

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**DIPLOMSKO DELO**

**ANALIZA POSLOVANJA PODJETJA  
PIVARA TUZLA, D.D.**

**Ljubljana, september 2008**

**SABRINA DAUTOVIĆ**

## **IZJAVA**

Študentka Sabrina Dautović izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. Metke Tekavčič, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1 PIVOVARSKA INDUSTRIJA V BOSNI IN HERCEGOVINI</b> .....	<b>2</b>
<b>2 PREDSTAVITEV PODJETJA PIVARA TUZLA, D.D.</b> .....	<b>4</b>
2.1 ZGODOVINA PODJETJA .....	4
2.2 PODJETJE DANES .....	5
<b>3 POJEM IN NAMEN ANALIZE POSLOVANJA</b> .....	<b>6</b>
<b>4 ANALIZA SREDSTEV</b> .....	<b>6</b>
4.1 ANALIZA STALNIH SREDSTEV .....	7
4.1.1 Obseg in struktura stalnih sredstev .....	8
4.1.2 Stopnja odpisanosti osnovnih sredstev .....	8
4.2 ANALIZA GIBLJIVIH SREDSTEV.....	9
4.2.1 Obseg in struktura obratnih sredstev.....	10
4.2.2 Hitrost obračanja obratnih sredstev .....	10
<b>5 ANALIZA POSLOVNIH FUNKCIJ</b> .....	<b>12</b>
5.1 ANALIZA KADROVSKE FUNKCIJE.....	12
5.1.1 Kvalifikacijska struktura zaposlenih.....	13
5.1.2 Dinamika zaposlenih .....	13
5.1.3 Bruto koeficient fluktuacije .....	14
5.2 ANALIZA NABAVNE FUNKCIJE.....	15
5.2.1 Obseg in struktura nabave.....	15
5.3 ANALIZA PROIZVODNE FUNKCIJE .....	16
5.3.1 Obseg in struktura proizvodnje.....	16
5.3.2 Dinamika proizvodnje .....	17
5.4 ANALIZA PRODAJNE FUNKCIJE.....	18
5.4.1 Obseg in struktura prodaje.....	19
5.4.2 Dinamika prodaje.....	20
5.5 ANALIZA FUNKCIJE FINANCIRANJA.....	21
5.5.1 Obseg in struktura obveznosti do virov sredstev .....	22
5.5.2 Stopnji kapitalizacije in zadolženosti.....	23
5.5.3 Finančna stabilnost .....	24
5.5.4 Plačilna sposobnost oziroma likvidnost.....	25
<b>6 ANALIZA POSLOVNEGA USPEHA IN USPEŠNOSTI</b> .....	<b>26</b>
6.1 ANALIZA POSLOVNEGA USPEHA.....	26
6.1.1 Analiza prihodkov .....	26
6.1.2 Analiza odhodkov.....	28
6.1.3 Analiza poslovnega izida.....	29

<b>6.2 ANALIZA POSLOVNE USPEŠNOSTI.....</b>	<b>30</b>
6.2.1 Produktivnost dela.....	31
6.2.2 Ekonomičnost.....	32
6.2.3 Donosnost.....	33
<b>SKLEP.....</b>	<b>34</b>
<b>LITERATURA IN VIRI .....</b>	<b>36</b>

## KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Uvoz piva v svetu.....</i>	<i>2</i>
<i>Slika 2 : Multinacionalke v državah v okolici BiH in pivovarne v BiH.....</i>	<i>3</i>

## KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Obseg in struktura sredstev v podjetju Pivara Tuzla na dan 31. 12. v letih 2006 in 2007.....</i>	<i>7</i>
<i>Tabela 2: Obseg in struktura stalnih sredstev podjetja Pivara Tuzla v letih 2006 in 2007.....</i>	<i>8</i>
<i>Tabela 3: Nabavna vrednost, popravek vrednosti, sedanja vrednost in stopnje odpisanosti osnovnih sredstev podjetja Pivara Tuzla v letih 2006 in 2007 .....</i>	<i>9</i>
<i>Tabela 4: Obseg in struktura obratnih sredstev podjetja Pivara Tuzla v letih 2006 in 2007.....</i>	<i>10</i>
<i>Tabela 5: Koeficienti obračanja obratnih sredstev, terjatev in zalog za podjetje Pivara Tuzla v letih 2006 in 2007.....</i>	<i>11</i>
<i>Tabela 6: Število zaposlenih v podjetju Pivara Tuzla na dan 1. 1. in 31. 12. ter povprečno število zaposlenih v letih 2006 in 2007 .....</i>	<i>12</i>
<i>Tabela 7: Kvalifikacijska struktura zaposlenih za nedoločen čas v podjetju Pivara Tuzla na dan 31. 12. v letih 2006 in 2007.....</i>	<i>13</i>
<i>Tabela 8: Dinamika zaposlenih po organizacijskih enotah v podjetju Pivara Tuzla na dan .....</i>	<i>13</i>
<i>Tabela 9: Bilanca gibanja zaposlenih in bruto koeficient fluktuacije za podjetje Pivara Tuzla v letih 2006 in 2007.....</i>	<i>14</i>
<i>Tabela 10: Obseg in struktura nabave po velikih skupinah prvin nabave za podjetje Pivara Tuzla v letih 2006 in 2007.....</i>	<i>16</i>
<i>Tabela 11: Obseg in struktura nabave z vidika sedeža dobavitelja za podjetje Pivara Tuzla v letih 2006 in 2007.....</i>	<i>16</i>
<i>Tabela 12: Obseg (v hl) in struktura proizvodnje za podjetje Pivara Tuzla v letih 2006 in 2007.....</i>	<i>17</i>
<i>Tabela 13: Dinamika proizvodnje piva po mesecih v letih 2006 in 2007.....</i>	<i>18</i>
<i>Tabela 14: Dinamika proizvodnje mineralne vode po mesecih v letih 2006 in 2007.....</i>	<i>18</i>
<i>Tabela 15: Obseg (v hl) in struktura prodaje za podjetje Pivara Tuzla v letih 2006 in 2007 .....</i>	<i>19</i>
<i>Tabela 16: Dinamika prodaje piva (v hl) po mesecih v letih 2006 in 2007 in načrt prodaje za leto 2007.....</i>	<i>21</i>
<i>Tabela 17: Dinamika prodaje mineralne vode (v hl) po mesecih v letih 2006 in 2007 in načrt prodaje za leto 2007.....</i>	<i>21</i>
<i>Tabela 18: Obseg in struktura obveznosti do virov sredstev podjetja Pivara Tuzla na dan 31. 12. v letih 2006 in 2007.....</i>	<i>23</i>
<i>Tabela 19: Stopnja kapitalizacije in zadolženosti (v %) za podjetje Pivara Tuzla v letih 2006 in 2007.....</i>	<i>24</i>
<i>Tabela 20: Kazalnik finančne stabilnosti podjetja Pivara Tuzla v letih 2006 in 2007.....</i>	<i>24</i>
<i>Tabela 21: Kazalniki plačilne sposobnosti oziroma likvidnosti podjetja Pivara Tuzla v letih 2006 in 2007..</i>	<i>26</i>
<i>Tabela 22: Obseg in struktura prihodkov za podjetje Pivara Tuzla v letih 2006 in 2007.....</i>	<i>27</i>
<i>Tabela 23: Obseg in struktura odhodkov za podjetje Pivara Tuzla v letih 2006 in 2007.....</i>	<i>28</i>
<i>Tabela 24: Izkaz poslovnega izida podjetja Pivara Tuzla za leta 2006 in 2007.....</i>	<i>30</i>
<i>Tabela 25: Produktivnost dela za podjetje Pivara Tuzla v letih 2006 in 2007.....</i>	<i>32</i>
<i>Tabela 26: Ekonomičnost poslovanja podjetja Pivara Tuzla v letih 2006 in 2007 .....</i>	<i>33</i>
<i>Tabela 27: Donosnost sredstev in kapitala (v %) podjetja Pivara Tuzla v letih 2006 in 2007 .....</i>	<i>34</i>



## UVOD

Vsako podjetje mora najti svojo pot za doseganje poslovne odličnosti. Ta je povezana z doseganjem uspešnosti, učinkovitosti, konkurenčnosti in ugleda podjetja. Zaradi zahtev po doseganju poslovne odličnosti se morajo podjetja uspešno soočiti z močno konkurenco, postavljati zahteve kupca v ospredje in se prilagajati spremenjenim okoliščinam ter okolju.

Uspešnost podjetja je odvisna od podjetja kot celote in od vseh zaposlenih v njem. Poleg tega je odvisna tudi od okolja, v katerem podjetje deluje. Podjetje se pogosto poskuša prilagoditi okolju in njegovemu spreminjanju, vendar prilagoditve zahtevajo čas in sredstva, lahko so celo nemogoče. Podjetje lahko tudi vpliva na okolje in ga poskuša spremeniti (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 49). **Predmet** mojega diplomskega dela bo analiza poslovanja podjetja Pivara Tuzla d.d. (v nadaljevanju Pivara Tuzla), ki deluje v kompleksnem poslovnem okolju s posebnimi zgodovinskimi, političnimi, kulturnimi in družbenimi značilnostmi. Analizirala bom poslovanje omenjenega podjetja v letu 2007 in ga primerjala z letom 2006.

Namen analize poslovanja je, da z določenim postopkom ocenimo poslovanje, ki nam pokaže boljše ali slabše poslovanje v določenem obdobju. Poleg tega je namen analize poslovanja tudi pripravljane zahtevnejše poslovne informacije na podlagi presoje določenega pojava, kar omogoča uporabniku spoznavno podlago za sprejemanje poslovnih odločitev (Koletnik, 1997, str. 34). **Namen** diplomskega dela bo torej ugotavljanje prednosti in slabosti v poslovanju podjetja Pivara Tuzla, ki naj bi omogočile lažje odločitve na poti doseganja večje poslovne uspešnosti. **Cilj** diplomskega dela bo predstaviti in analizirati poslovanje podjetja Pivara Tuzla ter pokazati najpomembnejše dejavnike, ki vplivajo na poslovne rezultate omenjenega podjetja.

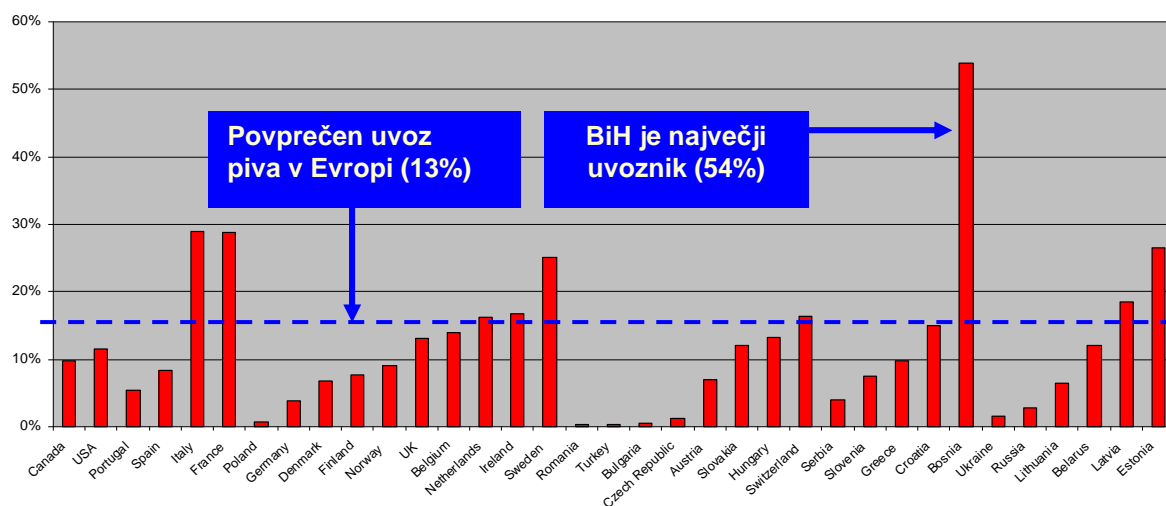
Diplomsko delo bom razdelila na šest tematskih delov. Uvodu sledi predstavitev pivovarske industrije v Bosni in Hercegovini ter predstavitev preučevanega podjetja Pivara Tuzla. Tretji del bo namenjen opredelitvi pojma in namena analize poslovanja. V četrtem delu začnem s konkretno analizo poslovanja omenjenega podjetja, ki jo bom obravnavala s pristopom, ki izhaja iz zaporedja faz reprodukcijskega procesa. Za preučevano podjetje bom tako najprej izdelala analizo sredstev, nato bom nadaljevala z analizo poslovnih funkcij. Končala bom z analizo poslovnega uspeha in uspešnosti. Pri analizi poslovnega uspeha bom predstavila prihodke, odhodke in poslovni izid podjetja. Analiza uspešnosti bo vključevala analizo produktivnosti, ekonomičnosti in donosnosti preučevanega podjetja. Diplomsko delo bom končala s sklepom, v katerem bom predstavila svoje ugotovitve na podlagi izdelane analize.

# 1 PIVOVARSKA INDUSTRIJA V BOSNI IN HERCEGOVINI

Pivo je najstarejša in najbolj priljubljena alkoholna pijača. Skozi zgodovino pivovarstva in pivovarske industrije lahko sklepamo, da je pivovarstvo v Bosni in Hercegovini (v nadaljevanju BiH) tradicionalna in dobičkonosna industrijska dejavnost. Segment pivovarstva je pomemben predvsem zato, ker ustvarja ogromen vir prihodkov za državo z različnimi davki na porabo in proizvodnjo pivovarskih proizvodov ter skozi različne prispevke. Po podatkih iz leta 2006 je pivovarska industrija v BiH prispevala več kot 7,8 milijona EUR v neto plačah za svoje zaposlene, skoraj 4,5 milijona EUR so plačali za različne davke in prispevke, z akcizami in drugimi davki pa so ustvarili 21,1 milijona EUR. Pet pivovarskih družb v BiH predstavlja pomembne delodajalce, ki neposredno zaposlujejo več kot 1500 delavcev, ki preživljajo več kot 8000 družinskih članov. Pivovarne so kompleksne proizvodjalne enote, ki uporabljajo tudi storitve drugih podjetij. Veliko zaposlitev je tudi posredno povezanih s proizvodnjo ali porabo piva, prek dobaviteljev, distributerjev, trgovin, restavracij itn. Poleg tega pivovarne zelo dejavno sodelujejo pri podpiranju in sponzoriranju različnih športnih prireditev in klubov. Vsaka pivovarna omogoča glavni vir prihodkov za vsaj tri ali štiri lokalne športne klube. Finančno pomagajo tudi pri izvajanju prireditev izobraževalne in kulturne vsebine.

Na drugi strani trenutno pivovarski industriji v BiH resno grozi čezmeren uvoz piva, ki je po podatkih najvišji v primerjavi z drugimi evropskimi državami, kar je razvidno s Slike 1. Na njej lahko vidimo tudi to, da so druge države nekdanje Jugoslavije (Srbija, Slovenija in Hrvaška) pod evropskim povprečjem, kar se tiče uvoza piva.

Slika 1: Uvoz piva v svetu



Vir: Interna gradiva Odbora pivovarske industrije v BiH

V letu 2006 je znašal uvoz tujega piva kar 54 % celotne porabe piva v BiH, kar skoraj štirikrat presega evropsko povprečje. Celotna domača prodaja piva je znašala 1 milijon hektolitrov (hl), čeprav je proizvodna zmogljivost pivovarske industrije BiH 2,3 milijona hl na leto. Poraba piva vseh ponudnikov (domačih in tujih) je v letu 2006 znašala 2,3



miliona hl, kar pomeni, da je znašal uvoz piva v letu 2006 1,3 milijona hl. Za primerjavo bi omenila Pivovarno Laško, ki je v letu 2006 prodala nekaj več kot 1 milijon hl in izvozila več kot 202 tisoč hl (Letno poročilo Pivovarne Laško, d.d. za leto 2006, str. 8). Po navedenih podatkih lahko sklepam, da so pivovarska podjetja ogrožena tudi z nizko izkoriščenostjo zmogljivosti, ki je 35-odstotna. Zato pivovarne v BiH težko vlagajo v rast in razvoj.

Ne glede na dejavnosti skupine Odbor pivovarske industrije BiH za omejitev uvoza tujega piva in zaščito pivovarske industrije v BiH, se je uvoz povečeval tudi v letu 2007; domače gospodarstvo pa je izgubilo skoraj 66,5 milijonov EUR. Končni rezultat uvoza tujega piva je bil po ocenah blizu 70 % celotne porabe, s tem da je bilo 10 % uvoženih na črnem trgu. Ta negativni trend, ki se nadaljuje tudi v letu 2008, ima velik negativen vpliv na poslovne rezultate domačih pivovarn.

Trg piva v Evropi danes obvladuje nekaj velikih multinacionalk, kot so Inbev, Carlsberg in Heineken. S Slike 2 je razvidno, da so prav te kupile lokalne pivovarne v državah v okolici BiH. Pri tem so izkoristile pozitiven trenutek enoodstotne „carinske evidence“ (države v okolici – Srbija in Hrvaška – sta skupaj z BiH članice Srednjeevropskega sporazuma o prosti trgovini CEFTA) ob uvedbi vseh novih izdelkov na trg BiH.

Slika 2 : Multinacionalke v državah v okolici BiH in pivovarne v BiH



Vir: Interna gradiva Odbora pivovarske industrije v BiH

Dokazi iz sosednjih držav dajejo drugačno sliko evropskega prostega trga. V vseh državah članicah CEFTE, ki so nedavno pristopile k EU, so ostali v veljavi zaščitni ukrepi glede uvoza, s katerimi te države promovirajo zdravo in konkurenčno pivovarsko industrijo. Za primer bi navedla Bolgarijo, ki je k EU pristopila 1. januarja 2007. Carina ob uvozu v

okviru količinske uvozne kvote do 40.000 hl se je v obdobju od 1999 do 2006 zmanjšala s 35 % na 2 %, carina ob uvozu nad količinsko kvoto pa je znašala 55 %. Ob pristopu k EU je Bolgarija obdržala uvozne kvote, ki znašajo 8 % od celotne porabe, in začela uveljavljati minimalno 35-odstotno carino ob uvozu. Tudi Slovaška je ob pristopu k EU 1.maja 2004 obdržala omejitve od 14 do 20 % carin ob uvozu piva, čeprav velja za državo z močno domačo pivovarsko industrijo.

Obstoječe stanje na trgu piva v BiH je skrb zbujajoče, vlada in državni organi pa se še vedno ne odzivajo. Sprejeti se morajo hitri in energični ukrepi za preprečevanje čezmernega uvoza piva, da bi lahko domače pivovarne uspešno konkurirale agresivnim multinacionalnim podjetjem. Velik problem je tudi ilegalen uvoz piva. Brez podpore in ukrepanja vlade in državnih organov lahko pivovarska industrija v BiH propade v prihodnjih nekaj letih.

## **2 PREDSTAVITEV PODJETJA PIVARA TUZLA, d.d.**

### **2.1 ZGODOVINA PODJETJA**

Ustanovitev podjetja Pivara Tuzla sega v leto 1884, ko sta Tasing in Kohn odprla pivovarno pod imenom Erste Dampf Brauerei v naselju Spodnja Tuzla. Celotna proizvodna zmogljivost podjetja je takrat znašala približno 5.000 hl na leto. Razvoj rudarstva in industrijskih panog v severovzhodni BiH je vplival tudi na rast in razvoj pivovarne, ki je do prve svetovne vojne povečala svojo proizvodno zmogljivost na 20.000 hl na leto. Leta 1914 prehaja v last Pivovarne Sarajevo, enako kot druga manjša pivovarska podjetja, ki so obstajala v Blagaju, Višegradu in Lukavcu. Zaradi svetovne gospodarske krize, prve in druge svetovne vojne je obratovanje ustavljeno za dvanajst let. Proizvodnja je znova stekla v letu 1949, ko je takrat že nacionalizirana pivovarna z novim imenom Parna pivara začela spet obratovati. V letu 1950 je dosegla proizvodnjo 5.000 hl na leto in je zaposlovala 67 delavcev. V prihodnjih osmih letih je povečala svojo proizvodnjo kar trikrat, na 15.000 hl na leto. V obdobju prihodnjih 30 let se je pivovarna še naprej razvijala, spreminjala svojo fizionomijo in izvajala rekonstrukcije objektov. Začelo se je tudi z izvajanjem načrta o povečani proizvodni zmogljivosti na 500.000 hl na leto, število zaposlenih se je povečalo na 340. Pivovarna je pred vojno izkoristila zakonsko možnost za reorganizacijo podjetja v delniško družbo. Po končanem postopku reorganizacije v letu 1991 so delavci pivovarne postali 61-odstotni lastniki delnic, država pa 39-odstotni lastnik. Takrat so se začeli etnični konflikti in vojna v nekdanji Jugoslaviji, ki je povzročila veliko gospodarsko škodo, uničila fizične vire in terjala življenja ljudi. Vse poti napredovanja, rasti in razvoja pivovarne so bile blokirane ker se je zaradi primanjkanja surovin in repromateriala proizvodnja zmanjšala na 6 % predvojne zmogljivosti. Proti koncu vojne so v pivovarni začeli polniti mineralno vodo Tuzlanski kiseljak in tako razširili svojo ponudbo. Povojno obdobje v Bosni in Hercegovini se odlikuje s procesom tranzicije. Tudi to se odraža v poslovanju

pivovarne, ki se je v tem obdobju začelo postopoma stabilizirati. Končali so programe razvoja v procesih fermentacije, filtracije, ohlajevanja in polnjenja proizvodov v pločevinke. Uvedli so nov program proizvodnje brezalkoholnih pijač in program polnjenja piva v embalažo PET. V letu 2000 so privatizirali preostali del državnega deleža v podjetju, in sicer 39 %, kar je spodbudilo interes širše javnosti, tako da se je število delničarjev povečalo na 732.

## **2.2 PODJETJE DANES**

Danes posluje Pivara Tuzla kot delniška družba s približno 200 delničarjev in 207 zaposlenimi. Poslanstvo podjetja je proizvodnja in distribucija kakovostnega in prepoznavnega piva ter mineralne vode, ki v ospredje postavlja zadovoljevanje potreb kupcev in ustrežanje njihovim željam in zahtevam. Vizija podjetja je usmerjena v doseganje vodilnega položaja v proizvodnji in prodaji piva ter brezalkoholnih pijač in v stalno povečanje tržnega deleža, tako na prostoru BiH kot tudi v državah v okolici. Proizvodni program podjetja sestavljajo znamke: piva Tuzlanski pilsner, Torg in Rudarski dukat ter mineralna voda Tuzlanski kiselj. Prodajajo tudi pivsko tropino, ki nastaja kot stranski proizvod pri proizvodnji piva.

Vrednost osnovnega kapitala podjetja je bila v letu 2007 8.592.010 EUR in je razdeljena na 1.400.376 delnic. Kljub zelo težkim in zaostrenim tržnim razmeram je podjetje v letih 2006 in 2007 poslovalo pozitivno. Zaradi ostre konkurence in čezmernega uvoza tujega piva v podjetju delujejo z nepolno izkoriščenostjo zmogljivosti. V letu 2007 so proizvedli 166.626 hl piva, prodali pa so ga 164.364 hl; napolnili so 44.427 hl mineralne vode, prodali pa so nekaj več, in sicer 44.478 hl.

Omeniti velja še, da podjetje neguje načela družbeno odgovornega ravnanja v poslovnem in družbenem okolju, v katerem deluje. To izkazuje z različnimi dejavnostmi in projekti, s katerimi pomaga pri skrbi za ljudi, razvijanju odgovornega ravnanja do narave in kulture, sponzoriranju in doniranju različnih športnih klubov, prireditelj in tekmovanj. Pri tem ne pozablja niti na svoje zaposlene, saj skrbi za ustvarjanje ugodnih delovnih pogojev, vlaga v njihovo znanje in prireja neformalna druženja ter športna tekmovanja z drugimi podjetji v regiji. Da je podjetje družbeno odgovorno kaže tudi to, da so poskrbeli za kontrolo kakovosti svojih izdelkov. Analizo opravljajo v lastnem laboratoriju in v laboratoriju Javnega zdravstvenega zavoda Tuzlanskega kantona. Pomembno je omeniti, da so v podjetju v letu 2005 pridobili certifikat kakovosti ISO 9001:2000 za celotno dejavnost. Istega leta so pridobili tudi certifikat HACCP, ki dokazuje razvoj, proizvodnjo in prodajo kakovostnega ter varnega proizvoda.

### **3 POJEM IN NAMEN ANALIZE POSLOVANJA**

Beseda analiza pomeni ugotavljanje sestavnih delov česa, razčlenjevanje in kritično vrednotenje. Analiziramo, da odkrijemo vzroke, ki so povzročili nastanek nekega pojava. Če skušamo razumeti pojem analize poslovanja, lahko rečemo, da ta pomaga pri ugotavljanju problemov in prednosti podjetja ter izboljšanju uspešnosti poslovanja.

V veliko opredelitvah analize poslovanja obstajajo le manjše razlike. V slovenski teoriji se je najbolj uveljavila opredelitev Lipovca, ki je ponudil razlago analize poslovanja kot procesa spoznavanja poslovanja konkretnega podjetja kot pripravo na odločanje v podjetju ali v njegovih organizacijskih enotah o izboljšanju uspešnosti poslovanja s stališča uporabnika analize (Lipovec, 1983, str. 31). Lipovčeva opredelitev ne pomeni le ocenjevanja, ampak tudi miselno oblikovanje rešitev problema poslovanja oziroma načrtovanja. Po njegovem pojmovanju je analiza poslovanja celota ocenjevanja in načrtovanja poslovanja. To je že pravzaprav ekonomska kontrola poslovanja podjetja. Takšno gledanje kaže, da je analiza poslovanja mnogo več od analize kot metode raziskovanja (Pučko, 2004, str. 8).

Pučko (2004, str. 11) navaja trojno določenost namena analize poslovanja, in sicer z:

- ekonomskega vidika, kjer analiza poslovanja pomaga izboljševati uspešnost poslovanja konkretnega podjetja;
- organizacijskega vidika, ker z organizacijo dosegamo smotrnost doseganja ciljev podjetja in izkoriščamo možnosti za povečevanje ekonomske uspešnosti poslovanja;
- uporabniškega vidika, kjer lahko govorimo o uporabniški določenosti namena analize poslovanja.

Za tok odvijanja reprodukcijskega procesa vemo, da se začne s procesom nabave in se sklepa s procesom prodaje. Vse delne procese je treba tudi financirati. Rezultat reprodukcijskega procesa se pokaže v poslovnem uspehu in poslovni uspešnosti (Pučko, 2004, str. 47). Celovita analiza poslovanja podjetja torej zajema analizo poslovnih sredstev, analizo poslovnih funkcij in na koncu analizo uspeha ter uspešnosti podjetja.

### **4 ANALIZA SREDSTEV**

Sredstva so po Hočevarju (2004, str. 35) opredeljena kot ekonomski dejavniki, ki jih upravlja oziroma s katerimi razpolaga podjetje in katerih vrednost je mogoče objektivno določiti v trenutku pridobitve. V opredelitvi sredstev se nahajajo trije ključni elementi za njihovo opredelitev:

1. Sredstva so v obliki denarja oziroma se jih da zamenjati za denar.
2. Sredstva je (bo) možno prodati.

3. Za sredstva se predvideva, da se bodo uporabljali v prihodnjem poslovanju podjetja.

Sredstva, s katerimi podjetje v določenem trenutku razpolaga, predstavljajo premoženje podjetja. Sredstva, ki jih podjetje ima, so lahko v obliki stvari, pravic in denarja. Sredstva podjetje obvladuje in od njih pričakuje gospodarske koristi.

Da podjetje sredstva pridobi, potrebuje denar, ki ga ima na začetku poslovanja. Z njim kupi potrebna sredstva. Z njimi in ustrezno usposobljenimi zaposlenimi ter potrebnimi storitvami ustvarja poslovne učinke v poslovnem procesu. Te nato praviloma proda po višji ceni od lastne, zato s tem dobiva bodisi denar bodisi izkazuje terjatve do kupcev. Ko so terjatve do kupcev poravnane, spet dobi denar (Turk, Kavčič, Kokotec-Novak & Koželj, 2004, str. 92). Glede na ekonomsko funkcijo v procesu reprodukcije in način uporabljanja razlikujemo stalna in gibljiva sredstva.

Iz Tabele 1 lahko ugotovimo, da so se sredstva podjetja Pivara Tuzla v letu 2007 glede na leto 2006 povečala za 73,83 %. Vzrok za to je predvsem povečanje stalnih sredstev. Stalna sredstva so se v letu 2007 v primerjavi z letom 2006 povečala za 73,49 % in so predstavljala 79,79-odstotni delež v celotnih sredstvih. Povečanje je bilo tudi pri gibljivih sredstvih, in sicer za 75,21 % v letu 2007 glede na leto pred tem. Delež gibljivih sredstev v celotnih sredstvih je v letu 2007 znašal 20,21 %. Vzroke za povečanje sredstev bom predstavila v nadaljevanju.

Tabela 1: Obseg in struktura sredstev v podjetju Pivara Tuzla na dan 31. 12. v letih 2006 in 2007

Element	2006	%	2007	%	Indeks 07/06
1. Stalna	12.404.770	79,95	21.520.610	79,79	173,49
2. Gibljiva	3.110.616	20,05	5.450.026	20,21	175,21
<b>Skupaj sredstva</b>	<b>15.515.386</b>	<b>100</b>	<b>26.970.636</b>	<b>100</b>	<b>173,83</b>

Vir: Bilanca stanja podjetja Pivara Tuzla v letih 2006 in 2007

#### 4.1 ANALIZA STALNIH SREDSTEV

Najpomembnejši del stalnih sredstev so osnovna sredstva, ki zajemajo opredmetena osnovna sredstva in neopredmetena (dolgoročna) osnovna sredstva. So dolgoročno vezani del sredstev podjetja. Poleg osnovnih sredstev vsebujejo še dolgoročne finančne naložbe.

**Opredmetena osnovna sredstva** so po Slovenskih računovodskih standardih opredeljena kot sredstva v lasti ali finančnem najemu, ki se uporabljajo pri ustvarjanju proizvodov ali opravljanju storitev oziroma dajanju v najem ali za pisarniške namene ter se bodo po pričakovanjih uporabljala v več kot enem obračunskem obdobju. Taka sredstva so zemljišča, zgradbe in oprema (SRS 1, 2006). **Neopredmetena osnovna sredstva** so nedenarna sredstva, ki praviloma ne obstajajo fizično. Zajemajo dolgoročno odložene stroške razvijanja, usredstvene stroške naložb v tuja opredmetena osnovna sredstva,

naložbe v pridobljene pravice do industrijske lastnine in druge pravice ter v dobro ime prevzetega podjetja (SRS 2, 2006) **Dolgoročne finančne naložbe** so naložbe, ki jih ima podjetje naložbenik v posesti v obdobju, daljšem od leta, in s katerimi naj bi dolgoročno dosegalo donos, ne trgovalo (SRS 3, 2006).

#### 4.1.1 Obseg in struktura stalnih sredstev

Iz Tabele 2 lahko razberemo, da predstavljajo predmetena osnovna sredstva največji strukturni delež v celotnih stalnih sredstvih v obeh preučevanih letih. Ta strukturni delež je v letu 2006 znašal 98,39 %, medtem ko se je v letu 2007 povečal na 99,26 %. V letu 2007 so se opredmetena osnovna sredstva v primerjavi z letom 2006 povečala za 75,10 %. Povečanje se je v največji meri zgodilo zaradi vlaganj v novi objekt in opremo polnilnice steklenic ter zaradi nakupa 26 novih vozil (tovornjaki, dostavna vozila). Neopredmetena osnovna sredstva podjetja so se v letu 2007 zmanjšala za 13,02 %. Strukturni delež je v obeh letih zanemarljivo majhen. Dolgoročne finančne naložbe podjetja predstavljajo terjatve do zaposlenih iz naslova danih dolgoročnih posojil zaposlenim. V letu 2007 so se v primerjavi z letom pred tem zmanjšale za 20,57 %, kar pomeni, da je bil del terjatev do zaposlenih poplačan. Strukturni delež dolgoročnih finančnih naložb je v letu 2006 znašal 1,60 % in se je v letu 2007 zmanjšal na manj kot odstotek.

Tabela 2: Obseg in struktura stalnih sredstev podjetja Pivara Tuzla v letih 2006 in 2007

Element	2006	%	2007	%	Indeks 07/06
<b>1. Osnovna sredstva</b>	<b>12.205.906</b>	<b>98,39</b>	<b>21.362.659</b>	<b>99,26</b>	<b>175,02</b>
1.1. Opredmetena osnovna sredstva	12.194.809	98,31	21.353.007	99,22	175,10
1.2. Neopredmetena osnovna sredstva	11.097	0,09	9.652	0,04	86,98
<b>2. Dolgoročne finančne naložbe</b>	<b>198.864</b>	<b>1,60</b>	<b>157.951</b>	<b>0,74</b>	<b>79,43</b>
<b>Skupaj stalna sredstva</b>	<b>12.404.770</b>	<b>100</b>	<b>21.520.610</b>	<b>100</b>	<b>173,49</b>

Vir: Bilanca stanja podjetja Pivara Tuzla v letih 2006 in 2007

#### 4.1.2 Stopnja odpisanosti osnovnih sredstev

Z odpisanostjo sredstev izražamo posredno njihovo zastarelost. Odpisanost osnovnih sredstev je opredeljena kot razmerje med odpisanostjo oziroma popravkom vrednosti osnovnih sredstev in nabavno vrednostjo teh sredstev. Ko to razmerje pomnožimo s 100, dobimo stopnjo odpisanosti oziroma odstotek odpisanih osnovnih sredstev kot sledi:

$$\text{stopnja odpisanosti} = \frac{\text{popravek vrednosti osnovnih sredstev}}{\text{nabavna vrednost osnovnih sredstev}} * 100$$

Tabela 3: Nabavna vrednost, popravek vrednosti, sedanja vrednost in stopnje odpisanosti osnovnih sredstev podjetja Pivara Tuzla v letih 2006 in 2007

Element	2006	2007	Indeks 07/06
1. Nabavna vrednost osnovnih sredstev	26.800.851	36.778.205	137,23
2. Popravek vrednosti osnovnih sredstev	14.594.945	15.415.546	105,62
3. Sedanja vrednost osnovnih sredstev	12.205.906	21.362.659	175,02
<b>Stopnja odpisanosti v % (2/1)</b>	<b>54,46</b>	<b>41,91</b>	<b>76,96</b>

Vir: Bilanca stanja podjetja Pivara Tuzla v letih 2006 in 2007; Popis sredstev podjetja Pivara Tuzla v letih 2006 in 2007

Konec leta 2006 je bilo v podjetju Pivara Tuzla odpisanih 54,46 % nabavne vrednosti osnovnih sredstev. V letu 2007 se je stopnja odpisanosti osnovnih sredstev zmanjšala, in sicer za 23,04 %. Stopnja odpisanosti je konec leta 2007 znašala 41,91 %, kar pomeni, da je bilo 41,91 % nabavne vrednosti osnovnih sredstev prenesene na poslovne učinke.

## 4.2 ANALIZA GIBLJIVIH SREDSTEV

Gibljiva sredstva so širši pojem od obratnih sredstev, ker poleg njih vsebujejo še kratkoročne finančne naložbe. Obratna sredstva obsegajo zaloge, dolgoročne in kratkoročne terjatve iz poslovanja, denarna sredstva in aktivne časovne razmejitve. Glede na to, da preučevano podjetje nima kratkoročnih finančnih naložb med gibljivimi sredstvi, bom analizirala samo obratna sredstva.

Za obratna sredstva je značilno, da so to tista poslovna sredstva, ki hitro spreminjajo svojo obliko in ki se že v enem poslovnem procesu pretvorijo iz ene v različne druge oblike, ob koncu procesa pa se znova spreminjajo v svojo začetno obliko (Pučko, 2004, str. 119). Obratna sredstva se v poslovnem procesu porablajo in prehajajo v poslovne učinke. Obenem se v prvotno obliko oziroma denar vrnejo v obdobju krajšem od enega leta, in se njihova gospodarnost povečuje s hitrostjo obračanja. Sestavljajo jih zaloge, dolgoročne in kratkoročne terjatve iz poslovanja, denarna sredstva in aktivne časovne razmejitve. V podjetju slednjih ne izkazujejo.

**Zaloge** so po Slovenskih računovodskih standardih (SRS 4, 2006) opredeljene kot sredstva v opredmeteni obliki, ki bodo porabljena pri ustvarjanju izdelkov ali opravljanju storitev oziroma pri proizvodnji za prodajo ali prodana v okviru rednega poslovanja. Sestavljene so iz zalog materiala, nedokončane proizvodnje, trgovskega blaga ter predujmov za material in trgovsko blago. **Terjatve** so na premoženjskopравниh in drugih razmerij zasnovane pravice zahtevati od določene osebe plačilo dolga, dobavo kakih stvari ali opravitev kake storitve. Pojavljajo se večinoma terjatve do kupcev ali drugih financerjev prodanih izdelkov ali opravljenih storitev, lahko pa tudi do dobaviteljev, zaposlencev, financerjev in do uporabnikov finančnih naložb (SRS 5, 2006). **Denarna sredstva** vključujejo gotovino, knjižni denar in denar na poti (SRS 7, 2006).

#### 4.2.1 Obseg in struktura obratnih sredstev

Tabela 4: Obseg in struktura obratnih sredstev podjetja Pivara Tuzla v letih 2006 in 2007

Element	2006	%	2007	%	Indeks 07/06
<b>1. Zaloge</b>	<b>1.445.646</b>	<b>46,47</b>	<b>2.488.530</b>	<b>45,66</b>	<b>172,14</b>
1.1. Zaloge surovin in materiala	1.198.611	38,53	2.189.271	40,17	182,65
1.2. Zaloge nedokončanih in dokončanih proizvodov	247.035	7,94	299.259	5,49	121,14
<b>2. Terjatve</b>	<b>1.355.701</b>	<b>43,58</b>	<b>1.363.110</b>	<b>25,01</b>	<b>100,55</b>
2.1. Kratkoročne terjatve	787.829	25,33	710.389	13,03	90,17
2.2. Ostale terjatve	567.872	18,26	652.721	11,98	114,94
<b>3. Denarna sredstva</b>	<b>309.269</b>	<b>9,94</b>	<b>1.598.386</b>	<b>29,33</b>	<b>516,83</b>
<b>Skupaj obratna sredstva</b>	<b>3.110.616</b>	<b>100</b>	<b>5.450.026</b>	<b>100</b>	<b>175,21</b>

Vir: Bilanca stanja podjetja Pivara Tuzla v letih 2006 in 2007

Obratna sredstva so konec leta 2007 znašala 5.450.026 EUR, kar je 75,21 % več kot konec leta 2006. Povečanje obratnih sredstev je predvsem posledica več kot petkratnega povečanja denarnih sredstev, in sicer s 309.269 EUR v letu 2006 na 1.598.386 EUR v letu 2007. Del povečanja denarnih sredstev se nanaša na vračilo plačanega davka na dodano vrednost iz naslova finančnega lizinga (obveznosti do NLB Leasing hiše znašajo v letu 2008 801.775 EUR). Del se tudi nanaša na prejeti kredit od NLB banke. Terjatve so skoraj enake v obeh preučevanih obdobjih. Strukturni delež terjatev v celotnih obratnih sredstvih se je v letu 2007 zmanjšal na 25,01 % glede na leto 2006, ko je bil 43,58 %. Kratkoročne terjatve oziroma terjatve do kupcev so se zmanjšale za 9,83 %. Preostale terjatve, od katerih se en dober del nanaša na terjatve do države iz naslova davka na dobiček, so se povečale za 14,94 %. V obeh preučevanih obdobjih imajo zaloge približno enak strukturni delež v celotnih obratnih sredstvih. V letu 2007 se je vrednost zalog glede na leto 2006 povečala za 72,14 % in so na dan 31. 12. 2007 znašale 2.488.530 EUR. Vzroke lahko iščemo v povečanju vrednosti zalog surovin in materiala za 82,65 % ter povečanju vrednosti zalog nedokončanih in dokončanih proizvodov za 21,14 %, kar negativno vpliva na uspešnost poslovanja in zahteva pospeševanje prodaje in proizvodnje.

#### 4.2.2 Hitrost obračanja obratnih sredstev

Kazalniki obračanja nam kažejo, kako učinkovito podjetje ravna s svojimi sredstvi. Večkrat ko se sredstva obrnejo, večji je uspeh oziroma manjša sredstva so potrebna za enak uspeh. Hitrost obračanja obratnih sredstev lahko izračunamo s koeficientom obračanja obratnih sredstev in s časom trajanja obrata v dnevih. Prvi pove, kolikokrat se v letu obrnejo obratna sredstva, drugi pa, v koliko dneh se obratna sredstva obrnejo.

$$\text{Koeficient obračanja obratnih sredstev} = \frac{\text{promet v obdobju}}{\text{povprečna obratna sredstva}}$$



360 dni

$$\text{Čas trajanja enega obrata} = \frac{\text{360 dni}}{\text{koeficient obračanja obratnih sredstev}}$$

Ker nas zanima tudi hitrost obračanja posameznih sredstev oziroma sposobnost učinkovitega poslovanja s sredstvi, po istem principu računamo še koeficient obračanja terjatev ter koeficient obračanja zalog, ki povesta, kolikokrat so se zaloge in terjatve obrnile v preučevanem obdobju. Pri izračunavanju navedenih koeficientov bom za promet v obdobju vzela čiste prihodke od prodaje, pri izračunu časa trajanja enega obrata bom vzela 360 dni za letno obdobje.

$$\text{Koeficient obračanja terjatev} = \frac{\text{promet v obdobju}}{\text{povprečen obseg terjatev}}$$

$$\text{Koeficient obračanja zalog} = \frac{\text{promet v obdobju}}{\text{povprečen obseg zalog}}$$

Tabela 5: Koeficienti obračanja obratnih sredstev, terjatev in zalog za podjetje Pivara Tuzla v letih 2006 in 2007

Element	2006	2007	Indeks 07/06
1. Čisti prihodki od prodaje	10.467.096	10.123.971	96,72
2. Povprečni obseg obratnih sredstev	2.980.592	4.280.321	143,61
3. Povprečni obseg terjatev	1.269.948	1.359.406	107,04
4. Povprečni obseg zalog	1.447.832	1.967.088	135,86
<b>5. Koeficient obračanja obratnih sredstev (1/2)</b>	<b>3,51</b>	<b>2,37</b>	<b>67,52</b>
<b>6. Dnevi vezave obratnih sredstev (360 dni/(5))</b>	<b>102,56</b>	<b>151,70</b>	<b>147,91</b>
<b>7. Koeficient obračanja terjatev (1/3)</b>	<b>8,24</b>	<b>7,45</b>	<b>90,41</b>
<b>8. Dnevi vezave terjatev (360 dni/(7))</b>	<b>43,69</b>	<b>48,32</b>	<b>110,60</b>
<b>9. Koeficient obračanja zalog (1/4)</b>	<b>7,23</b>	<b>5,15</b>	<b>71,23</b>
<b>10. Dnevi vezave zalog (360 dni/(9))</b>	<b>49,79</b>	<b>69,90</b>	<b>140,39</b>

Vir: Bilanca stanja podjetja Pivara Tuzla v letih 2005, 2006 in 2007; Izkaz uspeha podjetja Pivara Tuzla v letih 2006 in 2007

Kot vidimo v zgornji tabeli, se je koeficient obračanja obratnih sredstev v letu 2007 znižal za 32,48 %, kar pove, da so sredstva v tem letu počasneje menjala svojo pojavno obliko. V letu 2006 so bila obratna sredstva vezana 102,56 dni, v letu 2007 pa 151,70 dni, kar pomeni, da so se dnevi vezave obratnih sredstev v letu 2007 povečali za 47,91 %. Koeficient obračanja terjatev v letu 2007 zavzema vrednosti 7,45, kar pomeni, da znašajo dnevi vezave terjatev v tem letu 48,32 dni. V letu 2007 se je koeficient obračanja terjatev glede na leto 2006 zmanjšal za 9,59 %, dnevi vezave terjatev pa so se v letu 2007 povečali za 10,60 %. To nam kaže, da se je v letu 2007 poslabšala plačilna disciplina kupcev. Prav tako se je v letu 2007 zmanjšal tudi koeficient obračanja zalog, in sicer za 28,77 %. Celotna zaloga se je v letu 2007 obrnila več kot petkrat. Surovine, material, nedokončani in

dokončani proizvodi so bili na zalogi povprečno 69,90 dni, medtem ko so dnevi vezave zalog v letu 2006 znašali 49,79 dni, kar je 40,39 % manj kot v letu 2007.

## 5 ANALIZA POSLOVNIH FUNKCIJ

Lipičnik (2003, str. 22) opredeljuje poslovno funkcijo kot sintezo s posebnim predmetom poslovanja povezanih in medsebojno odvisnih delovnih nalog, ki jih opravljajo za to usposobljeni subjekti – nosilci nalog v zaokroženem delnem poslovnem procesu. Med delne poslovne procese oziroma funkcije sodijo: kadrovanje, nabava, proizvodnja, prodaja in financiranje.

### 5.1 ANALIZA KADROVSKE FUNKCIJE

Izhodišče vsakega poslovnega procesa so zaposleni. Brez njih poslovni sistem ne more delovati, zato ni čudno, da so nekateri spoznali, da je človek s svojim znanjem in sposobnostmi ter motiviranostjo najpomembnejši proizvodni tvorec (Kavčič, Vidic & Klobučar-Mirovič, 2007, str. 275). V podjetju dosegajo boljše poslovne rezultate, če so zaposleni bolj usposobljeni in ustrezno vzpodbujeni za delo. Med znanji in sposobnostmi zaposlenih ob ustrezni motivaciji in doseženimi poslovnimi rezultati mora obstajati pozitivna korelacija (Ivanko, 1992, str. 148).

Zaposleni imajo pomemben vpliv na uspešnost poslovanja podjetja, zato pri analizi poslovnih funkcij na prvo mesto postavljam analizo kadrovske funkcije oziroma analizo zaposlenih. Glede na dosegljivost podatkov bom najprej analizirala število zaposlenih, nato kvalifikacijsko oziroma izobrazbeno strukturo zaposlenih za nedoločen čas in dinamiko zaposlenih po organizacijskih enotah. Analizirala bom tudi bruto koeficient fluktuacije na temelju bilance gibanja zaposlenih.

Iz Tabele 6 je razvidno, da je imelo podjetje Pivara Tuzla na začetku leta 2006 206 zaposlenih, do konca leta se je število zaposlenih zmanjšalo na 202. V letu 2007 se je število zaposlenih na koncu leta, glede na začetek leta povečalo, in sicer z 202 na 207. Prav tako se je povečalo povprečno število zaposlenih za 0,49 % oziroma za enega zaposlenega.

Tabela 6: Število zaposlenih v podjetju Pivara Tuzla na dan 1. 1. in 31. 12. ter povprečno število zaposlenih v letih 2006 in 2007

Element	2006	2007	Indeks 07/06
1. Število zaposlenih na dan 1.1.	206	202	98,06
2. Število zaposlenih na dan 31.12.	202	207	102,48
3. Povprečno število zaposlenih*	204	205	100,49

**Legenda:** \* Povprečno število zaposlenih sem izračunala tako, da sem seštela število zaposlenih na koncu in začetku leta in delila z dva.

*Vir: Kadrovska evidenca podjetja Pivara Tuzla v letih 2006 in 2007*

### 5.1.1 Kvalifikacijska struktura zaposlenih

V Tabele 7 se vidi, da je največji delež zaposlenih visokokvalificiranih, in sicer 30,19 % v letu 2006 ter 28,02 % v letu 2007, ki je tudi najvišji v tem letu, čeprav se je glede na leto 2006 zmanjšal za 4,92 %. Drugi največji delež predstavljajo kvalificirani delavci, delež katerih se je v letu 2007 glede na leto pred tem povečal za 8,70 %. Število zaposlenih s končanim magisterijem je ostalo nespremenjeno v obeh preučevanih obdobjih in predstavlja približno 1,5 % strukture kvalificiranosti. V preučevanem obdobju se je največ povečalo število zaposlenih z visoko in srednjo strokovno usposobljenostjo, in sicer za 20 %. Najbolj se je zmanjšalo število polkvalificiranih in nekvalificiranih delavcev, kar pomeni, da podjetje izboljšuje kvalificirano strukturo zaposlenih.

Tabela 7: Kvalifikacijska struktura zaposlenih za nedoločen čas v podjetju Pivara Tuzla na dan 31. 12. v letih 2006 in 2007

Element	2006	%	2007	%	Indeks 07/06
1. Magister	3	1,49	3	1,45	100
2. Visoka strokovna usposobljenost	15	7,43	18	8,70	120
3. Višja strokovna usposobljenost	7	3,47	6	2,90	85,71
4. Srednja strokovna usposobljenost	40	19,80	48	23,19	120
5. Nižja strokovna usposobljenost	1	0,49	1	0,48	100
6. Visokokvalificirani	61	30,19	58	28,02	95,08
7. Kvalificirani	46	22,77	50	24,15	108,70
8. Polkvalificirani	5	2,48	3	1,45	60
9. Nekvalificirani	24	11,88	20	9,66	83,33
<b>Skupaj</b>	<b>202</b>	<b>100</b>	<b>207</b>	<b>100</b>	<b>102,48</b>

Vir: Kadrovska evidenca podjetja Pivara Tuzla v letih 2006 in 2007

### 5.1.2 Dinamika zaposlenih

Tabela 8: Dinamika zaposlenih po organizacijskih enotah v podjetju Pivara Tuzla na dan 31. 12.

Element	2006	Prihodi	Odhodi	2007
1. Poslovodstvo podjetja (direktor)	1			1
2. Proizvodnja	57	2	4	55
3. Vzdrževanje	27	5	3	29
4. Kontrola kakovosti	4	1	1	4
5. Nabava	10		2	8
6. Prodaja in trženje	70	20	12	78
7. Finančno-računovodstveni sektor	14		1	13
8. Kadrovanje in pravna varnost	19			19
<b>Skupaj</b>	<b>202</b>	<b>28</b>	<b>23</b>	<b>207</b>

Vir: Kadrovska evidenca podjetja Pivara Tuzla v letih 2006 in 2007

Gibanje zaposlenih po organizacijskih enotah sem predstavila v zgornji tabeli, iz katere so razvidni tudi število zaposlenih po posameznih organizacijskih enotah ter prihodi in odhodi zaposlenih v preučevanih obdobjih. Največje število zamenjanega osebja je bilo v sektorju

prodaje in trženja, skupaj 32. Najmanj zamenjanega osebja je bilo v finančno-računovodskem sektorju, kjer beležijo en odhod zaposlenega, nato še v sektorjih kontrole kakovosti in nabave, kjer je število zamenjanega osebja 2. Iz zgornje tabele ugotavljam, da je bilo v podjetju od konca leta 2006 do konca leta 2007 več prihodov kot odhodov.

### 5.1.3 Bruto koeficient fluktuacije

Glavni pripomoček pri spremljanju in ocenjevanju dinamike zaposlenih je bilanca gibanja zaposlenih. Ta nam kaže vsa povečanja in zmanjšanja števila zaposlenih v podjetju pa tudi fluktuacijo osebja (Pučko, 2004, str. 69).

Bilanco gibanja zaposlenih v letih 2006 in 2007 predstavljam v Tabeli 9. Na temelju tega bom izračunala bruto koeficient fluktuacije, ki je opredeljen tako:

$$\text{Bruto koeficient fluktuacije} = \frac{\text{število zamenjanega osebja v obdobju}^1}{\text{povprečno število zaposlenih v obdobju}}$$

Bilanca gibanja zaposlenih v Tabeli 9 kaže, da je število zamenjanega osebja v letu 2007 glede na leto 2006 povečano za 34,21 %. Prav tako so se povečali prihodi in odhodi v letu 2007 glede na obdobje pred tem. V letu 2007 je prišlo 11 zaposlenih več kot v letu pred tem, odšla pa sta 2 zaposlena več kot v letu 2006. To je vzrok, da se je bruto koeficient fluktuacije v letu 2007 povečal za 31,58 % glede na leto 2006. Vzroki za fluktuacijo v podjetju so normalni, kar pomeni, da ni treba ukrepati. Glavni vzroki za odhode zaposlenih so večinoma upokojitve, razen prostovoljnega odhoda dveh ekonomistov iz podjetja. V podjetju pravijo, da ni bilo večjih negativnih vplivov na poslovanje zaradi odhodov zaposlenih in večjih stroškov zaradi usposabljanja novih zaposlenih.

Tabela 9: Bilanca gibanja zaposlenih in bruto koeficient fluktuacije za podjetje Pivara Tuzla v letih 2006 in 2007

Element	2006	2007	Indeks 07/06
1. Prihodi med letom	17	28	164,71
2. Odhodi med letom	21	23	109,52
3. Število zamenjanega osebja v obdobju (1+2)	38	51	134,21
4. Povprečno število zaposlenih	204	205	100,49
<b>Bruto koeficient fluktuacije (3/4)</b>	<b>0,19</b>	<b>0,25</b>	<b>131,58</b>

Vir: Kadrovska evidenca podjetja Pivara Tuzla v letih 2006 in 2007

<sup>1</sup> Število zamenjanega osebja v obdobju sem izračunala tako, da sem seštela prihode in odhode zaposlenih v proučevanih letih.

## **5.2 ANALIZA NABAVNE FUNKCIJE**

Nabavo je moč razlagati kot nakup različnih delovnih predmetov po dogovorjeni ceni na določenem trgu.

Če jo razumemo širše kot nabavno poslovanje, potem je to vsa dejavnost, ki ima nalogo priskrbiti podjetju surovine, material, sestavne dele in tuje storitve v pravi količini in prave kakovosti, ob pravem času in za primerno ceno. Vanjo spadajo še raziskovanje nabavnega trga, oblikovanje politike nabave, načrtovanje nabave, sklepanje nabavnih pogodb, količinsko in kakovostno prevzemanje dobavljenega blaga, skladiščenje, evidentiranje in analiziranje nabave (Pučko, 2004, str. 76).

Nabavna funkcija mora zagotoviti, da bodo nabavljene optimalne količine, da ne bi bile zaloge prevelike in da bodo doseženi čim nižji stroški pri uporabi materiala v proizvodnem procesu. Skrbi tudi, da bo podjetje pravočasno okrbnjeno s potrebnimi surovinami, da ne bi nastali zastoji v poslovnem procesu. Močno je povezana z drugimi poslovnimi funkcijami v podjetju, posebej s prodajno, saj ni ostre meje v nekaterih dejavnostih teh dveh funkcij.

Nabavo bom analizira najprej po velikih skupinah prvin nabave, nato bom analizirala še nabavo glede na sedež dobavitelja. V obeh primerih bom nabavo predstavila vrednostno.

### **5.2.1 Obseg in struktura nabave**

Pri analiziranju nabave z vidika velikih skupin prvin nabave sem velike skupine prvin strukturirala v tri skupine, kot je razvidno iz Tabele 10. V obeh naslednjih tabelah bom nabavo predstavila vrednostno.

Iz Tabele 10 na naslednji strani lahko razberemo, da je celotna vrednost nabave v letu 2007 višja za 30,87 % v primerjavi z letom 2006. V letu 2007 so nabavili za nekaj več kot 5 milijonov EUR, medtem ko je v letu 2006 znašala celotna nabava slabe 4 milijone EUR. Največji strukturni delež v celotni nabavi v obeh preučevanih obdobjih predstavlja delež surovin in materiala, ki se je zmanjšal s 93,88 % v letu 2006 na 87,27 % v letu 2007. Indeks nabave surovin in materiala je v letu 2007 znašal 121,66. Razlog za vrednostno povečanje surovin in materiala v letu 2007 je v povečanju njihovih cen, čeprav je bila proizvodnja in prodaja v letu 2007 manjša glede na leto pred tem. Strukturni delež nabavljene embalaže je zrasel kar za 187,16 %, če primerjamo nabavo embalaže v letu 2006 z letom 2007. Vzrok za povečano nabavo je predvsem v odločitvah vodstva, da spremenijo nosilke in steklenice za 0,5 l. Omenjene dejavnosti so začeli konec leta 2007 in so se nadaljevale tudi v letu 2008. Najmanjši strukturni delež v celotni nabavi predstavlja nabava drobnega inventarja, ki se je v letu 2007 glede na leto pred tem zmanjšala za 15,93 %.

Tabela 10: Obseg in struktura nabave po velikih skupinah prvin nabave za podjetje Pivara Tuzla v letih 2006 in 2007

Element	2006	%	2007	%	Indeks 07/06
1. Surovine in material	3.713.791	93,88	4.518.120	87,27	121,66
2. Drobní inventar	17.940	0,45	15.083	0,29	84,07
3. Embalaža	224.338	5,67	644.206	12,44	287,16
<b>Skupaj</b>	<b>3.956.069</b>	<b>100</b>	<b>5.177.409</b>	<b>100</b>	<b>130,87</b>

Vir: Poročilo o poslovanju podjetja Pivara Tuzla v letih 2006 in 2007

Če opazujemo leto 2007 v Tabeli 11, vidimo, da strukturni delež domačih dobaviteljev v celotni nabavi znaša 65,10 %, tujih pa 34,90 %. Nabava od domačih dobaviteljev se je v letu 2007 glede na leto 2006 povečala za 68,28 %, medtem ko se je nabava od tujih dobaviteljev zmanjšala za 7,49 %. Podjetje od tujih dobaviteljev nabavlja predvsem slad, hmelj, encime, pločevinke, pretforme (epruvete) in kronske zaporke. Napomembnejši med tujimi dobavitelji so Slavonija slad iz N. Gradiške, Holostar iz Ljubljane, Vulcascot z Dunaja, Ball Packaging iz Beograda, Alpla iz Z. Mladenovaca ter Pluto iz Zagreba.

Tabela 11: Obseg in struktura nabave z vidika sedeža dobavitelja za podjetje Pivara Tuzla v letih 2006 in 2007

Element	2006	%	2007	%	Indeks 07/06
1. Domači dobavitelji	2.002.984	50,63	3.370.631	65,10	168,28
2. Tuji dobavitelji	1.953.085	49,37	1.806.778	34,90	92,51
<b>Skupaj</b>	<b>3.956.069</b>	<b>100</b>	<b>5.177.409</b>	<b>100</b>	<b>130,87</b>

Vir: Poročilo o poslovanju podjetja Pivara Tuzla v letih 2006 in 2007

### 5.3 ANALIZA PROIZVODNE FUNKCIJE

Proizvodnja je funkcija ustvarjanja proizvodnih učinkov, pri kateri se prvine poslovnega procesa preoblikujejo in kombinirajo ter uporabljajo pri ustvarjanju proizvodov ali opravljanju storitev. Tudi na proizvodnjo lahko gledamo kot na eno izmed temeljnih poslovnih funkcij v podjetju, kajti če ni proizvodnje, ne more biti drugih funkcij poslovanja. Proizvajalna funkcija je podrejena prodajni, saj proizvaja tisto, kar lahko prodajna funkcija proda.

Proizvodnjo bom glede na dosegljivost podatkov podjetja spremljala in ocenjevala z naravnega oziroma količinskega vidika. Najprej bom predstavila obseg in strukturo proizvodnje po vrstah izdelkov za preučevano podjetje, nato bom analizirala dinamiko proizvodnje po mesecih za posamezen izdelek.

#### 5.3.1 Obseg in struktura proizvodnje

Podjetje je v letu 2007 proizvedlo 166.626 hl piva oziroma 13,41 % manj kot v letu 2006, kar je razvidno iz Tabele 12 na naslednji strani. Proizvodnja piva v celotni proizvodnji se je v letu 2007 glede na leto 2006 zmanjšala. V letu 2007 je ta delež znašal 78,95 % celotne proizvodnje. Pivo 0,5 l v povratni embalaži je imelo v obeh preučevanih obdobjih največji

strukturni delež celotne proizvodnje piva. Ta delež je v letu 2006 znašal 51,45 %, v letu 2007 pa se je zmanjšal na 46,07 %. Temu sledi proizvodnja piva v PET-embalaži za 2 l, katere strukturni delež v celotni proizvodnji piva v obeh obdobjih znaša približno 25 %. Najbolj se je povečala proizvodnja piva 0,33 l v nepovratni embalaži, in sicer za 35,60 %, namanj pa proizvodnja piva Torg, ki se je zmanjšala za kar 80,20 %. Proizvodnja mineralne vode in s tem tudi njena struktura v celotni proizvodnji se je v letu 2007 glede na leto pred tem povečala za 20,22 %, in sicer s 36.956 hl na 44.427 hl. V letu 2007 je proizvodnja mineralne vode predstavljala 21,05-odstotni delež v celotni proizvodnji tega obdobja. Največji strukturni delež v celotni proizvodnji mineralne vode je delež mineralne vode 2 l, ki se je v letu 2007 glede na leto 2006 povečal in znaša 88,92 %. Proizvodnja mineralne vode 2 l se je v letu 2007 glede na leto 2006 povečala za 24,03 %. Zmanjšanje proizvodnje beležijo pri mineralni vodi 0,33 l in 1,5 l. Decembra leta 2007 so začeli s proizvodnjo mineralne vode 0,25 l v steklenicah, katere strukturni delež v celotni proizvodnji mineralne vode v tem letu znaša 0,10 %.

Tabela 12: Obseg (v hl) in struktura proizvodnje za podjetje Pivara Tuzla v letih 2006 in 2007

Element	2006	%	2007	%	Indeks 07/06
<b>1. Pivo</b>	<b>192.437</b>	<b>83,89</b>	<b>166.626</b>	<b>78,95</b>	<b>86,59</b>
Pivo 0,5 l – povratna embalaža	99.003	51,45	76.772	46,07	77,75
Pivo 0,33 l – povratna embalaža	5.864	3,05	5.469	3,28	93,26
Sodček 30 l	5.690	2,96	4.871	2,92	85,61
Sodček 50 l	892	0,46	697	0,42	78,14
Pivo 0,33 l Torg	490	0,25	97	0,06	19,80
Pivo 0,33 l – nepovratna embalaža	2.340	1,22	3.173	1,91	135,60
Pločevinka 0,33 l	563	0,29	468	0,28	83,13
Pločevinka 0,5 l	29.634	15,40	31.033	18,62	104,72
Pivo 2 l PET	47.961	24,92	41.643	25,00	86,83
Pivo Rudarski dukat 0,5 l	-	-	764	0,46	-
Pivo Rudarski dukat 2 l PET	-	-	1.639	0,98	-
<b>2. Mineralna voda</b>	<b>36.956</b>	<b>16,11</b>	<b>44.427</b>	<b>21,05</b>	<b>120,22</b>
Mineralna voda 2 l	31.851	86,19	39.505	88,92	124,03
Mineralna voda 1,5 l	3.242	8,77	3.021	6,80	93,18
Mineralna voda 0,5 l	692	1,87	750	1,69	108,38
Mineralna voda 0,33 l	1.171	3,17	1.106	2,49	94,45
Mineralna voda 0,25 l – steklenica	-	-	45	0,10	-
<b>Skupaj proizvodnja (1+2)</b>	<b>229.393</b>	<b>100</b>	<b>211.053</b>	<b>100</b>	<b>92,00</b>

Vir: Poročilo o poslovanju podjetja Pivara Tuzla v letih 2006 in 2007

### 5.3.2 Dinamika proizvodnje

Iz Tabele 13 na naslednji strani je razvidno, da je proizvodnja piva vidno porasla le v januarju, in sicer za 35 %. Rast proizvodnje za slabih 4 % beležijo tudi v marcu in aprilu. Največji upad je v septembru, ko je proizvodnja padla za 58,15 %. Vzrok je v padcu prodaje. Velja omeniti tudi, da je pivo proizvod s posebnimi značilnostmi glede roka uporabe. Pri pivu torej ni možnosti dolgoročnega skladiščenja.

Tabela 13: Dinamika proizvodnje piva po mesecih v letih 2006 in 2007

Element	2006	%	2007	%	Indeks 07/06
Januar	5.985	3,11	8.080	4,85	135,00
Februar	9.958	5,17	8.662	5,20	86,98
Marec	14.389	7,48	14.953	8,97	103,92
April	22.631	11,76	23.525	14,12	103,95
Maj	17.235	8,96	13.050	7,83	75,72
Junij	22.492	11,69	20.961	12,58	93,19
Julij	25.590	13,30	22.168	13,30	86,63
Avgust	22.807	11,85	21.824	13,10	95,69
September	11.219	5,83	4.695	2,82	41,85
Oktober	10.726	5,57	7.066	4,24	65,88
November	13.223	6,87	8.476	5,09	64,10
December	16.182	8,41	13.166	7,90	81,36
<b>Skupaj</b>	<b>192.437</b>	<b>100</b>	<b>166.626</b>	<b>100</b>	<b>86,59</b>

Vir: Poročilo o poslovanju podjetja Pivara Tuzla v letih 2006 in 2007

Za razliko od proizvodnje piva lahko rečem, da je proizvodnja mineralne vode po mesecih v letu 2007 glede na leto 2006 porasla, kar je tudi razvidno iz Tabele 14. Največja, 94,83-odstotna rast proizvodnje, je v septembru, in sicer z 2.128 hl v letu 2006 na 4.146 hl v letu 2007. Temu sledijo junij s 53,96 % rasti, april s 33,95 % in marec s 32,63-odstotno rastjo proizvodnje mineralne vode. Največji upad proizvodnje je v oktobru, ko je indeks proizvodnje v letu 2007 glede na leto 2006 znašal 88,97. Vzrok za povečanje proizvodnje mineralne vode po posameznih mesecih v letu 2007 lahko iščemo v povečanju prodaje.

Tabela 14: Dinamika proizvodnje mineralne vode po mesecih v letih 2006 in 2007

Element	2006	%	2007	%	Indeks 07/06
Januar	2.593	7,02	2.140	4,82	82,53
Februar	2.453	6,64	3.168	7,13	129,15
Marec	2.320	6,28	3.077	6,93	132,63
April	3.543	9,59	4.746	10,68	133,95
Maj	3.218	8,71	3.070	6,91	95,40
Junij	2.511	6,79	3.866	8,70	153,96
Julij	4.875	13,19	5.327	11,99	109,27
Avgust	2.920	7,89	4.462	10,04	152,81
September	2.128	5,76	4.146	9,33	194,83
Oktober	3.890	10,53	3.461	7,80	88,97
November	2.865	7,75	2.755	6,20	96,16
December	3.640	9,85	4.209	9,47	115,63
<b>Skupaj</b>	<b>36.956</b>	<b>100</b>	<b>44.427</b>	<b>100.000</b>	<b>120,22</b>

Vir: Poročilo o poslovanju podjetja Pivara Tuzla v letih 2006 in 2007

## 5.4 ANALIZA PRODAJNE FUNKCIJE

Vsebina prodajne funkcije v podjetju je prodaja izdelkov in storitev ter usmerjanje proizvodnje na osnovi preučevanja prodajnega trga. Prodajna funkcija torej prepoznava,



kaj prodajati in po kakšni ceni, kako pospeševati, zmanjševati in kdaj povečati prodajo izdelkov itn. Kupci morajo biti plačilno sposobni, kar pomeni, da bodo podjetju prinašali tudi denar (Kavčič et al., 2007, str. 498).

Prodaja vsakega podjetja je odvisna od objektivnih in subjektivnih dejavnikov, če nanjo gledamo z vidika podjetja. Obstoječe potrebe kupcev, razmere na prodajnem trgu, stopnja razvitosti gospodarstva, gospodarski sistem in politika so že takšne pomembne objektivne določljivke prodaje. Bolj kot objektivni so za spremljanje in ocenjevanje prodaje pomembni subjektivni dejavniki. Mednje spadajo sposobnost in prizadevnost prodajalcev. Brez njihovih zmožnosti in brez prizadevnega dela je težko pričakovati uspešno prodajo izdelkov ali storitev podjetja (Pučko, 2004, str. 111). Kot sem že omenila v poglavju o pivovski industriji v BiH, predstavlja problem tako za podjetje Pivara Tuzla kot tudi za preostale pivovarne v BiH nezainteresiranost grosistov in drugih trgovcev za poslovanje oziroma sodelovanje z domačimi pivovarnami. Razlog so boljši pogoji poslovanja, ki jih nudijo multinacionalke prek pivovarn v državah v okolju BiH.

Prodajo bom spremljala in ocenjevala po vrstah izdelkov. Preučevano podjetje prodaja dve vrsti izdelkov, in sicer pivo in mineralno vodo. Najprej bom predstavila obseg in strukturo prodaje v preučevanih obdobjih, nato pa dinamiko prodaje piva in mineralne vode po mesecih.

#### 5.4.1 Obseg in struktura prodaje

Tabela 15: Obseg (v hl) in struktura prodaje za podjetje Pivara Tuzla v letih 2006 in 2007

Element	2006	%	2007	%	Indeks 07/06
<b>1. Pivo</b>	<b>194.361</b>	<b>83,96</b>	<b>164.364</b>	<b>78,70</b>	<b>84,57</b>
Pivo 0,5 l – povratna embalaža	99.663	51,28	75.422	45,89	75,68
Pivo 0,33 l – nepovratna embalaža	2.351	1,21	3.155	1,92	134,19
Pivo 0,33 l – povratna embalaža	6.032	3,10	5.230	3,18	86,70
Pivo 0,33 l Torg	400	0,20	105	0,06	26,25
Pivo 2 l PET	47.894	24,64	41.353	25,16	86,34
Sodček 50 l	896	0,46	669	0,41	74,67
Sodček 30 l	5.667	2,92	4.849	2,95	85,57
Pločevinka 0,5 l	30.821	15,86	30.878	18,79	100,18
Pločevinka 0,33 l	637	0,33	436	0,26	68,45
Pivo Rudarski dukat 0,5 l	-	-	737	0,45	-
Pivo Rudarski dukat 2 l	-	-	1.530	0,93	-
<b>2. Mineralna voda</b>	<b>37.129</b>	<b>16,04</b>	<b>44.478</b>	<b>21,30</b>	<b>119,79</b>
Mineralna voda 2 l	32.018	86,23	39.453	88,70	123,22
Mineralna voda 1,5 l	3.243	8,74	3.068	6,90	94,60
Mineralna voda 0,5 l	666	1,79	790	1,78	118,62
Mineralna voda 0,33 l	1.202	3,24	1134	2,55	94,34
Mineralna voda 0,25 l – steklenica			33	0,07	
<b>Skupaj prodaja (1+2)</b>	<b>231.49</b>	<b>100</b>	<b>208.842</b>	<b>100</b>	<b>90,22</b>

Vir: Poročilo o poslovanju podjetja Pivara Tuzla v letih 2006 in 2007

Iz Tabele 15 na predhodni strani je razvidno, da se je celotna prodaja v letu 2007 glede na leto 2006 zmanjšala za 9,78 %. Prodaja piva predstavlja 83,96-odstotni strukturni delež celotne prodaje v letu 2006, v letu 2007 se je ta delež zmanjšal na 78,70 %. V letu 2007 so enako kot v obdobju pred tem prodali največ piva v steklenicah 0,5 l, 2 l PET in 0,5 l v pločevinkah. Navedeni izdelki predstavljajo največji delež v strukturi celotnega programa prodaje piva. Največji delež v tej strukturi v letu 2007 predstavlja pivo v steklenici 0,5 l s 45,89 %, nato sledita pivo PET 2 l z deležem 25,16 % in pločevinka 0,5 l z 18,79-odstotnim deležem. Porast prodaje piva so zaznali pri pivu 0,33 l v nepovratni embalaži, in sicer za dobrih 34 %. Pivo Torg, ki so ga v podjetju uvedli leta 2005, beleži upad v prodaji od samega začetka uvajanja, v preučevanem letu 2007 pa je prodaja padla za dobrih 73 % v primerjavi z letom 2006. Da bi se prilagodili razmeram na trgu in prilagodili konkurenčnemu okolju, so julija 2007 uvedli nov izdelek Rudarski dukat. Namenjen je predvsem za trg Republike Srbije<sup>2</sup>, vendar pri realizaciji prodaje niso zabeležili velikih uspehov. To dokazuje podatek, da so v letu 2007 prodali skupaj 2.267 hl navedenega izdelka, ki je predstavljal dober odstotek od strukture celotne prodaje piva. Prodaja mineralne vode je v letu 2006 predstavljala 16,04-odstotni delež v celotni prodaji, v naslednjem preučevanem letu se je ta delež povečal na 21,30 %. V strukturi prodaje mineralne vode največji delež v obeh letih zavzema prodaja mineralne vode 2 l, ki se je v letu 2007 povečala za 23,22 %. V letu 2007 je strukturni delež prodaje mineralne vode 2 l znašal 88,70 % celotne prodaje mineralne vode. Drugi največji delež v celotni prodaji mineralne vode zavzema mineralna voda 1,5 l s strukturnim deležem 8,74 % v letu 2006 in 6,90 % v letu 2007. Prodaja te se je v letu 2007 zmanjšala za 5,4 %. Sledi prodaja mineralne vode 0,33 l z 2,55-odstotnim deležem v letu 2007 in mineralna voda 0,5 l z 1,78-odstotnim deležem v celotni prodaji mineralne vode. V letu 2007 so začeli s prodajati mineralno vodo v steklenicah 0,25 l, ki so je v tem letu prodali skupaj 33 hl. Strukturni delež v celotni prodaji mineralne vode je zanemarljiv.

Kar se cenovne politike tiče, so se v podjetju odločili za dvig cen v letu 2007, predvsem zaradi povišanja cen surovin, materiala in embalaže. Preučevano podjetje ne prodaja na tujih trgih.

#### **5.4.2 Dinamika prodaje**

Skupna količinska prodaja piva se je v letu 2007 glede na leto 2006 zmanjšala za 15,43 %, glede na načrt za leto 2007 je bil upad prodaje 21,73 %. Največji upad prodaje v letu 2007 je v septembru, in sicer za 53 %, nadaljeval se je tudi v preostalih mesecih do konca leta. V mesecih prvega četrtletja 2007 je bila prodaja piva na ravni prodaje iz leta 2006. Večja prodaja od načrtovane je bila le v februarju, ko je prodaja porasla samo za 3,72 %. Vzroke za padec prodaje lahko iščemo v klimatskih spremembah oziroma blagem poletju in zelo hladni zimi, pa tudi v močnem pritisku konkurence. Dinamiko prodaje piva po mesecih sem predstavila v Tabeli 16 na naslednji strani.

---

<sup>2</sup> Republika Srbija je eden izmed dveh entitetov v Bosni in Hercegovini. Drugi entitet je Federacija BiH.

Tabela 16: Dinamika prodaje piva (v hl) po mesecih v letih 2006 in 2007 in načrt prodaje za leto 2007

Mesec	2006	Načrt za 2007	2007	Indeks 07/06	2007/načrt
Januar	7.035	7.469	7.179	102,05	96,12
Februar	9.241	8.904	9.235	99,94	103,72
Marec	13.373	13.517	13.498	100,93	98,86
April	23.574	25.708	23.502	99,69	91,42
Maj	16.989	18.519	13.123	77,24	70,86
Junij	21.441	25.851	20.878	97,37	80,76
Julij	27.074	30.362	22.119	81,70	72,85
Avgust	22.634	26.974	22.774	100,62	84,43
September	12.588	9.709	4.563	36,25	47,00
Oktober	10.625	12.649	7.141	67,21	56,45
November	12.901	14.013	7.558	58,58	53,94
December	16.886	16.326	12.794	75,77	78,37
<b>Skupaj</b>	<b>194.361</b>	<b>210.001</b>	<b>164.364</b>	<b>84,57</b>	<b>78,27</b>

Vir: Poročilo o poslovanju podjetja Pivara Tuzla v letih 2006 in 2007; Načrt poslovanja podjetja Pivara Tuzla za leto 2008

Prodaja mineralne vode se je v vseh mesecih leta 2007 v primerjavi z letom 2006 povečala, z izjemo oktobra, ko se zmanjšala za 1,94 %. Največje povečanje prodaje so imeli poleti, in sicer v avgustu za 64,26 %, sledita junij in julij. Prodaja mineralne vode v letu 2007 se je glede na načrt povečala v avgustu, oktobru in decembru. Največ se je, glede na načrt prodalo v avgustu, in sicer za 13,48 % več, kot je znašala načrtovana prodaja. V maju so prodali za 40,38 % manj mineralne vode, kot so načrtovali.

Tabela 17: Dinamika prodaje mineralne vode (v hl) po mesecih v letih 2006 in 2007 in načrt prodaje za leto 2007

Mesec	2006	Načrt za 2007	2007	Indeks 07/06	2007/načrt
Januar	1.995	2.767	2.084	104,46	75,31
Februar	2.281	3.000	2.367	103,77	78,90
Marec	2.826	3.895	2.973	105,20	76,33
April	3.866	5.355	4.469	115,60	83,45
Maj	2.445	4.500	2.683	109,73	59,62
Junij	3.355	5.000	4.765	142,03	95,30
Julij	4.015	5.675	5.548	138,18	97,76
Avgust	3.285	4.755	5.396	164,26	113,48
September	2.566	4.009	3.393	132,23	84,63
Oktober	3.915	3.500	3.839	98,06	109,69
November	2.491	3.445	2.692	108,07	78,14
December	4.088	4.099	4.269	104,43	104,15
<b>Skupaj</b>	<b>37.129</b>	<b>50.000</b>	<b>44.478</b>	<b>119,79</b>	<b>88,96</b>

Vir: Poročilo o poslovanju podjetja Pivara Tuzla v letih 2006 in 2007; Načrt poslovanja podjetja Pivara Tuzla za leto 2008

## 5.5 ANALIZA FUNKCIJE FINANCIRANJA

Funkcija financiranja je ena izmed temeljnih poslovnih funkcij, ki skrbi, da bo na razpolago dovolj denarja za plačilo obveznosti s čim manjšimi stroški. Finančna funkcija torej skrbi, da bo usklajenost med potrebnim in razpoložljivim denarjem optimalna.

Pučko (2001, str. 129) razdeli financiranje podjetja na dva dela: pasivno in aktivno financiranje. Pasivno opredeljuje kot priskrbo finančnih virov oziroma finančnih sredstev, aktivno pa kot vlaganje finančnih sredstev v druge oblike sredstev podjetja.

Obveznosti do virov sredstev pokažejo način financiranja sredstev. Skupna sredstva, ki jih ima podjetje, morajo biti enaka vsem obveznostim do virov sredstev. V obveznosti do virov sredstev se uvrščajo: kapital, rezervacije, dolgoročne in kratkoročne obveznosti ter pasivne časovne razmejitev. Podjetje Pivara Tuzla nima rezervacij in obveznosti iz naslova časovnih razmejitev.

### 5.5.1 Obseg in struktura obveznosti do virov sredstev

**Osnovni kapital** je po Hočevarju (2004, str. 63) kapital, ki je nominalno opredeljen v statutu podjetja in je vpisan v sodni register. Osnovni kapital se v odvisnosti od pravne oblike podjetja pojavlja kot delniški kapital (delniška družba), delež v kapitalu (na primer družba z omejeno odgovornostjo) ali vloga kapitala (na primer osebna družba). **Rezerve iz dobička** vključujejo zakonske rezerve, rezerve za lastne deleže, statutarne rezerve in druge rezerve iz dobička. So namensko zadržani del čistega dobička, ki je namenjen predvsem poravnanju možnih izgub v prihodnjih letih. **Preneseni čisti dobiček** omenjeni avtor opredeljuje kot čisti dobiček iz prejšnjih poslovnih let, ki ni bil razporejen v rezerve ali kako drugače uporabljen. **Dolgoročne obveznosti** so obveznosti, ki zapadejo v plačilo v roku daljšem od leta. Nasprotje so **kratkoročne obveznosti**, ki zapadejo v plačilo v letu dni (Hočevar, 2004, str. 64-70).

Iz Tabele 18 je razvidno, da sta se obseg in struktura obveznosti do virov sredstev nekoliko spremenila v preučevanem letu 2007. Obveznosti do virov sredstev so v letu 2007 večje za 73,83 % glede na leto 2006. Osnovni kapital je v obeh preučevanih letih enak, v letu 2007 pa se je zmanjšal njegov strukturni delež v celotnih obveznostih, in sicer s 55,38 % v letu 2006 na 31,86 % v letu 2007. Največji strukturni delež v letu 2007 predstavljajo dolgoročne obveznosti, ki so se v tem letu povečale za 313,06 % in so znašale 13,7 milijona EUR. Vzrok za povečanje dolgoročnih obveznosti so predvsem prejeti krediti in finančni lizing. V letu 2007 so se povečale tudi kratkoročne obveznosti, in sicer za 107,91 %. Strukturni delež kratkoročnih obveznosti v celotnih obveznostih do virov sredstev je znašal v letu 2007 7,37 %. Največji delež v strukturi kratkoročnih obveznosti podjetja predstavljajo obveznosti do domačih dobaviteljev v vrednosti 1.395.617 EUR in obveznosti do tujih dobaviteljev, ki so v letu 2007 znašale 259.306 EUR. Preostale kratkoročne obveznosti predstavljajo obveznosti do zaposlenih in države. Rezerve iz dobička so se v letu 2007 glede na leto 2006 povečale za 4,21 %. Strukturni delež rezerv se je v letu 2007 zmanjšal. Preneseni čisti dobiček je v letu 2006 predstavljal manj kot odstotek celotnih obveznosti do virov sredstev, v naslednjem letu pa zavzema zanemarljiv delež. V letu 2007 se je torej zmanjšal za 82,18 %.

Tabela 18: Obseg in struktura obveznosti do virov sredstev podjetja Pivara Tuzla na dan 31. 12. v letih 2006 in 2007

Element	2006	%	2007	%	Indeks 07/06
<b>1. Kapital</b>	<b>11.236.692</b>	<b>72,42</b>	<b>11.254.705</b>	<b>41,73</b>	<b>100,16</b>
1.1. Osnovni kapital	8.592.010	55,38	8.592.010	31,86	100
1.2. Rezerve iz dobička	2.536.966	16,35	2.643.683	9,80	104,21
1.3. Preneseni čisti dobiček	106.716	0,69	19.012	0,07	17,82
<b>2. Kratkoročne obveznosti</b>	<b>956.297</b>	<b>6,16</b>	<b>1.988.199</b>	<b>7,37</b>	<b>207,91</b>
<b>3. Dolgoročne obveznosti</b>	<b>3.323.397</b>	<b>21,42</b>	<b>13.727.731</b>	<b>50,90</b>	<b>413,06</b>
<b>Skupaj obveznosti</b>	<b>15.515.386</b>	<b>100</b>	<b>26.970.636</b>	<b>100</b>	<b>173,83</b>

Vir: Bilanca stanja podjetja Pivara Tuzla v letih 2006 in 2007

### 5.5.2 Stopnji kapitalizacije in zadolženosti

Spremljanje in ocenjevanje obsega in strukture obveznosti do virov sredstev kaže usmerjati na ugotavljanje, od katerih virov nabavlja podjetje finančne vire, kakšno sestavo obveznosti do virov ima in tudi o ustreznosti sestave. Pri ocenjevanju strukture obveznosti do virov sredstev se naslanjamo na izračunavanje stopnje kapitalizacije in stopnje zadolženosti. Gre za dva samostojna kazalnika, ki nam omogočata oblikovati sodbo o obstoju problemskega položaja (Pučko, 2004, str. 128).

**Stopnja kapitalizacije** je razmerje med lastnimi in vsemi viri financiranja. Pove nam, kolikšen je delež kapitala v vseh virih. Pri računanju stopnje kapitalizacije obstaja priporočilo, da mora imeti vrednost vsaj 0,5. Če se podjetje financira pretežno z lastnimi viri, pomeni, da ne izkorišča finančnega vzvoda oziroma da je zelo konservativno. **Stopnja zadolženosti** je razmerje med tujimi in vsemi viri financiranja. Pove nam, kolikšen je delež tujih virov med vsemi viri financiranja. Preveč tujih virov predstavlja nevarnost za stabilnost poslovanja podjetja.

$$\text{Stopnja kapitalizacije} = \frac{\text{lastni viri}}{\text{vsi viri}}$$

$$\text{Stopnja zadolženosti} = \frac{\text{tujji viri}}{\text{vsi viri}}$$

Iz Tabele 19 na naslednji strani lahko razberemo, da stopnji kapitalizacije in zadolženosti v letu 2006 dosegata priporočene vrednosti. Stopnja kapitalizacije v letu 2006 znaša 72,42 % (0,7242), kar je več kot priporočenih 50 % (0,5) kapitalizacije. V letu 2007 se je ta vrednost zmanjšala za 42,38 %, kar pomeni, da je v tem letu delež kapitala v vseh virih znašal 41,73 % (0,4173), kar je manj, kot je priporočena vrednost. Stopnja zadolženosti se je v letu 2007 povečala kar za 111,28 % in je v tem letu znašala 58,27 % (0,5827). To pomeni, da je podjetje v letu 2007 s tujimi viri financiralo 58,27 % sredstev. Iz tabele

lahko ugotovimo, da so se tuji viri v letu 2007 povečali za 267,31 %. To lahko za podjetje predstavlja nevarnost, ker se zmanjšujejo likvidna sredstva za tekoče poslovanje.

Tabela 19: Stopnja kapitalizacije in zadolženosti (v %) za podjetje Pivara Tuzla v letih 2006 in 2007

Element	2006	2007	Indeks 07/06
1. Lastni viri*	11.236.692	11.254.705	100,16
2. Tuji viri**	4.278.694	15.715.931	367,31
3. Vsi viri	15.515.386	26.970.636	173,83
<b>Stopnja kapitalizacije (1/3)</b>	<b>72,42</b>	<b>41,73</b>	<b>57,62</b>
<b>Stopnja zadolženosti (2/3)</b>	<b>27,58</b>	<b>58,27</b>	<b>211,28</b>

Legenda: \* Lastni viri predstavljajo kapital podjetja.

\*\* Tuji viri so kratkoročne in dolgoročne obveznosti do virov sredstev.

Vir: Bilanca stanja podjetja Pivara Tuzla v letih 2006 in 2007

### 5.5.3 Finančna stabilnost

Opazovanje razmerij med strukturnimi deli virov sredstev in strukturnimi deli sredstev nekega podjetja je bistvo ocenjevanja bilance stanja. Pri tem nas bilanca stanja zanima predvsem kot tisti finančni okvir, ki boljše ali slabše omogoča odvijanje celotnega poslovnega procesa. Če hočemo ugotavljati ustreznost finančnega okvira, moramo opazovati namenskost uporabe finančnih virov, finančno sposobnost in raven likvidnosti podjetja (Pučko, 2004, str.135).

**Količnik finančne stabilnosti** merimo z razmerjem med dolgoročnimi viri sredstev in dolgoročnimi sredstvi. Pučko (2001, str. 140-141) pravi, da mora vrednost količnika finančne stabilnosti biti približno ena, če hoče podjetje finančno stabilno poslovati. Če je vrednost nižja od ena, bo imelo podjetje težave pri ohranjanju likvidnosti, ker del dolgoročnih sredstev financira s kratkoročnimi viri.

$$\text{Količnik finančne stabilnosti} = \frac{\text{dolgoročni viri sredstev}}{\text{dolgoročna sredstva}}$$

Tabela 20: Kazalnik finančne stabilnosti podjetja Pivara Tuzla v letih 2006 in 2007

Element	2006	2007	Indeks 07/06
1. Kapital	11.236.692	11.254.705	100,16
2. Dolgoročne obveznosti	3.323.397	13.727.731	413,06
3. Stalna sredstva	12.404.770	21.520.610	173,49
<b>Količnik finančne stabilnosti ((1+2)/3)</b>	<b>1,17</b>	<b>1,16</b>	<b>99,15</b>

Vir: Bilanca stanja podjetja Pivara Tuzla v letih 2006 in 2007

Kazalnik dolgoročnega finančnega ravnovesja se je v letu 2007 zmanjšal za manj kot odstotno točko, in sicer z 1,17 v letu 2006 na 1,16 v letu 2007. Zmanjšanje izračunanega kazalnika je za podjetje dobro, ker je priporočena vrednost kazalnika približno 1. To

pomeni, da se je v letu 2007 glede na leto 2006 zmanjšalo financiranje dolgoročnih sredstev z dolgoročnimi viri, kar je za podjetje pozitivno, saj so dolgoročni viri financiranja ponavadi dražji od kratkoročnih.

#### 5.5.4 Plačilna sposobnost oziroma likvidnost

Plačilno sposobnost oziroma likvidnost podjetja razumemo kot sposobnost, da podjetje denarno poravnava svoje obveznosti ob njihovi zapadlosti. Podjetje, ki postane nelikvidno, je izpostavljeno nevarnosti, da bo šlo v stečaj in likvidacijo. Ocenjevanje likvidnosti je zelo pomembno, ker poslovanje z izgubo še ne pomeni, da bo podjetje šlo v stečaj. Za preučevanje podjetja bom izračunala tri kazalnike likvidnosti: količnik obratne likvidnosti, količnik hitrega preizkusa likvidnosti in količnik denarne likvidnosti. Tudi pri kazalnikih plačilne sposobnosti primerjamo postavke sredstev s postavkami obveznosti do virov sredstev.

**Količnik obratne likvidnosti** je opredeljen z razmerjem med gibljivimi sredstvi in kratkoročnimi obveznostmi (vrednost naj bi bila vsaj 2). **Količnik hitrega preizkusa likvidnosti** je razmerje med gibljivimi sredstvi, zmanjšanimi za zaloge, in kratkoročnimi obveznostmi (vrednost naj bi bila vsaj 1). **Količnik denarne likvidnosti** predstavlja razmerje med denarnimi sredstvi, povečanimi za vrednostne papirje, ki jih je mogoče prodati, in kratkoročnimi obveznostmi (Pučko, 2001, str. 142-143).

$$\text{Količnik obratne likvidnosti} = \frac{\text{gibljiva sredstva}}{\text{kratkoročne obveznosti}}$$

$$\text{Količnik hitrega preizkusa likvidnosti} = \frac{\text{gibljiva sredstva - zaloge}}{\text{kratkoročne obveznosti}}$$

$$\text{Količnik denarne likvidnosti} = \frac{\text{denarna sredstva + prodajljivi vrednostni papirji}}{\text{kratkoročne obveznosti}}$$

Iz Tabele 21 ugotavljam, da je bil kazalnik obratne likvidnosti v podjetju v obeh preučevanih obdobjih nad priporočeno vrednostjo 2, čeprav se je v letu 2007 zmanjšal za 15,69 %. V letu 2006 je znašal količnik obratne likvidnosti 3,25, v prihodnjem letu pa 2,74. Zmanjšal se je tudi količnik hitrega preizkusa likvidnosti, vendar je bil tudi ta nad priporočeno vrednostjo 1, in sicer 1,74 v letu 2006 in 1,49 v letu 2007. Količnik denarne likvidnosti je se v letu 2007 povečal za 150 %. Ta kazalec nam kaže trenutno plačilno sposobnost oziroma koliko kratkoročnih obveznosti bi lahko takoj poravnali z denarnimi

sredstvi. Vzrok za povečanje kazalnika denarne likvidnosti lahko iščemo predvsem v povečanju denarnih sredstev v letu 2007.

Tabela 21: Kazalniki plačilne sposobnosti oziroma likvidnosti podjetja Pivara Tuzla v letih 2006 in 2007

Element	2006	2007	Indeks 07/06
1. Gibljava sredstva	3.110.616	5.450.026	175,21
2. Zaloge	1.445.646	2.488.530	172,14
3. Denarna sredstva	309.269	1.598.386	516,83
4. Kratkoročne obveznosti	956.297	1.988.199	207,91
<b>Količnik obratne likvidnosti (1/4)</b>	<b>3,25</b>	<b>2,74</b>	<b>84,31</b>
<b>Količnik hitrega preizkusa likvidnosti ((1-2)/4)</b>	<b>1,74</b>	<b>1,49</b>	<b>85,63</b>
<b>Količnik denarne likvidnosti (3/4)</b>	<b>0,32</b>	<b>0,80</b>	<b>250,00</b>

Vir: Bilanca stanja podjetja Pivara Tuzla v letih 2006 in 2007

## 6 ANALIZA POSLOVNEGA USPEHA IN USPEŠNOSTI

Z analizo poslovnega uspeha in uspešnosti podjetje ugotavlja, kako uspešno je bilo glede na pričakovanja in tudi v primerjavi z drugimi podjetji. O poslovnem uspehu govorimo, kadar dosežemo zastavljeni cilj. Ta je v tržnem gospodarstvu predvsem dobiček.

S pojavom družbenega gospodarstva se pojavlja tudi pojem uspešnost, ki je prej bil enak pojmu učinkovitosti. Ta je zdaj pogoj za visoko uspešnost in pomeni, da delamo stvari prav. Uspešnost, ki je družbeno-ekonomsko določena pomeni, da delamo prave stvari. (Tekavčič & Peljhan, 2008, str. 24)

### 6.1 ANALIZA POSLOVNEGA USPEHA

Izkaz poslovnega izida je poleg bilance stanja temeljni računovodski izkaz, ki ga mora sestaviti podjetje ob koncu poslovnega leta. V njem podjetje izkazuje poslovni izid, ki je razlika med prihodki in odhodki v obračunskem obdobju. Če so prihodki večji od odhodkov, gre za pozitiven poslovni izid oziroma dobiček. V nasprotnem primeru podjetje izkazuje negativen poslovni izid oziroma izgubo.

#### 6.1.1 Analiza prihodkov

Slovenski računovodski standardi (SRS 18, 2006) opredeljujejo prihodke kot povečanje gospodarskih koristi v obračunskem obdobju v obliki povečanja sredstev (na primer denarja ali terjatev zaradi prodaje blaga) ali zmanjšanj dolgov (na primer zaradi opustitve njihove poravnave). Prihodki vplivajo na kapital prek poslovnega izida. Ločimo jih na tri glavne skupine: poslovni, finančni in izredni prihodki.



**Poslovni prihodki** so neposredno povezani s poslovanjem podjetja in so sestavljeni iz vrednosti prodanih izdelkov, storitev, trgovskega blaga in materiala. **Finačni prihodki** se pojavljajo v zvezi s finančnimi naložbami podjetja pa tudi v zvezi s terjatvami. Razčlenimo jih na prihodke od dividend in drugih udeležb v poslovnem izidu, obresti, pozitivne tečajne razlike itn. **Izredni prihodki** so prihodki, ki nastajajo ob izrednem povečanju sredstev ali zmanjšanju obveznosti do virov sredstev, tako da ob tem povečujejo poslovni izid (SRS 18, 2006).

V Tabele 22 lahko vidimo, da so se celotni prihodki v letu 2007 zmanjšali, vendar samo za 1,29 %. Največji delež v celotnih prihodkih v obeh preučevanih obdobjih predstavljajo poslovni prihodki, ki so se v letu 2007 zmanjšali za 1,1 %. V letu 2006 je sprememba vrednosti zalog negativna, vendar dosega pozitivno vrednost v prihodnjem letu (zaloge na koncu obdobja so bile večje od zalog na začetku obdobja). Seštevek čistih prihodkov od prodaje in spremembe vrednosti zalog predstavlja poslovne prihodke obdobja, ki so v letu 2007 znašali 10.176.195 EUR. Povečanja prihodkov so zabeležena le pri prihodkih od prodaje mineralne vode in prihodkih od prodaje tropine. Največji strukturni delež v čistih prihodkih od prodaje predstavljajo prihodki od prodaje piva z 92,71 % v letu 2006 in 91,52 % v letu 2007. Sledijo prihodki od prodaje mineralne vode s 6,91 % v letu 2006 in 7,90 % v letu 2007 ter prihodki od prodaje tropine z manj kot enoodstotnim strukturnim deležem. V letu 2007 so se zmanjšali prihodki od obresti, kar je posledično zmanjšalo finančne prihodke, in sicer za 5,56 %. Finančni prihodki predstavljajo zanemarljivo majhen delež v strukturi celotnih prihodkov podjetja. Izredni prihodki, ki predstavljajo nekaj več kot polodstoten delež v strukturi celotnih prihodkov, so se zmanjšali za 27,66 % v letu 2007. Izredni prihodki so nastali iz naslova poplačanih odpisanih terjatev iz minulih obdobj ter prodaje izrabljene in neuporabne opreme in vozil.

Tabela 22: Obseg in struktura prihodkov za podjetje Pivara Tuzla v letih 2006 in 2007

Element	2006	%	2007	%	Indeks 07/06
<b>1. Poslovni prihodki</b>	<b>10.289.552</b>	<b>99,30</b>	<b>10.176.195</b>	<b>99,49</b>	<b>98,90</b>
1.1. Čisti prihodki od prodaje	10.467.096	101,02*	10.123.971	98,98	96,72
1.1.1. Prihodki od prodaje piva	9.704.186	92,71	9.265.596	91,52	95,48
1.1.2. Prihodki od prodaje mineralne vode	723.658	6,91	799.694	7,90	110,51
1.1.3. Prihodki od prodaje tropine	39.252	0,38	58.681	0,58	149,50
1.2. Sprememba vrednosti zalog	(177.544)	-	52.224	0,51	-
<b>2. Finančni prihodki</b>	<b>594</b>	<b>0,01</b>	<b>561</b>	<b>0,01</b>	<b>94,44</b>
2.1. Prihodki od obresti	594	0,01	561	0,01	94,44
<b>3. Izredni prihodki</b>	<b>71.437</b>	<b>0,69</b>	<b>51.680</b>	<b>0,50</b>	<b>72,34</b>
<b>Skupaj prihodki</b>	<b>10.361.583</b>	<b>100</b>	<b>10.228.436</b>	<b>100</b>	<b>98,71</b>

**Legenda:** \* V letu 2006 je bila sprememba vrednosti zalog negativna in so zato v tabeli izkazani poslovni prihodki v tem letu manjši od čistih prihodkov od prodaje.

Vir: Izkaz uspeha podjetja Pivara Tuzla v letih 2006 in 2007

## 6.1.2 Analiza odhodkov

Odhodke Slovenski računovodski standardi (SRS 17, 2006) opredeljujejo kot zmanjšanje gospodarskih koristi v obračunskem obdobju v obliki zmanjšanj sredstev (na primer zalog blaga zaradi prodaje) ali povečanj dolgov (na primer zaradi zaračunanih obresti). Odhodki so nasprotje prihodkom in skupaj z njimi oblikujejo poslovni izid obračunskega obdobja.

Večino odhodkov lahko pojasnimo s stroški, ki se nanašajo na prodane količine, vendar niso istovetni z njimi. Stroški so v denarju izražena poraba prvin poslovnega procesa, odhodki pa so le tisti stroški, ki se nanašajo na prodane poslovne učinke. Obsegajo še stroške poslovanja, ki so stroški uporabljenih vložkov v poslovnem procesu (Boyes, 2004, str. 100). Enako kot prihodke tudi odhodke razvrščamo v tri skupine: poslovni, finančni in izredni odhodki.

**Poslovni odhodki** so opredeljeni kot stroški poslovanja v obračunskem obdobju, povečani za stroške v začetnih zalogah izdelkov in nedokončane proizvodnje ter zmanjšani za stroške v končnih zalogah izdelkov in nedokončane proizvodnje. Po funkciji se razvrščajo na stroške materiala, storitev, amortizacije, nabavne vrednosti prodanega blaga ter stroške prodaje, dela in uprave. **Finančni odhodki** vključujejo odhodke za financiranje in odhodke za naložbenje. **Izredni odhodki** se pojavijo kot neobičajne postavke in postavke iz minulih obračunskih obdobj in zmanjšujejo poslovni izid. Izredni odhodki nastanejo z zmanjševanjem sredstev ali izrednim povečanjem obveznosti do virov sredstev (SRS 17, 2006).

Tabela 23: Obseg in struktura odhodkov za podjetje Pivara Tuzla v letih 2006 in 2007

Element	2006	%	2007	%	Indeks 07/06
<b>1. Poslovni odhodki</b>	<b>9.525.593</b>	<b>92,89</b>	<b>9.659.960</b>	<b>94,62</b>	<b>101,41</b>
1.1. Direktni stroški - Pivo	2.225.208	21,70	2.482.409	24,31	111,56
1.2. Direktni stroški - Mineralna voda	310.424	3,03	339.069	3,32	109,23
1.3. Stroški energije	477.419	4,66	505.183	4,95	105,82
1.3.1. Stroški električne energije	168.316	1,64	191.919	1,88	114,02
1.3.2. Stroški energentov	309.103	3,01	313.264	3,07	101,35
1.4. Stroški vode	261.414	2,55	267.253	2,62	102,23
1.5. Stroški storitev	290.418	2,83	312.634	3,06	107,65
1.6. Stroški dela	2.371.163	23,12	2.027.398	19,86	85,50
1.6.1. Plače	2.168.040	21,14	1.833.512	17,96	84,57
1.6.2. Drugi stroški dela	203.123	1,98	193.886	1,90	95,45
1.7. Stroški repromateriala	238.087	2,32	317.032	3,11	133,16
1.8. Stroški reklam	782.978	7,64	728.242	7,13	93,01
1.9. Amortizacija	1.075.957	10,49	1.023.100	10,02	95,09
1.10. Drugi odhodki	1.492.525	14,55	1.657.640	16,24	111,06
<b>2. Finančni odhodki</b>	<b>352.113</b>	<b>3,43</b>	<b>292.499</b>	<b>2,86</b>	<b>83,07</b>
2.1. Stroški obresti	352.113	3,43	292.499	2,86	83,07
<b>3. Izredni odhodki</b>	<b>377.156</b>	<b>3,68</b>	<b>256.965</b>	<b>2,52</b>	<b>68,13</b>
<b>Skupaj odhodki</b>	<b>10.254.862</b>	<b>100</b>	<b>10.209.424</b>	<b>100</b>	<b>99,56</b>

Vir: Izkaz uspeha podjetja Pivara Tuzla v letih 2006 in 2007

Podobno kot pri prihodkih se da ugotoviti, da so se tudi celotni odhodki v letu 2007 zmanjšali, vendar za zanemarljivih 0,44 %. V strukturi celotnih odhodkih v obeh letih največji delež zavzemajo poslovni odhodki, ki so se v letu 2007 glede na leto pred tem povečali za 1,41 %. Strukturni delež poslovnih odhodkov je v letu 2006 znašal 92,89 %, v prihodnjem letu pa 94,62 %. Največji delež med poslovnimi odhodki predstavljajo direktni stroški proizvodnje piva, stroški dela in stroški amortizacije. Direktni stroški proizvodnje piva so se povečali predvsem zaradi povečanja cen vhodnih surovin in energentov. Stroški dela so zmanjšani na račun zmanjševanja plač. Finančni in izredni odhodki so predstavljali zelo majhen delež v celotnih prihodkih. V letu 2007 je delež finančnih odhodkov v celotnih odhodkih znašal 2,86 %, izredni pa so zavzemali 2,52-odstotni delež. Vrednost finančnih odhodkov se je v letu 2007 zmanjšala za 16,93 %. Vzrok za navedeno zmanjšanje je zmanjšanje stroškov obresti. Izredni odhodki so se v letu 2007 glede na leto 2006 zmanjšali, in sicer za 31,87 %. Med izrednimi odhodki so prikazani odhodki iz prejšnjih let in odpisane terjatve.

### **6.1.3 Analiza poslovnega izida**

Podobno kot pri prihodkih in odhodkih moramo analizirati tudi obseg strukture in dinamike poslovnega izida v preteklih letih. Pri analizi posebej opazujemo poslovni izid, ki ga ustvari podjetje z redno poslovno dejavnostjo, posebej izid finančne dejavnosti in posebej razliko med izrednimi prihodki in odhodki (Koletnik, 1991, str. 118).

Slovenski računovodski standardi opredeljujejo temeljne in druge vrste poslovnega izida (dobička ali izgube). Med temeljne vrste poslovnega izida uvrščajo poslovni izid iz prodaje, poslovni izid iz celotnega poslovanja, poslovni izid iz rednega delovanja, celotni poslovni izid in čisti poslovni izid. Druge vrste poslovnega izida so prispevek za kritje, kosmati poslovni izid iz celotnega poslovanja in razlika v ceni (SRS 19, 2006).

Celotni poslovni izid oziroma dobiček je razlika med prihodki in odhodki v obračunskem obdobju, če so prihodki večji od odhodkov. Dobiček pripada tako podjetju kot državi. Čisti dobiček je tisti, ki pripada zgolj podjetju in se razporeja na podlagi kapitala in dela. Ugotovimo ga tako, da dobiček zmanjšamo za davke iz dobička (Turk & Melavc, 1994, str. 83-84). Izguba je negativni poslovni izid, ki nastane, če so prihodki manjši od odhodkov. Obveznost poravnave izgube se pojavi v prihodnjih letih v okviru izrednih odhodkov.

Poslovanje podjetja Pivara Tuzla je bilo pozitivno v obeh preučevanih obdobjih, kar je razvidno tudi iz Tabele 24 na naslednji strani. Čisti poslovni izid oziroma dobiček se je v letu 2007 glede na leto 2006 zmanjšal za 82,19 % na kar je v največji meri vplivalo zmanjšanje prodaje oziroma realizacije in povečanje stroškov poslovanja. Podjetje je v obeh letih doseglo pozitiven poslovni izid iz poslovanja, pozitiven poslovni izid iz rednega delovanja in pozitiven celotni poslovni izid, medtem ko je poslovni izid iz financiranja v obeh letih negativen, prav tako tudi izredni poslovni izid. V letu 2007 se je v primerjavi z letom 2006 zmanjšal negativni poslovni izid iz financiranja, in sicer za 16,95 %. Prav tako

se je zmanjšal negativni izredni poslovni izid, in sicer za 32,85 %. Čeprav je podjetje v obeh letih poslovalo pozitivno, davka od dobička<sup>3</sup> niso plačali. V skladu z 28. členom Zakona o davku na dobiček imajo podjetja v BiH pravico do davčne spodbude, če svoj obdavčljivi prihodek reinvestirajo neposredno v proizvodno dejavnost.

Tabela 24: Izkaz poslovnega izida podjetja Pivara Tuzla za leta 2006 in 2007

Element	2006	2007	Indeks 07/06
1. Poslovni prihodki	10.289.552	10.176.195	98,90
2. Poslovni odhodki	9.525.593	9.659.960	101,41
<b>3. Poslovni izid iz poslovanja</b>	<b>763.959</b>	<b>516.235</b>	<b>67,57</b>
4. Finančni prihodki	594	561	94,44
5. Finančni odhodki	352.113	292.499	83,07
<b>6. Poslovni izid iz financiranja</b>	<b>(351.519)</b>	<b>(291.938)</b>	<b>83,05</b>
<b>7. Poslovni izid iz rednega delovanja</b>	<b>412.440</b>	<b>224.297</b>	<b>54,38</b>
8. Izredni prihodki	71.437	51.680	72,34
9. Izredni odhodki	377.156	256.965	68,13
<b>10. Izredni poslovni izid</b>	<b>(305.719)</b>	<b>(205.285)</b>	<b>67,15</b>
<b>11. Celotni poslovni izid</b>	<b>106.721</b>	<b>19.012</b>	<b>17,81</b>
12. Davek iz dobička	0	0	0
<b>Čisti poslovni izid</b>	<b>106.721</b>	<b>19.012</b>	<b>17,81</b>

Vir: Izkaz uspeha podjetja Pivara Tuzla v letih 2006 in 2007

## 6.2 ANALIZA POSLOVNE USPEŠNOSTI

Opredelitev, da uspešnost pomeni delati prave stvari omogoča njeno neizogibno povezanost z doseganjem temeljnega cilja delovanja. Z uspešnostjo poslovanja podjetje uresničuje temeljno načelo gospodarjenja oziroma t. i. načelo minimax.

Tradicionalno pojmovanje uspešnosti poslovanja izhaja iz reševanja temeljnega ekonomskega problema v procesu gospodarjenja in uspešnost meri ter presoja s tremi kazalniki:

- produktivnosti dela,
- ekonomičnosti in
- donosnosti oziroma rentabilnosti.

Uspešnost poslovanja najprej izrazimo s kazalniki, nato pa presodimo, ali izračunani kazalniki kažejo pravo sliko o dejanski uspešnosti poslovanja (Tekavčič & Peljhan, 2008, str. 25).

Možno je uporabljati tudi druge kazalnike uspešnosti poslovanja, vendar se bom v tem diplomskem delu osredotočila samo na navedene tri kazalnike.

<sup>3</sup> V Federaciji BiH je stopnja davka na dobiček 30%, v Republiki Srbski pa 10%.

### 6.2.1 Produktivnost dela

Produktivnost opredeljujemo na splošno kot odnos med pridobljenimi poslovnimi učinki in zanje porabljeno količino posamezne vrste poslovne prvine. Največkrat ugotavljamo samo produktivnost dela, ker je delo najaktivnejša poslovna prvina. Kazalnik produktivnosti dela opredeljujemo tako:

$$\text{Količnik produktivnosti dela} = \frac{\text{pridobljena količina izdelkov ali storitev}}{\text{porabljeni delovni čas}}$$

Kazalnik produktivnosti podjetja torej pove, koliko enot poslovnih učinkov smo pridobili z enoto porabljenega dela (Pučko, 2004, str. 154). Produktivnost se poveča, če se poveča pridobljena količina izdelkov ali storitev po enoti delovnega časa ali če se porabljeni delovni čas, potreben za proizvodnjo, zmanjša. Produktivnost, ki jo podjetje doseže, odseva uspešnost podjetja. Je predvsem notranja mera za ugotavljanja uspešnosti podjetja.

Glede na to, da podjetje ne proizvaja enega samega proizvoda in glede na razpoložljivost podatkov bom pri izračunu navedenega kazalnika v števcu upoštevala celotne prihodke namesto pridobljene količine izdelkov in storitev, v imenovalcu pa povprečno število zaposlenih v podjetju namesto porabljenega delovnega časa. Tako bom dobila količnik produktivnosti dela I, ki pove, koliko celotnih prihodkov pride na zaposlenega v obravnavanem obdobju. Nato bom izračunala še, koliko poslovnih prihodkov ustvari posamezen zaposleni, tako da bom poslovne prihodke delila s povprečnim številom zaposlenih v obravnavanem obdobju in dobila količnik produktivnosti dela II. Izračune bom torej delala iz naslednjih obrazcev:

$$\text{Produktivnost dela I} = \frac{\text{celotni prihodki}}{\text{povprečno število zaposlenih}}$$

$$\text{Produktivnost dela II} = \frac{\text{poslovni prihodki}}{\text{povprečno število zaposlenih}}$$

Iz Tabele 25 na naslednji strani ugotavljam, da se je količnik produktivnosti dela I v letu 2007 glede na leto 2006 zmanjšal za 1,77 %. To pomeni, da je v letu 2006 posamezen zaposleni ustvaril 50.792 EUR celotnih prihodkov, v letu 2007 pa se je ta vrednost zmanjšala na 49.895 EUR. Količnik produktivnosti II, ki je opredeljen kot razmerje med poslovnimi prihodki in povprečnim številom zaposlenim v obravnavanem letu, se je tudi zmanjšal, in sicer za 1,58 %. V letu 2006 je vsak zaposleni ustvaril 50.439 EUR poslovnih prihodkov, v letu 2007 pa 49.640 EUR.

Tabela 25: Produktivnost dela za podjetje Pivara Tuzla v letih 2006 in 2007

Element	2006	2007	Indeks 07/06
1. Celotni prihodki	10.361.583	10.228.436	98,71
2. Poslovni prihodki	10.289.552	10.176.195	98,90
3. Povprečno število zaposlenih	204	205	100,49
<b>Produktivnosti dela I (1/3)</b>	<b>50.792</b>	<b>49.895</b>	<b>98,23</b>
<b>Produktivnosti dela II (2/3)</b>	<b>50.439</b>	<b>49.640</b>	<b>98,42</b>

Vir: Izkaz uspeha podjetja Pivara Tuzla v letih 2006 in 2007; Kadrovska evidenca podjetja Pivara Tuzla v letih 2005, 2006 in 2007

## 6.2.2 Ekonomičnost

Ekonomičnost je opredeljena kot razmerje med ustvarjenimi poslovnimi učinki in porabo vseh prvin poslovnega procesa.

$$\text{Ekonomičnost} = \frac{\text{ustvarjeni poslovni učinki}}{\text{poraba prvin poslovnega procesa}}$$

Iz navedenega obrazca sledi, da se ekonomičnost poveča, če se poveča količina ustvarjenih poslovnih učinkov ali če se zmanjša poraba prvin poslovnega procesa. Ker se v preučevanem podjetju srečujemo z raznovrstno proizvodnjo, postane ta obrazec neprimeren. Zato se v praksi večinoma uporablja kazalnik ekonomičnosti, ki je izražen z razmerjem med prihodki in odhodki podjetja. Poleg tega se lahko računajo tudi delne ekonomičnosti kot razmerje med poslovnimi prihodki in odhodki, finančnimi prihodki in odhodki ter izrednimi prihodki in odhodki. V tem diplomskem delu bom izračunala ekonomičnost I in ekonomičnost II po naslednjih obrazcih:

$$\text{Ekonomičnost I} = \frac{\text{celotni prihodki}}{\text{celotni odhodki}}$$

$$\text{Ekonomičnost II} = \frac{\text{poslovni prihodki}}{\text{poslovni odhodki}}$$

Če podjetje posluje uspešno, je koeficient ekonomičnosti večji od 1. To pomeni da so prihodki večji od odhodkov in podjetje dosega dobiček. Večji kot je koeficient ekonomičnosti, bolj ekonomsko uspešno je preoblikovanje vložkov v izloške. Če je koeficient manjši od ena, podjetje posluje z izgubo in je negospodarno.

Iz Tabele 26 je razvidno, da sta se kazalnika ekonomičnosti I in II v letih 2006 in 2007 zmanjšala, vendar je podjetje v obeh letih poslovalo ekonomično, saj je vrednost

kazalnikov večja od 1. Kazalnik ekonomičnosti I, ki je opredeljen kot razmerje med celotnimi prihodki in odhodki, je znašal v letu 2006 1,01, v letu 2007 pa nekaj več kot 1,00. Razlog za poslabšanje je večje zmanjšanje celotnih prihodkov, kot je bilo zmanjšanje celotnih odhodkov. Razmerje med poslovnimi prihodki in odhodki predstavlja poslovno ekonomičnost oziroma kazalnik ekonomičnosti II. Čeprav se je zmanjšal z 1,08 v letu 2006 na 1,05 v letu 2007, je tudi ta kazalnik v obeh letih večji od 1. Vzrok za zmanjšanje navedenega kazalnika je mogoče iskati v zmanjšanju poslovnih prihodkov glede na poslovne odhodke, ki so se v letu 2007 povečali za 1,40 %.

Tabela 26: Ekonomičnost poslovanja podjetja Pivara Tuzla v letih 2006 in 2007

Element	2006	2007	Indeks 07/06
1. Celotni prihodki	10.361.583	10.228.436	98,71
2. Celotni odhodki	10.254.862	10.209.424	99,56
3. Poslovni prihodki	10.289.552	10.176.195	98,90
4. Poslovni odhodki	9.525.593	9.659.960	101,40
<b>Ekonomičnost I (1/2)</b>	<b>1,01</b>	<b>1,00</b>	<b>99,01</b>
<b>Ekonomičnost II (3/4)</b>	<b>1,08</b>	<b>1,05</b>	<b>97,22</b>

Vir: Izkaz uspeha podjetja Pivara Tuzla v letih 2006 in 2007

### 6.2.3 Donosnost

Donosnost oziroma rentabilnost lahko opredelimo na dva načina, in sicer z vidika lastnika in vidika podjetja. Z vidika lastnika je donosnost opredeljena kot razmerje med čistim dobičkom in povprečnim kapitalom, torej predstavlja donosnost kapitala. Z vidika podjetja gre za donosnost sredstev, ki je opredeljena kot razmerje med čistim dobičkom in povprečnimi sredstvi (Tekavčič & Peljhan, 2008, str. 31). Gre za dva osnovna kazalnika donosnosti. V tuji literaturi najdemo ustrezne izraze za navedene kazalce, in sicer ROE (*Return on Equity*) za donosnost kapitala ter ROA (*Return on Assets*) za donosnost sredstev (Pearce, Robinson, 1991, str. 204).

$$\text{Donosnost sredstev} = \frac{\text{čisti dobiček}}{\text{povprečna sredstva}}$$

$$\text{Donosnost kapitala} = \frac{\text{čisti dobiček}}{\text{povprečni kapital}}$$

Oba kazalnika donosnosti v Tabeli 27, tako kazalnik donosnosti sredstev kot kazalnik donosnosti kapitala, sta se v letu 2007 glede na leto 2006 zmanjšala. Donosnost sredstev se je zmanjšala za 86,57 %, donosnost kapitala pa za 82,11 %. Vzrok za tako zmanjšanje je predvsem v zmanjšanju čistega dobička v letu 2007, glede na leto pred tem ter tudi v zmanjšanju povprečnega kapitala v istem letu.

Tabela 27: Donosnost sredstev in kapitala (v %) podjetja Pivara Tuzla v letih 2006 in 2007

Element	2006	2007	Indeks 07/06
1. Povprečna sredstva	15.911.628	21.243.011	133,51
2. Povprečni kapital	11.290.235	11.245.699	99,61
3. Čisti dobiček	106.721	19.012	17,81
<b>Donosnost sredstev (3/1)</b>	<b>0,67</b>	<b>0,09</b>	<b>13,43</b>
<b>Donosnost kapitala (3/2)</b>	<b>0,95</b>	<b>0,17</b>	<b>17,89</b>

Vir: Bilanca stanja podjetja Pivara Tuzla v letih 2005, 2006 in 2007; Izkaz uspeha podjetja Pivara Tuzla v letih 2006 in 2007

## SKLEP

V sklepnem poglavju bom s pripombami in predlogi skušala opozoriti vodstvo na uspešne in šibke točke poslovanja podjetja Pivara Tuzla. Z analizo poslovanja omenjenega podjetja sem želela prikazati, kako podjetje uspešno posluje glede na precej zaostrene razmere na trgu piva v BiH. Največjo nevarnost za podjetje predstavlja konkurenčni boj z uvozniki. Podjetje mora obvladovati svoje kompleksno poslovno okolje, ki vključuje odsotnost državne zaščite in odsotnost kupcev, naklonjenih domačim izdelkom.

Na podlagi informacij o poslovanju v predhodnih obdobjih in analize poslovanja v letu 2007 glede na leto 2006 zaključujem, da je pomembna naložba izvedena v analiziranem letu 2007, s čimer je vodstvo naredilo velik korak v nadaljnjem izboljšanju elementov trženjskega spleta. Naložba je razvidna iz analize osnovnih sredstev, ki so se zaradi vlaganj v novi objekt polnilnice in moderno opremo v letu 2007 povečala za 75 %. To naj bi se odražalo predvsem v izboljšanju kakovosti izdelka, kar bi posledično pospeševalo tudi prodajo. S povečanjem osnovnih sredstev se je stopnja odpisanosti zmanjšala, kar ocenjujem kot pozitivno potezo vodstva, ki mora nenehno iskati nove metode za obstoj na trgu piva. V letu 2007 so se v primerjavi z letom 2006 povečale zaloge, kar lahko negativno vpliva na uspešnost poslovanja podjetja. V preučevanih obdobjih sem ugotovila, da so plačilne navade kupcev in plačilni roki približno enaki. Kljub temu je koeficient obračanja terjatev zmanjšan za skoraj 10 %, predvsem zaradi spremenjenega načina distribucije piva oziroma zmanjšanja posredne distribucije in nakupa novih dostavnih vozil.

Ker predstavljajo zaposleni in njihova izobrazba gonilno sredstvo za doseganje konkurenčne prednosti, ocenjujem povečanje usposobljenega in kvalificiranega kadra kot pozitivno potezo vodstva. Indeksi kažejo, da se je v letu 2007 glede na leto pred tem povečalo število zaposlenih z visoko in srednjo strokovno usposobljenostjo kot tudi število kvalificiranih zaposlenih. Zaposleni v podjetju so najpomembnejše premoženje, zato je tudi vlaganje v ljudi ključno.



V podjetju izbirajo dobavitelje, ki jim najbolj ustrezajo, glede na cene in dobavne pogoje. V letu 2007 so je zmanjšala vrednost nabave od tujih dobaviteljev, katere vzrok je povečanje njihovih cen surovin in materiala.

Analiza proizvodne funkcije kaže na zmanjšanje proizvodnje piva, kar pripisujejo padcu prodaje piva zaradi čezmernega uvoza tujega piva. Da bi se prilagodili konkurenčnemu okolju, predlagam dopolnitev asortimenta piva v smislu uvedbe steklenic s pokrovom pull-off in twist-off, ne pa v smislu uvajanja novih izdelkov na trg. Glede na to, da v pivovarni vlagajo v videz izdelka, zaradi česar so konec leta 2007 uvedli novo steklenico in nosilko, je treba spremeniti tudi etiketo, ki je enaka že deset let. Menim, da je etiketa eden izmed najpomembnejših elementov podobe izdelka.

Proizvodnja mineralne vode beleži 20-odstotno rast v letu 2007 glede na leto pred tem. Ker sem izvedela, da ima podjetje dovoljenje za izkoriščanje dveh izvirov (na enem ima koncesijo za rabo) ene izmed najkakovostnejših naravnih mineralnih vod na svetu (406 mg magnezija na liter), menim, da morajo v prihodnosti temu posvetiti večjo pozornost. Predlagam ustanovitev izvozno-prodajnega oddelka, ki bi delal izključno na prodaji in izvozu vode. Porast prodaje mineralne vode lahko pripišem pojavu trenda zdravega življenja v zadnjih letih. Danes se vse več ljudi odloča za pitje vode, ne pa gaziranih pijač in sokov.

Pri analizi financiranja sem ugotovila skoraj 74-odstotno povečanje obveznosti do virov sredstev v letu 2007 v primerjavi z letom 2006. Stopnja kapitalizacije je v letu 2007 padla pod priporočeno vrednostjo, kar pomeni, da v podjetju težijo k bolj konservativnemu načinu financiranja. Stopnja zadolženosti se je povečala, kar je za podjetje neugodno zaradi nevarnosti, ki jo za likvidnost poslovanja predstavlja financiranje s tujimi viri. Ker je bil količnik finančne stabilnosti v preteklosti približno ena, lahko rečem, da je bilo podjetje finančno stabilno. Na podlagi izračunanih kazalnikov likvidnosti ugotavljam, da podjetje ni imelo večjih likvidnostnih težav v obeh preučevanih obdobjih.

Analiza poslovnega uspeha je pokazala, da se je poslovni izid v letu 2007 glede na leto 2006 zmanjšal, vendar je bil v obeh letih pozitiven. Z analizo kazalnikov o doseženi uspešnosti podjetja sem ugotovila padec koeficientov produktivnosti, ekonomičnosti in dobičkonosnosti. Če se bo trend padanja teh ekonomskih pojmov nadaljeval, bo podjetje počasi izgubljalo možnost za izboljšanje svojih poslovnih rezultatov.

Na koncu ugotavljam, da je treba ustvarjati zavest kupcev o pomembnosti porabe domačih izdelkov, kar se bo pozitivno odrazilo na poslovanju podjetja in domačem gospodarstvu. V podjetju morajo še naprej slediti in se prilagajati novostim in zahtevam trga. Poudarek naj bi bil na ustvarjanju zadostnega dobička za nadaljni razvoj, prilagajanju potrebam kupca, pridobivanju novih prodajnih trgov kot tudi na modernizaciji opreme in tehnologije. Na obzorju je upanje, da pridejo boljši časi tako za podjetje kot tudi za trg, na katerem deluje.

## LITERATURA IN VIRI

1. *Bilanca stanja podjetja Pivara Tuzla, d.d. na dan 31. 12. 2005.* (2006). Tuzla: Pivara Tuzla, d.d.
2. *Bilanca stanja podjetja Pivara Tuzla, d.d. na dan 31. 12. 2006.* (2007). Tuzla: Pivara Tuzla, d.d.
3. *Bilanca stanja podjetja Pivara Tuzla, d.d. na dan 31. 12. 2007.* (2008). Tuzla: Pivara Tuzla, d.d.
4. Boyes, W. (2004). *The New Managerial Economics*. Boston, New York: Houghton Mifflin.
5. Hočevnar, M. (2004). *Osnove računovodstva*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
6. Interna gradiva Odbora pivovarske industrije v Bosni in Hercegovini.
7. Ivanko, Š. (1992). *Organizacijsko in lastninsko preoblikovanje podjetij*. Kamnik: Cubus Image.
8. *Izkaz uspeha podjetja Pivara Tuzla, d.d. za leto 2005.* (2006). Tuzla: Pivara Tuzla, d.d.
9. *Izkaz uspeha podjetja Pivara Tuzla, d.d. za leto 2006.* (2007). Tuzla: Pivara Tuzla, d.d.
10. *Izkaz uspeha podjetja Pivara Tuzla, d.d. za leto 2007.* (2008). Tuzla: Pivara Tuzla, d.d.
11. *Kadrovska evidenca podjetja Pivara Tuzla, d.d. za leto 2006.* (2007). Tuzla: Pivara Tuzla, d.d.
12. *Kadrovska evidenca podjetja Pivara Tuzla, d.d. za leto 2007.* (2008). Tuzla: Pivara Tuzla, d.d.
13. Kavčič, S., Vidic, D. & Klobučar-Mirovič, N. (2007). *Poslovodno računovodstvo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. Koletnik, F. (1991). *Koliko je vredno podjetje: teoretični in praktični vidiki vrednotenja podjetja*. Ljubljana: Zveza društev računovodskih in finančnih delavcev Slovenije.
15. Koletnik, F. (1997). *Analiziranje računovodskih izkazov (bilanc)*. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta.
16. *Letno poročilo Pivovarne Laško, d.d. za leto 2006.* (2007). Ljubljana: Pivovarna Laško, d.d.
17. Lipičnik, B. (2003). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
18. Lipovec, F. (1983). *Analiziranje in planiranje poslovanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
19. *Načrt poslovanja podjetja Pivara Tuzla, d.d. za leto 2008.* (2007). Interno gradivo Pivovarne Tuzla.
20. Pearce, A. J. & Robinson, B.R. (1991). *Strategic Management: Formulation, Implementation and Control*. Homewood (IL), Boston (MA): Irwin.
21. *Popisni list sredstev podjetja Pivara Tuzla, d.d. za leto 2006.* (2007). Tuzla: Pivara Tuzla, d.d.

22. *Popisni list sredstev podjetja Pivara Tuzla, d.d. za leto 2007.* (2008). Tuzla: Pivara Tuzla, d.d
23. *Poročilo neodvisnega revizorja o poslovanju podjetja Pivara Tuzla, d.d. za leto 2007.* (2008). Interno gradivo Pivovarne Tuzla.
24. *Poročilo o poslovanju podjetja Pivara Tuzla, d.d. za leto 2006.* (2007). Tuzla: Pivara Tuzla, d.d.
25. *Poročilo o poslovanju podjetja Pivara Tuzla, d.d. za leto 2007.* (2008). Tuzla: Pivara Tuzla, d.d.
26. Pučko, D. (2001). *Analiza in načrtovanje poslovanja.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
27. Pučko, D. (2004). *Analiza poslovanja.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
28. Rozman, R., Kovač, J. & Koletnik, F. (1993). *Management.* Ljubljana: Gospodarski vestnik.
29. *Slovenski računovodski standardi 2006.* (2007). Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
30. Tekavčič, M. & Peljhan, D. (2008). *Gradivo za predmet analiza poslovanja.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
31. Turk, I. & Melavc, D. (1994). *Uvod v računovodstvo.* (3. dopolnjena izdaja) Kranj: Moderna organizacija Kranj.
32. Turk, I., Kavčič, S., Kokotec-Novak, M. & Koželj, S. (2004). *Finančno računovodstvo.* Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.