

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**ANALIZA POSLOVANJA PODJETJA HILL
INTERNATIONAL**

**Ljubljana, januar 2002
GRGUROVIĆ**

NIKOLA

KAZALO

1. UVOD	1
2. PREDSTAVITEV PODJETJA HILL INTERNATIONAL	2
3. ANALIZA SREDSTEV PODJETJA	3
3.1. STALNA SREDSTVA	4
3.1.1. Obseg in struktura stalnih sredstev	5
3.1.2. Odpisanost osnovnih sredstev	6
3.2. GIBLJIVA SREDSTVA	7
3.2.1. Obseg in struktura gibljivih sredstev	8
3.2.2. Hitrost obračanja obratnih sredstev	9
4. ANALIZA ZAPOSLENIH	10
4.1. OBSEG IN STRUKTURA ZAPOSLENIH	11
4.2. TEHNIČNA OPREMLJENOST DELA	13
5. ANALIZA POSLOVNIH FUNKCIJ	13
5.1. ANALIZA PRODAJE	14
5.1.1. Obseg in struktura prodaje	14
5.1.2. Analiza prodajnih cen	16
5.1.3. Analiza stroškov opravljenih storitev	17
5.2. ANALIZA FINANCIRANJA	18
5.2.1. Obseg in struktura obveznosti do virov sredstev	19
5.2.2. Plačilna sposobnost	22
5.2.3. Finančna stabilnost	23
6. ANALIZA POSLOVNEGA USPEHA	24
6.1. ANALIZA PRIHODKOV	25
6.2. ANALIZA ODHODKOV	26
6.3. ANALIZA POSLOVNEGA IZIDA	28
7. ANALIZA USPEŠNOSTI POSLOVANJA	30

7.1. DONOSNOST	31
7.2. EKONOMIČNOST	32
7.3. PRODUKTIVNOST DELA	34
7.4. DEJAVNIKI POSLOVNE USPEŠNOSTI	35
8. SKLEP	37
9. LITERATURA	41
VIRI	42

1. UVOD

Podjetje je ekonomsko, organizacijsko, finančno in pravno določena enota. Njegovi cilji so običajno opredeljeni z veljavnim gospodarskim sistemom, v katerem deluje. V tržnem sistemu slovenskega gospodarstva je osnovni ekonomski motiv maksimiziranje dobička. Na delovanje podjetja pa vplivajo številni notranji in zunanji dejavniki. Zaradi teh dejavnikov podjetje ne posluje vedno v okviru zastavljenih ciljev. Vzroke odstopanja od zastavljenih ciljev pa ugotavljamo z analizo poslovanja.

O analizi poslovanja je v preteklosti pisalo več avtorjev. Na našem prostoru je še najbolj uveljavljena Lipovčeva opredelitev analize poslovanja. Pojmuje jo kot proces spoznavanja poslovanja konkretnega podjetja, kot pripravo za odločanje v podjetju ali organizacijskih enotah o izboljšanju uspešnosti poslovanja s stališča uporabnika analize (Lipovec, 1983, str. 31).

Bistveni elementi analize poslovanja so predmet, namen in cilj. Predmet analize poslovanja je podjetje in njegova gospodarska aktivnost v celoti ali samo poslovanje podjetja. V mojem diplomskem delu je predmet analize poslovanje podjetja Hill International d.o.o. v letu 2000. Namen analize je ugotoviti probleme in prednosti podjetja, s tem pa omogočiti pripravo odločitev in vplivati na uspešnost poslovanja (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 85). Cilj tega diplomskega dela je analizirati poslovanje podjetja Hill International d.o.o. v letu 2000 in ugotoviti odstopanja v pogojih poslovanja ter rezultatih.

Pri opravljanju delnih analiz poslovanja bom sledil splošni metodi analize poslovanja, ki teče v dveh fazah: v fazi opazovanja in v fazi diagnosticiranja. Prva faza obsega zbiranje podatkov, primerjanje z drugimi podatki ter ugotavljanje odstopanj tako glede njihove velikosti kot tudi njihove smeri, ki je lahko pozitivna ali negativna. V drugi fazi pa ugotavljamo vzroke, ki so odstopanja povzročili. Pričenjamo z ugotavljanjem možnih vzrokov problemskih ali prednostnih stanj, njihove medsebojne povezanosti in sestavljenosti. Potem izbiramo tiste vzroke, izmed vseh možnih, ki so povzročili odstopanje, kar je izredno zahtevno delo in ključni del analize, saj ugotovitev pravih vzrokov predstavlja večji del prizadevanj za njihovo odstranitev (Ziherl, 1995, str. 110).

Poslovanje podjetja Hill International bom ocenjeval na osnovi podatkov iz bilanc stanja in bilanc uspeha za leta 1998, 1999 in 2000 ter iz ostalih dosegljivih podatkov v podjetju. Kot primerjalne osnove bom uporabil dosežke podjetja v letih 1998 in 1999. Prav tako bom tam, kjer bodo razpoložljivi podatki, primerjal poslovanje podjetja s poslovanjem panoge v letu 2000.

Ker analiza temelji na časovni primerjavi in je pri analiziranju potrebno izločiti vpliv inflacije v proučevanem obdobju, bom vse vrednostno izražene podatke iz let 1998 in 1999 inflacioniral z indeksom cen življenjskih potrebščin, ki je uradni indikator stopnje inflacije v Republiki Sloveniji. Podatke iz bilance stanja bom inflacioniral na raven cen v letu 2000 z indeksi december 2000 / december 1999 in december 1999 / december 1998, podatke iz bilance uspeha pa z indeksi januar-december 2000 / januar-december 1999 in januar-december 1999 / januar-december 1998. Po podatkih statističnega urada RS so navedeni indeksi znašali: $I_{dec99/dec98} = 108,0$, $I_{dec00/dec99} = 108,9$, $I_{jan-dec99/jan-dec98} = 106,1$ in $I_{jan-dec00/jan-dec99} = 108,9$. Vsebinsko diplomskega dela bom razdelil na 8 poglavij. Za prvim (uvodnim) poglavjem bom v drugem poglavju predstavil podjetje Hill International in njegovo poslovanje, nato pa bom

opravi delne analize, in sicer v tretjem poglavju bom začel z analizo sredstev, v četrtem poglavju pa bom nadaljeval z analizo zaposlenih. V petem poglavju bom nato analiziral stroške opravljenih storitev, prodajo in financiranje. Zatem bo sledila analiza poslovnega uspeha v šestem poglavju, v sedmem poglavju pa bom ocenil uspešnost poslovanja s kazalci donosnosti, ekonomičnosti in produktivnosti dela. Diplomsko delo bom zaključil s sklepnim poglavjem, kjer bom izpeljal nekatere glavne ugotovitve in opredelil glavne poslovne probleme podjetja Hill International ter podal omejitve, s katerimi sem se soočil v tem delu, in sugestije za nadaljnje analize. Seveda je to le eden od možnih pristopov, kako opraviti kompleksno analizo poslovanja. Možen je namreč tudi obraten pristop, kjer bi najprej analiziral poslovni uspeh in uspešnost, nato pa poslovne funkcije in poslovne prvine. Za slednji pristop velja, da nas lahko pripelje do tega, da smo z rezultati analize prehitro zadovoljni in da analizo zaključimo, še preden smo odkrili vse pomembne odklone (Pučko, 1997, str. 108). Prav zaradi tega sem se odločil za prvi pristop, ki nam omogoča zelo sistematično in postopno odkrivanje vsakega odklona, pri čemer se gibljemo po logiki toka poslovnega procesa in se nam ugotovitve tudi logično gradijo v celoto.

2. PREDSTAVITEV PODJETJA HILL INTERNATIONAL

Podjetje Hill International je leta 1975 na Dunaju ustanovil Dr. Othmar E. Hill. Leta 1987 se je, takrat kot že uveljavljeno podjetje na domačem trgu, začelo uspešno širiti na trge drugih držav. Danes ima s 33-imi predstavništvi v 24-ih državah aktivno vlogo na trgu visoko usposobljene delovne sile in tako tudi v Sloveniji. Hill International je podjetje visoko usposobljene delovne sile, visoko usposobljenih strokovnjakov s področja poslovne psihologije, ekonomije in drugih humanističnih ved, ki s svojim znanjem in dolgoletnimi izkušnjami zagotavljajo visok kakovostni nivo storitev s področja iskanja in izbora kadra ter razvoja in ravnanja s človeškimi potenciali. Podjetje Hill International podjetjem svetuje in pomaga pri uvajanju in izvajanju procesov sprememb na kadrovskega področju ter opravlja zahtevne selekcijske postopke na podlagi metod testiranja, ki so rezultat njihovega lastnega razvoja in dolgoletnih izkušenj.

Cilj podjetja Hill International je vzpostavitev dolgoročnih partnerskih odnosov z organizacijami in posamezniki. S humanističnim pristopom in uporabo njihovega znanja in izkušenj nudijo svojim partnerjem strokovno pomoč pri optimizaciji in razvoju potencialov zaposlenih.

Prednosti naročnikov pri sodelovanju s podjetjem Hill International so:

- mednarodna mreža: podjetje nudi svojim naročnikom mrežo podjetij v 25-ih državah, pri čemer sta vsebina in nivo kakovosti storitev univerzalna v vseh 33-ih predstavništvih.
- lasten razvoj: Hill International je na slovenskem trgu edino podjetje za kadrovske svetovanje, ki uporablja za psihodiagnostiko lastne teste. Uporaba teh izpopolnjenih tehnik omogoča prepoznavanje tistih lastnosti, sposobnosti in interesov kandidata, ki so pomembne za uspešnost na vnaprej natančno opredeljenem delovnem mestu.
- strokovnost: v podjetju delujejo na lokalnem nivoju timi izkušenih strokovnjakov s področja poslovne psihologije in poslovnih ved. V centrali na Dunaju pa deluje razvojni tim, ki se ukvarja z izpopolnjevanjem lastne psihodiagnostike in razvojem storitev na področju ravnanja s človeškimi potenciali.

- partnerstvo: tu gre predvsem za prednosti dolgoročnega sodelovanja z naročnikom. Takšno sodelovanje zmanjšuje tveganje napačnega ali nezadostnega razumevanja potreb, zahtev in želja naročnika.
- individualni pristop: vsako podjetje je namreč edinstvena organizacija s samo njemu lastnimi značilnostmi, željami in potrebami. Zato podjetje nudi storitev po meri (t.i. "tailor-made service").
- kulturna prilagojenost: vse storitve podjetja izhajajo iz "bazičnega" know-howa, ki se generira in razvija na Dunaju. Te storitve so nato prilagojene tako posameznemu trgu delovne sile kot tudi posameznemu naročniku glede na njegove potrebe in okolje, v katerem deluje. Psihometrični testi so letno normirani za vsako državo posebej.
- poslovna etika: delovanje podjetja temelji na strogo določenih etičnih kriterijih.

Podjetje se po standardni klasifikaciji dejavnosti uvršča med dejavnosti posredovanja delovne sile (74.500). V tej dejavnosti je bilo konec leta 2000 25 gospodarskih družb, v katerih je bilo skupaj zaposlenih 273 oseb (Podatki o boniteti poslovanja Hill International, 2001).

V letu 2000 je imelo podjetje slabih 56 milijonov SIT prihodkov, kar je znašalo približno 0,7 % vrednosti celotnih prihodkov v panogi. V istem letu je podjetje ustvarilo 1,5 milijonov SIT čistega dobička, kar je znašalo približno 0,4 % vrednosti čistega dobička v panogi. Tu je potrebno povedati, da je 20 podjetij v panogi poslovalo z dobičkom, 5 pa jih je poslovalo z izgubo. Vrednost sredstev podjetja, ki je leta 2000 znašala malo čez 10 milijonov SIT, je predstavljala približno 0,2 % vrednosti sredstev v panogi, vrednost kapitala, ki je v istem letu znašala 5,7 milijonov SIT, pa približno 0,3 % vrednosti kapitala v panogi. Podjetje je vse svoje storitve prodajalo na domačem trgu, medtem ko je panoga nekaj malega prodajala tudi na tujem trgu, in sicer je bil delež prodaje storitev na tujem trgu v prihodkih poslovanja zelo majhen in je znašal okoli 0,2 % (Podatki in kazalniki gospodarskih družb RS za leto 2000).

Glede na število zaposlenih podjetje sodi med zelo majhna podjetja, saj so v podjetju zaposlene štiri osebe. Med štirimi zaposlenimi ima podjetje svojega direktorja, dva svetovalca psihologa in eno zaposleno osebo, ki ureja finančne in računovodske zadeve.

3. ANALIZA SREDSTEV PODJETJA

Podjetje za uresničevanje svojega gospodarskega cilja potrebuje sredstva. S pojmom sredstva označujemo tisto, kar poslovni subjekt v določenem trenutku ima, kar je v njegovi lasti, česa se poslovni subjekt poslužuje pri uresničevanju svojih poslovnih ciljev (Turk, Melavc, 1994, str. 40). Ta sredstva so premoženje podjetja, ki se lahko pojavlja v obliki denarja, stvari in pravic. Izkazujejo se na aktivni strani bilance stanja. V začetku poslovanja podjetje praviloma razpolaga z denarnimi sredstvi, s katerimi nato nabavi delovna sredstva, predmete dela in delovno silo. V proizvodnem procesu se te sestavine trošijo za proizvodnjo končnih proizvodov oz. storitev. S prodajo proizvodov oz. storitev ima podjetje terjatve do kupcev, ki se ob plačilu zopet spremenijo v denarna sredstva.

Poslovna sredstva delimo na stalna in gibljiva sredstva (Slovenski računovodski standardi, 1995, str. 119-121). Kriterij za tovrstno delitev je ročnost vezave sredstev. Stalna sredstva so v podjetju vezana dlje od enega leta, gibljiva sredstva pa se običajno preoblikujejo prej kot v enem letu. Obseg in struktura sredstev nista konstantni, ampak se v podjetju nenehno spreminjata. V praksi se sredstva evidentira kot stanje na določen dan. Obseg in strukturo sredstev podjetja Hill International ter primerjavo s panogo analiziram v tabeli 1.

Tabela 1: Obseg in struktura sredstev podjetja Hill International d.o.o. po stalnih cenah v letih 1998, 1999 in 2000 ter primerjava s panogo (v 000 SIT in v %)

POSTAVKA	Hill International								Panoga		
	1998		1999		2000		Indeks		2000		Indeks
	Vred.	%	Vred.	%	Vred.	%	I99/98	I00/99	Vred.	%	I00/99
Stalna sredstva	2123	24,7	1860	10,5	2180	21,6	87,6	117,2	1629665	38,8	121,2
Gibljava sredstva	6461	75,3	15841	89,5	7895	78,4	245,2	49,8	2566653	61,2	160,1
Skupaj	8584	100	17701	100	10075	100	206,2	56,9	4196318	100	142,4

Vir: Bilance stanja podjetja Hill International na dan 31.12. v letih 1998, 1999 in 2000 ter Podatki in kazalniki gospodarskih družb RS za leti 1999 in 2000.

Iz tabele 1 je razvidno, da se je vrednost celotnih sredstev podjetja Hill International v letu 1999 povečala za kar 106,2 % glede na njihovo vrednost v letu 1998, nato pa se je v letu 2000 zmanjšala za 43,1 % glede na povečano vrednost v letu 1999. Spreminjala se je tudi struktura sredstev, in sicer se je v letu 1999 odstotek udeležbe stalnih sredstev zmanjšal za 14,2 odstotne točke glede na leto 1998, za enako število odstotnih točk pa se je povečala udeležba gibljivih sredstev v celotnih sredstvih. Torej se je vrednost stalnih sredstev v letu 1999 zmanjšala za 12,4 % glede na njihovo vrednost v letu 1998, vrednost gibljivih sredstev pa se je povečala za kar 145,2 % glede na njihovo vrednost v letu 1998. Lahko torej opazimo, da je povečanje vrednosti celotnih sredstev v letu 1999 predvsem posledica velikega povečanja vrednosti gibljivih sredstev. V letu 2000 pa imamo povsem drugačno sliko. V tem letu se je glede na leto 1999 povečal odstotek udeležbe stalnih sredstev za 11,1 odstotne točke, za enako število odstotnih točk pa se je zmanjšala udeležba gibljivih sredstev. Tako se je vrednost stalnih sredstev v letu 2000 povečala za 17,2 % glede na njihovo vrednost v letu 1999, vrednost gibljivih sredstev pa se je zmanjšala za kar 50,2 % glede na njihovo vrednost v letu 1999. Največji odstotek udeležbe v celotnih sredstvih imajo gibljava sredstva (v letu 1998 75,3 %, v letu 1999 89,5 % in v letu 2000 78,4 %), kar je značilno za podjetja, ki se ukvarjajo s to storitveno dejavnostjo.

Če se ozrem še na obseg in strukturo sredstev v panogi, lahko opazim, da je bil delež stalnih sredstev v panogi v letu 2000 za 17,2 odstotne točke večji od deleža stalnih sredstev v podjetju v istem letu. V nasprotju kot v podjetju je v panogi v letu 2000 prišlo do povečanja vrednosti celotnih sredstev glede na leto 1999 za 42,4 %, medtem ko se je v podjetju vrednost sredstev zmanjšala, vendar pa je treba tu poudariti tudi to, da je bilo v letu 1999 22 gospodarskih družb v dejavnosti, medtem ko je bilo v letu 2000 25 gospodarskih družb v dejavnosti, torej se povečanje sredstev nanaša tudi na nove gospodarske družbe, ki jih prej ni bilo.

3.1. STALNA SREDSTVA

S stalnimi sredstvi razumemo stvari in pravice, ki zaradi sodelovanja v poslovnem procesu postopno prenašajo svojo vrednost na poslovne učinke in ki se v svojo prvotno pojavno obliko vračajo praviloma v obdobju, daljšem od leta dni (Hočevnar, Igljčar, 1997, str. 48). Stalna sredstva so širši pojem od osnovnih sredstev, saj poleg osnovnih sredstev zajemajo še dolgoročne finančne naložbe. Stalna sredstva pa so tudi ožji pojem od dolgoročnih sredstev, saj ne vsebujejo dolgoročnih terjatev iz poslovanja, ki so vključene v okvir gibljivih sredstev (Turk, Kavčič, Koželj, Kokotec - Novak, 1996, str. 21).

Po Slovenskih računovodskih standardih se stalna sredstva delijo na:

- neopredmetena dolgoročna sredstva
- opredmetena osnovna sredstva
- dolgoročne finančne naložbe
- popravek kapitala.

Neopredmetena dolgoročna sredstva se v bilanci stanja podjetja pojavljajo kot dolgoročno razmejeni organizacijski stroški in stroški razvijanja, naložbe v koncesije, patente, licence, blagovne znamke, dobro ime in druge dolgoročno razmejene postavke (Slovenski računovodski standardi, 1995, str. 25). Opredmetena osnovna sredstva so zemljišča, zgradbe, proizvodna oprema, osnovna čreda, večletni nasadi, drobni inventar, katerega doba uporabnosti je daljša od enega leta, opredmetena osnovna sredstva v gradnji in izdelavi ter predujmi za opredmetena osnovna sredstva (Slovenski računovodski standardi, 1995, str. 21). Dolgoročne finančne naložbe so dolgoročne naložbe v kapital drugih podjetij, dolgoročno dana posojila ter dolgoročni depoziti in varščine. Popravek kapitala pa zajema odkupljene lastne delnice in nevplačani vpisani kapital.

V okviru analize stalnih sredstev bom analiziral njihov vpliv na uspešnost poslovanja podjetja z vidika obsega in strukture sredstev in potem še z vidika odpisanosti stalnih sredstev. V pojasnilo naj dodam, da analize zmogljivosti in izkoriščanja zmogljivosti osnovnih sredstev ne bom opravil, zato ker to nima posebnega vpliva na uspešnost obravnavanega podjetja.

3.1.1. Obseg in struktura stalnih sredstev

Najprej bom v okviru analize stalnih sredstev ocenil obseg in strukturo stalnih sredstev. V tabeli 2 tako analiziram obseg in strukturo stalnih sredstev podjetja Hill International. Prav tako podajam primerjavo s panogo v letu 2000.

V tabeli vidimo, da podjetje v celotnem proučevanem obdobju ni imelo dolgoročnih finančnih naložb, prav tako pa je imelo med osnovnimi sredstvi samo opremo in druga opredmetena osnovna sredstva in nič nepremičnin, kar lahko pojasnim s tem, da je podjetje delovalo in opravljalo svoje posle v najetih prostorih, za katere je plačevalo najemnino, tako da ni imelo niti lastnih zgradb niti zemljišč. Dolgoročne finančne naložbe v primerjavi s kratkoročnimi predstavljajo večje tveganje in vezanost na daljše obdobje, zato se obravnavano podjetje zanje ni odločilo. Kot bomo kasneje tudi videli, podjetje tudi ni imelo kratkoročnih finančnih naložb. Največjo vrednost so stalna sredstva dosegla konec leta 2000, ko je bila vrednost stalnih sredstev za 17,2 % višja od vrednosti stalnih sredstev v letu 1999 in za 2,7 % višja kot vrednost v letu 1998. Vrednost stalnih sredstev se je najprej zmanjšala v letu 1999 za 12,4 % glede na njihovo vrednost v letu 1998, nato pa se je v letu 2000 povečala za 17,2 % glede na njihovo vrednost v letu 1999. V obeh primerih je bilo zmanjšanje in nato še povečanje stalnih sredstev posledica zmanjšanja oziroma povečanja opreme in drugih opredmetenih sredstev, ki so v vseh letih zavzemala zelo visok delež v stalnih sredstvih, v letu 2000 celo 100 %. Najbolj so se zmanjšala neopredmetena dolgoročna sredstva, in sicer za kar 53,7 % v letu 1999 glede na leto 1998, v letu 2000 pa jih sploh ni bilo, vendar njihovo zmanjšanje ni posebej vplivalo na spremembe stalnih sredstev, saj je bil njihov delež v stalnih sredstvih zelo majhen (v letu 1998 3,8 %, v letu 1999 2 % in v letu 2000 0 %). Edina sestavina opredmetenih osnovnih sredstev (oprema in druga opredmetena osnovna sredstva) se je leta 1999 zmanjšala za 10,8 % glede na vrednost v letu 1998, nato pa se je v letu 2000 povečala za 19,2 % glede na vrednost v letu

1999. Povečanje izvira predvsem iz investiranja v posodobitev in razširitev obsega računalniške opreme.

Povečanje vrednosti stalnih sredstev ima lahko negativen vpliv na donosnost poslovanja, vendar pa moramo biti ob taki trditvi previdni, saj je lahko povečanje vrednosti stalnih sredstev tudi znak naraščajočega poslovnega uspeha in uspešnosti.

Obseg in struktura stalnih sredstev v panogi sta drugačni. Tudi v panogi prevladuje udeležba opredmetenih osnovnih sredstev, njihov delež v stalnih sredstvih v letu 2000 znaša 82,7 %, kar je za 17,3 odstotne točke manj kot v podjetju. Vendar pa pri podjetju celoten delež v opredmetenih osnovnih sredstvih predstavljajo oprema in druga opredmetena osnovna sredstva, medtem ko v panogi prevladuje delež nepremičnin, ki v letu 2000 znaša kar 70,3 % celotne vrednosti opredmetenih osnovnih sredstev, oprema in druga opredmetena osnovna sredstva pa imajo le 12,4 odstotni delež, kar je za 87,6 odstotne točke manj kot v podjetju. To lahko pojasnimo s tem, da imajo podjetja v panogi svoje lastne zgradbe in zemljišča, podjetje pa ima svoje prostore v najemu. Slednji odmik je ugodno vplival na poslovanje podjetja, saj pomeni oprema neposredni poslovni potencial podjetja, kar za nepremičnine ne velja v tolikšni meri. Prav tako imajo v panogi 11 % delež v stalnih sredstvih dolgoročne finančne naložbe, ki jih v podjetju ni, vendar pa se je tudi v panogi vrednost dolgoročnih finančnih naložb v letu 2000 zmanjšala za kar 48,4 % glede na njihovo vrednost v letu 1999. Delež neopredmetenih dolgoročnih sredstev je tudi v panogi majhen in znaša le 5,3 %.

Tabela 2: Obseg in struktura stalnih sredstev podjetja Hill International d.o.o. po stalnih cenah v letih 1998, 1999 in 2000 ter primerjava s panogo (v 000 SIT in v %)

POSTAVKA	Hill International								Panoga		
	1998		1999		2000		Indeks		2000		Indeks
	Vred.	%	Vred.	%	Vred.	%	I99/98	I00/99	Vred.	%	I00/99
Neop.dolg.sred.	80	3,8	37	2,0	0	0	46,3	0	86225	5,3	50,6
Opr.osnov.sred.	2043	96,2	1823	98,0	2180	100	89,2	119,6	1347682	82,7	163,2
-nepremičnine	0	0,0	0	0,0	0	0,0	-	-	1145436	70,3	178,8
-oprema, drugo	2043	96,2	1823	98,0	2180	100	89,2	119,6	202246	12,4	109,3
Dolg. fin. naložbe	0	0,0	0	0,0	0	0,0	-	-	179772	11,0	51,6
Popravek kapitala	0	0,0	0	0,0	0	0,0	-	-	15986	1,0	4503,1
Skupaj	2123	100	1860	100	2180	100	87,6	117,2	1629665	100	121,2

Vir: Bilance stanja podjetja Hill International na dan 31.12. v letih 1998, 1999 in 2000 ter Podatki in kazalniki gospodarskih družb RS za leti 1999 in 2000.

3.1.2. Odpisanost osnovnih sredstev

Z odpisanostjo osnovnih sredstev posredno izražamo zastarevanje osnovnih sredstev. Zastarevanje osnovnih sredstev je ekonomski pojav, ki ga ne moremo natančno meriti. Praviloma obstaja razlika med stopnjo odpisanosti in stopnjo zastarelosti osnovnih sredstev, kajti odpisanost je v veliki meri odvisna od politike amortiziranja v podjetju, ki lahko bolj ali manj deformira dejansko sliko o zastarelosti osnovnih sredstev.

Odpisanost osnovnih sredstev je opredeljena kot razmerje med odpisano in revalorizirano nabavno vrednostjo osnovnih sredstev, stopnja neodpisanosti pa kot razmerje med neodpisano

(sedanjo) in revalorizirano nabavno vrednostjo osnovnih sredstev, pri čemer je neodpisana vrednost razlika med nabavno vrednostjo in odpisano vrednostjo teh sredstev (Pučko, 1997, str. 31).

Odpisanost in neodpisanost osnovnih sredstev podjetja Hill International sem analiziral v tabeli 3.

Tabela 3: Stopnja odpisanosti in neodpisanosti osnovnih sredstev podjetja Hill International d.o.o. v letih 1998, 1999 in 2000

Postavka	1998	1999	2000	I99/98	I00/99
Revalorizirana nabavna vrednost os.sr. (v 000 SIT)	4323	4618	5310	106,8	115,0
Sedanja vrednost osnovnih sredstev (v 000 SIT)	2043	1823	2180	89,2	119,6
Stopnja neodpisanosti osnovnih sredstev (v %)	47,3	39,5	41,1	83,5	104,1
Stopnja odpisanosti osnovnih sredstev (v %)	52,7	60,5	58,9	114,8	97,4

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

Iz tabele 3 je razvidno, da je revalorizirana nabavna vrednost osnovnih sredstev v obravnavanem obdobju naraščala. V letu 1999 je bila za 6,8 % višja glede na njeno vrednost v letu 1998, nato pa je bila v letu 2000 še za 15 % višja glede na povečano vrednost v letu 1999. Sedanja vrednost osnovnih sredstev se je v letu 1999 najprej zmanjšala za 10,8 % glede na njeno vrednost v letu 1998, nato pa se je v letu 2000 povečala za 19,6 % glede na zmanjšano vrednost v letu 1999. Posledica tega je, da se je odpisanost osnovnih sredstev v podjetju v letu 1999 povečala za 7,8 odstotne točke glede na leto 1998, nato pa se je leta 2000 zmanjšala za 1,6 odstotne točke glede na leto 1999.

Kot lahko vidimo, je stopnja odpisanosti osnovnih sredstev v podjetju nad 50 %, takšne stopnje odpisanosti pa so lahko že v opozorilo podjetju, da bo potrebno kmalu zamenjati oz. posodobiti osnovna sredstva (ob predpostavki, da dejansko zastarevanje pomeni slabše funkcionalne sposobnosti osnovnih sredstev). V podjetju sicer ne zanemarjajo investicij v nova osnovna sredstva in to je pozitivno, po drugi strani pa moramo biti pozorni na nezaželeni vpliv politike amortizacije, ki lahko prispeva k bistveni razliki med stopnjami odpisanosti in dejansko zastarelostjo osnovnih sredstev. Torej obstaja možnost, da je tako velika odpisanost osnovnih sredstev posledica skrivanja dobička zaradi manjših davčnih obveznosti.

3.2. GIBLJIVA SREDSTVA

Gibljava sredstva predstavljajo stvari, pravice in denar. Zaradi sodelovanja v poslovnem procesu se porabijo, spremenijo pojavno obliko in se v prvotno obliko vrnejo v obdobju, ki je krajše od enega leta (Turk, Melavc, 1994, str. 90).

Slovenski računovodski standardi poznajo naslednje vrste gibljivih sredstev:

- zaloge
- dolgoročne terjatve iz poslovanja
- kratkoročne terjatve iz poslovanja
- kratkoročne finančne naložbe
- denarna sredstva
- aktivne časovne razmejitve.

K zalogam štejemo zaloge materiala, nedokončane proizvodnje, proizvodov, blaga, dane predujme za zaloge ter drobní inventar, ki ni v uporabi in katerega doba trajanja ni daljša od

enega leta. Med dolgoročne terjatve iz poslovanja uvrščamo terjatve iz poslovanja, ki so daljše od enega leta. Sem spadajo dolgoročne terjatve do podjetij v skupini, dolgoročne terjatve do drugih povezanih podjetij, dolgoročne terjatve do kupcev ter dolgoročne varščine. Kratkoročne terjatve iz poslovanja pa so terjatve iz poslovanja, ki so krajše od enega leta in vsebujejo kratkoročne terjatve do podjetij v skupini, kratkoročne terjatve do drugih povezanih podjetij, kratkoročne terjatve do kupcev, kratkoročne terjatve za nevplačani v plačilo zapadli vpisani kapital, kratkoročne varščine in druge kratkoročne terjatve. Kratkoročne finančne naložbe so za prodajo kupljene delnice in deleži podjetij v skupini in povezanih podjetij, za prodajo kupljene druge delnice in deleži, kratkoročno dana posojila povezanim podjetjem in podjetjem v skupini, kratkoročno dana posojila drugim ter za prodajo odkupljeni vrednostni papirji. Med denarna sredstva štejemo gotovino v blagajni, prejete čeke in denarna sredstva v banki. Aktivne časovne razmejitve pa zajemajo kratkoročno odložene stroške in odhodke ter predhodno nezaračunane prihodke.

V okviru analize gibljivih sredstev bom analiziral njihov vpliv na uspešnost poslovanja podjetja z vidika obsega in strukture gibljivih sredstev in potem še z vidika obračanja obratnih sredstev in kratkoročnih terjatev. Tu naj še dodam, da analize obračanja zalog ne bom opravil, saj omenjeno podjetje v proučevanem obdobju ni imelo zalog.

3.2.1. Obseg in struktura gibljivih sredstev

Analizo gibljivih sredstev bom začel z analizo obsega in strukture gibljivih sredstev. V tabeli 5 analiziram obseg in strukturo sredstev podjetja Hill International ter podajam primerjavo s panogo v letu 2000.

Tabela 4: Obseg in struktura gibljivih sredstev podjetja Hill International d.o.o. v letih 1998, 1999 in 2000 ter primerjava s panogo (v 000 SIT in v %)

Postavka	Hill International								Panoga		
	1998		1999		2000		Indeks	Indeks	2000		Indeks
	Vred.	%	Vred.	%	Vred.	%	I99/98	I00/99	Vred.	%	I00/99
Zaloge	0	0,0	0	0,0	0	0,0	-	-	24368	1,0	893,0
Dolg. terj. iz posl.	0	0,0	0	0,0	0	0,0	-	-	997	0,1	71,9
Krat. terj. iz posl.	6197	95,9	11178	70,6	2807	35,6	180,4	25,1	1437686	56,0	137,3
Krat. fin. naložbe	0	0,0	0	0,0	0	0,0	-	-	759129	29,5	225,0
Denarna sredstva	243	3,8	4663	29,4	5088	64,4	1918,9	109,1	303530	11,8	146,1
Ak.čas.razmejitve	21	0,3	0	0	0	0	0	-	40943	1,6	682,8
Skupaj	6461	100	15841	100	7895	100	245,2	49,8	2566653	100	160,1

Vir: Bilance stanja podjetja Hill International na dan 31.12. v letih 1998, 1999 in 2000 ter Podatki in kazalniki gospodarskih družb RS za leti 1999 in 2000.

V tabeli 4 vidimo, da se je obseg gibljivih sredstev spreminjal, in sicer je bil največji v letu 1999, ko je znašal 15,8 milijonov SIT, kar je bilo za 145,2 % več glede na vrednost gibljivih sredstev v letu 1998 in za 100,6 % več glede na vrednost gibljivih sredstev v letu 2000. Torej se je v letu 1999 vrednost gibljivih sredstev povečala za 145,2 % glede na leto 1998. To povečanje je bilo posledica povečanja kratkoročnih terjatev, ki so se v letu 1999 povečale za 80,4 % glede na vrednost v letu 1998, in povečanja denarnih sredstev, ki so se v letu 1999 povečala za ogromnih 1818,9 %. Delež kratkoročnih terjatev v gibljivih sredstvih se je sicer v letu 1999 zmanjšal za 25,3 odstotne točke glede na delež v letu 1998, a je še vedno ostal velik.

V letu 2000 se je nato vrednost gibljivih sredstev zmanjšala za 50,2 % glede na njihovo vrednost v letu 1999. To zmanjšanje je posledica zmanjšanja kratkoročnih terjatev za 74,9 % glede na leto 1999. Prav tako se je zmanjšal tudi delež kratkoročnih terjatev v gibljivih sredstvih, in sicer za 25 odstotnih točk glede na delež v letu 1999. Denarna sredstva pa so se še povečala, in sicer za 9,1 % glede na njihovo vrednost v letu 1999, povečal se je tudi njihov delež v gibljivih sredstvih in je leta 2000 znašal že 64,4 %, kar je za 35 odstotnih točk več kot v letu 1999. Delež kratkoročnih terjatev v celotnih sredstvih je bil v podjetju zelo visok, v letu 1999 celo 63,1 %. Njihova rast je bila sicer lahko posledica povečanega obsega poslovanja podjetja, vendar pa je ta njihov delež v vseh sredstvih zelo zaskrbljujoč. V letu 2000 je ta delež sicer padel na 27,9 %, kar je zelo pozitivno, saj podjetje tako velikega deleža terjatev ne bi moglo ohranjati, saj bi to prizadelo njihovo poslovanje.

Prav tako lahko iz tabele ugotovimo, da podjetje ni imelo kratkoročnih finančnih naložb, imelo pa je zelo velik delež denarnih sredstev v gibljivih sredstvih. Ob pogledu na panogo bi lahko ugotovili, da je delež kratkoročnih finančnih naložb v gibljivih sredstvih v panogi v letu 2000 kar 29,5 %, delež denarnih sredstev v gibljivih sredstvih pa samo 11,8 %, medtem ko je v podjetju višji za kar 52,6 odstotne točke in znaša 64,4 %. Podjetje bo vsekakor moralo del svojih denarnih sredstev v bodoče plasirati v kratkoročne finančne naložbe, saj v nasprotnem primeru ne bo dosegalo optimalnih stopenj donosnosti. Podjetje nima aktivnih časovnih razmejitev in zalog, prav tako tudi dolgoročnih terjatev iz poslovanja ne, omenjene postavke pa tudi v panogi predstavljajo zanemarljiv delež v gibljivih sredstvih. V panogi je opazno povečanje kratkoročnih terjatev iz poslovanja, kar lahko pripišem tudi vstopu novih podjetij v panogo, njihov delež v celotnih sredstvih pa je ostal skoraj nespremenjen in je v letu 2000 znašal 34,3 %, kar je za 1,3 odstotne točke manj glede na delež v podjetju.

3.2.2. Hitrost obračanja obratnih sredstev

Hitrost obračanja obratnih sredstev prav gotovo vpliva na uspešnost poslovanja v določenem obdobju. Večkrat kot se poslovna sredstva obrnejo, večji bo uspeh oziroma manjša sredstva bodo potrebna za doseg enakega uspeha. Hitrost obračanja je delno določena že s panogo, v kateri podjetje deluje, velik vpliv nanjo pa ima tudi podjetje samo (Pučko, Rozman, 1993, str. 69).

Hitrost obračanja obratnih sredstev običajno merimo z dvema kazalcema. Prvi je koeficient obračanja in je opredeljen kot razmerje med prometom v obdobju in povprečnim stanjem obratnih sredstev, drugi pa trajanje enega obrata, ki je opredeljen kot razmerje med številom dni v letu in koeficientom obračanja (Pučko, Rozman, 1993, str. 70). Pri izračunavanju drugega kazalca se konvencionalno jemlje 360 dni za letno obdobje (Pučko, 1997, str. 80).

V tabeli 5 bom analiziral hitrost obračanja obratnih sredstev in kratkoročnih terjatev podjetja Hill International.

Iz tabele 5 je razvidno, da so obratna sredstva v podjetju skozi celotno proučevano obdobje naraščala. Največjo vrednost so tako imela v letu 2000, ko so znašala slabih 11,9 milijona SIT, kar je bilo za 6,4 % več kot v letu 1999 in za 96,0 % več kot v letu 1998. Koeficient obračanja obratnih sredstev pa se je skozi obdobje spreminjal. Najprej so se v letu 1998 obratna sredstva obrnila 4,2-krat v letu, v naslednjem letu pa je bil koeficient obračanja obratnih sredstev manjši za 7,1 % glede na leto 1998 in je znašal 3,9. V letu 2000 pa se je koeficient obračanja obratnih sredstev ponovno povečal glede na predhodno leto, in sicer za 15,4 %, tako da je znašal 4,5.

Vsekakor je na to povečanje vplivalo povečanje poslovnih odhodkov, ki so se v letu 2000 povečali za 23,9 %, medtem ko so se povprečna obratna sredstva povečala le za 6,4 %. Trajanje obrata obratnih sredstev se je tako iz 92 dni v letu 1999 skrajšalo na 80 dni, kar je pozitivno vplivalo na uspešnost poslovanja podjetja. V panogi je bil koeficient obračanja obratnih sredstev še nekoliko višji, in sicer je znašal 4,6, trajanje obrata obratnih sredstev je bilo tako še za 2 dni krajše kot v podjetju in je znašalo 78 dni.

Tabela 5: Hitrost obračanja obratnih sredstev in kratkoročnih terjatev podjetja Hill International d.o.o. v letih 1998, 1999 in 2000 ter primerjava s panogo

Postavka	Hill International					Panoga
	1998	1999	2000	I99/98	I00/99	2000
Poslovni odhodki (v 000 SIT)	25717	43011	53298	167,2	123,9	6967984
Povp. obratna sredstva (v 000 SIT)	6054	11151	11868	184,2	106,4	1531376
Povp. kratk. terjatve (v 000 SIT)	5408	8688	6993	160,7	80,5	1242509
Koef. obračanja obratnih sredstev (1/2)	4,2	3,9	4,5	92,9	115,4	4,6
Trajanje obrata obratnih sredstev (v dnevih)	86	92	80	107,0	87,0	78
Koef. Obračanja kratk. terjatev (1/3)	4,8	5,0	7,6	104,2	152,0	5,6
Trajanje obrata krat. terjatev (v dnevih)	75	72	47	96,0	65,3	64

Vir: Bilance stanja podjetja Hill International na dan 31.12. v letih 1998, 1999 in 2000, Bilance uspeha podjetja Hill International v letih 1998, 1999 in 2000 ter Podatki in kazalniki gospodarskih družb RS za leti 1999 in 2000.

Pomembno pa je tudi obračanje kratkoročnih terjatev, saj nam pove, kako kupci poravnajo svoje obveznosti. Koeficient obračanja kratkoročnih terjatev je v proučevanem obdobju iz leta v leto naraščal in je v letu 2000 znašal 7,6, kar je bilo za 52,0 % več kot v letu 1999 in za 58,3 % več kot v letu 1998. Tako se je trajanje obrata kratkoročnih terjatev zmanjšalo od 75 dni v letu 1998 na 72 dni v letu 1999 in nato še na 47 dni v letu 2000. Te spremembe so prav gotovo pozitivno vplivale na poslovanje podjetja. Za primerjavo lahko vzamemo koeficient obračanja kratkoročnih terjatev v panogi, kjer je ta znašal 5,6, kar je za 26,3 % manj kot v podjetju, tako da je trajanje enega obrata kratkoročnih terjatev v panogi znašalo kar 64 dni, za razliko od 47 dni v podjetju.

S tem zaključujem analizo sredstev podjetja Hill International. V nadaljevanju diplomskega dela bom v naslednjem poglavju opravil analizo zaposlenih v podjetju.

4. ANALIZA ZAPOSLENIH

Ljudje so najpomembnejši del vsake organizacije, saj s svojimi sposobnostmi, znanjem, motiviranostjo in vrednotami prispevajo k uspešnosti in učinkovitosti. Planiranje, pridobivanje in usposabljanje ljudi so procesi, ki so sestavni del zaposlovanja, s katerim organizacija zadovoljuje svoje potrebe po človeških zmogljivostih. Zaposlovanje je podrejeno filozofiji, s katero organizacije pristopajo k urejanju tega vprašanja (Lipičnik, 1997, str. 78). V sodobnih podjetjih tako vse več pozornosti usmerjajo v pravilno ravnanje z ljudmi in njihovimi možnostmi, kar v najširšem smislu zajema njihovo selekcijo, ocenjevanje, nagrajevanje in razvoj (Buckley, Ferris, 1996, str. 9).

Kadrovska funkcija torej zajema različna področja, povezana s kadri, kot so: načrtovanje in pridobivanje ustreznih kadrov, spremljanje njihovega razvoja, izobraževanje in motiviranje kadrov, pripravljanje sistematizacije delovnih mest, reševanje socialnih vprašanj in drugo.

V mojem diplomskem delu analiziram poslovanje podjetja Hill International d.o.o., ki se ukvarja ravno z vprašanjem iskanja in pridobivanja kadrov. Ker omenjeno podjetje spada med majhna podjetja tako po velikosti kapitala kot tudi po številu zaposlenih, je še toliko bolj pomembno, da majhna skupina ljudi, ki so zaposleni v podjetju, s svojim znanjem in sposobnostmi, ki morajo biti na visokem nivoju, vodi podjetje k uspešnemu poslovanju.

V nadaljevanju bom prikazal obseg in strukturo zaposlenih v podjetju Hill International in tehnično opremljenost dela. Dinamike zaposlenih tu ne bom omenjal, saj v omenjenem podjetju v obravnavanem obdobju ni prihajalo do sprememb med zaposlenimi. V vseh treh obravnavanih letih so bili zaposleni isti ljudje, torej nihče ni odšel, prav tako pa niso zaposlili nobenega novega sodelavca. Podatki iz kadrovske evidenc prav tako kažejo, da naj bi bila izkoriščenost delovnega časa v omenjenih treh letih 100 %, čeprav je to zelo malo verjetno, ampak vseeno se ne morem opirati na kakršenkoli drug podatek, zato ni nobenega smisla, da bi to vključil v moje diplomsko delo. Torej v nadaljevanju pri analizi zaposlenih analiziram obseg in strukturo zaposlenih ter tehnično opremljenost dela.

4.1. OBSEG IN STRUKTURA ZAPOSLENIH

Ugotavljanje obsega zaposlenih v podjetju ni enostavna naloga. Lahko namreč upoštevamo število zaposlenih po kadrovske evidenci, število zaposlenih, ki so prišli na delovno mesto v določenem dnevu, lahko posnamemo stanje zaposlenih po delovnih mestih na določen trenutek, lahko upoštevamo povprečno število zaposlenih v obračunskem obdobju ali pa opravimo izračun povprečja iz števila opravljenih delovnih ur.

V tabeli 6 analiziram število zaposlenih v podjetju Hill International ter povprečno število zaposlenih iz mesečnih stanj.

Tabela 6 : Obseg zaposlenih v podjetju Hill International d.o.o. v letih 1998, 1999 in 2000 ter primerjava s panogo

Število zaposlenih	1998	1999	2000	I99/98	I00/99
Število zaposlenih na dan 31.12.	4	4	4	100,0	100,0
Povprečno št. zaposlenih iz mesečnih stanj	4	4	4	100,0	100,0

Vir: Kadrovske evidences podjetja Hill International v letih 1998, 1999 in 2000.

Kot lahko ugotovimo iz tabele 6, se število zaposlenih v podjetju ni spreminjalo, in sicer so bile skozi celotno proučevano obdobje v podjetju zaposlene štiri osebe. Podjetje tako po številu zaposlenih spada med zelo majhna podjetja. Seveda ima tako majhen kolektiv tudi svoje prednosti, saj se lažje koordinira delo.

Poleg obsega zaposlenih je prav tako pomembna tudi struktura zaposlenih. Tu lahko obravnavamo zaposlene po izobrazbeni strukturi, starostni strukturi, strukturi po spolu in drugo. V omenjenem podjetju bom ocenil izobrazbeno in starostno strukturo zaposlenih. V tabeli 7 tako analiziram starostno strukturo zaposlenih v podjetju Hill International.

Iz tabele 7 je razvidno, da se starostna struktura zaposlenih v podjetju v proučevanem obdobju ni spreminjala. Tako so bile v vseh treh letih v podjetju zaposlene 4 osebe, od tega 1 v starosti od 25 do 30 let, 3 osebe pa so bile v starostnem razredu nad 30 do 35 let. Iz omenjenega lahko ugotovimo, da gre v podjetju za dokaj mlad kolektiv, če pa še upoštevamo, da se

zaposleni niso zamenjali oziroma da so bili v vseh treh letih zaposleni isti ljudje, potem je to vsekakor prednost za podjetje. To vsekakor pozitivno vpliva na poslovanje podjetja.

Tabela 7 : Starostna struktura zaposlenih v podjetju Hill International v letih 1998, 1999 in 2000

Starost v letih	1998	1999	2000	Indeks I99/98	Indeks I00/99
25 do 30 let	1	1	1	100,0	100,0
nad 30 do 35 let	3	3	3	100,0	100,0
Skupaj	4	4	4	100,0	100,0

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

V tabeli 8 analiziram še izobrazbeno strukturo zaposlenih v podjetju Hill International.

Tabela 8: Izobrazbena struktura zaposlenih v podjetju Hill International v letih 1998, 1999 in 2000

Stopnja izobrazbe	1998	1999	2000	Indeks I99/98	Indeks I00/99
V	1	1	1	100,0	100,0
VII	2	2	1	100,0	50,0
VIII	1	1	2	100,0	200,0

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

Izobrazbena struktura zaposlenih v podjetju pa v proučevanem obdobju ni ostala ista. V letih 1998 in 1999 je bila v podjetju zaposlena ena oseba s V. stopnjo izobrazbe, dve osebi sta imeli VII. stopnjo izobrazbe, ena oseba pa je imela dokončano VIII. stopnjo izobrazbe. V letu 2000 pa se je izobrazbena struktura izboljšala, in sicer je bila v podjetju še vedno ena oseba s V. stopnjo izobrazbe, vendar je še ena oseba dokončala VIII. stopnjo izobrazbe, tako da sta bili sedaj dve osebi z VIII. stopnjo izobrazbe in ena s VII. stopnjo dokončane izobrazbe. Vse to pomeni, da v podjetju razmišljajo o nadaljevanju izobraževanja in izpopolnjevanja zaposlenih, tako da to vsekakor pozitivno vpliva na uspešnost poslovanja podjetja.

V tabeli 9 podajam še primerjavo stroškov dela na zaposlenega v podjetju Hill International in v panogi v letu 2000.

Tabela 9: Povprečni mesečni stroški dela na zaposlenega in povprečna mesečna plača na zaposlenega v podjetju Hill International in v panogi v letu 2000

Postavka	Hill Intern.	Panoga	Indeks Ihill/panoga
Povprečni mesečni stroški dela na zaposlenega v SIT	426042	575357	74,0
Povprečna mesečna plača na zaposlenega v SIT	290333	169619	171,2

Vir: Podatki o boniteti poslovanja podjetja Hill International d.o.o. za leto 2000.

Iz tabele 9 je razvidno, da so povprečni mesečni stroški dela na zaposlenega v podjetju za 26 % manjši glede na znesek v panogi. To pozitivno vpliva na uspešnost poslovanja podjetja, saj podjetje posluje z manjšimi povprečnimi stroški dela na zaposlenega. Povprečna mesečna plača na zaposlenega pa je kar za 71,2 % višja od povprečne mesečne plače na zaposlenega v panogi. To lahko razložimo tudi s tem, da podjetje zaposluje visoko sposobne ljudi, ki jih stimulira tudi z večjim plačilom. Prav to lahko navežemo tudi na to, da podjetje v obravnavanem obdobju ni zapustila niti ena oseba, prav tako pa niso zaposlili novega sodelavca oziroma sodelavko, kar kaže na izredno homogen kolektiv, ki se med seboj dobro pozna. S tem se je podjetje izognilo tudi stroškom, ki bi nastajali ob zaposlitvi novih sodelavcev, saj bi bilo le-te treba uvajati v način poslovanja podjetja. Prav v tem vidim

dodatno prednost podjetja in to je vsekakor pozitivno vplivalo na uspešnost poslovanja podjetja.

4.2. TEHNIČNA OPREMLJENOST DELA

Tehnična opremljenost dela je opredeljena kot razmerje med osnovnimi sredstvi in številom zaposlenih, pri čemer običajno v števcu upoštevamo povprečno nabavno vrednost osnovnih sredstev, v imenovalcu pa povprečno število zaposlenih v največji izmeni (Pučko, Rozman, 1993, str. 267-268).

V mojem diplomskem delu bom analiziral količnik tehnične opremljenosti dela za podjetje Hill International z vidika opreme, saj je prav oprema tista, s katero bolj neposredno ustvarjamo poslovne učinke. Prav tako je razlog, da nisem analiziral količnika tehnične opremljenosti dela z vidika celotnih osnovnih sredstev, da oprema predstavlja celotni delež vseh osnovnih sredstev v podjetju, ker podjetje nima nepremičnin. V tabeli 10 tako prikazujem izračun količnika tehnične opremljenosti dela z vidika opreme v podjetju Hill International. Povprečno nabavno vrednost opreme sem izračunal iz letnih stanj na dan 31.12..

Tabela 10: Izračun količnika tehnične opremljenosti dela v podjetju Hill International d.o.o. v letih 1998, 1999 in 2000

Postavka	1998	1999	2000	I99/98	I00/99
Povp. nabavna vrednost opreme (v 000 SIT)	3932	4348	4834	110,6	111,2
Povprečno število zaposlenih	4	4	4	100,0	100,0
Količnik tehn. opremlj. dela (v 000 SIT/zaposl.)	983	1087	1209	110,6	111,2

Vir: Bilance stanja podjetja Hill International na dan 31.12. v letih 1998, 1999 in 2000 ter kadrovske evidence podjetja Hill International v letih 1998, 1999 in 2000.

Iz tabele 10 je moč ugotoviti, da se je količnik tehnične opremljenosti dela povečeval iz leta v leto. Tako se je leta 1999 povečal za 10,6 % glede na leto 1998, kasneje leta 2000 pa še za 11,2 % glede na povečano vrednost v letu 1999. V letu 2000 je tako dosegel najvišjo vrednost, in sicer 1,209 milijonov SIT na zaposlenega. Povečanje v omenjenih letih je v celoti posledica povečanja nabavne vrednosti opreme, saj se število zaposlenih v obravnavanem obdobju ni spreminjalo.

Tu samo še omenjam, da bom kasneje videl, kako je tehnična opremljenost dela vplivala na produktivnost dela v obravnavanem podjetju. To bom ugotavljal v zadnjem poglavju, ko bom analiziral poslovno uspešnost podjetja. Z analizo tehnične opremljenosti dela tudi zaključujem poglavje o analizi zaposlenih in v naslednjem poglavju opravljam analizo poslovnih funkcij podjetja.

5. ANALIZA POSLOVNIH FUNKCIJ

Podjetje Hill International sodi med storitvena podjetja, kar pomeni, da tako nima proizvodnje, ki bi rezultirala v izdelkih. Tako med njegovimi poslovnimi funkcijami osrednje mesto zavzema prodaja. Glede na to, da sem zaposlena v podjetju že analiziral v okviru analize zaposlenih, se bom v nadaljevanju osredotočil na analizo prodaje in v njenem okviru na analizo stroškov opravljenih storitev ter analizo financiranja.

5.1. ANALIZA PRODAJE

Prodaja je zelo pomembna faza poslovanja. V primeru, da ta faza ne uspe, lahko trdimo, da so bile vse prejšnje zaman. V ožjem pomenu je prodaja proces, prek katerega se nabavljeno blago pretvori nazaj v denar. V širšem pomenu pa obsega prodaja poleg navedenega še raziskovanje prodajnega trga, planiranje prodaje, oblikovanje prodajne politike in sprejemanje prodajnih odločitev, izvajanje prodajnih postopkov ter evidentiranje, analiziranje in kontroliranje prodajnega poslovanja.

V okviru analize prodaje bom analiziral njen vpliv na uspešnost poslovanja podjetja z vidika obsega in strukture prodaje po kupcih, ki bodo razčlenjeni na mednarodna podjetja, družbe z omejeno odgovornostjo z do 30 zaposlenimi, družbe z omejeno odgovornostjo z več kot 30 zaposlenimi in delniške družbe ter z vidika doseženih prodajnih cen. Analize prodaje po prodajnih trgih ne bom opravil, ker podjetje vse storitve prodaja le na domačem trgu, analize obsega in strukture prodaje po posameznih kupcih pa prav tako ne zaradi nedostopnosti podatkov, saj želi podjetje poslovati etično, zato podatkov o posameznih podjetjih ne želi razkriti.

5.1.1. Obseg in struktura prodaje

Kot sem omenil, podjetje Hill International vse svoje storitve prodaja na domačem trgu. Analizo obsega in strukture prodaje bom opravil po vrstah podjetij (kupcev storitev). V tabeli 11 tako analiziram obseg in strukturo prodaje po vrstah kupcev.

Tabela 11: Obseg in struktura prodaje podjetja Hill International po vrstah kupcev v letih 1998, 1999 in 2000 (v 000 SIT in v %)

Postavka	1998	1998	1999	1999	2000	2000	Indeks	Indeks
	Vred.	%	Vred.	%	Vred.	%	199/98	100/99
Mednarodna podjetja	13015	64,7	20787	59,4	29176	62,8	159,7	140,4
- kompletni izbor	10577	52,6	19194	54,8	27250	58,7	181,5	142,0
- delni izbor	2438	12,1	1593	4,6	1926	4,1	65,3	120,9
D.o.o.-ji (z do 30 zaposlenimi)	2871	14,3	2203	6,3	3740	8,1	76,7	169,8
- kompletni izbor	2640	13,1	1789	5,1	3010	6,5	67,8	168,3
- delni izbor	231	1,2	414	1,2	730	1,6	179,2	176,3
D.o.o.-ji (z več kot 30 zaposlenimi)	3130	15,6	4742	13,5	6875	14,8	151,5	145,0
- kompletni izbor	2451	12,2	3441	9,8	4060	8,7	140,4	118,0
- delni izbor	679	3,4	1301	3,7	2815	6,1	191,6	216,4
D.d.-ji	1097	5,4	7301	20,8	6631	14,3	665,5	90,8
- kompletni izbor	0	0,0	5467	15,6	3100	6,7	-	56,7
- delni izbor	1097	5,4	1834	5,2	3531	7,6	167,2	192,5
Skupaj	20113	100	35033	100	46422	100	174,2	132,5

Vir: Interni podatki o prodaji storitev podjetja Hill International d.o.o. v letih 1998, 1999 in 2000.

Iz tabele 11 lahko vidimo, da se je celotna prodaja v proučevanem obdobju iz leta v leto povečevala. Prav tako je treba tu opozoriti, da se te podatki o prodaji nanašajo le na direktne storitve podjetjem, v podatke pa niso vključeni še stroški oglaševanja za podjetja, tako da so tu prikazani prihodki manjši kot poslovni prihodki v bilanci uspeha, in sicer ravno zaradi zneskov, ki jih podjetja krijejo za oglaševanje. Tako so bili prihodki iz prodaje v podjetju najvišji v letu 2000, in sicer so znašali 46,4 milijone SIT, kar je bilo za 32,5 % več kot v letu 1999 in za 130,8 % več kot v letu 1998, kar kaže na razširjanje poslovanja podjetja Hill International.

Največji strukturni delež v prihodkih iz prodaje imajo v vseh omenjenih letih mednarodna podjetja, kar lahko pojasnim tudi s tem, da ima podjetje Hill International svoje poslovalnice v mnogih državah po svetu, zato poslovalnice podjetij, ki sodelujejo s podjetjem Hill International v drugi državi, dostikrat potem sodelujejo tudi s podjetjem Hill International v državi, v kateri se te poslovalnice nahajajo. V letu 1998 je ta delež mednarodnih podjetij znašal 64,7 %, potem se je v letu 1999 znižal za 5,3 odstotne točke in je znašal 59,4 %, v letu 2000 pa je ponovno narasel na 62,8 %, kar je bilo za 3,4 odstotne točke več kot v letu 1999. V letu 2000 je tako vrednost prodaje storitev mednarodnim podjetjem znašala dobrih 29 milijonov SIT, kar je bilo za 40,4 % več kot v letu 1999 in za 124,2 % več kot v letu 1998. Pri tem je treba tudi povedati, da se je spreminjala tudi vrsta storitev, ki jih je podjetje opravljalo za mednarodna podjetja. V vseh letih je prevladoval kompletni izbor kandidata, kar zajema vse od iskanja kandidata, selekcije možnih kandidatov do izbora ustreznega kandidata. Ta delež pa se je v celotnem proučevanem obdobju zmanjševal, medtem ko se je delež delnega izbora, pri katerem gre za ali samo izbor kandidata med nekaj možnimi, ki jih predlaga podjetje naročnik, ali samo za izbor nekaj možnih ustreznih kandidatov, med katerimi podjetje naročnik potem sam izbere ustreznega, vsako leto povečeval.

Med domačimi podjetji so imele največji delež v prodaji družbe z omejeno odgovornostjo z več kot 30 zaposlenimi, katerih delež v celotni prodaji je znašal 15,6 % v letu 1998, potem v letu 1999 13,5 % in v letu 2000 14,8 % prihodkov v celotnih prihodkih iz prodaje. Tudi vrednost teh prihodkov se je iz leta v leto povečevala in je v letu 2000 znašala slabih 6,9 milijonov SIT, kar je bilo za 45,0 % več kot v letu 1999 in za 119,6 % več kot v letu 1998. Tu moram omeniti, da se je povečeval delež delnega izbora, medtem ko se je delež kompletnega izbora iz leta v leto zmanjševal, čeprav je bil še vedno večji od deleža delnega izbora. To je veljalo tudi za družbe z omejeno odgovornostjo z do 30 zaposlenimi, razlog pa gre iskati predvsem v prevelikih stroških kompletnega izbora za ta podjetja, ki jih pač niso mogla pokriti, zato so se rajši odločala za delni izbor kandidatov.

V letu 2000 je opazen tudi dokaj visok delež delniških družb v celotni prodaji, ki je znašal 14,3 % celotnih prihodkov iz prodaje, kar je bilo za 6,5 odstotnih točk manj kot v letu 1999, a vendar za 8,9 odstotnih točk več kot v letu 1998. Zanimivo je, da je bil v letu 2000 delež prihodkov delnega izbora celo večji kot delež kompletnega izbora, zmanjšanje vrednosti prihodkov od delniških družb v letu 2000 glede na leto 1999 pa je posledica zmanjšanja prihodkov iz kompletnega izbora, ki so se zmanjšali za 43,3 % glede na leto 1999, čeprav so se povečali prihodki iz delnega izbora za kar 92,5 %, vendar je bil njihov delež v celotnih prihodkih od delniških družb v letu 1999 manjši od deleža prihodkov iz kompletnega izbora.

Čeprav so se podjetja iz leta v leto odločala vse več za delni izbor kandidatov, ki prinese manj prihodkov, se je celotna prodaja iz leta v leto povečevala, kar lahko pomeni pridobivanje novih strank in povečanje zaupanja že obstoječih strank, ki so se vse več odločale za iskanje in selekcijo novih sodelavcev preko podjetja Hill International, kar je vsekakor pripomoglo k večji uspešnosti poslovanja podjetja.

5.1.2. Analiza prodajnih cen

K povečanju prihodkov iz poslovanja lahko poleg povečanja prodaje pripomore tudi povečanje prodajnih cen. Turk prodajne cene definira kot tiste, ki jih prodajalec proizvodov ali storitev kot poslovnih učinkov dosega na trgu oziroma pri njihovem prevzemniku (Turk, 1993, str.140). Prodajne cene, ki jih podjetje oblikuje za svoje poslovne učinke, pomembno vplivajo na višino prodajne vrednosti proizvodov ali storitev in s tem posledično na višino poslovnega uspeha, ki ga podjetje ustvari v poslovnem obdobju (Pučko, Rozman, 1993, str. 200).

Dosežene prodajne cene prikazujem v tabeli 12. V pojasnilo naj dodam, da ločene analize doseženih prodajnih cen doma in v tujini ne bom opravil, ker podjetje vse izdelke prodaja le na domačem trgu. Prav tako zaradi nedostopnosti podatkov ne bom opravil primerjave s panogo. Ker se cena v tej storitveni dejavnosti določa pri vsakem poslu sproti, ponavadi je tudi vezana na vrednost pogodbe, katero sklene kandidat, poiskan s strani podjetja, v tabeli podajam le najmanjši znesek za posameznega kandidata, cena pa je lahko tudi višja.

Tabela 12: Minimalne prodajne cene podjetja Hill International po vrstah zahtevanih kandidatov v letih 1998, 1999 in 2000 (v 000 SIT na kandidata)

Postavka	1998	1999	2000	I99/98	I00/99
Nivo 1	416	446	450	107,2	100,9
Nivo 2	555	566	570	102,0	100,7
Nivo 3	751	784	800	104,4	102,0
Nivo 4	1155	1198	1200	103,7	100,2
Nivo 5	1444	1470	1500	101,8	102,0

Vir: Ceniki storitev iskanja in izbora kadrov podjetja Hill International d.o.o. za leta 1998, 1999 in 2000.

Legenda tabele 12:

Nivo 1: Sodelavci, ki imajo končano V., VI. ali VII. stopnjo izobrazbe. Od njih se pričakuje samostojno opravljanje operativnih nalog.

Nivo 2: Sodelavci, ki imajo končano V., VI. ali VII. stopnjo izobrazbe. Od njih se zahteva samostojno opravljanje zahtevnejših strokovnih nalog.

Nivo 3: Sodelavci, ki imajo končano VI. ali VII. stopnjo izobrazbe. Od njih se pričakuje tako strokovna usposobljenost na določenem področju kot tudi sposobnost vodenja manjšega števila ljudi (prvi managerski nivo).

Nivo 4: Sodelavci, ki imajo končano VII. ali višjo stopnjo izobrazbe. Od kandidatov se pričakujejo predvsem vodstvene sposobnosti kot tudi strokovno obvladovanje določenega področja (drugi managerski nivo).

Nivo 5: Najvišji managerski nivo za vodenje celotnega podjetja, regije.

Iz tabele 12 je razvidno, da je podjetje uspelo vsako leto povečati svoje prodajne cene, kljub temu pa kot smo že pri analizi kupcev ugotovili, uspelo povečevati prodajo, kar je vsekakor lahko utemeljeno z zadovoljnimi kupci storitev, ki so povečali zaupanje v podjetje. V letu 1999 so se glede na leto 1998 procentualno najbolj povečale cene za 1. nivo, in sicer za 7,2 %, najmanj pa za najzahtevnejši nivo 5, in sicer za 1,8 %. V letu 2000 pa je bilo ravno obratno, saj so se največ povečale cene storitev za 5. in 3. nivo, in sicer za 2,0 %, medtem ko so se cene za nivo 1 povečale le za 0,9 %, najmanj pa so se povečale cene za nivo 4, in sicer le za 0,2 %. V letu 2000 je opazno tudi zmanjšanje povečanja prodajnih cen za vse nivoje, kar lahko pomeni negativen vpliv na uspešnost, vendar pa ob upoštevanju povečanja celotne prodaje to trditev lahko zanikam, saj je podjetje vseeno doseglo majhno povečanje vseh prodajnih cen, ob

tem pa očitno povečalo svoj promet, tako da je vse to pozitivno delovalo na uspešnost podjetja.

5.1.3. Analiza stroškov opravljenih storitev

Strošek je denarno ovrednoten potrošek prvine poslovnega procesa. Potroški so količine prvin, ki se porabijo oziroma obrabijo v poslovnem procesu in morajo biti v neposredni ali posredni vzročni zvezi s poslovnimi učinki (Koletnik, 1996, str. 60). Za podjetje je življenjsko pomembno, ali so stroški na družbeno potrebni ravni, ali so manjši ali višji, saj je od tega odvisna uspešnost poslovanja in od tega je odvisno, kako bo uresničen cilj subjekta gospodarjenja (Lipovec, 1983, str. 216).

Stroške lahko razvrstimo po različnih kriterijih, kar je odvisno od namena analize. Prva razčlenitev stroškov je delitev po naravnih vrstah, tu stroške razdelimo na materialne stroške, amortizacijo, stroške dela in stroške storitev. Druga delitev stroškov je delitev po stroškovnih mestih. Tu ugotavljamo, kje so stroški nastali in kdo je za njih odgovoren. Tretja delitev je delitev glede na gibanje stroškov v odvisnosti od količine izdelkov oz. storitev. Tu poznamo fiksne oz. stalne in variabilne oz. spremenljive stroške. Četrta delitev pa je delitev po nosilcih stroškov. Stroški, ki pripadajo posameznemu nosilcu, tvorijo lastno ceno proizvoda oz. storitve.

Stroški materiala so cenovno izraženi potroški materiala, ki se porablja pri nastajanju poslovnih učinkov. Sem spadajo tudi posredni stroški materiala, in sicer stroški pomožnega materiala, uporabljenega v proizvodnji in zunaj nje, splošni materialni stroški nabave, uprave in prodaje. Med stroške materiala prištevamo tudi vrednost normalnega kala in loma, porabljeno energijo in porabljene nadomestne dele.

Med stroške storitev štejemo stroške prevoznih sredstev, proizvodjalnih stopenj, ki jih opravijo druga podjetja, storitve vzdrževanja, stroške reklame in reprezentance, stroške najemnine in podobno.

Stroški dela vsebujejo obračunane plače, avtorske honorarje in podobna nadomestila plač ter izplačila za socialno varnost zaposlenih.

V tabeli 13 analiziram obseg in strukturo stroškov podjetja Hill International.

Iz tabele 13 lahko ugotovimo, da so se celotni stroški opravljenih storitev v obravnavanem obdobju iz leta v leto povečevali. Največjo vrednost so stroški dosegli v letu 2000, in sicer so to leto znašali 53,2 milijona SIT, kar je bilo za 23,9 % več glede na njihovo vrednost v letu 1999 in za 107,2 % več glede na njihovo vrednost v letu 1998. V letu 1999 so se celotni stroški povečali za 67,2 % glede na njihovo vrednost v letu 1998. Največji razlog za to povečanje gre iskati v povečanju stroškov blaga, materiala in storitev. Ti so se v omenjenem letu povečali za 74,1 % glede na njihovo vrednost v letu 1998. Veliko večino teh stroškov, ki so sicer prevladovali po deležu med celotnimi (v letu 1998 57,2 %, v letu 1999 59,6 % in v letu 2000 57,7 % v celotnih stroških), so sestavljali stroški storitev, kar je seveda značilno za storitvena podjetja. Zato je povečanje stroškov blaga, materiala in storitev pravzaprav rezultat povečanja stroškov storitev, ki so se v letu 1999 povečali za 79,5 % glede na njihovo vrednost v letu 1998, medtem ko so se stroški materiala v letu 1999 celo zmanjšali za 19,3 % glede na prejšnje leto, vendar pa zaradi nizke udeležbe v stroških blaga, materiala in storitev to

zmanjšanje ni imelo posebnega vpliva. Drugi razlog za povečanje celotnih stroškov v letu 1999 pa je bilo povečanje stroškov dela, ki so se v omenjenem letu povečali za 47,9 % glede na njihovo vrednost v letu 1998. To povečanje lahko pripišemo povečanju vseh kategorij stroškov dela, od stroškov plač, ki so se v omenjenem letu povečali za 37,0 % glede na leto 1998 in ki so imeli največji odstotek udeležbe v stroških dela, pa do stroškov za socialno varnost in ostalih stroškov dela, ki so se prav tako povečali glede na leto 1998. Prav tako so se v letu 1999 povečali tudi stroški amortizacije za 24,4 %, pojavili pa so se tudi odpisi obratnih sredstev, ki so v letu 1999 znašali slabih 1,2 milijona SIT in jih v letu 1998 sploh ni bilo.

Tabela 13: Obseg in struktura stroškov podjetja Hill International d.o.o. v letih 1998, 1999 in 2000 (v 000 SIT in v %)

STROŠKI	1998	1998	1999	1999	2000	2000	Indeks	Indeks
	Vred.	%	Vred.	%	Vred.	%	I _{99/98}	I _{00/99}
Stroški blaga, mat. in storitev	14716	57,2	25619	59,6	30772	57,7	174,1	120,1
-Stroški materiala	810	3,1	654	1,5	908	1,7	80,7	138,8
-Stroški storitev	13906	54,1	24964	58,0	29864	56,0	179,5	119,6
Stroški dela	10543	41,0	15598	36,3	20450	38,4	147,9	131,1
-Plače	7600	29,6	10411	24,2	13936	26,1	137,0	133,9
-Stroški za soc.varnost	1209	4,7	2141	5,0	2216	4,2	177,1	103,5
-Drugi stroški dela	1734	6,7	3046	7,1	4298	8,1	175,7	141,1
Amortizacija	438	1,7	545	1,2	746	1,4	124,4	136,9
Odpisi obratnih sredstev	0	0	1193	2,8	1075	2,0	-	90,1
Drugi odh. od poslovanja	20	0,1	56	0,1	255	0,5	280,0	455,4
SKUPAJ	25717	100	43011	100	53298	100	167,2	123,9

Vir: Bilance uspeha podjetja Hill International v letih 1998, 1999 in 2000.

V letu 2000 se je ponovilo povečanje celotnih stroškov in tudi vseh drugih kategorij stroškov, le da v zmanjšanem obsegu. Celotni stroški so se povečali za 23,9 % glede na njihovo vrednost v letu 1999, to povečanje pa je bilo zopet v največji meri posledica povečanja stroškov blaga, materiala in storitev, ki so se povečali za 20,1 % glede na prejšnje leto, in povečanja stroškov dela, ki so se povečali za 31,1 % glede na vrednost v letu 1999. V obeh primerih je bilo povišanje zopet posledica povišanja stroškov storitev pri stroških blaga, materiala in storitev na eni strani in povišanja stroškov plač pri stroških dela na drugi strani. Prav tako so se v letu 2000 povišali tudi stroški amortizacije, medtem ko so se odpisi obratnih sredstev zmanjšali za 9,9 % glede na vrednost v letu 1999.

Povečanje stroškov je imelo negativen vpliv na uspešnost poslovanja, vendar je povečanje stroškov seveda povezano z večjim obsegom poslovanja, tako da je potrebno s prejšnjo trditvijo še počakati in kasneje videti, ali so se povečali tudi prihodki. Zelo opazno je tudi, da so se stroški dela v letu 2000 povečali za kar 31,1 % glede na leto 1999, kljub temu, da je imelo podjetje enako število zaposlenih.

5.2. ANALIZA FINANCIRANJA

Če želi biti podjetje poslovno uspešno, mora dobro koordinirati delo med vsemi poslovnimi funkcijami v podjetju. Finančna funkcija je najtesneje povezana z vsemi drugimi poslovnimi funkcijami, saj imajo namreč skoraj vse poslovne odločitve v končni fazi finančne posledice, ki se skupaj izražajo na ravni podjetja. Predmet poslovnih financ se je v preteklosti spreminjal, novejša spoznanja pa ga na splošno delijo na dve vrsti poslovnih odločitev: finančne, ki se nanašajo na pasivno stran bilance stanja oziroma na obveznosti do virov sredstev, in

investicijske, ki se nanašajo na aktivno stran bilance stanja oziroma na sredstva (Mramor, 1993, str. 22-24).

Financiranje lahko opazujemo statično ali dinamično. Pri dinamičnem financiranju nas zanima tok sredstev od financiranja k podjetju v opazovanem obdobju. Pri statičnem financiranju pa nas zanima stanje obveznosti do določenega financerja v določenem trenutku.

Financiranje podjetja delimo na dva velika dela, in sicer:

- aktivno financiranje in
- pasivno financiranje.

Pasivno financiranje se nanaša na nabavljanje finančnih virov oziroma finančnih sredstev. Aktivno financiranje pa pomeni vlaganje finančnih sredstev v druge oblike sredstev podjetja (Pučko, 1997, str. 81).

Pri analizi financiranja se bom v nadaljevanju osredotočil na obseg in strukturo obveznosti do virov sredstev, plačilno sposobnost in finančno stabilnost podjetja Hill International.

5.2.1. Obseg in struktura obveznosti do virov sredstev

Viri sredstev so prikazani na pasivni strani bilance stanja. Delimo jih lahko na kratkoročne in dolgoročne, lastne in tuje. Vložek kapitala, ki izraža lastniško financiranje podjetja in je z vidika podjetja njegova obveznost do lastnikov, predstavlja lastni ali nevračljivi vir poslovnih sredstev, medtem ko druge obveznosti in krediti, pridobljeni od upnikov, predstavljajo tuji ali vračljivi vir sredstev (Pučko, Rozman, 1993, str. 82).

Slovenski računovodski standardi delijo vire sredstev na:

- kapital
- dolgoročne rezervacije
- dolgoročne obveznosti iz poslovanja
- dolgoročne obveznosti iz financiranja
- kratkoročne obveznosti iz poslovanja
- kratkoročne obveznosti iz financiranja
- pasivne časovne razmejitev.

Kapital se naprej deli na osnovni kapital, vplačani presežek kapitala, rezerve, preneseni čisti dobiček ali izgubo prejšnjih let, revalorizacijski popravek kapitala in nerazdeljeni čisti dobiček ali izgubo poslovnega leta (Slovenski računovodski standardi, 1995, str. 121).

V tabeli 14 bom analiziral obseg in strukturo obveznosti do virov sredstev podjetja Hill International ter podal primerjavo s panogo v letu 2000.

Iz tabele 14 je razvidno, da se je vrednost celotne pasive v letu 1999 povečala za kar 106,2 % glede na njeno vrednost v letu 1998, nato pa se je v letu 2000 zmanjšala za 43,1 % glede na njeno vrednost v letu 1999. Povečanje v letu 1999 je bilo predvsem posledica povečanja kratkoročnih obveznosti, ki so se povečale za 127 % glede na njihovo vrednost v letu 1998, in povečanja kapitala, ki se je povečal za 54,3 % glede na vrednost v prejšnjem letu. Zmanjšanje

obveznosti do virov sredstev v letu 2000 glede na leto 1999 pa je bilo posledica zmanjšanja kratkoročnih obveznosti, ki so se v letu 2000 zmanjšale za 60,1 % glede na prejšnje leto, medtem ko se je kapital celo povečal za 36,8 % glede na leto 1999. Povečanje in zmanjšanje kratkoročnih obveznosti pa je bilo predvsem posledica povečanja oziroma zmanjšanja kratkoročnih obveznosti iz poslovanja, saj je imelo podjetje le v letu 1999 tudi kratkoročne obveznosti iz financiranja, katerih delež v kratkoročnih obveznostih je bil majhen. Pasivne časovne omejitve pa so v letu 2000 znašale 0,76 milijonov SIT in so se zmanjšale za 91,7 % glede na njihovo vrednost v letu 1999. Podjetje v obravnavanem obdobju ni imelo dolgoročnih rezervacij in dolgoročnih obveznosti. Spreminjala pa se je tudi struktura obveznosti do virov sredstev, in sicer so v letu 1998 prevladovala kratkoročne obveznosti, katerih odstotek udeležbe v celotnih obveznostih do virov sredstev je znašal 64,7 %, delež kapitala je bil 31,6 % in delež pasivnih časovnih razmejitev 3,7 %. V letu 1999 se je nato delež kratkoročnih obveznosti povečal še za 6,5 odstotnih točk glede na delež v letu 1998, povečal se je tudi delež pasivnih časovnih omejitev v celotni pasivi na 5,2 %, medtem ko se je delež kapitala zmanjšal za 8 odstotnih točk glede na leto 1998 in je v letu 1999 znašal 23,6 %. V letu 2000 pa se je delež kratkoročnih obveznosti v pasivi zmanjšal za kar 28,7 odstotnih točk in je znašal le še 42,5 %, medtem ko se je delež kapitala v pasivi povečal za 33,2 odstotne točke glede na prejšnje leto, tako da je ta delež v letu 2000 znašal že 56,8 %. Delež pasivnih časovnih razmejitev v pasivi je znašal le še minimalnih 0,7 %.

Tabela 14: Obseg in struktura obveznosti do virov sredstev podjetja Hill International d.o.o. v letih 1998, 1999 in 2000 (v 000 SIT in v %)

POSTAVKA	HILL INTERNATIONAL								PANOGA		
	1998	1998	1999	1999	2000	2000	Indeks	Indeks	2000	2000	Indeks
	Vred.	%	Vred.	%	Vred.	%	199/98	100/99	Vred.	%	100/99
Kapital	2710	31,6	4181	23,6	5720	56,8	154,3	136,8	1868854	44,6	135,0
- Osn. kapital	2149	25,0	1990	11,2	1827	18,1	92,6	91,8	462543	11,0	106,4
- Vplač.presežek K	0	0,0	0	0,0	0	0,0	-	-	600	0,0	91,9
- Rezerve	0	0,0	175	1,0	161	1,6	-	92,0	69889	1,7	1524,3
- Pren.č.dob. pr. let	162	1,9	451	2,5	738	7,3	278,4	163,6	594651	14,2	113,5
- Pren.č.izg. prej. let	1243	-20,0	1151	-8,6	0	0	92,6	0,0	10306	-0,2	153,4
- Rev.popravek K	1668	19,4	1607	9,1	1455	14,5	96,3	90,5	350783	8,4	133,7
- Neraz.č.d.posl.leta	452	5,3	1481	8,4	1539	15,3	327,7	103,9	399994	9,5	243,2
Dolg. rezervacije	0	0,0	0	0,0	0	0,0	-	-	57562	1,4	107,6
Dolg. obveznosti	0	0,0	0	0,0	0	0,0	-	-	68768	1,6	141,2
Kratk. obveznosti	5553	64,7	12605	71,2	4279	42,5	227,0	33,9	1692285	40,3	150,3
- Kr.obv. iz posl.	5553	64,7	11020	62,3	4279	42,5	198,5	38,8	1371818	32,7	130,7
- Kr.obv. iz financ.	0	0,0	1585	9,0	0	0,0	-	0,0	320467	7,6	416,7
Pas.čas.razmejitev	321	3,7	915	5,2	76	0,7	285,0	8,3	509549	12,1	152,3
SKUPAJ	8584	100	17701	100	10075	100	206,2	56,9	4196318	100	142,4

Vir: Bilance stanja podjetja Hill International na dan 31.12. v letih 1998, 1999 in 2000 ter Podatki in kazalniki gospodarskih družb RS za leti 1999 in 2000.

V nasprotju s podjetjem se je celotna pasiva panoge v letu 2000 povečala za 42,7 % glede na njeno vrednost v letu 1999 (v podjetju se je približno za enak odstotek zmanjšala). Kapital v panogi je zavzemal manjši delež v pasivi kot v podjetju, in sicer je znašal 44,6 %, kar je za 12,2 odstotne točke manj kot v podjetju. Za razliko od podjetja pa je v panogi prisoten večji delež pasivnih časovnih razmejitev, ki je v letu 2000 znašal 12,1 %, v podjetju pa samo 0,7 %. Delež kratkoročnih obveznosti je bil v panogi skoraj enak kot v podjetju, v panogi pa so bile prisotne tudi dolgoročne rezervacije in dolgoročne obveznosti, vendar so le-te skupaj znašale le 3 % celotne pasive. Pomembna razlika med panogo in podjetjem je bila ta, da so v panogi kratkoročne obveznosti v letu 2000 narasle za 50 % glede na njihovo vrednost v letu 1999, medtem ko so se v podjetju le-te zmanjšale za 60,1 %.

Pri analiziranju virov financiranja poleg ugotavljanja, iz kakšnih virov podjetje nabavlja finančna sredstva, ugotavljamo tudi, kakšna so razmerja med viri, in ocenjujemo ustreznost teh razmerij. Da ugotovimo, kolikšen delež virov predstavljajo lastni viri in kolikšen tuji, računamo stopnjo kapitalizacije, ki nam pove, kolikšen je delež lastnega kapitala v celotnih virih financiranja, ter stopnjo zadolženosti, ki nam pove, kolikšen je delež tujih virov v obveznostih do virov sredstev (Pučko, Rozman, 1993, str. 82).

Delež kapitala v financiranju kaže lastniško financiranje vseh sredstev gospodarske družbe. Večji kot je delež sredstev, financiran s kapitalom, večja je vrednost tega kazalnika, gospodarska družba pa je manj finančno tvegana za upnike in več tveganja nosijo lastniki. Kazalnik je zato zelo pomemben za upnike, ki želijo oceniti, kolikšno je tveganje glede vračil posojil (glavnice in obresti) oziroma kako bi dodelitev dodatnega posojila vplivala na finančno tveganje gospodarske družbe. Lastnike pa zanima finančno tveganje v povezavi z donosnostjo. Praviloma bolj ko je gospodarska družba finančno tvegana za upnike (nižja je vrednost tega kazalnika), višja je donosnost kapitala. Višja vrednost kazalnika pomeni večjo varnost naložb upnikov in stabilnost donosov lastnikov, vendar pa previsoka vrednost tega kazalnika lahko pomeni tudi neracionalno financiranje sredstev z dražjimi viri financiranja (če je obrestna mera za posojila nižja od načrtovanega donosa kapitala). Priporočljiva vrednost stopnje kapitalizacije je vsaj 0,5, stopnja zadolženosti pa naj ne bi presegala te vrednosti (Pučko, 1997, str. 83).

Izračun stopenj kapitalizacije in zadolženosti podjetja Hill International ter primerjavo s panogo prikazujem v tabeli 15, v kateri sem združil posamezne postavke iz tabele 14.

Tabela 15: Stopnja zadolženosti in stopnja kapitalizacije podjetja Hill International d.o.o. v letih 1998, 1999 in 2000 ter primerjava s panogo (v 000 SIT)

Postavka	Hill International					Panoga	
	1998	1999	2000	I99/98	I00/99	2000	I00/99
Lastni viri	2710	4181	5720	154,3	136,8	1868154	135,0
Tuji viri	5874	13520	4355	230,2	32,2	2328164	149,0
Vsi viri	8584	17701	10075	206,2	56,9	4196318	142,4
Stopnja kapitalizacije (v %)	31,6	23,6	56,8	74,7	240,7	44,5	94,7
Stopnja zadolženosti (v %)	68,4	76,4	43,2	111,7	56,5	55,5	104,7

Vir: Bilance stanja podjetja Hill International na dan 31.12. v letih 1998, 1999 in 2000 ter Podatki in kazalniki gospodarskih družb RS za leti 1999 in 2000.

Iz tabele 15 je razvidno, da proučevano podjetje Hill International ne potrjuje splošno veljavnega pravila o 50 % udeležbi lastnih in tujih virov. Podjetje je imelo denimo v letu 1998 le 31,6 % delež lastnih virov in kar 68,4 % delež tujih. V letu 1999 je bil nato položaj še slabši, saj je bil delež lastnih virov še za 8 odstotnih točk nižji in je znašal 23,6 %, delež tujih virov pa kar 76,4 %. V letu 2000 pa se je zgodil velik premik v deležu lastnih in tujih virov. Tako je v tem letu delež lastnih virov znašal že kar 56,8 %, kar je za 32,2 odstotne točke več kot v letu 1999, delež tujih virov pa le 43,2 %. Razlog za takšen premik je treba iskati tudi v prejšnji tabeli, kjer lahko vidimo, da so se kratkoročne obveznosti, ki spadajo med tuje vire, v letu 2000 drastično zmanjšale glede na leto 1999, kar je seveda zmanjšalo tuje vire, kapital pa se je povečal, hkrati pa se je zmanjšala celotna pasiva, kar takoj pomeni večji delež lastnih virov v vseh virih.

V panogi je za razliko od podjetja stopnja kapitalizacije v letu 2000 znašala 44,5 %, kar je za 12,3 odstotne točke manj kot v podjetju, za isto število odstotnih točk pa je večji delež tujih virov.

5.2.2. Plačilna sposobnost

Podjetje je plačilno sposobno, če ima več ali vsaj enako denarja, kot so zapadle obveznosti (Turk, 1989, str. 303). Na plačilno sposobnost vpliva tako denar kot tudi zapadle obveznosti. Plačilna sposobnost je temeljni cilj finančne funkcije.

Plačilno sposobnost lahko podjetje popravi tako, da pospeši obračanje svojih sredstev ali pa jih poveča ob takih obveznostih do virov sredstev, ki ne zapadejo na hitro (Turk, 1989, str. 303).

Ker so sredstva podjetja bolj ali manj oddaljena od denarne oblike, ločimo različne kazalce plačilne sposobnosti. Kazalec trenutne plačilne sposobnosti (kazalec denarne likvidnosti ali hitri koeficient) nam pove, koliko kratkoročnih obveznosti lahko podjetje na določen dan poravnava s svojimi likvidnimi sredstvi, kot so denarna sredstva in kratkoročni vrednostni papirji.

$$\text{Trenutna plačilna sposobnost} = \frac{\text{denarna sredstva} + \text{kratkoročni vrednostni papirji}}{\text{kratkoročne obveznosti}}$$

Kazalec tekoče plačilne sposobnosti (količnik hitrega preizkusa likvidnosti ali pospešeni koeficient) je opredeljen kot razmerje med obratnimi sredstvi, zmanjšanimi z zalogami, in kratkoročnimi obveznostmi.

$$\text{Tekoča plačilna sposobnost} = \frac{\text{obratna sredstva} - \text{zaloge}}{\text{kratkoročne obveznosti}}$$

Kazalec splošne plačilne sposobnosti (količnik obratne likvidnosti ali kratkoročni koeficient) pa je opredeljen kot razmerje med obratnimi sredstvi in kratkoročnimi obveznostmi.

$$\text{Splošna plačilna sposobnost} = \frac{\text{obratna sredstva}}{\text{kratkoročne obveznosti}}$$

Priporočljiva minimalna vrednost prvega kazalca je 0,5, drugega 1 in tretjega 2 (Pučko, 1997, str. 90-91). To pomeni, da bo podjetje ohranilo splošno plačilno sposobnost, če bo obseg obratnih sredstev dvakrat večji od kratkoročnih obveznosti.

V tabeli 16 prikazujem izračun dveh količnikov likvidnosti (ker podjetje nima zalog, je kazalec tekoče plačilne sposobnosti enak kazalcu splošne plačilne sposobnosti), in sicer količnik trenutne plačilne sposobnosti in količnik tekoče plačilne sposobnosti podjetja Hill International. Tu želim opozoriti, da izračunani podatki ne kažejo popolne slike. Za presojanje plačilne sposobnosti podjetja bi potrebovali povprečne podatke in ne podatkov na določen dan. Podjetje je v določenem trenutku lahko likvidno, v drugem pa že nelikvidno, ko mu zapade v plačilo nek večji račun.

Tabela 16: Izračun količnikov statične likvidnosti podjetja Hill International d.o.o. na dan 31.12. v letih 1998, 1999 in 2000 ter primerjava s panogo (v 000 SIT)

Postavka	Hill International					Panoga	
	1998	1999	2000	I99/98	I00/99	2000	I00/99
Obratna sredstva - zaloge	6461	15841	7895	245,2	49,8	1783156	141,2
Den.sred.+ likv.vr.pap.	243	4663	5088	1918,9	109,0	303530	146,1
Kratk. obveznosti	5553	12605	4279	227,0	33,9	1692285	150,3
Količnik pospešene likvidnosti	1,164	1,257	1,845	108,0	146,8	1,054	94,0
Količnik ostrega preizkusa likvidnosti	0,044	0,370	1,189	840,9	321,4	0,179	97,3

Vir: Bilance stanja podjetja Hill International na dan 31.12. v letih 1998, 1999 in 2000 ter Podatki in kazalniki gospodarskih družb RS za leti 1999 in 2000.

Iz tabele 16 je razvidno, da je podjetje v vseh letih doseglo priporočljivo minimalno vrednost količnika pospešene likvidnosti (tj. 1). Največjo vrednost količnika pospešene likvidnosti je podjetje doseglo prav v letu 2000, ko je le-ta znašala 1,845. Omenjeni kazalec je bil najnižji v letu 1998, ko je znašal le 1,164. Ta se je potem v letu 1999 povečal za 8 % in je znašal 1,257. Razlog za to povečanje gre iskati v povečanju obratnih sredstev. Čeprav so se povečale tudi kratkoročne obveznosti, so se obratna sredstva povečala za 45,2 %, kratkoročne obveznosti pa za manj, in sicer 27,0 %. V letu 2000 velja ravno nasprotno. Kazalec pospešene likvidnosti v podjetju se je povečal za 46,8 %, kar je bila posledica zmanjšanja kratkoročnih obveznosti za 66,1 % glede na njihovo vrednost v letu 1999, čeprav so se zmanjšala tudi obratna sredstva, vendar za manj, in sicer za 50,2 % glede na leto 1999. Količnik ostrega preizkusa likvidnosti je le v letu 2000 dosegel minimalno priporočljivo vrednost, ki je 0,5, v letih 1998 in 1999 pa je bil pod to mejo. V letu 2000 je tako znašal 1,189, kar je kar dvakrat več kot je minimalna priporočena vrednost. Njegova vrednost se je zelo naglo povečevala. Tako se je v letu 1999 povečala za kar 740,9 % glede na njegovo vrednost v letu 1998, nato pa še v letu 2000 za 221,4 % glede na vrednost v letu 1999.

V panogi je količnik pospešene likvidnosti prav tako dosegel priporočljivo minimalno vrednost in je znašal nekaj čez 1. V primerjavi z letom prej se je zmanjšal za 6 %, kar nam lahko pove, da je podjetje poslovalo bolj likvidno kot panoga. To potrjuje tudi vrednost količnika ostrega preizkusa likvidnosti, ki je bil leta 2000 skoraj za 3-krat manjši kot njegova minimalna priporočljiva vrednost in je znašal le 0,179. Za razliko od podjetja, kjer se je likvidnost iz leta v leto izboljševala, pa je tudi pri tem kazalcu v panogi zaznati padec glede na leto 1999, saj se je tudi kazalec ostrega preizkusa likvidnosti zmanjšal glede na leto prej, in sicer za 2,7 %.

5.2.3. Finančna stabilnost

Za finančno stabilnost podjetja je pomembno, da so dolgoročno vezana sredstva in obveznosti do njihovih virov medsebojno usklajena. Količnik finančne stabilnosti je opredeljen kot razmerje med dolgoročnimi viri in dolgoročnimi sredstvi. Za smotrno in finančno stabilno poslovanje naj bi bila vrednost tega količnika okoli ena. Vrednosti pod ena pomenijo, da bo podjetje zelo verjetno imelo težave pri ohranjanju svoje likvidnosti, ker del dolgoročnih sredstev financira s kratkoročnimi viri, vrednosti nad ena pa pomenijo, da podjetje del kratkoročnih sredstev financira z dolgoročnimi viri, kar je praviloma nesmotrno, saj so dolgoročni viri ponavadi dražji, onemogočeno pa je tudi izkoriščanje finančnega vzvoda (Pučko, 1997, str. 83). Pomembno je tudi poznavanje finančnega vzvoda, ki je opredeljen kot razmerje med dolgoročnimi in kratkoročnimi obveznostmi na eni ter kapitalom na drugi strani. Večja kot je vrednost tega kazalnika, večja je zadolženost gospodarske družbe. Večja vrednost finančnega vzvoda pomeni v primeru pozitivnega poslovnega izida večji donos na

vloženi kapital, a hkrati tudi večje finančno tveganje tako za upnike gospodarske družbe kakor za lastnike.

Tabela 17: Izračun koeficientov finančne stabilnosti ter finančnega vzvoda podjetja Hill International d.o.o. v letih 1998, 1999 in 2000 ter primerjava s panogo (v 000 SIT)

Postavka	Hill International					Panoga	
	1998	1999	2000	I99/98	I00/99	2000	I00/99
Kapital	2710	4181	5720	154,3	136,8	1868154	135,0
Dolgoročni viri	2710	4181	5720	154,3	136,8	1994484	134,2
Osnovna sredstva	2043	1823	2180	89,2	119,6	1347682	163,2
Dolgoročna sredstva	2123	1860	2180	87,6	117,2	1629665	121,2
Dolgoročne + kratkoročne obveznosti	5553	12605	4279	227,0	33,9	1761053	149,9
Finančni vzvod	2,049	3,015	0,748	147,1	24,8	0,943	111,1
Kapitalska pokritost osnov. sredstev	1,326	2,293	2,624	172,9	114,4	1,386	82,7
Količnik finančne stabilnosti	1,276	2,248	2,624	176,2	116,7	1,224	110,7

Vir: Bilance stanja podjetja Hill International na dan 31.12. v letih 1998, 1999 in 2000 ter Podatki in kazalniki gospodarskih družb RS za leti 1999 in 2000.

Iz tabele 17 je razvidno, da količnik finančne stabilnosti v vseh letih presega vrednost 1, kar pomeni, da podjetje del kratkoročnih sredstev financira z dolgoročnimi, to pa je seveda dražje. Najvišjo vrednost je ta kazalec dosegel prav v letu 2000, ko je znašal kar 2,624 in je bil za 16,7 % višji kot leta 1999 ter za 105,6 % višji kot leta 1998. V letu 2000 je tako kazalec finančnega vzvoda padel pod 1 in je znašal 0,748, kar je bilo kar za 75,2 % manj kot v letu 1999. V primerjavi s panogo je bil količnik finančne stabilnosti mnogo višji, kar za 114,4 %. Prav tako je bil v panogi višji koeficient finančnega vzvoda, in sicer za 26,1 %. Tu lahko ugotovim, da je panoga poslovala bistveno bolj racionalno, saj je podjetje velik del svojih kratkoročnih sredstev financiralo z dolgoročnimi viri, kar je bistveno dražje, prav tako pa ni izkoriščalo finančnega vzvoda. To je pomenilo negativen vpliv na poslovno uspešnost.

S tem zaključujem poglavje o analizi poslovnih funkcij podjetja Hill International. Diplomsko delo nadaljujem s poglavjem o analizi poslovnega uspeha.

6. ANALIZA POSLOVNEGA USPEHA

Vsak ekonomski subjekt pri svojem delovanju teži k uspešnemu poslovanju, le-tega pa doseže takrat, kadar doseže zastavljene cilje. Pri opredeljevanju poslovnega uspeha moramo izhajati iz cilja gospodarjenja, tega pa podjetjem v tržnem gospodarstvu predstavlja predvsem dobiček (Tekavčič, 1995, str. 68).

Podjetje izraža uspeh poslovanja s poslovnim izidom, ki ga opredeljuje kot razliko med prihodki in odhodki določenega obračunskega obdobja. Poslovni izid je prikazan v bilanci uspeha, ki se izkazuje za obdobje poslovnega leta, ki je ponavadi koledarsko. Teoretična pravilna dolžina poslovnega obdobja, za katero ugotavljamo poslovni uspeh, bi bila tista, ki se ujema s celotno življenjsko dobo podjetja. Samo v tem obdobju bi razlika med končno vrednostjo lastnega kapitala in začetno vloženo vrednostjo tega kapitala natančno pokazala stvarni ekonomski uspeh podjetja. Računovodsko izkazan poslovni uspeh pa se nanaša praviloma na krajše obdobje, v katerem je nemogoče povsem pravilno ugotoviti stvarni ekonomski uspeh poslovanja (Pučko, 1995, str. 64).

Tu moram opozoriti, da podjetje Hill International d.o.o. spada med majhne gospodarske družbe, ki imajo poslovno leto enako koledarskemu, in ni zavezano k reviziji letnih

računovodskih izkazov. Računovodsko poročanje v takšnih podjetjih je mnogokrat le posledica zahtev davčnih služb, ne pa potrebe ali želje posloводства po njem (Pučko, 1995, str. 70). Računovodski izkazi takšnih podjetij torej ne prikazujejo stvarnega ekonomskega uspeha. Zaradi navedenega bom torej upošteval računovodsko izkazan poslovni uspeh podjetja.

V nadaljevanju bom analiziral poslovni uspeh podjetja Hill International d.o.o. v letu 2000 na podlagi analize prihodkov, analize odhodkov in analize poslovnega izida v omenjenem letu.

6.1. ANALIZA PRIHODKOV

S prihodki razumemo celotno vrednost, ki jo podjetje ustvari s svojim poslovanjem v določenem obdobju. Opredeljeni so s prodajno vrednostjo prodanih količin, zajemajo pa tudi nekatere izredne postavke, ki prav tako pripomorejo k povečanju poslovnega izida (Turk, Melavc, 1994, str. 71).

Prihodke lahko razčlenimo na:

- redne prihodke, ki jih lahko naprej razdelimo na prihodke od poslovanja in prihodke od financiranja, in
- izredne prihodke.

Prihodke od poslovanja sestavljajo prodajne vrednosti prodanih proizvodov oziroma trgovskega blaga in materiala ter opravljenih storitev v obračunskem obdobju. Merijo se na podlagi prodajnih cen, navedenih v računih in drugih listinah. Cene so zmanjšane za popuste, odobrene ob prodaji ali kasneje. K prihodkom od poslovanja prištevamo tudi prihodke od subvencij, dotacij, regresov, kompenzacij, premij, če se nanašajo na prodane količine in njihove stroške. Prihodke od poslovanja razčlenjujemo na prihodke od prodaje lastnih poslovnih učinkov (proizvodov in storitev) in prihodke od prodaje trgovskega blaga in materiala.

Prihodki od financiranja se pojavijo v zvezi z dolgoročnimi in kratkoročnimi naložbami. Prihodke od financiranja sestavljajo dobljene obresti in dividende ali drugi deleži iz dobička drugih podjetij (Slovenski računovodski standardi, 1995, str. 93). Med drugimi prihodki od financiranja je tudi znesek pozitivnih tečajnih razlik pri kratkoročnih terjatvah iz poslovanja ter revalorizacijski presežek.

Izredne prihodke sestavljajo neobičajne postavke in postavke iz preteklih obračunskih obdobj, ki v obračunskem obdobju povečujejo celotni poslovni izid nad tistega, ki izhaja iz rednega delovanja podjetja (Slovenski računovodski standardi, 1995, str. 93). Mednje uvrščamo dobiček od prodaje osnovnih sredstev in morebitne popisne presežke pri njih, dotacije, subvencije in podobno.

V tabeli 18 analiziram obseg in strukturo prihodkov podjetja Hill International ter podajam primerjavo s panogo.

Tabela 18: Obseg in struktura prihodkov podjetja Hill International d.o.o. v letih 1998, 1999 in 2000 ter primerjava s panogo (v 000 SIT in v %)

Prihodki	Hill International								Panoga		
	1998	1998	1999	1999	2000	2000	Indeks	Indeks	2000	2000	Indeks
							s	s			s

	Vred.	%	Vred.	%	Vred.	%	I99/98	I00/99	Vred.	%	I00/99
Prihodki od posl.	26781	99,3	45201	98,9	55157	98,6	168,8	122,0	7219318	95,5	54,2
Prihodki od fin.	172	0,6	470	1,0	579	1,0	273,3	123,2	106440	1,4	114,0
Izredni prihodki	12	0,1	14	0,1	239	0,4	116,7	1707,1	237630	3,1	161,0
Skupaj	26965	100	45685	100	55975	100	169,4	122,5	7563388	100	55,8

Vir: Bilance uspeha podjetja Hill International v letih 1998, 1999 in 2000 ter Podatki in kazalniki gospodarskih družb RS za leti 1999 in 2000.

Iz tabele 18 je razvidno, da so prihodki podjetja v celotnem proučevanem obdobju naraščali. Njihova najvišja vrednost je tako v letu 2000 znašala slabih 56 milijonov SIT, kar je bilo za 22,5 % več glede na njihovo vrednost v letu 1999 in za 107,6 % več kot v letu 1998. Največji delež v celotnih prihodkih so imeli prihodki iz poslovanja, ki so leta 2000 znašali kar 98,6 % celotnih prihodkov, kar je bilo za 0,3 odstotne točke manj kot v letu 1999 in za 0,7 odstotnih točk manj kot v letu 1998. Vrednostno so se prihodki iz poslovanja v letu 1999 povečali za 68,8 % glede na njihovo vrednost v letu 1998, nato pa so se v letu 2000 povečali še za 22 % glede na njihovo vrednost v letu 1999. V tem povečanju gre tudi iskati vzroke za povečanje celotnih prihodkov podjetja skozi obravnavano obdobje, saj so poslovni prihodki predstavljali skoraj vse prihodke podjetja. Prihodki iz financiranja so se v letu 1999 prav tako povečali glede na leto 1998, in sicer za 173,3 %, nato pa so se povečali tudi v letu 2000, in sicer za 23,2 % glede na vrednost v letu 1999. Povečevali so se tudi izredni prihodki. Vendar niti povečanje prihodkov iz financiranja niti povečanje izrednih prihodkov ni preveč vplivalo na spremembo celotnih prihodkov, saj so oboji predstavljali zanemarljiv delež prihodkov v podjetju. Povečanje prihodkov v podjetju je seveda pozitivno vplivalo na uspešnost podjetja.

Ob pogledu na delež posameznih prihodkov v celotnih prihodkih v panogi v letu 2000 tudi tu opazimo, da večino prihodkov predstavljajo prihodki iz poslovanja, ki zajemajo kar 95,5 % celotnih prihodkov v panogi, kar je za 3,1 odstotne točke manj kot delež v podjetju. Razlika pa je v tem, da so se v letu 2000 celotni prihodki v panogi zmanjšali za 44,2 % glede na njihovo vrednost v letu 1999, in to kljub vstopu novih podjetij v panogo, medtem ko so se prihodki v podjetju povečali. Razlog za to zmanjšanje prihodkov v panogi je predvsem zmanjšanje prihodkov iz poslovanja, ki so se zmanjšali za 45,8 % glede na leto 1999, medtem ko so se prihodki iz financiranja in izredni prihodki povečali, vendar zaradi nizkega deleža v celotnih prihodkih niso bistveno vplivali na spremembo celotnih prihodkov v panogi.

6.2. ANALIZA ODHODKOV

Odhodki so nasprotje prihodkov in z njimi oblikujemo poslovni izid v določenem obračunskem obdobju. Odhodki se lahko razčlenijo na:

- redne odhodke, ki jih naprej razčlenimo na odhodke od poslovanja in odhodke od financiranja, in
- izredne odhodke.

Odhodke od poslovanja delimo po funkcionalnih skupinah na proizvodjalne stroške prodanih količin, splošne stroške uprave, splošne stroške prodaje in neposredne splošne stroške. Obravnavamo pa jih lahko tudi kot vsoto stroškov v obdobju, ki jo povečamo za stroške v začetni zalogi proizvodov in nedokončane proizvodnje ter zmanjšamo za stroške v končni zalogi proizvodov in nedokončane proizvodnje.

Odhodke od financiranja sestavljajo stroški obresti, dani kasakonti, stroški odpisov dolgoročnih in kratkoročnih finančnih naložb, negativne tečajne razlike v razmerah, ko ni domače inflacije, in druge postavke, med katerimi je najpomembnejše pokritje revalorizacijskega primanjkljaja (Slovenski računovodski standardi, 1995, str. 88).

Med izredne odhodke so vključene neobičajne postavke in postavke iz preteklih obračunskih obdobj, nadalje znesek izgube iz prejšnjih let, ki ga namerava podjetje poravnati v obračunskem obdobju. Kot izredni odhodek lahko podjetje izkazuje oblikovanje rezervacij za kritje izgube.

V tabeli 19 analiziram obseg in strukturo odhodkov podjetja Hill International ter podajam primerjavo s panogo.

Tabela 19: Obseg in struktura odhodkov podjetja Hill International v letih 1998, 1999 in 2000 ter primerjava s panogo (v 000 SIT in v %)

Odhodki	Hill International								Panoga		
	1998	1998	1999	1999	2000	2000	Indeks	Indeks	2000	2000	Indeks
	Vred.	%	Vred.	%	Vred.	%	I99/98	I00/99	Vred.	%	I00/99
Odhodki od posl.	25717	97,3	43011	98,3	53298	98,6	167,2	123,9	6967984	98,4	52,7
Odhodki od fin.	207	0,8	384	0,9	727	1,3	185,5	189,3	72986	1,0	81,3
Izredni odhodki	511	1,9	367	0,8	33	0,1	71,8	9,0	40772	0,6	159,9
Skupaj	26435	100	43762	100	54058	100	165,5	123,5	7081742	100	53,1

Vir: Bilance uspeha podjetja Hill International v letih 1998, 1999 in 2000 ter Podatki in kazalniki gospodarskih družb RS za leti 1999 in 2000.

Iz tabele 19 je razvidno, da so odhodki podjetja v celotnem proučevanem obdobju naraščali. Njihova najvišja vrednost je tako v letu 2000 znašala malo čez 54 milijonov SIT, kar je bilo za 23,5 % več glede na njihovo vrednost v letu 1999 in za 104,5 % več kot v letu 1998. Največji delež v celotnih odhodkih so imeli odhodki iz poslovanja, ki so leta 2000 znašali kar 98,6 % celotnih odhodkov v podjetju, kar je bilo za 0,3 odstotne točke več kot v letu 1999 in za 1,3 odstotne točke več kot v letu 1998. Vrednostno so se odhodki iz poslovanja v letu 1999 povečali za 67,2 % glede na njihovo vrednost v letu 1998, nato pa so se v letu 2000 povečali še za 23,9 % glede na njihovo vrednost v letu 1999. V tem povečanju gre tudi iskati vzroke za povečanje celotnih odhodkov podjetja skozi obravnavano obdobje, saj so poslovni odhodki predstavljali skoraj vse odhodke podjetja. Odhodki iz financiranja so se v letu 1999 prav tako povečali glede na leto 1998, in sicer za 85,5 %, nato pa so se povečali tudi v letu 2000, in sicer za 89,3 % glede na vrednost v letu 1999. Zmanjševali pa so se izredni odhodki, ki so se v letu 1999 zmanjšali za 28,2 % glede na leto 1998, nato pa še v letu 2000 za kar 91 % glede na leto 1999 in so tako znašali le še približno 33 tisoč SIT ali 0,1 % celotnih odhodkov podjetja. Vendar niti povečanje odhodkov iz financiranja niti zmanjšanje izrednih odhodkov nista imela prevelikega vpliva na spremembo celotnih odhodkov, saj so oboji predstavljali zanemarljiv delež odhodkov v podjetju. Povečanje odhodkov v podjetju je negativno vplivalo na uspešnost podjetja, vendar smo prej pri analizi prihodkov ugotovili, da so se tudi ti povečali, tako da je povečanje prihodkov in odhodkov logična posledica povečanja obsega poslovanja.

Ob pogledu na delež posameznih odhodkov v celotnih odhodkih v panogi v letu 2000 tudi tu opazimo, da veliko večino odhodkov predstavljajo odhodki iz poslovanja, ki zajemajo kar 98,4

% celotnih odhodkov v panogi, kar je za 0,2 odstotne točke manj kot delež v podjetju. Razlika pa je v tem, da so se v letu 2000 celotni odhodki v panogi zmanjšali za 46,9 % glede na njihovo vrednost v letu 1999, in to kljub vstopu novih podjetij v panogo, medtem ko so se odhodki v podjetju povečali. Razlog za to zmanjšanje odhodkov v panogi je predvsem zmanjšanje odhodkov iz poslovanja, ki so se zmanjšali za 47,3 % glede na leto 1999, medtem ko so se odhodki iz financiranja zmanjšali za 18,7 %, izredni odhodki pa so se povečali za 59,9 %, vendar zaradi nizkega deleža v celotnih odhodkih niti eni niti drugi niso bistveno vplivali na spremembo celotnih odhodkov v panogi.

Ker sem z delnimi analizami prihodkov in odhodkov v podjetju ugotovil, da so se oboji povečevali, bom v nadaljevanju analiziral poslovni izid podjetja in s tem ugotovil, katero povečanje je bolj vplivalo na uspešnost podjetja.

6.3. ANALIZA POSLOVNEGA IZIDA

Poslovni izid uvrščamo med temeljne določljivke uspešnosti poslovanja podjetja. Je ena najpomembnejših ekonomskih kategorij, s katerimi merimo uspešnost poslovanja podjetij. Prav na njem temelji večina kazalnikov, s katerimi nadalje osvetljujemo uspešnost podjetij (Kavčič, 1995, str. 54). Poslovni izid je razlika med prihodki in odhodki v določenem obdobju. Poslovni izid lahko ugotavljamo za podjetje kot celoto, za posamezne dele podjetja, pri posameznih proizvodih, na posameznih trgih in tako dalje. Obstajajo temeljne in druge vrste poslovnega izida podjetja. Temeljne vrste poslovnega izida so dobiček, čisti dobiček in izguba (Slovenski računovodski standardi, 1995, str. 98).

O dobičku govorimo, če je razlika med prihodki in odhodki pozitivna. Lahko ga razčlenimo na dobiček iz poslovanja, dobiček iz financiranja, dobiček iz rednega delovanja in izredni dobiček.

Čisti dobiček je dobiček, zmanjšan za davke iz dobička. Čisti dobiček pripada le podjetju in je predmet delitve na podlagi kapitala. Lastniki lahko del čistega dobička namenijo zaposlenim, potem za povečanje osnovnega kapitala podjetja, za vlagatelje v obliki dividend, za oblikovanje oziroma povečanje rezerv, za pokrivanje izgub iz prejšnjih let ali pa ga pustijo kot nerazporejeni dobiček.

Izguba je negativni poslovni izid in pomeni primanjkljaj prihodkov v primerjavi z odhodki v proučevanem obdobju. Poravnavamo jo s prihodki v naslednjih letih, z nerazdeljenim čistim dobičkom in rezervami ter z osnovnim kapitalom.

Dobiček podjetja obstaja zaradi treh pomembnih razlogov, kot so inovacija, tveganje in monopolni položaj oziroma nepopolna konkurenca na trgih. Dobiček je lahko posledica uspešne inovacije ali nagrada za tveganje ali pa je posledica nepopolne konkurence. V primeru oligopolne ali monopolne strukture trga imajo udeleženci možnost vplivanja na ceno s svojo ponudbo in na ta način možnost pridobivanja dobička (Mansfield, 1993, str. 12-13).

Iz tabele 20 je razvidno, da se je čisti dobiček podjetja skozi celotno proučevano obdobje povečeval. Najvišjo vrednost je dosegel leta 2000, in sicer dobrih 1,5 milijonov SIT, kar je bilo za 3,9 % več kot v letu 1999 in za kar 247,4 % več kot v letu 1998. Veliko povečanje čistega dobička je bilo že v letu 1999, ko se je ta povečal za 234,3 % glede na njegovo vrednost v letu 1998. Ker v podjetju skoraj ves delež v prihodkih oziroma odhodkih predstavljajo prihodki oziroma odhodki iz poslovanja, je seveda logično, da prav dobiček iz poslovanja najbolj vpliva

na višino čistega dobička. Dobiček iz poslovanja se je v letu 1999 povečal za 105,8 % glede na njegovo vrednost v letu 1998, medtem ko se je v letu 2000 celo zmanjšal za 15,1 % glede na leto 1999. Povečanje čistega dobička v letu 1999 za kar 234,3 % pa je v določeni meri tudi posledica dobička iz financiranja, ki je v letu 1999 znašal približno 86 tisoč SIT, medtem ko je v letu prej podjetje izkazovalo izgubo iz financiranja v vrednosti približno 35 tisoč SIT. Prav tako se je v letu 1999 za 29,3 % zmanjšala izguba, ki je bila izkazana kot presežek izrednih odhodkov nad izrednimi prihodki. Omenil sem že, da se je dobiček iz poslovanja v letu 2000 zmanjšal glede na leto 1999, pa vendar se je čisti dobiček povečal. To je posledica predvsem presežka izrednih prihodkov nad izrednimi odhodki, ki je znašal približno 206 tisoč SIT, medtem ko so bili v letu 1999 izredni odhodki mnogo višji od izrednih prihodkov. Vrednostna sprememba izrednega dobička je znašala kar dobrih 0,5 milijonov SIT, kar je odtehtalo tudi spremembo dobička iz financiranja, ki se je v letu 2000 celo spremenil v izgubo v višini približno 148 tisoč SIT. Zaradi vseh teh razlogov je bil celotni dobiček v letu 2000 skoraj enak tistemu v letu 1999, manjši je bil le za 0,3 %, vendar je podjetje plačalo bistveno manj davka iz dobička, kar je privedlo do tega, da se je na koncu čisti dobiček glede na leto 1999 povečal. Vse to pripelje do ugotovitve, da je povečanje čistega dobička v podjetju pozitivno vplivalo na uspešnost poslovanja podjetja.

Tabela 20: Izračun dobička podjetja Hill International d.o.o. v letih 1998, 1999 in 2000 ter primerjava s panogo (v 000 SIT in v %)

Postavka	Hill International					Panoga	
	1998	1999	2000	Indeks	Indeks	2000	Indeks
	Vred.	Vred.	Vred.	I99/98	I00/99	Vred.	I00/99
Skupaj prihodki	26965	45685	55975	169,4	122,5	7563388	55,8
Skupaj odhodki	26435	43762	54058	165,5	123,5	7081742	53,1
Dobiček iz posl.	1064	2190	1859	205,8	84,9	251334	265,8
Dobiček iz fin.	- 35	86	- 148	-	-	33454	933,4
Izredni dobiček	- 499	- 353	206	70,7	-	196858	161,2
Celotni dobiček	530	1923	1917	362,8	99,7	481646	218,7
Davek iz dobička	87	442	378	508,0	85,5	72407	156,8
Čisti dobiček	443	1481	1539	334,3	103,9	409239	235,1

Vir: Bilance uspeha podjetja Hill International v letih 1998, 1999 in 2000 ter Podatki in kazalniki gospodarskih družb RS za leti 1999 in 2000.

Kot smo opazili pri analizah prihodkov in odhodkov v panogi, so se tu oboji zmanjšali glede na leto 1999. Čisti dobiček v panogi pa se je v letu 2000 povečal kar za 135,1 % glede na njegovo vrednost v letu 1999. To je predvsem posledica povečanja dobička iz poslovanja v panogi, ki se je povečal za 165,8 % glede na leto 1999. Prav tako se je ogromno povečal tudi dobiček iz financiranja v panogi, in sicer kar za 833,4 %. Povečal se je tudi izredni dobiček, vendar zaradi zanemarljivega deleža izrednih prihodkov in izrednih odhodkov v celotnih prihodkih oziroma odhodkih panoge to povečanje ni bistveno vplivalo na spremembo celotnega dobička v panogi, ki se je v letu 2000 povečal za 118,7 % glede na leto prej. Razlika s podjetjem je ta, da panoga nima izgube iz financiranja.

Pri proučevanju obsega in strukture poslovnega izida nas zanima tudi njegova delitev. Čisti dobiček, ki ga podjetje ustvari v poslovnem obdobju, delimo na rezerve in na del, ki bo izplačan lastnikom in zaposlenim, če tako določa statut podjetja.

Izkaz uporabe čistega dobička podjetja Hill International d.o.o. analiziram v tabeli 21.

Tabela 21: Izkaz uporabe čistega dobička podjetja Hill International d.o.o. v letih 1998, 1999 in 2000 (v 000 SIT in v %)

Postavka	1998	1998	1999	1999	2000	2000	Indeks	Indeks
	Vred.	%	Vred.	%	Vred.	%	I99/98	I00/99
I. Nerazdeljeni čisti dobiček iz prejšnjih let	780	63,8	670	31,1	1976	56,2	85,9	294,9
II. Čisti dobiček poslovnega leta	443	36,2	1481	68,9	1539	43,8	334,3	103,9
III. Skupaj čisti dobiček za delitev	1223	100	2151	100	3515	100	175,9	163,4
1. Del čistega dobička, razpor. za rezerve	0	0,0	175	8,1	0	0,0	-	0,0
2. Del č.dob., razp. za izplačilo deležev v dobičku	0	0,0	0	0,0	0	0,0	-	-
2.1. - lastnikom	0	0,0	0	0,0	0	0,0	-	-
2.2. - delavcem	0	0,0	0	0,0	0	0,0	-	-
3. Del čistega dobička za nagrade poslovodstvu	0	0,0	0	0,0	0	0,0	-	-
4. Del čist.dob., razp. na druge sestavine kapitala	620	50,7	0	0,0	1238	35,2	0,0	-
5. Nerazporejeni čisti dobiček	603	49,3	1976	91,9	2277	64,8	327,7	115,2

Vir: Izkazi uporabe čistega dobička podjetja Hill International v letih 1998, 1999 in 2000.

Iz tabele 21 je razvidno, da v podjetju večina dobička ostane nerazporejenega. V letu 1999 je podjetje 8,1 % čistega dobička, ki je bil na razpolago za delitev, namenilo za rezerve, ostalih 91,9 % čistega dobička pa je ostalo nerazporejenega. V letu 2000 se je ta delež zmanjšal za 27,1 odstotne točke, tako da je 64,8 % čistega dobička za delitev ostalo nerazporejenega, 35,2 % pa je bilo razporejeno na druge sestavine kapitala.

Podjetja zaradi nižjih davčnih zneskov poizkušajo računovodsko prikazati čim manjši celotni dobiček, ki je potem davčna osnova. Problem v mojem primeru je tudi, da podjetje spada med majhna podjetja, za katere ni obvezna revizija računovodskih izkazov, zato je mogoče dobiček še lažje računovodsko prirediti. Pri podjetju Hill International morda lahko opazim, da je odpisanost osnovnih sredstev že čez 50 %, kar bi mogoče dalo slutiti, da podjetje s pomočjo amortizacije zmanjšuje celotni dobiček. Rezerve so v kapitalu zastopane v približno enakem deležu kot v panogi, tako da tu ni videti razlik. Podjetje prav tako nima izkazanega prenosa sredstev k podjetju na Dunaju, saj deluje kot samostojna enota, tako da je tu tudi težko govoriti o skrivanju dobička.

Da dobimo popolno sliko o uspešnosti poslovanja podjetja Hill International, je potrebno opraviti tudi analizo uspešnosti poslovanja podjetja s kazalci, kot so donosnost, ekonomičnost in produktivnost. To bom napravil v naslednjem poglavju, na koncu katerega bom prišel do končnih ugotovitev o poslovanju podjetja Hill International v letu 2000.

7. ANALIZA USPEŠNOSTI POSLOVANJA

Uspešnost poslovanja nam pove, kako se uresničuje temeljno načelo gospodarjenja. Tega lahko izrazimo na dva načina:

- doseči dani rezultat z minimalno možno uporabo sredstev ali
- z danimi sredstvi doseči maksimalni možni rezultat.

S splošno veljavnim gospodarskim načelom merimo uspeh doseženega gospodarjenja - pravimo mu mera uspešnosti gospodarjenja. Opredelitev mere uspešnosti se glasi:

cilj gospodarjenja

Uspešnost gospodarjenja = -----

sredstva za doseganje cilja

Mera uspešnosti gospodarjenja izraža uspešnost gospodarjenja, ki smo jo že dosegli. Če pa navedeno razmerje uporabljamo za usmerjanje tekočega ali prihodnjega gospodarjenja, govorimo o načelu gospodarjenja (Lipovec, 1983, str. 106).

Razvoj mere uspešnosti gospodarjenja lahko začnemo z naravnim gospodarstvom. V naravnem gospodarstvu proizvajalci dobrine, ki jih proizvedejo, tudi porabijo. Proizvajalci so bolj uspešni, če z enakim delom ali v enakem času proizvedejo večjo količino proizvodov, ali pa v čim krajšem času s čim manj dela proizvedejo določeno količino proizvodov. Ta odnos imenujemo produktivnost dela.

Z razvojem gospodarstva pa ljudje ne proizvajajo več vseh dobrin za zadovoljitev svojih potreb. To pripelje do menjave. Izdelke, ki so namenjeni menjavi, imenujemo blago, gospodarstvo pa blagovno gospodarstvo. V blagovnem gospodarstvu blago na trgu dobi določeno vrednost, ki se jo primerja s stroški. Ta odnos se imenuje ekonomičnost .

Nadaljnji razvoj gospodarstva pripelje do naslednje stopnje, ki jo imenujemo razvito blagovno gospodarstvo. Cilj gospodarjenja, lastnina in upravljanje so med seboj tesno povezani. V okviru te ravni gospodarjenja se kot mera uspešnosti pojavi rentabilnost.

Pri ugotavljanju uspešnosti poslovanja nas ne zanima absolutna velikost rezultata. Zanima nas rezultat poslovanja v primerjavi s sredstvi, potrebnimi za njegovo doseganje, saj so podjetja različno velika in enak dobiček pri velikem in majhnem podjetju pomeni sicer enak uspeh, ne pa tudi enake uspešnosti (Pučko, Rozman, 1993, str. 248). Mero uspešnosti poslovanja zato lahko razumemo kot odnos med rezultatom in sredstvi, pri čemer rezultat v števcu predstavlja merjeno količino, sredstva v imenovalcu pa so merilo rezultata. Takšna opredelitev poslovne uspešnosti je zelo široka, saj tako rezultat poslovanja kot tudi sredstva, potrebna za njegovo doseganje, lahko izrazimo na več načinov. To pa je tudi razlog, da danes mero uspešnosti izrazimo s kazalcem donosnosti, za katerega poznamo več različic. Donosnost je torej osnovna mera uspešnosti poslovanja, delni izrazi (faktorji uspešnosti poslovanja) pa so še drugi. Med njim sta najbolj znana ekonomičnost in produktivnost dela. Na tem mestu želimo opozoriti, da imajo delne mere uspešnosti poslovanja (npr. ekonomičnost) kot pokazatelji uspešnosti poslovanja (angl. indicators of performance) nekaj pomanjkljivosti, ki se kažejo v tem, da ne upoštevajo rizika, ne upoštevajo časovnega zaporeda denarnih tokov in ne dajejo usmernikov za primerjavo (Ross, Westerfield, Jaffe, 1993, str. 44-48).

7.1. DONOSNOST

V razvitem tržnem gospodarstvu je temeljna mera uspešnosti podjetja donosnost njegovega poslovanja. Rentabilnost je najširši kriterij ugotavljanja uspešnosti poslovanja, po katerem se ravna podjetje kot celota. Opredeljena je kot razmerje med doseženim dobičkom v nekem obdobju in za poslovanje potrebnim kapitalom. To je opredelitev donosnosti z vidika lastnika, medtem ko je z vidika podjetja kot celote ustreznejši izračun donosnosti sredstev, ki je opredeljena kot razmerje med dobičkom in povprečno vloženimi vsemi poslovnimi sredstvi (Tekavčič, 1995, str. 72).

Tuja literatura poleg teh dveh kazalcev navaja še vrsto drugih, kot so donos na delnico, donosnost prodaje, razmerje med tržno ceno delnice in lastnim kapitalom in podobno (Ross, Westerfield, Jaffe, 1993, str. 45-46), vendar so večinoma uporabni le v podjetjih z delniško lastnino in jih zato v mojem primeru ne morem uporabiti.

Donosnost bom torej računal na dva načina:

- kot razmerje med čistim dobičkom in povprečno vrednostjo kapitala in
- kot razmerje med celotnim dobičkom in povprečno vrednostjo sredstev.

Izračun donosnosti kapitala in sredstev podjetja Hill International ter primerjavo s panogo analiziram v tabeli 22.

Tabela 22: Izračun donosnosti kapitala in sredstev podjetja Hill International d.o.o. v letih 1998, 1999 in 2000 ter primerjava s panogo

Postavka	Hill International					Panoga
	1998	1999	2000	I99/98	I00/99	2000
1. Čisti dobiček (v 000 SIT)	443	1481	1539	334,3	103,9	409239
2. Celotni dobiček (v 000 SIT)	530	1923	1917	362,8	99,7	481646
3. Povprečna vrednost kapitala (v 000 SIT)	2446	3446	4951	140,9	143,7	1626201
4. Povprečna vrednost sredstev (v 000 SIT)	8075	13143	13888	162,8	105,7	3571793
5. Donosnost kapitala (1/3)	0,181	0,430	0,311	237,6	72,3	0,252
6. Donosnost sredstev (2/4)	0,066	0,146	0,138	221,2	94,5	0,135

Vir: Bilance stanja podjetja Hill International v letih 1998, 1999 in 2000, Bilance uspeha podjetja Hill International v letih 1998, 1999 in 2000 ter Podatki in kazalniki gospodarskih družb RS za leti 1999 in 2000.

Iz tabele 22 je razvidno, da sta bila tako donosnost kapitala kot tudi donosnost sredstev najvišja v letu 1999, ko je donosnost kapitala znašala 43 %, donosnost sredstev pa 14,6 %. Donosnost kapitala se je v letu 1999 povečala za 137,6 % glede na leto 1998, v letu 2000 pa se je nato zmanjšala za 27,7 % glede na leto 1999. Donosnost sredstev pa se je v letu 1999 najprej povečala za 121,2 % glede na leto 1998, nato pa se je v letu 2000 zmanjšala za 5,5 % glede na leto 1999. Razlog za veliko povečanje donosnosti kapitala in donosnosti sredstev v letu 1999 je treba iskati v ogromnem povečanju čistega dobička (234,3 %) oziroma celotnega dobička (262,8 %), čeprav sta se povečali povprečna vrednost kapitala in povprečna vrednost sredstev, vendar bistveno manj, in sicer prva za 40,9 %, druga pa za 62,8 %. Zmanjšanje donosnosti kapitala in donosnosti sredstev v letu 2000 pa je posledica povečanja povprečne vrednosti kapitala (za 43,7 %) in povečanja povprečne vrednosti sredstev (za 5,7 %), medtem ko se je čisti dobiček povečal le za 3,9 %, celotni dobiček pa je bil celo za 0,3 % manjši kot v letu 1999.

Kljub padcu tako donosnosti kapitala kot donosnosti sredstev v letu 2000 pa sta obe še vedno večji od donosnosti kapitala in sredstev v panogi. Donosnost kapitala v podjetju je za 23,4 % večja kakor donosnost kapitala v panogi, donosnost sredstev pa je večja za 2,2 %. Iz tega lahko sklepam, da je podjetje v letu 2000 poslovalo uspešno.

7.2. EKONOMIČNOST

Ekonomičnost je eden izmed tistih kazalcev, za katere je mogoče najti eksplicitno povezavo s kazalci donosnosti, in ravno zato sodi v širšem smislu med kazalce uspešnosti (Pučko, 1997, str. 97-98). Ekonomičnost opredelimo kot načelo doseganja čim večjega produkta z danimi stroški ali doseganje danega produkta s čim manjšimi stroški. Opredeljena je z razmerjem med ustvarjenimi poslovnimi učinki in porabo vseh prvin poslovnega procesa. Vrednostno izraženi potroški prvin poslovnega procesa so stroški in jih je mogoče izraziti enotno, medtem ko je s

količino poslovnih učinkov drugače. Če se podjetje ne ukvarja z istovrstno dejavnostjo, ima na razpolago več možnosti:

- da preračuna dejanske količine na količine v pogojnih enotah,
- da izrazi dejanske količine s stalnimi lastnimi cenami ali
- da izrazi dejanske količine z dejanskimi prodajnimi cenami.

Izmed teh možnosti za izražanje poslovnih učinkov podjetja običajno izberejo dejanske prodajne cene. Te poznamo samo za že prodane proizvode, zato moramo temu primerno tudi v imenovalcu zajeti le stroške prodanih proizvodov, torej odhodke. V praksi zato ekonomičnost izračunavamo z obrazcem, ki ima v števcu prihodke, v imenovalcu pa odhodke.

$$E = \frac{\text{prihodki}}{\text{odhodki}}$$

Na ravni podjetja kot celote kaže spremljati in ocenjevati ekonomičnost poslovanja predvsem s tremi količniki ekonomičnosti. Prvi količnik ekonomičnosti je izračunan kot razmerje med celotnimi prihodki in celotnimi odhodki, drugi količnik ekonomičnosti je izračunan kot razmerje med rednimi prihodki in rednimi odhodki, tretji količnik ekonomičnosti pa je izračunan kot razmerje med poslovnimi prihodki in poslovnimi odhodki.

Izračun teh količnikov prikazujem v tabeli 23.

Tabela 23: Izračun količnikov ekonomičnosti v podjetju Hill International d.o.o. v letih 1998, 1999 in 2000 ter primerjava s panogo

Postavka	Hill International					Panoga	
	1998	1999	2000	I99/98	I00/99	2000	I00/99
1. Celotni prihodki (v 000 SIT)	26965	45685	55975	169,4	122,5	7563388	55,8
2. Redni prihodki (v 000 SIT)	26953	45671	55736	169,4	122,0	7325758	54,6
3. Poslovni prihodki (v 000 SIT)	26781	45201	55157	168,8	122,0	7219318	54,2
4. Celotni odhodki (v 000 SIT)	26435	43762	54058	165,5	123,5	7081742	53,1
5. Redni odhodki (v 000 SIT)	25924	43395	54025	167,4	124,5	7040970	52,9
6. Poslovni odhodki (v 000 SIT)	25717	43011	53298	167,2	123,9	6967984	52,7
Ekonomičnost 1 (1/4)	1,020	1,044	1,035	102,4	99,1	1,068	105,0
Ekonomičnost 2 (2/5)	1,040	1,052	1,032	101,2	98,1	1,040	103,3
Ekonomičnost 3 (3/6)	1,041	1,051	1,035	101,0	98,5	1,036	102,9

Vir: Bilance uspeha podjetja Hill International v letih 1998, 1999 in 2000 ter Podatki in kazalniki gospodarskih družb RS za leti 1999 in 2000.

Iz izračunov ekonomičnosti v tabeli 23 lahko ugotovim, da so bili vsi kazalci ekonomičnosti največji v letu 1999, prav tako kot pri analizi donosnosti. Ekonomičnost, opredeljena kot razmerje med celotnimi prihodki in celotnimi odhodki se je najprej v letu 1999 povečala za 2,4 % glede na leto 1998, potem pa se je v letu 2000 zmanjšala za 0,9 % glede na leto 1999. Razlog za povečanje je bilo večje povečanje celotnih prihodkov (za 69,4 %) od povečanja celotnih odhodkov (za 65,3 %), medtem ko je bilo zmanjšanje tega kazalca ekonomičnosti posledica večjega povečanja celotnih odhodkov (za 23,5 %) od povečanja celotnih prihodkov (za 22,5 %) v letu 2000. Tako opredeljen kazalec ekonomičnosti je bil v podjetju za 3,1 % manjši kot v panogi, torej je panoga v letu 2000 poslovala nekoliko bolj ekonomično.

Kazalec ekonomičnosti, opredeljen kot razmerje med rednimi prihodki in rednimi odhodki, je bil prav tako najvišji v letu 1999, ko je znašal 1,052, kar je bilo za 1,2 % več kot v letu 1998 in za 1,9 % več kot v letu 2000. Tudi ta kazalec ekonomičnosti je bil v podjetju manjši kot v panogi, in sicer za 0,8 %.

Kazalec ekonomičnosti, opredeljen kot razmerje med poslovnimi prihodki in poslovnimi odhodki, je v letu 1999 znašal 1,051, kar je bilo za 1 % več kot v letu 1998 in za 1,5 % več kot v letu 2000. Tako opredeljen kazalec ekonomičnosti je bil v podjetju in v panogi skoraj identičen, v podjetju je bil manjši le za 0,1 %.

Iz omenjenega lahko ocenim, da je podjetje v letu 2000 poslovalo nekoliko manj ekonomično kot panoga. Zanimivo je, da se je ekonomičnost v podjetju v letu 2000 zmanjšala glede na leto 1999, medtem ko je celotna panoga poslovala bolj ekonomično kot v letu 1999.

7.3. PRODUKTIVNOST DELA

Produktivnost dela je naturalno merilo uspešnosti poslovanja. Obravnavamo jo v tehničnem smislu kot razmerje med proizvedeno količino izdelkov ali storitev in zanje vloženim delovnim časom (Pučko, Rozman, 1993, str. 256). Tako opredeljena produktivnost nam pove, da bo poslovanje tem bolj učinkovito, čim večjo količino proizvodov na enoto delovnega časa bo podjetje doseglo v proučevanem obdobju. Produktivnost izraža samo uspešnost dela, ne pa tudi uspešnosti menjave ali delitve.

Vendar pa se pri takšni opredelitvi pojavljajo določeni problemi. V števci se pojavljajo vprašanja, kateri del produkta zajeti in kaj storiti v primeru produkcije različnih proizvodov. V imenovalcu pa nastane vprašanje o zajemanju delovnega časa. Zato produktivnost izražamo vrednostno. Tako dobimo naslednje:

$$\text{Produktivnost} = \frac{\text{celotni prihodki}}{\text{povprečno št. zaposlenih}}$$

Na produktivnost vplivajo številni dejavniki, razvrstimo jih lahko v pet skupin: tehnično tehnološki dejavniki, organizacijski dejavniki, človeški dejavniki, naravni dejavniki in družbeni dejavniki. Tehnično tehnološki dejavniki so pri produktivnosti med najpomembnejšimi in pretežni del rasti produktivnosti lahko pripišemo tej skupini dejavnikov, med katere spadajo: tehnična delitev dela, tehnična opremljenost, tehnološki proces proizvodnje ipd.. Med organizacijske dejavnike sodijo izkoriščenost kapacitet, izraba delovnega časa, standardizacija itd.. Med človeške dejavnike produktivnosti pa uvrščamo predvsem strokovno usposobljenost delavcev in njihovo motiviranost.

V nadaljevanju v tabeli 24 analiziram produktivnost dela v podjetju Hill International.

Iz tabele 24 vidimo, da se je produktivnost dela, izražena kot razmerje med celotnimi prihodki in povprečnim številom zaposlenih, v celotnem proučevanem obdobju povečevala. V letu 2000 je bila tako največja in je znašala slabih 14 milijonov SIT na zaposlenega, kar je bilo za 22,5 % več kot v letu 1999 in za 107,6 % več kot v letu 1998. To povečanje produktivnosti je v celoti posledica povečanja celotnih prihodkov v podjetju, saj se število zaposlenih v podjetju skozi celotno proučevano obdobje ni spreminjalo. Za primerjavo s panogo lahko podam podatek, da

je produktivnost dela, izražena kot razmerje med dodano vrednostjo ali izgubo na substanci (dodana vrednost je pozitivna razlika med kosmatim donosom iz poslovanja ter med stroški blaga, materiala in storitev in drugimi odhodki iz poslovanja, negativna razlika je izguba) in številom zaposlenih, v podjetju znašala dobrih 6 milijonov SIT na zaposlenega, v panogi pa 8,5 milijonov SIT, kar je za 41,5 % več kot v podjetju (Podatki o boniteti poslovanja podjetja Hill International d.o.o., 2001). Iz tega lahko sklepam, da je panoga poslovala bolj produktivno kot podjetje.

Tabela 24: Izračun produktivnosti dela v podjetju Hill International d.o.o. v letih 1998, 1999 in 2000

Postavka	1998	1999	2000	I99/98	I00/99
Celotni prihodki (v 000 SIT)	26965	45685	55975	169,4	122,5
Povprečno št. zaposlenih	4	4	4	100,0	100,0
Produktivnost dela (v 000 SIT / zaposlenega)	6741	11421	13994	169,4	122,5

Vir: Bilance uspeha podjetja Hill International v letih 1998, 1999 in 2000 ter Kadrovske evidence podjetja Hill International v letih 1998, 1999 in 2000.

7.4. DEJAVNIKI POSLOVNE USPEŠNOSTI

V tem delu mojega diplomskega dela širše analiziram dejavnike, ki vplivajo na uspešnost poslovanja. Analiza teh dejavnikov nam bo pokazala vzroke za naraščajočo poslovno uspešnost podjetja v preteklem obdobju in pomagala odgovoriti na vprašanje, ali obstajajo realne možnosti, da ne bo tako tudi v prihodnje. Po svetu se je v zadnjih desetletjih za potrebe tovrstnih analiz razvilo mnogo kazalcev, s katerimi skušajo avtorji nuditi uporabnikom nov inštrumentarij za racionalno, hitro in učinkovito spoznavanje, usmerjanje in uravnavanje podjetij. Mnogi od njih so povezani v piramidne sisteme kazalcev, med temi pa so se najbolj uveljavili tisti, ki izhajajo iz donosnosti naložb in kapitala. Zelo poznani so danes v svetu Du Pontov sistem povezanih kazalcev v ZDA, piramidna sestava kazalcev v Veliki Britaniji, sistem kazalcev v Franciji ter sistem kazalcev Nemške elektro industrije (Koletnik, 1991, str. 96-97).

Kazalci, kot so produktivnost in ekonomičnost, prikazujejo le delno uspešnost poslovanja. Du Pontov sistem povezanih kazalcev (Pearce, Robinson, 1994, str. 203-205) povezuje donosnost s količnikom obračanja poslovnih sredstev in ekonomičnostjo. Iz kazalca deleža dobička v prodaji je mogoče razviti naslednji sistem povezanih kazalcev (E = ekonomičnost):

$$\frac{\text{čisti dobiček}}{\text{prihodki}} = \frac{\text{prihodki} - \text{odhodki}}{\text{prihodki}} = 1 - \frac{\text{odhodki}}{\text{prihodki}} = 1 - \frac{1}{E}$$

Povezava donosnosti in ekonomičnosti kaže na to, da bo delež dobička v prihodkih tem večji, čim večja je ekonomičnost. Uporaba nadaljnje povezave iz Du Pontovega sistema pripelje do povezave med donosnostjo poslovnih sredstev, obračanjem poslovnih sredstev in ekonomičnostjo:

$$\frac{\text{čisti dobiček}}{\text{povp. poslovna sredstva}} = \frac{\text{prihodki}}{\text{povp. poslovna sredstva}} * \frac{\text{čisti dobiček}}{\text{prihodki}} =$$

$$= \frac{\text{povp. poslovna sredstva}}{\text{povp. poslovna sredstva}} * (1 - \frac{\text{E}}{\text{E}})$$

Kazalec nam pove, da bo donosnost poslovnih sredstev večja, če ustvarimo večje prihodke z enakimi sredstvi oziroma enake prihodke z manjšimi sredstvi. To dosežemo, če se sredstva hitreje obračajo. Izraz obračanja poslovnih sredstev lahko razčlenimo takole:

$$\frac{\text{prihodki}}{\text{povp. poslovna sredstva}} = \frac{\text{prihodki}}{\text{povp. št. zaposlenih}} * \frac{\text{povp. št. zaposlenih}}{\text{povp. poslovna sredstva}}$$

Nastala razčlenitev nam kaže povezavo med donosnostjo, produktivnostjo, opremljenostjo s sredstvi in ekonomičnostjo.

$$\frac{\text{čisti dobiček}}{\text{povp. poslovna sredstva}} = \frac{\text{prihodki}}{\text{povp. št. zapos.}} * \frac{\text{povp. št. zapos.}}{\text{povp. poslovna sredstva}} * (1 - \frac{1}{\text{E}})$$

Donosnost poslovnih sredstev bo tem večja, čim večji bosta ekonomičnost in produktivnost dela (če se giblje v isti smeri kot ekonomičnost) ter čim manjša bo opremljenost dela s sredstvi.

Za natančno oceno vplivov na dosežene stopnje donosnosti in njihovo spreminjanje bom v nadaljevanju analize uporabljal t.i. koeficiente dinamike (KD). To so s 100 deljeni časovni indeksi, ki imajo pred indeksi to prednost, da kot rezultat njihovega množenja zopet dobimo koeficient dinamike. Koeficient, ki je večji od 1, pomeni povečanje pojava v času in obratno. Torej koeficient dinamike donosnosti sredstev razumemo kot zmnožek koeficienta dinamike dobičkonosnosti prihodkov, koeficienta dinamike produktivnosti dela in koeficienta dinamike recipročne vrednosti opremljenosti dela s sredstvi. Najprej bom s pomočjo koeficientov dinamike ocenil spremembo donosnosti sredstev podjetja v letu 1999 glede na leto 1998.

$$\text{KD donosnosti sredstev} = \text{KD}_{(1-1/\text{ekonomičnost})} * \text{KD}_{\text{produktivnosti dela}} * \text{KD}_{(1/\text{opremljenost dela s sredstvi})}$$

$$2,2370 \quad 2,1480 \quad 1,6943 \quad 0,6144$$

Iz zapsanega lahko ugotovimo, da se je tako izračunana donosnost sredstev v podjetju v letu 1999 povečala za 123,7 % glede na leto 1998. Povečanje je posledica povečanja dobičkonosnosti prihodkov, ki se je povečala za 114,8 % (povečanje ekonomičnosti za 2,35 %) in povečanja produktivnosti dela, ki se je povečala za 69,4 % (v celoti zaradi povečanja celotnih prihodkov), medtem ko je povečanje opremljenosti z delovnimi sredstvi malo ublažilo rast donosnosti sredstev, saj se je opremljenost dela s sredstvi povečala za 62,75 % glede na leto 1998. To povečanje opremljenosti z delovnimi sredstvi je bila v celoti posledica povečanja povprečne vrednosti sredstev, saj število zaposlenih zaradi nespreminjanja v obravnavanem obdobju ni imelo vpliva. Naj tu opozorim, da lahko zaradi zaokroževanja nastajajo določene razlike v rezultatih.

Sedaj pa bom ocenil tudi spremembo donosnosti sredstev podjetja v letu 2000 glede na leto 1999.

$$\text{KD donosnosti sredstev} = \text{KD}_{(1-1/\text{ekonomičnost})} * \text{KD}_{\text{produktivnosti dela}} * \text{KD}_{(1/\text{opremljenost dela s sredstvi})}$$

$$0,9310 \quad 0,8029 \quad 1,2253 \quad 0,9464$$

Iz zapisanega lahko ugotovimo, da se je tako izračunana donosnost sredstev v podjetju v letu 2000 zmanjšala za 6,9 % glede na leto 1999. Zmanjšanje je posledica zmanjšanja dobičkonosnosti prihodkov, ki se je zmanjšala za 19,3 % (zmanjšanje ekonomičnosti za 0,9 %) in zmanjšanja koeficienta dinamike recipročne vrednosti opremljenosti dela s sredstvi (zaradi povečanja opremljenosti dela z delovnimi sredstvi za 5,66 %), koeficient dinamike donosnosti sredstev pa je malo dvignilo le povečanje koeficienta dinamike produktivnosti dela, saj se je produktivnost dela v podjetju v letu 2000 povečala za 22,53 %. Tako lahko ugotovim, da je imelo povečanje povprečne vrednosti delovnih sredstev negativen vpliv na donosnost sredstev v letu 2000. Prav tako je imelo negativen vpliv na donosnost sredstev zmanjšanje ekonomičnosti v letu 2000.

Du Pontov sistem povezanih kazalcev in izračun koeficientov dinamike za podjetje Hill International analiziram v tabeli 25.

Tabela 25: Du Pontov sistem povezanih kazalcev in izračun koeficientov dinamike za podjetje Hill International v letih 1998, 1999 in 2000

Postavka	1998	1999	2000	KD _{99/98}	KD _{00/99}
1. Celotni prihodki (v 000 SIT)	26965	45685	55975	1,6942	1,2252
2. Celotni odhodki (v 000 SIT)	26435	43762	54058	1,6555	1,2353
3. Povprečna vrednost sredstev (v 000 SIT)	8075	13143	13888	1,6276	1,0567
4. Povprečno število zaposlenih	4	4	4	1	1
5. Opremljenost dela s sredstvi (3/4)	2019	3286	3472	1,6275	1,0566
6. Ekonomičnost (1/2)	1,020	1,044	1,035	1,0235	0,9914
7. Produktivnost (1/4)	6741	11421	13994	1,6943	1,2253
8. ((1/Opremljenost dela s sredstvi) x 10 ⁵)	49,5295	30,4321	28,8018	0,6144	0,9464
9. 1- (1/ekonomičnost)	0,0196	0,0421	0,0338	2,1480	0,8029
10. Donosnost sredstev ((7x8x9) x 10⁻⁵)	0,0654	0,1463	0,1362	2,2370	0,9310

Vir: Bilance stanja podjetja Hill International na dan 31.12. v letih 1998, 1999 in 2000 ter Bilance uspeha podjetja Hill International v letih 1998, 1999 in 2000.

8. SKLEP

V svojem diplomskem delu sem analiziral poslovanje podjetja Hill International iz Ljubljane v letu 2000. Opravljeno analizo zaključujem s sklepnim poglavjem, v katerem bom najprej omenil omejitve, v okviru katerih sem analizo izvajal, nato pa bom povzel ključne problemske situacije, do katerih sem v okviru omenjene analize prišel, ob tem pa bom podal še svoje mnenje o načinih, ki bi te problemske situacije utegnili rešiti. Prav tako bom podal še sugestije za nadaljnje, bolj razširjene analize.

Opravljeno analizo sem izdelal v okviru omejitev, ki sem si jih začrtal že na samem začetku. Vsekakor je velika omejitev dejstvo, da se podjetje Hill International uvršča med majhna podjetja, ki niso zavezana k reviziji finančnih in računovodskih izkazov. Prav tako sem na določene težave naletel pri zbiranju za analizo potrebnih podatkov, saj podjetje nekaterih podatkov ni imelo več shranjenih. Nekateri podatki se prav tako nanašajo samo na delno natančnost, saj je recimo pri analizi prodajnih cen cena različna od zahtevnosti posameznih storitev in se določi vnaprej s podjetjem naročnikom, tako da je imela vsaka storitev drugačno prodajno ceno, nemogoče pa je bilo dobiti podatke o vsaki posamezni opravljeni storitvi. Težave so predstavljali tudi nezadostno razčlenjeni podatki iz bilanc stanja in uspeha za podjetje in panogo. Omejitev je tudi omejen obseg diplomskega dela. Vse omenjene težave so bile vzrok, da nekaterih delnih analiz nisem mogel opraviti, z njihovo vključitvijo pa bi to

analizo še dodatno izboljšal in tako dobil jasnejši vpogled v poslovanje obravnavanega podjetja.

Opravljen analiza poslovanja podjetja Hill International mi je odkrila nekaj negativnih vplivov na poslovni uspeh in uspešnost poslovanja podjetja v letu 2000.

Analiza stalnih sredstev mi je razkrila, da bi utegnili imeti negativen vpliv na uspešnost poslovanja podjetja povečanje vrednosti stalnih sredstev v letu 2000. Vendar to povečanje lahko pomeni tudi naraščajoč obseg poslovanja, kar pa je vsekakor pozitivno. Pozitivna stvar je tudi v tem, da ima podjetje večino svojih stalnih sredstev v obliki opreme, ki je neposredni poslovni potencial. Pri analizi stalnih sredstev lahko še omenim več kot 50 % odpisanost osnovnih sredstev, kar pomeni, da bo podjetje moralo v kratkem zamenjati oziroma posodobiti svoja sredstva, ker bodo ekonomsko zastarala.

Pri analizi gibljivih sredstev sta mi pozornost vzbudila delež kratkoročnih terjatev iz poslovanja, ki je bil v letu 2000 35,6 % in delež denarnih sredstev, ki je znašal kar 64,4 %. Glede kratkoročnih terjatev je sicer opaziti pozitiven premik in občutno zmanjšanje deleža glede na predhodna leta, denarna sredstva pa so iz leta v leto naraščala in so imela več kot 5-krat večji delež kot pri podjetjih v panogi. Vsekakor bo tukaj podjetje moralo razmisliti o plasiranju dobrega deleža denarnih sredstev v bolj donosne naložbe, saj recimo podjetje nima kratkoročnih finančnih naložb, ki imajo v panogi skoraj 30 % delež v gibljivih sredstvih in katera prinašajo večje donose kot sredstva v obliki denarja. Pri kratkoročnih terjatvah je potrebno omeniti še en pozitiven vpliv, in sicer naraščanje koeficienta obračanja kratkoročnih terjatev, ki je bil v letu 2000 za 26,3 % višji kot kazalec v panogi.

Pri analizi zaposlenih nisem zasledil večjih težav v poslovanju, prav nasprotno, zasledil sem nekaj pozitivnih vplivov na uspešnost poslovanja. Tu mislim predvsem na nespremenjen, homogen kolektiv, pa prav tako tudi na izboljšano izobrazbeno strukturo zaposlenih. Povečala se je tudi tehnična opremljenost dela, ki je kot rezultat dala povečano produktivnost dela in s tem prispevala k večji donosnosti sredstev.

Analiza prodaje je pokazala, da je podjetje uspešno povečevalo svojo prodajo iz leta v leto in ob tem uspelo povečati tudi svoje prodajne cene. Opaziti je bilo, da so se podjetja naročniki vse bolj odločali za delni izbor kandidatov, čeprav je še vedno prevladoval kompletni izbor. Vzroke gre iskati v visokih stroških, ki jih imajo s tem podjetja naročniki, kakor tudi v želji podjetij naročnikov, da čim bolj aktivno sodelujejo pri izboru svoji novih sodelavcev.

Pri analizi stroškov opravljenih storitev gre tako kot tudi pri analizi prodaje zaslediti povečanje stroškov podjetja, ki je vsekakor vezano na povečani obseg poslovanja podjetja. Predvsem gre opaziti veliko povečanje stroškov dela, ki so narasli kar za 31,1 % glede na predhodno leto. Predvsem so se povečali ostali stroški dela, kar za 41,1 %, ti so tudi naraščali hitreje kot prodaja, ki je narasla za 32,5 %. Povečanje stroškov je seveda negativno vplivalo na poslovni izid, vendar pa sem kasneje opazil tudi povečanje prihodkov, ki so se v omenjenem letu povečali za 22,5 %. Povečanje stroškov je tako v veliki meri posledica povečanja obsega poslovanja podjetja.

Pri analizi financiranja sem tudi zasledil problemsko situacijo. V podjetju je vrednost količnika finančne stabilnosti krepko nad 1 in je mnogo višja od vrednosti količnika v panogi. To pomeni, da podjetje del kratkoročnih sredstev financira z dolgoročnimi viri, to pa je seveda

dražje in s tem ne izkorišča finančnega vzvoda. Prav tako je opaziti, da je bil kazalec ostrega preizkusa likvidnosti več kot dvakrat višji od njegove minimalne priporočene vrednosti, kar gre pripisati visokim denarnim sredstvom.

Kljub nekaterim ugotovljenim negativnim vplivom na uspešnost poslovanja podjetja pri posameznih delnih analizah, pa so v obravnavanem obdobju v podjetju vseeno prevladovali pozitivni vplivi. To se je potrdilo tudi v analizi poslovnega uspeha. Podjetje Hill International je v celotnem obravnavanem obdobju poslovalo uspešno. V vseh letih je bilo vidno povečanje dobička, tako da je bil v letu 2000 ta najvišji doslej. Zaradi večjega obsega poslovanja so se povečali tako prihodki kot tudi odhodki podjetja, to pa je pripeljalo do povečanja čistega dobička podjetja. Pri analizi uporabe čistega dobička smo lahko opazili, da je podjetje večino čistega dobička pustilo nerazporejenega in ta bo lahko služil za investicije v prihodnjih letih. Veljalo bi omeniti, da zaposlenim po podatkih iz izkaza uporabe dobička ne pripada nikakršen delež, vendar smo že prej ugotovili, da pa so se na drugi strani zelo povečali stroški dela, tako da zaposleni niso ostali prikrajšani.

Pri analizi uspešnosti poslovanja moram predvsem omeniti majhno zmanjšanje donosnosti sredstev in kapitala glede na prejšnje leto, vendar pa sta oba kazalca višja od kazalcev donosnosti v panogi v letu 2000, tako da je podjetje poslovalo bolj donosno kot panoga. Na rahlo zmanjšanje donosnosti sredstev je vplivalo predvsem zmanjšanje ekonomičnosti poslovanja podjetja v letu 2000, medtem ko se je produktivnost dela povišala in je pozitivno vplivala na donosnost sredstev.

Ob vsem zapisanem lahko ugotovim, da podjetje Hill International nima večjih problemov in da je v omenjenem letu zelo uspešno poslovalo. Kar zadeva problemske položaje, ki sem jih omenil, lahko sklenem, da je večino le-teh povzročal povečan obseg poslovanja podjetja Hill International. Seveda bi podjetje z odpravljanjem določenih problemskih položajev še izboljšalo svoje poslovanje v prihodnje. Predvsem tu mislim na dva problemska položaja, in sicer na prevelik delež denarnih sredstev v gibljivih sredstvih in preveliko financiranje z dolgoročnimi viri. Zato podjetju predlagam naslednje rešitve. Presežek denarnih sredstev naj vsekakor plasira v bolj donosne naložbe, ki so sicer nekoliko bolj tvegane, a zato prinašajo večje donose. Pomembno je, da podjetje oblikuje portfolio finančnih naložb, ki bo uravnotežena mera tveganosti in donosov. Za rešitev drugega problemskega položaja podjetju svetujem večjo uporabo kratkoročnih virov, ki bi zamenjali dražje dolgoročne vire, podjetje pa bi tudi lahko bolj izkoristilo finančni vzvod. Omenim pa naj še, da bo podjetje zaradi širitve obsega svojega poslovanja in zaradi večanja stroškov najemnin morale razmisliti tudi o selitvi podjetja v svoje prostore. Upoštevač zgoraj navedena dejstva, bi podjetje še dodatno izboljšalo svojo poslovno uspešnost.

Sklepno poglavje zaključujem s sugestijami za nadaljnje analize, ki bi jih bilo potrebno še opraviti, da bi še bolje lahko ocenili uspešnost poslovanja podjetja, vendar jih zaradi obsežnosti le-teh ter omejitve obsega diplomskega dela in dostopnih podatkov nisem opravil. Prav gotovo bi lahko opravili še analizo prodaje po posameznih kupcih in s tem preverili, katera podjetja sodelujejo s podjetjem Hill International, za katera delovna mesta so iskali kandidate in katera podjetja kot odjemalci so bila plačilno problematična. Prav tako bi lahko analizirali tržni delež glede na največje konkurente v panogi, ki so prav gotovo Profil d.o.o., ISG International Service Group in Socius Agencija za kadre. S tem bi lahko ugotovili, ali je podjetje povečalo tržni delež glede na konkurente, ali pa je to le posledica propadanja manjših podjetij, ki se ukvarjajo s to dejavnostjo.

9. LITERATURA

1. BUCKLEY M. Ronald, FERRIS R. Gerald: Human Resources Management. Third Edition. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1996. 595 str.
2. HOČEVAR Marko, IGLIČAR Aleksander: Osnove računovodstva. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1995. 268 str.
3. KAVČIČ Slavka: Analiza poslovnega izida. Zbornik referatov s 1. Strokovnega posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije, 1995. 411 str.
4. KOLETNIK Franc: Računovodstvo za notranje uporabnike informacij. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 1996. 453 str.
5. LIPIČNIK Bogdan: Človeški viri in ravnanje z njimi. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1997. 326 str.
6. LIPOVEC Filip: Analiza in planiranje poslovanja. Ljubljana: ČGP Delo - TOZD Gospodarski vestnik, 1983. 401 str.
7. MANSFIELD Edwin: Managerial economics. New York, London: W.W. Norton & Company, 1993. 648, A-83 str.
8. MRAMOR Dušan: Uvod v poslovne finance. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 381 str.
9. PEARCE A. John, ROBINSON B. Richard: Strategic Management: Formulation, Implementation and Control. Fifth Edition. Burr Ridge: Irwin, 1994. 935 str.
10. PUČKO Danijel: Analiza in načrtovanje poslovanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1997. 196 str.
11. PUČKO Danijel: Analiza uspeha in uspešnosti poslovanja gospodarskih združb. Zbornik referatov 27. Simpozija o sodobnih metodah v računovodstvu in poslovnih financah. Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije in Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 1995, str. 61-71.
12. PUČKO Danijel, ROZMAN Rudi: Ekonomika in organizacija podjetja. 1. knjiga : Ekonomika podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1993. 344 str.
13. ROSS A. Stephen, WESTERFIELD N. Randolph, JAFFE F. Jeffrey: Corporate Finance. Third Edition. Irwin: Homewood, 1993. 912 str.
14. ROZMAN Rudi, KOVAČ Jure, KOLETNIK Franc: Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
15. SLOVENSKI RAČUNOVODSKI STANDARDI. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 1995. 209 str.
16. TEKAVČIČ Metka: Nekateri vidiki analize uspešnosti poslovanja. Zbornik referatov za strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije, 1995, str. 66-75.
17. TURK Ivan: Uvod v ekonomiko poslovnega sistema. Ljubljana : Zveza društev računovodskih in finančnih delavcev Slovenije, 1989. 332 str.
18. TURK Ivan: Uvod v ekonomiko gospodarske družbe. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 1993. 314 str.
19. TURK Ivan, KAVČIČ Slavka, KOŽELJ Stanko, KOKOTEC-NOVAK Majda: Finančno računovodstvo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 406 str.
20. TURK Ivan, MELAVC Dane: Uvod v računovodstvo. Tretja dopolnjena izdaja. Kranj: Moderna organizacija Kranj, 1994. 492 str.

21. ZIHERL Mojca: Z analizo nabave do boljših poslovnih odločitev. Zbornik referatov za strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije, 1995, str. 108-128.

VIRI

1. Bilanca stanja podjetja Hill International d.o.o. na dan 31.12.1998, Ljubljana: Hill International, februar 1999.
2. Bilanca stanja podjetja Hill International d.o.o. na dan 31.12.1999, Ljubljana: Hill International, februar 2000.
3. Bilanca stanja podjetja Hill International d.o.o. na dan 31.12.2000, Ljubljana: Hill International, februar 2001.
4. Bilanca uspeha podjetja Hill International d.o.o. za leto 1998, Ljubljana: Hill International, februar 1999.
5. Bilanca uspeha podjetja Hill International d.o.o. za leto 1999, Ljubljana: Hill International, februar 2000.
6. Bilanca uspeha podjetja Hill International d.o.o. za leto 2000, Ljubljana: Hill International, februar 2001.
7. Cenik storitev iskanja in izbora kadrov podjetja Hill International d.o.o. za leto 1998. Ljubljana: Hill International, januar 1998.
8. Cenik storitev iskanja in izbora kadrov podjetja Hill International d.o.o. za leto 1999. Ljubljana: Hill International, januar 1999.
9. Cenik storitev iskanja in izbora kadrov podjetja Hill International d.o.o. za leto 2000. Ljubljana: Hill International, januar 2000.
10. Interni podatki o prodaji storitev podjetja Hill International d.o.o. v letu 1998. Ljubljana: Hill International, januar 1999.
11. Interni podatki o prodaji storitev podjetja Hill International d.o.o. v letu 1999. Ljubljana: Hill International, januar 2000.
12. Interni podatki o prodaji storitev podjetja Hill International d.o.o. v letu 2000. Ljubljana: Hill International, januar 2001.
13. Izkaz uporabe dobička podjetja Hill International d.o.o. za leto 1998, Ljubljana: Hill International, februar 1999.
14. Izkaz uporabe dobička podjetja Hill International d.o.o. za leto 1999, Ljubljana: Hill International, februar 2000.
15. Izkaz uporabe dobička podjetja Hill International d.o.o. za leto 2000, Ljubljana: Hill International, februar 2001.
16. Kadrovska evidenca podjetja Hill International d.o.o. za leto 1998, Ljubljana: Hill International, januar 1999.
17. Kadrovska evidenca podjetja Hill International d.o.o. za leto 1999, Ljubljana: Hill International, januar 2000.
18. Kadrovska evidenca podjetja Hill International d.o.o. za leto 2000, Ljubljana: Hill International, januar 2001.
19. Podatki in kazalniki gospodarskih družb RS za leto 1999 za Dejavnost posredovanja delovne sile (74.500), Ljubljana: Baza podatkov gospodarskega vestnika, [URL: <http://www.gvin.com>], 10.11.2001.
20. Podatki in kazalniki gospodarskih družb RS za leto 2000 za Dejavnost posredovanja delovne sile (74.500), Ljubljana: Baza podatkov gospodarskega vestnika, [URL: <http://www.gvin.com>], 10.11.2001.

21. Podatki o boniteti poslovanja podjetja Hill International d.o.o.. Ljubljana: Agencija Republike slovenije za plačilni promet, Centrala Ljubljana, 8.10.2001.

PRILOGA

PRILOGA 1: Bilanca stanja podjetja Hill International d.o.o. v letih 1998, 1999 in 2000 (v 000 SIT)

POSTAVKA	TEKOČE CENE		INDEKS CEN		STALNE CENE (leto 2000)		
	Leto 1998	Leto 1999	dec99\dec98	dec00\dec99	Leto 1998	Leto 1999	Leto 2000
	1	2	3	4	5	6	7
A. STALNA SREDSTVA	1805	1708	108,0	108,9	2123	1860	2180
I. Neopredmetena dolgoročna sredstva	68	34	108,0	108,9	80	37	0
II. Opredmetena osnovna sredstva	1737	1674	108,0	108,9	2043	1823	2180
1. Oprema in druga opredmetena sredstva	1737	1674	108,0	108,9	2043	1823	2180
B. GIBLJIVA SREDSTVA	5494	14546	108,0	108,9	6461	15841	7895
I. Kratkoročne terjatve iz poslovanja	5269	10264	108,0	108,9	6197	11178	2807
II. Denarna sredstva	207	4282	108,0	108,9	243	4663	5088
III. Aktivne časovne razmejitev	18	0	108,0	108,9	21	0	0
C. SREDSTVA SKUPAJ	7299	16254	108,0	108,9	8584	17701	10075
A. KAPITAL	2304	3839	108,0	108,9	2710	4181	5720
I. Osnovni kapital	1827	1827	108,0	108,9	2149	1990	1827
II. Rezerve	0	161	108,0	108,9	0	175	161
III. Preneseni čisti dobiček iz prejšnjih let	138	414	108,0	108,9	162	451	738
IV. Prenesena čista izguba iz prejšnjih let	1057	1057	108,0	108,9	1243	1151	0
V. Revalorizacijski popravek kapitala	1012	1134	108,0	108,9	1668	1607	1455
VI. Nerazdeljeni čisti dobiček poslovnega leta	384	1360	108,0	108,9	452	1481	1539
B. KRATKOROČNE OBVEZNOSTI	4722	11575	108,0	108,9	5553	12605	4279
I. Kratkoročne obveznosti iz poslovanja	4722	10119	108,0	108,9	5553	11020	4279
II. Kratkoročne obveznosti iz financiranja	0	1456	108,0	108,9	0	1585	0
C. PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	273	840	108,0	108,9	321	915	76
D. OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	7299	16254	108,0	108,9	8584	17701	10075

Vir: Bilanca stanja podjetja Hill International d.o.o. za leta 1998, 1999 in 2000.

PRILOGA 2 : Bilanca uspeha podjetja Hill International d.o.o. v letih 1998, 1999 in 2000 (v 000 SIT)

POSTAVKA	TEKOČE CENE		INDEKS CEN		STALNE CENE (leto 2000)		
	leto 1998	leto 1999	99/98	00/99	leto 1998	leto 1999	leto 2000
	1	2	3	4	5	6	7
A. ČISTI PRIHODEK IZ PRODAJE	23178	41507	106,1	108,9	26781	45201	55157
I. Čisti prihodki iz prodaje proizvodov in storitev na domačem trgu	23178	41507	106,1	108,9	26781	45201	55151
B. KOSMATI DONOS IZ POSLOVANJA	23178	41507	106,1	108,9	26781	45201	55157
C. STROŠKI BALAGA, MATERIALA IN STORITEV	12736	23525	106,1	108,9	14716	25619	30772
I. Stroški materiala	701	601	106,1	108,9	810	654	908
II. Stroški storitev	12035	22924	106,1	108,9	13906	24964	29864
D. STROŠKI DELA	9125	14323	106,1	108,9	10543	15598	20450
I. Plače	6578	9560	106,1	108,9	7600	10411	13936
II. Stroški za socialno varnost	1046	1966	106,1	108,9	1209	2141	2216
III. Drugi stroški dela	1501	2797	106,1	108,9	1734	3046	4298
E. AMORTIZACIJA NEOPREDMETENIH DOLGOROČNIH SREDSTEV IN OPREDMETENIH OSNOVNIH SREDSTEV	379	501	106,1	108,9	438	545	746
F. ODPISI OBRATNIH SREDSTEV	0	1096	106,1	108,9	0	1193	1075
G. DRUGI ODHODKI POSLOVANJA	17	51	106,1	108,9	20	56	255
H. DOBIČEK IZ POSLOVANJA	921	2011	106,1	108,9	1064	2190	1859
I. PRIHODKI OD FINANCIRANJA	149	432	106,1	108,9	172	470	579
I. Prihodki iz obresti in drugi prihodki financiranja	149	432	106,1	108,9	172	470	579
J. STROŠKI OBRESTI IN DRUGI ODHODKI FINANCIRANJA	179	353	106,1	108,9	207	384	727
FINANCIRANJA	179	353	106,1	108,9	207	384	727
K. DOBIČEK IZ REDNEGA DELOVANJA	891	2090	106,1	108,9	1029	2276	1711
L. IZREDNI PRIHODKI	10	13	106,1	108,9	12	14	239
M. IZREDNI ODHODKI	442	337	106,1	108,9	511	367	33
N. CELOTNI DOBIČEK	459	1766	106,1	108,9	530	1923	1917
O. DAVEK IZ DOBIČKA	75	406	106,1	108,9	87	442	378
P. ČISTI DOBIČEK POSLOVNEGA LETA	384	1360	106,1	108,9	443	1481	1539

Vir: Bilanca uspeha podjetja Hill International d.o.o. za leta 1998, 1999 in 2000

PRILOGA 3: Bilanca stanja za dejavnost Posredovanje delovne sile (74.500) v letih 1999 in 2000 (V 000 SIT)

POSTAVKA	TEKOČE CENE		STALNE CENE	
	Leto 1999		Leto 1999	Leto 2000
	1		3	4
A. STALNA SREDSTVA	1.234.709		1.344.598	1.629.665
I. Neopredmetena dolgoročna sredstva	156.412		170.333	86.225
II. Opredmetena osnovna sredstva	758.239		825722	1.347.682
1. Nepremičnine	588.337		640699	1.145.436
2. Oprema in druga opredmetena osn. sredstva	169.902		185023	202.246
III. Dolgoročne finančne naložbe	319.732		348188	179.772
IV. Popravek kapitala	326		355	15.986
B. GIBLJIVA SREDSTVA	1.471.690		1602670	2.566.653
I. Zaloge	2.506		2729	24.368
II. Dolgoročne terjatve iz poslovanja	1.274		1387	997
III. Kratkoročne terjatve iz poslovanja	961.737		1047332	1.437.686
IV. Kratkoročne finančne naložbe	309.865		337443	759.129
V. Denarna sredstva	190.802		207783	303.530
VI. Aktivne časovne razmejitev	5.506		5996	40.943
C. SREDSTVA SKUPAJ	2.706.399		2947268	4.196.318
A. KAPITAL	1.271.118		1384247	1.868.154
I. Osnovni kapital	399.270		434805	462.543
II. Vplačani presežek kapitala	600		653	600
III. Rezerve	4.210		4585	69.889
III. Preneseni čisti dobiček iz prejšnjih let	481.226		524055	594.651
IV. Prenesena čista izguba iz prejšnjih let	6.169		6718	10.306
V. Revalorizacijski popravek kapitala	240.930		262373	350.783
VI. Nerazdeljeni čisti dobiček poslovnega leta	151.051		164.495	399.994
B. DOLGOROČNE REZERVACIJE	49.141		53514	57.562
C. DOLGOROČNE OBVEZNOSTI	44.729		48710	68.768
Č. KRATKOROČNE OBVEZNOSTI	1.034.257		1126306	1.692.285
I. Kratkoročne obveznosti iz poslovanja	963.634		1049397	1.371.818
II. Kratkoročne obveznosti iz financiranja	70.623		76909	320.467
D. PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	307.154		334491	509.549
D. OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	2.706.399		2947268	4.196.318

Vir: Podatki in kazalniki gospodarskih družb RS za leti 1999 in 2000

PRILOGA 4: Bilanca uspeha za dejavnost Posredovanje delovne sile (74.500) v letih 1999 in 2000 (v 000 SIT)

POSTAVKA	TEKOČE CENE	STALNE CENE	
	leto 1999	Leto 1999	Leto 2000
	1	3	4
A. ČISTI PRIHODKI IZ PRODAJE	12.111.489	13189411	7.121.320
I. Čisti prihodki iz prodaje proizvodov in storitev na domačem trgu	12.097.295	13173954	7.107.130
II. Čisti prihodki iz prodaje proizvodov in storitev na tujem trgu	11.204	12201	12.044
III. Čisti prihodki iz prodaje blaga in materiala na domačem trgu	2.990	3256	2.146
B. VRED.USRED.LASTNIH PROIZVODOV, STORITEV, BLAGA	14.683	15990	24.543
C. DRUGI PRIHODKI IZ POSLOVANJA	102.830	111982	73.455
Č. KOSMATI DONOS IZ POSLOVANJA	12.229.002	13317383	7.219.318
D. STROŠKI BALAGA, MATERIALA IN STORITEV	10.228.808	11139172	3.996.290
I. Nabavna vrednost prodanega blaga	459	500	555
II. Stroški materiala	68.741	74859	66.540
III. Stroški storitev	10.159.608	11063813	3.929.195
E. STROŠKI DELA	1.216.276	1324525	1.884.868
I. Plače	392.403	427327	555.672
II. Stroški za socialno varnost	80.636	87813	132.273
III. Drugi stroški dela	743.237	809385	1.196.923
F. AMORTIZACIJA NEOPREDMETENIH DOLGOROČNIH SREDSTEV IN OPREDMETENIH OSNOVNIH SREDSTEV	141.891	154519	167.770
G. ODPISI OBRATNIH SREDSTEV	9.052	9858	9.389
H. REZERVACIJE	13.098	14264	16.964
I. DRUGI ODHODKI POSLOVANJA	533.039	580479	892.703
J. DOBIČEK IZ POSLOVANJA	86.838	94566	251.334
L. PRIHODKI OD FINANCIRANJA	85.743	93374	106.440
I. Prihodki na podlagi deležev iz dobička	5.748	6260	4.312
II. Prihodki iz obresti in drugi prihodki financiranja	79.995	87114	102.128
M. ODPISI DOLGOR. IN KRATKOR. FINANČNIH NALOŽB	12.818	13959	3.740
N. STROŠKI OBRESTI IN DRUGI ODHODKI FINANCIRANJA	69.634	75831	69.246
O. DOBIČEK IZ REDNEGA DELOVANJA	90.129	98.150	284.788
R. IZREDNI PRIHODKI	135.527	147589	237.630
I. Od odprave rezervacij	4.638	5051	5.556
II. Drugi izredni prihodki	130.889	142538	232.074
S. IZREDNI ODHODKI	23.416	25500	40.772
I. Za poravnavo izgube prejšnjih let	0	0	1.437
II. Drugi izredni odhodki	23.416	25500	39.335
Š. CELOTNI DOBIČEK	202.240	220.239	481.646
U. DAVEK IZ DOBIČKA	42.412	46187	72.407
V. ČISTI DOBIČEK POSLOVNEGA LETA	159.828	174.052	409.239

Vir: Podatki in kazalniki gospodarskih družb RS za leti 1999 in 2000

PRILOGA 5: Prodaja storitev podjetja Hill International d.o.o. po vrstah kupcev v letih 1998,1999 in 2000 (v 000 SIT)

Postavka	1998	1998	1999	1999	2000
	Tekoče	Stalne	Tekoče	Stalne	Stalne
Mednarodna podjetja	11264	13015	19088	20787	29176
I. Kompletni izbor	9154	10577	17625	19194	27250
II. Delni izbor	2110	2438	1463	1593	1926
D.o.o.-ji (z do 30 zaposlenimi)	2485	2871	2023	2203	3740
I. Kompletni izbor	2285	2640	1643	1789	3010
II. Delni izbor	200	231	380	414	730
D.o.o.-ji (z več kot 30 zaposlenimi)	2709	3130	4355	4742	6875
I. Kompletni izbor	2121	2451	3160	3441	4060
II. Delni izbor	588	679	1195	1301	2815
D.d.-ji	949	1097	6704	7301	6631
I. Kompletni izbor	0	0	5020	5467	3100
II. Delni izbor	949	1097	1684	1834	3531
Skupaj	17407	20113	32170	35033	46422

Vir: Interni podatki o prodaji storitev podjetja Hill International d.o.o. v letih 1998, 1999 in 2000

PRILOGA 6: Minimalne prodajne cene podjetja Hill International d.o.o. za iskanje posameznih vrst kandidatov v letih 1998, 1999 in 2000 (v 000 SIT)

Postavka	1998	1998	1999	1999	2000	2000
	Tekoče	Stalne	Tekoče	Stalne	Tekoče	Stalne
Nivo 1	360	416	410	446	450	450
Nivo 2	480	555	520	566	570	570
Nivo 3	650	751	720	784	800	800
Nivo 4	1000	1155	1100	1198	1200	1200
Nivo 5	1250	1444	1350	1470	1500	1500

Vir: Cenik storitev iskanja in izbora kadrov podjetja Hill International d.o.o. za leta 1998, 1999 in 2000

PRILOGA 7: Revalorizirana nabavna vrednost in sedanja vrednost osnovnih sredstev podjetja Hill International d.o.o. v letih 1998, 1999 in 2000 (v 000 SIT)

Postavka	1998	1998	1999	1999	2000
	Tekoče c.	Stalne c.	Tekoče c.	Stalne c.	Stalne c.
Revalorizirana nabavna vrednost osn.sred.	3676	4323	4241	4618	5310
Sedanja vrednost osnovnih sredstev	1737	2043	1674	1823	2180

Vir: Bilanca stanja podjetja Hill International d.o.o. v letih 1998, 1999 in 2000

PRILOGA 8: Povprečna obratna sredstva in povprečne kratkoročne terjatve podjetja Hill International d.o.o. v letih 1998, 1999 in 2000 (v 000 SIT)

Postavka	1998	1998	1999	1999	2000
	Tekoče c.	Stalne c.	Tekoče c.	Stalne c.	Stalne c.
Povprečna obratna sredstva	5147	6054	10240	11151	11868
Povprečne kratkoročne terjatve	4598	5408	7978	8688	6993

Vir: Bilanca stanja podjetja Hill International d.o.o. v letih 1998, 1999 in 2000