

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**ANALIZA POSLOVANJA PODJETJA KEMIPLAS, D.O.O., V LETIH
2000 IN 2001**

Ljubljana, maj 2003

MIHA KLAJ

I Z J A V A

Študent MIHA KLAJ izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom dr. ADRIANE REJC in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 6. 5. 2003.

Podpis:

KAZALO

UVOD	1
1. PREDSTAVITEV PODJETJA KEMIPLAS, D.O.O.	2
1.1. ZGODOVINA IN RAZVOJ PODJETJA	2
1.2. DEJAVNOST PODJETJA	3
1.3. ORGANIZIRANOST PODJETJA	4
2. ANALIZA POSLOVANJA	5
2.1. ANALIZA USPEHA POSLOVANJA	6
2.1.1. ANALIZA PRIHODKOV	6
2.1.2. ANALIZA ODHODKOV	8
2.1.3. ANALIZA POSLOVNEGA IZIDA	9
2.2. ANALIZA USPEŠNOSTI POSLOVANJA	9
2.2.1. ANALIZA PRODUKTIVNOSTI DELA	10
2.2.2. GOSPODARNOST ALI EKONOMIČNOST POSLOVANJA	11
2.2.3. ANALIZA DOBIČKONOSNOSTI ALI RENTABILNOSTI POSLOVANJA	12
2.3. ANALIZA SREDSTEV	13
2.3.1. ANALIZA STALNIH SREDSTEV	14
2.3.1.1. Odpisanost osnovnih sredstev	15
2.3.1.2. Tehnična opremljenost dela	16
2.3.2. ANALIZA GIBLJIVIH SREDSTEV	17
2.3.2.1. Hitrost obračanja obratnih sredstev	17
2.4. ANALIZA ZAPOSLENIH	19
2.4.1. ŠTEVILO ZAPOSLENIH	19
2.4.2. STRUKTURA ZAPOSLENIH	20
2.4.3. DINAMIKA ZAPOSLENIH	21
2.4.4. IZKORIŠČENOST DELOVNEGA ČASA	22
3. ANALIZA POSLOVNIH FUNKCIJ.....	23
3.1. ANALIZA NABAVE	23
3.2. ANALIZA PROIZVODNJE	25
3.3. ANALIZA PRODAJE	28
3.4. ANALIZA FINANCIRANJA	30
3.4.1. ANALIZA OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	31
3.4.2. ANALIZA LIKVIDNOSTI IN FINANČNE STABILNOSTI	32
4. ANALIZA NEFINANČNIH KAZALCEV.....	33
4.1. VAROVANJE OKOLJA	34
4.2. ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH	37
5. OCENA PROBLEMSKIH SITUACIJ IN DOLOČITEV PROBLEMOV	38
6. RAZVIJANJE HIPOTEZ ZA REŠEVANJE PROBLEMOV	40
7. SIMULACIJE IN LOGIČNO PREIZKUŠANJE HIPOTEZ	42
7.1. REORGANIZACIJA PRODAJNEGA ODDELKA	42
7.2. POUДАРJENA VLOGA ZAPOSLENIH	43
7.3. UVEDBA FUNKCIJE KONTROLINGA	43
SKLEP	45
LITERATURA	47
VIRI	48

UVOD

Človek že od davnine gospodari. Njegovo gospodarjenje je v zgodovini spreminjalo svoje oblike, vendar se je njegovo bistvo ohranjalo. Ker je na voljo vedno premalo dobrin za zadovoljevanje potreb ljudi, je potrebno to omejenost dobrin zmanjševati. Človek s svojo zavestno dejavnostjo, ki ji pravimo proces gospodarjenja, to počne.

Čeprav gospodari tudi posameznik, se glavni procesi gospodarjenja v sodobnih družbah odvijajo v združbah. V podjetjih se stalno sprašujemo, kaj bi se dalo izboljšati v poslovanju in tudi kako to storiti, saj konkurenca neposredno odpira ta vprašanja. Iskanje odgovorov na ta vprašanja je predmet znanstvene discipline, ki ji pravimo analiza poslovanja (Pučko, 1999, str. 1).

Analiza poslovanja je proces spoznavanja poslovanja konkretnega podjetja kot priprava na odločanje v podjetju ali v njegovih organizacijskih enotah o izboljšanju uspešnosti poslovanja s stališča uporabnika analize (Pučko, 1999, str. 2). Trije temeljni elementi analize poslovanja so: predmet, namen in cilj analize.

Predmet analize poslovanja je podjetje in njegova gospodarska dejavnost. V primeru tega diplomskega dela je to analiza poslovanja podjetja Kemiplas, d.o.o., iz Kopra v letih 2000 in 2001. Namen analize poslovanja za omenjeno podjetje je zagotoviti uporabnikom analize - poslovodstvu ustrezne informacije za sprejemanje odločitev, ki bodo pozitivno vplivale na rezultate poslovanja podjetja. Cilj analize poslovanja je spoznati poslovanje podjetja Kemiplas, ugotoviti njegovo uspešnost, problemska stanja, morebitne rezerve pri poslovanju ter določiti ukrepe, s katerimi bi podjetje odpravilo probleme.

Pri analizi poslovanja podjetja Kemiplas sem uporabil domačo in tujo strokovno literaturo ter interne podatke in vire podjetja Kemiplas za leta 1999, 2000 ter 2001.

Diplomsko delo je sestavljeno iz sedmih poglavij. V prvem je predstavljeno podjetje Kemiplas, njegova zgodovina in organizacijska struktura. V drugem poglavju je opravljena analiza poslovanja po postopku ocenjevanja od poslovnega uspeha ter uspešnosti nazaj do začetka reprodukcijskega procesa. Tu bo dodatno opravljena analiza zaposlenih. Tretje poglavje je namenjeno analizi po poslovnih funkcijah podjetja Kemiplas. Temu sledi analiza nefinančnih kazalcev. V naslednjem, petem poglavju, je narejena ocena problemskih situacij. V šestem in sedmem poglavju so predstavljene hipoteze za reševanje problemskih stanj in izpeljane simulacije.

V izogib vplivu inflacije med leti bom s postopkom inflacioniranja izrazil vse podatke v stalnih cenah leta 2001. Podatki v bilancah stanja so prikazani na določen dan, zato bom podatke za leto 2000 pomnožil z indeksom rasti cen življenjskih potrebščin za obdobje december 2001/december 2000, ki je znašal 107. Podatke iz izkaza uspeha bom pomnožil z ustreznimi

indeksi povprečne rasti cen življenjskih potrebščin - indeks 2001/2000 = 108,4 (<http://www.gov.si/zrs/slo/index.html>).

1. PREDSTAVITEV PODJETJA

Podjetje KEMIPLAS, d.o.o., je locirano na obalnem primorskem pasu v bližini Kopra. Njegova geografska lega omogoča relativno enostaven dostop na Jadransko morje in prehod državne meje z Republiko Italijo. Vse navedeno predstavlja izhodišče za nemoteno izmenjavo blaga in zamisli. Kemično podjetje z dolgoletno tradicijo proizvaja termoplastične proizvode, disperzije, lepila in predforme. Razvoj se naslanja predvsem na lastne moči, pri tem pa tudi neprestano tehnično sodeluje s priznanimi evropskimi podjetji in institucijami, kot so BASF Aktiengesellschaft, WACKER-Chemie, SHELL Chemicals Europe.

1.1. ZGODOVINA IN RAZVOJ PODJETJA

Nastanek današnjega Kemiplusa izvira iz majhne privatne delavnice metel in čopičev, ki so jo nacionalizirali 15. maja 1949 in poimenovali Tovarna metel, ščetk in čopičev. Malo tovarno so leta 1952 preimenovali v Istro, kasneje v Iplas – Industrija plastičnih mas in umetnih smol; v njen proizvodni program so vključili tudi pridelavo plastike, ki je kasneje postala ena njenih osnovnih dejavnosti (Interni podatki podjetja Kemiplus, d.o.o., iz leta 2000 in 2001).

Tabela 1: Najpomembnejše letnice v razvoju Kemiplusa, d.o.o.

Leto	Dogodek
1957	prisilna uprava v letih in preimenovanje podjetja - Partizanka
1959	združitev Partizanke in podjetja v izgradnji – Plama v novo podjetje Iplas
1963	dokončna opustitev proizvodnje krtač in odcepitev Plame
1971	skupno vlaganje Iplasa, nemškega Hoechstom in Jugohemije v nov produkt – disperzije
1976	priključitev Tozd-a Polimer Iplasu in dograditev novega obrata za proizvodnjo avtom. sedežev
1980	pridružitev tovarne lepil Mitol Iplasu, ki traja le 4 leta
1986	sodelovanje z nemško družbo Basf, nastanek novega obrata za proizvodnjo anhidrid ftalne kisline
1991	uvedba stečajnega postopka in prevzem Iplasa s strani koprške družbe za finančne posle - Finor
1993	odkup Iplasa in novi večinski lastnik, podjetje Kemokomplex iz Nemčije
1997 - 1999	nastanek novih proizvodnih programov: vrtno garniture iz PE, predoblikovanci in zamaški za plastenke, antifriz in čistila za vetrobranska stekla

Vir: Interni podatki podjetja Kemiplus, d.o.o., iz let 2000 in 2001.

Sedanji programi podjetja Kemiplus so: anhidrid ftalne kisline (AFK) in anhidrid maleinske

kisline (AMK), disperzije in lepila, transportna embalaža, dioktilftalat (DOP), vrtno garniture iz polietilena, predoblikovanci in zamaški za plastenke.

S svojim obsežnim in raznolikim programom je Kemiplus prisoten na treh celinah: Evropi, Aziji in Ameriki. Med poglavitnimi in trajnimi usmeritvami njegovega vodstva je izboljševanje proizvodnje ter iskanje novih proizvodov in tržišč. Zaradi občutljive lokacije proizvodnih obratov, ki se nahajajo v bližini obmorskih turističnih tokov, je posebna skrb posvečena varstvu okolja, zaradi česar so odgovorni v podjetju v stalnem stiku z ustreznimi vladnimi in nevladnimi institucijami ter pristojnimi osebami za to področje (<http://www.kemiplus.si/slopred.html>).

Dne 15.6.2000 je Podjetje Kemiplus prejelo za celoten proizvodni program certifikat skladnosti sistema kakovosti z zahtevami mednarodnega standarda ISO 9002, ki zajema zahteve in pričakovanja kupcev, lastnikov in okolja za zagotavljanje kakovosti v proizvodnji, trženju in servisiranju.

Leta 2001 je imelo podjetje Kemiplus 161 zaposlenih. Osnovni kapital podjetja je na dan 31.12.2001 znašal 652.444.000 SIT. Kemiplus je v 100% odstotni lasti podjetja *Kemokomplex Handgelgesellschaft fur chemische erzeugnisse m.b.H.* iz Frankfurta.

1.2. DEJAVNOST PODJETJA

Podjetje Kemiplus je po standardni klasifikaciji dejavnosti uvrščeno med proizvajalce drugih organskih osnovnih kemikalij s šifro dejavnosti dg 24.14. Vse zakonske določbe in sklepe, ki se nanašajo na to dejavnost, ureja Zakon o Kemikalijah (<http://www2.gov.si/zak/Zakčvel.nsf/067cd1764ec38042c12565da002f2781/c12563a400338836c12567610031fc88>, 28.4.1999). Še posebej pomemben del tega zakona so členi 42. do 48., ki se nanašajo na proizvodnjo in promet z nevarnimi kemikalijami.

Kemiplus je registriran za opravljanje dejavnosti, med katerimi so pomembnejše:

- proizvodnja barvil in pigmentov
- proizvodnja plastičnih mas v primarni obliki
- proizvodnja drugih kemičnih izdelkov
- proizvodnja umetnih vlaken
- trgovina na debelo s kemičnimi proizvodi
- trgovina na drobno z barvami, laki in drugimi kemičnimi sredstvi

Vizija podjetja Kemiplus je postati eno izmed petih vodilnih podjetij v Evropi na področju proizvodnje AFK - ja. Pri tem jih ovira močna konkurenca. Največji konkurenti so podjetja Lonza (Italija), Amoja (Avstrija), Nitrokemija (Madžarska), Atofina (Francija) in Basf Aktiengesellschaft (Nemčija). Kemiplusov tržni delež na evropskem trgu leta 2001 znaša 8 %. V

obdobju 2000 - 2001 je podjetju uspelo povečati tržni delež na italijanskem trgu iz 28 % na 34 % in tako doseči enega izmed strateških ciljev.

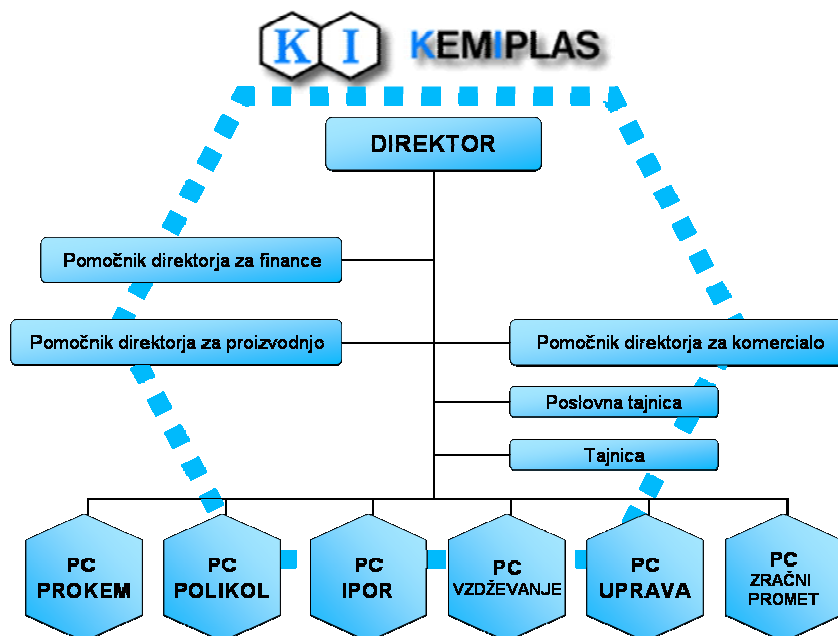
1.3. ORGANIZIRANOST PODJETJA KEMIPLAS

Kemiplas se po velikosti, glede na kriterije, določene v Zakonu o gospodarskih družbah (povprečno število zaposlenih v zadnjem poslovnem letu, čisti prihodki od prodaje v zadnjem poslovnem letu in vrednost aktive ob koncu poslovnega leta), prišteva med velike družbe (Zakon o gospodarskih družbah, Uradni list RS, št. 45/01).

Po pravnoorganizacijski obliki je Kemiplas družba z omejeno odgovornostjo in ima štiričlansko vodstvo: direktorja in tri pomočnike direktorja.

Podjetje je organizirano v šest profitnih centrov. To so širše organizacijske enote, ki vključujejo organizacijsko in tehnološko povezana stroškovna mesta, za katera se ugotavlja uspešnost poslovanja. Poleg tega so profitni centri med seboj neodvisni tako v trženju kot tehnologiji in si zato med seboj ne konkurirajo.

Slika 1: Organiziranost podjetja Kemiplas, d.o.o.



Vir: Poslovno poročilo podjetja Kemiplas, d.o.o., za leto 2001.

Prvi trije profitni centri iz slike 1 so proizvodne enote. Profitni center (PC) Prokem je najpomembnejši center, saj se v njem doseže največji delež vseh prihodkov. V Prokemu nastajajo

proizvodi AFK, AMK in mehčala. AFK in AMK sta surovini, ki se uporabljata za proizvodnjo proizvodov v industriji barv in lakov, izolacijskih mas, usnja in kozmetike. Najpomembnejši izdelek v obratu mehčal je DOP, ki ima sposobnost povečanja odpornosti plastičnih mas in omogoča široko uporabo v kemični industriji.

Polikol je PC, v katerem se proizvajajo disperzije in lepila, antifriz, sredstvo za čiščenje vetrobranskih stekel in sredstva za obdelavo tehnoloških vod. Ta PC je trenutno v postopku zapiranja.

PC Ipor proizvaja predforme iz politilentereftalata, ki se pri proizvajalcih pijač preoblikujejo v plastenke. Proizvajajo pa tudi transportne embalaže in vrtno garniture. Poleg treh proizvodnih profitnih centrov imamo še tri centre, ki so podpora celotnemu poslovnemu organizacijskemu sistemu in služijo za nemoten potek celotnega poslovanja podjetja.

Kemiplas je matično podjetje dvema hčerinskima podjetjema:

- PO - MO proizvodno trgovsko podjetje, uvoz - izvoz, d.o.o.. Podjetje se ukvarja z vinogradništvom, pridelovanjem oljk in drugih vrtnin. Zaposluje 7 delavcev in je 98,7 % v lasti Kemiplasa, 1,3 % pa v lasti fizične osebe, ki je 100 % lastnik Kemokomplexa.
- BELVEDUR BIOFARM kmetijsko podjetje d.o.o. se ukvarja z rejo govedi in drugih živali. Podjetje je v 100 % lasti Kemiplasa.

Organiziranost podjetja Kemiplas je ustrezna in skladna s proizvodnim programom. Kot alternativa sedanji organiziranosti prodajne funkcije, ki je razdeljena po profitnih centrih, je možna organiziranost skupne prodajne funkcije na ravni celotnega podjetja. S tem bi dosegli boljši pregled in nadzor nad tekočo prodajo, obenem pa bi s tako strukturo prodaje zmanjšali stroške delovne sile.

2. ANALIZA POSLOVANJA

Beseda analiza izhaja iz grške besede »analysis« in pomeni razčlenjevanje celote na njene sestavne dele z namenom, da pridemo do vzrokov, ki so povzročili nastanek pojava (Koletnik, 1997, str. 29). Analiza poslovanja je širši pojem in predstavlja kumulativo spoznanj, pridobljenih na podlagi analiz na več segmentih v poslovanju podjetja.

Analiza poslovanja je način spoznavanja in spoznanja dosežene ravni in neizkoriščenih možnosti razvoja ekonomike ali gospodarske dejavnosti oziroma spoznanje izkoriščanja ali nepopolno izkoriščenih zmogljivosti za doseganje oziroma uresničevanje rezultatov. Možno jo je opredeliti kot proces spoznavanja konkretnega poslovanja nekega podjetja z določenim ekonomskim in organizacijskim namenom. Pri takem razumevanju analize poslovanja gre za to, da se ta veda ukvarja z raziskovanjem poslovanja čisto določenega podjetja (Pučko, 1999, str. 3).

Analizo poslovanja podjetja Kemiplas pričnjam z opazovanjem poslovnega uspeha, nadaljujem z analizo uspešnosti poslovanja in analizo sredstev vse do analize poslovnih funkcij podjetja.

2.1. ANALIZA POSLOVNEGA USPEHA

Reprodukcijski proces se zaključi v rezultatu – uspehu, ki je v različnih družbenoekonomskih pogojih različno definiran. Ta rezultat si je subjekt ali nosilec gospodarjenja vnaprej zamislil, preden je sploh začel reprodukcijski proces, in sicer kot vnaprej umišljeni rezultat, to je kot cilj tega procesa. Glede na ta cilj je tudi usmerjal celotni reprodukcijski proces v vsakem njegovem delčku (Lipovec, 1978, str. 120).

Uspeh poslovanja podjetja se prikazuje v izkazu poslovnega izida, ki kaže ustvarjene prihodke in povzročene odhodke poslovnega leta, na podlagi katerih se ugotavlja dobiček ali izguba. Dobiček omogoča širjenje poslovanja, izguba vodi v njegovo upadanje. Ugotavljanje in predvidevanje uspeha je izjemnega pomena, saj kaže na delo v podjetju, omogoči popravljanje posledic in preprečevanje vzrokov, ki bi vodili v neuspešnost (Pučko, Rozman, 1993, str. 216).

2.1.1. PRIHODKI

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).

Po SRS (Slovenski računovodski standardi, 2002, str. 133-136) so prihodki v izkazu uspeha razdeljeni v tri skupine: poslovni prihodki, prihodki od financiranja in izredni prihodki.

Prihodki od poslovanja so sestavljeni iz prodajnih vrednosti prodanih proizvodov, trgovskega blaga in materiala ter opravljenih storitev v obračunskem obdobju. Prihodki od financiranja se pojavljajo v zvezi z dolgoročnimi in kratkoročnimi finančnimi naložbami. Sem sodijo udeležbe v dobičku drugih podjetij, ki jih podjetje dobi na podlagi svojih vlaganj ter prejete obresti, ki jih podjetje dobi na podlagi danih posojil in terjatev. Poleg rednih prihodkov ločimo še izredne prihodke, ki so rezultat neobičajnih dogodkov in dogodkov preteklih obračunskih obdobj in ki v obračunskem obdobju povečujejo ali zmanjšujejo celotni poslovni izid.

Analiza prihodkov nam daje odgovor na vprašanje, ali je podjetje ustvarilo povečan, enak ali manjši obseg prihodkov, obenem pa nam prikazuje strukturo le - teh.

Tabela 2 : Obseg (v 000 SIT) in struktura (v %) prihodkov podjetja Kemiplas, d.o.o.,
v letih 2000 in 2001

Element	2000	%	2001	%	Indeks 01/00
PRIHODKI OD POSLOVANJA	6.477.129	95,17	5.121.703	87,90	79,1
Prihodki iz prodaje proizvodov na domačem trgu	995.240	14,62	752.713	12,92	75,6
Prihodki iz prodaje proizvodov na tujem trgu	3.602.041	52,93	3.645.881	62,57	101,2
Prihodki od prodaje storitev na domačem trgu	29.354	0,43	35.324	0,61	120,3
Prihodki od prodaje storitev na tujem trgu	340.763	5,01	113.215	1,94	33,2
Prihodki iz prodaje storitev podjetjem v skupini	5.116	0,08	8.930	0,15	174,5
Prihodki iz prodaje blaga in materiala na domačem trgu	166.031	2,44	221.283	3,80	133,3
Prihodki iz prodaje blaga in materiala na tujem trgu	1.385.769	20,36	695.789	11,94	50,2
Sprememba vrednosti zalog proizvodov in nedokončane proizvodnje	-88.266	-1,30	-392.751	-6,74	445,0
Prihodki vrednosti aktiviranih lastnih proizvodov	19.757	0,29	12.391	0,21	62,7
Drugi prihodki od poslovanja	21.323	0,31	28.928	0,50	135,7
PRIHODKI OD FINANCIRANJA	234.293	3,44	183.090	3,14	78,1
Prihodki iz obresti podjetja v skupini	5.776	0,08	5.701	0,10	98,7
Prihodki iz obresti	25.976	0,38	16.445	0,28	63,3
Prihodki iz pozitivnih tečajnih razlik	149.167	2,19	92.203	1,58	61,8
Prihodki iz deleža dobička podjetja v skupini	18.560	0,27	0	0,00	-
Drugi prihodki financiranja	34.814	0,51	68.741	1,18	197,5
IZREDNI PRIHODKI	94.310	1,39	522.183	8,96	553,7
CELOTNI PRIHODKI	6.805.731	100,00	5.826.976	100,00	85,6

Vir: Izkaz uspeha podjetja Kemiplas, d.o.o., za leti 2000 in 2001.

Iz tabele 2 razberemo, da so se celotni prihodki v letu 2001 glede na 2000 zmanjšali za 14,4 %. K temu zmanjšanju so prispevali prihodki iz poslovanja, ki so se v letu 2001 glede na leto 2000 zmanjšali za 20,9 %, njihov delež pa se je zmanjšal za 7,2 odstotne točke. Tako zmanjšanje prihodkov iz poslovanja je bila posledica slabše prodaje proizvodov na domačem trgu, slabše prodaje storitev, blaga in materiala na tujem trgu. Največji upad je bilo zaznati pri prihodkih iz prodaje storitev na tujem trgu, in sicer kar za 76,8 %. Nominalno so se prihodki najbolj zmanjšali v prihodkih iz prodaje blaga in materiala na tujem trgu za 689.980 mio. Delež prihodkov iz prodaje proizvodov na tujih trgih se je v letu 2001 povečal za 1,2 %, delež iz prodaje storitev na domačem trgu pa za 20,3 %.

V letu 2001 so se zmanjšali prihodki iz naslova financiranja za 21,9 %, največ v postavki prihodki iz pozitivnih tečajnih razlik. Povečanje prihodkov je bilo možno zaslediti le pri izrednih prihodkih in to za 453,7 %, vendar le-ti predstavljajo relativno majhen delež med celotnimi prihodki.

2.1.2. ODHODKI

Stroški so vrednostno izraženi potroški poslovnih prvin, ki jih je podjetje potrošilo v določenem obdobju. Stroški, ki se nanašajo na v določenem obdobju prodano količino proizvodov, pa se imenujejo odhodki. (Pučko, Rozman, 1992, str. 223).

Po SRS (Slovenski računovodski standardi, 2002, str. 120-126) razčlenjujemo odhodke na: odhodke poslovanja, odhodke financiranja in izredne odhodke.

Tabela 3: Obseg (v 000 SIT) in struktura (v %) odhodkov podjetja Kemiplas, d.o.o., v letih 2000 in 2001

Element	2000	%	2001	%	Indeks 01/00
ODHODKI OD POSLOVANJA	6.554.086	92,33	5.498.400	94,38	83,9
Stroški blaga, materiala in storitev	5.606.404	78,98	4.582.900	78,66	81,7
Stroški dela	667.572	9,40	630.832	10,83	94,5
Odpis obratnih sredstev	50.418	0,71	51.431	0,88	102,0
Amortizacija	162.773	2,29	162.432	2,79	99,8
Drugi odhodki	66.920	0,94	70.805	1,22	105,8
ODHODKI OD FINANCIRANJA	516.156	7,27	299.252	5,14	58,0
ODPIS FINANČNIH NALOŽB	10.392	0,15	18.354	0,32	176,6
IZREDNI ODHODKI	17.714	0,25	10.079	0,17	56,9
CELOTNI ODHODKI	7.098.349	100,00	5.826.085	100,00	82,1

Vir: Izkaz uspeha podjetja Kemiplas, d.o.o., za leti 2000 in 2001.

Celotni odhodki podjetja Kemiplas (tabela 3) so v letu 2001 znašali 5.826 mio SIT in so se glede na leto 2000, ko so znašali 7.098 mio SIT, zmanjšali za 17,9 %. Do tega je prišlo predvsem zaradi 16,1 % zmanjšanja odhodkov od poslovanja. Ti so v strukturi odhodkov predstavljali približno 94 % celotnih odhodkov. Vzrok za zmanjšanje odhodkov od poslovanja je bilo predvsem v spremembi stroškov nabavne vrednosti blaga in materiala. Pomembno zmanjšanje predstavljajo odhodki od financiranja v letu 2001 glede na leto 2000, za 42 %, čeprav so ti predstavljali le 5,14 % skupnih odhodkov podjetja. Delež odhodkov od financiranja se je v letu 2001 glede na leto 2000 zmanjšal za 2,1 odstotne točke. Zmanjšanje slednjih je posledica zmanjšanja obresti in negativnih tečajnih razlik. Zmanjšanje izrednih odhodkov v letu 2001 glede

na leto 2000 je bilo 43,1 %, vendar pa zaradi nizkega deleža izrednih odhodkov v celotnih odhodkih to ni bistveno vplivalo na celotne odhodke podjetja.

2.1.3. ANALIZA POSLOVNEGA IZIDA

Poslovni izid odraža uspešnost podjetja v določenem obdobju z razliko med prihodki in odhodki. Informacije o poslovnem izidu pa dobimo v izkazu uspeha podjetja (Zadravec, 1997, str. 78-79).

Tabela 4: Struktura dobička (v 000 SIT) podjetja Kemiplas, d.o.o., v letih 2000 in 2001

Vrsta dobička	2000	2001	Indeks 01/00
Dobiček / izguba iz poslovanja	-76.957	-376.697	489,5
Dobiček / izguba iz financiranja	-292.256	-134.516	46,0
Izredni dobiček / izguba	76.597	512.104	668,6
Celotni dobiček / izguba	-292.617	891	-
Davki iz dobička	0	0	-
Čisti dobiček / izguba	-292.617	891	-

Vir: Izkaz uspeha podjetja Kemiplas, d.o.o., za leti 2000 in 2001.

Iz tabele 4 je razvidno, da je bil v letu 2001 ustvarjen dobiček. Leta 2000 je podjetje imelo izgubo. Kljub temu, da je bil ustvarjen celotni dobiček, se je izguba iz poslovanja v letu 2001 glede na leto 2000 povečala za 389,5 %. Podjetje v letu 2001 ni plačalo davkov iz dobička zaradi davčnih olajšav. Na področju financiranja je bila v obeh proučevanih letih zabeležena izguba. Ta se je v letu 2001 v primerjavi z letom 2000 manjšala za 54 %. Celoten dobiček je porasel zaradi povečanja izrednih prihodkov v letu 2002, ki so se v primerjavi z letom 2000 povečali za 568,6 %. Vzrok za povečanje izrednih prihodkov je zmanjšanje dolgoročnih rezervacij.

2.2. ANALIZA USPEŠNOSTI POSLOVANJA

Splošno gospodarsko načelo, ki usmerja človekovo gospodarsko dejavnost, pravi: doseči čim večji učinek, rezultat ali cilj z danimi sredstvi oziroma doseči dani učinek s čim manj sredstvi. To splošno gospodarsko načelo predstavlja kriterij izbire med različnimi možnostmi. Z njim merimo uspeh gospodarjenja, ki mu pravimo mera uspešnosti gospodarjenja (Pučko, Rozman, 1992, str. 247). Uspešnost gospodarjenja je torej opredeljena kot:

$$\text{Uspešnost gospodarjenja} = \frac{\text{cilji gospodarjenja}}{\text{sredstvo za dosego ciljev}} \quad (1)$$

S pomočjo računovodskih izkazov tisti, ki odločajo o razvojni politiki v podjetju, dobijo neko stvarno sliko o poslovanju podjetja. Ena izmed metod presojanja uspešnosti je medsebojna primerjava kazalcev. Najpogosteje uporabljeni kazalci so (Rebernik, 1999, str. 265):

- donosnost ali rentabilnost
- gospodarnost ali ekonomičnost
- proizvodnost ali produktivnost
- plačilna sposobnost ali solventnost ter
- različni kazalci financiranja

Opozoriti pa moramo, da imajo mere uspešnosti poslovanja (npr. ekonomičnost) kot pokazatelji uspešnosti nekaj pomanjkljivosti. Te mere uspešnosti ne upoštevajo rizika in tudi ne časovnega razporeda denarnih tokov ter ne dajejo usmernikov za primerjavo (Ross, Westerfield, Jaffe, 1993, str. 44-48).

V nadaljevanju diplomskega dela bom za preverjanje uspešnosti podjetja Kemiplas uporabil prve tri našete kazalce, kasneje pa analizo dopolnil s sodobnimi kazalci uspešnosti.

2.2.1. ANALIZA PRODUKTIVNOSTI DELA

Produktivnost izraža razmerje med proizvedeno količino proizvodov ali storitev in zanje vloženim delom (Pučko, Rozman, 1998, str. 256).

$$\text{Produktivnost v obdobju} = \frac{\text{količina proizvodov ali storitev}}{\text{količina vloženega delovnega časa}} \quad (2)$$

Proizvodi podjetja Kemiplas se med seboj razlikujejo, tako da v izračunu produktivnosti ne moremo uporabiti preračuna dejanskih količin v količine pogojnih enot ali izražanja produktov z normiranim potrebnim časom. Poslovni prihodki so najboljši vrednostni približek ustvarjenih poslovnih učinkov, zato števec v enačbi lahko izrazimo tudi s poslovnimi prihodki, imenovalcem pa s povprečnim številom zaposlenih (Tekavčič, 1995, str. 71). Za izračun produktivnosti sem zato uporabil poslovne učinke, izražene vrednostno - celotni prihodki in prihodki iz poslovanja, v imenovalcu pa sem uporabil povprečno število zaposlenih delavcev. Tako izražena produktivnost pove, koliko prihodkov je v poslovnem letu v povprečju ustvaril en delavec.

$$\text{Produktivnost} = \frac{\text{celotni (ali poslovni) prihodki}}{\text{povprečno število zaposlenih}} \quad (3)$$

Tabela 5: Produktivnost dela podjetja Kemiplas, d.o.o., v letih 2000 in 2001

Element	2000	2001	Indeks 01/00
1. Celotni prihodki (v 000 SIT)	6.805.731	5.826.976	85,6
2. Prihodki od poslovanja (v 000 SIT)	6.477.129	5.121.703	79,1
3. Povprečno število zaposlenih	170	161	94,7
Produktivnost dela (1/3)	40.034	36.192	90,4
Produktivnost dela (2/3)	38.101	31.812	83,5

Vir: Izkaz uspeha podjetja Kemiplas, d.o.o., za leti 2000 in 2001; Kadrovska evidenca zaposlenih v podjetju Kemiplas, d.o.o., za leti 2000 in 2001.

Iz tabele 5 razberemo, da se je produktivnost dela kot razmerje med celotnimi prihodki in povprečnim številom zaposlenih v letu 2000 glede na leto 2001 zmanjšala za 9,6 %. Na to je vplivalo tako zmanjšanje števila zaposlenih kot tudi zmanjšanje celotnih prihodkov. Produktivnost dela, izražena v prihodkih od poslovanja na zaposlenega, ki kaže bolj realno sliko, se je v letu 2001 zmanjšala za 16,5 %. Vzrok za tako zmanjšanje je zmanjšanje prihodkov od poslovanja za kar 14,4 % na račun zmanjšana prodaje v letu 2001 glede na 2000.

2.2.2. ANALIZA GOSPODARNOSTI ALI EKONOMIČNOSTI

Produktivnost dela primerja količino ustvarjenih poslovnih učinkov s porabo zanjo potrebnega delovnega časa, ekonomičnost pa ustvarjene poslovne učinke primerja s porabo vseh poslovnih prvin. Načelo ekonomičnosti zahteva doseganje čim nižjih stroškov na enoto poslovnega učinka.

$$\text{Ekonomičnost} = \frac{\text{proizvedena količina v obdobju}}{\text{stroški v obdobju}} \quad (4)$$

Ekonomičnost se poveča, če se poveča količina ustvarjenih poslovnih učinkov na enoto stroškov ali če se zmanjšajo stroški na enoto poslovnega učinka. Zaradi težav z merjenjem količine proizvedenih izdelkov ali storitev pa gospodarnost lahko opredelimo vrednostno kot razmerje med vrednostjo prodanih izdelkov in z njimi povezanih odhodkov.

$$\text{Ekonomičnost} = \frac{\text{prihodki}}{\text{odhodki}} \quad (5)$$

$$\text{Ekonomičnost} = \frac{\text{poslovni prihodki}}{\text{poslovni odhodki}} \quad (6)$$

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

Tabela 6: Izračun kazalcev ekonomičnosti za podjetje Kemiplas, d.o.o., za leti 2000 in 2001

Element	2000	2001	Indeks 01/00
1. Celotni prihodki (v 000 SIT)	6.805.731	5.826.976	85,6
2. Celotni odhodki (v 000 SIT)	7.098.349	5.826.085	82,1
3. Prihodki od poslovanja (v 000 SIT)	6.477.129	5.121.703	79,1
4. Odhodki od poslovanja (v 000 SIT)	6.554.086	5.498.400	83,9
Ekonomičnost (1/2)	0,96	1,00	104,3
Ekonomičnost (3/4)	0,99	0,93	94,3

Vir: Izkaz uspeha podjetja Kemiplas, d.o.o., za leti 2000 in 2001.

Podjetje je leta 2000 poslovalo neekonomično in z izgubo, saj je vrednost obeh kazalcev ekonomičnosti manjša od 1. Leta 2001 pa je poslovalo ekonomično z vidika celotnih odhodkov in prihodkov ter realiziralo na 100 enot odhodkov 100 enot prihodkov, kar je za 4,3 % več kot v predhodnem letu, ko je podjetje na 100 enot odhodkov realiziralo 96 enot prihodkov. Ta ekonomičnost nam ne prikazuje prave slike, zato se osredotočamo na ekonomičnost iz poslovanja, ki je bila leta 2001 manjša od 1 in znašala 0,93. Glede na leto 2000 se je zmanjšala za 5,7 %.

2.2.3. ANALIZA DOBIČKONOSNOSTI ALI RENTABILNOSTI POSLOVANJA

V razvitem tržnem gospodarstvu je temeljna mera uspešnosti podjetja dobičkonosnost 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 dobičkonosnosti z vidika lastnika, medtem ko je z vidika podjetja kot celote ustreznejši izračun dobičkonosnosti sredstev, ki je opredeljena kot razmerje med dobičkom in povprečno vloženimi vsemi poslovnimi sredstvi (Tekavčič, 1995, str. 72).

Tabela 7: Rentabilnost poslovanja podjetja Kemiplas, d.o.o., za leti 2000 in 2001

Element	2000	2001	Indeks 01/00
1. Celotni prihodki (v 000 SIT)	6.805.731	5.826.976	85,6
2. Celotni odhodki (v 000 SIT)	7.098.349	5.826.085	82,1
3. Dobiček (v 000 SIT)	-292.617	891	-
4. Povprečna sredstva	4.768.059	4.380.974	91,9
5. Povprečni kapital	1.466.759	1.322.250	90,1
Rentabilnost (3/4)	-0,0614	0,0002	-
Rentabilnost (3/5)	-0,1995	0,0007	-

Vir: Bilanca stanja na dan 31.12. in izkaz uspeha podjetja Kemiplas, d.o.o., za leti 2000 in 2001.

Izračun dobičkonosnosti in rentabilnosti poslovanja v podjetju Kemiplas, d.o.o., je pokazal, da je podjetje v letu 2000 poslovalo neuspešno, v letu 2001 pa uspešno. V letu 2001 je bila dobičkonosnost 0,0002, kar pomeni, da je podjetje na 100 SIT vloženih sredstev pridelalo 0,02 SIT dobička. Dobitkonosnost se je glede na preteklo leto 2000, ko je 100 SIT vloženih sredstev prineslo 6,14 SIT izgube, povečala. Rentabilnost kapitala je bila v letu 2000 negativna, v letu 2001 pa je znašala 0,07 %.

2.3. ANALIZA SREDSTEV

Poslovna sredstva predstavljajo premoženje podjetja in jih delimo na stvari, pravice in denar. Stvari se lahko pojavljajo v okviru osnovnih ali obratnih sredstev. Opredmetena osnovna sredstva obsegajo zemljišča, zgradbe, opremo, večletne nasade in osnovno čredo, opredmetena obratna sredstva pa vključujejo material, drobn inventar, nedokončano proizvodnjo ter proizvode in trgovsko blago (Slovenski računovodski standardi, 2002, str. 9).

Bilanca stanja podjetja Kemiplas prikazuje sredstva kot stalna in gibliva. Med stalna sredstva uvršča osnovna sredstva, dolgoročne finančne naložbe in popravke kapitala; med gibliva sredstva pa obratna sredstva in kratkoročne finančne naložbe. Takšna terminologija je uporabljena tudi v diplomskem delu.

Tabela 8: Obseg (v 000 SIT) in struktura sredstev podjetja Kemiplas, d.o.o., v letih 2000 in 2001

Vrsta sredstev	2000	%	2001	%	Indeks 01/00
A. STALNA SREDSTVA	1.433.957	29,23	1.302.002	33,76	90,8
B. GIBLJIVA SREDSTVA	3.471.071	70,77	2.554.917	66,24	73,6
CELOTNA SREDSTVA (A+B)	4.905.029	100,00	3.856.919	100,00	78,6

Vir: Bilanca stanja podjetja Kemiplas, d.o.o., na dan 31.12., za leti 2000 in 2001.

Skupno so sredstva podjetja Kemiplas v letu 2001 znašala 3.856 mio SIT, v letu 2000 pa 4.905 mio SIT, kar pomeni, da so se v letu 2001 glede na leto 2000 zmanjšala za 21,4 %. Vzrok za to je predvsem zmanjšanje gibljivih sredstev iz 3.471 mio SIT na 2.555 mio SIT, to je za 21,4 %. Prevladujoči obseg gibljivih sredstev je značilen za dejavnost, ki jo podjetje Kemiplas opravlja.

Struktura sredstev podjetja Kemiplas se je v letu 2001 glede na predhodno leto delno spremenila. Stalna sredstva so v letu 2000 predstavljala 29,23 %, v letu 2001 pa 33,76 % vseh sredstev podjetja. Gibljiva sredstva pa so predstavljala v letu 2000 70,77 %, v letu 2001 pa 66,24 % vseh sredstev.

2.3.1. ANALIZA STALNIH SREDSTEV

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 (Hočevar, Igličar, 1997, str. 48).

Po Slovenskih računovodskih standardih (SRS, 2002, str. 24-49) delimo stalna sredstva na:

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

Tabela 9: Obseg (v 000 SIT) in struktura stalnih sredstev (v %) podjetja Kemiplas, d.o.o., v letih 2000 in 2001

Element	2000	%	2001	%	Indeks 01/00
Neopredmetena osnovna sredstva	3.311	0,23	6.533	0,50	197,3
Opredmetena osnovna sredstva	1.033.259	72,06	919.387	70,61	89,0
Dolgoročne finančne naložbe	397.387	27,71	376.082	28,88	94,6
STALNA SREDSTVA SKUPAJ	1.433.957	100,00	1.302.002	100,00	90,8

Vir: Bilanca stanja podjetja Kemiplas, d.o.o., na dan 31.12., za leti 2000 in 2001.

Iz tabele 9 je razvidno, da so se stalna sredstva podjetja Kemiplas v letu 2001, ko so znašala 1.302 mio SIT, glede na leto 2000, ko so znašala 1.434 mio SIT, zmanjšala za 9,2 %. Razlog za to je predvsem zmanjšanje opredmetenih osnovnih sredstev iz 1.033 mio SIT na 919 mio SIT oziroma za 11 %, kar je delna posledica revalorizacije nepremičnin v pripravi. V podjetju Kemiplas večji delež strukture stalnih sredstev predstavljajo opredmetena osnovna sredstva, kar je tudi značilno za to dejavnost. Delež neopredmetenih osnovnih sredstev je v letu 2001 glede na leto 2000 porastel za 97,3 %, vendar znaša delež neopredmetenih osnovnih sredstev v strukturi

stalnih sredstev manj kot 1 %. Dolgoročne finančne naložbe sestavljajo vložki v osnovni kapital hčerinskih podjetij PO - MO, d.o.o., in Belvedur Biofarm, d.o.o.. Večjih sprememb pri dolgoročnih finančnih naložbah ni bilo zaslediti; glede na leto 2000 so se v letu 2001 zmanjšale za 5,4 %. Sprememba obsega stalnih sredstev ni pomembno vplivala na njihovo strukturo, ki je ostala v letu 2001 glede na leto 2000 skorajda nespremenjena.

2.3.1.1. Odpisanost osnovnih sredstev

Zastarevanje osnovnih sredstev je pojav, ki ga ne moremo natančno meriti. Posredno ga izražamo z odpisanostjo osnovnih sredstev. Seveda praviloma obstaja razlika med stopnjo odpisanosti in stopnjo zastarelosti osnovnih sredstev, kajti odpisanost je posledica politike amortiziranja teh sredstev, ki se ji ne posreči vedno uveljavljati popolne skladnosti z zastarevanjem osnovnih sredstev.

Odpisanost osnovnih sredstev je opredeljena kot razmerje med odpisano in revalorizirano nabavno vrednostjo osnovnih sredstev, stopnja neodpisanosti pa kot razmerje med neodpisano (sedanja) in revalorizirano nabavno vrednostjo osnovnih sredstev, pri čemer je neodpisana vrednost razlika med nabavno vrednostjo in odpisano vrednostjo teh sredstev (Pučko, 1998, str. 31).

$$\text{Stopnja odpisanosti} = \frac{\text{popravek vrednosti (odpisana vrednost)}}{\text{nabavna vrednost osnovnih sredstev}} \quad (7)$$

Tabela 10: Stopnja odpisanosti opredmetenih osnovnih sredstev (v 000 SIT) podjetja Kemiplas, d.o.o., na dan 31.12. 2000 in 2001

Element	2000	2001	Indeks 01/00
1. Nabavna vrednost OS	2.835.480	2.879.480	101,6
2. Odpisi (popravki vrednosti)	1.798.911	1.953.940	108,6
3. Sedanja (neodpisana) vrednost	1.024.211	925.920	90,4
Stopnja odpisanosti (2/1)	0,63	0,68	107,0
Stopnja neodpisanosti (3/1)	0,36	0,32	89,0

Vir: Priloga k izkazu stanja na dan 31.12. podjetja Kemiplas, d.o.o., za leti 2000 in 2001.

V podjetju Kemiplas je bilo konec leta 2000 odpisanih 63 %, konec leta 2001 pa 69 % vseh osnovnih sredstev. Stopnja odpisanosti se je v letu 2001 povečala za 7 % in je relativno velika, kar narekuje potrebo po čim prejšnjem posodabljanju opreme za proizvodnjo. Amortizacijske stopnje so v letu 2001 glede na 2000 ostale nespremenjene in omogočajo normalno obnavljanje sredstev.

2.3.1.2. Tehnična opremljenost dela

S tehnično opremljenostjo dela skušamo ugotoviti, kako je podjetje opremljeno z delovnimi sredstvi. Tehnična opremljenost dela je v sodobnih družbah najpomembnejši dejavnik produktivnosti dela in zato tudi pomemben dejavnik uspešnosti poslovanja podjetja, panoge ali celotnega narodnega gospodarstva. Ta preprosto pove, s koliko sredstvi v povprečju dela en zaposlen delavec (Glas, 1992, str. 45).

Koeficient tehnične opremljenosti dela izračunamo kot razmerje med nabavno vrednostjo osnovnih sredstev in povprečnim številom zaposlenih. Višji kot je koeficient tehnične opremljenosti dela, višja je uspešnost poslovanja podjetja.

Obstajata še dva kazalca tehnične opremljenosti dela. Prvi kot razmerje med nabavno vrednostjo proizvodne opreme in številom zaposlenih in drugi kot razmerje med nabavno vrednostjo proizvodne opreme in številom proizvodnih delavcev, kajti proizvodno opremo uporabljajo samo proizvodni delavci.

Tabela 11: Tehnična opremljenost dela na zaposlenega na dan podjetja Kemiplas, d.o.o., v letih 2000 in 2001

Element	2000	2001	Indeks 01/00
1. Nabavna vrednost OS (000 SIT)	2.835.480	2.879.480	101,6
2. Nabavna vrednost proizvodne opreme (000 SIT)	1.919.453	1.963.940	102,3
3. Število zaposlenih na dan 31.12.	165	153	92,7
4. Število proizvodnih delavcev na dan 31.12.	104	93	89,4
Tehnična opremljenost dela 1 (mio SIT/zap) (1/3)	17.185	18.820	109,5
Tehnična opremljenost dela 2 (mio SIT/zap) (2/3)	11.633	12.836	110,3
Tehnična opremljenost dela 3 (mio SIT/zap) (2/4)	18.456	21.118	114,4

Vir: Priloga k izkazu stanja na dan 31.12. in kadrovska evidenca zaposlenih podjetja Kemiplas, d.o.o., za leti 2000 in 2001.

Količnik tehnične opremljenosti dela 1 se je v letu 2001 glede na leto 2000 povečal za 9,5 %. Povečanje je v večji meri posledica zmanjšanja števila zaposlenih za 7,3 % v letu 2001 glede na leto 2000, prišlo pa je tudi do povečanja nabavne vrednosti osnovnih sredstev za 1,6 %. Tudi tehnična opremljenost dela 2 in 3 sta se izboljšali v letu 2001 v primerjavi z letom 2000. Tehnična opremljenost dela 2 se je povečala za 10,3 %, tehnična opremljenost dela 3 pa za 14,4 %. Vzrok za povečanje tehničnega količnika 2 napram količniku 3 za 4,1 odstotne točke je v zmanjšanju števila proizvodnih delavcev v letu 2001 glede na leto 2000.

2.3.2. ANALIZA GIBLJIVIH SREDSTEV

Gibljava sredstva so tista poslovna sredstva, ki ostanejo v podjetju za krajšo dobo, njihova vrednost v poslovanju pa prehaja na proizvode. So tisti del premoženja, ki v procesu proizvodnje in menjave kroži in spreminja obliko. Po Slovenskih računovodskih standardih (SRS 2001, str. 49-72) zajemajo gibljava sredstva: zaloge, dolgoročne terjatve iz poslovanja, kratkoročne terjatve iz poslovanja, denarna sredstva, kratkoročne finančne naložbe in aktivne časovne razmejitve.

Tabela 12: Gibljava sredstva (v 000 SIT) podjetja Kemiplas, d.o.o., v letih 2000 in 2001 na dan 31.12. tekočega leta

Element	2000	%	2001	%	Indeks 01/00
Zaloge	1.114.210	32,10	622.944	24,38	55,9
Kratkoročne terjatve iz poslovanja	2.108.411	60,74	1.783.180	69,79	84,6
Kratkoročne finančne naložbe	85.874	2,47	80.422	3,15	93,7
Denarna sredstva	157.395	4,53	62.668	2,45	39,8
Aktivne časovne razmejitve	5.181	0,15	5.703	0,22	110,1
GIBLJIVA SREDSTVA SKUPAJ	3.471.071	100,00	2.554.917	100,00	73,6

Vir: Bilanca stanja podjetja Kemiplas, d.o.o., na dan 31.12., za leti 2000 in 2001.

Celotna gibljava sredstva so se v letu 2001 glede na leto 2000 zmanjšala za 26,4 %. Sama struktura gibljivih sredstev se je v letu 2001 glede na predhodno leto malo spremenila. Največji delež gibljivih sredstev predstavljajo kratkoročne terjatve iz poslovanja. Te so se v primerjavi s predhodnim letom povečale iz 60,74 % v letu 2000, na 69,79 % v letu 2001. Zaloge predstavljajo v gibljivih sredstvih 24,38 % in so se primerjalno med letoma zmanjšale kar za 44,1 %. Denarna sredstva so se glede na leto 2000 zmanjšala za 60,2 %, in sicer so na dan 31.12.2001 znašala 62,668 mio SIT. V obeh proučevanih letih podjetje Kemiplas, d.o.o., ni imelo dolgoročnih terjatev iz poslovanja. Ocenjujem, da je dosežen pozitiven premik, saj so se bistveno zmanjšale tako zaloge kot kratkoročne terjatve iz poslovanja.

2.3.2.1. Hitrost obračanja obratnih sredstev

Za obratna sredstva je značilno, da hitro spreminjajo svojo obliko in se že v enem poslovnem procesu pretvorijo iz ene v različne druge oblike, ob zaključku procesa pa se ponovno spreminjajo v svojo začetno obliko. Zanje je torej značilno obračanje. Z obstoječim obsegom obratnih sredstev lahko podjetje z njihovim hitrejšim obračanjem ustvarja večji poslovni uspeh in s tem vpliva na poslovno uspešnost (Pučko, 1996, str. 76).

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).

$$\text{Koeficient obračanja obratnih sredstev} = \frac{\text{promet po lastni ceni v obdobju}}{\text{povprečno stanje obratnih sredstev}} \quad (8)$$

$$\text{Trajanje enega obrata} = \frac{\text{število dni v obdobju}}{\text{koeficient obračanja}} \quad (9)$$

Poleg izračuna koeficienta obračanja obratnih sredstev lahko izračunamo še koeficient obračanja zalog in koeficient obračanja kratkoročnih terjatev, s pomočjo katerih lahko ugotovimo, kolikokrat v letu se obrnejo zaloge in terjatve ter koliko časa imamo zaloge v podjetju in v kolikšnem času dobimo poplačane kratkoročne terjatve.

Tabela 13: Koeficient obračanja obratnih sredstev, zalog in terjatev za podjetje Kemiplas, d.o.o., v letih 2000 in 2001

Element	2000	2001	Indeks 01/00
1. Poslovni odhodki brez amortizacije (v 000 SIT)	6.391.313	5.335.968	83,5
2. Poslovni prihodki (v 000 SIT)	6.477.129	5.121.703	79,1
3. Povprečna obratna sredstva (v 000 SIT)	3.227.258	2.929.847	90,8
4. Povprečni obseg zalog (v 000 SIT)	1.088.482	868.577	79,8
5. Povprečni obseg terjatev (v 000 SIT)	2.041.193	1.945.796	95,3
Koeficient obračanja obratnih sredstev (1/3)	1,98	1,82	92,0
Dnevi vezave obratnih sredstev	184,30	200,41	108,7
Koeficient obračanja zalog (1/4)	5,87	6,14	104,6
Dnevi vezave zalog	62,16	59,41	95,6
Koeficient obračanja terjatev (2/5)	3,17	2,63	83,0
Dnevi vezave terjatev	115,03	138,67	120,6

Vir: Bilanca stanja na dan 31.12. in izkaz uspeha podjetja Kemiplas, d.o.o., za leti 2000 in 2001.

Analiza koeficientov obračanja nam pokaže, da sta se koeficienta obračanja obratnih sredstev in obračanja kratkoročnih terjatev v letu 2001 v primerjavi s predhodnim letom zmanjšala, kar je neugodno vplivalo na uspešnost poslovanja. Koeficient obračanja obratnih sredstev se je v letu 2001 znižal za 8 %, iz česar sklepamo, da so obratna sredstva počasneje menjala svojo pojavno obliko kot v preteklem letu. V letu 2000 so se obrnila 1,98-krat, v letu 2001 pa 1,82-krat. En

obrat obratnih sredstev je v letu 2001 trajal 200,41 dni, kar je za 8,7 % več kot v letu 2000. Koeficient obračanja terjatev do kupcev se je v letu 2001 glede na leto 2000 zmanjšal za 17 %, pri tem pa se je trajanje enega obrata terjatev povečalo za 20,6 %. Sklepamo, da so se dnevi vezave sredstev pri kupcih povečali in znašajo v povprečju 138,67 dni, kar je glede na poslovne uzance in običaje preveč. V letu 2001 pa se je povečal koeficient obračanja zalog v primerjavi z letom 2000, in sicer za 4,6 %. Zaloge so se v letu 2000 obrnile v povprečju v 62,16 dneh, medtem ko so se v letu 2001 obrnile v povprečju v 59,41 dneh.

2.4. ANALIZA ZAPOSLENIH

Delo ima primarno vlogo v poslovnem procesu in je najaktivnejše med vsemi prvinami. Brez te prvine si ni mogoče zamisliti delovnega procesa (Pučko, Rozman, 1993, str. 39).

Delo je rezultat zaposlenih. Zaposleni so nepogrešljivo bogastvo podjetja, skupaj s podjetniškim kapitalom pa se medsebojno dopolnjujeta. Vse bolj se uveljavlja intelektualni kapital podjetja. Pomembno je zaposlovanje pravih ljudi in njihovo nadaljnje izobraževanje ter osebno razvijanje, s čimer povečujemo sklad človeškega kapitala, s katerim razpolaga podjetje (Olve, Roy, Wetter, 1999, str. 27, 201).

V Sloveniji je ravno področje upravljanja s človeškimi viri še vedno črna luknja slovenskih podjetij in onemogoča njihovo globalizacijo. Podjetja bi se morala močneje zavedati, da predvsem ljudje in znanje odločajo o konkurenčnosti vsakega podjetja (Ložar, 2002, str. 12).

V analizi zaposlenih želimo odkriti, kako zaposleni in spremembe števila zaposlenih vplivajo na uspešnost poslovanja podjetja.

2.4.1. ŠTEVILO ZAPOSLENIH

V tabeli je prikazano povprečno število zaposlenih in število zaposlenih v začetku in na koncu posameznih let v obravnavanem obdobju.

Tabela 14: Število zaposlenih v podjetju Kemiplas, d.o.o., v letih 2000 in 2001

Element	2000	2001	Indeks 01/00
Število zaposlenih na dan 1.1.	175	169	96,6
Število zaposlenih na dan 31.12.	165	153	92,7
Povprečno število zaposlenih iz mesečnih stanj	170	161	94,7

Vir: Kadrovska evidenca zaposlenih podjetja Kemiplas, d.o.o., za leti 2000 in 2001.

Število zaposlenih v začetku leta 2001 je za 3,6 % manjše glede na leto 2000. Število zaposlenih na dan 31.12.2001 je znašalo 153 zaposlenih in se je v tem letu zmanjšalo za 7,3 %. Vzrok za to lahko najdemo v zapiranju obrata mehčal v profitnem centru Prokem. Podatki kažejo na tendenco padanja števila zaposlenih. Povprečno število zaposlenih v letu 2001 je bilo 161 in se je glede na leto 2000 zmanjšalo za 5,3 % .

2.4.2. STRUKTURA ZAPOSLENIH

Poznamo različne strukture zaposlenih, ki različno vplivajo na uspešnost poslovanja. Med različnimi strukturami kadra se največkrat ugotavljajo naslednje (Pučko, 1998, str. 36):

- struktura zaposlenih delavcev in uslužbencev
- struktura zaposlenih po kvalificiranosti
- struktura zaposlenih po izobrazbi
- spolna struktura zaposlenih
- starostna struktura zaposlenih, itd.

V nadaljevanju bom analiziral strukturo zaposlenih po izobrazbi in spolu.

Tabela 15: Struktura zaposlenih podjetja Kemiplas, d.o.o., po izobrazbi na dan 31.12., za leti 2000 in 2001

Stopnja izobrazbe	2000	%	2001	%	Indeks 01/00
I. In II.	26	15,76	24	15,69	92,3
III.	19	11,52	18	11,76	94,7
IV.	45	27,27	43	28,10	95,6
V.	43	26,06	40	26,14	93,0
VI.	10	6,06	9	5,88	90,0
VII.	22	13,33	19	12,42	86,4
Skupaj	165	100,00	153	100,00	92,7

Vir: Kadrovska evidenca zaposlenih podjetja Kemiplas, d.o.o., za leti 2000 in 2001.

Iz tabele 15 lahko razberemo, da sta največja deleža zaposlenih v Kemiplasu v obravnavanih dveh letih predstavljali zaposleni s IV. in V. stopnjo izobrazbe. Ti so skupno predstavljali več kot 50 % vseh zaposlenih. Sledili so jim zaposleni s III stopnjo izobrazbe, ki so leta 2001 skupno predstavljali 13,07 % zaposlenih. 5,88 % zaposlenih leta 2001 pa je imelo dokončano vsaj višjo šolo. Visok delež nižje kvalificiranih delavcev v podjetju je povezan s samim proizvodnim procesom. V podjetju je bilo v letu 2001 opazno zmanjšanje števila delavcev s VI stopnjo izobrazbe, in to za 10 %, ter VII stopnjo izobrazbe za 13,6 % glede na leto 2000. Izobrazbena struktura v Kemiplasu je v obravnavanem obdobju ostala skorajda nespremenjena in je

primerljiva s strukturo zaposlenih v kemični dejavnosti. Primerjalni indeksi leta 2001/2000 nam kažejo povečano zmanjševanje zaposlenih z višjo in visoko izobrazbo, kar lahko negativno vpliva na uspešnost poslovanja.

Tabela 16: Spolna struktura zaposlenih v podjetju Kemiplas, d.o.o., na dan 31.12. za leti 2000 in 2001

Spol	2000	%	2001	%	Indeks 01/00
Moški	124	75,15	113	73,86	91,1
Ženske	41	24,85	40	26,14	97,6
Skupaj	165	100,00	153	100,00	92,7

Vir: Kadrovska evidenca zaposlenih podjetja Kemiplas, d.o.o., za leti 2000 in 2001.

Iz tabele 16 razberemo, da je večina zaposlenih v podjetju Kemiplas, d.o.o., moških. Ta delež je bil v letu 2001 nekaj manj kot 74 % in se je glede na predhodno leto zmanjšal za 8,9 %. Tudi delež žensk se je v letu 2001 zmanjšal za 2,4 %. Glede na naravo delovnih opravil v podjetju, ki se pretežno odvijajo v proizvodnji, menim, da je spolna struktura v Kemiplasu primerna.

2.4.3. DINAMIKA ZAPOSLENIH

Dinamiko zaposlenih lahko spremljamo z bilanco zaposlenih, ki prikazuje število zaposlenih na začetku obdobja, število zaposlenih, ki so med obdobjem prišli, število zaposlenih, ki so med obdobjem odšli, ter število zaposlenih na koncu obdobja. Iz nje lahko izračunamo koeficient (bruto) fluktuacije - zamenjave zaposlenih kot razmerja med številom zamenjanih zaposlenih, to je tistih, ki so prišli, ali številom tistih, ki so odšli v obdobju (tisto, ki je manjše) ter povprečnim številom zaposlenih (Lipovec, 1983, str. 181).

$$\text{Bruto koeficient fluktuacije} = \frac{(P+O)}{Z} \quad (10)$$

$$\text{Neto koeficient fluktuacije} = \frac{(P-O)}{Z} \quad (11)$$

P – število delavcev, ki so v opazovanem obdobju prišli v podjetje

O – število delavcev, ki so v opazovanem obdobju iz podjetja odšli

Z – povprečno število zaposlenih v opazovanem obdobju

Tabela 17: Bruto koeficient fluktuacije v podjetju Kemiplas, d.o.o., v letih 2000 in 2001

Element	2000	2001	Indeks 01/00
Bruto število zamenjav	11	16	145,5
Neto število zamenjav	-10	-12	109,1
Povprečno število zaposlenih	170	161	94,7
BRUTO KOEFICIENT FLUKTUACIJE (v %)	6,47	9,94	153,6
NETO KOEFICIENT FLUKTUACIJE (v %)	-5,88	-7,45	126,7

Vir: Kadrovska evidenca zaposlenih podjetja Kemiplas, d.o.o., za leti 2000 in 2001.

V letu 2000 je podjetje zaposlilo 1 delavca v proizvodnji, obenem pa je v tem letu bilo 10 odhodov delavcev zaradi upokojitve ali menjave zaposlitve. Tudi v letu 2001 je bilo večje število odhodov kot prihodov, tako da je iz podjetja Kemiplas odšlo 14 ljudi, zaposlili pa so dva delavca. V podjetju se morajo zavedati, da z odhajanjem delavcev in visokim številom zamenjav, izgubljajo vrednote organizacije in poznavanje procesov podjetja. Nezaželeni odhodi iz Kemiplasa pomenijo izgubo človeškega kapitala.

2.4.4. IZKORIŠČENOST DELOVNEGA ČASA

Kako dobro podjetje izkorišča svoj delovni potencial - zaposlene, je odvisno od izkoriščanja delovnega časa, ki je na voljo. Izkoriščanje delovnega časa ocenjujemo s pomočjo bilance koledarskega sklada delovnega časa v obdobju. Z njeno pomočjo lahko izračunamo stopnjo izkoriščanja delovnega časa kot razmerje med številom opravljenih plačanih ur in možnim koledarskim skladom delovnih ur (Pučko, 1996, str. 39).

Možen sklad delovnih ur je izračunan kot zmnožek povprečnega števila zaposlenih iz mesečnih stanj s številom delovnih dni v letu in dolžino delavnika (8 ur). Ni nujno, da so zaposleni v vseh teh delovnih urah, ki jih izraža podatek o številu opravljenih delovnih ur, resnično delali.

Tabela 18: Izkoriščenost delovnega časa v podjetju Kemiplas, d.o.o., v letih 2000 in 2001

Element	2000	2001	Indeks 01/00
1. Povprečno št. zaposlenih iz mesečnih stanj	170	161	94,7
2. Št. delovnih dni v letu	260	261	100,4
3. Možni koledarski sklad delov. ur (1 x 2 x 8h)	353600	336168	95,1
4. Št. plačanih opravljenih (rednih) delov. ur	309774	288754	93,2
Stopnja izkoriščanja delovnega časa (4/3) (v %)	87,61	85,90	94,8

Vir: Kadrovska evidenca zaposlenih podjetja Kemiplas, d.o.o., za leti 2000 in 2001.

Delovni čas v podjetju Kemiplas je bil v celotnem obravnavanem obdobju slabo izkoriščen. Stopnja izkoriščenosti se je v letu 2001 zmanjšala, in je bila 87,61 %. Vzrok za takšno gibanje je v relativno velikem znižanju števila plačanih opravljenih delovnih ur (v letu 2001 za 6,8 % glede na leto 2000) v primerjavi z možnim koledarskim skladom.

3. ANALIZA POSLOVNIH FUNKCIJ

Poslovne funkcije so poslovni procesi podjetja, ki skrbijo zato, da se proizvodni proces odvija nemoteno. Pojem poslovnih funkcij (Lipičnik, 1994, str. 26) je lahko opredeljen na več načinov. Pomembnejše opredelitve pojma funkcije lahko razdelimo v dve skupini avtorjev: prva skupina avtorjev navaja, da je poslovna funkcija večji ali manjši skupek sorodnih ali istovrstnih opravil, druga skupina avtorjev pa za poslovno funkcijo šteje različna medsebojno povezana in odvisna opravila.

V poslovanju kot celotnem zaokroženem reprodukcijskem sistemu razlikujemo štiri temeljne poslovne funkcije: nabavno, proizvodno, prodajno in finančno.

3.1. ANALIZA NABAVE

Temeljna naloga nabave, kot pomembne poslovne funkcije, je preskrba podjetja s surovinami, izdelavnim materialom, storitvami, energijo, pomožnim materialom, trgovskim blagom in z vsemi potrebnimi delovnimi predmeti in storitvami za poslovanje. Poleg primerne količine materiala pa je pomembno, da je material ustrezne kakovosti, kupljen po primerni ceni in pravočasno na razpolago (Potočnik, 1996, str. 5).

Nabavno funkcijo spremljamo po obsegu in ocenjujemo po vrednosti. Najpogosteje ugotavljamo stopnjo pomanjkanja surovin, nabavne trge in vrste surovin. V ožjem smislu opredeljujemo nabavo kot priskrbo delovnih predmetov.

Tabela 19: Obseg (v 000 SIT) in struktura (v %) nabave podjetja Kemiplas, d.o.o., v letih 2000 in 2001

Element	2000	%	2001	%	Indeks 01/00
Domači dobavitelji	1.385.867	19,93	1.368.112	28,66	98,7
Tuji dobavitelji	5.566.614	80,07	3.405.876	71,34	61,2
SKUPAJ	6.952.481	100,00	4.773.988	100,00	68,7

Vir: Interni pregled nabave podjetja Kemiplas, d.o.o., za leti 2000 in 2001.

Iz tabele 19 lahko vidimo, da ima podjetje Kemiplas v strukturi nabave v večini tuje dobavitelje. Delež teh je v letu 2000 znašal 80,07 % in se je v letu 2001 zmanjšal za 8,66 odstotne točke. Obseg nabave se je v letu 2001 glede na leto 2000 zmanjšal tako pri domačih kot pri tujih dobaviteljih, skupno za 31,3 %.

Tabela 20: Obseg (v 000 SIT) in struktura (v %) dobaviteljev podjetja Kemiplas, d.o.o., v letih 2000 in 2001

Dobavitelji	2000	%	Dobavitelji	2001	%
Kemokomplex, Frankfurt	3.709.945	53,36	Kemokomplex, Frankfurt	1.368.112	28,66
Zakłady azotowe	622.057	8,95	Mol-Chem, Budapest	466.013	9,76
Mol-Chem, Budapest	431.746	6,21	Enichem, Milano	453.932	9,51
Talichem S.A.	257.015	3,70	Polimeri Europa s.r.	405.032	8,48
Gadiv. Petr. Industr.	241.452	3,47	Zakłady azotowe	297.186	6,23
Elektro Prim., PE Koper	228.064	3,28	Gemini, Renče	232.079	4,86
Gemini, Renče	202.384	2,91	Elektro Prim., PE Koper	148.973	3,12
Enichem, Milano	123.283	1,77	Intereuropa d.d.	104.467	2,19
Millenim, Bavel	89.992	1,29	OMV Istrabenz d.o.o.	90.077	1,89
Debis, AC Leasing	61.749	0,89	Prochema, Wien	84.247	1,76
SKUPAJ	6.952.481	100,00	SKUPAJ	4.773.988	100,00

Vir: Interni pregled nabave podjetja Kemiplas, d.o.o., za leti 2000 in 2001.

Struktura kupcev se med letoma 2000 in 2001 razlikuje, a ne bistveno. Največji dobavitelj je podjetje Kemokomplex, ki je hkrati lastniško podjetje Kemiplasa. Štirje največji dobavitelji so tuji, šele nato sledita dva domača, od katerih je pomemben Gemini Renče.

Tabela 21: Največji pogodbeni dobavitelji (v 000 SIT) podjetja Kemiplas, d.o.o., v letih 2000 in 2001

Največji pogodbeni dobavitelji	2000	2001	Indeks 01/00
Kemokomplex, Frankfurt	3.709.945	1.368.112	36,9
Zakłady azotowe	622.057	297.186	44,9
Mol-Chem, Budapest	431.746	466.013	107,9

Vir: Interni pregled nabave podjetja Kemiplas, d.o.o., za leti 2000 in 2001.

Iz tabele 21 vidimo, da nabavne količine v obdobju 2000 in 2001 zelo nihajo. V letu 2001 se je nabava Kemiplasa pri podjetju Kemokomplex zmanjšala za kar 63,1 %, Vzrok za to je politika in želja Kemiplasa po večji neodvisnosti od matičnega podjetja in s tem doseči boljše pogoje pri nabavi. V obravnavanem obdobju je prišlo do zmanjšanja obsega nabave pri podjetju Zakłady azotowe in povečanja obsega nabave pri podjetju Mol – Chem. Poudariti moramo, da je nabava

glavnih surovin 72 % vezana na nabavne pogodbe iz dolgoročnega poslovnega sodelovanja, ki se podpisujejo za obdobje enega leta.

3.2. ANALIZA PROIZVODNJE

Proizvodna funkcija obsega številne operativne naloge, ki se nanašajo na neposredno operativno delo v različnih delovnih in tehnoloških procesih osnovne dejavnosti (Lipičnik, 1993, str. 36). Podjetje Kemiplas proizvaja različne vrste proizvodov, ki se med seboj razlikujejo tako vrednostno po vložku časa, dela in ostalih vhodnih inputih.

Proizvodnjo je mogoče spremljati in ocenjevati zgolj z naturalnega, količinskega vidika, ko jo zajamemo in obravnavamo v različnih količinskih merskih enotah. Obstaja pa tudi možnost, da jo spremljamo in ocenjujemo vrednostno. V tem primeru gre za njeno stroškovno vrednost. To pomeni, da spremljamo in ocenjujemo stroške proizvodnje (Pučko, 1998, str. 50).

Tabela 22: Količinski obseg proizvodnje in izkoriščenost proizvodnih zmogljivosti v podjetju Kemiplas, d.o.o., v letih 2000 in 2001

Količinski obseg proizvodnje (v tonah)	2000	2001	Max. proizvodne zmogljivosti	Izkoriščenost v % (leto 2000) / leto 2001)	Indeks 01/00
Profitni center PROKEM	30.646	23.326	42.900 (leto 2000) / 29.700 (leto 2001)	71,44 / 78,53	76,1
Profitni center POLIKOL	2326	2105	3100	74,84 / 67,90	90,5
Profitni center IPOR**	2.943	2.196	4.200	70,07 / 52,29	74,6

** Zaradi številnih vrst proizvodov se za analitične in statistične namene uporablja skupni ekvivalent teža.

Vir: Interni pregled proizvodnje podjetja Kemiplas, d.o.o., za leti 2000 in 2001.

Kemiplas je v obravnavanem obdobju slabo izkoriščal proizvodne zmogljivosti. V letu 2001 je bila stopnja izkoristka proizvodnih kapacitet 74,67 %. To je za 3,15 odstotne točke več kot leta 2000. Povečanje je posledica zaprtja obrata mehčal v profitnem centru Prokem in s tem zmanjšanja maksimalnih proizvodnih kapacitet. V letu 2001 so v podjetju proizvedli 23,1 % manj ton proizvodov kot leta 2000. Struktura količinske proizvodnje nam prikazuje, da se največ proizvede v profitnem centru Prokem, ki je hkrati tudi najpomembnejši PC za Kemiplas. Največji upad proizvodnje je zabeležen v PC Ipor, in to za 25,4 %.

Tabela 23: Stroški proizvodnje (v 000 SIT) podjetja Kemiplas, d.o.o., v letih 2000 in 2001

Vrsta stroškov	2000	%	2001	%	Indeks 01/00
2. Stroški materiala	3.651.561	75,12	3.371.953	74,89	92,3
3. Stroški storitev	389.735	8,02	337.249	7,49	86,5
4. Stroški dela	658.950	13,56	630.831	14,01	95,7
5. Amortizacija	160.671	3,31	162.432	3,61	101,1
Skupaj	4.860.917	100,00	4.502.465	100,00	92,6

Vir: Interni pregled proizvodnje podjetja Kemiplas, d.o.o., na dan 31.12., za leti 2000 in 2001.

V letu 2001 so stroški proizvodnje znašali 4.502 mio SIT, kar je realno 7,4 % manj kot so znašali v letu 2000. Zaradi proizvodne dejavnosti podjetja je povsem razumljivo, da predstavljajo največji delež stroški materiala 74,89 %, ki so se glede na leto 2000 zmanjšali za 6,7 %. Sledijo stroški dela, ki predstavljajo skoraj 14 % vseh stroškov. Ti so se po obsegu zmanjšali za 4,3 %.

Ker na obseg stroškov vpliva obseg proizvodnje, njena struktura in ekonomičnost poslovanja, poskušamo ocenjevati stroške proizvodnje tako, da izločamo vpliv obsega proizvodnje nanje. Vpliv obsega bomo izločili z izračunavanjem povprečne višine stroškov (Pučko, 1999, str. 101). Da bi dobili realno sliko povprečnih stroškov proizvodnje v podjetju, moramo proizvodne stroške in količine deliti in jih analizirati po profitnih centrih.

Tabela 24: Povprečni stroški proizvodnje (v 000 SIT) profitnega centra Prokem v podjetju Kemiplas, d.o.o., v letih 2000 in 2001

PC PROKEM	2000	2001	Indeks 01/00
1. Stroški proizvodnje	3.206.443	2.900.729	90,5
2. Stroški materiala	2.757.146	2.473.943	89,7
3. Stroški storitev	206.444	181.717	88,0
4. Stroški dela	217.423	222.823	102,5
5. Amortizacija	25.431	22.246	87,5
6. Celotna proizvodnja (v tonah)	30.646	23.326	76,1
Povprečni stroški proizvodnje (1/6) (SIT/tono)	104,6	124,4	118,9
Povprečni stroški materiala (2/6) (SIT/tono)	90,0	106,1	117,9
Povprečni stroški storitev (3/6) (SIT/tono)	6,7	7,8	115,6
Povprečni stroški dela (4/6) (SIT/tono)	7,1	9,6	134,6
Povprečni stroški amortizacije (5/6) (SIT/tono)	0,8	1,0	114,9

Vir: Interni pregled proizvodnje podjetja Kemiplas, d.o.o., na dan 31.12., za leti 2000 in 2001.

Iz tabele 24 razberemo, da so se povprečni stroški proizvodnje v PC Prokemu v letu 2001 dvignili za 18,9 %. V tem letu so se povečali povprečni stroški dela za 34,6 %, to pomeni, da so

se stroški dela zvišali na račun znižanja proizvodnje. Tudi povprečni stroški materiala so se v letu 2001 glede na leto 2000 povečali za 17,9 % in storitev za 15,6 %.

Tabela 25: Povprečni stroški proizvodnje (v 000 SIT) profitnega centra Polikol v podjetju Kemiplas, d.o.o., v letih 2000 in 2001

PC POLIKOL	2000	2001	Indeks 01/00
1. Stroški proizvodnje	498.513	453.814	91,0
2. Stroški materiala	343.667	335.387	97,6
3. Stroški storitev	40.732	26.357	64,7
4. Stroški dela	102.365	83.481	81,6
5. Amortizacija	11.750	8.589	73,1
6. Celotna proizvodnja (v tonah)	2.326	2.105	90,5
Povprečni stroški proizvodnje (1/6) (SIT/tono)	214,3	215,6	100,6
Povprečni stroški materiala (2/6) (SIT/tono)	147,8	159,3	107,8
Povprečni stroški storitev (3/6) (SIT/tono)	17,5	12,5	71,5
Povprečni stroški dela (4/6) (SIT/tono)	44,0	39,7	90,1
Povprečni stroški amortizacije (5/6) (SIT/tono)	5,1	4,1	80,8

Vir: Interni pregled proizvodnje podjetja Kemiplas, d.o.o., na dan 31.12., za leti 2000 in 2001.

V profitnem centru Polikol so povprečni stroški proizvodnje v letu 2001 glede na leto 2000 ostali skorajda nespremenjeni. Povečali so se za 0,6 %. Največ so k povečanju povprečnih stroškov prispevali povprečni stroški materiala, ki so porasli za 7,8 %. Indeks 2001/2000 je bil pri vseh ostalih povprečnih stroški pod 100.

Tabela 26: Povprečni stroški proizvodnje (v 000 SIT) profitnega centra Ipor v podjetju Kemiplas, d.o.o., v letih 2000 in 2001

PC IPOR	2000	2001	Indeks 01/00
1. Stroški proizvodnje	622.879	657.821	105,6
2. Stroški materiala	438.910	481.686	109,7
3. Stroški storitev	24.310	33.941	139,6
4. Stroški dela	71.834	59.715	83,1
5. Amortizacija	87.825	82.479	93,9
6. Celotna proizvodnja (v tonah)	2.584	1.944	75,2
Povprečni stroški proizvodnje (1/6) (SIT/tono)	241,1	338,4	140,4
Povprečni stroški materiala (2/6) (SIT/tono)	169,9	247,8	145,9
Povprečni stroški storitev (3/6) (SIT/tono)	9,4	17,5	185,6
Povprečni stroški dela (4/6) (SIT/tono)	27,8	30,7	110,5
Povprečni stroški amortizacije (5/6) (SIT/tono)	34,0	42,4	124,8

Vir: Interni pregled proizvodnje podjetja Kemiplas, d.o.o., na dan 31.12., za leti 2000 in 2001.

Povprečni stroški proizvodnje v PC Ipor so se v letu 2001 povečali za 38,8 %. Največja rast je bila v povprečnih stroških storitev (83,4 %), najmanjša pa v povprečnih stroških dela (9,2 %).

Podjetje Kemiplas je prejelo za celoten proizvodni program certifikat skladnosti sistema kakovosti z zahtevami mednarodnega standarda ISO 9002, ki zagotavlja izenačeno kakovost v proizvodnem procesu. V podjetju ne poznajo stroškov izmeta, saj profitna centra Prokem in Polikol delujeta na osnovi zaprtega tipa proizvodnje, in zato do izmeta ne prihaja. Tudi v Profitnem centru Ipor ne prihaja do stroškov izmeta, prihaja pa do stroškov zaradi ponovne uporabe oziroma reciklaže vhodnih materialov. V obravnavanem obdobju 2000/2001 v Kemiplasu ni prišlo do večjih zastojev proizvodnje. V času kolektivnega dopusta v mesecu avgustu proizvodnja zaradi remonta in vzdrževalnih del preneha za tri tedne.

3.3. ANALIZA PRODAJE

Prodajna funkcija je ena izmed temeljnih funkcij trženja v podjetju. Trženje (Hustle, Varble, Lowry, b.l., str. 8) iz dneva v dan pridobiva na pomembnosti. Njegov proces se prične s tržnimi raziskavami, še preden je proizvod izdelan. Trženje ugotavlja potrebe posameznih trgov in nato začne razvijanje proizvodov, da zadovolji povpraševanje. Naloga prodajne funkcije, ki temelji na končanih proizvodih, je pretvorba izdelkov ali storitev v denarno obliko. Podatek o prodaji najpogosteje odgovori na vprašanje, kako podjetje posluje. Od prodaje je odvisno, ali bo podjetje svoj celotni poslovni proces opravljalo trajno ali ne. Dobiček podjetja je ustvarjen šele, ko so proizvodi in storitve prodani. Podjetje oziroma njegovo delovanje prizna trg šele s tem, da je nekdo pripravljen plačati določena denarna sredstva zato, da bi pridobil proizvod ali storitev. (Kavčič, Kokotec-Novak, Turk, 1995, str. 233).

V okviru analize prodaje bom analiziral njen vpliv na uspešnost poslovanja podjetja z vidika obsega in strukture prodaje po trgih in kupcih.

Tabela 27: Struktura prodaje po tržiščih za podjetje Kemiplas, d.o.o, v letih 2000 in 2001

Področje	2000	2001	Indeks 01/00
1. Slovenija	18%	18%	100,0
2. Tujina:	82%	82%	100,0
- Italija	48%	57%	118,8
- Turčija	7%	0%	0,0
- Madžarska	6%	3%	50,0
- Nemčija	6%	3%	50,0
Skupaj (1+2)	100%	100%	100,0

Vir: Interni pregled prodaje podjetja Kemiplas, d.o.o., za leti 2000 in 2001.

V strukturi prodaje po tržiščih vidimo, da ni prišlo do sprememb. Tujina predstavlja največji delež prodaje, 82 %; le manjši delež prodaje se izvaja na domačem trgu. Najpomembnejši tuji trg je Italija, saj podjetje tja proda 57 % celotne prodaje. Poslovanje Kemiplasa je zato močno odvisno od razmer na italijanskem trgu. Tudi madžarski in nemški trg sta pomembna stanovitna trga, vendar se je prodaja na teh trgih v letu 2001 zmanjšala za 3 odstotne točke.

Tabela 28: 10 največjih kupcev in obseg prodaje (v 000 SIT) podjetja Kemiplas, d.o.o., v letih 2000 in 2001

Kupci	2000	%	Kupci	2001	%
Quarella spa	852.880	13,07	Quarella spa	698.473	12,76
Kareks tekstiles ltd	392.842	6,02	COIM, Settimo MI	637.206	11,64
SIR IND, Macherio/MI	392.304	6,01	LA CHEMIAL SPA	359877	6,58
Kemokomplex, Frankfurt	369.917	5,67	SIR IND, Macherio/MI	281.467	5,14
COIM, Settimo MI	361.960	5,55	CARLO RICCO, Coregg.	244.570	4,47
CARLO RICCO, Coregg.	220.095	3,37	Kemokomplex, Frankfurt	186.898	3,41
SIRCA s.p.a.	186.859	2,86	CID - PRODUKT Ohrid	151.466	2,77
MARTE, Monza	167.868	2,57	SIRCA s.p.a.	138.017	2,52
STAR POINT Internat.	155.704	2,39	MARTE, Monza	125.801	2,30
ZAKLADY Aztowe	153.902	2,36	CHROMOS, Zagreb	108.139	1,98
SKUPAJ	6.524.314	100	SKUPAJ	5.473.135	100

Vir: Interni pregled prodaje podjetja Kemiplas, d.o.o., za leti 2000 in 2001.

Najpomembnejši kupec tako v letu 2001 kot letu 2000 je bilo italijansko podjetje Quarella spa. Njegov delež v prodaji Kemiplasa je v proučevanem obdobju ostal skorajda nespremenjen in se je gibal okoli 13 %. Vidimo, da se struktura kupcev ni bistveno spremenila, opazimo pa lahko posamezne pomembne enkratne kupce. Najpomembnejši stalni kupci ostajajo podjetja iz Italije.

Tabela 29: Največji pogodbeni kupci (v 000 SIT) podjetja Kemiplas, d.o.o., v letih 2000 in 2001

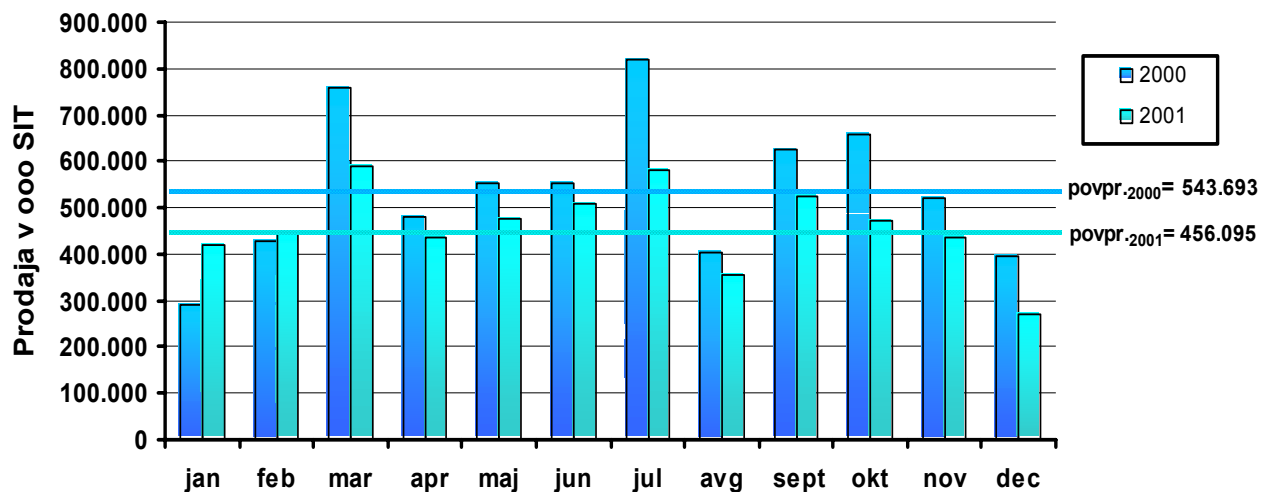
Največji pogodbeni kupci	2000	2001	Indeks 01/00
Quarella spa	852.880	698.473	81,9
SIR IND, Macherio/MI	392.304	281.467	71,7
SIRCA s.p.a.	186.859	138.017	74,1

Vir: Interni pregled prodaje podjetja Kemiplas, d.o.o., za leti 2000 in 2001.

Padajoči kazalci indeksov 2001/2000 so pokazatelj, da se prodaja pogodbenim kupcem zmanjšuje. To negativno vpliva na uspešnost poslovanja Kemiplasa, saj je prodaja v podjetju 63 % vezana na pogodbe, ki se na podlagi dolgoročnega sodelovanja sklepajo za obdobje enega leta.

Neenakomerna razporeditev prodaje v času praviloma povzroča večje stroške in več težav za delo prodajnega osebja. Na ritmičnost oziroma enakomernost prodaje lahko vplivajo objektivni in subjektivni dejavniki. S proučevanjem odmikov v enakomernosti prodaje spoznavamo naravo vzrokov zanje (Pučko, 1999, str. 72).

Slika 2: Prikaz mesečne prodaje (v 000 SIT) v podjetju Kemiplas, d.o.o., v letih 2000 in 2001



Vir: Interni pregled prodaje podjetja Kemiplas, d.o.o., za leti 2000 in 2001.

Grafikon prodaje doma in na tujem po mesecih nam pokaže, da se je povprečna mesečna prodaja leta 2001 zmanjšala v primerjavi z letom 2000 za 16,12 %. Vidimo lahko, da je v obeh proučevanih letih mesečna prodaja zelo nihala. Največje mesečne razlike v prodaji leta 2001 so bile v mesecu marcu in mesecu decembru. Značilen je upad prodaje v mesecu avgustu, ker so takrat kolektivni dopusti.

3.4. ANALIZA FINANCIRANJA

V ekonomiki podjetja velja, da je financiranje ena od faz poslovnega procesa, vendar ima financiranje drugačno naravo kot nabava, proizvodnja ali prodaja. Financiranje je za razliko od teh drugih faz delni proces, ki je prisoten pri odvijanju vseh drugih delnih procesov v podjetju (Pučko, 1998a, str. 126). V financiranju se na določen način sintetizira in odraža celota poslovanja podjetja.

V analizi financiranja podjetja Kemiplas bom analiziral obveznosti do virov sredstev ter plačilno sposobnost in finančno stabilnost podjetja.

3.4.1. ANALIZA OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV

Viri sredstev so pravne in fizične osebe, ki so v poslovnem sistemu s svojimi finančnimi naložbami ali dobavami omogočile sredstva. Viri sredstev zajemajo vlagatelje kapitala, tiste, ki poslovnemu sistemu dajejo posojila, dobavitelje, zaposlene in tiste, ki so udeleženi pri delitvi dobička. Do vseh teh virov sredstev ima poslovni sistem obveznosti. Le - te obveznosti so lahko obveznosti do tujih ali vračljivih virov, obveznosti do lastnih ali nevračljivih virov, lahko so kratkoročne ali dolgoročne obveznosti (Melavc, 1995, str. 100). V tabeli 30 je predstavljena struktura obveznosti do virov sredstev podjetja.

Tabela 30: Obseg in struktura obveznosti do virov sredstev (v 000 SIT) podjetja Kemiplas, d.o.o., v letih 2000 in 2001

Element	2000	%	2001	%	Indeks 01/00
A. KAPITAL	1.321.804	26,95	1.322.696	34,29	100,1
1. Osnovni kapital	698.115	14,23	652.444	16,92	93,5
2. Preneseni čisti dobiček iz prejšnjih let	114.795	2,34	0	0,00	0,0
3. Revalorizacijski popravek kapitala	797.732	16,26	669.361	17,35	83,9
4. Izguba/dobiček poslovnega leta	-288.838	-5,89	891	0,02	-
B. DOLGOROČNE REZERVACIJE	114.515	2,33	0	0,00	0,0
C. DOLG. OBVEZNOSTI IZ FINANCIRANJA	96.914	1,98	0	0,00	0,0
D. DOLG. OBVEZNOSTI IZ POSLOVANJA	999.136	20,37	791.411	20,52	79,2
E. KRAT. OBVEZNOSTI IZ FINANCIRANJA	478.575	9,76	469.927	12,18	98,2
F. KRAT. OBVEZNOSTI IZ POSLOVANJA	1.894.090	38,62	1.272.885	33,00	67,2
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	4.905.034	100,00	3.856.919	100,00	78,6

Vir: Bilanca stanja podjetja Kemiplas, d.o.o., na dan 31.12., za leti 2000 in 2001.

Iz tabele 30 razberemo, da so se obveznosti do virov sredstev v letu 2001 zmanjšale za 21,4 %. Delež kapitala je v letu 2001 znašal 34,29 % in se je glede na leto 2000 povečal za 0,1 %, toda še vedno ostaja prevladujoča oblika obveznosti do virov sredstev. V letu 2001 pa so največji delež v strukturi obveznosti do virov sredstev predstavljale kratkoročne obveznosti iz poslovanja (38,62 %), ki so se v letu 2001 zmanjšale za 5,62 odstotne točke. V postavkah preneseni čisti dobiček, dolgoročne rezervacije in dolgoročne obveznosti iz financiranja je v proučevanem obdobju prišlo do sprememb: vrednost postavk v letu 2001 je bila nič.

Pri analizi obveznosti do virov sredstev ocenjujemo tudi strukturo sredstev in se pri tem naslanjamo na izračunavanje stopnje kapitalizacije in stopnje zadolženosti. Gre za dva samostojna kazalca, ki nam omogočata takoj oblikovati sodbo o obstoju problemskega položaja. (Pučko, 1998a, str. 83)

Tabela 31: Stopnja zadolženosti in stopnja kapitalizacije podjetja Kemiplas, d.o.o., v letih 2000 in 2001

Element	2000	2001	Indeks 01/00
1. Lastni viri (v 000 SIT)	1.321.804	1.322.696	100,1
2. Tuji viri (v 000 SIT)	3.583.230	2.534.223	70,7
Stopnja zadolženosti (2/1)	2,71	1,92	70,7
Stopnja kapitalizacije (1/2)	0,37	0,52	141,5

Vir: Bilanca stanja podjetja Kemiplas, d.o.o., na dan 31.12., za leti 2000 in 2001.

Leta 2001 je obseg lastnih virov podjetja Kemiplas, d.o.o., ostal nespremenjen. Do večje spremembe v strukturi virov je prišlo pri tujih virih, ki so se zmanjšali kar za 29,3 %. Iz strukture virov lahko vidimo, da se podjetje Kemiplas financira predvsem s tujimi viri.

Velja izkustveno pravilo, da mora biti stopnja kapitalizacije, merjena kot razmerje med lastnimi in tujimi viri, vsaj 0,5 (Pučko, 1999, str. 123). V nasprotnem primeru je varnost naložbe za upnika preveč tvegana. Stopnja kapitalizacije v Kemiplasu je v letu 2000 znašala le 0,37, v letu 2001 pa 0,52 in je bila komajda na pragu priporočljive stopnje. Stopnja zadolženosti pa je bila v letu 2001 z vrednostjo 192 % nižja kot v letu 2000, ko je ta stopnja znašala 271 %.

3.4.2. ANALIZA LIKVIDNOSTI IN FINANČNE STABILNOSTI

Plačilna sposobnost je sposobnost podjetja, da poravnava svoje obveznosti, ko le-te zapadejo v plačilo. Če je podjetje sposobno sproti poravnati svoje obveznosti, je plačilno sposobno. (Hočevár, Igličar, Zaman, 2000, str. 415). Plačilno sposobnost podjetja ocenjujemo s pomočjo različnih kazalcev (Pučko, 1998a, str. 90), in sicer s: količnikom obratne likvidnosti, količnikom hitrega preizkusa likvidnosti, količnikom ostrega preizkusa likvidnosti.

Tabela 32: Kazalci likvidnosti podjetja Kemiplas, d.o.o., v letih 2000 in 2001

Element	2000	2001	Indeks 01/00
1. Obratna sredstva (v 000 SIT)	3.385.198	2.474.495	73,1
2. Zaloge (v 000 SIT)	1.114.210	622.944	55,9
3. Denarna sredstva (v 000 SIT)	157.395	62.668	39,8
4. Kratkoročne obveznosti (v 000 SIT)	2.372.665	1.742.812	73,5
5. Količnik obratne likvidnosti (1/4)	1,43	1,42	99,5
6. Količnik hitrega preizkusa likvidnosti ((1-2)/4)	0,96	1,06	111,0
7. Količnik denarne likvidnosti (3/4)	0,07	0,04	54,2

Vir: Bilanca stanja podjetja Kemiplas, d.o.o., na dan 31.12., za leti 2000 in 2001.

“Količnik obratne likvidnosti naj bi dosegel vrednost vsaj 2 po izkustvenem načelu, če naj bi šlo za podjetje, ki ima primerno raven likvidnosti. Količnik hitrega testa likvidnosti naj bi po izkustvu znašal vsaj 1, količnik denarne likvidnosti pa vsaj 0,5.” (Pučko, 1999, str. 139). V podjetju Kemiplas leta 2001 komajda izpolnjujejo načelo količnika hitrega testa, vendar pa podjetje ne izpolnjuje minimalnih pogojev ostalih dveh količnikov. Ugotavljam, da se je likvidnost družbe v letu 2001 poslabšala, obenem pa moram poudariti, da se kazalci likvidnosti spreminjajo dnevno in jih je zato potrebno spremljati večkrat letno.

V poslovanju podjetja lahko ugotavljamo tudi druge kazalce, npr. kazalce stabilnosti. Finančna stabilnost je sposobnost trenutnega finančnega položaja podjetja prenesti negativne vplive, ne da bi se finančno ravnotežje porušilo (Bergant, 1993, str. 112).

Vrednost količnika finančne stabilnosti mora biti okrog ena, če hoče podjetje finančno stabilno poslovati. Če pa je vrednost pod ena, bo podjetje zelo verjetno imelo težave pri ohranjanju likvidnosti, kajti del dolgoročno vezanih sredstev financira s kratkoročnimi sredstvi in se tako izpostavlja nevarnosti kratkoročnih vplivov in večji tveganosti naložb. Če pa jo presega, pomeni, da ima podjetje prevelike dolgoročne vire sredstev, kar je praviloma nesmotrno, saj to podjetju onemogoča izkoriščati finančni vzvod, kar ima vpliv na nižjo donosnost lastnega kapitala, saj so dolgoročni viri sredstev praviloma dražji od kratkoročnih virov (Lipovec, 1983, str. 225).

Tabela 33: Količnik finančne stabilnosti podjetja Kemiplas, d.o.o., v letih 2000 in 2001

Element	2000	2001	Indeks 01/00
1. Dolgoročni viri sredstev (v 000 SIT)	2.532.369	2.114.107	83,5
2. Dolgoročna sredstva (v 000 SIT)	1.433.957	1.302.002	90,8
Količnik finančne stabilnosti (1/2)	1,77	1,62	91,9

Vir: Bilanca stanja podjetja Kemiplas, d.o.o., na dan 31.12., za leti 2000 in 2001.

Količnik finančne stabilnosti v letu 2000 znaša 1,77, kar pomeni, da družba financira z dolgoročnimi viri vsa dolgoročna sredstva, poleg tega pa z dolgoročnimi viri financira tudi del kratkoročnih sredstev. Količnik finančne stabilnosti se je glede na leto 2000 poslabšal za 8,1 %, kar pomeni, da se je struktura virov poslovanja v letu 2001 poslabšala.

4. ANALIZA NEFINANČNIH KAZALCEV

V splet kazalcev, ki kažejo uspešnost poslovanja podjetja, spadajo tudi nefinančni kazalci. Podjetje z njihovo pomočjo ugotavlja kako uspeva uresničevati zastavljene cilje. V diplomskem delu sta analizirana dejavnika varovanje okolja in zadovoljstvo zaposlenih.

4.1. VAROVANJE OKOLJA

Podjetje Kemiplas je v zadnjih letih zaznamovalo veliko prizadevanje in zavzeto delo na področju varstva okolja. Ker v dosedanjem poslovanju ni bilo povsem okolju prijazno, si sedaj prizadeva to doseči v čim krajšem času in tako poslovno politiko voditi tudi v prihodnosti. Okoljski problemi tovarne Kemiplas so predvsem onesnaževanje zraka, izpusti neprečiščenih tehnoloških odpadnih vod v kanalizacijsko omrežje in reševanje zalog starih odpadkov.

Podjetje ima v sklopu proizvodnih linij prekomerne izpuste v okolje v dveh profitnih centrih, Prokem in Polikol. Prokem, kjer se proizvajata AFK in AMK, je obenem največji onesnaževalec zraka v podjetju. V postopku proizvodnje, ki se vrši v dveh napravah - pralnemu stolpu in peči za sežig, nastajajo odpadni plini in tekoči ostanki. Iz pralnega stolpa izhaja vodna para s primesmi ogljikovega monoksida (CO), aldehydov in kislin. Vse, razen ftalne kisline, so produkti stranskih reakcij pri proizvodnji AFK.

Iz Uredbe o emisiji v zrak iz sežigalnic odpadkov in pri sosežigu odpadkov (Uradni list RS, št.73/94) je potrebno izvajati meritve odpadnih snovi vsako tretje leto, tekoče pa spremljati vsebnost kisika in ogljikovega monoksida. V letu 2001 je izšla nova Uredba o emisijah, zaradi katere so v Kemiplasu morali prilagoditi delovanje naprav v proizvodnji AFK in AMK.

Tabela 34: Emisije pralnega stolpa podjetja Kemiplas, d.o.o., v letih 1999 in 2001

Datum meritve	15. in 16.04.1999	13.06.2001	Mejna koncentracija po Uredbi o emisiji snovi v zrak iz nepremičnih virov onesnaževanja (mg/m ³)
Emitirana snov (parameter)	Srednja izmerjena vrednost (mg/m ³ _n)	Srednja izmerjena vrednost (mg/m ³ _n)	
Ogljikov monoksid	6700	8420	brez
Žveplov dioksid	20	< 20*	500
Dušikovi oksidi	40	32	500
Skupni organski ogljik (TOC)	157	170	150
Organske spojine 1. nevarnostne skupine** (formaldehid in acetaldehid)	87	57	ni podatkov
Organske spojine 2. nevarnostne skupine** (ocetna kislina)	meritev ni bila opravljena	146	ni podatkov

** nevarnostne skupine po Uredbi o emisiji snovi v zrak iz nepremičnih virov onesnaževanja (UL RS št. 73/94)

Vir: Poročilo za javnost podjetja Kemiplas, d.o.o., za leto 2001.

Zaradi prekomernega onesnaževanja je Inšpekcija RS za okolje in prostor 11.6.2001 izdala odločbo o sanaciji čezmernih emisij snovi v zrak v proizvodnji AFK. Ugotovljeno je bilo, da je bila kvaliteta sežiga odpadnih tekočin zadovoljiva, vendar je prihajalo do občasnega preseganja mejnih vrednosti emisij ogljikovega monoksida in organskih snovi. Z namenom, da bi zagotovili okolju neškodljivo obratovanje podjetja, so se v vodstvu podjetja skupaj z lastniki odločili sanirati prekomerni izpust odpadnih snovi: investirali naj bi v novo čistilno napravo za odpadne pline RTO (regenerativna termična oksidacija).

Tabela 35: Garantirane emisije s čistilno napravo RTO v podjetju Kemiplas, d.o.o.

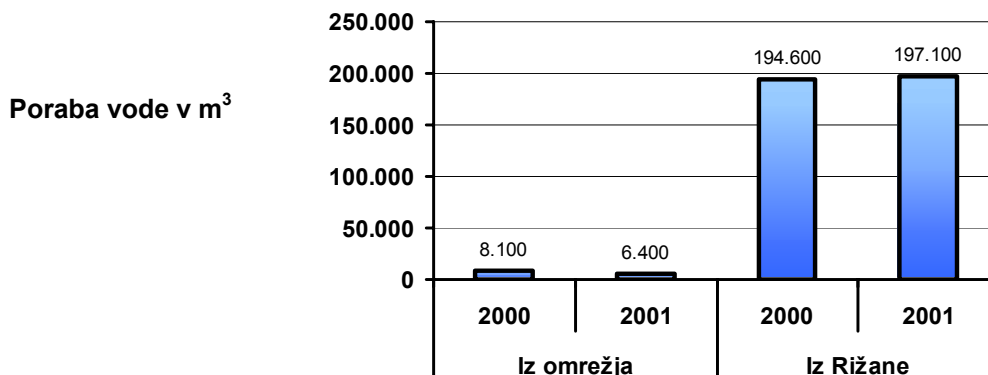
Parameter	Garantirane vrednosti emisij z napravo RTO(mg/m ³)	Mejna koncentracija po Uredbi o emisiji snovi v zrak iz nepremičnih virov onesnaževanja (mg/m ³)
Ogljikov monoksid	50	-
Organske snovi skupno (izraženo kot TOC)	10	150
Dušikovi oksidi**	200	500
Žveplov oksidi**	50	500

Vir: Poročilo za javnost podjetja Kemiplas, d.o.o., za leto 2001.

S čistilno napravo RTO bo skorajda popolnoma odpravljen onesnaževanje; poleg tega se bo zmanjšalo tudi posredno onesnaževanje tal in vegetacije; odpravljene bodo tudi neprijetne vonjave v bližini obrata. Investicija je trenutno v postopku izvajanja in naj bi bila povsem usklajena tudi z evropskimi normativi, zaključena pa naj bila najpozneje do septembra 2003. Kemiplas namerava stanje povsem uskladiti z evropskimi normativi že prej. Na področju okolja namerava to dokazati tudi s pridobitvijo certifikata serije ISO 14000 ali ekvivalentnega potrdila EMAS.

Kemiplas se uvršča med večje odjemalce vode iz reke Rižane. Pri uporabi voda prihaja do onesnaževanja, zato sta temeljni usmeritvi pri varstvu voda zmanjšanje onesnaževanja in izboljšanje gospodarjenja z vodami. V odpadnih vodah se meri vsebnost neraztopljenih snovi, usedljivih snovi,... Na podlagi obratovalnega monitoringa je bilo ugotovljeno, da je na iztoku odpadne vode iz čistilne naprave obrata Polikol (proizvodnja polivinilacetatnih disperzij in lepil) presežena mejna vrednost sulfatov. Z opustitvijo proizvodnje polivinilacetatnih disperzij in lepil (konec decembra 2002) v Kemiplasu niso več nastajale odpadne vode, ki bi bile prekomerno onesnažene. Z namenom znižanja porabe vode in s tem tudi stroškov je podjetje leta 1997 vzpostavilo sistem stalnega nadzora nad porabo vode.

Slika 3: Prikaz letnega odjema vode podjetja Kemiplas, d.o.o., iz reke Rižane in Rižanskega vodovoda (m³)



Vir: Poročilo za javnost podjetja Kemiplas, d.o.o., za leto 2001.

Leta 2001 se je poraba iz Rižanskega vodnega omrežja znižala za 21 % glede na leto 2000. Poraba vode iz Rižane se je v istem obdobju povečala za 1,3%. Glede na leto 1997 pa se je poraba vode iz Rižane v letu 2001 zmanjšala za 30 %.

Tabela 36: Poraba energije in vode v podjetju Kemiplas, d.o.o., za leti 2000 in 2001

Element	2000	2001	Indeks 01/00
1. Poraba električne energije (MWh)	19.131	15.938	83,3
2. Poraba vode (m ³)	8.100	6.400	79,0
3. Proizvodnja podjetja (tonah)	35.915	27.627	76,9
4. Poraba el.energije na tono proizvodnje (MWh/tono)	0,53	0,58	108,3
5. Poraba vode na tono proizvodnje (m ³ /tono)	0,23	0,23	102,7

Vir: Interni podatki podjetja Kemiplas, d.o.o., iz let 2000 in 2001.

Kemiplas je ob zmanjšani proizvodnji leta 2001 povečal relativno porabo vode in električne energije. Poraba vode na tono proizvodnje se je leta 2001 glede na leto 2000 povečala za 2,7 %, poraba električne energije pa za 8,3 %.

Reševanje vprašanja zalog odpadkov so okoljevarstveni problemi, ki se osredotočajo na zalogo iz preteklih let, ko Iplas ni sistematično in redno obdeloval odpadkov, ampak jih je kopičil v zalogah. Kemiplas ima dogovor (pogodbo) s Kemisom iz Radomelj za občasno prevzemanje teh odpadkov, ki jih odvažajo na sežig v Avstrijo. Po odstranitvi zaloge odpadkov bo to vprašanje v Kemiplasu rešeno, saj se bodo trdi odpadki redne proizvodnje sproti oddajali pooblaščenim zbiralcem, predelovalcem ali odstranjevalcem odpadkov.

Še en pomemben dejavnik onesnaževanja okolja je hrup. Raven hrupa vpliva na okolico, je moteč, in se zato meri pri najbližjih stanovanjskih objektih. Mejne dovoljene vrednosti hrupa, predpisane za proizvodno območje, so 58 dBA (dnevna raven) in 48 dBA (nočna raven). Zadnje meritve so bile opravljene leta 1999 iz so znašale 54 dBA in 48 dBA. Emisija hrupa v okolje je znotraj dovoljenih parametrov obstoječe zakonodaje.

4.2. ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

V podjetju Kemiplas nimajo podatkov o zadovoljstvu zaposlenih. Ker je to področje v podjetju še neraziskano, sem v skladu s privolitvijo vodstva podjetja izvedel anketo o zadovoljstvu zaposlenih. Namen ankete je bil ugotoviti stopnjo zadovoljstva in na podlagi tega pripraviti predloge za povečanje motivacije zaposlenih. V anketni vzorec je bilo izbranih 25 zaposlenih (19%), ki so bili proporcionalno anketirani po profitnih centrih.

V anonimni anketi so se zaposleni opredelili z ocenami od ena (najnižja stopnja zadovoljstva) do pet (najvišja stopnja zadovoljstva) o rezultatih podjetja, o odnosu vodstva do zaposlenih, o obveščenosti in drugem. Na podlagi pridobljenih odgovorov sem izračunal povprečje za vsako trditev.

Tabela 37: Zadovoljstvo zaposlenih v podjetju Kemiplas, d.o.o.

Kriteriji / Zadovoljstvo**	Zelo nezadovoljen	Nezadovoljen	Srednje zadovoljen	Zadovoljen	Zelo zadovoljen	Povprečje
Odnosi med sodelavci	1	3	10	8	3	3,36
Omogočanje napredovanja	11	8	4	2	0	1,88
Splošno zadovoljstvo	1	9	9	5	1	2,84
Nagrajevanje za uspešnost	18	4	2	0	1	1,48
Spodbujanje ustvarjalnosti in samoiniciative	12	6	6	1	0	1,84
Varnost zaposlitve	9	8	4	3	1	2,16
Višina osebnega dohodka	11	4	8	1	1	2,08
Dostopnost do informacij	5	10	5	3	2	2,48
Delovna klima v podjetju	3	10	9	3	0	2,48
Podpora nadrejenih	4	8	9	4	0	2,52
Informiranost v podjetju	8	8	7	1	1	2,16
Varnost na delavnem mestu	0	6	8	9	2	3,28
SKUPAJ	83	84	81	40	12	2,38

** Zadovoljstvo je določeno z oceno od 1 do 5, kjer pomeni 1 - zelo nezadovoljen, in 5 - zelo zadovoljen.

Vir: Priloga 3, Anketni vprašalnik na dan 26.2.2003.

Rezultati ankete so pokazali, da so zaposleni v podjetju Kemiplas v povprečju nezadovoljni. Najnižje povprečne vrednosti so zaposleni dodelili postavki Nagrajevanje za uspešnost, najvišje vrednosti pa Odnosom med sodelavci. Taka slika jasno kaže na slabo delovno klimo in pomanjkanje motiviranja zaposlenih na delovnem mestu.

Tabela 38: Inovativnost in motiviranost zaposlenih v podjetju Kemiplas, d.o.o.

Število anketiranih, ki so jim v podjetju uresničili zamisli / Število vseh anketiranih	14/25
Število zamisli na anketiranega, ki so pripomogle k izboljšanju poslovanja	2
Število uresničenih zamisli na anketiranega	1

Vir: Priloga 3, Anketni vprašalnik na dan 26.2.2003.

Med vsemi anketiranimi je bilo 56 % takih, ki so jim v podjetju uresničili zamisli, ki so pripomogle k izboljšanju poslovanja. 80 % zamisli je pripomoglo k zmanjšanju stroškov, 20 % pa k izboljšanju kakovosti proizvodov. 93 % uresničenih zamisli ni bilo nagrajenih, kar kaže, da v podjetju zamisli za zmanjševanje stroškov ne nagrajujejo. V Kemiplasu bi lahko dosegli še večje število novih uporabnih zamisli, vendar je zato potrebno zaposlene motivirati tudi z nagradami.

5. OCENA PROBLEMSKIH SITUACIJ IN DOLOČITEV PROBLEMOMV

Podjetje Kemiplas deluje kot celota, vendar je po svoji organizacijski strukturi razdeljen na profitne centre (PC). Kakovostna analiza problemskih stanj zajema oceno in določitev problemomv na ravni celotnega podjetja kakor tudi na ravni profitnih centrov, saj je končni uspeh poslovanja podjetja kumulativa uspešnosti posameznih profitnih centrov. Največji poudarek med profitnimi centri je potrebno dodeliti PC-ju AFK, ker v strukturi prihodkov poslovanja podjetja predstavlja največji delež.

Splošna slika poslovanja podjetja nam odraža niz problemskih stanj. V obravnavanem obdobju je, kot posledica manjše prodaje v podjetju, prišlo do zmanjšanja proizvodnje za skorajda četrtino. Zaradi tega so se proizvodni stroški znižali, a ne proporcionalno z znižanjem proizvedenih količin. Povprečni stroški na enoto proizvoda so se v vseh postavkah povečali, tako glede materiala, dela in storitev. Največji vpliv na dvig stroškov v profitnem centru AFK je imela sprememba nabavne vrednosti vhodne surovine ortoksilena v proces proizvodnje. Ta dejavnik je eksogene narave, kar pomeni, da ga v veliki meri določa trg. Ker je največji Kemiplasov dobavitelj matično podjetje Kemokomplex, je Kemiplasova nabavna politika omejena in odvisna od Kemokomplexa. Vzrok za povečanje povprečnih stroškov v profitnem centru Ipor pripisujemo povečanju povprečnih stroškov materiala. Oceni profitnega centra Polikol ne bomo posvečali večje pozornosti zaradi odločitve vodstva podjetja o zaprtju obrata.

Kemiplas je izvozno usmerjeno podjetje, ki večino svojih proizvodov plasira na tuji trg, največ v Italijo. Poslovni funkciji proizvodnje in prodaje sta tesno povezani in med seboj soodvisni. Količine v proizvodnji se planirajo na podlagi prodaje. Kot že prej omenjeno, je v podjetju v letu 2001 prišlo do zmanjšanja prodaje in posledično zmanjšanja proizvodnje. Kot rezultat so proizvodne zmogljivosti slabo izkoriščene, kar povečuje proizvodne stroške na enoto proizvoda in znižuje konkurenčnost. Zaradi tega je temu primeren tržni delež podjetja na EU trgu manjši. Tok prodaje nam je v analizi pokazal, da je prodaja v podjetju neenakomerna, manjša na začetku leta, v prvih dveh mesecih, večja pa poleti. Poleg velikega nihanja v toku prodaje so dejavniki, ki negativno vplivajo na uspešnost prodaje, še nizka izkoriščenost delovnega časa, slaba motiviranost zaposlenih, njihovo nagrajevanje in izobraževanje. Kemiplas prodajo proizvodov koncentrira na italijanskem trgu, kar vodi v veliko odvisnost podjetja od enega samega trga in njegovih gospodarskih razmer. S svojimi proizvodnimi zmogljivostmi podjetje ne izkorišča celotnega trga, predvsem Evropskega, in s tem izgublja velik potencialni tržni delež.

Zaposleni so tista živa materija v podjetju, ki lahko odločilno vpliva na uspešnost poslovanja. Struktura zaposlenih glede na spol, starost in izobrazbo se v Kemiplasu v obravnavanem obdobju ni bistveno spremenila. Prišlo je do zmanjšanja števila zaposlenih predvsem tistih z visoko izobrazbo. Temu pravimo beg človeškega kapitala. Anketa o zadovoljstvu zaposlenih je pokazala, da delovna klima v podjetju ni pozitivno naravnana in slabo počutje zaposlenih vpliva na rezultate dela. Zaposleni so premalo motivirani in nagrajeni, kadrovski oddelek pa slabo skrbi za njihovo izobraževanje. Zaposleni so bili v letu 2001 manj učinkoviti kot leto prej in tudi izkoriščenost delovnega časa je bila slabša. Stroški dela so se v obravnavanem obdobju proporcionalno povečali. Kot posledica sta se koeficienta ekonomičnosti in produktivnosti znižala.

Slabim rezultatom proizvodnega dela poslovanja Kemiplasa je potrebno dodati tudi izgubo iz financiranja. V strukturi virov financiranja podjetja prevladujejo tuji viri, vendar jih v podjetju slabo izkoriščajo. V obravnavanem obdobju so v podjetju zmanjšali stopnjo zadolženosti, toda stopnja kapitalizacije je komajda na pragu 0,5, kar pomeni, da je varnost naložbe v podjetje tvegana. Kemiplas ima slabe rezultate tudi pri kazalnikih likvidnosti, najslabše rezultate pa kaže denarna likvidnost. Tudi kazalci hitrosti obračanja obratnih sredstev odsevajo slabše stanje. V podjetju se daje premalo pozornosti terjatvam do kupcev, saj so se dnevi vezave terjatev povečali. Sedaj znašajo krepko več kot v poslovnih običajih uporabljenih 90 dni. V letu 2001 je prišlo tudi do zmanjšanja finančne stabilnosti, saj podjetje financira kratkoročna sredstva z dolgoročnimi viri. To je trenutno problemsko stanje: podjetje namreč nima optimalne finančne sestave in slabo izkorišča finančni vzvod.

Nadalje, podjetje pestijo okoljevarstveni problemi, ki pa jih v podjetju uspešno rešujejo. Predvsem v zadnjih letih si vodstvo podjetja zelo prizadeva delovati okolju prijazno in v skladu z naravovarstvenimi zakoni. Taka politika naj bi bila vodilo tudi za prihodnost.

- V letu 2001 so bile emisije odpadnih snovi v ozračje in v vodo večje od dovoljenih.

- Z opustitvijo proizvodnje v profitnem centru Polikol so v podjetju dosegli zmanjšanje prekomerne onesnaženosti vode.
- Zaradi prekomerne emisije plinov v ozračje iz obrata Prokem je podjetje spremenilo organizacijo proizvodnega procesa in s tem doseglo, da je emisija plinov in snovi v zrak v dovoljenih parametrih. Gre za začasni ukrep, kajti tak proces proizvodnje ni ekonomsko upravičen. Podjetje je zato investiralo v izgradnjo čistilne naprave RTO, ki bo skoraj popolnoma odpravila onesnaževanje. Naprava naj bi bila zaključena septembra 2003.
- V obravnavanem obdobju so v Kemiplasu zmanjšali porabo vode iz Rižanskega omrežja in porabo električne energije, vendar to zmanjšanje ni bilo učinkovito, če ga primerjamo z ustvarjeno proizvodnjo. Kemiplas je ob zmanjšani proizvodnji leta 2001 povečal relativno porabo omrežne vode in električne energije, poleg tega pa je v istem letu povečal relativno porabo vode iz Rižane. Tako delovanje ni stroškovno in ekološko učinkovito. Onesnaževanje vode in okolja je relativno večje. Vzrok za tako stanje je pomanjkljivo delovanje kontrolne in okoljevarstvene funkcije v podjetju.

V Kemiplasovi organizacijski strukturi so določeni profitni centri, ki niso proizvodne narave. Profitni center Zračni promet se ukvarja s prevozniško dejavnostjo; njegovo poslovanje negativno vpliva na rezultate celotnega podjetja. Gre za PC potrošniške narave – stroškovni center, ki ni podrejen potrebam poslovanja, ni vpleten v poslovne funkcije podjetja in ne pripomore k izboljšanju uspešnosti podjetja.

6. RAZVIJANJE HIPOTEZ ZA REŠEVANJE PROBLEMOM

Vodilo vsakega podjetja je uspešno dolgoročno poslovanje. Kemiplasovo poslanstvo in smoter so razvoj, rast in dobiček. Za doseg teh ciljev bi bilo potrebno racionalizirati poslovanje in sanirati vzroke za problemska stanja. V podjetju bi morali bolje izkoristiti stroje in njihove zmogljivosti. Teorija zatrjuje, da je optimalna količina proizvodnje glede na stroške pri najnižjih mejnih stroških. V praksi skušamo to dosegati, vendar je to zaradi nepredvidljivih dejavnikov velikokrat otežkočeno, in se moramo zato osredotočiti na znižanje povprečnih stroškov. Tako v profitnem centru Polikol kot Ipor bi bilo potrebno zmanjšati povprečne stroške materiala. Dodatno zmanjšanje stroškov pa bi lahko dosegli tudi z dajanjem neizkoriščenih proizvodnih prostorov v najem.

Nujen pogoj za povečanje proizvodnje je večja prodaja. Kemiplas ima dobra izhodišča za prodor na evropskem trgu. Poleg Italije je potrebno prodajo usmeriti na ostale države EU in tako izkoristiti prednost članstva v uniji. Te evropske države so merilo za konkurenčnost in uspešnost v poslovanju. Samo s kvalitetnimi, cenovno ugodnimi proizvodi in partnerskimi navezami Kemiplas lahko uspešno prodre in obstoji na tem trgu. Iskati pa je potrebno tudi nove trge in cenejše dobavitelje ter se obenem pogajati za nabavne cene. Zato bi morali v podjetju razjasniti navezo z matičnim podjetjem, ki zaenkrat v večini določa nabavne cene. Ker na trgu prihaja do

izredno močne oscilacije v nabavni ceni najpomembnejše vhodne surovine ortoksilen, bi bila ena izmed možnih rešitev povezava Kemiplasa z drugimi odjemalci te surovine in uvrstitev te surovine na blagovno borzo.

Povečanje prodaje lahko dosežemo tudi z izobraževanjem zaposlenih in z uvedbo variabilnega dohodka v prodajni funkciji. V prodaji bi bilo potrebno zmanjšati tudi nihanje toka prodaje. Ker sta funkciji prodaje in proizvodnje tesno soodvisni, bi bilo dobro opravljati prodajo, še preden bi bili proizvodi končani. Tako bi v podjetju lahko lažje in tudi varneje napovedali in odredili količino proizvodnje. Na ta način bi zmanjšali zaloge gotovih produktov in obenem upoštevali tehniko just in time, s katero zmanjšujemo stroške.

Dandanes podjetje ne more biti konkurenčno brez kvalitetnega kadra. Kemiplas bi moral skrbeti za ohranjanje visoko izobraženih kadrov. Delovni rezultati zaposlenih so odraz njihovega počutja. V podjetju bi si morali prizadevati za dvig delovne klime. Skrbeti bi morali za dvigovanje vrednosti blagovne znamke Kemiplas v očeh zaposlenih in povečevanje njihove pripadnosti podjetju. S takim in podobnim delovanjem bi v Kemiplasu dosegli tudi izboljšanje izkoriščenosti delovnega časa, saj bi se zaposleni počutili kot pomemben del kolektiva in celote.

V prihodnosti bi morali v Kemiplasu dati večji pomen finančni funkciji, obenem pa najemati boljše kredite in na ta način zmanjšati negativne tečajne razlike.

V zadnjih letih poslovanja so v Kemiplasu namenili večjo pozornost tudi okoljevarstvenemu vprašanju. V izgradnji je čistilna naprava RTO, s katero bodo zmanjšali emisije snovi v zrak, in tako proizvodnjo AFK v PC Prokem popolnoma prilagodili naravovarstvenim zakonom. Zaradi predhodnega pomanjkljivega reševanja okoljevarstvenih vprašanj in negativnega javnega mnenja bi bilo za podjetje dobro pridobiti ISO in EMAS standarda na področju varovanja okolja. Z rednim obveščanjem javnosti o napredkih na okoljevarstvenem področju bi si Kemiplas pridobil naklonjenost javnosti in državnih institucij, kar bi olajšalo nadaljnji razvoj podjetja.

V predhodnih letih poslovanja so v podjetju slabo skrbeli za racionalizacijo na področju odjema vode. V vseh profitnih centrih bi morali zmanjšati povprečno porabo vode iz omrežja in iz reke Rižane. Prav tako bi bilo potrebno omejiti porabo elektrike. Na ta način bi prišli tudi do zmanjšanja stroškov.

Tudi v profitnem centru Zračni promet bi morali racionalizirati poslovanje. Ker ta center ni nujnega pomena za poslovanje podjetja, obstajata dve možnosti za sanacijo. Vodstvo Kemiplasa bi se lahko odločilo za njegovo zaprtje ali pa za korenito spremembo v poslovanju. PC Zračni promet se ukvarja s prevozniško dejavnostjo, zato bi lahko v času, ko sredstva niso izkoriščena, storitve prevoza prodajali na trgu.

Številčnost in raznolikost problemskih stanj v podjetju so povod za iskanje rešitev na ravni celotnega podjetja. Natančna analiza problemskih situacij in organizacijske sheme nam pokaže, da v podjetju nimajo kontroling funkcije. Prav ta oddelek v podjetjih skrbi za analiziranje in preprečevanje odmikov, nastalih med planiranimi in dejanskimi stanji.

7. SIMULACIJE IN LOGIČNO PREIZKUŠANJE HIPOTEZ

Dosedanje analize poslovanja v Kemiplasu so pokazale, da so problemska stanja obsežne in kompleksne narave. Nujna bi bila korenita sprememba v strukturi poslovanja podjetja. Pri sanaciji bi se bilo potrebno najprej osredotočiti na dejavnike, ki imajo največji vpliv na rezultate poslovanja v podjetju.

V nadaljnjem prikazu simulacij se bom omejili na tri področja: reorganizacija prodajnega oddelka, poudarjeno vlogo zaposlenih v podjetju in uvedba funkcije kotrolinga. Z reorganizacijo prodajnega oddelka želimo predvsem povečati učinkovitost prodaje. Boljši rezultati so možni le s spremembo odnosa do pomembnega proizvodnega inputa, to je dela. Zato je nov pogled na zaposlene eden izmed ključev do uspeha v podjetju. Funkcija kontrolinga bi pripomogla k izboljšanim rezultatom celotnega poslovanja. Zaradi konstantne prisotnosti kontrole na vseh pomembnih segmentih poslovanja bi dosegli manjše odstopanje dejanskih rezultatov od planiranih.

7.1. REORGANIZACIJA PRODAJNEGA ODDELKA

Poslovna funkcija prodaje je vitalnega pomena za obstoj podjetja. Vodstvo podjetja bi zato moralo dati prodajnemu oddelku poudarjen pomen. Kakovostno in sposobno prodajno osebje je nujen pogoj za izboljšanje učinkovitosti prodaje. Sedanje in bodoče prodajnike bi bilo potrebno izobraževati predvsem v novih prodajnih prijemih, komuniciranju v mednarodnih in medorganizacijskih odnosih. Prodajniki bi morali prvenstveno dobro obvladati jezik prodajnih trgov, ki so jim dodeljeni. Tako bi pripomogli k hitrejšemu in bolj popolnemu poznavanju prodajnih trgov, prodajnih običajev in uzanc, k boljšemu razumevanju prodajnih situacij in pravilnemu ter učinkovitemu ukrepanju. Kot posledica dobrega razumevanja prodajnega komuniciranja bi v podjetju lažje prodajali ter navezovali bolj kvalitetne in permanentne poslovne vezi s svojimi kupci. Prodaja tako ne bi temeljila samo na cenovni politiki, temveč tudi na uspešnih in kvalitetnih poslovnih odnosih.

Prodajno osebje je vedno v stiku s kupci, zato bi bilo smotno informirati vodstvo podjetja o kupčevih željah, pričakovanjih in novih proizvodih. S pomočjo tega bi se vodstvo lahko odločalo o nadaljnjem planiranju obstoječega in novega proizvodnega programa.

Tudi v medorganizacijskem poslovanju je potrebno slediti odzivanju in povpraševanju trga. Prodajajo se samo proizvodi, ki so za trg zanimivi in zanje obstaja neko povpraševanje. Da bi dosegli boljšo usklajenost s proizvodnjo, bi bilo potrebno izvajati prodajo izdelkov že pred njihovo proizvodnjo. Tako bi v podjetju lažje načrtovali prihodnje poslovanje in prodajo razširili tudi na nove trge.

Rezultate v prodajnem oddelku bi lahko izboljšali z uvedbo variabilnega osebnega dohodka. Trideset odstotkov osebnega dohodka ali več bi lahko prodajniki dobili na podlagi rezultatov prodaje. Z variabilnim delom plače bi prodajno osebje motivirali, da bi bolj učinkovito in zavzeto prodajalo, saj bi prodajniki od povečane prodaje imeli dodaten zaslužek. Zaposlene v prodaji bi morali motivirati tudi glede rezultatov v zmanjšanem nihanju toka prodaje. To bi lahko dosegli z uvedbo posebnih bonus nagrad zaposlenim za mesece, v katerih podjetje predvideva nižje ravni prodaje, kakor tudi z nagrajevanjem v primeru nižjega letnega nihanja toka prodaje.

S programirano prodajo bi vplivali predvsem na izboljšanje prodaje v sezonsko slabih prodajnih mesecih. Prodajno osebje bi bilo na koncu vsakega poslovnega leta obveščeno o nagradah, ki bi sledile iz naslova zmanjšanja nihanja prodaje.

7.2. POUDARJENA VLOGA ZAPOSLENIH

Zaposleni so tisti, na katerih neka delovna organizacija stoji, zato bi morali v podjetju zaposlene motivirati z visokimi osebnimi dohodki, izobraževanjem in drugimi oblikami. Z nagrajevanjem inventivnosti in novih zamisli, ki izboljšujejo učinkovitost poslovanja, bi v podjetju pripomogli k konstantnemu zmanjševanju stroškov. Sedaj zaposleni niso motivirani, da bi na svojem delovnem mestu razmišljali o skrajševanju delovnih procesov in zmanjševanju stroškov, ki ne sodijo striktno v obvezne in določene delovne naloge. To bi bilo potrebno popraviti in za izredne delovne učinke dosledno nagrajevati zaposlene. Vodstvo podjetja bi moralo ustvariti novo, pozitivno delovno klimo z organiziranjem sindikalnih izletov, družabnih večerov, informiranjem zaposlenih o uspehih podjetja in sproščenim, pozitivnim vzdušjem na delovnem mestu. Zaposlenim bi morali na večkratnih skupnih družabnih prireditvah povedati, kako pomembno vlogo igrajo v podjetju. Zadovoljstvo in uspešnost zaposlenih bi postopoma privedlo do povečanega občutka pripadnosti podjetju, kar bi se odražalo v bolj racionalnem vedenju na delovnem mestu. Posledično bi se izboljšala tudi izkoriščenost delovnega časa

7.3. UVEDBA FUNKCIJE KONTROLINGA

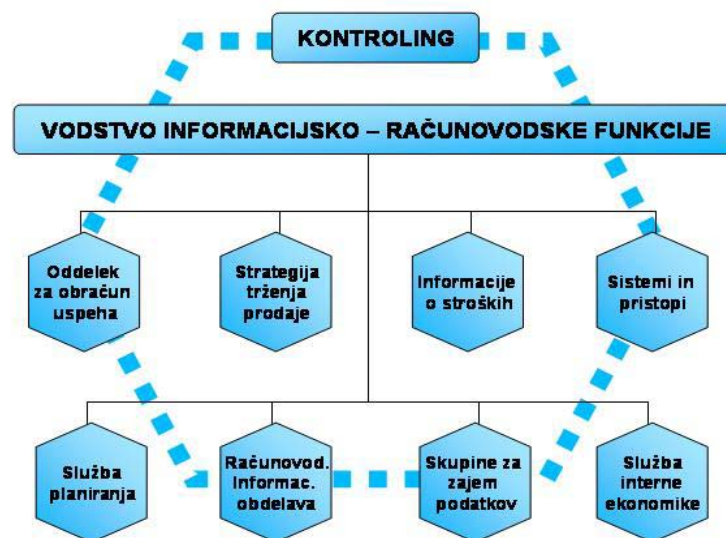
Kontroling je organiziran sistem, v katerem so postavljeni ljudje z nalogami, ki sami nadzorujejo svoje poslovanje. Obenem kontroling posreduje in odpravlja nevarnost naleta in ugotavlja, kje »pušča oziroma kje so špranje« med prihodki, stroški in dobičkom. Vodja kontrolinga ne nadzoruje, temveč planira in rešuje oziroma vodi in je vez med vodstvom in oddelki. Kontroling

se uresničuje s primerjavo med planiranim in doseženim ter proučevanjem odmikov. Njegova funkcija je dajanje signalov vodstvu podjetja o odmikih. Gre za vodstvenega serviserja v smislu usmerjenega planiranja in krmiljenja, ki mora biti vidno in pravilno vključen v organizacijsko shemo podjetja. Najbolj uspešen je v decentraliziranih organizacijah in je zato za Kemiplas zelo primeren.

Kontrolorjev kritičen odnos do podatkov in informacij ni računovodske narave, zato se ne ukvarja s tem, ali so vknjižbe pravilne in ali so med seboj usklajene. Kontrolorjevo vprašanje je: »Ali poročilo informira naslovnike tako, da jih bo spodbudilo k sprejetju akcijskega programa za uresničevanje izboljšav?« (Deyhle, 1997, str. 10). S pomočjo kontrolinga bi lahko preprečili nastanek nepotrebnih, odvečnih stroškov, izboljšali uspešnost vseh poslovnih funkcij in celotnega delovanja podjetja. Lahko bi ugotavljali odmike v spremembi nakupnih cen, v količinskih porabah, napačnih planiranjih. Poročila vodje kontrolinga bi morala biti prilagojena uporabnikom in ne bi smela biti preveč računovodsko obarvana. Kontroling bi moral predstaviti alternativne rešitve za problemska stanja in bi moral znati te rešitve tudi zagovarjati. Vse nastale spremembe bi morali vključiti v prihodnje plane podjetja.

Oddelek kontrolinga v Kemiplasu bi bil sestavljen po poslovnih funkcijah: na čelu bi bil vodja kontrolinga, ki bi bil pozicioniran v vodstvo podjetja in bi tako lažje usklajeval vezi med vodstvom in oddelki. Poleg vodje kontrolinga bi oddelek imel še kontrolorja nabave, prodaje in proizvodnje iz profitnih centrov Prokem in Ipor, kontrolorja okolja – sedanjega ekologa in vodje profitnih centrov Vzdrževanje in Uprava. V osrednji strukturi kontrolinga naj bi bilo interno računovodstvo, imenovano informacijsko - računovodska služba. Naloga te službe bi bila sprotno preverjanje poslovanja in zagotavljanje metodologije za določitev poslanstva.

Slika 4: Predvidena organizacijska shema oddelka kontrolinga



Vir: Deyhle, 1997, str. 178.

Oddelek za analizo poslovanja v trenutni organizacijski shemi bi prestrukturirali v oddelek, ki bi skrbel za obračun uspeha, za interno ekonomiko in za računovodsko informacijsko obdelavo. V strategijo trženja prodaje bi vključili vodje prodaje profitnih centrov Prokem in Ipor, vodjo kadrovske službe in vodjo kontrolinga. Z dodelanim pristopom do strategije trženja bi tako povečali učinkovitost prodaje. Informacije o stroških bi vodji kontrolinga posredovali vodje proizvodnje profitnih centrov Prokem in Ipor ter vodje Uprave in Vzdrževanja. Na podlagi planiranih in preteklih rezultatov bi mesečno ugotavljali spremembe in tako lažje sprotito sanirali morebitne nastale odmike. Na rednih sestankih bi skupaj z vodstvom odločali o sistemih in pristopih v poslovanju in določali plane za prihodnje poslovanje. Kontroling in njegov vodja bi skrbeli za moderatorsko vodenje sestankov, za povezave med poslovnimi področji, za zagotavljanje soodvisnosti med strateškim in operativnim planiranjem ter za spodbujanje zaposlenih in njihovo primerno nagrajevanje. Vidimo, da bi z vpeljavo kontrolinga močno posegli v vse poslovne sfere podjetja in radikalno vplivali na nadaljnji potek razvoja podjetja. S stalnim, mesečnim nadzorom na vitalnih področjih poslovanja bi postali v podjetju bolj fleksibilni pri ugotavljanju in urgiranju v morebitnih problemskih situacijah. Vodstvo podjetja bi imelo boljši pregled nad stanjem v podjetju in s tem več časa za določanje kvalitetnega nadaljnjega planiranja in razvojnih strategij.

SKLEP

Analiza poslovanja podjetja Kemiplas je pokazala, da je podjetje tako v letu 2000 kakor tudi v letu 2001 slabo poslovalo. Poslovno leto 2000 je podjetje zaključilo z izgubo, v letu 2001 pa je doseglo skromen dobiček. V obravnavanem obdobju so se poleg prihodkov iz poslovanja zmanjšali tudi prihodki iz financiranja. Tako leta 2001 kot leta 2000 je Kemiplas imel izgubo iz poslovanja. To pomeni, da podjetje s svojo osnovno dejavnostjo ne posluje pozitivno. Kljub manjši produktivnosti dela in večjim povprečnim stroškom proizvodnje je podjetje v letu 2001 doseglo boljši poslovni izid kot leta 2000. Vzrok za dobiček v letu 2001 je priliv izrednih prihodkov, ki izvirajo iz dolgoročnih rezervacij, narejenih v preteklih letih. Zaradi davčnih olajšav podjetje leta 2001 ni plačalo davkov iz naslova dobička.

Struktura sredstev podjetja se v letu 2001 glede na leto 2000 ni bistveno spremenila. Prišlo je do zmanjšanja stalnih in gibljivih sredstev. Manjše število zaposlenih v letu 2001 je povzročilo dvig tehnične opremljenosti dela. Slabo poslovanje podjetja je tudi vzrok, da se je koeficient obračanja sredstev znižal.

Podjetje Kemiplas je finančno slabo stabilno. Količnik finančne stabilnosti je v letu 2001 znašal 1,62, kar pomeni, da družba financira z dolgoročnimi viri vsa dolgoročna sredstva, poleg tega pa z dolgoročnimi viri financira tudi del kratkoročnih sredstev. Negativno poslovanje iz financiranja izvira predvsem iz negativnih tečajnih razlik, ki so posledica kreditnih stanj in valutnih nesorazmerij.

Analiza nefinančnih kazalcev je pokazala povečano skrb podjetja za varovanje okolja. Investirali so v novo čistilno napravo, s katero bodo zmanjšali izpuste snovi v okolje. Podjetje v letu 2001 ni doseglo zastavljenih ciljev pri zmanjševanju porabe vode in energije. Porabo so nominalno zmanjšali, vendar se je v povprečju poraba vode in energije povečala.

V Kemiplasu ni velike fluktuacije zaposlenih. Kljub temu se je število zaposlenih v letu 2001 glede na leto 2000 v povprečju zmanjšalo za 13 zaposlenih. Anketa o zadovoljstvu zaposlenih je pokazala, da so zaposleni nezadovoljni. V organizaciji vlada negativna delovna klima in slabo vzdušje.

Trenutno stanje Kemiplasa ni zadovoljivo, zato je potrebno izvesti pomembne ukrepe na področjih, ki radikalno vplivajo na uspešnost poslovanja. Potrebno bi se bilo osredotočiti na proizvodnjo in zmanjšanje povprečnih stroškov na enoto proizvoda. Reorganizirati bi morali prodajni oddelek in obenem posvetiti zaposlenim povečano pozornost in poudariti njihovo pomembnost. V podjetju je nujna takojšnja sanacija, kajti samo s kvalitetnimi in cenovno ugodnimi proizvodi Kemiplas lahko uspešno konkurira na Evropskem trgu.

Na koncu bi želel poudariti, da je analiza poslovanja podjetja Kemiplas zaradi obsega omejena in pomanjkljiva. V analizi so bila kljub temu osvetljena glavna problemska stanja v podjetju in nakazane možne rešitve. Čeprav rezultati analize ne prikazujejo ugodne slike, ugotavljam, da ima podjetje Kemiplas veliko neizkoriščenih možnosti, s katerimi lahko v prihodnosti doseže pozitivne rezultate in uspešen razvoj.

LITERATURA

1. Bergant Živko: Sistem kompleksne analize finančnega položaja podjetja. Ljubljana : Iteó, 1993. 263 str.
2. Deyhle Albrecht: Kontroling in kontroler v praksi. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1997. 205 str.
3. Glas Miroslav: Ekonomija. Ljubljana: Državna založba Slovenije, 1992. 213 str.
4. Hočevár Marko, Igličar Aleksander: Računovodstvo za managerje. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1997. 423 str.
5. Husted W. Stewart, Varble L. Dale, Lowry R. James: Principles of Modern Marketing. International Student Edition. B.k., B.l., 722 str.
6. Kavčič Slavka, Kokotec-Novak Majda, Turk Ivan: Upravljalno računovodstvo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1995. 233 str.
7. Koletnik Franc: Analiziranje računovodskih izkazov. Maribor: Ekonomsko – poslovna fakulteta, 1997. 275 str.
8. Ložar Boštjan: Sodelovanje, neljuba beseda. Sobotna priloga časnika Delo, Ljubljana, 13.04. 2002, str. 12.
9. Lipičnik Bogdan: Organizacija podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1994. 289 str.
10. Lipovec Filip: Analiza in planiranje poslovanja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1983. 401 str.
11. Melavc Dane, Turk Ivan: Uvod v računovodstvo. Kranj: Moderna organizacija, 1994. 492 str.
12. Olve Nils-Göran, Roy Jan, Wetter Magnus: Performance Drivers - A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard. Chichester: John Wiley&Sons Ltd., 1999. 347 str.
13. Potočnik Vekoslav: Komercialno poslovanje z osnovami trženja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 361 str.
14. Pučko Danijel: Analiza in načrtovanje poslovanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 289 str.
15. Pučko Danijel, Rozman Rudi: Ekonomika in organizacija podjetja 1. knjiga: Ekonomika podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1993. 344 str.
16. Rebernik Miroslav: Ekonomika podjetja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1999. 445 str.
17. Ross A. Stephen, Westerfield N. Randolph, Jaffe F. Jeffrey: Corporate Finance. Third Edition. Irwin: Homewood, 1993. 912 str.
18. Tekavčič Metka: Nekateri vidiki analize uspešnosti gospodarjenja. Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije, Sekcija za poslovno analizo, 1995. 181 str.
19. Svetlič Janez: Naprava za zmanjševanje emisij snovi v zrak iz proizvodnje AFK. Ljubljana: IBE d.d., svetovanje, projektiranje in inženiring, 2002.
20. Turk Ivan, Melavc Dane: Uvod v računovodstvo. Moderna organizacija Kranj, 1994. 492 str.
21. Zadravec Rajko: Zaključni račun z analizo. Ljubljana: Primath, 1997. 278 str.

VIRI

1. Agencija RS za okolje. ([URL:http://www.arso.gov.si](http://www.arso.gov.si)), 24.1.2003.
2. Bilanca stanja podjetja Kemiplas, d.o.o., na dan 31.12., za leto 1999.
3. Bilanca stanja podjetja Kemiplas, d.o.o., na dan 31.12., za leti 2000 in 2001.
4. Center Vlade za informatiko. (<http://www.gov.si>), 19.12.2002.
5. Gradivo kadrovske službe podjetja Kemiplas, d.o.o., za leto 2001.
6. Interni podatki podjetja Kemiplas, d.o.o., za leti 2000 in 2001.
7. Interni pregled nabave podjetja Kemiplas, d.o.o., za leti 2000 in 2001.
8. Interni pregled prodaje podjetja Kemiplas, d.o.o., za leti 2000 in 2001.
9. Interni pregled proizvodnje podjetja Kemiplas, d.o.o., za leti 2000 in 2001.
10. Izkaz uspeha podjetja Kemiplas, d.o.o., za leti 2000 in 2001.
11. Izpolnjeni anketni vprašalnik zaposlenih v podjetju Kemiplas, 26.2.2003.
12. Poročilo poslovanja podjetja Kemiplas, d.o.o., za leti 2000 in 2001.
13. Poročilo za javnost podjetja Kemiplas, d.o.o., za leto 2001.
14. Poslovno poročilo podjetja Kemiplas, d.o.o., za leti 2000 in 2001.
15. Kadrovska evidenca zaposlenih podjetja Kemiplas, d.o.o., za leto 2000 in 2001.
16. Kemiplas Koper. ([URL:http://www.kemiplas.si](http://www.kemiplas.si)), 3.2.2003.
17. Slovenski računovodski standardi 2001. Ljubljana : Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 2002.
18. Zakon o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št. 45/01).

PRILOGA 1

Bilanca stanja podjetja Kemiplas, d.o.o., (v 000 SIT)

Element	31.12.2000	31.12.2001
Sredstva	4.584.139	3.856.919
A. STALNA SREDSTVA	1.340.147	1.302.002
Neopredmetena dolgoročna sredstva	3.094	6.533
Opredmetena osnovna sredstva	965.663	919.387
Dolgoročne finančne naložbe	371.390	376.082
B. GIBLJIVA SREDSTVA	3.243.992	2.554.917
Zaloge	1.041.318	622.944
Kratkoročne terjatve iz poslovanja	1.970.478	1.783.180
Kratkoročne finančne naložbe	80.256	80.422
Denarna sredstva	147.098	62.668
Aktivne časovne razmejitve	4.842	5.703
C. ZUNAJBILANČNA AKTIVA	665.167	432.458
Obveznosti do virov sredstev	4.584.144	3.856.919
A. KAPITAL	1.235.331	1.322.696
Osnovni kapital	652.444	652.444
Preneseni čisti dobiček iz prejšnjih let	107.285	0
Revalorizacijski popravek kapitala	745.544	669.361
Izguba / dobiček poslovnega leta	-269.942	891
B. DOLGOROČNE REZERVACIJE	107.023	0
C. DOLGOROČNE OBVEZNOSTI IZ FINANCIRANJA	90.574	0
Č. DOLGOROČNE OBVEZNOSTI IZ POSLOVANJA	933.772	791.411
D. KRATKOROČNE OBVEZNOSTI IZ FINANCIRANJA	447.266	469.927
E. KRATKOROČNE OBVEZNOSTI IZ POSLOVANJA	1.770.178	1.272.855
G. ZUNAJBILANČNA PASIVA	665.197	432.458

Vir: Bilanca stanja podjetja Kemiplas, d.o.o., na dan 31.12., za leti 2000 in 2001.

PRILOGA 2

Izkaz uspeha podjetja Kemiplas, d.o.o., (v 000 SIT)

Element	jan - dec 2000	jan - dec 2001
Čisti prihodki iz prodaje	6.018.740	5.473.135
Sprememba vrednosti zalog proizvodov in nedokončane proizvodnje	-81.426	-392.751
Vrednost aktiviranih lastnih proizvodov	18.226	12.391
Drugi prihodki iz poslovanja	19.671	28.928
Kosmati prihodek iz poslovanja	5.975.211	5.121.703
Stroški blaga, materiala in storitev	5.171.959	4.582.900
Stroški dela	615.841	630.832
Amortizacija	150.160	162.432
Odpisi obratnih sredstev	46.511	51.431
Rezervacije	-	-
Drugi odhodki poslovanja	61.734	70.805
Dobiček ali izguba poslovanja	-70.994	-376.697
Prihodki iz obresti in drugi prihodki financiranja	216.137	183.090
Odpisi dolgoročnih in kratkoročnih finančnih naložb	9.587	18.354
Stroški obresti in drugi odhodki financiranja	476.159	299.252
Dobiček ali izguba iz rednega poslovanja	-340.603	-511.213
Izredni prihodki	87.002	522.193
Izredni odhodki	16.341	10.079
Celotni dobiček ali izguba	-269.942	891
Davki iz dobička	-	-
Čisti dobiček ali izguba	-269.942	891

Vir: Izkaz uspeha podjetja Kemiplas, d.o.o., za obdobje od 1.1.do 31.12. leta 2000 in 2001.

PRILOGA 3

Anketni vprašalnik

Moje ime je Miha Klaj in v sklopu diplomske naloge Analiza poslovanja Kemiplasa opravljam raziskavo o zadovoljstvu in motiviranosti zaposlenih. Prosim Vas za sodelovanje v kratki anketi. Podatki bodo uporabljeni izključno za potrebe raziskave, obenem pa so anonimni.

Navodila: Vsaki izjavi obkrožite oceno od 1 do 5, kjer pomeni 1 - zelo nezadovoljen in 5 zelo zadovoljen. Pri vsaki izjavi je možen samo en odgovor.

Kako ocenjujete odnose med sodelavci?	1	2	3	4	5
Kako ste zadovoljni z omogočanjem napredovanja v podjetju?	1	2	3	4	5
Ali ste v podjetju splošno gledano zadovoljni?	1	2	3	4	5
Ali ste zadovoljni z nagrajevanjem za uspešnost?	1	2	3	4	5
Kako ocenjujete spodbujanje ustvarjalnosti in samoiniciative v podjetju?	1	2	3	4	5
Kako ocenjujete varnost vaše zaposlitve?	1	2	3	4	5
Ali ste zadovoljni z višino vašega osebnega dohodka?	1	2	3	4	5
Kako ocenjujete dostopnost do informacij?	1	2	3	4	5
Ste zadovoljni z delovno klimo v podjetju?	1	2	3	4	5
Kako ocenjujete podporo nadrejenih?	1	2	3	4	5
Kako ocenjujete informiranost v podjetju?	1	2	3	4	5
Ali ste zadovoljni z varnostjo na delovnem mestu?	1	2	3	4	5

Ustrezno obkroži.

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

Nobene 1 2 3 Več

Koliko od teh zamisli je bilo uresničenih?

Nobene 1 2 3 Več

K čemu so vaše zamisli pripomogle?

- a) povečanju prihrankov pri stroških
- b) izboljšanju kakovosti proizvodov
- c) skrajšanju izdelavnega časa proizvodov

Ali ste bili ustrezno nagrajeni?

- a) da, zelo dobro
- b) da, slabo
- b) ne