, str. 4). Po ugotovitvah različnih avtorjev, tako sama organizacija podjetja kot njen del, torej organizacijska struktura, močno vplivata na uspešnost delovanja podjetja (Rozman, 2000b, str. 153).

Podjetje je glede na cilje, ki jih imajo zaposleni, delovna organizacija na področju gospodarstva. Glede na strukturo notranjih odnosov govorimo o srednji vertikalni in visoki horizontalni decentralizaciji (Lipičnik, 1997, str. 34-35). Po značaju poslovnih učinkov uvrščamo podjetje med storitvena podjetja, čeprav ima tudi proizvodno delavnico in po potrebi kakšen posebni proizvod tudi proizvode. Za izvajanje storitev je značilno, da kupec izvede povpraševanje po

določeni storitvi, potem pa podjetje to storitev oziroma projekt prevzame nase in naprej išče svoje sodelavce oziroma kooperante ter tako določen projekt pripelje do uspešnega zaključka.

Iz slike 1 je razvidno, da ima podjetje NUMIP Krško d.o.o. projektno organizacijsko strukturo. Projekt lahko opredelimo kot enkratno, praviloma zahtevno in kompleksno skupino nalog, ki mora biti dokončana v določenem roku, doseči mora vnaprej določene in morebitne kasneje odkrite cilje ter upoštevati vse podane in kasneje odkrite omejitve (Križaj, Solina, 1991, str. 7). Takšno organizacijsko strukturo uvajamo, da bi uresničili tiste cilje, ki zahtevajo visoko stopnjo usklajevanja velikega števila posamičnih aktivnosti, vezanih na določen projekt, in jih ni mogoče doseči z ustaljeno funkcijsko organizacijsko strukturo (Lipičnik, 1999, str. 53).

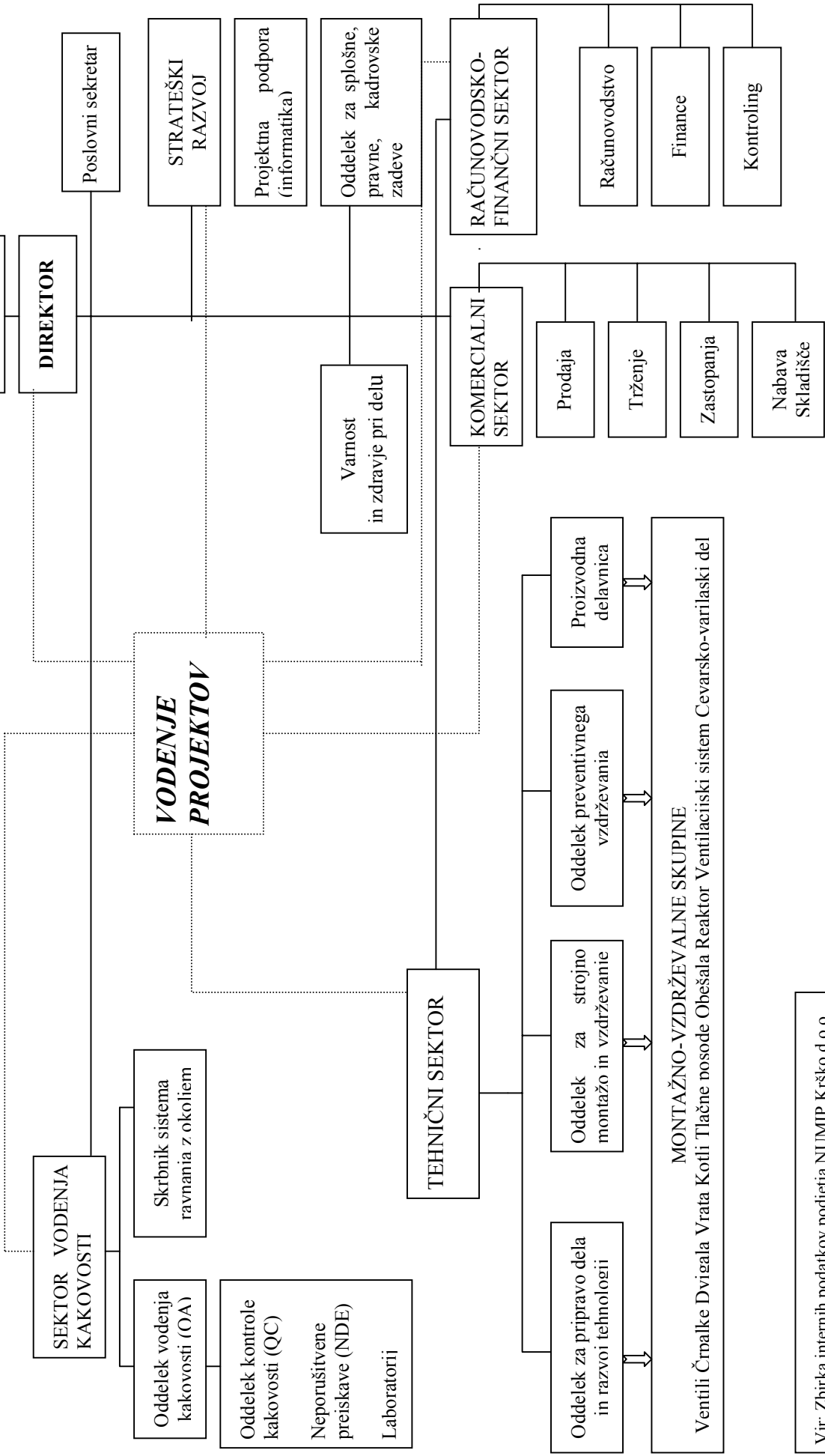
Uvajanje projektnega vodenja v prakso je skrajno težko, zapleteno in visoko ustvarjalno delo. Povezano je s številnimi sociološkimi in psihološkimi problemi, ki spremljajo uvajanje organizacijskih sprememb kakršnekoli vrste.

Podjetja, ki uporabljajo projektno vodenje, postavijo za realizacijo vsake pogodbe vodjo projekta, ne glede na to, kakšen obseg ima ta projekt. S projektnimi vodji si zagotove, da nekdo posebno skrbi za izvršitev projekta in da se ustvari dobiček pri vsakem projektu. Praksa kaže, da so bili mnogi projekti, ki so se izvajali z ustaljenimi načini vodenja, izvršeni z izgubo, ker za njihovo realizacijo niso bili neposredno odgovorni posamezniki.

Projektni vodje so odgovorni za izvršitev projektov ob določenem roku in z določenimi stroški ter za sodelovanje s kupci, da si tako zagotovijo izvedbo projektov v skladu s potrebami in zahtevami kupcev. Prav tako so odgovorni tudi za stroške in dobičke. Vodji projekta so podrejeni vsi strokovni sodelavci, katerih sodelovanje zahteva realizacijo projektov, in vsi delavci, ki sodelujejo pri izvajanju projektov.

Podjetje NUMIP Krško d.o.o. ima pet sektorjev (*vodenje kakovosti, strateški razvoj, tehnični sektor, komercialni sektor, računovodsko-finančni sektor*) in vsi so povezani oziroma delujejo v službi čim bolj profesionalnega vodenja in izvajanja projektov. Podjetje se dobro zaveda, da je potrebno pri projektih, kjer sodeluje do 500 ljudi in veliko kooperantskih podjetij, imeti izredno sposobne vodje oziroma managerje teh projektov. Zato je svoje managerje in njihove sodelavce vključilo v proces dodatnega izobraževanja in usposabljanja v okviru projektne šole. Pridobili so dodatna znanja s področij strateškega managementa, projektnega managementa, planiranja projektov, ekonomike projektov, priprave zagona projektov in projektnega vodenja. Eden najpomembnejših kriterijev, po katerih ocenjujemo uspešnost omenjenih projektov, je uporabnost rešitve, kar pa se lahko doseže le s kakovostno načrtovanim izobraževanjem in doslednim izvajanjem.

Slika 1: Organizacijska struktura podjetja NUMIP Krško d.o.o.



Vir: Zbirka internih podatkov podjetja NUMIP Krško d.o.o.

2. ANALIZA USPEŠNOSTI POSLOVANJA

2.1. POJMOVANJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA

Mera uspešnosti poslovanja v podjetju ne more biti že sam poslovni uspeh. Le-tega je nujno potrebno izmeriti v skladu z načelom racionalnosti z vlaganji (žrtvami), ki so bila potrebna za doseg tega uspeha (Pučko, 1998, str. 95). Pri ugotavljanju uspešnosti poslovanja nas torej ne zanima absolutna velikost rezultata, temveč rezultat poslovanja v primerjavi s sredstvi, potrebnimi za njegovo doseganje.

Temeljne poslovne odločitve podjetja se torej nanašajo na načine, kako dosegati dobiček, kako povečevati premoženje, kako zagotavljati zadostno količino denarja. Da bi lahko sprejemali ekonomsko racionalne odločitve na teh področjih, potrebujemo dodatne informacije, ki jih v podjetju dobimo s pomočjo računovodskih izkazov (Rebernik, 1995, str. 260).

2.2. ANALIZA DONOSNOSTI IN DOBIČKONOSNOSTI

V razvitem tržnem gospodarstvu je temeljna mera uspešnosti podjetja donosnost njegovega poslovanja (Rozman, 1995, str. 67). Da jo ugotovimo, običajno izračunavamo tri temeljne kazalce donosnosti: **dobičkonosnost kapitala** oziroma angleško ROE (Return on Equity), ki pokaže razmerje med čistim dobičkom in vloženim kapitalom ter je na ta način primerna zlasti z vidika lastnika podjetja, **dobičkonosnost sredstev** oziroma angleško ROA (Return on Assets), ki kaže razmerje med ustvarjenim čistim dobičkom in vloženimi sredstvi in je pomembna predvsem za management in sprejemanje odločitev o celotnem poslovanju podjetja, **donosnost sredstev** oziroma angleško ROI (Return on Investment) je opredeljena kot razmerje med donosom, ki je sestavljen iz čistega dobička in amortizacije, in sredstvi ter je zanimiva pri dolgoročnem gledanju na poslovanje, ker ima amortizacija kratkoročno predvsem značaj stroška, dolgoročno pa je njena vloga enaka vlogi dobička (Rozman 1995, str. 45).

Iz teorije vemo, da na dobičkonosnost sredstev vplivata dve skupini dejavnikov: 1. dejavniki, ki vplivajo na višino izkazanega dobička in 2. dejavniki, ki vplivajo na povprečno velikost sredstev podjetja (Tekavčič, 1998, str. 210). V nadaljevanju bom prikazal te dejavnike in njihov vpliv na uspešnost poslovanja podjetja NUMIP Krško d.o.o. Pri tem bom uporabil Du Pontov sistem povezanih kazalnikov (Hočevnar, Igličar, 1997, str. 252).

Po tem sistemu je možno kazalec dobičkonosnosti sredstev izraziti kot zmnožek kazalca dobičkonosnosti prihodkov in kazalca obračanja sredstev. Povečanje kateregakoli od obeh kazalcev v zmnožku – pri nespremenjeni vrednosti drugega – vodi do povečanja dobičkonosnosti sredstev. Pri tem kazalec dobičkonosnosti prihodkov vključuje tudi ekonomičnost (prihodki/odhodki). Dobičkonosnost prihodkov bo tem večja, čim večja bo ekonomičnost, s tem pa bo večja tudi dobičkonosnost sredstev. Povezava ekonomičnosti in dobičkonosnosti sicer ni sorazmerna, je pa vseskozi pozitivna. Povezave med kazalci so lepo razvidne iz tabele 1.

Tabela 1: Dobičkonosnost in donosnost poslovanja podjetja NUMIP Krško d.o.o. in povprečnega podjetja v dejavnosti DJ/28,5 v letih 2000 in 2001

ELEMENT	NUMIP d.o.o.			Povprečno podjetje		
	2000	2001	I 01/00	2000	2001	I 01/00
1. Celotni prihodki (v 000 SIT)	1.402.342	1.269.898	90,6	1.520.395	2.200.985	144,8
2. Celotni odhodki (v 000 SIT)	1.251.654	1.168.431	93,4	1.447.789	2.137.893	147,7
3. Celotni dobiček (v 000 SIT)	150.688	101.467	67,3	72.606	63.092	86,9
4. Čisti dobiček (v 000 SIT)	128.518	80.758	62,8	62.529	53.199	85,1
5. Povprečna vred. sredstev (v 000 SIT)	526.678	650.733	123,6	703.180	919.768	130,8
6. Povprečna vred. kapitala (v 000 SIT)	216.552	320.360	147,9	226.994	295.797	130,3
7. Amortizacija (v 000 SIT)	40.663	47.489	116,8	30.944	33.205	107,3
8. Ekonomičnost (=1/2)	1,12	1,09	97,3	1,05	1,03	98,1
9. Obračanje sredstev (=1/5)	2,66	1,95	73,3	2,16	2,39	109,1
10. Obračanje kapitala (=1/6)	6,47	3,96	61,3	6,71	7,44	111,0
11. Čista dobičkovnost prihodkov (=4/1)	0,09	0,06	66,6	0,04	0,02	50,0
A. Dobičkonosnost sredstev (=4/5)	0,24	0,13	54,2	0,09	0,06	66,6
B. Dobičkonosnost kapitala (=4/6)	0,59	0,25	42,4	0,27	0,18	66,6
C. Donosnost sredstev (=7+4/5)	0,32	0,20	62,5	0,13	0,09	69,2

Vir: Bilanca stanja in izkaz uspeha podjetja NUMIP Krško d.o.o. ter IBON za leta 1999, 2000 in 2001.

Iz zgornje tabele 1 je razvidno, da je podjetje NUMIP Krško d.o.o. v proučevanem obdobju poslovalo rentabilno. **Dobičkonosnost sredstev** je v letu 2000 znašala 24%, v letu 2001 pa 13%, kar pomeni, da je 100 SIT vloženih sredstev v letu 2000 ustvarilo 24 SIT dobička, v letu 2001 pa le 13 SIT dobička oziroma skoraj za polovico (45,8%) manj kot prejšnje leto. Kazalec **dobičkonosnosti kapitala** je v letu 2000 znašal 59%, v letu 2001 pa 25%, kar pomeni, da je 100 SIT vloženega kapitala v letu 2000 prineslo 59 SIT dobička, v letu 2001 pa le 25 SIT dobička oziroma za več kot polovico (57,6%) manj kot v prejšnjem letu. Kazalec investicijske sposobnosti oziroma **donosnost sredstev** pa nam kaže, da je podjetje v letu 2000 dosegalo 32 SIT donosa na 100 SIT vloženih sredstev, v letu 2001 pa 20 SIT donosa na 100 SIT vloženih sredstev oziroma 37,5% manj kot leto prej.

Razvidno je, da so se kazalci uspešnosti v letu 2001 glede na leto 2000 precej poslabšali. Na eni strani najdemo vzrok za poslabšano dobičkonosnost predvsem v poslabšanju poslovnega izida, na drugi strani pa je na poslabšanje le-teh vplivalo manjše obračanje sredstev oziroma kapitala, kar je posledica poslabšanega razmerja med prihodki in vloženimi sredstvi oz. kapitalom. Kazalnik obračanja kapitala je v letu 2000 znašal 6,47, v letu 2001 pa le 3,96, kar pomeni, da se je obračanje kapitala v letu 2001 zmanjšalo za 38,7% glede na prejšnje leto. Prav tako pa se je v letu 2001 zmanjšalo obračanje sredstev, in sicer za 26,7% glede na leto 2000. V manjši meri je na poslabšanje dobičkonosnosti vplivalo tudi zmanjšanje ekonomičnosti (prihodki/odhodki).

Opozoriti je potrebno tudi na spremembo vrednosti povprečnih sredstev in povprečnega kapitala, torej kategorij, ki se pojavljata v imenovalcu formule za dobičkonosnost oz. donosnost. Povprečna vrednost sredstev se je v letu 2001 glede na leto 2000 povečala za 23,6%, povprečna vrednost kapitala pa se je v letu 2001 glede na leto 2000 povečala kar za 47,9%. Kljub ugotovljenemu poslabšanju kazalcev uspešnosti je potrebno poudariti, da so le-ti *še vedno pozitivni in da podjetje še vedno posluje rentabilno*.

Tudi za **povprečno podjetje** lahko ugotovimo, da je v obeh proučevanih letih poslovalo rentabilno in je bilo glede na izračunane kazalce, enako kot NUMIP Krško d.o.o., uspešnejše v letu 2000 kot v letu 2001. Vzrok za to gre predvsem iskati v zmanjšanju čistega dobička (za

15%) in povečanju povprečnih vrednosti sredstev in kapitala (za približno 30%), pozitiven vpliv je imelo tudi malenkostno povečanje kazalcev obračanja kapitala in sredstev. Primerjava vseh treh kazalnikov nam pokaže, da je podjetje NUMIP Krško d.o.o. v obeh letih poslovalo uspešneje od povprečnega podjetja v dejavnosti. Tako je na primer dobičkonosnost kapitala podjetja NUMIP Krško d.o.o. v letu 2000 znašala 59%, v letu 2001 pa 25%, dobičkonosnost kapitala povprečnega podjetja pa v letu 2000 27%, v letu 2001 pa 18%.

Prikazani kazalniki so v tem poglavju izračunani s pomočjo računovodskih podatkov iz izkaza stanja in izkaza uspeha podjetja NUMIP Krško d.o.o. V zvezi z računovodsko izkazanimi kategorijami pa se v praksi pojavljajo številni problemi, ki lahko bistveno vplivajo na izračunane vrednosti kazalnikov in s tem na izrazno moč njihove primerjave. To dejstvo je v tem poglavju zanemareno.

3. ANALIZA USPEHA POSLOVANJA

3.1. POJMOVANJE USPEHA POSLOVANJA

Temeljni smisel obstoja in poslovanja podjetja je ustvarjanje poslovnega uspeha, dilema pa se pojavi takoj, ko želimo ta poslovni uspeh konkretizirati oz. ugotoviti, katera ekonomska kategorija ta poslovni uspeh izraža (Pučko, 1998, str. 93). Na ta problem opozarja tudi dr. Dušan Mramor (Mramor, 1993, str. 17), ki pravi, da se poslovanje podjetja v času odraža z določenim poslovnim rezultatom, uspehom, ki ga lahko opredelimo na različne načine: kot dobiček, obseg prodaje, tržni delež, preživetje itd.

Slovenski računovodski standardi to dilemo rešijo tako, da opredeljujejo kot temeljni poslovni izid dobiček podjetja oz. presežek prihodkov nad odhodki (Slovenski računovodski standardi, 2002). Vendar tako ugotovljen poslovni izid ne prikazuje dejanskega uspeha podjetja, temveč le njegovo računovodsko vrednost, ki poleg ustreznosti delovanja podjetja v tekočem poslovnem obdobju odraža še številne nezaželene vplive. Ugotavljanje poslovnega uspeha je torej izredno pomembno, ni pa vedno najbolj enostavno (Pučko, Rozman, 1995, str. 213).

3.2. ANALIZA IZKAZANEGA POSLOVNEGA IZIDA

Pri analizi poslovnega izida lahko izhajamo iz enakih kriterijev za členitev kot pri analizi prihodkov in odhodkov, tako da je moč govoriti o poslovnem izidu iz poslovanja, financiranja in izrednih dogodkov ter na koncu o celotnem poslovnem izidu. Doseganje ustreznega poslovnega izida je najpomembnejši razlog za obstoj podjetij, katerih cilj je ustvarjanje dobička, in je pomemben dejavnik vrednosti podjetja in njegove solventnosti (Bernstein, 1989, str. 653).

Tabela 2: Poslovni izid podjetja NUMIP Krško d.o.o. in povprečnega podjetja v dejavnosti v letih 2000, 2001 (v 000 SIT)

ELEMENT	NUMIP d.o.o			Povprečno podjetje		
	2000	2001	I 01/00	2000	2001	I 01/00
Prihodki iz poslovanja	1.367.530	1.232.221	90,1	1.487.934	2.159.169	145,1
Odhodki iz poslovanja	1.226.679	1.151.535	93,9	1.395.223	2.069.218	148,3
Poslovni izid iz poslovanja	140.851	80.686	57,3	92.711	89.951	97,0
Prihodki od financiranja	30.632	20.449	66,8	23.953	21.700	90,6
Odhodki od financiranja	11.507	9.643	83,8	37.834	48.198	127,4
Poslovni izid iz financiranja	19.125	10.806	56,5	-13.881	-26.498	-
Izredni prihodki	4.180	17.228	412,2	8.507	20.116	236,5
Izredni odhodki	13.468	7.253	53,9	14.732	20.477	139
Poslovni izid iz izrednih dogodkov	-9.288	9.975	-	-6.225	-361	-
Celotni prihodki	1.402.342	1.269.898	90,5	1.520.395	2.200.985	144,8
Celotni odhodki	1.251.654	1.168.431	93,4	1.447.789	2.137.893	147,7
BRUTO DOBIČEK	150.688	101.467	67,4	72.606	63.092	86,9

Vir: Bilanca stanja in izkaz uspeha podjetja NUMIP Krško d.o.o. ter IBON za leta 1999, 2000 in 2001.

Tabela 2 dokazuje, da je v obeh proučevanih letih podjetje izkazovalo pozitiven poslovni izid, vendar pa se je le-ta v letu 2001 glede na prejšnje leto zmanjšal za 32,6%. Vzroke gre predvsem iskati v zmanjšanju dobička iz poslovanja, ki se je v letu 2001 glede na leto prej skorajda prepolovil oz. se je zmanjšal za 42,7%. Prav tako se je zmanjšal dobiček iz financiranja, in sicer za 43,5%. Pozitivno spremembo v letu 2001 glede na leto 2000 pa beležimo pri poslovnem izidu iz izrednih dogodkov, kjer se je izguba iz leta 2000 v višini 9,288 mio SIT prelevila v dobiček v višini 9,975 mio SIT v letu 2001.

Kljub tem zmanjšanjem dobičkov je potrebno opozoriti na ugodno strukturo vseh vrst poslovnih izidov, ki jo ima proučevano podjetje. Tako predstavlja v obeh proučevanih letih dobiček iz poslovanja velik delež celotnega bruto dobička, ustvarjenega v istem letu, in sicer v letu 2000 93% in v letu 2001 80% celotnega bruto dobička. Ta ugotovitev je spodbudna, saj vemo, da velja: čim večji je delež dobička iz poslovanja v celotnem dobičku, tem večja je verjetnost, da bo tudi v prihodnosti poslovni izid nastajal znotraj redne dejavnosti podjetja. Seveda sta tudi ostali dve vrsti dobička zaželeni, vendar tip podjetja, kot je NUMIP Krško d.o.o., na njuni podlagi zaenkrat ne more graditi dolgoročne uspešnosti, saj bi to pomenilo oddaljevanje od zadanih ciljev oziroma od svoje osnovne dejavnosti (Koletnik, 1997, str. 181).

Tudi **povprečno podjetje** je v obeh proučevanih letih izkazovalo pozitiven poslovni izid, vendar pa se je v letu 2001 glede na leto 2000 zmanjšal za 13,1%, kar pa je še vseeno precej manj kot v podjetju NUMIP Krško d.o.o. Za razliko od podjetja NUMIP Krško d.o.o. glavni vzrok ni v zmanjšanju dobička iz poslovanja (za 3%), temveč v izgubi iz financiranja. Tudi za povprečno podjetje lahko rečemo, da ima ugodno strukturo poslovnih izidov, ker je dobiček iz poslovanja celo večji od bruto dobička. Problemi se pojavljajo predvsem pri financiranju, kjer se je izguba v letu 2001 glede na leto 2000 podvojila.

3.2.1. Analiza prihodkov

Poslovni uspeh podjetja je odvisen od velikosti in primerne sestave prihodkov, ki pa lahko nastajajo na različne načine oziroma ob različni aktivnosti posameznega podjetja. Tako poznamo

prihodke iz poslovanja, prihodke od financiranja in izredne prihodke (Kavčič et al., 1999, str. 182).

Prihodki iz poslovanja zajemajo: prihodke od prodaje proizvodov, blaga in storitev, če predvidevamo, da bodo tudi plačani; prihodke od subvencij, dotacij, regresov, kompenzacij in vračil dajatev od prodaje proizvodov, blaga in storitev; prihodke od prispevkov in druge poslovne prihodke. Prihodki od financiranja se pojavljajo v zvezi z dolgoročnimi in kratkoročnimi finančnimi naložbami in so tesno povezani s finančnim delovanjem podjetja. Ti so lahko prihodki od finančnih naložb in obresti, prihodki od obračunanih pozitivnih tečajnih razlik od deviznih terjatev in deviznih obveznosti in drugi prihodki od financiranja. Izredni prihodki nastajajo kot posledica neobičajnih dejavnosti ali dogodkov podjetja in se pojavljajo občasno. Mednje štejemo predvsem prihodke iz prejšnjih let, odpise obveznosti iz prejšnjih let, prejete kazni in odškodnine, odpravo dolgoročnih rezervacij itd.

Tabela 3: Obseg (v 000 SIT) in struktura (v %) prihodkov podjetja NUMIP Krško d.o.o. ter povprečnega podjetja v dejavnosti v letih 2000, 2001

ELEMENT	NUMIP d.o.o.					Povprečno podjetje				
	2000	%	2001	%	I 01/00	2000	%	2001	%	I 01/00
1.Prihodki iz poslovanja	1.367.530	97,5	1.232.221	97,0	90,1	1.487.934	97,9	2.159.169	98,1	145,1
- od prodaje storitev na domačem trgu	1.116.752	79,6	1.206.729	95,0	108,1					
- od prodaje storitev na tujem trgu	238.739	17,0	9.384	0,7	3,9					
- od prodaje blaga,mat. na domačem trg	12.039	0,9	0	0	-					
- drugi prihodki iz poslovanja	0	0	16.108	1,3	-					
2.Prihodki od financiranja	30.632	2,2	20.449	1,6	66,8	23.953	1,6	21.700	0,8	90,6
- na podlagi deležev iz dobička	0	0	7.361	0,6	-					
- iz obresti in drugi prih. financiranja	30.632	2,2	13.088	1,0	42,7					
3.Izredni prihodki	4.180	0,3	17.228	1,4	412,2	8.507	0,5	20.116	1,1	236,5
- drugi izredni prihodki	4.180	0,3	17.228	1,4	412,2					
= CELOTNI PRIHODKI (1+2+3)	1.402.342	100	1.269.898	100	90,5	1.520.395	100	2.200.985	100	144,8

Vir: Izkaz uspeha podjetja NUMIP Krško d.o.o. ter IBON za leta 1999, 2000 in 2001.

Podatki v tabeli 3 nam kažejo, da so se skupni prihodki podjetja NUMIP Krško d.o.o. v letu 2001 glede na leto 2000 zmanjšali za 9,5%. Glavni razlog za ta padec je zmanjšanje **prihodkov iz poslovanja**, ki so se v letu 2001 glede na leto poprej zmanjšali za 9,9%, torej za skoraj enak odstotek kot celotni prihodki. To je seveda logično, saj prihodki iz poslovanja predstavljajo v obeh proučevanih letih približno 97% celotnih prihodkov ter na ta način določajo smer gibanja celotnih prihodkov. Pri vpogledu v strukturo prihodkov iz poslovanja opazimo, da so se prihodki od prodaje na domačem trgu v letu 2001 glede na leto 2000 povečali za 8,1%, drastično pa so upadli prihodki od prodaje na tujem trgu, in sicer kar za 96,1% v istem proučevanem obdobju.

Prihodki od financiranja in izredni prihodki predstavljajo v proučevanih letih izredno majhen delež celotnih prihodkov, tako da njihovo gibanje ni imelo bistvenega vpliva na uspešnost poslovanja podjetja. Vseeno pa naj omenim, da so se **prihodki od financiranja** v letu 2001 glede na leto 2000 zmanjšali za 33,2% ter da v letu 2001 v njihovi strukturi opazimo tudi 7.361 mio SIT prihodkov na podlagi deležev iz dobička, za razliko od leta 2000, ko teh prihodkov nismo imeli. V letu 2001 pa beležimo glede na prejšnje leto velik porast **izrednih prihodkov**, ki so se povečali kar za 312,2% oziroma iz 4,18 mio SIT na 17,228 mio SIT.

V nasprotju s podjetjem NUMIP Krško d.o.o. pa **povprečno podjetje** beleži izredni porast celotnih prihodkov v letu 2001 glede na leto 2000, in sicer za 44,8%. Zelo slikovite so tudi absolutne vrednosti, ki kažejo, da je podjetje NUMIP Krško d.o.o. v letu 2000 ustvarilo 1367,53

mio SIT prihodkov iz poslovanja, povprečno podjetje pa 1487,93 mio SIT, v letu 2001 pa je NUMIP Krško d.o.o. ustvaril 1232,22 mio SIT, povprečno podjetje pa kar 2159,2 mio SIT prihodkov iz poslovanja.

Naprej lahko ugotovimo, da je bila tudi struktura prihodkov v obeh proučevanih podjetjih v celotnem obdobju skoraj identična. To pomeni, da so prihodki iz poslovanja predstavljali veliko večino celotnih prihodkov (med 97 in 98%). Ostali dve vrsti prihodkov imata torej posledično izredno majhen pomen. Trend gibanja prihodkov iz financiranja je tudi pri povprečnem podjetju enak (zmanjšanje za 10%), izredni prihodki pa so se prav tako povečali.

3.2.2. Analiza odhodkov

Odhodki so nasprotje prihodkov in skupaj z njimi tvorijo poslovni izid v proučevanem obdobju. Nanašajo se na prodane količine, s katerimi so pridobljeni prihodki, zajemajo pa tudi nekatere druge postavke zunaj stroškov in nabavnih vrednosti, ki prav tako zmanjšujejo poslovni izid (Turk, Melavc, 1997, str. 61). Tako kot prihodke jih delimo na redne in izredne. Kot redni odhodki (poslovni in odhodki od financiranja) so opredeljeni stroški in nabavne vrednosti, ki so povezane z njimi. Nasprotno pa izredni odhodki odražajo razne druge vplive na poslovni izid (Turk, 1997, str. 184).

Tabela 4: Obseg (v 000 SIT) in struktura (v %) odhodkov podjetja NUMIP Krško d.o.o. in povprečnega podjetja v dejavnosti v letih 2000, 2001

ELEMENT	NUMIP d.o.o.					Povprečno podjetje				
	2000	%	2001	%	I 01/00	2000	%	2001	%	I 01/00
1. Odhodki iz poslovanja	1.226.679	98,0	1.151.535	98,6	93,9	1.395.223	96,4	2.069.218	96,8	148,3
- nabavna vrednost prodanega blaga	10.695	0,9	1.076	0,1	10,1	-	-	-	-	-
- stroški materiala	31.557	2,5	35.983	3,1	115,0	-	-	-	-	-
- stroški storitev	934.388	74,7	837.706	71,7	89,7	923.305	63,8	1.272.538	59,5	137,8
- stroški dela	204.426	16,3	244.284	20,9	119,5	481.564	33,3	653.931	30,6	135,8
- amortizacija	40.663	3,2	47.489	4,1	116,8	30.944	2,1	33.205	1,6	107,3
- sprememba vrednosti zalog	0	-	-19.200	-	-	-	-	-	-	-
- ostali stroški poslovanja	4.950	0,4	4.197	0,4	84,8	-40.588	-	109.544	5,1	-
2. Odhodki iz financiranja	11.507	0,9	9.643	0,8	83,8	37.834	2,6	48.198	2,3	127,4
3. Izredni odhodki	13.468	1,1	7.253	0,6	53,9	14.732	1,0	20.477	0,9	139,0
= CELOTNI ODHODKI (1+2+3)	1.251.654	100	1.168.431	100	93,4	1.447.789	100	2.137.893	100	147,7

Vir: Izkaz uspeha podjetja NUMIP Krško d.o.o. ter IBON za leta 2000 in 2001.

Obseg in struktura odhodkov v tabeli 4 nam prikaže zmanjšanje **celotnih odhodkov** v letu 2001 glede na leto 2000 za 6,6% oziroma padec iz 1.252 mio SIT v letu 2000 na 1.168,5 mio SIT v letu 2001. Smer gibanja celotnih odhodkov so narekovali **odhodki iz poslovanja**, ki so se prav tako zmanjšali v letu 2001 glede na leto poprej, in sicer za 6,1%. Znotraj strukture poslovnih odhodkov v obeh proučevanih letih predstavljajo velik delež stroški storitev, ki so se prav tako zmanjšali v letu 2001 glede na leto 2000 za 10,3%, in so tako v veliki meri vplivali tudi na zmanjšanje celotnih odhodkov iz poslovanja. To potrjuje tudi dejstvo, da so stroški materiala, dela in amortizacija v letu 2001 glede na leto 2000 dosegli rast v višini 15-20%. Tudi **odhodki financiranja** in **izredni odhodki** so se v letu 2001 glede na leto poprej zmanjšali, vendar pa oboji v obeh proučevanih letih predstavljajo izredno majhen delež celotnih odhodkov, tako da nimajo omembe vrednega vpliva na njihovo gibanje. Odhodki financiranja so se tako v letu 2001 glede na prejšnje leto zmanjšali za 16,2%, izredni odhodki pa za 46,1%.

Tabela nam kaže, da pri **povprečnem podjetju** v obeh letih v celotni strukturi odhodkov prevladujejo odhodki iz poslovanja (približno 96%), ki so se v letu 2001 glede na leto 2000 povečali za 48,4%, torej celo za nekaj odstotkov več, kot so se povečali prihodki iz poslovanja. Zaradi pomanjkanja podatkov odhodke iz poslovanja nimamo tako podrobno razčlenjene kot pri podjetju NUMIP Krško d.o.o., toda vseeno lahko ugotovimo, da večino v obeh letih predstavljajo stroški materiala in storitev (približno 60%). Stroški dela v obeh letih zajemajo približno 30% odhodkov poslovanja, kar je za približno 10% več kot v podjetju NUMIP Krško d.o.o. Odhodki financiranja in izredni odhodki igrajo tudi pri povprečnem podjetju v dejavnosti marginalno vlogo, kajti v obeh letih skupno predstavljajo le približno 4% celotnih odhodkov. V nasprotju s podjetjem NUMIP Krško d.o.o. pa sta pri povprečnem podjetju ti dve vrsti odhodkov v letu 2001 glede na leto 2000 dosegli kar visoko odstotkovno rast (27 in 39%).

3.3. ANALIZA EKONOMIČNOSTI

Ekonomičnost oziroma gospodarnost nam govori o učinkovitosti pretvorbe inputov v outpute z vrednostnega vidika. Izraža se kot razmerje med proizvedeno (in prodano) vrednostjo količine učinkov, ki so izraženi vrednostno, ter med stroški, ki so bili za to ustvarjeno vrednost potrebni (Rebernik, 1997, str. 266). Vendar je takšno spremljanje ekonomičnosti neustrezno, ko imamo v podjetju opraviti s heterogeno proizvodnjo. V tem primeru uporabimo za izračun obrazec, ki ima v števcu prihodke, v imenovalcu pa odhodke. Lahko pa tudi izračunamo drugo različico ekonomičnosti, pri kateri v imenovalcu postavimo prihodke iz poslovanja, v števec pa odhodke iz poslovanja. analogno Iz tega obrazca analogno izhaja, da čim večji prihodki glede na odhodke pomenijo tudi večjo ekonomičnost, ki bo v takšnem primeru večja od 1.

Tabela 5: Ekonomičnost poslovanja podjetja NUMIP Krško d.o.o. in povprečnega podjetja v dejavnosti v letih 2000, 2001

ELEMENT	NUMIP d.o.o			Povprečno podjetje		
	2000	2001	I 01/00	2000	2001	I 01/00
1. Celotni prihodki (v 000 SIT)	1.402.342	1.269.898	90,6	1.520.395	2.200.985	144,8
2. Celotni odhodki (v 000 SIT)	1.251.654	1.168.431	93,4	1.447.789	2.137.893	147,7
3. Poslovni prihodki (v 000 SIT)	1.367.530	1.232.221	90,1	1.487.934	2.159.169	145,1
4. Poslovni odhodki (v 000 SIT)	1.226.679	1.151.535	93,9	1.395.223	2.069.218	148,3
A. Ekonomičnost I (1/2)	1,12	1,09	97,3	1,05	1,03	98,1
B. Ekonomičnost II (3/4)	1,11	1,07	96,4	1,06	1,04	98,1

Vir: Izkaz uspeha podjetja NUMIP Krško d.o.o. ter IBON za leti 2000 in 2001.

Glede na to, da so bili celotni prihodki podjetja v obravnavanem obdobju višji od celotnih odhodkov, je dosegel kazalec ekonomičnost I v obeh letih vrednost, večjo od 1, kar pomeni, da je podjetje v obeh letih poslovalo učinkovito (tabela 5). V letu 2000 je podjetje doseglo 112 SIT celotnih prihodkov na 100 SIT celotnih odhodkov, v letu 2001 pa 109 SIT celotnih prihodkov na 100 SIT celotnih odhodkov, kar pomeni, da se je ekonomičnost v letu 2001 glede na leto poprej zmanjšala za 2,7%.

Tudi kazalec ekonomičnost II nam kaže zelo podobno sliko kot kazalec ekonomičnost I. To pomeni, da so bila razmerja med poslovnimi prihodki in poslovnimi odhodki v proučevanih letih podobna kot razmerja med celotnimi prihodki in celotnimi odhodki, tako da se je tudi poslovna

ekonomičnost (ekonomičnost II) nekoliko zmanjšala, in sicer za 3,6% v istem proučevanem obdobju.

Povprečno podjetje je imelo v obravnavanem obdobju višje celotne prihodke od celotnih odhodkov. Tako je kazalec ekonomičnost I dosegel v obeh letih višjo vrednost od 1, kar pomeni, da je tudi povprečno podjetje v obeh letih poslovalo ekonomično. V primerjavi s podjetjem NUMIP Krško d.o.o. ima ta kazalec pri povprečnem podjetju nekoliko nižjo vrednost, vendar pa je osnovnega pomena, da je vrednost višja od 1.

Podobno ugotovitev kot za ekonomičnost I lahko podamo tudi za kazalec ekonomičnost II, kjer merimo razmerje med poslovnimi prihodki in odhodki. Tudi ta kazalec je v obeh letih dosegel vrednost, višjo od 1, kar je tudi logično glede na ugotovljeno strukturo prihodkov in odhodkov.

Pri povprečnem podjetju se je tako ekonomičnost I kot ekonomičnost II v letu 2001 glede na leto 2000 za malenkost zmanjšala (1,9%), kar je primerljivo s podjetjem NUMIP Krško d.o.o., kjer je zmanjšanje znašalo okoli 3%.

3.4. ANALIZA SREDSTEV

S pojmom sredstva oziroma premoženje označujemo tisto, kar poslovni subjekt v določenem trenutku ima, kar je v njegovi lasti, česar se poslužuje pri uresničevanju svojih poslovnih ciljev (Turk, Melavc, 1997, str. 88). Glede na hitrost preoblikovanja delimo sredstva na osnovna, za katera velja, da se obrnejo v obdobju, daljšem od enega leta, na obratna sredstva, za katera je značilno, da se v enem letu obrnejo več kot enkrat, ter na finančne naložbe, ki se ne obračajo (Tekavčič, 1998, str. 211). Če upoštevamo, da so lahko finančne naložbe dolgoročne ali kratkoročne in da so po pretvorbi v denarno obliko prve bolj sorodne z osnovnimi in druge bolj z obratnimi sredstvi, lahko razvrstimo sredstva tudi na stalna in gibljiva (Slovenski računovodski standardi, 1993, str. 119).

Podjetje potrebuje tak obseg sredstev, ki omogoča nemoteno uresničevanje nalog. Prevelik obseg sredstev pomeni slabo izkoriščanje, premajhen obseg pa povzroča ovire v poslovnem procesu. To pomeni, da podjetje potrebuje primeren obseg stalnih in gibljivih sredstev, ki jih v poslovnem procesu porablja ali obrablja. Posledično jih mora seveda stalno obnavljati (Koletnik, 1997, str. 247). Kadar pa govorimo o ohranjanju in povečevanju vrednosti premoženja podjetja, govorimo hkrati tudi o racionalnem trošenju prvin poslovnega procesa ter o zniževanju stroškov poslovanja in odhodkov ob sočasnem ustvarjanju primerno velikih prihodkov (Rebernik, 1997, str. 255).

Tabela 6: Obseg (v 000 SIT) in struktura (v %) sredstev podjetja NUMIP Krško d.o.o. ter povprečnega podjetja v dejavnosti v letih 2000, 2001

ELEMENT	NUMIP d.o.o.						Povprečno podjetje				
	2000	%	2001	%	I 01/00		2000	%	2001	%	I 01/00
1. Stalna sredstva	336.169	54,5	513.919	75,1	152,9		309.502	37,3	484.360	48,0	156,5
2. Gibljiva sredstva	280.874	45,5	170.503	24,9	60,7		520.294	62,7	525.379	52,0	101,0
SREDSTVA (skupaj)	617.043	100	684.422	100	110,9		829.796	100	1.009.739	100	121,7

Vir: Bilanca stanja podjetja NUMIP Krško d.o.o. ter IBON za leti 2000 in 2001.

Iz tabele 6 je razvidno, da se je vrednost celotnih sredstev podjetja NUMIP Krško d.o.o. v letu 2001 glede na predhodno leto povečala za 10,9%. Pri tem pa je potrebno opozoriti na ravno obratno gibanje stalnih in gibljivih sredstev. Tako so se stalna sredstva povečala za 52,9%, gibljiva pa zmanjšala za 39,3%. To je seveda pripeljalo do velikih sprememb v strukturi celotnih sredstev. Tako so stalna sredstva v letu 2001 predstavljala kar 75,1% celotnih sredstev, kar je za 20,6 strukturne točke več kot leto poprej. Ti rezultati kažejo, da se je gibljivost celotnih sredstev v letu 2001 glede na leto 2000 občutno zmanjšala. Taka dinamika pa naj bi načeloma neugodno vplivala na izkazano dobičkonosnost sredstev in s tem na uspešnost poslovanja, saj se gibljiva sredstva praviloma obračajo hitreje od stalnih.

Celotna sredstva **povprečnega podjetja** so se v letu 2001 glede na leto 2000 povečala za 21,7%. Veliko povečanje beležimo v okviru stalnih sredstev, ki so se povečala kar za 56,5%, skoraj nespremenjena pa so ostala gibljiva sredstva, ki so dosegla povečanje v višini enega odstotka. Struktura sredstev nam kaže, da so v letu 2000 prevladovala gibljiva sredstva (62,7%), ki pa so v naslednjem letu izgubila določen strukturni delež in tako so v letu 2001 predstavljala le še 52% celotnih sredstev. Primerjava sredstev podjetja NUMIP Krško d.o.o. in povprečnega podjetja nas pripelje do zelo zanimivih ugotovitev. Tako predstavljajo pri podjetju NUMIP Krško d.o.o. v obeh proučevanih letih večino celotnih sredstev stalna sredstva, v letu 2001 celo 75,1%, kar je ravno nasprotno od ugotovitev pri povprečnem podjetju, kjer imajo večinski delež gibljiva sredstva. Za obe podjetji pa velja ugotovitev, da se je v letu 2001 glede na leto 2000 povečal strukturni delež stalnih sredstev v celotnih sredstvih. Ti rezultati nam kažejo, da ima povprečno podjetje z vidika gibljivosti sredstev bolj ugodno strukturo celotnih sredstev kot podjetje NUMIP Krško d.o.o.

Tabela 7: Obračanje sredstev podjetja NUMIP Krško d.o.o. ter povprečnega podjetja v dejavnosti v letih 2000, 2001

ELEMENT	NUMIP d.o.o			Povprečno podjetje		
	2000	2001	I 01/00	2000	2001	I 01/00
1. Celotni prihodki (v 000 SIT)	1.402.342	1.269.898	90,6	1.520.395	2.200.985	144,8
2. Povprečna vred. sredstev (v 000 SIT)	526.678	650.733	123,6	703.180	919.768	130,8
A. Obračanje sredstev (=1/2)	2,66	1,95	73,3	2,16	2,39	109,1

Vir: Bilanca stanja in izkaz uspeha podjetja NUMIP Krško d.o.o. ter IBON za leti 2000 in 2001.

Poslabšanje obračanja sredstev je razvidno tudi iz tabele 7. Sredstva so se v letu 2001 obrnila 1,95-krat, kar je za 26,7% manj kot v letu 2000, ko so se obrnila 2,66-krat. Vezava sredstev za krajši čas pomeni boljšo plačilno sposobnost podjetja ter večjo prilagodljivost podjetja na zaposlitvene in druge spremembe. S kratkoročno vezavo sredstev nazaduje tudi delež fiksnih stroškov. Poleg tega zmanjševanje stalnih sredstev lahko pomeni rast izrabe zmogljivosti, to pa ugodno vpliva na dobičkonosnost uporabljenih sredstev in krepi dotok likvidnih sredstev. S tem se tudi zmanjšuje potreba po kapitalu in stroških tega vira (Koletnik, 1997, str. 216-217).

Sredstva **povprečnega podjetja** so se v letu 2001 obrnila 2,39-krat, kar je za približno 9% več kot v letu 2000, ko so se obrnila 2,16-krat. Povprečno podjetje ima torej pozitivno smer gibanja gibljivosti sredstev, kar pa ne drži za podjetje NUMIP Krško d.o.o., pri katerem se je gibljivost v proučevanem obdobju zmanjšala.

3.4.1. Analiza stalnih sredstev

Pojem stalna sredstva je širši od pojma osnovna sredstva, saj vsebujejo stalna sredstva poleg opredmetenih osnovnih sredstev tudi tisti del neopredmetenih dolgoročnih sredstev, ki se ne štejejo med osnovna sredstva, pa tudi dolgoročne finančne naložbe (Kavčič et al., 1999, str. 58).

Tako torej stalna sredstva delimo na (Slovenski računovodski standardi, 1993, str. 29):

- *neopredmetena dolgoročna sredstva*, ki so naložbe v pridobitev materialnih pravic ali dolgoročno vračunljivi stroški in izdatki, ki se pojavljajo v zvezi s poslovanjem podjetja in zajemajo dolgoročno odložene organizacijske stroške ter stroške razvijanja, koncesije, patente, licence, blagovne znamke in podobne pravice, dobro ime, druge dolgoročno razmejene postavke in predujme za neopredmetena dolgoročna sredstva.
- *opredmetena osnovna sredstva* so stvari, ki jih podjetje poseduje, da z njimi lahko opravlja svojo dejavnost ali pa vzdržuje in opravlja druge takšne stvari, ki jih podjetje pridobi ali izdelava z namenom, da jih bo uporabljalo samo v primeru, če niso namenjene prodaji v okviru rednega delovanja in če jih ima podjetje v lasti ali v finančnem najemu.
- *dolgoročne finančne naložbe* so naložbe podjetja v druga podjetja za daljši rok, namenjene pa so pridobivanju prihodkov od financiranja in drugim koristim oziroma ohranjanju in povečevanju vrednosti vloženih sredstev.
- *popravek kapitala* predstavljajo odkupljene lastne delnice in nevplačani vpisani kapital.

3.4.2. Obseg in struktura stalnih sredstev

Spodnja tabela 8 prikazuje obseg (v 000 SIT) in strukturo (v %) stalnih sredstev povprečnega podjetja in podjetja NUMIP Krško d.o.o.

Tabela 8: Obseg (v 000 SIT) in struktura (v %) stalnih sredstev podjetja NUMIP Krško d.o.o. ter povprečnega podjetja v dejavnosti v letih 2000, 2001

ELEMENT	NUMIP d.o.o.					Povprečno podjetje				
	2000	%	2001	%	I 01/00	2000	%	2001	%	I 01/00
1. Neopredmetena dolgoročna sredstva	0	0	6.083	1,2	-	0	0	0	0	-
2. Opredmetena osnovna sredstva	336.169	100	314.707	61,2	93,6	282.328	91,2	410.350	84,7	145,3
3. Dolgoročne finančne naložbe	0	0	166.827	32,5	-	27.174	8,8	67.435	13,9	248,2
4. Popravek kapitala	0	0	26.302	5,1	-	0	-	6.576	1,4	-
STALNA SREDSTVA	336.169	100	513.919	100	152,9	309.502	100	484.360	100	156,5

Vir: Bilanca stanja podjetja NUMIP Krško d.o.o. za leti 2000 in 2001.

Stalna sredstva so se v letu 2001 glede na leto 2000 povečala za 52,9%. Podrobnejši pogled v strukturo nam kaže, da so v letu 2000 celotna stalna sredstva predstavljala kar opredmetena osnovna sredstva in da drugih vrst stalnih sredstev sploh nismo zasledili. V letu 2001 pa se je situacija popolnoma spremenila, tako da so opredmetena osnovna sredstva predstavljala le dobrih 61% stalnih sredstev, pojavile pa so se tudi dolgoročne finančne naložbe v višini 166,827 mio SIT oz. deležu 32,5% stalnih sredstev, neopredmetena dolgoročna sredstva v višini 6,083 mio SIT oz. deležu 1,2% stalnih sredstev ter tudi popravek kapitala v višini 26,302 mio SIT oz.

deležu 5,1% stalnih sredstev. Iz tega je razvidno, da je na povečanje stalnih sredstev v letu 2001 glede na leto 2000 vplival pojav teh novih vrst stalnih sredstev, kajti opredmetena osnovna sredstva so se zmanjšala za 6,4%. Lahko rečemo, da je s pojavom teh novih kategorij podjetje doseglo neko dodatno dimenzijo, predvsem na področju dolgoročnih finančnih naložb.

Stalna sredstva **povprečnega podjetja** so se povečala za skoraj enak odstotek (56,5%) kot stalna sredstva proučevanega podjetja NUMIP Krško d.o.o. V letu 2001 beležimo glede na leto poprej porast opredmetenih osnovnih sredstev za 45,3%, kar je v nasprotju z ugotovitvami pri proučevanem podjetju, in tudi velik porast dolgoročnih finančnih naložb za 148,2%. Struktura stalnih sredstev se v letu 2001 glede na leto poprej ni bistveno spremenila. Tako so opredmetena osnovna sredstva predstavljala 85-91% celotnih stalnih sredstev, dolgoročne finančne naložbe pa 9-14% stalnih sredstev - ob ugotovitvi, da sta obe omenjeni kategoriji predstavljali nekoliko višji delež stalnih sredstev v letu 2001. Primerjava strukture stalnih sredstev v letu 2001 s podjetjem NUMIP Krško d.o.o. nam kaže, da je imelo povprečno podjetje nekoliko višji delež opredmetenih osnovnih sredstev (84,7% glede na 61,2%) ter nekoliko nižji delež dolgoročnih finančnih naložb (13,9% glede na 32,5%), ki se pri podjetju NUMIP Krško d.o.o. pojavijo šele v letu 2001.

3.4.3. Obseg in struktura opredmetenih osnovnih sredstev po neodpisani vrednosti

Za opredmeteno osnovno sredstvo se v knjigovodskih razvidih izkazujeta posebej nabavna vrednost in posebej nabrani popravek vrednosti, v bilanci stanja pa zgolj neodpisana vrednost, ki je razlika med nabavno vrednostjo in nabranim popravkom vrednosti; neodpisana vrednost se šteje kot knjigovodska vrednost (Slovenski računovodski standardi, 2002, str. 26).

Tabela 9: Obseg (v 000 SIT) in struktura v (%) opredmetenih osnovnih sredstev podjetja NUMIP Krško d.o.o. po neodpisani vrednosti na dan 31.12. v letih 2000 in 2001

ELEMENT	Leto 2000	%	Leto 2001	%	I 01/00
Nepremičnine	250.328	74,5	236.113	75,0	94,3
Oprema in druga opredmetena OS	85.841	25,5	78.594	25,0	91,6
Skupaj opredmetena osnovna sredstva	336.169	100,0	314.707	100,0	93,6

Vir: Bilanca stanja podjetja NUMIP Krško d.o.o. za leti 2000 in 2001.

Iz tabele 9 lahko razberemo, da v okviru opredmetenih osnovnih sredstev v proučevanem obdobju ni bilo kakšnih pretresljivih sprememb. Skupno so se v letu 2001 glede na leto 2000 zmanjšala za 6,4%, prav tako se je v istem obdobju zmanjšala vrednost nepremičnin (za 5,7%) in vrednost opreme (za 8,4%). Vsa ta zmanjšanja so bila v največji meri posledica zmanjševanja vrednosti zaradi amortiziranja.

3.4.4. Analiza odpisanosti osnovnih sredstev

Zastarevanje osnovnih sredstev je ekonomski pojav, ki ga ne moremo natančno izmeriti, posredno pa ga izražamo z odpisanostjo osnovnih sredstev. Praviloma obstaja razlika med stopnjo odpisanosti in stopnjo zastarelosti osnovnih sredstev, kajti odpisanost je v veliki meri odvisna od politike amortiziranja v podjetju, ki lahko bolj ali manj deformira dejansko sliko o zastarelosti osnovnih sredstev (Pučko, 1998, str. 61).

Odpisanost osnovnih sredstev je opredeljena kot razmerje med popravkom vrednosti in nabavno vrednostjo sredstev, pri čemer je popravek vrednosti enak razliki med nabavno vrednostjo in sedanjo vrednostjo sredstev. Slednji se povečuje iz leta v leto zaradi amortiziranja. Popravek vrednosti nam torej pove, kolikšna vrednost osnovnega sredstva je bila že amortizirana (Hočevnar, Igličar, 1997, str. 30).

Iz spodnje tabele 10 je razvidno, da se je v obravnavanem obdobju nabavna vrednost osnovnih sredstev podjetja povečala le za 1,7%. Povečal se je tudi popravek vrednosti osnovnih sredstev, in to za veliko večji odstotek kot nabavna vrednost. Sedanja (neodpisana) vrednost osnovnih sredstev se je v proučevanem obdobju zmanjšala za 6,4%, kar je posledica skoraj nespremenjene nabavne vrednosti in 30% povečanja popravka vrednosti. Odpisanost osnovnih sredstev je v letu 2001 znašala 27,9%, kar pomeni, da je podjetje do zaključka leta 2001 preneslo na nove proizvode in storitve slabih 28% nabavne vrednosti osnovnih sredstev.

Tabela 10: Izračun odpisanosti zgradb, opreme in celotnih osnovnih sredstev podjetja NUMIP Krško d.o.o.

ELEMENT	2000	2001	I 01/00
1. Nabavna vrednost osnovnih sredstev (v 000 SIT)	429.380	436.710	101,7
2. Popravek vrednosti osnovnih sredstev (v 000 SIT)	93.211	122.003	130,9
3. Neodpisana vrednost osnovnih sredstev (v 000 SIT)	336.169	314.707	93,6
4. Stopnja odpisanosti osnovnih sredstev (v %) (2:1)	21,7	27,9	128,6

Vir: Bruto bilanca podjetja NUMIP Krško d.o.o. na dan 31.12. v letih 2000 in 2001.

Treba je tudi opozoriti na dejstvo, da se popravki vrednosti ne pojavljajo pri vseh osnovnih sredstvih podjetja. V našem primeru so taka osnovna sredstva, ki sploh ne izgubljajo svoje vrednosti zemljišča. Med sredstva, ki svoje vrednosti še niso začela izgubljati, pa spadajo pravkar kupljena sredstva in tudi tista, ki so še v gradnji ali izdelavi. V nadaljevanju bom zato pozornost posvetil le odpisanosti zgradb in opreme.

Tabela 11: Stopnje odpisanosti zgradb in opreme podjetja NUMIP Krško d.o.o. na dan 31.12. v letih 2000 in 2001

ELEMENT	2000	2001	I 01/00
1. Nabavna vrednost zgradb (v 000 SIT)	241.956	232.032	95,9
2. Popravek vrednosti zgradb (v 000 SIT)	16.401	20.692	126,2
3. Stopnja odpisanosti zgradb (v %)	6,8	8,9	130,1
4. Nabavna vrednost opreme (v 000 SIT)	162.651	179.906	110,6
5. Popravek vrednosti opreme (v 000 SIT)	76.809	101.312	131,9
6. Stopnja odpisanosti opreme (v %)	47,2	56,3	119,3

Vir: Bruto bilanca podjetja NUMIP Krško d.o.o. na dan 31.12. v letih 2000 in 2001.

Stopnja odpisanosti zgradb je v letu 2001 znašala 8,9%, leto poprej pa 6,8%, to pa nam kaže, da podjetje razpolaga z relativno novimi zgradbami (tabela 11). Dosti višja pa je bila stopnja odpisanosti opreme, ki je v letu 2000 znašala 47,2%, naslednje leto pa 56,3%.

Naraščajoče stopnje odpisanosti, v kolikor le-te pomenijo dejansko zastarevanje osnovnih sredstev oziroma njihovo slabšo funkcionalno sposobnost, imajo lahko za podjetje neugodne posledice. Glede na opravljeno analizo odpisanosti osnovnih sredstev za podjetje NUMIP Krško

d.o.o. pa to ni predstavljalo kakšnih posebnih težav, saj je stopnja odpisanosti osnovnih sredstev dokaj nizka. Nekoliko višja je sicer stopnja odpisanosti opreme, vendar pa je še vedno na stopnji, ki podjetju zagotavlja konkurenčnost.

3.5. ANALIZA GIBLJIVIH SREDSTEV

Gibljava sredstva so sredstva, ki se nenehno preoblikujejo. Sestavljajo jih zaloge, poslovne terjatve, kratkoročne finančne naložbe, denarna sredstva, kratkoročno odloženi stroški in kratkoročno nezaračunani prihodki. V nasprotju s kratkoročnimi sredstvi obsegajo tudi dolgoročne poslovne terjatve, v nasprotju z obratnimi sredstvi pa tudi kratkoročne finančne naložbe (Slovenski računovodski standardi, 2002, str. 176).

3.5.1. Obseg in struktura gibljivih sredstev

Obseg in struktura gibljivih sredstev je tesno povezana s tipom proizvodnega procesa. Koliko gibljivih sredstev bo podjetje potrebovalo, je odvisno od različnih dejavnikov, kot so na primer: predmet poslovanja podjetja, dolžina tehnološkega procesa, stroški poslovanja, obračanje zalog, ciklična nihanja, širitev poslovanja, razvoj itd. (Rebernik, 1997, str. 256-257).

Tabela 12: Obseg (v 000 SIT) in struktura v (%) gibljivih sredstev podjetja NUMIP Krško d.o.o. po neodpisani vrednosti na dan 31.12. v letih 2000 in 2001

ELEMENT	NUMIP d.o.o.					Povprečno podjetje				
	2000	%	2001	%	I 01/00	2000	%	2001	%	I 01/00
1. Zaloge	0	-	19.200	11,3	-	106.337	20,4	23.495	4,5	22,1
a) Material	0	-	0	-	-					
b) Nedokončana proizvodnja	0	-	19.200	-	-					
c) Proizvodi	0	-	0	-	-					
č) Blago	0	-	0	-	-					
2. Dolgoročne terjatve iz poslovanja	0	-	0	-	-					
3. Kratkoročne terjatve iz poslovanja	204.797	72,9	115.512	67,7	56,4	343.561	66,1	448.258	85,3	130,5
4. Kratkoročne finančne naložbe	5.346	1,9	24.779	14,5	463,5	16.830	3,2	15.682	3,0	93,2
5. Denarna sredstva	70.731	25,2	10.856	6,4	15,3	50.984	9,8	37.835	7,1	74,2
6. Aktivne časovne razmejitev	0	-	156	0,1	-	2.582	0,5	109	0,1	4,2
GIBLJIVA SREDSTVA	280.874	100	170.503	100	60,7	520.294	100	525.379	100	101,0

Vir: Bilanca stanja podjetja NUMIP Krško d.o.o. ter IBON za leti 2000 in 2001.

Za podjetja, ki so v svoji osnovi storitvena, je značilno, da nimajo zalog, ker storitev pač ne moremo skladiščiti. Tudi podjetje NUMIP Krško d.o.o. je v svoji osnovi storitveno, vendar pa po potrebi kakšne posebne produkte tudi samo proizvede.

Tako je iz tabele 12 vidno, da se v letu 2001 vendarle pojavijo zaloge, in sicer zaloge nedokončane proizvodnje v višini 19,2 mio SIT. Kratkoročne terjatve iz poslovanja so se v letu 2001 glede na leto 2000 zmanjšale skoraj za polovico (43,6%), kar je vsekakor pozitivno in pomeni, da so bili kupci veliko boljši plačniki. V istem obdobju beležimo velik porast kratkoročnih finančnih naložb (za 363,5%). V nasprotju z njimi pa so se drastično zmanjšala denarna sredstva, ki so v proučevanem obdobju upadla kar za 84,7%. To je po eni strani pozitivno, ker so denarna sredstva najmanj donosna, po drugi strani pa negativno, ker podjetje s

tem izgublja pri likvidnosti oziroma plačilni sposobnosti. Podjetje mora najti neko srednjo pot pri višini denarnih sredstev, tako da čimbolj zadovolji oba omenjena kriterija. Na koncu vidimo, da so se tudi celotna gibliva sredstva v letu 2001 glede na leto 2000 zmanjšala za 39,3%, seveda najbolj na račun zmanjšanja kratkoročnih terjatev iz poslovanja, ki so v strukturi gibljivih sredstev tako v letu 2000 (72,9%) kot v letu 2001 (67,7%) predstavljale največji delež.

Ob pogledu na strukturo gibljivih sredstev **povprečnega podjetja** najbolj izstopa predvsem delež kratkoročnih terjatev iz poslovanja, ki je v letu 2000 znašal 66,1%, v letu 2001 pa že 85,3% celotnih gibljivih sredstev. V okviru kategorije gibljivih sredstev je podjetje NUMIP Krško d.o.o. v veliko boljšem položaju kot povprečno podjetje, ki je v proučevanem obdobju beležilo kar 30,5 odstotno rast kratkoročnih terjatev, podjetje NUMIP Krško d.o.o. pa jih je zmanjšalo skoraj za polovico (za 43,6%).

Velik obseg terjatev ima ponavadi negativen vpliv na uspešnost poslovanja. Najbolj problematične so dvomljive terjatve, ki bi morale biti zaradi vprašljive izterljivosti že odpisane oziroma bi bilo zanje ekonomsko smiselno oblikovati vsaj popravek vrednosti. Zanje je namreč značilna majhna verjetnost preoblikovanja v denar.

Čeprav nimamo podatkov o vrstah zalog povprečnega podjetja, je zanimiv pogled na gibanje celotne vrednosti. Zaloge so se v letu 2001 glede na leto 2000 zmanjšale za 88% oziroma iz 106,33 mio SIT na 23,5 mio SIT, kar nakazuje na dejstvo, da podjetja v proučevani dejavnosti postajajo vse bolj storitveno usmerjena.

Tudi v okviru denarnih sredstev in kratkoročnih finančnih naložb beležimo malenkostno zmanjšanje v proučevanem obdobju. Iz tega lahko sklepamo, da je bilo povprečno podjetje v letu 2001 nekoliko manj likvidno.

Na koncu lahko ugotovimo, da ima povprečno podjetje v letu 2001 3-krat večji obseg (525,4 mio SIT) gibljivih sredstev kot podjetje NUMIP Krško d.o.o. (170,5 mio SIT). Ta razlika izhaja predvsem iz dejstva, da ima NUMIP Krško d.o.o. le 115,5 mio SIT kratkoročnih terjatev, medtem ko ima povprečno podjetje kar 448,5 mio SIT omenjenih terjatev.

3.5.2. Hitrost obračanja gibljivih sredstev

Hitrost obračanja sredstev močno vpliva na uspešnost poslovanja v določenem obdobju. Večkrat, ko se poslovna sredstva obrnejo, večji bo uspeh oz. manjša sredstva bodo potrebna za doseg enakega uspeha. Hitrost obračanja je delno določena že s panogo, v kateri podjetje deluje, velik vpliv nanjo pa ima tudi podjetje samo (Pučko, Rozman, 1995, str. 69). V enem od prejšnjih poglavij je bilo že omenjeno, da osnovna in obratna sredstva nenehno spreminjajo svojo pojavno obliko - od začetne denarne, prek drugih, v končno denarno obliko, vendar je navadno predmet analize le preoblikovanje obratnih sredstev (Turk, 1997, str. 236). Za zagotavljanje večje uspešnosti poslovanja so z vidika zmanjševanja povprečnih sredstev namreč pomembna zlasti ta sredstva (Tekavčič, 1998, str. 211). Njihova prilagodljivost je med vsemi sredstvi največja.

Tabela 13: Koeficient obračanja giblјivih sredstev in čas enega obrata za podjetje NUMIP Krško d.o.o. v letih 2000 in 2001

ELEMENT	NUMIP d.o.o			Povprečno podjetje		
	2000	2001	I 01/00	2000	2001	I 01/00
1. Poslovni prihodki (v 000 SIT)	1.367.530	1.232.221	90,1	1.487.934	2.159.169	145,1
2. Povprečna giblјiva sredstva (v 000 SIT)	248.722	225.689	90,1	435.502	522.837	120,1
3. Povprečne kratkoročne terjatve (v 000 SIT)	183.735	160.155	87,2	308.897	395.910	128,2
4. Povprečni obseg zalog (v 000 SIT)	0	9.600	-	63.299	64.916	102,6
A. Koeficient obračanja giblјivih sredstev (=1/2)	5,5	5,5	100,0	3,4	4,2	123,4
B. Koeficient obračanja kratkor. terjatev (=1/3)	7,4	7,7	104,1	4,8	5,5	113,6
C. Koeficient obračanja zalog (=1/4)	-	128,4	-	23,5	33,3	141,7
I. Dnevi vezave giblјivih sredstev (=365/A)	66	66	100,0	107	87	81,3
II. Dnevi vezave kratkoročnih terjatev (=365/B)	49	47	95,9	76	66	86,8
III. Dnevi vezave zalog (=365/C)	-	3	-	16	11	68,6

Vir: Bilanca stanja in izkaz uspeha podjetja NUMIP Krško d.o.o. ter IBON za leta 1999, 2000 in 2001.

Tabela 13 kaže, da je koeficient obračanja giblјivih sredstev tako v letu 2000 kot v letu 2001 znašal 5,5. To pomeni, da so se giblјiva sredstva v obeh letih obračala enako hitro oziroma so bila v povprečju vezana enako število dni (66 dni). Sprememb ni bilo, ker so se poslovni prihodki v letu 2001 glede na leto 2000 zmanjšali za približno 10%, prav tako pa so se v enakem obdobju za približno 10% zmanjšala povprečna giblјiva sredstva.

Storitveno naravo proučevanega podjetja najbolj pokažejo zaloge. Tako podjetje v letu 2000 sploh ni imelo zalog, v letu 2001 pa so povprečne zaloge znašale 9,6 mio SIT. Iz tega sledi, da je v povprečju znašala vezava nedokončane proizvodnje 3 dni.

Koeficient obračanja kratkoročnih terjatev pa je bil v letu 2001 glede na leto 2000 višji za 4,1 odstotka. To pomeni, da so se terjatve v letu 2001 hitreje obračale oziroma so bile v povprečju vezane manj dni (47 dni) kot terjatve v letu 2000 (49 dni). Ta majhen, a pozitiven premik kaže, da je bilo podjetje v letu 2001 nekoliko uspešnejše pri izterjavi plačil oziroma so bili kupci nekoliko boljši plačniki.

Za **povprečno podjetje** ugotavljam, da je znašal koeficient obračanja giblјivih sredstev v letu 2001 4,2 in je bil glede na leto 2000 (3,4) nekoliko višji. To pomeni, da so se giblјiva sredstva v letu 2001 obračala nekoliko hitreje oziroma so bila vezana le 87 dni, v primerjavi z letom 2000, ko je vezava znašala 107 dni. Vseeno pa so bila giblјiva sredstva vezana dlje kot v podjetju NUMIP Krško d.o.o., kjer je vezava v obeh letih znašala 66 dni.

Tudi koeficient obračanja kratkoročnih terjatev se je v letu 2001 glede na leto 2000 nekoliko popravil. V letu 2001 so bile omenjene terjatve povprečno vezane 66 dni, v letu 2000 pa 76 dni. Tudi ta kazalec kaže slabše obračanje teh terjatev v povprečnem podjetju glede na proučevano podjetje NUMIP Krško d.o.o.

Na koncu je potrebno poudariti, da so bile povprečne vrednosti vseh kategorij izračunane kot povprečje stanja posamezne kategorije na dan 1.1. in na dan 31.12. posameznega leta.

4. ANALIZA POSLOVNIH FUNKCIJ

Celotni poslovni proces je sestavljen iz stopenj, ki jim ustrezajo delni poslovni procesi. Te lahko označujemo tudi kot poslovne funkcije (Turk, 1997, str. 19). Posamezno funkcijo v organizaciji lahko opredelimo kot sintezo s posebnim predmetom poslovanja povezanih in medsebojno odvisnih delnih nalog, ki jih opravljajo za to usposobljeni subjekti – nosilci nalog v zaokroženem delnem poslovnem procesu (Lipičnik, 1999, str. 21-22).

Med poslovne funkcije sodijo (Rozman, Rusjan, 1994, str. 2):

- **kadrovska funkcija**, ki skrbi za pridobivanje ustreznih zaposlenih, njihovo usposabljanje in razvoj, stalno pripravljenost ustreznega delovanja;
- **nabavna funkcija**, ki skrbi za nabavo delovnih sredstev, delovnih predmetov in tujih storitev;
- **proizvodna funkcija** predstavlja spreminjanje delovnih predmetov pod vplivom delovne sile in delovnih sredstev v proizvode in storitve, namenjene trgu;
- **prodajna funkcija**, ki skrbi za prodajo storitev in proizvodov tako, da najprej pridobi naročila in jih preda proizvodnji;
- **finančna funkcija**, ki izstavlja račune in skrbi za ustrezen pritok finančnih sredstev, ki jih razporeja za različne namene, finančna sredstva pa pridobiva tudi iz drugih virov.

V nadaljevanju se bom najprej posvetil analizi zaposlenih, nato pa bodo sledile analize nabave, prodaje ter financiranja.

4.1. ANALIZA ZAPOSLENIH

4.1.1. *Pojmovanje kadrovske funkcije*

Skozi zgodovino se je kadrovska funkcija najbolj spreminjala in pridobivala na pomenu v naših podjetjih. Na njeno pospešeno uveljavljanje sta vplivala spremenjena vloga in pomen človeka v reprodukcijskem procesu. Tako so postopoma prihajali do spoznanja, da je človek s svojim znanjem in sposobnostmi ter motiviranostjo najpomembnejši proizvodni tvorec (Lipičnik, 1999, str. 32).

Kadrovska funkcija ima veliko različnih nalog: od iskanja in izbiranja kadrov, uvajanja novih delavcev v delo, ocenjevanja delavcev iz različnih vidikov, nagrajevanja in do izdelave načrtov, ki bodo zagotovili zadovoljiv razvoj kariere posameznikov ter jih tudi ustrezno motivirali (Vukasović-Žontar, 2000, str. 187).

Zaposlene moramo tako spremljati in ocenjevati iz vseh tistih vidikov, ki pomembneje določajo uspešnost poslovanja. Ti vidiki so predvsem obseg zaposlenih in njihove različne strukture,

dinamika kadra, izkoriščanje delovnega časa v podjetju, različne proizvodne lastnosti kadra in tehnična opremljenost dela (Pučko, 1998, str. 36).

4.1.2. Število in struktura zaposlenih

Kadrovska evidenca podjetja je glavni vir za ugotavljanje števila zaposlenih v podjetju in upošteva vse zaposlene v rednem delovnem razmerju, ne glede na stalnost tega razmerja in ne glede na prisotnost v podjetju.

Tabela 14: Število in struktura zaposlenih po spolu podjetja NUMIP Krško d.o.o. v letih 2000 in 2001 na dan 31.12.

SPOL	NUMIP d.o.o.				
	2000	%	2001	%	I 01/00
Moški	37	88,1	38	88,4	102,7
Ženski	5	11,9	5	16,3	100,0
SKUPAJ	42	100,0	43	100,0	102,4

Vir: Kadrovska evidenca podjetja NUMIP Krško d.o.o. v letih 2000 in 2001 na dan 31.12.

Iz tabele 14 je razvidno, da se število zaposlenih v letu 2001 glede na leto 2000 ni bistveno spremenilo; povečalo se je le za 2,4%.

Struktura po spolu nam kaže, da v podjetju v obeh proučevanih letih v veliki večini prevladujejo moški, in sicer dosegajo približno 88% vseh zaposlenih. To je seveda logično, če vemo, da se podjetje ukvarja z vzdrževanjem in varilskimi deli ter vodenjem tehnično zahtevnih projektov, takšna dela pa bolj ustrezajo moški populaciji.

Tabela 15: Izobrazbena struktura in število zaposlenih podjetja NUMIP Krško d.o.o. v letih 2000 in 2001 na dan 31.12.

STOPNJA IZOBRAZBE	NUMIP d.o.o.				
	2000	%	2001	%	I 01/00
III. stopnja	9	21,5	1	2,3	11,1
IV. stopnja	11	26,2	17	39,6	154,5
V. stopnja	10	23,8	13	30,2	130,0
VI. stopnja	3	7,2	3	7,0	100,0
VII. stopnja	9	21,3	9	20,9	100,0
Skupno število zaposlenih	42	100,0	43	100,0	102,4

Vir: Kadrovska evidenca podjetja NUMIP Krško d.o.o. v letih 2000 in 2001 na dan 31.12.

Na podlagi tabele 15 lahko rečemo, da se v podjetju struktura zaposlenih po izobrazbi v letu 2001 glede na leto 2000 ni bistveno spremenila. Število zaposlenih s šesto in sedmo stopnjo izobrazbe je ostalo enako v obeh proučevanih letih, povečal pa se je delež zaposlenih s četrto in peto stopnjo izobrazbe. Število zaposlenih s četrto stopnjo se je v letu 2001 glede na leto 2000 povečalo za 54,5%, število zaposlenih s peto stopnjo pa za 30%. Poudariti je potrebno, da so bila ta povečanja predvsem zaradi zmanjšanja zaposlenih z najnižjo izobrazbo. Od devetih delavcev v letu 2000 je bil v letu 2001 v podjetju zaposlen samo še eden z najnižjo izobrazbo oziroma relativno zmanjšanje je znašalo 88,9%. Opozoriti velja tudi, da podjetje v obeh proučevanih letih ni zaposlovalo delavcev s prvo in drugo stopnjo izobrazbe.

Tabela 16: Starostna struktura zaposlenih podjetja NUMIP Krško d.o.o. v letih 2000 in 2001 na dan 31.12.

STAROST	NUMIP d.o.o.				
	2000	%	2001	%	I 01/00
Od 18-30 let	12	28,5	13	30,2	108,3
Od 31-40 let	11	26,2	12	27,9	109,1
Od 41-50 let	17	40,5	16	37,2	94,1
Od 51-59 let	2	4,8	2	4,7	100,0
SKUPAJ	42	100,0	43	100,0	102,4

Vir: Kadrovska evidenca podjetja NUMIP Krško d.o.o. v letih 2000 in 2001 na dan 31.12.

Starostna struktura v tabeli 16 kaže, da v proučevanem obdobju v podjetju skoraj ni prišlo do sprememb. V obeh letih večino predstavljajo zaposleni v starosti 41-50 let (približno 40%), sledi pa jim mlajša generacija (31-40 let in 18-30 let, vsaka s približno 30% zaposlenih v obeh proučevanih letih). Vidimo lahko, da ima najmlajša generacija (18-30 let) kar lepo zastopanost, torej se podjetje v zvezi s kadrovanjem poslužuje kombinacije izkušenj in mladosti.

4.1.3. Dinamika zaposlenih

S pomočjo bilance gibanja zaposlenega osebja lahko spremljamo in ocenjujemo dinamiko zaposlenih. Ta bilanca nam kaže tako stanje zaposlenih na začetku in koncu leta kakor tudi vse prihode in odhode iz podjetja v proučevanem letu oziroma obdobju (Pučko, 1998, str. 38).

Tabela 17: Gibanje zaposlenih podjetja NUMIP Krško d.o.o. v letih 2000 in 2001

ZAPOSLENI	2000	2001	I 01/00
Stanje na dan 1.1.	30	42	140,0
Prišli od 1.1. do 31.12.	15	8	53,3
Odšli od 1.1. do 31.12.	3	7	233,3
Stanje na dan 31.12.	42	43	102,4

Vir: Kadrovska evidenca podjetja NUMIP Krško d.o.o. v letih 2000 in 2001.

Iz tabele 17 je razvidno enako stanje števila zaposlenih na dan 31.12. 2000 in na dan 1.1. 2001. Glede na stanje na dan 1.1. ugotovimo, da je število delavcev v letu 2001 višje za 40% kot na isti datum leto poprej. Zanimivo je, da v letu 2001 beležimo skoraj za polovico manj prihodov kot v istem obdobju leta 2000 ter dvakrat več odhodov. Vendar pa je v tem primeru poleg relativnih vrednosti dobro pogledati tudi absolutne spremembe. Tako je prav pri odhodih vidno, da so v letu 2000 podjetje zapustili trije delavci, v letu 2001 pa je odšlo sedem delavcev. V obeh letih tudi vidimo, da je bilo število prihodov večje od števila odhodov, tako da je bilo v obeh letih tudi stanje na dan 31.12. večje od stanja na dan 1.1. Na podlagi stanja na dan 31.12. pa vidimo tudi, da se je celotno število zaposlenih v proučevanem obdobju malenkostno povečalo, in sicer iz 42 na 43 delavcev.

Iz bilance zaposlenih je možno analizirati tudi fluktuacijo zaposlenih ter izračunati neto in bruto koeficient fluktuacije. Bruto koeficient fluktuacije izračunamo kot razmerje med številom zamenjanega osebja in povprečnim številom zaposlenih. Neto koeficient pa izračunavamo kot razmerje med razliko števila delavcev, ki so v obdobju prišli, in števila delavcev, ki so v obdobju odšli, in povprečnim številom zaposlenih.

Tabela 18: Bruto in neto koeficient fluktuacije zaposlenih v podjetju NUMIP Krško d.o.o. v letih 2000 in 2001

ELEMENT	2000	2001	I 01/00
1. Prišli od 1.1. do 31.12.	15	8	53,3
2. Odšli od 1.1. do 31.12.	3	7	233,3
3. Zaposleni prišli-odšli v obdobju (neto število zamenjav)	12	1	8,3
4. Zaposleni prišli+odšli v obdobju (bruto število zamenjav)	18	15	83,3
5. Povprečno število zaposlenih	38	40	105,3
6. Koeficient fluktuacije prihodov (=1/5)	39,5	20,0	50,4
7. Koeficient fluktuacije odhodov (=2/5)	7,9	17,5	221,5
8. Bruto koeficient fluktuacije (v %) (=4/5)	47,4	37,5	79,1
9. Neto koeficient fluktuacije (v %) (=3/5)	31,6	2,5	7,9

Vir: Kadrovska evidenca podjetja NUMIP Krško d.o.o. v letih 2000 in 2001.

Zgornja tabela 18 nam kaže, da se je koeficient fluktuacije prihodov v letu 2001 glede na leto 2000 zmanjšal za polovico, koeficient fluktuacije odhodov pa za več kot dvakrat povečal. Ob dejstvu, da se povprečno število zaposlenih v proučevanem obdobju ni bistveno spremenilo, je smer gibanja obeh koeficientov odvisna od prihodov in odhodov v obdobju. Bruto koeficient fluktuacije se je v proučevanem obdobju zmanjšal za 20%, vendar pa je njegova vrednost v obeh proučevanih letih izredno visoka, kar pa po teoriji za uspešnost poslovanja podjetja ni preveč dobro. V letu 2001 glede na leto poprej je izredno zmanjšanje doživel neto koeficient fluktuacije (za 92,1%), vendar pa je njegova vrednost v obeh letih pozitivna, kar pomeni, da so bili prihodi večji od odhodov. S tem je nakazan trend povečevanja zaposlenih v podjetju.

4.1.4. Izkoriščenost delovnega časa

Zaposleni so delovni potencial podjetja, ki ga lahko izkoristimo boljše ali slabše. Kako dobro ga izkoriščamo, je odvisno od izkoriščanja delovnega časa, ki je na voljo zaposlenim. Zato obstaja povezava med izkoriščanjem delovnega časa v podjetju in njegovo poslovno uspešnostjo. Stopnjo izkoriščanja delovnega časa lahko izračunamo s pomočjo bilance koledarskega sklada delovnega časa podjetja v določenem obdobju, in sicer kot razmerje med številom opravljenih plačanih delovnih ur in možnim koledarskim skladom delovnih ur.

$$\text{stopnja izkoriščanja delovnega časa} = \frac{\text{število opravljenih plačanih delovnih ur}}{\text{možni koledarski sklad delovnih ur}} * 100$$

Ob tem je potrebno upoštevati, da imajo tako izračunani kazalci določeno slabost, saj so opravljene plačane delovne ure rezultat določenega načina evidentiranja teh ur in niso nujno enake uram dejanskega dela zaposlenih (Pučko, 1998, str. 73).

Tabela 19: Stopnja izkoriščenosti delovnega časa podjetja NUMIP Krško d.o.o. v letih 2000 in 2001

ELEMENT	2000	2001	I 01/00
1. Povprečno število zaposlenih	38	40	105,3
2. Število delovnih dni v letu	261	261	100,0
3. Možen koledarski sklad delovnih ur (1*2*8h)	79.344	83.520	105,3
4. Število plačanih opravljenih delovnih ur	70.439	76.681	109,0
5. Stopnja izkoriščenosti delovnega časa (4/3)	88,8	91,8	103,4

Vir: Kadrovska evidenca podjetja NUMIP Krško d.o.o. v letih 2000 in 2001.

Iz zgornje tabele 19 je razvidno, da podjetje ni imelo težav z izkoriščenostjo delovnega časa. V letu 2000 je stopnja znašala 88,8%, v letu 2001 pa celo 91,8%, kar pomeni, da se je izkoriščenost delovnega časa nekoliko povečala glede na leto poprej.

4.1.5. Produktivnost dela

Produktivnost dela obravnavamo v tehničnem smislu kot razmerje med proizvedeno količino proizvodov in storitev in zanje vloženim delovnim časom. Pri praktičnem ugotavljanju produktivnosti se pojavljajo vprašanja v zvezi z določanjem števca in imenovalca enačbe produktivnosti. Vprašanja glede števca so povezana predvsem s proizvodnim programom, ker podjetje pogosto proizvaja različne proizvode. Vprašanja glede imenovalca so povezana z izražanjem v določenih enotah časa ali pa s številom zaposlenih ter z različno kvalifikacijsko strukturo zaposlenih (Pučko, Rozman, 1995, str. 256-257). Zaradi težav pri enotnem izražanju raznovrstnih poslovnih učinkov, izrazimo produktivnost vrednostno kot razmerje med prihodki in povprečnim številom zaposlenih. Namesto celotnih prihodkov lahko v števcu uporabimo tudi prihodke iz poslovanja.

Pri izračunavanju produktivnosti sem obseg pridobljenih poslovnih učinkov izrazil s celotnimi prihodki. Obseg porabljenega dela sem prvič izrazil s številom opravljenih delovnih ur, drugič pa s povprečnim številom zaposlenih. Tako sem dobil podatke o tem, koliko celotnih prihodkov so v posameznem letu ustvarili na eno opravljeno delovno uro oziroma koliko celotnih prihodkov je v poslovnem letu ustvaril en zaposlen.

Tabela 20: Produktivnost dela v podjetju NUMIP Krško d.o.o. v letih 2000 in 2001

ELEMENT	2000	2001	I 01/00
1. Število opravljenih delovnih ur	70.439	76.681	109,0
2. Povprečno število zaposlenih	38	40	105,3
3. Celotni prihodki (v 000 SIT)	1.402.342	1.269.898	90,6
A. Produktivnost I (3/1)	19,9	16,6	83,5
B. Produktivnost II (3/2)	36.904	31.747	86,0

Vir: Kadrovska evidenca podjetja NUMIP Krško d.o.o. v letih 2000 in 2001.

Na podlagi zgornjih izračunov v tabeli 20 ugotovimo, da se je tako produktivnost I kot produktivnost II v letu 2001 glede na leto 2000 zmanjšala. Tako je podjetje v letu 2000 ustvarilo 19900 SIT prihodka na delovno uro, v letu 2001 pa le 16600 SIT prihodka na delovno uro oziroma za 16,5% manj kot v predhodnem letu. V letu 2001 glede na leto 2000 se je število

opravljenih delovnih ur sicer povečalo za približno 9%, vendar pa so se v enakem obdobju celotni prihodki zmanjšali za približno 10%.

Tudi produktivnost II se je v letu 2001 glede na leto 2000 zmanjšala za 14%. To pomeni, da je v letu 2000 en zaposleni ustvaril 36,904 mio SIT prihodkov, v letu 2001 pa le 31,747 mio SIT prihodka. Tudi tukaj gre zmanjšanje produktivnosti pripisati zmanjšanju celotnih prihodkov v letu 2001 glede na leto 2000.

4.2. ANALIZA NABAVE

Bistvo nabave je v priskrbi poslovnih prvin. V najširšem smislu štejemo v nabavo priskrbo delovnih predmetov, delovnih sredstev, delovne sile pa tudi tujih storitev. V ožjem smislu štejemo v nabavo le priskrbo delovnih predmetov (Pučko, 1998, str. 43).

Nabava je poleg proizvodnje in prodaje najpomembnejša poslovna funkcija v proizvodnih podjetjih. Za poslovni uspeh teh podjetij je pomembno, da razpolagajo s primerno količino materiala ustrezne kakovosti, kupljenega po primerni ceni in ob pravem času (Potočnik, 2000, str. 5).

Tudi v podjetju NUMIP Krško d.o.o. ima nabavna funkcija opravka z nabavo materiala, vendar pa je njena glavna naloga nabava tujih storitev. Podjetje pri velikih projektih seveda nima dovolj lastnih kapacitet, da bi celotne projekte izvedlo samostojno, brez sodelovanja partnerskih podjetij. Tako je potrebno v okviru nabavne funkcije priskrbeti tuje storitve. Te morajo po obsegu, kakovosti in času ustrezati okvirom določenega projekta, ki ga je podjetje pridobilo v upravljanje. Torej uporabljamo tako za dobavitelje materiala kot za dobavitelje storitev uporabljamo podobne kriterije glede ustreznosti njihovega delovanja.

Pri odločitvi, od katerih dobaviteljev nabavljati, je potrebno izbrati tiste, ki zagotavljajo potrebno kakovost in potreben obseg, pa tudi stalnost glede kakovosti in točnosti pri dobavah. Odnos z dobavitelji mora biti korekten in čim trajnejši (Kotnik, 1990, str. 17).

Potrebno je še opozoriti, da mora nabavna služba neposredno ali posredno sodelovati z ostalimi službami podjetja. Svojih nalog ne more izvajati neodvisno od proizvodnje ter finančne in prodajne dejavnosti (Potočnik, 2000, str. 23).

V nadaljevanju bom prikazal skupno vrednost nabavljenih storitev v proučevanem obdobju. Podrobnejša razčlenitev je bila onemogočena zaradi težje dostopnosti podatkov, predvsem za leto 2000, ter tudi zaradi varovanja poslovnih skrivnosti.

Tabela 21: Vrednostni prikaz nabavljenih storitev v podjetju NUMIP Krško d.o.o. v letih 2000 in 2001

ELEMENT	2000	2001	I 01/00
Vrednost nabavljenih storitev	934.388	837.706	89,7

Vir: Izkaz uspeha podjetja NUMIP Krško d.o.o. v letih 2000 in 2001.

Iz tabele 21 je razvidno, da je podjetje v letu 2001 najelo oziroma nabavilo vrednostno nekoliko, natančno pa za 10,3% manj storitev kot v istem obdobju leto poprej. V nadaljevanju bomo videli, ali ta trend zmanjšanja vrednosti nabave sovпада z gibanjem vrednosti prodaje.

4.3. ANALIZA PRODAJE

Prodaja je najbolj kritična dejavnost podjetja, ki zaključuje poslovni proces in preko katere podjetje spreminja svoje izdelke in storitve v denarno obliko. Če prodajna služba ne uspe prodati izdelkov podjetja po ceni, ki pokriva stroške in pričakovani dobiček, ali pa jih sploh ne proda, je podjetje obsojeno na propad (Potočnik, 2000, str. 131).

Prodaja vsake združbe je odvisna od objektivnih in subjektivnih dejavnikov. *Objektivni* dejavniki, ki vplivajo na prodajo, so npr. obstoječe potrebe kupcev, razmere na prodajnem trgu, stopnja razvitosti gospodarstva, med najpomembnejše *subjektivne* dejavnike pa sodijo sposobnosti in prizadevnost prodajalcev, brez katerih si uspešne prodaje skorajda ne moremo zamisliti (Pučko, 1998, str. 111).

4.3.1. Obseg in struktura prodaje

Obseg prodaje opazujemo na podlagi izdanih faktur za prodane proizvode in storitve. Samo ocenjevanje vrednostnega obsega prodaje zahteva izločanje vpliva inflacije na podatke o tem obsegu.

Pri spremljanju in ocenjevanju strukture prodaje so praviloma zanimive številne strukture, ki vsaka po svoje vplivajo na poslovno uspešnost. Prodajo kaže tako spremljati in ocenjevati vsaj po naslednjih strukturah (Pučko, 1998, str. 112):

- po prodajnih trgih oziroma po glavnih kupcih,
- po vrstah proizvodov,
- po vrstah prodaje (klasična, grosistična, detajlistična, zastopanje, idr.),
- po prodaji izdelkov, trgovskega blaga, materiala in odpadkov,
- po stopnji uvednosti proizvodov ali storitev v poslovni program,
- po ABC metodi.

Sam sem se odločil, da bom prikazal strukturo prodaje podjetja NUMIP Krško d.o.o. po glavnih domačih in tujih kupcih. Poudariti pa moram, da zaradi varovanja podatkov nisem uporabljal dejanskih imen poslovnih partnerjev, ampak sem jih za domači trg formalno poimenoval Partner A, B, za tuji trg pa Company A, B, C, Takšno poimenovanje kupcev pa na samo analizo prodaje ne bo imelo nikakršnega vpliva, le predstavljeni podatki bodo imeli nekoliko bolj formalni izgled.

Tabela 22: Obseg (v 000 SIT) in struktura (v %) prodaje glede na glavne domače in tuje kupce podjetja NUMIP Krško d.o.o. v letih 2000 in 2001

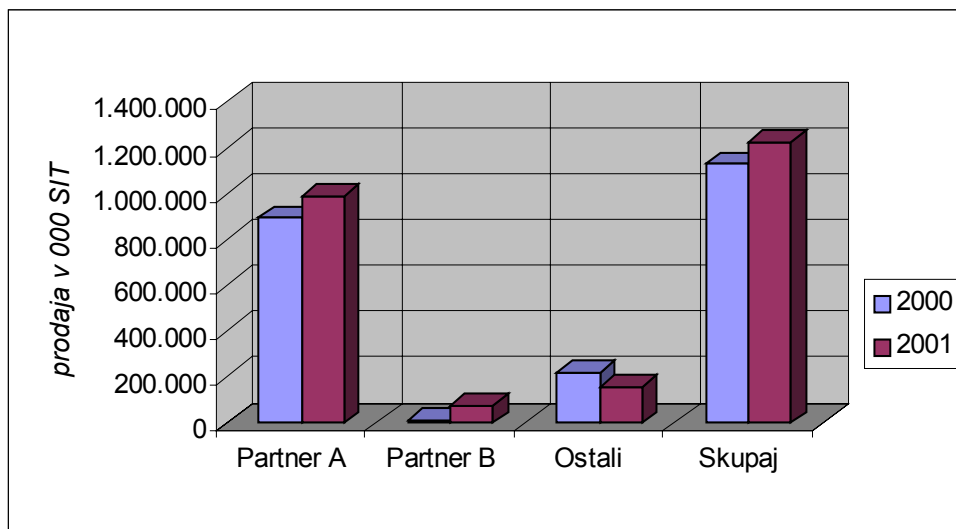
KUPCI	NUMIP d.o.o.				
	2000	%	2001	%	I 01/00
1.DOMAČI TRG	1.128.791	100,0	1.222.837	100,0	108,3
- PARTNER A	894.003	79,2	990.498	81,0	110,8
- PARTNER B	14.674	1,3	74.593	6,1	508,3
- Ostali	220.114	19,5	157.746	12,9	72,6
2.TUJI TRG	238.739	100,0	9.384	100,0	3,9
- COMPANY A	67.325	28,2	3.031	32,3	4,5
- COMPANY B	59.207	24,8	1.848	19,7	2,9
- COMPANY C	37.005	15,5	1.811	19,3	4,9
- COMPANY D	20.293	8,5	1.304	13,9	6,4
- COMPANY E	7.640	3,2	/	/	/
- COMPANY F	6.683	2,8	619	6,6	9,3
- COMPANY G	2.386	1,0	/	/	/
- Ostali	38.198	16,0	770	8,2	2,1
= SKUPAJ (1+2)	1.367.530	/	1.232.221	/	90,1

Vir: Interno poročilo o vrednostnem obsegu prodaje in izkaz uspeha podjetja NUMIP Krško d.o.o. za leti 2000/01

Ob pogledu na zgornjo tabelo 22 lahko najprej ugotovimo, da se je skupna vrednost prodaje v letu 2001 glede na leto 2000 zmanjšala za 9,9%. Glavni razlog tega zmanjšanja je drastičen upad prometa s tujimi partnerji, ki se je v proučevanem obdobju zmanjšal kar za 96,1%, medtem ko se je promet na domačem trgu celo povečal.

Vidimo torej, da se je celotna prodaja na **domačem trgu** v proučevanem obdobju povečala za približno 8%. Delež glavnega domačega kupca je v letu 2000 znašal 79,2% celotnega domačega prometa, v letu 2001 pa še nekoliko več, in sicer 81%. V proučevanem obdobju je promet s podjetjem PARTNER A porasel za približno 10%, z drugim pomembnejšim podjetjem (PARTNER B) pa se je promet povečal kar za približno petkrat. Pogled na strukturo prodaje v obeh proučevanih letih kaže, da ima podjetje NUMIP Krško d.o.o. zelo koncentrirano prodajo na domačem trgu ter je tako zelo odvisno od enega samega kupca, ki v obeh letih dosega približno 80% prodaje. Večina zgornjih ugotovitev je lepše razvidnih iz grafikona na naslednji sliki 2.

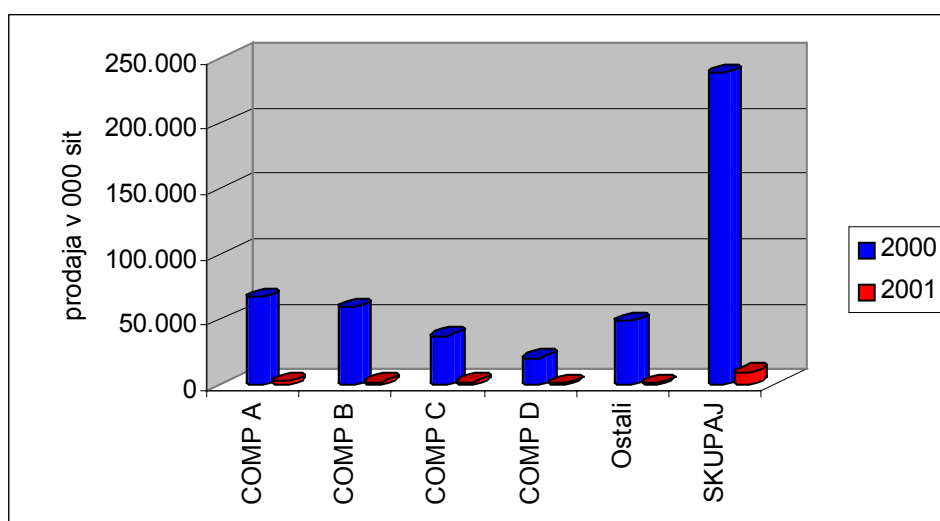
Slika 2: Prodaja podjetja NUMIP Krško d.o.o. na domačem trgu (v 000 sit)



Vir: Interni podatki o prodaji in izkaz uspeha podjetja NUMIP Krško d.o.o.

Prodaja na **tujem trgu** oziroma promet s tujimi partnerji je v letu 2001 glede na leto poprej drastično upadel, in sicer za 96,1%. Izraženo absolutno pomeni, da je podjetje v letu 2000 tujim partnerjem prodalo za približno 239 mio SIT storitev, v letu 2001 pa le za približno 10 mio SIT. Vidno je tudi, da v letu 2001 glede na leto 2000 ni bilo velikih sprememb v strukturi tujih kupcev oziroma poslovnih partnerjev. Tako sta v obeh letih glavna tuja kupca po deležu prometa podjetji COMPANY A (2000-28,2%; 2001-32,2%) in podjetje COMPANY B (2000-24,8%; 2001-19,7%). Zraven pa lahko prištejemo tudi podjetje COMPANY C, ki je svoj delež nakupov povečalo tako, da je v letu 2001 doseglo 19,3 odstotni nakupni delež, v primerjavi z letom 2000, ko je le-ta znašal 15,5% celotne prodaje tujim partnerjem. Celotno dejavnost na tujem trgu ter delež prometa po posameznih partnerjih nam kaže tudi grafikon na sliki 3.

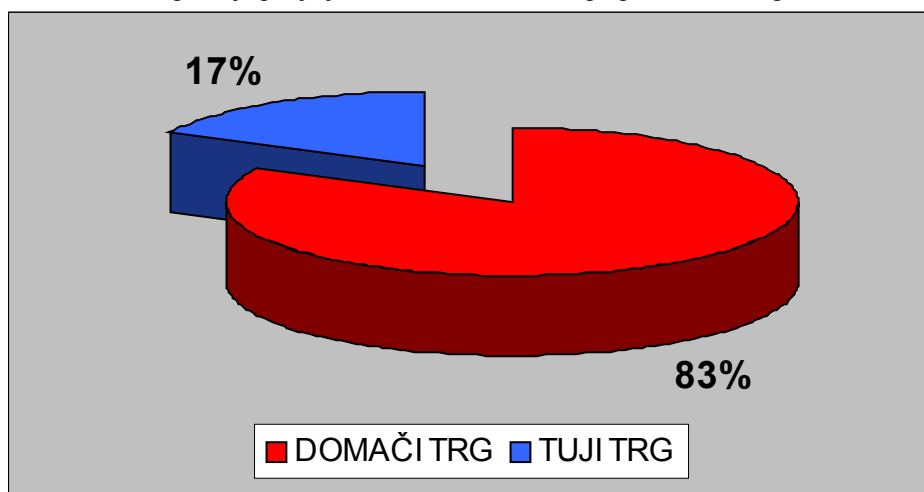
Slika 3: Prodaja podjetja NUMIP Krško d.o.o. na tujem trgu (v 000 sit)



Vir: Interni podatki o prodaji in izkaz uspeha podjetja NUMIP Krško d.o.o.

Za podjetje NUMIP Krško d.o.o. smo torej ugotovili, da večino prometa ustvari na domačem trgu. V letu 2000, kot je razvidno tudi iz slike 4, je ta delež znašal **83%** celotne prodaje, v letu 2001 pa se je ta delež povzpел kar na približno **98%**. Iz tega lahko sklepamo, da se podjetje vse bolj posveča poslovanju z domačimi partnerji oziroma da vse manj prevzema projekte, v katere so vključeni partnerji iz tujine.

Slika 4: Delež prodaje podjetja NUMIP Krško d.o.o. po posameznih trgih v letu 2000



Vir: Interni podatki o prodaji podjetja NUMIP Krško d.o.o.

4.4. ANALIZA FINANCIRANJA

4.4.1. *Pojmovanje finančne funkcije oziroma financiranja*

Za financiranje lahko rečemo, da je delni proces, ki je nekako prisoten pri odvijanju vseh drugih delnih procesov v podjetju. Rečemo lahko tudi, da napaja vse druge delne procese s potrebnimi finančnimi sredstvi in tako se na določen način v financiranju sintetizira in odraža celota poslovanja podjetja (Pučko, 1998, str. 81). Tako se pri financiranju srečujemo s sredstvi, hkrati pa tudi z viri sredstev. Torej je financiranje dejavnost, ki se ukvarja s preskrbovanjem, preoblikovanjem in vračanjem sredstev, a tudi s preoblikovanjem obveznosti do virov sredstev (Turk, 1997, str. 240).

Informacijsko osnovo za analizo financiranja nam dajeta predvsem bilanca stanja in izkaz denarnih tokov. Bilanca stanja je presek vrednosti postavk aktive in pasive podjetja v določenem trenutku, zato moramo pri tolmačenju bilance stanja in kazalcev, izračunanih na njeni osnovi, upoštevati dejstvo, da se nenehno spreminja. V grobem lahko razdelimo kazalce, izračunane na osnovi bilance stanja, v dve skupini (Franetič, 1995, str. 129-130): *kazalce, ki kažejo dolgoročno finančno stabilnost podjetja ter kazalce plačilne sposobnosti, ki kažejo kratkoročno finančno stabilnost podjetja.*

Kratkoročna finančna stabilnost oz. plačilna sposobnost se kaže v sposobnosti podjetja, da ob dospelosti tekoče poravnava svoje obveznosti. Dolgoročna finančna stabilnost se odraža v strukturi naložb in virov financiranja podjetja, ki obeta, da bo podjetje lahko tudi na dolgi rok plačilno sposobno. Podjetje je lahko kratkoročno plačilno sposobno, dolgoročno pa ni. Lahko je tudi obratno: ima občasno težave s poravnavo svojih obveznosti, medtem ko je dolgoročno plačilno sposobno. Glavna naloga podjetja je zagotavljanje dolgoročne plačilne sposobnosti. V

tem primeru - ob operativno ustrezno usposobljeni finančni službi – tudi s kratkoročno plačilno sposobnostjo nima večjih težav.

Dejavniki kratkoročne plačilne sposobnosti (Cetinski, 1998, str. 317-321):

- *splošni finančni položaj podjetja* (podjetje, ki ima več kratkoročnih terjatev kot obveznosti, je praviloma bolj likvidno od podjetja, kjer je to razmerje obratno);
- *splošno finančno okolje* (na plačilno sposobnost ugodno vpliva, če je gospodarstvo likvidno in so likvidni tudi njegovi kupci);
- *kvaliteta izvajanja finančne funkcije v podjetju*.

Dejavniki dolgoročne plačilne sposobnosti:

- *relativna velikost lastniškega kapitala podjetja* (lastniški kapital povečuje plačilno sposobnost podjetja predvsem zaradi dveh lastnosti: je trajen vir (nima dospelosti) in odločilno vpliva na ocene upnikov o varnosti podjetja. Možnosti za izboljševanje plačilne sposobnosti z njegovim večanjem pa so omejene predvsem zaradi dveh razlogov: lastniški kapital je praviloma najdražji finančni vir (stroški pridobitve, dividende); večji lastniški kapital relativno znižuje njegovo lastno tržno vrednost in torej ni v prid uresničevanja temeljnega cilja podjetja);
- *relativna velikost obratnega kapitala* (to je: presežka dolgoročnih finančnih virov nad dolgoročnimi naložbami);
- *rentabilnost* (če podjetje ne posluje rentabilno, se mu lastniški kapital praviloma zmanjšuje, vse to pa dolgoročno slabša plačilno sposobnost podjetja).

4.4.2. Obseg in struktura virov financiranja

Obveznosti do virov sredstev so obveznosti, ki temeljijo na pravno zasnovanem razmerju podjetja do virov sredstev, s katerimi se financira podjetje. Podjetje ohranja tista sredstva financerjev, ki so pri njem, in jih vrača v ustreznih rokih z obrestmi ali drugim nadomestilom za gospodarjenje vred (Slovenski računovodski standardi, 2002, str. 176).

Spremljanje in ocenjevanje obsega in strukture obveznosti do virov sredstev kaže usmerjati na ugotavljanje, od katerih virov nabavlja podjetje finančne vire, kakšno sestavo virov ima in tudi, koliko je ta sestava ustrezna (Pučko, 1998, str. 82).

Do vseh tako pojasnjenih virov sredstev ima torej gospodarska družba obveznosti. Tako ima v ožjem pomenu obveznosti do tujih virov oziroma dolgove, v širšem smislu pa tudi obveznosti do lastnih virov oziroma do lastnikov kapitala (Turk, Melavc, 1996, str. 100). Priporočljivo je, da je delež lastnih in tujih virov približno enakem razmerju oziroma da je celotni tuji kapital pokrit z lastnim kapitalom.

Tabela 23: Obseg in struktura obveznosti do virov sredstev podjetja NUMIP Krško d.o.o. v letih 2000 in 2001 (v 000 SIT)

ELEMENT	NUMIP d.o.o.				
	2000	%	2001	%	I 01/00
A: KAPITAL	279.981	45,4	360.739	52,7	128,8
1. Osnovni kapital	138.905	22,5	129.818	19,0	93,4
2. Vplačani presežek kapitala	0	-	0	-	-
3. Rezerva	0	-	0	-	-
4. Preneseni čisti dobiček prejšnjih let	0	-	118.559	17,3	-
5. Prenesena izguba iz prejšnjih let	0	-	0	-	-
6. Revalorizacijski popravek kapitala	14.218	2,3	31.604	4,6	222,3
7. Nerazdeljeni čisti dobiček poslovnega leta	126.858	20,6	80.758	11,8	63,7
8. Izguba poslovnega leta	0	-	0	-	-
B: DOLGOROČNE REZERVACIJE	0	-	0	-	-
C: DOLGOROČNE OBVEZNOSTI	26.857	4,4	57.060	8,4	212,5
Č: KRATKOROČNE OBVEZNOSTI	257.066	41,7	250.046	36,5	97,3
1. Kratkoročne obveznosti iz poslovanja	241.015	39,1	225.045	32,9	93,4
2. Kratkoročne obveznosti iz financiranja	16.051	2,6	25.001	3,6	155,8
D: PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	53.139	8,5	16.577	2,4	31,2
E: OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	617.043	100,0	684.422	100,0	110,9

Vir: Bilanca stanja podjetja NUMIP Krško d.o.o. za leti 2000 in 2001.

Iz zgornje tabele 23 vidimo, da se struktura obveznosti do virov sredstev v letu 2001 glede na leto 2000 ni bistveno spremenila. Tako je kapital v letu 2000 zavzemal 45,4% delež v celotnih virih sredstev, v letu 2001 pa 52,7%. Celotna vrednost kapitala pa se je v letu 2001 glede na leto poprej povečala za 28,8%, kar je posledica pozitivnega in dobičkonosnega poslovanja podjetja v obeh letih proučevanega obdobja.

Ostalim obveznostim v bilanci stanja pravimo tudi dolg. Tako so dolgoročne obveznosti v obeh letih predstavljale majhen delež celotnih virov sredstev, vseeno pa povejmo, da so se v letu 2001 glede na leto 2000 za več kot dvakrat povečale (za 112,5%). Na drugi strani pa so kratkoročne obveznosti veliko pomembnejši faktor, saj so v letu 2000 predstavljale 41,7%, v letu 2001 pa 36,5% celotnih virov sredstev. V proučevanem obdobju je njihova vrednost ostala skoraj nespremenjena, saj so se zmanjšale le za 2,7%.

Tabela 24: Obseg in struktura obveznosti do virov sredstev povprečnega podjetja v dejavnosti v letih 2000 in 2001 (v 000 SIT)

ELEMENT	Povprečno podjetje				
	2000	%	2001	%	I 01/00
A: KAPITAL	257.855	31,1	333.739	33,0	129,4
1. Osnovni kapital	76.430	9,2	101.408	10,0	132,7
2. Vplačani presežek in akumuliran kapital	110.190	13,3	151.471	15,0	137,5
3. Revalorizacijski popravek kapitala	71.235	8,6	80.914	8,0	113,6
B: DOLGOROČNE REZERVACIJE	21.871	2,6	49.591	4,9	226,7
C: DOLGOROČNE OBVEZNOSTI	24.077	2,9	60.694	6,0	252,1
Č: KRATKOROČNE OBVEZNOSTI IN PČR	525.992	63,4	565.662	56,1	107,5
E: OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	829.796	100	1.009.739	100	121,7

Vir: IBON (bilanca stanja povprečnega podjetja v dejavnosti) za leti 2000 in 2001.

Najprej je treba opozoriti, da obveznosti do virov sredstev **povprečnega podjetja** zaradi nedostopnosti podatkov niso tako podrobno razčlenjene kot pri podjetju NUMIP Krško d.o.o.

Zato tudi nekatere primerjave ne bodo možne.

Že na prvi pogled je vidno, da se struktura obveznosti do virov sredstev v proučevanem obdobju ni bistveno spremenila (tabela 24). Kapital se je v letu 2001 glede na leto 2000 povečal za 29,4%, predvsem na račun povečanja osnovnega kapitala (za 32,7%) in povečane akumulacije kapitala (za 37,5%). To gibanje celotnega kapitala je primerljivo z gibanjem kapitala podjetja NUMIP Krško d.o.o. (povečanje za 28,8%). Strukturno gledano predstavlja celotni kapital povprečnega podjetja v obeh letih približno 32% pasive, medtem ko kapital podjetja NUMIP Krško d.o.o. predstavlja približno 50% obveznosti do virov sredstev (leto 2000-45,4%; leto 2001-52,7%). To torej kaže, da ima podjetje NUMIP d.o.o. boljšo oziroma bolj uravnoteženo strukturo obveznosti do virov sredstev.

Povečanje v proučevanem obdobju beležimo tudi v kategoriji kratkoročnih obveznosti z vključenimi PCR, ki so se povečale za 7,5%. Zanimivo pa je, da v obeh letih strukturno predstavljajo zelo velik delež pasive (okoli 60%), kar je lahko z vidika likvidnosti zelo neugodno.

Tako kot podjetje NUMIP Krško d.o.o. je tudi povprečno podjetje beležilo povečanje celotnih obveznosti do virov sredstev (za 21,7%).

Tabela 25: Finančna varnost in stopnja zadolženosti podjetja NUMIP Krško d.o.o. ter hkrati povprečnega podjetja v dejavnosti v letih 2000 in 2001 (v 000 SIT)

ELEMENT	NUMIP d.o.o			Povprečno podjetje		
	2000	2001	I 01/00	2000	2001	I 01/00
1. Kapital	279.981	360.739	128,8	257.855	333.739	129,4
2. Dolgovi	337.062	323.683	96,2	571.941	676.000	118,2
3. Obv. do virov sredstev skupaj (1+2)	617.043	684.422	110,9	829.796	1.009.739	121,7
4. Finančna varnost v % $(=(1/3)*100)$	45,4	52,7	116,1	31,1	33,1	106,4
5. Stopnja zadolženosti v % $(=(2/3)*100)$	54,6	47,3	87,7	69,9	66,9	95,7
6. Kvocient med lastnimi in tujimi viri $(=(1/2))$	0,83	1,12	135,0	0,45	0,49	109,7

Vir: Bilanca stanja podjetja NUMIP Krško d.o.o. ter IBON za leti 2000 in 2001.

Finančna varnost (tabela 25) je v letu 2000 znašala 45,4%, v letu 2001 pa 52,7%. S tem je podjetje preseglo priporočeno vrednost (50%). Podjetje je tako v letu 2001 z lastnim kapitalom pokrivalo za 16,1% več obveznosti do virov sredstev kot leto poprej. Ta sprememba je predvsem posledica povečanja kapitala. Analogno temu se je stopnja zadolženosti v letu 2001 glede na leto 2000 zmanjšala, in sicer je v letu 2001 padla na 47,3%. Razlog za to je zmanjšanje dolgov za 3,8% in povečanje celotnih obveznosti do virov sredstev za 10,9%. Iz pridobljenih izračunov lahko sklepamo, da je podjetje v letu 2001 še zmanjšalo tveganost svoje finančne politike glede na leto poprej, čeprav tudi za leto 2000 ne moremo reči, da je bilo tveganje previsoko. Vsekakor pa je brez bolj poglobljenih analiz zelo težko reči, kje je tista optimalna struktura kapitala oziroma razmerje med kapitalom in dolgovi, ki bi za podjetje pomenilo največjo donosnost.

Glede na prikazane izračune v zgornji tabeli za **povprečno podjetje** ne bi mogli trditi, da izkazuje visoko finančno varnost in neodvisnost. Finančna varnost je tako v letu 2000 znašala 31,1%, v naslednjem letu pa za malenkost več oziroma 33,1%. Podjetje NUMIP Krško d.o.o. je v obeh letih dosegalo višjo finančno varnost kot povprečno podjetje v dejavnosti, vendar pa je pri obeh opazen trend povečevanja financiranja sredstev z lastnim kapitalom.

Načeloma velja, da je toliko manjše tveganje oziroma riziko za delovanje podjetja kolikor večji je kapital podjetja. Zlasti je velikost kapitala pomembna pri tveganih investicijah, saj je pri teh možnost neuspeha nadpovprečna, kar povečuje nevarnost za nastanek problemov s plačilno sposobnostjo. Podjetje, ki je financirano z lastnim kapitalom, ima velike konkurenčne prednosti, saj si v primeru potrebe na kratek rok lahko privošči določena znižanja cen, ki mu omogočijo osvojiti nova tržišča oz. nove kupce, ne da bi bila zaradi tega prizadeta njegova varnost poslovanja. Večji kapital zagotavlja tudi večjo neodvisnost podjetja, saj pri velikem tujem financiranju obstaja nevarnost prevelikega vpliva posojilodajalcev na podjetje.

4.4.3. Plačilna sposobnost

Gospodarska družba je plačilno sposobna, če ima več ali vsaj enako denarja, kot so v plačilo zapadle obveznosti, torej govorimo predvsem o kratkoročnem vidiku. Če pride pri preoblikovanju sredstev iz denarja v druge oblike in nazaj do kakšnih motenj, imamo probleme pri pokrivanju v plačilo zapadlih obveznosti in gospodarska družba lahko postane plačilno nesposobna. Plačilno sposobnost lahko družba popravi tako, da pospeši obračanje svojih sredstev ali da jih poveča ob takih obveznostih do virov sredstev, ki ne zapadejo v plačilo na hitro (Turk, 1997, str. 304).

Za zagotavljanje plačilne sposobnosti podjetja, ki je najosnovnejši pogoj uspešnosti poslovanja, je torej pomembno, da ima podjetje primerno sestavo gibljivih sredstev ter primerno dinamiko pretvarjanja teh sredstev iz ene oblike v drugo (Rebernik, 1997, str. 268).

Poznamo tri kazalce plačilne sposobnosti (Bošnjak, 1999, str. 33): koeficient **splošne plačilne sposobnosti** kot razmerje med celotnimi kratkoročnimi sredstvi in celotnimi kratkoročnimi obveznostmi; koeficient **tekoče plačilne sposobnosti** kot razmerje med celotnimi kratkoročnimi sredstvi, zmanjšanimi za zaloge, in celotnimi kratkoročnimi obveznostmi; koeficient **trenutne plačilne sposobnosti**, ki je razmerje med vsoto denarnih sredstev in kratkoročnih finančnih naložb ter celotnimi kratkoročnimi obveznostmi.

Tabela 26: Kazalci plačilne sposobnosti podjetja NUMIP Krško d.o.o. ter povprečnega podjetja v dejavnosti v letih 2000 in 2001 na dan 31.12. (v 000 SIT)

ELEMENT	NUMIP d.o.o.			Povprečno podjetje		
	2000	2001	I 01/00	2000	2001	I 01/00
1.Kratkoročna sredstva	280.874	170.347	53,8	517.712	525.270	101,5
2.Kratkoročne obveznosti	257.066	250.046	97,3	525.992	565.662	107,5
3.Zaloge	0	19.200	-	106.337	23.495	22,1
4.Denarna sredstva	70.731	10.856	15,3	50.984	37.835	74,2
5.Kratkoročne finančne naložbe	5.346	24.779	463,5	16.830	15.682	93,2
A.Splošna plačilna sposobnost (=1/2)	1,09	0,69	62,5	0,98	0,93	95,8
B.Tekoča plačilna sposobnost (=(1-3)/2)	1,09	0,60	55,5	0,78	0,89	114,1
C.Trenutna plačilna sposobnost (=(4+5)/2)	0,30	0,15	50,0	0,13	0,09	69,3

Vir: Bilanca stanja podjetja NUMIP Krško d.o.o. ter IBON za leti 2000 in 2001.

Podatki v tabeli 26 nam kažejo, da se je splošna plačilna sposobnost podjetja v letu 2001 glede na leto 2000 izredno zmanjšala, in sicer kar za 37,5%. Koeficient v letu 2000 je bil še višji od 1, medtem ko je v letu 2001 padel na 0,69, kar pa ni nič kaj spodbudna ugotovitev.

Drugi koeficient tekoče plačilne sposobnosti nam kaže, da je bilo podjetje v letu 2000 plačilno sposobno, v letu 2001, ko je koeficient znašal 0,60, pa nič več. To pomeni, da je bilo podjetje na dan 31.12. 2001 sposobno poravnati komaj 60% kratkoročnih obveznosti do virov sredstev s tekočimi terjatvami in denarnimi sredstvi.

Tudi zadnji koeficient trenutne plačilne sposobnosti je bil v obeh letih na dan 31.12. nižji od priporočene vrednosti 0,5. V letu 2000 je znašal 0,3, v letu 2001 pa 0,15. To na primer pomeni, da bi lahko podjetje na dan 31.12. 2001 poravnalo le 15% svojih kratkoročnih obveznosti s svojimi likvidnimi sredstvi.

Za **povprečno podjetje** ugotavljam, da se je splošna plačilna sposobnost v letu 2001 nekoliko poslabšala, vendar pa je bil koeficient še vedno okoli vrednosti 1, kar je tudi priporočljivo. Vidimo torej, da ni bilo tako velikega poslabšanja kot pri podjetju NUMIP Krško d.o.o.

Tekoča plačilna sposobnost se je v proučevanem obdobju celo nekoliko izboljšala, vendar pa je koeficient še vedno pod vrednostjo 1, toda ne tako nizko, da bi bilo zaskrbljujoče.

Zelo slaba pa je trenutna plačilna sposobnost, kar pa smo ugotovili tudi za podjetje NUMIP Krško d.o.o.

Skupna ugotovitev je, da je imelo podjetje NUMIP Krško d.o.o. v primerjavi s povprečnim podjetjem precej boljše kazalce plačilne sposobnosti v letu 2000, povprečno podjetje pa v letu 2001, vendar pa se koeficienti v teh uspešnejših letih po svoji vrednosti niso bistveno razlikovali.

Na podlagi teh izračunanih kazalcev lahko pridemo do nekaterih zaključkov, vendar pa moramo biti pri tem izredno previdni in izračunane rezultate jemati z nekoliko rezerve. Na to opozarjajo tudi avtorji knjige Finančno računovodstvo (Kavčič et al., 1999, str. 616-617). Ti pravijo, da s temi kazalniki ni mogoče presojati dejanske plačilne sposobnosti organizacije, ampak si lahko pomagamo le pri določanju okvirnih okoliščin, ki bi nanjo lahko vplivale.

Problemi se pojavljajo zaradi zapadlosti obveznosti in razpoložljivosti sredstev. Po bilanci stanja je ta kazalnik lahko manjši od 1, pa glede plačilne sposobnosti ni nobenih problemov, saj kratkoročni dolgovi zapadejo dosti kasneje, ko se bodo zbrala še dodatna sredstva. Torej vemo le, da kratkoročne obveznosti zapadejo enkrat v obdobju, krajšem od enega leta. Lahko naredimo samo prerez na določen dan, na primer v bilanci na dan 31.12., ter dobimo prikaz razmerja med kratkoročnimi sredstvi in kratkoročnimi dolgovi v določenem trenutku.

4.4.4. Finančna stabilnost

Količnik finančne stabilnosti je opredeljen kot razmerje med dolgoročnimi viri in dolgoročnimi sredstvi. Njegova vrednost naj bi bila okoli 1, če hoče družba finančno stabilno poslovati. Če je vrednost kazalnika pod 1, obstaja nevarnost, da bo družba imela težave pri ohranjanju likvidnosti, saj je del dolgoročnih sredstev financiran s kratkoročnimi viri. Če vrednost kazalnika znatno presega vrednost 1, pomeni, da ima družba prevelike dolgoročne vire, kar je zaradi njihove višje cene nesmotrno oziroma negospodarno (Pučko, 1998, str. 137).

$$\text{Stopnja finančne stabilnosti} = \frac{\text{dolgoročni viri sredstev}}{\text{stalna sredstva in dolgoročne terjatve iz poslovanja}}$$

$$\text{Stopnja kreditne sposobnosti} = \frac{\text{kapital} + \text{dolgoročne rezervacije} + \text{dolgoročne obveznosti}}{\text{stalna sredstva}}$$

$$\text{Stopnja samofinanciranja} = \frac{\text{kapital}}{\text{osnovna sredstva po neodpisani vrednosti}}$$

Tabela 27: Kazalci finančne stabilnosti za podjetje NUMIP Krško d.o.o. ter povprečno podjetje v dejavnosti v letih 2000 in 2001

ELEMENT	NUMIP d.o.o.			Povprečno podjetje		
	2000	2001	I 01/00	2000	2001	I 01/00
1. Dolgoročne obveznosti iz financiranja	26.857	57.060	212,5	24.077	60.694	252,1
2. Dolgoročne obveznosti iz poslovanja	0	0	-	0	0	-
3. Stalna sredstva	336.169	513.919	152,9	309.502	484.360	156,5
4. Dolgoročne terjatve iz poslovanja	0	0	-	0	0	-
5. Kapital	279.981	360.739	128,8	257.855	333.739	129,4
6. Dolgoročne rezervacije	0	0	-	21.871	49.591	226,7
7. Osnovna sredstva po neodpisani vred.	336.169	314.707	93,6	282.328	410.350	145,3
A: Stopnja finančne stabilnosti $(=(1+2+5+6)/(3+4))$	0,92	0,82	89,2	0,98	0,92	93,9
B: Stopnja kreditne sposobnosti $(=(1+2+5+6)/3)$	0,92	0,82	89,2	0,98	0,92	93,9
C: Stopnja samofinanciranja $(=5/7)$	0,84	1,15	136,9	0,91	0,81	89,4

Vir: Bilanca stanja podjetja NUMIP Krško d.o.o. ter IBON za leti 2000 in 2001.

Iz tabele 27 je razvidno, da se je v letu 2001 glede na leto 2000 stopnja finančne stabilnosti zmanjšala. Kazalec finančne stabilnosti je v obeh proučevanih letih pod priporočeno vrednostjo 1, vendar pa se je v obeh letih gibal blizu te vrednosti, tako da o kakšni resni finančni nestabilnosti ne moremo govoriti. Kazalec kreditne sposobnosti ima enake vrednosti kot kazalec finančne stabilnosti, ker podjetje nima dolgoročnih terjatev iz poslovanja.

Pri stopnji samofinanciranja pa je vidna pozitivna sprememba v letu 2001 glede na leto 2000, in sicer se je povečala kar za 36,9%. Še bolj kot to relativno povečanje je pomembno dejstvo, da se je v letu 2001 stopnja samofinanciranja dvignila nad optimalno vrednost 1, v primerjavi z letom 2000, ko je ta stopnja znašala le 0,84. To pomeni, da je bilo v letu 2000 le 84% osnovnih sredstev financiranih z lastnimi viri, ostalo pa so financirali drugi in so tako v zvezi z osnovnimi sredstvi nastajali dolгови. Nasprotno pa so v letu 2001 lastniki financirali več kot samo osnovna sredstva, kar nam kaže tudi izračunana stopnja v višini 1,15. Tudi pri povprečnem podjetju se je stopnja finančne stabilnosti v proučevanem obdobju nekoliko zmanjšala, vendar pa je bila v obeh

letih blizu priporočene vrednosti 1, torej zelo podobno kot pri podjetju NUMIP Krško d.o.o.

Stopnja samofinanciranja je bila v letu 2001 približno za 10% slabša kot leto poprej in je znašala 0,81, kar je precej manj kot pri podjetju NUMIP Krško d.o.o. (1,15). Za povprečno podjetje velja, da je bilo v letu 2000 91% osnovnih sredstev financiranih z lastnimi viri, v letu 2001 pa le 81%. Lastniki torej niso bili sposobni sami financirati celotnih osnovnih sredstev.

SKLEP

V svojem diplomskem delu sem analiziral poslovanje podjetja NUMIP Krško d.o.o. v letih 2000 in 2001. Analizo sem izdelal v okviru omejitev, ki sem jih načrtoval že v uvodnem poglavju.

Pri pisanju diplomskega dela sem se srečeval z različnimi težavami, kot so pomanjkljivi podatki in nezadostno razčlenjene bilance stanja in uspeha. Nekateri podatki pa so mi bili nedostopni, ker jih podjetje obravnava kot poslovno skrivnost. Zaradi tega se nekaterih analiz nisem lotil oziroma sem jih opravil v okviru danih omejitev. Zavedam se, da bi se dalo z dodatnimi analizami dobiti še bolj zanesljiv in jasn vpogled v poslovanje obravnavanega podjetja.

Omejitve pri pisanju tega diplomskega dela je brez dvoma predstavljala tudi moja neizkušeniost in ne dovolj dobro poznavanje ozadja poslovanja podjetja ter tudi narave same dejavnosti, v kateri podjetje deluje. Posledično sem imel nekaj težav pri odkrivanju pravih vzrokov za odstopanje posameznih kategorij in komentiranje teh odstopanj.

Opravljen analiza je pokazala, da je bilo poslovanje podjetja v obdobju 2000-2001 zelo uspešno, kar v prvi vrsti kaže temeljni kazalec poslovne uspešnosti – rentabilnost. Obravnavano podjetje je v obeh letih poslovalo rentabilno in hkrati doseglo tudi višje stopnje dobičkonosnosti (tako kapitala kot sredstev) kot povprečno podjetje v skupini dejavnosti. Vendar pa velja z vidika analize poslovanja v obravnavanem časovnem obdobju opozoriti, da je podjetje v letu 2001 poslovalo nekoliko slabše kot v letu 2000. V nadaljevanju se bom tako posvetil določenim problemom, ki so se pojavljali v okviru poslovanja podjetja v proučevanem časovnem obdobju.

Analiza poslovanja podjetja NUMIP Krško d.o.o. mi ni razkrila večjih problemov v poslovanju, kar lahko pomeni, da jih podjetje ni imelo ali pa jih je sproti uspešno reševalo. Kljub temu pa vemo, da so določene težave venomer prisotne, tako da sem tudi pri izdelavi te analize srečeval določene problemske situacije, ki bi jih bilo dobro osvetliti iz nekoliko več zornih kotov.

Pri **analizi sredstev** podjetja NUMIP Krško d.o.o. je bilo v letu 2001 opaziti povečanje deleža stalnih sredstev in zmanjšanje deleža gibljivih sredstev v strukturi celotnih sredstev. Stalna sredstva so se povečala zaradi izrednega povečanja dolgoročnih finančnih naložb, gibljiva pa zaradi zmanjšanja kratkoročnih terjatev. Ta sprememba je zmanjšala gibljivost sredstev ter imela na ta način tudi negativen vpliv na uspešnost poslovanja. Po drugi strani pa je zmanjšanje kratkoročnih terjatev pozitivno, ker pomeni izboljšanje plačilnih navad kupcev. V letu 2001 so tako stalna sredstva predstavljala 75% celotnih sredstev, zato bi podjetje v prihodnosti lahko nekoliko povečalo svojo fleksibilnost s spreminjanjem omenjene strukture sredstev v korist gibljivih sredstev.

V okviru **kadrovske funkcije** ni bilo kakšnih pomembnejših premikov. Število zaposlenih je v proučevanem obdobju ostalo skoraj nespremenjeno, izobrazbena struktura pa se tudi ni veliko spreminjala. Glede na to, da se podjetje ukvarja z zahtevnim vodenjem projektov in si želi prodora na nove trge, bi v prihodnosti veljalo razmisliti o dvigovanju izobrazbene ravni zaposlenih oziroma zaposlovanju predvsem kadra z visoko in višjo stopnjo izobrazbo. Sicer pa podjetje svoje zaposlene redno pošilja na dodatna izobraževanja in izpopolnjevanja ter na ta način skrbi za ažurno pridobivanje novih znanj in posledično tudi za svojo konkurenčnost na trgu. Dodatno investiranje v zaposlene je tisto, kar ni moč razbrati iz določene formalne izobrazbene strukture in daje podjetju, ki se v resnici zaveda pomena človeških virov, dodatno dimenzijo in stabilnost na trgu.

Nabavne funkcije zaradi varovanja podatkov in njihove nedostopnosti nisem uspel podrobneje analizirati, vendar pa je potrebno na nekatere stvari vseeno opozoriti. Podjetje mora zaradi narave svoje dejavnosti in velike odgovornosti pri izvajanju projektov veliko pozornosti posvečati nabavi storitev oziroma sodelovanju s kooperantskimi podjetji, ki pri izvajanju teh projektov sodelujejo. Tako je potrebno v okviru nabavne funkcije priskrbeti tuje storitve, ki morajo po obsegu, kakovosti in času ustrezati okvirom določenega projekta, ki ga je podjetje pridobilo v upravljanje.

V okviru **prodajne funkcije** je na prvi pogled kar nekaj stvari, ki nekoliko izstopajo. Tako vidimo, da je v letu 2001 glede na leto 2000 prišlo do drastičnega upada *prometa s tujci*, in sicer kar za 96,1%. Glavni razlog je izredno velik promet s tujci v letu 2000, kar pomeni, da je bilo to leto nekaj posebnega, ker je podjetje sodelovalo pri ogromnem projektu zamenjave uparjalnikov v Nuklearni elektrarni Krško. Pri tem projektu je sodelovalo veliko tujih podjetij, katerim je podjetje NUMIP Krško d.o.o. prodajalo svoje storitve. V letu 2001 kakšnih podobnih projektov ni bilo, tako da se je podjetje vrnilo v neko normalno stanje glede poslovanja s tujimi partnerji. Vendar pa to normalno stanje nikakor ni optimalno, tako da bi se lahko podjetje v prihodnosti še bolj usmerilo na tuje trge. Tukaj predvsem mislim na dvig prometa s tujci in na ustvarjanje stalnega toka prihodkov iz tujih trgov in ne le sodelovanja pri posameznih večjih projektih, kot je bil ta v NEK. Takšna usmeritev bi podjetju sigurno olajšala prilagajanje določenim spremembam, ki jih lahko pričakujemo ob vstopu Slovenije v Evropsko unijo.

Druga omembe vredna stvar je promet z *domaćimi partnerji*. Vidno je, da je imelo podjetje v obeh proučevanih letih izredno koncentrirano prodajo oziroma je bilo zelo odvisno od enega kupca, ki je nase vezal okoli 80% celotne prodaje. Hipotetično gledano bi izguba tega kupca za podjetje lahko pomenila celo usodne posledice, vendar pa do tega skoraj ne more priti, ker je to velik in stabilen odjemalec storitev v državni lasti. Vseeno se je potrebno zavedati, da je v današnjem spremenljivem ekonomskem okolju stabilnost dokaj relativen pojem. Tako bi se moralo podjetje v prihodnosti še bolj usmeriti k drugim kupcem, kar bi zmanjšalo njegovo odvisnost in mu dodalo nove možnosti za nadaljnji razvoj.

Analiza financiranja mi je postregla s številnimi zanimivimi ugotovitvami. Izračunana stopnja zadolženosti je pokazala, da se je podjetje v obeh proučevanih letih gibalo okoli priporočene vrednosti 50%, v letu 2001 pa je bila ta vrednost še celo nekoliko nižja. Slabšo sliko nam kažejo kazalci plačilne sposobnosti. V letu 2001 glede na leto 2000 so se izredno poslabšali in padli daleč pod priporočeno vrednost 1, kar pa nikakor ni vzpodbudno. Glavni razlog za ta padec je ogromno zmanjšanje kratkoročnih sredstev oziroma kratkoročnih terjatev v njihovem okviru ter

nespremenljivost kratkoročnih obveznosti. Podjetje se bo v prihodnosti moralo posvetiti uravnavanju plačilne sposobnosti, ker ima ta kategorija ključni pomen pri poslovanju.

Kljub temu, da je bil globalno gledano poslovni rezultat v letu 2001 nekoliko slabši kot leto poprej, lahko ob koncu potrdim, da je podjetje na pravi in uspešni poti. Na eni strani to potrjuje nagrada Gospodarske zbornice Slovenije za izjemne gospodarske in podjetniške dosežke v letu 2001 v kategoriji malih podjetij, ki jo je prejel Stanislav Zorko, direktor podjetja NUMIP Krško d.o.o. . Hkrati pa to potrjujejo tudi prihodnje poslovne usmeritve podjetja in ambicije pri poskusu prodora na nova tržišča. Tako se podjetju v bližnji prihodnosti ponuja velika poslovna priložnost v okviru ogromnega projekta gradnje hidroelektrarn na spodnji Savi, ki bo predvidoma trajal kar 15 let. Podjetje NUMIP Krško d.o.o. se je zato s šestimi partnerskimi podjetji združilo v konzorcij zaradi skupnega nastopa pri tem projektu in pa tudi pri drugih načrtovanih projektih v Posavju, kot so denimo gradnja avtoceste, mejnih prehodov, čistilnih naprav in podobno.

Na podlagi vseh teh ugotovitev lahko zaključim, da je podjetje NUMIP Krško d.o.o. dovolj ambiciozno in fleksibilno, da bo v prihodnosti preseglo dosedanje dosežene rezultate.

LITERATURA

1. **BERNSTEIN A. LEOPOLD**: Financial statement Analysis. Theory, Application and Interpretation. Fourth Edition. Homewood(III.): Irwin, 1989. 1003 str.
2. **BOŠNJAK MARKO**: Gradivo za vaje in seminar za predmeta upravljanje in ravnanje podjetja in temelji managementa. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 99 str.
3. **CETINSKI ANDREJ**: Kodeks poslovno-finančnih načel: problemi in rešitve. Zbornik referatov 28. simpozija o sodobnih metodah v računovodstvu in poslovnih financah. Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije in Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 1996, str. 309-322.
4. **FRANETIČ DAMJAN**: Analiza financiranja v podjetju. Zbornik referatov za strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije, 1995, str. 129-139.
5. **HOČEVAR MARKO, IGLIČAR ALEKSANDER**: Osnove računovodstva. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1997. 253 str.
6. **KAVČIČ SLAVKA, I. TURK, M. Kokotec-Novak, S. Koželj, D. Melavc, M. Odar**: Finančno računovodstvo. Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 1999. 808 str.
7. **KOLETNIK FRANC**: Analiziranje računovodskih izkazov (bilanc). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, 1997. 343 str.
8. **KOTLER PHILIP**: Marketing management-trženjsko upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 780 str.
9. **KOTNIK DRAGO**: Nabavna politika. Ljubljana: Ekonomska fakulteta Borisa Kidriča, 1990. 27 str.
10. **LIPIČNIK BOGDAN**: Organizacija podjetja. Četrta izdaja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 234 str.
11. **LIPIČNIK BOGDAN**: Človeški viri in ravnanje z njimi. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1997. 325 str.
12. **LIPOVEC FILIP**: Analiza in planiranje poslovanja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1983. 402 str.
13. **MELAVC DANE**: Kako gospodariti. Kranj: Moderna organizacija, 1998. 335 str.
14. **MRAMOR DUŠAN**: Finančna politika podjetja – Teoretični prikazi. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1991. 154 str.
15. **MRAMOR DUŠAN**: Uvod v poslovne finance. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 381 str.
16. **POTOČNIK VEKOSLAV**: Komercialno poslovanje z osnovami trženja 1: nabava, skladičenje, prodaja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 214 str.
17. **PUČKO DANIJEL**: Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 380 str.
18. **PUČKO DANIJEL**: Analiza in načrtovanje poslovanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 194 str.

19. **PUČKO DANIJEL, ROZMAN RUDI**: Ekonomika in organizacija podjetja. 1. knjiga: Ekonomika podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1995. 344 str.
20. **REBERNIK MIROSLAV**: Ekonomika podjetja. Tretja dopolnjena izdaja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1997. 423 str.
21. **ROZMAN RUDI**: Analiza uspešnosti poslovanja gospodarskih družb. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1995, 19, str. 74-77.
22. **ROZMAN RUDI**: Vloga analitikov pri prenovi delovnih procesov podjetij in zavodov. Zbornik referatov 2. strokovnega posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije, 1996, str. 101-111.
23. **ROZMAN RUDI**: Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000a. 154 str.
24. **ROZMAN RUDI**: Pomen analiziranja za kakovost odločitev (poslovnih) in drugih ravnanj ter strokovnjakov. Zbornik referatov 6. strokovnega posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije, 2000b, str. 152-165.
25. **ROZMAN, RUSJAN**: Organizacija (ravnanje) podjetja I. del. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1994. 199 str.
26. **Slovenski računovodski standardi**. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 1993. 208 str.
27. **Slovenski računovodski standardi**. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 2002. 319 str.
28. **SOLINA FRANC, KRIŽAJ FRANC**: Organizacijski, psihološki in sociološki vidiki projektnega dela. Ljubljana: Fakulteta za elektroniko in računalništvo, 1991. 175 str.
29. **TEKAVČIČ METKA**: Analiza zalog: Zbornik referatov za strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije, 1998, str. 209-219.
30. **TURK IVAN**: Uvod v ekonomiko gospodarske družbe. Druga izdaja. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 1997. 314 str.
31. **TURK IVAN, MELAVC DANE**: Uvod v računovodstvo. Tretja dopolnjena izdaja. Kranj: Moderna organizacija, 1994. 474 str.
32. **VUKASOVIČ-ŽONTAR ALENKA**: Kadrovska funkcija. Zbornik referatov za strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije, 2000, str. 185-189.

VIRI

1. Bilanca stanja podjetja NUMIP Krško d.o.o na dan 31.12.1999.
2. Bilanca stanja podjetja NUMIP Krško d.o.o na dan 31.12.2000.
3. Bilanca stanja podjetja NUMIP Krško d.o.o na dan 31.12.2001.
4. Izkaz uspeha podjetja NUMIP Krško d.o.o na dan 31.12.1999.

5. Izkaz uspeha podjetja NUMIP Krško d.o.o na dan 31.12.2000.
6. Izkaz uspeha podjetja NUMIP Krško d.o.o na dan 31.12.2001.
7. Interna poročila kadrovske službe podjetja NUMIP Krško d.o.o.
8. Interna poročila prodajne službe podjetja NUMIP Krško d.o.o.
9. IBON 2001, Bonitete poslovanja za slovenska podjetja. Ljubljana: Novi Forum, 2001.
10. Mesečni statistični pregled RS. Ljubljana, 2002.
11. Podjetje NUMIP Krško d.o.o. [URL: [http://www. Numip.com](http://www.Numip.com)], 23.08.2002.

PRILOGE

Tabela 1: Sredstva in obveznosti do virov sredstev podjetja NUMIP Krško d.o.o. na dan 31.12.2000 in 2001 v tekočih cenah in preračunan na cene v letu 2001 (v 000 SIT)

ELEMENT	Cene iz leta 2001		I 01/00	Tekoče cene
	2000	2001		2000
	1=3*4	2	3	4
SREDSTVA				
A: STALNA SREDSTVA	336.169	513.919	107,0	314.177
1. Neopredmetena dolgoročna sredstva	0	6.083	107,0	0
2. Opredmetena osnovna sredstva	336.169	314.707	107,0	314.177
a) Nepremičnine	250.328	236.113	107,0	233.951
b) Oprema in druga opredmetena OS	85.841	78.594	107,0	80.226
3. Dolgoročne finančne naložbe	0	166.827	107,0	0
4. Popravek kapitala	0	26.302	107,0	0
B: GIBLJIVA SREDSTVA	280.874	170.503	107,0	262.499
1. Zaloge	0	19.200	107,0	0
a) Material	0	0	107,0	0
b) Nedokončana proizvodnja	0	19.200	107,0	0
c) Proizvodi	0	0	107,0	0
č) Blago	0	0	107,0	0
2. Dolgoročne terjatve iz poslovanja	0	0	107,0	0
3. Kratkoročne terjatve iz poslovanja	204.797	115.512	107,0	191.399
4. Kratkoročne finančne naložbe	5.346	24.779	107,0	4.996
5. Denarna sredstva	70.731	10.856	107,0	66.104
6. Aktivne časovne razmejitev	0	156	107,0	0
C: SREDSTVA SKUPAJ	617.043	684.422	107,0	576.676
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV				
A: KAPITAL	279.981	360.739	107,0	261.665
1. Osnovni kapital	138.905	129.818	107,0	129.818
2. Vplačani presežek kapitala	0	0	107,0	0
3. Rezerva	0	0	107,0	0
4. Preneseni čisti dobiček prejšnjih let	0	118.559	107,0	0
5. Prenesena izguba iz prejšnjih let	0	0	107,0	0
6. Revalorizacijski popravek kapitala	14.218	31.604	107,0	13.288
7. Nerazdeljeni čisti dobiček poslovnega let	126.858	80.758	107,0	118.559
8. Izguba poslovnega leta	0	0	107,0	0
B: DOLGOROČNE REZERVACIJE	0	0	107,0	0
C: DOLGOROČNE OBVEZNOSTI	26.857	57.060	107,0	25.100
Č: KRATKOROČNE OBVEZNOSTI	257.066	250.046	107,0	240.249
1. Kratkoročne obveznosti iz poslovanja	241.015	225.045	107,0	225.248
2. Kratkoročne obveznosti iz financiranja	16.051	25.001	107,0	15.001
D: PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	53.139	16.577	107,0	49.662
E: OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV SKUPAJ	617.043	684.422	107,0	576.676

Vir: Bilanca stanja podjetja NUMIP Krško d.o.o. za leti 2000 in 2001

Tabela 2: Prihodki, odhodki in poslovni izid podjetja NUMIP Krško d.o.o. v letih 2000 in 2001 po tekočih cenah in preračun na cene v letu 2001 (v 000 SIT)

POSTAVKA	Cene iz leta 2001		I 01/00 3	Tekoče cene 2000 4
	2000	2001		
	1=3*4	2		
Prihodki iz poslovanja	1.367.530	1.232.221	108,4	1.261.559
- od prodaje proiz. in storitev na domačem trgu	1.116.752	1.206.729	108,4	1.030.214
- od prodaje proiz. in storitev na tujem trgu	238.739	9.384	108,4	220.239
- od prodaje blaga in mat. na domačem trgu	12.039	0	108,4	11.106
- drugi prihodki iz poslovanja	0	16.108	108,4	0
Prihodki od financiranja	30.632	20.449	108,4	28.258
- na podlagi deležev iz dobička	0	7.361	108,4	0
- iz obresti in drugi prih. iz financiranja	30.632	13.088	108,4	28.258
Izredni prihodki	4.180	17.228	108,4	3.856
- od odprave rezervacij	0	0	108,4	0
- drugi izredni prihodki	4.180	17.228	108,4	3.856
=CELOTNI PRIHODKI (skupaj)	1.402.342	1.269.898	108,4	1.293.673
Odhodki iz poslovanja (stroški)	1.226.679	1.151.535	108,4	1.131.622
Odhodki financiranja	11.507	9.643	108,4	10.615
- stroški obresti in drugi odhodki financiranja	11.507	9.643	108,4	10.615
Izredni odhodki	13.468	7.253	108,4	12.425
- za poravnavo izgube prejšnjih let	0	0	108,4	0
- drugi izredni odhodki	13.468	7.253	108,4	12.425
=CELOTNI ODHODKI (skupaj)	1.251.654	1.168.431	108,4	1.154.662
=DOBIČEK	150.688	101.467	108,4	139.011

Vir: Bilanca stanja podjetja NUMIP Krško d.o.o. za leti 2000 in 2001

Tabela 3: Prikaz stroškov podjetja NUMIP Krško d.o.o.

POSTAVKA	Cene iz leta 2001		I 01/00 3	Tekoče cene 2000 4
	2000	2001		
	1=3*4	2		
Stroški blaga, materiala in storitev	976.640	874.765	108,4	900.959
- nabavna vrednost prodanega blaga	10.695	1.076	108,4	9.866
- stroški materiala	31.557	35.983	108,4	29.112
-stroški storitev	934.388	837.706	108,4	861.981
Stroški dela	204.426	244.284	108,4	188.585
Amortizacija	40.663	47.489	108,4	37.512
Odpis obratnih sredstev	0	0	108,4	0
Sprememba vrednosti zalog	0	-19.200	108,4	0
Ostali stroški poslovanja	4.950	4.197	108,4	4.566
SKUPAJ STROŠKI	1.226.679	1.151.535	108,4	1.131.622

Vir: Izkaz uspeha podjetja NUMIP Krško d.o.o. za leti 2000 in 2001

Tabela 4: Sredstva in obveznosti do virov sredstev **povprečnega podjetja** v dejavnosti DJ/28.5 na dan 31.12.2000 in 2001 v tekočih cenah in preračunan na cene v letu 2001 (v 000 SIT)

ELEMENT	Cene iz leta 2001		I 01/00	Tekoče cene
	2000	2001		2000
	1=3*4	2	3	4
SREDSTVA				
A: STALNA SREDSTVA	309.502	484.360	107,0	289.254
1. Opredmetena osnovna sredstva	282.328	410.350	107,0	263.858
2. Dolgoročne finančne naložbe	27.174	67.435	107,0	25.396
3. Popravek kapitala	0	6.576	107,0	0
B: GIBLJIVA SREDSTVA	520.294	525.379	107,0	486.256
1. Zaloge	106.337	23.495	107,0	99.380
2. Kratkoročne terjatve iz poslovanja	343.561	448.258	107,0	321.085
3. Kratkoročne finančne naložbe	16.830	15.682	107,0	15.729
4. Denarna sredstva	50.984	37.835	107,0	47.649
5. Aktivne časovne razmejitev	2.582	109	107,0	2.413
C: SREDSTVA SKUPAJ	829.796	1.009.739	107,0	775.510
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV				
A: KAPITAL	257.855	333.739	107,0	240.986
1. Osnovni kapital	76.430	101.408	107,0	71.430
2. Vplačani presežek in akumuliran kapital	110.190	151.471	107,0	102.981
3. Revalorizacijski popravek kapitala	71.235	80.914	107,0	66.575
B: DOLGOROČNE REZERVACIJE	21.871	49.591	107,0	20.440
C: DOLGOROČNE OBVEZNOSTI	24.077	60.694	107,0	22.502
Č: KRATKOROČNE OBVEZNOSTI IN PČR	525.992	565.662	107,0	491.581
E: OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV SKUPAJ	829.796	1.009.739	107,0	775.510

Vir: IBON (bilanca stanja povprečnega podjetja) za leti 2000 in 2001

Tabela 5: Prihodki, odhodki in poslovni izid **povprečnega podjetja** v dejavnosti DJ/28.5 na dan 31.12.2000 in 2001 v tekočih cenah in preračunan na cene v letu 2001 (v 000 SIT)

POSTAVKA	Cene iz leta 2001		I 01/00	Tekoče cene 2000
	2000	2001		
	1=3*4	2	3	4
Prihodki iz poslovanja	1.487.934	2.159.169	108,4	1.372.633
Prihodki od financiranja	23.953	21.700	108,4	22.097
Izredni prihodki	8.507	20.116	108,4	7.848
=CELOTNI PRIHODKI (skupaj)	1.520.395	2.200.985	108,4	1.402.578
Odhodki iz poslovanja (stroški)	1.395.223	2.069.218	108,4	1.287.106
Odhodki financiranja	37.834	48.198	108,4	34.902
Izredni odhodki	14.732	20.477	108,4	13.590
=CELOTNI ODHODKI (skupaj)	1.447.789	2.137.893	108,4	1.335.599
=DOBIČEK	62.529	53.199	108,4	57.684

Vir: IBON (izkaz uspeha povprečnega podjetja) za leti 2000 in 2001

Tabela 6: Prikaz stroškov povprečnega podjetja v dejavnosti

POSTAVKA	Cene iz leta 2001		I 01/00	Tekoče cene 2000
	2000	2001		
	1=3*4	2	3	4
Stroški blaga, materiala in storitev	923.305	1.272.538	108,4	851.757
- nabavna vrednost prodanega blaga			108,4	
- stroški materiala			108,4	
- stroški storitev			108,4	
Stroški dela	481.564	653.931	108,4	444.247
Amortizacija	30.944	33.205	108,4	28.546
Odpis obratnih sredstev			108,4	
Sprememba vrednosti zalog			108,4	
Ostali stroški poslovanja	-40.588	109.544	108,4	-37.443
SKUPAJ STROŠKI	1.395.223	2.069.218	108,4	1.287.106

Vir: IBON (izkaz uspeha povprečnega podjetja) za leti 2000 in 2001