

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

# **DIPLOMSKO DELO**

**URŠKA VERNIG**

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

**DIPLOMSKO DELO**

**PRESOJANJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA KOVINSKE  
BLED, D.D.**

LJUBLJANA, november 2002

URŠKA VERNIG

## KAZALO

<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b><u>1. PREDSTAVITEV POJMOVANJA USPEŠNOSTI POSLOVANJA IN OPREDELITVE KAZALNIKOV POSLOVNE USPEŠNOSTI</u></b> .....	<b>3</b>
<b>1.1. PODJETJE IN NAMEN GOSPODARJENJA</b> .....	<b>3</b>
<b>1.2. PREDSTAVITEV KAZALNIKOV USPEŠNOSTI</b> .....	<b>3</b>
<i>1.2.1. OPREDELITEV KAZALNIKOV USPEŠNOSTI POSLOVANJA</i> .....	<i>4</i>
1.2.1.1. VREDNOSTNI KAZALNIKI USPEŠNOSTI POSLOVANJA.....	5
1.2.1.2. KAKOVOSTNI KAZALNIKI USPEŠNOSTI POSLOVANJA.....	12
<i>1.2.2. DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA KAZALNIKE USPEŠNOSTI POSLOVANJA</i> .....	<i>15</i>
1.2.2.1. DEJAVNIKI VREDNOSTNIH KAZALNIKOV USPEŠNOSTI.....	15
1.2.2.2. DEJAVNIKI KAKOVOSTNIH KAZALNIKOV USPEŠNOSTI.....	16
<i>1.2.3. PREGLED UPORABE KAZALNIKOV PRI PRESOJANJU USPEŠNOSTI POSLOVANJA</i> .....	<i>17</i> 17
<b><u>2. ZGODOVINSKI PREGLED IN PREDSTAVITEV POSLOVANJA PODJETJA KOVINSKA BLED, D.D.</u></b> .....	<b>18</b>
<b>2.1. KRATKA ZGODOVINA PODJETJA KOVINSKA BLED, D.D.</b> .....	<b>18</b>
<b>2.2. PROIZVODNI IN PRODAJNI PROGRAM</b> .....	<b>19</b>
<b>2.3. ORGANIZACIJA IN ZAPOSLENI</b> .....	<b>20</b>
<b>2.4. CILJI IN STRATEGIJA PODJETJA KOVINSKA BLED, D.D.</b> .....	<b>21</b>
<b><u>3. KOVINSKOPREDELOVALNA INDUSTRIJA V SLOVENIJI IN PRESOJA PRIVLAČNOSTI PANOGE</u></b> .....	<b>21</b>
<b>3.1. GLOBALNO OKOLJE KOVINSKE INDUSTRIJE</b> .....	<b>21</b>
<b>3.2. OCENA PRIVLAČNOSTI KOVINSKOPREDELOVALNE PANOGE V SLOVENIJI</b> .....	<b>22</b> 22
<b><u>4. PRESOJANJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA KOVINSKE BLED, D.D.</u></b> .....	<b>24</b>
<b>4.1. PREGLED UPORABE KAZALNIKOV PRI PRESOJANJU USPEŠNOSTI POSLOVANJA KOVINSKE BLED, D.D.</b> .....	<b>24</b>
<b>4.2. ANALIZA VREDNOSTNIH KAZALNIKOV USPEŠNOSTI POSLOVANJA</b> .....	<b>25</b>
4.2.1. RENTABILNOST.....	25
4.2.2. EKONOMIČNOST.....	29
4.2.3. PRODUKTIVNOST.....	30
4.2.4. ANALIZA FINANČNEGA USTROJA.....	31
<b>4.3. ANALIZA KAKOVOSTNIH KAZALNIKOV USPEŠNOSTI POSLOVANJA</b> .....	<b>38</b>
4.3.1. KAKOVOSTNI KAZALNIKI USPEŠNOSTI POSLOVANJA Z VIDIKA KUPCEV ...	38
4.3.2. KAKOVOSTNI KAZALNIKI USPEŠNOSTI POSLOVANJA Z VIDIKA NOTRANJIH PROCESOV.....	39

4.3.3. KAKOVOSTNI KAZALNIKI USPEŠNOSTI POSLOVANJA Z VIDIKA UČENJA IN RASTI PODJETJA .....	40
<b>4.4. PROBLEMSKA STANJA KOVINSKE BLED, D.D. NA OSNOVI UGOTOVITEV ANALIZE KAZALNIKOV USPEŠNOSTI POSLOVANJA.....</b>	<b>41</b>
<b><u>SKLEP.....</u></b>	<b><u>45</u></b>
<b><u>LITERATURA .....</u></b>	<b><u>46</u></b>
<b><u>VIRI.....</u></b>	<b><u>48</u></b>

## UVOD

Okolje podjetja postaja kompleksnejše, proces globalizacije pa podjetju še otežuje preživetje. Huda konkurenca na svetovnem tržišču in nenehne spremembe ga silijo v hitrejše ukrepanje in prilagajanje, če še želi ostati ponudnik na trgu. Kako uspešna so vsa ta njegova prizadevanja, lahko razberemo iz uspešnosti poslovanja. Čim uspešneje posluje, tem bolje uresničuje namen svojega obstoja.

Uspešnost poslovanja zanima zaposlene v podjetju, sedajšnje ter potencialne vlagatelje ter vse ostale udeležence. Vendar pa se interesi skupin med seboj razlikujejo in zato se razlikujejo tudi mnenja kaj pravzaprav pomeni uspešno poslovanje. V očeh lastnikov podjetje posluje tem uspešneje, čim večji je donos na vloženi kapital. Zaposlenim pomeni uspešno poslovanje več ugodnosti, večje plače, poslovodstvu pa večji donos na vložena sredstva.

Kako torej izmeriti uspešnost poslovanja? Začetki segajo v naturalno gospodarstvo, ko se je vsa količina proizvedenih izdelkov potrošila. Temeljna enota gospodarjenja, na primer plemenska skupnost, je bila tem bolj uspešna, čim več poslovnih učinkov je proizvedla z enako količino vložene dela oziroma v enakem času. Z družbeno specializacijo je družba prešla v blagovno gospodarstvo. Ljudje so začeli proizvajati izdelke tudi za menjavo. Čim več poslovnih učinkov so proizvedli na enoto stroškov, tem uspešneje so poslovali. V nadaljnjem razvoju se je v gospodarski proces vključila še faza delitve, družba je prešla v denarno gospodarstvo in razvijejo se podjetja kot temeljna enota gospodarjenja. Vložek v gospodarski proces postane denar v obliki kapitala. Velikost donosa na vložek nam kaže, kako uspešno posluje podjetje.

Po industrijski revoluciji, ki je omogočila ekonomijo obsega, so na pomenu začeli pridobivati nefinančni kazalniki. Imenovala jih bom kakovostni kazalniki. Zaradi hitrih sprememb v notranjem in zunanjem okolju samo finančni kazalniki, ki jih bom imenovala vrednostni, ne ustrezajo več. Odražajo le rezultate preteklih odločitev. Povzročitelje bodočih finančnih rezultatov pa je moč spremljati s pomočjo kakovostnih kazalnikov. Za dobro presojanje uspešnosti moramo vzpostaviti celovit vpogled v poslovanje, kar nam omogoča celovita analiza spleta vrednostnih in kakovostnih kazalnikov.

Kazalnike je potrebno dobro poznati in razumeti tako s teoretičnega kot tudi s praktičnega vidika, saj le izračun kazalnikov podjetju ne bo pomagal pri doseganju boljše uspešnosti poslovanja. Razumeti je potrebno njihovo vsebino, postopek izračuna in dejavnike, ki nanje vplivajo. Podjetje bo namreč le tako lahko spoznalo kje so skrite možnosti za izboljšanje uspešnosti in kje je v primerjavi s panogo ali sorodnim podjetjem uspešnejše. Vse te informacije mu bodo nudile podlago za boljše odločanje v zvezi s poslovanjem.

*Namen* mojega diplomskega dela je podati vsebino posameznih vrednostnih in kakovostnih kazalnikov in prikazati njihov vpliv na uspešnost poslovanja podjetja. *Cilj* mojega diplomskega dela je teoretično in praktično predstaviti, izračunati in tolmačiti splet vrednostnih in kakovostnih

kazalnikov ter na tej podlagi ugotoviti problemska in prednostna stanja ter predlagati možne izboljšave poslovanja, s katerimi se bodo omilila ali odpravila problemska stanja Kovinske Bled, d.d..

**Metodološko** bom poskusila do tega cilja priti v dveh korakih. V prvem delu preko teoretičnega presojanja uspešnosti, čemur bo v drugem delu sledila izkustvena študija na primeru podjetja Kovinske Bled, d.d..

Kazalnike uspešnosti poslovanja, ki jih bom razdelila na vrednostne in kakovostne, bom predstavila v prvem poglavju. Vrednostni kazalniki so rentabilnost, ekonomičnost, produktivnost in kazalniki finančnega ustroja. Kakovostne kazalnike pa bom razdelila na kazalnike, ki kažejo uspešnost poslovanja z vidika kupca, kazalnike z vidika notranjih procesov in kazalnike z vidika rasti in učenja. Na koncu poglavja bom združila vse kazalnike v uravnotežen sistem povezanih kazalnikov uspešnosti poslovanja in jih sistematično podala v obliki tabele.

V drugem poglavju bom predstavila podjetje Kovinska Bled, d. d., katerega uspešnost poslovanja bom presojala. Za lažje presojanje uspešnosti bomo spoznali zgodovino Kovinske Bled, d.d. in njen proizvodni oziroma prodajni program, saj bomo le tako lahko prišli do pravih ugotovitev na podlagi izračunov. Predstavila bom tudi samo organizacijo podjetja ter njegove cilje in strategije.

Za poslovanje podjetja je pomembno, da pozna razmere v panogi, saj mu to omogoča lažje predvidevanje. V ta namen bom v tretjem poglavju predstavila panogo kovinsko predelovalne industrije in ocenila njeno privlačnost. Podala bom trende, ki so prisotni v kovinsko predelovalni industriji.

V četrtem poglavju bom ugotavljala, kako uspešno posluje Kovinska Bled, d.d.. Izračunala bom kazalnike uspešnosti poslovanja za leta 1998, 1999 in 2000 in njihovo rast. Enako bom naredila tudi za panogo. Primerjala jih bom izračunane kazalnike in skušala najti vzroke za odstopanja kazalnikov Kovinske Bled, d.d. od panožnih. Poglavje bom zaključila z ugotovitvami, do katerih bom prišla na podlagi analize kazalnikov uspešnosti poslovanja.

Ugotovitve celotnega diplomskega dela, do katerih bom prišla s študijem strokovne domače in tuje literature s področja managementa, organizacije, ekonomike in analize poslovanja, ter s proučevanjem podjetja s pomočjo internih gradiv in intervjujev s poslovodstvom, bom povzela v sklepu.

# **1. PREDSTAVITEV POJMOVANJA USPEŠNOSTI POSLOVANJA IN OPREDELITVE KAZALNIKOV POSLOVNE USPEŠNOSTI**

## **1.1. PODJETJE IN NAMEN GOSPODARJENJA**

Gospodarjenje je človekova zavestna dejavnost, ki se nanaša na pridobivanje dobrin, ki zadovoljujejo osnovne ter druge potrebe (Rozman, 1995a, str. 74). Namen gospodarjenja je zagotoviti zadovoljitev teh potreb. Čim uspešnejše bo gospodarjenje, tem več potreb bo zadovoljenih. Za dobrine velja, da so relativno redke, človekove potrebe pa so neomejene. Človek je sčasoma razumsko ugotovil, da je gospodarjenje uspešnejše v povezavi z drugimi. Načrtno so se ustanovljale združbe z namenom gospodarjenja. Razvila so se podjetja.

Vsako podjetje je samostojna enota v pravnem, ekonomskem in operativnem smislu (Pučko, 1999, str. 1-6). Podjetja se med seboj razlikujejo po velikosti, predmetu poslovanja, organizaciji, po načinu, kako si zagotavljajo svoj obstoj, ciljih ipd. Podjetja so si med seboj lahko zelo različna, vendar pa pri vseh prevladuje cilj maksimizacije razmerja med vrednostjo rezultata in vrednostjo vlaganj v poslovanje.

Glavni cilj poslovanja je doseganje čim večjega donosa vložka. Z vidika lastnikov je cilj maksimiziranje donosa kapitala, z vidika podjetja pa maksimiziranje donosa sredstev. Cilj poslovanja podjetja je vedno določen zunaj podjetja (Lipovec, 1997, str. 52; Bošnjak, 1999, str. 1-2). Upravljalci so lastniki sredstev. Iz lastnine izvirajo določene pravice posameznikov, ki jih priznavajo tako politične kot tudi ekonomske institucije. Samo upravljanje je preko ustave in zakonov družbenoekonomsko določeno, zato je tudi temeljni cilj, ki ga zasledujejo nosilci upravljanja, določen družbenoekonomsko.

S strategijo podjetje določi, kako bo doseglo zastavljene cilje poslovanja. Strategija je torej pot, ki nas pripelje k uresničitvi ciljev (Pučko, 1999, str. 173; Kralj, 1992, str. 192-196). Uspešnost poslovanja pa nam pove, kako dobro je podjetje izpolnilo cilj poslovanja. Uspešnost je izražena kot razmerje med ciljem gospodarjenja in sredstvi za doseganje tega cilja in je zunanja značilnost podjetja (Turk, 1993, str. 273). Če je podjetje uspešno, potem dela prave stvari. Notranja značilnost podjetja pa je, da dela stvari prav, da izpolni zahtevano nalogo v določenem času. Ko presojava, kako uspešno posluje podjetje, si pomagamo s kazalniki uspešnosti poslovanja.

## **1.2. PREDSTAVITEV KAZALNIKOV USPEŠNOSTI**

Za presojo uspešnosti poslovanja so bistvene temeljne opredelitve podjetja, namena in cilja njegovega poslovanja, vendar potrebujemo kazalnike, ki bodo natančneje opredeljeni in nam bodo lahko dali jasnejšo sliko, kako uspešno posluje podjetje.

Izhajamo lahko iz mere uspešnosti gospodarjenja, ki je opredeljena kot razmerje med ciljem gospodarjenja in sredstvom za doseg tega cilja (Lipovec, 1983, str. 106) ali pa naslonimo

postopek opredeljevanja kazalnikov uspešnosti poslovanja na splošno gospodarsko načelo, lahko pa tudi na splošno načelo racionalnosti. Splošno gospodarsko načelo oziroma t.i. minimax načelo pravi: z danimi sredstvi doseči čim več, oziroma dano doseči s čim manjšim vložkom (Prašnikar, 1999, str. 14). Splošno načelo racionalnosti predstavlja razmerje med izložkom in vložkom (Turk, 1993, str. 273). Vložke in izložke lahko različno opredelimo in tako iz splošnega načela racionalnosti izvedemo tri temeljne kazalnike uspešnosti poslovanja, ki so prikazani v tabeli 1.

Tabela 1: *Opredelitve vložkov in izložkov kazalnikov uspešnosti poslovanja*

Kazalnik	Vložek	Izložek
<b>Produktivnost</b>	Število zaposlenih ali iz števila izvedeni delovni čas	Količina poslovnih učinkov ali kakršnakoli izpeljanka iz nje
<b>Ekonomičnost</b>	Porabljena sredstva oziroma iz njih izvedeni stroški in odhodki	Količina poslovnih učinkov ali kakršnakoli izpeljanka iz nje, tudi prihodki
<b>Rentabilnost</b>	Vložena sredstva ali izpeljanke iz njih (tudi kapital)	Opredeljen izključno vrednostno, bodisi dobiček bodisi čisti dobiček

Vir: Turk, 1993, str. 273-281; Rozman, Pučko, 1992, str. 248-255.

### **1.2.1. OPREDELITEV KAZALNIKOV USPEŠNOSTI POSLOVANJA**

Čeprav so bili vsi kazalniki izpeljani iz splošnega načela racionalnosti, so se v toku zgodovine spreminjali in prilagajali spremembam v gospodarskem procesu in okolju. Kazalniki, ki so najboljše podali informacijo o tem, kako uspešno posluje podjetje, so se preko produktivnosti in ekonomičnosti razvili do kazalnikov rentabilnosti. Rentabilnost je lahko izražena z vidika lastnika ali z vidika podjetja, odvisno kaj se vzame kot vložek v produkcijski proces. Vendar samo kazalniki rentabilnosti povejo premalo o uspešnosti poslovanja. Povejo nam namreč le kakšna je uspešnost, ne razkrijejo pa vzrokov, ki so do nje pripeljali. Ko govorimo o kazalnikih, ki jih dobimo s pomočjo računovodskih podatkov, govorimo o vrednostnih kazalnikih.

Predstavljen problem lahko rešimo s pomočjo analize dodatnih kazalnikov, ki pomagajo osvetliti razloge za doseženo uspešnost. Vodstvo podjetja lahko tako učinkoviteje ukrepa in izboljša uspešnost. V ta namen so podjetja začela razvijati svoje sisteme kazalnikov, ki niso bili več vezani samo na računovodske podatke (Bergant, 1998, str. 87-101). Ti sistemi so vodstvu zagotovili dodatne informacije za boljše odločanje in s tem omogočili uspešnejše doseganje zastavljenih ciljev. Pojavila so se različna gledanja, kako naj se oblikujejo sistemi in na kaj naj se podjetja pri strukturiranju tovrstnih kazalnikov oprejo. Vsa pa so si enotna, da morajo kazalniki vključevati dejavnike uspeha, kot so zadovoljstvo strank, odličnost proizvodnje, zanesljivost, kakovost, ipd. (Johnson, Kaplan, 1987, str. 256-258; Fisher, 1992, str. 31-38). Tovrstnim kazalnikom pravimo kakovostni kazalniki.

Kazalnike uspešnosti poslovanja razdelimo na vrednostne in kakovostne, ki jih strukturiramo še naprej, kar bom prikazala v prvem delu tega poglavja. Nato bom prikazala dejavnike, ki vplivajo



na posamezen sklop, da bom lažje presodila kaj je pripeljalo do tega, da je kazalnik podjetja tak kakršen je. Na koncu poglavja bom povzela in sistematično predstavila oba sklopa v obliki tabele.

### 1.2.1.1. VREDNOSTNI KAZALNIKI USPEŠNOSTI POSLOVANJA

Vrednostni kazalniki uspešnosti poslovanja so prikazani v takem zaporedju, kot so se zgodovinsko razvijali in nadgrajevali. Temeljni vrednostni kazalniki so produktivnost, ekonomičnost in rentabilnost.

#### **A) PRODUKTIVNOST**

Produktivnost v tehničnem smislu izraža uspešnost le enega dela reprodukcijskega procesa, torej proizvodnje. Kazalnik je teoretično opredeljen kot razmerje med količino poslovnih učinkov in časom, ki ga terja proizvodnja te količine (Turk, 1993, str. 274; Rebernik, 1995, str. 189; Bošnjak, 1999, str. 29), kot nam prikazuje formula št. 1.

Formula št. 1: Kazalnik produktivnosti

$$\text{Produktivnost} = \frac{\text{količina proizvedenih poslovnih učinkov}}{\text{količina vloženega časa}}$$

V praksi prihaja do problemov pri določanju količine poslovnih učinkov saj podjetje ne proizvaja le enega proizvoda. Različne proizvode torej kaže preračunati na skupno količino, ki bo kar najbolje prikazovala dejansko stanje. Pomagamo si lahko s preračunavanjem dejanskih količin v pogojne enote, z izražanjem dejanskih količin vrednostno ali z normiranim potrebnim časom.

Pri opredelitvi količine vloženega časa se postavljajo vprašanja v zvezi z izražanjem enot časa, števila zaposlenih in njihove kvalifikacijske strukture. Glede na enote časa ločimo urno produktivnost, pri kateri upoštevamo čas delavcev, ko so ti dejansko delali; dnevno produktivnost kjer upoštevamo prisotnost delavca v teku dneva; mesečno produktivnost, pri kateri velja, da delavec dela vse dni v mesecu; ter letno produktivnost, kjer upoštevamo povprečno število delavcev. Dnevna produktivnost je manjša od urne, ker delavci ne delajo vse ure v dnevu, zaradi prekinitev delovnega procesa bodisi zaradi okvar bodisi zaradi nepravočasne dobave surovin, ipd. Mesečna produktivnost je manjša od dnevne, ker v njej niso upoštevani izostanki delavca zaradi dopusta, remontov, ipd. Letna produktivnost je najmanjša od vseh produktivnosti, saj je največkrat izračunana kot aritmetična sredina začetnih in zaključnih stanj v mesecih. Ko želimo opredeliti število zaposlenih, pridemo do dileme ali naj se upošteva vse zaposlene ali le tiste, ki so zaposleni v proizvodnji. Praviloma upoštevamo vse delavce v podjetju.

Produktivnost nam pove, kakšna je učinkovitost poslovanja. Večji kot je kazalnik, več poslovnih učinkov v povprečju ustvari delavec. Produktivnost se poveča, če se poveča količina poslovnih učinkov ali zmanjša število zaposlenih. Večja kot bo produktivnost, boljše podjetje gospodari.

## ***B) EKONOMIČNOST***

Kazalnik ekonomičnosti kot vložke upošteva potroške vseh produkcijskih faktorjev in ne le delovne sile, zato je širši od kazalnika produktivnosti. Pri opredeljevanju izložka pa kaže le-tega opredeliti vrednostno. Glede na povedano lahko osnovno enačbo kazalnika ekonomičnosti preoblikujemo v razmerje med prihodki in odhodki, kar je prikazano v formuli št. 2 (Pučko, Rozman, 1992, str. 278; Turk, 1993, str. 279; Rebernik, 1995, str. 188; Bošnjak, 1999, str. 18). Če količino poslovnih učinkov izrazimo s prihodki, pomeni, da upoštevamo ne le tistih, ki smo jih ustvarili, ampak poslovne učinke, ki smo jih prodali.

Formula št. 2: Kazalnik ekonomičnosti

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

Kazalnik ekonomičnosti nam pove koliko proizvodov ustvari enota vseh produkcijskih faktorjev. Čim večji je, uspešneje posluje podjetje. Ekonomičnost se poveča, če se povečajo prihodki ali zmanjšajo odhodki. Kadar je kazalnik večji od 1, pomeni, da podjetje posluje z dobičkom.

## ***C) RENTABILNOSTI IN DUPONTOVA FORMULA***

Rentabilnost poslovanja podjetja je moč izraziti s tremi kazalniki: donosnost sredstev (formula št. 3), dobičkonosnost sredstev (formula št. 4) in dobičkonosnost kapitala (formula št. 5). Kazalniki rentabilnosti nam lahko kažejo uspešnost poslovanja z vidika lastnikov, takrat za vložek vzamemo kapital. Da pa nam pokažejo uspešnost poslovanja z vidika podjetja, vzamemo za vložek sredstva podjetja.

Donosnost sredstev nam pove koliko enot dobička in amortizacije podjetje ustvari na 100 enot vloženih sredstev, kot je prikazano v formuli št. 3. Večji je kazalnik, večja je donosnost sredstev. Kazalnik se poveča, če se poveča dobiček ali znesek amortizacije, oziroma če se zmanjšajo sredstva.

Formula št. 3: Kazalnik donosnosti sredstev

$$\text{Donosnost sredstev} = \frac{\text{dobiček} + \text{amortizacija}}{\text{povprečna vrednost sredstev}}$$

Donosnost sredstev je pomemben kazalnik za najvišjo raven posloводства, saj pove, kako donosno posluje podjetje s svojimi sredstvi. Dobiček in amortizacija predstavljata neto denarni tok s katerim podjetje razpolaga. Ta informacija je pomembna predvsem pri odločanju o velikih investicijah.

Naslednji kazalnik, ki zanima posloводство, je dobičkonosnost sredstev. Kazalnik kaže, kako uspešno je bilo posloводство pri upravljanju sredstev, in sicer koliko čistega dobička oziroma čiste izgube je podjetje ugotovilo na vsakih 100 tolarjev obstoječih sredstev ne glede na to, kako so financirana (formula št. 4). Čim večja je vrednost tega kazalnika, tem uspešneje posluje podjetje (Kazalniki za leto 2000, 2000).

Formula št. 4: Kazalnik dobičkonosnosti sredstev

$$\text{Dobičkonosnost sredstev} = \frac{\text{dobiček}}{\text{povprečna vrednost sredstev}}$$

Kazalnik se poveča, če se poveča dobiček ob enakih sredstvih, ali če se ustvari enak dobiček z manjšimi sredstvi. Dobiček se poveča, če se povečajo prihodki ali zmanjšajo odhodki.

Dobičkonosnost kapitala je za lastnike najpomembnejši kazalnik uspešnosti poslovanja. Pove koliko enot dobička je podjetje ustvarilo na 100 enot vloženega kapitala (formula št. 5).

Formula št. 5: Kazalnik dobičkonosnosti kapitala

$$\text{Dobičkonosnost kapitala} = \frac{\text{čisti dobiček}}{\text{povprečna vrednost kapitala}}$$

Čim več dobička bo podjetje ustvarilo z enakim kapitalom, oziroma s čim manjšim kapitalom ustvarilo enak dobiček, tem večji bo kazalnik. Podjetje posluje uspešneje.

Z DuPontovo formulo pojasnimo povezavo med rentabilnostjo in ekonomičnostjo tako, da v osnovni enačbi rentabilnosti dobiček zapišemo kot razliko med prihodki in odhodki, nato pa števec in imenovalec množimo s prihodki. Postopek je prikazan v formuli št. 7 (kapital in sredstva vrednotimo po povprečni vrednosti).

#### Formula št. 6: Izpeljava DuPontove formule

$$\text{Rentabilnost kapitala} = \frac{\text{dobiček}}{\text{kapital}} * \frac{\text{prihodki}}{\text{prihodki}} = \frac{\text{prihodki}}{\text{kapital}} * \frac{\text{dobiček}}{\text{prihodki}}$$

ali

$$\text{Rentabilnost sredstev} = \frac{\text{dobiček}}{\text{sredstva}} * \frac{\text{prihodki}}{\text{prihodki}} = \frac{\text{prihodki}}{\text{sredstva}} * \frac{\text{dobiček}}{\text{prihodki}}$$

vemo :      dobiček = prihodki - odhodki

torej :       $\frac{\text{dobiček}}{\text{prihodki}} = \frac{\text{prihodki} - \text{odhodki}}{\text{prihodki}} = 1 - \frac{1}{\text{ekonomičnost}}$

in             $\frac{\text{prihodki}}{\text{kapital}} = \text{obračanje kapitala}$

oziroma :    $\frac{\text{prihodki}}{\text{sredstva}} = \text{obračanje sredstev}$

Prvi del DuPontove formule je enačba za ekonomičnost (Bošnjak, 1999, str. 16; Pučko, Rozman, 1992, str. 283-284) in nam kaže trošenje poslovnih dobrin, drugi del pa kaže vpliv vezave kapitala/sredstev na rentabilnost (obračanje kapitala, obračanje sredstev). S to formulo je dokazana implicitna povezava med rentabilnostjo, ekonomičnostjo in obračanjem kapitala/sredstev.

DuPontova formula nam torej pove, da bo delež dobička v prihodkih tem večji, čim večja bo ekonomičnost. Pove nam tudi, da bo rentabilnost tem večja, čim večja je hitrost obračanja sredstev oziroma kapitala (večji dobiček z istim kapitalom, enak dobiček z manj kapitala).

#### ***D) KAZALNIKI FINANČNEGA USTROJA***

Kazalnike finančnega ustroja razdelimo v tri sklope. Prvi sklop kazalnikov nam s pomočjo kazalnikov finančne varnosti in stopnje zadolženosti kaže kakšna je struktura virov financiranja. Drugi sklop nam s pomočjo koeficientov plačilne sposobnosti, tekoče plačilne sposobnosti in trenutne plačilne sposobnosti poda informacije o plačilni sposobnosti podjetja. Tretji sklop nam preko kazalnikov finančne stabilnosti, stopnje samofinanciranja in kreditne sposobnosti pokaže, kako finančno varno posluje podjetje.

##### a) STRUKTURA VIROV

Podjetje financira svoje poslovanje z lastnimi ali tujimi viri. Priporočeno je, da je razmerje med obema vrstama virov približno 1:1. Kolikšen del sredstev podjetje financira z lastnimi viri nam kaže kazalnik finančne varnosti, kolikšen del financira s tujimi viri pa kaže stopnja zadolženosti. Skupna vrednost obeh kazalnikov je 1.

## FINANČNA VARNOST

Lastnike zanima finančno tveganje v povezavi z donosnostjo. Večji delež sredstev je financiran s kapitalom, večja je vrednost tega kazalnika, manj je gospodarska družba finančno tvegana za upnike in več tveganja nosijo lastniki. Praviloma je donosnost kapitala višja, bolj ko je gospodarska družba finančno tvegana za upnike (nižja je vrednost tega kazalnika). Višja vrednost finančne varnosti pomeni večjo varnost naložb upnikov in stabilnost donosov lastnikov, vendar pa previsoka vrednost tega kazalnika lahko pomeni tudi neracionalno financiranje sredstev z dražjimi viri financiranja (Bošnjak, 1999, str. 33; Kazalniki za leto 2000, 2000).

Formula št. 7: Kazalnik finančne varnosti

$$\text{Finančna varnost} = \frac{\text{kapital}}{\text{obveznosti do virov sredstev}}$$

Kazalnik kaže lastniško financiranje vseh sredstev podjetja, izračun je prikazan v formuli št. 7. Če je vrednost kazalnika večja od 0,5 pomeni, da je podjetje finančno varno, saj več kot polovico svojih sredstev financira z lastnim kapitalom. Kazalnik lahko povečamo, če povečamo kapital oziroma zmanjšamo obveznosti do virov sredstev.

## STOPNJA ZADOLŽENOSTI

Ta kazalnik kaže dolžniško financiranje vseh sredstev gospodarske družbe. Za presojo tega kazalnika veljajo enaka pojasnila kot pri kazalniku finančne varnosti. Izračun je prikazan v formuli št. 8. Ko je vrednost kazalnika 0,5, se podjetje financira z lastnimi in tujimi viri v enakem razmerju.

Formula št. 8: Kazalnik stopnje zadolženosti

$$\text{Stopnja zadolženosti} = \frac{\text{dolg}}{\text{obveznosti do virov sredstev}}$$

Večji je kazalnik, več poslovanja podjetje financira s tujimi viri. Delež dolgov v vseh obveznostih do virov sredstev je torej večji.

## b) PLAČILNA SPOSOBNOST

Plačilno sposobnost gospodarske družbe zelo grobo odraža primerjava vnovčenja sredstev z zapadlostjo obveznosti do virov financiranja sredstev (Rozman, 1995, str. 93).

### KOEFICIENT PLAČILNE SPOSOBNOSTI

Ta kazalnik kaže financiranje kratkoročnih sredstev iz kratkoročnih obveznosti do virov sredstev (formula št. 9). Kot kratkoročna sredstva so upoštevane zaloge, kratkoročne terjatve iz poslovanja, kratkoročne finančne naložbe in denarna sredstva.

Formula št. 9: Kazalnik plačilne sposobnosti

$$\text{Plačilna sposobnost} = \frac{\text{kratkoročna sredstva}}{\text{kratkoročne obveznosti}}$$

Ko je vrednost kazalnika 1, ima podjetje kratkoročna sredstva v celoti financirana s kratkoročnimi obveznostmi do virov sredstev. Če je vrednost kazalnika večja od 1, podjetje kratkoročna sredstva financira tudi dolgoročno. Čim večja je vrednost tega kazalnika (po teoriji 2 ali več), ugodnejša naj bi bila plačilna sposobnost gospodarske družbe (Kazalniki za leto 2000, 2000). Kazalnik lahko povečamo, če povečamo kratkoročna sredstva ali zmanjšamo kratkoročne obveznosti.

### KOEFICIENT TEKOČE PLAČILNE SPOSOBNOSTI

Ta kazalnik kaže, kako podjetje financira zaloge in druga kratkoročna sredstva - ali s kratkoročnimi obveznostmi ali tudi dolgoročno (formula št. 10). Zaloge so najmanj likvidna oblika kratkoročnih sredstev in v primeru likvidacije oziroma stečaja jih je najtežje vnovčiti. Zato je ta kazalnik pomembno merilo sposobnosti podjetja za poravnavo kratkoročnih obveznosti brez poseganja v zaloge.

Formula št. 10: Kazalnik tekoče plačilne sposobnosti

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

Ko je vrednost tega kazalnika 1 (praviloma naj bi tudi bila), podjetje vse zaloge financira dolgoročno. Če je vrednost tega kazalnika večja od 1, pa poleg zalog dolgoročno financira tudi druga kratkoročna sredstva. Kazalnik lahko povečamo, če povečamo celotna kratkoročna sredstva ali zmanjšamo zaloge oziroma zmanjšamo kratkoročne obveznosti.

### KOEFICIENT TRENUTNE PLAČILNE SPOSOBNOSTI

Trenutna plačilna sposobnost nam pove, kako likvidno je podjetje na zelo kratek rok. Izražena je kot razmerje med vsoto denarja in kratkoročnih likvidnostnih vrednostnih papirjev in vsemi kratkoročnimi obveznostmi. Denar in kratkoročni vrednostni papirji so najlikvidnejša sredstva

podjetja. Kazalnik nam pove, kako hitro je podjetje sposobno poravnati zapadle kratkoročne obveznosti.

Formula št. 11: Trenutna plačilna sposobnost

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

Kazalnik lahko povečamo, če povečamo ali denar ali kratkoročne vrednostne papirje, oziroma zmanjšamo kratkoročne obveznosti.

### c) FINANČNA STABILNOST

Finančna stabilnost pove, ali lahko finančni položaj podjetja prenese negativne vplive, ne da bi se pri tem porušilo finančno ravnotežje (Bergant, 1993, str. 111-112). Če je podjetje dolgoročno finančno stabilno, pomeni, da je v finančnem ravnotežju, kar mora biti cilj vsakega podjetja (Bošnjak, 1999, str. 34-35).

### FINANČNA STABILNOST

Kazalnik je razmerje med vsoto kapitala in dolgoročnih obveznosti iz financiranja in poslovanja ter vsoto stalnih sredstev in dolgoročnih terjatev iz poslovanja, kot prikazuje formula št. 12. Dolgoročna sredstva se praviloma morajo financirati z dolgoročnimi viri.

Formula št. 12: Kazalnik finančne stabilnosti

$$\text{Finančna stabilnost} = \frac{\text{dolgoročne obveznosti iz financiranja in poslovanja} + \text{kapital}}{\text{stalna sredstva} + \text{dolgoročne terjatve iz poslovanja}}$$

Kazalnik lahko povečamo, če povečamo dolgoročne obveznosti iz financiranja ali iz poslovanja ali povečamo kapital, oziroma če zmanjšamo stalna sredstva ali dolgoročne terjatve iz poslovanja.

### STOPNJA SAMOFINANCIRANJA

Stopnja samofinanciranja je razmerje med trajnim kapitalom in stalnimi sredstvi (formula št. 13). Kazalnik nam pokaže sposobnost podjetja, da svoje poslovanje financira z lastnimi sredstvi. Mejna vrednost kazalnika je okoli 1.

Formula št. 13: Kazalnik stopnje samofinanciranja

$$\text{Stopnja samofinanciranja} = \frac{\text{kapital}}{\text{stalna sredstva}}$$

Kazalnik lahko povečamo, če povečamo kapital ali zmanjšamo stalna sredstva.

### KREDITNA SPOSOBNOST

Kazalnik nam pove kakšna je kreditna sposobnost podjetja. Priporočljivo je, da so vsaj stalna sredstva financirana z dolgoročnimi viri, takrat je kazalnik večji od 1. Podjetje je takrat sposobno vračati svoje kredite, sicer pa za kreditodajalca odobritev kredita predstavlja veliko tveganje.

Formula št. 14: Kazalnik kreditne sposobnosti

$$\text{Kreditna sposobnost} = \frac{\text{kapital} + \text{dolgoročne rezervacije} + \text{dolgoročne obveznosti}}{\text{stalna sredstva}}$$

Povečanje vrednosti kapitala, dolgoročnih rezervacij in dolgoročnih obveznosti vpliva na povečanje kreditne sposobnosti. Isti vpliv na kazalnik ima tudi zmanjšanje vrednosti stalnih sredstev.

#### **1.2.1.2. KAKOVOSTNI KAZALNIKI USPEŠNOSTI POSLOVANJA**

Kakovostni kazalniki nam pomagajo odkriti vzroke za vrednosti vrednostnih kazalnikov. Različni avtorji navajajo različne pristope in različne kazalnike. V tem diplomskem delu se bom oprla na dela Kaplana in Nortona ter na njun pristop k analizi kakovostnih kazalnikov. Te kazalnike bom razdelila na kazalnike z vidika kupcev, na kazalnike z vidika notranjih procesov in na kazalnike z vidika rasti in učenja.

#### ***POMEN KAKOVOSTNIH KAZALNIKOV USPEŠNOSTI POSLOVANJA***

Cilj poslovanja podjetja je s stališča lastnikov ustvarjanje dobička, kar pa je zaradi globalizacije trgov in močne konkurence vedno težje. Podjetje mora določiti svojo vizijo in poslanstvo, oziroma želeno podobo, ki naj bi jo imelo v prihodnosti (Pučko, 1999, str. 173-175). Na podlagi tega podjetje določi strategijo oziroma pot, s katero se bo uresničevalo poslanstvo podjetja, in strateške cilje, ki so nefinančne narave. Vrednostni kazalniki nam povejo, ali je strategija izbrana pravilno, vendar pa nam ne dajo nobene informacije o aktivnostih in dejavnikih, ki so ključni za doseganje strateških ciljev. Zato nujno potrebujemo kakovostne kazalnike, ki nam zagotovijo tovrstne informacije.

Pri analizi uspešnosti poslovanja je priporočljivo uporabljati splet vrednostnih in kakovostnih kazalnikov, oziroma "balanced score-card" (Norton, Kaplan, 2000, str. 14), kar lahko v



slovenščino prevedemo kot uravnotežen izkaz za presojanje uspešnosti poslovanja (Rejc, 1996, str. 36; Cipot, 2002, str. 62). V stroki se je uveljavilo prepričanje, da je potrebno uspešnost poslovanja presojati celovito, da dobimo celovit vpogled v poslovanje, ki nam pomaga odkriti slabosti procesov v podjetju in jih odpraviti (Tekavčič, 2001, str. 54). Uravnotežen izkaz omogoča nam to omogoča.

Spletu vrednostnih kazalnikov, ki jih bomo obravnavali pri presoji uspešnosti poslovanja, bomo dodali še tri kakovostne vidike: vidik kupcev, vidik notranjih procesov, vidik učenja in rasti podjetja (Kaplan, Norton, 2000, str. 36-41). Da bi ustrezno razložili uspešnost poslovanja, je potrebno poleg vrednostnih kazalnikov nujno analizirati še zunanje (vidik kupcev) in notranje okolje (vidik notranjih procesov ter vidik učenja in rasti). Potrebno se je torej vprašati, kako naše podjetje vrednotijo kupci, v čem se moramo odlikovati z vidika notranjih procesov in ali smo vedno boljši. Podjetje opredeli ustrezne kazalnike glede na cilje posameznega vidika. Vrednostni in kakovostni vidiki so torej med seboj povezani, prilagojeni viziji podjetja, strategiji podjetja, tehnologiji in organizacijski kulturi, in kot taki predstavljajo dobro orodje za celovito presojanje uspešnosti poslovanja.

### ***OPREDELITVE KLJUČNIH KAKOVOSTNIH KAZALNIKOV USPEŠNOSTI POSLOVANJA***

Kakovostne kazalnike uspešnosti bom razdelila v tri skupine: z vidika kupcev, z vidika notranjih procesov ter z vidika učenja in rasti. Razložila bom vsako skupino posebej in navedla možne kazalnike.

#### ***a) VIDIK KUPCEV***

Podjetje opredeli zanj zanimive skupine kupcev in tržne segmente. Izbrani segmenti predstavljajo vir prihodkov podjetja in vplivajo na finančno uspešnost poslovanja. Kupci so za obstoj podjetja ključnega pomena. Podjetje mora pogled kupcev na nakup z vidika vrednosti, ki jim jo nudi proizvod oziroma storitev, ter kako so kupci z izdelčnim spletom zadovoljni. Za podjetje je nujno, da pridobi informacije, na kakšen način je moč še povečati zadovoljstvo kupcev in zadovoljiti še več njihovih potreb. Večanje tržnega deleža, pridobivanje novih in ohranjanje starih kupcev so splošno sprejeti strateški cilji vsakega podjetja. Z vidika kupca pa so pomembne lastnosti proizvoda, odnos s strankami, ugled podjetja, hitra in pravočasna dobava ter cena proizvoda (Norton, Kaplan, 2000, str. 37-100).

Določimo lahko tri sklope kazalnikov, ki se nanašajo na čas, kakovost in ceno proizvoda. Za kupca in za ohranjanje dobrih odnosov s kupcem je pomembna zanesljivost in pravočasnost dobav. Čas postaja vse pomembnejše konkurenčno orožje, zato lahko s krajšanjem dobavnih rokov povečujemo zadovoljstvo kupcev. V osemdesetih letih dvajsetega stoletja so kakovostni proizvodi predstavljali konkurenčno prednost podjetja, kar pa danes za kupca pomeni nujen pogoj za odločitev za nakup. Za kupca ni pomembna le cena proizvoda, temveč celotni stroški

nakupa. Dobavitelji z najnižjo ceno lahko z dobavami zamujajo ali imajo velik delež nekakovostnih proizvodov ali pa pogojujejo najnižjo ceno s precejšno količino, kar za kupca predstavlja (če gre na primer za proizvodno podjetje) višje stroške skladiščenja in zalog (Norton, Kaplan, 2000, str. 37-100).

Možni kazalniki z vidika kupcev so: delež stalnih kupcev v celotnem številu kupcev, razmerje med dejanskimi novimi kupci in potencialnimi novimi kupci, delež prodaje, ki je posledica priporočil sedanjih kupcev, obseg prodaje novim kupcem, delež kupcev, ki ponovno kupi izdelek in delež izgubljenih kupcev glede na preteklo leto. Našteti in podobni kazalniki nam povejo kakšno je podjetje v očeh kupcev (Rejc, 1999, str. 94).

#### b) VIDIK NOTRANJIH PROCESOV

Vidik notranjih procesov se osredotoča na ključne procese za doseganje ciljev delničarjev in poslovanja s kupci. Notranji procesi podjetja se začnejo pri opredelitvi potreb kupca in končajo pri zadovoljitvi teh potreb. Razdelimo jih lahko v tri osnovne sklope: v proces inovacij, operativni proces in proces poprodajnih storitev (Norton, Kaplan, 2000, str. 105). Ti procesi ustvarjajo vrednost in dosegajo finančne rezultate, ki se posledično izrazijo v vrednostnih kazalnikih. Kazalniki niso več standardni finančni kazalniki računovodstva, temveč se oblikujejo novi kakovostni kazalniki, ki merijo uspešnost teh ključnih notranjih procesov.

Proces inovacij je odločilen notranji proces, čeprav ga veliko podjetij pojmuje le kot podpornega. Če je podjetje uspešno, učinkovito in pravočasno v procesu inovacij, lažje dosega visoke dobičke, saj (vsaj za kratek čas) z inovacijo prehiti konkurenta na tržišču. Operativni proces vključuje vse procese od prejemanja naročila do končne dobave proizvoda. Podjetje se mora v sklopu operativnega procesa osredotočiti predvsem na dobavne roke, ki naj bodo krajši, in na posebne lastnosti proizvodov, ki prepričajo kupce. Proces poprodajnih storitev zajema obdelavo plačil, izdajanje jamstev, opravljanje servisnih storitev, sprejemanje reklamacij popraviljanje napak. Priporočljivo je, da podjetje izmeri hitrost odziva na napake in čas odprave napak (Norton, Kaplan, 2000, str. 101-134).

Kazalniki, ki nam povedo, kako uspešno posluje podjetje z vidika notranjih procesov, so: število in čas trajanja zastojev v proizvodnji, delež izmeta v vseh izdelkih, stroški reklamacij, stroški urejanja pritožb, stroški izgubljene prodaje zaradi nekakovostnih proizvodov, odstotek zmanjševanja prostora za zaloge, število zaporednih dni brez nesreče, število izgubljenih delovnih dni zaradi nesreč in drugi (Rejc, 1999, str. 110-111).

#### c) VIDIK UČENJA IN RASTI

Rezultati nenehne nadgradnje sposobnosti ljudi, sistemov in organizacijskih procesov se začnejo kazati z zamikom, kar moramo upoštevati pri računanju računovodskih kazalnikov. Izobraževanje kadrov je prikazano kot investicija v zaposlene, kar na kratek rok zmanjšuje

vrednostne kazalnike. V primeru zmanjšanja teh investicij bi podjetje dosegalo večje kratkoročne dobičke, vendar bi na dolgi rok izgubilo precej več kot bi kratkoročno pridobilo. Pomembno je, da se podjetje zaveda, da vlaganja v prihodnost terjajo tovrstne investicije. Podjetje lahko dosega dolgoročno rast le z nenehnim učenjem in prilagajanjem. Okolje podjetja se nenehno spreminja in podjetje se mora na spremembe odzivati.

Potrebno je poznati sposobnosti zaposlenih in njihovo motivacijo ter zagotoviti večje sodelovanje med oddelki. Potrebno je poznati tudi zmogljivosti informacijskih sistemov v podjetju in jih kontinuirano izboljševati. Nujno je tudi spodbujanje raziskovalno razvojne službe v podjetju (Norton, Kaplan, 2000, str. 135-156).

Podjetja so prisiljena uvajati nenehne izboljšave v proizvodnih procesih in proizvodih samih, saj si le tako lahko zagotovijo obstoj. Z nenehnim učenjem zaposlenih lahko podjetje ustvari večjo vrednost za stranke in z izboljšano operativno učinkovitostjo bo lahko vstopalo na nove trge, povečevalo prihodke in raslo (Pučko, 1998, str. 53-68; Upravljanje človeškega kapitala podjetij, 2002; Razlika med uspešnimi in neuspešnimi podjetji so...ljudje, 2000).

V sklopu kazalnikov z vidika učenja in rasti lahko navajamo tudi: strukturo zaposlenih po kvalificiranosti, strukturo zaposlenih po izobrazbi, dodano vrednost na zaposlenega, število predlogov izboljšav na zaposlenega, krivulja dvakratnega povečanja, povprečno število ur izobraževanja, ki so ga deležni vsako leto zaposleni, odstotek prodaje novih proizvodov v celotni prodaji, število dejansko lansiranih proizvodov v primerjavi s konkurenti, število dejanskih vstopov na nove trge, ipd. (Rejc, 1999, str. 109-110).

### ***1.2.2. DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA KAZALNIKE USPEŠNOSTI POSLOVANJA***

Dejavniki so vzvodi, s katerimi izboljšujemo namen poslovanja. Z razvojem kazalnikov se je večalo tudi število dejavnikov, ki nanje vplivajo. Preko vplivanja na dejavnike vplivamo na uspešnost poslovanja. Dejavniki uspešnosti omogočajo podjetju uspešno poslovanje.

#### **1.2.2.1. DEJAVNIKI VREDNOSTNIH KAZALNIKOV USPEŠNOSTI**

Dejavnike kazalnika produktivnosti razvrstimo v štiri sklope. Prvi in najpomembnejši je sklop tehnično-tehnoloških dejavnikov, saj lahko precejšen delež rasti produktivnosti pripišemo prav njemu. Sem uvrščamo tehnično delitev dela, raven tehnične opremljenosti in tehnološki proces proizvodnje, posebnosti proizvoda, delovnih razmer, ipd. Sledi sklop organizacijskih dejavnikov, ki se nanašajo na organizacijo v tehničnem smislu, kjer gre za odnose med stvarmi, procesi in delavci. V ta sklop dejavnikov uvrščamo izkoriščenost zmogljivosti, delovnega časa in prostora, standardizacijo in tipizacijo, specializacijo, kooperacijo, ipd. Sledi sklop človeških dejavnikov, ki zajema strokovno usposobljenost delavcev in motiviranost zaposlenih. Nenazadnje pa so tu še dejavniki okolja, katere razdelimo na naravne in družbene. Pri prvih govorimo o naravnih pogojih, vendar se njihov vpliv relativno zmanjšuje. Sem uvrščamo značilnosti podnebja, reliefa,

razpoložljivost surovin, ipd. Pri družbenih dejavnikih pa gre za vplive družbe na podjetje. V to skupino dejavnikov prištevamo razne prepovedi (prepoved uvoza, izvoza), subvencije, zahteve javnosti, ipd. V konkretnem podjetju moramo ugotoviti kateri od teh dejavnikov so ključni za produktivnost, oziroma na katere od njih se da v veliki meri vplivati z namenom povečanja produktivnosti.

Med dejavnike, ki vplivajo na ekonomičnost, prištevamo poleg vseh dejavnikov produktivnosti še tri dodatne sklope. Prvi je sklop potroškov. Manjši bodo potroški, manjši bodo stroški, večja bo ekonomičnost, pri čemer so manjši potroški posledica boljše tehnologije, izkoristka zmogljivosti, varčevanja ipd. Ti dejavniki so tesno povezani z organizacijskimi in človeškimi dejavniki. Drug sklop so nabavne cene. Na višino nabavne cene vpliva pogajalska moč dobaviteljev, oddaljenost dobaviteljev ter redkost surovin in materialov. Uporabljamo relativno cenejše produkcijske faktorje. Pomembni so tudi program proizvodov, količina, struktura ter prodajna cena. Na višino cen, predvsem nabavnih, podjetje praviloma nima velikega vpliva, zato ekonomičnost povečuje predvsem na račun zniževanja potroškov. Pri analizi kazalnikov ekonomičnosti moramo zatorej ugotoviti, katere stroške lahko znižamo in kako.

Ker obstaja povezanost med produktivnostjo in ekonomičnostjo, ter ekonomičnostjo in rentabilnostjo, vplivajo na rentabilnost isti dejavniki kot na ekonomičnost. Dodatni dejavniki rentabilnosti pa so povezani s hitrostjo obračanja kapitala in sredstev, sem uvrščamo proizvodno tehnologijo, delež stalnih sredstev med vsemi sredstvi, vrsto proizvodov itd.

#### **1.2.2.2. DEJAVNIKI KAKOVOSTNIH KAZALNIKOV USPEŠNOSTI**

Na velikost kakovostnih kazalnikov vplivajo tako imenovani kritični dejavniki uspešnosti oziroma ključne aktivnosti, ki jih moramo nujno upoštevati za čim uspešnejše poslovanje. Razvrstimo jih lahko v več sklopov: to so strategija podjetja, tehnologija, organizacijska kultura in drugi dejavniki (Rejc, 1999, str. 84). Predstavila bom, kakšni naj bi bili dejavniki, da bi bili kakovostni kazalniki čim boljši.

Prvi sklop je kakovost in izvedbena sposobnost strategije podjetja. Sledi mu inovacijska sposobnost organizacije in privlačnost zaposlitve za ključne kadre. Razvojna vizija podjetja mora biti jasna, management naj podpira uvajanje novih znanj, postopkov in tehnologij v proizvodnjo, hkrati pa naj spodbuja delavce, da sami ustvarijo nove vrednosti (Strmčnik, 2002, str. 104-106). Vsi izdelki so namenjeni kupcu, ki mora najmanj ohraniti, če že ne povečati stopnje zadovoljstva. Organizacija samega podjetja naj bo čimbolj prilagodljiva, omogoča naj največje možno izkoriščanje kreativnosti ljudi, kar bo preko večje učinkovitosti pripomoglo k doseganju večje uspešnosti. Tehnologija mora biti na ustrezni ravni, podjetje pa naj teži k uvajanju novejših strojev, ki bodo skrajševali čas izdelave in bodo imeli manjši odstotek izmeta. V podjetju je potrebno skrbeti za konstantno izobraževanje ter uporabo novih znanj v proizvodnem procesu.

Podjetje lahko dejavnike kakovostnih kazalnikov obdela, glede na to, kako vplivajo na posamezen vidik. Pri vidiku kupcev naj se vpraša, kaj kupcu proizvod nudi in katere značilnosti proizvoda najbolj vplivajo na kupčevo zadovoljstvo. Dejavniki uspešnosti z vidika kupca so torej čas, kakovost proizvodov, celovitost storitev in stroške (Rejc, 1996, str. 27). Gre za najpomembnejše elemente pri odločanju kupca za nakup proizvoda. Pomembno je tudi koliko časa preteče od naročila do dobave proizvoda. Na kupčevo zadovoljstvo vpliva kakovost proizvoda, ki je v razmerah globalne konkurence nujen pogoj. Vpliv stroškov nakupa na kupčevo zadovoljstvo je jasen, v primerjavi s kakovostjo naj bi bili ti v razumnih mejah oziroma čim manjši. Za kupca je pomembno kakšna je ponudba in kakšen je odnos podjetja do kupca. Podjetja se velikokrat premalo zavedajo, kako celovitost storitev vpliva na kupčevo zadovoljstvo.

Z vidika notranjih procesov so ključni dejavniki uspeha čas, kakovost, stroški, zaloge, produktivnost in človeški viri (Rejc, 1996, str. 30). Čas izdelave proizvoda se v velikih primerih lahko skrajša, zato je potrebno iskati načine in mesta v proizvodnem ciklu, ki to omogočajo. Konstantno izboljševanje kakovosti proizvodov je nujno potrebno za obstoj na trgu. Z izdelavo kakovostnejših proizvodov so sprva povezani stroški, vendar so nujni za dolgoročni obstoj podjetja. Podjetje mora natančneje načrtovati proizvodnjo glede na oceno prodaje, saj se tako izogne nepotrebnim stroškom zalog. Večanje produktivnosti pa ima takojšen pozitiven vpliv na rentabilnost poslovanja. Zaposlene v podjetju lahko pripišemo tudi med dejavnike uspešnosti z vidika rasti in učenja.

Podjetja morajo biti sposobna ponujati vedno nove ali vsaj izboljšane proizvode, kar jim omogoča obstoj in rast (Pučko, 1998, str. 51-68). Vse to pa je moč doseči le z znanjem. Človeški viri igrajo ključno vlogo. Zaposleni morajo biti čim bolj sposobni in pripravljeni učiti se ter pridobljeno znanje vnašati v proizvodni proces. Pri tem postane ključni dejavnik motivacija.

### ***1.2.3. PREGLED UPORABE KAZALNIKOV PRI PRESOJANJU USPEŠNOSTI POSLOVANJA***

V okviru vrednostnih kazalnikov bom analizirala kazalnike rentabilnosti (donosnost sredstev, dobičkonosnost sredstev ter obračanje sredstev in donosnost kapitala, dobičkonosnost kapitala ter obračanje kapitala), kazalnike ekonomičnosti (celotna ekonomičnost in poslovna ekonomičnost), kazalnik produktivnosti in kazalnike financiranja.

Kazalnike finančnega ustroja bom razdelila v sklop kazalnikov obsega in strukture virov financiranja (finančna varnost in stopnja zadolženosti), sklop kazalnikov plačilne sposobnosti (koeficient plačilne sposobnosti, koeficient tekoče plačilne sposobnosti in koeficient trenutne plačilne sposobnosti) in sklop kazalnikov finančne stabilnosti (finančna stabilnost, stopnja samofinanciranja in kreditna sposobnost).

Tabela 2: Sistematični pregled kazalnikov uspešnosti poslovanja

CELOVIT SISTEM KAZALNIKOV USPEŠNOSTI POSLOVANJA	
VREDNOSTNI KAZALNIKI	
<i>RENTABILNOST</i>	Donosnost sredstev Dobičkonosnost sredstev / kapitala Koefficient obračanja sredstev / kapitala
<i>EKONOMIČNOST</i>	Celotna ekonomičnost Poslovna ekonomičnost
<i>PRODUKTIVNOST</i>	Prihodki na zaposlenega
<i>KAZALNIKI FINANČNEGA USTROJA</i>	Finančna varnost, stopnja zadolženosti Plačilna sposobnost, tekoča plačilna sposobnost, trenutna plačilna sposobnost Finančna stabilnost, stopnja samofinanciranja, kreditna sposobnost
KAKOVOSTNI KAZALNIKI	
<i>VIDIK KUPCEV</i>	Delež stalnih kupcev v celotnem številu kupcev, razmerje med dejanskimi novimi kupi in potencialnimi novimi kupci, delež prodaje, ki je posledica priporočil sedanjih kupcev, obseg prodaje novim kupcem, delež kupcev, ki ponovno kupi izdelek, delež izgubljenih kupcev glede na preteklo leto, kupčev strošek na kilogram izdelka, delež pravočasnih dobav v vseh dobavah, delež reklamacij v vseh dobavah
<i>VIDIK NOTRANJIH PROCESOV</i>	Število in čas trajanja zastojev v proizvodnji, delež izmeta v vseh izdelkih, stroški reklamacij, stroški urejanja pritožb, stroški izgubljene prodaje zaradi nekakovostnih proizvodov, odstotek zmanjševanja prostora za zaloge, število zaporednih dni brez nesreče, število izgubljenih delovnih dni zaradi nesreč, delež presežnih izdelavnih ur v vseh urah, povprečni stroški na proizvodno uro
<i>VIDIK UČENJA IN RASTI</i>	Struktura zaposlenih po kvalificiranosti, struktura zaposlenih po izobrazbi, dodana vrednost na zaposlenega, število predlogov izboljšav na zaposlenega, povprečno število ur izobraževanja, ki so ga deležni vsako leto zaposleni, odstotek prodaje novih proizvodov v celotni prodaji, število dejansko lansiranih proizvodov v primerjavi s konkurenti, število dejanskih vstopov na nove trge, delež novih kupcev, neto investicije

Vir: Turk, 1993, str. 273-289; Rozman, Pučko, 1992, str. 256-289; Bošnjak, 1999, str. 16-36; SRS 29; Rejc, 1999, str. 94-111.

V tabeli 2 sem navedla tudi možne kakovostne kazalnike po posameznih vidikih. Katere bo podjetje izbralo za presojanje uspešnosti, je odvisno od samih ciljev in strategije podjetja. Priporočljivo je, da jih ni več kot petindvajset, ker sicer analiza izgubi na preglednosti (Rejc, 1999, str. 84).

## 2. ZGODOVINSKI PREGLED IN PREDSTAVITEV POSLOVANJA PODJETJA KOVINSKA BLED, d.d.

### 2.1. KRATKA ZGODOVINA PODJETJA KOVINSKA BLED, d.d.

Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1948. Proti koncu osemdesetih se je v podjetju začel proces intenzivnejšega posodabljanja z investicijskimi vlaganji v osnovna sredstva in delovno silo. Na začetku devetdesetih je podjetje začelo izvažati svoje izdelke, izvozno se je usmerilo predvsem

na tržišče Avstrije in Nemčije, kamor danes izvozi 60% vseh izdelkov. Od leta 1990 konstantno izboljšuje, posodablja in širi svoj strojni park z vsakoletnimi investicijami v delovne stroje. Leta 1994 se je podjetje lastninsko preoblikovalo iz delovne organizacije v delniško družbo. Sledile so kadrovske spremembe. Najprej so zmanjšali število režijskih delavcev, leta 1998 pa so uvedli sistem leasinga kadrov, kar pomeni, da podjetje najame delovno silo kadar se obseg naročil poveča. Izkušnje so pokazale, da so se s tem izoblikovali dolgoročni odnosi, tako, da za večino del podjetje najema iste ljudi že dve leti.

## 2.2. PROIZVODNI IN PRODAJNI PROGRAM

Predmet poslovanja Kovinske Bled, d.d. je izdelava kovinskih izdelkov. Proizvodnja je izključno naročniška, vezana na izdelavo enega izdelka (ali v manjših količinah) za znanega kupca, praviloma po dokumentaciji kupca. Izdelki se od naročila do naročila spreminjajo. Naročila so vezana na zelo kratke dobavne roke, saj se trg odloča za nabavo pretežno na osnovi trenutnih razmer, potreb in finančnih možnosti.

Celotni proizvodni program Kovinske Bled, d.d. lahko razdelimo v tri segmente: znani program za znane kupce, neznan program za znane kupce in neznan program za nove kupce, kot je prikazano v tabeli 3.

Tabela 3: *Matrika kupec-program*

<i>Kupec</i>	Znan	Nov
<i>Program</i>		
Znan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Znan kupec</li> <li>• Znan program</li> <li>• 50% letne proizvodnje</li> </ul>	Ta segment ne obstaja
Nov	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Znan kupec</li> <li>• Nov program</li> <li>• 35% letne proizvodnje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nov kupec</li> <li>• Nov program</li> <li>• 15% letne proizvodnje</li> </ul>

Vir: Interni podatki Kovinske Bled, d.d., 2000

Podjetje izdeluje kovinske zvarjence po naročilu kupcev. Nekateri zvarjenci se izdelujejo v majhnih do srednje velikih serijah vsako leto, to je znan program za znane kupce. V glavnem gre za ogrodja, ki se naprej vgradijo v določene stroje. Znani kupci naročajo tudi specifične zvarjence, ki jih potrebujejo le enkrat. To so posamična naročila, s popolnoma novo tehnično dokumentacijo, oziroma segment neznan program - znan kupec. Podjetje lahko naredi nove izdelke po naročilu novih kupcev, ne proizvaja pa izdelkov, za katere kupcev nima. Kupci so v glavnem podjetja, ki proizvajajo stroje za katerokoli predelovalno industrijo, delno tudi za gradbeno industrijo.

V tabeli 3 je prikazano kolikšen delež letne proizvodnje okvirno zavzema posamezni segment. Deleži po letih nihajo, vendar je prisotna težnja k povečanju segmenta znan program za znane

kupce, saj le ta zagotavlja najbolj zanesljivo načrtovanje proizvodnje in izkoriščenost zmogljivosti. Zaradi večje stopnje osvojenosti proizvodnega programa, se znižuje čas izdelave in povečuje kvaliteta izdelka.

### **2.3. ORGANIZACIJA IN ZAPOSLENI**

Kovinska Bled, d.d. je po kriterijih ZGD malo podjetje s štiridesetimi zaposlenimi. Po standardni klasifikaciji se podjetje uvršča v skupino DJ-28.750 – proizvodnja drugih kovinskih izdelkov.

Proizvodnja je delovno intenzivna. Proizvodne procese podpira večinoma univerzalna strojna oprema. Podjetje stremi k nabavi take opreme in k izboljševanju tistih proizvodnih operacij, ki pokrivajo proizvodnjo za vse tri tržne segmente.

Organizacija je prilagojena velikosti podjetja in proizvodnemu programu. Vse povezave med posameznimi poslovnimi funkcijami so direktne.

Podjetje ima poslovno-funkcijsko organizacijsko obliko, ki je značilna za skoraj vsa mala do srednje velika podjetja, prav zaradi svoje preglednosti. Za Kovinsko Bled, d.d. je zaradi naročniškega tipa proizvodnje značilna nizka formalizacija (pravil in postopkov, ki usmerjajo delovanje zaposlenih, ni veliko) in nizka kompleksnost organizacijske strukture, saj je podjetje locirano na eni lokaciji, število ravni je nizko in prav tako število oddelkov. Hierarhija avtoritete je plitva, centralizacija pa visoka, saj večino odločitev sprejme direktor. Gre za organizacijski tip organizacije.

Kadrovska struktura je trinivojska. Prvi nivo predstavlja manager, na drugem nivoju so oddelki prodaje, računovodstva, nabave, priprave proizvodnje ter skladišče. Vsi oddelki na drugem nivoju razen računovodstva in skladišča so locirani v enem prostoru, kar omogoča nemoten pretok informacij med njimi. Vodji delavnice so podrejeni vsi proizvodni delavci, ki pa so grupirani v skupine glede na proizvodne operacije, ki jih izvajajo. Proizvodni delavci predstavljajo tretji nivo kadrovske strukture.

V povprečju je v podjetju zaposlenih 45 ljudi. Od tega je 50% redno zaposlenih, 30% zaposlenih je samostojnih podjetnikov, 20% pa je delavcev na leasing. Število zaposlenih niha glede na število in velikost naročil. Kadrovska in kvalifikacijska struktura sta prilagojeni proizvodnemu programu. Večina zaposlenih je kvalificiranih delavcev, ki morajo znati po načrtih izdelati proizvod. Visoko ali višješolsko izobrazbo ima 9% zaposlenih. Profesionalizacija v podjetju je srednja do visoka, saj je za tovrstno proizvodnjo potrebna formalna izobrazba, predvsem pa kontinuirano izpopolnjevanje.



## **2.4. CILJI IN STRATEGIJA PODJETJA KOVINSKA BLED, d.d.**

Dolgoročni cilj podjetja je povečati obseg prodajnega segmenta znan proizvodni program -znan kupec ter povečati odstotek izvoza, saj le izvoz omogoča večje ustvarjanje dodane vrednosti. Ta dva cilja namerava podjetje doseči z izboljšanjem kvalitete svojih storitev oziroma izdelkov ter z intenzivnejšim trženjem predvsem na nemškem trgu. Kovinska Bled, d.d. se je odločila za strategijo rasti, saj ima na voljo neizkoriščen delovni prostor in delovno silo. V okviru te celovite strategije se je odločila za strategijo obdelave trga ter za strategijo razvoja proizvoda. Pri strategiji obdelave trga bo podjetje razvijalo tržni segment znan izdelek - znan kupec s povečevanjem kakovosti, krajšim izdelavnim časom in posledično krajšimi dobavnimi roki. S strategijo razvoja proizvoda pa bo skušalo znanim kupcem ponuditi nov ali izpopolnjen izdelek.

Proizvodnja je popolnoma odvisna od naročil, kar ne zagotavlja enakomerne zasedenosti proizvodnih zmogljivosti, zato v podjetju ključno vlogo pridobiva trženje. Posledica nihanja naročil je nihanje števila zaposlenih, delovnih izmen in nenazadnje tudi poslovnega izida predvsem po mesecih. Predvidevanje je oteženo, saj se naslanja le na orientacijske napovedi znanih kupcev in pretekle izkušnje.

## **3. KOVINSKOPREDELOVALNA INDUSTRIJA V SLOVENIJI IN PRESOJA PRIVLAČNOSTI PANOGE**

### **3.1. GLOBALNO OKOLJE KOVINSKE INDUSTRIJE**

Na globalnem trgu zasledimo tri značilnosti, ki vplivajo na kovinsko industrijo. Globalno industrijsko okolje se ravna po smernicah Svetovne trgovinske organizacije, ki agresivno uveljavlja načela proste trgovine, kar je opazno tudi na tržišču kovinskih izdelkov (Primerjalna analiza stanja in trendov dejavnosti kovinske industrije, 2001).

Druga značilnost je proces prestrukturiranja dela, ki se iz razvitih držav širi v industrijsko manj razvite. Kaže se potreba po zaposlovanju visoko strokovno izobraženih delavcev, kar podjetjem omogoča uporabo visoke tehnologije in s tem doseganje visokih dodanih vrednosti. Enostavnejši in manj zahtevni proizvodni procesi se selijo v manj razvite države, kjer je delovna sila cenejša.

Za globalni trg je značilna tudi koncentracija industrijskih sistemov. Vodilne programe obvladuje vedno manjše število multinacionalk. Najmočnejša koncentracija poteka na področju strojegradnje, pa tudi pri proizvodnji kovinskih izdelkov, ki so neposredno nadaljevanje metalurške surovinske proizvodnje. Velik del te proizvodnje za lokalne in regionalne potrebe poteka v manjših ali srednjih podjetjih. Odpirajo se nove tržne niše, vendar se hitro polnijo.

Tendenca v globalni kovinsko predelovalni industriji kaže, da si vodilni proizvajalci strojev iščejo nove dobavitelje, predvsem na vzhodnoevropskem trgu, kjer so stroški dela bistveno nižji, kar vpliva na nizko nabavno ceno. Vse več podjetij se bo odločalo za nakup podjetij v teh državah. Nekatera predvsem nemška podjetja tudi kupujejo podjetja v vzhodnoevropskih državah in tja selijo svojo proizvodnjo. Kaže se pomanjkanje visoko usposobljene delovne sile. Podjetja lahko dosegajo visoke dobičke samo v primeru, da izdelujejo tehnološko izredno zahtevne proizvode, v katerih je vgrajeno veliko znanja. To jim omogoča konstantno izobraževanje ljudi in posodabljanje tehnologije.

### **3.2. OCENA PRIVLAČNOSTI KOVINSKOPREDELOVALNE PANOGE V SLOVENIJI**

Kovinsko predelovalna panoga v Sloveniji predstavlja približno 20 odstotni delež znotraj celotne slovenske predelovalne dejavnosti in se deli na tri podskupine: podskupina kovinskih izdelkov, strojev in naprav ter vozil in plovil, ki so pretežno usmerjene v izvoz (Primerjalna analiza stanja in trendov dejavnosti kovinske industrije, 2001). Največji delež izvoza je vezan na trg Evropske unije. Za vse tri podskupine predstavlja največje izvozno tržišče Nemčija, sledijo ji Velika Britanija, Italija, Francija.

Trenutno so stroški dela pri nas tudi do trikrat višji kot v vzhodno evropskih državah. Opazno je močno pomanjkanje visoko strokovnih kadrov. Problem slabšega konkurenčnega položaja, ki izhaja iz zgoraj navedenih razlogov, podjetja v panogi rešujejo s tehnološko posodobitvijo, izobraževanjem, boljšo informacijsko infrastrukturo, država pa jim pomaga z ugodnostmi pri investiranju v razvoj ter s podporami raziskovalnim in razvojnim projektom.

Privlačnost panoge kovinsko predelovalne industrije se na kratki rok ne spreminja in je prikazana v tabeli 4. V tabeli so podani subjektivno določeni ponderji, na podlagi intervjuja z managerjem Kovinske Bled, d.d., glede na pomembnost posamezne določljivke. Ponderji so določeni tako, kot bi podjetje, ki vstopa v kovinsko predelovalno industrijo, določilo težo posamezni določljivki. Povejo nam kateri element je najodločilnejši pri odločanju za ali proti vstopu v to panogo.

Substituti za močne kovinske konstrukcije še ne obstajajo. Nekaj manjših izdelkov je moč nadomestiti z izdelki iz plastike, vendar v tej panogi praktično substitutov ni. V preteklosti so se ukvarjali z raznimi raziskavami ali je mogoče izumiti plastiko take kvalitete kot jeklo. To do sedaj še ni obrodilo sadov, niti ne kaže, da jih bo v bližnji prihodnosti. Kupci težijo k izdelkom narejenim iz kakovostnejših materialov ob upoštevanju povečanja cene zaradi uporabe boljšega materiala. Gre za uporabo kvalitetnejšega jekla, ki je vzdržljivejše. Ker nadomestkov za tovrstne proizvode praktično ni, je panoga privlačnejša, vendar je teža te določljivke ocenjena le z 0,1.

Pogajalska moč dobaviteljev je majhna. Dobaviteljev je veliko v primerjavi s številom podjetij v panogi. Podjetja se odločajo za dobavitelja predvsem na podlagi nabavnih cen materiala, saj

strošek materiala predstavlja približno tretjino vseh stroškov izdelave proizvoda. Nizka pogajalska moč dobaviteljev in močna konkurenca med njimi znižujeta nabavne cene.

Ovire za vstop novih konkurentov v panogo so visoke, saj predelava kovinskih izdelkov zahteva ogromne investicije v osnovna sredstva, predvsem v delovne stroje. Učinek izkušenj in zahtevne tehnološke rešitve zagotavljajo podjetjem v panogi stroškovno prednost. Hkrati pa to za nova podjetja predstavlja ovire k prodajnim kanalom, saj brez ustreznega znanja in izkušenj časovno ne morejo konkurirati. Največjo težo, kar 0,40, imajo ovire za vstop, predvsem ker poleg visokega zagonskega kapitala podjetje še ne more izkoristiti ekonomije obsega.

Pogajalska moč kupcev je velika, saj je le-teh na evropskem tržišču malo, ponudnikov takih izdelkov in storitev pa precej. Cene za izdelke močno nihajo od države do države. Kupci sklepajo posle s cenejšimi proizvajalci, zaznaven pa je tudi trend, ko močni kupci, predvsem nemški, kupujejo podjetja v državah s cenejšo delovno silo. Sprememba dobavitelja za kupca ne predstavlja velikega porasta v stroških. Ob zamenjavi dobavitelja imajo kupci kvečjemu stroške zaradi zamude pri naročilu. Stroški dobavitelja, ki je izgubil kupca, so veliki, saj mora poiskati novega kupca, mu nuditi boljše pogoje in hitrejšo dobavo, medtem, ko je osvojenost proizvodnje novega izdelka sprva na nizki ravni. Zaradi velike pogajalske moči kupcev panoga ni privlačna, ocena teže te določljivke pa je 0,25.

Tabela 4: Privlačnost panoge kovinske predelovalne industrije z vidika podjetja Kovinske Bled, d.d.

Določljivke	Ponder	Ocena privlačnosti panoge				
		Neprivlačna		Nevtralno	Privlačna	
		Visoko 1	Nizko 2		Nizko 4	Visoko 5
Raznolostivost nadomestkov	0.10					✓
Pogajalska moč dobaviteljev	0.05					✓
Ovire za vstop	0.40	✓				
Pogajalska moč kupcev	0.25		✓			
Rivalstvo med konkurenti	0.20		✓			
<b>Skupna ocena</b>	<b>1,00</b>	<b>2,05</b>				

Vir: Pučko, 1999, str. 129; Intervju z managerjem Kovinske Bled, d.d.; Primerjalna analiza stanja in trendov dejavnosti kovinske industrije, 2001.

Rivalstvo med podjetji znotraj panoge je precejšnje, predvsem zaradi majhnosti domačega trga. Slovenska podjetja so se zato prisiljena širiti na tuje trge, osvajanje novih tržišč pa je v tej panogi težko. Na nov trg je težko vstopiti, ker ima večina potencialnih kupcev že svoje stalne dobavitelje, če pa se že odločajo za nove, igra pomembno vlogo cena izdelkov, ki je, kot že rečeno, v vzhodnoevropskih državah bistveno nižja. Podjetij, ki bi izdelovale tehnološko izredno zahtevne izdelke, je malo. Takih podjetij, ki izvajajo tehnološko manj zahtevnejše operacije, pa je v panogi veliko, vendar vseeno manj, kot jih je bilo v preteklosti, saj večina ni zmoгла

konkurirati cenejšim vzhodnoevropskim podjetjem. Fiksni stroški so v primerjavi z dodano vrednostjo v panogi visoki. Teža te določljivke je enaka 0,25.

Na podlagi sistematične analize dejavnikov privlačnosti panoge lahko ugotovim, da so najpomembnejši dejavnik privlačnosti panoge vstopne ovire, ki mu sledijo pogajalska moč kupcev, rivalstvo med konkurenti, razpoložljivost nadomestkov in pogajalska moč dobaviteljev. Tako sem tudi določila težo posameznim dejavnikom. Na podlagi teh deležev in točk privlačnosti posamezne določljivke, sem s tehtanim povprečjem izračunala sumarno privlačnost panoge. Glede na opravljeno analizo panoga sodi med manj privlačne, saj znaša ocena privlačnosti le 2,5.

#### 4. PRESOJANJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA KOVINSKE BLED, d.d.

##### 4.1. PREGLED UPORABE KAZALNIKOV PRI PRESOJANJU USPEŠNOSTI POSLOVANJA KOVINSKE BLED, D.D.

Pokazala bom, kako so se posamezni kazalniki Kovinske Bled, d.d. leta 2000 spremenili v primerjavi z letom 1999 in 1998. Hkrati bom za ta tri leta naredila primerjavo s panogo, kjer bo to zaradi dostopnosti podatkov mogoče.

Tabela 5: Uravnotežen izkaz kazalnikov uspešnosti poslovanja Kovinske Bled, d.d.

<b>URAVNOTEŽEN IZKAZ KAZALNIKOV USPEŠNOSTI POSLOVANJA ZA KOVINSKO BLED D.D.</b>	
<b>VREDNOSTNI KAZALNIKI</b>	
<b>RENTABILNOST</b>	Donosnost sredstev / kapital Dobičkonosnost sredstev / kapitala Koeficient obračanja sredstev / kapitala
<b>EKONOMIČNOST</b>	Celotna ekonomičnost Poslovna ekonomičnost
<b>PRODUKTIVNOST</b>	Prihodki na zaposlenega
<b>FINANČNA ANALIZA</b>	Obseg in struktura virov Plačilna sposobnost Finančna stabilnost
<b>KAKOVOSTNI KAZALNIKI</b>	
<b>VIDIK KUPCEV</b>	Kupčev strošek na kilogram izdelka Delež pravočasnih dobav v vseh dobavah Delež reklamacij v vseh dobavah
<b>VIDIK NOTRANJIH PROCESOV</b>	Delež presežnih izdelavnih ur v vseh urah Delež stroškov reklamacij v vseh stroških Povprečni stroški na proizvodno uro
<b>VIDIK UČENJA IN RASTI</b>	Delež novih kupcev Povečanje investicij v osnovna sredstva

Vir: Tabela 2; Intervju z managerjem Kovinske Bled, d.d.

Kazalniki, ki jih bom uporabila pri presojanju uspešnosti poslovanja Kovinske Bled, d.d. so navedeni v tabeli 5. Izračuni vrednostnih kazalnikov so podani v poglavju 2.2.1.1., posamezni izračuni kakovostnih kazalnikov pa so prikazani v prilogi.

## **4.2. ANALIZA VREDNOSTNIH KAZALNIKOV USPEŠNOSTI POSLOVANJA**

V okviru analize vrednostnih kazalnikov ločimo dva sklopa kazalnikov, finančne kazalnike, ki vključujejo temeljne kazalnike presojanja uspešnosti poslovanja, in kazalnike, s katerimi prikažemo finančni položaj podjetja.

Pri presojanju uspešnosti poslovanja poznamo tri sklope finančnih kazalnikov v okviru analize vrednostnih kazalnikov, kazalnike rentabilnosti, kazalnike ekonomičnosti in kazalnike produktivnosti.

### **4.2.1. RENTABILNOST**

Izračunala in razložila bomo kazalnike rentabilnosti za Kovinsko Bled, d.d. in panogo ter jih med seboj primerjala. Izračuni so prikazani v tabeli 6.

#### *a) DONOSNOST SREDSTEV*

Donosnost sredstev Kovinske Bled, d.d. je v letu 2000 znašala 9.6%, kar pomeni, da je bilo na 100 SIT vloženih sredstev ustvarjenih 9,6 SIT dobička in amortizacije. V letu 1999 je kazalnik znašal 5,6%. V letu 2000 je bila vrednost kazalnika večja od predhodnega leta za 72,1%. Tolikšno povečanje kazalnika gre pripisati povečanju dobička. Dobiček leta 2000 je bil večji zato, ker so se prihodki relativno bolj povečali kot odhodki v primerjavi s preteklim letom. Povečanje prihodkov je posledica večjega obsega dobičkonosnih poslov v letu 2000. V tem letu je podjetje pridobilo dva močna kupca. Znesek amortizacije se je v tem obdobju znižal, kar pa ni imelo bistvenega vpliva na spremembo kazalca. V tem obdobju so se povečala tudi sredstva, a so imela manjši vpliv na zmanjšanje kazalnika kot ga je imelo povečanje dobička in amortizacije na povečanje.

Kazalnik je bil leta 2000 v primerjavi z letom 1998 večji za 35,0%. Razlog za povečanje kazalnika v tem obdobju je zopet povečanje dobička zaradi dobičkonosnejših poslov. Amortizacija se je zmanjšala zaradi odpisa drobnega inventarja, a ni imela bistvenega vpliva na vrednost kazalnika. V tem obdobju so se povečala sredstva na račun povečanja gibljivih sredstev, kar je posledica zlasti povečanja terjatev. Povečanje dobička je relativno večje od povečanja sredstev, tako da se je kazalnik v tem obdobju povečal.

Donosnost sredstev panoge je znašal v letu 2000 9,8%, predhodnega leta pa 9,7%. Od leta 1998 je ves čas naraščal, kar je posledica naraščanja dobička. V panogi so podjetja ustvarjala večje

dobičke zaradi večjega obsega prodaje. Večji obseg prodaje je bil posledica tržnega, programskega in organizacijskega prestrukturiranja podjetij.

Tabela 6: Izračun kazalnikov rentabilnosti za Kovinsko Bled, d.d. in panogo v letih 1998, 1999, 2000 (podatki so v 1000 SIT)

POSTAVKE	Infl.1998	Infl.1999	2000	I 00/98	I 00/99
<b>KOVINSKA BLED,d.d.:</b>					
<i>Prihodki</i>	276.537	235.812	275.271	99,5	116,7
<i>Odhodki</i>	271.972	232.511	261.722	96,2	112,6
<i>Čisti dobiček</i>	4.565	3.301	13.549	296,8	410,5
<i>Amortizacija</i>	10.139	8.883	7.999	78,9	90,0
<i>Povprečna sredstva</i>	206.762	218.460	224.513	108,6	102,8
<i>Povprečni kapital</i>	162.254	162.668	172.916	106,6	106,3
<b>PANOGA:</b>					
<i>Prihodki</i>	226.989.118	248.004.758	283.000.961	124,7	114,1
<i>Odhodki</i>	223.291.841	241.716.633	275.096.468	123,2	113,8
<i>Čisti dobiček</i>	7.003.107	9.041.373	9.811.735	140,1	108,5
<i>Amortizacija</i>	11.317.499	12.598.608	13.334.315	117,8	105,8
<i>Povprečna sredstva</i>	200.608.881	223.822.952	235.700.981	117,5	105,3
<i>Povprečni kapital</i>	101.013.268	110.729.334	116.473.111	115,3	105,2
<b>IZRAČUNI:</b>					
<i>Donosnost sredstev KB</i>	7,1	5,6	9,6	135,0	172,1
<i>Donosnost sredstev panoge</i>	9,1	9,7	9,8	107,5	101,6
<i>I KB/panoga</i>	77,9	57,7	97,7	125,5	169,4
<i>Donosnost kapitala KB</i>	9,1	7,5	12,5	137,5	166,4
<i>Donosnost kapitala panoge</i>	18,1	19,5	19,9	109,6	101,7
<i>I KB/panoga</i>	50,0	38,3	62,7	125,5	163,6
<i>Dobičkonosnost sredstev KB</i>	2,2	1,5	6,0	273,3	399,4
<i>Dobičkonosnost sredstev panoge</i>	3,5	4,0	4,2	119,2	103,1
<i>I KB/panoga</i>	63,2	37,4	145,0	229,2	387,6
<i>Dobičkonosnost kapitala KB</i>	2,8	2,0	7,8	278,5	386,2
<i>Dobičkonosnost kapitala panoge</i>	6,9	8,2	8,4	121,5	103,2
<i>I KB/panoga</i>	40,6	24,9	93,0	229,2	374,3
<i>Koeficient obračanja sredstev KB</i>	1,34	1,08	1,23	91,7	113,6
<i>Koeficient obračanja sredstev panoga</i>	1,13	1,11	1,20	106,1	108,4
<i>I KB/panoga</i>	118,2	97,4	102,1	86,4	104,8
<i>Koeficient obračanja kapitala KB</i>	1,70	1,45	1,59	93,4	109,8
<i>Koeficient obračanja kapitala panoga</i>	2,25	2,24	2,43	108,1	108,5
<i>I KB/panoga</i>	75,8	64,7	65,5	86,4	101,2

Vir: Zaključni računi Kovinske Bled, d.d. za leta 1998, 1999, 2000; Podatki in ocena gospodarjenja kovinske industrije v letih 1998, 1999, 2000.

Kazalnik donosnosti sredstev podjetja je bil leta 1998 za 22,1% nižji od kazalnika panoge, leta 1999 za 42,3% in leta 2000 le še za 2,3%. To nam pove, da je Kovinska Bled, d.d. z 100 SIT vloženih sredstev ustvarila manj dobička in amortizacije kot panoga v povprečju, vendar se je podjetje leta 2000 že močno približalo panogi. Glede na to, da je bilo leto 1999 eno izmed slabših poslovnih let podjetja, in da je bil kazalnik leta 2000 večji kot leta 1998, predvidevam, da bo podjetje povečevalo donosnost sredstev.

## b) DOBIČKONOSNOST SREDSTEV

Kazalnik dobičkonosnosti sredstev Kovinske Bled, d.d. je leta 2000 znašal 6,0%, kar pomeni, da so v podjetju v tem letu na 100 SIT sredstev v povprečju ustvarili 6,0 SIT dobička. V predhodnem letu je podjetje ustvarilo le 1,5 SIT dobička na 100 SIT vloženih sredstev. Razlog za povečanje kazalnika leta 2000 v primerjavi z letom 1999 za 299,4% tiči v povečanju dobička v tem obdobju za 310,5%, kar je posledica, kot sem že omenila, povečanja obsega naročil in vstopa novih kupcev.

V primerjavi z letom 1998 se je kazalnik leta 2000 povečal za 173,3%, na račun povečanja dobička za 196,8%. V tem obdobju se je povečal dobiček zato, ker so se odhodki relativno bolj zmanjšali kot prihodki. Obseg poslov se je v tem obdobju zmanjšal, predvsem število nedobičkonosnih poslov, ki so ustvarili več odhodkov kot prihodkov.

Kazalnik dobičkonosnosti sredstev panoge v leta 2000 znašal 4,2 SIT dobička na 100 SIT vloženih sredstev, predhodnega leta pa je povprečno podjetje v panogi ustvarilo 4,0 SIT dobička na 100 SIT vloženih sredstev. Dobičkonosnost sredstev je od leta 1998 naraščala zaradi naraščanja dobička. Prihodki naraščali so relativno hitreje kot odhodki. Razlog za tako naraščanje prihodkov je bila konjunktura v Evropi. Odpadla pa so slovenska podjetja, ki so poslovala nerentabilno, kar je vplivalo izboljšanje povprečja panoge.

Kazalnik dobičkonosnosti sredstev Kovinske Bled, d.d. je v obravnavanih letih nihal, kar je posledica predvsem nihanja dobička. Leta 1998 je kazalnik Kovinske Bled, d.d. manjši od kazalnika panoge za 36,8%, leta 1999 za 62,6%, leta 2000 pa je bil večji za 45,0%. Le leta 2000 je Kovinska Bled, d.d. bolje naložila svoja sredstva, saj so le-ta prinesla večji dobiček na enoto sredstev kot sicer v panogi. Nizka dobičkonosnost sredstev v letih 1998 in 1999 je bila posledica premajhnega trga, oziroma premajhnega obsega prodaje in nizke stopnje donosnosti sklenjenih poslov. Glede na to, da je kazalnik leta 2000 krepko presegel panožnega predvidevam, da gre za ugoden trend.

Koeficient obračanja sredstev Kovinske Bled, d.d. je znašal leta 2000 1,2, leta 1999 pa 1,1. Leta 2000 so se sredstva v primerjavi z letom 1999 obračala hitreje za 13,6%, kar je posledica relativno večjega povečanja prihodkov kot je bilo v proučevanem obdobju povečanje sredstev. Leta 2000 pa so se sredstva v primerjavi z letom 1998 obračala počasneje za 8,3%, kar je posledica zmanjšanja prihodkov in povečanja sredstev.

Koeficient obračanja sredstev panoge je bil leta 2000 1,2 in leta 1999 1,11. Leta 2000 je bil za 8,4% večji kot leta 1999. Nihanje kazalnika skozi ta tri leta je predvsem posledica nihanja prihodkov.

Koeficient obračanja sredstev Kovinske Bled,d.d. je bil v letih 1998 in 2000 večji od panožnega, leta 1998 za 18,2%, leta 2000 pa za 2,1 %. Leta 1999 je bil kazalnik Kovinske Bled,d.d. manjši od panožnega za 2,6%.

### c) DOBIČKONOSNOST KAPITALA

Dobičkonosnost kapitala Kovinske Bled,d.d. je leta 2000 znašal 7,8%, kar pomeni, da so v podjetju tega leta na 100 SIT kapitala ustvarili 7,8 SIT dobička. V primerjavi s predhodnim letom, ko je kazalec znašal 2,0%, se je dobičkonosnost kapitala v letu 2000 povečala za kar 286,2%. Povečanje kazalca izhaja iz povečanja dobička. Dobiček se je v tem obdobju povečal zaradi relativno večjega povečanja prihodkov. Podjetje je v letu 2000 sklepalo bistveno bolj dobičkonosne posle kot v letu 1999. V tem obdobju se je povečal kapital zaradi povečanja rezerv, kar pa ni vplivalo na kazalnik v taki meri kot je povečanje dobička. Kazalnik leta 2000 je bil za 178,5% večji od kazalnika leta 1998. Odhodki so se v tem obdobju relativno bolj zmanjšali kot prihodki, zato se je povečal dobiček. Povečal se je tudi kapital, a relativno manj kot dobiček.

Dobičkonosnost kapitala panoge je leta 2000 znašal 8,4%, leta 1999 pa 8,2%. Do povečanja kazalnika za 3,2% v letu 2000 je prišlo zaradi povečanja dobička. Podjetja v panogi so dosegala relativno večje prihodke kot odhodke. V proučevanem obdobju so se sredstva povečala relativno manj kot dobiček. Iz istih razlogov je kazalnik leta 2000 v primerjavi z letom 1998 zrasel za 21,5%.

Leta 2000 je bila dobičkonosnost kapitala Kovinske Bled,d.d. od panožnega manjša za 7,0%, leta 1999 za 75,1% in leta 1998 za 59,4%. To nam pove, da je bilo na 100 SIT vložene kapitala v Kovinski Bled, d.d. v letih 1999 in 1998 ustvarjenega bistveno manj dobička kot v povprečju v panogi. Podjetje je v teh dveh letih, še posebej leta 1999, sklenilo precej poslov, ki niso prinašali dobičkov. Leta 2000 se je kazalnik od panožnega razlikoval le še za 7,0%. To nakazuje, da se dobičkonosnost kapitala približuje panožnemu, kar je ugoden trend.

Koeficient obračanja kapitala Kovinske Bled,d.d. je leta 2000 znašal 1,59, leta 1999 pa 1,45. V podjetju se je leta 2000 kapital obračal za 9,8% hitreje kot v predhodnem letu zaradi relativno večjega povečanja prihodkov kot je bilo povečanje kapitala. V primerjavi z letom 1998 je bil koeficient leta 2000 manjši za 6,6%, kar je posledica tako zmanjšanja prihodkov kot povečanja kapitala v tem obdobju. Nihanje prihodkov je bilo posledica nihanja vrednosti prodaje.

Koeficient obračanja kapitala panoge je leta 2000 znašal 2,43, kar pomeni, da so z vloženim kapitalom financirali 2,43 kratni poslovni proces. V primerjavi s predhodnim letom je kazalnik leta 2000 zrasel za 8,5% na račun relativno večjega povečanja prihodkov kot je bilo povečanje kapitala. Iz istega razloga je bil v primerjavi z letom 1998 kazalnik večji za 8,1%.

Koeficient obračanja kapitala Kovinske Bled,d.d. je bil v vseh treh letih manjši od panožnega, leta 2000 za 34,5%, leta 1999 za 35,3% in leta 1998 za 24,2%. Iz povedanega sledi, da je



obračanje kapitala v podjetju bistveno počasnejše od obračanja kapitala panoge, kar pomeni, da ima podjetje možnosti, da koeficient obračanja kapitala poveča, bodisi s povečanjem prihodkov bodisi z zmanjšanjem kapitala. Prihodke lahko poveča predvsem s povečanjem prodaje.

#### 4.2.2. EKONOMIČNOST

Izračunala bom celotno ekonomičnost in ekonomičnost poslovanja za Kovinsko Bled, d.d. in panogo ter primerjala posamezna kazalnika. Izračuni so prikazani v tabeli 7.

Tabela 7: Izračun kazalnikov ekonomičnosti za leto 1998, 1999, 2000 za Kovinsko Bled, d.d. in panogo (podatki so v 1000 SIT)

POSTAVKE	<i>Infl.1998</i>	<i>Infl.1999</i>	2000	I 00/98	I 00/99
<b>KOVINSKA BLED, d.d.:</b>					
Celotni prihodki	276.537	235.812	275.271	99,5	116,7
Prihodki iz poslovanja	274.598	227.848	270.892	98,7	118,9
Celotni odhodki	271.972	232.511	261.722	96,2	112,6
Odhodki iz poslovanja	269.425	229.772	258.626	96,0	112,6
Davek na dobiček	0	0	0	ni	ni
<b>PANOGA:</b>					
Celotni prihodki	226.989.118	248.004.758	283.000.961	124,7	114,1
Prihodki iz poslovanja	216.324.840	237.437.195	271.255.576	125,4	114,2
Celotni odhodki	223.291.841	241.716.633	275.096.468	123,2	113,8
Odhodki iz poslovanja	212.046.924	230.406.343	261.266.742	123,2	113,4
Davek na dobiček	800.367	1.042.760	912.034	114,0	87,5
<b>IZRAČUNI:</b>					
Celotna ekonomičnost	1,02	1,01	1,05	103,4	103,7
Celotna ekonomičnost	1,017	1,026	1,029	101,2	100,3
I KB/panoga	100,02	98,8	102,2	102,2	103,4
<b>Ekonomičnost poslovanja</b>					
Kovinske Bled, dd.	1,019	0,99	1,05	102,8	105,6
Ekonomičnost poslovanja panoge	1,020	1,03	1,04	101,8	100,7
I KB/panoga	99,9	96,2	100,9	101,0	104,8

Vir: Zaključni računi Kovinske Bled, d.d. za leta 1998, 1999, 2000; Podatki in ocena gospodarjenja kovinske industrije v letih 1998, 1999, 2000.

##### a) CELOTNA EKONOMIČNOST

Celotna ekonomičnost je v Kovinski Bled, d.d. leta 2000 znašala 1,05, kar nam pove, da je v tem letu podjetje na 1 SIT odhodkov v povprečju ustvarilo 1,05 SIT prihodkov. V primerjavi s predhodnim letom, ko je znašala 1,01, se je leta 2000 celotna ekonomičnost povečala za 3,7% zaradi relativno večjega povečanja prihodkov od povečanja odhodkov. V primerjavi z letom 1998 je bil kazalnik večji za 3,4%, kar je bila posledica relativno večjega zmanjšanja odhodkov od zmanjšanja prihodkov. V vseh treh letih so bili celotni prihodki večji od celotnih odhodkov.

Kazalnik je v vseh treh letih večji od 1, kar nam pove, da je v tem obdobju podjetje poslovalo z dobičkom.

Celotna ekonomičnost panoge je leta 2000 znašala 1,029, leta 1999 pa 1,026. Povečanje kazalnika za 0,3% je posledica povečanja prihodkov v panogi. Povečali so se tudi odhodki, vendar relativno manj kot prihodki. Kar je tudi razlog za povečanje kazalnika leta 2000 za 1,2% v primerjavi z letom 1998. Skozi vsa tri leta je kazalnik celotne ekonomičnosti nekoliko večji od 1, kar nam pove, da so podjetja v panogi v povprečju v teh letih poslovala z dobičkom.

Celotna ekonomičnost Kovinske Bled, d.d. je bila leta 2000 višja za 2,2%, leta 1999 nižja za 1,2%, leta 1998 pa zopet malenkostno večja od panožne. Celotna ekonomičnost podjetje ni bistveno različna od panožne.

#### b) POSLOVNA EKONOMIČNOST

V Kovinski Bled, d.d. so v letu 2000 na 1 SIT odhodkov iz poslovanja ustvarili 1,04 SIT prihodkov iz poslovanja. Kazalnik je bil za 5,6% višji od predhodnega leta, ko je le-ta znašal 0,99 SIT, kar pomeni, da je podjetje v letu 1999 ustvarilo izgubo iz poslovanja. Povečanje kazalnika v letu 2000 v primerjavi z letom 1999 kaže pripisati relativno večjemu povečanju prihodkov iz poslovanja od odhodkov iz poslovanja. Kazalnik leta 2000 se je v primerjavi z letom 1998 povečal za 2,8%, ker so se prihodki iz poslovanja relativno manj zmanjšali kot odhodki iz poslovanja.

Poslovni prihodki so bili v povprečju v panogi skozi vsa leta večji od poslovnih odhodkov, torej so podjetja v povprečju ustvarjala dobiček iz poslovanja. Leta 2000 je bila poslovna ekonomičnost panoge 1,04, kar je bilo za 0,7% več kot predhodnega leta, ko je kazalnik znašal 1,03. Tudi povečanje kazalnika leta 2000 v primerjavi z letom 1998 za 1,8% je posledica relativno večjega povečanja prihodkov iz poslovanja.

Ekonomičnost poslovanja Kovinske Bled, d.d. je bila v letu 2000 večja od panožne za 0,9%, v letu 1999 pa nižja za 3,8% in leta 1998 za 0,1%. Tudi poslovna ekonomičnost Kovinske Bled, d.d. ni bistveno različna od panožne, vendar je v letu 1999 podjetje ustvarilo izgubo iz poslovanja. Izguba iz poslovanja je posledica zelo majhnega obsega donosnih poslov. V letu 1999 je bilo pridobljenih malo naročil in še ta so ustvarila večje odhodke kot prihodke.

#### **4.2.3. PRODUKTIVNOST**

Leta 2000 so v Kovinski Bled, d.d. v povprečju ustvarili 6.882.000 SIT prihodkov na zaposlenega. Leta 1999 je ta kazalnik znašal 5.895.000 SIT. Povečanje produktivnosti leta 2000 v primerjavi s predhodnim letom za 16,7% je posledica povečanja prihodkov, število zaposlenih se namreč v teh treh letih ni spreminjalo. Vzrok za povečanje prihodkov je bilo povečanje števila

in obsega dobičkonosnih naročil v letu 2000. V primerjavi z letom 1998 je leta 2000 kazalnik padel za 10,5%, kar je zopet posledica spremembe prihodkov.

Tabela 8: Izračun kazalnika produktivnosti v letih 1998, 1999, 2000 za Kovinsko Bled, d.d. in panogo (podatki so v 1000 SIT)

POSTAVKE	<i>Infl.1998</i>	<i>Infl.1999</i>	<i>2000</i>	<i>I 00/98</i>	<i>I 00/99</i>
<b>KOVNISKA BLED, d.d.:</b>					
Povprečno število zaposlenih	40	40	40	100,0	100,0
Prihodki	276.537	235.812	275.271	99,5	116,7
<b>PANOGA:</b>					
Povprečno število zaposlenih	18.726	20.128	21.352	114,0	106,1
Prihodki	226.989.118	248.004.758	283.000.961	124,7	114,1
<b>IZRAČUNI:</b>					
Produktivnost KB	6.913	5.895	6.882	99,5	116,7
Produktivnost panoge	12.122	12.321	13.254	109,3	107,6
I KB/panoga	57,0	47,8	51,9	91,0	108,5

Vir: Zaključni računi Kovinske Bled, d.d. za leta 1998, 1999, 2000; Podatki in ocena gospodarjenja kovinske industrije v letih 1998, 1999, 2000.

V panogi je povprečno podjetje leta 2000 ustvarilo 13.254.000 SIT na zaposlenega, kar je bilo za 7,6% več kot predhodnega leta, ko je produktivnost znašala 12.321.000 SIT. V primerjavi z letom 1998 je kazalnik zrasel za 9,3%. Vzrok za naraščanje produktivnosti je bilo naraščanje prihodkov zaradi konjunktura in prestrukturiranja podjetij. Naraščalo je tudi število zaposlenih, vendar relativno manj od naraščanja prihodkov.

Leta 2000 je bil kazalnik produktivnosti Kovinske Bled, d.d. v primerjavi s panogo nižji za 48,9%, leta 1999 za 52,2% in leta 1998 za 43%. Kovinska Bled, d.d. ustvarja precej nižje prihodke na zaposlenega od panožne, kar pomeni, da mora produktivnost skoraj dvakratno povečati, da bo dohitela panogo. Tako odstopanje je posledica proizvodnega programa in nam nakazuje problemsko stanje. Podjetje proizvaja tehnološko manj zahtevne proizvode, kot jih v povprečju panoga.

#### 4.2.4. ANALIZA FINANČNEGA USTROJA

##### a) STRUKTURA VIROV

##### FINANČNA VARNOST

Leta 2000 je vrednost kazalnika finančne varnosti Kovinske Bled, d.d. znašala pa 0,77, kar pomeni, da je bilo 77% sredstev financiranih s kapitalom podjetja. V primerjavi s predhodnim letom, ko je kazalnik znašal 0,74, se je leta 2000 povečal za 3,4% na račun relativno večjega povečanja kapitala od obveznosti do virov. V tem letu so se povečale rezerve in nerazporejen dobiček. V primerjavi z letom 1998 pa je bil kazalnik leta 2000 za 1,9% manjši zaradi relativno

večjega povečanja obveznosti do virov sredstev od kapitala. Vsaka leta je kazalnik presegal vrednost 0,5, kar pomeni, da je bilo podjetje finančno varno.

Le leta 1998 so podjetja v povprečju financirala polovico svojih sredstev z lastnimi viri. Kazalnik je skozi vsa leta malenkostno padal zaradi relativno večjega povečanja obveznosti do virov kot je bilo povečanje kapitala. V vseh letih je bila Kovinska Bled, d.d. več kot za 50% finančno varnejša, oziroma manj tvegana za upnike kot povprečje panoge.

Tabela 9: Izračun kazalnikov obsega in strukture virov financiranja Kovinske Bled, d.d. in panoge v letih 1998, 1999 in 2000 (podatki so v 1000 SIT)

POSTAVKE	Infl..1998	Infl.1999	2000	I 00/98	I 00/99
<b>KOVINSKA BLED,d.d.:</b>					
Kapital	162.254	162.668	172.916	106,6	106,3
Dolgoročne rezervacije	0	0	0	ni	ni
Dolgoročne obveznosti	3.725	3.449	0	0,0	0,0
Kratkoročne obveznosti	40.655	52.343	51.591	126,9	98,6
Pasivne časovne razmejitev	128	0	6	4,7	ni
Skupaj obveznosti do virov	206.762	218.460	224.513	108,6	102,8
<b>PANOGA:</b>					
Kapital	101.013.268	110.729.334	116.473.111	115,3	105,2
Dolgoročne rezervacije	4.964.813	4.969.520	4.954.925	99,8	99,7
Dolgoročne obveznosti	22.902.011	24.654.347	22.238.613	97,1	90,2
Kratkoročne obveznosti	70.244.313	81.795.541	90.331.767	128,6	110,4
Pasivne časovne razmejitev	1.484.476	1.674.210	1.702.565	114,7	101,7
Skupaj obveznosti do virov	200.608.881	223.822.952	235.700.981	117,5	105,3
<b>IZRAČUNI:</b>					
Finančna varnost					
Kovinske Bled,d.d.	0,78	0,74	0,77	98,1	103,4
Finančna varnost panoge	0,504	0,495	0,494	98,1	99,9
I KB/panoga	155,8	150,5	155,9	100,0	103,6
Stopnja zadolženosti					
Kovinske Bled,d.d.	0,22	0,26	0,23	106,8	90,0
Stopnja zadolženosti panoge	0,496	0,505	0,506	101,9	100,1
I KB/panoga	43,4	50,5	45,4	104,8	89,9

Vir: Zaključni računi Kovinske Bled, d.d. za leta 1998, 1999, 2000; Podatki in ocena gospodarjenja kovinske industrije v letih 1998, 1999, 2000.

### STOPNJA ZADOLŽENOSTI

Leta 2000 je kazalnik stopnje zadolženosti v Kovinski Bled,d.d. znašal 0,23, leta 1999 pa 0,26. Leta 2000 je bil delež tujih virov v vseh obveznostih do virov enak 0,23 in se je v primerjavi s predhodnim letom zmanjšal za 10,0% tako zaradi zmanjšanja tujih virov kot tudi povečanja obveznosti do virov. V primerjavi z letom 1998 je bil kazalnik v letu 2000 za 6,8% večji tako zaradi povečanja virov sredstev kot tudi tujih virov. Stopnja zadolženosti v treh letih niha,

najvišja je leta 1999, a še vedno precej nižja od priporočene vrednosti 0,5. Podjetje torej vodi pasivno netvegano finančno politiko in se preveč financira samo z lastnimi viri.

Stopnja zadolženosti panoge v treh letih narašča zaradi relativno večjega povečanja tujih virov od obveznosti do virov, in se vrti okrog vrednosti 0,5. To pomeni, da se v povprečju podjetja financirajo z lastnimi in tujimi viri v približno enakem razmerju.

#### b) PLAČILNA SPOSOBNOST

Plačilno sposobnost gospodarske družbe zelo grobo odraža primerjava vnovčenja sredstev z zapadlostjo obveznosti do virov financiranja sredstev.

#### KOEFICIENT PLAČILNE SPOSOBNOSTI

Koeficient plačilne sposobnosti podjetja je leta 2000 znašal 1,70, kar pomeni, da podjetje kratkoročna sredstva financira tudi dolgoročno. Leta 2000 je bil kazalnik za 3% višji kot predhodnega leta, ko je znašal le-ta 1,654. Vzrok zato je tako zmanjšanje vseh kratkoročnih obveznosti kot tudi povečanje celotnih kratkoročnih sredstev v tem obdobju. V primerjavi z letom 1998 je bil kazalnik leta 2000 večji za 3,1%, kar je posledica relativno večjega povečanja celotnih kratkoročnih sredstev od vseh kratkoročnih virov. Ker je kazalnik skozi ta tri leta naraščal, lahko rečemo, da je plačilna sposobnost Kovinske Bled, d.d. vsako leto bolj ugodna.

Koeficient plačilne sposobnosti panoge je počasi naraščal zaradi relativno večjega naraščanja celotnih kratkoročnih sredstev od celotnih kratkoročnih obveznosti. Kazalnik plačilne sposobnosti Kovinske Bled, d.d. je v vseh treh letih večji od panožnega kazalnika za več kot 35%, kar pomeni, da je plačilna sposobnost podjetja ugodnejša od povprečne plačilne sposobnosti v panogi.

#### KOEFICIENT TEKOČE PLAČILNE SPOSOBNOSTI

Koeficient tekoče plačilne sposobnosti podjetja je leta 2000 znašal 1,37, kar pomeni, da podjetje poleg zalog z dolgoročnimi viri financira tudi druga kratkoročna sredstva. Kazalnik je bil leta 2000 za 4,6% večji kot leta 1999, ko je znašal 1,31, kar je posledica povečanja kratkoročnih sredstev kot tudi zmanjšanja zalog in kratkoročnih obveznosti. V primerjavi z letom 1998 pa je bil kazalnik v letu 2000 manjši za 0,7% zaradi povečanja kratkoročnih obveznosti in zalog v tem obdobju. Vsa tri leta je kazalnik višji od priporočljive vrednosti 1, kar pomeni, da je bilo podjetje preveč plačilno sposobno, in da bi denar, ki ga je imelo na razpolago, lahko bolje investiralo.

Vsa tri leta je koeficient tekoče plačilne sposobnosti panoge nižji od priporočljive vrednosti 1, kar pomeni, da so podjetja v povprečju samo del zalog financirala dolgoročno, vendar je kazalnik skozi vsa tri leta naraščal. Porast kazalnika gre pripisati relativno večjemu porastu kratkoročnih sredstev od povečanja zalog in kratkoročnih obveznosti.

Kazalnik tekoče plačilne sposobnosti Kovinske Bled, d.d. je bil v vseh treh letih večji od panožnega, leta 2000 za 60,6%, leta 1999 za 59,56% in leta 1998 za 82,05%. Kazalnik Kovinske Bled, d.d. je bil vsa leta višji od priporočene vrednosti 1, kazalnik panoge nikoli.

Tabela 10: Izračun kazalnikov plačilne sposobnosti Kovinske Bled, d.d. in panoge v letih 1998, 1999 in 2000 (podatki so v 1000 SIT)

POSTAVKE	<i>Infl..1998</i>	<i>Infl.1999</i>	<i>2000</i>	<i>I 00/98</i>	<i>I 00/99</i>
<b>KOVINSKA BLED,d.d.:</b>					
Denarna sredstva	700	4.206	8.920	1.274,7	212,1
Kratkoročne terjatve iz poslovanja	43.910	48.628	51.070	116,3	105,0
Kratkoročne finančne naložbe	11.547	15.921	10.763	93,2	67,6
Zaloge	10.933	17.835	17.012	155,6	95,4
Celotna kratkoročna sredstva	67.178	86.591	87.922	130,9	101,5
Celotne kratkoročne obveznosti	40.655	52.343	51.591	126,9	98,6
<b>PANOGA:</b>					
Denarna sredstva	3.774.795	4.117.252	4.701.179	124,5	114,2
Kratkoročne terjatve iz poslovanja	41.354.523	52.037.914	62.906.421	152,1	120,9
Kratkoročne finančne naložbe	6.580.809	10.167.440	8.903.014	135,3	87,6
Zaloge	31.783.771	32.679.076	35.793.931	112,6	109,5
Celotna kratkoročna sredstva	85.164.292	100.018.155	113.103.226	132,8	113,1
Celotne kratkoročne obveznosti	70.244.313	81.795.541	90.331.767	128,6	110,4
<b>IZRAČUNI:</b>					
Koeficient plačilne sposobnosti Kovinske Bled, d.d.	1,652	1,654	1,70	103,1	103,0
Koeficient plačilne sposobnosti panoge	1,21	1,22	1,25	103,3	102,4
I KB/panoga	136,3	135,3	136,1	99,9	100,6
Koeficient tekoče plačilne sposobnosti Kovinske Bled, d.d.	1,38	1,31	1,37	99,3	104,6
Koeficient tekoče plačilne sposobnosti panoge	0,76	0,82	0,86	112,6	104,0
I KB/panoga	182,05	159,56	160,60	88,2	100,7
Trenutna plačilna sposobnost Kovinske Bled, d.d.	0,017	0,080	0,173	1004,5	215,2
Trenutna plačilna sposobnost panoge	0,054	0,050	0,052	96,8	103,4
I KB/panoga	32,0	159,6	332,2	1037,2	208,1

Vir: Zaključni računi Kovinske Bled, d.d. za leta 1998, 1999, 2000; Podatki in ocena gospodarjenja kovinske industrije v letih 1998, 1999, 2000.

## KOEFICIENT TRENUTNE PLAČILNE SPOSOBNOSTI

Koeficient trenutne plačilne sposobnosti podjetja je leta 2000 znašal 0,17, kar pomeni, da bi podjetje v zelo kratkem času lahko poplačalo 17% vseh kratkoročnih obveznosti. Kazalnik je bil v primerjavi z letom 1999 za 115,2% večji, ko je kazalnik znašal 0,08. Povečanje kazalnika je bilo posledica tako povečanja denarnih sredstev kot tudi zmanjšanja kratkoročnih obveznosti v tem obdobju. Dobiček leta 2000 se je odrazil v denarnih sredstvih, od tod torej povečanje te postavke. Leta 2000 je bil kazalnik v primerjavi z letom 1998 večji za kar 904,5%, zopet na račun povečanja denarnih sredstev, kar je bilo posledica večjega dobička in neporabljene amortizacije. Povečale so se tudi celotne kratkoročne obveznosti, a relativno manj kot denarna sredstva.

Koeficient trenutne plačilne sposobnosti panoge je nihal okrog vrednosti 0,05. Povečanje kazalnika leta 2000 je bilo posledica relativno večjega povečanja denarnih sredstev od kratkoročnih obveznosti. Na zmanjšanje v primerjavi z letom 1998 pa je vplivalo relativno večje povečanje kratkoročnih obveznosti kot denarja.

Kazalnik podjetja je bil od panožnega bistveno nižji le leta 1998, v letih 1999 in 2000 pa je bil za več kot 59% in še več večji od panožnega. Podjetje je bilo v zadnjih dveh letih bistveno bolj likvidno od povprečja panoge.

### c) FINANČNA STABILNOST

#### FINANČNA STABILNOST

V letu 2000 je finančna stabilnost Kovinske Bled, d.d. znašala 1,27, kar pomeni, da je podjetje z dolgoročnimi viri financiralo vsa dolgoročna sredstva in še del kratkoročnih. Tudi leta 1999 je bilo tako, le da je podjetje z dolgoročnimi viri financiralo nekaj manj kratkoročnih sredstev, saj je kazalnik znašal 1,26. Leta 2000 se je kazalnik v primerjavi s predhodnim letom povečal za 0,5%, kar je posledica relativno večjega povečanja kapitala v primerjavi s povečanjem stalnih sredstev. V primerjavi z letom 1998 pa se je kazalnik povečal za 6,5%, na račun povečanja kapitala in zmanjšanja stalnih sredstev. Stalna sredstva so se zmanjšala zaradi odpisov osnovnih sredstev v letu 1998.

Finančna stabilnost panoge je skozi vsa leta naraščala. V letu 2000 v primerjavi s predhodnim letom zaradi povečanja kapitala in zmanjšanja dolgoročnih obveznosti iz financiranja in poslovanja, stalnih sredstev in dolgoročnih terjatev iz poslovanja. Leta 2000 v primerjavi z letom 1998 zaradi relativno večjega povečanja kapitala od stalnih sredstev. Zmanjšale so se tudi dolgoročne obveznosti iz financiranja in poslovanja ter dolgoročne terjatve iz poslovanja, kar pa ni bistveno vplivalo na kazalnik. Podjetja so po vsej verjetnosti ugotovila, da imajo premalo lastnega kapitala za načrtovane obsege poslovanja in so ga zato povečevala.

Podjetje je v primerjavi s panogo financiralo večji delež kratkoročnih sredstev z dolgoročnimi viri zaradi poslovne politike, da se podjetje zaščiti za primer nihanja naročil in posledično zmanjšanja prodaje.

Tabela 11: Izračun kazalnikov finančne stabilnosti Kovinske Bled, d.d. in panoge v letih 1998, 1999 in 2000 (podatki so v 1000 SIT)

POSTAVKE	Infl.1998	Infl.1999	2.000,0	I 00/98	I 00/99
<b>KOVINSKA BLED,d.d.:</b>					
Stalna sredstva	139.584	131.869	136.591	97,9	103,6
Osnovna sredstva po neodpisani vrednosti	139.584	131.869	135.878	97,3	103,0
Dolgoročne terjatve iz poslovanja	0	0	0	ni	ni
Kapital	162.254	162.668	172.916	106,6	106,3
Dolgoročne rezervacije	0	0	0	ni	ni
Dolgoročne obveznosti iz financiranja in poslovanja	3.725	3.449	0	0,0	0,0
Dolgoročne obveznosti	3.726	3.450	1	0,0	0,0
<b>PANOGA:</b>					
Stalna sredstva	115.444.588	123.804.797	122.597.755	106,2	99,0
Osnovna sredstva po neodpisani vrednosti	105.507.972	112.085.993	109.416.867	103,7	97,6
Dolgoročne terjatve iz poslovanja	1.336.479	453.584	304.826	22,8	67,2
Kapital	101.013.268	110.729.334	116.473.111	115,3	105,2
Dolgoročne rezervacije	4.964.813	4.969.520	4.954.925	99,8	99,7
Dolgoročne obveznosti iz financiranja in poslovanja	22.902.011	24.654.347	22.238.613	97,1	90,2
Dolgoročne obveznosti	22.902.011	24.654.347	22.238.613	97,1	90,2
<b>IZRAČUNI:</b>					
Finančna stabilnost KB	1,19	1,26	1,27	106,5	100,5
Finančna stabilnost panoge	1,06	1,09	1,13	106,4	103,6
I KB/ panoga	112,06	115,62	112,17	100,1	97,0
Stopnja samofinanciranja KB	1,16	1,23	1,27	109,5	103,2
Stopnja samofinanciranja panoge	0,96	0,99	1,06	111,2	107,8
I KB/ panoga	121,41	124,87	119,55	98,5	95,7
kreditna sposobnost KB	1,19	1,26	1,27	106,5	100,5
kreditna sposobnost panoge	1,12	1,13	1,17	105,0	103,4
I KB/ panoga	106,51	111,12	108,03	101,4	97,2

Vir: Zaključni računi Kovinske Bled, d.d. za leta 1998, 1999, 2000; Podatki in ocena gospodarjenja kovinske industrije v letih 1998, 1999, 2000.

### STOPNJA SAMOFINANCIRANJA

Kazalnik stopnje financiranja Kovinske Bled, d.d. je leta 2000 znašal 1,27. V predhodnem letu je kazalnik znašal 1,23. Ker je bil v obeh letih kazalnik večji od 1, pomeni, da je bila Kovinska Bled,d.d. v letih 1999 in 2000 sposobna sama financirati svoje poslovanje. Leta 2000 je bil kazalnik višji od predhodnega leta za 3,2% zaradi relativno večjega povečanja kapital v tem



obdobju, ki se je povečal na račun povečanja rezerv, kot je bilo povečanje osnovnih sredstev po neodpisani vrednosti. V primerjavi z letom 1998 je stopnja samofinanciranja podjetja v letu 2000 večja za 9,5% tako zaradi zmanjšanja osnovnih sredstev po neodpisani vrednosti kot tudi povečanja kapitala.

V letih 1998 in 1999 je bil kazalnik panoge manjši od 1, kar pomeni, da panoga v tem obdobju ni bila sposobna sama financirati svojega poslovanja, vendar je kazalnik v teh letih narašča in leta 2000 presegel vrednost 1. Višja vrednost kazalnika je posledica povečanja kapitala v panogi. Leta 2000 v primerjavi z letom 1999 so se osnovna sredstva po neodpisani vrednosti zmanjšala, v primerjavi z letom 1998 pa povečala, vendar za manj kot je bilo povečanje kapitala..

Stopnja samofinanciranja Kovinske Bled, d.d. je bila v vseh letih večja od panožne za več kot 19% iz česar lahko zaključim, da se je bila Kovinska Bled, d.d. sposobna bolje samofinancirati (z lastnimi viri) kot povprečno podjetje v panogi.

### KREDITNA SPOSOBNOST

Koeficient kreditne sposobnosti Kovinske Bled, d.d. je leta 2000 znašal 1,27, kar pomeni, da je podjetje leta 2000 z dolgoročnimi viri financiralo vsa stalna sredstva in še del gibljivih. V primerjavi z letom 1999 je bil kazalnik leta 2000 malenkostno za 0,5% večji zaradi relativno večjega povečanja kapitala od stalnih sredstev. V primerjavi z letom 1998 pa je bila kreditna sposobnost leta 2000 za 6,5% večja, tako na račun povečanja kapitala kot tudi zmanjšanja stalnih sredstev.

Kreditna sposobnost panoge je v treh letih naraščala. Leta 2000 v primerjavi z letom 1999 zaradi povečanja seštevka kapitala, dolgoročnih rezervacij in obveznosti, čeprav sta se slednji dve postavki zmanjšali, in zmanjšanja stalnih sredstev. Do zmanjšanja kazalnika leta 2000 v primerjavi z letom 1998 je prišlo zaradi enakih razlogov, le stalna sredstva so se povečala, a za relativno manj kot se je povečal seštevok.

Kreditna sposobnost Kovinske Bled, d.d. je bila v vseh treh letih za najmanj 6% višja od panožne, kar pomeni, da je podjetje d.d. kreditno sposobnejše od povprečja panoge, čeprav so tudi v panogi v povprečju financirali vsa stalna sredstva z dolgoročnimi viri .

### 4.3. ANALIZA KAKOVOSTNIH KAZALNIKOV USPEŠNOSTI POSLOVANJA

#### 4.3.1. KAKOVOSTNI KAZALNIKI USPEŠNOSTI POSLOVANJA Z VIDIKA KUPCEV

##### a) POVPREČNI KUPČEVI STROŠKI NA KILOGRAM PROIZVODA

Povprečni kupčevi stroški na kilogram izdelka so leta 2000 znašali 331 SIT na kilogram proizvoda. V predhodnem letu je bil kazalnik 416 SIT na kilogram. Znižanje kazalnika v letu 2000 v primerjavi z letom 1999 za 20,3% je posledica boljše osvojenosti proizvoda. Leta 2000 so kupčevi stroški v primerjavi z letom 1998 padli za 30,8%. Razlogi za zniževanje kazalnika v treh letih so predvsem učinki učenja. Tehnologija je bila leta 2000 zaradi izkušenj bolj osvojena kot prejšnja leta.

Tabela 12: Izračun kazalnikov z vidika kupcev za Kovinsko Bled, d.d. za leto 1998, 1999 in 2000

POSTAVKE	Infl.1998	Infl.1999	2000	I 00/98	I 00/99
<b>KOVINSKA BLED,d.d.:</b>					
Število zamujenih dobav	32	27	22	68,8	81,5
Število vseh dobav	180	255	329	182,8	129,0
Število reklamacij	6	12	10	166,7	83,3
<b>IZRAČUNI:</b>					
Kupčevi stroški na kilogram proizvoda	479	416	331	69,2	79,7
Delež zamujenih dobav	17,8	10,6	6,7	37,6	63,2
Delež reklamacij v vseh dobavah	3,3	4,7	3,0	91,2	64,6

Vir: Interni podatki Kovinske Bled, d.d. , 2000.

##### b) DELEŽ ZAMUJENIH DOBAV

Število dobav po letih narašča, število zamujenih dobav pa v absolutnem znesku pada. Prav tako vidimo, da odstotek zamujenih dobav v vseh dobavah v treh letih pada.

V letu 2000 je podjetje dobavilo 6,7% naročil med vsemi z zamudo. Leta 1999 je ta delež znašal 10,6%. Leta 2000 je imela večina naročil daljše dobavne roke kot v predhodnem letu, kar je vplivalo na znižanje kazalnika za 36,8% v primerjavi s predhodnim. V primerjavi z letom 1998 pa je delež zamujenih dobav v vseh dobavah v letu 2000 padel za 62,4%. Kazalnik bi podjetje še lahko znižalo, bodisi z daljšimi dobavnimi roki bodisi z boljšim načrtovanjem. Ob pripravi ponudbe za povpraševanje si podjetje namreč samo izračuna kdaj je sposobno izdelke dobaviti.

##### c) DELEŽ REKLAMACIJ V VSEH DOBAVAH

Leta 2000 je podjetje imelo 10 reklamacij, kar je 16,7% manj kot v predhodnem letu, ko jih je imelo 12. V letu 2000 je v 3% vseh dobav prišlo do reklamacij. V predhodnem letu pa v 4,7%

vseh dobav. Leta 2000 se je kazalnik znižal za 35,4% v primerjavi z letom 1999 zaradi boljše kontrole v proizvodnji. Prav to je tudi vzrok znižanja kazalnika leta 2000 v primerjavi z letom 1998 za 8,8%. V letu 1999 je bil delež reklamacij v vseh dobavah najvišji, ker je podjetje prevzelo precej naročil, pri katerih je nato zamujalo z dobavo, saj je v večini primerov šlo za nove izdelke. Ker so lovili dobavne roke, izdelki niso bili narejeni dovolj kvalitetno.

#### 4.3.2. KAKOVOSTNI KAZALNIKI USPEŠNOSTI POSLOVANJA Z VIDIKA NOTRANJIH PROCESOV

##### a) DELEŽ PRESEŽENIH UR

V Kovinski Bled, d.d. so v letu 2000 naredili 56.446 vseh proizvodnih ur, od tega jih je bilo 4.100 presežnih, kar pomeni, da je bilo tega leta 7,1% narejenih ur presežnih, oziroma dodatnih neplaniranih ur. V predhodnem letu je bilo narejenih 50.781 vseh proizvodnih ur, od tega 3.800 oziroma 7,5% presežnih. Kljub temu, da so v podjetju leta 2000 naredili več proizvodnih ur kot v predhodnem letu, je bil delež presežnih ur v vseh urah manjši za 5,5%. V letu 2000 je bilo realiziranih več naročil za znane kupce kot predhodnega leta, kar je tudi razlog za nižji kazalnik. Pri tovrstnih naročilih je tehnologija že osvojena, zato je lažje predvideti celoten čas, ki je potreben za izvedbo naročila.

V primerjavi z letom 1998 je bil kazalnik leta 2000 nižji za 8,9%. Delež preseženih ur v vseh proizvodnih urah se je v tem obdobju zmanjševal, kar je posledica osvojenosti proizvodov in boljše priprave proizvodnje.

Tabela 13: Izračun kazalnikov z notranjih procesov za Kovinsko Bled, d.d. za leto 1998, 1999 in 2000

POSTAVKE	<i>Infl.1998</i>	<i>Infl.1999</i>	2000	I 00/98	I 00/99
<b>KOVINSKA BLED,d.d.:</b>					
Presežene ure	4.300	3.800	4.100	95,3	107,9
Število proizvodnih ur	55.366	50.781	57.974	104,7	114,2
Stroški reklamacij	2.080	4.193	2.130	102,4	50,8
Vsi stroški	150.792	144.619	161.827	107,3	111,9
<b>IZRAČUNI:</b>					
Delež presežnih ur v vseh urah (v %)	7,8	7,5	7,1	91,1	94,5
Delež stroškov reklamacij v vseh stroških (v%)	1,4	2,9	1,3	95,4	45,4
Povprečni stroški na proizvodno uro (v 1000 SIT)	2,72	2,85	2,79	102,5	98,0

Vir: Interni podatki Kovinske Bled, d.d. , 2000.

#### b) DELEŽ STROŠKOV REKLAMACIJ V VSEH STROŠKIH

Stroški reklamacij so leta 2000 znašali 2.080.000 SIT, kar predstavlja 1,3% vseh stroškov tega leta. Leta 1999 so bili stroški reklamacij 4.193.000 SIT, kazalnik pa je znašal 2,9%. Zmanjšanje kazalnika v letu 2000 za 54,6% je posledica tega, da je v letu 2000 Kovinska Bled, d.d. večinoma prevzemala naročila znanih kupcev, oziroma izdelovala proizvode, ki jih je v preteklosti tehnološko že osvojila. V primerjavi z letom 1998 je kazalnik manjši za le za 4,6%, razlog za znižanje kazalnika je v proizvodnji že osvojenih izdelkov.

V letu 1999 je opazna anomalija, ki je posledica premajhnega števila in obsega naročil znanih kupcev. V tem letu je eden glavnih kupcev Kovinske Bled, d.d. ustavil skoraj vsa naročila, ker je imel težave s poslovanjem. Kljub vsemu vidimo, da so stroški reklamacij v vseh letih veliki, kar je predvsem posledica slabe kontrole.

#### d) POVPREČNI STROŠKI NA PROIZVODNO URO

Povprečni stroški na proizvodno uro so leta 2000 znašali 2.790 SIT na proizvodno uro. V predhodnem letu so bili ti stroški 2.850 SIT. Leta 2000 se je število proizvodnih ur v primerjavi z letom 1999 povečalo za 14,2%, stroški pa za 11,9%, torej kaže zmanjšanje kazalnika leta 2000 pripisati relativno večjemu povečanju števila proizvodnih ur, kar je posledica pridobitve po obsegu večjih naročil stalnih kupcev v tem letu. Kazalnik pa je leta 2000 v primerjavi z letom 1998 večji za 2,5%. Vzrok za povečanje kaže iskati v relativno večjem povečanju stroškov, kar je posledica prevzema novih naročil, ki zvišajo stroške zaradi neosvojenosti tehnologije.

### **4.3.3. KAKOVOSTNI KAZALNIKI USPEŠNOSTI POSLOVANJA Z VIDIKA UČENJA IN RASTI PODJETJA**

#### a) ODSOTOK NOVIH KUPCEV

Delež novih kupcev v številu vseh kupcev je pomemben kazalnik, saj podjetje teži k pridobivanju novih kupcev, ker močni stari kupci selijo svojo proizvodnjo v države z nižjo ceno delovne sile. Gre za kupce, katerih naročila predstavljajo velik delež proizvodnih ur. Prav zato se podjetje mora usmeriti v iskanje novih kupcev, ker se le tako lahko zavaruje pred izpadom precejšnjega dela naročil. Vendar pa ni vsak kupec tudi dobičkonosen kupec. Nov kupec predstavlja za podjetje novo tehnologijo, s čimer so povezana vlaganja in glede na izkušnje, stroški reklamacij.

Leta 2000 so v podjetju pridobili 5 novih kupcev, to je za 37,5% manj kot leta 1999, ko so jih pridobili 8. Razlog je v tem, da je imela Kovinska Bled, d.d. dovolj naročil v letu 2000 in zato ni bila prisiljena v iskanje novih kupcev. Leto 1999 je bilo poslovno slabše leto, zato je podjetje sprejemalo tudi naročila manj ali sploh nedobičkonosnih kupcev, zato je bil največji odstotek novih kupcev prav leta 1999. Naslednje leto so se odločili za drugačno politiko prevzemanja

naročil in so izbirali le take nove kupce, ki so bili pripravljene plačati postavljeno ceno za proizvod. V primerjavi z letom 1998 so v letu 2000 pridobili za 25,0% več novih kupcev.

Tabela 14: Izračun kazalnikov z vidika učenja in rasti za Kovinsko Bled, d.d. za leto 1998, 1999 in 2000

POSTAVKE	Infl.1998	Infl.1999	2000	I 00/98	I 00/99
<b>KOVINSKA BLED,d.d.:</b>					
Novi kupci	4	8	5	125,0	62,5
Vsi kupci	43	50	47	109,3	94,0
Investicije v osn.sred predh.letu	1.388	1.484	2.009	144,8	135,3
Investicije v osn.sred. to leto	1.575	2.188	13.038	827,9	595,9
<b>IZRAČUNI:</b>					
Neto investicijska vlaganja	187	703	11.029	5.892,2	1.567,7
Delež novih kupcev v vseh kupcih	9,3	16,0	10,6	114,4	66,5

Vir: Interni podatki Kovinske Bled, d.d. , 2000.

#### b) POVEČANJE INVESTICIJ

V Kovinski Bled,d.d. so leta 2000 investirali v izboljšanje strojnega parka 13.038.000 SIT, leta 1999 2.188.000 SIT, leta 1998 pa le 1.575.000 SIT. Znesek investicij v podjetju narašča, leta 2000 v primerjavi z 1999 za 1.567,7%, v primerjavi z letom 1998 pa za kar 5.892,2%. Zaradi delne zastarelosti strojne opreme so bile investicije v osnovna sredstva nujna, vendar so hkrati investirali tudi v nakup nove opreme, ki omogoča krajše izdelavne čase in manj izmeta. V podjetju ne namenjujejo sredstev za izobraževanje delovne sile, kar bi bilo nujno potrebno, če želijo ohranjati konkurenčnost.

#### **4.4. PROBLEMSKA STANJA KOVINSKE BLED, d.d. NA OSNOVI UGOTOVITEV ANALIZE KAZALNIKOV USPEŠNOSTI POSLOVANJA**

Smer gibanja kazalnikov panoge je jasnejša, triletno obdobje nam lahko pokaže v katero smer se bodo po vsej verjetnosti tudi v bližnji prihodnosti gibali posamezni kazalniki uspešnosti. Kazalniki za podjetje pa po letih nihajo. Leto 1999 je bilo za Kovinsko Bled,d.d. poslovno slabše uspešno leto, kar sklepamo na podlagi manjših vrednosti večine kazalnikov. Vzrok zato je verjetno premalo rentabilnih naročil, saj je bila razlika med prihodki in odhodki majhna, med prihodki iz poslovanja in odhodki iz poslovanja pa celo negativna. Lahko pa rečemo, da se je leta 2000 situacija obrnila na bolje in da kazalniki uspešnosti spet rastejo.

Analiza financiranja nas je pripeljala do ugotovitev, da je podjetje finančno bistveno bolj varno kot povprečno podjetje v panogi, predvsem zaradi visokega ustanovitvenega kapitala. Kazalnik finančne varnosti podjetja je v vseh treh letih več kot 50% višji od panožnega. Podjetje vodi politiko financiranja poslovanja z lastnimi viri. Za izbiro take politike se je vodstvo odločilo na podlagi preteklih izkušenj in izkušenj drugih podobno velikih podjetij, ki imajo približno enak

program kot Kovinska Bled, d.d.. Izkazalo se je, da bi bilo podjetje v primeru večje stopnje zadolženosti prisiljeno povišati cene proizvodov, kar bi vodilo do pomembnega zmanjšanja konkurenčnosti, morda celo do izgube posla. Glede na to, da so najmočnejši kupci podjetja prav nemški kupci, ki imajo možnost nabave takih izdelkov tudi na Poljskem in Češkem, ki sta konkurenčno ugodnejši partnerici, si podjetje zelo težko privoščiti kakršnokoli zvišanje cen. Dodana vrednost je pri proizvodih take tehnološke zahtevnosti, kot jih ponuja podjetje, majhna. Če bi podjetje prevzemalo naročila za tehnološko zahtevnejše proizvode, bi višja dodana vrednost dopuščala tudi večje financiranje podjetja s tujimi viri.

Kazalnik finančne varnosti panoge je toliko nižji od kazalnika podjetja prav zato, ker so v panogo vključena vsa podjetja kovinsko predelovalne industrije v Sloveniji, ki pa proizvajajo različno tehnološko zahtevne proizvode, od manj do srednje zahtevnih (kot Kovinska Bled, d.d.) do visoko tehnološko zahtevnih proizvodov. Samo slednja skupina proizvodov dopušča večje financiranje poslovanja s tujimi viri.

Prav tako so večji od panožnih tudi vsi kazalniki plačilne sposobnosti. Po vsej verjetnosti se je velik del ustanovnega kapitala podjetja prelil v kratkoročna sredstva, kar se pri panogi ni. Podjetje krije vsa svoja kratkoročna sredstva s kratkoročnimi viri, z dolgoročnimi pa krije tudi zaloge. Podjetje ima več sredstev v denarni obliki, kot jih ima panoga v povprečju, kar zagotavlja podjetju bistveno boljšo likvidnost.

Do podobnih sklepov pridemo tudi na podlagi rezultatov analize kazalnikov finančne stabilnosti. Zopet se izkaže, da vodi podjetje politiko financiranja poslovanja z lastnimi viri. Gre za preventivni ukrep vodstva, da ima podjetje v primeru kakršnihkoli resnejših težav, kritje v dolgoročnih virih. Take težave so lahko zamujanje s plačila velikega kupca ali prisilna poravnava kupca, do katerega ima podjetje precejšen delež terjatev, kot se je v preteklosti že zgodilo.

Celotna ekonomičnost podjetja je sicer višja (razen leta 1999), a ne bistveno, od panožne. To nam lahko pove, da je struktura prihodkov in odhodkov podjetja in panoge približno enaka. Prav tako sta skozi tri leta vrednosti poslovne ekonomičnosti podjetja in istega kazalca panoge podobni. Prihodki in odhodki, ki niso iz poslovanja, predstavljajo majhen delež v celotnih prihodkih in odhodkih. Tako v podjetju kot v panogi na splošno se dobiček ustvarja predvsem na račun prihodkov iz poslovanja, kar pomeni, da mora podjetje povečevati prihodke iz prodaj, bodisi na račun količinskega povečanja prodaje bodisi na račun povečanja cene, oziroma prispevka za kritje. Kot že rečeno, bi proizvodnja tehnološko zahtevnejših proizvodov to podjetju omogočila, hkrati pa bi morale podjetje tudi povečati svoje tržišče. Spodbujati je potrebno predvsem funkcijo trženja, prodaje in raziskav in razvoja.

Produktivnost podjetja je precej slabša od panožne. Razlika izvira predvsem iz tega, da je proizvodnja podjetja kapitalsko bolj intenzivna kot je v poprečju panoge. Ker gre za proizvodnjo po naročilu, v samem izdelku praktično ni novoustvarjene vrednosti, saj predvsem le-ta omogoča

doseganje večje dodane vrednosti. Kupec podjetju pošlje povpraševanje, ki vključuje tudi tehnično dokumentacijo proizvodov. Na podlagi tega se oblikuje kalkulacija in določi cena. Po specifikaciji se proizvod nato izdelava, v sami izdelavi pa je malo znanja podjetja, ki bi izdelku prinašala večjo dodano vrednost in s tem omogočala doseganje višjih prihodkov, saj sami izdelki niso tehnološko zelo zahtevni.

Prav tako so kazalniki rentabilnosti Kovinske Bled, d.d. večinoma nižji od kazalnikov panoge. Panožni kazalnik je skozi tri leta rasel. Donosnost sredstev podjetja pa je bila v vseh treh letih nižja od panožne, predvsem leta 1999, medtem ko se je leta 2000 že zelo približala panožni. Po vsej verjetnosti je podjetje sprejemalo tudi manj donosna naročila zaradi tržnih nihanj, saj bi sicer ostalo brez dela. Sklenjenih je bilo precej poslov, zlasti leta 1999, ki zaradi zamujanja pri dobavi ali reklamacij niso bili rentabilni. Dobičkonosnost sredstev podjetja je bila le leta 2000 večja od panožne za kar 45,0% na račun večjih prihodkov, kar je posledica prevzemanja donosnejših naročil, pa tudi pridobivanja novih kupcev. Podjetje ima večji koeficient obračanja sredstev od panožnega v letih 1998 in 2000, predvsem zato, ker proizvaja proizvode po naročilu za znane kupce in tako skoraj nima zaloga.

Donosnost kapitala podjetja je bila vse tri leta precej nižja od panožne. To nam pove, da ima podjetje prevelik kapital za tak obseg proizvodnje. S takim kapitalom bi glede na izkušnje iz panoge podjetje lahko ustvarjalo bistveno večje prihodke. Pridobivati bi moralo boljše posle in nove kupce. Tudi bistveno nižji koeficient obračanja kapitala podjetja od panožnega nam pove, da je s takim kapitalom možno ustvarjati večje prihodke.

Kazalniki z vidika kupcev nam povejo, da glede na to, da kupčevi stroški na kilogram proizvoda padajo, se produktivnost zvišuje. Podjetje je zato v očeh kupca privlačnejše. Hkrati nam ta kazalnik tudi pove, da je možno te stroške še zmanjšati in tako povečati prispevek za kritje ob enaki ceni. Prav tako se znižuje delež zamujenih dobav v vseh dobavah, kar je predvsem posledica spremenjene organiziranosti proizvodnje ter podaljševanja delovnega časa na sobote in nedelje.

Kazalniki z vidika notranjih procesov kažejo, da se delež presežnih ur zmanjšuje, predvsem zaradi boljšega načrtovanja in izkustvene sposobnosti. Delež presežnih ur je sicer kar precej velik, tako da mora podjetje iskati način, kako ga zmanjšati. To lahko doseže predvsem z boljšim planiranjem in kontrolo. Delež stroškov reklamacij niha, predvsem zaradi vstopa novih kupcev. To pomeni, da podjetje še nima dovolj dobro osvojenega proizvoda, saj novi kupci pomenijo nove proizvode. Ta kazalnik se v letu 2000 zopet zmanjša. Podjetje mora težiti k temu, da bi bile reklamacije izjema in ne pravilo. To lahko doseže predvsem z večjo kontrolo in boljšo tehnološko opremljenostjo.

Stroški na proizvodno uro skozi vsa tri leta ostajajo približno enaki, predvsem zaradi majhnih sprememb v ceni materiala in delovne sile. Vendar ima podjetje tu še nekaj prostora za znižanje

stroškov, zlasti s povečanjem obsega naročil, kar vpliva na zmanjšanje fiksnih stroškov na proizvod.

Podjetje išče nove kupce, vendar precej neuspešno. Sicer pa se vidijo vlaganja v povečevanje tržišča, vendar nov kupec pomeni nov proizvod in novo tehnologijo. V tej panogi je težko pridobiti nove kupce, prav zaradi velike konkurence ponudnikov tovrstnih proizvodov kot jih ima podjetje. Kupce se lahko prepriča predvsem s konkurenčnejšo ceno, oziroma s proizvodi, ki so tehnološko zelo zahtevni.

Investicijska vlaganja vsako leto naraščajo, še posebej leta 2000, kar kaže na to, da se podjetje zaveda, da lahko ustvarja večjo dodano vrednost le s tehnološko zahtevnejšimi proizvodi, kar pa nujno zahteva investicije v posodobitev strojnega parka. Hkrati mora podjetje tudi spremeniti vrsto proizvodov na ta način, da se bo usmerilo predvsem v proizvodnjo tehnološko zelo zahtevnih proizvodov, kar pa nujno zahteva velike investicije tako v nakup novih strojev, kot tudi v izobraževanje delavcev. Za dolgoročni obstoj podjetja je potrebno tovrstne investicije še povečati.

Glede na ugotovitve analize uspešnosti poslovanja bi podjetju priporočila, da poveča obseg prodaje. To lahko naredi bodisi s povečanjem naročil obstoječih kupcev bodisi s pridobitvijo novih kupcev. Povečanje proizvodnje podjetju omogoča višina kapitala, pa tudi dejstvo, da ni zadolženo. Novi kupci in novi proizvodi bi lahko bili servisirani z obstoječim kapitalom in zmogljivostmi.

Prav tako se je izkazalo, da se mora podjetje preusmeriti na proizvodnjo tehnološko zahtevnejših proizvodov. Tehnološko manj zahtevni proizvodi se lahko po bistveno nižji ceni kupujejo v vzhodnoevropskih državah. S proizvodi na višji stopnji, pa se lahko ustvarja nova vrednost ter povečujejo prihodki, posledično s tem pa dobiček. Glede na globalni trend nabave polproizvodov v državah vzhodne Evrope, bi tudi podjetje lahko nabavljalo tehnološko nižje zahtevne proizvode pri dobaviteljih v teh državah. Samo pa bi se usmerjalo v proizvodnjo tehnološko zahtevnih proizvodov, in investiralo le v razvoj le-te. Po drugi strani pa bi lahko podjetje poiskalo strateška partnerstva s stalnimi nemškimi kupci za hitrejši prenos in nadgradnjo znanj.

Očitno je tudi, da je potrebno v podjetju vzpostaviti učinkovitejši sistem kontrole, saj bi se le tako izognili velikemu številu reklamacij ter s tem povezanimi stroški in manjšanju ugleda v očeh kupcev. Natančnejše in ustrežnejše planiranje bi podjetju omogočilo zmanjšanje števila zamujenih dobav. Svojo proizvodnjo bi lahko prilagodilo just-in-time sistemu. S tem bi si Kovinska bled, d.d. povečala ugled in pridobila na slovesu zanesljivega in pravočasnega dobavitelja.



## SKLEP

V prvem delu diplomskega dela sem povzela teoretična spoznanja v zvezi s presojanjem uspešnosti poslovanja. Ugotovila sem, da samo vrednostni kazalniki kot so rentabilnost, ekonomičnost, produktivnost in kazalniki finančnega ustroja, ne zadoščajo več za dobro razlago uspešnosti. Kažejo namreč le rezultate preteklih odločitev in nam kot taki ne omogočajo celovitega vpogleda v poslovanje.

V presojanje uspešnosti poslovanja je zato potrebno vključiti tudi kakovostne kazalnike. Ti kazalniki so izvedeni iz ciljev in strateških usmeritev podjetja. Osnova za njihov izračun pa niso le računovodski podatki, kot velja za vrednostne kazalnike. Kakovostni kazalniki nam pokažejo ali je izbrana strategija podjetja pravilna in ali se uresničuje. V bistvu gre za pokazatelje bodočih gibanj rezultatov.

Vrednostne in kakovostne kazalnike moramo povezati v uravnotežen sistem kazalnikov uspešnosti poslovanja. Šele tako si lahko ustvarimo sliko o poslovanju konkretnega podjetja in njegovih usmeritvah. Tovrstne informacije nam omogočijo boljše presojanje uspešnosti poslovanja in pravilnejše odločitve na podlagi ugotovitev analize.

V teoriji zasledimo več pristopov k oblikovanju uravnoteženega sistema kazalnikov, predvsem pri oblikovanju in izboru kakovostnih kazalnikov. V svojem diplomskem delu sem se odločila za pristop Kaplana in Nortona, saj sta priznana strokovnjaka s tega področja, hkrati pa se mi je zdel njun pristop najbolj sistematično prikazan. Na podlagi njunih ugotovitev lahko kakovostne kazalnike razdelimo v tri sklope. Uspešnost poslovanja tako presojava z vidika kupcev, notranjih procesov ter rasti in učenja.

V drugem delu diplomskega dela sem teoretična spoznanja prenesla v prakso. S pomočjo izdelanega uravnoteženega sistema kazalnikov sem poskusila presoditi uspešnost poslovanja Kovinske Bled, d.d.. Gre za majhno podjetje, ki se ukvarja z izdelavo kovinskih zvarjencev, in je pretežno izvozno usmerjeno. Vrednostne kazalnike podjetja sem primerjala s panožnimi, kar mi je pomagalo odkriti prednostna in problemska stanja podjetja. Kakovostni kazalniki so mi pokazali, kako si podjetje prizadeva izboljšati uspešnost z doseganjem zastavljenih ciljev v povezavi s strategijo.

Ugotovila sem, da ima podjetje dovolj kapitala in proizvodnih zmogljivosti, da lahko še poveča prodajo. Tu naj poudarim vlogo trženja in širitev na evropske trge. Pri proizvodnji naj se podjetje usmeri v izdelavo tehnološko zahtevnejših zvarjencev, kajti samo tovrstni proizvodi omogočajo podjetju doseganje večjih dodanih vrednosti in boljši konkurenčni položaj. Podjetje v tem smislu že namenja določena sredstva v delovne stroje, vendar premalo v izobraževanje zaposlenih. Podjetje se srečuje tudi s problemom zamujenih dobavnih rokov in precejšnjim številom reklamacij. Vzpostaviti je potrebno učinkovitejši sistem planiranja in kontrole. S pomočjo priporočil izvedenih na podlagi presojanja uspešnosti, bo podjetje lahko poslovalo uspešneje.

## LITERATURA

1. Bergant Živko: Sistem kompleksne analize finančnega položaja podjetja. Ljubljana: ITEO, 1993. 263 str.
2. Bošnjak Marko: Gradivo za vaje in seminar za predmeta Upravljanje in ravnanje podjetja in Temelji trženja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 99 str.
3. Cipot Rudi: Uravnoreženi sistemi kazalnikov v zavarovalnici Triglav, d.d., območna enota Murska Sobota. Zbirka referatov. 8. strokovno posvetovanje. Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije, 2002, str. 61-73.
4. Fisher Joseph: Use of Nonfinancial Performance Measures. Journal of Cost Management, Spring, 1992. str. 31-38.
5. Johnson H. Thomas, Kaplan Robert S.: Relavance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1987. 269 str.
6. Kaplan Robert S., Norton David P.: Uravnoreženi sistem kazalnikov. Ljubljana: Gospodarski Vestnik, 2000. 343 str.
7. Kazalniki za leto 2000: [<http://www.sdk.si>], 13.8.2000.
8. Kralj Janko: Politika podjetja v tržnem gospodarstvu. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, 1992. 441 str.
9. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor: Založba Obzorja, 1987. 353 str.
10. Prašnikar Janez: Uvod v mikroekonomijo. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1999. 326 str.
11. Pučko Danijel, Rozman Rudi: Ekonomika in organizacija podjetja, 1. knjiga. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1992. 344 str.
12. Pučko Danijel: Analiza in načrtovanje poslovanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1997. 196 str.
13. Pučko Danijel: Ravnateljstvo znanja. Zbirka referatov. 4. strokovno posvetovanje. Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije, 1998, str. 51-68.
14. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 399 str.

15. Razlika med uspešnimi in neuspešnimi podjetji so...ljudje: [<http://www.dialogos.si/slo>], 28.3.2002.
16. Rebernik Miroslav et al.: Podjetništvo in management malih podjetij. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, Fakulteta za strojništvo, 1997. 593 str.
17. Rebernik Miroslav: Ekonomika podjetja, druga izdaja. Ljubljana: Gospodarski Vestnik, 1995. 298 str.
18. Rejc Adriana: Sodobni pogledi na merjenje in presojanje uspešnosti poslovanja podjetij. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 124 str.
19. Rejc Adriana: Vloga nefinančnih kazalcev za presojanje uspešnosti poslovanja v novem poslovnem okolju. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 59 str.
20. Rozman Rudi: Analiza uspešnosti poslovanja gospodarskih družb. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1995a, 19, str. 74-77.
21. Rozman Rudi: Analiza uspešnosti poslovanja gospodarskih družb. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1995b, 20, str. 91-94.
22. Slovenski računovodski standardi. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev, 2002. 319 str.
23. Sodobni pogledi na ugotavljanje uspešnosti podjetja: [<http://www.iteo.si/svetovanje>], 10.9.2002.
24. Strmčnik Stanko: Šest kritičnih dejavnikov uspešnosti. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2002, 41, str. 104-106.
25. Tekavčič Metka: Management v zdravstvu-pričakovanja in realnost/ 8. strokovno srečanje ekonomistov in poslovnih delavcev v zdravstvu, Zreče, 19. in 20. april 2001. Ljubljana: Društvo ekonomistov, 2001, str. 51-56.
26. Turk Ivan: Uvod v ekonomiko gospodarske družbe. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 1993. 314 str.
27. Upravljanje človeškega kapitala podjetij: [<http://www.dialogos.si/slo>], 6.7.2002.

## VIRI

1. Interni podatki Kovinske Bled, d.d.. Bled: Kovinska Bled, d.d., 2000.
2. Podatki in ocena gospodarjenja kovinske industrije v letu 1998. Ljubljana: Gospodarska zbornica, 1998.
3. Podatki in ocena gospodarjenja kovinske industrije v letu 1998. Ljubljana: Gospodarska zbornica, 1998.
4. Podatki in ocena gospodarjenja kovinske industrije v letu 1998. Ljubljana: Gospodarska zbornica, 1998.
5. Primerjalna analiza stanja in trendov dejavnosti kovinske industrije. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije, 2001.
6. Zaključni računi za leta 1998, 1999, 2000. Bled: Kovinska Bled, d.d.

Priloge

## Priloga 1: **IZRAČUNI KAKOVOSTNIH KAZALNIKOV**

### **A) KAZALNIKI Z VIDIKA KUPCEV**

Za kupce proizvodov Kovinske Bled,d.d. je pomembno, da je cena izdelka nižja kot pri vzhodnoevropskih dobaviteljih, zato je lahko kakovosten kazalnik kupčev strošek na kilogram, kot nam kaže formula št. 1. Izdelki so po stopnji zahtevnosti izdelave približno enaki. Nižji je kazalnik, večja je uspešnost poslovanja podjetja v očeh kupcev.

Formula št. 8: Kupčev strošek na kilogram proizvoda

$$\text{Kupčev strošek na kilogram izdelka} = \frac{\text{vsi stroški}}{\text{končna teža izdelka v kilogramih}}$$

Ključni element z vidika kupcev je hitra in pravočasna dobava proizvodov, ker pa se proizvodi v Kovinski Bled,d.d. izdelujejo po specifikaciji kupca, se velikokrat zgodi, da so dobavni roki daljši od dogovorjenih, zato lahko za kazalnik vzamemo delež zamujenih dobav v vseh dobavah. Izračunamo ga kot je prikazano v formuli št. 9. Kazalnik naj bi bil čim bližji vrednosti 0.

Formula št. 9: Delež zamujenih nabav

$$\text{Delež zamujenih nabav} = \frac{\text{število zamujenih dobav} * 100}{\text{število vseh dobav}}$$

Pomembna je tudi kvaliteta proizvodov, pokaže nam jo lahko delež reklamacij v vseh dobavah, kot kaže formula št.10. Kazalnik naj bi bil čim manjši, najbolje kar 0.

Formula št. 10: Delež reklamacij v vseh dobavah

$$\text{Delež reklamacij v vseh dobavah} = \frac{\text{število reklamacij} * 100}{\text{število vseh dobav}}$$

### **B) KAZALNIKI Z VIDIKA NOTRANJIH PROCESOV**

Z vidika notranjih procesov je pomembno, da so izdelki pravočasno narejeni, da stroški izdelave ne presegajo načrtovanih, ter da se ohranja ali izboljšuje nivo kakovosti in zanesljivosti. Kot možne kazalnike za Kovinsko Bled,d.d. naj torej navedemo delež presežnih proizvodnih ur, povprečni stroški na proizvodno uro in delež stroškov reklamacij v vseh stroških.

Delež presežnih proizvodnih ur izračunamo tako, kot je prikazano v formuli št.11. Za vsako naročilo se predvidi potrebno število ur, da bo izdelek pravočasno narejen. Razlog presežnih ur,

to so tiste ure, ki so bile narejene preko fonda planiranih ur, lahko tiči v pomanjkanju materiala, lahko pride do napak, ki jih je potrebno odpraviti, ipd. Čim manjša je vrednost kazalnika, tem uspešneje posluje podjetje z vidika notranjih procesov.

Formula št. 11: Delež presežnih proizvodnih ur

$$\text{Delež presežnih proizvodnih ur} = \frac{\text{število presežnih ur} * 100}{\text{število vseh narejenih ur}}$$

Povprečni stroški na proizvodno uro nam povejo kako učinkovito posluje podjetje. Izračun je prikazan v formuli št.12. Podjetje si mora prizadevati znižati ta kazalnik.

Formula št. 12: Povprečni stroški na proizvodno uro

$$\text{Povprečni stroški na proizvodno uro} = \frac{\text{vsi stroški}}{\text{število proizvodnih ur}}$$

Delež stroškov reklamacij v vseh stroških nam pove, koliko delež stroškov je podjetje ustvarilo zaradi lastnih napak pri proizvodnji, prevozu, ipd. Izračunamo ga kot je prikazano v formuli št. 13. Čim manjši je kazalnik, tem uspešneje posluje podjetje.

Formula št. 13: Delež stroškov reklamacij v vseh stroških

$$\text{Delež stroškov reklamacij v vseh stroških} = \frac{\text{stroški reklamacij} * 100}{\text{vsi stroški}}$$

### **C) KAZALNIKI Z VIDIKA RASTI IN UČENJA**

Z vidika učenja in rasti so ključni dejavniki uspeha inovacije, posodobitve opreme, delovnih procesov ter razvoj novih proizvodov. Možna kazalnika sta lahko porast deleža novih kupcev in delež investicij v osnovna sredstva.

Izračun deleža novih kupcev v vseh kupcih je prikazan v formuli št. 14. Kazalnik nam pove, kako uspešno je bilo podjetje v pridobivanju novih kupcev zaradi novih znanj o trženju, izboljšanih ali novih proizvodov, ipd. Sam kazalnik nas ne sme zavesti, saj ni nujno, da je vsak nov kupec tudi dobičkonosen. Bolje je imeti manj kupcev, ki so dobičkonosnejši in naročajo večje količine, kot več majhnih in manj dobičkonosnih kupcev.

Formula št. 14: Delež novih kupcev

$$\text{Delež novih kupcev} = \frac{\text{število novih kupcev} * 100}{\text{število vseh kupcev}}$$

Neto investicije v osnovna sredstva izračunamo tako, kot je razvidno iz formule št.15. Kazalnik nam pove, kakšen znesek podjetje namenja izboljšavi osnovnih sredstev. Kaže nam, koliko sredstev podjetje nameni za uvajanje sprememb, do katerih je pripeljalo neko novo znanje, vedenje ali znanstveno odkritje. V znesku investicij je potrebno upoštevati tudi vse stroške izobraževanj zaposlenih.

Formula št. 15: Neto investicije v osnovna sredstva

Neto investicije = znesek investicij ob koncu leta - znesek investicij ob začetku leta