

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**ANALIZA POSLOVANJA PODJETJA IBI KRANJ V  
LETIH 2001, 2002 IN 2003**

Ljubljana, maj 2005

**JAN PRAVICA**

#### IZJAVA

Študent Jan Pravica izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom docentke dr. Adriane Rejc in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, 04.05.2005

Podpis:

# KAZALO

UVOD .....	1
1. PREDSTAVITEV PODJETJA .....	2
2. ANALIZA SREDSTEV PODJETJA .....	3
2.1. ANALIZA STALNIH SREDSTEV .....	5
2.1.1. Obseg in dinamika stalnih sredstev .....	5
2.1.2. Odpisanost osnovnih sredstev .....	7
2.1.3. Učinkovitost osnovnih sredstev .....	8
2.2. ANALIZA GIBLJIVIH SREDSTEV .....	9
2.2.1. Obseg in struktura gibljivih sredstev .....	9
2.2.2. Hitrost obračanja obratnih sredstev .....	11
3. ANALIZA ZAPOSLENIH .....	13
3.1. ŠTEVILO ZAPOSLENIH IN FLUKTUACIJA .....	14
3.2. STRUKTURA ZAPOSLENIH .....	16
3.2.1. Struktura zaposlenih po izobrazbi .....	16
3.3. TEHNIČNA OPREMLJENOST DELA .....	19
4. ANALIZA FAZ POSLOVNEGA PROCESA .....	20
4.1. ANALIZA NABAVE .....	20
4.1.1. Obseg in struktura nabave .....	21
4.1.2. Analiza nabave s pomočjo metode ABC .....	22
4.1.3. Vezava terjatev do kupcev in obveznosti do dobaviteljev .....	25
4.2. ANALIZA PROIZVODNJE .....	26
4.2.1. Količinski obseg in struktura proizvodnje .....	27
4.2.2. Stroški proizvodnje .....	29
4.2.3. Onesnaževanje okolja .....	32
4.3. ANALIZA PRODAJE .....	32
4.3.1. Obseg in struktura prodaje po trgih .....	33
4.3.2. Obseg in struktura prodaje po kupcih .....	36
4.3.2.1. Analiza prodaje s pomočjo ABC metode .....	38
4.4. ANALIZA FINANCIRANJA .....	41
4.4.1. Analiza obveznosti do virov sredstev .....	41
4.4.2. Stopnja kapitalizacije in stopnja zadolženosti .....	43
4.4.3. Analiza razmerij med strukturo virov in strukturo sredstev .....	44
4.4.3.1. Plačilna sposobnost .....	45
4.4.3.2. Finančna stabilnost .....	47
5. ANALIZA USPEHA .....	50
5.1. ANALIZA PRIHODKOV .....	50
5.2. ANALIZA ODHODKOV .....	51
5.3. ANALIZA POSLOVNEGA IZIDA .....	53
6. ANALIZA USPEŠNOSTI .....	58
6.1. ANALIZA PRODUKTIVNOSTI DELA .....	58
6.2. ANALIZA DOBIČKONOSNOSTI KAPITALA IN SREDSTEV TER DOBIČKOVNOST PRIHODKOV .....	61
6.3. ANALIZA EKONOMIČNOSTI .....	65
SKLEP .....	68
LITERATURA .....	71
VIRI .....	73
PRILOGE .....	1





## UVOD

Podjetje je določena enotnost v pravnem, ekonomskem, upravljalno–poslovnem in finančnem pogledu, ki je podvržena oblikovanju dobička (Pučko, 1993, str. 5). V procesu svojega poslovanja nosi tveganje za uspešnost, ki se stalno preverja na trgu. Da bi podjetje poslovalo kar najbolj uspešno in učinkovito, je nujno, da svoje poslovanje planira, ga izvede in sproti kontrolira. Poslovanje lahko odstopa od planiranega, to pa lahko ugotovi le, če sproti opravlja kontrolo poslovanja in ugotavlja vzroke, ki so povzročili odstopanja.

Analiza poslovanja podjetja je osnova za sprejemanje ciljev in za kontrolo uresničevanja teh ciljev. Analiza poslovanja je proces spoznavanja poslovanja podjetja in je priprava za odločanje v podjetju o izboljšanju uspešnosti poslovanja s stališča uporabnika analize (Lipovec, 1983, str. 31). Analiza poslovanja vsebuje tri bistvene elemente, in sicer (Rozman, 1993, str. 91):

- predmet opazovanja,
- namen analize in
- cilj analize poslovanja.

**Predmet** diplomskega dela je analiza poslovanja podjetja IBI Kranj d.d. v letih 2001, 2002 in 2003 ter primerjava poslovanja v teh letih. **Namen** analize poslovanja ima organizacijski, ekonomski in uporabniški vidik. Organizacijski vidik pomeni, da s pomočjo analize ugotovimo morebitna odstopanja in s tem omogočimo tistim, ki odločajo, da sprejmejo ustrezne rešitve. Ekonomski vidik pomeni, da morajo odločitve voditi k večji uspešnosti poslovanja, saj gre za odločanje o celotnem poslovanju. Zato nas zanimajo prav dejavniki in odstopanja, ki vplivajo na uspešnost. Analiza o celotnem poslovanju pa je namenjena predvsem vodstvu podjetja. **Cilj** analize je ugotoviti probleme in prednosti podjetja, da bi rešili prve in gradili prihodnost na drugih (Rozman, 1993, str. 91). Cilj je torej spoznati poslovanje in njegovo uspešnost, ugotoviti probleme, odkriti morebitne rezerve pri poslovanju ter spoznati, kateri dejavniki so vplivali na uspešnost podjetja in koliko.

Analiza vključuje fazi spremljanja ali opazovanja ter diagnosticiranja poslovanja. Spremljanje obsega zbiranje podatkov o dejstvih, primerjanje in ugotavljanje razlik ter vplivov na uspešnost. Diagnosticiranje pa je ugotavljanje vzrokov, ki so povzročili razlike.

Poslovanje podjetja IBI Kranj bom ocenjeval na osnovi podatkov iz bilanc stanja in izkazov poslovnega izida za leta 2001, 2002 in 2003 ter iz ostalih dosegljivih podatkov v podjetju. Ker analiza temelji na časovni primerjavi in je pri analiziranju potrebno izločiti vpliv inflacije v proučevanem obdobju, bom vse vrednostno izražene podatke iz let 2001 in 2002 izrazil v stalnih cenah leta 2003 z indeksom cen življenjskih potrebščin, ki je uradni indikator stopnje inflacije v Republiki Sloveniji. Podatke iz bilanc stanja bom inflacioniral na raven cen v letu 2003 z indeksi december 2003/december 2002 in december 2002/december 2001, podatke iz izkaza uspeha pa z indeksi povprečne rasti cen življenjskih potrebščin, torej z indeksi januar –

december 2003/januar – december 2002 in januar – december 2002/januar – december 2001. Po podatkih Statističnega urada RS so navedeni indeksi znašali:  $I_{\text{dec03/dec02}} = 104,6$ ,  $I_{\text{dec02/dec01}} = 107,2$ ,  $I_{\text{jan-dec03/jan-dec02}} = 105,6$ ,  $I_{\text{jan-dec02/jan-dec01}} = 107,5$ . Rad bi poudaril, da sem želel pri izenačevanju cen uporabiti indeks rasti cen za panogo, v kateri podjetje posluje, oziroma za proizvode, ki jih prodaja, a ker podjetje IBI ni tipični predstavnik panoge, v kateri se nahaja, oziroma Statistični urad RS ne računa indeksa, ki bi ustrezal IBI-jevim proizvodom, tega nisem mogel narediti.

V diplomskem delu bom najprej predstavil podjetje, nato se lotil poslovne analize, v sklepnem poglavju pa podal nekaj glavnih ugotovitev, do katerih bom prišel v okviru poteka tega diplomskega dela. Zaporedje procesa opazovanja podjetja bom prilagodil logiki reprodukcijskega procesa. Torej bom poslovanje opazoval v skladu z naravnim tokom odvijanja reprodukcijskega procesa, ki se začne s procesom nabave in se sklepa s procesom prodaje. Vse delne procese reprodukcije je potrebno tudi financirati. Rezultat reprodukcijskega procesa se pokaže v poslovnem uspehu in v poslovni uspešnosti.

## **1. PREDSTAVITEV PODJETJA**

Podjetje je nastalo decembra leta 1946 z nacionalizacijo in združitvijo več tekstilnih podjetij iz Kranja in okolice ter dobilo ime Industrija bombažnih izdelkov Kranj. Leta 1998 se je vpisalo v sodni register kot delniška družba IBI Kranj, proizvodnja žakarskih tkanin, d.d. z ustanovnim kapitalom 1.088.000.000 SIT. Po zakonu o gospodarskih združbah je razvrščeno med velike družbe in je kapitalsko zelo močno.

Podjetje IBI je specializirani proizvajalec žakarskih tkanin za notranjo opremo. Proizvodni program obsega izdelavo dekorativnih tkanin za ležišča, dekorativnih tkanin za oblazinjeno pohištvo in odprta ležišča, dekorativnih tkanin za zavese, tkanin za prte in posteljno perilo ter druge vrste tkanin. Po standardni klasifikaciji sodi v skupino 17.200 tkanje tekstilij, ki šteje v Sloveniji samo 22 podjetij, vendar je njihova dejavnost le delno primerljiva z ostalimi. Njihova proizvodnja je namreč zelo specifična in se ne more primerjati z oblačilno.

Po sklepu skupščine z dne 1.11.1999 ima družba enočlansko upravo in šestčlanski nadzorni svet. Podjetje je razdeljeno na štiri organizacijske enote: proizvodnja in vzdrževanje, prodaja in marketing, razvoj in kontrola kakovosti ter podporne službe.

Do konca osemdesetih let je bil razvojni model podjetja IBI, ki je temeljil na integriranem procesu, proizvodni in izvozni usmerjenosti ter samozadostnosti, pojem uspešnosti v tekstilni industriji, v začetku devetdesetih let pa je podjetje zašlo v težave strateškega značaja, ki so v letih 1999 in 2001 prerasle v velike izgube in negativni operativni denarni tok ter s tem ogrozile obstoj podjetja. Glavni vzroki so bili pomanjkanje vizije in znanja vodilnih, napačna strategija diverzifikacije produktnega portfelja, slabo poznavanje trgov, razmeroma šibak

lastni prodajni tim, nerazvit kontroling in neustrezna informacijska podpora ter prenizka produktivnost v vseh delih primarnih in podpornih delov procesa. Ko je leta 2002 že kazalo, da so v podjetju uspeli odpraviti pomanjkljivosti in da se bo trend poslovanja obrnil navzgor, je sledilo leto 2003, ki je bilo polno notranjih sprememb in negativnih zunanjih vplivov. Tega leta so se v podjetju lotili veliko projektov. Nekateri od teh so optimizacija podjetniških procesov, začetek spreminjanja organizacijske kulture družbe, prenova informacijskega sistema, računalniška podpora proizvodnje in reorganizacija tkalnice ter skladiščnega poslovanja. Večinoma so omenjeni projekti in izvedba investicij v začetni fazi v letu 2003 predstavljali dodatne nenačrtovane stroške in dodatno zasedenost zaposlenih, kar se je odražalo tudi v poslovnem izidu.

Skozi analizo poslovanja bom poskušal omenjene probleme ter dogodke podrobneje predstaviti. Začel bom z analizo sredstev.

## **2. ANALIZA SREDSTEV PODJETJA**

Za neposredno uresničevanje gospodarskih ciljev so potrebna sredstva v obliki denarja, stvari in pravic. Brez sredstev torej ne bi bilo poslovnega sistema, saj ne bi bilo niti lastnine nad sredstvi niti dolgov za sredstva. Sredstva, ki jih ima poslovni sistem, stalno spreminjajo svojo pojavno obliko, torej se preoblikujejo. Ena se spreminjajo počasneje, druga hitreje in jih zato razvrščamo med stalna ali dolgoročna sredstva oziroma gibljiva ali kratkoročna sredstva. Nekatera sredstva se lahko zadržujejo v kaki pojavnosti dalj časa ali pa celo stalno. Vendar je njihovo bistvo praviloma v preoblikovanju, in sicer s prenašanjem svoje vrednosti na ustvarjene učinke (Turk, Melavc, 1994, str. 89).

V strukturi sredstev proizvodnih podjetij praviloma prevladujejo stalna sredstva, medtem ko v trgovskih podjetjih praviloma prevladujejo gibljiva sredstva. Struktura in višina sredstev je odvisna od velikosti organizacije, stroke, širine asortimenta, hitrosti obračanja zalog in drugih dejavnikov.

Podjetja sredstva prikazujejo v bilanci stanja na aktivni, levi strani bilance in kažejo, kolikšna sredstva so bila vložena v podjetje. Glede na stalno spreminjanje sredstev in njihovih virov je le-te mogoče izraziti le v določenem trenutku, običajno ob koncu leta.

Proučevanje sredstev, zlasti še obračanje ali vezava sredstev, nam pomaga ugotavljati vpliv angažiranja sredstev na uspešnost poslovanja (Rozman, 1995, str. 77). V Tabeli 1 na naslednji strani lahko vidimo obseg in strukturo sredstev podjetja IBI.



**Tabela 1:** Obseg (v 000 SIT) in struktura (v %) sredstev podjetja IBI na dan 31.12. v letih 2001, 2002 in 2003

POSTAVKA	2001	%	2002	%	2003	%	I <sub>02</sub>
Stalna sredstva	3.501.730	66,3	3.259.184	63,8	3.308.550	64,0	93
Gibljava sredstva	1.778.677	33,7	1.846.193	36,2	1.864.438	36,0	103
<b>SKUPAJ</b>	<b>5.280.408</b>	<b>100,0</b>	<b>5.105.377</b>	<b>100,0</b>	<b>5.172.988</b>	<b>100,0</b>	<b>96</b>

**Vir:** Bilance stanja podjetja IBI na dan 31.12. v letih 2001, 2002 in 2003.

Večji del sredstev v podjetju so v opazovanem obdobju predstavljala stalna sredstva, katerih delež v celotnih sredstvih je znašal 66,3 % v letu 2001 in nato padel na 64 % v letu 2003. Podobno gibanje je bilo vidno tudi pri absolutni vrednosti stalnih sredstev, ki se je leta 2002 glede na leto 2001 zmanjšala za 6,9 %, leta 2003 pa glede na leto 2002 zopet povečala za 1,5 %. V tabeli 2 bomo jasneje videli, katere postavke stalnih sredstev so botrovale k omenjenim spremembam le-teh. Gibljiva sredstva so se v preučevanem obdobju povečevala, in sicer za 3,8 % v letu 2002 v primerjavi z letom 2001 in še za 1 % v letu, ki je sledilo. Celotna sredstva so se v letu 2002 glede na predhodnje leto zmanjšala za 3,3 %, v letu 2003 pa se povečala za 1,3 %.

## 2.1. ANALIZA STALNIH SREDSTEV

Stalna sredstva so bistvenega pomena za uspešno delovanje podjetja in ostajajo nespremenjena daljše časovno obdobje ter svojo vrednost na proizvode ali storitve prenašajo postopno preko amortizacije. Po Slovenskih računovodskih standardih so stalna sredstva ožji pojem od dolgoročnih sredstev, ker so dolgoročne terjatve iz poslovanja vključene v okvir gibljivih sredstev. Stalna sredstva pa so širši pojem od osnovnih sredstev, saj poleg opredmetenih osnovnih sredstev vsebujejo še neopredmetena osnovna sredstva in dolgoročne finančne naložbe. Za stalna sredstva je značilno, da je koeficient obračanja manjši od 1 (Zadravec, 1997, str. 21).

### 2.1.1. Obseg in dinamika stalnih sredstev

Stalna sredstva lahko razvrstimo na opredmetena osnovna sredstva, neopredmetena dolgoročna sredstva in na dolgoročne finančne naložbe. Opredmetena osnovna sredstva obsegajo zemljišča, zgradbe, opremo, dolgoletne nasade ter osnovno čredo. Neopredmetena dolgoročna sredstva so naložbe v pridobitev materialnih pravic ali dolgoročno vračunljivi stroški in izdatki, ki se pojavljajo v zvezi s poslovanjem podjetja. Dolgoročne finančne naložbe so večinoma naložbe v kapital drugih podjetij ali v finančne dolgove drugih podjetij (Hočevnar, Igličar, 1997, str. 40-43).

**Tabela 2:** Obseg (v 000 SIT) in struktura (v %) stalnih sredstev podjetja IBI po sedanji vrednosti v letih 2001, 2002 in 2003 (v 000 SIT)

POSTAVKA	2001	%	2002	%
Opr. osn. sredstva	3.182.071	90,9	3.001.719	92,1
-	1.958.020	61,5	1.780.762	59,3
Neprememičnine				
- Oprema	1.224.050	38,5	1.220.957	40,7
Neopr. dolg. sredstva	0	0,0	0	0,0
Dolg. fin. naložbe	319.660	9,1	257.466	7,9
<b>SKUPAJ</b>	<b>3.501.730</b>	<b>100,0</b>	<b>3.259.184</b>	<b>100,0</b>

**Vir:** Bilance stanja podjetja IBI na dan 31.12. v letih 2001, 2002 in 2003.

V vseh treh opazovanih letih največji delež stalnih sredstev predstavljajo opredmetena osnovna sredstva in sicer med 90,9 % in 92,6 %. Sestavljajo jih nepremičnine in oprema. V prvih dveh letih opazovanega obdobja se je sukal delež nepremičnin okrog 60 %, nato pa se je zaradi 10 % padca njihove vrednosti leta 2003 glede na leto 2002 in 19,9 % porasta vrednosti opreme v istem obdobju njuno razmerje bolj izenačilo in leta 2003 znašalo 52,3 % proti 47,7 %. Obseg opredmetenih osnovnih sredstev je v opazovanem obdobju nihal, in sicer je padel za 5,7 % v letu 2002 glede na leto 2001 ter nato zrastel za 2,1 % v letu 2003 glede na predhodnje leto. Padec v letu 2002 gre pripisati predvsem zmanjšanju vrednosti nepremičnin za 10 %, porast v letu 2003 pa predvsem 19,9 % povečanju vrednosti opreme. Obseg investicij v opremo prikazujem v tabeli 3. Ker neopredmetenih dolgoročnih sredstev podjetje nima, je preostali delež stalnih sredstev pripadel dolgoročnim finančnim naložbam. Le te so se v preučevanem obdobju manjšale. Predvsem je to vidno v letu 2002, ko se je vrednost dolgoročnih finančnih naložb zmanjšala za 19,5 %. Tistega leta so v podjetju prodali del dolgoročnih finančnih naložb, kar se kaže v povečanju finančnih prihodkov.

V Tabeli 3 prikazujem, koliko je podjetje IBI investiralo v opremo. Investicije so v opazovanem obdobju namenili predvsem odpravljanju ozkih grl v proizvodnji ter za najnujnejše posodobitve v tkalnici.

**Tabela 3:** Obseg investicij v opremo podjetja IBI v letih 2001, 2002 in 2003

POSTAVKA	2001	2002	2003	I <sub>02/01</sub>	I <sub>03/02</sub>
Investicije v opremo (v 000 SIT)	112.552	312.067	499.882	277,3	160,2

**Vir:** Računovodska poročila podjetja IBI v letih 2001, 2002 in 2003.

Vidimo lahko, da je obseg investicij v opremo skozi preučevana leta naraščal. Leta 2002 se je povečal za 177,3 % v primerjavi z letom 2001, leto kasneje pa še za dodatnih 60,2 % glede na leto poprej. V bilanci stanja zabeležimo manjše povečanje vrednosti opreme od navedenega zaradi amortizacije, inflacije in zamenjave zastarele opreme.

### 2.1.2. Odpisanost osnovnih sredstev

Zastarevanje osnovnih sredstev je ekonomski pojav, ki ga ne moremo natančno meriti. Posredno ga izražamo z odpisanostjo osnovnih sredstev. Seveda praviloma obstaja večja ali manjša 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 (Pučko, 1999, str. 60).

Stopnja odpisanosti osnovnih sredstev je opredeljena kot razmerje med popravkom vrednosti osnovnih sredstev in nabavno vrednostjo osnovnih sredstev. Pove nam, kolikšen del nabavne vrednosti osnovnih sredstev je že bil odpisan. Stopnjo odpisanosti osnovnih sredstev lahko zmanjšujemo z nakupom novih osnovnih sredstev ter z odštevanjem ali izničenjem starih osnovnih sredstev. V Tabeli 4 lahko vidimo, kakšno je bilo stanje odpisanosti osnovnih sredstev v podjetju IBI v opazovanem obdobju.

**Tabela 4:** Stopnja odpisanosti osnovnih sredstev (OS) podjetja IBI v letih 2001, 2002 in 2003

POSTAVKA	2001	2002	2003	I <sub>02/01</sub>	I <sub>03/02</sub>
1. Neodpisana vrednost OS (v 000 SIT)	3.182.956	3.001.719	3.065.012	94,3	102,1
2. Revalor. nabavna vredn. OS (v 000 SIT)	10.262.711	9.754.479	9.601.918	95,0	98,4
<b>Stopnja odpisanosti OS v % ((2-1)/2)</b>	<b>69,0</b>	<b>69,2</b>	<b>68,1</b>	<b>100,4</b>	<b>98,3</b>

**Vir:** Bilance stanja podjetja IBI na dan 31.12. v letih 2001, 2002 in 2003.

V podjetju se je stopnja odpisanosti osnovnih sredstev leta 2002 glede na leto 2001 povečala za skromnih 0,4 %. Povečanje ni bilo višje, ker se je revalorizirana nabavna vrednost osnovnih sredstev v tistem obdobju zmanjšala za 5 %, kar je znak izničevanja starih osnovnih sredstev. V letu 2003 glede na predhodnje leto je prišlo do padca stopnje odpisanosti za 1,7 %. Temu je botrovalo povečanje investicij, predvsem v opremo, in posledično povečanje neodpisane vrednosti.

### 2.1.3. Učinkovitost osnovnih sredstev

Z učinkovitostjo osnovnih sredstev razumemo razmerje med razpoložljivim obsegom zmogljivosti osnovnih sredstev in nabavno vrednostjo tega sredstva (Pučko, 1998, str. 34). Če pa želimo spremljati učinkovitost za celotna osnovna sredstva v podjetju, tak izračun ni primeren, saj ne moremo sešteti razpoložljivih zmogljivosti posameznih osnovnih sredstev. Pomagamo si tako, da v števcu namesto razpoložljive zmogljivosti upoštevamo poslovne prihodke in na ta način posredno izračunamo učinkovitost osnovnih sredstev. V tem primeru

je seveda potrebno v imenovalcu upoštevati povprečno sedanjo vrednost in ne več stanje na koncu obdobja. Tako izračunane učinkovitosti osnovnih sredstev prikazuje Tabela 5.

**Tabela 5:** Učinkovitost osnovnih sredstev (OS) podjetja IBI v letih 2001, 2002 in 2003

POSTAVKA	2001	2002	2003	I <sub>02/01</sub>
1. Poslovni prihodki (v 000 SIT)	3.636.389	3.700.576	3.778.788	10
2. Povp. neodpisana vrednost OS (v 000 SIT)	3.277.465	3.092.338	3.033.365	9
<b>3. Učinkovitost osnovnih sredstev (1/2)</b>	<b>1,11</b>	<b>1,20</b>	<b>1,25</b>	<b>10</b>

**Vir:** Bilance stanja podjetja IBI na dan 31.12. v letih 2001, 2002 in 2003 ter Izkazi poslovnega izida podjetja IBI v letih 2001, 2002 in 2003.

Iz tabele 5 je razvidno, da se je učinkovitost osnovnih sredstev v opazovanem obdobju povečevala, in sicer za 7,9 % v letu 2002 glede na leto 2001 ter še za 4,1 % v letu 2003, glede na leto poprej. Do pozitivnega trenda učinkovitosti osnovnih sredstev je prišlo zaradi gibanja poslovnih prihodkov ter povprečne neodpisane vrednosti v obratnih smereh.

## 2.2. ANALIZA GIBLJIVIH SREDSTEV

Gibljava sredstva so tisti del premoženja podjetja, ki nenehno kroži in spreminja obliko. So širši pojem od kratkoročnih sredstev, saj vključujejo tudi dolgoročne terjatve iz poslovanja. Prav tako so širši pojem od obratnih sredstev, ker obsegajo še kratkoročne finančne naložbe do enega leta.

### 2.2.1. Obseg in struktura gibljivih sredstev

Podjetja stremijo k optimalnemu obsegu gibljivih sredstev v poslovanju. Premajhna gibljiva sredstva povzročajo zastoje v poslovanju, prevelika pa podaljšujejo vezavo sredstev, večajo stroške poslovanja in tako negativno vplivajo na likvidnost podjetja. Gibljiva sredstva zajemajo zaloge, kratkoročne terjatve iz poslovanja, dolgoročne terjatve iz poslovanja, kratkoročne finančne naložbe, denarna sredstva in aktivne časovne razmejitve (Hieng et al., 1998, str. 72).

**Tabela 6:** Obseg (v 000 SIT) in struktura (v %) gibljivih sredstev podjetja IBI na dan 31.12. v letih 2001, 2002 in 2003

<b>POSTAVKA</b>	<b>2001</b>	<b>%</b>	<b>2002</b>	<b>%</b>	<b>2003</b>
Zaloge	887.527	49,9	792.852	42,9	
Dolg. terj. iz poslovanja	25.960	1,5	20.744	1,1	
Kratk. terj. iz poslovanja	767.737	43,2	764.781	41,4	
Kratk. finančne naložbe	24.740	1,4	225.601	12,2	
Denarna sredstva	72.596	4,1	42.085	2,3	
Aktivne čas. razmejitev	117	0,0	130	0,0	
<b>SKUPAJ</b>	<b>1.778.677</b>	<b>100,0</b>	<b>1.846.193</b>	<b>100,0</b>	

**Vir:** Bilance stanja podjetja IBI na dan 31.12. v letih 2001, 2002 in 2003.

Obseg gibljivih sredstev se je v preučevanem obdobju povečeval. Leta 2002 se je v primerjavi z letom 2001 povečal za 3,8 %, naslednje leto pa še za 1 %. Največji delež v gibljivih sredstvih so predstavljale zaloge in kratkoročne terjatve iz poslovanja. Delež slednjih je skozi preučevano obdobje padal in je leta 2003 znašal 40,4 %, kar je za 2,8 odstotne točke manj kot leta 2001. Delež zalog pa je po padcu za 7 odstotnih točk v letu 2002 glede na leto 2001, v letu, ki je sledilo, zabeležil porast za 10,8 odstotnih točk in tako leta 2003 znašal 53,7 %. Zaloge so se leta 2002 zmanjšale za 10,7 % v primerjavi z letom 2001, kar je predvsem posledica novosti v podjetju leta 2002. Začeli so s proizvodnjo izključno po naročilu znanega kupca. Do 26,2 % porasta v letu 2003 glede na leto 2002 pa je prišlo predvsem zaradi povečane proizvodnje ob koncu leta 2003 za nov program kupca IKEA. Omembe vredno je tudi veliko nihanje pri kratkoročnih finančnih naložbah. Sprva so se leta 2002 glede na leto 2001 povečale za 912 % in imele 12,2 odstotni delež med vsemi gibljivimi sredstvi, nato pa naslednje leto padle za 93,1 %, skladno s tem pa tudi njihov delež. Do skoka v letu 2002 je prišlo, ker je podjetje takrat povečalo obseg depozitov v bankah. Relativne spremembe so bile tako velike zaradi relativno majhnih absolutnih vrednosti omenjene postavke v letih 2001 in 2003. Omeniti moramo še, da podjetje IBI v letih 2001, 2002 in 2003 ni imelo velikega deleža dolgoročnih terjatev iz poslovanja.

V podjetju je prišlo v letu 2002 še do ene spremembe v zvezi z zalogami. Spremenili so način izračuna popravka vrednosti zalog gotovih proizvodov. V izračunu so se leta 2002 upoštevali odmiki med stalnimi in dejanskimi stroški pri proizvodnji tekočega leta, ne pa kumulativni odmiki kot v letu 2001. Zaradi te spremembe je izračunana vrednost zalog v letu 2002 večja za 62 milijonov SIT. Torej bi se vrednost zalog v letu 2002 glede na leto 2001 zmanjšala za 17,7 %, če bi podjetje v obeh letih uporabljalo enak način izračuna, in ne za 10,7 %.

## 2.2.2. Hitrost obračanja obratnih sredstev

Obratna sredstva so ekonomski pojem vezan na nastajanje prihodkov od poslovanja, medtem ko finančne naložbe vodijo do prihodkov od financiranja. Med obratna sredstva torej ne sodijo kratkoročne finančne naložbe, sestavljajo pa skupaj z njimi gibljiva sredstva (Turk, Kavčič, Kokotec-Novak, 1994, str. 258).

Hitrost obračanja obratnih sredstev vpliva na uspeh podjetja v določenem obdobju. Podjetje je bolj uspešno, čim hitreje obrača obratna sredstva. Zato podjetja težijo k čim manjšim zalogam in terjatvam. Preveliko zmanjšanje zalog pa po drugi strani pomeni tveganje, da bo zalog zmanjkalo, kar lahko ogrozi normalno prodajo. Podjetje mora vzpostaviti optimalno ravnotežje med velikostjo zalog in nevarnostjo pomanjkanja zalog tako, da finančno najmanj obremenjuje podjetje.

Hitrost obračanja obratnih sredstev merimo s koeficientom obračanja (pove nam, kolikokrat so se obratna sredstva obrnila v določeni obliki v enem letu) in s časom trajanja enega obrata (pove nam, koliko dni v povprečju so obratna sredstva vezana v isti pojavni obliki). Višji je koeficient obračanja in krajši je čas vezave, manjši so stroški pri istem obsegu prodaje, saj so zanjo potrebna manjša obratna sredstva. Opisane kazalnike za podjetje IBI prikazujem v Tabeli 7.

**Tabela 7:** Hitrost obračanja obratnih sredstev v podjetju IBI v letih 2001, 2002 in 2003

POSTAVKA	2001	2002	2003	I <sub>02/01</sub>	I <sub>03/02</sub>
1. Poslovni odhodki - amortizacija	3.529.227	3.469.476	3.613.807	98,3	104,2
2. Povp. obratna sredstva (v 000)	1.782.188	1.703.517	1.739.060	95,6	102,1
3. Povprečne zaloge	860.672	848.347	896.655	98,6	105,7
4. Povp. kratk. terjatve (v 000)	807.431	773.693	758.624	95,8	98,1
<b>5. Koef. obračanja obr. sredstev (1/2)</b>	<b>1,98</b>	<b>2,04</b>	<b>2,08</b>	<b>102,8</b>	<b>102,0</b>
<b>6. Trajanje obrata obr. sredstev (dni)</b>	<b>184</b>	<b>179</b>	<b>176</b>	<b>97,2</b>	<b>98,0</b>
<b>7. Koef. obračanja zalog (1/3)</b>	<b>4,10</b>	<b>4,09</b>	<b>4,03</b>	<b>99,7</b>	<b>98,5</b>
<b>8. Trajanje obrata zalog (dni)</b>	<b>89</b>	<b>89</b>	<b>91</b>	<b>100,3</b>	<b>101,5</b>
<b>9. Koef. obračanja kratk. terjatev (1/4)</b>	<b>4,37</b>	<b>4,48</b>	<b>4,76</b>	<b>102,6</b>	<b>106,2</b>
<b>10. Trajanje obrata kratk. terjatev (dni)</b>	<b>84</b>	<b>81</b>	<b>77</b>	<b>97,5</b>	<b>94,1</b>

Vir: Bilance stanja podjetja IBI na dan 31.12. v letih 2001, 2002 in 2003 ter izkazi poslovnega izida podjetja IBI v letih 2001, 2002 in 2003.

Vidimo lahko, da pri vrednostih koeficientov v opazovanem obdobju do bistvenih sprememb ni prihajalo, so se pa vsi držali svojega trenda. Tako sta se koeficienta obračanja obratnih sredstev in obračanja kratkoročnih terjatev iz leta v leto povečevala, medtem ko se je

koeficient obračanja zalog gibal v obratni smeri. Gibanje prvo omenjenih koeficientov je bilo pozitivno za podjetje. Koeficient obračanja obratnih sredstev se je leta 2002 glede na leto 2001 povečal za 2,8 % in leta 2003 v primerjavi z letom poprej še za 2 %, kar je pomenilo, da je en obrat obratnih sredstev v letu 2003 v povprečju trajal 176 dni, kar je 3 oziroma 8 dni manj kot v letu 2002 oziroma 2001. Podobno gibanje je bilo zaznati pri koeficientu obračanja kratkoročnih terjatev, ki se je leta 2002 povečal za 2,6 % v primerjavi z letom 2001 in nato še za 6,2 % leta 2003 glede na leto 2002. To je privedlo do tega, da so kratkoročne terjatve leta 2003 v povprečju potrebovale 77 dni za en obrat, kar je za 5,9 % manj kot leta 2002 in 8,3 % manj kot leta 2001. To kaže na nekoliko boljšo disciplino na trgu ter na večjo uspešnost podjetja IBI pri izterjavi plačil. Koeficient obračanja zalog se ni drastično manjšal v preučevanem obdobju, a vseeno toliko, da so leta 2003 zaloge v povprečju za en obrat potrebovale 2 dni več kot leta 2002 in 2001. Delne razloge za to sem pojasnil že v obrazložitvi Tabele 6.

### **3. ANALIZA ZAPOSLENIH**

Delavci in uslužbenci, ki jih podjetje zaposluje, objektivno pomenijo določen delovni potencial, ki ima praviloma pomemben vpliv na uspešnost poslovanja podjetja. To je razlog, da moramo zaposlene spremljati in ocenjevati z vseh tistih vidikov, ki pomembneje določajo uspešnost poslovanja. Ti vidiki so predvsem obseg zaposlenih in njihove različne strukture, dinamika kadra, izkoriščanje delovnega časa v podjetju, različne proizvodne lastnosti zaposlenih in tehnična opremljenost dela (Pučko, 1998, str. 65).

#### **3.1. ŠTEVILO ZAPOSLENIH IN FLUKTUACIJA**

Čeprav se prvi trenutek lahko zdi, da je ugotavljanje obsega zaposlenih v podjetju zelo enostavno, se hitro izkaže, da ni tako. Hitro lahko navedemo vsaj štiri možnosti za spremljanje obsega zaposlenih: število zaposlenih po kadrovske evidenci (npr. ob koncu obračunskega obdobja), povprečno število zaposlenih v obračunskem obdobju, število zaposlenih, ki so prišli na delo na določen značilen dan v letu, ter izračun povprečja iz števila opravljenih ur, ki tudi najbolje prikaže dejanski delovni potencial, s katerim je podjetje razpolagalo v obračunskem obdobju (Pučko, 1998, str. 66).

Dinamiko zaposlenih spremljamo s pomočjo bilance gibanja zaposlenih. Iz nje je razvidno večanje in upadanje števila zaposlenih in fluktuacija zaposlenih, ki jo štejemo za glavno obliko dinamike zaposlenih. Koeficient fluktuacije izrazimo kot razmerje med številom zamenjanega osebja v obdobju in povprečnim številom zaposlenih v istem obdobju. Pogoste zamenjave zaposlenih negativno vplivajo na produktivnost, zaradi neprestanega uvajanja novih delavcev.

V ocenjevanju fluktuacije zaposlenih moramo ugotavljati vzroke zanjo. Dokler so vzroki zanjo le tisti, ki povzročajo normalno fluktuacijo, v podjetju ni treba ukrepati. Normalno fluktuacijo povzročajo upokojitve zaposlenih, nesreče vseh vrst, poklicne bolezni, ki povzročajo invalidsko upokojevanje, pa tudi zahteve po drugačnem delu, in končno vse tiste opustitve dela, ki izvirajo iz vzrokov, ki niso vezani na podjetje. Čeprav takšna normalna fluktuacija povzroča podjetju stroške, so le-ti neizbežni (Pučko, 1998, 70). Če pa začne naraščati število notranjih vzrokov (npr. slabi delovni odnosi v podjetju, prenizke plače, itd.), pa je treba čimprej ukrepati, saj takšni notranji vzroki za fluktuacijo povzročajo podjetju nepotrebne dodatne stroške dela. V Tabeli 8 na naslednji strani lahko vidimo obseg zaposlenih v podjetju IBI v preučevanem obdobju ter njihovo dinamiko.

**Tabela 8:** Obseg zaposlenih in bilanca njihovega gibanja v podjetju IBI v letih 2001, 2002 in 2003

POSTAVKA	2001	2002	2003	I <sub>02/01</sub>	I <sub>03/02</sub>
1. Število zaposlenih 1.1.	354	338	337	95,5	99,7
2. Prihodi med letom	22	37	42	168,2	113,5
3. Odhodi med letom	38	38	34	100	89,5
4. Število zaposlenih 31.12.	338	337	345	99,7	102,4
5. Povprečno število zaposlenih	346	338	341	97,7	100,9
6. Bruto število zamenjav (2+3)	60	75	76	125,0	101,3
7. Neto število zamenjav (2-3)	-16	-1	8	-	-
<b>8. Bruto koeficient fluktuacije v % (6/5)</b>	<b>17,3</b>	<b>22,2</b>	<b>22,3</b>	<b>128,0</b>	<b>100,4</b>
<b>9. Neto koeficient fluktuacije v % (7/5)</b>	<b>-4,6</b>	<b>-0,3</b>	<b>2,3</b>	-	-

**Vir:** Kadrovske evidence podjetja IBI v letih 2001, 2002 in 2003.

V podjetju je večjo spremembo v obsegu zaposlenih zaznati v letu 2003, ko je bilo število zaposlenih na koncu leta za 2,4 % oziroma za 8 ljudi večje od števila zaposlenih na koncu leta 2002. Bolj relevantna podatka za podjetje sta bruto in neto koeficienta fluktuacije. Visoka fluktuacija v podjetju običajno negativno vpliva na uspešnost poslovanja, ker je produktivnost novo zaposlenih delavcev navadno nižja, dokler se ne vključijo v svoje delo in v novo delovno okolje. V Tabeli 8 lahko vidimo, da je bil neto koeficient fluktuacije prvi dve leti opazovanega obdobja negativen, kar pomeni, da je bilo takrat več odhodov, kot prihodov. Omenjeni koeficient se je povečeval ter leta 2003 že imel pozitivno vrednost, ki pa ni bila visoka. A da nas njegove nizke vrednosti ne bi zavedle, sem izračunal še bruto koeficient fluktuacije, ki pa je krepko presegel stopnjo 8 do 10 %, kolikor naj bi znašala vrednost tega koeficienta, ki še ne pomeni problemske situacije. Le-ta se je skozi preučevana tri leta celo višal. Mnenja sem, da je v podjetju IBI v letih 2001, 2002 in 2003 prihajalo do prevelike fluktuacije zaposlenih in bi zato morali nekaj ukreniti na tem področju. Problem je tudi v tem,



da na trgu delovne sile izučen strokovni kader za njihovo branžo praktično ne obstaja, zato so veliko časa porabili za izobraževanje in vpeljavo. Glede na to dejstvo so spremembe števila zaposlenih in s tem prilagajanje na nihanje trga dokaj zahtevne, odzivni časi pa relativno dolgi. Žal nisem uspel v celoti ugotoviti, ali je tako velika stopnja fluktuacije posledica nezadovoljstva zaposlenih, kajti podatke o razlogih za njihove odhode iz podjetja sem dobil le za leto 2003, pa še iz njih je težko delati zanesljive zaključke. Podatki so sledeči:

- sporazumna razveljavitev (15 delavcev)
- upokojitev (13 delavcev)
- prenehanje pogodbe o zaposlitvi za določen čas (2 delavca)
- odpoved pogodbe o zaposlitvi s strani delavca med poskusnim delom (3 delavci)
- odpoved pogodbe o zaposlitvi s strani delavca z odpovednim rokom (1 delavec)

### 3.2. STRUKTURA ZAPOSLENIH

Poleg števila zaposlenih je bistveni del uspešnosti poslovanja tudi struktura zaposlenih v podjetju. Zlasti pomembna je izobrazbena struktura, medtem ko imajo drugi dejavniki, kot so spol, starost ipd., manjši vpliv na uspešnost poslovanja.

#### 3.2.1. Struktura zaposlenih po izobrazbi

V Tabeli 9 prikazujem izobrazbeno strukturo zaposlenih v podjetju IBI. V podjetju si jo prizadevajo izboljšati z odobritvijo študija ob delu in plačila stroškov študija ter z izplačevanjem štipendij. Zaposleni na zahtevnejših delovnih mestih se ob delu tudi stalno usposabljujejo z udeležbo na raznih oblikah izobraževanja.

**Tabela 9:** Struktura zaposlenih podjetja IBI po izobrazbi na dan 31.12. v letih 2001, 2002 in 2003

IZOBRAZBA	2001	%	2002	%	2003	%	I <sub>02/01</sub>	I <sub>03/02</sub>
1. Nepopolna osnovna šola	49	14,5	44	13,1	37	10,7	89,8	84,1
2. Popolna osnovna šola	112	33,1	114	33,9	116	33,6	101,8	101,8
3. Srednja šola	137	40,6	138	40,9	148	42,9	100,7	107,2
4. Višja stopnja	18	5,3	19	5,6	21	6,1	105,6	110,5
5. Visoka stopnja	20	5,9	20	5,9	21	6,1	100	105,0
6. Magisterij	2	0,6	2	0,6	2	0,6	100	100,0
<b>SKUPAJ</b>	<b>338</b>	<b>100</b>	<b>337</b>	<b>100</b>	<b>345</b>	<b>100,0</b>	<b>99,7</b>	<b>102,4</b>

**Vir:** Kadrovske evidence podjetja IBI v letih 2001, 2002 in 2003.

V Tabeli 9 lahko vidimo, da je bilo zaposlenih z dokončano srednjo šolo v opazovanem obdobju največ v podjetju, in sicer se je njihov delež gibal okoli 40 %. Drugi najštevilčnejši razred so bili zaposleni z narejeno osnovno šolo, katerih odstotek je znašal približno 33,5 %. Tretji najvišji delež zaposlenih pripada skupini z nedokončano osnovno šolo. Le-ta se je v opazovanih treh letih manjšal in je leta 2003 znašal 10,7 %, kar je za 3,8 odstotne točke manj kot leta 2001. Obraten trend je bilo zaznati pri skupini z višjo stopnjo izobrazbe, saj se je njihovo število iz 18 v letu 2001 povečalo na 21 zaposlenih v letu 2003, torej za 16,7 % v dveh letih. Število zaposlenih z visoko stopnjo izobrazbe in magisterijem se ni bistveno spreminjalo. Prvih je bilo konec leta 2003 6,1 % oziroma 21 zaposlenih, slednja pa sta bila dva. Opazimo lahko torej, da se je skupno število zaposlenih zmanjšalo predvsem na račun tistih z nižjo izobrazbo, medtem ko se je skupina z višjo stopnjo relativno in absolutno povečala.

--	--	--	--	--	--

### 3.3. TEHNIČNA OPREMLJENOST DELA

Tehnično opremljenost dela opredeljujemo kot vrednost osnovnih sredstev na zaposlenega, pri čemer največkrat v števcu uporabimo povprečno nabavno vrednost, v imenovalcu pa število zaposlenih (Pučko, Rozman, 1992, str. 268). Tehnična opremljenost dela je za uspešno poslovanje podjetja zelo pomembna.

**Tabela 10:** Tehnična opremljenost dela v podjetju IBI v letih 2001, 2002 in 2003

POSTAVKA	2001	2002	2003	I <sub>02/01</sub>	I <sub>03/02</sub>
1.Revalor. nabavna vrednost OS (v 000 SIT)	10.262.711	9.754.479	9.601.918	95,0	98,4
2.Število zaposlenih (31.12.)	338	337	345	99,7	102,4
<b>3.Tehnična opremljenost dela (1/2)</b>	<b>30363</b>	<b>28945</b>	<b>27832</b>	<b>95,3</b>	<b>96,2</b>

**Vir:** Bilance stanja podjetja IBI na dan 31.12. v letih 2001, 2002 in 2003 ter kadrovska poročila podjetja IBI v letih 2001, 2002 in 2003.

Iz Tabele 10 je moč razbrati, da se je tehnična opremljenost dela v podjetju skozi preučevana tri leta slabšala. Sprva se je leta 2002 glede na leto 2001 zmanjšala za 4,7 %, naslednje leto pa v primerjavi z letom 2002 še za 3,8 %. Razloge gre iskati predvsem v padanju revalorizirane nabavne vrednosti osnovnih sredstev, leta 2003 pa tudi zaradi povečanja števila zaposlenih v podjetju.

## 4. ANALIZA FAZ POSLOVNEGA PROCESA

## 4.1. ANALIZA NABAVE

Nabava v ožjem pomenu je nakup blaga po dogovorjeni ceni na določenem trgu. V širšem pomenu pa obsega nabava poleg samega nakupa predvsem še naslednje dejavnosti: raziskovanje nabavnega trga, planiranje nabave, oblikovanje nabavne politike, sklepanje nabavnih dogovorov, količinski in kakovostni prevzem materiala, skladiščenje, analiziranje in evidentiranje nabavnih poslov. Vrednost porabljenega materiala dosega med 50 % in 70 % vseh stroškov poslovanja, zato je poslovni rezultat podjetja v veliki meri odvisen prav od uspešnosti nabave (Potočnik, 1992, str. 13).

V nabavni funkciji se denarna sredstva spreminjajo v predmete dela, ki potem preko ponujanja in prodajanja storitev preidejo nazaj v denarna sredstva. Tako se ta krog neprestano ponavlja.

### 4.1.1. Obseg in struktura nabave

V okviru analize obsega in strukture nabave po nabavnih trgih sem v Tabeli 11 na naslednji strani nabavni trg razdelil na domači in tuji.

**Tabela 11:** Vrednost nabave (v 000 SIT) podjetja IBI na domačem in tujem trgu v letih 2001, 2002 in 2003

VRSTA NABAVE	2001	%	2002	%	2003	%	I <sub>02/01</sub>	I <sub>03/02</sub>
Domači trg	137.555	7,3	102.275	5,5	118.170	6,6	74,4	115,5
Tuji trg	1.759.193	92,7	1.762.243	94,5	1.662.397	93,4	100,2	94,3
<b>Skupaj nabava</b>	<b>1.896.748</b>	<b>100,0</b>	<b>1.864.518</b>	<b>100,0</b>	<b>1.780.567</b>	<b>100,0</b>	<b>98,3</b>	<b>95,5</b>

**Vir:** Evidence nabavne službe podjetja IBI v letih 2001, 2002 in 2003.

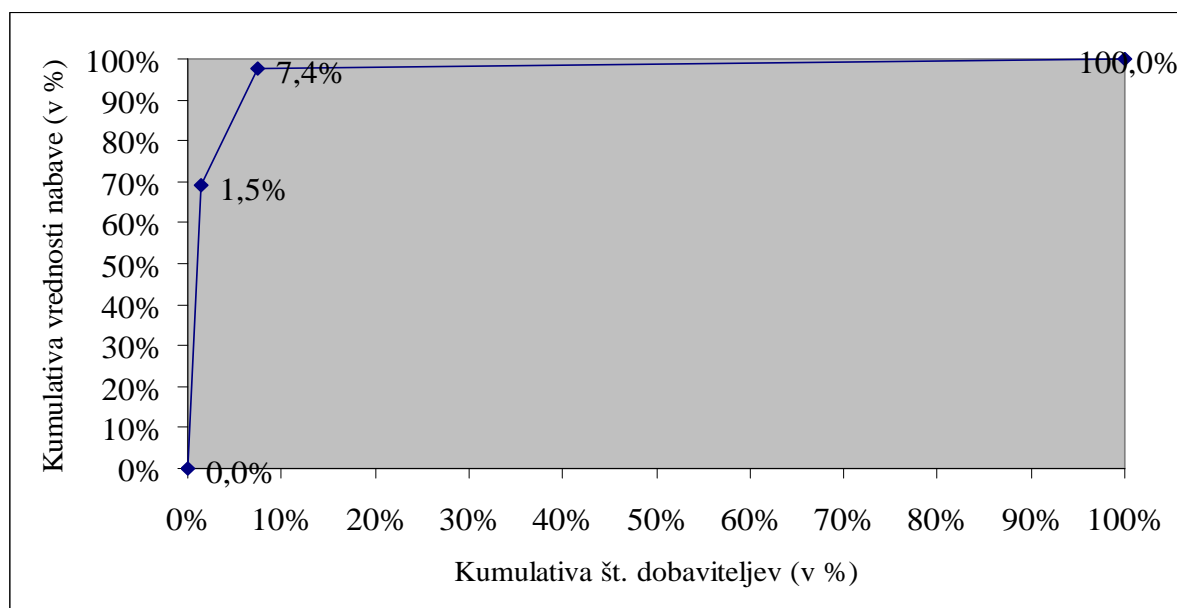
Podjetje IBI je zelo velik delež nabave opravilo na tujih trgih. Le-ta je bil največji leta 2002, ko je znašal kar 94,5 %, kar je bilo za 1,8 odstotne točke več kot leta 2001 in za 1,1 odstotne točke več kot leta 2003. Vrednost skupne nabave je v opazovanih treh letih padala, in sicer za 1,7 % leta 2002 glede na leto 2001 in še za dodatnih 4,5 % v letu 2003 gledano primerjalno z letom 2002. Padec v letu 2002 lahko pripišemo 25,6 % zmanjšanju nabave na domačem trgu, medtem ko je za padec v letu 2003 kriv njen 5,7 % upad na tujem trgu, ki je zaradi večjega deleža v skupni nabavi presegel 15,5 % porast nabave na domačem trgu.

### 4.1.2. Analiza nabave s pomočjo metode ABC

Analiza strukture nabave s pomočjo metode ABC se naslanja na spoznanje, da niso vse vrste surovin in materiala za podjetje enako pomembne. Obstojijo vrste, ki predstavljajo veliko nabavno vrednost v posameznem obdobju. Ima pa vsako podjetje opraviti tudi z vrstami surovin oziroma materialov, ki jih je sicer po številu veliko, a vrednostno v naprimer letni nabavi ne pomenijo veliko (Pučko, 1998, str. 79).

Tako bom v skladu z metodo ABC razdelil dobavitelje v skupine A, B in C, kjer skupini A in B predstavljata 10 oziroma 50 največjih dobaviteljev, medtem ko so ostali v skupini C. Vseh dobaviteljev, s katerimi je podjetje poslovalo v letu 2003, je 675.

**Slika 1:** Struktura dobaviteljev podjetja IBI po ABC metodi za leto 2003



**Vir:** Evidenca nabavne službe podjetja IBI v letu 2003.

V Sliki 1 je razvidno, da je bilo podjetje kljub velikemu številu dobaviteljev, s katerimi je sodelovalo v letu 2003, v veliki meri odvisno od relativno majhnega deleža le-teh. Tako so 69 % celotne vrednosti nabave opravili z desetimi največjimi dobavitelji, ki so predstavljali le 1,5 % vseh dobaviteljev. S 50 največjimi dobavitelji oziroma s 7,4 % pa so opravili kar 97,5 % celotne vrednosti nabave. Omenjeni relativni podatki in oblika krivulje v grafu bi lahko bili zaskrbljujoči, a ker so absolutne številke dobaviteljev, s katerimi podjetje IBI tesneje sodeluje, višje, sem mnenja, da v tem primeru ne prihaja do prevelike odvisnosti od premajhnega števila dobaviteljev. Poleg tega pa gre za v večini primerov za dobro stoječa tuja podjetja, s katerimi podjetje IBI vzdržuje tesnejše poslovne odnose že dlje časa.

#### **4.1.3. Vezava terjatev do kupcev in obveznosti do dobaviteljev**

Med nabavo in prodajo se pojavlja zamik, ki se odraža v prodajnih zalogah. Poleg tega kupec blaga ponavadi ne plača takoj po prevzemu, ampak kasneje, z nekim časovnim zamikom. Ves ta čas mora podjetje samo financirati prodane količine proizvodov kakor tudi zaloge proizvodov. Z vidika preprečevanja likvidnostnih težav bi morala biti vrednost terjatev do kupcev (Pučko, 1999, str. 141) vedno nekoliko večja od obveznosti do dobaviteljev. Terjatve do kupcev se namreč nanašajo na prodane proizvode ali storitve, v njih pa ni le vrednosti nabavljenih surovin ali materiala, ampak je bila v njihovo izdelavo vložena dodana vrednost, ki vključuje amortizacijo, plače, dobiček in davke. Vrednost prodaje mora biti tako večja od vrednosti nabave, torej mora biti vrednost terjatev do kupcev večja od vrednosti obveznosti do dobaviteljev. Stanje vezave terjatev in obveznosti v podjetju IBI je prikazano v Tabeli 12 na naslednji strani.

**Tabela 12:** Vezava terjatev in obveznosti za leta 2001, 2002 in 2003 v podjetju IBI Kranj d.d.

POSTAVKA	2001	2002	2003	I <sub>02/01</sub>	I <sub>03/02</sub>
1. Prihodki od prodaje (v 000 SIT)	3.424.290	3.638.242	3.399.598	106,2	93,4
2. Povprečne terjatve do kupcev (v 000 SIT)	708.674	647.196	616.497	91,3	95,3
3. Povpr. obvezn. do dobaviteljev (v 000 SIT)	396.297	434.783	575.402	109,7	132,3
<b>4. Koef. obračanja terjatev do kupcev (1/2)</b>	<b>4,83</b>	<b>5,62</b>	<b>5,51</b>	<b>116,3</b>	<b>98,1</b>
5. Trajanje 1 obrata terjatev do kupcev (v dnevih) (365/4)	75,54	64,93	66,19	86,0	101,9
6. Koef. obračanja obv. do dobaviteljev (1/3)	8,64	8,37	5,91	96,8	70,6
7. Trajanje 1 obrata obv. do dobaviteljev (v dnevih) (365/6)	42,24	43,62	61,78	103,3	141,6
8. Terjatve do kupcev/obveznosti do dobaviteljev (2/3)	1,79	1,49	1,07	83,2	72,0

Vir: Bilanca stanja in izkaz poslovnega izida podjetja IBI za leta 2001, 2002 in 2003.

Čas trajanja enega obrata terjatev do kupcev (Tabela 12) je v opazovanem obdobju nihal. Sprva se je leta 2002 glede na leto 2001 zmanjšal za 14 %, nato pa je leta 2003 glede na leto poprej sledilo povečanje za 1,9 %. Tako so leta 2003 terjatve do kupcev v povprečju potrebovale približno 66 dni za en obrat. Na drugi strani pa se je trajanje enega obrata obveznosti do dobaviteljev skozi preučevano obdobje konstantno podaljševalo. 3,3 % podaljšanju leta 2002 glede na leto 2001 je sledilo kar 41,4 % podaljšanje v letu 2003 glede na predhodnje leto. Do tako velikega skoka v letu 2003 je prišlo zaradi 32,3 % povečanja povprečnih obveznosti do dobaviteljev ob istočasnem zmanjšanju prihodkov od prodaje. Zaradi omenjenih sprememb so obveznosti do dobaviteljev leta 2003 v povprečju potrebovale skoraj 62 dni, kar je približno 18 dni več kot leta 2002. Razmerje terjatev do kupcev v primerjavi z obveznostmi do dobaviteljev se je skozi opazovano obdobje slabšalo za podjetje in vplivalo negativno na uspešnost poslovanja. Leta 2003 sta bili vrednosti omenjenih postavk že skoraj enaki. Podjetje IBI bi torej moralo nekaj postoriti predvsem v zvezi z zmanjševanjem obveznosti do dobaviteljev.

#### 4.2. ANALIZA PROIZVODNJE

Z analizo proizvodne funkcije spoznamo značilnosti proizvodnega procesa. Spoznanje problemov proizvodnje omogoča sprejemanje boljših odločitev o proizvodnem procesu in proizvodni, ki v njem nastaja, ter poslovnih prvinah, ki so zato potrebne, s tem pa omogoča povečanje uspešnosti in rentabilnosti poslovanja. S tega vidika je potrebno gledati na proizvodnjo širše kot zgolj ustvarjanje poslovnih učinkov (proizvodov), ki gredo potem v prodajo in potrošnjo v okviru podjetja ob sodelovanju poslovnih prvin (Pučko, Rozman, 1992, str. 31). Tako je potrebno poznati razvojno nalogo proizvodne funkcije, da s svojimi znanji o proizvodni, tehničnih značilnostih procesa in materialih kot del celotnega podjetja sodeluje pri sprejemanju strateških odločitev o proizvodni, ki jih bo podjetje iztržilo v prihodnosti.

Operativna naloga proizvodne funkcije je, da v okviru poslovanja podjetja zagotovi tekoč proizvodni proces, v katerega vstopajo prvine poslovnega procesa in se tekom procesa preobrazijo v proizvod, ki je lahko v materialni obliki (izdelek) ali v nematerialni obliki (storitev) (Avbelj, 1995, str. 135).

#### 4.2.1. Količinski obseg in struktura proizvodnje

Obseg proizvodnje merimo s fizičnimi merskimi enotami. Proizvodni asortiman podjetja IBI sem razdelil po posameznih vrstah in izrazil njihov obseg v metrih. Tako sem v Tabeli 13 analiziral količinski obseg in strukturo proizvodnje po vrstah proizvodov v obdobju od leta 2001 do leta 2003.

**Tabela 13:** Količinski obseg (v metrih) in struktura (v %) proizvodnje po grupah tkanin podjetja IBI v letih 2001, 2002 in 2003

POSTAVKA	2001	%	2002	%	2003	%
Tkanine za ležišča	4.774.343	88,4	4.904.788	89,8	5.215.125	93,4
Pohištvene tkanine	533.576	9,9	480.928	8,8	339.155	6,1
Zavese	69.505	1,3	33.487	0,6	12.487	0,2
Ostalo	22.658	0,4	40.613	0,7	18.755	0,3
<b>SKUPAJ</b>	<b>5.400.082</b>	<b>100,0</b>	<b>5.459.816</b>	<b>100,0</b>	<b>5.585.522</b>	<b>100,0</b>

**Vir:** Poslovno poročilo podjetja IBI za leta 2001, 2002 in 2003.

V podjetju IBI v zadnjih letih glede na svoje dolgoročne strateške usmeritve in po natančni analizi notranjih resursov omejujejo spekter svojih izdelkov le na skupini izdelkov, ki naj bi zagotavljali dobro osnovo za uspešen razvoj podjetja. Osredotočili so se na tkanine za ležišča in pohištvene tkanine. To je vidno pri proizvodnji tkanin za ležišča, ki se je v letu 2002 glede na predhodnje leto povečala za 2,7 %, v letu 2003 v primerjavi z letom 2002 pa še za dodatnih 6,3 %, kar je privedlo do tega, da se je njen delež v strukturi celotne proizvodnje povečal iz 88,4 % v letu 2001 na kar 93,4 % v letu 2003. Manj pa je to vidno pri proizvodnji pohištvenih tkanin, ki se je leta 2002 glede na leto 2001 zmanjšala za 10 %, leta 2003 glede na leto 2002 pa še za 29,5 % in je tako ob koncu preučevanega obdobja njen delež v celotni proizvodnji znašal le še 6,1 %. Iz zgoraj omenjenih razlogov je tudi delež ostalih izdelkov v strukturi proizvodnje padal in tako leta 2003 znašal le še 0,5 %. Glavni razlog za to spremembo je ocena, da bi za uspešno trženje velikega števila različnih skupin potrebovali veliko človeških in ostalih virov, tako v razvoju, kot tudi na področju trženja, kar bi pripeljalo do nenormalnega razmerja neproizvodnih in proizvodnih delavcev in s tem do problemov pri uspešnem poslovanju družbe.

#### 4.2.2. Stroški proizvodnje

Stroški so cenovno izraženi potroški prvin poslovnega procesa, ki nastajajo pri doseganju poslovnih učinkov (Turk, 1999, str. 151). Razdelimo jih lahko na različne načine. Ena od delitev je glede na vrsto prvine v poslovnem procesu v povezavi s trošenjem, pri katerem ti stroški nastajajo: stroški materiala, storitev, dela, amortizacije, odpisi zalog, terjatev in dajatev, ki niso odvisne od poslovnega izida.

Stroški imajo vedno pomemben vpliv na poslovni uspeh in s tem na uspešnost poslovanja (Pučko, 1999, str. 97). Stroški nam pomagajo ocenjevati vrednostno plat proizvodnje. Podjetja morajo pri svojem poslovanju skrbeti za primerno raven stroškov, saj lahko le ob primerni ravni stroškov vzdržujejo konkurenčnost na trgu. Kako je s stroški v podjetju IBI, lahko vidimo v Tabeli 14.

**Tabela 14:** Obseg (v 000 SIT) in struktura (v %) stroškov podjetja IBI po naravnih vrstah v letih 2001, 2002 in 2003

<b>STROŠKI</b>	<b>2001</b>	<b>%</b>	<b>2002</b>	<b>%</b>
Stroški materiala	1.920.616	50,3	1.845.446	49,8
Stroški storitev	481.266	12,6	421.765	11,4
Amortizacija	331.200	8,7	275.516	7,4
Odpisi zalog in terj.	23.574	0,6	55.062	1,5
Stroški dela	1.063.656	27,8	1.109.005	29,9
	3.820.312	100,0	3.706.793	100,0
<b>SKUPAJ</b>	<b>3.820.312</b>	<b>100,0</b>	<b>3.706.793</b>	<b>100,0</b>

**Vir:** Izrazi poslovnega izida podjetja IBI v letih 2001, 2002 in 2003.

Opazimo lahko, da so se skupni stroški v letu 2002 glede na leto 2001 zmanjšali za 3 %, medtem ko so leta 2003 glede na leto 2002 ostali skoraj enaki. V letu 2002 so se glede na predhodno leto absolutno najbolj zmanjšali stroški materiala, in sicer za približno 75 mio SIT, relativno pa amortizacija, ki je padla za 16,8 %. V tem letu velja omeniti še 133,6 % povečanje odpisov zalog in terjatev, ki pa so se že v naslednjem letu zopet zmanjšali, in sicer za 65,8 %. V letu 2003 je glede na leto 2002 prišlo do zmanjšanja le še pri stroških materiala, medtem ko so se ostale postavke povečale. Povečanje stroškov tega leta je bilo približno enako zmanjšanju le-teh, zato praktično ni prišlo do spremembe v vsoti skupnih stroškov. Potrebno je tu dodati še dejstvo, da so k stroškom storitev leta 2003 prišteli še škodo, ki jim jo je povzročilo neurje, katera je znašala 46 mio SIT. Torej se dejansko stroški storitev leta 2003 glede na leto 2002 sploh ne bi povečali, temveč bi se zmanjšali za 3,8 %.

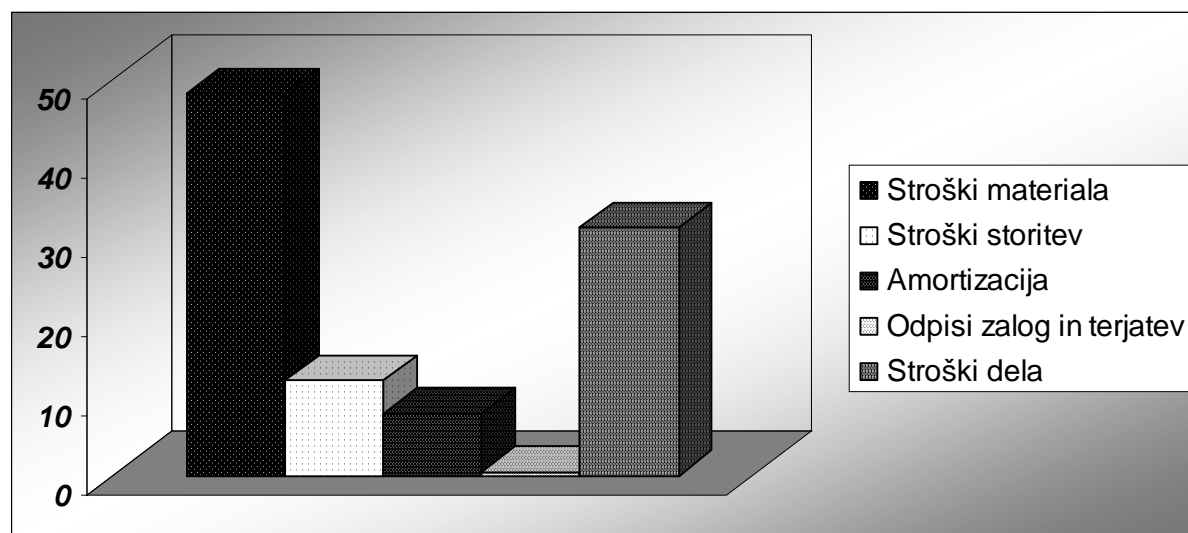


V strukturi stroškov so v vseh treh letih predstavljali največji delež stroški materiala, sledijo pa stroški dela, kar je glede na to, da je podjetje IBI proizvodno podjetje, razumljivo. Bistvenega spreminjanja razmerij v strukturi stroškov v preučevanem obdobju ni bilo. Opazen je le manjši padec stroškov materiala na račun povečanja stroškov dela.

Znižanje stroškov in izboljšanje produktivnosti leta 2002 glede na leto 2001 sta bili tudi posledici standardizacije, ki je bila v podjetju IBI sprejeta s strateškim načrtom oktobra 2002 in zaradi katere je prišlo do upadanja števila dodatnih nalogov, menjav zmogljivosti ter manjšega izpada neporabljenega materiala. Da se stroški niso zmanjšali tudi v letu 2003 glede na leto 2002, je kriva tudi škoda, ki jo je povzročilo že omenjeno neurje.

Oglejmo si še Sliko 2, kjer se v histogramu strukture stroškov po naravnih vrstah vidi relativna udeležnost posameznih stroškov v celotnih stroških v poslovnem letu 2003.

**Slika 2:** Struktura stroškov v podjetju IBI po naravnih vrstah v letu 2003 (v%)



**Vir:** Izkaz poslovnega izida podjetja IBI v letu 2003.

#### 4.2.3. Onesnaževanje okolja

Z vstopom Slovenije v Evropsko Unijo so se predpisi v zvezi z onesnaževanjem voda močno zaostri. Na to se je podjetje pripravljalo že v letih pred vstopom. Odločili so se za izpeljavo projektov, s katerimi bi zmanjšali količino in popravili kakovost voda, ki jih spuščajo v reko Kokro ter v komunalno čistilno napravo v Kranju. Sedaj se odpadne tehnološke vode iz škrobnice, barvarne preje in plemenitilnice zbirajo v zbiralnem bazenu, temu sledi egalizacijski bazen z mešalom in vpihovalcem zraka ter nato merilec pretoka in kolektor, preko katerega je podjetje povezano s komunalno čistilno napravo v Kranju. Pri tehnoloških postopkih, ki potekajo na strojih v barvarni, nastajajo velike količine odpadnih in hladilnih

voda, ki jih odvajajo v egalizacijski bazen. Z investicijo bodo dosegli boljše koriščenje toplote odpadnih voda ter vračanje segretyh hladilnih voda iz barvarne v ponovno koriščenje pri procesih barvanja. Zaradi tega bodo tudi toplotne izgube manjše, izdatno se bo povečal izkoristek kotla in se zmanjšala poraba zemeljskega plina. Investicija naj bi bila zaključena do konca meseca septembra leta 2005.

### 4.3. ANALIZA PRODAJE

Prodajna funkcija je ena izmed temeljnih funkcij proizvodnih organizacij, ki zagotavlja pretvarjanje izdelkov ali storitev v denar, s čimer zagotavlja nepretrganost celotnega poslovnega procesa. Prodajna služba mora zato dobro poznati trg in tesno sodelovati z nabavno službo in skladiščem, da bi lahko racionalno organizirala svoje dejavnosti, h katerim spada: raziskava prodajnega trga, oblikovanje prodajne politike oziroma trženja, izvajanje prodajnih postopkov, evidentiranje, analiziranje in kontroliranje prodajnega poslovanja (Potočnik, 1996, str. 90).

Prodaja je faza v poslovnem procesu, ki mora na temelju proučevanja prodajnega trga usmerjati proizvodnjo, hkrati pa pridobivati kupce za proizvode oziroma storitve podjetja ob primerni prodajni ceni, ob ustreznem pospeševanju prodaje ter ob uporabi ustreznih prodajnih poti in metod. S prodajo prehajajo proizvodi v last kupcev. Njihova vrednost pa se v podjetju pretvori sprva največkrat v terjatev do kupca, kasneje pa s plačilom v denarno sredstvo (Pučko, 1999, str. 112).

#### 4.3.1. Obseg in struktura prodaje po trgih

V okviru analize obsega in strukture prodaje po prodajnih trgih sem v Tabeli 15 prodajni trg razdelil na domači in tuji.

**Tabela 15:** Vrednost prodaje (v 000 SIT) podjetja IBI na domačem in tujem trgu v letih 2001, 2002 in 2003

VRSTA PRODAJE	2001	%	2002	%	2003	%	I <sub>02/01</sub>	I <sub>03/02</sub>
Domači trg	829.397	24,2	844.075	23,2	838.555	24,7	101,8	99,3
Tuji trg	2.595.496	75,8	2.794.168	76,8	2.561.043	75,3	107,7	91,7
<b>Prodaja skupaj</b>	<b>3.424.893</b>	<b>100,0</b>	<b>3.638.242</b>	<b>100,0</b>	<b>3.399.598</b>	<b>100,0</b>	<b>106,2</b>	<b>93,4</b>
<b>Prodaja na zaposl.</b>	<b>10.133</b>		<b>10.796</b>		<b>9.854</b>		<b>106,5</b>	<b>91,3</b>

**Vir:** Računalniški izpis prodaje po posameznih kupcih podjetja IBI v letih 2001, 2002 in 2003.

V Tabeli 15 lahko vidimo, da se je vrednost prodaje leta 2002 glede na leto 2001 povišala za 6,5 %, a se nato že v letu 2003 v primerjavi z letom 2002 znižala za 8,7 %. Povečanje vrednosti prodaje v sredini opazovanega obdobja lahko pripišemo predvsem 7,7 % povečanju

izvoza podjetja, ki je s povprečjem 76 % v preučevanih treh letih predstavljal večino prodaje. Kot bo pokazala tabela 15, je do omenjenega povečanja prišlo zaradi večje prodaje na trge nekdanjih jugoslovanskih republik. Do zmanjšanja skupne prodaje v letu 2003 glede na leto 2002 pa je privedel padec vrednosti prodaje v Evropsko Unijo in ZDA. Skladno s skupno prodajo se je gibala tudi prodaja na zaposlenega, le da je pri njej prišlo v letu 2003 glede na leto 2002 še do večjega padca zaradi povečanja števila zaposlenih v podjetju tistega leta.

**Tabela 16:** Vrednostni obseg (v 000 SIT) in struktura (v %) prodaje po posameznih državah oziroma področjih podjetja IBI v letih 2001, 2002 in 2003

<b>PODROČJA</b>	<b>2001</b>	<b>%</b>	<b>2002</b>	<b>%</b>	<b>2003</b>	<b>%</b>	<b>I<sub>02/01</sub></b>	<b>I<sub>03/02</sub></b>
Evropska Unija (brez VB)	804.896	31,0	643.957	23,0	581.801	22,7	80,0	90,3
Velika Britanija	740.643	28,5	881.758	31,6	725.161	28,3	119,1	82,2
Nekdanje jugoslovanske rep.	430.073	16,6	551.720	19,7	589.072	23,0	128,3	106,8
ZDA	325.593	12,5	344.444	12,3	246.113	9,6	105,8	71,5
Kanada	96.886	3,7	176.429	6,3	116.318	4,5	182,1	65,9
Ostale	197.404	7,6	195.863	7,0	302.578	11,8	99,2	154,5
<b>Skupaj izvoz</b>	<b>2.595.496</b>	<b>100,0</b>	<b>2.794.168</b>	<b>100,0</b>	<b>2.561.043</b>	<b>100,0</b>	<b>107,7</b>	<b>91,7</b>

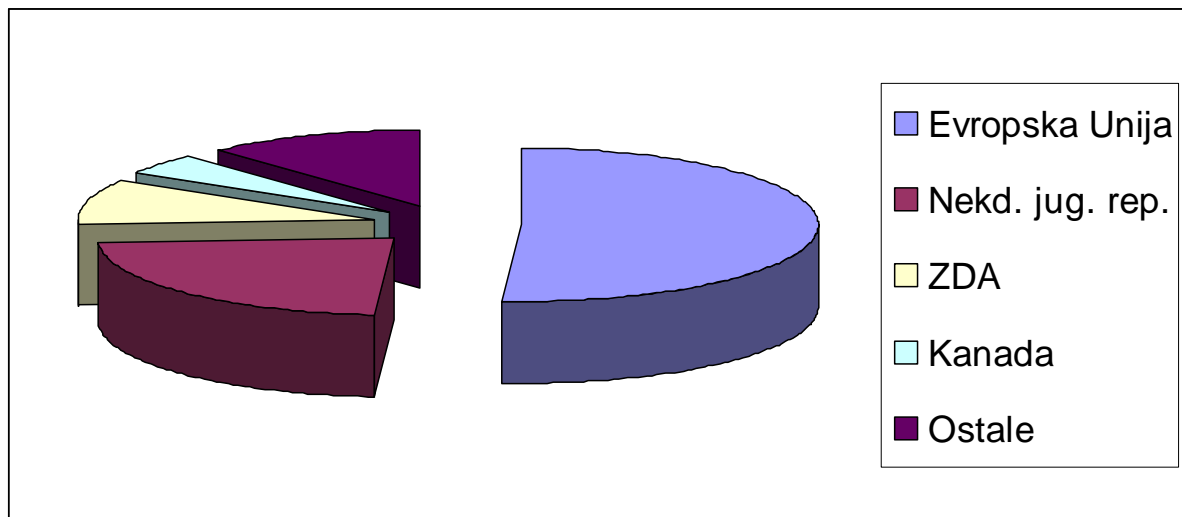
**Vir:** Računalniški izpis prodaje po posameznih kupcih podjetja IBI v letih 2001, 2002 in 2003.

V Tabeli 16 lahko vidimo, da je izvoz podjetja v opazovanem obdobju nihal. Leta 2002 glede na leto 2001 se je povečal za 7,7 %, v letu 2003 glede na leto poprej pa se je zmanjšal za 8,3 %. Za povečanje v prvem delu preučevanega obdobja gredo zasluge predvsem večji prodaji na trge Velike Britanije, nekdanjih jugoslovanskih republik in Kanade. Do zmanjšanja vrednosti prodaje v tujino v letu 2003 glede na leto 2002 pa je prišlo zaradi manjšega izvoza v Veliko Britanijo ter v preostanek Evropske Unije, ZDA in Kanado.

Opazen je torej trend zmanjševanja deleža prodaje v EU in ZDA predvsem na račun povečevanja deleža prodaje v nekdanje jugoslovanske republike. Do tega je prihajalo predvsem zaradi gospodarske krize, ki se je leta 2002 v panogi izdelave vzmetnic poznala v Nemčiji in Italiji, ki sta bili za podjetje poleg Velike Britanije napomembnejša tuja trga. V Italiji je bilo krivo npr. odpuščanje v tovarni Fiat, v Nemčiji pa napovedi o povišanju davkov oziroma dajatev za različne oblike socialnih potreb. Leta 2003 je obseg prodaje najbolj upadel v Veliko Britanijo ter ZDA. Vzrok lahko najdemo v političnih (vojna v Iraku) in gospodarskih razmerah, ki so povzročile močan padec tečaja GBP in USD in s tem oslabile njihovo kupno moč.

Za boljšo preglednost in nazornost si lahko na Sliki 3 na naslednji strani pogledamo tortni prikaz strukture prodaje podjetja IBI.

**Slika 3:** Struktura prodaje podjetja IBI po posameznih področjih v letu 2003 (%)



**Vir:** Računalniški izpis prodaje po posameznih področjih podjetja IBI v letu 2003.

#### 4.3.2. Obseg in struktura prodaje po kupcih

Kupci so izjemno pomembna določljivka poslovne uspešnosti podjetja (Pučko, 1999, str. 115-116). Pomembno za podjetje je, da čimbolj zadovoljuje kupčeve potrebe in želje. Podjetje mora spremljati, kdo so njegovi kupci, kolikšen je obseg prodaje posameznemu med njimi in kakšna je trajnost poslovnih vezi podjetja s kupci.

**Tabela 17:** Vrednostni obseg (v 000 SIT) in struktura (v %) prodaje podjetja IBI po desetih največjih kupcih v letih 2001, 2002 in 2003

KUPCI	2001	%	2002	%	2003	%	I <sub>02/01</sub>	I <sub>03/02</sub>
Hilden (Ang.)	64.392	1,9	315.210	8,7	374.213	11,0	489,5	118,7
Griffiths (Ang.)	675.255	19,7	566.548	15,6	351.411	10,3	83,9	62,0
Meblo Jogi Nova Gorica	313.478	9,2	359.748	9,9	338.758	10,0	114,8	94,2
Breckle (Nem.)	-	0,0	61.329	1,7	152.269	4,5	-	248,3
Hespo (Hrv.)	169.654	5,0	217.018	6,0	150.966	4,4	127,9	69,6
Richloom (ZDA)	145.913	4,3	216.327	5,9	120.741	3,6	148,3	55,8
ZSEMBA (Kan.)	95.803	2,8	174.075	4,8	106.434	3,1	181,7	61,1
Value Ticking (ZDA)	42.567	1,2	67.699	1,9	102.761	3,0	159,0	151,8
Simpo (SiČG)	36.854	1,1	5.476	0,2	97.591	2,9	14,9	1782,0
Odeja Škofja Loka	179.481	5,2	123.500	3,4	96.397	2,8	68,8	78,1

<b>Prodaja največjim 10 kupcem</b>	<b>1.723.397</b>	<b>50,3</b>	<b>2.106.930</b>	<b>57,9</b>	<b>1.891.541</b>	<b>55,6</b>	<b>122,3</b>	<b>89,8</b>
<b>Skupna prodaja</b>	<b>3.424.894</b>		<b>3.638.242</b>		<b>3.399.598</b>		<b>106,2</b>	<b>93,4</b>

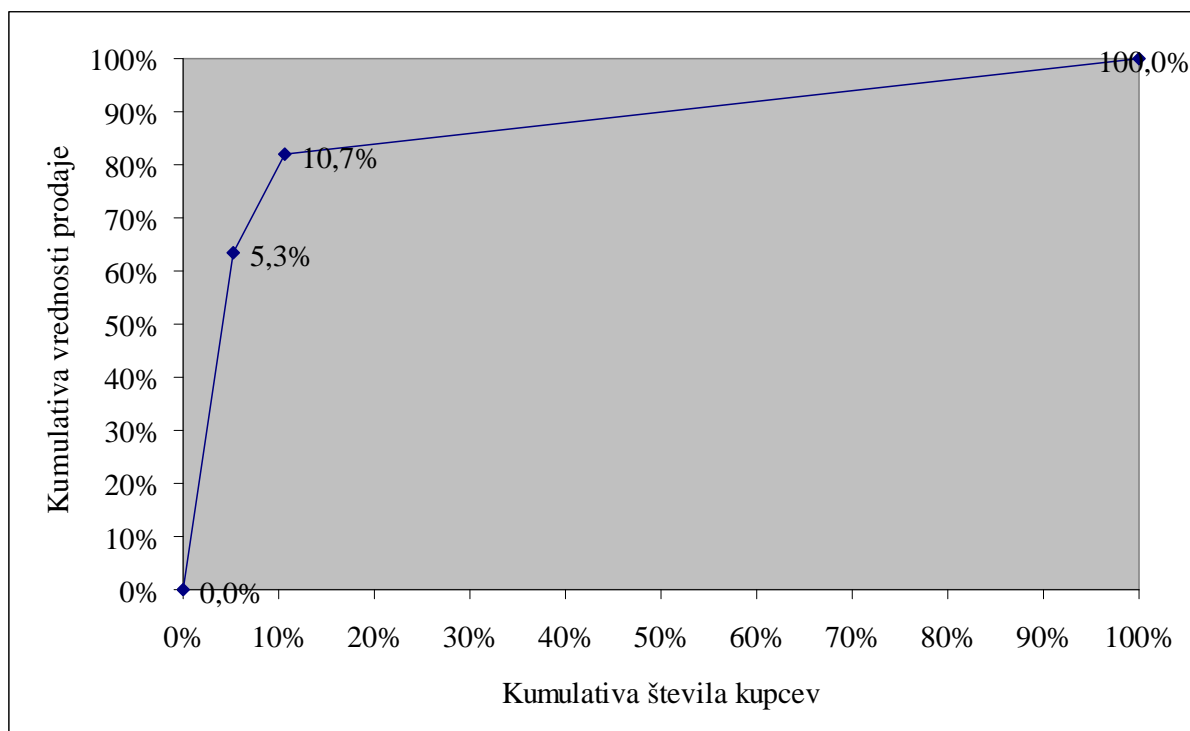
**Vir:** Računalniški izpis prodaje po posameznih kupcih podjetja IBI v letih 2001, 2002 in 2003.

V Tabeli 17 sem navedel 10 najbolj zastopanih kupcev v poslovnem procesu podjetja IBI. Vidimo lahko, da nobeno od podjetij nima tako velikega deleža v skupni prodaji, da bi lahko govorili o preveliki odvisnosti od enega kupca. Imena največjih poslovnih partnerjev se skozi leta ne spreminjajo pretirano, kar kaže na neko stalnost in kontinuiteto podjetja IBI v poslovnih odnosih s svojimi največjimi kupci. Žal v podjetju ne vodijo evidenc o tem, koliko kupcev iz tekočega leta je tudi v letu poprej poslovalo z njimi oziroma kolikšna vrednost prodaje je bila dosežena z istimi kupci v preteklih letih, zato zanesljivih podatkov o stalnosti kupcev ne morem podati. V tabeli 16 lahko opazimo tudi, da je leta 2003 seštevek prodaje štirih od prvih desetih kupcev padel za kar 444 mio SIT, kar so delno uspeli nadoknaditi s povečanjem prodaje ostalim obstoječim kupcem in s pridobitvijo novih, a je še vseeno skupna prodaja padla za približno 238 mio SIT.

#### **4.3.2.1. Analiza prodaje s pomočjo ABC metode**

Podobno kot pri analizi nabave po posameznih dobaviteljih, bom tudi tu uporabil ABC metodo in kupce po pomenu za obravnavano podjetje razdelil v tri skupine (glej tudi Sliko 4). V skupini A je petnajst največjih oziroma za podjetje najpomembnejših kupcev, v skupini B petintrideset kupcev, ki sledijo po vrednosti nakupov, tistim v skupini A in v skupini C ostali, manj pomembni kupci, z vidika podjetja IBI.

**Slika 4:** Struktura kupcev podjetja IBI po ABC metodi za leto 2003



**Vir:** Poslovno poročilo podjetja IBI d.d. v letu 2003.

V letu 2003 je podjetje prodajalo svoje produkte 467 kupcem. Večina od njih je imela zelo majhen delež v celotni prodaji, saj, kot lahko vidimo iz Slike 4, je bilo 63,4 % vrednosti prodaje opravljeno s 5,3 % kupcev, z 10,7 % pa kar 82 % skupne prodaje. Kljub nizkim relativnim številkam podjetij, katerim gre pripisati večinski delež pri nakupih izdelkov podjetja IBI, so absolutne številke večje in zatorej manj zaskrbljujoče.

Od podjetja IBI sem poskusil dobiti podatke o zadovoljstvu njihovih kupcev, ki pa jih spremljajo dokaj površno. V letu 2003 so z anketo hoteli ugotoviti stopnjo zadovoljstva kupcev, a ker je bila poslana le 30 kupcem (vseh je bilo 467), od katerih jih je odgovorilo le 9, resnejših zaključkov o splošnem zadovoljstvu njihovih kupcev ne morem podati. Vseeno pa so bile v teh redkih odgovorih s strani kupcev izražene neke skupne želje po spremembah, kar je podjetju pomagalo pri iskanju idej za izboljšanje poslovanja in sodelovanja s kupci. Le-te so:

- pravočasnejše obveščanje kupcev o novitetah,
- hitrejša reševanje reklamacij ter
- boljša prepoznavnost prodajnega programa (reklame, spletna stran, oglaševanje v strokovni domači in tuji literaturi ipd.).

#### 4.4. ANALIZA FINANCIRANJA

Funkcija financiranja je prisotna v vseh fazah poslovnega procesa, saj brez angažiranja sredstev ni mogoče izvajati zastavljenih nalog. Vsako podjetje mora težiti k čimbolj

racionalni uporabi razpoložljivih finančnih sredstev. Med temeljne naloge finančne funkcije sodijo (Potočnik, 1991, str. 193):

- pridobivanje denarnih sredstev za potrebe tekočega poslovanja in naložbe,
- vlaganje denarnih sredstev v posamezne poslovne procese,
- usklajevanje priliva in odliva denarnih sredstev,
- urejanje denarnih tokov in nadzor nad uporabo denarnih sredstev in
- vračanje denarnih sredstev njihovim virom.

Finančna analiza je osredotočena predvsem na finančno trdnost in plačilno sposobnost podjetja. Omogoča nam, da podatke iz računovodskih izkazov podjetja z različnimi analitičnimi sredstvi in metodami pretvorimo v koristne informacije, ki jih vodstvo podjetja potrebuje pri svojih odločitvah.

#### 4.4.1. Analiza obveznosti do virov sredstev

Z viri sredstev razumemo pravne in fizične osebe, ki vlagajo, posojajo ali kako drugače prispevajo k sredstvom podjetja (Pučko, Rozman, 1992, str. 76). Izkazani so na pasivni strani bilance stanja in povedo, čigava so dejansko sredstva, s katerimi razpolaga podjetje (Lipičnik, Pučko, Rozman, 1991, str. 51).

Sem sodijo kapital, trajne vloge, rezerve in nerazdeljeni dobiček iz prejšnjih let. Pravimo jim tudi trajni viri. Podjetje ima do vlagateljev in solastnikov obveznost dobrega gospodarja, saj je v interesu vseh doseganje čim višje vrednosti podjetja in čim večjega dobička. Tuji viri sredstev so druge pravne ali fizične osebe, od katerih je podjetje te vire pridobilo in s tem sprejelo obveznost vračanja le-teh. Dolgoročni viri imajo obveznost vračanja sredstev daljšo od enega leta. Vanje sodijo predvsem dolgoročna posojila za osnovna in obratna sredstva ter obveznice z daljšim rokom vračanja. V primeru, ko je obveznost potrebno poravnati v roku krajšem od enega leta, gre za kratkoročne vire. Sem spadajo kratkoročna posojila za pokrivanje obratnih sredstev in nelikvidnosti podjetja, komercialni krediti in podobno. Kakšno je stanje na pasivni strani bilance stanja v podjetju IBI prikazujem v Tabeli 18.

**Tabela 18:** Obseg (v 000 SIT) in struktura (v %) obveznosti do virov sredstev podjetja IBI v letih 2001, 2002 in 2003

POSTAVKA	2001	%	2002	%
Kapital	4.455.431	84,3	4.160.287	81,5
Dolg. rezervacije	0	0	0	0
Dolg. obveznosti	124.300	2,4	94.766	1,9
Kratk. obv. iz finan.	121.119	2,3	214.640	4,2

Kratk. obv. iz posl.	508.280	9,6	562.710	11
Pas. čas. razmejitev	72.746	1,4	72.974	1,4
<b>SKUPAJ</b>	<b>5.281.877</b>	<b>100</b>	<b>5.105.377</b>	<b>100</b>

**Vir:** Bilance stanja podjetja IBI na dan 31.12. v letih 2001, 2002 in 2003.

Vidimo lahko, da se je obseg obveznosti do virov sredstev v opazovanih letih sprva zmanjšal za 3,3 %, nato pa povečal za 1,3 %. Do zmanjšanja je leta 2002 glede na leto 2001, kljub povečanju kratkoročnih obveznosti iz financiranja in poslovanja, prišlo predvsem zaradi 6,6 % padca vrednosti kapitala, kot največje postavke v celotnih obveznostih do virov sredstev. Do povečanja kratkoročnih finančnih in poslovnih obveznosti je prišlo zaradi investicij in posledično najetja kreditov. Leta 2003 pa je bilo v primerjavi z letom 2002 povečanje dolgoročnih obveznosti in kratkoročnih obveznosti iz poslovanja tako veliko, da se je, kljub ponovnemu padcu vrednosti kapitala, obseg obveznosti do virov sredstev povečal. Prve so se povečale za 128,4 %, in sicer zaradi najema kredita pri Slovenski izvozni družbi, druge pa za 41,6 %, pretežno zaradi večjih obveznosti do dobaviteljev. Zaradi vseh teh sprememb se je delno spremenila tudi struktura obveznosti do virov sredstev. Predvsem je potrebno omeniti, da je v preučevanem obdobju delež kapitala padel iz 84,3 na 75,4 %, medtem ko se je na drugi strani delež kratkoročnih obveznosti iz poslovanja, kot druge največje postavke v obveznostih podjetja, povečal iz 9,6 na 15,4 %. Tretji največji postavki sta bili dolgoročne obveznosti in kratkoročne obveznosti iz financiranja s približno 4 %. Pasivne časovne razmejitve so predstavljale le približno 1 % delež v strukturi obveznosti do virov sredstev, medtem ko dolgoročnih rezervacij podjetje v opazovanem obdobju sploh ni imelo.

#### **4.4.2. Stopnja kapitalizacije in stopnja zadolženosti**

Pri analiziranju sestave virov presojava razmerja med lastnimi in tujimi viri, znotraj tujih pa tudi razmerje med kratkoročnimi in dolgoročnimi. Najprej nas zanima delež kapitala in dolgovi v vseh virih. To razmerje postane še bolj zanimivo, ko ga opazujemo v seriji večletnih primerjav. Spoznamo lahko uspešnostni potencial podjetja. Samofinanciranje nam kaže grobo sliko o sposobnosti in pripravljenosti podjetja za uspešno in varno poslovanje. Tudi dolgoročne rezervacije kažejo na uspešnost v preteklosti in na varnost v prihodnosti, same obveznosti pa na obremenitev prihodkov in uspeha s stroški tujih virov (Koletnik, 1997, str. 222).

V Tabeli 19 bom pod postavko lastnih virov vključil kapital, pod postavko tujih virov pa dolgoročne rezervacije, dolgoročne obveznosti, kratkoročne obveznosti in pasivne časovne razmejitve. Nato bom izračunal stopnjo kapitalizacije in stopnjo zadolženosti in sicer stopnjo kapitalizacije kot razmerje med lastnimi in vsemi viri, stopnjo zadolženosti pa kot razmerje med tujimi in vsemi viri.



**Tabela 19:** Stopnja kapitalizacije in stopnja zadolženosti podjetja IBI v letih 2001, 2002 in 2003

POSTAVKA	2001	2002	2003
1. Lastni viri (v 000 SIT)	4.455.431	4.160.287	3.900.949
2. Tuji viri (v 000 SIT)	753.699	872.116	1.211.502
3. Vsi viri (v 000 SIT)	5.209.131	5.032.403	5.112.451
<b>4. Stopnja kapitalizacije (1/3) (v %)</b>	<b>85,5</b>	<b>82,7</b>	<b>76,3</b>
<b>5. Stopnja zadolženosti (2/3) (v %)</b>	<b>14,5</b>	<b>17,3</b>	<b>23,7</b>

Vir: Bilance stanja podjetja IBI na dan 31.12. v letih 2001, 2002 in 2003.

Iz Tabele 19 je razvidno, da se je stopnja kapitalizacije skozi vsa tri leta nižala in je leta 2003 znašala 76,3, kar je za 9,2 odstotni točki manj kot leta 2001. Skladno z nižanjem stopnje kapitalizacije se je večala stopnja zadolženosti, ki je leta 2003 znašala 23,7 %, kar je za 63,5 % več kot leta 2001. Do tega pojava je prišlo zaradi najetja kreditov za realizacijo predvidenih investicij. Stopnja kapitalizacije je ustrezala izkustvenemu pravilu, da mora biti vsaj 50 % oziroma vsaj nekaj več v korist kapitala. Iz strukture virov financiranja lahko ugotovimo, kakšno poslovno politiko vodi podjetje glede pridobivanja sredstev. Iz vrednosti izračunanih kazalcev je razvidno, da je podjetje vedno večji delež poslovanja financiralo s tujimi viri in s tem poslovalo bolj racionalno, saj je v večji meri izkoriščalo finančni vzvod.

#### 4.4.3. Analiza razmerij med strukturo virov in strukturo sredstev

V okviru analize razmerij med strukturo virov in strukturo sredstev si bom podrobneje ogledal plačilno sposobnost in finančno stabilnost podjetja.

##### 4.4.3.1. Plačilna sposobnost

Glede na to, da lahko obveznosti poravnamo z denarjem ali z drugimi plačilnimi sredstvi, je podjetje plačilno sposobno takrat, ko ima vsaj toliko denarnih sredstev, kot znašajo zapadle obveznosti. Podjetje lahko plačilno sposobnost izboljša s primerno sestavo gibljivih sredstev ter s primerno dinamiko pretvarjanja teh sredstev iz ene oblike v drugo. Pri kazalnikih plačilne sposobnosti primerjamo posamezne postavke sredstev s posameznimi postavkami obveznostmi do virov sredstev (Žnidaršič-Kranjc, 1995, str. 101). Ker pa se stanje sredstev in njihovih virov vsakodnevno spreminja, moramo plačilne sposobnosti izračunavati na posamezne dneve, tedne, mesece.

Pri plačilni sposobnosti gre predvsem za kratkoročen vidik. Ko ugotavljamo plačilno sposobnost podjetja, nas zanimajo predvsem kratkoročna sredstva in kratkoročni viri. S spremljanjem likvidnosti v podjetju ugotavljamo, v kakšen namen se rabijo sredstva iz virov financiranja. Paziti moramo, da se ta sredstva smotrno uporabljajo in s tem zagotavljajo nemoten proces reprodukcije (Lipovec, 1983, str. 255).

Plačilna sposobnost je lahko nezadostna, optimalna ali prekomerna. Če je podjetje sposobno zagotoviti potrebna denarna sredstva za poravnavo zapadlih obveznosti v vsakem trenutku, govorimo o optimalni plačilni sposobnosti. V tem primeru je koeficient plačilne sposobnosti enak 1. V primeru, ko podjetje ni zmožno poravnati zapadlih obveznosti z razpoložljivimi denarnimi sredstvi, govorimo o nezadostni plačilni sposobnosti. V tem primeru je koeficient plačilne sposobnosti manjši od 1. Kadar pa je koeficient plačilne sposobnosti večji od 1 govorimo o prekomerni plačilni sposobnosti. Kakšno je bilo stanje plačilne sposobnosti v podjetju IBI lahko vidimo v Tabeli 20.

**Tabela 20:** Kazalci plačilne sposobnosti v podjetju IBI v letih 2001, 2002 in 2003

POSTAVKA	2001	2002	2003	I <sub>02/01</sub>	I <sub>03/02</sub>
1. Denarna sredstva + likv. VP (v 000 SIT)	97.364	267.686	88.868	274,9	33,2
2. Gibljava sredstva – zaloge (v 000 SIT)	911.206	1.053.211	863.708	115,6	82,0
3. Gibljiva sredstva (v 000 SIT)	1.798.980	1.846.063	1.864.165	102,6	101,0
4. Kratkoročne obveznosti (v 000 SIT)	629.399	777.351	995.030	123,5	128,0
<b>Količnik denarne likvidnosti (1/4)</b>	<b>0,155</b>	<b>0,344</b>	<b>0,089</b>	<b>222,6</b>	<b>25,9</b>
<b>Količnik hitrega preizkusa likvidnosti (2/4)</b>	<b>1,448</b>	<b>1,355</b>	<b>0,868</b>	<b>93,6</b>	<b>64,1</b>
<b>Količnik obratne likvidnosti (3/4)</b>	<b>2,858</b>	<b>2,375</b>	<b>1,873</b>	<b>83,1</b>	<b>78,9</b>

Vir: Bilance stanja podjetja IBI na dan 31.12. v letih 2001, 2002 in 2003.

Izračunani količniki kažejo na slabšanje stanja plačilne sposobnosti podjetja, kar še posebej velja za leto 2003, v katerem so se znižali vsi trije. Do tega pojava je prišlo zato, ker so se kratkoročne obveznosti skozi preučevana tri leta povečevale bolj kot gibljava sredstva. Tako je bilo podjetje na dan 31.12.2003, po 74,1 % padcu količnika denarne likvidnosti (KDL) glede na konec leta 2002, sposobno z likvidnimi sredstvi poravnati le 8,9 % kratkoročnih obveznosti. Menim sicer, da izračunani količnik ne izraža dejanske plačilne sposobnosti podjetja, saj velja le na določen dan in se lahko hitro spreminja. Če je za KDL veljalo, da je prenizek, pa sta bila druga dva izračunana količnika višja, a je tudi njuna vrednost v opazovanem obdobju padala. Medtem, ko vrednost količnika obratne likvidnosti še ni bila zaskrbljiva, pa je vrednost količnika hitrega preizkusa likvidnosti leta 2003 padla celo pod optimalno, kar lahko pripišemo povečanju zalog.

Ugotovimo lahko torej, da se je podjetju plačilna sposobnost leta 2003 poslabšala in da bo moralo v naslednjih letih, če jo hoče izboljšati, predvsem zmanjšati obseg zalog in obveznosti do dobaviteljev.

#### 4.4.3.2. Finančna stabilnost

Sposobnost poravnavanja vseh dolgov in vrnitev vloženega kapitala lastnikom lastnih sredstev ob morebitnem prenehanju podjetja imenujemo finančna stabilnost podjetja. Predstavlja jo razmerje med dolgoročnimi viri in dolgoročnimi sredstvi. Več kot je dolgoročnih virov v primerjavi z dolgoročnimi sredstvi, večja je finančna stabilnost podjetja (Lipovec, 1983, str. 254).

Finančno stabilnost podjetja presojava s kazalniki finančne stabilnosti ali pokritosti dolgoročnih sredstev in zalog ali njihovih delov z dolgoročnimi viri ali njihovimi deli. Ko nas zanima, ali so stalna sredstva financirana s kapitalom, govorimo o kapitalski pokritosti stalnih sredstev in podobno. Kazalniki finančne stabilnosti podjetja so (Rozman, 1995, str. 93-94):

- kapitalska pokritost stalnih sredstev kot razmerje med kapitalom in stalnimi sredstvi,
- kapitalska pokritost dolgoročnih sredstev kot razmerje med kapitalom in dolgoročnimi sredstvi,
- dolgoročna pokritost dolgoročnih sredstev kot razmerje med dolgoročnimi viri in dolgoročnimi sredstvi,
- dolgoročna pokritost dolgoročnih sredstev in zalog kot razmerje med dolgoročnimi viri in dolgoročnimi sredstvi, povečanimi za zaloge.

Vrednost količnika finančne stabilnosti mora biti okrog 1, če hoče podjetje finančno stabilno poslovati. Če je vrednost tega količnika pod 1, bo podjetje zelo verjetno imelo težave pri ohranjanju svoje likvidnosti, kajti del dolgoročno vezanih sredstev financira s kratkoročnimi viri. Vemo pa, da je treba dolgoročno vezana sredstva financirati z dolgoročnimi viri, če se nečemo izpostaviti nevarnosti nastanka nelikvidnosti. Količnik finančne stabilnosti naj tudi ne bi pomembneje presegal vrednosti 1. Če jo presega, to pomeni, da ima podjetje prevelike dolgoročne vire sredstev, kar je praviloma nesmotrno (Pučko, 1999, str. 137). Stanje finančne stabilnosti podjetja IBI je vidno v Tabeli 21.

**Tabela 21:** Kazalniki finančne stabilnosti (v 000 SIT) podjetja IBI v letih 2001, 2002 in 2003

POSTAVKA	2001	2002	2003	I <sub>02/01</sub>	I <sub>03/02</sub>
1. Kapital	4.455.432	4.160.287	3.900.949	93,4	93,8
2. Stalna sredstva	3.502.705	3.259.184	3.308.550	93,0	101,5
3. Dolgoročna sredstva	3.528.672	3.279.929	3.330.923	93,0	101,6
4. Dolg. sredstva + zaloge	4.416.446	4.072.781	4.331.380	92,2	106,3
5. Dolgoročni viri	4.652.478	4.328.027	4.177.958	93,0	96,5
<b>6. Kapitalska pokritost stalnih sredstev (1/2)</b>	<b>1,27</b>	<b>1,28</b>	<b>1,18</b>	<b>100,4</b>	<b>92,4</b>
<b>7. Kapitalska pokritost dolg. sredstev (1/3)</b>	<b>1,26</b>	<b>1,27</b>	<b>1,17</b>	<b>100,5</b>	<b>92,3</b>
<b>8. Dolgoročna pokritost dolg. sredstev (5/3)</b>	<b>1,32</b>	<b>1,32</b>	<b>1,25</b>	<b>100,1</b>	<b>95,1</b>

<b>9. Dolgor. pokritost dolg. sr. in zalog (5/4)</b>	<b>1,05</b>	<b>1,06</b>	<b>0,96</b>	<b>100,9</b>	<b>90,8</b>
------------------------------------------------------	-------------	-------------	-------------	--------------	-------------

**Vir:** Bilance stanja podjetja IBI na dan 31.12. v letih 2001, 2002 in 2003.

Vidimo lahko, da se izračunani količniki v letu 2002 glede na leto 2001 niso bistveno spreminjali, kar pa ne drži za leto 2003, v katerem so se vrednosti vseh količnikov zmanjšale. Zaradi nasprotnega gibanja vrednosti kapitala in stalnih oziroma dolgoročnih sredstev v letu 2003, se je glede na leto 2002 kapitalska pokritost prvih znižala za 7,6 %, kapitalska pokritost drugih pa za 7,7 %. A še vedno so v podjetju uspeli s kapitalom leta 2003 pokriti celotna stalna in dolgoročna sredstva, kar je razvidno iz obeh količnikov, ki sta večja od 1. Kot sem že omenil, sta se leta 2003 v primerjavi z letom 2002 zmanjšala tudi druga dva izračunana količnika. Dolgoročna pokritost dolgoročnih sredstev je po 4,9 % zmanjšanju leta 2003 znašala 1,28, kar pomeni, da je bilo v letu 2003 za omenjeni % manj dolgoročnih sredstev financiranih z dolgoročnimi viri. Dolgoročna pokritost dolgoročnih sredstev in zalog pa se je leta 2003 zmanjšala za 9,8 % v primerjavi z letom 2002 in padla pod optimalno mejo. To je pomenilo, da podjetje konec leta 2003 za financiranje dolgoročnih sredstev in zalog ni imelo dovolj dolgoročnih virov.

Ocenjujem, da je bilo podjetje v proučevanem obdobju finančno dokaj stabilno in ni imelo večjih težav z ohranjanjem likvidnosti. Le en kazalnik finančne stabilnosti je v opazovanem obdobju padel pod vrednost 1, a to lahko pripišemo stanju zalog na dan 31.12.2003, ki so bile nadpovprečno visoke zaradi v tej diplomski nalogi že omenjenih razlogov. Vrednosti ostalih kazalnikov finančne stabilnosti so v vseh treh proučevanih letih presegle vrednost 1, kar pomeni, da so v podjetju del kratkoročno vezanih sredstev financirali z dolgoročnimi viri, ki so praviloma dražji. A ker kazalniki niso drastično presegali vrednosti 1 to na poslovanje podjetja ni pomembno vplivalo.

## **5. ANALIZA USPEHA**

Ugotavljanje uspeha poslovanja je izredno pomembno, ker kaže na delovanje podjetja, omogoča odpravljanje posledic in preprečevanje vzrokov, ki bi vodili v neuspešnost. Uspeh podjetja ugotavljamo za določeno obdobje. Ugotovljeni izid, vse prihodke in odhodke prikazuje izkaz poslovnega izida (Pučko, Rozman, 1992, str. 216).

Izkaz poslovnega izida je temeljni računovodski izkaz, namenjen ugotavljanju poslovnega izida v obračunskem obdobju (Turk, Kavčič, Kokotec-Novak, 1994, str. 193). Medtem ko bilanca stanja zajema vsa sredstva in obveznosti do virov sredstev v preučevanem trenutku,

izkaz poslovnega izida zajema vse prihodke in odhodke v preučevanem obračunskem obdobju, ki je običajno enako koledarskemu letu.

Razlika med prodajno vrednostjo izdelkov ali storitev podjetja in za njihovo proizvodnjo porabljenimi poslovnimi prvinami ali stroški je poslovni rezultat ali poslovni izid. Večja ko je prodajna vrednost in manjši ko so stroški, boljši je izid poslovanja. Razlika med obema je dobiček, kadar je pozitivna, in izguba, kadar je negativna. Dobiček omogoča dolgoročneje širjenje poslovanja, izguba vodi v njegovo upadanje (Rozman, 1995, str. 75).

## 5.1. ANALIZA PRIHODKOV

S prihodki razumemo prodajne vrednosti poslovnih učinkov, dosežene v poslovnem letu, so pa zmnožek količine proizvodov in storitev s prodajnimi cenami. Tako pridobljene prihodke imenujemo poslovne prihodke. Poznamo pa tudi prihodke od financiranja, ki so povezani s finančnim poslovanjem podjetja. Obe vrsti prihodkov uvrščamo med redne prihodke, od katerih moramo ločiti izredne prihodke. Slednji nastajajo kot posledica izrednih dejavnosti, ali pa so rezultat dela v preteklosti in so finančno realizirani po predhodnem odpisu v letu izdelave bilančnega izkaza. Prihodke moramo ločiti od prejemkov, ker prejemki povečujejo le stanje sredstev v izkazu stanja, ne vplivajo pa na izkaz uspeha, kot na to vplivajo prihodki (Zadravec, 1997, str. 65).

**Tabela 22:** Obseg (v 000 SIT) in struktura (v %) prihodkov podjetja IBI v letih 2001, 2002 in 2003

<b>PRIHODKI</b>	<b>2001</b>	<b>%</b>	<b>2002</b>	<b>%</b>	<b>2003</b>	<b>%</b>	<b>I<sub>02/01</sub></b>	<b>I<sub>03/02</sub></b>
Poslovni prihodki	3.636.389	97,1	3.700.576	96,6	3.778.788	96,7	101,8	102,1
Prih. iz financiranja	94.803	2,5	124.743	3,3	78.876	2,0	131,6	63,2
Izredni prihodki	13.200	0,4	3.609	0,1	48.278	1,2	27,3	1337,6
<b>SKUPAJ</b>	<b>3.744.393</b>	<b>100,0</b>	<b>3.828.928</b>	<b>100,0</b>	<b>3.905.942</b>	<b>100,0</b>	<b>102,3</b>	<b>102,0</b>

**Vir:** Izkazi poslovnega izida podjetja IBI v letih 2001, 2002 in 2003.

V Tabeli 22 lahko vidimo, da so se celotni prihodki v podjetju skozi opazovano obdobje povečevali, in sicer za 2,3 % v letu 2002 glede na leto 2001 in za 2 % v letu 2003 glede na leto poprej. Največji delež med celotnimi prihodki zavzemajo poslovni prihodki, ki imajo v vseh treh preučevanih letih najmanj 96,6 % delež, kar je glede na to, da je podjetje IBI d.d. proizvodno podjetje pričakovano. Naslednji so prihodki iz financiranja s povprečno 2,6 % deležem, ki so se leta 2002 glede na leto 2001 povečali za 31,6 % predvsem zaradi prodaje deleža v podjetju Geoplin, nato pa leta 2003 glede na leto 2002 zopet padli za 36,8 %. Najmanjši delež v strukturi prihodkov podjetja pa pripada izrednim prihodkom, pri katerih pride leta 2003 do ogromnega porasta v primerjavi z letom 2002. Za 1237,6 % se povečajo, ker jim je zavarovalnica povrnila škodo, ki so jo utrpeli zaradi neurja. Le-ta je znašala 46 mio SIT.

## 5.2. ANALIZA ODHODKOV

Odhodki so tisti stroški, ki po odbitku od prihodkov soustvarjajo poslovni izid v določenem obračunskem razdobju. Slovenski računovodski standardi (2002, Uradni list RS, št. 107, str. 11478) jih razčlenjujejo na poslovne odhodke (odhodki poslovanja), finančne odhodke (odhodki financiranja) in izredne odhodke. Odhodki poslovanja (Hočevar, Igličar, 1997, str. 140-147; Turk et al., 1999, str. 174-181) so poslovni stroški, ki so povezani s prodajo proizvodov, storitev, trgovskega blaga in materiala. Vključujejo stroške materiala, blaga in storitev, stroške dela, amortizacije, odpise obratnih sredstev in druge odhodke poslovanja. Med odhodke financiranja uvrščamo odhodke zaradi danih obresti za prejeta posojila in kredite in druge odhodke financiranja, kamor sodijo stroški odpisov dolgoročnih in kratkoročnih finančnih naložb, negativne tečajne razlike, udeležba drugih v poslovnem izidu, pokritje revalorizacijskega primanjkljaja. Izredne odhodke sestavljajo neobičajne postavke in postavke iz preteklih obračunskih obdobj, ki zmanjšujejo celotni poslovni izid. Med izrednimi odhodki je tudi znesek izgube prejšnjih let, ki ga namerava podjetje poravnati v obračunskem obdobju.

**Tabela 23:** Obseg (v 000 SIT) in struktura (v %) odhodkov podjetja IBI v letih 2001, 2002 in 2003

<b>ODHODKI</b>	<b>2001</b>	<b>%</b>	<b>2002</b>	<b>%</b>
Poslovni odhodki	3.861.107	97,1	3.744.992	97,9
Odhodki iz financiranja	114.341	2,9	74.670	2,0
Izredni odhodki	256	0,0	5.126	0,1
<b>SKUPAJ</b>	<b>3.975.703</b>	<b>100,0</b>	<b>3.824.788</b>	<b>100,0</b>

**Vir:** Balance uspeha podjetja IBI v letih 2001, 2002 in 2003.

Skupni odhodki podjetja (Tabela 23) so se sprva, leta 2002 glede na leto 2001, zmanjšali za 3,8 %, nato pa jim je leta 2003 glede na leto 2002 sledil 4,1 % porast. Na njihovo nihanje je najmočnejše vplivalo spreminjanje poslovnih odhodkov, kot največje postavke v strukturi celotnih odhodkov, z vsaj 97,1 % deležem v opazovanih letih. Njihova vrednost je v primerjavi z letom 2001 leta 2002 padla za 3 %, leta 2003 pa se glede na leto 2002 dvignila za 4,4 %, k čemer so pripomogli tudi za 46 mio SIT povečani stroški storitev, ki so nastali zaradi škode, ki jo je podjetju povzročilo neurje. Druga postavka po velikosti so bili odhodki iz financiranja, ki so leta 2002 v primerjavi z letom 2001 padli za 34,7 %, medtem ko se v naslednjem letu glede na prejšnje leto niso bistveno spremenili. Omembe vredno je še povečanje izrednih odhodkov leta 2002 glede na leto 2001 za 1905,8 %, kar pa zaradi njihovega zanemarljivega deleža v strukturi celotnih odhodkov ni imelo večjega vpliva na višino odhodkov konec leta 2002. Do povečanja je prišlo zaradi rezervacij za kritje možnih izgub.

### **5.3. 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. V izkazu poslovnega izida je poslovni izid razčlenjen po stopnjah. Tako obstajajo temeljne in druge vrste poslovnega izida. Temeljne vrste so dobiček, čisti dobiček in izguba. Druge najpomembnejše vrste poslovnega izida pa so prispevek za kritje, kosmati dobiček in razlika v ceni. Te so pomembne predvsem za notranje uporabnike, medtem ko so temeljne vrste poslovnega izida pomembne za zunanje uporabnike (Slovenski računovodski standardi, 1993, str. 98).

Glede na izvor dobiček razvrstimo na dobiček iz poslovanja, dobiček iz financiranja in izredni dobiček. Seštevek prvih dveh pomeni dobiček iz rednega poslovanja podjetja.

Dobiček ne pripada v celoti podjetju, ki ga je ustvarilo, ampak se iz njega državi plača davek na dobiček. Šele čisti dobiček je pozitiven poslovni izid, ki pripada zgolj podjetju in se razporeja na podlagi dela in na podlagi kapitala. Namenjen je vlagateljem kapitala, za oblikovanje rezerv, za povečanje kapitala, zaposlenim kot njihov delež, preostanek je nerazporejeni del dobička. V Tabeli 24 na naslednji strani prikazujem stanje na koncu preučevanih let.

**Tabela 24:** Poslovni izid (v 000 SIT) po stopnjah podjetja IBI d.d. v letih 2001, 2002 in 2003

POSTAVKA	2001	2002	2003	I <sub>02/01</sub>	I <sub>03/02</sub>
Poslovni prihodki	3.636.389	3.700.576	3.778.788	101,8	102,1
Poslovni odhodki	3.861.107	3.744.992	3.907.995	97,0	104,4
<b>Dobiček/izguba iz poslovanja</b>	<b>-224.718</b>	<b>-44.416</b>	<b>-129.207</b>	-	-
Prihodki iz financiranja	94.803	124.743	78.876	131,6	63,2
Odhodki iz financiranja	114.341	74.670	74.069	65,3	99,2
<b>Dobiček/izguba iz financiranja</b>	<b>-19.538</b>	<b>50.073</b>	<b>4.807</b>	-	<b>9,6</b>
<b>Dobiček/izguba iz rednega delovanja</b>	<b>-244.256</b>	<b>5.657</b>	<b>-124.400</b>	-	-
Izredni prihodki	13.200	3.609	48.278	27,3	1337,7
Izredni odhodki	256	5.126	259	2002,3	5,1
<b>Dobiček/izguba iz izrednega delovanja</b>	<b>12.944</b>	<b>-1.517</b>	<b>48.019</b>	-	-
<b>Celotni dobiček</b>	<b>-231.312</b>	<b>4.140</b>	<b>-76.381</b>	-	-
Davek iz dobička	0	0	0	-	-
<b>ČISTI DOBIČEK</b>	<b>-231.312</b>	<b>4.140</b>	<b>-76.381</b>	-	-

Vir: Izkazi poslovnega izida podjetja IBI v letih 2001, 2002 in 2003.

V Tabeli 24 lahko vidimo, da je podjetje v vseh opazovanih letih zabeležilo izgubo iz poslovanja. Zaradi racionaliziranja zalog in agresivnejšega pristopa k prodaji so se uspeli v letu 2002 že približati pozitivni razliki med poslovnimi prihodki in poslovnimi odhodki, a so se leta 2003 zopet oddaljili. Realno je izguba iz poslovanja leta 2003 nižja, saj je med poslovnimi odhodki tega leta upoštevana tudi 46 milijonska škoda, ki jo je podjetju povzročilo neurje. Dejanska izguba iz poslovanja je bila leta 2003 torej okrog 83 mio SIT. Rezultat rednega delovanja je bil pozitiven le leta 2002, ko je dobiček iz financiranja presegal izgubo iz poslovanja. Sicer je dobiček iz financiranja podjetje doseglo tudi leta 2003, a je bil le-ta odločno prenizek, da bi lahko pokrival izgubo iz poslovanja. Večji je bil dobiček iz izrednega delovanja, saj so med izredne prihodke uvrstili tudi 46 mio SIT, ki so jih dobili od zavarovalnic zaradi neurja, a je podjetje leto 2003 kljub temu končalo v rdečih številkah. Podjetje je zabeležilo celotni dobiček le leta 2002. Davčnih obveznosti, kljub dobičku, podjetje tega leta ni imelo, ker je upoštevalo investicijsko olajšavo za osnovna sredstva, zato je celotni dobiček enak čistemu.

## 6. ANALIZA USPEŠNOSTI

Poslovni ukrepi, ki jih izvajamo v podjetju, temeljijo na tem, da dosežemo čimvečji poslovni učinek z danimi sredstvi. Uspešnost se nam povečuje z izboljšanjem razmerij med učinki in sredstvi. Za merjenje uspešnosti uporabljamo različne kazalnike uspešnosti. V analizi



poslovanja podjetja si z njimi veliko pomagamo. Najpogosteje se uporablja naslednje mere uspešnosti oziroma kazalnike (Pučko, 2001, str. 155):

- proizvodnost ali produktivnost,
- gospodarnost ali ekonomičnost,
- dobičkonosnost ali rentabilnost.

## 6.1. ANALIZA PRODUKTIVNOSTI DELA

Načelo produktivnosti dela zahteva doseganje čim večje količine poslovnih učinkov v enoti delovnega časa, zato lahko rečemo, da je produktivnost dela naturalno merilo uspešnosti poslovanja, ki jo lahko izračunamo kot razmerje med proizvedeno količino poslovnih učinkov in zanj vloženi delovni časom, ali ustreznim recipročnim kazalcem (Tekavčič, 1995, str. 68). Produktivnost dela lahko izračunamo vsaj na tri načine (Koletnik, 1997, str. 164):

- kot razmerje med celotnimi prihodki v obdobju in povprečnim številom zaposlenih,
- kot razmerje med prihodki od poslovanja v obdobju in povprečnim številom zaposlenih in
- kot razmerje med doseženo razliko v ceni v obdobju in povprečnim številom zaposlenih.

Pri izračunavanju produktivnosti dela sem v Tabeli 25, ki se nahaja na naslednji strani, obseg pridobljenih poslovnih učinkov izrazil s poslovnimi in celotnimi prihodki ter z bruto dodano vrednostjo, delovni čas pa sem izrazil s povprečnim številom zaposlenih v posameznih letih. S tem sem dobil podatek, koliko poslovnih in celotnih prihodkov ter bruto dodane vrednosti je v poslovnem letu v povprečju ustvaril en zaposleni.

**Tabela 25:** Produktivnost dela (v 000 SIT) v podjetju IBI v letih 2001, 2002 in 2003

POSTAVKA	2001	2002	2003	I <sub>02/01</sub>	I <sub>03/02</sub>
1. Poslovni prihodki	3.636.389	3.700.576	3.778.788	101,8	102,1
2. Celotni prihodki	3.744.393	3.828.928	3.905.942	102,3	102,0
3. Bruto dodana vrednost (BDV)	1.329.574	1.545.251	1.494.375	116,2	96,7
4. Povprečno število zaposlenih	346	338	341	97,7	100,9
<b>5. Poslovna produktivnost (1/4)</b>	<b>10.510</b>	<b>10.948</b>	<b>11.081</b>	<b>104,2</b>	<b>101,2</b>
<b>6. Celotna produktivnost (2/4)</b>	<b>10.822</b>	<b>11.328</b>	<b>11.454</b>	<b>104,7</b>	<b>101,1</b>

7. BDV/zaposlenega (3/4)	3.843	4.572	4.382	119,0	95,9
--------------------------------	-------	-------	-------	-------	------

Vir: Izkazi poslovnega izida podjetja IBI na dan 31.12. v letih 2001, 2002 in 2003 ter kadrovske evidence podjetja IBI v letih 2001, 2002 in 2003.

Vidimo lahko, da sta se poslovna in celotna produktivnost v opazovanem obdobju povečevali; leta 2002 glede na leto 2001 za nekaj več kot 4 %, v letu 2003 pa za približno 1 % v primerjavi z letom 2002. Leta 2002 glede na leto 2001 se je za 19 % povečala tudi BDV na zaposlenega, kar pa ne moremo trditi za leto 2003, ko se je glede na leto 2002 le-ta zmanjšala za 4,1 %. Do padca je prišlo zaradi znižanja skupne bruto dodane vrednosti ter povečanja obsega zaposlenih.

## 6.2. ANALIZA DOBIČKONOSNOSTI KAPITALA IN SREDSTEV TER DOBIČKOVNOST PRIHODKOV

Dobičkonosnost oziroma rentabilnost kapitala je opredeljena kot razmerje med dobičkom in zanj vloženim povprečnim kapitalom. Tako opredeljena dobičkonosnost je zanimiva predvsem z vidika lastnika, medtem ko je z vidika podjetja kot celote ustrezneje izračunavati tako imenovano dobičkonosnost sredstev, ki jo opredelimo z razmerjem med dobičkom in povprečno vloženimi vsemi poslovnimi sredstvi (Tekavčič, 1995, str. 72). Dobičkonosnost kapitala pove vlagateljem, koliko je podjetje ustvarilo z njihovim kapitalom. Zanje je to ključni kazalnik uspešnosti in kakovosti managementa. Donosnost sredstev kaže uspešnost managementa pri gospodarjenju s sredstvi in oblikovanju dobička. Raven tega kazalnika se spreminja, odvisna pa je od samega posla, konkurenčnosti proizvodov in storitev ter od stopnje dodane vrednosti, ki jo zaposleni realizirajo v podjetju (Mihelj, 1999, str. 180).

**Tabela 26:** Izračun dobičkonosnosti kapitala in sredstev ter celotne dobičkovnosti prihodkov v podjetju IBI v letih 2002 in 2003

POSTAVKA	2001	2002	2003	I <sub>02/01</sub>	I <sub>03/02</sub>
1. Celotni prihodki	3.744.393	3.828.928	3.905.942	102,3	102,0
2. Celotni odhodki	3.975.703	3.824.788	3.982.323	96,2	104,1
3. Čisti dobiček	-231.312	4.140	-76.381	-	-
4. Povprečna vrednost kapitala	4.568.399	4.307.859	4.030.618	94,3	93,6
5. Povprečna vrednost sredstev	5.364.008	5.193.627	5.139.183	96,8	99,0
<b>6. Dobičkonosnost kapitala v % (3/4)</b>	<b>-5,06</b>	<b>0,10</b>	<b>-1,90</b>	-	-
<b>7. Dobičkonosnost sredstev v % (3/5)</b>	<b>-4,31</b>	<b>0,08</b>	<b>-1,49</b>	-	-
<b>8. Dobičkovnost prihodkov v % (3/1)</b>	<b>-6,18</b>	<b>0,11</b>	<b>-1,96</b>	-	-

**Vir:** Bilanci stanja podjetja IBI na dan 31.12. v letih 2002 in 2003 ter Bilanci uspeha podjetja IBI v letih 2002 in 2003.

Vsi trije kazalniki v Tabeli 26 so bili v letih 2001 in 2003 zaradi izgube v podjetju negativni, medtem ko so bili leta 2002 zaradi relativno majhnega dobička malo nad ničlo. Podjetje je torej v preučevanih letih poslovalo neuspešno, tako z vidika lastnikov kapitala kot z vidika podjetja. Leta 2002 so bili kazalniki sicer pozitivni, a skoraj zanemarljivi, leta 2003 pa je 100 SIT kapitala zopet prineslo 1,9 SIT izgube, 100 SIT sredstev pa 1,49 SIT izgube.

### 6.3. ANALIZA EKONOMIČNOSTI

Podjetje posluje ekonomično, če so celotni prihodki oziroma poslovni prihodki večji od celotnih odhodkov oziroma poslovnih odhodkov, se pravi takrat, ko je koeficient ekonomičnosti večji od 1. V nasprotnem primeru, ko je koeficient ekonomičnosti manjši od 1, pa podjetje posluje z izgubo (Turk, 1990, str. 294).

**Tabela 27:** Izračun kazalcev ekonomičnosti v podjetju IBI v letih 2001, 2002 in 2003

POSTAVKA	2001	2002	2003
1. Poslovni prihodki	3.636.389	3.700.576	3.778.000
2. Redni prihodki	3.731.192	3.825.319	3.857.000
3. Celotni prihodki	3.744.392	3.828.928	3.905.000
4. Poslovni odhodki	3.861.107	3.744.992	3.907.000
5. Redni odhodki	3.975.448	3.819.662	3.982.000
6. Celotni odhodki	3.975.704	3.824.788	3.982.000
<b>7. Ekonomičnost I (1/4)</b>	<b>0,942</b>	<b>0,988</b>	<b>0,980</b>
<b>8. Ekonomičnost II (2/5)</b>	<b>0,939</b>	<b>1,001</b>	<b>0,980</b>
<b>9. Ekonomičnost III (3/6)</b>	<b>0,942</b>	<b>1,001</b>	<b>0,980</b>

Vir: Bilance uspeha podjetja IBI v letih 2001, 2002 in 2003.

Po kazalcih ekonomičnosti, ki so manjši od 1, lahko v Tabeli 27 vidimo, da podjetje v letih 2001 in 2003 ni poslovalo ekonomično. Pravzaprav je tudi v letu 2002 vrednost poslovnih odhodkov presegala vrednost poslovnih prihodkov, a je nato dobiček iz financiranja nadomestil izgubo iz poslovanja, kar je pomenilo, da podjetje leta 2002 z dobljenimi celotnimi prihodki ravno pokrilo celotne odhodke. Tega pa ni moč trditi za leto 2003, ko so v podjetju na vsakih 100 SIT celotnih odhodkov dosegli le 98 SIT. Tu je potrebno omeniti še, da prva dva kazalca ekonomičnosti tega leta ne kažeta dejanskega stanja poslovanja, saj je škoda nastala zaradi neurja upoštevana med poslovnimi odhodki, medtem ko je prejeta odškodnina na drugi strani zabeležena v izrednih prihodkih.

## SKLEP

V diplomskem delu smo lahko videli, da je podjetje IBI v letu 2001 poslovalo neekonomično in nedonosno, kar je bilo le nadaljevanje slabega poslovanja iz obdobja pred tem. V podjetju so mnenja, da je bilo za to krivo pomanjkanje vizije in znanja vodilnih, napačna strategija diverzifikacije produktnega portfelja, slabo poznavanje trgov in razmeroma šibak lastni

prodajni tim, nerazvit kontroling in neustrezna informacijska podpora ter prenizka produktivnost v vseh delih primarnih in podpornih delov procesa.

Z različnimi prijemi so poskušali obrniti negativni trend poslovanja. V letu 2002 pa so vendarle po več letih zopet zabeležili dobiček ob koncu leta. Ena od sprememb, ki jim je pomagala do boljšega rezultata, je bila omejitev spektra njihovih izdelkov le na skupini izdelkov, ki zagotavljata dobro osnovo za uspešen razvoj podjetja. Pri njej so upoštevali svoje dolgoročne strateške usmeritve ter analizo notranjih resursov. Druga pomembna novost je bila proizvodnja izključno po naročilu znanega kupca, ki je že v istem letu svoje uvedbe, torej v letu 2002, prispevala k zmanjšanju obsega zaloga. Podjetje je v letu 2002 tudi uspelo znižati stroške v proizvodnji ter izboljšati produktivnost in kakovost. To so bili učinki standardizacije, ki je bila sprejeta s strateškim načrtom oktobra 2002. Med pozitivne stvari, ki so se dogajale v tistem letu, lahko štejemo tudi izboljševanje izobrazbene strukture zaposlenih, povečevanje vrednosti prodaje, kljub zmanjševanju števila zaposlenih ter večanje produktivnosti dela. Podjetje je bilo tudi finančno stabilno ter se približevalo optimalni plačilni sposobnosti.

V letu 2002 so torej uspeli v podjetju IBI z zgoraj omenjenimi prijemi izboljšati poslovanje, a je nato sledilo leto 2003, ki je bilo za podjetje polno notranjih sprememb ter negativnih zunanjih vplivov. Med negativne zunanje vplive lahko štejemo poleg splošne recesije svetovnega gospodarstva tudi vojno v Iraku ter padeč vrednosti angleškega funta in ameriškega dolarja, kar je vplivalo na prodajo na njihove najpomembnejše trge, Veliko Britanijo in ZDA. Zaradi globalnega upada prodaje in naraščajoče konkurence iz Turčije je bil pritisk na cene izreden. Elastične tkanine in ostali izboljšani proizvodi so bili edina možnost za izboljšanje cenovne politike. V podjetju so se leta 2003 lotili tudi veliko projektov in investicij, ki so v začetnih fazah predstavljali dodatne stroške in dodatno zasedenost zaposlenih, kar se je odražalo tudi v poslovnem izidu. Gledano srednjeročno pa naj bi izpeljava teh projektov in investicij imela pozitivne učinke na rezultate poslovanja, zato izguba ob koncu leta 2003 še ni zakrbljujoča. Zaradi investicij v opremo se je takrat že povečala učinkovitost in neodpisanost osnovnih sredstev, katerim se je dolga leta prej odpisanost nenehno povečevala.

S pomočjo analize poslovanja podjetja IBI sem, poleg že omenjenih pozitivnih, ugotovil tudi nekaj negativnih dejstev.

Najprej bi omenil povečevanje obveznosti do dobaviteljev v preučevanem obdobju in posledično njihovo slabšanje razmerja v primerjavi s terjatvami do kupcev. Podjetje bi moralo nekaj narediti na zmanjšanju obveznosti do dobaviteljev. Omenil bi tudi visoko stopnjo fluktuacije zaposlenih. Leta 2003 je prišlo naprimer k podjetju 42 novih zaposlenih, kar predstavlja kar 12,2 % od celotnega števila zaposlenih na koncu tega leta in če vemo, da je ponavadi produktivnost novih delavcev nižja, je to zaskrbljiv podatek. Dobro za podjetje je, da so usmerili del svojih naporov v povečanje obsega prodaje na trge bivše skupne države, a

potrebno bo paziti, da se ne bo na drugi strani manjšal obseg prodaje v Evropsko Unijo. Le ta je namreč padal skozi celotno opazovano obdobje.

Analizo lahko zaključim z oceno, da se je v letu 2002 podjetju IBI z nekaterimi dobrimi poslovnimi potezami po večletnem obdobju uspelo izvleči iz rdečih števil. Do le teh je sicer zopet prišlo že v naslednjem letu, a so razlogi za to v veliki meri tudi posledica notranjih projektov in investicij v podjetju, ki naj bi v kasnejših letih pozitivno vplivali na poslovanje.

## LITERATURA

1. Avbelj Iztok: Analiza proizvodnje. Zbornik 1. strokovnega posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije »Analiza kot podlaga za odločitve v novem gospodarskem sistemu«. Portorož : Zveza ekonomistov Slovenije, Sekcija za poslovno analizo, 1995, str. 131-139.
2. Hieng Romana et al.: Izkaz uspeha. Iks, revija za računovodstvo in finance, Ljubljana, XXV(1998), 2, str. 34-130.
3. Hočevar Marko, Igličar Aleksander: Računovodstvo za managerje. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1997. 423 str.
4. Koletnik Franc: Analiza računovodskih izkazov. Maribor : Ekonomska poslovna fakulteta, 1997. 347 str.
5. Lipičnik Bogdan, Pučko Danijel, Rozman Rudi: Ekonomika in organizacija podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1991. 467 str.
6. Lipovec Filip: Analiza in planiranje poslovanja. Ljubljana : Delo – Gospodarski vestnik, 1983. 401 str.
7. Miheljak Marija: Informacijska vrednost kazalnikov poslovanja iz zornega kota uporabnikov in njihove izrazne moči. Zbornik referatov 5. strokovnega posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Portorož : Zveza ekonomistov Slovenije, 1999, str. 177-193.
8. Potočnik Vekoslav: Notranja trgovina. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1991, 265 str.
9. Potočnik Vekoslav: Komercialno poslovanje z osnovami z osnovami trženja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 361 str.
10. Pučko Danijel: Analiza in načrtovanje poslovanja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. 335 str.
11. Pučko Danijel: Analiza poslovanja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 289 str.
12. Pučko Danijel, Rozman Rudi: Ekonomika podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1992. 344 str.
13. Rozman Rudi: Planiranje poslovanja podjetja. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 316 str.
14. Rozman Rudi: Analiza uspešnosti poslovanja gospodarskih družb. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1995, 19, str. 74-77.
15. Tekavčič Metka: Nekateri vidiki analize uspešnosti poslovanja. Zbornik referatov 1. strokovnega posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Portorož : Zveza ekonomistov Slovenije, 1995. str. 66-75.
16. Turk Ivan: Uvod v ekonomiko poslovnega sistema. Ljubljana : Zveza društev računovodskih in finančnih delavcev Slovenije, 1990. 332 str.
17. Turk Ivan, Kavčič Slavka, Kokotec-Novak Majda: Upravljalno računovodstvo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1994. 303 str.
18. Turk Ivan, Melavc Dane: Uvod v računovodstvo. Kranj : Moderna organizacija, 1994. 492 str.

19. Turk Ivan et al.: Finančno računovodstvo. Ljubljana : Slovenski inštitut za revizijo, 1999. 841 str.
20. Zadavec Rajko: Zaključni račun z analizo. Ljubljana : Primath, 1997. 287 str.
21. Žnidaršič – Kranjc Alenka: Ekonomika podjetja. Postojna : Dej, 1995. 272 str.

## **VIRI**

1. Bilanca stanja podjetja IBI d.d. na dan 31.12.2001.
2. Bilanca stanja podjetja IBI d.d. na dan 31.12.2002.
3. Bilanca stanja podjetja IBI d.d. na dan 31.12.2003.
4. Izkaz poslovnega izida podjetja IBI d.d. za obdobje od 1.1. do 31.12.2001.
5. Izkaz poslovnega izida podjetja IBI d.d. za obdobje od 1.1. do 31.12.2002.
6. Izkaz poslovnega izida podjetja IBI d.d. za obdobje od 1.1. do 31.12.2003.
7. Letno poročilo podjetja IBI d.d. za leto 2001.
8. Letno poročilo podjetja IBI d.d. za leto 2002.
9. Letno poročilo podjetja IBI d.d. za leto 2003.
10. Poslovno poročilo podjetja IBI d.d. za leto 2001.
11. Poslovno poročilo podjetja IBI d.d. za leto 2002.
12. Poslovno poročilo podjetja IBI d.d. za leto 2003.
13. Računovodsko poročilo podjetja IBI d.d. za leto 2001.
14. Računovodsko poročilo podjetja IBI d.d. za leto 2002.
15. Računovodsko poročilo podjetja IBI d.d. za leto 2003.
16. Kadrovsko poročilo podjetja IBI d.d. za leto 2001.
17. Kadrovsko poročilo podjetja IBI d.d. za leto 2002.
18. Kadrovsko poročilo podjetja IBI d.d. za leto 2003.
19. Evidenca nabavne službe podjetja IBI d.d. za leto 2001.
20. Evidenca nabavne službe podjetja IBI d.d. za leto 2002.
21. Evidenca nabavne službe podjetja IBI d.d. za leto 2003.
22. Slovenski računovodski standardi (Uradni list RS, št. 107/01).
23. Statistični urad RS [URL: <http://www.stat.si/indikatorji.asp?ID=1>], 13.05.2004
24. Domača stran podjetja IBI d.d. [URL: <http://www.ibikranj.com>], 18.12.2004
25. Slovenski računovodski standardi. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 1993. 209 str.





## **PRILOGE**

**Priloga 1:** Podatki iz izkazov poslovnega izida podjetja IBI d.d. v letih 2001, 2002 in 2003, v tekočih in stalnih cenah (v 000 SIT)

POSTAVKA	Leto 2001		Leto 2002		Leto 2003
	Tekoče cene	Stalne cene	Tekoče cene	Stalne cene	Stalne cene
A. Čisti prihodki od prodaje	3.016.996	3.424.290	3.445.305	3.638.242	3.399.598
I. Čisti prih. od prodaje proiz. in storitev	3.005.983	3.411.791	3.430.309	3.622.406	3.206.884
II. Čisti prih. od prodaje blaga in materiala	11.013	12.500	14.996	15.836	192.714
B. Povečanje ali zmanjšanje zalog	79.185	89.875	-39.229	-41.426	197.575
C. Subvencije in drugi prihodki	107.121	121.582	98.257	103.759	181.615
<b>KOSMATI DONOS OD POSLOVANJA</b>	<b>3.203.302</b>	<b>3.635.748</b>	<b>3.504.333</b>	<b>3.700.576</b>	<b>3.778.788</b>
D. Poslovni odhodki	3.401.257	3.860.427	3.546.394	3.744.992	3.907.995
I. Stroški blaga, materiala in storitev	2.127.594	2.414.819	2.162.573	2.283.677	2.411.567
1. Nabavna vredn. prodanega blaga in mat.	11.398	12.937	15.593	16.466	178.116
2. Stroški porabljenega materiala	1.692.173	1.920.616	1.747.581	1.845.446	1.786.867
3. Stroški storitev	424.023	481.266	399.399	421.765	446.584
II. Stroški dela	937.142	1.063.656	1.050.194	1.109.005	1.159.683
1. Stroški plač	702.375	797.196	778.895	822.513	863.710
2. Stroški davkov in prispevkov	122.822	139.403	140.698	148.577	167.412
3. Drugi stroški dela	111.945	127.058	130.601	137.915	128.561
III. Odpisi vrednosti	312.576	354.774	313.047	330.578	313.025
1. Amortizacija	291.806	331.200	260.905	275.516	294.188
2. Prevrednotovalni posl. odh. pri obr. sr.	20.770	23.574	52.142	55.062	18.837
IV. Drugi poslovni odhodki	23.945	27.178	20.580	21.732	23.720
<b>DOBIČEK / IZGUBA IZ POSLOVANJA</b>	<b>-197.955</b>	<b>-224.679</b>	<b>-42.061</b>	<b>-44.416</b>	<b>-129.207</b>
E. Finančni prihodki	83.513	94.787	118.128	124.743	78.876
F. Finančni odhodki	100.723	114.321	70.710	74.670	74.069
<b>ČISTI DOBIČEK / IZGUBA IZ REDNEGA POSLOVANJA</b>	<b>-215.165</b>	<b>-244.212</b>	<b>5.357</b>	<b>5.657</b>	<b>-124.400</b>
G. Izredni prihodki	11.628	13.198	3.418	3.609	48.278
H. Izredni odhodki	225	255	4.854	5.126	259
<b>DOBIČEK / IZGUBA ZUNAJ REDNEGA DELOVANJA</b>	<b>11.403</b>	<b>12.942</b>	<b>-1.436</b>	<b>-1.516</b>	<b>48.019</b>
<b>CELOTNI DOBIČEK / IZGUBA</b>	<b>- 203.762</b>	<b>- 231.270</b>	<b>3.921</b>	<b>4.141</b>	<b>-76.381</b>
Davki	0	0	0	0	0
<b>ČISTI DOBIČEK / IZGUBA</b>	<b>- 203.762</b>	<b>- 231.270</b>	<b>3.921</b>	<b>4.141</b>	<b>-76.381</b>

Vir: Izkazi poslovnega izida podjetja IBI d.d. v letih 2001, 2002 in 2003.

**Priloga 2:** Podatki iz bilanc stanja podjetja IBI d.d. v letih 2001, 2002 in 2003, v tekočih in stalnih cenah (v 000 SIT)

POSTAVKA	Leto 2001		Leto 2002		Leto 2003
	Tekoče cene	Stalne cene	Tekoče cene	Stalne cene	Stalne cene
<b>SREDSTVA</b>	4.710.444	5.280.408	4.880.858	5.105.377	5.172.988
<b>A. STALNA SREDSTVA</b>	3.123.756	3.501.730	3.115.855	3.259.184	3.308.550
I. Neopredmetena dolgoročna sredstva	0	0	0	0	0
II. Opredmetena osnovna sredstva	2.838.600	3.182.071	2.869.712	3.001.719	3.065.012
1. Zemljišča	613.704	687.962	613.704	641.934	613.704
2. Zgradbe	1.132.969	1.270.058	1.088.745	1.138.827	988.680
3. Proizvajalne naprave in stroji	966.556	1.083.509	1.035.368	1.082.995	1.261.842
4. Ostalo	125.371	140.541	131.895	137.962	200.786
III. Dolgoročne finančne naložbe	285.156	319.660	246.143	257.466	243.538
<b>B. GIBLJIVA SREDSTVA</b>	1.586.584	1.778.561	1.764.879	1.846.063	1.864.165
I. Zaloge	791.728	887.527	757.985	792.852	1.000.457
II. Poslovne terjatve	708.026	793.697	750.980	785.525	774.840
III. Kratkoročne finančne naložbe	22.070	24.740	215.680	225.601	6.507
IV. Dobroimetja pri bankah, čeki in gotovina	64.760	72.596	40.234	42.085	82.361
<b>C. AKTIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE</b>	104	117	124	130	273
<b>OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV</b>	4.710.444	5.280.408	4.880.858	5.105.377	5.172.988
<b>A. KAPITAL</b>	3.973.409	4.454.191	3.977.330	4.160.287	3.900.949
I. Osnovni kapital	1.088.000	1.219.648	1.088.000	1.138.048	1.088.000
II. Kapitalske rezerve	0	0	0	0	0
III. Rezerve iz dobička	1.217.442	1.364.752	1.217.442	1.273.444	1.144.982
IV. Čisti dobiček poslovnega leta	0	0	3.921	4.101	0
V. Prevrednotovalni popravki kapitala	1.667.967	1.869.791	1.667.967	1.744.693	1.667.967
<b>B. REZERVACIJE</b>	0	0	0	0	0
<b>C. FIN. IN POSL. OBVEZNOSTI</b>	672.159	753.490	833.763	872.116	1.211.502
1. Dolgoročne fin. in posl. obveznosti	110.853	124.266	90.598	94.766	216.472
2. Kratkoročne fin. in posl. obveznosti	561.306	629.224	743.165	777.351	995.030
<b>D. PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE</b>	64.876	72.726	69.765	72.974	60.537

Vir: Bilance stanja podjetja IBI d.d. v letih 2001, 2002 in 2003.