

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

PETRA BLAJ

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

ANALIZA POSLOVANJA PODJETJA BLAJ

Ljubljana, november 2001

PETRA BLAJ

I Z J A V A

Študent/ka PETRA BLAJ izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom

doc. dr. MATEJA LAHOVNIKA in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 20. 11. 2001.

Podpis:

KAZALO

| | |
|--|-----------|
| 1. UVOD | 1 |
| 2. PREDSTAVITEV PODJETJA IN PANOGE | 2 |
| 3. ANALIZA POSLOVNEGA USPEHA IN USPEŠNOSTI POSLOVANJA | 3 |
| 3.1. ANALIZA POSLOVNEGA USPEHA | 4 |
| 3.1.1. Prihodki | 4 |
| 3.1.2. Odhodki | 6 |
| 3.1.3. Poslovni izid..... | 7 |
| 3.2. ANALIZA POSLOVNE USPEŠNOSTI | 8 |
| 3.2.1. Produktivnost dela..... | 9 |
| 3.2.2. Ekonomičnost..... | 10 |
| 3.2.3. Donosnost | 11 |
| 3.3. DEJAVNIKI USPEŠNOSTI POSLOVANJA..... | 12 |
| 4. ANALIZA SREDSTEV | 14 |
| 4.1. ANALIZA STALNIH SREDSTEV..... | 14 |
| 4.1.1. Obseg in struktura stalnih sredstev..... | 14 |
| 4.1.2. Odpisanost osnovnih sredstev..... | 15 |
| 4.1.3. Učinkovitost osnovnih sredstev..... | 16 |
| 4.2. ANALIZA GIBLJIVIH SREDSTEV | 17 |
| 4.2.1. Obseg in struktura gibljivih sredstev..... | 17 |
| 4.2.2. Hitrost obračanja obratnih sredstev | 18 |
| 5. ANALIZA ZAPOSLENIH | 19 |
| 5.1. OBSEG IN STRUKTURA ZAPOSLENIH | 20 |
| 5.1.1. Obseg zaposlenih | 20 |
| 5.1.2. Starostna struktura zaposlenih | 21 |
| 5.1.3. Izobrazbena struktura zaposlenih | 21 |
| 5.2. DINAMIKA ZAPOSLENIH..... | 22 |
| 5.3. IZKORIŠČENOST DELOVNEGA ČASA | 23 |
| 5.4. TEHNIČNA OPREMLJENOST DELA | 23 |
| 5.5. ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH..... | 25 |
| 5.6. UČINKI MOTIVACIJE IN AVTONOMNOSTI ZAPOSLENIH | 25 |
| 6. ANALIZA POSLOVNIH FUNKCIJ | 26 |
| 6.1. ANALIZA NABAVE | 27 |
| 6.1.1. Obseg in struktura nabave po velikih skupinah prvin nabave in po vrstah materiala | 27 |
| 6.1.2. Obseg in struktura nabave po nabavnih trgih | 29 |
| 6.1.3. Obseg in struktura nabave po dobaviteljih..... | 29 |
| 6.1.4. Nabavne cene | 30 |
| 6.2. ANALIZA PROIZVODNJE | 31 |
| 6.2.1. Količinski obseg in struktura proizvodnje | 32 |
| 6.2.2. Stroški proizvodnje..... | 33 |
| 6.2.3. Proces inovacij..... | 35 |
| 6.2.4. Čas procesa..... | 35 |
| 6.2.5. Kakovost | 36 |
| 6.3. ANALIZA PRODAJE | 36 |
| 6.3.1. Obseg in struktura prodaje po vrstah proizvodov..... | 36 |
| 6.3.2. Obseg in struktura prodaje po posameznih prodajnih trgih | 37 |

| | |
|--|-----------|
| 6.3.3. Obseg in struktura prodaje po posameznih kupcih | 39 |
| 6.3.4. Zadovoljstvo kupcev..... | 40 |
| 6.3.5. Spremljanje in ocenjevanje toka prodaje..... | 41 |
| 6.3.6. Spremljanje in ocenjevanje prodajnih poti | 41 |
| 6.3.7. Prodajne cene | 41 |
| 6.4. ANALIZA FINANCIRANJA..... | 42 |
| 6.4.1. Obseg in struktura obveznosti do virov sredstev..... | 42 |
| 6.4.2. Analiza razmerij med strukturo sredstev in strukturo virov..... | 44 |
| 6.4.2.1. Finančna stabilnost..... | 45 |
| 6.4.2.2. Plačilna sposobnost | 45 |
| 7. SKLEP | 47 |
| LITERATURA..... | 50 |
| VIRI..... | 53 |
| PRILOGE | |

1. UVOD

V čedalje bolj turbolentnem okolju in konkurenčnih razmerah se morajo podjetja, da lahko preživijo, odzivati hitro in pravilno. Za hitre in pravilne reakcije so potrebne odločitve, ki pa so tem boljše, kolikor kvalitetnejše so informacije, na katerih odločitve temeljijo. Zato so danes pravilne in kakovostne informacije bistvene za doseganje uspešnosti poslovanja (Bošnjak, Kristan-Bernik, 1999, str. 159). Kakovostne informacije je mogoče dobiti s poglobljeno in sistematično analizo.

Analiza poslovanja je namreč proces spoznavanja poslovanja konkretnega podjetja in s tem priprava za odločanje v podjetju o izboljšanju uspešnosti poslovanja s stališča uporabnika analize (Lipovec, 1983, str. 31). Hkrati pa bi želela poudariti Tintorjevo (v Pučko, 1995, str. 28) opredelitev analize poslovanja, ki za razliko od Lipovčeve, že razlaga analizo poslovanja časovno bistveno širše, kot način spoznavanja in spoznanja dosežene ravni in neizkoriščenih možnosti razvoja oziroma potencialov za doseganje oziroma uresničevanje rezultatov.

Po tem pojmovanju je predmet analize poslovanje podjetja. V mojem diplomskem delu je predmet analize poslovanje podjetja Blaj v letih 1998, 1999 in 2000. Namen analize poslovanja je omogočanje ustrežnejših, smotrnejših odločitev, ki vodijo k večji uspešnosti poslovanja celotnega podjetja. Cilj analize poslovanja je oceniti probleme in težave, ki so negativno, in prednosti, ki so pozitivno vplivale na cilj poslovanja torej na uspešnost poslovanja. (Rozman, 1995, str. 45)

Da bi dosegli zastavljeni cilj analize, je potrebno izbrati ustrezno pot oziroma metodološki prijem. V diplomskem delu sem sledila splošni metodi analize poslovanja, ki zajema pet faz: opazovanje dejstev, opredeljevanje poslovnih problemov, postavljanje hipotez, logično preizkušanje hipotez in praktično preizkušanje hipotez, v okviru katere sem izvedla tudi prvo fazo, ki pomeni spremljanje in ocenjevanje poslovanja konkretne gospodarske družbe (Pučko, 1998, str. 8). Na podlagi opaženih dejstev in osnov sem odkrila določene problemske situacije, ki sem jih nato presodila, ovrednotila ter poskušala opredeliti glavne probleme v poslovanju podjetja. Hkrati sem pojasnila tudi dejavnike, ki so privedli do izkazanih rezultatov.

Osnova za opazovanje so dosežki poslovanja podjetja Blaj v letih 1998 in 1999 ter dosežki poslovanja panoge v letu 2000. Dobljene odklone sem izrazila z indeksi. Osnovni vir podatkov sta mi predstavljali bilanci stanja in uspeha podjetja Blaj v letih 1998, 1999 in 2000, dodatni vir evidence (npr. kadrovske evidence) ter računalniški izpisi (nabavni, proizvodni, prodajni). Podatke za panogo sem dobila iz statističnih podatkov bilance stanja in bilance uspeha gospodarskih družb RS za leto 2000 na Agenciji RS za plačilni promet.

Ker so podatki izraženi vrednostno in tako pod vplivom inflacije, sem zaradi zagotovitve primerljivosti podatkov vse vrednostno izražene podatke iz leta 1998 in 1999 inflacionirala na raven cen v leto 2000, kar je prikazano v prilogah. Podatke iz bilance stanja, ki se nanašajo na dan 31. 12. sem inflacionirala z indeksom cen na drobno, ki primerja raven cen v decembru

tekočega leta z ravno cen v decembru predhodnega leta. Podatke iz izkaza uspeha, ki pa so spremenljivke toka, sem inflacionirala z indeksom povprečne rasti cen na drobno tekočega leta glede na predhodno leto. Po podatkih bilance stanja omenjeni indeksi znašajo: $I_{\text{dec99/dec98}}=108,8$; $I_{\text{dec00/dec99}}=110,6$; $I_{99/98}=106,6$; $I_{00/99}=110,9$ (Bilten Banke Slovenije, 2001, str. 75).

Da analiza ne bi bila sama sebi namen in bi resnično omogočila vodstvu sprejemanje kakovostnih odločitev, ki bi povečale uspešnost, sem se naslonila, poleg zgoraj navedenih vrednostnih podatkov, na podatke nevrednostne narave, ki so povezani s kupci, dobavitelji, zaposlenimi, organizacijo poslovnih procesov in informacijsko tehnologijo. Ti bodo pokazali na vzroke, zakaj cilj poslovanja podjetja ni bil dosežen v dejanskem obsegu.

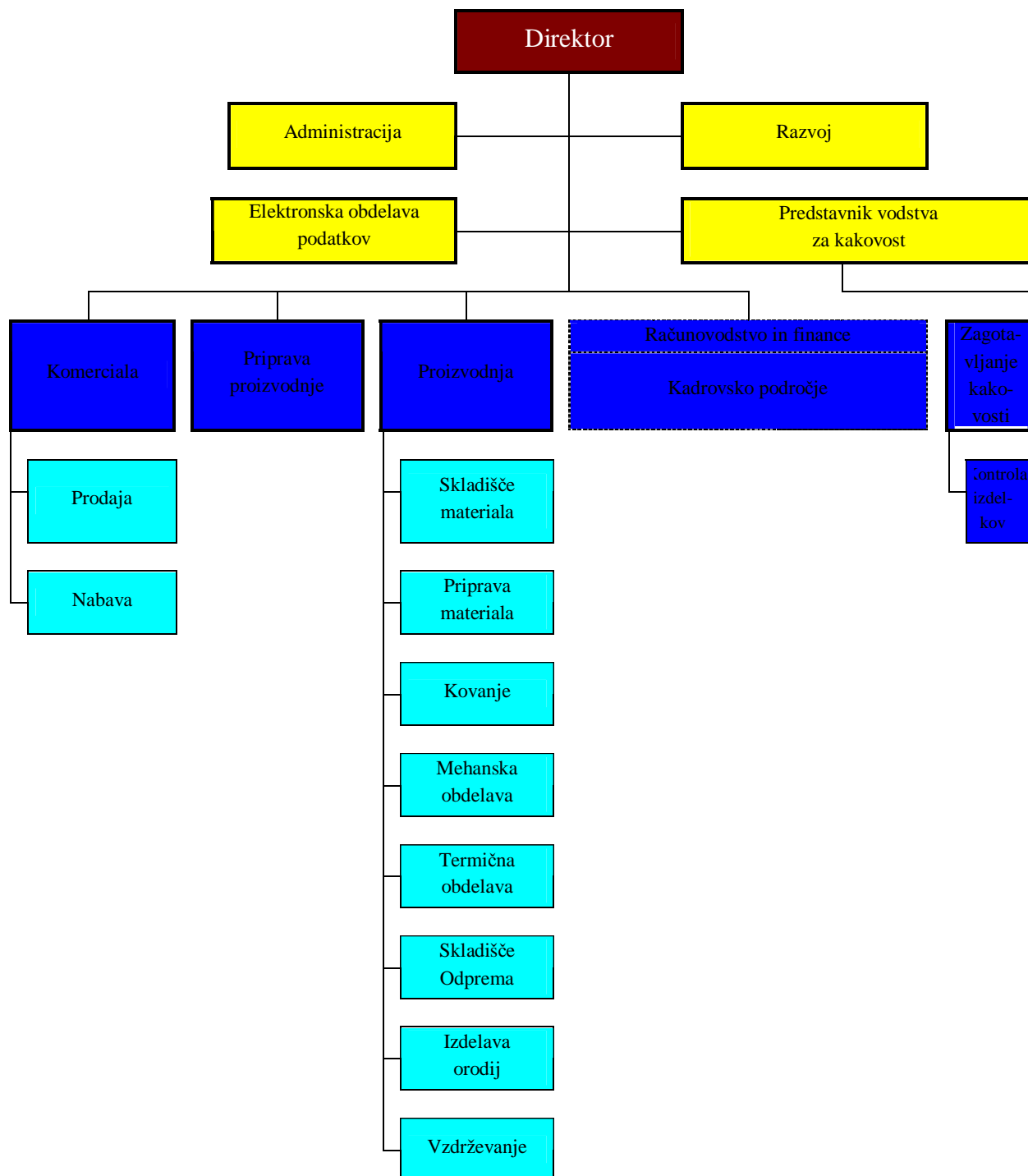
Analizo sem izvedla po pristopu, ki izhaja iz ocenjevanja poslovnega uspeha in uspešnosti, potem pa prehaja k posameznim delom poslovanja. Najprej sem analizirala podjetje kot celoto, nato pa še posamezne funkcije v njem. Tako sem v prvem delu najprej predstavila podjetje Blaj. Sledila je analiza uspeha in uspešnosti. Ker je za podjetje zelo pomembno, s kakšnimi sredstvi razpolaga, sem v tretjem poglavju analizirala stalna in gibljiva sredstva. V četrtem poglavju sledi analiza zaposlenih. Peto poglavje je namenjeno analizi poslovnih funkcij: nabavni, proizvodni, prodajni in finančni. V zaključku dela povzamem pomembnejše rezultate analize poslovanja.

2. PREDSTAVITEV PODJETJA IN PANOG

Podjetje Blaj je družinsko podjetje s 34-letno tradicijo, saj je lastnik podjetja začel izdelovati vijake in druge vezne elemente že leta 1967, od leta 1994 pa je kot samostojni podjetnik posameznik to dejavnost tudi nadaljeval. Danes je mogoče podjetje Blaj na temelju treh glavnih kriterijev (po številu zaposlenih, po ustvarjenih prihodkih v poslovnem letu ter povprečni vrednosti aktive v zadnjem poslovnem letu), uvrstiti med srednja podjetja, saj izpolnjuje dva od navedenih pogojev (Žnidaršič-Krajnc, 1995, str. 30). Ustvari več kot 200 milijonov SIT prihodkov letno (okrog 400 milijonov SIT), njegova povprečna vrednost aktive je večja od 100 milijonov SIT (okrog 344 milijonov SIT). Le povprečno število zaposlenih je manjše od 50. Večina od 42 zaposlenih dela v proizvodnji (glej sliko 1). Podjetje se po standardni klasifikaciji dejavnosti uvršča v podrazred oziroma v podskupino proizvodnje drugih kovinskih izdelkov z oznako 28.750, v kateri je bilo, po podatkih Agencije RS za plačilni promet, v letu 2000 491 gospodarskih družb. Ugotovljena dejstva o poslovanju podjetja Blaj bom v nadaljevanju primerjala z omenjeno podskupino (v nadaljevanju panogo).

Podjetje je v vseh pogledih presegalo povprečje panoge. V letu 2000 je imelo 435,540 milijonov SIT prihodka, kar je predstavljalo 0,76 % vrednosti celotnih prihodkov panoge in en zaposleni je v podjetju ustvaril 10,370 milijonov SIT, kar je za 17,3 % manj, kot je ustvaril zaposleni v panogi. V letu 2000 so v podjetju dosegli 5,211 milijonov dobička, kar je znašalo 0,66 % vrednosti čistega dobička panoge. Če se na hitro ozremo še na vrednost sredstev, lahko ugotovimo, da je pomenilo slabih 339 milijonov SIT sredstev v letu 2000 približno 0,75 % vrednosti sredstev panoge (Podatki in kazalniki iz statističnih podatkov bilance stanja in bilance uspeha gospodarskih družb za leto 2000).

Slika 1: Organizacijska struktura podjetja Blaj



Vir: Kadrovska evidenca podjetja Blaj za leto 2000.

3. ANALIZA POSLOVNEGA USPEHA IN USPEŠNOSTI POSLOVANJA

Analizirati poslovni uspeh in uspešnost gospodarske družbe pomeni spremljati in ocenjevati uspeh in uspešnost, ki jo gospodarska družba dosega, pri tem ugotavljati odklone med doseženimi in določenimi osnovami, ocenjevati te odklone in luščiti problemske položaje (Pučko 1998, str. 92). V ta namen sem sprva proučila poslovni uspeh podjetja in uspešnost poslovanja.

3.1. ANALIZA POSLOVNEGA USPEHA

Doseganje ustreznega poslovnega izida opredeljuje Bernstein (Kavčič, 1995, str. 54) kot najpomembnejši razlog za obstoj podjetij, katerih cilj je ustvarjanje dobička in je pomemben dejavnik vrednosti podjetja in njegove solventnosti. Tu pa naletimo na prvo oviro v okviru analize poslovnega uspeha, ki se trudi ugotavljati ekonomski uspeh poslovanja, vendar ga je načeloma možno pravilno ugotoviti samo v poslovnem obdobju, ki se pokriva s celo življenjsko dobo in je enak razliki med končno vrednostjo lastnega kapitala in začetno vrednostjo vloženega kapitala (Pučko 1998, str. 93). Ker bi analiza poslovanja za tako dolgo obdobje povzročila previsoke stroške, je edina rešitev, da vzamemo za predmet analize računovodsko ugotovljen poslovni uspeh v izkazu uspeha, ki pa se nanaša na krajše obdobje.

Vpogled v bilanco uspeha in ugotovitev poslovnega izida nas ne zadovolji vedno. Želimo vedeti, ali bi lahko bil še boljši in kaj nas je oviralo, da tega nismo dosegli. Razen tega želimo spoznati, ali je poslovni sistem dovolj učinkovit in uspešen, ter kakšen bo lahko v prihodnosti (Koletnik, 1997, str. 137). Poslovni uspeh proučimo tako, da najprej proučimo prihodke, nato odhodke in na koncu še poslovni izid. Tako dobimo dovolj širok vpogled v ugodnost uresničenega izida.

3.1.1. Prihodki

Kot prihodke razumemo prodajne vrednosti poslovnih učinkov, dosežene v poslovnem letu, ki so enake zmnožku količin proizvodov in storitev s prodajnimi cenami. Tako pridobljene prihodke imenujemo poslovne prihodke. Poznamo pa tudi prihodke od financiranja, ki so povezani s finančnim poslovanjem podjetja. Obe vrsti prihodkov uvrščamo med redne prihodke, od katerih pa moramo ločiti izredne prihodke. Ti nastajajo kot posledica izrednih dejavnosti. (Zadravec, 1997, str. 63)

- Po SRS so prihodki v izkazu uspeha razdeljeni v tri skupine (Zadravec, 1997, str. 65):
- [poslovni prihodki](#),
- [prihodki od financiranja](#),
- [izredni prihodki](#).

Med poslovne prihodke prištevamo prihodke od prodaje lastnih poslovnih učinkov (proizvodov in storitev), prihodke iz prodaje trgovskega blaga in materiala ter druge prihodke, ki se nanašajo na pridobljene podpore za prodane količine (Melavc, Turk, 1994, str. 75). Prihodki od financiranja se pojavljajo v povezavi s terjatvami iz prodaje proizvodov in storitev ter z dolgoročnimi in kratkoročnimi naložbami (Zadravec, 1997, str. 66). Izredni prihodki so neobičajne postavke in postavke iz preteklih obračunskih obdobj, ki povečujejo poslovni izid iz rednega delovanja (Turk, et al., 1996, str. 121). Namen presojanja prihodkov je spoznati njihovo ugodnost. Tukaj ugotavljamo prihodke z vidika obsega, strukture in dinamike. Z analizo želimo odgovoriti, ali je poslovni sistem v preteklih letih ustvaril enak, povečan ali zmanjšan obseg in sestavo prihodkov (Koletnik, 1997, str. 158).

Tabela 1: Obseg in struktura prihodkov v podjetju Blaj v letih 1998, 1999 in 2000 ter v panogi
(v 000 SIT in v %)

| PRIHODKI | BLAJ | | | | | | | | PANOGA | | |
|-------------------|----------------|--------------|----------------|--------------|----------------|--------------|--------------------|--------------------|-------------------|--------------|--------------------|
| | 1998 | % | 1999 | % | 2000 | % | I _{99/98} | I _{00/99} | 2000 | % | I _{00/99} |
| Posl. prihodki | 438.867 | 98,1 | 382.158 | 95,3 | 435.540 | 99,2 | 87,1 | 114,0 | 57.256.050 | 96,9 | 108,4 |
| Prihod. od finan. | 253 | 0,1 | 1.805 | 0,4 | 710 | 0,2 | 713,4 | 39,3 | 958.964 | 1,6 | 123,3 |
| Izredni prihodki | 8.310 | 1,8 | 17.048 | 4,3 | 2.653 | 0,6 | 205,2 | 15,6 | 889.086 | 1,5 | 61,9 |
| SKUPAJ | 447.430 | 100,0 | 401.011 | 100,0 | 438.903 | 100,0 | 89,6 | 109,4 | 59.104.100 | 100,0 | 107,4 |

Vir: Bilanca uspeha podjetja Blaj v letih 1998, 1999 in 2000 ter Podatki in kazalniki iz statističnih podatkov bilance stanja in bilance uspeha gospodarskih družb RS za leto 2000 .

Iz tabele 1 je razvidno, da so celotni prihodki podjetja znašali največ v letu 1998, in sicer 447,430 milijonov SIT. Medtem ko so se v naslednjem letu zmanjšali za 10,4 % in znašali 401,011 milijonov SIT, so se v letu 2000 povečali za 9,4 % in znašali 438,903 milijonov SIT. Takšno gibanje celotnih prihodkov je bilo pogojeno z gibanjem poslovnih prihodkov, ki so v celotnem obravnavanem obdobju predstavljali največji delež v strukturi prihodkov. Zmanjšanje vrednosti poslovnih prihodkov v letu 1999 glede na predhodno leto za 12,9 % je hkrati povzročilo zmanjšanje deleža za 2,8 odstotne točke, ki pa se je v naslednjem letu že povečal na 99,2 % zaradi 14,0 % povečanja absolutne vrednosti poslovnih prihodkov na 435,540 milijonov SIT.

Pri prihodkih od financiranja in izrednih prihodkih je moč zabeležiti ravno obratno gibanje: povečanje prihodkov od financiranja leta 1999 za 613,4 % glede na leto 1998 na račun povečanja prihodkov v korist revalorizacijskih rezerv, ki so namenjene ohranjanju realne vrednosti sredstev in povečanja prihodkov od pozitivnih tečajnih razlik. Ker se le-ti v naslednjem letu glede na leto 1999 zmanjšajo, se posledično zmanjšajo (za 60,7 %) tudi prihodki od financiranja. Zaradi izjemno nizkega deleža v strukturi prihodkov, ki v nobenem letu ni dosegel niti 1 %, njihovo gibanje ni pomembno vplivalo na gibanje prihodkov. Podobno velja za izredne prihodke, ki so se v letu 1999 glede na leto 1998 predvsem na račun prejetih odškodnin povečali za 105,2 % in predstavljali 4,3 % delež v strukturi prihodkov, nato pa so se v letu 2000 v primerjavi z letom 1999 zmanjšali za 84,4 %.

Ob primerjavi teh podatkov s podatki v panogi ugotovimo, da je podjetje Blaj po obsegu doseženih prihodkov nadpovprečno veliko, saj ustvari 0,74 % prihodkov panoge, medtem ko je v panogi 491 podjetij in posamezno podjetje v povprečju ustvari le 0,2 % prihodkov. V letu 2000 je podjetje v primerjavi s panogo poslovalo uspešneje, saj je na račun višjega porasta poslovnih prihodkov za 5,6 odstotne točke zabeležilo za 2 odstotni točki višji porast celotnih prihodkov. Strukturi prihodkov v podjetju in panogi sta bili podobni. Največji delež v celotni strukturi so predstavljali poslovni prihodki, medtem ko sta bila deleža prihodkov od financiranja in izrednih prihodkov v panogi višja. Ker povečanje prihodkov še ne pomeni tudi večjega dobička za podjetje, je v ta namen potrebno analizirati še odhodke podjetja.

3.1.2. Odhodki

Odhodki so tisti stroški, ki po odbitku prihodkov soustvarjajo poslovni izid v določenem obračunskem razdobju. Večino odhodkov lahko pojasnimo s stroški, ki se nanašajo 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. (Melavc, Turk, 1994, str. 61)

- Po SRS razčlenjujemo odhodke na (Zadravec, 1997, str. 72):
 - odhodke poslovanja,
 - odhodke financiranja,
 - izredne odhodke.

Odhodki od poslovanja so poslovni stroški, nastali v obračunskem obdobju, popravljeni za spremembo stroškov, ki so ostali zadržani v zalogah nedokončane in dokončane proizvodnje (Koželj, 1996, str. 142). Odhodki od financiranja so stroški, ki se praviloma ne zadržujejo v vrednostih nedokončane proizvodnje in drugih zalogah, zato lahko rečemo, da je v tem primeru pojav stroškov in odhodkov istočasen (Melavc, Turk, 1994, str. 68). Izredne odhodke sestavljajo neobičajne postavke in postavke iz preteklih obračunskih obdobj, ki v obračunskem obdobju zmanjšujejo celotni poslovni izid družbe. Izrednih odhodkov torej ni možno vračunati v vrednosti zalog poslovnih učinkov (Koželj, 1996, str. 147).

Tabela 2: Obseg in struktura odhodkov v podjetju Blaj v letih 1998, 1999 in 2000 ter v panogi (v 000 SIT)

| ODHODKI | BLAJ | | | | | | PANOGA | | | | |
|-------------------|----------------|--------------|----------------|--------------|----------------|--------------|--------------------|--------------------|-------------------|--------------|--------------------|
| | 1998 | % | 1999 | % | 2000 | % | I _{99/98} | I _{00/99} | 2000 | % | I _{00/99} |
| Poslovni odhodki | 440.145 | 98,7 | 378.966 | 96,1 | 413.766 | 95,4 | 86,1 | 109,2 | 55.777.778 | 96,0 | 109,1 |
| Odhodki od finan. | 5.508 | 1,2 | 11.326 | 2,9 | 11.977 | 2,8 | 205,6 | 105,7 | 1.885.654 | 3,3 | 128,5 |
| Izredni odhodki | 237 | 0,1 | 3.832 | 1,0 | 7.949 | 1,8 | 1616,9 | 207,4 | 431.271 | 0,7 | 70,0 |
| SKUPAJ | 445.890 | 100,0 | 394.124 | 100,0 | 433.692 | 100,0 | 88,4 | 110,0 | 58.094.703 | 100,0 | 109,2 |

Vir: Bilanca uspeha podjetja Blaj v letih 1998, 1999 in 2000 ter Podatki in kazalniki iz statističnih podatkov bilance stanja in bilance uspeha gospodarskih družb RS za leto 2000.

Podobno gibanju prihodkov (glej tabela 1, str. 5) je iz tabele 2 razvidno gibanje odhodkov podjetja v obravnavanem obdobju. Celotni odhodki podjetja so se iz 445,890 milijonov SIT v letu 1998 zmanjšali za 11,6 % na 394,124 milijonov SIT v letu 1999, nato pa v letu 2000 povečali za 10 % in tako znašali 433,692 milijonov SIT.

V strukturi odhodkov so v vseh treh letih največji delež predstavljali poslovni odhodki. Njihov 98,7 % delež v letu 1998 se je zaradi zmanjšanja vrednosti poslovnih odhodkov za 13,9 % v letu 1999 zmanjšal na 96,1 % in pozitivno vplival na zmanjšanje celotnih odhodkov. Zaradi zanemarljivo majhnega deleža odhodkov od financiranja in izrednih odhodkov v strukturi celotnih odhodkov njuna visoka rast (odhodkov od financiranja za 105,6 % na račun obresti in izrednih odhodkov za 1516,9 % na račun reklamacij) v letu 1999 ni imela pomembnega vpliva

na skupno zmanjšanje odhodkov. V letu 2000 so se poslovni odhodki, ki so predstavljali 95,4 % vrednosti celotnih odhodkov, povečali za 9,2 % glede na leto 1999. Zaradi majhnega deleža povečanja odhodkov od financiranja (za 5,7 % na račun povečanih obresti od najetih kreditov) in izrednih odhodkov (za 107,4 % na račun odhodkov iz preteklih let in drugih odhodkov) nista pomembno vplivali na gibanje celotnih odhodkov.

Primerjava s panogo je pokazala podobno povečanje celotnih odhodkov na račun povečanja poslovnih odhodkov. Tudi v strukturi odhodkov so največji delež predstavljali poslovni odhodki, medtem ko je bil delež odhodkov od financiranja malo večji, delež izrednih odhodkov pa manjši.

3.1.3. Poslovni izid

Poslovni izid odraža uspešnost podjetja v določenem obdobju z razliko med prihodki in odhodki. Informacije o poslovnem izidu pa dobimo v izkazu uspeha podjetja. Dobiček je pozitiven poslovni izid, ki pripada tako podjetju kot tudi državi. Lahko ga razčlenimo na dobiček iz poslovanja, iz financiranja, dobiček iz rednega delovanja (to je seštevek obeh) ter izredni dobiček. Čisti dobiček je pozitiven poslovni izid, ki pripada zgolj podjetju in se razporeja na podlagi dela in kapitala. (Zadravec, 1997, str. 78-79)

Iz tabele 3 je razvidno, da je podjetje skozi vsa tri leta poslovalo uspešno. Največji dobiček je doseglo v letu 1999 (6,887 milijonov SIT) in je bil v primerjavi z letom 1998 približno petkrat večji. Visok dobiček je posledica manjšega zmanjšanja prihodkov v primerjavi z odhodki. Velikost celotnega dobička je v obeh obdobjih (1998 in 1999) posledica izrednega dobička, saj je na ostalih ravneh podjetje izkazovalo izgubo, (razen v letu 1999, ko je na ravni poslovanja že doseglo dobiček), kar je negativno prispevalo k celotnemu dobičku.

Izguba iz poslovanja v letu 1998 kaže, da je bilo nekaj narobe z osnovnim poslovanjem. Razloga je moč iskati v visoki vrednosti poslovnih odhodkov. Podjetje je že v naslednjem letu zmanjšalo izgubo s pomočjo racionalizacije poslovanja, ki je omogočila znižanje stroškov poslovanja za več kot je znašalo znižanje poslovnih prihodkov, in tako so v letu 1999 ustvarili 3,192 milijonov SIT dobička iz poslovanja. 582,1 % povečanje dobička iz poslovanja (na 21,774 milijonov) v letu 2000 SIT glede na leto 1999 je dokaz dolgoročnejšega izboljšanja poslovanja in večje verjetnosti, da bo tudi v prihodnosti nastajal uspeh znotraj osnovne dejavnosti.

Na ravni dejavnosti iz financiranja je potrebno poudariti, da je bila v vseh treh letih izkazana izguba, ki se je iz leta v leto povečevala, in v letu 2000 znašala 11,267 milijonov SIT. Rast izgube je moč pripisati naraščajočim obrestim kreditov, s katerimi je podjetje vsako leto financiralo del obratnih naložb in zagon nove kalilne linije.

Izredni dogodki so v letu 1998 podjetju ustvarili 8,073 milijonov SIT dobička, ki se je v naslednjem letu še povečal in znašal 13,216 milijonov SIT. Leta 2000 pa je podjetje izkazovalo izgubo iz izrednih dogodkov v višini 5,296 milijonov SIT. Čisti dobiček je v letu 1998 znašal 1,418 milijonov SIT. V naslednjih letih je podjetje koristilo olajšave za investicijska vlaganja in

tako ni imelo osnove za dohodninsko obdavčitev. Čisti dobiček je bil v letih 1999 in 2000 enak celotnemu dobičku.

Tabela 3: Poslovni izid v podjetju Blaj v letih 1998, 1999 in 2000 ter v panogi (v 000 SIT in v%)

| POSTAVKA | BLAJ | | | | | | | | PANOGA | | |
|--------------------------|---------------|--------------|---------------|--------------|----------------|--------------|--------------------|--------------------|------------------|--------------|--------------------|
| | 1998 | % | 1999 | % | 2000 | % | I _{99/98} | I _{00/99} | 2000 | % | I _{00/99} |
| Poslovni prihodki | 438.867 | 98,1 | 382.158 | 95,3 | 435.540 | 99,2 | 87,1 | 114,0 | 57.256.050 | 96,9 | 108,4 |
| Poslovni odhodki | 440.145 | 98,7 | 378.966 | 96,1 | 413.766 | 95,4 | 86,1 | 109,2 | 55.777.778 | 96,0 | 109,1 |
| Dobiček iz posl. | -1.278 | - | 3.192 | 46,3 | 21.774 | 417,8 | - | 682,1 | 1.478.272 | 146,5 | 88,4 |
| Prihodki od finan. | 253 | 0,1 | 1.805 | 0,4 | 710 | 0,2 | 713,4 | 39,3 | 958.964 | 1,6 | 123,3 |
| Odhodki od finan. | 5.508 | 1,2 | 11.326 | 2,9 | 11.977 | 2,8 | 205,6 | 105,7 | 1.885.654 | 3,3 | 128,5 |
| Dobiček iz finan. | -5.255 | - | -9.521 | - | -11.267 | - | 181,2 | 118,3 | -926.690 | - | 134,3 |
| Izredni prihodki | 8.310 | 1,8 | 17.048 | 4,3 | 2.653 | 0,6 | 205,2 | 15,6 | 889.086 | 1,5 | 61,9 |
| Izredni odhodki | 237 | 0,1 | 3.832 | 1,0 | 7.949 | 1,8 | 1616,9 | 207,4 | 431.271 | 0,7 | 70,0 |
| Izredni dobiček | 8.073 | 524,2 | 13.216 | 191,9 | -5.296 | - | 163,7 | - | 457.815 | 45,3 | 55,8 |
| Celotni prihodki | 447.430 | 100,0 | 401.011 | 100,0 | 438.903 | 100,0 | 89,6 | 109,4 | 59.104.100 | 100,0 | 107,4 |
| Celotni odhodki | 445.890 | 100,0 | 394.124 | 100,0 | 433.692 | 100,0 | 88,4 | 110,0 | 58.094.703 | 100,0 | 109,2 |
| Celotni dobiček | 1.540 | 100,0 | 6.887 | 100,0 | 5.211 | 100,0 | 447,2 | 75,7 | 1.009.397 | 100,0 | 56,0 |
| Davek iz dobička | 122 | 7,9 | - | - | - | - | - | - | 219.628 | 21,8 | 87,7 |
| Čisti dobiček | 1.418 | 92,1 | 6.887 | 100,0 | 5.211 | 100,0 | 485,7 | 75,7 | 789.769 | 78,2 | 50,9 |

Vir: Bilanca uspeha podjetja Blaj v letih 1998, 1999 in 2000 ter Podatki in kazalniki iz statističnih podatkov bilance stanja in bilance uspeha gospodarskih družb RS za leto 2000.

Ob primerjavi s panogo ugotovimo, da je podjetje Blaj v letu 2000 nadpovprečno uspešno poslovalo, saj je izkazovalo nadpovprečno visok dobiček iz poslovanja. Le-ta se je v panogi zmanjšal glede na leto 1999, a podobno kot v podjetju ohranil največji delež v strukturi celotnega dobička. Podobno kot v podjetju se je v panogi izguba iz financiranja še dodatno povečala, medtem ko je na ravni izrednih dogodkov kljub zmanjšanju, še vedno izkazovala dobiček. Zmanjšanje vseh pozitivnih delnih izidov in povečanje negativnega pa je negativno vplivalo na celotni dobiček v panogi, ki se je v letu 2000 (glede na leto 1999) zmanjšal skoraj za polovico.

3.2. ANALIZA POSLOVNE USPEŠNOSTI

Poslovna uspešnost je donos ali korist, ki jo želimo imeti z opravljanjem poslovne aktivnosti (Koletnik, 1997, str. 187). Uspešnost poslovanja nam odgovarja na vprašanje, kako se uresničuje temeljno načelo gospodarjenja oziroma »minimax načelo«, ki ga lahko izrazimo na dva načina (Tekavčič, 1995, str. 67):

1. Doseči dani rezultat z minimalnimi žrtvami (z minimalno možno uporabo sredstev).
2. Z danimi žrtvami (z danimi sredstvi) doseči maksimalni možni rezultat.

Pri ugotavljanju uspešnosti poslovanja nas torej ne zanima absolutna velikost rezultata, ampak rezultat poslovanja v primerjavi s sredstvi, potrebnimi za njegovo doseganje. Mero uspešnosti poslovanja zato lahko zapišemo kot razmerje med rezultatom in sredstvi, pri čemer rezultat v števcu predstavlja merjeno količino, sredstva v imenovalcu pa so merilo rezultata. Zgornja opredelitev mere uspešnosti je preširoka, da bi lahko mero uspešnosti poslovanja opredelili enolično, saj lahko tako rezultat poslovanja kot tudi sredstva izrazimo na več načinov. Zaradi

tega skušamo mero uspešnosti poslovanja izražati z več delnimi merami oziroma kazalci uspešnosti poslovanja, in sicer s:

1. produktivnostjo dela,
2. ekonomičnostjo,
3. donosnostjo.

Ker je donosnost tesno povezana z ekonomičnostjo (ta pa s produktivnostjo), in ker produktivnost in ekonomičnost dobro osvetlujeta uspešnost poslovanja vsaka z drugega zornega kota, pa kaže pri analizi uspešnosti izhajati iz vseh treh delnih mer uspešnosti poslovanja v njihovi medsebojni povezanosti. Navedene delne mere uspešnosti in njihove medsebojne povezave podajam v točkah, ki sledijo.

3.2.1. Produktivnost dela

Načelo produktivnosti dela zahteva doseganje čim večje količine poslovnih učinkov v enoti delovnega časa, zato lahko rečemo, da je produktivnost dela naturalno merilo uspešnosti poslovanja, ki jo izračunamo kot razmerje med proizvedeno količino poslovnih učinkov in zanj vloženi delovni časom, ali ustreznim recipročnim kazalcem (Tekavčič, 1995, str. 68). Pri izračunavanju produktivnosti dela sem obseg pridobljenih poslovnih učinkov izrazila s poslovnimi prihodki, delovni čas pa sem prvič izrazila z opravljenimi delovnimi urami, drugič pa s povprečnim številom zaposlenih. Tako sem zajela vse dejavnike neizkoriščenosti delovnega časa, ki predstavljajo enega pomembnih določljivk dosežene produktivnosti dela (Tekavčič, 1995, str. 69). Tako sem dobila, koliko poslovnih prihodkov so v posameznem letu v povprečju ustvarili v družbi na eno opravljeno delovno uro, oziroma koliko poslovnih prihodkov je v poslovnem letu v povprečju ustvaril en zaposleni. Izračuni so prikazani v tabeli 4.

Tabela 4 prikazuje nihanje produktivnosti dela v podjetju Blaj v obravnavanem obdobju. V letu 1999 je podjetje zabeležilo zmanjšanje poslovnih prihodkov za 12,9 %. Zmanjšanje je bilo večje tako od zmanjšanja števila opravljenih delovnih ur, ki se je zmanjšalo za 3,4 % kot tudi od zmanjšanja povprečnega števila zaposlenih, ki se je zmanjšalo za 6,4 %. Zato sta se obe izračunani produktivnosti dela po obeh izračunih zmanjšali. To pa je negativno vplivalo na uspešnost poslovanja podjetja v letu 1999. V letu 2000 je produktivnost I znašala 5.943 SIT na opravljeno delovno uro, kar pomeni, da je bilo v letu 2000 v eni opravljeni delovni uri ustvarjenih 5.943 SIT poslovnih prihodkov in je en zaposleni v tem letu v povprečju ustvaril 10,370 milijonov SIT poslovnih prihodkov, torej za 19,4 % več kot v preteklem letu. Povečanje produktivnosti je posledica povečanja poslovnih prihodkov za 14 %, saj se je tako število opravljenih delovnih ur kot število zaposlenih zmanjšalo.

Tabela 4: Izračun produktivnosti dela v podjetju Blaj v letih 1998, 1999 in 2000 ter v panogi

| POSTAVKA | BLAJ | | | | | PANOGA | |
|---|--------------|--------------|---------------|--------------------|--------------------|---------------|--------------------|
| | 1998 | 1999 | 2000 | I _{99/98} | I _{00/99} | 2000 | I _{00/99} |
| 1. Poslovni prihodki (v 000 SIT) | 438.867 | 382.158 | 435.540 | 87,1 | 114,0 | 57.256.050 | 108,4 |
| 2. Št. opravljenih delovnih ur | 79.004 | 76.288 | 73.286 | 96,6 | 96,1 | ... | ... |
| 3. Povp. št. zaposlenih (iz mesečnih stanj) | 47 | 44 | 42 | 93,6 | 95,5 | 4.570 | 102,6 |
| Produktivnost I (1/2) (v 000 SIT/št. oprav.del.ur) | 5,555 | 5,009 | 5,943 | 90,2 | 118,6 | ... | ... |
| Produktivnost II (1/3) (v 000 SIT/povp. št. zap.) | 9.338 | 8.685 | 10.370 | 93,0 | 119,4 | 12.529 | 105,7 |

Vir: Kadrovske evidence podjetja Blaj v letih 1998, 1999 in 2000 ter Bilanca uspeha podjetja Blaj v letih 1998, 1999 in 2000 ter Podatki in kazalniki iz statističnih podatkov bilance stanja in bilance uspeha gospodarskih družb RS za leto 2000.

Za panogo sem izračunala produktivnost dela na podlagi povprečnega števila zaposlenih, saj podatkov o številu opravljenih delovnih urah nisem dobila. Tako izračunana produktivnost dela je bila v panogi večja kot v podjetju. Medtem ko so v panogi zabeležili 5,7 % rast produktivnosti, se je le-ta v podjetju povečala kar za 19,4 %.

3.2.2. *Ekonomičnost*

Ekonomičnost je možno opredeliti kot načelo doseganja čim večjega produkta na enoto stroškov. To načelo zahteva, da proizvedemo dani proizvod s čim manjšimi stroški, oziroma da z danimi stroški ustvarimo čim večji proizvod (Žnidaršič-Kranjc, 1995, str. 221). Ekonomičnost opredelimo kot razmerje med ustvarjeno količino poslovnih učinkov in vsemi porabljenimi prvinami poslovnega procesa, pri čemer porabljene prvine poslovnega procesa izrazimo vrednostno kot stroške. Ekonomičnost nam torej pove, koliko poslovnih učinkov proizvede 1 SIT proizvodnih tvorcev, recipročni kazalec pa pove, kakšni so stroški na enoto poslovnega učinka (Pučko, Rozman, 1993, str. 275).

V primeru, da gospodarska družba proizvaja heterogen proizvodni program, je omenjena opredelitev ekonomičnosti neustrezna. V praksi jo zato izračunavamo z razmerjem med prihodki in odhodki, za večjo preglednost analize pa lahko izračunavamo tudi t. i. delne ekonomičnosti (razmerje med poslovnimi prihodki in poslovnimi odhodki, med rednimi prihodki in rednimi odhodki, med prihodki od financiranja in odhodki od financiranja) (Tekavčič, 1995, str. 70).

Tabela 5 kaže, da je podjetje v obravnavanem obdobju poslovalo ekonomično, saj so vrednosti kazalcev ekonomičnosti večje od 1. Dosežene stopnje ekonomičnosti so bile zelo nizke. Podjetje je v letu 2000 na vsakih 100 SIT odhodkov doseglo le 101,2 SIT prihodkov, kar je za 0,5 % manj kot v predhodnem letu. V letu 1999 se je ekonomičnost glede na leto 1998 povečala za 1,4 %, medtem ko sta se produktivnosti I in II zmanjšali (glej tabelo 4). Iz tega je moč sklepati, da so se zmanjšali tudi stroški in to celo toliko, da je to zmanjšanje povsem izničilo zmanjšanje produktivnosti dela in celo privedlo do povečanja ekonomičnosti iz poslovanja. Do tega je prišlo predvsem na račun zmanjšanja povprečnih plač zaposlenih delavcev, torej zmanjšanja cene za poslovno prvino "delovno silo". Iz tega lahko sklepamo, da na ekonomičnost vplivajo vsi faktorji, ki vplivajo na produktivnost, ter dodatno še vsi tisti, ki vplivajo na trošenje in raven cen

vseh poslovnih prvin (delovnih sredstev, delovnih predmetov) in ne le dela, ter na raven cen proizvodov.

Če pa pogledamo ekonomičnosti po posameznih vrstah prihodkov in odhodkov, lahko ugotovimo, da na ravni poslovanja v letu 1998 kazalec ekonomičnosti ni dosegel vrednosti 1. Podjetje je na vsakih 100 poslovnih odhodkov v povprečju pokrilo le 99,71 poslovnih prihodkov, kar pomeni, da so bili poslovni prihodki manjši od poslovnih odhodkov, in da je podjetje imelo izgubo iz poslovanja. Vendar pa je opazna tendenca izboljšanja, saj je vrednost kazalca ekonomičnosti iz poslovanja v letu 1999 že bila večja od 1 in se nato v letu 2000 še dodatno povečala za 4,4 %.

Tabela 5: Izračun kazalcev ekonomičnosti v podjetju Blaj v letih 1998, 1999 in 2000 ter v panogi

| POSTAVKA | BLAJ | | | | | PANOGA | |
|----------------------------------|---------------|---------------|---------------|--------------------|--------------------|---------------|--------------------|
| | 1998 | 1999 | 2000 | I _{99/98} | I _{00/99} | 2000 | I _{00/99} |
| 1. Poslovni prihodki (v 000 SIT) | 438.867 | 382.158 | 435.540 | 87,1 | 114,0 | 57.256.050 | 108,4 |
| 2. Redni prihodki (v 000 SIT) | 439.120 | 383.963 | 436.250 | 87,4 | 113,6 | 58.215.014 | 108,6 |
| 3. Celotni prihodki (v 000 SIT) | 447.430 | 401.011 | 438.903 | 89,6 | 109,5 | 59.104.100 | 107,4 |
| 4. Poslovni odhodki (v 000 SIT) | 440.145 | 378.966 | 413.766 | 86,1 | 109,2 | 55.777.778 | 109,1 |
| 5. Redni odhodki (v 000 SIT) | 445.653 | 390.292 | 425.743 | 87,6 | 109,1 | 57.663.432 | 109,6 |
| 6. Celotni odhodki (v 000 SIT) | 445.890 | 394.124 | 433.692 | 88,4 | 110,0 | 58.094.703 | 109,2 |
| 7. Ekonomičnost 1 (1/4) | 0,9971 | 1,0084 | 1,0526 | 101,1 | 104,4 | 1,0265 | 99,4 |
| 8. Ekonomičnost 2 (2/5) | 0,9853 | 0,9838 | 1,0247 | 99,8 | 104,2 | 1,0096 | 99,1 |
| 9. Ekonomičnost 3 (3/6) | 1,0035 | 1,0175 | 1,0120 | 101,4 | 99,5 | 1,0174 | 98,4 |

Vir: Bilanca uspeha podjetja Blaj v letih 1998, 1999 in 2000 ter Podatki in kazalniki iz statističnih podatkov bilance stanja in bilance uspeha gospodarskih družb RS za leto 2000.

Panoga je v letu 2000 poslovala ekonomično, saj so bile vrednosti vseh treh kazalcev večje od 1. Na 100 SIT odhodkov je ustvarila 101,7 SIT prihodkov, kar je za 1,6 % manj v primerjavi z letom 1999 in za 0,5 SIT prihodkov več kot je v istem letu na vsakih 100 SIT odhodkov v povprečju doseglo podjetje. Hkrati je potrebno poudariti, da je uspelo podjetju Blaj v letu 2000 na vsakih 100 SIT poslovnih odhodkov doseči 105,26 SIT poslovnih prihodkov, kar je za 4,4 % več kot v letu 1999. Panoga pa je na vsakih 100 SIT poslovnih odhodkov uspela doseči le 102,65 SIT poslovnih prihodkov. Ekonomičnost na ravni poslovanja se je glede na preteklo leto v panogi zmanjšala za 0,6 %.

3.2.3. Donosnost

Donosnost oziroma rentabilnost je opredeljena kot razmerje med dobičkom in zanj vloženim povprečnim kapitalom. Tako opredeljena donosnost je zanimiva predvsem z vidika lastnika, medtem ko je z vidika podjetja kot celote ustrezneje izračunavati tako imenovano donosnost sredstev, ki jo opredelimo z razmerjem med dobičkom in povprečno vloženimi vsemi poslovnimi sredstvi (Tekavčič, 1995, str. 72). Donosnost kapitala pove vlagateljem, koliko je podjetje ustvarilo z njihovim kapitalom. Zanje je to ključni kazalnik uspešnosti in kakovosti managementa. Donosnost sredstev kaže uspešnost managementa pri gospodarjenju s sredstvi in oblikovanju dobička. Raven tega kazalnika se spreminja, odvisna pa je od samega posla,

konkurenčnosti proizvodov in storitev ter od stopnje dodane vrednosti, ki jo zaposleni realizirajo v podjetju (Mihelj, 1999, str. 180).

Iz tabele 6 je razvidno, da je podjetje v celotnem obravnavanem obdobju poslovalo donosno, kar nam kažejo pozitivne stopnje donosnosti kapitala in sredstev, ki so posledica ustvarjenega dobička. Donosnost kapitala, ki je opredeljena kot razmerje med čistim dobičkom in povprečno vrednostjo kapitala nam prikazuje, da je v letu 1999 100 enot kapitala ustvarilo 3,51 enot čistega dobička, kar je za 401,4 % več kot v predhodnem letu. V naslednjem letu je 100 enot kapitala ustvarilo le še 2,86 enot čistega dobička, to je za 18,5 % manj kot leta 1999. Dosežene stopnje donosnosti so bile v celotnem obravnavanem obdobju zelo nizke. Na takšno gibanje donosnosti kapitala je vplivalo predvsem povečanje čistega dobička v letu 1999 za 385,7 % glede na leto 1998 in zmanjšanje za 24,3 % v letu 2000, v manjši meri pa tudi padajoča povprečna vrednost kapitala (v letu 1999 za 2,5 % in v letu 2000 za 7,4 %).

Tabela 6: Izračun donosnosti kapitala in sredstev v podjetju Blaj v letih 1998, 1999 in 2000 ter v panogi

| POSTAVKA | BLAJ | | | | | PANOGA |
|--|-------------|-------------|-------------|--------------------|--------------------|-------------|
| | 1998 | 1999 | 2000 | I _{99/98} | I _{00/99} | 2000 |
| 1. Čisti dobiček (v 000 SIT) | 1.418 | 6.887 | 5.211 | 485,7 | 75,7 | 789.769 |
| 2. Čisti dobiček+Obresti (v 000 SIT) | 6.666 | 13.425 | 11.500 | 201,4 | 85,7 | 789.769 |
| 3. Povprečna vrednost kapitala (v 000 SIT) | 201.464 | 196.486 | 182.036 | 97,5 | 92,6 | 19.264.104 |
| 4. Povprečna vrednost sredstev (v 000 SIT) | 323.818 | 355.120 | 344.109 | 109,7 | 96,9 | 44.020.840 |
| 5. Donosnost kapitala (v %) (1/3) | 0,70 | 3,51 | 2,86 | 501,4 | 81,5 | 4,10 |
| 6. Donosnost sredstev (v %) (2/4) | 2,06 | 3,78 | 3,34 | 183,5 | 88,4 | 1,79 |

Vir: Bilance uspeha podjetja Blaj v letih 1998, 1999 in 2000, bilance stanja podjetja Blaj na dan 31.12. v letih 1998, 1999 in 2000 ter Podatki in kazalniki iz statističnih podatkov bilance stanja in bilance uspeha gospodarskih družb RS za leto 2000.

Donosnost sredstev sem izračunala tako, da sem v števcu upoštevala čisti dobiček skupaj z obrestmi in tako izključila vpliv financiranja sredstev na njihovo donosnost (Slapničar, 1998, str. 57). V števcu sem tako dobila znesek, ki ga v proučevanem obdobju podjetju prinesejo sredstva in je podjetju na voljo pred plačilom stroškov upniškega financiranja. Donosnost sredstev je bila nekoliko višja od donosnosti kapitala, a se je prav tako iz leta v leto spreminjala. 83,5 % povečanju v letu 1999 glede na leto 1998 je sledilo 11,6 % zmanjšanje, kar je bila posledica večjega zmanjšanja čistega dobička in obresti za več, kot pa se je zmanjšala vrednost povprečnih sredstev. Tako je bila donosnost sredstev v letu 2000 3,34 %.

V panogi je leta 2000 donosnost kapitala znašala 4,10 %. To pomeni, da je 100 SIT vložnega kapitala prineslo 4,1 SIT čistega dobička, kar je 1,4-krat več kot v podjetju. Donosnost sredstev v panogi je znašala le 1,79 %.

3.3. DEJAVNIKI USPEŠNOSTI POSLOVANJA

Kadar želimo pojasnjevati stanje in uspešnost poslovanja, se navadno upiramo na večje število računovodskih kazalnikov. Te pa je koristno povezati, saj tako bolje spoznamo njihovo vplivanje. Med najstarejšimi sistemi kazalnikov je Du Pont. Izhodišče tega sistema kazalnikov je

kazalnik donosnosti sredstev (ROI). Ta je pojasnjen z zmnožkom deleža dobička v prodaji¹ in količnikom obračanja vseh sredstev (Turk, 1995, str. 7).

Tabela 7: Uporaba DuPont-ovega sistema povezanih kazalcev na primeru podjetja Blaj v letih 1998, 1999 in 2000 ter v panogi

| POSTAVKA | BLAJ | | | | | PANOGA |
|--|---------------|---------------|---------------|--------------------|--------------------|---------------|
| | 1998 | 1999 | 2000 | I _{99/98} | I _{00/99} | 2000 |
| 1. Celotni prihodki (v 000 SIT) | 447.430 | 401.011 | 438.903 | 89,6 | 109,4 | 59.104.100 |
| 2. Celotni odhodki (v 000 SIT) | 445.890 | 394.124 | 433.692 | 88,4 | 110,0 | 58.094.703 |
| 3. Čisti dob. (v 000 SIT) | 1.418 | 6.887 | 5.211 | 485,7 | 75,7 | 789.769 |
| 4. Povp. vrednost sredstev (v 000 SIT) | 323.818 | 355.120 | 344.109 | 109,7 | 96,9 | 44.020.840 |
| 5. Povp. št. zaposlenih | 47 | 44 | 42 | 93,6 | 95,5 | 4.570 |
| 6. Produktivnost dela (1/5) | 9.519 | 9.114 | 10.450 | 95,7 | 114,7 | 12.933 |
| 7. Ekonomičnost (1/2) | 1,0035 | 1,0175 | 1,0120 | 101,4 | 99,5 | 1,0174 |
| 8. Opremljenost dela s posl. sred. (4/5) | 6.890 | 8.071 | 8.193 | 117,1 | 101,5 | 9.633 |
| 9. Količnik čistega dob. v prihodkih (3/1) | 0,0032 | 0,0172 | 0,0119 | 537,5 | 69,2 | 0,0134 |
| 10. Količnik obračanja posl. sred. (1/4) | 1,3817 | 1,1292 | 1,2755 | 81,7 | 113,0 | 1,3006 |
| 11. Donosnost sredstev (9*10) | 0,0044 | 0,0194 | 0,0152 | 440,9 | 78,4 | 0,0222 |

Vir: Bilanca stanja podjetja Blaj na dan 31.12. v letih 1998, 1999 in 2000 ter Podatki in kazalniki iz statističnih podatkov bilance stanja in bilance uspeha gospodarskih družb RS za leto 2000.

Iz tabele 7 je razvidno, da se je donosnost sredstev v letu 1999 glede na leto 1998 močno povečala (za 340,9 %), predvsem na račun povečanja dobičkonosnosti prihodkov (za 437,5 %) in povečanja ekonomičnosti (za 1,4%). Povečanje donosnosti sredstev je najbolj zaviralo zmanjšanje hitrosti obračanja sredstev (za 18,3 %), deloma tudi povečanje opremljenosti dela s poslovnimi sredstvi (za 17,1 %) in zmanjšanje produktivnosti dela (za 4,3 %). Ker se je dobičkonosnost prihodkov povečala predvsem na račun povečanja čistega dobička (za 385,7 %) in deloma zmanjšanja prihodkov (za 10,4 %), lahko zaključimo, da je povečanje donosnosti sredstev v letu 1999 glede na leto 1998 posledica povečanja čistega dobička.

V letu 2000 je bilo v podjetju Blaj gibanje donosnosti sredstev ravno obratno. Prišlo je do zmanjšanja donosnosti sredstev za 21,6%, kar je bilo rezultat zmanjšanja dobičkonosnosti prihodkov za 30,8 % zaradi zmanjšanja čistega dobička ter ekonomičnosti. Padanje donosnosti sredstev je v največji meri zaviralo povečanje produktivnosti dela za 14,7 % in povečanje hitrosti obračanja sredstev za 13 %.

¹ Iz kazalca stopnje donosnosti prihodkov oziroma deleža dobička v prodaji (profitna margina) je mogoče razviti naslednji sistem povezanih kazalcev: $\text{čisti dobiček} / \text{prihodki} = (\text{prihodki} - \text{odhodki}) / \text{prihodki} = 1 - \text{odhodki} / \text{prihodki} = 1 - 1 / E$ (Legenda: E = količnik ekonomičnosti) in naprej z uporabo povezave iz Du Pontovega sistema: $\text{čisti dobiček} / \text{povp. poslovna sredstva} = \text{prihodki} / \text{povp. poslovna sredstva} * (1 - 1/E)$, s čimer smo dobili eksplicitno povezavo med donosnostjo poslovnih sredstev, obračanjem poslovnih sredstev in ekonomičnostjo. Če pa ta izraz obračanja poslovnih sredstev razčlenimo takole: $\text{prihodki} / \text{povp. poslovna sredstva} = \text{prihodki} / \text{povp. število zaposlenih} * \text{povp. število zaposlenih} / \text{povp. poslovna sredstva}$; dobimo eksplicitno povezavo med donosnostjo, produktivnostjo dela, opremljenostjo dela s sredstvi in ekonomičnostjo: $\text{čisti dobiček} / \text{povp. poslovna sredstva} = \text{prihodki} / \text{povp. število zaposlenih} * \text{povp. število zaposlenih} / \text{povp. poslovna sredstva} * (1 - 1/E)$ (Pučko, 1998, str. 98-99).

4. ANALIZA SREDSTEV

Analiza sredstev temelji na podatkih iz izkaza stanja, ki prikazuje stanje sredstev in obveznosti do virov sredstev ob koncu obračunskega obdobja. Sredstva, ki jih ima poslovni sistem, stalno spreminjajo svojo pojavno obliko, torej se preoblikujejo. Ena se spreminjajo počasneje, druga hitreje in jih zato uvrščamo med stalna in gibljiva sredstva (Turk, Melavc, 1994, str. 89). Ker podjetje potrebuje tak obseg sredstev, ki omogoča nemoteno uresničevanje nalog, saj bo lahko le tako z razpoložljivimi sredstvi doseglo čim več poslovnih nalog (Koletnik, 1997, str. 247), sem zato analizirala stalna sredstva in gibljiva sredstva v podjetju Blaj.

4.1. ANALIZA STALNIH SREDSTEV

Stalna sredstva so enaka vsoti neopredmetenih dolgoročnih sredstev, opredmetenih osnovnih sredstev ter dolgoročnih finančnih naložb. Ker osnovna sredstva neposredno sodelujejo v poslovanju, vodijo do prihodkov od poslovanja, dolgoročne finančne naložbe pa do prihodkov od financiranja. Za stalna sredstva je značilno, da je koeficient obračanja manjši od 1 (Zadravec, 1997, str. 21). Stalna sredstva so ožji pojem od dolgoročnih sredstev (dolgoročno obdobje je daljše od enega leta), ker so dolgoročne terjatve vključene v gibljiva sredstva, in širši pojem od osnovnih sredstev, ki poleg opredmetenih osnovnih sredstev vsebujejo samo del neopredmetenih dolgoročnih sredstev, dolgoročnih naložb pa sploh ne. Osnovna sredstva so namreč povezana z nastajanjem prihodkov iz poslovanja (Turk, et al., 1996, str. 21). V okviru analize stalnih sredstev sem najprej analizirala obseg in strukturo, nato pa še odpisanost in učinkovitost stalnih sredstev v podjetju Blaj.

4.1.1. Obseg in struktura stalnih sredstev

S pomočjo tabele 8 sem analizirala stalna sredstva v podjetju Blaj v obdobju od leta 1998 do leta 2000. Največjo vrednost so stalna sredstva dosegla v letu 1999, ko so znašala 279,207 milijonov SIT in bila za 0,1 % večja kot leta 1998, medtem ko so bila v letu 2000 manjša za 6,9 % glede na leto 1999.

Tabela 8: Obseg in struktura stalnih sredstev v podjetju Blaj po sedanji vrednosti v letih 1998, 1999 in 2000 ter v panogi (v 000 SIT in v %)

| POSTAVKA | BLAJ | | | | | | | | PANOGA | | |
|--------------------|----------------|------------|----------------|------------|----------------|------------|--------------------|--------------------|-------------------|------------|--------------------|
| | 1998 | % | 1999 | % | 2000 | % | I _{99/98} | I _{00/99} | 2000 | % | I _{00/99} |
| Neopr. dolg. sred. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | - | - | 472.725 | 2 | 102,8 |
| Opr. osnov. sred. | 278.836 | 100 | 279.207 | 100 | 260.013 | 100 | 100,1 | 93,1 | 20.790.811 | 94 | 104,6 |
| - nepremičnine | 145.960 | 52 | 141.590 | 51 | 136.695 | 53 | 97,0 | 96,5 | 11.662.523 | 53 | 106,7 |
| - oprema, drugo | 132.876 | 48 | 137.617 | 49 | 123.318 | 47 | 103,6 | 89,6 | 9.128.288 | 41 | 102,2 |
| Dolg. fin. naložbe | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | - | - | 885.898 | 4 | 92,5 |
| Popravek kapitala | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | - | - | 13.390 | 0 | 121,0 |
| SKUPAJ | 278.836 | 100 | 279.207 | 100 | 260.013 | 100 | 100,1 | 93,1 | 22.162.824 | 100 | 104,1 |

Vir: Bilanca stanja podjetja Blaj na dan 31.12. v letih 1998, 1999 in 2000 ter Podatki in kazalniki iz statističnih podatkov bilance stanja in bilance uspeha gospodarskih družb RS za leto 2000.

Padec stalnih sredstev leta 2000 glede na leto 1999 je bil posledica tako zmanjšanja vrednosti nepremičnin za 3,5 % kot opreme za 10,4 %. Čeprav ima zmanjšanje stalnih sredstev pozitivni vpliv na donosnost sredstev, pa se je le-ta (glej tabelo 6, na strani 12) v letu 2000 zaradi večjega zmanjšanja čistega dobička povečanega za obresti zmanjšala. Iz strukture stalnih sredstev je razvidno, da je podjetje v celotnem obravnavanem obdobju razpolagalo le z opredmetenimi osnovnimi sredstvi. Med njimi je večji delež pripadal nepremičninam. Medtem ko je vrednost opreme v letu 1999 glede na leto 1998 narasla za 3,6 % in v letu 2000 v primerjavi z letom 1999 padla za 10,4 %, je vrednost nepremičnin skozi celotno obdobje padala.

Struktura stalnih sredstev v panogi je podobna strukturi v podjetju. Največji delež predstavljajo opredmetena osnovna sredstva z večjim deležem nepremičnin (53 %) in deležem opreme (41 %), ki pa je v podjetju znašal 47 %. Na podlagi primerjave lahko ugotovimo, da je večji delež opreme pozitivno vplival na uspešnost podjetja. Razlika je opazna v 2 % deležu neopredmetenih dolgoročnih sredstev, 4 % deležu dolgoročnih finančnih naložb in 0,1 % deležu popravka kapitala, ki pa jih bilanca stanja podjetja Blaj v vseh treh obravnavanih letih ni zabeležila.

4.1.2. Odpisanost osnovnih sredstev

Zastarevanje osnovnih sredstev je ekonomski pojav, zato ga ne moremo natančno meriti. Posredno ga izražamo z odpisanostjo opredmetenih osnovnih sredstev (Pučko, 1998, str. 31). Odpisana vrednost osnovnih sredstev je enaka komulativni dejanski ali revalorizirani vrednosti osnovnih sredstev, ki je kot amortizacija prešla med stroške ali kot izredni odpis med izredne odhodke (Žnidaršič-Kranjc, 1995, str. 84). Iz tega je razvidno, da je odpisanost osnovnih sredstev pogojena s politiko amortiziranja teh sredstev, zato obstaja večja ali manjša razlika med stopnjo odpisanosti in zastarelostjo osnovnih sredstev (Pučko, 1998, str. 31). V tabeli 9 sem izračunala stopnjo odpisanosti kot razmerje med odpisano vrednostjo osnovnih sredstev in revalorizirano nabavno vrednostjo osnovnih sredstev ter njeno nasprotje - stopnjo neodpisanosti kot razmerje med neodpisano vrednostjo, ki je enaka razliki med nabavno vrednostjo in odpisano vrednostjo ter revalorizirano nabavno vrednostjo.

Tabela 9: Izračun stopenj odpisanosti in neodpisanosti osnovnih sredstev v podjetju Blaj v letih 1998, 1999 in 2000

| POSTAVKA | 1998 | 1999 | 2000 | I _{99/98} | I _{00/99} |
|--|-------------|-------------|-------------|--------------------|--------------------|
| Reval. nabavna vredn.osnov.sred.(v 000 SIT) | 632.934 | 642.315 | 645.196 | 101,5 | 100,4 |
| Popravek vrednosti osnovnih sredstev (v 000 SIT) | 354.098 | 363.108 | 385.183 | 102,5 | 106,1 |
| Sedanja vrednost osnovnih sredstev (v 000 SIT) | 278.836 | 279.207 | 260.013 | 100,1 | 93,1 |
| Sopnja odpisanosti (v %) | 55,9 | 56,5 | 59,7 | 100,1 | 105,7 |
| Stopnja neodpisanosti (v %) | 44,1 | 43,5 | 40,3 | 98,6 | 92,6 |

Vir: Bilanca stanja podjetja Blaj na dan 31.12. v letih 1998, 1999 in 2000.

Iz tabele 9 je razvidno povečanje revalorizirane nabavne vrednosti osnovnih sredstev v celotnem obravnavanem obdobju, kar pa ne velja za sedanjo vrednost osnovnih sredstev, ki je bila ob koncu leta 2000 za 6,9 % nižja kot na isti dan leta 1999. Stopnja odpisanosti se je v obeh

obravnavanih obdobjih povečala. Tako se je v letu 1999 glede na leto 1998 povečala za 0,1 %, v naslednjem letu 2000 glede na preteklo leto pa za 5,7 %.

Iz tabele 10 je razvidno, da se je stopnja odpisanosti opreme v letu 1999 zaradi investicij v teku zmanjšala za 0,4 %, nato pa se je v letu 2000 povečala in bila 74 %. Visoke stopnje odpisanosti opreme delno vplivajo na poslabšanje poslovnega rezultata, saj se tako povečajo poslovni stroški, po drugi strani pa to zagotavlja večja sredstva za nabavo novih osnovnih sredstev. Stopnja odpisanosti opreme je zelo visoka, kar pomeni, da podjetje potrebuje nove investicije. Vendar pa ne smemo prehitro delati zaključkov. Že v uvodu sem namreč navedla, da je stopnja odpisanosti le eden od načinov spremljanj zastarevanja osnovnih sredstev, ki pa ni nujno, da poda dejansko sliko o zastarelosti sredstev. V ta namen sem v naslednji točki analizirala učinkovitost osnovnih sredstev.

Tabela 10: Izračun stopenj odpisanosti in neodpisanosti opreme v podjetju Blaj v letih 1998, 1999 in 2000

| POSTAVKA | 1998 | 1999 | 2000 | I _{99/98} | I _{00/99} |
|--|-------------|-------------|-------------|--------------------|--------------------|
| Reval. nabavna vredn. opreme (v 000 SIT) | 457.954 | 469.266 | 474.806 | 102,5 | 101,2 |
| Popravek vrednosti opreme (v 000 SIT) | 325.078 | 331.649 | 351.488 | 102,0 | 106,0 |
| Sedanja vrednost opreme (v 000 SIT) | 132.876 | 137.617 | 123.318 | 103,6 | 89,6 |
| Sopnja odpisanosti (v %) | 71,0 | 70,7 | 74,0 | 99,6 | 104,7 |
| Stopnja neodpisanosti (v %) | 29,0 | 29,3 | 26,0 | 101,0 | 88,7 |

Vir: Bilanca stanja podjetja Blaj na dan 31. 12. v letih 1998, 1999 in 2000.

4.1.3. Učinkovitost osnovnih sredstev

Z učinkovitostjo osnovnih sredstev razumemo razmerje med razpoložljivim obsegom zmogljivosti osnovnih sredstev in nabavno vrednostjo tega sredstva (Pučko, 1998, str. 34). Če pa želimo spremljati učinkovitost za celotna osnovna sredstva v podjetju, tak izračun ne pride v upoštevanje, saj ne moremo sešteti razpoložljivih zmogljivosti posameznih osnovnih sredstev. Pomagamo si tako, da v števcu namesto razpoložljive zmogljivosti upoštevamo poslovne prihodke in na ta način posredno izračunamo učinkovitost osnovnih sredstev. V tem primeru je seveda potrebno v imenovalcu upoštevati povprečno sedanjo vrednost in ne več stanje na koncu obdobja. Tako izračunane učinkovitosti osnovnih sredstev prikazuje tabela 11.

Tabela 11: Učinkovitost osnovnih sredstev v podjetju Blaj v letih 1998, 1999 in 2000 ter v panogi

| POSTAVKA | BLAJ | | | | | PANOGA |
|---|-------------|-------------|-------------|--------------------|--------------------|-------------|
| | 1998 | 1999 | 2000 | I _{99/98} | I _{00/99} | 2000 |
| Poslovni prihodki (v 000 SIT) | 438.867 | 382.158 | 435.540 | 87,1 | 114,0 | 57.256.050 |
| Povpr. sedanja vrednost osn. sredstev (v 000 SIT) | 265.938 | 279.022 | 269.610 | 104,9 | 96,6 | 20.330.757 |
| Učinkovitost osnovnih sredstev | 1,65 | 1,37 | 1,62 | 83,0 | 118,2 | 2,82 |

Vir: Bilanca stanja podjetja Blaj na dan 31.12. v letih 1998, 1999 in 2000 ter Bilanca uspeha podjetja Blaj v letih 1998, 1999 in 2000 ter Podatki in kazalniki iz statističnih podatkov bilance stanja in bilance uspeha gospodarskih družb RS za leto 2000.

Višja vrednost kazalca naj bi pomenila boljše poslovanje, vendar so možna popačenja zaradi velike odpisanosti osnovnih sredstev ali različne delovne intenzivnosti poslovanja podjetja v različnih panogah. Tako je vrednost kazalca nižja za podjetja z visoko vrednostjo osnovnih sredstev (npr. železarne), medtem ko je npr. v svetovalnih podjetjih vrednost kazalca višja (Mramor, 1993, str. 167).

Iz tabele 11 lahko razberemo, da je podjetje v letu 1998 ustvarilo na vsakih 100 SIT vloženi osnovnih sredstev 165 SIT prihodkov iz poslovanja, leta 1999 pa 137 SIT prihodkov iz poslovanja, kar predstavlja padec za 17 %. V letu 2000 je podjetje ustvarilo na vsakih 100 SIT vloženi osnovnih sredstev 162 SIT prihodkov iz poslovanja, kar je bilo za 18,2 % več kot leta 1999. Iz analize učinkovitosti osnovnih sredstev lahko ugotovimo, da je v prvem obdobju zmanjšana učinkovitost negativno vplivala na poslovno uspešnost. Padec učinkovitosti osnovnih sredstev so povzročili poslovni prihodki, ki so se za razliko od sedanje vrednosti osnovnih sredstev zmanjšali. V drugem obdobju je povečanje poslovnih prihodkov za 14 % in zmanjšanje povprečne sedanje vrednosti osnovnih sredstev za 3,4 % rezultiralo v 18,2 % povečanju učinkovitosti osnovnih sredstev. To pa je pozitivno vplivalo na uspešnost poslovanja. Primerjava s panogo je pokazala, da je v primerjavi s podjetjem učinkovitost osnovnih sredstev v panogi skoraj dvakrat višja.

4.2. ANALIZA GIBLJIVIH SREDSTEV

Gibljava sredstva členimo na zaloge, dolgoročne terjatve iz poslovanja, kratkoročne terjatve iz poslovanja, kratkoročna finančne naložbe, denarna sredstva in aktivne časovne razmejitve (Turk, et al., str. 21). V okviru gibljivih sredstev sem analizirala obseg in strukturo gibljivih sredstev ter hitrost obračanja obratnih sredstev.

4.2.1. Obseg in struktura gibljivih sredstev

Kolikšna so bila gibljiva sredstva na dan 31. 12. v obravnavanih letih v podjetju Blaj, prikazujem v tabeli 12. Ta nam pove, da je obseg gibljivih sredstev konec leta 1999 znašal 70,145 milijonov SIT, kar je bilo za 14,5 % manj kot v letu 1998. Razlog zato je predvsem v zmanjšanju zalog za 29,1 % glede na leto 1998. Vendar pa v letu 1999 v podjetju niso zaznali zmanjšanja vseh postavk gibljivih sredstev. Razvidno je povečanje kratkoročnih terjatev (za 262.000 SIT) in porast obsega denarnih sredstev (za 4,850 milijonov SIT). V letu 2000 zaradi 7,7 % povečanja zalog ter 28,9 % povečanja kratkoročnih terjatev iz poslovanja zaznamo porast gibljivih sredstev za 12,4 %. Pri kratkoročnih terjativah je opazen trend naraščanja vrednosti in njihovega deleža v vseh gibljivih sredstvih. Tako je v letu 2000 znašal že 38,5 % vseh sredstev.

Tabela 12: Obseg in struktura gibljivih sredstev v podjetju Blaj v letih 1998, 1999 in 2000 ter v panogi (v 000 SIT in v %)

| POSTAVKA | BLAJ | | | | | | | | PANOGA | | |
|-----------------------|---------------|--------------|---------------|--------------|---------------|--------------|--------------------|--------------------|-------------------|--------------|--------------------|
| | 1998 | % | 1999 | % | 2000 | % | I _{99/98} | I _{00/99} | 2000 | % | I _{00/99} |
| Zaloge | 58.290 | 71,0 | 41.320 | 58,9 | 44.508 | 56,5 | 70,9 | 107,7 | 7.171.448 | 31,2 | 103,0 |
| - materiala | 50.393 | 61,4 | 36.050 | 51,4 | 41.764 | 53,0 | 71,5 | 115,9 | 3.313.107 | 14,4 | 111,0 |
| - nedokonč. proiz. | 7.897 | 9,6 | 5.270 | 7,5 | 2.744 | 3,5 | 66,7 | 52,1 | 984.959 | 4,3 | 87,7 |
| - proizvodi | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | - | - | 1.057.981 | 4,6 | 84,9 |
| - blago | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | - | - | 1.815.401 | 7,9 | 113,2 |
| Dolg. terj. iz posl. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | - | - | 70.483 | 0,3 | 103,1 |
| Kratk. terj. iz posl. | 23.298 | 28,5 | 23.560 | 33,6 | 30.369 | 38,5 | 101,1 | 128,9 | 12.418.450 | 54,0 | 112,8 |
| Kratk. fin. naložbe | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | - | - | 1.842.091 | 8,0 | 89,7 |
| Denarna sredstva | 265 | 0,3 | 5.115 | 7,3 | 3.788 | 4,8 | 1930,2 | 74,1 | 1.348.498 | 5,8 | 101,1 |
| Akt. čas. razmejitev | 198 | 0,2 | 150 | 0,2 | 188 | 0,2 | 75,8 | 125,3 | 152.879 | 0,7 | 103,7 |
| SKUPAJ | 82.051 | 100,0 | 70.145 | 100,0 | 78.853 | 100,0 | 85,5 | 112,4 | 23.003.849 | 100,0 | 106,6 |

Vir: Bilanca stanja podjetja Blaj na dan 31. 12. v letih 1998, 1999 in 2000 ter Podatki in kazalniki iz statističnih podatkov bilance stanja in bilance uspeha gospodarskih družb RS za leto 2000.

V panogi smo v letu 2000 podobno kot v podjetju priča povečanju obsega celotnih gibljivih sredstev, le da je bilo povečanje v panogi manjše. Večje razlike je moč opaziti v strukturi gibljivih sredstev, kjer prevladujejo kratkoročne terjatve iz poslovanja, kar se navezuje predvsem na slabo prodajno politiko, ki ni dovolj učinkovita, da bi povečala disciplino med strankami. Šele nato sledijo zaloge z 31,2 % deležem, med katerimi pa prevladuje delež zalog materiala. V strukturi gibljivih sredstev panoge so zastopane še ostale postavke gibljivih sredstev (0,3 % delež dolgoročnih terjatev, 8 % delež kratkoročnih finančnih naložb in 0,6 % delež aktivnih časovnih razmejitev), vendar ker so deleži zanemarljivo majhni, nimajo pomembnega vpliva na obseg in gibanje gibljivih sredstev.

4.2.2. Hitrost obračanja obratnih sredstev

Obratna sredstva so del gibljivih sredstev, če le-ta pojmuje kot celoto obratnih sredstev in kratkoročnih naložb. Za obratna sredstva je značilno, da so tista poslovna sredstva, ki hitro spreminjajo svojo obliko, ob zaključku procesa pa se ponovno spremenijo v svojo začetno obliko. Hitrost obračanja sredstev vpliva na poslovni uspeh podjetja. Večja kot je hitrost obračanja sredstev večji poslovni uspeh bo podjetje ustvarilo z obstoječimi sredstvi (Pučko, 1998, str. 76-77). Hitrost obračanja spremljamo na dva načina, in sicer s koeficientom obračanja sredstev in s trajanjem enega obrata. Koeficient obračanja obratnih sredstev je enak razmerju med prometom v obdobju in povprečnim stanjem obratnih sredstev in nam pove, kolikokrat se v določenem obdobju obrnejo obratna sredstva. Trajanje obrata je razmerje med številom dni v letu (360 dni) in koeficientom obračanja obratnih sredstev (Pučko, 1998, str. 79).

V tabeli 13 prikazujem izračun koeficienta obračanja celotnih obratnih sredstev, kratkoročnih terjatev in zalog za podjetje Blaj v letih 1998, 1999 in 2000 ter celotne panoge za leto 2000. Iz podatkov je razvidno zmanjšanje hitrosti obračanja obratnih sredstev za 9,1 % v prvem obdobju, kar je negativno vplivalo na uspešnost poslovanja, in njeno povečanje za 16 % v letu 2000 glede

na leto 1999, kar pa je pozitivno vplivalo na uspešnost poslovanja. Skozi obravnavano obdobje so se obratna sredstva obrnila v povprečju petkrat, en obrat pa je v letu 2000 trajal 62 dni. K takšnemu gibanju obratnih sredstev je največ pripomogla hitrost obračanja zalog, ki se je v letu

Tabela 13: Hitrost obračanja obratnih sredstev, kratkoročnih terjatev in zalog v podjetju Blaj v letih 1998, 1999 in 2000 ter v panogi

| POSTAVKA | BLAJ | | | | | PANOGA |
|---|---------|---------|---------|--------------------|--------------------|------------|
| | 1998 | 1999 | 2000 | I _{99/98} | I _{00/99} | 2000 |
| 1. Poslovni prihodki (v 000 SIT) | 438.867 | 382.158 | 435.540 | 87,1 | 114,0 | 57.256.050 |
| 2. Povp. obratna sredstva (v 000 SIT) | 80.397 | 76.098 | 74.499 | 94,7 | 97,9 | 20.341.680 |
| 3. Povp. kratk. terjatve (v 000 SIT) | 22.322 | 23.429 | 26.965 | 105,0 | 115,1 | 11.715.405 |
| 4. Povprečne zaloge (v 000 SIT) | 53.161 | 49.805 | 42.914 | 93,7 | 86,2 | 7.065.769 |
| 5. Koef. obračanja obrat. sred. | 5,5 | 5,0 | 5,8 | 90,9 | 116,0 | 2,8 |
| 6. Trajanje obrata obrat. sred. (dni) | 65 | 72 | 62 | 110,8 | 86,1 | 129 |
| 7. Koef. obračanja kratk. terjatev | 19,7 | 16,3 | 16,2 | 82,7 | 99,4 | 4,9 |
| 8. Trajanje obrata krat. terjatev (dni) | 18 | 22 | 22 | 122,2 | 100 | 73 |
| 9. Koefficient obračanja zalog | 8,3 | 7,7 | 10,1 | 92,8 | 131,2 | 8,1 |
| 10. Trajanje obrata zalog (dni) | 43 | 47 | 36 | 109,3 | 76,6 | 44 |

Vir: Bilanca stanja podjetja Blaj na dan 31. 12. v letih 1998, 1999 in 2000, Bilanca uspeha podjetja Blaj v letih 1998, 1999 in 2000 ter Podatki in kazalniki iz statističnih podatkov bilance stanja in bilance uspeha gospodarskih družb RS za leto 2000.

1999 glede na leto 1998 zmanjšala za 7,2 % in v letu 2000 glede na predhodno leto zaradi povečanja poslovnih prihodkov za 14 % in zmanjšanja obsega zalog za 13,8 % povečala za 31,2 %. Obrat kratkoročnih terjatev je leta 1998 v povprečju trajal 18 dni, leta 1999 in 2000 pa 22 dni. Obračanje terjatev skozi obravnavano obdobje se je torej poslabšalo, kar je negativno vplivalo na uspešnost poslovanja.

Ob primerjavi s panogo sem ugotovila, da so bile v letu 2000 vrednosti vseh koeficientov obračanja v podjetju višje. Koefficient obračanja obratnih sredstev je bil v podjetju 2,1-krat večji, koefficient obračanja kratkoročnih terjatev pa kar 3,3-krat. Zato je bilo v podjetju trajanje enega obrata obratnih sredstev za 67 dni krajše, medtem ko je bilo trajanje obrata kratkoročnih terjatev krajše za 51 dni. Najmanjša razlika je bila v obračanju zalog. Te so se v panogi obrnile 8,1-krat in je bilo trajanje obrata zalog daljše le za 8 dni. Višje hitrosti obračanja in krajši dnevi vezave kažejo, da je bilo podjetje pri gospodarjenju z obratnimi sredstvi bolj uspešno kot panoga.

5. ANALIZA ZAPOSLENIH

Delo je izhodišče poslovnega procesa in je izmed vseh prvin poslovnega procesa najpomembnejše. Pravzaprav si brez dela ni mogoče zamisliti poslovnega procesa. Dela pa ni brez delavca - nosilca delovne sile, to je potenciala fizičnih in umskih sposobnosti, ki jo pri opravljanju dela troši (Pučko, Rozman, 1993, str. 39). Iz tega sledi, da so zaposleni osnovni delovni potencial podjetja, ki ima praviloma pomemben vpliv na uspešnost poslovanja podjetja (Pučko, 1998, str. 35).

Z namenom, da bi ugotovila, kako so zaposleni vplivali na uspešnost poslovanja sem analizirala obseg in strukturo zaposlenih, dinamiko ter izkoriščenost delovnega časa, tehnično opremljenost dela, zadovoljstvo zaposlenih ter učinke motiviranosti in avtonomnosti.

5.1. OBSEG IN STRUKTURA ZAPOSLENIH

5.1.1. Obseg zaposlenih

Obseg zaposlenih ugotavljamo na več načinov. Najbolj obsežen podatek dobimo, če ga izrazimo s številom zaposlenih po kadrovski evidenci, manj obsežen podatek dobimo, če ga merimo s številom prisotnih zaposlenih, še manj obsežen podatek pa predstavlja število zaposlenih na delovnih mestih. Vsak podatek nam kaže le stanje v danem trenutku. Ker potrebujemo podatek o številu zaposlenih tudi v okviru analiz drugih poslovnih procesov, je potrebno izračunati število zaposlenih za daljše obdobje v obliki povprečja (Lipovec, 1983, str. 176). To povprečje lahko izračunamo iz stanj zaposlenih na koncu posameznih mesecev v letu, iz dnevnih stanj zaposlenih, še najbolj natančno povprečno število zaposlenih pa dobimo na podlagi izračunanega povprečja iz opravljenih delovnih ur, ki prikazuje dejanski delovni potencial podjetja (Pučko, 1998, str. 36). Sama sem obseg zaposlenih v obravnavanem obdobju spremljala s številom zaposlenih na zadnji dan posameznega leta ter s povprečnim številom zaposlenih izračunanem iz mesečnih stanj in iz opravljenih delovnih ur. Povprečno število zaposlenih iz opravljenih delovnih ur sem izračunala tako, da sem vse opravljene delovne ure delila z letnim fondom ur, kar kaže tudi tabela 14. Iz nje je razvidno, da je število zaposlenih v obravnavanem obdobju nihalo. Tako se je v letu 1999 zmanjšalo na 41 zaposlenih in sicer za 12,8 %. Posledično to pomeni zmanjšanje stroškov dela in s tem pozitivni vpliv na poslovno uspešnost podjetja. Zmanjšanje števila zaposlenih je bilo deloma posledica zmanjšanja obsega poslovanja (glej tabelo 29, na strani 32). V letu 2000 so v podjetju povečali število zaposlenih. Z vidika dodatnih stroškov dela bi to povečanje števila zaposlenih utegnilo negativno vplivati na poslovno uspešnost poslovanja. To pa se ni zgodilo, ker je večji obseg poslovanja zahteval večje število zaposlenih, kar je imelo za posledico večje poslovne prihodke (glej tabelo 1, na strani 5).

Tabela 14: Obseg zaposlenih v podjetju Blaj v letih 1998, 1999 in 2000 ter primerjava s panogo

| ŠTEVILO ZAPOSLENIH | BLAJ | | | | | PANOGA | |
|--|------|------|------|--------------------|--------------------|--------|--------------------|
| | 1998 | 1999 | 2000 | I _{99/98} | I _{00/99} | 2000 | I _{00/99} |
| Število zaposlenih na dan 31. 12. | 47 | 41 | 42 | 87,2 | 102,4 | - | - |
| Povprečno število zaposlenih iz mesečnih stanj | 47 | 44 | 42 | 93,6 | 95,5 | 4.570 | 102,6 |
| Povp.štev.zaposl. iz opravljenih delov. ur | 38 | 37 | 35 | 97,4 | 94,6 | - | - |

Vir: Kadrovska evidenca podjetja Blaj v letih 1998, 1999 in 2000 ter Podatki in kazalniki statističnih podatkov bilance stanja in bilance uspeha gospodarskih družb RS za leto 2000.

Zaradi lažjega ugotavljanja vpliva zaposlenih na uspešnost poslovanja podjetja sem v naslednjih točkah analizirala še strukturo zaposlenih po starosti in izobrazbi.

5.1.2. Starostna struktura zaposlenih

Podatki iz tabele 15 kažejo, da je v obravnavanem obdobju slaba polovica zaposlenih predstavljala starostno strukturo zaposlenih nad 20 do 30 let. Po številu jim sledi starostna skupina zaposlenih nad 30 do 40 let, z deležem, ki je v obravnavanem obdobju v povprečju znašal 36 %. Mlad kolektiv je pogojen z naravo dela. Takšna starostna struktura zaposlenih ima zaradi manjših stroškov dela, manjših dodatkov k plači za delovno dobo in manj boleznim ugoden vpliv na poslovno uspešnost podjetja. Pred tveganjem pomanjkanja izkušenj mladih zaposlenih so se v podjetju zavarovali z dovolj visokim deležem starejših, izkušenih zaposlenih in si tako zagotovili dolgoročni razvoj.

Tabela 15: Obseg in struktura zaposlenih v podjetju Blaj po starosti na dan 31. 12. v letih 1998, 1999 in 2000

| STAROST | 1998 | % | 1999 | % | 2000 | % | I _{99/98} | I _{00/99} |
|----------------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|------------|--------------------|--------------------|
| Do 20 let | 1 | 2 | - | - | - | - | - | - |
| Nad 20 let do 30 let | 21 | 45 | 17 | 41 | 18 | 43 | 81,0 | 105,9 |
| Nad 30 let do 40 let | 15 | 32 | 15 | 37 | 16 | 38 | 100,0 | 106,7 |
| Nad 40 let do 50 let | 9 | 19 | 7 | 17 | 5 | 12 | 77,8 | 71,4 |
| Nad 50 let | 1 | 2 | 2 | 5 | 3 | 7 | 200,0 | 150,0 |
| SKUPAJ | 47 | 100 | 41 | 100 | 42 | 100 | 87,2 | 102,4 |

Vir: Kadrovska evidenca podjetja Blaj v letih 1998, 1999 in 2000.

5.1.3. Izobrazbena struktura zaposlenih

Iz tabele 16 je v obravnavanem obdobju razvidna nizka izobrazbena struktura zaposlenih, saj največji delež (več kot polovico) zaposlenih predstavljajo kvalificirani zaposleni, sledijo pa jim nekvalificirani zaposleni. Ti delajo skupaj z visoko kvalificiranimi zaposlenimi neposredno v proizvodnji.

Tabela 16: Obseg in struktura zaposlenih v podjetju Blaj po izobrazbi na dan 31. 12. v letih 1998, 1999 in 2000

| IZOBRAZBA | 1998 | % | 1999 | % | 2000 | % | I _{99/98} | I _{00/99} |
|--------------------------------|-----------|--------------|-----------|--------------|-----------|--------------|--------------------|--------------------|
| Visoka šola | 1 | 2,1 | 1 | 2,4 | 1 | 2,4 | 100,0 | 100,0 |
| Višja šola | 1 | 2,1 | 1 | 2,4 | 1 | 2,4 | 100,0 | 100,0 |
| Srednja šola | 8 | 17,0 | 5 | 12,2 | 5 | 11,9 | 62,5 | 100,0 |
| Visoko kvalificirani zaposleni | 3 | 6,4 | 3 | 7,3 | 3 | 7,1 | 100,0 | 100,0 |
| Kvalificirani zaposleni | 26 | 55,4 | 23 | 56,1 | 24 | 57,1 | 88,5 | 104,3 |
| Nekvalificirani zaposleni | 8 | 17,0 | 8 | 19,6 | 8 | 19,0 | 100,0 | 100,0 |
| SKUPAJ | 47 | 100,0 | 41 | 100,0 | 42 | 100,0 | 87,2 | 102,4 |

Vir: Kadrovska evidenca podjetja Blaj v letih 1998, 1999 in 2000.

Ker gre za maloserijsko, skupinsko proizvodnjo na univerzalnih strojih, je pomembno predvsem znanje, iznajdljivost ter fleksibilnost. Tega se v podjetju tudi zavedajo, zato so nizko in nekvalificirane zaposlene pri delu razporedili v skupine z visoko kvalificirano vodjo, ki jim pomaga in svetuje. Nizka izobrazbena struktura zaposlenih, ki so delali neposredno v

proizvodnji, ni imela negativnega vpliva na poslovni uspeh podjetja. Višja izobrazba zaposlenim, ki so opravljali le rutinska dela, ni bila potrebna, podjetje pa bi predstavljala neugoden višji strošek dela.

Takšna izobrazbena struktura zaposlenih je ustrezala podjetju v industrijski dobi. Danes, v informacijski dobi pa morajo vsi zaposleni prispevati k vrednosti s tistim, kar vedo in znanjem, ki ga lahko posredujejo. Vlaganje, izkoriščanje in obvladovanje znanja je postalo ključnega pomena za uspeh podjetja (Kaplan, Norton, 2000, str.18). Iz povedanega lahko zaključim, da v podjetju v znanje niso vlagali veliko.

5.2. DINAMIKA ZAPOSLENIH

Dinamiko zaposlenih lahko spremljamo z bilanco zaposlenih, ki prikazuje število zaposlenih na začetku obdobja, število zaposlenih, ki so med obdobjem prišli, število zaposlenih, ki so med obdobjem odšli, ter število zaposlenih na koncu obdobja. Iz nje lahko izračunamo koeficient (bruto) fluktuacije - zamenjave zaposlenih kot razmerja med številom zamenjanih zaposlenih, to je tistih, ki so prišli, ali številom tistih, ki so odšli v obdobju (tisto, ki je manjše) ter povprečnim številom zaposlenih (Lipovec, 1983, str. 181). Pri ocenjevanju fluktuacije je najpomembnejše odkrivanje vzrokov zanjo. Če so vzroki zanjo zunaj podjetja (upokojitvev, poklicne bolezni), ki povzročajo bruto fluktuacijo, podjetje ne bo ukrepalo. V primeru, da pa so vzroki zanjo z vidika podjetja notranji (prenizke plače, slabi delovni odnosi), ki povzročajo neto fluktuacijo, bo podjetje moralo ukrepati. Neto fluktuacija namreč povzroča stroške, nižjo produktivnost, kar pa vpliva negativno na uspešnost v podjetju.

Tabela 17 kaže bilanco gibanja in v njej izračunane bruto koeficiente fluktuacije, iz katerih je razvidno, da je leta 1998 število zamenjanega osebja predstavljalo 8,5 % povprečnega števila zaposlenih, v letu 1999 pa se je to število zmanjšalo in predstavljalo le še 2,3 % povprečnega števila zaposlenih. V naslednjem letu se je to število povečalo na 2,4 % v primerjavi s preteklim letom. Nihanje odhodov zaposlenih, ki so bili v letu 1998 manjši od števila prihodov, v naslednjem letu večji in v letu 2000 spet manjši, je posledica nihanja povprečnega števila zaposlenih.

Tabela 17: Bilanca gibanja zaposlenih v podjetju Blaj v letih 1998, 1999 in 2000

| POSTAVKA | 1998 | 1999 | 2000 | I _{99/98} | I _{00/99} |
|---|---------------|---------------|---------------|--------------------|--------------------|
| 1. Število zaposlenih na dan 01.01. | 45 | 47 | 41 | 104,4 | 87,2 |
| 2. Prihodi med letom | 6 | 1 | 2 | 16,7 | 200,0 |
| 3. Odhodi med letom | 4 | 7 | 1 | 175,0 | 14,3 |
| 4. Število zaposlenih na dan 31.12. | 47 | 41 | 42 | 87,2 | 102,4 |
| 5. Število zamenjanega osebja v obdobju | 4 | 1 | 1 | 25,0 | 100,0 |
| 6. Povprečno število zaposlenih | 47 | 44 | 42 | 93,6 | 95,5 |
| 7. Koeficient fluktuacije zaposlenih (5/6) | 0,0851 | 0,0227 | 0,0238 | 26,7 | 104,8 |

Vir: Kadrovska evidenca podjetja Blaj v letih 1998, 1999 in 2000.

V podjetju se morajo zavedati, da vsi nezaželeni odhodi pomenijo izgubo za intelektualni kapital² organizacije. Zvesti zaposleni, ki v podjetju ostajajo dolgoročno, ohranjajo vrednote organizacije in poznavanje procesov organizacije (Kaplan, Norton, 2000, str. 139).

5.3. IZKORIŠČENOST DELOVNEGA ČASA

Smotrna izraba delovnega časa ima velik vpliv na uspešnost poslovanja. Zato je za ocenjevanje izkoriščenosti delovnega časa smiselno izdelati bilanco koledarskega sklada delovnega časa. Iz nje lahko izračunamo tudi stopnjo izkoriščenosti delovnega časa, kot razmerje med številom opravljenih plačanih delovnih ur in možnim koledarskim skladom delovnih ur (glej tabelo 18). Možen sklad delovnih ur sem izračunala tako, da sem povprečno število zaposlenih iz mesečnih stanj pomnožila s številom delovnih dni v letu in dolžino delavnika (8 ur). Pri tem je potrebno poudariti, da ni nujno, da so zaposleni v vseh teh delovnih urah, ki jih izraža podatek o številu opravljenih delovnih ur, zares delali (Pučko, 1998, str. 40).

Iz tabele 18 je razvidno, da je bil delovni čas v podjetju Blaj v celotnem obravnavanem obdobju slabo izkoriščen, čeprav se je stopnja izkoriščenosti delovnega časa iz leto v leto povečevala in bila v letu 2000 najvišja (83,9 %). Vzrok za takšno gibanje je v relativno manjšem znižanju števila plačanih opravljenih delovnih ur (v letu 1999 za 3,4 % glede na leto 1998 in v letu 2000 za 3,9 % v primerjavi z letom 1999) v primerjavi z možnim koledarskim skladom, ki se je v letu 1999 zmanjšal kar za 6,4 % v primerjavi z letom 1998 in v letu 2000 za 4,9 % glede na leto 1999.

Tabela 18: Izkoriščenost delovnega časa v podjetju Blaj v letih 1998, 1999 in 2000

| POSTAVKA | 1998 | 1999 | 2000 | I _{99/98} | I _{00/99} |
|---|-------------|-------------|-------------|--------------------|--------------------|
| 1. Povp. št. zap. iz mesečnih stanj | 47 | 44 | 42 | 93,6 | 95,5 |
| 2. Št. delovnih dni v letu | 261 | 261 | 260 | 100 | 99,6 |
| 3. Možni koledarski sklad delov. ur (1x2x8ur) | 98.136 | 91.872 | 87.360 | 93,6 | 95,1 |
| 4. Št. plačanih opravljenih (rednih) delov. ur | 79.004 | 76.288 | 73.286 | 96,6 | 96,1 |
| 5. Stopnja izkoriščanja delovnega časa (4/3) (v %) | 80,5 | 83,0 | 83,9 | 103,1 | 101,1 |

Vir: Kadrovska evidenca podjetja Blaj v letih 1998, 1999 in 2000.

5.4. TEHNIČNA OPREMLJENOST DELA

Tehnična opremljenost dela je opredeljena kot vrednost osnovnih sredstev na zaposlenega, pri čemer v števcu največkrat uporabimo povprečno nabavno vrednost osnovnega sredstva v imenovalcu pa povprečno število zaposlenih v največji izmeni (Pučko, Rozman, 1993, str. 268). Višja tehnična opremljenost dela pomeni, da podjetje uporablja tehnično bolj izpopolnjena

² Intelektualni kapital je vrednostno pojasnjen z razliko med tržno in knjižno vrednostjo podjetja. Finančniki poznajo zanj pojem Tobinovega količnika Q, ki je preprosto razmerje med tržno in knjižno vrednostjo podjetja. Vrednosti intelektualnega kapitala, ki izvira iz neotipljivih stvaritev človeškega intelekta, znanja in sposobnosti zaposlenih, naš računovodski sistem ne upošteva v celoti. Na strani sredstev predvideva ugotavljanje določenih neotipljivih dolgoročnih sredstev, vendar ne zajema večine postavk intelektualnega kapitala (Pučko, 1998a, str. 56-58). O merilih in modelih vrednotenja zaposlenih v podjetju ter vplivih neposrednega vključevanja njihove vrednosti v računovodske izkaze glej Milost (1996, str. 191-197).

delovna sredstva, kar je zagotovilo, da bo produktivnost dela ter s tem tudi uspešnost podjetja večja (Žnidaršič-Kranjc, 1995, str. 216). Pri tem je pomembna struktura osnovnih sredstev. Z vidika produktivnosti dela je najpomembnejša oprema, medtem ko drage zgradbe le povečujejo vrednost osnovnih sredstev, njihov vpliv na produktivnost dela pa je nizek. Zaradi bolj natančne ocene sem pri izračunu tehnične opremljenosti dela v števcu dodatno upoštevala še povprečno nabavno vrednost opreme ter v isti tabeli 19 izračunala količnik energetske opremljenosti dela, ki je opredeljen z razmerjem med povprečno energetsko močjo strojev in povprečnim številom zaposlenih. Ob tem naj dodam, da sem povprečno energetsko moč in povprečno nabavno vrednost opreme in osnovnih sredstev izračunala iz letnih stanj na dan 31. 12. To je razlog, da nisem mogla izračunati povprečne energetske moči za leto 1998, saj nisem razpolagala z vrednostjo na dan 31. 12. 1997. Povprečno število zaposlenih sem izračunala iz mesečnih stanj.

Tabela 19: Izračun količnikov tehnične in energetske opremljenosti dela v podjetju Blaj v letih 1998, 1999 in 2000

| POSTAVKA | 1998 | 1999 | 2000 | I_{99/98} | I_{00/99} |
|--|---------------|---------------|---------------|--------------------------|--------------------------|
| Povprečna vgrajena energetska moč (v MW) | - | 1.507 | 1.687 | - | 111,9 |
| Povprečna nabavna vrednost opreme (v 000 SIT) | 442.090 | 463.610 | 472.036 | 104,9 | 101,8 |
| Povprečna nabavna vrednost osnovnih sredstev (v 000 SIT) | 617.070 | 637.625 | 643.756 | 103,3 | 101,0 |
| Povprečno število zaposlenih | 47 | 44 | 42 | 93,6 | 95,5 |
| Kol. energetske opremljenosti dela (MW/zaposlenega) | | 34,25 | 40,17 | - | 117,3 |
| Kol. tehn. opremlj. dela z opremo (v 000 SIT/zaposlenega) | 9.406 | 10.537 | 11.239 | 112,0 | 106,7 |
| Kol. tehn. opremlj. dela z osnovnimi sredstvi (v 000 SIT/zaposlenega) | 13.129 | 14.491 | 15.328 | 110,4 | 105,8 |

Vir: Bilance stanja podjetja Blaj na dan 31. 12. v letih 1998, 1999 in 2000, ter Kadrovske evidence podjetja Blaj v letih 1998, 1999 in 2000.

V tabeli 19 izračunani in prikazani kazalci tehnične opremljenosti dela kažejo, da je prišlo v letu 2000 na vsakega zaposlenega v podjetju 40,17 MW energije, 11.239.000 SIT opreme in 15.328.000 SIT osnovnih sredstev. To je rezultat stalnega povečevanja tehnične opremljenosti dela v podjetju med letoma 1998 in 2000. Tako se je opremljenost dela z energijo v letu 2000 glede na leto 1999 povečala za 17,3 %, tehnična opremljenost dela z opremo za 6,7 %. V letu 1999 se je glede na leto 1998 tehnična opremljenost dela z opremo povečala kar za 12 %. Nekoliko manjše je bilo v letu 1999 (glede na leto 1998) povečanje tehnične opremljenosti dela z osnovnimi sredstvi za 10,4 %, v letu 2000 (glede na leto 1999) pa se je le-ta povečala še za dodatnih 5,8 %. Takšna gibanja tehnične in energetske opremljenosti dela so posledica tako zmanjšanja števila zaposlenih, kot povečanja povprečne vrednosti energetske moči in nabavne vrednosti opreme ter osnovnih sredstev. Naraščajoče vrednosti tehnične in energetske opremljenosti dela bi utegnile pozitivno vplivati na uspešnost poslovanja, a je analiza produktivnosti dela (glej tabelo 4, na str. 10) pokazala, da se produktivnost dela ni spreminjala skladno s tehnično opremljenostjo dela, kar pomeni, da zaposleni niso znali izkoristiti povečanja vrednosti osnovnih sredstev na posameznega zaposlenega.

Takšen pristop k analizi poslovanja, ki temelji v večini na finančnih, vrednostnih podatkih, je zadoščal v industrijski dobi. S prehodom v informacijsko dobo, pa se je pojavila, kot navajata Kaplan in Norton, nova managerska filozofija o prispevku zaposlenih k uspešnosti poslovanja. V

ta namen sem že izdelano analizo zaposlenih prilagodila novim razmeram in vanjo vključila še oceno zadovoljstva zaposlenih ter učinkov motivacije in avtonomnosti zaposlenih (Kaplan, Norton, 2000, str. 17-18).

5.5. ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

Zadovoljstvo zaposlenih je za podjetje zelo pomembno, saj je osnovni pogoj za večjo produktivnost, odzivnost, kakovost in širšo ponudbo storitev (Kaplan, Norton, 2000, str. 139). V podjetju Blaj do sedaj niso merili zadovoljstva zaposlenih. Zato sem prvo merjenje zadovoljstva zaposlenih, izvedla sama na izbranem vzorcu (n=23), ki predstavlja 37 % zaposlenih v podjetju. Merila za določanje stopnje zadovoljstva sem pripravila na podlagi intervjuja z vodjo kadrovske službe. Gre za serijo petih trditev. Vsaka od njih je opremljena s petimi stopnjami zadovoljstva, in sicer: zelo nezadovoljen, nezadovoljen, srednje zadovoljen, zadovoljen in zelo zadovoljen. Za obdelavo tega vprašanja pripišemo vsaki stopnji zadovoljstva numerično oceno: od 1 (za najnižjo stopnjo zadovoljstva) do 5 (za najvišjo stopnjo zadovoljstva). Tako sem lahko izračunala povprečno oceno zadovoljstva za posamezno trditev - kot razmerje med vsoto ocen zadovoljstva za posamezno trditev in številom anketiranih.

Tabela 20: Ocenjevanje zadovoljstva zaposlenih v podjetju Blaj

| MERILA | OCENA | | | | |
|---------------------------------------|-------------------|--------------|--------------------|------------|-----------------|
| | Zelo nezadovoljen | Nezadovoljen | Srednje zadovoljen | Zadovoljen | Zelo zadovoljen |
| 1. Vpetost v odločitve | | | x | | |
| 2. Priznanje za dobro opravljeno delo | | | x | | |
| 3. Dostop do zadostnih informacij | | | x | | |
| 4. Dejavno spodbujanje ustvarjalnosti | | | x | | |
| 5. Podpora vodij | | | x | | |
| 6. Splošno zadovoljstvo | | | | x | |
| 7. Višina plače | | | x | | |
| 8. Varnost zaposlitve | | | | x | |
| 9. Odnosi med sodelavci | | | | x | |
| SKUPNA OCENA | | | x | | |

Vir: Priloga 16: anketni vprašalnik, str. 10, I.

Iz tabele 19 je razvidno, da so zaposleni v podjetju srednje zadovoljni.

5.6. UČINKI MOTIVACIJE IN AVTONOMNOSTI ZAPOSLENIH

Uspeh podjetja je odvisen od motiviranosti zaposlenih za delovanje v najboljšem interesu podjetja in svobode pri sprejemanju odločitev ter delovanju. Učinke motiviranosti in avtonomnosti zaposlenih v podjetju običajno merimo z dvema kazalcema. Prvi je število novih zamisli na zaposlenega, ki meri stalno sodelovanje zaposlenih pri izboljševanju uspešnosti poslovanja, drugi pa število uresničenih zamisli, ki je prvemu komplementaren kazalnik in

spremlja kakovost predlogov ter posreduje zaposlenim informacijo, da so njihovi predlogi v podjetju cenjeni in se jih obravnava resno (Kaplan, Norton, 2000, str. 145).

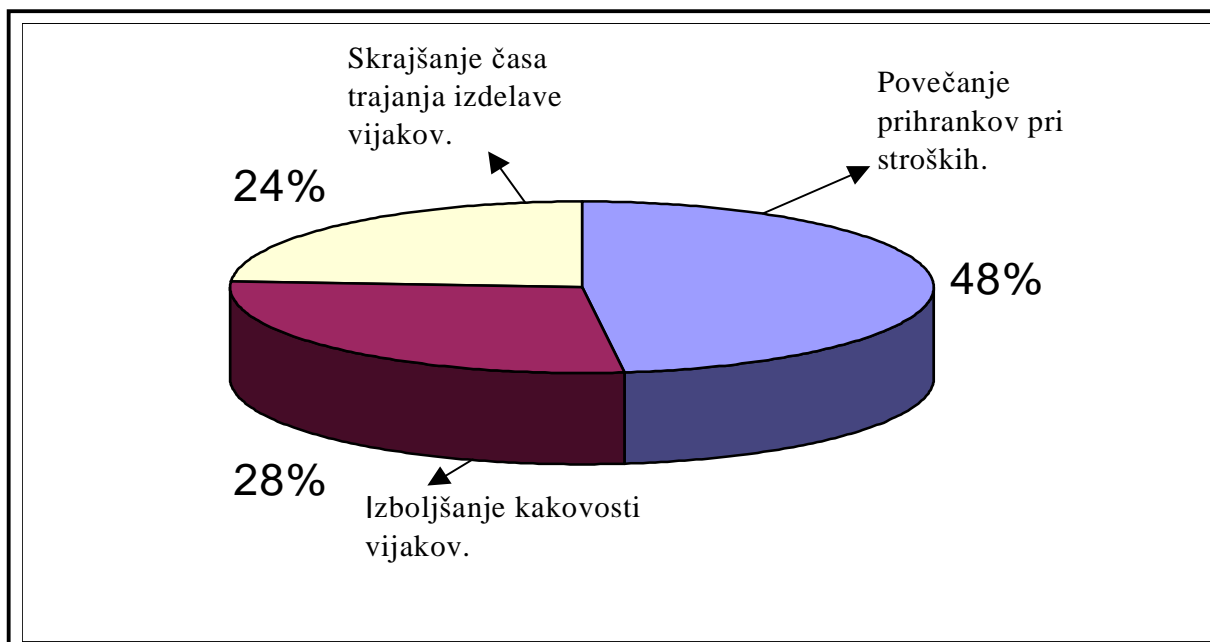
Tabela 21: Ocena učinkov motiviranosti in avtonomnosti zaposlenih v podjetju Blaj

| KAZALNIK | ŠTEVILO |
|---|---------|
| Št. novih zamisli na anketiranega zaposl. | 2 |
| Št. uresničenih zamisli na anketiranega zaposl. | 2 |

Vir: Priloga 16: anketni vprašalnik, str. 10, II/1,2.

Iz tabele 21 je razvidno, da je podal vsak anketirani zaposleni v povprečju 2 novi zamisli, ki sta bili tudi uresničeni. 48 % zamisli anketiranih je pripomoglo k povečanju prihrankov pri stroških, 28 % zamisli k izboljšanju kakovosti vijakov in 24 % k skrajšanju časa trajanja izdelave vijaka. Glej sliko 2.

Slika 2 : K čemu so v povprečju pripomogle vaše zamisli



Vir: Priloga 16: anketni vprašalnik, str.10, II/3.

6. ANALIZA POSLOVNIH FUNKCIJ

Poslovne funkcije so delni poslovni procesi podjetja, ki skrbijo zato, da se proizvodni proces odvija nemoteno, in da se vloženi denar v ustreznem času vrne kot še več denarja. Poleg tega je naloga poslovnih funkcij tudi združevanje prvin na kakovosten, količinsko in časovno smotrni način tako, da se ustvari proizvod ali storitev, ki jo kupec želi kupiti. Iz povedanega sledi, da so od učinkovitosti delovanja posamezne poslovne funkcije in njihove medsebojne usklajenosti odvisni stroški, ki se nanašajo na proizvode in storitve. Od tega pa je odvisna uspešnost podjetja (Kavčič, Koželj, Odar, 1998, str. 23). Da bi ugotovila, kakšen vpliv imajo poslovne funkcije na uspešnost poslovanja podjetja Blaj, sem v ta namen analizirala najprej funkcijo nabave, nato proizvodnjo, za tem pa še prodajo ter funkcijo financiranja.

6.1. ANALIZA NABAVE

Pojem nabave je mogoče definirati v ožjem in širšem smislu. V ožjem smislu pomeni nabava le nakup blaga po dogovorjeni ceni na določenem trgu. Glede na to je torej nabavna dejavnost v podjetju usmerjena le na preskrbo podjetja s surovinami, materialom, stroji, napravami in storitvami za nemoten potek reprodukcije. V širšem smislu pa nabava poleg samega nakupa obsega še raziskovanje nabavnega trga, planiranje nabave, oblikovanje nabavne politike, sklepanje nabavnih dogovorov, količinski in kakovostni prevzem materiala, skladiščenje, evidentiranje in analiziranje nabavnih poslov (Ziherl, 1995, str. 111).

Z namenom, da bi ugotovila, kako je nabava vplivala na uspešnost poslovanja, sem ocenila količinski in vrednostni obseg ter strukturo nabave po velikih skupinah prvin nabave, vrstah materiala, nabavnih trgih, dobaviteljih. Na koncu sem ocenila še nabavne cene.

6.1.1. Obseg in struktura nabave po velikih skupinah prvin nabave in po vrstah materiala

Po velikih skupinah prvin nabave sem nabavo razdelila na nabavo materiala, polizdelkov iz kooperacije in drugo.

Tabela 22: Količinski obseg nabave po velikih skupinah prvin nabave v podjetju Blaj v letih 1998, 1999 in 2000

| POSTAVKA | 1998 | 1999 | 2000 | I _{99/98} | I _{00/99} |
|-------------------------------------|-----------|---------|---------|--------------------|--------------------|
| 1. Material (v kg) | 1.077.713 | 715.637 | 860.468 | 66,4 | 120,2 |
| 2. Polizdelki iz kooperacije (v kg) | 70.915 | 97.751 | 3.007 | 137,8 | 3,1 |
| 3. Drugo (v kosih) | 63.381 | 65.259 | 45.811 | 103,0 | 70,2 |

Vir: Računalniški izpis nabave po vrstah repomateriala ter posameznih dobaviteljih podjetja Blaj v letih 1998, 1999 in 2000.

Iz tabele 22 je razvidno, da je količinski obseg nabave materiala, polizdelkov iz kooperacije ter pod postavko drugo zelo nihalo. Medtem ko se je obseg nabave materiala v letu 1999 zmanjšal za 33,6 %, se je v letu 2000 povečal za 20,2 %. Razloge je potrebno iskati v gibanju nabave posameznih vrst materiala (glej tabelo 24, str. 28). Za postavko drugo in polizdelke iz kooperacije je bilo značilno ravno obratno nihanje. 37,8 % povečanju nabave polizdelkov iz kooperacije v letu 1999 (glede na leto 1998) je v letu 2000 sledilo 96,9 % zmanjšanje (glede na leto 1999).

Vrednostni obseg nabave (glej tabelo 23) se je v obravnavanih letih gibal od 182,347 milijonov SIT v letu 1998 do 102,470 milijonov SIT v letu 2000. Opazen je trend zniževanja vrednosti nabave v prvem obdobju za 38,7 % in v drugem za 8,3 %. Takšno gibanje nabave je bilo posledica zmanjšanja posameznih velikih skupin prvin nabave (razen povečanja nabave materiala v letu 2000 glede na leto 1999). Struktura nabave kaže, da je večji del vrednostnega obsega nabave odpadlo na nabavo materiala. Takšna razdelitev nabave je razumljiva in v skladu z osnovno dejavnostjo podjetja, to je z izdelovanjem vijakov. Delež nabave polizdelkov iz kooperacije se skozi celotno obdobje zmanjšuje. Razlog je v tem, da se je podjetje z nakupom kalilnice usposobilo do te stopnje, da lahko večino del opravi samo.

Tabela 23: Vrednostni obseg in struktura nabave podjetja Blaj po velikih skupinah prvin nabave v letih 1998, 1999 in 2000 (v 000 SIT in v %)

| POSTAVKA | 1998 | % | 1999 | % | 2000 | % | I _{99/98} | I _{00/99} |
|------------------------------|----------------|--------------|----------------|--------------|----------------|--------------|--------------------|--------------------|
| 1. Material | 141.129 | 77,4 | 93.983 | 84,2 | 96.793 | 94,4 | 66,6 | 103,0 |
| 2. Polizdelki iz kooperacije | 34.257 | 18,8 | 11.766 | 10,5 | 362 | 0,4 | 34,3 | 3,1 |
| 3. Drugo | 6.961 | 3,8 | 5.941 | 5,3 | 5.315 | 5,2 | 85,3 | 89,5 |
| SKUPAJ | 182.347 | 100,0 | 111.690 | 100,0 | 102.470 | 100,0 | 61,3 | 91,7 |

Vir: Računalniški izpis nabave po vrstah repromateriala ter posameznih dobaviteljnih podjetja Blaj v letih 1998, 1999 in 2000.

Iz tabele 24 je razvidno, da je bilo zmanjšanje nabave količinskega obsega materiala v letu 1999 glede na leto poprej posledica zmanjšanja nabave netolerančnega jekla za 52 %, saj se je nabava tolerančnega jekla povečala za 113 %. Trend zmanjševanja nabave netolerančnega jekla se je nadaljeval v letu 2000 s to razliko, da je bilo zmanjšanje manjše kot v letu poprej in zato tudi ni odločilno vplivalo na obseg nabave materiala, ki se je povečal na račun povečanja nabave tolerančnega jekla za 83,3 %.

Tabela 24: Količinski obseg nabave po vrstah materiala v podjetju Blaj v letih 1998, 1999 in 2000

| MATERIAL | 1998 | % | 1999 | % | 2000 | % | I _{99/98} | I _{00/99} |
|------------------------------|------------------|--------------|----------------|--------------|----------------|--------------|--------------------|--------------------|
| 1. Netolerančno jeklo (v kg) | 957.554 | 88,9 | 459.676 | 64,2 | 391.303 | 45,5 | 48,0 | 85,1 |
| 2 Tolerančno jeklo (v kg) | 120.159 | 11,1 | 255.961 | 35,8 | 469.165 | 54,5 | 213,0 | 183,3 |
| SKUPAJ | 1.077.713 | 100,0 | 715.637 | 100,0 | 860.468 | 100,0 | 66,4 | 120,2 |

Vir: Računalniški izpis nabave po vrstah repromateriala ter posameznih dobaviteljnih podjetja Blaj v letih 1998, 1999 in 2000.

Vrednostni obseg nabave materiala (glej tabelo 25) se je gibal v skladu z gibanjem količinskega obsega nabave materiala, le da so bile nekatere odstotne spremembe po letih drugačne, kar je posledica spreminjanja nabavnih cen (glej pod točko 6. 1. 4). Tako se je tudi vrednostni obseg nabave materiala v letu 1999 (glede na leto 1998) znižal za 33,4 %, nato pa se v letu 2000 (glede na predhodno leto) že povečal za 3 %.

Tabela 25: Vrednostni obseg in struktura nabave podjetja Blaj po vrstah materiala v letih 1998, 1999 in 2000 (v 000 SIT in v %)

| MATERIAL | 1998 | % | 1999 | % | 2000 | % | I _{99/98} | I _{00/99} |
|-----------------------|----------------|--------------|---------------|--------------|---------------|--------------|--------------------|--------------------|
| 1. Netolerančno jeklo | 124.640 | 88,3 | 65.540 | 69,7 | 43.567 | 45,0 | 52,6 | 66,5 |
| 2. Tolerančno jeklo | 16.489 | 11,7 | 28.443 | 30,3 | 53.226 | 55,0 | 172,5 | 187,1 |
| SKUPAJ | 141.129 | 100,0 | 93.983 | 100,0 | 96.793 | 100,0 | 66,6 | 103,0 |

Vir: Računalniški izpis nabave po vrstah repromateriala ter posameznih dobaviteljnih podjetja Blaj v letih 1998, 1999 in 2000.

Iz tabele 25 je tudi razvidno, da je obseg nabave materiala, ki je odpadel na nabavo netolerančnega jekla, vseskozi padal, medtem ko se je obseg nabave, ki odpade na nabavo tolerančnega jekla (predstavlja celoten uvoz), vseskozi večal. Razlog za takšno spremembo v strukturi nabave materiala je v povečani izdelavi vijakov iz tolerančnega jekla, kar prihrani izvedbo določenih operacij, ter zato skrajša proizvodni čas izdelave vijaka, znižuje proizvodne stroške na enoto (glej tabelo 31, na strani 35) in tako ugodno vpliva na uspešnost poslovanja.

6.1.2. Obseg in struktura nabave po nabavnih trgih

V okviru analize obsega in strukture nabave po nabavnih trgih sem v tabeli 26 nabavni trg razdelila na domači in tuji. Podjetje Blaj je tolerančno jeklo v celoti uvažalo iz Italije. Preostali del vrednosti nabave je podjetje realiziralo na domačem trgu.

Iz tabele 26 je razvidno, da je bil vrednostni obseg nabave doma vsako leto manjši, vrednost nabave iz uvoza pa vsako leta večja: v letu 1998 je predstavljala le 9 % celotne vrednosti nabave v podjetju, v letu 1999 že 25,5 %, v letu 2000 pa je bil delež uvoza že večji od deleža nabave doma.

Tabela 26: Vrednostni obseg in struktura nabave podjetja Blaj po nabavnih trgih v letih 1998, 1999 in 2000 (v 000 SIT in v %)

| NABAVNI TRGI | 1998 | % | 1999 | % | 2000 | % | I _{99/98} | I _{00/99} |
|---------------|----------------|--------------|----------------|--------------|----------------|--------------|--------------------|--------------------|
| Nabava doma | 165.858 | 91,0 | 83.247 | 74,5 | 49.244 | 48,1 | 50,2 | 59,2 |
| Uvoz | 16.489 | 9,0 | 28.443 | 25,5 | 53.226 | 51,9 | 172,5 | 187,1 |
| SKUPAJ | 182.347 | 100,0 | 111.690 | 100,0 | 102.470 | 100,0 | 61,3 | 91,7 |

Vir: Računalniški izpis nabave po vrstah repromateriala ter posameznih dobaviteljnih podjetja Blaj v letih 1998, 1999 in 2000.

6.1.3. Obseg in struktura nabave po dobaviteljih

Uspešnost poslovanja je odvisna od dobaviteljev. Zato v tabeli 27 prikazujem sedem največjih slovenskih in tujih dobaviteljev v obravnavanem obdobju ter ostale dobavitelje, ki jih je bilo v letu 1998 petnajst, v letu 1999 štirinajst in v letu 2000 trinajst.

Tabela 27: Vrednostni obseg in struktura nabave podjetja Blaj po posameznih dobaviteljih v letih 1998, 1999 in 2000 (v 000 SIT in v %)

| DOBAVITELJI | 1998 | % | 1999 | % | 2000 | % | I _{99/98} | I _{00/99} |
|-------------------------------|----------------|--------------|----------------|--------------|----------------|--------------|--------------------|--------------------|
| 1. INEKSA Štore (Jeklo Štore) | 95.018 | 52,1 | 42.943 | 38,4 | 19.650 | 19,2 | 45,2 | 45,8 |
| 2. CARLO CASATI | 0 | 0 | 27.040 | 24,2 | 53.005 | 51,7 | - | 196,0 |
| 3. KOVINOTEHNA | 23.863 | 13,1 | 13.323 | 11,9 | 8.707 | 8,5 | 55,8 | 65,4 |
| 4. METAL RAVNE | 6.283 | 3,4 | 1.591 | 1,4 | 5.004 | 4,9 | 25,3 | 314,5 |
| 5. MERKUR | 5.026 | 2,8 | 8.563 | 7,7 | 4.113 | 4,0 | 170,4 | 48,0 |
| 6. MPP-Gonila | 22.069 | 12,1 | 5.431 | 4,9 | 362 | 0,3 | 24,6 | 6,7 |
| 7. TIKA Trbovlje | 3.853 | 2,1 | 2.916 | 2,6 | 3.545 | 3,5 | 75,7 | 121,6 |
| 8. Drugi dobavitelji | 26.235 | 14,4 | 9.883 | 8,9 | 8.084 | 7,9 | 37,7 | 81,8 |
| SKUPAJ | 182.347 | 100,0 | 111.690 | 100,0 | 102.470 | 100,0 | 61,3 | 91,7 |

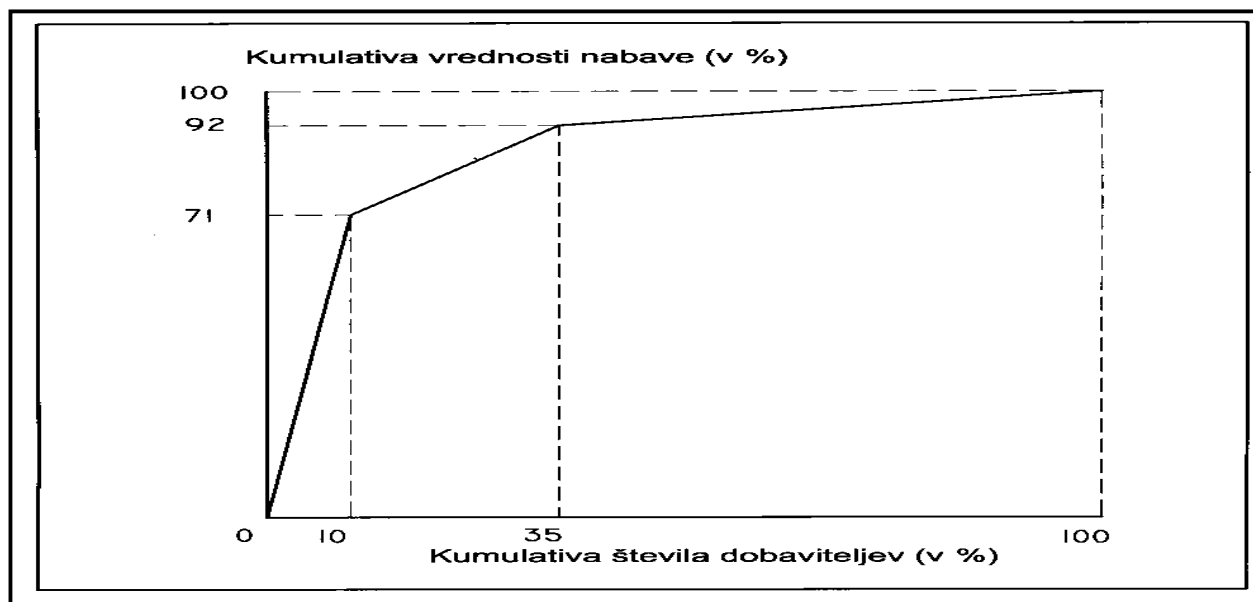
Vir: Računalniški izpis nabave po vrstah repromateriala ter posameznih dobaviteljnih podjetja Blaj v letih 1998, 1999 in 2000.

Iz tabele 27 je razvidno, da sta bila v obravnavanem obdobju največja dobavitelja podjetja Blaj Ineksa Štore (Jeklo Štore) in Carlo Casati (Italija). V letu 1998 je več kot polovica nabave odpadla na podjetje Ineksa Štore (Jeklo Štore), ki je podjetju Blaj največji dobavitelj netolerančnega jekla. Za tem pa se je v skladu z zmanjševanjem obsega nabave netolerančnega jekla in povečevanjem obsega nabave tolerančnega jekla v obravnavanem obdobju (glej tabelo 25, str. 28) strukturalni delež Ineksa Štore v naslednjih dveh letih zmanjševal ter v letu 2000 znašal

le še 19,2 % skupne vrednosti nabave. Hkrati se je povečeval delež podjetja Carlo Casati (Italija), največjega dobavitelja tolerančnega jekla, in v letu 2000 znašal 51,7 % vrednostnega obsega nabave. Na ostalih pet dobaviteljev (Kovinotehna, Metal Ravne, Merkur, MPP-Gonila, TIKA Trbovlje), prikazanih v tabeli 27, je odpadlo v letu 1999 28,5 % vrednostnega obsega nabave, v letu 2000 pa le še 21,2 % skupne vrednosti nabave.

Strukturo nabave po dobaviteljih lahko prikažemo z ABC metodo, ki razdeli dobavitelje v tri skupine. V skupino A razvrstimo dobavitelje, ki nam dobavljajo večji delež nabave, a jih je malo. V našem primeru sta to dva največja dobavitelja: Ineksa Štore in Carlo Casati (Italija). V skupino C uvrstimo tiste, ki nam dobavljajo manjši del obsega nabave in jih je veliko. V našem primeru so to ostali dobavitelji, ki jih je bilo v letu 1998 petnajst, v letu 1999 štirinajst in v letu 2000 trinajst. Dobavitelji v skupini B so za podjetje srednjega pomena. V našem primeru so to Kovinotehna, Metal Ravne, Merkur, MPP-Gonila in TIKA Trbovlje. Prikaz ABC metode razvrščanja dobaviteljev za leto 2000 kaže slika 3.

Slika 3: Struktura dobaviteljev podjetja Blaj po ABC metodi za leto 2000



Vir: Računalniški izpis nabave po vrstah repromateriala ter posameznih dobaviteljih podjetja Blaj v letih 1998, 1999 in 2000.

6.1.4. Nabavne cene

V okviru analize nabavnih cen sem spremljala in ocenjevala gibanje povprečnih nabavnih cen. Nabavne cene netolerančnega jekla in polizdelkov iz kooperacije v tabeli 28 so povprečne nabavne cene, dosežene na domačem trgu, povprečne nabavne cene tolerančnega jekla pa predstavljajo povprečne nabavne cene, dosežene na tujem (italijanskem) trgu. Ob tem navajam, da sem navedene nabavne cene že ustrezno inflacionirala, tako da so med seboj realno primerljive.

Tabela 28: Dosežene povprečne nabavne cene po vrstah materiala in za polizdelke iz kooperacije v letih 1998, 1999 in 2000

| MATERIAL/POLIZDELKI | 1998 | 1999 | 2000 | I _{99/98} | I _{00/99} |
|------------------------------------|-------|-------|-------|--------------------|--------------------|
| netolerančno jeklo (SIT/kg) | 130,2 | 142,6 | 111,3 | 109,5 | 78,1 |
| tolerančno jeklo (SIT/kg) | 137,2 | 111,1 | 113,4 | 81,0 | 102,1 |
| polizdelki iz kooperacije (SIT/kg) | 483,1 | 120,4 | 120,4 | 24,9 | 100,0 |

Vir: Računalniški izpis nabave po vrstah repromateriala ter posameznih dobaviteljnih podjetja Blaj v letih 1998, 1999 in 2000.

Nabavna cena netolerančnega jekla je v letu 1999 v primerjavi z letom 1998 porasla za 9,5 %, nato pa je v letu 2000 padla za 21,9 %. Tako veliko znižanje nabavnih cen za netolerančno jeklo je bilo posledica manjše nabave netolerančnega jekla, ki se je v večini nabavljala neposredno od proizvajalcev jekla po nižji nabavni ceni. Na strani gibanja povprečnih nabavnih cen tolerančnega jekla na tujem trgu je moč opaziti ravno obratno gibanje. Padcu cen v letu 1999 (v primerjavi z letom 1998) za 19 % je v letu 2000 sledil dvig za 2,1 %. To je zanesljivo vplivalo negativno na uspešnost poslovanja, zlasti če upoštevamo, da je več kot polovica celotne nabave odpadlo nanjo (glej tabelo 25, str. 28) in je bilo podjetje odvisno le od enega samega dobavitelja.

Ob koncu poglavja o nabavi lahko povzamem, da se je podjetje zaradi krajših dobavnih rokov in večje fleksibilnosti dobaviteljev, ki ponujajo večji asortiman specialnih jekel po kvaliteti in dimenziji, ta pa omogočajo podjetju skrajšati čas izdelave vijakov, preusmerilo v nabavljanje na tujih trgih. Ti razlogi so za podjetje Blaj, ki proizvaja le po naročilu in nima zalog končnih proizvodov, pomembnejši od cene. To dejstvo potrjuje tudi večja nabava tolerančnega jekla v letu 2000, kljub rasti nabavnih cen. Kljub vsemu je porast nabavnih cen tolerančnega jekla v letu 2000 imela negativen vpliv na uspešnost poslovanja podjetja.

6.2. ANALIZA PROIZVODNJE

Z analizo proizvodne funkcije spoznamo značilnosti proizvodnega procesa. Spoznanje problemov proizvodnje omogoča sprejemanje boljših odločitev o proizvodnem procesu in proizvodni, ki v njem nastaja, ter poslovnih prvinah, ki so zato potrebne, s tem pa omogoča povečanje uspešnosti in rentabilnosti poslovanja. S tega vidika je potrebno gledati na proizvodnjo širše kot zgolj ustvarjanje poslovnih učinkov (proizvodov), ki gredo potem v prodajo ali potrošnjo v okviru podjetja ob sodelovanju poslovnih prvin (Pučko, Rozman, 1993, str. 31). Tako je potrebno poznati razvojno nalogo proizvodne funkcije, da s svojimi znanji o proizvodni, tehničnih značilnostih procesa in materialih kot del celotnega podjetja sodeluje pri sprejemanju strateških odločitev o proizvodni, ki jih bo podjetje iztržilo v prihodnosti. Operativna naloga proizvodne funkcije je, da v okviru poslovanja podjetja zagotovi tekoč proizvodni proces, v katerega vstopajo prvine poslovnega procesa in se tekom procesa preobrazijo v proizvod, ki je lahko v materialni obliki (izdelek) ali v nematerialni obliki in ga pojmuje storitev.

V podjetju Blaj gre za maloserijsko proizvodnjo, ki pokriva majhne obsege proizvodnje in široke proizvodne programe, je specifična, po naročilu in poseben pomen pripisuje fleksibilnosti. Gre za izdelovanje proizvodov po določenih naročilih kupcev s sestavljanjem serij proizvodov iz

posameznih naročil (Kaltnekar, 1989, str. 57, 123-125). Proizvodnja vijakov po želji kupca poteka na univerzalnih strojih, temelji na kratkih dobavnih rokih in ne povzroča končnih zalog proizvodov. Proizvodnjo podjetja Blaj sem sprva spremljala količinsko, izraženo v enotah vijakov, nato pa še vrednostno.

6.2.1. Količinski obseg in struktura proizvodnje

Obseg proizvodnje merimo s fizičnimi merskimi enotami. Proizvodni asortiman podjetja Blaj sem razdelila po posameznih vrstah vijakov in izrazila njihov obseg v enotah. Tako sem v tabeli 29 analizirala količinski obseg in strukturo proizvodnje po vrstah vijakov v obdobju od leta 1998 do leta 2000.

Tabela 29: Količinski obseg in struktura proizvodnje podjetja Blaj po vrstah vijakov v letih 1998, 1999 in 2000 (v enotah)

| VIJAKI | 1998 | % | 1999 | % | 2000 | % | I _{99/98} | I _{00/99} |
|-----------------------------|----------------|--------------|----------------|--------------|----------------|--------------|--------------------|--------------------|
| - s šestrobnim notr. vtisom | 385.347 | 43,1 | 150.996 | 21,6 | 186.136 | 21,9 | 39,2 | 123,3 |
| - s šestoglato glavo | 273.545 | 30,6 | 193.031 | 27,6 | 218.099 | 25,6 | 70,6 | 113,0 |
| - regulirni | 33.950 | 3,8 | 36.233 | 5,2 | 30.003 | 3,5 | 106,7 | 82,8 |
| - s štirioglato glavo | 8.958 | 1,0 | 10.915 | 1,6 | 6.894 | 0,8 | 121,8 | 63,2 |
| - prilagodni | 101.254 | 11,3 | 93.857 | 13,4 | 116.306 | 13,7 | 92,7 | 123,9 |
| - očesni | 328 | 0,0 | 154 | 0,0 | 99 | 0 | 47,0 | 64,3 |
| - s kladivasto glavo | 196 | 0,0 | 184 | 0,0 | 129 | 0 | 93,9 | 70,1 |
| - raztezni | 80 | 0,0 | 0 | 0,0 | 700 | 0,1 | - | - |
| - zatiči | 508 | 0,1 | 542 | 0,1 | 714 | 0,1 | 106,7 | 131,7 |
| - načrtni | 83.510 | 9,4 | 200.782 | 28,8 | 285.587 | 33,5 | 240,4 | 142,2 |
| - drugi | 5.739 | 0,7 | 11.569 | 1,7 | 6.598 | 0,8 | 201,6 | 57,0 |
| SKUPAJ | 893.415 | 100,0 | 698.263 | 100,0 | 851.265 | 100,0 | 78,2 | 121,9 |

Vir: Računalniški izpis proizvodnje po vrstah proizvodov podjetja Blaj v letih 1998, 1999 in 2000.

Tabela 29 pokaže gibanje obsega proizvodnje, ki je bilo skladno z gibanjem obsega nabave materiala. Tako se je proizvodnja vijakov leta 1999 (glede na leto 1998) znižala za 21,8 %, v letu 2000 pa se je glede na leto 1999 povečala za 21,9 %. Gibanje proizvodnje vijakov je bilo v obravnavanem obdobju odvisno od proizvodnje vijakov s šestrobnim notranjim vtisom, vijakov s šestoglato glavo, prilagodnih vijakov in načrtnih vijakov. Količinski obsegi proizvodnje ostalih vrst vijakov pa so predstavljali zanemarljivo majhne deleže v celotnem obsegu proizvodnje vijakov in zato tudi niso imeli pomembnega vpliva na gibanje obsega proizvodnje vijakov. 21,8 % znižanje količinske proizvodnje vijakov v letu 1999 (glede na leto 1998) je prav zagotovo posledica vseh zgoraj navedenih, z vidika obsega proizvodnje najpomembnejših, vrst vijakov, razen količinskega obsega načrtnih vijakov, ki so se v primerjavi z letom 1998 povečali kar za 140,9 %, in tako v letu 1999 v primerjavi z letom poprej povečali delež za 19,4 odstotne točke na 28,8 %. Trend naraščanja proizvodnje načrtnih vijakov se je nadaljeval tudi v letu 2000 in z dodatnim 42,2 % povečanjem dosegel največji delež v proizvodnji vijakov. Proizvodnja načrtnih vijakov je skupaj s povečanjem proizvodnje vijakov s šestrobnim notranjim vtisom (za 23,3 %), vijakov s šestoglato glavo (za 13 %) in prilagodnih vijakov (za 23,9 %) vplivala na povečanje proizvodnje vijakov v letu 2000 za 21,9 %. Razlog za takšno gibanje proizvodnje je v

prodaji. Ker gre za proizvodnjo po naročilu, so kupci tisti, ki z naročili sprožijo proizvodnjo. Podjetje se tako drži načela: "proizvajaj tisto, kar lahko tudi prodajaš."

6.2.2. Stroški proizvodnje

Stroški so cenovno izraženi potroški prvin poslovnega procesa, ki nastajajo pri doseganju poslovnih učinkov (Turk, 1997, str. 131). Razdelimo jih lahko na različne načine. Ena od delitev je glede na vrsto prvine v poslovnem procesu v povezavi s trošenjem, pri katerem ti stroški nastajajo: stroški materiala, storitev, dela, amortizacije, odpisi zalog, terjatev in dajatev, ki niso odvisne od poslovnega izida.

Tabela 30 kaže, da se je skupni obseg stroškov v letu 2000 glede na leto 1999 povečal za 9,4 %. Opazimo lahko, da so se v tem letu povečale vse kategorije, razen stroški materiala, ki so padli za 4,5 %, in stroški amortizacije, ki so se zmanjšali za 4,1 %. Obratno sliko - zniževanje stroškov - imamo, z izjemo stroškov dajatev, v letu 1999 (glede na leto 1998). Gibanje skupnih stroškov v panogi je v letu 2000 (glede na leto 1999) podobno gibanju skupnih stroškov v podjetju. Omenjeno gibanje stroškov je seveda imelo odločilen vpliv na podobno gibanje odhodkov v obravnavanih letih.

Tabela 30: Obseg in struktura stroškov podjetja Blaj po naravnih vrstah v letih 1998, 1999 in 2000 ter v panogi (v 000 SIT in v %)

| STROŠKI | BLAJ | | | | | | PANOGA | | | | |
|-----------------------|----------------|------------|----------------|------------|----------------|------------|--------------------|--------------------|-------------------|------------|--------------------|
| | 1998 | % | 1999 | % | 2000 | % | I _{99/98} | I _{00/99} | 2000 | % | I _{00/99} |
| Stroški materiala | 211.538 | 48 | 169.219 | 45 | 161.562 | 39 | 80,0 | 95,5 | 31.637.756 | 57 | 114,3 |
| Stroški storitev | 71.653 | 17 | 61.894 | 17 | 74.965 | 18 | 86,4 | 121,1 | 9.772.868 | 18 | 105,9 |
| Stroški dela | 119.119 | 27 | 112.582 | 30 | 140.308 | 34 | 94,5 | 124,6 | 10.464.604 | 19 | 103,2 |
| - stroški plač | 82.464 | 19 | 79.528 | 21 | 99.988 | 24 | 96,4 | 125,7 | 7.450.254 | 13 | 102,8 |
| Stroški amortizacije | 34.515 | 8 | 31.744 | 8 | 30.458 | 8 | 92,0 | 95,9 | 2.984.643 | 5 | 102,1 |
| Odpisi zalog in terj. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | - | - | 277.748 | 1 | 73,3 |
| Stroški dajatev | 1.108 | 0 | 1.445 | 0 | 5.077 | 1 | 130,4 | 351,3 | - | - | - |
| SKUPAJ | 437.933 | 100 | 376.884 | 100 | 412.370 | 100 | 86,1 | 109,4 | 55.137.619 | 100 | 109,5 |

Vir: Bilanca uspeha podjetja Blaj v letih 1998, 1999 in 2000 ter Podatki in kazalniki iz statističnih podatkov bilance stanja in bilance uspeha gospodarskih družb RS za leto 2000.

V strukturi stroškov so v vseh treh letih predstavljali največji delež stroški materiala in stroški dela, kar je glede na to, da je podjetje Blaj proizvodno podjetje, razumljivo. Delež stroškov materiala se je zmanjševal iz 48 % v letu 1998, preko 45 % v letu 1999 na 39 % v letu 2000. Zmanjšanje stroškov materiala v letu 1999 (glede na leto 1998) za 20 % je bilo posledica doseganja nižjih povprečnih nabavnih cen materiala na tujem trgu. K dodatnemu znižanju stroškov materiala za 4,5 % v letu 2000 je pripomogel neposreden nakup od proizvajalcev jekla na domačem trgu in s tem nižja povprečna nabavna cena netolerančnega jekla (glej tabelo 28, str. 31). Stroški dela so se v letu 1999 (glede na leto 1998) zmanjšali za 5,5 %, kar gre v največji meri pripisati zmanjšanju povprečnega števila zaposlenih. Kljub temu se je njihov delež v strukturi stroškov povečal za 3 odstotne točke. V letu 2000 so se stroški dela, kljub zmanjšanju povprečnega števila zaposlenih, povečali za 24,6 %, kar je povečalo njihov delež v strukturi

stroškov na 34 %. Zmanjšanje stroškov materiala v letu 1999 (glede na leto 1998) ne bi imelo pozitivnega vpliva na uspešnost poslovanja podjetja, če bi se zmanjšali le zaradi zmanjšanja obsega poslovanja. Ob primerjavi dinamike stroškov materiala z dinamiko poslovnih prihodkov (glej tabelo 1, str. 5) pa sem opazila, da so se stroški materiala bolj zmanjšali, kakor poslovni prihodki. Ta razlika v zmanjšanju, v prid stroškov materiala, je pretežno vpliv manjših potroškov oziroma ugodnejše nabave materiala, ki je vplivala pozitivno na uspešnost poslovanja podjetja. Zmanjšanje stroškov materiala v letu 2000 (glede na leto 1999) pa je še posebej pozitivno vplivalo na uspešnost poslovanja, saj so se, kljub povečanju obsega poslovanja in večji vrednosti nabave, stroški materiala zmanjšali. Medtem ko je znižanje stroškov materiala v vseh treh obravnavanih letih vplivalo pozitivno na uspešnost poslovanja, je povečanje stroškov dela v letu 2000 (glede na leto 1999) vplivalo negativno³.

Podobno gibanje kot pri stroških dela je mogoče opaziti pri stroških storitev. Le-ti so se v letu 1999 zmanjšali za 13,6 % in ohranili enak 17 % delež v strukturi stroškov, medtem ko so se v letu 2000 v primerjavi z letom 1999 povečali za 21,1 % in predstavljali 18 % delež. Povečanje stroškov storitev v letu 2000 je posledica povečanja stroškov vzdrževanja osnovnih sredstev. Osnovna sredstva so v podjetju Blaj stara in izrabljena, zato povzročajo stroške popravila. To dokazuje tudi zmanjšanje stroškov amortizacije v letu 1999 (glede na leto 1998) za 8 % in v letu 2000 (glede na leto 1999) za 4,1%. Struktura stroškov v panogi je podobna kot v podjetju, vendar je vseeno opaziti nekaj razlik. Tudi v panogi so stroški materiala predstavljali največji delež, ki pa je bil v letu 2000 v primerjavi s podjetjem Blaj za 18 odstotnih točk višji. Medtem, ko je bil delež stroškov storitev v stroških podjetja Blaj enak, je bil delež stroškov amortizacije v podjetju višji kar za 3 odstotne točke. To za podjetje pomeni večjo reprodukcijsko sposobnost. Najbolj opazna je razlika v strukturnem deležu stroškov dela, ki je v podjetju, kljub nižji produktivnosti dela (glej tabelo 4, na strani 10), za 15 odstotnih točk večji kot v panogi. Zaradi tako velike razlike sem izračunala mesečno bruto plačo na zaposlenega v podjetju kot razmerje med stroški plač in številom zaposlenih (glej tabelo 14, na strani 20) deljenih z 12. Izračun je pokazal, da je znašala mesečno bruto plača na zaposlenega v letu 2000 v podjetju 198.389 SIT, v panogi pa 135.854 SIT, kar je zanesljivo vplivalo negativno na poslovni uspeh v tem letu.

Z namenom, da bi ugotovila, ali je bila povečana nabava tolerančnega jekla v letu 2000 po višji nabavni ceni tudi upravičena (čas izdelave vijakov iz tolerančnega jekla je krajši, kar ugodno vpliva na proizvodne stroške), sem v tabeli 31 izračunala povprečne proizvodne stroške kot razmerje med celotnimi proizvodnimi stroški in celotno proizvedeno količino vijakov, izraženo v enotah.

Iz tabele 31 je razvidno, da so bili proizvodni stroški na enoto, kljub večji nabavi tolerančnega jekla po višji nabavni ceni v letu 2000, za 11 % nižji v primerjavi z letom 1999.

³ Bolj kot je izrazita maloserijska proizvodnja, bolj se glede stroškov približujemo posamični proizvodnji, za katero je značilno, da je delovna sila visoko kvalificirana in stroški te delovne sile predstavljajo visok delež v strukturi stroškov (Rusjan, 1997, str. 49-51).

Tabela 31: Povprečni stroški podjetja Blaj v letih 1998, 1999 in 2000 (v 000 SIT/enoto)

| POSTAVKA | 1998 | 1999 | 2000 | I _{99/98} | I _{00/99} |
|--|------------|------------|------------|--------------------|--------------------|
| Celotni stroški (v 000 SIT) | 437.933 | 376.884 | 412.370 | 86,1 | 109,4 |
| Celotna proizvodnja (v enotah) | 893.415 | 698.263 | 851.265 | 78,2 | 121,9 |
| Povprečni stroški (v SIT/enoto) | 490 | 540 | 480 | 110,0 | 89,0 |

Vir: Bilanca uspeha podjetja Blaj v letih 1998, 1999 in 2000.

Takšno spremljanje proizvodnje je temeljilo predvsem na tradicionalnih, finančnih kazalnikih. Na zahtevnih svetovnih trgih se lahko uveljavijo le tista podjetja, ki se odlikujejo s sposobnostmi obvladovanja časa, kakovosti in učenja v podjetju. Zato je proizvodne in druge procese potrebno spremljati celovito z nefinančnimi kazalci, ki bodo povezovali ključne aktivnosti (Rejc, 1996, str. 30). V nadaljevanju sem v ta namen ocenila proces inovacij, čas procesa in kakovost.

6.2.3. Proces inovacij

Proces inovacij je podporni proces ustvarjanja vrednosti podjetja. Sestavljen je iz dveh delov. V prvem delu managerji izvajajo tržne raziskave, da bi opredelili velikost trga, preference kupcev in izhodišča za določanje cen izdelkov. Drugi del procesa inovacij predstavljajo informacije o trgu in kupcih, ki so osnova za dejanske procese oblikovanja in razvoja izdelkov. V podjetju Blaj razvijajo in raziskujejo le toliko, kolikor od njih zahtevajo ciljni kupci. Ker so te potrebe občasne, v podjetju za te aktivnosti nimajo posebej razvitih kazalnikov. Stroške, ki nastajajo v okviru teh dejavnosti, vključujejo med proizvodjalne stroške. Zavedajo pa se, da so nenehne izboljšave procesov in proizvodnih zmogljivosti ključnega pomena za dolgoročni uspeh (Kaplan, Norton, 2000, str. 17).

6.2.4. Čas procesa

Čas je pomembna prvina poslovnega procesa, s katero je potrebno skrbno ravnati. Goldhar in Lei (Rejc, 1996, str. 8) opredeljujeta proizvodnjo 21. stoletja kot hitro odzivno ("fast-response") in osnovano na časovni konkurenčnosti. Zato je potrebno uspešnost poslovanja podjetja presojati na osnovi kazalcev o porabi časa v posameznih procesih. Za obvladovanje časa je poleg sistema zalog potrebna tudi poslovna miselnost "ravno ob pravem času", ki pomeni razširitev sistema zalog na vse procese poslovanja (Rejc, 1996, str. 8, 9). To vodi do "odpravljanja vseh aktivnosti, ki ne prispevajo k vrednosti poslovnih učinkov z vidika kupcev, ter čimbolj racionalnemu opravljanju vseh, z vidika zahtev kupcev, potrebnih aktivnosti" (Tekavčič, 1995, str. 9). Kupec v današnjem obdobju kratkih ciklov vse bolj ceni kratke nabavne roke, ki jih meri s porabljenim časom od trenutka poslovnega naročila oziroma prejetja potrditve naročila do trenutka, ko prejmejo izdelek ali storitev, ter zanesljive nabavne roke, ki jih meri s pravočasno dostavo. Takšne roke lahko podjetja dosežejo na dva načina; s proizvodnjo ravno ob pravem času ali velikimi zalogami (Kaplan, Norton, 2000, str. 125). Podjetja, ki poskušajo preiti na proizvodnjo ravno ob pravem času, uporabljajo kazalnik učinkovitosti proizvodnega cikla, ki je enak razmerju med časom obdelave in časom pretoka. "Čas obdelave vključuje opravljanje aktivnosti, ki prispevajo k vrednosti proizvoda. Čas pretoka poleg teh aktivnosti, vključuje še čas, potreben

za aktivnosti, ki ne prispevajo k vrednosti. Cilj podjetja je, da se vrednost čimbolj približa 1, kar bi pomenilo, da so vse aktivnosti, ki jih podjetje opravlja zgolj aktivnosti, ki prispevajo k vrednosti proizvodov z vidika kupcev ali neizogibnih potreb podjetja" (Tekavčič, 1995, str. 74).

Za podjetje Blaj velja, da je v celotnem obravnavanem obdobju proizvajalo "ravno ob pravem času". V izpolnjevanju naročil so hitri, zanesljivi in s kratkimi cikli zagotavljajo hiter odziv na naročilo, vendar pa ne merijo učinkovitosti proizvodnega cikla. Zato tudi ne vedo, kako uspešni so v izvajanju teh procesov. Ne vedo, ali opravljajo večino aktivnosti, ki prispevajo k povečanju vrednosti proizvoda. Zatrjujejo pa, da so se sposobni hitro odzvati na naročila kupcev.

6.2.5. Kakovost

Živimo v času izrednega konkurenčnega naboja, ko moramo dajati vedno več, zato strokovno dokazovanje in dokazovanje kakovosti za podjetje v kovinski industriji ni vedno lahek izziv, a je pogoj za preživetje in enakopraven vstop na zahteven evropski trg (Božič, 1997, str. 143). V podjetju Blaj so, iz zgoraj navedenih razlogov, začeli z uvajanjem standarda ISO 9002, medtem ko TÜV ADW 7 že imajo. Hkrati v podjetju spremljajo kazalnik kakovosti, to je odstotek odpadnega materiala.

Tabela 32: Odstotek odpadnega materiala v podjetju Blaj v letih 1998, 1999 in 2000

| MATERIAL | 1998 | 1999 | 2000 | I _{99/98} | I _{00/99} |
|-------------------------------|-------------|-------------|-------------|--------------------|--------------------|
| Odpadni material (v kg) | 138.872 | 119.759 | 150.090 | 86,2 | 125,3 |
| Celoten porabljen mat. (v kg) | 1.046.415 | 697.131 | 797.769 | 66,6 | 114,4 |
| % odpadnega mat. | 13,3 | 17,2 | 18,8 | 129,3 | 109,3 |

Vir: Računalniški izpis porabe materiala in deležev odpadnega materiala za podjetje Blaj v letih 1998, 1999 in 2000.

Iz tabele 32 je razvidno, da je v letu 1999 odstotek odpadnega materiala znašal 17,2 % celotne porabe materiala, kar je bilo za 29,3 % več kot v letu 1998. V letu 2000 se je delež še dodatno povečal za 9,3 % in znašal 18,8 % porabljenega materiala. Večanje odstotka odpadnega materiala skozi vsa tri leta kaže na poslabšanje kakovosti procesa proizvodnje vijakov. To je zanesljivo negativno vplivalo na uspešnost poslovanja podjetja.

6.3. ANALIZA PRODAJE

Prodaja je končna faza poslovnega procesa, kjer pridemo s prodajo proizvoda do potrebnega denarja za nove nakupe prvin poslovnega procesa (Žnidaršič-Kranjc, 1995, str. 57).

6.3.1. Obseg in struktura prodaje po vrstah proizvodov

V okviru analize obsega in strukture prodaje sem v tabeli 33 ocenila vrednostni obseg in strukturo prodaje po vrstah vijakov. Kot sem že povedala, proizvaja podjetje Blaj izključno po naročilu, zato je količinski obseg in struktura prodaje vijakov enaka količinskemu obsegu in strukturi proizvodnje (glej tabelo 29, str. 32). Iz strukture prodaje vijakov je razvidno, da je v

letu 2000 največji delež prodaje odpadel na prodajo načrtnih vijakov in znašal 31,8 %. Delež prodaje načrtnih vijakov je skozi celotno opazovano obdobje naraščal in tako pozitivno vplival na uspešnost poslovanja. Drugi največji delež pripada prodaji vijakov s šestoglato glavo z 28,3 % deležem v skupni prodaji. Njihova prodaja se je v letu 2000 v primerjavi z letom 1999 povečala za 11,9 %, medtem ko se je v letu 1999 v primerjavi z letom 1998 zmanjšala za 27,3 %. Podobno gibanje je bilo značilno tudi za prodajo vijakov s šestrobno notranjim vtisom, ki je bila v letu 2000 na tretjem mestu v skupni prodaji vijakov. Omembe vreden je še delež prodaje prilagodnih vijakov, ki v svojem najmočnejšem letu ni presegel 12,7 % celotne prodaje vijakov, a je povečanje prodaje teh vijakov v celotnem obravnavanem obdobju pozitivno vplivalo na uspešnost poslovanja.

Tabela 33: Vrednostni obseg in struktura prodaje v podjetju Blaj po vrstah vijakov v letih 1998, 1999 in 2000 (v 000 SIT in v %)

| VIJAKI | 1998 | % | 1999 | % | 2000 | % | I _{99/98} | I _{00/99} |
|----------------------------|----------------|--------------|----------------|--------------|----------------|--------------|--------------------|--------------------|
| - s šestrobno notr. vtisom | 183.286 | 41,7 | 80.510 | 22,4 | 91.934 | 21,7 | 43,9 | 114,2 |
| - s šestoglato glavo | 147.251 | 33,5 | 107.114 | 29,8 | 119.833 | 28,3 | 72,7 | 111,9 |
| - regulirni | 13.054 | 3,0 | 14.257 | 4,0 | 15.139 | 3,6 | 109,2 | 106,2 |
| - s štirioglato glavo | 2.806 | 0,6 | 3.378 | 0,9 | 2.338 | 0,6 | 120,4 | 69,2 |
| - prilagodni | 43.423 | 9,9 | 45.708 | 12,7 | 53.542 | 12,6 | 105,3 | 117,1 |
| - očesni | 1.279 | 0,3 | 849 | 0,2 | 414 | 0,1 | 66,4 | 48,8 |
| - s kladivasto glavo | 657 | 0,1 | 377 | 0,1 | 276 | 0,1 | 57,4 | 73,2 |
| - raztezni | 76 | 0 | 0 | 0,0 | 333 | 0,1 | 0,0 | - |
| - zatiči | 696 | 0,2 | 612 | 0,2 | 460 | 0,1 | 87,9 | 75,2 |
| - načrtni | 43.566 | 9,9 | 99.474 | 27,7 | 134.583 | 31,8 | 228,3 | 135,3 |
| - drugi | 3.575 | 0,8 | 7.023 | 2,0 | 4.632 | 1,0 | 196,4 | 66,0 |
| SKUPAJ | 439.669 | 100,0 | 359.302 | 100,0 | 423.484 | 100,0 | 81,7 | 117,9 |

Vir: Računalniški izpis prodaje po vrstah proizvodov ter po posameznih kupcih podjetja Blaj v letih 1998, 1999 in 2000.

Glede na povedano lahko ugotovimo, da je na padec skupne prodaje vijakov v letu 1999 za 18,3 % v primerjavi z letom 1998 najbolj vplivala zmanjšana prodaja vijakov s šestrobno notranjim vtisom (zmanjšala se je za 56,1 %) in prodaja vijakov s šestoglato glavo (zmanjšala se je za 27,3 %), medtem ko je 17,9 % povečanje skupne prodaje vijakov v letu 2000 glede na leto 1999 rezultat povečanja prodaje vseh zgoraj omenjenih, pomembnih vrst vijakov. Spreminjanje vrednostnega obsega prodaje je bilo skladno s spreminjanjem količinskega obsega prodaje (glej tabelo 29 na strani 32), le določene odstotne spremembe po posameznih letih so bile drugačne, kar pa je posledica spremembe prodajnih cen (glej po točko 6.3.7). Prodaja storitev in odpadnega materiala v povprečju ne predstavlja več kot 1,3 % celotne prodaje v obravnavanem obdobju (glej Priloga 11, na str. 8). Gre zato, da podjetje Blaj izkorišča občasno nezasedenost kapacitet in opravlja storitve termične obdelave kovin za druga domača podjetja iz kovinskopredelovalne industrije.

6.3.2. Obseg in struktura prodaje po posameznih prodajnih trgih

Za podjetje Blaj lahko rečemo, da je pretežno izvoznik, saj gre več kot 90 % prodaje na tuje trge. Ostala prodaja, katere pomen se zmanjšuje, ostaja na domačem trgu. Medtem ko je v letu 1999

predstavljala še 9 %, je v letu 2000 predstavljala le še 6 % in je v primerjavi z letom poprej za 26,5 % manjša. Ravno obratno pa velja za prodajo na tujem trgu, ki se je v letu 2000 povečala za 21,9 % in predstavljala 94 % celotne prodaje podjetja Blaj.

Tabela 34: Vrednostni obseg in struktura prodaje podjetja Blaj po prodajnih trgih v letih 1998, 1999 in 2000 ter v panogi (v 000 SIT in v %)

| PRODAJNI TRGI | 1998 | % | 1999 | % | 2000 | % | I _{99/98} | I _{00/99} | 2000 | % | I _{00/99} |
|---------------|----------------|------------|----------------|------------|----------------|------------|--------------------|--------------------|-------------------|------------|--------------------|
| Prodaja doma | 441.427 | 100 | 33.541 | 9 | 24.653 | 6 | 7,6 | 73,5 | 35.396.628 | 62 | 104,6 |
| Izvoz | 0 | - | 330.489 | 91 | 402.827 | 94 | - | 121,9 | 21.527.518 | 38 | 115,7 |
| SKUPAJ | 441.427 | 100 | 364.030 | 100 | 427.480 | 100 | 82,5 | 117,4 | 56.924.146 | 100 | 108,5 |

Vir: Računalniški izpis prodaje po vrstah proizvodov ter po posameznih kupcih podjetja Blaj v letih 1998, 1999 in 2000 ter Podatki in kazalniki iz statističnih podatkov bilance stanja in bilance uspeha gospodarskih družb RS za leto 2000.

Tu je potrebno pripomniti, da je prodaja na tujem trgu po ocenah podjetja v letu 1998 predstavljala približno 93 % celotne prodaje. V letu 1998 je podjetje namreč še v celoti izvažalo preko podjetja Kveb, ki je za podjetje Blaj vršilo vse transakcije v tujino in urejalo potrebno dokumentacijo. Z uvedbo DDV-ja je podjetje zaradi potrebe po pridobitvi statusa izvoznika začelo izvažati samo.

Tabela 35: Vrednostni obseg in struktura prodaje podjetja Blaj po tujih prodajnih trgih v letih 1998, 1999 in 2000

| IZVOZ | 1998 | % | 1999 | % | 2000 | % | I _{99/98} | I _{00/99} |
|---------------|----------------|------------|----------------|------------|----------------|------------|--------------------|--------------------|
| Nemčija | 323.085 | 79 | 273.315 | 83 | 293.258 | 73 | 84,6 | 107,3 |
| Avstrija | 71.021 | 17 | 37.676 | 11 | 75.329 | 19 | 53,0 | 199,9 |
| Nizozemska | 2.053 | 0 | 7.932 | 3 | 12.890 | 3 | 386,4 | 162,5 |
| Francija | 6.979 | 2 | 4.958 | 2 | 6.445 | 2 | 71,0 | 130,0 |
| Finska | 0 | 0 | 330 | 0 | 5.640 | 1 | - | 1709,1 |
| Anglija | 3.284 | 1 | 3.305 | 1 | 4.028 | 1 | 100,6 | 121,9 |
| Švica | 2.463 | 1 | 991 | 0 | 2.014 | 1 | 40,2 | 203,2 |
| Madžarska | 0 | 0 | 0 | 0 | 1.611 | 0 | - | - |
| Švedska | 0 | 0 | 991 | 0 | 1.209 | 0 | - | 122,0 |
| Hrvaška | 1.642 | 0 | 991 | 0 | 403 | 0 | 60,4 | 40,7 |
| SKUPAJ | 410.527 | 100 | 330.489 | 100 | 402.827 | 100 | 80,5 | 121,9 |

Vir: Računalniški izpis prodaje po vrstah proizvodov ter po posameznih kupcih podjetja Blaj v letih 1998, 1999 in 2000.

Največji delež izvoza je podjetje Blaj v celotnem obravnavanem obdobju realiziralo na nemškem trgu. Prodor na nemški trg sta podjetju Blaj omogočili kakovost in prilagodljivost. Njihova prednost pred konkurenti je v kratkih odzivnih časih. Na drugem mestu je bil v letu 2000 z 19 % izvoz v Avstrijo (v primerjavi z letom 1999 kar za 99,9 % večji), na tretjem mestu pa s 3% izvoz na Nizozemsko. Vrednost le-tega se je skozi celotno obravnavano obdobje povečevala: za 286,4 % v letu 1999 (glede na leto 1998) in za nadaljnjih 62,5 % v letu 2000 (v primerjavi z letom 1999). Izvoz v Francijo je bil v letu 2000 na četrtem mestu in je predstavljal 2 % celotnega izvoza.

6.3.3. Obseg in struktura prodaje po posameznih kupcih

Na poslovno uspešnost podjetja vplivajo kupci s svojim obsegom, strukturo in trajnostjo poslovnih vezi (Pučko 1998, str. 73). Ni namreč vseeno, kdo so kupci in kako veliki so, saj se že majhna sprememba v deležu posameznega kupca v skupni prodaji lahko odrazi na poslovni uspešnosti podjetja. V okviru analize prodaje po posameznih kupcih sem se zaradi tako majhnega deleža prodaje na domačem trgu, ki v povprečju ni presegel 9,2 % celotne prodaje v celotnem obravnavanem obdobju, v tabeli 36 omejila le na tuje kupce.

Tabela 36: Vrednostni obseg in struktura prodaje v podjetju Blaj po posameznih tujih kupcih v letih 1998, 1999 in 2000 ter v panogi (v 000 SIT in v %)

| KUPCI | 1998 | % | 1999 | % | 2000 | % | I _{99,98} | I _{00,99} |
|-------------------------------|----------------|--------------|----------------|--------------|----------------|--------------|--------------------|--------------------|
| 1. MAX MOTHESES, Nemčija | 66.095 | 16,1 | 67.420 | 20,4 | 73.717 | 18,3 | 102,0 | 109,3 |
| 2. ALBERT PASVAHL, Nemčija | 36.947 | 9,0 | 38.337 | 11,6 | 48.339 | 12,0 | 103,8 | 126,1 |
| 3. ACHILES SEIBERT, Nemčija | 84.158 | 20,5 | 33.379 | 10,1 | 41.088 | 10,2 | 39,7 | 123,1 |
| 4. REYHER, Nemčija | 39.410 | 9,6 | 37.676 | 11,4 | 39.880 | 9,9 | 95,6 | 105,8 |
| 5. RS RANDACK, Nemčija | 3.284 | 0,8 | 34.701 | 10,5 | 38.672 | 9,6 | 1.056,7 | 111,4 |
| 6. BOELLHOFF, Avstrija | 32.432 | 7,9 | 22.143 | 6,7 | 36.254 | 9,0 | 68,3 | 163,7 |
| 7. KELLNER&KUNZ, Avstrija | 14.779 | 3,6 | 8.262 | 2,5 | 23.767 | 5,9 | 55,9 | 287,7 |
| 8. BOELLHOFF, Nemčija | 31.200 | 7,6 | 19.829 | 6,0 | 17.724 | 4,4 | 63,6 | 89,4 |
| 9. POETTINGER, Avstrija | 15.600 | 3,8 | 3.966 | 1,2 | 13.696 | 3,4 | 25,4 | 345,3 |
| 10. WIDEX, Nemčija | 6.979 | 1,7 | 4.296 | 1,3 | 6.848 | 1,7 | 61,6 | 159,7 |
| 11. BORSTLAP, Holandija | 8.621 | 2,1 | 5.618 | 1,7 | 4.834 | 1,2 | 65,2 | 86,0 |
| 12. CIMEX HANDELS, Nemčija | 15.600 | 3,8 | 14.542 | 4,4 | 11.682 | 2,9 | 93,2 | 80,3 |
| 13. MCG METRIC COMP., Nemčija | 0 | 0 | 10.576 | 3,2 | 10.071 | 2,5 | - | 95,2 |
| 14. DRUGI | 55.422 | 13,5 | 29.744 | 9,0 | 36.255 | 9,0 | 53,7 | 121,9 |
| SKUPAJ | 410.527 | 100,0 | 330.489 | 100,0 | 402.827 | 100,0 | 80,5 | 121,9 |

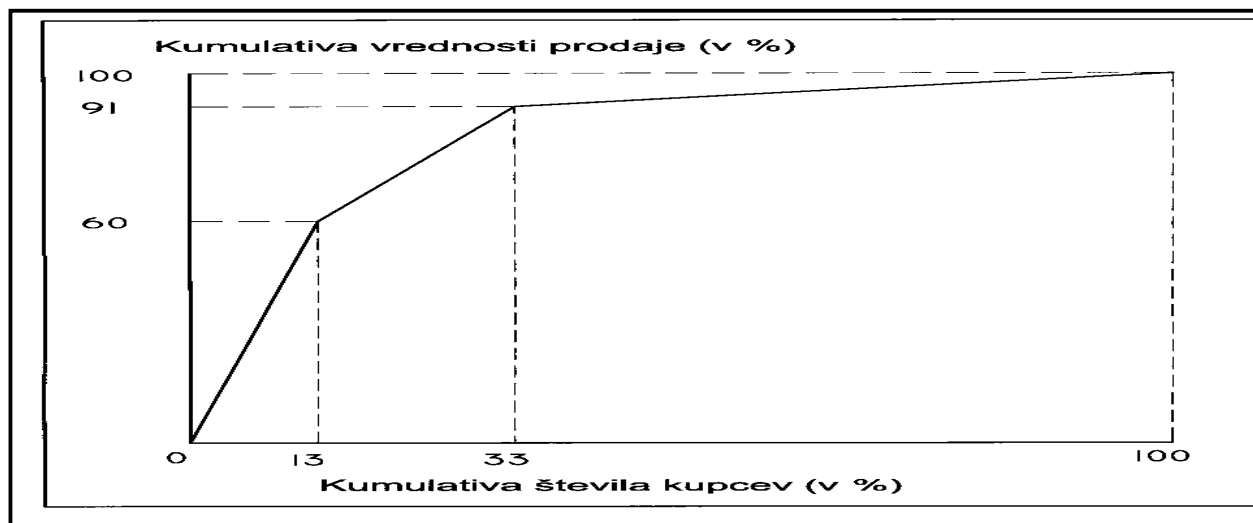
Vir: Računalniški izpis prodaje po vrstah proizvodov ter po posameznih kupcih podjetja Blaj v letih 1998, 1999 in 2000.

Pogled na tabelo 36 nam razkrije, da je v celotnem obravnavanem obdobju prvih pet kupcev (Max Mothes-Nemčija, Albert Pasvahl-Nemčija, Seibert-Nemčija, Reyher-Nemčija, Randack-Nemčija) predstavljalo več kot polovico vse prodaje (v letu 1998 56 %, v letu 1999 64 % in v letu 2000 60 %), na kupca pa je v povprečju odpadlo 12 % izvoza v obravnavanem obdobju. Ostalih osem kupcev (Boellhoff-Avstrija, Kellner&Kunz-Avstrija, Boellhof-Nemčija, Poettinger-Avstrija, Widex-Nemčija, Borstlap-Holandija, Cimex Handels-Nemčija, MCG Metric Component-Nemčija) je v opazovanem obdobju v povprečju predstavljalo 30 % vrednosti izvoza. Na posameznega kupca med navedenimi osmimi je v povprečju odpadlo 3,7 % vrednosti izvoza.

Strukturo kupcev po vrednosti nabav sem prikazala tudi grafično. S pomočjo ABC metode sem kupce po pomenu za obravnavano obdobje razdelila v tri skupine. V skupino A sem uvrstila 5 najpomembnejših kupcev, na katere je v letu 2000 odpadlo 60 % izvoza. V skupino B sem uvrstila osem za podjetje srednje pomembnih kupcev, ki so v povprečju predstavljali 20 % vseh tujih kupcev, nanje pa je odpadlo 31 % vrednosti izvoza. V skupino C sem uvrstila vse ostale kupce, ki jih je bilo v letu 1999 36 in v letu 2000 27. Prikaz grafične ABC metode razvrščanja

kupcev za leto 2000 kaže slika 4. V skupnem pogledu je mogoče za pričujočo strukturo kupcev trditi, da je za podjetje dokaj ugodna. Poleg tega velja omeniti, da podjetje ohranja stalna partnerstva, kar dodatno pripomore k poslovnemu uspehu.

Slika 4: Struktura kupcev podjetja Blaj po ABC metodi za leto 2000



Vir: Računalniški izpis prodaje po vrstah proizvodov ter po posameznih kupcih podjetja Blaj v letih 1998, 1999 in 2000.

6.3.4. Zadovoljstvo kupcev

Merjenje zadovoljstva kupcev zagotavlja podjetju povratno informacijo, kako je uspešno. Zato pomen zadovoljstva kupcev ni nikoli precenjen (Kaplan, Norton, 2000, str. 80). Po pogovoru z vodjo prodajnega oddelka v podjetju Blaj sem ugotovila, da v podjetju do sedaj niso merili zadovoljstva kupcev. Le-to so ocenjevali po povečanju nakupov. Da bi izmerila, kako ustrezna je ponudba kupcem, ki po vrednosti nakupov predstavljajo več kot polovico celotne vrednosti prodaje podjetja Blaj, sem po vzoru indeksa zadovoljstva podjetja Rockwater, ki ga v svojem delu navajata Kaplan in Norton, izdelala prilagojen indeks zadovoljstva kupcev podjetja Blaj, ki izraža značilnosti ponudbe vijakov in odnos podjetja do kupcev.

Tabela 37: Ocenjevanje zadovoljstva kupcev v podjetju Blaj

| MERILO | A | B | C | D | E | Povp. zadovoljstvo |
|-------------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|--------------------|
| 1. Kvaliteta | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 2. Kratek rok dobave | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4,6 |
| 3. Zanesljivost dobave | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4,4 |
| 4. Dobava na zeleni kraj | 5 | - | - | - | - | 5 |
| 5. Prožnost | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4,4 |
| 6. Odzivnost | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4,0 |
| 7. Zavešt o kakovosti in uspešnosti | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4,4 |
| 8. Upoštevanje standardov | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 9. Ustrezna (primerna) cena | 4 | 4 | 2 | 3 | - | 3,3 |
| 10. Kakovost osebja | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4,2 |
| INDEKS ZADOVOLJSTVA | 4,3 | 4,7 | 3,8 | 4,6 | 4,8 | 4,4 |

Vir: Kaplan, Norton, 2000, str. 90.

Legenda: 1-zelo nezadovoljen, 2-nezadovoljen, 3-srednje zadovoljen, 4-zadovoljen, 5-zelo zadovoljen.

Rezultati ankete so pokazali, da so kupci s ponudbo podjetja Blaj v povprečju zadovoljni. Medtem ko so bili trije kupci od petih anketiranih kupcev zelo zadovoljni, sta bila dva kupca le zadovoljna. Pri kupcu A in C lahko podjetje v prihodnosti pričakuje zmanjšanje nakupov, saj kot navajata Kaplan in Norton, lahko podjetje računa na vnovičen nakup le, če je kupec s ponudbo zelo zadovoljen (Kaplan, Norton, 2000, str. 80).

Podjetje je tako pridobilo oceno za vse izbrane lastnosti, ki so za kupca v okviru ponudbe zelo pomembne. Na podlagi rezultatov je mogoče ugotoviti, da so bili kupci najbolj zadovoljni s kvaliteto vijakov, kratkim rokom dobave, dobavo na želeni kraj (v kolikor je to posebej dogovorjeno) in upoštevanjem standardov. Zadovoljni so z zanesljivostjo dobave, prožnostjo, zavestjo o kakovosti in uspešnosti ter kakovostjo osebja.

6.3.5. Spremljanje in ocenjevanje toka prodaje

Enakomerna razporeditev prodaje za podjetje Blaj sploh ni tako pomembna, kot je pomembna za podjetja, ki temeljijo na lastni proizvodnji. Ker podjetje Blaj proizvaja izključno le po naročilu, so problemi s prekomernim povečanjem oziroma zmanjšanjem zalog bistveno manjši kot bi lahko bili sicer.

6.3.6. Spremljanje in ocenjevanje prodajnih poti

Podjetje Blaj prodaja na tuje trge izključno preko grosistov. Držati se namreč morajo nakupnih poti kupcev, ki vedno kupujejo pri grosistih. Eden od ciljev podjetja je prodajati neposrednemu, končnemu kupcu. Saj bi lahko, po ocenah podjetja, dosegli veliko višje prodajne cene na tujih trgih.

6.3.7. Prodajne cene

Prodajne cene so tiste cene, ki jih proizvajalec proizvodov ali storitev, kot poslovnih učinkov dosega na trgu oziroma pri njihovem prevzemniku (Turk, 1999, str. 149). Da bi podjetje vedelo do kakšne mere lahko zniža cene, oziroma kakšne popuste lahko daje svojim kupcem, mora v primeru posamične proizvodnje (v tem primeru gre za proizvodnjo po naročilu) imeti zelo jasno izdelano metodologijo in kalkulacijo cen (Mihelčič, 1995, str. 144). Prodajno ceno bom spremljala z izračunom povprečne prodajne cene kot razmerje med vrednostjo prodaje in količino prodaje, ki je enaka količini proizvodnje. To je le približna slika dejanski, vendar je razvidna razlika med doseženimi povprečnimi prodajnimi cenami iz izvoza in iz prodaje na domačem trgu. Kot sem že povedala, gre za maloserijsko proizvodnjo, ki tudi vpliva na oblikovanje prodajnih cen. Iz tabele 38 je razvidno, da je podjetje dosegalo precej višje cene na domačem trgu kot v izvozu. Tako visoke prodajne cene na domačem trgu so odraz izrednih, interventnih in manj kontinuiranih naročil.

Tabela 38: Dosežene povprečne prodajne cene podjetja Blaj po prodajnih trgih v letih 1998, 1999 in 2000 (v SIT/enoto)

| PROIZVOD/VIJAK | 1998 | 1999 | 2000 | I _{99/98} | I _{00/99} |
|----------------|---------|---------|---------|--------------------|--------------------|
| Prodaja doma | 1.359,0 | 1.089,4 | 1.617,7 | 80,2 | 148,5 |
| Izvoz | 470,8 | 491,9 | 480,4 | 104,5 | 97,7 |

Vir: Računalniški izpis prodaje po vrstah proizvodov ter po posameznih kupcih podjetja Blaj v letih 1998, 1999 in 2000.

Dosežene povprečne prodajne cene vijakov na tujem trgu so se v letu 1999 povečale za 4,5 %, kar je zanesljivo imelo pozitiven vpliv na uspešnost. Drugače je bilo v letu 2000, ko so le-te padle za 2,3 %, medtem ko so nabavne cene tolerančnega jekla (glej tabelo 27, na strani 30) porasle. To je vplivalo negativno na uspešnost.

6.4. ANALIZA FINANCIRANJA

Analiza financiranja je proces spoznavanja poslovanja iz vidika problematike financiranja podjetja oziroma iz vidika finančne funkcije, v okviru katere finančni oddelki v podjetju oskrbujejo posamezne vire sredstev (govorimo o pasivnem financiranju) in tako zbrana sredstva investirajo (aktivno financiranje), vračajo izposojena sredstva ter poleg tega skrbijo za tekočo likvidnost podjetja (Franetič, 1995, str. 130). Ker pasivno financiranje soustvarja določeno sestavo virov sredstev, aktivno financiranje pa določeno sestavo sredstev, mi bo kot informacijska osnova za analizo služila bilanca stanja. Osnovni cilj analize je omogočiti vplivanje na smotrno usmerjanje odvijanja poslovnega procesa z vzpostavljanjem smotrnih razmerij med sredstvi in obveznostmi do virov sredstev podjetja. Neravnovesja v bilanci imajo vpliv na poslovno uspešnost podjetja (Pučko, 1998, str. 81).

6.4.1. Obseg in struktura obveznosti do virov sredstev

Obveznosti do virov sredstev so razmerja poslovnega sistema do drugih pravnih in fizičnih oseb ter tudi do lastnikov poslovnega sistema. Dajejo nam odgovor na vprašanje "od kod" (Melavc, Turk, 1994, str. 102). Sestavo in obseg virov določata obseg in vrsta vlaganj v stalna in krožeča sredstva, zato želimo s presojanjem obsega virov sredstev ugotoviti, ali ima podjetje ustrezne vire v primerjavi z vsebino in obsegom ter možnosti za financiranje takih nalog (Koletnik, 1997, str. 267).

Podatki tabele 39 kažejo, da je vrednost vseh virov sredstev v letu 1998 znašala 360,887 milijonov SIT do 338,866 milijonov SIT. Opazen je trend zniževanja vrednosti. Takšno stanje je očitno posledica zmanjševanja vrednosti kapitala z največjim deležem v strukturi obveznosti do virov sredstev. Leta 2000 je znašala vrednost kapitala 178,507 milijonov SIT, kar je za 3,8 % manj kot leta 1999. V letu 1999 je bila vrednost lastniškega kapitala za 13,9 % manjša kot leta 1998. Vsako tako zmanjšanje lastniškega kapitala je pomenilo zmanjšanje finančne moči podjetja. Medtem ko nam samofinanciranje kaže grobo sliko o sposobnosti in pripravljenosti podjetja za uspešno in varno poslovanje, nam same obveznosti kažejo na obremenitev prihodkov in uspeha s stroški tujih virov (Koletnik, 1997, str. 223).

Gibanje dolgoročnih obveznosti iz financiranja s povprečnim 17 % strukturnim deležem je bilo podobno gibanju kratkoročnih obveznosti iz financiranja s povprečnim 11 % strukturnim deležem. Povečanju vrednosti v letu 1999 v primerjavi z letom 1998: prvih za 33,2 % in drugih za 9,1 % je v letu 2000 sledilo znižanje prvih za 20,2 % in drugih za 23,5 %. Opisane spremembe so narekovale ravno obratno gibanje kratkoročnih obveznosti iz poslovanja, kjer je padcu vrednosti za 16,7 % v letu 1999 v primerjavi z letom 1998, sledil v letu 2000 porast vrednosti za 39,7 % na 72,533 milijonov SIT. Pasivne časovne razmejitve so kratkoročno vnaprej vračunani stroški in kratkoročno odloženi prihodki, ki jih koristimo v enem letu (Zdravec, 1997, str. 59). Podjetje Blaj pa se za tako oblikovanje sredstev za kasnejše financiranje dejansko nastalih stroškov ne odloča.

Tabela 39: Obseg in struktura obveznosti do virov sredstev v podjetju Blaj v letih 1998, 1999 in 2000 ter v panogi (v 000 SIT in v %)

| POSTAVKA | BLAJ | | | | | | | | PANOGA | | |
|-----------------------|----------------|------------|----------------|------------|----------------|------------|--------------------|--------------------|-------------------|------------|--------------------|
| | 1998 | % | 1999 | % | 2000 | % | I _{99/98} | I _{00/99} | 2000 | % | I _{00/99} |
| Kapital | 207.407 | 58 | 185.565 | 53 | 178.507 | 53 | 89,5 | 96,2 | 19.572.182 | 43 | 103,0 |
| Dolg. rezervacije | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | - | - | 1.271.939 | 3 | 102,5 |
| Dolg. obveznosti | 51.418 | 14 | 68.513 | 20 | 54.661 | 16 | 133,2 | 79,8 | 5.023.208 | 11 | 101,5 |
| Kratk. obveznosti | 102.062 | 28 | 95.274 | 27 | 105.698 | 31 | 93,3 | 110,9 | 19.021.507 | 42 | 108,7 |
| -kratk. obv. iz fin. | 39.743 | 11 | 43.366 | 12 | 33.165 | 10 | 109,1 | 76,5 | 5.937.705 | 13 | 105,7 |
| -kratk. obv. iz posl. | 62.319 | 17 | 51.908 | 15 | 72.533 | 21 | 83,3 | 139,7 | 13.083.802 | 29 | 110,1 |
| Pas. čas. razmejitve | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | - | - | 277.837 | 1 | 150,5 |
| SKUPAJ VIRI | 360.887 | 100 | 349.352 | 100 | 338.866 | 100 | 96,8 | 97,0 | 45.166.673 | 100 | 105,3 |

Vir: Bilanca stanja podjetja Blaj na dan 31.12. v letih 1998, 1999 in 2000 ter Podatki in kazalniki iz statističnih podatkov bilance stanja in bilance uspeha gospodarskih družb RS za leto 2000.

Za ocenjevanje strukture virov financiranja se poslužujemo izračuna dveh kazalcev: stopnje kapitalizacije in stopnje zadolženosti. Oba kazalca kažeta, kakšno politiko vodi podjetje glede pridobivanja sredstev. Opazovanje vrednosti teh dveh kazalcev v seriji večletnih primerjav nam omogoča spoznati uspešnostni potencial podjetja (Koletnik, 1997, str. 223). Stopnja kapitalizacije je enaka razmerju med trajnimi⁴ in vsemi viri financiranja v podjetju. Tako pokaže grobo sliko o sposobnosti in pripravljenosti podjetja za uspešno in varno poslovanje (Koletnik, 1997, str. 223). Stopnja zadolženosti, pa je enaka razmerju med tujimi⁵ in vsemi viri financiranja. Pove nam, kolikšen del poslovanja je financiran s tujimi sredstvi. Dobimo jo tudi, če od ena odštejemo izračunano stopnjo kapitalizacije (Pučko, 1998, str. 83).

Iz tabele 40 je razvidno, da je bila v podjetju najnižja stopnja kapitalizacije v letu 2000. Znašala je 0,5268 ter še ustrezala izkustvenemu pravilu, da mora biti vsaj 0,5 oziroma vsaj nekaj več v korist kapitala. Medtem ko je v primerjavi z letom 1999 približno enaka, je bila v letu 1999 glede na leto 1998 nižja za približno 7,6 %. Skladno z zniževanjem stopnje kapitalizacije se je povečevala stopnja zadolženosti. Medtem ko je v letu 1998 še znašala 42,5 %, je v letu 2000 že

⁴ Trajne vire imenujemo tudi lastni viri ali kapital in so v denarni obliki pridobljena sredstva od ustanoviteljev podjetja, ki jih podjetje mora vrniti, le če preneha delovati (Žnidaršič-Kranjc, 1995, str. 96-97).

⁵ Tuja sredstva oziroma obveznosti so sredstva, ki jih mora podjetje prej ko slej vrniti, v nasprotju s sredstvi, ki jih podjetju dajo njihovi ustanovitelji (Žnidaršič-Kranjc, 1995, str. 96-97).

dosegla 47,3 %. Iz strukture virov financiranja lahko ugotovimo, kakšno poslovno politiko vodi podjetje glede pridobivanja sredstev.

Tabela 40: Stopnje kapitalizacije in stopnje zadolženosti v podjetju Blaj v letih 1998, 1999 in 2000 ter v panogi (v 000 SIT in v %)

| ŠTEVILO ZAPOSLENIH | BLAJ | | | | | PANOGA | |
|--|----------------|----------------|----------------|--------------------|--------------------|-------------------|--------------------|
| | 1998 | 1999 | 2000 | I _{99/98} | I _{00/99} | 2000 | I _{00/99} |
| 1. Lastni viri (v 000 SIT) | 207.407 | 185.565 | 178.507 | 89,5 | 96,2 | 19.572.182 | 103,0 |
| 2. Tuji viri (v 000 SIT) | 153.480 | 163.787 | 160.359 | 106,7 | 97,9 | 25.594.491 | 107,2 |
| 3. Skupaj viri (v 000 SIT) | 360.887 | 349.352 | 338.866 | 96,8 | 97,0 | 45.166.673 | 105,3 |
| 4. Stopnja kapitalizacije (v %) (1/3) | 57,47 | 53,12 | 52,68 | 92,4 | 99,2 | 43,33 | 97,8 |
| 5. Stopnja zadolženosti (v %) (2/3) | 42,53 | 46,88 | 47,32 | 110,2 | 100,9 | 56,67 | 101,8 |

Vir: Bilanca stanja podjetja Blaj na dan 31.12. v letih 1998, 1999 in 2000 ter Podatki in kazalniki iz statističnih podatkov bilance stanja in bilance uspeha gospodarskih družb RS za leto 2000.

6.4.2. Analiza razmerij med strukturo sredstev in strukturo virov

Analiza razmerij med strukturo sredstev in strukturo virov je grajena na spoznavanju "zlatih bilančnih pravil", ki so grajena na načelu skladnosti rokov zapadlosti z dobo vezave sredstev, kar pomeni, da je mogoče sredstva financirati le s tistimi viri, ki so enako dolgo na razpolago (Koletnik, 1997, str. 230). Hkrati pa obstajajo tri slabosti "zlatih bilančnih načel". Prvič ne stremijo po čim večji donosnosti, drugič temeljijo na primerjavi bilančnih podatkov, ki različno učinkujejo na likvidnost in tretjič likvidna sredstva, ki jih dobimo s prodajo, ne uporabimo samo za vračilo najetih virov (Koletnik, 1997, str. 232). Na tem načelu temelji celotna analiza presekov bilanc stanja. Njen rezultat je spoznanje, kako podjetje sledi temu načelu in kje od njega odstopa (Mramor, 1999, str. 331).

Iz tabele 41 je razvidno, da je podjetje vsako leto financiralo večji del dolgoročnih sredstev s kratkoročnimi viri. Tako je v letu 1998 financiralo 5 % delež dolgoročnih sredstev s kratkoročnimi viri, v letu 1999 7 % delež in v letu 2000 že 8 % delež.

Tabela 41: Bilanca stanja po ročnosti za podjetje Blaj na dan 31. 12. v letih 1998, 1999 in 2000 (v 000 SIT in %)

| POSTAVKA | BLAJ 1998 | | | | BLAJ 1999 | | | | BLAJ 2000 | | | |
|---------------|----------------|------------|----------------|------------|----------------|------------|----------------|------------|----------------|------------|----------------|------------|
| | Aktiva | | Pasiva | | Aktiva | | Pasiva | | Aktiva | | Pasiva | |
| | Vrednost | % | Vrednost | % | Vrednost | % | Vrednost | % | Vrednost | % | Vrednost | % |
| Kratk. vezano | 82.051 | 23 | 102.062 | 28 | 70.145 | 20 | 95.274 | 27 | 78.853 | 23 | 105.698 | 31 |
| Dolg. vezano | 278.836 | 77 | 258.825 | 72 | 279.207 | 80 | 254.078 | 73 | 260.013 | 77 | 233.168 | 69 |
| SKUPAJ | 360.887 | 100 | 360.887 | 100 | 349.352 | 100 | 349.352 | 100 | 338.866 | 100 | 338.866 | 100 |

Vir: Bilanca stanja podjetja Blaj na dan 31. 12. v letih 1998, 1999 in 2000.

Struktura sredstev in virov sredstev ni ugodna, zmanjšuje likvidnost, ker dolgoročna sredstva potrebujejo dalj časa, da se pretvorijo v denarna sredstva, medtem pa kratkoročne obveznosti že zapadejo v plačilo. Tako ugotovljeno dejstvo je moč še dodatno potrditi z analizo finančne stabilnosti in plačilne sposobnosti.

6.4.2.1. Finančna stabilnost

Finančna stabilnost je sposobnost trenutnega finančnega položaja podjetja prenesti negativne vplive, ne da bi se finančno ravnotežje porušilo (Bergant, 1993, str. 112). Finančna stabilnost je finančno ravnotežje podjetja. Je izraz dolgoročne rentabilnosti in likvidnosti podjetja ter pogoj plačilne sposobnosti (Golob, 1999, str. 24). Finančno stabilnost merimo s kazalnikom finančne stabilnosti, ki ga dobimo na podlagi podbilance dolgoročno vezanih sredstev in dolgoročnih virov in ga izrazimo kot razmerje med dolgoročnimi viri in dolgoročnimi sredstvi. Pove nam, v kolikšni meri so dolgoročna sredstva v podjetju financirana z dolgoročnimi lastnimi in tujimi viri. Vrednost tega kazalnika mora biti okrog ena, saj je podjetje takrat finančno stabilno. Če je vrednost večje od ena, podjetje del kratkoročnih sredstev financira z dolgoročnimi viri, kar je nesmotrno. V primeru, ko je vrednost količnika manjša od ena, podjetje del dolgoročnih sredstev financira s kratkoročnimi viri, kar pomeni, da bo podjetje verjetno imelo likvidnostne težave (Pučko, 1998, str. 89).

To ugotovitev potrjujejo tudi v tabeli 42 prikazane stopnje finančne stabilnosti, izračunane kot razmerje med dolgoročnimi viri in sredstvi, ki iz leta v leto padajo in ne dosežejo vrednosti ena. Z analizo razmerja med sredstvi in viri sredstev sem ugotovila, da v podjetju hitrost preoblikovanja sredstev ni skladna s hitrostjo dospelja obveznosti, pač pa je večja. Podjetje v vseh treh obravnavanih letih ni bilo finančno stabilno. Imelo je "predimenzionalna" stalna sredstva in tako kršilo načelo zdravega financiranja. To vodi podjetje v nezdrave razmere, ko s kratkoročnimi viri posega na področje financiranja stalnih sredstev. Zato nima čistih obratnih sredstev, temveč ima prekomerna stalna sredstva (Koletnik, 1997, str. 240).

Tabela 42: Izračun količnikov finančne stabilnosti v podjetju Blaj v letih 1998, 1999 in 2000 ter v panogi (v 000 SIT in v %)

| POSTAVKA | BLAJ | | | | | PANOGA | |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------------|--------------------|--------------|--------------------|
| | 1998 | 1999 | 2000 | I _{99/98} | I _{00/99} | 2000 | I _{00/99} |
| 1. Dolg. viri (v 000 SIT) | 258.825 | 254.078 | 233.168 | 98,2 | 91,8 | 25.867.329 | 102,7 |
| 2. Dolg. sred. (v 000 SIT) | 278.836 | 279.207 | 260.013 | 100,1 | 93,1 | 22.162.824 | 104,1 |
| 3. Količnik finančne stabilnosti (1/2) | 0,928 | 0,910 | 0,897 | 98,1 | 98,6 | 1,167 | 98,6 |

Vir: Bilanca stanja podjetja Blaj na dan 31.12. v letih 1998, 1999 in 2000 ter Podatki in kazalniki iz statističnih podatkov bilance stanja in bilance uspeha gospodarskih družb RS za leto 2000.

V panogi je bila v letu 2000 vrednost količnika finančne stabilnosti večja od ena, kar pomeni, da so v panogi del kratkoročnih sredstev financirali z dolgoročnimi viri.

6.4.2.2. Plačilna sposobnost

Plačilna sposobnost podjetja je sposobnost, da poravna svoje obveznosti v določenem roku, kar pomeni, da je podjetje plačilno sposobno, ko razpolaga vsaj s tako vsoto, ki v določenem obdobju ustreza znesku obveznosti (Žnidaršič-Kranjc, 1995, str. 233). Po Kodeksu poslovno-finančnih načel je smiselno plačilno sposobnost obravnavati iz dveh vidikov, kratkoročnega in dolgoročnega. Dolgoročno plačilno sposobnost podjetja, ki se odraža v strukturi podjetniških

naložb in virov financiranja podjetja in obeta, da bo podjetje na dolgi rok plačilno sposobno, smo že analizirali v okviru analize razmerij med strukturo sredstev in virov sredstev ter prišli do zaključkov, da ima podjetje na dolgi rok velike težave s plačilno sposobnostjo. Kratkoročno plačilno sposobnost, ki se kaže v sposobnosti podjetja, da ob dospelosti tekoče poravnava svoje obveznosti, je potrebno še analizirati (Cetinski, 1996, str. 317).

Temeljni kazalec likvidnosti je razmerje med denarnimi sredstvi in zapadlimi obveznostmi. Ker pa je zapadle obveznosti v podjetju težko spremljati, ocenjujemo likvidnost z naslednjimi tremi kazalci:

1. *Količnik obratne likvidnosti*⁶ je opredeljen kot razmerje med obratnimi sredstvi in kratkoročnimi obveznostmi. Meri sposobnost podjetja, da uspe kratkoročne obveznosti poravnati v celoti s svojimi obratnimi sredstvi. Optimalna velikost koeficienta naj bi bila 2.
2. *Količnik hitrega preizkusa likvidnosti*⁷ je opredeljen kot razmerje med kratkoročnimi sredstvi zmanjšanimi za zaloge in kratkoročnimi obveznostmi. Njegova želena vrednost naj bi bila 1.
3. *Količnik ostrega preizkusa likvidnosti* je opredeljen kot razmerje med seštevkom denarnih sredstev in kratkoročnih vrednostnih papirjev ter kratkoročnimi obveznostmi. Kazalec nam pove, koliko kratkoročnih obveznosti bi podjetje poravnalo na dan zapadlosti s svojimi najlikvidnejšimi sredstvi. Optimalna velikost tega kazalca je 0,5 (Pučko, 1998, str. 90).

Količniki likvidnosti (glej tabelo 43) so bili v podjetju v vseh treh obravnavanih letih zelo nizki. Količnik obratne likvidnosti je svojo največjo vrednost dosegel v letu 1998, ko je znašal 0,8039. Enako velja za količnik hitrega preizkusa likvidnosti, ki prav tako kaže na likvidnostne težave, saj je bil od zelene vrednosti trikrat manjši.

Tabela 43: Izračun količnikov statične likvidnosti v podjetju Blaj na dan 31. 12. v letih 1998, 1999 in 2000 ter v panogi (v 000 SIT)

| POSTAVKA | BLAJ | | | | | PANOGA | |
|--|---------------|---------------|---------------|--------------------|--------------------|---------------|--------------------|
| | 1998 | 1999 | 2000 | I _{99/98} | I _{00/99} | 2000 | I _{00/99} |
| 1. Obratna sredstva (v 000 SIT) | 82.051 | 70.145 | 78.853 | 85,5 | 112,4 | 21.161.758 | 108,4 |
| 2. Obratna sredstva-zaloge (v 000 SIT) | 23.761 | 28.825 | 34.345 | 121,3 | 119,2 | 13.990.310 | 111,4 |
| 3. Denarna sredstva+Likvid. VP (v 000 SIT) | 265 | 5.115 | 3.788 | 1930,2 | 74,1 | 1.348.498 | 101,1 |
| 4. Kratk. obveznosti (v 000 SIT) | 102.062 | 95.274 | 105.698 | 93,3 | 110,9 | 19.021.507 | 108,7 |
| 5. Količnik obratne likv. (1/4) | 0,8039 | 0,7362 | 0,7460 | 91,6 | 101,3 | 1,1125 | 99,7 |
| 6. Količnik hitrega preizkusa likv. (2/4) | 0,2328 | 0,3025 | 0,3249 | 129,9 | 107,4 | 0,7355 | 102,5 |
| 7. Količnik ostrega preizkusa likv. (3/4) | 0,0026 | 0,0537 | 0,0358 | 2065,4 | 66,7 | 0,0709 | 93,0 |

Vir: Bilanca stanja podjetja Blaj na dan 31.12. v letih 1998, 1999 in 2000 ter Podatki in kazalniki iz statističnih podatkov bilance stanja in bilance uspeha gospodarskih družb RS za leto 2000.

⁶ Logika količnika obratne likvidnosti temelji na tem, da bo podjetje lažje zagotovilo kratkoročno plačilno sposobnost, če so kratkoročne obveznosti pokrite z večjim zneskom obratnih sredstev. Optimalna velikost naj bi bila 2, vendar ta vrednost ni zanesljivo sodilo plačilne sposobnosti podjetja. Ker je količnik izračunan iz podatkov na dan 31. 12., ima lahko podjetje blokiran žiro račun, a kljub temu visok koeficient obratne likvidnosti (Bergant, 1999, str. 396).

⁷ V SRS in Kodeksu poslovno-finančnih načel imenovan tudi kot kratkoročni koeficient (Bergant, 1999, str. 396).

Različno gibanje količnika obratne likvidnosti (ki se je zmanjšal za 8,4 %) in količnika hitrega preizkusa likvidnosti (ki se je povečal za 29,9 %) v letu 1999 glede na leto 1998 je posledica povečanja zalog v podjetju. Vzrok za takšne rezultate so bile predvsem relativno visoke kratkoročne obveznosti. Vendar pa lahko kazalci sami tudi zavajajo, saj upoštevajo le stanje na dan bilance stanja, čeprav podjetje sproti poravnava svoje obveznosti. Po mnenju Franetiča, je mejna vrednost 1 za količnik hitrega preizkusa likvidnosti postavljena preostro. Po njegovem mnenju vsako podjetje, ki je vsaj malo profitabilno brez večjih težav podaljša oziroma preloži zapadlost kratkoročnih obveznosti ali pa najame premostitveni kredit. Navedeni kazalec ne pove ničesar o dejanskih rokih zapadlosti terjatev in obveznosti (Franetič, 1995, str. 132). Čeprav imajo kazalci v panogi nekoliko višje vrednosti, je bil, za razliko od podjetja, v letu 2000 prisoten trend upadanja vrednosti količnikov likvidnosti.

7. SKLEP

V sklepnem poglavju bom povzela problemska stanja, ki so negativno, in prednostna stanja, ki so pozitivno, vplivala na uspešnost poslovanja podjetja Blaj v obravnavanem obdobju. Na koncu bom skušala opredeliti glavni problem, ki je problemska stanja utegnil povzročiti, ter možne rešitve zanj.

Analiza uspeha je pokazala, da je podjetje Blaj v vseh treh obravnavanih letih poslovalo uspešno. Največji dobiček je doseglo v letu 1999: bil je kar petkrat večji od dobička v letu 1998. V letu 2000 se je nato zaradi izgube iz financiranja in izrednih dogodkov spet zmanjšal. Skladno z gibanjem dobička se je v obravnavanem obdobju gibala tudi stopnja donosnosti, ki se je sprva povečala, nato pa zaradi podobnega gibanja ekonomičnosti zmanjšala. Produktivnost dela se je gibala ravno v obratni smeri. Vzroke za takšen uspeh in uspešnost je potrebno iskati predvsem v analizi sredstev, zaposlenih ter analizi poslovnih funkcij.

Iz strukture stalnih sredstev je razvidno, da je podjetje v celotnem obravnavanem obdobju razpolagalo le z opredmetenimi osnovnimi sredstvi (za razliko od panoge), med katerimi je večji delež pripadal napremičninam, a se od deleža opreme v povprečju ni razlikoval za več kot štiri odstotne točke. Večji delež opreme v podjetju v primerjavi s panogo je pozitivno vplival na uspešnost poslovanja. Visoke stopnje odpisanosti osnovnih sredstev in opreme, ki so se povečale, pričajo, da podjetje ni namenjalo celotnih sredstev pridobljenih z amortizacijo v nakup novih osnovnih sredstev. Povečanje učinkovitosti osnovnih sredstev na račun povečanja vzdrževanja osnovnih sredstev je vplivalo pozitivno na uspešnost poslovanja podjetja. Kljub povečanju učinkovitosti osnovnih sredstev v letu 2000 je bila ta še vedno manjša v primerjavi s panogo.

Analiza gibljivih sredstev mi ni razkrila nobenih problemskih situacij, ki bi negativno vplivale na uspešnost poslovanja podjetja. Ugotovila sem le precejšnje razlike v strukturi panoge in podjetja. Medtem ko je v podjetju prevladoval delež zalog, ki se je skozi vsa tri leta zmanjševal, a v letu 2000 še vedno predstavljal več kot polovico gibljivih sredstev, je delež terjatev naraščal. Visoke

zaloge zaradi visokega koeficienta obračanja, ki bil je v primerjavi s panogo višji, niso bile problematične, kar je pozitivno vplivalo na uspešnost poslovanja podjetja.

Analiza zaposlenih mi je razkrila povečanje števila zaposlenih v letu 2000 glede na leto poprej, kar je bilo opravičeno s povečanim obsegom proizvodnje. Ugotovila sem, da je za podjetje značilen mlad kolektiv, ki pogojuje manjše stroške dela, kar zanesljivo pozitivno vpliva na uspešnost poslovanja. Edini sklep, ki bi utegnil pomeniti negativni vpliv na poslovno uspešnost, je nizka izobrazbena struktura zaposlenih, saj več kot polovico zaposlenih predstavljajo kvalificirani zaposleni. Ker ti zaposleni delajo neposredno v proizvodnji in opravljajo rutinska dela, višje izobrazbe ne potrebujejo. Prednosti v podjetju oziroma potenciali za dolgoročni uspeh se kažejo v zadovoljstvu zaposlenih, ki je trenutno še srednje, ter motiviranosti zaposlenih in želji po avtonomnosti, da bi s svojimi zamislimi prispevali k uspešnosti poslovanja podjetja.

Z analizo poslovnih funkcij sem ugotovila, da je negativno vplivalo na uspešnost poslovanja gibanje doseženih nabavnih in prodajnih cen, ki je bilo v letu 2000 ravno obratno. Vzroke je potrebno iskati v preveliki odvisnosti od enega samega tujega dobavitelja (Carla Casatija) in v neugodnih razmerah na tujem trgu, na katere pa podjetje ni imelo vpliva, saj so bili po oceni zadovoljstva kupcev le-ti zadovoljni s ponudbo. Dejstvo je, da podjetje nima vpliva na prodajne cene, temveč se podreja kupcem na tujem trgu.

Na podlagi opravljene analize stroškov sem ugotovila, da so se stroški gibal skladno z obsegom proizvodnje. V letu 2000 je bilo njihovo povečanje manjše od povečanja obsega proizvodnje, kar je še posebej pozitivno vplivalo na uspešnost poslovanja. Medtem ko je zmanjšanje stroškov materiala v vseh treh obravnavanih letih vplivalo pozitivno na uspešnost poslovanja, je povečanje stroškov dela v letu 2000 glede na leto 1999 in stroškov storitev zaradi večjih stroškov vzdrževanja osnovnih sredstev negativno vplivalo na uspešnost poslovanja. Delež stroškov dela je bil v letu 2000 v podjetju za 15 odstotnih točk večji kot v panogi.

Analiza financiranja je pokazala, da je bila struktura financiranja v celotnem obravnavanem obdobju ugodna. Zmanjševanje stopnje kapitalizacije in posledično zmanjševanja sposobnosti dodatnega zadolževanja bi utegnilo negativno vplivati na uspešnost poslovanja. Ker je podjetje v celotnem obravnavanem obdobju financiralo del dolgoročnih sredstev s kratkoročnimi sredstvi, je bilo vsako leto bolj finančno nestabilno. To mu je povzročalo tudi velike težave z likvidnostjo.

Kljub negativnim vplivom na poslovno uspešnost, ki sem jih zaznala s pomočjo tradicionalne analize poslovanja, mi je sodobna analiza poslovanja odkrila bolj pozitivne informacije usmerjene v prihodnost. Kažejo, kako uspešno podjetje ustvarja vrednost za prihodnost, ob tem ko je uvedlo v poslovanje proizvodnjo ravno ob pravem času in skuša zbuditi zavest za kakovost, proces inovacij in za skrajšanje časa proizvodnje vijakov. Ob tem dejavno spodbuja zaposlene k razmišljanju in skupnemu reševanju problemov. Zadovoljstvo zaposlenih v podjetju je zaenkrat še srednje, medtem ko so kupci s ponudbo podjetja zelo zadovoljni.

Ugotovitve analize poslovanja podjetja Blaj pa so, da najpomembnejša problemska stanja izhajajo iz 94 % prodaje na tuje trge izključno preko grosistov. Podjetje se mora zato držati prodajnih poti, ki jih določajo kupci, ki vedno kupujejo pri grosistih. Zapletene poti in veliko število posrednikov, od katerih vsak pristavi svoj lonček, znižuje dosežene prodajne cene podjetja, na katere podjetje samo nima dosti vpliva. Naveden vzrok bo podjetje lahko odpravilo tako, da bo prvič skrajšalo prodajne poti z bolj neposrednim dostopom do kupcev, kjer bo to mogoče, ter s svojimi kupci razvilo dolgoročno partnersko razmerje, na podlagi katerega bo lahko doseglo ugodnejše prodajne cene.

Na koncu diplomskega dela bi želela poudariti, da je analiza poslovanja podjetja Blaj predvsem zaradi obsega diplomskega dela omejena in nepopolna. Vendar lahko rečem, da so bili osnovni analitični pogledi na poslovanje podjetja osvetljeni. Le-ti so pokazali, da je podjetje Blaj v preteklosti poslovalo uspešno, ter da bi lahko v prihodnosti poslovalo še uspešneje, saj ima še veliko neizkoriščenih možnosti.

LITERATURA

- 1) Bergant Živko: Sistem kompleksne analize finančnega položaja podjetja. Ljubljana: Iteo - Inštitut za trženje in ekonomiko in organizacijo, 1993. 263 str.
- 2) Bergant Živko: Ali so kratkoročni, pospešeni in hitri koeficienti res informacije o kratkoročni plačilni sposobnosti? Zbornik referatov 31. simpozija o sodobnih metodah v računovodstvu, financah in reviziji. Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije in Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 1999, str. 395-410.
- 3) Božič Mila: Primer samoocelitve podjetja Lek po merilih evropske nagrade za kakovost in uveljavljanje analitičnih ugotovitev. Zbornik referatov 3. strokovnega poslovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije, 1997, str. 143-149.
- 4) 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.
- 5) Franetič Damjan: Analiza financiranja v podjetju. Zbornik referatov 1. strokovnega posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije, 1995, str. 129-139.
- 6) Golob Kristjan: Problemi merjenja uspešnosti poslovanja podjetij. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 37 str.
- 7) Kaltnekar Zdravko: Organizacija delovnih procesov. Kranj: Moderna organizacija, 1989. 360 str.
- 8) Kaplan Robert S., Norton David P.: Uravnoteženi sistem kazalnikov The Balanced Scorecard. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2000. 343 str.
- 9) Kavčič Slavka: Analiza poslovnega izida. Zbornik referatov 1. strokovnega posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije, 1995, str. 53-65.
- 10) Kavčič Slavka, Koželj Stanko, Odar Marjan: Razvitost računovodstva v slovenskih podjetjih. Revizor, Ljubljana, 1998, 10, str.19-41.
- 11) Koletnik Franc: Analiza računovodskih izkazov. Maribor: Ekonomska - poslovna fakulteta, 1997. 347 str.

- 12) Koželj Stanko: Odhodki. Revija za računovodstvo in finance, IKS, Ljubljana, 23(1996), 3-4, str. 142-148.
- 13) Lipovec Filip: Analiza in planiranje poslovanja. Ljubljana: ČGP Delo-TOZD Gospodarski vestnik, 1983. 401 str.
- 14) Melavc Dane, Turk Ivan: Uvod v računovodstvo. Kranj: Moderna organizacija, 1994. 492 str.
- 15) Mihelčič Helena: Ali je res (samo) prodaja kriva če je tržni delež podjetja premajhen? Zbornik referatov 1. strokovnega posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije, 1995, str. 140-153.
- 16) Milost Franko: Računovodstvo človeških zmožnosti: stvarnost ali iluzija? Zbornik referatov 31. simpozija o sodobnih metodah v računovodstvu, financah in reviziji. Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije in Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 1999, str. 187-198.
- 17) Miheljak Marija: Informacijska vrednost kazalnikov poslovanja iz zornega kota uporabnikov in njihove izrazne moči. Zbornik referatov 5. strokovnega posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije, 1999, str. 177-193.
- 18) Mramor Dušan: Uvod v poslovne finance. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 381 str.
- 19) Mramor Dušan: Sodobna finančna analiza podjetja. Zbornik referatov 31. simpozija o sodobnih metodah v računovodstvu, financah in reviziji. Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije in Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 1999, str. 327-337.
- 20) Pučko Danijel: Aktualnost analize poslovanja danes. Zbornik referatov 1. strokovnega posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije, 1995, str. 25-38.
- 21) Pučko Danijel: Analiza uspeha in uspešnosti poslovanja gospodarske združbe. Zbornik referatov 27. simpozija o sodobnih metodah v računovodstvu in poslovnih financah. Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije in Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 1995a, str. 61-71.
- 22) Pučko Danijel: Analiza in načrtovanje poslovanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 196 str.

- 23) Pučko Danijel: Ravnateljjevanje znanja. Zbornik referatov 4. strokovnega posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije, 1998a, str. 53-69.
- 24) Pučko Danijel, Rozman Rudi: Ekonomika in organizacija podjetja. 1. knjiga: Ekonomika podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1992. 343 str.
- 25) Rejc Adriana: Vloga nefinančnih kazalcev za presojanje uspešnosti poslovanja v novem poslovnem okolju. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 59 str.
- 26) Rozman Rudi: Opredelitev analize kot metode spoznavanja. Zbornik referatov 1. strokovnega posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije, 1995, str. 39-50.
- 27) Rozman Rudi: Kakovostno opravljena analiza kot pogoj za učinkovito odločanje in obratno: učinkovito odločanje na podlagi analize kot pogoj za kakovostno analizo. Portorož: Zbornik referatov 3. strokovnega posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije, 1997, str. 5-20.
- 28) Rusjan Borut: Management proizvodnje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1997. 114 str.
- 29) Slapničar Sergeja: Uporaba računovodskih informacij pri nadzoru posloводства. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 120 str.
- 30) Tekavčič Metka: Nekateri vidiki analize uspešnosti poslovanja. Portorož: Zbornik referatov 1. strokovnega posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije, 1995, str. 66-75.
- 31) Turk Ivan: Nov sistem medsebojno povezanih kazalnikov. Revizor, Ljubljana, 1995, 6, str. 7-18.
- 32) Turk Ivan: Uvod v ekonomiko gospodarske družbe. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 1997. 330 str.
- 33) Turk Ivan et al.: Finančno računovodstvo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 406 str.
- 34) Zadavec Rajko: Zaključni račun z analizo. Ljubljana: Primath, 1997. 287 str.
- 35) Žnidaršič - Kranjc Alenka: Ekonomika podjetja. Postojna: Dej, 1995. 272 str.

VIRI

1. Bilanca stanja podjetja Blaj na dan 31. 12. za leto 1998.
2. Bilanca stanja podjetja Blaj na dan 31. 12. za leto 1999.
3. Bilanca stanja podjetja Blaj na dan 31. 12. za leto 2000.
4. Bilanca uspeha podjetja Blaj za leto 1998.
5. Bilanca uspeha podjetja Blaj za leto 1999.
6. Bilanca uspeha podjetja Blaj za leto 2000.
7. Bilten Banke Slovenije. Ljubljana: Banka Slovenije, 10(2001), 5, 105 str.
8. Izpolnjeni anketni vprašalnik zaposlenih v podjetju Blaj
9. Kadrovska evidenca podjetja Blaj v letu 1998.
10. Kadrovska evidenca podjetja Blaj v letu 1999.
11. Kadrovska evidenca podjetja Blaj v letu 2000.
12. Podatki in kazalniki iz statističnih podatkov bilance stanja in bilance uspeha gospodarskih družb RS za leto 2000. Ljubljana: Agencija RS za plačilni promet.
13. Računalniški izpis nabave po vrstah repromateriala ter posameznih dobaviteljnih podjetja Blaj v letu 1998.
14. Računalniški izpis nabave po vrstah repromateriala ter posameznih dobaviteljnih podjetja Blaj v letu 1999.
15. Računalniški izpis nabave po vrstah repromateriala ter posameznih dobaviteljnih podjetja Blaj v letu 2000.
16. Računalniški izpis proizvodnje po vrstah proizvodov podjetja Blaj v letu 1998.
17. Računalniški izpis proizvodnje po vrstah proizvodov podjetja Blaj v letu 1999.
18. Računalniški izpis proizvodnje po vrstah proizvodov podjetja Blaj v letu 2000.
19. Računalniški izpis prodaje po vrstah proizvodov ter po posameznih kupcih podjetja Blaj v letu 1998.
20. Računalniški izpis prodaje po vrstah proizvodov ter po posameznih kupcih podjetja Blaj v letu 1999.
21. Računalniški izpis prodaje po vrstah proizvodov ter po posameznih kupcih podjetja Blaj v letu 2000.
22. Standardna klasifikacija dejavnosti (Statistični urad RS: Obvestilo o identifikaciji in razvrstitvi po dejavnosti).

PRILOGE

Priloga 1: Podatki iz bilance uspeha podjetja Blaj v letih 1998, 1999 in 2000 v tekočih cenah in stalnih cenah iz leta 2000 (v 000 SIT)

| POSTAVKA | 1998 | | 1999 | | 2000 |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | tekoče cene | stalne cene | tekoče cene | stalne cene | stalne cene |
| + Čisti prihodki od prodaje | 373.396 | 441.427 | 328.251 | 364.030 | 427.480 |
| <i>Prihodki od prodaje proizvodov in storitev doma</i> | 372.228 | 440.046 | 27.580 | 30.586 | 21.620 |
| <i>Prihodki od prodaje proizvodov in storitev v tujini</i> | 0 | 0 | 298.006 | 330.489 | 402.827 |
| <i>Prihodki od prodaje blaga in materiala doma</i> | 1.168 | 1.381 | 2.665 | 2.955 | 3.033 |
| <i>Prihodki od prodaje blaga in materiala v tujini</i> | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| + Sprememba vrednosti zalog | -4.111 | -4.860 | -1.797 | -1.993 | -2.021 |
| <i>Povečanje</i> | | 0 | | 0 | |
| <i>Zmanjšanje</i> | 4.111 | 4.860 | 1.797 | 1.993 | 2.021 |
| + Vrednost usredstvenih lastnih proizvodov in storitev | 1.946 | 2.300 | 18.143 | 20.121 | 10.081 |
| + Drugi poslovni prihodki | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| = Kosmati donos iz poslovanja | 371.231 | 438.867 | 344.597 | 382.158 | 435.540 |
| - Stroški blaga, materiala in storitev | 239.547 | 283.191 | 208.398 | 231.113 | 236.527 |
| <i>Nabavna vrednost prodanega blaga</i> | 1.168 | 1.381 | 3.901 | 4.326 | 3.328 |
| <i>Stroški materiala</i> | 177.769 | 210.157 | 148.686 | 164.893 | 158.234 |
| <i>Stroški storitev</i> | 60.610 | 71.653 | 55.811 | 61.894 | 74.965 |
| - Stroški dela | 100.761 | 119.119 | 101.517 | 112.582 | 140.308 |
| <i>Stroški plač</i> | 69.755 | 82.464 | 71.712 | 79.528 | 99.988 |
| <i>Stroški socialnega in pokojninskega zavarovanja</i> | 11.789 | 13.937 | 12.119 | 13.440 | 16.898 |
| <i>Drugi stroški dela</i> | 19.217 | 22.718 | 17.686 | 19.614 | 23.422 |
| - Amortizacija | 29.196 | 34.515 | 28.624 | 31.744 | 30.458 |
| - Odpisi obratnih sredstev | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| - Rezervacije | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| - Drugi poslovni odhodki | 2.809 | 3.320 | 3.180 | 3.527 | 6.473 |
| = Dobiček (izguba) iz poslovanja | - 1.082 | -1.278 | 2.878 | 3.192 | 21.774 |
| + Prihodki od financiranja | 214 | 253 | 1.628 | 1.805 | 710 |
| - Odpisi finančnih naložb | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| - Stroški obresti in drugi odhodki od financiranja | 4.659 | 5.508 | 10.213 | 11.326 | 11.977 |
| = Dobiček (izguba) iz rednega delovanja | -5.527 | -6.533 | -5.707 | -6.329 | -10.507 |
| + Izredni prihodki | 7.030 | 8.310 | 15.372 | 17.048 | 2.653 |
| - Izredni odhodki | 200 | 237 | 3.455 | 3.832 | 7.949 |
| = Celotni dobiček (izguba) | 1.303 | 1.540 | 6.210 | 6.887 | 5.211 |
| - Davek iz dobička | 103 | 122 | 0 | 0 | 0 |
| = Čisti dobiček (izguba) | 1.200 | 1.418 | 6.210 | 6.887 | 5.211 |

Vir: Bilanca uspeha podjetja Blaj v letih 1998, 1999, 2000.

Priloga 2: Podatki iz bilance uspeha panoge oziroma podskupine dejavnosti 28.750 v letih 1999 in 2000 v tekočih in stalnih cenah iz leta 2000 (v 000 SIT)

| POSTAVKA | 1999 | | 2000 |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|
| | tekoče cene | stalne cene | tekoče cene |
| + Čisti prihodki od prodaje | 47.291.701 | 52.446.497 | 56.924.146 |
| <i>Prihodki od prodaje proizvodov in storitev doma</i> | 22.327.033 | 24.760.680 | 25.718.174 |
| <i>Prihodki od prodaje proizvodov in storitev v tujini</i> | 16.344.580 | 18.126.139 | 20.721.547 |
| <i>Prihodki od prodaje blaga in materiala doma</i> | 8.192.906 | 9.085.933 | 9.678.454 |
| <i>Prihodki od prodaje blaga in materiala v tujini</i> | 427.182 | 473.745 | 805.971 |
| + Sprememba vrednosti zalog | -25.708 | -28.510 | -50.502 |
| <i>Povečanje</i> | 249.309 | 276.484 | 293.155 |
| <i>Zmanjšanje</i> | 275.017 | 304.994 | 343.657 |
| + Vrednost usredstvenih lastnih proizvodov in storitev | 297.571 | 330.006 | 315.496 |
| + Drugi poslovni prihodki | 52.433 | 58.148 | 66.910 |
| = Kosmati donos iz poslovanja | 47.615.997 | 52.806.141 | 57.256.050 |
| - Stroški blaga, materiala in storitev | 33.290.933 | 36.919.645 | 41.410.624 |
| <i>Nabavna vrednost prodanega blaga</i> | 6.881.056 | 7.631.091 | 8.268.195 |
| <i>Stroški materiala</i> | 18.086.417 | 20.057.837 | 23.369.561 |
| <i>Stroški storitev</i> | 8.323.460 | 9.230.717 | 9.772.868 |
| - Stroški dela | 9.146.223 | 10.143.161 | 10.464.604 |
| <i>Stroški plač</i> | 6.538.107 | 7.250.761 | 7.450.254 |
| <i>Stroški socialnega in pokojninskega zavarovanja</i> | 1.152.352 | 1.277.958 | 1.384.399 |
| <i>Drugi stroški dela</i> | 1.455.764 | 1.614.442 | 1.629.951 |
| - Amortizacija | 2.637.097 | 2.924.540 | 2.984.643 |
| - Odpisi obratnih sredstev | 341.863 | 379.126 | 277.748 |
| - Rezervacije | 439.310 | 487.195 | 344.488 |
| - Drugi poslovni odhodki | 253.145 | 280.738 | 295.671 |
| = Dobiček (izguba) iz poslovanja | 2.004.247 | 2.222.710 | 2.485.631 |
| = Izguba iz poslovanja | 496.821 | 550.974 | 1.007.359 |
| + Prihodki od financiranja | 701.488 | 777.950 | 958.964 |
| - Odpisi finančnih naložb | 30.128 | 33.412 | 24.353 |
| - Stroški obresti in drugi odhodki od financiranja | 1.293.537 | 1.434.533 | 1.861.301 |
| = Dobiček (izguba) iz rednega delovanja | 1.595.341 | 1.769.233 | 1.807.328 |
| = Izguba iz rednega delovanja | 710.092 | 787.492 | 1.255.746 |
| + Izredni prihodki | 1.295.631 | 1.436.855 | 889.086 |
| - Izredni odhodki | 555.513 | 616.064 | 431.271 |
| = Celotni dobiček (izguba) | 2.169.874 | 2.406.390 | 2.081.457 |
| = Celotna izguba | 544.507 | 603.858 | 1.072.060 |
| - Davek iz dobička | 225.779 | 250.389 | 219.628 |
| = Čisti dobiček (izguba) | 1.945.096 | 2.157.111 | 1.863.156 |
| = Čista izguba poslovnega leta | 545.508 | 604.968 | 1.073.387 |

Vir: Podatki in kazalniki iz statističnih podatkov bilance stanja in bilance uspeha gospodarskih družb za leto 2000.

Priloga 3: Podatki iz bilanc stanja podjetja Blaj na dan 31.12. v letih 1998, 1999 in 2000 v tekočih cenah in stalnih cenah iz leta 2000 (v 000 SIT)

| POSTAVKA | 1998 | | 1999 | | 2000 |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | tekoče cene | stalne cene | tekoče cene | stalne cene | stalne cene |
| A. Stalna sredstva | 231.721 | 278.836 | 252.448 | 279.207 | 260.013 |
| Neopredmetena dolgoročna sredstva | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Opredmetena osnovna sredstva | 231.721 | 278.836 | 252.448 | 279.207 | 260.013 |
| <i>Nepremečnine</i> | 121.297 | 145.960 | 128.020 | 141.590 | 136.695 |
| <i>Oprema in druga opredmetena sredstva</i> | 110.424 | 132.876 | 124.428 | 137.617 | 123.318 |
| Dolgoročne finančne naložbe | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Popravek kapitala | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| B. Gibljava sredstva | 68.187 | 82.051 | 63.423 | 70.145 | 78.853 |
| Zaloge | 48.441 | 58.290 | 37.360 | 41.320 | 44.508 |
| <i>Material</i> | 41.878 | 50.393 | 32.595 | 36.050 | 41.764 |
| <i>Nedokončana proizvodnja</i> | 6.563 | 7.897 | 4.765 | 5.270 | 2.744 |
| <i>Proizvodi</i> | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| <i>Blago</i> | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Dolgoročne terjatve iz poslovanja | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Kratkoročne terjatve iz poslovanja | 19.361 | 23.298 | 21.302 | 23.560 | 30.369 |
| Kratkoročne finančne naložbe | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Denarna sredstva | 220 | 265 | 4.625 | 5.115 | 3.788 |
| Aktivne časovne razmejitev | 165 | 198 | 136 | 150 | 188 |
| SKUPAJ AKTIVA | 299.908 | 360.887 | 315.871 | 349.352 | 338.866 |
| Kapital | 172.361 | 207.407 | 167.781 | 185.565 | 178.507 |
| <i>Osnovni kapital</i> | 172.361 | 207.407 | 155.862 | 172.383 | 152.163 |
| <i>Rezerve</i> | 0 | 0 | | 0 | 0 |
| <i>Preneseni čisti dobiček</i> | 0 | 0 | | 0 | 0 |
| <i>Revalorizacijski popravek kapitala</i> | 0 | 0 | 11.919 | 13.182 | 26.344 |
| <i>Nerazdeljeni čisti dobiček</i> | 0 | 0 | | 0 | 0 |
| Dolgoročne rezervacije | 0 | 0 | | 0 | 0 |
| Dolgoročne obveznosti | 42.730 | 51.418 | 61.947 | 68.513 | 54.661 |
| Kratkoročne obveznosti | 84.817 | 102.062 | 86.143 | 95.274 | 105.698 |
| Kratk. obveznosti iz financiranja | 33.028 | 39.743 | 39.210 | 43.366 | 33.165 |
| Kratk. obveznosti iz poslovanja | 51.789 | 62.319 | 46.933 | 51.908 | 72.533 |
| Pasivne časovne razmejitev | 0 | 0 | | 0 | 0 |
| SKUPAJ PASIVA | 299.908 | 360.887 | 315.871 | 349.352 | 338.866 |

Vir: Bilance stanja podjetja Blaj na dan 31.12. v letih 1998, 1999 in 2000.

Priloga 4: Podatki iz bilanc stanja za panogo na dan 31. 12. v letih 1999 in 2000 v tekočih cenah in stalnih cenah iz leta 2000 (v 000 SIT)

| POSTAVKA | 1999 | | 2000 |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|
| | tekoče cene | stalne cene | stalne cene |
| A. Stalna sredstva | 19.258.227 | 21.299.599 | 22.162.824 |
| Neopredmetena dolgoročna sredstva | 415.647 | 459.706 | 472.725 |
| Opredmetene osnovna sredstva | 17.966.277 | 19.870.702 | 20.790.811 |
| <i>Nepremečnine</i> | 9.886.602 | 10.934.582 | 11.662.523 |
| <i>Oprema in druga opredmetena sredstva</i> | 8.079.675 | 8.936.120 | 9.128.288 |
| Dolgoročne finančne naložbe | 866.294 | 958.121 | 885.898 |
| Popravek kapitala | 10.009 | 11.070 | 13.390 |
| B. Gibljava sredstva | 19.507.602 | 21.575.408 | 23.003.849 |
| Zaloge | 6.293.029 | 6.960.090 | 7.171.448 |
| <i>Material</i> | 2.699.596 | 2.985.753 | 3.313.107 |
| <i>Nedokončana proizvodnja</i> | 1.015.975 | 1.123.668 | 984.959 |
| <i>Proizvodi</i> | 1.126.850 | 1.246.296 | 1.057.981 |
| <i>Blago</i> | 1.450.608 | 1.604.373 | 1.815.401 |
| Dolgoročne terjatve iz poslovanja | 61.791 | 68.341 | 70.483 |
| Kratkoročne terjatve iz poslovanja | 9.956.925 | 11.012.359 | 12.418.450 |
| Kratkoročne finančne naložbe | 1.856.967 | 2.053.806 | 1.842.091 |
| Denarna sredstva | 1.205.580 | 1.333.371 | 1.348.498 |
| Aktivne časovne razmejitev | 133.310 | 147.441 | 152.879 |
| SKUPAJ AKTIVA | 38.765.829 | 42.875.007 | 45.166.673 |
| Kapital | 17.179.950 | 19.001.025 | 19.572.182 |
| <i>Osnovni kapital</i> | 6.666.940 | 7.373.636 | 7.115.085 |
| <i>Vplačan presežek kapitala</i> | 160.061 | 177.028 | 161.493 |
| <i>Rezerve</i> | 1.198.948 | 1.326.036 | 1.361.368 |
| <i>Preneseni čisti dobiček</i> | 3.038.069 | 3.360.104 | 4.474.420 |
| <i>Prenesena izguba iz prejšnjih let</i> | 1.250.218 | 1.382.741 | 1.627.237 |
| <i>Revalorizacijski popravek kapitala</i> | 5.963.751 | 6.595.909 | 7.298.892 |
| <i>Nerazdeljeni čisti dobiček</i> | 1.945.117 | 2.151.299 | 1.861.550 |
| <i>Izguba poslovnega leta</i> | 542.718 | 600.246 | 1.073.389 |
| Dolgoročne rezervacije | 1.121.659 | 1.240.555 | 1.271.939 |
| Dolgoročne obveznosti | 4.475.812 | 4.950.248 | 5.023.208 |
| Kratkoročne obveznosti | 15.821.475 | 17.498.551 | 19.021.507 |
| Kratk. obveznosti iz financiranja | 5.077.195 | 5.615.378 | 5.937.705 |
| Kratk. obveznosti iz poslovanja | 10.744.280 | 11.883.173 | 13.083.802 |
| Pasivne časovne razmejitev | 166.933 | 184.628 | 277.837 |
| SKUPAJ PASIVA | 38.765.829 | 42.875.007 | 45.166.673 |

Vir: Podatki in kazalniki iz statističnih podatkov bilance stanja in bilance uspeha gospodarskih družb RS za leto 2000.

Priloga 5: Revalorizirane nabavne vrednosti posameznih vrst osnovnih sredstev podjetja Blaj na dan 31.12. v letih 1998, 1999 in 2000 v tekočih cenah in stalnih cenah iz leta 2000 (v 000 SIT)

| POSTAVKA | 1998 | | 1999 | | 2000 |
|--------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | tekoče cene | stalne cene | tekoče cene | stalne cene | stalne cene |
| 1. Zgradbe | 145.413 | 174.980 | 156.464 | 173.049 | 170.390 |
| 2. Oprema | 371.640 | 457.954 | 424.291 | 469.266 | 474.806 |
| SKUPAJ OSNOVNA SREDSTVA | 517.053 | 632.934 | 580.755 | 642.315 | 645.196 |

Vir: Bilance stanja podjetja Blaj na dan 31.12. v letih 1998, 1999 in 2000.

Priloga 6: Količinski in vrednostni obseg nabave ter povprečne nabavne cene podjetja Blaj po velikih skupinah prvin nabave v letih 1998, 1999 in 2000 v tekočih cenah in stalnih cenah iz leta 2000

| POSTAVKA | | 1998 | | 1999 | | 2000 |
|---|-----------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | | tekoče cene | stalne cene | tekoče cene | stalne cene | stalne cene |
| 1. MATERIAL | Vredn. obseg nabave (v 000 SIT) | 119.379 | 141.129 | 84.745 | 93.983 | 96.793 |
| | Količinski obseg nabave (v kg) | 1.077.713 | 1.077.713 | 715.637 | 715.637 | 860.468 |
| | Povp. nabavna cena (SIT/kg) | 110,8 | 131,0 | 118,4 | 131,3 | 112,5 |
| <i>-netolerančno jeklo</i> | Vredn. obseg nabave (v 000 SIT) | 105.431 | 124.640 | 59.098 | 65.540 | 43.567 |
| | Količinski obseg nabave (v kg) | 957.554 | 957.554 | 459.676 | 459.676 | 391.303 |
| | Povp. nabavna cena (SIT/kg) | 110,1 | 130,2 | 128,6 | 142,6 | 111,3 |
| <i>-tolerančno jeklo</i> | Vredn. obseg nabave (v 000 SIT) | 13.948 | 16.489 | 25.647 | 28.443 | 53.226 |
| | Količinski obseg nabave (v kg) | 120.159 | 120.159 | 255.961 | 255.961 | 469.165 |
| | Povp. nabavna cena (SIT/kg) | 116,1 | 137,2 | 100,2 | 111,1 | 113,4 |
| 2. POLIZDELKI IZ KOOPERACIJE | Vredn. obseg nabave (v 000 SIT) | 28.978 | 34.257 | 10.610 | 11.766 | 362 |
| | Količinski obseg nabave (v kg) | 70.915 | 70.915 | 97.751 | 97.751 | 3.007 |
| | Povp. nabavna cena (SIT/kg) | 408,6 | 483,1 | 108,5 | 120,4 | 120,4 |
| 3. DRUGO | Vredn. obseg nabave (v 000 SIT) | 5.888 | 6.961 | 5.357 | 5.941 | 5.315 |
| | Količinski obseg nabave (v kosih) | 63.381 | 63.381 | 65.259 | 65.259 | 45.811 |
| | Povp. nabavna cena (SIT/kos) | 92,9 | 109,8 | 82,1 | 91,0 | 116,0 |
| SKUPAJ Vrednostni obseg nabave (v 000 SIT) | | 154.245 | 182.347 | 100.712 | 111.690 | 102.470 |

Vir: Računalniški izpis nabave po vrstah repromateriala ter posameznih dobaviteljih podjetja Blaj v letih 1998, 1999 in 2000.

Priloga 7: Vrednostni obseg prodaje podjetja Blaj po nabavnih trgih v letih 1998, 1999 in 2000 v tekočih cenah in stalnih cenah iz leta 2000 (v 000 SIT)

| NABAVNI TRGI | 1998 | | 1999 | | 2000 |
|---------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | tekoče cene | stalne cene | tekoče cene | stalne cene | stalne cene |
| 1. Nabava doma | 140.297 | 165.858 | 75.065 | 83.247 | 49.244 |
| 2. Uvoz | 13.948 | 16.489 | 25.647 | 28.443 | 53.226 |
| SKUPAJ Vrednostni obseg nabave | 154.245 | 182.347 | 100.712 | 111.690 | 102.470 |

Vir: Računalniški izpis nabave po vrstah repromateriala ter posameznih dobaviteljih podjetja Blaj v letih 1998, 1999 in 2000.

Priloga 8: Vrednostni obseg nabave podjetja Blaj po posameznih dobaviteljih v letih 1998, 1999 in 2000 v tekočih in stalnih cenah iz leta 2000 (v 000 SIT)

| DOBAVITELJI | 1998 | | 1999 | | 2000 |
|---------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | tekoče cene | stalne cene | tekoče cene | stalne cene | stalne cene |
| 1. INEKSA Štore (Jeklo Štore) | 80.374 | 95.018 | 38.722 | 42.943 | 19.650 |
| 2. CARLO CASATI | 0 | 0 | 24.382 | 27.040 | 53.005 |
| 3. KOVINOTEHNA | 20.185 | 23.863 | 12.014 | 13.323 | 8.707 |
| 3. METAL RAVNE | 5.315 | 6.283 | 1.435 | 1.591 | 5.004 |
| 4. MERKUR | 4.251 | 5.026 | 7.721 | 8.563 | 4.113 |
| 5. MPP-Gonila | 18.668 | 22.069 | 4.897 | 5.431 | 362 |
| 6. TIKA Trbovlje | 3.259 | 3.853 | 2.629 | 2.916 | 3.545 |
| 7. Drugi dobavitelji | 22.192 | 26.235 | 8.912 | 9.883 | 8.084 |
| SKUPAJ Vrednostni obseg nabave | 154.244 | 182.347 | 100.712 | 111.690 | 102.470 |

Vir: Računalniški izpis nabave po vrstah repromateriala ter posameznih dobaviteljih podjetja Blaj v letih 1998, 1999 in 2000.

Priloga 9: Stroški podjetja Blaj po naravnih vrstah v letih 1998, 1999 in 2000 v tekočih cenah in stalnih cenah iz leta 2000 (v 000 SIT)

| POSTAVKA | 1998 | | 1999 | | 2000 |
|-----------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | tekoče cene | stalne cene | tekoče cene | stalne cene | stalne cene |
| 1. Stroški materiala | 178.937 | 211.538 | 152.587 | 169.219 | 161.562 |
| 2. Stroški storitev | 60.610 | 71.653 | 55.811 | 61.894 | 74.965 |
| 3. Stroški dela | 100.761 | 119.119 | 101.517 | 112.582 | 140.308 |
| - stroški plač | 69.755 | 82.464 | 71.712 | 79.528 | 99.988 |
| 4. Stroški amortizacije | 29.196 | 34.515 | 28.624 | 31.744 | 30.458 |
| 5. Odpisi zalog in terjatev | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 6. Stroški dajatev | 937 | 1.108 | 1.302 | 1.445 | 5.077 |
| SKUPAJ STROŠKI | 370.441 | 437.933 | 339.841 | 376.884 | 412.370 |

Vir: Bilanca uspeha podjetja Blaj v letih 1998, 1999 in 2000.

Priloga 10: Količinski in vrednostni obseg prodaje ter povprečne prodajne cene podjetja Blaj po vrstah proizvodov v letih 1998, 1999 in 2000 v tekočih cenah in stalnih cenah iz leta 2000

| POSTAVKA | | 1998 | | 1999 | | 2000 |
|--|----------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | | tekoče cene | stalne cene | tekoče cene | stalne cene | stalne cene |
| 1. VIJAKI | Vredn. obseg prodaje (v 000 SIT) | 371.910 | 439.669 | 323.987 | 359.302 | 423.484 |
| | Količinski obseg prodaje (v kg) | 893.415 | 893.415 | 698.263 | 698.263 | 851.265 |
| | Povp. prodajna cena (SIT/kg) | 416,3 | 492,1 | 464,0 | 514,6 | 497,5 |
| - s šestrobnim notranjim vtisom | Vredn. obseg prodaje (v 000 SIT) | 155.039 | 183.286 | 72.597 | 80.510 | 91.934 |
| | Količinski obseg prodaje (v kg) | 385.347 | 385.347 | 150.996 | 150.996 | 186.136 |
| | Povp. prodajna cena (SIT/kg) | 402,3 | 475,6 | 480,8 | 533,2 | 493,9 |
| - s šestoglato glavo | Vredn. obseg prodaje (v 000 SIT) | 124.557 | 147.251 | 96.584 | 107.114 | 119.833 |
| | Količinski obseg prodaje (v kg) | 273.545 | 273.545 | 193.031 | 193.031 | 218.099 |
| | Povp. prodajna cena (SIT/kg) | 455,3 | 538,3 | 500,4 | 554,9 | 549,4 |
| - regulirni | Vredn. obseg prodaje (v 000 SIT) | 11.042 | 13.054 | 12.856 | 14.257 | 15.139 |
| | Količinski obseg prodaje (v kg) | 33.950 | 33.950 | 36.233 | 36.233 | 30.003 |
| | Povp. prodajna cena (SIT/kg) | 325,2 | 384,5 | 354,8 | 393,5 | 504,6 |
| - s štirioglato glavo | Vredn. obseg prodaje (v 000 SIT) | 2.374 | 2.806 | 3.046 | 3.378 | 2.338 |
| | Količinski obseg prodaje (v kg) | 8.958 | 8.958 | 10.915 | 10.915 | 6.894 |
| | Povp. prodajna cena (SIT/kg) | 265,0 | 313,3 | 279,1 | 309,5 | 339,1 |
| - prilagodni | Vredn. obseg prodaje (v 000 SIT) | 36.731 | 43.423 | 41.216 | 45.708 | 53.542 |
| | Količinski obseg prodaje (v kg) | 101.254 | 101.254 | 93.857 | 93.857 | 116.306 |
| | Povp. prodajna cena (SIT/kg) | 362,8 | 428,9 | 439,1 | 487,0 | 460,4 |
| - očesni | Vredn. obseg prodaje (v 000 SIT) | 1.082 | 1.279 | 766 | 849 | 414 |
| | Količinski obseg prodaje (v kg) | 328 | 328 | 154 | 154 | 99 |
| | Povp. prodajna cena (SIT/kg) | 3.298,8 | 3.899,4 | 4.974 | 5.513,0 | 4.181,8 |
| - s kladivasto glavo | Vredn. obseg prodaje (v 000 SIT) | 556 | 657 | 340 | 377 | 276 |
| | Količinski obseg prodaje (v kg) | 196 | 196 | 184 | 184 | 129 |
| | Povp. prodajna cena (SIT/kg) | 2.836,7 | 3.352,0 | 1.847,8 | 2.048,9 | 2.139,5 |
| - raztezni | Vredn. obseg prodaje (v 000 SIT) | 64 | 76 | 0 | 0 | 333 |
| | Količinski obseg prodaje (v kg) | 80 | 80 | 0 | 0 | 700 |
| | Povp. prodajna cena (SIT/kg) | 800 | 950 | 0 | 0 | 475,7 |
| - zatiči | Vredn. obseg prodaje (v 000 SIT) | 589 | 696 | 552 | 612 | 460 |
| | Količinski obseg prodaje (v kg) | 508 | 508 | 542 | 542 | 714 |
| | Povp. prodajna cena (SIT/kg) | 1.159,4 | 1.370,1 | 1.018,5 | 1.129,2 | 644,3 |
| - načrtni | Vredn. obseg prodaje (v 000 SIT) | 36.852 | 43.566 | 89.697 | 99.474 | 134.583 |
| | Količinski obseg prodaje (v kg) | 83.510 | 83.510 | 200.782 | 200.782 | 285.587 |
| | Povp. prodajna cena (SIT/kg) | 441,3 | 521,7 | 446,7 | 495,4 | 471,3 |
| - drugi | Vredn. obseg prodaje (v 000 SIT) | 3.024 | 3.575 | 6.333 | 7.023 | 4.632 |
| | Količinski obseg prodaje (v kg) | 5.739 | 5.739 | 11.569 | 11.569 | 6.598 |
| | Povp. prodajna cena (SIT/kg) | 526,9 | 622,9 | 547,4 | 607,1 | 702,0 |
| 2. STORITVE | Vredn. obseg prodaje (v 000 SIT) | 319 | 377 | 1.599 | 1.773 | 963 |
| | Količinski obseg prodaje (v kg) | 2.658 | 2.658 | 11.844 | 11.844 | 6.420 |
| | Povp. prodajna cena (SIT/kg) | 120,0 | 141,8 | 135,0 | 149,7 | 150,0 |
| 3. ODPADKI | Vredn. obseg prodaje (v 000 SIT) | 1.168 | 1.381 | 2.665 | 2.955 | 3.033 |
| | Količinski obseg prodaje (v kg) | 138.572 | 138.572 | 119.759 | 119.759 | 150.090 |
| | Povp. prodajna cena (SIT/kg) | 8,4 | 10,0 | 22,3 | 24,7 | 20,2 |
| SKUPAJ Vrednostni obseg prodaje (v 000 SIT) | | 373.397 | 441.427 | 328.251 | 364.030 | 427.480 |

Vir: Računalniški izpis prodaje po vrstah proizvodov ter po posameznih kupcih podjetja Blaj v letih 1998, 1999 in 2000.

Priloga 11: Vrednostni obseg in struktura prodaje podjetja Blaj v letih 1998, 1999 in 2000 (v 000 SIT in v %)

| POSTAVKA | 1998 | % | 1999 | % | 2000 | % | I _{99/98} | I _{00/99} |
|--------------------------------|----------------|--------------|----------------|--------------|----------------|--------------|--------------------|--------------------|
| 1. Vijaki | 439.669 | 99,6 | 359.302 | 98,7 | 423.484 | 99,1 | 81,7 | 117,9 |
| 2. Termična obdelava | 377 | 0,1 | 1.773 | 0,5 | 963 | 0,2 | 470,3 | 54,3 |
| 3. Ostružki (odpadni material) | 1.381 | 0,3 | 2.955 | 0,8 | 3.033 | 0,7 | 214,0 | 102,6 |
| SKUPAJ | 441.427 | 100,0 | 364.030 | 100,0 | 427.480 | 100,0 | 82,5 | 117,4 |

Vir: Računalniški izpis prodaje po vrstah proizvodov ter po posameznih kupcih podjetja Blaj v letih 1998, 1999 in 2000.

Priloga 12: Vrednostni obseg prodaje podjetja Blaj po prodajnih trgih v letih 1998, 1999 in 2000 v tekočih cenah in stalnih cenah iz leta 2000 (v 000 SIT)

| PRODAJNI TRGI | 1998 | | 1999 | | 2000 |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | tekoče cene | stalne cene | tekoče cene | stalne cene | stalne cene |
| 1. Prodaja doma | 373.397 | 441.427 | 30.245 | 33.541 | 24.653 |
| 2. Izvoz | 0 | 0 | 298.006 | 330.489 | 402.827 |
| SKUPAJ Vrednostni obseg prodaje | 373.397 | 441.427 | 328.251 | 364.030 | 427.480 |

Vir: Računalniški izpis prodaje po vrstah proizvodov ter po posameznih kupcih podjetja Blaj v letih 1998, 1999 in 2000.

Priloga 13: Vrednostni obseg prodaje podjetja Blaj po tujih prodajnih trgih v letih 1998, 1999 in 2000 v tekočih cenah in stalnih cenah iz leta 2000 (v 000 SIT)

| IZVOZ | 1998 | | 1999 | | 2000 |
|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | tekoče cene | stalne cene | tekoče cene | stalne cene | stalne cene |
| 1. Nemčija | 273.293 | 323.085 | 246.452 | 273.315 | 293.258 |
| 2. Avstrija | 60.076 | 71.021 | 33.972 | 37.676 | 75.329 |
| 3. Nizozemska | 1.737 | 2.053 | 7.152 | 7.932 | 12.890 |
| 4. Francija | 5.903 | 6.979 | 4.471 | 4.958 | 6.445 |
| 5. Finska | 0 | 0 | 297 | 330 | 5.640 |
| 6. Anglija | 2.778 | 3.284 | 2.980 | 3.305 | 4.028 |
| 7. Švica | 2.083 | 2.463 | 894 | 991 | 2.014 |
| 8. Madžarska | 0 | 0 | 0 | 0 | 1.611 |
| 9. Švedska | 0 | 0 | 894 | 991 | 1.209 |
| 10. Hrvaška | 1.389 | 1.642 | 894 | 991 | 403 |
| SKUPAJ | 347.259 | 410.527 | 298.006 | 330.489 | 402.827 |

Vir: Računalniški izpis prodaje po vrstah proizvodov ter po posameznih kupcih podjetja Blaj v letih 1998, 1999 in 2000.

Priloga 14: Vrednostni obseg prodaje podjetja Blaj po posameznih tujih kupcih v letih 1998, 1999 in 2000 v tekočih cenah in stalnih cenah iz leta 2000 (v 000 SIT)

| TUJI KUPCI | 1998 | | 1999 | | 2000 |
|-------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | tekoče cene | stalne cene | tekoče cene | stalne cene | stalne cene |
| 1. MAX MOTHESE, Nemčija | 55.909 | 66.095 | 60.793 | 67.420 | 73.717 |
| 2. ALBERT PASVAHL, Nemčija | 31.253 | 36.947 | 34.569 | 38.337 | 48.339 |
| 3. ACHILES SEIBERT, Nemčija | 71.188 | 84.158 | 30.098 | 33.379 | 41.088 |
| 4. REYHER, Nemčija | 33.336 | 39.410 | 33.973 | 37.676 | 39.880 |
| 5. RS RANDACK, Nemčija | 2.778 | 3.284 | 31.290 | 34.701 | 38.672 |
| 6. BOELLHOFF, Avstrija | 27.434 | 32.432 | 19.967 | 22.143 | 36.254 |
| 7. KELLNER&KUNZ, Avstrija | 12.501 | 14.779 | 7.450 | 8.262 | 23.767 |
| 8. BOELLHOFF, Nemčija | 26.392 | 31.200 | 17.880 | 19.829 | 17.724 |
| 9. POETTINGER, Avstrija | 13.196 | 15.600 | 3.576 | 3.966 | 13.696 |
| 10. WIDEX, Nemčija | 5.903 | 6.979 | 3.874 | 4.296 | 6.848 |
| 11. BORSTLAP, Holandija | 7.292 | 8.621 | 5.066 | 5.618 | 4.834 |
| 12. CIMEX HANDELS, Nemčija | 13.196 | 15.600 | 13.113 | 14.542 | 11.682 |
| 13. MCG METRIC COMP., Nemčija | 0 | 0 | 9.536 | 10.576 | 10.071 |
| 14. DRUGI | 46.881 | 55.422 | 26.821 | 29.744 | 36.255 |
| SKUPAJ | 347.259 | 410.527 | 298.006 | 330.489 | 402.827 |

Vir: Računalniški izpis prodaje po vrstah proizvodov ter po posameznih kupcih podjetja Blaj v letih 1998, 1999 in 2000.

Priloga 15: Dosežene povprečne prodajne cene podjetja Blaj po vrstah proizvodov v letih 1998, 1999 in 2000 (v SIT/enoto)

| PROIZVOD | 1998 | 1999 | 2000 | I _{99/98} | I _{00/99} |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------------|--------------------|
| I. VIJAKI | 492,1 | 514,6 | 497,5 | 104,6 | 96,7 |
| - s šestrobnim notranjim vtisom | 475,6 | 533,2 | 493,9 | 112,1 | 92,6 |
| - s šestoglato glavo | 538,3 | 554,9 | 549,4 | 103,1 | 99,0 |
| - regulirni | 384,5 | 393,5 | 504,6 | 102,3 | 128,2 |
| - s štirioglato glavo | 313,3 | 309,5 | 339,1 | 98,8 | 109,6 |
| - prilagodni | 428,9 | 487,0 | 460,4 | 113,5 | 94,5 |
| - očesni | 3.899,4 | 5.513,0 | 4.181,8 | 141,5 | 75,9 |
| - s kladivasto glavo | 3.352,0 | 2.048,9 | 2.139,5 | 61,1 | 104,4 |
| - raztezni | 950 | 0 | 475,7 | 0 | |
| - zatiči | 1.370,1 | 1.129,2 | 644,3 | 82,4 | 57,1 |
| - načrtni | 521,7 | 495,4 | 471,3 | 95,0 | 95,0 |
| - drugi | 622,9 | 607,1 | 702,0 | 97,5 | 115,6 |
| II. STORITVE (termična obdelava) | 141,8 | 149,7 | 150 | 105,6 | 100,2 |
| III. ODPADKOV (odpadni material) | 10,0 | 24,7 | 20,2 | 247,0 | 81,8 |

Vir: Računalniški izpis prodaje po vrstah proizvodov ter po posameznih kupcih podjetja Blaj v letih 1998, 1999 in 2000.

Priloga 16: Anketni vprašalnik

I. Spodaj so navedena merila za določanje stopnje zadovoljstva zaposlenih. Prosim vas, da ocenite s čim ste bolj in s čim manj zadovoljni, tako da označite ustrezni kvadraterk (po enega v vsaki vrstici).

Označite, kako ste zadovoljni?

| | | | | |
|--------------|--------------|------------|------------|------------|
| Zelo | Nezadovoljen | Srednje | Zadovoljen | Zelo |
| nezadovoljen | | zadovoljen | | zadovoljen |

1. Vpetost v odločitve
2. Priznanje za dobro opravljeno delo
3. Dostop do zadostnih informacij
4. Dejavno spodbujanje ustvarjalnosti in dajanje pobud
5. Podpora vodij
6. Splošno zadovoljstvo
7. Višina plače
8. Varnost zaposlitve
9. Odnosi med sodelavci

II. Merjenje učinkov motiviranosti in avtonomnosti zaposlenih.

1. Koliko zamisli, ki bi pripomogle k izboljšanju uspešnosti poslovanja, ste že podali?

2. Koliko od teh zamisli je bilo uresničenih?

3. K čemu so vaše zamisli pripomogle?

Povečanju prihrankom pri stroških

Izboljšanju kakovosti vijakov

Skrajšanju časa trajanja izdelave vijaka