

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**UVAJANJE SISTEMA URAVNOTEŽENIH KAZALNIKOV IN
ANALIZA POSLOVANJA MIKROPODJETJA**

PRIMER PODJETJA BOKAL, S. P.

Ljubljana, september 2008

MIHA FRELIH

IZJAVA

Študent Miha Frelj izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom dr. Nine Ponikvar, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO VSEBINE

<i>UVOD</i>	1
<i>1 PREDSTAVITEV PODJETJA IN PANOGE</i>	2
1.1 Predstavitev podjetja.....	2
1.1.1 Dejavnost podjetja.....	2
1.1.2 Organizacijska struktura.....	3
1.2 Predstavitev panoge.....	4
<i>2 VIZIJA, POSLANSTVO IN STRATEŠKI CILJI</i>	5
2.1 Vizija.....	5
2.2 Poslanstvo.....	5
2.3 Strateški cilji.....	6
<i>3 ANALIZA BILANC</i>	7
3.1 Analiza bilance stanja.....	8
3.1.1 Struktura aktive (sredstva).....	8
3.1.2 Struktura pasive (obveznosti do virov sredstev).....	10
3.2 Analiza izkaza poslovnega izida (IPI).....	11
3.2.1 Struktura prihodkov.....	11
3.2.2 Struktura odhodkov.....	13
3.2.3 Analiza poslovnega izida.....	14
3.3 Izračun kazalnikov.....	16
3.3.1 Kazalniki uspešnosti.....	16
3.3.1.1 Produktivnost.....	17
3.3.1.2 Ekonomičnost.....	18
3.3.1.3 Rentabilnost.....	19
3.3.2 Kazalniki obračanja.....	21
3.3.3 Kazalniki likvidnosti.....	23
3.3.4 Kazalniki strukture financiranja.....	25
3.3.5 Kazalniki solventnosti.....	27
3.3.6 Izkoriščenost proizvodnih zmogljivosti.....	28
3.4 DuPontova analiza.....	28
<i>4 ANALIZA NEFINANČNIH KAZALNIKOV</i>	31
4.1 Uravnoveženi sistem kazalnikov.....	31
4.2 Vpeljava metode BSC v podjetje Bokal, s. p.....	33
4.2.1 Finančni vidik.....	34
4.2.2 Vidik poslovanja s strankami.....	36
4.2.3 Vidik notranjih poslovnih procesov.....	38
4.2.4 Vidik učenja in rasti.....	40
<i>SKLEP</i>	43
<i>LITERATURA IN VIRI</i>	45
<i>PRILOGE</i>	1

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Obseg in struktura proizvodov podjetja po vrstah proizvodov v obdobju 2006–2007</i>	3
<i>Tabela 2: Opredelitve poslanstva podjetja Bokal, s. p.</i>	6
<i>Tabela 3: Strateški cilji podjetja Bokal, s. p.</i>	7
<i>Tabela 4: Letni indeksi in povprečni indeksi cen življenjskih potrebščin za obdobje 2006–2007</i>	7
<i>Tabela 5: Obseg in struktura sredstev za podjetje Bokal, s. p., v obdobju 2006–2007</i>	9
<i>Tabela 6: Obseg in struktura sredstev za panogo SKD 31.090 v obdobju 2006–2007</i>	10
<i>Tabela 7: Obseg in struktura obveznosti do virov sredstev za podjetje Bokal, s. p., v obdobju 2006–2007</i>	11
<i>Tabela 8: Obseg in struktura obveznosti do virov sredstev za panogo SKD 31.090 v obdobju 2006–2007</i>	11
<i>Tabela 9: Obseg in struktura prihodkov podjetja Bokal, s. p., v obdobju 2006–2007</i>	12
<i>Tabela 10: Obseg in struktura prihodkov za panogo SKD 31.090 v obdobju 2006–2007</i>	12
<i>Tabela 11: Obseg in struktura odhodkov podjetja Bokal, s. p., v obdobju 2006–2007</i>	13
<i>Tabela 12: Obseg in struktura odhodkov za panogo SKD 31.090 v obdobju 2006–2007</i>	14
<i>Tabela 13: Obseg in struktura stroškov podjetja Bokal, s. p., v obdobju 2006–2007</i>	14
<i>Tabela 14: Poenostavljeni izkaz poslovnega izida za podjetje Bokal, s. p., v obdobju 2006–2007</i>	15
<i>Tabela 15: Poenostavljeni izkaz poslovnega izida za panogo SKD 31.090 v obdobju 2006–2007</i>	16
<i>Tabela 16: Produktivnost dela za podjetje Bokal, s. p., v obdobju 2006–2007</i>	17
<i>Tabela 17: Produktivnost dela za panogo SKD 31.090 v obdobju 2006–2007</i>	18
<i>Tabela 18: Ekonomičnost poslovanja podjetja Bokal, s. p., v obdobju 2006–2007</i>	19
<i>Tabela 19: Ekonomičnost poslovanja panoge SKD 31.090 v obdobju 2006–2007</i>	19
<i>Tabela 20: Rentabilnost podjetja Bokal, s. p., v obdobju 2006–2007</i>	20
<i>Tabela 21: Rentabilnost panoge SKD 31.090 v obdobju 2006–2007</i>	20
<i>Tabela 22: Kazalniki obračanja in dnevi vezave obratnih sredstev, povprečnih terjatev in povprečnih zalog v podjetju Bokal, s. p., v obdobju 2006–2007</i>	22
<i>Tabela 23: Kazalniki obračanja in dnevi vezave obratnih sredstev, povprečnih terjatev in povprečnih zalog za panogo SKD 31.090 v obdobju 2006–2007</i>	23
<i>Tabela 24: Kazalniki pospešene, hitre in kratkoročne likvidnosti za podjetje Bokal, s. p., v obdobju 2006–2007</i>	24
<i>Tabela 25: Kazalniki pospešene, hitre in kratkoročne likvidnosti za panogo SKD 31.090 v obdobju 2006–2007</i>	25
<i>Tabela 26: Koeficient stopnje kapitalizacije in stopnje zadolženosti za podjetje Bokal, s. p., v obdobju 2006–2007</i>	26
<i>Tabela 27: Koeficient stopnje zadolženosti in stopnje kapitalizacije za panogo SKD 31.090 v obdobju 2006–2007</i>	26
<i>Tabela 28: Kazalnik dolgoročne pokritosti dolgoročnih sredstev za podjetje Bokal, s. p., v obdobju 2006–2007</i>	27
<i>Tabela 29: Kazalnik dolgoročne pokritosti dolgoročnih sredstev za panogo SKD 31.090 v obdobju 2006–2007</i>	27
<i>Tabela 30: Koeficient izkoriščenosti proizvodnih zmogljivosti za podjetje Bokal, s. p., s primerjavo panoge v obdobju 2006–2007</i>	28
<i>Tabela 31: Dodana vrednost na zaposlenega</i>	36
<i>Tabela 32: Obseg naročil podjetja po regijah v obdobju 2006–2007</i>	38
<i>Tabela 33: Izobrazbena struktura podjetja Bokal, s. p.</i>	41
<i>Tabela 34: Koeficient fluktuacije za podjetje Bokal, s. p.</i>	42

<i>Tabela 35: Primerjava povprečnih bruto plač v podjetju, panogi in Republiki Sloveniji v obdobju.....</i>	<i>42</i>
<i>2006–2007.....</i>	<i>42</i>
<i>Tabela 36: Število ur odsotnosti zaradi bolezni v podjetju Bokal, s. p., v obdobju 2006–2007.....</i>	<i>43</i>

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Organizacijska struktura podjetja Bokal, s. p.....</i>	<i>4</i>
<i>Slika 2: Regijska porazdelitev konkurence po Sloveniji v panogi SKD 31.090.....</i>	<i>5</i>
<i>Slika 3: DuPont kazalniki za podjetje v obdobju 2006–2007.....</i>	<i>29</i>
<i>Slika 4: DuPont kazalniki za panogo SKD 31.090 v obdobju 2006–2007.....</i>	<i>30</i>
<i>Slika 5: Ogrodje sistema uravnoteženih kazalnikov za preoblikovanje strategije v dejanja.....</i>	<i>32</i>
<i>Slika 6: Vzročno-posledični diagram podjetja Bokal, s. p.</i>	<i>34</i>

KAZALO PRILOG

<i>Priloga 1: Bilanca stanja za podjetje Bokal, s. p. v obdobju 2005–2007.....</i>	<i>1</i>
<i>Priloga 2: Bilanca stanja za panogo SKD 31.090 v obdobju 2005–2007.....</i>	<i>2</i>
<i>Priloga 3: Izkaz poslovnega izida za podjetje Bokal, s. p. v obdobju 2006–2007.....</i>	<i>3</i>
<i>Priloga 4: Izkaz poslovnega izida za panogo SKD 31.090 v obdobju 2006–2007.....</i>	<i>4</i>
<i>Priloga 5: DuPontov sistem medsebojno povezanih kazalnikov za podjetje Bokal, s. p. za leto 2006.....</i>	<i>5</i>
<i>Priloga 6: DuPontov sistem medsebojno povezanih kazalnikov za podjetje Bokal, s. p. za leto 2007.....</i>	<i>6</i>
<i>Priloga 7: DuPontov sistem medsebojno povezanih kazalnikov za panogo SKD 31.090 za leto 2006.....</i>	<i>7</i>
<i>Priloga 8: DuPontov sistem medsebojno povezanih kazalnikov za panogo SKD 31.090 za leto 2007.....</i>	<i>8</i>

UVOD

Podjetja danes večinoma poslujejo v globalnem okolju, ki ga zaznamujejo hitre tržne spremembe. Situacija je iz leta v leto drugačna in bolj nepredvidljiva. Razvoj tehnologije in še posebej komunikacij je izjemno hiter. Podjetja morajo v takšnem okolju, ki ga zaznamujeta na eni strani globalizacija in na drugi hiter razvoj komunikacij, hitreje poslovati in predvsem hitreje sprejemati poslovne odločitve. Prav gotovo je to čas, ki je, bolj kot v kateremkoli obdobju v preteklosti, zaznamovan z informacijami in znanjem. Zato je za vsako organizacijo ključnega pomena, da imajo vodje v pravem času na voljo kakovostne, zanesljive in enostavno dostopne informacije.

V preteklosti so analize uspešnosti poslovanja temeljile na tradicionalnih finančnih analizah računovodskih podatkov, v zadnjem času pa poleg finančnih kazalnikov v ospredje prihajajo tudi nefinančni kazalniki. Razloge za hiter razvoj in vse večjo uporabo nefinančnih kazalnikov in sistemov teh kazalnikov pred finančnimi kazalniki lahko strnemo v tri skupine. V prvo spadajo omejitve, povezane z denarnimi kazalniki, ki so usmerjeni v preteklost, spodbujajo kratkoročne in pogosto napačne odločitve, ponujajo malo informacij o razlogih za nastalo stanje in neustrezne rešitve za nastale probleme, nepravočasno zaznavanje problemov in ne pomenijo ustrezne osnove za ovrednotenje neopredmetenih dolgoročnih sredstev podjetja, na primer intelektualnega premoženja. Naslednja skupina razlogov v korist nefinančnih kazalnikov je konkurenčni pritisk. V tem tekmovalnem okolju je tako treba opredeliti dodatna merila za merjenje dosežkov podjetja, in to taka, ki so usmerjena v prihodnost. Tretja skupina razlogov pa je potreba po ustrežnejšem informacijskem spremljanju sodobnih poslovodskih pristopov (Milost, 2007, str. 191–192). V preteklosti je bilo razvitih že veliko pristopov o merjenju uspešnosti poslovanja z nefinančnimi kazalniki. Verjetno najbolj celovito, zanesljivo in najbolj formalizirano rešitev povezovanja finančnih in nefinančnih kazalnikov za presojanje uspešnosti poslovanja vsebuje sodobni pristop Sistem uravnoteženih kazalnikov (angl. *Balanced Scorecard*, v nadaljevanju metoda BSC) (Tekavčič, 2007, str. 19). Ideja o metodi BSC sega že v leto 1990, ko sta, Robert S. Kaplan in David P. Norton izvedla enoletni projekt z naslovom »Merjenje uspešnosti v organizaciji prihodnosti« (Kaplan & Norton, 2000, str. 7).

V diplomskem delu obravnavam mikropodjetje Splošno tapetništvo Ivan Bokal, s. p., (v nadaljevanju podjetje Bokal, s. p.), za katero do zdaj ni bilo narejenih nobenih analiz poslovanja. Cilj in namen diplomskega dela je tako izdelati prvo analizo poslovanja za omenjeno podjetje, hkrati pa seznaniti podjetje z uspešnostjo njegovega poslovanja na podlagi analize finančnih kazalcev in kazalnikov ter uveljavljenega sodobnega orodja za merjenje in ugotavljanje uspešnosti poslovanja, tako imenovanega sistema uravnoteženih kazalnikov po metodi Kaplana in Nortona.

V prvem poglavju obširneje predstavljam podjetje Bokal, s. p., in panogo, v kateri posluje. Ker podjetje ni imelo izdelane vizije in poslanstva, smo le-tega skupaj oblikovali in ga skupaj s strateškimi cilji v celoti navajam v drugem poglavju. V tretjem poglavju predstavljam

klasično analizo finančnih kazalcev in kazalnikov, ki jih primerjam s panogo za obdobje 2006–2007. V naslednjem, četrtem poglavju skupaj z že omenjeno opredelitvijo vizije, poslanstva in strateških ciljev predstavljam vpeljavo sistema uravnoveženih kazalnikov v podjetju Bokal, s. p. Kazalnike sem izračunal za leti 2006 in 2007, nekatere pa sem zaradi pomanjkanja potrebnih podatkov opredelil le teoretično. V sklepnem poglavju pa navajam ugotovljena problemska stanja analiziranega podjetja, in sicer na podlagi finančne analize in BSC-orodja za merjenje in ugotavljanje uspešnosti poslovanja v omenjenem podjetju.

1 PREDSTAVITEV PODJETJA IN PANOGE

1.1 Predstavitev podjetja

Podjetje Bokal, s. p., je locirano v Zmincu pri Škofji Loki in je na slovenskem trgu prisotno že od leta 1971. Sedanji lastnik je obrt prevzel od očeta leta 1993 in podjetje Tapetnik Ivan Bokal preimenoval v Splošno tapetništvo Ivan Bokal, s. p. Podjetje je danes poznano predvsem na slovenskem trgu kot kakovosten izdelovalec sedežnih garnitur po naročilu. Od leta 1995 je lastnik modrega SQ-certifikata, ki ga podjetje uporablja v vseh svojih dejavnostih na področju promocije, podeljuje pa ga Združenje Slovenske kakovosti s sedežem v Kranju. Omenjeno podjetje svojo pestro ponudbo razstavlja v salonu, kjer stranke lahko vidijo, občutijo in preizkusijo izdelke. V prihodnosti pa vodstvo podjetja namerava še povečati število zaposlenih (trenutno število zaposlenih je osem).

Po Zakonu o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št. 42/2006, 55. člen), ki predpisuje razdelitev družb na mikro-, majhne, srednje in velike družbe, spada podjetje Bokal, s. p., glede na povprečno število zaposlenih, po čistem prihodku od prodaje in vrednosti aktive med mikro- družbe.

1.1.1 Dejavnost podjetja

Glavna dejavnost podjetja je proizvodnja sedežnih garnitur. V uradnih evidencah je dejavnost o standardni klasifikacijski dejavnosti (SKD 2008) navedena z oznako 31.090 – proizvodnja drugega pohištva. Pred spremembo standardne klasifikacije dejavnosti pa je bila navedena z oznako DN 36.140. Podjetje se poleg omenjene dejavnosti ukvarja tudi s popravilom in tapeciranjem starih sedežnih garnitur, izdelavo ležišč in vzmetnic, TV-počivalnikov, opremljanjem lokalov in hotelov, razrezom puhina, svetovanjem ... (<http://www.tapetnistvo-bokal.si/html/hopodjetju.htm>).

Obseg in struktura prihodkov, ki jih podjetje dobiva s prodajo različnih proizvodov in storitev, je prikazana v Tabeli 1 (na str. 3).

Dejavnost podjetja je v Tabeli 1 (na str. 3) razporejena na šest področij. Po obsegu prihodkov so na prvem mestu sedežne garniture, ki so tudi glavni proizvod podjetja Bokal, s. p. Delež glavnega proizvoda se je leta 2007 povečal za 1,6-odstotne točke, prihodki pa so se znižali za

14,5 %. Sledijo dejavnosti proizvodnje s področja TV-počivalnikov, tapeciranja pohištva, razreza puhina in področja »drugo«, kamor spada prihodek od prodaje blaga in materiala, izdelave usnjenih vreč, zaves in raznih drugih izdelkov ter storitev. Najmanjši delež prispeva področje vzmetnic, katerih strukturni delež sicer narašča, in se je leta 2007 povečal za 5,2-odstotne točke, prihodki pa za 180 % glede na preteklo leto. Pomembnost posameznih področij poslovanja niha, kar je posledica kratkoročnih priložnosti, ki jih je podjetje imelo v določenih obdobjih poslovanja.

Tabela 1: Obseg in struktura proizvodov podjetja po vrstah proizvodov v obdobju 2006–2007

PODROČJA DEJAVNOSTI	2006		2007		Indeks 07/06
	v 1000 €	v %	v 1000 €	v %	
1. Sedežne garniture	70.883	47,2	60.618	48,8	85,5
2. Vzmetnice	3.239	2,2	9.078	7,4	280,3
3. TV-počivalnik	7.975	5,3	14.130	11,4	177,2
4. Razrez puhina	10.853	7,2	14.805	11,9	136,4
5. Tapeciranje pohištva	20.368	13,6	10.681	8,6	52,4
6. Drugo	36.815	24,5	14.796	11,9	40,2
SKUPAJ	150.133	100	124.108	100	83

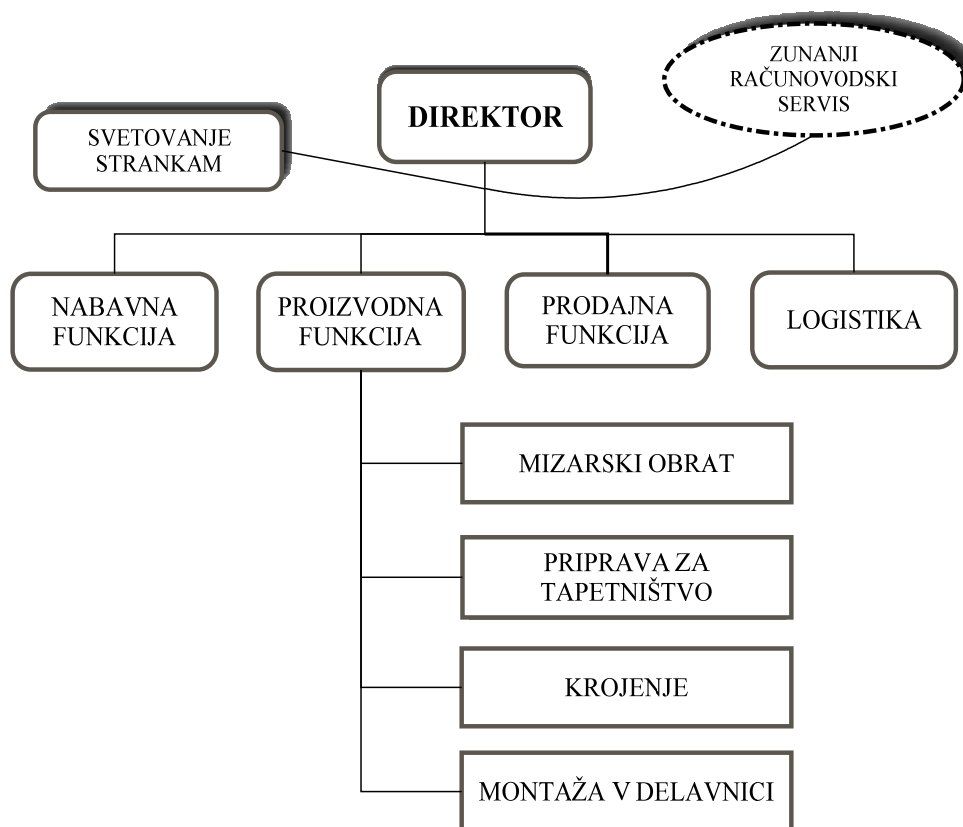
Vir: Interni viri podjetja; Lastni izračuni, 2006–2007.

Prednost podjetja Bokal, s. p., je predvsem v celovitosti ponudbe, saj izdelek naredijo od prve do zadnje faze in tako lahko ustrezajo tudi željam najzahtevnejših strank. Podjetje namreč ni odvisno od zunanjih izvajalcev, ampak se zanaša samo na lastne zmožnosti in kakovost. Celovitost ponudbe podjetje dopolnjuje še s strokovnim svetovanjem strankam in pripravo ustreznih rešitev pri opremljanju prostorov. Prav s to vsestranskostjo podjetje prikazuje sposobnost prilagajanja povpraševanju in spremembam na trgu.

1.1.2 Organizacijska struktura

Podjetje Bokal, s. p., je družinsko podjetje s preprosto organizacijsko strukturo, predstavljeno na Sliki 1 (na str. 4). Omenjena struktura je značilna ravno za mikro- in mala podjetja, kakršno je podjetje Bokal, s. p., z nekaj zaposlenimi, kjer je lastnik glavni menedžer in hkrati tudi glavni podjetnik, ustvarjalec novih zamisli in izvajalec posameznih poslovnih funkcij. V omenjenem podjetju direktor skrbi za nabavo materiala, prodajo, kadrovanje, logistiko kot tudi za nenehni razvoj podjetja. Pri nabavnem in proizvodnem knjigovodstvu mu pomaga žena, davčno računovodstvo pa opravlja zunanji računovodski servis.

Slika 1: Organizacijska struktura podjetja Bokal, s. p.



Vir: Lastna izdelava.

1.2 Predstavitev panoge

V panogi, kjer posluje podjetje Bokal, s. p., to je panoga SKD 31.090 – proizvodnja drugega pohištva, je leta 2007 sodelovalo 418 podjetij, ki so imela v povprečju 10,6 zaposlenih (www.ajpes.si). Na Sliki 2 (na str. 5) je prikazana razpršenost konkurence po slovenskih regijah. Slovenijo sem razdelil na 12 regij, in sicer Goriško, Zasavsko, Podravsko, Koroško, Savinjsko, Pomursko, Spodnjeposavsko, Obalno-kraško, Notranjsko-kraško, Osrednjeslovensko, Gorenjsko regijo in Jugovzhodno Slovenijo.

Konkurenca je najmočnejša v Osrednjeslovenski regiji, in sicer s 33,9 %, ter v Gorenjski regiji z 12,7 % podjetji v panogi. V teh dveh regijah posluje nekaj manj kot polovica vseh podjetij v panogi, kar je 46,6 %. Podjetje Bokal, s. p., konkurira drugim podjetjem v Gorenjski regiji, ki je druga po koncentraciji podjetij v panogi.

Na panogo, v kateri podjetje Bokal, s. p., posluje, vplivata tudi tekstilna in lesnopredelovalna panoga, saj podjetje za svoje izdelke kot glavni material uporablja les in blago. Posledično so razmere, v katerih deluje, odvisne ne le od panoge, kamor podjetje v skladu s standardno klasifikacijo spada, temveč tudi od pogojev poslovanja na nabavnih trgih.

Slika 2: Regijska porazdelitev konkurence po Sloveniji v panogi SKD 31.090



Vir: Wikipedija, Ajpes.

2 VIZIJA, POSLANSTVO IN STRATEŠKI CILJI

Ker podjetje še ni imelo opredeljene vizije, poslanstva in strateških ciljev, smo le-te z direktorjem opredelili in jih navajam v naslednjih podpoglavjih.

2.1 Vizija

Vizija podjetja je pomembna za oblikovanje podjetja. Je mentalna slika mogočega in zaželenega prihodnjega stanja in položaja podjetja, ki jo ustvari največkrat direktor podjetja ali poslovni tim. Seveda mora biti vizija jasna, razumljiva in takšna, da jo zlahka širimo med udeležence podjetja (Pučko, Čater & Rejc, 2006, str. 4–5).

Vizija podjetja:

Podjetje Tapetništvo Ivan Bokal, s. p., bo kakovostno slovensko podjetje na področju svetovanja in izdelave oblazinjenega pohištva po naročilu.

2.2 Poslanstvo

Poslanstvo podjetja je opredelitev, kaj podjetje hoče biti. Gre za navedbo stalnih namenov, poslovne filozofije, prepričanj, vrednot in poslovnih področij podjetja (Možina, 1994, str. 300). Stalni nameni, ki naj bi jih opredeljevalo poslanstvo, dajejo predvsem odgovore, kaj namerava podjetje delati glede naslednjih zadev (Pučko et al., 2006, str. 9):

- na katerih strateških poslovnih področjih bo podjetje dejavno,
- kaj bodo osnovni cilji podjetja v smislu rasti, širine in konkurenčne arene,
- kakšne odnose bo podjetje razvijalo do posameznih skupin svojih udeležencev (lastnikov, zaposlenih, odjemalcev, dobaviteljev, lokalnega okolja ...),

- kako bo podjetje poskušalo dosegati svojo konkurenčno prednost,
- kakšne bodo značilnosti kulture podjetja (vrednote, vzorci obnašanja, navade ...).

V Tabeli 2 za analizirano podjetje navajam opredelitve, ki se nanašajo na zgoraj navedena področja.

Tabela 2: Opredelitve poslanstva podjetja Bokal, s. p.

Tradicija	Podjetje je ponosno na svojo več kot 40-letno tradicijo, obrt in izkušnje.
Celovitost ponudbe	Vse dejavnosti podjetje opravlja z lastnimi sredstvi in kapacitetami, kar pomeni, da se brez težav prilagaja trgu in željam strank. S tem si zagotavlja pomembno konkurenčno prednost.
Individualni pristop do kupca	Na podlagi dolgoletnih izkušenj in znanja se podjetje posveti vsaki stranki in ji strokovno svetuje pri njenih željah.
Kakovost	Za svoje izdelke podjetje uporablja kakovostne materiale. Kot znak kakovosti daje 2-letno oziroma 3-letno garancijo za material. Garancija za izvedbo pa je 5 let. Kakovost svojih proizvodov podjetje izkazuje tudi z uvrstitvijo le-teh izdelkov v srednji višji cenovni razred.
Reševanje reklamacij	Podjetje ima malo reklamacij, če so, pa jih poskuša rešiti takoj. To pomeni, da izdelek, če se le da, popravi še v istem dnevu oziroma v najkrajšem možnem času.
Izobraževanje	Veliko pozornost podjetje posveča izobraževanju zaposlenih na področjih, ki jih zaposleni potrebujejo za uspešno in strokovno opravljanje svojega dela. Direktor se izobražuje z udeležbo na seminarjih in delavnicah. Pridobljeno znanje prenaša na zaposlene z internim individualnim izobraževanjem.
Ugled podjetja	Za ugled podjetja skrbi s sponzorstvi in donacijami. Svoj delež k ugledu podjetja prispevajo vsi zaposleni s svojim ravnanjem in obnašanjem na terenu.
Velike stranke	Podjetje si prizadeva povečati obseg proizvodnje s pridobitvijo naročil za opremljanje večjih hotelskih in gostinskih objektov.
Inovacije	Podjetje se zaveda, da na nakup sedežnega pohištva vpliva veliko dejavnikov (kulturni, družbeni, osebni, funkcionalni dejavniki). Potrebe in želje strank so raznolike, zato je treba imeti zanimive, inovativne ideje, da pritegneš pozornost. Podjetje z obiski sejmov in prek zahtevnih strank pridobiva nove zamisli za izdelavo sedežnih garnitur.

Vir: Lastna izdelava.

Iz opredeljenega poslanstva sem oblikoval svoj pogled na poslanstvo podjetja:

Podjetje Tapetništvo Ivan Bokal, s. p., s svojimi dolgoletnimi izkušnjami, znanjem, individualnim pristopom do strank in upoštevanjem svetovnih smernic proizvaja kakovostno oblazinjeno pohištvo, ki strankam zagotavlja udobno, prijetno in funkcionalno uporabo.

2.3 Strateški cilji

Vizijo in poslanstvo podjetja v nadaljevanju povezujem s strateškimi cilji. Strateške cilje podjetja lahko opredelimo kot točno določene zelene rezultate poslovanja, ki jih bo podjetje doseglo v določenem času. Temeljna značilnost ciljev je merljivost in časovna opredeljenost (Vila & Kovač, 1997, str. 252).

Tabela 3: Strateški cilji podjetja Bokal, s. p.

Obseg poslovanja	Povečanje obsega poslovanja.
Struktura proizvodnje in storitev	Povečevanje obsega poslovanja z velikimi kupci (opremljanje večjih hotelov in gostinskih lokalov), povečanje obsega poslovanja osnovne dejavnosti (izdelava sedežnih garnitur).
Kakovost storitev	Zmanjševanje števila reklamacij strank in zmanjševanje števila reklamacij podjetja do dobaviteljev.
Izobraževanje	Skrb za strokovno usposobljenost zaposlenih.
Zadovoljstvo zaposlenih	Zadovoljstvo zaposlenih.
Varnost in zdravje	Zmanjšanje deleža odsotnosti zaradi bolezni.
Dobavni roki	Skrajšanje čakalne dobe oziroma dobavnega roka.
Produktivnost in učinkovitost	Povečevanje učinkovitosti in Produktivnosti
Poslovna politika podjetja	Povečanje učinkovitosti izterjave zapadlih terjatev in zmanjšanje obsega obveznosti do dobaviteljev.

Vir: Lastna izdelava.

3 ANALIZA BILANC

V nadaljevanju diplomskega dela bom za podjetje Bokal, s. p., analiziral bilanco stanja, izkaz poslovnega izida, izračunaval finančne kazalnike in jih primerjal s panogo za obdobje 2006–2007. Zaradi primerljivosti med leti bom podatke inflacioniral in v diplomskem delu uporabljal le-te. Vir, podatki o bilanci stanja in izkazu poslovnega izida za podjetje in panogo v določenih letih je podjetje Bisnode, družba za medije ter poslovne in bonitetne informacije, d. o. o. V Tabeli 4 predstavljam letne indekse in povprečne indekse cen življenjskih potrebščin v obdobju 2005–2007.

Tabela 4: Letni indeksi in povprečni indeksi cen življenjskih potrebščin za obdobje 2006–2007

Leto	december(t)/december(t – 1)	povprečje(t)/povprečje(t – 1)
2007	105,6	103,6
2006	102,8	102,5
2005	102,3	102,5

Vir: Statistični urad Republike Slovenije (SURS).

Po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije je znašal indeks cen življenjskih potrebščin decembra 2007 glede na december 2006 105,6, kar pomeni, da so se cene življenjskih potrebščin od decembra 2006 do decembra 2007 v povprečju dvignile za 5,6 %. Povprečni indeks cen življenjskih potrebščin je leta 2007 glede na leto 2006 znašal 103,6. To pomeni, da so se cene življenjskih potrebščin v letu 2007 glede na leto 2006 v povprečju povečale za 3,6 % (SURS). Podatke iz bilance stanja v letu 2006, ki se nanašajo na stanje konec leta, sem inflacioniral s pomočjo indeksa cen življenjskih potrebščin, medtem ko sem pri izkazu poslovnega izida vrednostne podatke iz leta 2006, ki so spremenljivka toka, popravil s povprečnim indeksom cen življenjskih potrebščin v višini 103,6.

S 1. 1. 2006 so začeli veljati novi Slovenski računovodski standardi (v nadaljevanju SRS) (Uradni list RS, št. 118/2005, št. 10/2006 in št. 58/2006). Čeprav moja analiza poslovanja podjetja Bokal, s. p., sega tudi v leto 2005, ko so veljali še SRS iz leta 2001, bom analizo podjetja izvedel na podlagi kategorij, ki so v skladu z novimi računovodskimi standardi, torej s SRS iz leta 2006.

3.1 Analiza bilance stanja

Bilanca stanja je poročilo o stanju sredstev in obveznosti do virov sredstev za določeni trenutek, tedaj predpostavljamo, da v bilanci stanja izkazujemo uravnovešeno stanje sredstev in obveznosti zanje. V bilanci stanja uresničujemo temeljno načelo gospodarjenja, da lahko poslovni sistem razpolaga le s tolikšnimi sredstvi, kolikor znašajo obveznosti zanje. Zato mora biti vsota sredstev v bilanci stanja – aktiva enaka vsoti obveznosti do virov sredstev – pasivi (Melavc & Novak, 2002, str. 198).

3.1.1 Struktura aktive (sredstva)

Za neposredno uresničevanje gospodarskih ciljev so potrebna sredstva v obliki stvari, pravic in denarja, ki jih poslovni sistem v določenem trenutku ima (Melavc, 2000, str. 75). Znesek in sestava sredstev sta odvisna od vrste in obsega dejavnosti. Aktiva predstavlja levo stran bilance stanja, kjer so razvrščena sredstva po hitrosti obračanja. Najprej so prikazana tista sredstva, ki so najbolj oddaljena od likvidnih sredstev, na koncu pa tista, ki so najlikvidnejša. Tako sredstva v grobem delimo na dolgoročna sredstva in kratkoročna sredstva (SRS, 2006, str. 136–137).

Dolgoročna sredstva predstavljajo stvari in pravice, ki zaradi sodelovanja v poslovnem procesu postopno prenašajo svojo vrednost na poslovne učinke in ki se v svoji prvotni obliki vračajo praviloma v obdobju, ki je daljše od enega leta. Dolgoročna sredstva običajno predstavljajo največji del sredstev in jih dalje delimo na opredmetena (v obliki stvari), neopredmetena (v obliki pravic), naložbene nepremičnine, dolgoročne finančne naložbe, dolgoročne poslovne terjatve in odložene terjatve za davek. Kratkoročna sredstva so opredeljena kot stvari, pravice in denar, ki se zaradi sodelovanja v poslovnem procesu porabijo in se v svoji prvotni obliki vračajo praviloma v obdobju, ki je krajše od enega leta. Med kratkoročna sredstva spadajo sredstva za prodajo, zaloge, kratkoročne poslovne terjatve, kratkoročne finančne naložbe in denarna sredstva in kratkoročne aktivne časovne razmejitve (AČR) (SRS, 2006, str. 140).

Iz Tabele 5 (na str. 9) je razvidno, da so se leta 2007 glede na leto 2006 celotna sredstva podjetja Bokal, s. p., povečala za 12,2 %, pri čemer so se dolgoročna sredstva povečala le za 2,3 %, preostalo, 12,4 %, povečanje pa je nastalo v kratkoročnih sredstvih. Ta sprememba celotnih sredstev podjetja nakazuje spremembe v sestavi sredstev, saj se je delež dolgoročnih sredstev v letu 2007 zmanjšal za 0,1-odstotne točke. Na drugi strani se je za 0,2-odstotne točke povečal delež kratkoročnih sredstev. Podjetje ima med dolgoročnimi sredstvi samo

opredmetena osnovna sredstva. V obeh proučevanih letih so med kratkoročnimi sredstvi v podjetju prevladovali zaloge. Leta 2006 je bil delež zalog med vsemi sredstvi podjetja 55,4 % in leta 2007 46,9 %. Hkrati je razvidno, da so se leta 2007 zaloge zmanjšale za 5,1 %. Sicer so kratkoročna sredstva v letu 2007 večja od kratkoročnih sredstev v letu 2006 za 12,4 %, in sicer zaradi izrazitega povečanja kratkoročnih terjatev iz poslovanja za kar 58,5 %. To pomeni, da leta 2007 podjetje ni bilo učinkovito pri izterjavi poslovnih terjatev, torej tistega dela kratkoročnih sredstev, ki so na kratki rok za podjetje pri prilagajanju potrebam poslovanja ključnega pomena. Podjetje bo moralo na področju poslovnih terjatev okrepiti izterjevalne dejavnosti in zmanjšati vrednost neopredmetenih terjatev v poslovnem letu.

Tabela 5: Obseg in struktura sredstev za podjetje Bokal, s. p., v obdobju 2006–2007

PODJETJE	2006		2007		Indeks 07/06
	v 1000 €	v %	v 1000 €	v %	
Celotna sredstva	100.772	100	113.061	100	112,2
I. Dolgoročna sredstva	1.939	1,9	1.983	1,8	102,3
– Neopredmetena sredstva in AČR	0	0	0	0	/
– Opredmetena osnovna sredstva	1.939	1,9	1.983	1,8	102,3
– Dolgoročne finančne naložbe in naložbene nepremičnine	0	0	0	0	/
II. Kratkoročna sredstva	98.833	98,1	111.078	98,3	112,4
– Zaloge	55.836	55,4	52.990	46,9	94,9
– Kratkoročne poslovne terjatve	29.880	29,7	47.359	41,9	158,5
– Denarna sredstva	13.118	13	10.729	9,5	81,8
III. AČR	0	0	0	0	/

Vir: GVIN, 2006–2007.

Iz Tabele 6 (na str 10), kjer je prikazana struktura sredstev za panogo SKD 31.090, kamor spada analizirano podjetje, je mogoče opaziti razliko v primerjavi s podjetjem, saj je porazdelitev dolgoročnih in kratkoročnih sredstev v panogi enakomernejša. Tako delež dolgoročnih sredstev v letu 2007 znaša 54,3 %, medtem ko je delež kratkoročnih sredstev 45 %. Podjetje ima v primerjavi s panogo visok delež zalog, kar lahko kaže na počasnejše obračanje zalog, kot je to značilno za panogo. Tudi delež kratkoročnih poslovnih terjatev analiziranega podjetja v primerjavi s panogo je leta 2007 visok. V panogi je bil delež poslovnih terjatev 18,4 %, v podjetju pa 41,9 %. To pomeni, da podjetje počasneje dobiva plačane terjatve, kot to velja v povprečju za druga podjetja v panogi. V panogi na spremembo sredstev vplivajo tudi kategorije bilance stanja, ki jih v bilanci stanja analiziranega podjetja ni. To so kratkoročne in dolgoročne finančne naložbe, neopredmetena sredstva ter dolgoročne in kratkoročne aktivne časovne razmejitve. Vzrok za precejšnje razhajanje v strukturi kategorij bilance stanja med analiziranim podjetjem in povprečjem v panogi je na eni strani lahko v majhnosti analiziranega podjetja, na drugi pa v specifičnosti proizvodnje po naročilu.

Tabela 6: Obseg in struktura sredstev za panogo SKD 31.090 v obdobju 2006–2007

PANOGA	2006		2007		Indeks 07/06
	v 1000 €	v %	v 1000 €	v %	
Celotna sredstva	249.983.530	100	246.882.020	100	98,8
I. Dolgoročna sredstva	138.991.725	55,6	134.041.613	54,3	96,4
– Neopredmetena sredstva in AČR	2.812.135	1,1	1.777.300	0,7	63,2
– Opredmetena osnovna sredstva	118.438.437	47,4	115.504.105	46,8	97,5
– Dolgoročne finančne naložbe in naložbene nepremičnine	17.032.521	7	16.170.103	6,5	94,9
– Dolgoročne poslovne terjatve	708.632	0,3	195.375	0,1	27,6
II. Kratkoročna sredstva	110.360.756	44,1	111.148.638	45	100,7
– Zaloge	47.421.182	19	46.117.148	18,7	97,3
– Kratkoročne poslovne terjatve	44.370.935	17,7	45.352.019	18,4	102,2
– Kratkoročne finančne naložbe	8.140.987	3,3	11.669.183	4,7	143,3
– Denarna sredstva	9.676.206	3,9	7.962.299	3,2	82,3
III. AČR	631.049	0,3	1.691.769	0,7	268,1

Vir: GVIN, 2006–2007.

3.1.2 Struktura pasive (obveznosti do virov sredstev)

Pasiva oziroma obveznosti do virov sredstev sestavlja desno stran bilance stanja in prikazuje obveznosti do virov sredstev, s katerimi podjetje gospodari. Pasivo razčlenimo na kapital, rezervacije, dolgoročne in kratkoročne pasivne razmejitev ter dolgoročne in kratkoročne obveznosti (SRS, 2006, str. 133–134).

Kapital so sredstva, ki jih vložijo lastniki podjetja. Celotni kapital sestavljajo vpoklicani kapital, kapitalske rezerve, rezerve iz dobička, presežek iz prevrednotenja, preneseni čisti poslovni izid in čisti poslovni izid poslovnega leta (SRS, 2006, str. 137). Rezervacije in dolgoročne pasivne časovne razmejitev (PČR) se uporabljajo pri knjigovodskem razvidovanju, obračunavanju in razkrivanju dolgoročno odloženih prihodkov in dolgoročno vnaprej vračunanih stroškov (SRS, 2006, str. 62). Omogočajo pa nam enakomernejše izkazovanje poslovnega izida v posameznih obdobjih. Naslednja kategorija so dolgoročne in kratkoročne obveznosti. Dolgoročne obveznosti so obveznosti, ki kot celota zapadejo v plačilo v obdobju, daljšem od enega leta. Njihove dele, ki zapadejo v plačilo v obdobju do enega leta, pa imenujemo kratkoročne obveznosti. Zadnja kategorija pa so kratkoročne pasivne časovne razmejitev (PČR) (SRS, 2006, str 140).

V Tabelah 7 in 8 (na str. 11) sta prikazana obseg in struktura obveznosti do virov sredstev podjetja in panoge v obravnavanem obdobju.

Iz Tabele 7 (na str. 11) je mogoče razbrati, da se proučevano podjetje večinoma financira s kapitalom podjetnika. Delež kapitala v obveznostih do virov je leta 2006 znašal skoraj 90 %, leta 2007 pa 81,7 %. Vrednost kapitala pa se je med proučevanima letoma povečala za več kot 2 %. Poleg kapitala med obveznostmi podjetja najdemo le še kratkoročne poslovne obveznosti, katerih delež se je leta 2007 v primerjavi z letom 2006 povečal za 7,8-odstotne točke oziroma za 42,6 %. Vrednost kratkoročnih obveznosti pa je narasla za kar 95,2 %.

Tabela 7: Obseg in struktura obveznosti do virov sredstev za podjetje Bokal, s. p., v obdobju 2006–2007

PODJETJE	2006		2007		Indeks 07/06
	v 1000 €	v %	v 1000 €	v %	
Celotne obveznosti	100.772	100	113.061	100	112,2
I. Kapital	90.198	89,5	92.415	81,7	102,5
II. Rezervacije in dolgoročne PČR	0	0	0	0	/
III. Finančne in poslovne obveznosti	10.575	10,5	20.646	18,3	195,2
– Dolgoročne fin. in posl. obveznosti	0	0	0	0	/
– Kratkoročne fin. in posl. obveznosti	10.575	10,5	20.646	18,3	195,2
IV. Kratkoročne PČR	0	0	0	0	/

Vir: GVIN, 2006–2007.

Podatki o obsegu in strukturi obveznosti do virov sredstev za panogo so prikazani v Tabeli 8. Med podjetji v panogi SKD 31.090 v obeh letih v povprečju prevladujejo finančne in poslovne obveznosti, katerih delež skupaj v letu 2007 skupaj predstavlja 61,6 % vseh obveznosti do virov sredstev. V analiziranem podjetju med vsemi obveznostmi prevladuje kapital z 81,7 % deležem v letu 2007. Delež kapitala v panogi je bistveno nižji kot pri podjetju, in leta 2006 znaša 37,5 %, v letu 2007 pa je ta delež za 1,9-odstotne točke nižji. V panogi se vrednost kapitala zmanjšuje, vrednost dolgov pa povečuje. Razlog za to je lahko vse večje zadolževanje podjetij, kar relativno zmanjšuje delež kapitala in hkrati povečuje kratkoročne finančne in poslovne obveznosti. Strukturo obveznosti do virov sredstev panoge pa dopolnjujejo še rezervacije z 2,5-odstotnim deležem in kratkoročne pasivne časovne razmejitve z 0,3-odstotnim deležem, katerih podjetje Bokal, s. p., v svoji bilanci stanja sploh nima.

Tabela 8: Obseg in struktura obveznosti do virov sredstev za panogo SKD 31.090 v obdobju 2006–2007

PANOGA	2006		2007		Indeks 07/06
	v 1000 €	v %	v 1000 €	v %	
Celotne obveznosti	249.983.530	100	246.882.020	100	98,8
I. Kapital	93.734.164	37,5	87.910.218	35,6	94,8
II. Rezervacije in dolgoročne PČR	6.331.479	2,5	6.218.218	2,5	98,2
III. Finančne in poslovne obveznosti	149.210.261	59,7	152.104.242	61,6	101,9
– Dolgoročne fin. in posl. obveznosti	48.511.677	19,4	39.620.818	16	81,7
– Kratkoročne fin. in posl. obveznosti	100.698.586	40,3	112.483.424	45,6	111,7
IV. Kratkoročne PČR	707.627	0,3	649.342	0,3	92,8

Vir: GVIN, 2006–2007.

3.2 Analiza izkaza poslovnega izida (IPI)

Izkaz poslovnega izida je temeljni računovodski izkaz, ki odraža uspešnost podjetja v določenem obdobju tako, da ga ugotovimo kot razliko med prihodki in odhodki, informacije o poslovnem izidu pa dobimo v izkazu poslovnega izida (Zadravac, 1997, str. 78).

3.2.1 Struktura prihodkov

Pod prihodki razumemo prodajno vrednost proizvodov in storitev v enem letu brez davka na dodano vrednost (v nadaljevanju DDV), ki jih podjetje ustvari s svojim poslovanjem. V

skladu z novimi SRS se prihodki delijo na poslovne prihodke, finančne prihodke in druge prihodke (SRS, 2006, str. 101).

Poslovni prihodki so neposredno povezani s poslovanjem podjetja. Sestavljajo jih prodajne vrednosti prodanih proizvodov oziroma trgovskega blaga in materiala ter opravljenih storitev v obračunskem obdobju, če je realno pričakovati, da bodo po njih tudi plačani. Finančni prihodki se pojavljajo v zvezi z dolgoročnimi in kratkoročnimi finančnimi naložbami pa tudi v zvezi s terjatvami. Sestavljajo jih obračunane obresti in deleži v dobičku drugih ter prevrednotovalni prihodki. Druge prihodke sestavljajo neobičajne postavke (izredni prihodki) in drugi prihodki, ki povečujejo poslovni izid. Drugi prihodki so prihodki iz prejšnjih let, dobiček od prodaje osnovnih sredstev, odpisi obveznosti iz prejšnjih let, premije, dotacije, subvencije, odpisane terjatve iz prejšnjih let in podobni prihodki (SRS, 2006, str. 101–102).

V Tabelah 9 in 10 so prikazani prihodki za analizirano podjetje in panogo SKD 31.090.

Tabela 9: Obseg in struktura prihodkov podjetja Bokal, s. p., v obdobju 2006–2007

PODJETJE	2006		2007		Indeks 07/06
	v 1000 €	v %	v 1000 €	v %	
Celotni PRIHODKI	150.158	100	124.124	100	82,6
I. Poslovni prihodki	150.133	99,98	124.108	99,99	82,6
II. Finančni prihodki	25	0,02	16	0,01	64,0
III. Drugi prihodki	0	0	0	0	/

Vir: GVIN, 2006–2007.

Iz Tabele 9 je razvidno, da so se celotni prihodki podjetja v letu 2007 v primerjavi z letom 2006 zmanjšali za več kot 17 %. V obeh obdobjih izstopajo poslovni prihodki, ki predstavljajo skoraj vse celotne prihodke podjetja. Finančni prihodki so obrobne pomena, njihov vir pa so predvsem zamudne obresti od zapoznelo poravnanih terjatev do kupcev.

Tabela 10: Obseg in struktura prihodkov za panogo SKD 31.090 v obdobju 2006–2007

PANOGA	2006		2007		Indeks 07/06
	v 1000 €	v %	v 1000 €	v %	
Celotni PRIHODKI	250.696.574	100	272.170.263	100	108,6
I. Poslovni prihodki	247.304.743	97,5	265.949.488	97,7	107,6
II. Finančni prihodki	1.261.553	1,7	2.317.712	0,9	183,7
III. Drugi prihodki	2.130.278	0,8	3.903.063	1,4	183,2

Vir: GVIN, 2006–2007.

Iz Tabele 10, kjer je prikazana struktura prihodkov za panogo, vidimo, da celotne prihodke, tako kot pri podjetju Bokal, s. p., večinoma sestavljajo poslovni prihodki. Tako so v proučevanem obdobju poslovni prihodki prevladujoča oblika prihodkov, in sicer leta 2006 z deležem 97,5 % in leta 2007 z 97,7-odstotnim deležem celotnih prihodkov. Podjetja v panogi povečujejo celotne prihodke tudi s finančnimi in drugimi prihodki, česar pa pri obravnavanem podjetju ne zasledimo v tolikšni meri. Podjetje Bokal, s. p., je v primerjavi s podjetji v panogi

zmanjševalo poslovne prihodke, tako da je bilo analizirano podjetje v letu 2007 manj prisotno na trgu kot leta 2006.

3.2.2 Struktura odhodkov

Odhodki, opredeljeni po SRS, so zmanjšanje gospodarskih koristi v obračunskem obdobju v obliki zmanjšanja sredstev (na primer zalog blaga zaradi prodaje) ali povečanja dolgov (na primer zaradi zaračunanih obresti), kar prek poslovnega izida vpliva na velikost kapitala. Odhodke SRS razvršča na poslovne odhodke, finančne odhodke in druge odhodke (SRS, 2006, str. 96).

Poslovni odhodki se po namenu razvrščajo na proizvodne stroške prodanih količin in v trgovskih podjetjih na nabavno vrednost prodanih količin ter na posredne stroške nabavljanja in prodajanja, neposredne stroške prodajanja, posredne stroške skupnih služb in prevrednotovalne poslovne odhodke, ki pred tem niso bili obravnavani kot strošek. Finančni odhodki so odhodki za financiranje (stroški danih obresti) in odhodki za naložbenja. Tretjo kategorijo odhodkov pa sestavljajo drugi odhodki, ki jih sestavljajo neobičajne postavke (izredni odhodki) in drugi odhodki, ki zmanjšujejo poslovni izid (SRS, 2006, str. 96–97).

Odhodki za podjetje Bokal, s. p., in panogo SKD 31.090 so prikazani v Tabelah 11 in 12 (na str. 14).

V celotnem proučevanem obdobju poslovanja obravnavanega podjetja so tako kot pri poslovnih prihodkih tudi poslovni odhodki skoraj edina kategorija odhodkov. Finančni in drugi odhodki so za podjetje nepomembni, saj jih skoraj nima. Celotni odhodki so se leta 2007 glede na leto 2006 zmanjšali za več kot 18 %, kar je za približno 1 % več, kot so se zmanjšali prihodki, ki so prikazani v Tabeli 9 (na str. 12), kar pomeni, da podjetje posluje ekonomično. Leta 2006 so bili poslovni odhodki večji od celotnih odhodkov, saj so se spremenile vrednosti zalog proizvodov in nedokončanih proizvodov, ki so nastale na koncu leta 2005 oziroma na začetku leta 2006. Sprememba vrednosti zalog proizvodov in nedokončanih proizvodov je razlika med proizvedeno količino proizvodov in prodano količino le-teh. Vrednost spremembe v začetku leta 2006 sem glede na to, ali je pozitivna ali negativna, odštel od stroškov v letu 2006 in dobil poslovne odhodke, ki so bili leta 2006 za 0,6 % večji od celotnih odhodkov.

Tabela 11: Obseg in struktura odhodkov podjetja Bokal, s. p., v obdobju 2006–2007

PODJETJE	2006		2007		Indeks 07/06
	v 1000 €	v %	v 1000 €	v %	
Celotni ODHODKI	143.676	100	117.163	100	81,5
I. Poslovni odhodki	144.492	100,6	117.160	99,997	81,5
II. Finančni odhodki	0	0	0	0	/
III. Drugi odhodki	0	0	3	0,003	/

Vir: GVIN, 2006–2007.

V Tabeli 12 je prikazana struktura odhodkov za panogo SKD 31.090. Celotni odhodki panoge so se povečali za 7,5 %, celotni prihodki pa za 8,6 %, kar je prikazano v Tabeli 10 (na str. 12). Primerjava panožnih podatkov s podatki podjetja Bokal, s. p., kaže, da so v proučevanem letu med odhodki tudi v panogi prevladovali poslovni prihodki, pri čemer pa je zanimiv porast tako deleža kot vrednosti finančnih odhodkov. Razlog za ta porast so lahko obresti, ki jih podjetja plačujejo zaradi zadolževanja.

Tabela 12: Obseg in struktura odhodkov za panogo SKD 31.090 v obdobju 2006–2007

PANOGA	2006		2007		Indeks 07/06
	v 1000 €	v %	v 1000 €	v %	
Celotni ODHODKI	249.705.457	100	268.328.690	100	107,5
I. Poslovni odhodki	244.711.181	97,8	262.383.450	97,8	107,2
II. Finančni odhodki	4.697.876	1,9	5.657.606	2,1	120,4
III. Drugi odhodki	296.400	0,1	287.634	0,1	97,0

Vir: GVIN, 2006–2007.

Za podjetje poleg odhodkov predstavljam tudi stroške, prikazane v Tabeli 13. Stroški podjetja so povezani s stroški proizvodnje izdelkov, medtem ko med odhodke štejemo poleg stroškov proizvodnje tudi stroške, povezane s prodajo proizvodov. Tako se razlika med poslovnimi prihodki in stroški podjetja odraža v spremembi vrednosti zalog končanih proizvodov.

Zmanjšanje obsega poslovanja analiziranega podjetja v letu 2007 je vplivalo tudi na zmanjšanje stroška blaga in materiala za 32,8 % ter stroška storitev za 21,2 %. Neodvisna od obsega poslovanja je amortizacija, ki se je leta 2007 zmanjšala še za 0,2-odstotni točki v primerjavi z letom 2006. Na velikost amortizacije v posameznem letu pa vpliva način amortiziranja osnovnih sredstev. Glede na zmanjšanje obsega celotnih stroškov za 19,3 % so se stroški dela zmanjšali nesorazmerno, le za 6,2 %. Razlog za visoke stroške dela glede na zmanjšanje obsega poslovanja je v povečanju števila zaposlenih v letu 2007 za 8,6 %.

Tabela 13: Obseg in struktura stroškov podjetja Bokal, s. p., v obdobju 2006–2007

PODJETJE	2006		2007		Indeks 07/06
	v 1000 €	v %	v 1000 €	V %	
Celotni STROŠKI	140.484	100	113.367	100	80,7
Strošek blaga, materiala	63.607	45,3	42.367	37,4	67,2
Strošek storitev	3.828	2,7	3.018	2,7	78,8
Stroški dela	70.908	50,5	66.569	58,7	93,8
Amortizacija	2.141	1,5	1.413	1,3	65,9
Število zaposlenih	7		7,6		108,6

Vir: GVIN, 2006–2007.

3.2.3 Analiza poslovnega izida

Poslovni izid je prikazan v izkazu poslovnega izida, ki ga mora na koncu poslovnega leta sestaviti podjetje. V njem so po določenem vrstnem redu navedeni vsi prihodki in odhodki obračunskega obdobja, razlika med njimi pa je poslovni izid (SRS, 2006, str. 106). V Tabelah 15 in 16 sta prikazana izračun in struktura poenostavljenega izkaza poslovnega izida za

podjetje Bokal, s. p., in panogo, v kateri analizirano podjetje posluje. SRS določajo temeljne in druge vrste poslovnega izida (SRS, 2006, str. 106).

Temeljne vrste poslovnega izida so poslovni izid (dobiček ali izguba) iz prodaje, poslovni izid (dobiček ali izguba) iz celotnega poslovanja, poslovni izid (dobiček ali izguba) iz rednega delovanja, celotni poslovni izid (celotni dobiček ali celotna izguba), čisti poslovni izid (čisti dobiček ali čista izguba). Druge vrste poslovnega izida so prispevek za kritje, kosmati poslovni izid (kosmati dobiček ali kosmata izguba) iz celotnega poslovanja, celotni poslovni izid (celotni dobiček ali celotna izguba) skupaj z deleži zaposlencev v njem ter razširjeni dobiček in odhodek (dodana vrednost). Te vrste poslovnega izida so pomembne za notranje uporabnike, medtem ko so temeljne vrste poslovnega izida pomembne tako za notranje kot tudi zunanje uporabnike (SRS, 2006, str. 106).

Poenostavljeni izkaz poslovnega izida za obravnavano podjetje in panogo SKD 31.090 predstavljam v Tabelah 14 in 15 (na str. 16).

Iz Tabele 14 je razvidno, da je podjetje Bokal, s. p., obe leti zaključilo s pozitivnim rezultatom. Po stopenjskem prikazu poslovnega izida lahko ugotovimo, da je podjetje v obeh letih s proizvodnjo in s tem povezano prodajo ustvarjalo dobiček. Poslovni odhodki in poslovni prihodki so se v primerjavi z letom 2006 sicer zmanjšali za 17,4 % in 18,5 %. Podjetje je dobiček iz poslovanja v letu 2007 kljub manjšemu obsegu poslovanja povečalo za 23 % v primerjavi z letom 2006. Podjetje je imelo v letih 2006 in 2007 tudi minimalni dobiček iz financiranja in minimalno izgubo iz izrednega delovanja, kar je prav tako vplivalo na celotni dobiček.

Tabela 14: Poenostavljeni izkaz poslovnega izida za podjetje Bokal, s. p., v obdobju 2006–2007

PODJETJE	2006	2007	Indeks 07/06
	v 1000 €		
Prihodki od poslovanja	150.133	124.108	82,6
Odhodki od poslovanja	144.492	117.160	81,5
DOBIČEK/IZGUBA IZ POSLOVANJA	5.641	6.948	123,2
Prihodki od financiranja	25	16	64,0
Odhodki od financiranja	0	0	/
DOBIČEK/IZGUBA IZ FINANCIRANJA	25	16	64,0
Drugi prihodki	0	0	/
Drugi odhodki	0	3	/
DOBIČEK/IZGUBA IZ IZREDNEGA DELOVANJA	0	-3	/
CELOTNI DOBIČEK/IZGUBA	5.666	6.961	122,8

Vir: GVIN, 2006–2007.

Iz Tabele 15 (na str. 16) je vidno, da je panoga, tako kot analizirano podjetje, obe leti zaključila s pozitivnim rezultatom. Dobiček se je leta 2007 glede na leto 2006 v panogi povečal za 287,6 %, v podjetju pa se je proučevana kategorija povečala za 23 %. V obeh letih ima panoga izgubo iz financiranja, a jo je leta 2007 znižala za 3 %. Izguba iz financiranja je leta 2006 višja od dobička iz poslovanja, tako da šele dobiček iz izrednega delovanja celotni

izid spremeni v pozitiven rezultat. Leta 2007 pa je dobiček iz poslovanja večji od izgube iz financiranja. Izguba iz financiranja je lahko posledica večjega obsega zadolževanja in posledično večjega obsega plačevanja obresti. Analizirano podjetje glede na panogo skoraj ves dobiček ustvari s poslovanjem.

Tabela 15: Poenostavljeni izkaz poslovnega izida za panogo SKD 31.090 v obdobju 2006–2007

PANOGA	2006	2007	Indeks 07/06
	v 1000 €		
Prihodki od poslovanja	247.304.743	265.949.488	107,6
Odhodki od poslovanja	244.711.181	262.383.450	107,2
DOBIČEK/IZGUBA IZ POSLOVANJA	2.593.562	3.566.038	137,5
Prihodki od financiranja	1.261.553	2.317.712	183,7
Odhodki od financiranja	4.697.876	5.657.606	120,4
DOBIČEK/IZGUBA IZ FINANCIRANJA	-3.436.323	-3.339.894	97,2
Drugi prihodki	2.130.278	3.903.063	183,2
Drugi odhodki	296.400	287.634	97,0
DOBIČEK/IZGUBA IZ IZREDNEGA DELOVANJA	1.833.878	3.615.429	197,1
CELOTNI DOBIČEK/IZGUBA	991.117	3.841.573	387,6

Vir: GVIN, 2006–2007.

3.3 Izračun kazalnikov

V nadaljevanju bom izračunal še nekatere kazalnike, za katere ocenjujem, da bi bilo smiselno, da bi jih v podjetju izračunavali iz podatkov računovodskih izkazov vsaj letno in jih primerjali s predhodnimi poslovnimi leti. V podjetju bi tako pridobili dodatne informacije o uspešnosti poslovanja v preteklem obdobju in s permanentnim spremljanjem posameznih postavk med letom lahko vplivali na izboljšanje poslovanja v prihodnosti.

3.3.1 Kazalniki uspešnosti

Temeljno gospodarsko t. i. »minimax« načelo pravi, da je treba doseči čim večji učinek, rezultat ali cilj z danimi sredstvi, predmeti in delom oziroma doseči dani učinek s čim manj sredstvi, delom in predmeti. To gospodarsko načelo predstavlja kriterij izbire med različnimi možnostmi, s katerimi merimo uspeh doseženega gospodarjenja. (Pučko & Rozman, 1995, str. 247).

$$\text{Mera uspešnosti poslovanja} = \frac{\text{Rezultat}}{\text{Sredstva}} \quad (1)$$

Vendar pa je opredelitev uspešnosti (Peršak, 2000) poslovanja v obrazcu (1) preširoka, da bi mero uspešnosti poslovanja na njeni osnovi lahko enolično opredelili. Glede na zastavljeno mero uspešnosti poslovanja in opredelitev različnih meril za sredstva, ki so potrebna, da se ta mera uspešnosti doseže, lahko opredelimo različne mere uspešnosti. Različne mere uspešnosti pa so produktivnost dela, ekonomičnost in rentabilnost.

3.3.1.1 Produktivnost

Produktivnost dela je naravno merilo uspešnosti poslovanja. Izračunamo jo z razmerjem med proizvedeno količino poslovnih učinkov (Q) in zanjo vloženim delovnim časom (L) (Tekavčič, 2002, 668), kar zapišemo kot:

$$\text{Produktivnost} = \frac{Q}{L} \quad (2)$$

Obrazec (2) nam pove, koliko enot poslovnih učinkov smo pridobili z enoto porabljenega dela. Produktivnost se poveča, če se poveča količina poslovnih procesov (Q) po enoti delovnega časa ali če se potreben čas za proizvodnjo enote (L) poslovnega učinka zmanjša.

Na produktivnost vplivajo tudi nekateri dejavniki, ki jih lahko razvrstimo v pet skupin (Tekavčič, 2002, str. 669):

- tehnično-tehnološki dejavniki: tehnična delitev dela, tehnična opremljenost dela in narava tehnološkega procesa,
- organizacijski dejavniki: izkoriščenost zmogljivosti, izkoriščenost delovnega časa, standardizacija in tipizacija, kooperacija, specializacija in drugi,
- človeški dejavniki: strokovna usposobljenost in intenzivnost dela,
- naravni dejavniki in
- družbeni dejavniki.

Za izračun produktivnosti dela v primeru podjetja Bokal, s. p., sem glede na raznovrstnost poslovnih učinkov podjetja izračunal dve produktivnosti dela. Poleg uporabe dejanskega časa, delovnih ur, ki so jih zaposleni porabili za ustvarjeni poslovni prihodek, sem upošteval še povprečno število zaposlenih. Pri produktivnosti dela I sem v števcu tako uporabil poslovne prihodke, v imenovalcu pa število delovnih ur, pri produktivnosti dela II pa sem v števcu uporabil poslovne prihodke in v imenovalcu povprečno število zaposlenih. Produktivnost za podjetje Bokal, s. p., je prikazana v Tabeli 16.

Tabela 16: Produktivnost dela za podjetje Bokal, s. p., v obdobju 2006–2007

PODJETJE	2006	2007	Indeks 07/06
1. Poslovni prihodki (v 1000 €)	150.133	124.108	82,6
2. Število plačanih delovnih ur	14.072	14.992	106,5
3. Povprečno število zaposlenih	7	7,6	108,6
PRODUKTIVNOST DELA I (1 / 2) – €/uro	10,7	8,28	77,4
PRODUKTIVNOST DELA II (1 / 3) – €/zap.	21.448	16.330	76,1

Vir: GVIN, Interni viri podjetja, 2006–2007.

Iz Tabele 16 lahko ugotovimo, da je produktivnost dela podjetja pri obeh izračunih produktivnosti v letu 2007 v primerjavi z letom 2006 padla za več kot 20 %. Razlog za

manjšo produktivnost je tudi v večjem povečanju povprečnega števila zaposlenih od povečanja števila delovnih ur oziroma povečanja poslovnih prihodkov.

V Tabeli 17 je predstavljen izračun produktivnosti dela za panogo. Izračunal sem le produktivnost II, saj kazalnika produktivnost I zaradi nerazpoložljivosti podatkov ni bilo mogoče izračunati.

Iz Tabele 17 je mogoče razbrati, da je produktivnost dela II narasla za dobrih 9 %, v podjetju Bokal, s. p., pa se je znižala za slabih 24 %. Primerjava analiziranega podjetja s panogo tako pokaže ravno zrcalno dinamiko v številu zaposlenih in vrednosti poslovnih prihodkov ter posledično v produktivnosti dela.

Tabela 17: Produktivnost dela za panogo SKD 31.090 v obdobju 2006–2007

PANOGA	2006	2007	Indeks 07/06
1. Poslovni prihodki (v 1000 €)	247.304.743	265.949.488	107,5
2. Povprečno število zaposlenih	4.524,1	4.443,9	98,2
PRODUKTIVNOST DELA II (1 / 2) – €/uro	54.664	59.846	109,5

Vir: GVIN, Ajpes, 2006–2007.

3.3.1.2 Ekonomičnost

Naslednji kazalnik uspešnosti je ekonomičnost, ki je opredeljena kot učinkovitost pretvorbe vložkov v izloške. Opredelimo jo z razmerjem med ustvarjeno količino poslovnih učinkov in zanjo potrebnimi stroški (Tekavčič, 2002, str. 669). Ekonomičnost poslovanja izračunamo na različne načine, pri tem pa črpamo podatke iz izkaza poslovnega izida. V izrazu ekonomičnosti poslovanja vrednost proizvodnje izražajo prihodki, vrednost stroškov pa odhodki, zato lahko ekonomičnost poslovanja opredelimo kot (Pučko, 2004, str. 149):

$$\text{Ekonomičnost} = \frac{\text{Prihodek}}{\text{Odhodek}} \quad (3)$$

Če je koeficient ekonomičnosti večji od 1, se šteje, da je poslovanje gospodarno, uspešno, saj so celotni prihodki večji od celotnih odhodkov, zato podjetje posluje z dobičkom. Če pa je koeficient manjši od 1, je poslovanje podjetja negospodarno in podjetje posluje z izgubo.

Glede na razpoložljive podatke in na raznovrstnost poslovnih učinkov podjetja sem za potrebe analize izračunal celotno ekonomičnost in ekonomičnost iz poslovanja. Celotna ekonomičnost je izračunana kot razmerje med celotnimi prihodki in celotnimi odhodki, pri ekonomičnosti iz poslovanja pa kot razmerje med poslovnimi prihodki in poslovnimi odhodki.

Oba izračuna, tako za podjetje kot za panogo, sta prikazana v Tabelah 18 in 19 (na str. 19).

Tabela 18: Ekonomičnost poslovanja podjetja Bokal, s. p., v obdobju 2006–2007

PODJETJE	2006	2007	Indeks 07/06
1. Celotni prihodki (v 1000 €)	150.158	124.124	82,7
2. Celotni odhodki (v 1000 €)	143.676	117.163	81,5
3. Poslovni prihodki (v 1000 €)	150.133	124.108	82,7
4. Poslovni odhodki (v 1000 €)	144.492	117.160	81,1
CELOTNA EKONOMIČNOST (1 / 2)	1,045	1,059	101,3
EKONOMIČNOST IZ POSLOVANJA (3 / 4)	1,039	1,059	101,9

Vir: GVIN, 2006–2007.

Iz Tabele 18 je razvidno, da je podjetje Bokal, s. p., v proučevanem obdobju poslovalo ekonomično, saj sta obe izračunani ekonomičnosti v letih 2006 in 2007 presegli vrednost 1, kar pomeni, da so bili prihodki višji od odhodkov. Hkrati se je v obeh primerih ekonomičnost med analiziranimi letoma povečala za več kot 1 %.

Tabela 19: Ekonomičnost poslovanja panoge SKD 31.090 v obdobju 2006–2007

PANOGA	2006	2007	Indeks 07/06
1. Celotni prihodki (v 1000 €)	250.696.574	272.170.263	108,6
2. Celotni odhodki (v 1000 €)	249.705.457	268.328.690	107,5
3. Poslovni prihodki (v 1000 €)	247.304.743	265.949.488	107,5
4. Poslovni odhodki (v 1000 €)	244.711.181	262.383.450	107,2
CELOTNA EKONOMIČNOST (1 / 2)	1,004	1,014	100,9
EKONOMIČNOST IZ POSLOVANJA (3 / 4)	1,011	1,014	100,3

Vir: GVIN, 2006–2007.

V Tabeli 19 so prikazani podatki za panogo. Sicer je tudi ta poslovala ekonomično, tako pri celotni ekonomičnosti, kot tudi pri ekonomičnosti iz poslovanja, in sicer leta 2007 pri ekonomičnosti I za manj kot odstotek bolje kot leta 2006, pri ekonomičnosti II pa 0,3 %. V analiziranem podjetju se kazalnika ekonomičnosti gibata v isti smeri kot v panogi, le da je vrednost obeh kazalnikov v primerjavi s panogo leta 2007 večja za 0,45-odstotne točke.

3.3.1.3 Rentabilnost

Rentabilnost je najpomembnejši kazalnik uspešnosti celotnega podjetja. Opredeljena je z razmerjem med dobičkom in zanj vloženim povprečnim kapitalom (rentabilnost kapitala – ROE). Vendar pa je tako opredeljena rentabilnost zanimiva predvsem z vidika lastnika podjetja, medtem ko je z vidika podjetja kot celote ustrezneje izračunati t. i. rentabilnost sredstev, ki jo opredelimo z razmerjem med dobičkom in povprečno vloženimi vsemi poslovnimi sredstvi (rentabilnost sredstev – ROA) (Tekavčič, 2002, str. 672).

$$\text{Rentabilnost kapitala (ROE)} = \frac{\text{Dobiček}}{\text{Povprečni kapital}} \quad (4)$$

Izračunana rentabilnost kapitala nam pove, koliko dobička je podjetje v letu 2007 ustvarilo na 100 denarnih enot kapitala.

$$\text{Rentabilnost sredstev (ROA)} = \frac{\text{Dobiček}}{\text{Povprečna sredstva}} \quad (5)$$

Izračunana rentabilnost sredstev nam pove, koliko dobička je podjetje v letu 2007 ustvarilo na 100 denarnih enot sredstev.

V okviru analize rentabilnosti bom analiziral dva izračuna rentabilnosti, in sicer rentabilnost sredstev in rentabilnost kapitala. Rentabilnost sredstev bom izračunal kot razmerje med celotnim dobičkom in povprečno vrednostjo sredstev, ki jo bom izračunal iz stanj na koncu opazovanega leta in na koncu prejšnjega leta, kot začetno stanje opazovanega leta. Rentabilnost kapitala pa bom izračunal kot razmerje med čistim dobičkom in povprečno vrednostjo kapitala, in sicer na enak način kot povprečno vrednost sredstev. Za analizirano podjetje sta izračuna prikazana v Tabeli 20, za panogo pa v Tabeli 21.

Tabela 20: Rentabilnost podjetja Boka, l s. p., v obdobju 2006–2007

PODJETJE	2006	2007	Indeks 07/06
1. Čisti dobiček (v 1000 €)	4.861	5.221	107,4
2. Povprečna sredstva (v 1000 €)	103.835	106.917	102,9
3. Povprečni kapital (v 1000 €)	92.946	91.307	98,2
RENTABILNOST SREDSTEV – ROA (v %)	4,68	4,88	104,3
RENTABILNOST KAPITALA – ROE (v %)	5,23	5,72	109,4

Vir: GVIN, 2006–2007.

Tabela 21: Rentabilnost panoge SKD 31.090 v obdobju 2006–2007

PANOGA	2006	2007	Indeks 07/06
1. Čisti dobiček (v 1000 €)	808.882	2.398.334	296,5
2. Povprečna sredstva (v 1000 €)	251.270.410	248.432.775	98,9
3. Povprečni kapital (v 1000 €)	95.602.720	90.822.191	95,0
RENTABILNOST SREDSTEV – ROA (v %)	0,32	0,97	303,1
RENTABILNOST KAPITALA – ROE (v %)	0,85	2,64	310,6

Vir: GVIN, 2006–2007.

Rentabilnost kapitala v podjetju se je v letu 2007 povečala za slabih 10 % v primerjavi s preteklim letom. Prav tako se je v letu 2007 povečala rentabilnost sredstev, in sicer za več kot 4 % glede na leto 2006. Iz Tabele 21 vidimo, da se je rentabilnost sredstev in kapitala za panogo v letu 2007 glede na preteklo leto v obeh primerih povečala, in sicer rentabilnost sredstev za 203,1 % in rentabilnost kapitala za 210,6 %. Vrednost kazalnika rentabilnosti sredstev in rentabilnosti kapitala sta v analiziranem podjetju leta 2007 v primerjavi s panogo večja za 3,91-odstotne točke in 3,08-odstotne točke, kar kaže na večjo donosnost kapitala in sredstev v analiziranem podjetju. Kljub zmanjšanju produktivnosti podjetja so se kazalniki

ekonomičnosti, rentabilnosti sredstev in kapitala podjetja povečali, kar je lahko posledica povečanja racionalnosti trošenja prvin.

3.3.2 Kazalniki obračanja

S kazalniki obračanja proučujemo hitrost obračanja posameznih vrst sredstev (Hočevar & Igličar, 1997, str. 240). Vrednosti teh kazalnikov kažejo sposobnost podjetja na učinkovito poslovanje s sredstvi. Večja, kot je vrednost kazalnika, hitrejša je obračanje sredstev in zato boljše poslovanje s sredstvi. Z vidika obračanja je pomembno predvsem obračanje obratnih sredstev, pri katerih nas še posebej zanimajo zaloge in terjatve do kupcev. Obratna sredstva se običajno obrnejo nekajkrat v poslovnem letu, v posameznih primerih pa že v nekaj dneh. Hitrost obračanja obratnih sredstev vpliva na uspešnost poslovanja podjetja. Večkrat, kot se sredstva obrnejo, večji je uspeh oziroma manjša sredstva so potrebna za enak uspeh. Hitrost obračanja obratnih sredstev merimo s koeficientom obračanja obratnih sredstev in koeficientom trajanja enega obrata. Trajanje enega obrata pove, v koliko dneh se obratna sredstva obrnejo. Koeficient obračanja obratnih sredstev pa nam pove, kolikokrat v enem letu se obrnejo obratna sredstva (Pučko & Rozman, 1995, str. 70). Dejavnik je primerljiv samo v okviru dejavnosti, v katero je družba razvrščena.

$$\text{Koeficient obračanja obratnih sredstev} = \frac{\text{Poslovni prihodki v enem letu}}{\text{Povprečna obratna sredstva}} \quad (7)$$

$$\text{Trajanje enega obrata} = \frac{365}{\text{Koeficient obračanja obratnih sredstev}} \quad (8)$$

Za podjetje Bokal, s. p., sem izračunal tudi koeficient obračanja poslovnih terjatev do kupcev in koeficient obračanja zalog. Če kupci ne plačujejo ali plačujejo s preveliko zamudo, podjetje ne more plačevati obveznosti svojim dobaviteljem. Tudi nabave velike zaloge materiala pomenijo, da podjetje sredstva, vložena v zaloge, ne more nameniti za dajanje posojil ali za nove investicije. Podjetje si zato prizadeva, da bi bilo stanje terjatev in zalog čim manjše (Pučko & Rozman, 1995, str. 70). Zelo pomembno je, da pri izračunih upoštevamo dobre terjatve, torej tiste, za katere vemo, da jih bomo prejeli. Nasprotno je kazalnik neprimerljiv s kazalniki drugih podjetij v panogi. Tudi za omenjena kazalnika bom izračunal koeficient trajanja enega obrata, ki je pomensko isti kot pri koeficientu trajanja enega obrata pri obratnih sredstvih, samo da namesto obratnih sredstev obravnavamo poslovne terjatve ali zaloge.

$$\text{Koeficient obračanja poslovnih terjatev} = \frac{\text{Prejemki od kupcev v enem letu}}{\text{Povprečne terjatve do kupcev}} \quad (9)$$

$$\text{Koeficient obračanja zalog} = \frac{\text{Porabljeni material (nabavna cena)}}{\text{Povprečna zaloga (nabavna cena)}} \quad (10)$$

V Tabelah 22 in 23 so za podjetje in panogo izračunani kazalniki obračanja in dnevi vezave obratnih sredstev, povprečnih terjatev in povprečnih zalog.

Iz Tabele 22 je razvidno, da se je hitrost obračanja obratnih sredstev v letu 2007 v primerjavi z letom 2006 zmanjšala za slabih 21 % oziroma se je trajanje enega obrata obratnih sredstev podaljšalo za 64 dni. Razlog je lahko predvsem zmanjšanje poslovnih prihodkov. Obrat poslovnih terjatev je leta 2006 znašal 84 dni. V letu 2007 se je ta kazalec povečal za slabih 36 % oziroma s 84 dni na 114 dni, kar kaže na poslabšanje stanja. Vzrok povečanega trajanja obrata poslovnih terjatev je v povečanju vrednosti poslovnih terjatev v letu 2007, kar pomeni, da podjetju ne uspeva učinkovito izterjati dolgov, zaradi česar ima lahko posledično likvidnostne težave. Tudi pri zalogi je trajanje enega obrata zalog razmeroma dolgo, saj se je trajanje enega obrata leta 2007 povečalo s 133 na 160 dni, kar prav tako nakazuje na slabšanje obravnavanega področja.

Tabela 22: Kazalniki obračanja in dnevi vezave obratnih sredstev, povprečnih terjatev in povprečnih zalog v podjetju Bokal, s. p., v obdobju 2006–2007

PODJETJE	2006	2007	Indeks 07/06
1. Poslovni prihodki (v 1000 €)	150.133	124.108	82,7
2. Povprečna obratna sredstva (v 1000 €)	100.670	104.956	104,3
3. Povprečne poslovne terjatve (v 1000 €)	34.408	38.620	112,2
4. Povprečne zaloge (v 1000 €)	54.608	54.413	99,6
5. KOEF. OBRAČANJA OBRATNIH SREDSTEV (1 / 2)	1,49	1,18	79,2
Trajanje obrata obratnih sredstev 365 / (5)	245	309	126,1
6. KOEF. OBRAČANJA POSLOVNIH TERJATEV (1 / 3)	4,36	3,21	73,6
Trajanje obrata poslovnih terjatev 365 / (6)	84	114	135,7
7. KOEF. OBRAČANJA ZALOG (1 / 4)	2,75	2,28	82,9
Trajanje obrata zalog 365 / (7)	133	160	120,3

Vir: GVIN, 2006–2007.

V Tabeli 23 (na str. 23) so izračunani kazalniki obračanja in dnevi vezave za panogo. Koeficient obračanja obratnih sredstev je v primerjavi s podjetjem Bokal, s. p., bistveno večji in je leta 2006 znašal 2,22 oziroma je obrat obratnih sredstev trajal 164 dni, kar je 81 dni manj kot pri obravnavanem podjetju. Leta 2007 se je cikel obrata obratnih sredstev skrajšal še za 12 dni. Tudi pri obračanju poslovnih terjatev je panoga skrajšala čas enega obrata, in sicer z 71 dni v letu 2006 na 62 dni v letu 2007. V analiziranem podjetju je leta 2007 obrat terjatev trajal kar 114 dni, kar je vzrok za povečanje poslovnih obveznosti, saj podjetje ni imelo likvidnih sredstev v pravem trenutku. Pri obračanju zalog je leta 2006 v panogi obrat trajal 68 dni, leta 2007 pa 5,9 % manj, to je 64 dni. Primerjava koeficientov obračanja med podjetjem in panogo pokaže, da podjetje v primerjavi s panogo obratna sredstva obrača slabše. V letu 2007 glede na leto 2006 pri panogi zasledimo boljše rezultate kazalnikov obračanja, medtem ko so pri analiziranem podjetju slabši. Omenjenemu problemskemu stanju bo podjetje Bokal, s. p., moralo v prihodnosti nameniti več pozornosti.

Tabela 23: Kazalniki obračanja in dnevi vezave obratnih sredstev, povprečnih terjatev in povprečnih zalog za panogo SKD 31.090 v obdobju 2006–2007

PANOGA	2006	2007	Indeks 07/06
1. Poslovni prihodki (v €)	247.304.743	265.949.488	107,5
2. Povprečna obratna sredstva (v €)	111.149.253	110.754.697	99,6
3. Povprečne poslovne terjatve (v €)	47.920.082	45.065.934	94,0
4. Povprečne zaloge (v €)	46.263.232	46.819.165	101,2
5. KOEF. OBRAČANJA OBRATNIH SREDSTEV (1 / 2)	2,22	2,40	108,1
Trajanje obrata obratnih sredstev 365 / (5)	164	152	92,7
6. KOEF. OBRAČANJA POSLOVNIH TERJATEV (1 / 3)	5,16	5,9	114,3
Trajanje obrat poslovnih terjatev 365 / (6)	71	62	87,3
7. KOEF. OBRAČANJA ZALOG (1 / 4)	5,35	5,68	106,2
Trajanje obrata zalog 365 / (7)	68	64	94,1

Vir: GVIN, 2006–2007.

3.3.3 Kazalniki likvidnosti

Kazalniki likvidnosti nam kažejo, kako podjetje uspešno poravnava svoje tekoče obveznosti. Ti so zanimivi za posojilodajalce (za odobritev kratkoročnih posojil). Za poslovodstvo podjetja pa zato, da lahko precenijo kreditno sposobnost podjetja (Hočevar & Igličar, 1997, str. 236). Za podjetje Bokal, s. p., sem izbral kazalnike kratkoročne, pospešene in hitre likvidnosti.

Kazalnik kratkoročne likvidnosti kaže razmerje med kratkoročnimi sredstvi in kratkoročnimi obveznostmi. Posojilodajalci največkrat pričakujejo, da bo izračunana vrednost kazalnika večja od 2. Vendar pa je to odvisno od značilnosti podjetja in njegove dejavnosti, saj je v določenih panogah treba imeti več zalog in terjatev kot v drugih (Hočevar & Igličar, 1997, str. 238).

$$\text{Koeficient kratkoročne likvidnosti} = \frac{\text{Kratkoročna sredstva}}{\text{Kratkoročne obveznosti}} \quad (11)$$

Kazalnik pospešene likvidnosti, ki meri razmerje med kratkoročnimi sredstvi, zmanjšanimi za vrednost zalog, in kratkoročnimi viri, kaže na to, ali je podjetje sposobno poravnati svoje obveznosti tudi, če ne bi bilo sposobno prodati svojih zalog proizvodov nepričakovanih negativnih dogajanj. Tudi te vrednosti so zelo odvisne od značilnosti podjetja in njegove dejavnosti. Vrednost pospešene likvidnosti se spreminja po posameznih panogah. V večini analiz je kot ugoden razumljen pospešeni koeficient, večji od 1 (Hočevar & Igličar, 1997, str. 239).

$$\text{Koeficient pospešene likvidnosti} = \frac{\text{Kratkoročna sredstva} - \text{zaloge}}{\text{Kratkoročne obveznosti}} \quad (12)$$

Kazalnik hitre likvidnosti kaže, ali je podjetje sposobno kratkoročne dolgove poravnati z denarjem. Če so kratkoročni dolgovi manjši od denarnih sredstev podjetja, je njegova vrednost večja od 1, kar je dobro, in obratno, če so denarna sredstva podjetja manjša od

dolgov, je njegova vrednost manjša od 1. V praksi je priporočljiva vrednost 0,5, a to vrednost dosegajo le redka podjetja.

$$\text{Koeficient hitre likvidnosti} = \frac{\text{Denarna sredstva}}{\text{Kratkoročne obveznosti}} \quad (13)$$

V spodnjih dveh tabelah so prikazani izračuni pospešene, hitre in kratkoročne likvidnosti za podjetje in panogo.

Iz Tabele 24 vidimo, da je bila leta 2006 vrednost koeficienta kratkoročne likvidnosti v podjetju 9,35, leta 2007 pa se je zmanjšala na 5,38. Podjetje ima kljub temu zmanjšanju še vedno visoko plačilno sposobnost, vendar pa previsok kazalnik lahko vpliva na slabšo rentabilnost. Kazalec pospešene likvidnosti se je s 4,07 v letu 2006 leta 2007 zmanjšal na 2,81. Kazalnik pospešene likvidnosti bi moral biti po izkustvenih merilih okoli 1, tako da ima podjetje pri pospešeni likvidnosti še zmeraj visok kazalnik. Pri kazalniku hitre likvidnosti pa vidimo, da bi leta 2006 podjetje lahko poravnalo vse kratkoročne obveznosti takoj, vendar se je vrednost kazalnika leta 2007 zmanjšala, in sicer za 58 %. Če vse tri kazalnike plačilne sposobnosti strnemo, ugotovimo, da je bilo podjetje samo leta 2006 sposobno poravnati vse obveznosti z lastnimi denarnimi sredstvi v danem trenutku. Vzrok za zmanjšanje kazalnikov likvidnosti je mogoče iskati v povečanju poslovnih terjatev, ki zmanjšujejo likvidnost podjetja. Pomembno pa je, da podjetje najde način za hitrejše izterjave poslovnih terjatev, oziroma za pridobitev likvidnih sredstev, s katerimi bi podjetje zmanjšalo kratkoročne obveznosti, ki so se leta 2007 povečale.

Tabela 24: Kazalniki pospešene, hitre in kratkoročne likvidnosti za podjetje Bokal, s. p., v obdobju 2006–2007

PODJETJE	2006	2007	Indeks 07/06
1. Zaloge (v 1000 €)	55.836	52.990	94,9
2. Denarna sredstva (v 1000 €)	13.118	10.729	81,8
3. Kratkoročne obveznosti (v 1000 €)	10.575	20.646	195,2
4. Kratkoročna sredstva (v 1000 €)	98.833	111.078	112,4
Koeficient pospešene likvidnosti (4 – 1 / 3)	4,07	2,81	69
Koeficient hitre likvidnosti (2 / 3)	1,24	0,52	41,9
Koeficient kratkoročne likvidnosti (4 / 3)	9,35	5,38	57,5

Vir: GVIN, 2006–2007.

V Tabeli 25 (na str. 25) so kazalniki likvidnosti za panogo SKD 31.090. Iz izračunanih kazalnikov je mogoče razbrati, da je bil leta 2006 v panogi koeficient pospešene likvidnosti 0,63, leta 2007 pa se je še zmanjšal na 0,58. Pri kazalniku hitre likvidnosti opazim, da bi leta 2006 panoga poravnala slabih 10 % kratkoročnih obveznosti, leta 2007 pa samo 7 % vseh kratkoročnih obveznosti. Tudi v panogi je lahko vzrok za zmanjšanje kazalnikov likvidnosti povečanje poslovnih terjatev in posledično povečanje poslovnih obveznosti, le da ima v panogi na povečanje finančnih obveznosti lahko velik vpliv tudi zadolževanje podjetij, kar vpliva na likvidnost podjetij. Po izračunih je analizirano podjetje v primerjavi s panogo likvidnejše.

Tabela 25: Kazalniki pospešene, hitre in kratkoročne likvidnosti za panogo SKD 31.090 v obdobju 2006–2007

PANOGA	2006	2007	Indeks 07/06
1. Zaloge (v 1000 €)	47.421.182	46.117.148	97,3
2. Denarna sredstva (v 1000 €)	9.676.206	7.962.299	82,3
3. Kratkoročne obveznosti (v 1000 €)	100.698.586	112.483.424	111,7
4. Kratkoročna sredstva (v 1000 €)	110.360.756	111.148.638	100,7
Koeficient pospešene likvidnosti (4 – 1 / 3)	0,625	0,578	92,5
Koeficient hitre likvidnosti (2 / 3)	0,096	0,071	74
Koeficient kratkoročne likvidnosti (4 / 3)	1,09	0,988	90,6

Vir: GVIN, 2006–2007.

3.3.4 Kazalniki strukture financiranja

Kazalniki strukture financiranja so pomembni predvsem za upnike, posojilodajalce in seveda za lastnike. V podjetju namreč tekoča sredstva ne zadoščajo vedno za nemoteno poslovanje. Podjetja manjkajoča sredstva dobivajo pretežno na denarnem trgu, za posojilodajalce pa je pomembno, ali bo podjetju uspelo poravnati obveznosti ob dospelosti. Kazalniki strukture financiranja nam pokažejo, kakšna je struktura virov financiranja v podjetju. Razmerje med lastnimi in tujimi viri naj bi bilo 50 : 50. Lastni kapital podjetja naj bi pokrival vse tuje vire, ker je s tem tuja naložba varnejša, hkrati pa bi prevelik delež tujih virov lahko okrnil samostojnost podjetja. Ti kazalniki so pomembni pri dolgoročnih odločitvah o politiki financiranja podjetja, med zunanjimi uporabniki pa zanimajo posojilodajalce podjetja, saj jim kažejo tveganost glede vračil posojil (Hočevar & Igličar, 1997, str. 231). Pri kazalnikih strukture financiranja sem izbral kazalnik stopnje kapitalizacije in kazalnik stopnje zadolženosti.

Kazalnik stopnje kapitalizacije kaže, kolikšen delež sredstev je financiran s kapitalom. Večji, kot je delež sredstev, financiran s kapitalom, večja je vrednost tega kazalnika, manj je družba finančno tvegana za upnike, več tveganja nosijo lastniki. Velika stopnja kapitalizacije zmanjšuje tveganje pri poslovanju, po drugi strani pa menedžerjem lahko povzroča težave pri doseganju zelenega donosa na kapital. Od obrestne mere na dolgoročna posojila in pričakovane donosnosti kapitala pa je odvisno, koliko se bo podjetje še zadolžilo. Če je obrestna mera na dolgoročna posojila nižja od pričakovane donosnosti kapitala lastnikov, se podjetju do določene mere izplača povečevati zadolženost (Hočevar & Igličar, 1997, str. 232).

$$\text{Stopnja kapitalizacije} = \frac{\text{Kapital}}{\text{Obveznosti do virov sredstev}} \quad (14)$$

Kazalnik stopnje zadolženosti nam pove, koliko je podjetje finančno odvisno od zunanjih virov financiranja. Za posojilodajalce je pomembno, da je vrednost tega kazalnika čim manjša, saj to zmanjšuje tveganje glede vračila posojil (Hočevar & Igličar, 1997, str. 232).

Dolgovi

$$\text{Stopnja zadolženosti} = \frac{\text{Dolgovi}}{\text{Sredstva}} \quad (15)$$

V Tabelah 26 in 27 so predstavljeni kazalniki financiranja za analizirano podjetje in panogo SKD 31.090.

Tabela 26: Koeficient stopnje kapitalizacije in stopnje zadolženosti za podjetje Bokal, s. p., v obdobju 2006–2007

PODJETJE	2006	2007	Indeks 07/06
1. Finančne in poslovne obveznosti (v 1000 €)	10.575	20.646	195,2
2. Sredstva (v 1000 €)	100.772	113.061	112,2
3. Kapital (v 1000 €)	90.198	92.415	102,5
4. Obveznosti do virov sredstev (v 1000 €)	100.772	113.061	112,2
Stopnja kapitalizacije v % (3 / 4)	89,5	81,7	91,3
Stopnja zadolženosti v % (1 / 2)	10,5	18,3	174,3

Vir: GVIN, 2006–2007.

Iz Tabele 26 je razvidno, da ima podjetje visoko stopnjo kapitalizacije, in je leta 2006 znašala 89,5 %, leta 2007 pa se je znižala na 81,7 %. To pomeni, da je leta 2007 družba manj sredstev financirala z lastniškim kapitalom. Razlog za zmanjšanje stopnje kapitalizacije v letu 2007 je bilo povečanje kratkoročnih poslovnih obveznosti v tem letu. Stopnja zadolženosti je povezana s stopnjo kapitalizacije. Ker je podjetje v letu 2007 manj sredstev financiralo z lastniškim kapitalom, se je vrednost kazalnika dolžniškega financiranja v letu 2007 glede na leto 2006 povečala z 10,5 % na 18,3 %, kar pomeni, da je omenjeni odstotek sredstev plačan z dolgovi. Pri podjetju je mogoče zaslediti zelo velik odstotek lastniškega financiranja. Ali za podjetje to pomeni neracionalno financiranje, pa je odvisno od velikosti obrestne mere na dolgoročno posojila in pričakovane donosnosti kapitala.

Tabela 27: Koeficient stopnje zadolženosti in stopnje kapitalizacije za panogo SKD 31.090 v obdobju 2006–2007

PANOGA	2006	2007	Indeks 07/06
1. Finančne in poslovne obveznosti (v 1000 €)	149.210.261	152.104.242	101,9
2. Sredstva (v 1000 €)	249.983.530	246.882.020	98,8
3. Kapital (v 1000 €)	93.734.164	87.910.218	93,7
4. Obveznosti do virov sredstev (v 1000 €)	249.983.530	246.882.020	98,7
Stopnja kapitalizacije (3 / 4)	59,7	35,6	59,7
Stopnja zadolženosti (1 / 2)	37,5	61,6	164,3

Vir: GVIN, 2006–2007.

Tabela 27 prikazuje, da je v proučevanem obdobju razporeditev med lastniškim in dolžniškim financiranjem bolj raznolika za panogo kot za analizirano podjetje. Stopnja kapitalizacije se je leta 2007 glede na leto 2006 zmanjšala za 40 %, medtem ko se je stopnja zadolženosti povečala za 64,3 %, in sicer s 37,5 % leta 2006 na 61,6 % leta 2007. Tudi v podjetju se je, zaradi povečanja terjatev in poslovnih obveznosti, kazalnik kapitalizacije v letu 2007

zmanjšal za 7,8-odstotne točke, na drugi strani pa se je povečala stopnja zadolženosti za isti odstotek.

3.3.5 Kazalniki solventnosti

Kazalniki solventnosti nam povedo, kakšna je dolgoročna likvidnost, torej ali je podjetje na dolgi rok sposobno poravnati vse svoje obveznosti. Tu nas predvsem zanima, kako analizirano podjetje financira svoja sredstva in kako so viri financiranja po ročnosti usklajeni s sredstvi.

Pri kazalnikih solventnosti sem uporabil kazalnik dolgoročne pokritosti dolgoročnih sredstev (DPDS). Pri tem kazalniku nas zanima, koliko podjetje financira svoja dolgoročna sredstva z dolgoročnimi viri. Vrednosti kazalnika, ki bi bile manjše od 1, pomenijo, da so dolgoročna sredstva financirana s kratkoročnimi viri, kar je za podjetje neugodno. Če so vrednosti nizke, lahko pričakujemo težave z likvidnostjo. Če pa podjetje svoja sredstva neugodno financira, lahko taka finančna struktura povzroči izgube in v končni fazi prenehanje podjetja. Da bi se kratkoročna sredstva financirala z dolgoročnimi sredstvi, bi praviloma morala biti vrednost kazalnika večja od 1 (Hočevar & Igličar, 1997, str. 237).

$$DPDS = \frac{\text{Kapital} + \text{Rezervacije} + \text{Dol. dolg} + \text{Dol. PČR}}{\text{Dolgoročna sredstva} + \text{Dol. terjatve iz poslovanja}} \quad (16)$$

Tabela 28: Kazalnik dolgoročne pokritosti dolgoročnih sredstev za podjetje Bokal, s. p., v obdobju 2006–2007

PODJETJE	2006	2007	Indeks 07/06
1. Dolgoročni viri sredstev (v 1000 €)	90.197	92.415	102,5
2. Dolgoročna sredstva (v 1000 €)	1.939	1.983	102,3
3. DPDS (1 / 2)	46,5	46,6	100,2

Vir: GVIN, 2006–2007.

Pri kazalniku dolgoročne pokritosti dolgoročnih sredstev za podjetje v Tabeli 28 vidimo, da gre za visoke vrednosti izračunanega kazalnika. Razlog za to je majhnost strukturnega deleža dolgoročnih sredstev podjetja, ki je le 2,5 % vseh sredstev. Kazalec se v proučevanem obdobju ni bistveno spreminjal.

Tabela 29: Kazalnik dolgoročne pokritosti dolgoročnih sredstev za panogo SKD 31.090 v obdobju 2006–2007

PANOGA	2006	2007	Indeks 07/06
1. Dolgoročni viri sredstev (v 1000 €)	148.577.320	133.749.254	90,0
2. Dolgoročna sredstva (v 1000 €)	139.700.357	134.236.988	96,1
3. DPDS (1 / 2)	1,064	0,996	93,6

Vir: GVIN, 2006–2007.

V Tabeli 29 je prikazano, da je kazalnik dolgoročne pokritosti dolgoročnih sredstev podjetij v panogi v zelenih mejah, torej okoli vrednosti 1. Vrednost kazalnika v letu 2006 je 1,07, leta

2007 pa malo manj kot 1, kar pomeni, da je panoga v letu 2007 skoraj vsa dolgoročna sredstva financirala z dolgoročnimi viri. Leta 2006 pa je panogi ostalo 6,4 % dolgoročnih virov, namenjenih za financiranje drugih vrst kratkoročnih sredstev.

3.3.6 Izkoriščenost proizvodnih zmogljivosti

Kazalnik izkoriščenosti proizvodnih zmogljivosti nam pove, kolikšna je prihodkovna donosnost povprečnih osnovnih sredstev. Kazalnik je prirejen in prikazuje izkoriščenost proizvodnih zmogljivosti podjetja Bokal, s. p., v primerjavi s panogo.

$$Izkoriščenost\ proizvodnih\ zmogljivosti = \frac{\frac{Prihodki}{Povprečna\ osnovna\ sredstva\ podjetja}}{\frac{Prihodki\ panoge}{Povprečna\ osnovna\ sredstva\ panoge}} \quad (17)$$

Iz Tabele 30 vidimo, da se je kazalnik izkoriščenosti proizvodnih zmogljivosti, po obrazcu (17), podjetja v letu 2007 v primerjavi s panogo povečal za več kot 23 %. To pomeni, da je podjetje v letu 2007 dobilo 27,4-krat več prihodkov na povprečna osnovna sredstva, kot pa podjetja v panogi. Razlaga za tako visoko vrednost kazalnika analiziranega podjetja je majhnost deleža osnovnih sredstev podjetja.

Tabela 30: Koeficient izkoriščenosti proizvodnih zmogljivosti za podjetje Bokal, s. p., s primerjavo panoge v obdobju 2006–2007

	2006	2007	Indeks 07/06
1. Prihodki podjetja (v 1000 €)	150.158	124.124	82,6
2. Povp. osnovna sredstva podjetja (v 1000 €)	3.166	1.951	61,6
3. Prihodki panoge (v 1000 €)	250.696.574	272.170.263	108,6
4. Povp. osnovna sredstva panoge (v 1000 €)	119.209548	117.266.009	98,0
Koeficient izkoriščenosti proiz. zmogljivosti	22,3	27,4	123,3

Vir: Bilanca stanja podjetja Bokal, s. p. in panoge 31.090 za obdobje 2006–2007.

3.4 DuPontova analiza

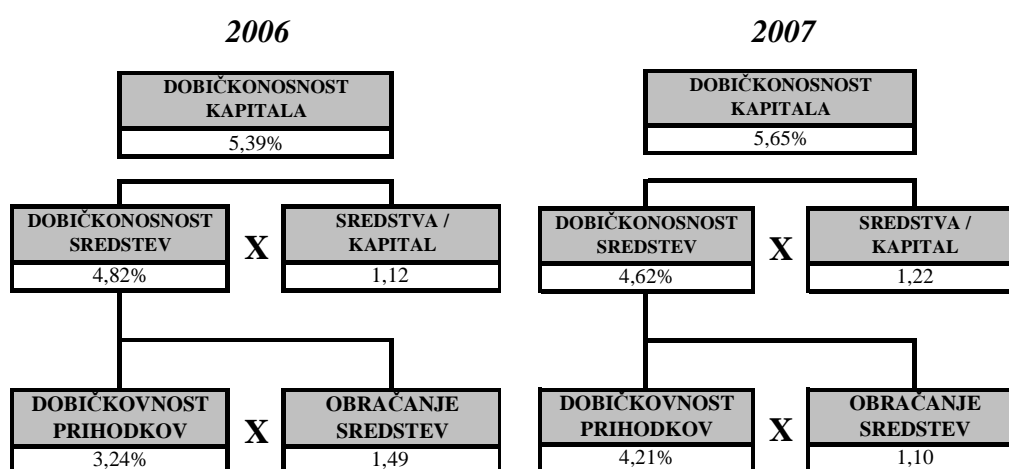
Sistem medsebojno povezanih kazalnikov, ki se je uveljavil pod imenom DuPontova analiza, je dobil ime po ameriškem podjetju DuPont, kjer so ga razvili in začeli uporabljati konec dvajsetih let prejšnjega stoletja. Njegovo bistvo je, da dobičkonosnost kapitala razčleni na zmnožek treh kazalnikov (Brigham, 1998, str. 84):

- dobičkovnost prihodkov
- obračanje sredstev in
- razmerje med sredstvi in kapitalom

Bistvena prednost DuPontovega sistema povezanih kazalnikov pa je, da z nekaj kazalniki prikaže celotno poslovanje in področje dela menedžmenta (Hočevar, Iglčar, 1997, str. 250). Iz DuPontovega sistema je razvidno, da zajema podatke iz bilance stanja in podatke iz izkaza uspeha, izhaja pa iz dobičkonosnosti kapitala. Ta je najprej odvisna od hitrosti obračanja sredstev. Hitrejše bo obračanje sredstev, višja bo donosnost kapitala. Tudi dobičkovnost prihodkov vpliva na dobičkonosnost kapitala. Dobičkovnost prihodkov odseva odločitve o poslovanju, se pravi o prihodkih in odhodkih. Čisti dobiček, ki je v števcu kazalnika dobičkovnosti prihodkov, je razlika med prihodki in odhodki ter davkom na dobiček. Na dobičkovnost prihodkov vpliva ekonomičnost poslovanja, ta pa je odvisna od produktivnosti dela in stroškov poslovanja. Na dobičkonosnost kapitala vpliva tudi struktura financiranja. V DuPontovem sistemu je vključena s kazalnikom, ki primerja sredstva in kapital (Hočevar & Iglčar, 1997, str. 249–250). Iz tega sledi, da je dobičkonosnost kapitala odvisna od dejavnikov obračanja sredstev, dejavnikov produktivnosti dela in ekonomičnosti ter dejavnikov, ki vplivajo na stopnjo zadolženosti. Povezave posameznih kategorij za podjetje in panogo v letih 2006 in 2007 so prikazane na spodnjih slikah in tabelah.

Na Sliki 3 sta izseka iz DuPontovega sistema medsebojno povezanih kazalnikov za podjetje Bokal, s. p., v obdobju 2006–2007, ki so izračunani iz bilance stanja in izkaza poslovnega izida. Celotni izračun je predstavljen v Prilogah 5 in 6.

Slika 3: DuPontovi kazalniki za podjetje v obdobju 2006–2007



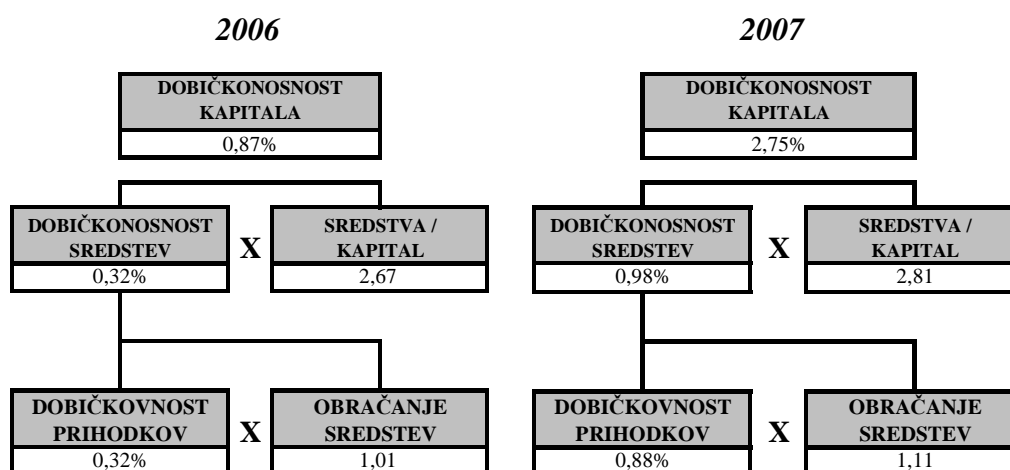
Vir: GVIN; Lastni izračun, 2006–2007.

Iz izračunov je razvidno, da se je donosnost kapitala v letu 2007 glede na leto 2006 povečala za 0,26-odstotne točke. Izračunana dobičkonosnost kapitala nam pove, da je podjetje v letu 2007 na 100 denarnih enot kapitala ustvarilo 5,65 denarnih enot dobička, v letu 2006 pa 5,39 denarnih enot dobička. Medtem ko se je kazalnik obračanja sredstev v letu 2007 zmanjšal, se je dobičkovnost prihodkov v letu 2007 povečala. Sprememba na strani dobičkovnosti prihodkov je posledično vplivala na zmanjšanje kazalnika dobičkonosnosti sredstev in na koncu na majhno povečanje dobičkonosnosti kapitala v letu 2007 v primerjavi z letom 2006. Dobičkovnost prihodkov je opredeljena kot razmerje med dobičkom in prihodki. Izračunani kazalniki nam kažejo, da je podjetje v letu 2006 na 100 denarnih enot prihodka ustvarilo 3,24

denarne enote dobička, v letu 2007 pa 4,21 denarnih enot dobička. Dobičkonosnost sredstev se poveča, če se ob dani hitrosti obračanja sredstev poveča dobičkovnost prihodkov ali če se ob dani dobičkovnosti prihodkov poveča hitrost obračanja sredstev. V podjetju se je dobičkovnost prihodkov leta 2007 povečala za 0,97-odstotne točke, kar je ob nekoliko nižji hitrosti obračanja sredstev, za 0,39, vplivalo na zmanjšanje dobičkonosnosti sredstev v letu 2007 glede na leto 2006, za 0,2-odstotne točke. Na dobičkonosnost kapitala poleg kazalnika dobičkonosnosti sredstev vpliva tudi razmerje med sredstvi in kapitalom. Povečanje omenjenega razmerja pri podjetju v letu 2007 za 8 % in zmanjšanje dobičkonosnosti sredstev za 4,3 %, glede na leto 2006, dobičkonosnost kapitala poveča za 4,6 %.

Na Sliki 4 sta izseka iz DuPontovega sistema medsebojno povezanih kazalnikov za panogo v obdobju 2006–2007, ki so izračunani iz bilance stanja in izkaza poslovnega izida. Celotna izračuna sta v Prilogah 7 in 8.

Slika 4: DuPontovi kazalniki za panogo SKD 31.090 v obdobju 2006–2007



Vir: GVIN; Lastni izračuni, 2006–2007.

Pri izračunih za panogo vidimo, da se je dobičkonosnost kapitala v letu 2007 glede na leto 2006 povečala za 1,88-odstotne točke. Obe vrednosti, dobičkovnosti prihodkov in obračanja sredstev, ki vplivata na povečanje dobičkonosnosti sredstev, sta se leta 2007 v primerjavi s preteklim letom povečali. Tako lahko takoj ugotovimo, da se je dobičkonosnost sredstev v letu 2007 povečala, in sicer z 0,32 % na 0,98 %. Povečanje razmerja med sredstvi in kapitalom v letu 2007 za 0,14 pa je vrednost dobičkonosnosti kapitala leta 2007 glede na leto 2006 še povečala z 0,87 % na 2,75 %. Tako panoga kot analizirano podjetje povečujeta dobičkonosnost kapitala. Pri podjetju se koeficient obračanja sredstev zmanjšuje, dobičkovnost prihodkov pa povečuje. Vendar pa zmanjšanje obračanja sredstev kljub povišanju dobičkovnosti prihodkov bolj vpliva na zmanjšanje dobičkonosnosti sredstev. V panogi je situacija drugačna, saj tako dobičkovnost prihodkov kot obračanje sredstev povečujeta dobičkonosnost sredstev. Na povečanje dobičkonosnosti kapitala v letu 2007 glede na leto 2006 pa tako pri podjetju kot v panogi vpliva tudi povečanje razmerja med sredstvi in kapitalom.

4 ANALIZA NEFINANČNIH KAZALNIKOV

V četrtem poglavju predstavljam sistem uravnoteženih kazalnikov Nortona in Kaplana (2000), ki sem ga oblikoval za podjetje Bokal, s. p., in za analizirano podjetje predstavlja sodobno orodje za spremljanje uspešnosti poslovanja oziroma za sledenje strateškim ciljem podjetja na dolgi rok. Sistem je namreč primeren za podjetja in organizacije vseh velikosti in dejavnosti. Metodo BSC bi podjetje Bokal, s. p., uporabljalo za povečevanje svoje konkurenčnosti in večjo poslovno vrednost storitev na temelju kakovosti in odnosov s strankami, ki prinašajo dodano vrednost ter s tem večjo rast in donosnost. Sistem uravnoteženih kazalnikov dopolnjuje finančne kazalnike z nefinančnimi kazalniki (Kaplan & Norton, 2000, str. 19). Glede na to, da analizirano podjetje deluje v slovenskem okolju, je treba v tej fazi upoštevati tudi to dejstvo. Uravnoteženi sistem kazalnikov mora biti zato nadgrajen in prilagojen slovenskemu prostoru (Ložar, 2001, str. 4).

4.1 Uravnoteženi sistem kazalnikov

Kot je že omenjeno, se je sistem uravnoteženih kazalnikov razvil zaradi potreb po dopolnitvi tradicionalnih metod merjenja, katerih največja pomanjkljivost je bila nezmožnost merjenja konkurenčnosti podjetja na trgu, in kratkoročne, v preteklost usmerjene meritve. Prednost sistema uravnoteženih kazalnikov je prilagodljivost in vsesplošna možnost uporabe v katerikoli panogi. Kazalniki morajo biti seveda prilagojeni podjetju in morajo zajemati za podjetje in panogo pomembne kazalnike. Poleg vsesplošne uporabe so prednosti še uporaba nefinančnih kazalnikov, strateška uporaba in uporabnost pridobljenih informacij (Rejc, 1998, str. 500).

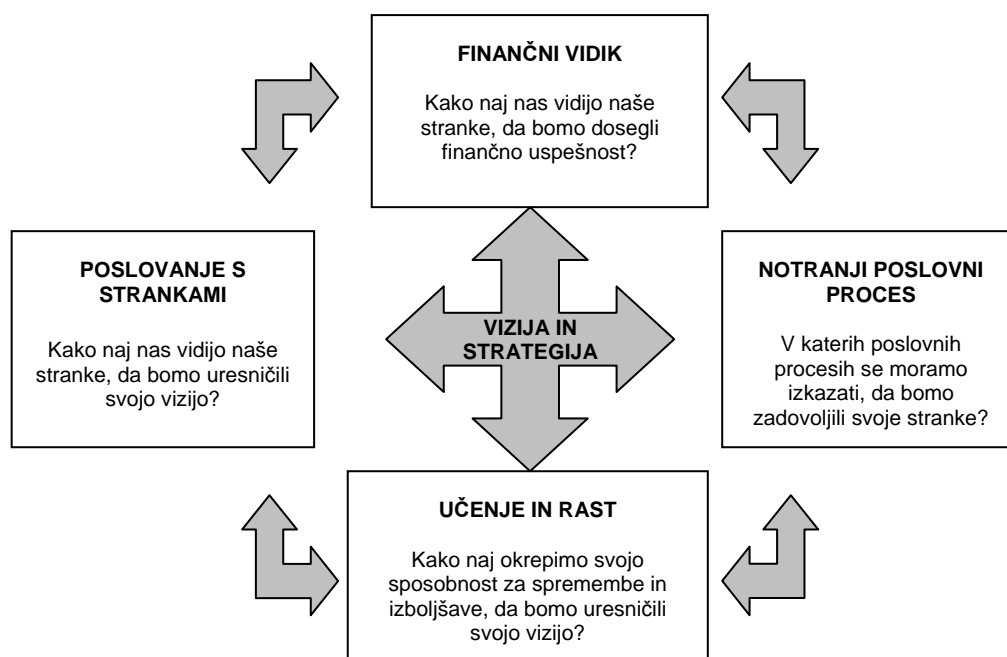
Metoda BSC ni revolucionarna metoda merjenja uspešnosti poslovanja. V preteklosti so v teoriji in praksi že uvajali nefinančne kazalnike za merjenje uspešnosti poslovanja. Metoda BSC zajema številna pomembna področja, vendar predlagani kazalniki niso popolni. Kazalniki odnosa do dobaviteljev si zaslužijo boljše določanje ciljev nabavne funkcije in spremljanje njene uspešnosti (Hočevar, 2003, str. 6). Glavna slabost metode je, da so kljub možnosti hitre uvedbe sistema v podjetje, rezultati lahko vidni zelo pozno. Kljub hitri vpeljavi sistema gre za zapleten sistem, ne glede na velikost organizacije, v katero je vpeljan. Podjetja sistem navadno uvajajo, ko zaidejo v težave, kar pomeni, da v sistemu pogosto vidijo pomoč za hitro rešitev problemov. To lahko za podjetje v težavah pomeni še dodatno težavo, saj se v želji po čim hitrejši rešitvi problema premalo posvetijo podrobnostim in razvoju sistema, kar pa prinaša stroške pred vpeljavo. Še večji lahko nastanejo takrat, ko se podjetje začne zavedati, da ni uvedlo pravega sistema, saj ne daje rezultatov, ki jih je vodstvo pričakovalo. Tako je sistem povezan tudi z visokimi stroški razvoja.

Uravnoteženi sistem kazalnikov ob najustreznejšem naboru kazalnikov odraža konkurenčnost in uspešnost poslovanja podjetja in se nanaša na več različnih ravnovesij (Olve & Sjöstrand, 2002, str. 78):

- ravnovesje med kratkoročnostjo in dolgoročnostjo,
- ravnovesje med štirimi vidiki, ki zagotavljajo ogrodje sistema,
- ravnovesje med rezultati in dejavniki rezultatov in
- ravnovesje med zunanjim in notranjim vidikom.

Cilji in kazalniki uspešnosti v sistemu izhajajo iz vizije, poslanstva in strateških ciljev podjetja. Ogrodje sistema uravnoveženih kazalnikov, kot je že omenjeno, sestavljajo štiri vidiki, ki so na Sliki 5 (Kaplan & Norton, 2000, str. 21):

Slika 5: Ogrodje sistema uravnoveženih kazalnikov za preoblikovanje strategije v dejanja



Vir: Kaplan & Norton, 2000, str. 21.

Finančni vidik

Finančni kazalniki kažejo, ali strategija podjetja in izbrani nefinančni kazalniki za doseganje strateških ciljev prispevajo k boljšemu finančnemu stanju podjetja (Rejc, 1998, str. 498). Sem uvrščamo na primer rast prodaje, ekonomsko dodano vrednost, dobičkonosnost kapitala, dobičkonosnost sredstev, dobiček iz kapitala (Hočevnar, 2003, str. 3–4).

Vidik poslovanja s strankami

Kazalniki odnosa do kupcev pokažejo, kako je podjetje uspešno pri zadovoljevanju potreb in zahtev kupcev in povečevanju oziroma ohranjanju njihove lojalnosti in zvestobe. Cilj je zadovoljiti potrebe, zahteve strank, to pa se odraža v tržnem deležu, pridobivanju novih in ohranjanju starih strank, njihovem zadovoljstvu in nenazadnje tudi v njihovi dobičkonosnosti (Kaplan & Norton, 2000, str. 77).

Vidik notranjih poslovnih procesov

Kazalniki notranjih procesov se osredotočajo na učinkovitost procesov, zlasti ključnih, da bi dosegli zadovoljstvo lastnikov in kupcev. Tako glavni kot podporni procesi v podjetju ustvarjajo verigo vrednosti in so pomembni za končni rezultat in cilj, h kateremu podjetje stremi: zadovoljstvo kupcev. Veriga vrednosti vključuje tri glavne procese: proces inovacij, operativni proces proizvodnje in distribucije in poprodajni proces z vsemi funkcijami, ki povečujejo vrednost izdelkov in storitev (Kaplan & Norton, 2000, str. 105).

Vidik učenja in rasti

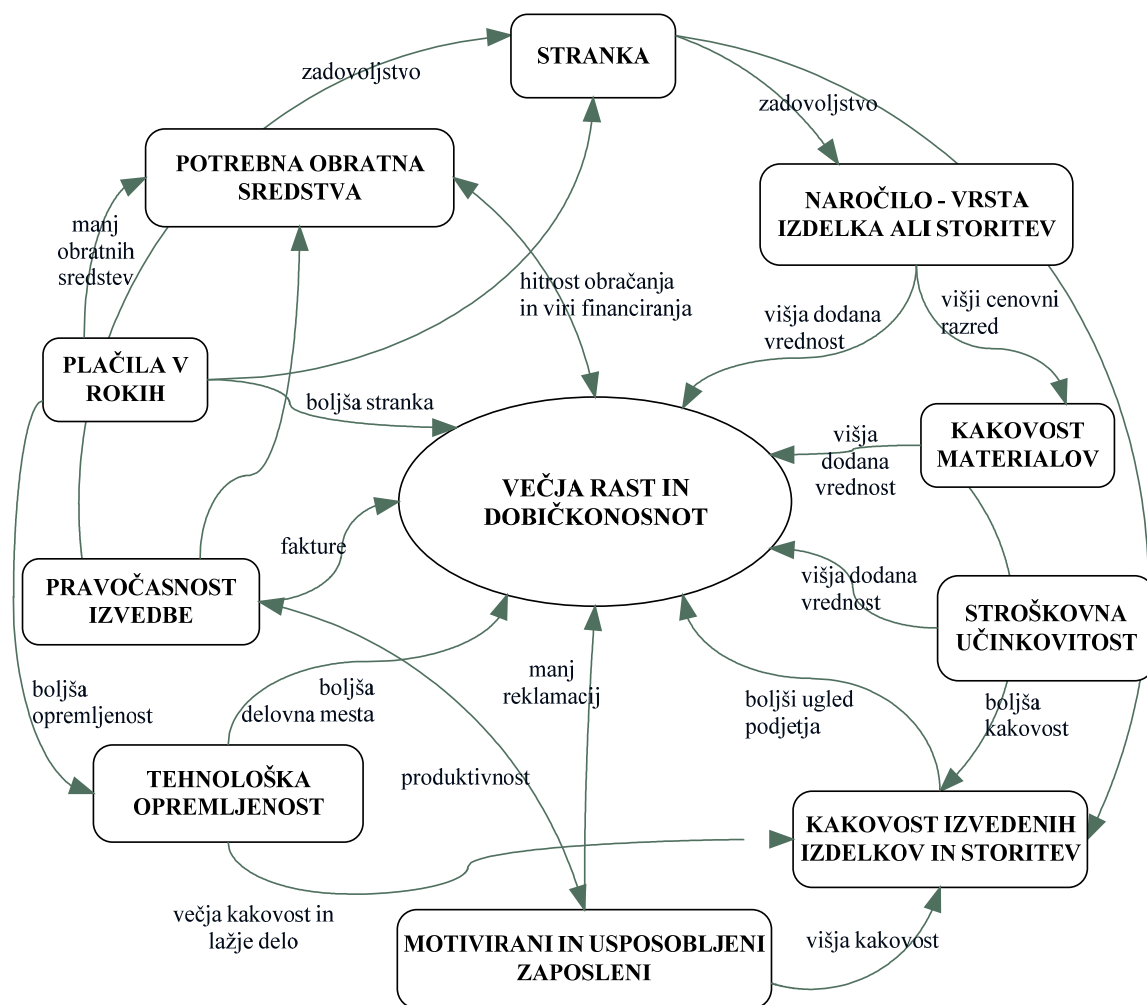
Kazalniki učenja in rasti spodbujajo podjetje, da neprestano išče nove možnosti za izboljšanje, da vlaga v svoje kadre in hkrati potrjuje ter krepi prepričanje, da so človeški viri s svojim znanjem, izkušnjami, lastnostmi in sposobnostmi najpomembnejši kapital, ki ga podjetje premore. Skupina osnovnih kazalnikov meri zadovoljstvo zaposlenih, njihovo produktivnost, izobraževanje in usposabljanje ter ohranjanje zaposlenih (Hočevar, 2003, str. 5).

Sistem uravnoteženih kazalnikov lahko oblikujemo za različna podjetja. Pri oblikovanju sistema moramo slediti štirim korakom. Najprej opredelimo vizijo in poslanstvo. V drugem koraku opredelimo strateške cilje, ki jih moramo doseči, če hočemo uresničiti vizijo in poslanstvo podjetja. Prva dva koraka sem opredelil že v drugem poglavju. V naslednjem, tretjem koraku preoblikujemo strateške cilje v operativne cilje znotraj posameznih vidikov uravnoteženega sistema. Na koncu pa določimo še sprejemljive velikosti kazalcev (Kaplan & Norton, 2000, str. 287–311).

4.2 Vpeljava metode BSC v podjetje Bokal, s. p.

V nadaljevanju diplomskega dela predlagam kazalnike za posamezne vidike uravnoteženega izkaza poslovanja. Pri predlogih, predstavljenih v drugem poglavju kazalnikov, izhajam iz vizije, poslanstva in strateških ciljev podjetja Bokal, s. p., iz katerih sem opredelil vzročno-posledični diagram, prikazan na Sliki 6. Ciljnih velikosti posameznih kazalnikov nisem določil, ker bo podjetje v primeru vpeljave metode BSC za spremljanje uspešnosti poslovanja za določene kazalnike šele začelo zbirati potrebne podatke in bi bilo v tej fazi nesmiselno določati velikosti kazalnikov. Namesto tega sem za lažjo predstavo izračunal vrednost kazalnikov na podlagi razpoložljivih podatkov za obdobje 2006–2007. Predvsem pri finančnem vidiku sem nekatere izračune prikazal že v tretjem poglavju. Nekatere nefinančne kazalnike pa sem zaradi pomanjkanja relevantnih informacij opredelil le teoretično.

Slika 6: Vzročno-posledični diagram podjetja Bokal, s. p.



Vir: Lastna izdelava.

4.2.1 Finančni vidik

Finančni kazalniki iz tradicionalne analize uspešnosti se v sistemu uravnoteženih kazalnikov uspešnosti ohranjajo, saj so zelo koristni pri povzemanju zlahka izmerljivih ekonomskih posledic že sprejetih ukrepov (Kaplan & Norton, 2000, str. 37). Finančni kazalci in kazalniki naj bi prikazali, ali strategija podjetja vodi k izboljšanju finančnih rezultatov. Finančni cilji se lahko močno razlikujejo na vsaki stopnji življenjskega cikla poslovne enote. Kaplan in Norton (2000, str. 61–62) za vsako od treh razvojnih stopenj, in sicer stopnjo rasti, zrelosti in upadanja, navajata tri finančne usmeritve, ki ženejo poslovno strategijo:

- **Rast in splet prihodkov**, ki se nanašata na razširitev ponudbe izdelkov in storitev, obračanje k novim strankam in trgom, spreminjanje programa izdelkov in storitev v ponudbo z višjo dodano vrednostjo in določanje novih cen izdelkov in storitev.
- **Zmanjševanje stroškov/izboljševanje produktivnosti**, ki se nanaša na prizadevanje za zniževanje neposrednih stroškov izdelkov in storitev, zmanjševanje posrednih stroškov in delitev skupnih sredstev z drugimi poslovnimi enotami.

- **Izraba sredstev/naložbena strategija** – pri tej usmeritvi skušajo menedžerji zmanjšati količine obratnega kapitala, potrebnega za podporo danega obsega in programa poslovanja. Prizadevajo si tudi za večji izkoristek svojega obsega osnovnih sredstev z usmerjanjem novih poslov k sredstvom, ki trenutno niso povsem izkoriščena, učinkovito izrabo omenjenih sredstev in odprodajo premoženja, ki ne prinaša zadostnih donosov glede na svojo tržno vrednost.

Podjetje Bokal, s. p., uvrščam na stopnjo zrelosti, kjer se od podjetja pričakuje, da bodo svoj trenutni tržni delež iz leta v leto povečevali. Naložbeni projekti bodo usmerjeni k odpravljanju ozkih grl, povečevanju zmogljivosti in pospeševanju nenehnih izboljšav. Finančni cilji na stopnji zrelosti poudarjajo tradicionalne finančne kazalnike – doseči velik donos kapitala, vloženega v posel (Kaplan & Norton, 2000, str. 58 –59).

Za merjenje finančne uspešnosti podjetja Bokal, s. p., bi lahko uporabili naslednje predlagane kazalnike:

1. Rast prihodkov iz poslovanja

S tem kazalnikom bi podjetje zasledovalo strateški cilj povečevanja celotnega obsega poslovanja. Po pogovoru z direktorjem je glede na zmanjšan obseg poslovanja v letu 2007 v primerjavi s preteklim letom cilj, da bi imeli prihodke višje od preteklega leta. Glede na to, kako se prihodek iz poslovanja skozi leta spreminja (raste ali upada), pa lahko podjetje predvideva oziroma načrtuje, kakšen prihodek iz poslovanja želi dosežati oziroma bo dosegalo v prihodnjem obdobju. Podjetje lahko tako izračuna preteklo, sedanjo in prihodnjo vrednost kazalnika rasti prihodkov iz poslovanja.

2. Rast dobička

Glavni cilj poslovanja podjetij je dobiček. Kazalnik rasti dobička je izražen kot razmerje med dobičkom obravnavanega leta in dobičkom preteklega leta. V tem primeru gre za pretekli kazalnik. Izrazimo ga lahko tudi kot primerjavo med dobičkom obravnavanega leta z načrtovanim dobičkom tega leta, in tako dobimo sedanji kazalnik.

3. Rast dodane vrednosti

Kazalnik dodane vrednosti na zaposlenega prikazuje, koliko je podjetje ustvarilo dodane vrednosti na zaposlenega. Izražen je z razliko med prihodki in stroški materiala, zalog in storitev, ki jo nato delimo s številom zaposlenih v podjetju. Kazalnik dodane vrednosti na zaposlenega je prikazan v Tabeli 31.

S kazalnikom rasti dodane vrednosti na zaposlenega bi podjetje Bokal, s. p., zasledovalo strateški cilj povečanja dodane vrednosti na zaposlenega. V Tabeli 31 (na str. 36) vidimo, da se je leta 2007 glede na leto 2006 dodana vrednost na zaposlenega zmanjšala za 13,3 %, kar je

predvsem posledica zmanjšane obsega poslovanja in povečanega obsega zaposlenosti v letu 2007.

Tabela 31: Dodana vrednost na zaposlenega

PODJETJE	2006	2007	Indeks 07/06
1. Celotni prihodek (v 1000 €)	150.158	124.124	82,7
2. Strošek materiala (v 1000 €)	63.607	42.367	66,6
3. Strošek storitev (v 1000 €)	3.828	3.018	78,8
4. Strošek zaloge (v 1000 €)	55.386	52.990	95,6
5. Dohodek (v 1000 €) 1 - 2 - 3 - 4	27.337	25.749	94,2
6. Povprečno število zaposlenih	7	7,6	108,6
7. Dodana vrednost na zaposlenega (v 1000 €) 5 / 6	3.905	3.388	86,7

Vir: GVIN; Interni viri podjetja, 2006–2007.

4. Zmanjševanje kratkoročnih poslovnih terjatev

Podjetje Bokal, s. p., mora biti pozorno tudi na stanje kratkoročnih poslovnih terjatev. Izračunana vrednost povprečnih poslovnih terjatev podjetja, ki je prikazana v Tabeli 23 (na str. 23), je leta 2007 v primerjavi z letom 2006 za 12 % večja. Slabše upravljanje s poslovnimi terjatvami nakazujejo tudi izračunani obrat trajanja poslovnih terjatev, ki se je povečal s 84 dni na 114 dni. Razlog za zmanjšanje likvidnosti podjetja so lahko stranke, ki so slabi plačniki, lahko pa se izkaže, da je sistem v tej smeri slabo podprt in da je treba razmišljati tudi o podpori v tej smeri.

5. Dobičkonosnost kapitala

Od kazalnikov, ki kažejo uspešnost poslovanja podjetja, je tudi kazalnik dobičkonosnosti kapitala, ki sem ga podrobneje obravnaval v okviru DuPontovega sistema v poglavju 3.4.

4.2.2 Vidik poslovanja s strankami

V preteklosti so se podjetja s poudarjanjem uspešnosti izdelkov in tehnoloških inovacij usmerjala na svoje notranje zmogljivosti. Toda tista, ki niso razumela potreb svojih strank, so pozneje ugotovila, da jih tekmeci z izdelki in storitvami, ki so bolj prilagojeni željam in potrebam strank, lahko prehitijo. Poslovne enote morajo med svojimi obstoječimi in potencialnimi strankami tržne segmente opredeliti in nato izbrati tiste, na katerih so se odločile konkurirati (Kaplan & Norton, 2000, str. 73).

Podjetje mora za zadovoljitev tistih strank, ki bodo omogočale rast in dobičkonosnost, ki sta predvideni s kazalniki finančnega vidika, najti optimalno kombinacijo izdelka oziroma storitve, cene, odnosov in kakovosti.

Usmeritev podjetja Bokal, s. p., je doseganje zadovoljstva kupcev z zagotavljanjem visoke kakovosti. Predlagani kazalniki za vidik poslovanja s strankami so:

1. Kazalnik reklamacij

Kazalnik reklamacij po eni strani odraža zadovoljstvo strank, po drugi strani pa so reklamacije tudi pokazatelj kakovosti izdelka ali storitev. Kazalnik, s katerim podjetje spremlja reklamacije strank, lahko podjetje navaja kot število reklamacij v določenem obdobju s primerjavo tega števila glede na predhodno obdobje ali pa razmerje med številom reklamacij in številom opravljenih storitev v določenem obdobju.

2. Kazalnik prepoznavnosti podjetja »Tapetništvo Bokal«

Na tržišču se nahaja veliko podjetij, od njihovega pozicioniranja pa je odvisno, kako jih potrošniki zaznavajo. Močnejša, kot je na trgu konkurenca, pomembnejše je pravilno pozicioniranje in s tem ločevanje ponudbe podjetja od konkurentov. Kazalnik je prav zaradi velike konkurenčnosti v panogi priporočljiv. To podjetje lahko stori tako, da prek analize čim bolj spozna uporabnike svojih in konkurenčnih izdelkov oziroma storitev in jim na podlagi rezultatov prilagodi ponudbo. Podjetje Bokal, s. p., bi s prepoznavanjem blagovne znamke v odnosu do konkurence, z njeno uporabo, prednostmi in slabostmi, z atributi, merilo stopnjo zvestobe svojim izdelkom in hkrati zadovoljstvo z njo. Uporaba predlaganega kazalnika je v povezavi s kazalnikom pridobivanja osnovnih podatkov o strankah, ki ga obravnavam v vidiku notranjih poslovnih procesov.

3. Kazalnik zadovoljstva strank

Potrošniki se zavedajo možnosti izbire. Pričakujejo več, pogosteje se pritožujejo in vedo, da lahko spremenijo tisto, kar jim ni všeč (Toman & Putanec, 1994, str. 11). Pogoj za ohranjanje strank je v njihovem zadovoljstvu. Kazalnik zadovoljstva strank zagotavlja povratno informacijo o tem, kako uspešno je podjetje. Do povratnih informacij o zadovoljstvu strank je podjetje Bokal, s. p., do zdaj prihajalo zgolj priložnostno, prek obiska strank na sejmih in v salonu. Podjetju bi vsekakor predlagal, da spremlja zadovoljstvo strank bolj načrtno in redno. To lahko stori z letnim pošiljanjem anket ali po telefonu povpraša kupce o zadovoljstvu z njihovimi izdelki. Za omenjeni pristop pa bo moralo podjetje že pred tem zbrati čim več podatkov o strankah. Kazalnik, s katerim bo podjetje prišlo do omenjenih podatkov o strankah, obravnavam v vidiku notranjih poslovnih procesov.

4. Kazalnik velikih kupcev

Podjetje si je v prihodnje zadalo cilj, da bi povečalo obseg poslovanja tudi s pomočjo velikih kupcev, kjer je dobičkonosnost z vidika strank večja, saj je pogojena z manjšimi stroški. Kazalnik rasti velikih kupcev bo podjetju sporočal, koliko velikih kupcev je imelo v tekočem poslovnem letu v primerjavi s preteklim. Za ta kazalnik bo moralo podjetje najprej določiti merila, ki razlikujejo velike kupce od malih, saj bodo le tako lahko merili uspešnost omenjenega kazalnika.

5. Kazalnik tržnega deleža

Kazalnik tržnega deleža je pokazatelj, kako pomemben ponudnik je analizirano podjetje na posameznih trgih. Tržni delež podjetja lahko primerjamo z drugimi tovrstnimi podjetji, prav tako pa je smiselno spremljanje in načrtovanje rasti in upadanja tega kazalnika v določenem obdobju. Ta kazalnik bi podjetje izračunavalo kot razmerje med prihodki podjetja in prihodki podjetij v isti dejavnosti na slovenskem trgu.

V Tabeli 32 je prikazana razpršenost kupcev analiziranega podjetja in hkrati izračunan tržni delež.

Največja koncentracija konkurence je v Osrednjeslovenski regiji in Gorenjski regiji. Primerjava naročil kaže, da ima podjetje največ naročil ravno v regijah z najvišjo stopnjo konkurence. Če pogledamo gibanje naročil, vidimo, da je bilo leta 2007 vseh naročil za 24,9 % manj kot leta 2006, kar je tudi razlog za zmanjšanje poslovnih prihodkov. V Gorenjski, Osrednjeslovenski in Savinjski regiji se je število naročil zmanjšalo, medtem ko se je prodaja v Goriški, Podravske, Koroški in celotni kraški regiji povečala. Podjetje Bokal, s. p., je leta 2007 zmanjšalo svoj tržni delež, vendar pa prodrlo v nekatere nove regije po Sloveniji, na račun katerih podjetje lahko poveča tržni delež, merjen v celotnem slovenskem okolju.

Tabela 32: Obseg naročil podjetja po regijah v obdobju 2006–2007

REGIJE V SLOVENIJI	2006	2007	Indeks 07/06
1. Osrednjeslovenska regija	52	29	56
2. Gorenjska regija	107	80	75
3. Goriška regija	5	12	240
4. Jugovzhodna Slovenija	2	4	200,0
5. Savinjska regija	6	1	17
6. Podravska regija	-	1	/
7. Koroška regija	-	1	/
8. Obalno-kraška regija	1	1	100
9. Notranjsko-kraška regija	-	1	/
10. Pomurska regija	-	-	/
11. Spodnjeposavska regija	-	-	/
12. Zasavska regija	-	-	/
SKUPAJ	173	130	75,1
Prihodek od prodaje za podjetje (v €)	150.133	124.108	82,7
Prihodek od prodaje za panogo (v €)	247.304.743	265949.488	107,5
Tržni delež podjetja v panogi (v %)	0,06	0,05	83,3

Vir: Interni viri podjetja, 2006–2007.

4.2.3 Vidik notranjih poslovnih procesov

Vsako podjetje ima lasten niz procesov, ki ustvarja vrednost in dosega finančne rezultate. Ugotovili smo, da je osnovni model verige vrednosti za podjetje le predloga, ki jo lahko prilagodijo, ko pripravljajo svoj vidik notranjih procesov. Model verige vrednosti vsebuje tri glavne poslovne procese (Kaplan & Norton, 2000, str. 105–106):

- **Proces inovacij**, kjer podjetje raziskuje nastajajoče in prikrite potrebe strank in nato oblikuje izdelke ali storitve za zadovoljevanje potreb;
- **Operativni proces**, kjer proizvajajo izdelke in storitve in jih dostavljajo strankam ter
- **Poprodajne storitve**, kjer podjetje ponuja storitev strankam po opravljeni prodaji ali dobavi izdelka ali storitve.

S kazalniki, ki se nanašajo na notranje poslovne procese, podjetje spremlja, kako uspešno je pri zagotavljanju procesov in postopkov, potrebnih za doseganje zastavljenih ciljev v prejšnjih dveh vidikih. V sklop teh kazalnikov je vključeno tudi inovativno odkrivanje novih procesov, s katerimi bi podjetje lahko uspešno konkuriralo v prihodnosti. Ti kazalniki podjetju torej posredno omogočajo, da prepoznajo področja, na katerih lahko izboljšajo notranje poslovne procese, da bi lahko dosegalo boljše rezultate tudi pri prejšnjih dveh vidikih.

1. Kazalnik fleksibilnosti

Ker je kakovost ena od lastnosti, kar dojema kupec kot uporabno vrednost, hitro spreminjajočim zahtevam kupca seveda ni mogoče slediti brez fleksibilnosti ponudbe. Pokazala se je potreba po hitro prilagodljivih proizvodnih procesih, s katerimi je mogoče proizvajati čim bolj raznolike izdelke in z njimi zadovoljiti vse bolj zahtevne kupce. Stvar je šla tako daleč, da ni več dovolj, če kupca zadovoljimo, moramo ga tudi navdušiti (Rebernik, 2008). Kazalnik fleksibilnosti bi podjetje Bokal, s. p., izračunavalo kot delež izgubljenih strank v tekočem poslovnem letu zaradi neprilagajanja njihovim potrebam in željam in ga primerjalo s preteklim letom. Podjetje bi za omenjeni kazalnik moralo določiti tudi merila, ki bi natančno določala »izgubljene stranke zaradi neprilagajanja«. V izboru izgubljenih strank bi bile tako tiste, ki so obiskale poslovne prostore podjetja Bokal, s. p., a se za nakup niso odločile na primer zaradi predolge čakalne dobe na izdelek, nezmožnosti ugoditi njihovim željam, nepravilnega pristopa prodajalca itd. V izbor so tako vključene stranke, ki so s prihodom v salon že pokazale resen interes, a jih podjetje zaradi neprilagodljivosti ni bilo sposobno zadržati.

2. Kazalnik dobavnega roka

Dobavni rok je zadnja, a pomembna faza v ponudbi podjetja, ki ključno vpliva na kakovost storitve. V podjetju Bokal, s. p., gre za proizvodnjo, kjer ni zaloge dokončanih proizvodov, zato povpraševanje ključno vpliva na dobavni rok. Zaradi naraščajočega povpraševanja v zadnjih letih se je dobavni rok v podjetju kritično povečal. Po pogovoru z direktorjem je povprečni dobavni rok v letu 2006 znašal 4,6 meseca, leta 2007 pa je narasel na 5,8 meseca. Izračun, s katerim bi podjetje spremljalo kazalnik dobavnega roka, je celotni čas dobave vseh naročil, glede na število vseh naročil v posameznem poslovnem letu. Za prikaz uspešnosti kazalnika pa bi podjetje moralo rezultate primerjati s preteklim letom.

3. Kazalnik pridobivanja osnovnih podatkov o strankah

Za podjetja je pomembno, da o svojih strankah pridobijo kar največ podatkov. Kazalnik je pomemben z vidika ohranjanja strank v prihodnosti. Ko imamo enkrat podatke o stranki, jim je tudi lažje predstaviti novosti v zvezi z izdelki ali pa z njimi zgolj vzdrževati stike. To velja tudi za izvajanje drugih dejavnosti, kot so vprašalniki za razne raziskave o zadovoljstvu, priklicu blagovne znamke in drugih lastnostih strank. S temi podatki bi podjetje lažje in pravilneje določalo segment kupcev. Danes je še toliko pomembneje, kam podjetje usmerja promocijsko dejavnost in namenja denar. Bolje kot podjetje pozna svoje kupce, lažje opredeli svoje potencialne kupce in se prilagaja trgu. Pri tem kazalniku je za podjetje smiselno, da pridobi čim več podatkov o obstoječih in potencialnih strankah in si tako ustvari bazo, na podlagi katere bo lahko pozneje določalo nove kazalnike.

4. Kazalnik inovacij

Vse močnejša konkurenca na slovenskem trgu zahteva od vsakega podjetja vedno večjo stopnjo inovativnosti. Iščejo se nove ideje, ki bi postale osnova za konkurenčni boj. Pri inovaciji gre vsekakor za nekaj »novega«: novi proizvodi, novi procesi, nove prodajne poti, nove pogodbene oblike, nova reklamna gesla (Kos, 2005, str. 15). Podjetje Bokal, s. p., bi pri kazalniku inovacij upoštevalo število inovativnih izboljšav na izdelkih ali proizvodnih procesih v tekočem poslovnem letu in jih primerjalo s predhodnim poslovnim letom. Pri tem številu pa bi bile upoštevane samo tiste inovativne izboljšave, ki so bile vključene pri prodanih izdelkih ali procesih.

5. Kazalnik kakovosti materiala dobavitelja

Kazalnik kakovosti materiala dobavitelja odraža kakovost dobavljenega materiala in odnos dobavitelja do podjetja. Le z uporabo kakovostnega materiala lahko proizvede kakovosten izdelek. Kazalnik, s katerim bo podjetje spremljalo reklamacije dobavljenega materiala, lahko navede po posameznem dobavitelju kot število reklamacij materiala v določenem obdobju in ga primerja glede na predhodno obdobje. Preveliko število reklamacij materiala določenega dobavitelja podjetju pove, da je treba premisliti o nadaljnjem sodelovanju z dobaviteljem oziroma poiskati zanesljivejšega dobavitelja.

4.2.4 Vidik učenja in rasti

V četrtem, zadnjem vidiku uravnoveženega sistema kazalnikov uspešnosti poslovanja opredeljujem kazalnike vidika učenja in rasti. Cilji, ki so bili postavljeni v okviru finančnega vidika, vidika poslovanja s strankami in vidika notranjih poslovnih procesov, opredeljujejo procese, ki jih mora organizacija kakovostno izvajati, če želi doseči izjemno uspešnost poslovanja. Cilji vidika učenja in rasti zagotavljajo podjetju infrastrukturo za doseganje ciljev, ki smo jih opredelili v preostalih treh vidikih (Kaplan & Norton, 2000, str. 135).

Za doseganje dolgoročne uspešnosti in rasti so za podjetje najpomembnejši zaposleni. V skladu z dejavnostjo podjetja Bokal, s. p., predlagam naslednje kazalnike:

1. Kazalnik usposobljenosti zaposlenih

Usposobljenost kadra podjetju zagotavlja izvajanje strokovnih in kakovostnih proizvodnih dejavnosti. Naloga direktorja podjetja Bokal, s. p., je, da priskrbi praktično in formalno usposobljen kader. S kazalnikom usposobljenosti zaposlenih bi podjetje spremljalo, v kolikšni meri sledijo svojim smernicam pri zaposlovanju na določenem delovnem mestu. Za kazalnik usposobljenosti zaposlenih predlagam izračun indeksa povprečne dejanske izobrazbene strukture, ki je prikazan v Tabeli 33.

Tabela 33: Izobrazbena struktura podjetja Bokal, s. p.

STOPNJA IZOBRAZBE	2006		2007		Indeks 07/06
	št. zap.	v %	št. zap.	v %	
I.	1	14,29	1	12,5	87,5
II.	/	/	/	/	/
III.	/	/	/	/	/
IV.	4	57,14	5	62,5	109,4
V.	2	28,57	2	25	87,5
VI.	/	/	/	/	/
SKUPAJ ZAPOSLENIH	7	100	8	100	114,3
Povprečna stopnja izobrazbe	3,85		3,88		100,8

Vir: Interni viri podjetja, 2006–2007.

Tabela 33 kaže, da v obravnavanih letih največji delež zaposlenih v podjetju Bokal, s. p., predstavljajo zaposleni s IV. stopnjo izobrazbe, torej s potrebno strokovno izobrazbo. Ti v omenjenem podjetju opravljajo poklic mizarja ali tapetnika, skupno pa predstavljajo 62,5 % vseh zaposlenih v letu 2007. Sledita jim zaposlena s V. stopnjo izobrazbe, ki leta 2007 predstavljata 25 % vseh zaposlenih, kar je manj kot leta 2006, ko je ta delež znašal 28,6 %. Leta 2007 pa je 12,5 odstotka zaposlenih nekvalificiranih, kar pomeni, da so brez formalne izobrazbe. Indeks povprečne izobrazbene strukture se je leta 2007 povečal.

2. Kazalnik ohranjanja zaposlenih

S kazalnikom ohranjanja zaposlenih podjetja poskušajo doseči, da bi v podjetju zadržala tiste, za katere obstaja dolgoročni interes. Pri ocenjevanju kazalnika ohranjanja zaposlenih si pomagamo s koeficientom fluktuacije, ki je opredeljen kot razmerje med številom zamenjanega osebja v obdobju in povprečnim številom zaposlenih v obdobju. Dokler je v podjetju prisotna le normalna fluktuacija zaposlenih, katere vzroki niso vezani na podjetje (bolezni, nesreče, upokojitve itd.), fluktuacija načeloma ne predstavlja problemskega stanja. Če pa so vzroki zanj notranji (prenizke plače, slabe delovne razmere, slabi odnosi z vodilnimi v podjetju itd.) in pride do neto fluktuacije, pa to načeloma predstavlja težavo, saj ima podjetje z neto fluktuacijo dodatne poslovno nepotrebne stroške (Pučko, 2004, str. 38–39). Koeficient fluktuacije za obravnavano podjetje je prikazana v Tabeli 34 (na str. 42).

Tabela 34: Koeficient fluktuacije za podjetje Bokal, s. p.

PODJETJE	2006	2007	Indeks 07/06
	št. zap.	št. zap.	
1. Število zaposlenih 1. januarja	7	7	100,0
2. Prihodi med letom	0	1	/
3. Odhodi med letom	0	0	/
4. Število zaposlenih 31. decembra	7	8	114,3
5. Število zamenjanih delavcev v obdobju	0	0	/
6. Povprečno število zaposlenih v obdobju	7	7,6	108,6
Koeficient fluktuacije zaposlenih	0	0	/

Vir: Interni viri podjetja Bokal, s. p., 2006–2007.

V Tabeli 34 vidimo, da je koeficient fluktuacije zaposlenih 0, kar pomeni, da v letih 2006 in 2007 noben zaposlen ni odšel iz podjetja. Vidimo, da je leta 2007 podjetje zaposlilo novega delavca in tako povečalo povprečno število zaposlenih s 7 na 7,6. Kazalnik je za podjetje tudi pokazatelj zadovoljstva zaposlenih.

3. Kazalnik primerjave plač zaposlenih s panogo

Naslednji kazalnik, primerjava povprečnih bruto plač v podjetju, panogi in Republiki Sloveniji, je prikazan v Tabeli 35. Pri tem kazalniku predlagam za osnovo finančni kazalnik, in sicer izračunavanje povprečne bruto plače v podjetju in primerjavo te z višino povprečne mesečne bruto plače v panogi in slovenskem gospodarstvu. Plača je za zaposlene pomembna in ključno vpliva na njihovo zadovoljstvo in motiviranost (Mihalič, 2008, str. 40).

Tabela 35: Primerjava povprečnih bruto plač v podjetju, panogi in Republiki Sloveniji v obdobju 2006–2007

POVPREČNE PLAČE	2006	2007	Indeks 07/06
	€		
1. Povprečna bruto plača zaposlenega v podjetju	925	1.020	108,9
2. Povprečna bruto plača v RS	1.110	1.284	115,7
3. Povprečna bruto plača v panogi	829	936	113
Indeks RS/podjetje	120	125,9	
Indeks RS/panoga SKD 31.090	133,9	137,2	

Vir: Podjetje Bokal s. p.; Statistični urad Republike Slovenije, 2006–2007.

Iz podatkov v Tabeli 35 razberemo, da so se plače glede na preteklo leto v splošnem pogledu dvignile tako v podjetju Bokal, s. p., v panogi kot tudi v Republiki Sloveniji. Povprečne plače v analiziranem podjetju so višje kot v panogi, vendar nižje od povprečja v Sloveniji. Indeks, ki kažeta gibanje posameznih povprečnih plač, nam povesta, da so se leta 2007 povprečne plače v analiziranem podjetju glede na povprečno plačo v RS povišale za več kot v panogi. Leta 2007 se je povprečna plača v RS povečala za 25,9 % povprečne plače analiziranega podjetja, medtem ko se je v primerjavi s povprečnimi plačami v panogi povečala za 37,2 %.

4. Kazalnik ugotavljanja zadovoljstva zaposlenih

Zgodba vsake uspešne organizacije se je vedno začela in nadaljevala z zadovoljnimi zaposlenimi (Mihalič, 2008, str. 9). Pri kazalniku ugotavljanja zadovoljstva zaposlenih bi pozornost usmeril na interno komunikacijo, ki vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Gre za vrsto komunikacije, ki poteka znotraj podjetja, obenem pa je oblika motivacije za dobro delo zaposlenih. Interna komunikacija vpliva na zadovoljstvo zaposlenih v smislu dodelitve in spoznavanja točno določene vloge v podjetju, pomembnosti delovnih izkušenj za celotno delovno organizacijo in zadovoljstva z opravljanjem določenega dela v podjetju (kakovost opravljenega dela). Vsako podjetje naj bi zase ugotovilo in določilo obliko interne komunikacije, ki se določi glede na velikost podjetja, kulturo podjetja, na že oblikovane medsebojne odnose itd. (Možina, 2004, str. 23). Po pogovoru z direktorjem podjetja Bokal, s. p., opravljajo mesečne individualne pogovore, kjer se zaposleni pogovorijo z njim o morebitnih težavah na delovnem mestu, mesečnem plačilu, ki je odvisno tudi od stimulacij, direktor pa poda svoje mnenje o delu zaposlenega. Podjetje lahko namreč najučinkoviteje posluje, če med vodstvom in zaposlenimi vladajo korektni odnosi oziroma ko je energija vseh zaposlenih usmerjena v doseganje skupnih ciljev in imajo vsi delavci jasno sliko o viziji in strateških usmeritvah.

5. Kazalnik deleža odsotnosti iz zdravstvenih razlogov

Pri vsaki dejavnosti je navzočnost zaposlenih na delovnem mestu pomembna, saj vpliva na produktivnost in učinkovitost, zato podjetju predlagam izračun kazalnika deleža odsotnosti iz zdravstvenih razlogov. Omenjeni kazalnik je prikazan v Tabeli 36.

Tabela 36: Število ur odsotnosti zaradi bolezni v podjetju Bokal, s. p., v obdobju 2006–2007

	2006	2007	Indeks 07/06
Število delovnih ur	14.072	14.992	106,5
Število ur odsotnosti zaradi bolezni	176	226	128,4
Delež odsotnosti zaradi bolezni (%)	1,25	1,51	120,8

Vir: Interni vir podjetja, 2006–2007.

V Tabeli 36 vidimo, da se je število ur odsotnosti zaradi bolezni v letu 2007 v primerjavi s preteklim letom povečalo za 20,8 %.

SKLEP

Razmere v sodobnem poslovnem okolju zahtevajo od podjetij nenehno in pravočasno sprejemanje poslovnih odločitev in usmerjenost k doseganju dolgoročne poslovne uspešnosti. Prvi korak k pravilnim odločitvam pa je dobra informiranost o tekočem poslovanju podjetja.

Kot že rečeno, je analiza, predstavljena v diplomskem delu, za podjetje Bokal, s. p., prva analiza uspešnosti poslovanja nasploh. Na podlagi analize podjetja so se pokazala nekatera problemska stanja, ki jih bo podjetje zaradi njihove identifikacije lahko poskušalo čim prej

odpraviti in v nadaljevanju poslovanja vseskozi spremljati predlagane finančne kazalce in kazalnike.

Analizirano mikropodjetje Bokal, s. p., posluje v panogi SKD 31.090 – proizvodnja drugega pohištva, skupaj s 418 podjetji. Finančna analiza podjetja na podlagi bilance stanja, izkaza poslovnega izida in nekaterih načrtno izbranih kazalnikov je nakazala nekatera problemska stanja. Tudi primerjava s panogo je potrdila, da podjetje na nekaterih področjih odstopa od povprečja v panogi, kar lahko pozitivno ali negativno vpliva na poslovanje. Razlog za to je specifičnost proizvodnje po naročilu in družinska značilnost podjetja. Podjetje Bokal, s. p., ima visoko stopnjo kapitalizacije, kar lahko pomeni neracionalno financiranje podjetja in s tem slabši uspeh poslovanja. Ali podjetje uporablja neracionalni način financiranja, pa je odvisno od velikosti obrestne mere na dolgoročna posojila in pričakovane donosnosti kapitala. Višja je pričakovana donosnost kapitala od obrestne mere na dolgoročna sredstva, večje je lahko zadolževanje podjetja. Izračuni so pokazali, da podjetje v primerjavi s panogo slabše obrača obratna sredstva v celoti, kot tudi po posameznih obravnavanih kategorijah, poslovnih terjatvah in zalogah. Medtem ko se v panogah obrat trajanja obratnih sredstev, zalog in poslovnih terjatev skrajšuje se pri podjetju omenjeni kazalniki gibajo v nasprotno, bolj neugodno smer. Leta 2007 so bile te spremembe opazne pri povečanju poslovnih terjatev in povečanju obveznosti iz poslovanja. Eno od večjih problemskih stanj podjetja v letu 2007 je zmanjšanje produktivnosti glede na istočasno povečanje kazalnika rentabilnosti kapitala in sredstev ter ekonomičnosti. Lahko rečem, da je podjetje povečalo racionalno trošenje prvin, torej je bilo manj učinkovito, a uspešnejše.

Na podlagi računovodskih izkazov imajo podjetja še veliko možnosti nadaljnjega analiziranja uspešnosti svojega poslovanja. Zato sem za podjetje Bokal, s. p., izdelal DuPontovo analizo medsebojno povezanih kazalnikov, ki kažejo, da se dobičkonosnost kapitala analiziranega podjetja in podjetij v panogi povečuje.

V nadaljevanju diplomskega dela sem za podjetje oblikoval sistem uravnoteženih kazalnikov Nortona in Kaplana (2000). Pri oblikovanju metode BSC sem izhajal iz navodil avtorjev, zato smo z vodstvom podjetja najprej oblikovali vizijo, poslanstvo in strateške cilje, ki jih podjetje še ni imelo določenih. Na podlagi teh opredelitev sem oblikoval kritične dejavnike uspešnosti podjetja in analiziral vzročno-posledično povezavo med njimi. Za podjetje sem oblikoval 20 kazalnikov, katere sem razvrstil med posamezne vidike metode BSC, in sicer finančni vidik, vidik poslovanja s strankami, vidik poslovanja notranjih procesov ter vidik učenja in rasti. Vseh kazalnikov ni bilo mogoče izračunati, ker na voljo ni bilo potrebnih podatkov, tako sem določene kazalnike opredelil le teoretično. Iz nekaterih izračunanih nefinančnih kazalnikov pa sem podjetju praktično prikazal način izračunavanja kazalnikov. S predlaganimi kazalniki bi podjetje lažje zasledovalo vizijo in dosegalo zastavljene strateške cilje.

LITERATURA IN VIRI

1. Brigham, E. F. (1998). *Fundamentals of financial management*. (8th ed.). Orlando: The Dryden press.
2. Hočevar, M. (2003, 1. februar). *Prednosti in omejitve metode BSC*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta. Najdeno 15. junija 2008 na spletnem naslovu http://www.zls-zveza.si/RL/Arhiv/RL_3_2003_Hocevar.pdf.
3. Hočevar, M. & Igličar, A. (1997). *Računovodstvo za managerje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
4. *Inovativnost pomeni novost, ki prinaša korist*. Najdeno 28. maja 2008 na spletnem naslovu <http://www.irt3000.si/default-00,78.html?PHPSESSID=c15d5d30f5bf7d9ec88429e5e5f5c2dd>.
5. Izdani računi za podjetje Splošno tapetništvo Ivan Bokal, s. p., v obdobju 2006–2007 [notranji vir].
6. *Izkaz bilance stanja v obdobju 2005–2007 [za panogo 31.090]*. Najdeno 15. januarja 2008 na spletnem naslovu <http://www.gvin.com/Financnipodatki>.
7. *Izkaz bilance stanja v obdobju 2005–2007 [za podjetje Splošno tapetništvo Ivan Bokal, s. p.]*. Najdeno 15. januarja 2008 na spletnem naslovu <http://www.gvin.com/Financnipodatki>.
8. *Izkaz poslovnega izida v obdobju 2006–2007 [za panogo 31.090]*. Najdeno 15. januarja 2008 na spletnem naslovu <http://www.gvin.com/Financnipodatki>.
9. *Izkaz poslovnega izida v obdobju 2006–2007 [za podjetje Splošno tapetništvo Ivan Bokal, s. p.]*. Najdeno 15. januarja 2008 na spletnem naslovu <http://www.gvin.com/Financnipodatki>.
10. Kadrovska evidenca zaposlenih podjetja Splošno tapetništvo Ivan Bokal za obdobje 2006–2007 [notranji vir].
11. Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2000). *Uravnotežen sistem kazalnikov – preoblikovanje strategije v dejanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
12. Kos, M. (1996). *Inovacijski menedžment: priročnik za mala in velika podjetja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
13. Ložar, B. (2001). *Uvajanje Balanced Scorecarda po slovensko (1.): Zakaj generali izgubljajo bitke?*. Ljubljana: Manager.
14. Melavc, D. (2000). *Kako gospodariti*. Kranj: Moderna organizacija.
15. Melavc, D. & Novak, A. (2002). *Controlling: naloge, napotki rešitve*. Kranj: Moderna organizacija.
16. Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih: praktični nasveti, metodologija, interni akt in model usposabljanja za upravljanje in merjenje zadovoljstva in pripadnosti zaposlenih, z ukrepi za večje zadovoljstvo pri delu in pripadnost organizaciji*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
17. Milost, F. (2007). *Računovodstvo človeških zmožnosti: Zakaj klasične bilance ne kažejo prave slike o premoženjskem in finančnem stanju podjetij ter o njihovi uspešnosti*. Koper: Fakulteta za management.

18. Možina, S. et al. (1994). *Management: Strateško planiranje (8. poglavje)*. Radovljica: Didakta.
19. Možina, S. et al. (2004). *Poslovno komuniciranje: Evropske razsežnosti*. Maribor: Obzorja, založništvo in izobraževanje.
20. Olve, N. G. & Sjöstrand, A. (2002). *The Balanced Scorecard*. Oxford: Capstone Publishing.
21. Peršak, C. (2000). »DuPont« sistem povezanih kazalnikov. *10. revija Industrijska demokracija*. Najdeno 11. maja na spletnem naslovu <http://www.delavska-participacija.com>.
22. *Podatki o indeksih cen življenjskih potrebščin*. Najdeno 15. februarja 2008 na spletnem naslovu <http://stat.si>.
23. *Podatki o podjetju Splošno tapetništvo Ivan Bokal, s .p.* Najdeno 12. marca 2008 na spletnem naslovu <http://www.tapetnistvo-bokal.si/html/hopodjetju.htm>.
24. *Povprečne mesečne plače po dejavnostih, statistične regije, mesečno*. Najdeno 15. marca 2008 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/pxweb/Database/Regije/Regije.asp>
25. *Podatki o podjetjih v panogi 31.090*. Najdeno 23. marca 2008 na spletni strani <http://ajpes.si>.
26. *Pomen poslovnih informacij*. Najdeno 9. januarja 2008 na spletnem naslovu <http://www.pannep.si/levo1.html>.
27. Pučko, D. (2004). *Analiza poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
28. Pučko, D., Čater, T. & Rejc, A. B. (2006). *Strateški management 2*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
29. Pučko, D. & Rozman, R. (1995). *Ekonomika in organizacija podjetja. 1. knjiga: Ekonomika podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
30. Rebernik, M. (2008, 2. maj). Podjetništvo in management malih podjetij. *Poslovni bazar*. Najdeno 28. maja na spletnem naslovu <http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=754>
31. Rejc, A. (1998). Presojanje uspešnosti poslovanja podjetij z usklajenim spletom finančnih in nefinančnih kazalcev. *Slovenska ekonomska revija*, (5), 485–502.
32. *Slovenski računovodski standardi (2006)*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
33. *Statistične regije Slovenije*. Najdeno 20. maja 2008 na spletnem naslovu http://sl.wikipedia.org/wiki/statisticne_regije_Slovenije.
34. Tekavčič, M. (2002). Merjenje in presojanje uspešnosti poslovanja. V Možina, S. (ur.), *Management, nova znanja za uspeh (str. 665-692)*. Radovljica: Didakta.
35. Tekavčič, M. (2007). *Gradivo za predmet: Analiza in načrtovanje poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
36. Tekavčič, M. & Megušar, A. (2002). Analiziranje uspešnosti poslovanja s pomočjo sistema med seboj povezanih kazalnikov (uporaba konkretnih podatkov podjetja s simulacijo sprememb). *8. strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije*. Ljubljana: ZES.
37. Toman, I. & Putanec, P. (1994). *Kako voditi podjetje v zadovoljstvo potrošnika*. Lesce: Oziris.

38. Vila, A. & Kovač, J. (1997). *Osnove organizacije in managementa*. Kranj: Moderna organizacija.
39. Zadavec, R. (1997). *Zaključni računi z analizo*. Ljubljana: Primath.
40. Zakon o gospodarskih družbah. (2006). *Uradni list RS*. (Št. 42/2006, 19. maj 2006).
41. Zakon o računovodskih standardih (2006). *Uradni list RS*. (Št. 118/2005).

Priloga 1: Bilanca stanja za podjetje Bokal, s. p. v obdobju 2005–2007

BILANCA STANJA PODJETJA	2005		Indeks 06/05	2006		Indeks 07/06	2007	
	v 1000 €	v %		v 1000 €	v %		v 1000 €	v %
Sredstva	106.897	100,0	94,3	100.772	100,0	112,2	113.061	100,0
A. Dolgoročna sredstva	4.392	4,1	44,1	1.939	1,9	102,3	1.983	1,7
I. Neopredmetena dol. sredstva	0	0,0	0,0	0	0,0	0,0	0	0,0
II. Opredmetena osnovna sredstva	4.392	4,1	44,1	1.939	1,9	102,3	1.983	1,7
III. Dolgoročne finančne naložbe in naložbene nepremičnine	0	0,0	0,0	0	0,0	0,0	0	0,0
B. Kratkoročna sredstva	102.506	95,9	96,4	98.833	98,1	112,4	111.078	98,3
I. Zaloge	53.380	49,9	104,6	55.836	55,4	94,9	52.990	46,9
II. Kratkoročne finančne naložbe	0	0,0	0,0	0	0,0	0,0	0	0,0
III. Kratkoročne poslovne terjatve	38.936	36,4	76,7	29.880	29,7	158,5	47.359	41,9
IV. Denarna sredstva	10.190	9,5	128,7	13.118	13,0	81,8	10.729	9,5
C. Kratkoročne AČR	0	0,0	0,0	0	0,0	0,0	0	0,0
Obveznosti do virov sredstev	106.897	100,0	94,3	100.772	100,0	112,2	113.061	100,0
A. Kapital	95.693	89,5	94,3	90.198	89,5	102,5	92.415	81,7
B. Rezervacije in dol. PČR	0	0,0	0,0	0	0,0	0,0	0	0,0
C. Finančne in poslovne obveznosti	11.203	10,5	94,4	10.575	10,5	195,2	20.646	18,3
I. Dolgoročne finančne obveznosti	0	0,0	0,0	0	0,0	0,0	0	0,0
II. Dolgoročne poslovne obveznosti	0	0,0	0,0	0	0,0	0,0	0	0,0
III. Kratkoročne finančne obveznosti	0	0,0	0,0	0	0,0	0,0	0	0,0
II. Kratkoročne poslovne obveznosti	11.203	10,5	94,4	10.575	10,5	195,2	20.646	18,3
D. Kratkoročne PČR	0	0,0	0,0	0	0,0	0,0	0	0,0

Vir: GVIN, 2005–2007.

Priloga 2: Bilanca stanja za panogo SKD 31.090 v obdobju 2005–2007

BILANCA STANJA PANOGE	2005		Indeks 06/05	2006		Indeks 07/06	2007	
	v 1000 €	v %		v 1000 €	v %		v 1000 €	v %
Sredstva	252.557.289	100,0	99,0	249.983.530	100,0	98,8	246.882.020	100,0
A. Dolgoročna sredstva	140.022.897	55,4	99,3	138.991.725	55,6	96,4	134.041.613	54,3
I. Neopredmetena dol. sredstva in AČR	3.245.353	1,3	86,7	2.812.135	1,1	63,2	1.777.300	0,7
II. Opredmetena osnovna sredstva	119.980.658	47,5	98,7	118.438.437	47,4	97,5	115.504.105	46,8
III. Dolgoročne finančne naložbe in naložbene nepremičnine	16.072.443	6,4	106,0	17.032.521	6,8	94,9	16.170.103	6,5
IV. Dolgoročne poslovne terjatve	724.443	0,3	97,8	708.632	0,3	27,6	195.375	0,1
B. Kratkoročna sredstva	111.937.750	44,3	98,6	110.360.756	44,1	100,7	111.148.638	45,0
I. Zaloge	45.005.282	17,8	105,6	47.421.182	19,0	97,3	46.117.148	18,7
II. Kratkoročne finančne naložbe	7.583.771	3,0	110,5	8.140.987	3,3	143,3	11.669.183	4,7
III. Kratkoročne poslovne terjatve	51.060.316	20,2	87,7	44.370.935	17,7	102,2	45.352.019	18,4
IV. Denarna sredstva	8.288.381	3,3	116,8	9.676.206	3,9	82,3	7.962.299	3,2
C. Kratkoročne AČR	596.640	2,4	105,8	631.049	0,3	268,1	1.691.769	0,7
Obveznosti do virov sredstev	252.557.289	100,0	99,0	249.983.530	100,0	98,8	246.882.020	100,0
A. Kapital	97.471.278	38,6	96,2	93.734.164	37,5	93,8	87.910.218	35,6
B. Rezervacije in dolgoročne PČR	5.678.655	2,2	111,5	6.331.479	2,5	98,2	6.218.218	2,5
C. Finančne in poslovne obveznosti	148.587.578	58,8	100,4	149.210.261	59,7	101,9	152.104.242	61,6
D. Dolgoročne fin. in posl. obveznosti	50.041.209	19,8	96,9	48.511.677	19,4	81,7	39.620.818	16,0
I. Dolgoročne finančne obveznosti	47.023.943	18,6	95,6	44.948.320	18,0	78,7	35.382.055	14,3
II. Dolgoročne poslovne obveznosti	3.017.266	1,2	118,1	3.563.357	1,4	119,0	4.238.763	1,7
E. Kratkoročne fin. in posl. obveznosti	98.345.491	38,9	102,4	100.698.586	40,3	111,7	112.483.424	45,6
III. Kratkoročne finančne obveznosti	32.870.159	13,0	110,1	36.181.344	14,5	124,9	45.200.054	18,3
II. Kratkoročne poslovne obveznosti	65.475.332	25,9	98,5	64.517.242	25,8	104,3	67.283.370	27,3
D. Kratkoročne PČR	819.778	0,3	86,3	707.627	0,3	91,8	649.342	0,3

Vir: GVIN, 2005–2007.

Priloga 3: Izkaz poslovnega izida za podjetje Bokal, s. p., v obdobju 2006–2007

IZKAZ POSLOVNEGA IZIDA	2006	2007	Indeks 07/06
	v 1000 €	v 1000 €	
Prihodki poslovanja (1)	150.133	124.108	82,7
Drugi poslovni prihodki (2)	0	0	0,0
SKUPAJ PRIHODKI (3 = 1 + 2)	150.133	124.108	82,7
Stroški blaga, materiala in storitev (4)	67.435	45.385	67,3
– Stroški porabljenega blaga in materiala	63.607	42.367	66,6
– Stroški storitev	3.828	3.018	78,8
Stroški dela (5)	70.908	66.569	93,9
– Stroški plač	57.000	54.019	94,8
– Stroški pokojninskih zavarovanj	9.176	4.781	0,5
– Stroški drugih socialnih zavarovanj	0	3.916	0,0
– Drugi stroški dela	4.731	3.853	81,4
Odpisi vrednosti (amortizacija) (6)	2.141	1.413	66,0
Drugi poslovni odhodki (7)	4.008	3.793	94,7
Finančni prihodki (8)	25	16	64,0
Finančni odhodki (9)	0	0	0,0
POSLOVNI IZID REDNEGA DELA (10 = 3 – 4 – 5 – 6 – 7 + 8 – 9)	5.666	6.964	122,9
Drugi prihodki (11)	0	0	0,0
Drugi odhodki (12)	0	3	0,0
POSLOVNI IZID IZREDNEGA DELA (13 = 11 – 12)	0	–3	0,0
CELOTNI POSLOVNI IZID	5.666	6.961	122,9

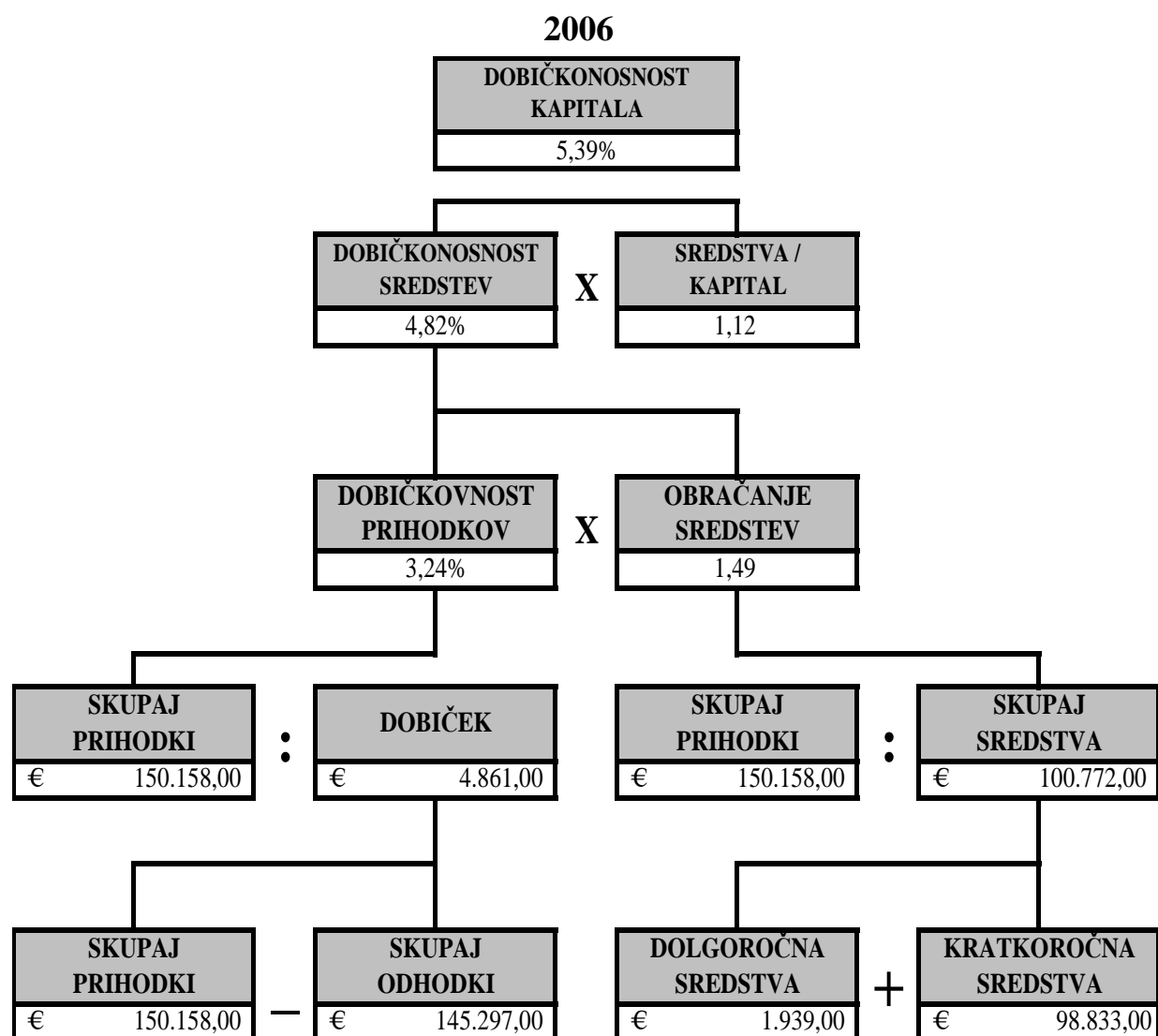
Vir: GVIN, 2006–2007.

Priloga 4: Izkaz poslovnega izida za panogo SKD 31.090 v obdobju 2006–2007

IZKAZ POSLOVNEGA IZIDA	2006	2007	Indeks 07/06
	v 1000 €	v 1000 €	
Prihodki poslovanja (1)	242.251.154	261.920.846	108,1
Drugi poslovni prihodki (2)	5.053.589	4.028.642	79,7
SKUPAJ POSLOVNI PRIHODKI (3 = 1 + 2)	247.304.743	265.949.488	107,5
Stroški blaga, materiala in storitev (4)	163.774.311	177.932.379	108,6
Stroški dela (5)	65.449.896	67.855.463	103,7
Odpisi vrednosti (amortizacija) (6)	13.453.130	14.010.526	104,1
Drugi poslovni odhodki (7)	2.033.844	2.585.082	127,1
Finančni prihodki (8)	1.261.553	2.317.712	183,7
Finančni odhodki (9)	4.697.876	5.657.606	120,4
POSLOVNI IZID REDNEGA DELA (10 = 3 – 4 – 5 – 6 – 7 + 8 – 9)	-842761	226.144	
Drugi prihodki (11)	2.130.278	3.903.063	183,2
Drugi odhodki (12)	296.400	287.634	97,0
POSLOVNI IZID IZREDNEGA DELA (13 = 11 – 12)	1.833.878	3.615.429	197,1
CELOTNI POSLOVNI IZID	991.117	3.841.573	387,6

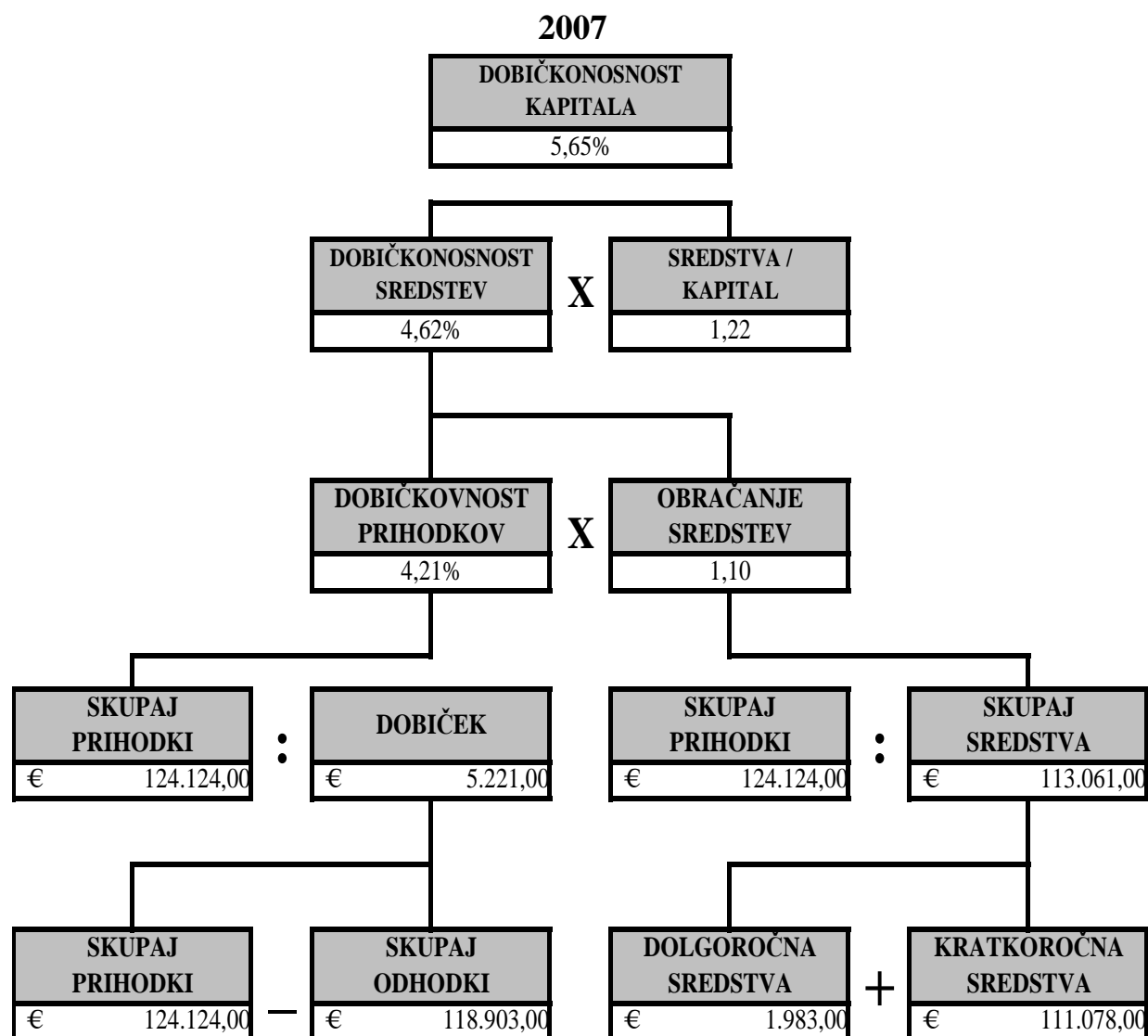
Vir: GVIN, 2006–2007.

Priloga 5: DuPontov sistem medsebojno povezanih kazalnikov za podjetje Bokal, s. p., za leto 2006



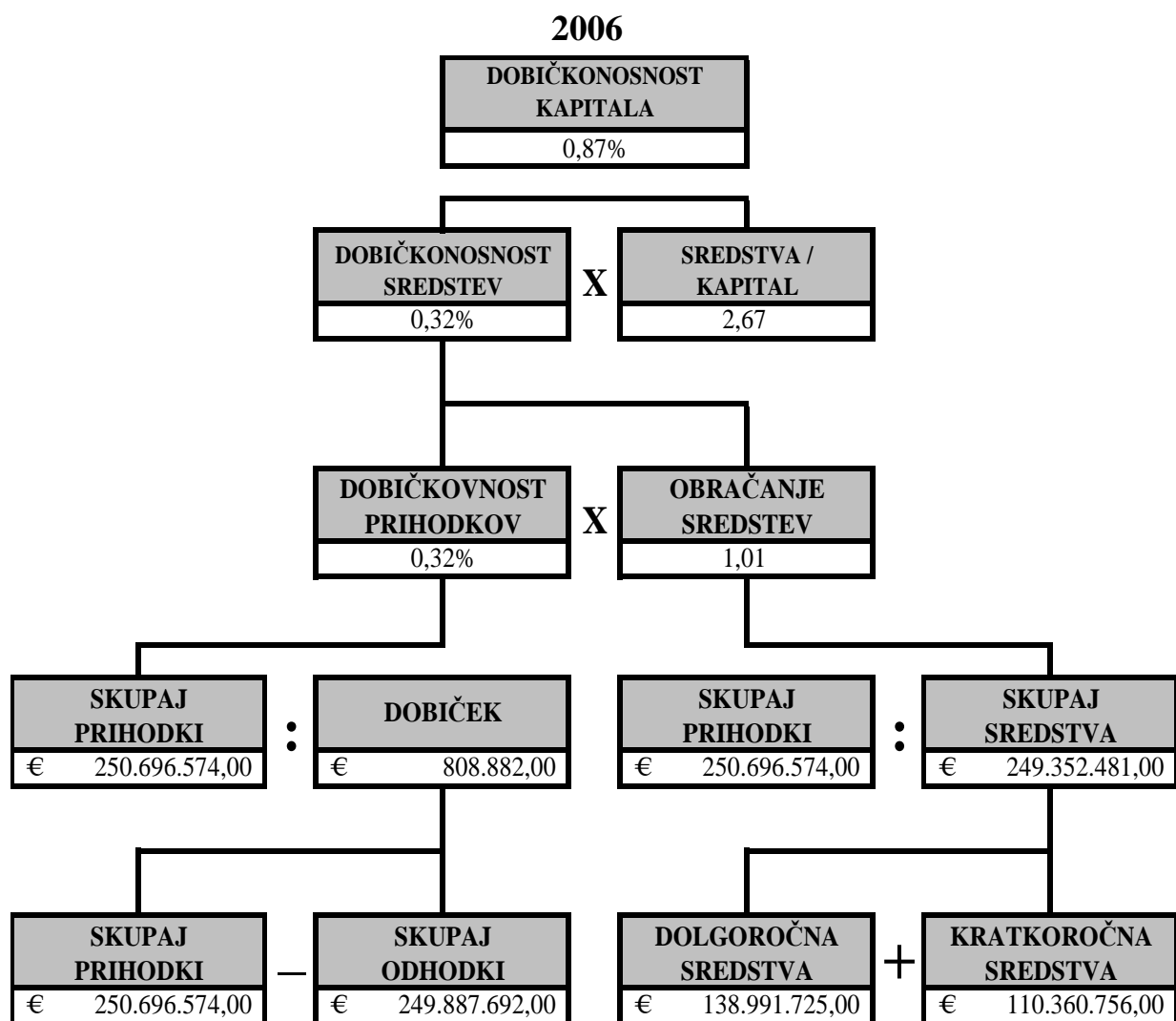
Vir: GVIN; Lastni izračuni, 2006.

Priloga 6: DuPontov sistem medsebojno povezanih kazalnikov za podjetje Bokal, s. p., za leto 2007



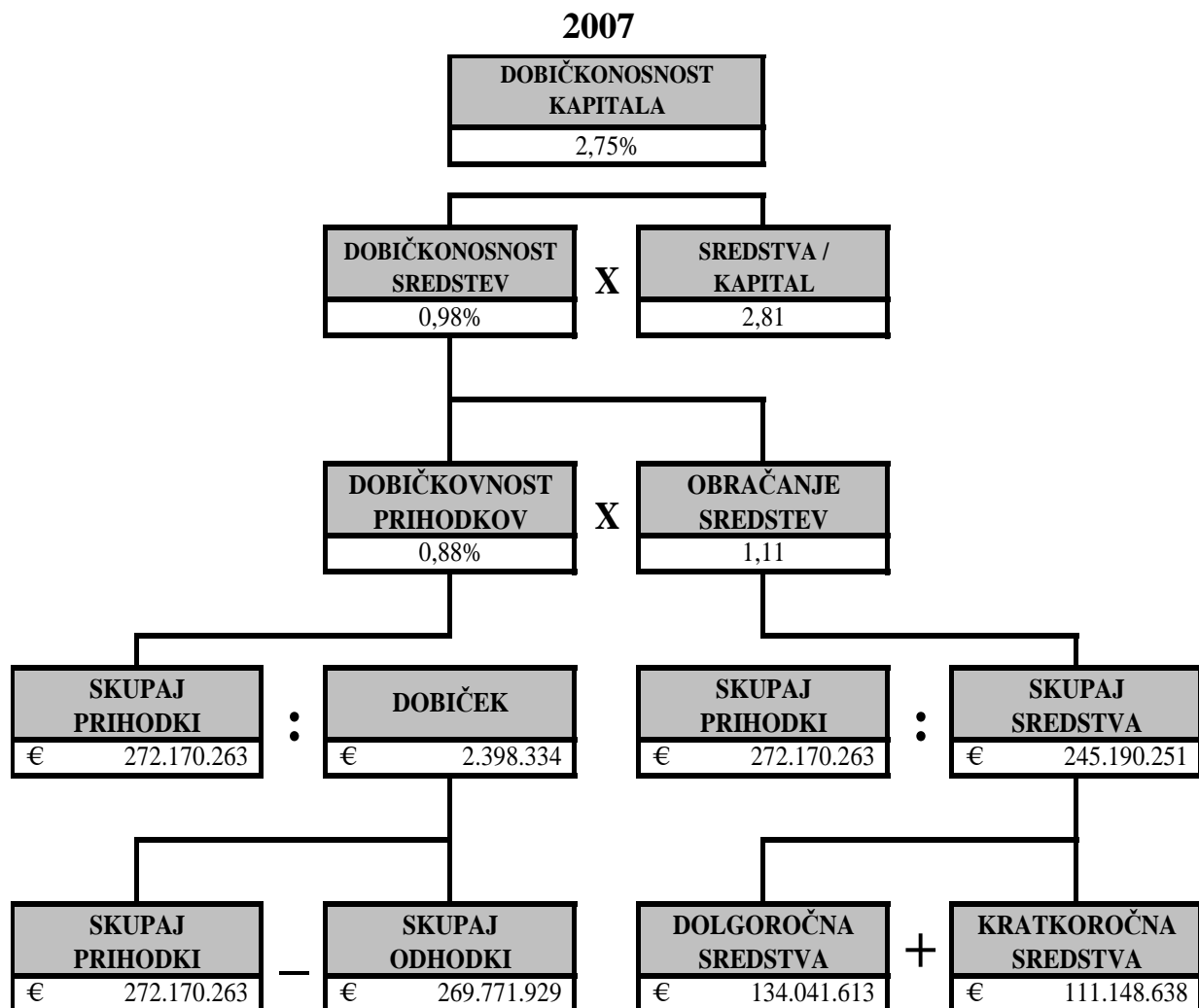
Vir: GVIN; Lastni izračuni, 2007.

Priloga 7: DuPontov sistem medsebojno povezanih kazalnikov za panogo SKD 31.090 za leto 2006



Vir: GVIN; Lastni izračuni, 2006.

Priloga 8: DuPontov sistem medsebojno povezanih kazalnikov za panogo SKD 31.090, za leto 2007



Vir: GVIN; Lastni izračuni, 2007.