

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**ANALIZA POSLOVANJA PODJETJA
TEHNIŠKA ZALOŽBA SLOVENIJE D.D.**

Ljubljana, oktober 2002

ALENKA VURUŠIČ

KAZALO

UVOD	1
1. Predstavitev podjetja Tehniška založba Slovenije d.d.	2
1.1. Predstavitev založniške dejavnosti	2
1.2. Predstavitev podjetja TZS	3
2. Analiza poslovnih sredstev	6
2.1. Analiza stalnih sredstev	6
2.1.1. Obseg in struktura stalnih sredstev	7
2.1.2. Odpisanost osnovnih sredstev	7
2.2. Analiza gibljivih sredstev	8
2.2.1. Obseg in struktura gibljivih sredstev	8
2.2.2. Hitrost obračanja obratnih sredstev	9
2.3. Analiza zaposlenih	10
2.3.1. Obseg in struktura zaposlenih	10
2.3.2. Dinamika zaposlenih	12
2.3.3. Izkoriščenost delovnega časa	13
3. Analiza poslovnih funkcij	14
3.1. Analiza razvoja	14
3.1.1. Planiranje	14
3.1.2. Izvajanje	15
3.1.3. Nabava	15
3.2. Analiza prodaje	18
3.3. Analiza financiranja	22
3.3.1. Obseg in struktura obveznosti do virov sredstev	22
3.3.2. Analiza razmerij med strukturo sredstev in strukturo virov	23
4. Analiza poslovnega uspeha	24
4.1. Analiza poslovnega uspeha	25
4.1.1. Prihodki	25
4.1.2. Odhodki	25
4.1.3. Dobiček in njegova delitev	26
4.2. Analiza poslovne uspešnosti	28
4.2.1. Dobičkonosnost	28
4.2.2. Ekonomičnost	29
4.2.3. Produktivnost dela	30
SKLEP	32
LITERATURA	34
VIRI	35

UVOD

Z analizo uspešnosti poslovanja podjetja proučujemo ekonomski vidik poslovanja, torej, kako podjetje angažira poslovne prvine, kako jih troši in kako s tem ustvarja vrednost. Analizo poslovanja različni avtorji različno opredeljujejo, vendar če želimo izluščiti bistvo, lahko rečemo, da je analiza poslovanja proces spoznavanja poslovanja konkretnega podjetja, ki služi za odločanje o izboljšanju ekonomske uspešnosti poslovanja tega podjetja z vidika uporabnika analize (Pučko, 1998, str. 14).

Gospodarska panoga založništvo spada med kulturne dejavnosti. To splošno trditev pa ne morem potrditi, saj sem se pri analizi ugotovila, da podjetja v založniški dejavnosti delujejo izključno po gospodarskih pravilih in za svoje preživetje in uspešnost poslujejo po ekonomskih zakonih kot podjetja v vseh ostalih gospodarskih panogah.

Predmet diplomskega dela je proučevanje poslovanja podjetja Tehniška založba Slovenije d.d. (v nadaljevanju TZS) v letih 1999, 2000 in 2001. Analiza bo zajela posamezne faze poslovnega procesa, poslovni izid in uspešnost poslovanja. **Namen** diplomskega dela je podati podlage za boljše odločanje v prihodnje. **Cilj** je ugotoviti, kako uspešno je podjetje Tehniška založba Slovenije d.d. poslovalo v letih 1999, 2000 in 2001 in pri tem ugotoviti posebnosti podjetja, odkriti vzroke za obstoječe stanje in predlagati spremembe glede na ugotovljene rezultate.

Z **metodološkega vidika** bom v prvem poglavju predstavila osnovne značilnosti podjetja in njegovo organiziranost, v nadaljnjih poglavjih pa analizirala poslovanje, pri čemer bom sledila logiki odvijanja reprodukcijskega procesa v podjetju. Zaporedje procesa opazovanja podjetja sem prilagodila logiki reprodukcijskega procesa. Torej sem poslovanje opazovala v skladu z naravnim tokom odvijanja reprodukcijskega procesa, kateri se začneja z razvojem in sklepa s procesom prodaje. Postopek reprodukcijskega procesa bom spoznala skozi standard ISO 9001 : 2000, ki ga je podjetje pridobilo junija 2002. Na koncu se bom posvetila še analizi poslovnega uspeha in uspešnosti podjetja.

Osnovni vir podatkov za analizo bodo bilance in poročila podjetja ter razgovori z vodstvenimi delavci podjetja. Podatki po posameznih letih so med seboj primerljivi zaradi izločitve inflacijskega vpliva skozi obravnavano obdobje. Pri revalorizaciji podatkov v bilancah stanja je upoštevan indeks rasti cen življenjskih potrebščin od decembra predhodnega leta do decembra tekočega leta za vsako posamezno leto. Indeksi rasti cen življenjskih potrebščin so naslednji: $I_{2000/1999}$ 108,9; $I_{2001/2000}$ 108,4. Podatki iz bilanc stanja podjetja Tehniška založba Slovenije d.d. so tako iz leta 1999 pomnoženi z $1,089 \times 1,084$; podatki za leto 2000 pa z 1,084.

Podatki v izkazu uspeha so popravljene z indeksom povprečne rasti cen življenjskih potrebščin. Revalorizacijski faktor za obdobje $_{jan-dec2000/}_{jan-dec1999}$ je indeks povprečne rasti cen življenjskih potrebščin za to obdobje in znaša 108,9. Indeks za obdobje $_{jan-dec2001/}_{jan-dec2000}$ pa znaša 107,0. podatki v izkazu poslovnega izida so za leto 1999 pomnoženi s faktorjem $1,089 \times 1,070$, za leto 2000 pa s faktorjem 1,070.

Diplomsko delo je sestavljeno iz štirih poglavij. Uvodu sledi predstavitev podjetja Tehniška založba Slovenije d.d., nato sem v drugem poglavju analiziram poslovne prvine podjetja, ki sem jih razdelila na stalna sredstva, gibljiva sredstva in analizo zaposlenih. V tretjem poglavju analiziram poslovne funkcije, ki sem jih razdelila na analizo razvoja, analizo prodaje in analizo financiranja. V četrtem poglavju analiziram poslovni uspeh in uspešnost podjetja. Za četrtem poglavjem sledi sklep, v katerem povzemam bistvo vseh ugotovitev.

1. PREDSTAVITEV PODJETJA TEHNIŠKA ZALOŽBA SLOVENIJE D.D.

1.1. Predstavitev založniške dejavnosti

Založništvo je dejavnost, ki jo ponavadi štejemo h kulturi, ne da bi pri tem pomislili na njegovo drugo, gospodarsko plat. Dejstvo je, da založništvo proizvaja blago posebne vrste – knjige, ki so hkrati blago in kulturna dobrina, toda v okviru veljavnih norm ga mora proizvajati po gospodarskih načelih kot vsak drug proizvajalec.

S pojmom založništvo mislimo funkcijo izdajanja, zalaganja in razpečevanja knjige. Sem sodijo torej vse dejavnosti, ki so potrebne, da neka knjiga izide in najde svojo pot do kupca: redakcijska in tehnična priprava rokopisa, skrb za natis in prodaja kot zadnja faza proizvodnega ciklusa. Pri razlagi pojma založništvo gre torej predvsem za gospodarsko dejavnost, za vlaganje sredstev v določen proizvod, in sicer v upanju, da se bodo, potem ko bo proizvod na trgu prodan, ta sredstva povečana povrnila.

Blago, ki ga založniška proizvodnja proizvaja, je blago posebne vrste in se od drugih vrst blaga, s katerimi se srečujemo na trgu, razlikuje. Knjiga ima namreč dvojni značaj: je hkrati blago in kulturna dobrina. Dejstvo, da knjiga ni zgolj tržno blago, ampak tudi kulturna dobrina in v tem pomenu izredno pomembno sredstvo množične komunikacije ter eden najpomembnejših dejavnikov pri ohranjanju in razvoju vsakega naroda, pa nalaga založništvu poleg gospodarskih tudi izredno pomembne kulturne in družbene funkcije.

Negospodarske funkcije založništva so velikokrat, in to še posebej velja za naš izredno mali knjižni trg, v neposrednem nasprotju z njegovo gospodarsko funkcijo. O tem pravi Mayer Dohm naslednje: «Cena, s katero se ocenjujejo tržni učinki založništva in knjigotrštva, ne pove ničesar o kulturni vrednosti; knjiga, ki je ni bilo moč prodati, sicer ne predstavlja nobenega tržnega učinka, ni pa zato nujno, da jo glede njene kulturne vrednosti, glede kulturnega učinka, negativno ocenimo.» (Žnideršič, 1972. str 16).

Iz tega izhaja, da mora založba v okviru svojih gospodarskih možnosti poiskati ravnotežje med svojimi funkcijami. Založba, ki bi v ospredje postavljala zgolj gospodarsko funkcijo, ne bi bila več v pravem pomenu založba.

Svoje gospodarske funkcije mora založba v naši družbi pojmovati tako, da v okviru danih možnosti in tržnih pogojev posluje rentabilno, da ustvarja čim večji dobiček, katerega del bo lahko namenila za opravljanje svojih kulturnih in družbenih funkcij. Programska politika založbe mora biti usmerjena k načrtnemu izdajanju knjig, ki jih na knjižnem trgu primanjkuje, in ne sme gledati samo na trenuten in hiter uspeh. Država lahko založbam olajšuje opravljanje njihove kulturne funkcije s tem, da jim prizna v okviru gospodarstva poseben status in z dodeljevanjem neposredne denarne pomoči – subvencij kot pomoč pri izdajanju določenih izdaj, predvsem takih, ki so pomembne za narod kot celoto.

Če hočemo po ekonomski plati raziskati pojem knjige, vidimo, da nastopa na trgu kot vsako drugo blago. Glede na to, da nastopa na trgu knjiga po enotni ceni, v zadostni količini, da je splošno dostopna in da »proizvajalec« založba zanjo dela reklamo pri končnem potrošniku, nekateri teoretiki radi primerjajo knjigo s proizvodi široke proizvodnje. Vendar pa obstaja, kot ugotavlja Weinhold, med njima bistvena razlika: medtem ko pri proizvodih široke potrošnje pomeni materialna vsebina osnovno korist, pomeni pri knjigi osnovno korist prav nematerialna vrednost, ta pa je vsebina knjige, ki jo bralec izkoristi z branjem (Žnideršič, 1972, str. 17).

Osnovne značilnosti knjige kot blaga so (Žnideršič, 1972, str. 18):

- Vsaka knjiga je proizvod zase in terja od založnika vse napore pri prodaji, kot vsak nov proizvod.
- Knjiga ima veliko značilnosti blaga za široko potrošnjo. V tem pogledu je značilna zlasti enotna cena, ki je določena s strani založnika in se je mora knjigarna držati.
- Knjiga (razen šolskih in izobraževalnih) sodi v kategorijo ti. »luksuznih predmetov«, ki za življenje niso nujno potrebni.
- Knjiga ima zelo močno konkurenco v drugih oblikah izrabljanja prostega časa. Zlasti ji konkurirajo množični mediji, šport, izleti in kino.
- Knjiga je lahko tudi investicija. Ta oblika knjige kot blago pa danes čedalje bolj izgublja veljavo, ker je postala proizvod množične proizvodnje.
- Knjiga kot blago ima še eno posebnost, ki jo loči od drugih vrst blaga. Ni namreč nujno, da tisti, ki hoče izkoristiti njeno »snovno korist«, knjigo tudi kupi. Lahko si jo izposodi in tako zastonj izkoristi njeno duhovno vsebino

1.2. Predstavitev podjetja TZS

Natanko opredeliti in določiti nastanek in programsko usmeritev TZS ni najbolj hvaležna naloga. Zapisani dokumenti govore o letnici 1959, ko je takratni Glavni odbor Ljudske tehnike Slovenije sklenil, naj se ob reviji Življenje in tehnika, ki ji je takrat teklo deveto leto izhajanja, osnuje tudi založba s knjigami s področja poljudne tehnike in znanosti. Zamisel in sklep sta bila hvalevredna, saj v Sloveniji ni bilo založbe, ki bi v svojem programu zajemala ta pomemben del knjižne produkcije. Uradno pa je bila založba ustanovljena leta 1963; ustanovitelj je bil Glavni odbor Ljudske tehnike Slovenije, prvi naziv je bil Založniški zavod »Življenje in tehnika«. Leta 1967 se je na predlog samoupravnih organov zavod preimenoval in dobil današnje ime Tehniška založba Slovenije (Mikuž et al., 1999, str. 5).

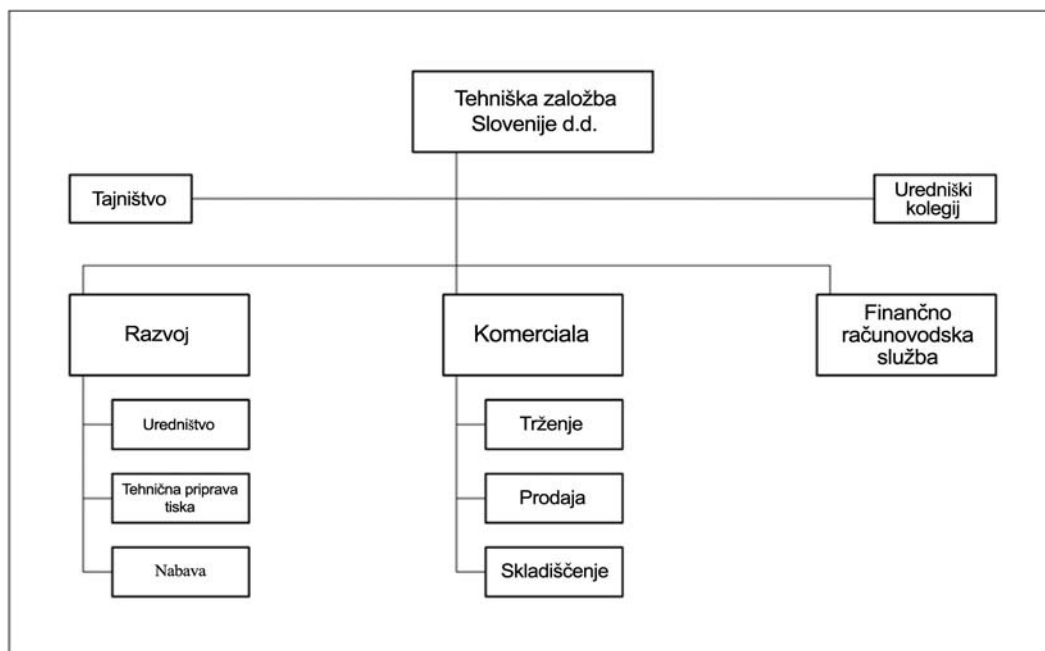
Od leta 1960 dalje je založba svoj program razširila na nova področja, in sicer v pripravo in zalaganje priročnikov in učnih gradiv za pouk tehnične vzgoje v osnovni šoli. Založba je v svoj dolgoročni program uvrstila zbirko temeljnih strokovnih priročnikov z vseh področji tehnike in znanosti. Tako je kot prvi iz te zbirke leta 1963 izšel Matematični priročnik Bronštejna in Semedjajeva, ki je do danes v dvanajstih ponatisih izšel v skupni nakladi 118.500 izvodov. Istega leta je pri založbi začela izhajati revija TIM (privlačna kratica za zelo resen naslov »Tehnično izobraževanje mladine«), ki je letos stopila v jubilejno štirideseto leto izhajanja (Mikuž et al., 1999, str. 6).

Založba je v vseh teh letih širila svoj program z izdajo knjig s področij tehnike, narave, fizike, kemije, biologije, matematike in umetnosti ter popestrila izbor literature iz klasične in znanstvene fantastike. V vsem tem času si je Tehniška založba Slovenije zgradila prepoznavnost, pridobila bralce in dosegla osem odstotni tržni delež knjižne produkcije na slovenskem.

Organizacijska struktura

Strukturno organiziranost podjetja TZS prikazujem v sliki 1.

Slika 1: Strukturna organiziranost podjetja Tehniška založba Slovenije d.d.



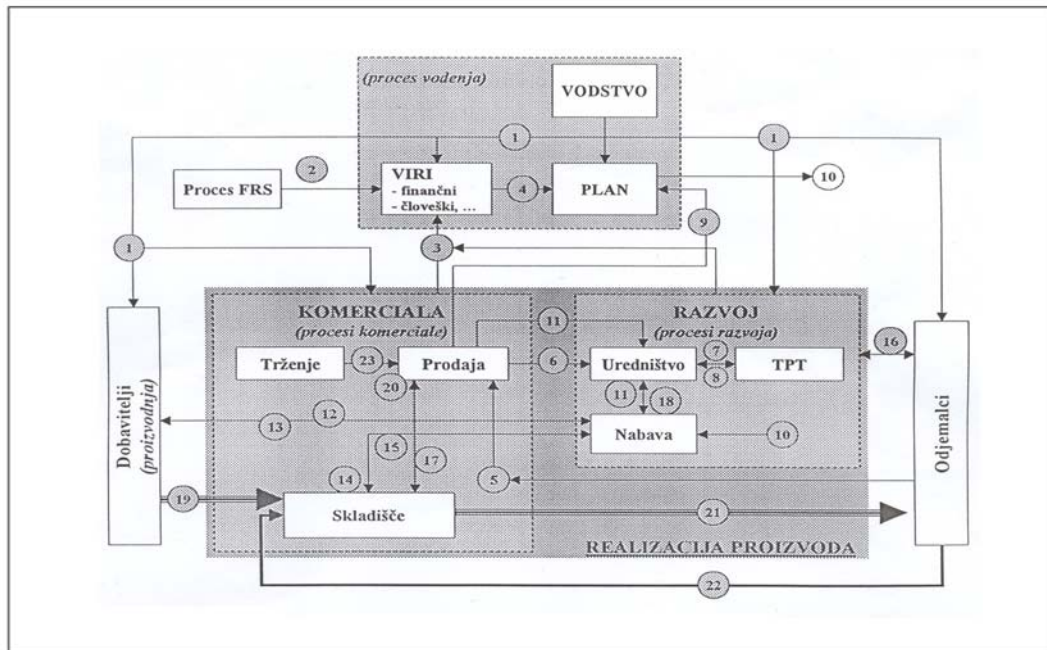
Vir: Standard ISO 9001:2000, slika 5.5.1./1.

Družbene spremembe v devetdesetih letih v Sloveniji so povzročile spremembe tudi v Tehniški založbi Slovenije. V skladu z Zakonom o lastninskem preoblikovanju podjetij se je organizirala v delniško družbo. Podjetje spada med majhna podjetja glede na število zaposlenih (28 oseb) in obseg poslovanja (čisti prihodek od prodaje znaša 450 mio SIT). Podjetje ima poslovne prostore na dveh lokacijah.

Že iz imena podjetja je razvidno, da izdaja publikacije, kar je tudi edina dejavnost podjetja. Program edicij je razdeljen v tri poslovna področja glede na specifikko razvoja, lastnosti in prodaje. Izdajanje revij

je kontinuirano delo z utečenimi postopki v vseh fazah. Izdajanje knjig je delo s poudarkom na pridobivanju ustreznih vsebin predvsem v tujini in med domačimi ponudniki primernih vsebin. Izdajanje učbenikov je raziskovanje potrebnih vsebin v izobraževalnem sistemu, usklajevanje z učnimi načrti in preverjanje vsebin pri državnih institucijah. Specifičnost dela in dolgotrajnost procesov v razvoju zahteva domišljeno notranjo komunikacijo in izmenjavo informacij v podjetju med posameznimi organizacijskimi enotami, ki so prikazane v sliki 2.

Slika 2: Temeljne notranje komunikacije v podjetju Tehniška založba Slovenije d.d.



Vir: Standard ISO 9001:2000, slika 2.2./2.

Zaradi specifičnosti založništva je sistem odločanja v dveh ravneh. Končno odločanje o planu, projektih in izvedbi ima vodstvo podjetja. Podlage za odločitve vodstva pa temeljijo na sklepih in odločitvah uredniškega kolegija, saj gre v mnogih primerih za strokovno odločanje iz različnih področij, ki jih pokrivajo člani uredniškega kolegija.

Podjetje se je odločilo za pridobitev standarda ISO 9001 : 2000 v letu 2002 z namenom sistematičnega sledenja politike in dolgoročnih ciljev. Certifikat je podjetje pridobilo junija 2002.

Lastniška struktura

Ob zakonski spremembi, da družbeni kapital dobi v postopku privatizacije znanega lastnika, je TZS izvedla privatizacijo po sistemu ene od predpisanih različic lastninjenja. Podjetje je bilo ocenjeno v vrednosti 164.356.000 SIT osnovnega kapitala na dan 1.1. 1993, ki je bilo preneseno na:

- 10 % pokojninski sklad,
- 10 % odškodninski sklad,
- 20 % agencija za privatizacijo,
- 20 % zamenjava za certifikatov delavcev in ožjih družinskih članov in
- 40 % za odkup delavcem (s 50 % popustom).

Struktura lastništva se je spremenila zaradi možnosti preprodaje delnic in s tem doseganje dobičkov posameznikom in podjetjem. Tako je TZS dobila večinskega lastnika DZS d.d. z 51,83 %. Poleg tega je omembe vreden lastnik tudi Založba Mladinska knjiga d.d., ki ima 24,93 %, kar onemogoča statusno spremembo večinskemu lastniku. Ostalih 23,24 % je razpršenih med male delničarje.

2. ANALIZA POSLOVNIH SREDSTEV

Sredstva, ki jih ima poslovni sistem, stalno spreminjajo svojo pojavno obliko, torej se preoblikujejo. Ena se spreminjajo počasneje, druga hitreje in jih zato razvrščamo med stalna sredstva in gibljiva sredstva. Nekatera sredstva se lahko zadržujejo v kaki pojavnosti dalj časa ali pa celo stalno. Vendar je njihovo bistvo praviloma v preoblikovanju, in sicer s prenašanjem svoje vrednosti na ustvarjene učinke (Turk, Melavc, 1994, str. 89).

V nadaljevanju bom najprej analizirala sredstva (stalna in gibljiva), nato pa se bom posvetila še analizi zaposlenih. Pojem sredstva si najbolje predstavljamo, če se vprašamo, kaj podjetje ima oziroma kaj je njegova last. Analiza sredstev temelji na podatkih iz bilance stanja, ki izkazuje stanje sredstev in obveznosti do virov sredstev ob koncu obračunskega obdobja.

2.1. Analiza stalnih sredstev

Največji delež stalnih sredstev v podjetjih ponavadi predstavljajo osnovna sredstva, ki s svojim sodelovanjem v poslovnem procesu postopno prenašajo svojo vrednost na poslovne učinke. Opredeljena so kot vsa tista sredstva, ki se s svojo prvotno pojavnostjo vračajo praviloma v obdobju, daljšem od leta dni (Fitzgerald, 1992, str. 20). V okviru analize stalnih sredstev bom najprej analizirala njihov obseg in strukturo, nato pa še odpisanost.

2.1.1. Obseg in struktura stalnih sredstev

V tabeli 1 prikazujem obseg in strukturo stalnih sredstev podjetja. Ta nam pove, da je znašala vrednost stalnih sredstev v letu 1999 čez 123 milijonov SIT, leta 2000 se je vrednost stalnih sredstev povečala za 109 % glede na leto 1999 in je znašala čez 259 milijonov SIT. V letu 2001 se je vrednost stalnih sredstev zmanjšala za slab 1 % glede na leto 2000 in je znašala 258 milijonov SIT. Največjo vrednost so torej stalna sredstva dosegla konec leta 2000. Zasluga za povečanje vrednosti stalnih sredstev je v dolgoročnih finančnih naložbah, ki so se kot edina postavka v letu 2000 zelo povečale. Za njihovo povečanje je odgovorna nova politika podjetja, ki jo je začelo postavljati podjetje DZS d.d. kot večinski lastnik podjetja TZS d.d.

Neopredmetenih dolgoročnih sredstev podjetje nima v nobenem od obravnavanih let. Relativno so se v vseh treh letih opredmetena osnovna sredstva vsako leto znižala za slabih 12 %. Najbolj so se znižala opredmetena osnovna sredstva in to v postavki oprema in drugo, katerih delež v strukturi stalnih sredstev je bil leta 1999 10,6 %, konec leta 2001 pa le še 4,4 %. Popravek kapitala je v vseh treh letih enak. Vrednost stalnih sredstev se je povečala v letu 2000 zaradi dolgoročnih finančnih naložb, ki so dobile tudi največji odstotek v deležu celotnih stalnih sredstev 42,5 %. Za neoptimalno poslovanje podjetja TZS je odgovorno novo vodstvo podjetja, saj optimizira poslovanje celotnega HOLDINGA in ne posameznega podjetja v njem. Skupna stalna sredstva so se v letu 2000 glede na leto 1999 povečala za skoraj 110 %, v letu 2001 pa so ostala enaka kot v letu 2000.

Tabela 1: Obseg in struktura stalnih sredstev podjetja TZS v letih 1999, 2000 in 2001 (v 000 SIT)

Postavka	1999	%	2000	%	2001	%	I00/99	I01/00
Neopr. dolg. sredstva	0	0	0	0	0	0	--	--
Opr. snov. sredstva	106.447	46,3	94.333	26,7	83.550	32,3	88,6	88,5
-nepremičnine	81.494	35,5	75.977	21,5	72.050	27,8	101,5	102,1
-oprema, drugo	24.953	10,6	18.355	5,2	11.500	4,4	75,1	62,6
Dolg. finan. naložbe	2.689	1,2	150.045	42,5	160.554	62	557,9	107,0
Popravek kapitala	14.733	6,4	14.736	4,1	14.736	5,7	100,0	100,0
Skupaj	123.871	100	259.114	100	258.840	100	209,1	99,8

Vir: Bilance stanja podjetja TZS na dan 31.12. v letih 1999, 2000 in 2001.

2.1.2. Odpisanost osnovnih sredstev

Odpisanost osnovnih sredstev je posredni način spremljanja zastarevanja osnovnih sredstev. Zastarevanje osnovnih sredstev je namreč ekonomski pojav, ki ga ne moremo natančno meriti in ga ponavadi izražamo ravno z odpisanostjo, ta pa je v veliki meri odvisna od politike amortizacije in lahko tako bolj ali manj deformira sliko o dejanski zastarelosti osnovnih sredstev. Odpisanost osnovnih sredstev je opredeljena kot razmerje med odpisano vrednostjo osnovnih sredstev in njihovo revalorizirano nabavno vrednostjo (Pučko, 1997, str. 31).

Tabela 2 pokaže, da se je revalorizirana nabavna vrednost osnovnih sredstev v obravnavanem obdobju zmanjševala, enako velja za sedanjo vrednost osnovnih sredstev. Ta je bila leta 2000 za slabih 19 % nižja kot leta 1999 in enako leta 2001 za slabih 18 % nižja kot leta 2000. Posledica tega je, da se je v podjetju leta 2001 glede na leto 2000 odpisanost osnovnih sredstev povečala za 22,8 %. Tudi v primerjavi leta 2000 in 1999 se je stopnja odpisanosti osnovnih sredstev povečala za 42,7 %. Vsakoletno povečanje odpisanosti osnovnih sredstev v obravnavnem obdobju še ni kritično, vendar iz tega lahko sklepam, da so v podjetju zanemarjali investicije v nova osnovna sredstva.

Tabela 2: Izračun stopenj odpisanosti in neodpisanosti osnovnih sredstev podjetja TZS v letih 1999,

2000 in 2001

Postavka	1999	2000	2001	I00/99	I01/00
Sedanja vrednost osnovnih sredstev (v 000 SIT)	124.033	100.936	83.547	81,3	82,7
Reval. nabavna vrednost osn. sredstev (v 000 SIT)	175.860	174.082	172.844	98,9	99,2
Stopnja neodpisanih osnovnih sredstev (v %)	70,5	57,9	48,3	82,1	83,4
Stopnja odpisanosti osnovnih sred. (v %)	29,5	42,1	51,7	142,7	122,8

Vir: Bilance stanja podjetja TZS na dan 31.12. v letih 1999, 2000 in 2001.

2.2. Analiza gibljivih sredstev

Gibljiva sredstva sestavljajo obratna sredstva in kratkoročne finančne naložbe. Obratna sredstva so kratkoročno premoženje podjetja, zanje je značilno obračanje. To pomeni, da hitro spreminjajo svojo obliko, saj se že v enem poslovnem procesu pretvorijo v različne druge oblike, po končnem procesu pa se zopet spremenijo v svojo začetno obliko. V toku poslovanja se obrnejo prej kot v enem letu. Kratkoročne finančne naložbe zajemajo delnice in kapitalske deleže drugih podjetij, ki jih je podjetje kupilo, da jih bo v kratkem roku spet prodalo in iz porasta cen zaslužilo. Sem spadajo tudi drugim dana kratkoročna posojila (Pučko, 1997, str. 76). V okviru obravnave gibljivih sredstev bom najprej analizirala njihov obseg in strukturo, nato bom analizirala še obračanje obratnih sredstev.

2.2.1. Obseg in struktura gibljivih sredstev

Obseg in strukturo gibljivih sredstev v podjetju prikazujem v tabeli 3. Iz nje je razvidno, da je obseg gibljivih sredstev leta 2001 znašal 334,4 milijonov SIT, kar je za 1,6 % več kot leta 2000. Največji obseg stalnih sredstev je bil leta 1999 in je znašal 386 milijonov SIT, kar je za slabih 15 % več glede na leto 2000. Največji delež v strukturi gibljivih sredstev je v zalogah, ki je v vseh treh letih znašal čez 60 %. To me navaja k sklepu, da v podjetju niso bili dovolj učinkoviti v zmanjševanju le-teh, kar negativno vpliva na poslovno uspešnost podjetja. K zmanjšanju gibljivih sredstev v letu 2000 so prispevale kratkoročne terjatve iz poslovanja, ki so se glede na leto 1999 zmanjšale za 32,5 %. Prav tako so se kratkoročne terjatve iz poslovanja leta 2001 glede na leto 2000 zmanjšale in to za 17,7 %. Denarna sredstva kot najnižji delež v strukturi gibljivih sredstev so se iz leta v leto povečevala. Tako je bil njihov delež leta 1999 zanemarljiv slab odstotek, ki pa je narasel do leta 2001 na 13,2 %.

Tabela 3: Obseg in struktura gibljivih sredstev podjetja TZS v letih 1999, 2000 in 2001 (v 000 SIT)

Postavka	1999	%	2000	%	2001	%	I00/99	I01/00
Zaloge	247.857	64,1	225.677	68,6	214.597	64,1	91,0	95,0
Dolg. terjatve iz poslovanja	0	0	0	0	0	0	--	--
Krat. terjatve iz poslovanja	135.933	35,2	91.840	27,9	75.653	22,6	67,5	82,3
Denarna sredstva	2.431	0,7	11.559	3,5	44.164	13,2	475,4	382,0
Skupaj	386.221	100	329.076	100	334.414	100	85,2	101,6

Vir: Bilance stanja podjetja TZS na dan 31.12. v letih 1999, 2000 in 2001.

2.2.2. Hitrost obračanja obratnih sredstev

Za uspešnost poslovanja je prav gotovo zelo pomembna tudi hitrost, s katero se obratna sredstva spreminjajo iz ene oblike v drugo. Večja ko bo ta hitrost, bolj bo to vplivalo na povečanje uspešnosti poslovanja. Hitrost obračanja obratnih sredstev je delno določena že s panogo, v kateri podjetje deluje, ima pa nanjo velik vpliv tudi samo podjetje. Običajno jo merimo za dvema kazalcema. Prvi je koeficient obračanja, ki je opredeljen kot razmerje med prometom v obdobju (največkrat so to poslovni prihodki) in povprečnim stanjem obratnih sredstev, drugi pa je trajanje enega obrata, ki je opredeljen kot razmerje med številom dni v letu (običajno vzamemo 360 dni) in koeficientom obračanja (Žnidaršič-Kranjc, 1995, str. 95).

Izračuni v tabeli 4 na strani 10 kažejo, da je hitrost obračanja obratnih sredstev vsako leto naraste za povprečno 15 %. En obrat obratnih sredstev pa je daljši od enega leta. Koeficient obračanja kratkoročnih terjatev se je v vseh treh letih večal, tako je bil leta 2000 za 16,6 % večji v primerjavi z letom 1999. Leta 2001 pa je bil le-ta večji za 14,2 % glede na leto 2000. Za obrat kratkoročnih terjatev je bilo potrebnih leta 1999 103 dni, vendar se je v obeh naslednjih dveh letih število dni potrebnih za obrat manjšalo. Tako je bilo leta 2001 potrebno le še 69 dni. Koeficient obračanja zalog je v prvih dveh obravnavanih letih stagniral, nato pa se je zmanjšal za 6,3 %. Tako je bilo za en obrat zalog potrebnih 200 dni v letu 2001. Tudi tukaj se kaže posebnost založništva, saj bi moral biti koeficient obračanja obratnih sredstev najvišji. Koeficient obračanja kratkoročnih terjatev je bil najvišji leta 2001 in je znašal 5,2. Koeficient obračanja zalog se je v letu 2001 zmanjšal. To pomeni, da podjetje ni dovolj učinkovito prodajalo knjig iz zalog.

Tabela 4: Hitrost obračanja obratnih sredstev, kratkoročnih terjatev in zalog v podjetju TZS v letih 1999, 2000 in 2001

Postavka	1999	2000	2001	I00/99	I01/00
Poslovni odhodki (v 000 SIT)	494.789	423.878	372.557	85,6	87,8
Povp. obratna sredstva (v 000 SIT)	746.910	635.490	498.555	85,0	78,4
Pov. kratk. terjatve (v 000 SIT)	135.933	91.840	75.653	67,5	82,3
Povp. zaloge (v 000 SIT)	247.857	225.677	214.597	91,0	95,0
Koef. obračanja obratnih sredstev	0,6	0,7	0,8	116,6	114,2
Trajanje obrata obrat. sred. (dni)	600	514	514	114,2	100,0
Koef. obračanja kratk. terjatev	3,5	4,8	5,2	137,1	108,3
Trajanje obrata kratk. terjatev (dni)	103	75	69	77,3	92,0
Koef. obračanja zalog	1,9	1,9	1,8	95,0	94,7
Trajanje obrata zalog (dni)	190	189	200	105,0	105,8

Vir: Bilance stanja podjetja TZS na dan 31.12. v letih 1999, 2000 in 2001.

2.3. Analiza zaposlenih

Mnogi avtorji prihodnjega konkurenčnega prostora podjetij ne vidijo več v tehničnih prednostih, pač pa vse bolj v neizkoriščenih ali celo v neznanih človeških zmožnostih. To je tudi razlog, da v sodobnih podjetjih vse več pozornosti namenjajo pravilnemu ravnanju z ljudmi. V najširšem pomenu to zajema najprej pravilno selekcijo zaposlenih, nato pa še ocenjevanje njihovega delovanja (rezultatov) ter motiviranje (nagrajevanje in razvoj) zaposlenih (Buckley, Ferris, 1996, str. 9). Ta trditev še posebej velja v založniški dejavnosti, saj delo na področju kulturnih dejavnosti temelji na človeških virih.

2.3.1. Obseg in struktura zaposlenih

Obseg zaposlenih

Na prve težave naletimo že, ko želimo izraziti obseg zaposlenih v podjetju. Zelo hitro lahko navedemo vsaj štiri možnosti za spremljanje obsega zaposlenih: število zaposlenih po kadrovske evidenci (npr. ob koncu obračunskega obdobje), povprečno število zaposlenih v obračunskem obdobju, število zaposlenih, ki so prišli na delo na določen značilen dan v letu, ter izračun povprečja iz števila opravljenih delovnih ur, ki tudi najbolje prikaže dejanski delovni potencial, s katerim je podjetje razpolagalo v obračunskem obdobju (Pučko, 1997, str. 35–36). Odločila sem se, da bom obseg zaposlenih v podjetju analizirala na tri načine. Tako bom najprej analizirala obseg in strukturo zaposlenih, nato dinamiko zaposlenih in izkoriščenost delovnega časa. Povprečno število zaposlenih iz delovnih ur sem izračunala tako, da sem vse opravljene ure delila z letnim fondom ur.

Tabela 5: Obseg zaposlenih podjetja TZS v letih 1999, 2000 in 2001

Število zaposlenih	1999	2000	2001	I _{00/99}	I _{01/00}
Število zaposlenih na dan 31.12.	29	29	27	100,0	93,1
Povp. število zaposlenih iz mesečnih stanj	27	28	28	103,7	100,0
Povprečno število zaposlenih iz opravljenih ur	25	26	25	104,0	96,1

Vir: Kadrovske evidence podjetja TZS v letih 1999, 2000 in 2001.

Ugotovitev iz tabele 5 je prav gotovo ta, da v podjetju ni prihajalo do omembe vrednega povečevanja oziroma zmanjševanja zaposlenih. Končna opazna razlika v obravnavnem obdobju je zmanjšanje števila delavcev za dve osebi od konca leta 2000 do konca leta 2001. Tu lahko postavim ugotovitev, da v podjetju ni prihajalo do odpuščanj delavcev niti do zaposlovanja nove delovne sile. V podjetju so se za dodatne potrebe pri delu raje dogovorili z zunanjimi sodelavci, saj je tak način poslovanja cenejši za podjetje.

Starostna struktura zaposlenih

Starostno strukturo zaposlenih v podjetju prikazujem v tabeli 6.

Tabela 6: Obseg in struktura zaposlenih podjetja TZS po starosti na dan 31.12. v letih 1999, 2000 in 2001

Starost	1999	%	2000	%	2001	%	I00/99	I01/00
Nad 20 let do 30 let	1	3,44	2	6,88	1	3,70	200,0	50,0
Nad 30 let do 40 let	16	55,04	15	51,60	14	51,8	93,7	93,3
Nad 40 let do 50 let	7	24,08	7	24,08	5	18,5	100,0	71,4
Nad 50 let	5	17,20	5	17,20	7	25,9	100,0	140,0
Skupaj	29	100	29	100	27	100	100,0	93,1

Vir: Kadrovske evidence podjetja TZS v letih 1999, 2000 in 2001.

Tabela 6 prikazuje, da so v vseh treh letih obravnavanega obdobja v podjetju prevladovali zaposleni iz starostne skupine 30 do 40 let, sledili pa so jim zaposleni iz starostne skupine 40 do 50 let, kar pa se je v letu 2001 spremenilo in je bila skupina nad 50 let druga po številu zaposlenih. V vseh treh obravnavanih letih je bilo še najmanj zaposlenih v skupini 20 do 30 let.

Izobrazbena struktura zaposlenih

Strukturo zaposlenih v podjetju glede na izobrazbo prikazujem v tabeli 7. Kot pojasnilo naj dodam, da sem visokokvalificirane delavce štela v skupino srednja šola, kvalificirane delavce pa v skupino osnova šola.

Iz tabele 7 na strani 12 je razvidno, da v izobrazbeni strukturi podjetja vodi srednješolska izobrazba, ki je v vseh treh obravnavanih letih znašala preko 60 %. Ob bežnem pogledu na to dejstvo, bi se zagotovo zamislili. Vendar je treba poudariti, da podjetje sodeluje z velikim številom zunanjih sodelavcev, ki so na področju, na katerem delujejo, zelo visoko kvalificirani. Kvalificiranost zunanjih sodelavcev se izbira glede na pripravo novega naslova. Tako s podjetjem sodelujejo biologi, geografi, ekonomisti. Tudi to je ena izmed posebnosti založništva. Nastajanje knjige temelji na znanstvenem pristopu, kar pomeni visoko in ozko izobražene ustvarjalce, ki pa delujejo izven založniške hiše. Magistrski naziv ima le direktor podjetja, ki je postavljen s strani večinskega lastnika. Bistvenih rezultatov oziroma pozitivnih ali negativnih posledic pa zaradi tega ne morem oceniti.

Tabela 7: Obseg in struktura zaposlenih podjetja TZS po izobrazbi na dan 31.12. v letih 1999, 2000 in 2001

Izobrazba	1999	%	2000	%	2001	%	I00/99	I01/00
Magisterij	0	0,00	1	3,44	1	3,70	-	100,0
Visoka šola	4	13,76	5	17,20	4	14,80	125,0	80,0
Višja šola	1	3,44	1	3,44	1	3,70	100,0	100,0
Srednja šola	20	68,80	18	61,92	17	62,90	90,0	94,4
Osnovna šola	4	13,76	4	13,76	4	14,80	100,0	100,0
Skupaj	29	100	29	100	27	100	1,00	0,93

Vir: Kadrovske evidence podjetja TZS v letih 1999, 2000 in 2001.

2.3.2. Dinamika zaposlenih

Dinamiko zaposlenih spremljamo največkrat s pomočjo bilance stanja zaposlenih, iz katere je razvidno stanje zaposlenih na začetku opazovanega obdobja, število zaposlenih, ki so med obdobjem prišli v podjetje, številom zaposlenih, ki so v obdobju odšli iz podjetja ter število zaposlenih ob koncu opazovanega obdobja (Lipovec, 1983, str. 181). S tako izdelano bilanco lahko spremljamo fluktuacijo zaposlenih. To največkrat izražamo v obliki koeficienta fluktuacije, ki je opredeljen kot razmerje med številom zamenjanega osebja v obdobju in povprečnim številom zaposlenih v istem obdobju.

Iz tabele 8 na strani 13 je razvidno, da je fluktuacija zaposlenih v letu 1999 in letu 2001 zanemarljiva. V letu 1999 so na novo prišli v podjetje trije ljudje. V letu 2000 pa so podjetje zapustili trije zaposleni in tudi prišli trije novi. V letu 2001 pa sta podjetje zapustila dva zaposlena. V podjetju ni zaznati potrebe po zaposlovanju nove delovne sile.

Za obrazložitev koeficienta fluktuacije je potrebno vedeti vzroke za zamenjavo zaposlenih. Čim vzroki zanj niso le zunanji, torej tisti, ki povzročajo normalno fluktuacijo in niso vezani na podjetje (npr. upokojitve, nesreče pri delu, prenizke plače, slabi delovni odnosi, slabi pogoji dela itd.), je potrebno čim prej ukrepati, saj notranji vzroki za fluktuacijo povzročajo v podjetju nepotrebne dodatne stroške dela (Pučko, 1997, str. 38). V podjetju so se v zadnjih treh letih upokojili štirje zaposleni, kar pomeni, da gre za normalno fluktuacijo. Zamenjava vodilnega delavca podjetja je nastopila z spremembo lastniške strukture podjetja in to takrat, ko je TZS dobila novega večinskega lastnika DZS d.d..

Tabela 8: Bilanca gibanja zaposlenih v podjetju TZS v letih 1999, 2000 in 2001

Postavka	1999	2000	2001	I _{00/99}	I _{01/00}
Število zaposlenih na dan 01.01.	27	29	29	107,4	100,0
Prihodi med letom	3	3	0	100,0	--
Odhodi med letom	0	3	2	--	66,6
Število zaposlenih na dan 31.12.	29	29	27	100,0	93,1
Število zamenjanega osebja v obdobju	0	3	0	--	--
Povprečno število zaposlenih v obdobju	27	28	28	103,7	100,0
Koeficient fluktacije zaposlenih	0,00	0,10	0,00	--	--

Vir: Kadrovske evidence podjetja TZS v letih 1999, 2000 in 2001.

2.3.3. Izkoriščenost delovnega časa

Kot zadnji kazalec v okvirju analize zaposlenih bom prikazala izkoriščenost delovnega časa, saj le-ta neposredno vpliva na uspešnost poslovanja. Možen koledarski sklad delovnih ur sem za vsako od obravnavanih let dobila tako, da sem povprečno število zaposlenih v podjetju pomnožila najprej s številom delovnih dni v letu, nato pa še z dolžino delavnika (8 ur). Zavedati se moramo, da bo tako

izračunani kazalec nekoliko precenjeval izkoriščenost delovnega časa, saj opravljene plačane delovne ure niso tudi nujno tiste, ko so zaposleni zares delali (Pučko, 1997, str. 40).

Tabela 9: Izkoriščenost delovnega časa v podjetju TZS v letih 1999, 2000 in 2001

Postavka	1999	2000	2001	I_{00/99}	I_{01/00}
Število plačanih opravljenih delovnih ur	52772	52998	51390	100,4	96,9
Povprečno število zaposlenih iz mesečnih stanj	27	28	28	103,7	100,0
Število delovnih dni v letu	261	260	261	99,6	100,3
Možen koledarski sklad delovnih ur	56376	58240	58464	103,3	100,3
Stopnja izkoriščenosti delovnega časa (v %)	93,6	90,9	87,9	97,1	96,6

Vir: Kadrovske evidence podjetja TZS v letih 1999, 2000 in 2001.

Iz tabele 9 je razvidno, da je število plačanih delovnih ur v vseh treh letih obravnavanega obdobja približno enako, najvišje število plačanih delovnih ur je v letu 2000. Možen koledarski sklad delovnih ur pa se v podjetju z vsakim letom nekoliko povečal, tako je leta 2000 višji za 3,3 % glede na leto 1999 in leta 2001 višji od leta 2000 za zanemarljivo manj kot en odstotek. Razlog je, da se je povprečno število delavcev v podjetju leta 2000 povečalo za eno osebo glede na leto 1999 in ostalo enako v letu 2001. Podjetje ne plačuje nadurnega dela.

Z vidika stopnje izkoriščenosti delovnega časa je moč ugotoviti, da je vseh treh letih stopnja padala. Tako je bila leta 1999 stopnja izkoriščenosti delovnega časa 93,6 %, v letu 2001 pa se je znižala na 87,9 %. Iz podatkov v tabeli 9 je tudi razvidno, da se je vsako leto stopnja izkoriščenosti delovnega časa znižala za približno 4 odstotne točke. Takšno zmanjšanje izkoriščenosti delovnega časa, čeprav v majhnem obsegu, je negativno vplivalo na poslovno uspešnost podjetja v obravnavnih letih.

3. ANALIZA POSLOVNIH FUNKCIJ

Poslovni proces podjetja je sestavljen iz treh faz, ki jih opredeljujejo tudi posamezne poslovne funkcije. Najprej gre za razvoj, ki vključuje nabavo in proizvodnjo in je posebnost založništva. Nabavni del je v založništvu podpora razvoju, ki je enakovreden proizvodnji v klasičnem pomenu. Da se glavni proces odvija v razvoju je razlog, da je vsaka izdaja knjige – publikacije enkratno neponovljiv postopek in je primerljiv s postopkom izdelave prototipov izdelkov v proizvodnih organizacijah.

Cilj vsake izdaje je zadovoljitev potreb kupca, zato je prodaja kot druga poslovna funkcija ključnega pomena, ki ob prodaji knjig tudi preverja tržišče, potrebe kupcev po vsebinah, trende in kupno moč. Finančna funkcija zagotavlja nemoten potek obeh opisanih funkcij in ju oskrbuje s potrebnimi finančnimi sredstvi.

Glede na velikost podjetja je kadrovska funkcija v sklopu vodstvene funkcije, ki skrbi, da so v podjetju zaposleni ustrezni ljudje, kar je seveda prav tako ključen pogoj za izvedbo celotnega poslovnega procesa.

3.1. Analiza razvoja

Pod funkcijo razvoja sodijo planiranje, izvajanje - proizvodnja in nabava. V sliki 3 na strani 16 je prikazan proces razvoja oziroma organizacijsko tehnične povezave v podjetju TZS.

3.1.1. Planiranje

Planiranje je ključnega pomena, saj je proces od odločitve preko izvedbe do rezultata v povprečju daljši od enega leta in se včasih izvaja v več kot triletnem obdobju. V tem času nastajajo stroški, zato se morajo v podjetju obnašati in upoštevati projekt publikacije kot investicijo. Torej bi lahko rekli, da veljajo za slabo polovico založniškega programa kriteriji odločanja po vzorcu investicijskega procesa.

3.1.2. Izvajanje - proizvodnja

Izvajanje oziroma proizvodnja v ožjem pomenu pomeni nakup avtorskih pravic, avtorskih vsebin, ilustracij, prevodov, obdelavo vseh sestavnih elementov in pripravo za natis publikacije. Izvajalci posameznih faz so zaposleni ali na trgu izbrani izvajalci po sistemu najboljšega ponudnika. V širšem pomenu obsega izvajanje oziroma proizvodnja še dejavnosti raziskovanja nabavnega trga, dolgoročnega in kratkoročnega planiranja izvajanja, spremljanja aktualnosti vsebin, izobraževalnega sistema in konkurence.

3.1.3. Nabava

Nabava je delitev posameznih opravil med uredništvom, tehničnim uredništvom in nabavo. V nabavi nastane večina stroškov, za katere je na nabavnem trgu več ponudnikov, zato je pomembno spremljanje stroškov in konkurence po segmentih faz dela.

V tabeli Oprikazujem najpomembnejše stroške, ki nastopajo v fazi razvoja in jih je potrebno spremljati in primerjati s planiranimi. Vsaka odstopanja od planiranih v podjetju obravnava uredniški kolegij.

Iz tabele 10 je razvidno, da največji delež stroškov pripada avtorskim honorarjem. Ti so vsako leto nižji, tako v letu 1999 znašajo 71,5 % stroškov, leta 2001 pa le 64,7 %. Razlog za ta upad je manjše število izdanih edicij in ponatisov, kjer nastajajo stroški avtorskih honorarjev. Za razliko od njih se večja delež grafične priprave in tiska, ki je najnižji leta 1999 in znaša 19,6 % strukture stroškov in se povečuje, tako

da leta 2001 znaša celih 27,5 %. To pomeni, da so se stroški grafične priprave in tiska v obravnavanem obdobju povečali kar za tretjino. Razlog za to je, da podjetje vedno več projektov da v izdelavo zunanjim sodelavcem. Avtorske pravice so bile najvišje v letu 2000, ko imajo delež v strukturi stroškov v razvojni funkciji dobrih 11 %. Tako so leta 2000 večje za 31,7 % v primerjavi z letom 1999 in leta 2001 nižje za 35,6 % v primerjavi z letom 2000. Seveda je potrebno upoštevati na letnem nivoju število izdanih naslovov in realizacijo prodaje, ki jo prikazuje tabela 17 na strani 22. Skupni stroški na letni ravni v razvojni funkciji so bili najvišji leta 2000 in to za 2,1 % glede na leto 1999. V primerjavi leta 2001 z letom 2000 so bili skupni stroški nižji za 16,1 %.

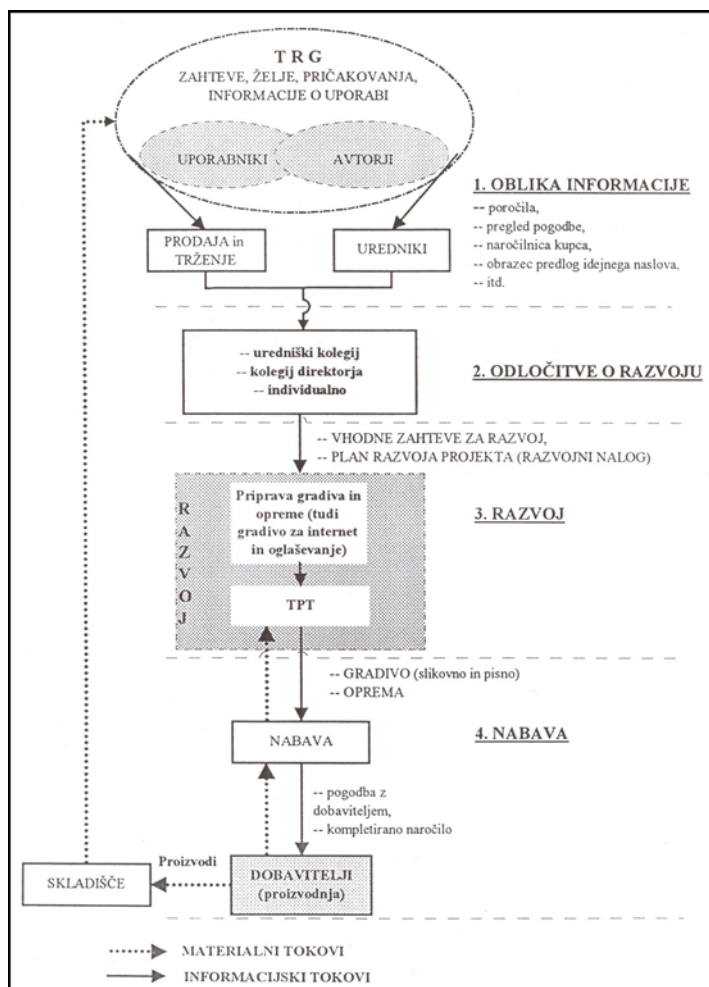
Tabela 10: Stroški na letni ravni v razvojni funkciji podjetja TZS v letih 1999, 2000 in 2001 (v 000 SIT)

Stroški	1999	%	2000	%	2001	%	I00/99	I01/00
Avtorske pravice	4.955	8,8	6.527	11,4	4.206	8,7	131,7	64,4
Avtorski honorarji	40.276	71,5	39.566	65,7	31.260	64,7	98,2	79,0
Grafična priprava in tisk	10.999	19,6	11.334	22,9	12.748	27,5	103,0	112,4
Skupaj	56.230	100	57.427	100	48.214	100	102,1	83,9

Vir: Računalniški izpis stroškov na letni ravni podjetja TZS v letih 1999, 2000 in 2001.

Slika 3 prikazuje organizacijsko tehnične povezave v podjetju Tehniške založbe Slovenije d.d., saj je ravno potek komunikacije bistvenega pomena pri nastajanju nove publikacije.

Slika 3: Organizacijsko tehnične povezave v podjetju Tehniška založba Slovenije d.d.



Vir: Standard ISO 9001 : 2000 slika 2.1.23/3.

Obseg in struktura nabave po posameznih dobaviteljih

Založba ima v skrbi za stalno zniževanje nabavnih vrednosti uveden sistem spremljanja nabavnih stroškov in sicer:

- Avtorske pravice v dogovorih s tujimi dobavitelji so zaželeno v višini 5 % in ne smejo presežati 10 %. Pri sklepanju pogodb mora urednik te kriterije upoštevati ali jih uvrstiti v obravnavanje na uredniškem odboru, ki odloča o argumentiranih možnih odstopanjih.
- Avtorski honorarji zajemajo vsebine, oblikovanje in ilustracije, ki veljajo za zaščiteno kategorijo in kulturno dobrino in se zanje uporablja lestvica avtorskih pravic, predlaganih od vladnih institucij, lestvica društva založnikov ali v izjemnih primerih dogovorno po predhodni potrditvi uredniškega odbora.
- Za grafično pripravo in tisk se na trgu išče vsaj pet ponudb različnih ponudnikov za izvedbo. Glavni kriteriji za izbiro ponudnika so cena, rok izdelave in kakovost tiska.

Analiza natisnjenih naslovov

V tabeli 11 je prikazano število natisnjenih naslovov v obravnavanih letih. Za reviji TIM in Življenje in tehnika je število konstantno, saj vsako leto izide enako število novih številok revij. Revije TIM izide 10 številok, revije Življenje in tehnika pa 12 številok.

Analiza knjig in učbenikov nam pokaže, da je v vseh treh obravnavanih letih delež natisnjenih naslovov učbenikov najvišji. Leta 1999 je bil najvišji in je obsegal dobrih 52 % obsega novih naslovov. Sicer je podjetje v letu 2000 izdalo en dodaten naslov, vendar se je delež učbenikov zmanjšal na dobrih 41 %. V letu 2001 pa se je še dodatno zmanjšal na 36 %. Število izdanih naslovov knjig je v prvih dveh letih obravnavanega obdobja konstantno (25 novo natisnjenih naslovov), v letu 2001 pa se je število zmanjšalo na 22 na novo natisnjenih naslovov. To pomeni, da se je odstotek novo natisnjenih naslovov leta 2001 glede na leto 2000 zmanjšal za 24 %. Vzrok za manjše število izdanih naslovov izvira iz želje podjetja, da bi zmanjšalo že obstoječe zaloge knjig. Poleg tega je razlog za manjše število izdanih naslovov manjša proizvodnja v preteklih letih.

Tabela 11: Obseg natisnjenih naslovov podjetja TZS v letih 1999, 2000 in 2001

Kategorija publikacije	1999	%	2000	%	2001	%	I _{00/99}	I _{01/00}
TIM	10	12,5	10	12,3	10	14,2	100,0	100,0
Življenje in tehnika	12	15,0	12	14,7	12	17,0	100,0	100,0
Knjige	25	31,2	25	30,7	22	31,2	100,0	88,0
Učbeniki	33	52,2	34	41,8	26	36,4	103,0	76,0
Skupaj	80	100	81	100	70	100	101,0	86,1

Vir: Računalniški izpis obsega natisnjenih izvodov podjetja TZS v letih 1999, 2000 in 2001.

Analiza natisnjenih izvodov

Z analizo količinsko natisnjenih izvodov je prikazano, kako se je gibal razmerje med vrstami natisnjenih izvodov med leti.

Tabela 12 na strani 18 prikazuje razmerje med posameznimi tipi edicij, izraženo v količinski nakladi. Tako lahko vidimo, da podjetje daleč največ in to v vseh obravnavanih letih natisne revije Življenje in tehnika. Skrb vzbujajoče pa je dejstvo, da se je število natisnjenih izvodov iz leta 1999, ki je bilo 181.242, že v naslednjem letu znižalo za 10 % in nato v letu 2001 še za 4 %. Reviji TIM se je na srečo število natisnjenih izvodov večja, tako je bilo leta 1999 natisnjenih 50.860 izvodov, v naslednjem letu se je število povečalo za 3 %, tako tudi v letu 2001. Ker v podjetju natisnejo le malo večje število izvodov, kot so dejansko tudi prodani, z večjimi zalogami revij nimajo težav. Vsekakor pa je nujno potrebna večja marketinška akcija, ki bi pomagala pri prodaji obeh omenjenih revij.

Tudi število natisnjenih knjig se iz leta v leto zmanjšuje, vendar v tem primeru ne smemo vleči prehitrih zaključkov. Knjige ima podjetje na zalogi še iz prejšnjih let, kar pomeni, da je potrebno gledati podatke o prodanih izvodih. Število prodanih izvodov je v vseh treh letih večje kot število natisnjenih, kar podjetju zmanjšuje zaloge, ki so velik strošek. To je razvidno iz tabele 15, ki je na strani 21.

Drugi največji delež v strukturi natisnjenih izvodov zasedajo učbeniki. Njihov delež se v vseh treh letih giblje v povprečju okoli 30 %. Največje število učbenikov so natisnili v letu 2000 in to za 5,1 % več kot

leta 1999. V letu 2001 pa se je odstotek natisnjenih učbenikov zmanjšal za 17,2 % v primerjavi z letom 2000.

Tabela 12: Količinski obseg natisnjenih izvodov podjetja TZS v letih 1999, 2000 in 2001

Kategorija publikacije	1999	%	2000	%	2001	%	I _{00/99}	I _{01/00}
TIM	50.860	12,6	52.434	13,5	54.352	15,0	103,0	103,6
Življenje in tehnika	181.242	45,0	164.491	42,3	158.825	43,9	90,7	96,5
Knjige	48.461	12,0	43.642	11,2	41.745	11,6	90,0	96,1
Učbeniki	121.343	30,4	128.127	33,0	106.150	29,5	105,1	82,2

Vir: Računalniški izpis obsega natisnjenih izvodov podjetja TZS v letih 1999, 2000 in 2001.

3.2. Analiza prodaje

V ožjem pomenu je prodaja tista poslovna funkcija v podjetju, ki zaključuje poslovni proces in spreminja proizvode in storitve v denarno obliko. V širšem pomenu pa obsega poleg navedenega še distribucijsko fazo gospodarskega procesa, proučevanje trga, planiranje prodaje, oblikovanje prodajnega sortimenta, oblikovanje cen, oglaševanje, prodajne metode, ter evidentiranje in analiziranje prodaje (Potočnik, 1996, str. 91).

Za uspešno prodajo je nujna izdelava prodajnih planov, katerim je podlaga je plan razvoja. V založbi je prodajna funkcija razdeljena na planiranje prodaje in realizacijo prodaje. Vsako od navedenih funkcij bom obravnavala ločeno.

Plan prodaje

Sestavni deli plana prodaje so izidi novih naslovov edicij, prodaja obstoječih zalog, zbiranje naročnikov revij in ponatisi edicij. Zraven vsakega dela sodi tudi plan promocijskih aktivnosti za doseg planiranega rezultata.

Podlaga za izdelavo plana prodaje je plan razvoja, saj lahko le tako prodaja pridobi podatke o izidih posameznih naslovov v terminskem obdobju. Plan prodaje sestoji iz planiranih prodajnih količin po posameznih naslovih, kakor tudi seznama promocijskih aktivnosti pri pripravi uspešne prodaje pred izidom publikacije. Drugi del plana je planiranje prodaje obstoječih zalog glede na potrebe izobraževalnega sistema in po prodajnih promocijskih aktivnostih za knjižne publikacije. Tretji del je planiranje zbiranja novih naročnikov revij in promocijskih aktivnost za doseganje številčnih rezultatov. V četrtem delu je planiranje ponatisov, ki sodi izključno v funkcijo prodaje in je vezana na ugotavljanje potreb prodajnega trga.

Obseg in struktura prodaje po vrstah kupcev

Večina izvodov knjižnega programa se proda kot neposredna prodaja, kar pomeni, da je kupec tudi uporabnik kupljenega naslova. Ostala prodaja se izvrši prek trgovske mreže (knjigarne), kjer končni

kupcu založbi ni znan. Iz preteklosti so poznana dejstva, da se knjižni program pretežno prodaja v neposredni prodaji preko:

- zastopniške prodaje,
- prodaje po elektronski pošti,
- kataloške prodaje,
- telefonske prodaje in
- prodaje po pošti.

Izobraževalna literatura se prodaja predvsem preko trgovske mreže. To pa ne pomeni, da založba na promocijskih aktivnostih ni aktivnejša za tovrstno literaturo. Ta se predvsem izvaja z izobraževanjem in predstavitvami učiteljem in profesorjem.

Tabela 13: Obseg prodaje podjetja TZS po prodajnih poteh v letih 1999, 2000 in 2001 (v 000 SIT)

Način prodaje	1999	%	2000	%	2001	%	I00/99	I01/00
Neposredna prodaja (knjige)	131.717	38,2	108.612	37,0	111.222	39,7	82,4	102,4
Trgovska mreža	212.405	61,8	178.149	51,0	168.845	60,3	83,8	94,7
knjige	41.523	12,0	37.820	13,2	47.332	16,8	91,0	125,1
učbeniki	170.882	49,8	140.329	49,8	121.513	43,5	82,1	86,5
Skupaj	344.122	100	289.761	100	280.067	100	84,2	96,6

Vir: Računalniški izpis vrednostnega obsega prodaje po prodajnih poteh podjetja TZS v letih 1999, 2000 in 2001.

Tabela 13 prikazuje vrednostni obseg prodaje po prodajnih poteh podjetja v obravnavanem obdobju. Prodaja je razdeljena na neposredno prodajo, kjer se prodajajo samo knjige, in na trgovsko mrežo. S tem mislimo na knjigarne, kjer poleg knjig prodajajo tudi učbenike. Tako lahko prikažem še eno ugotovitev, ki je značilna za založništvo. Prodaja knjig je trikrat večja v neposredni prodaji kot pri prodaji skozi trgovsko mrežo. Trgovska mreža je zmanjšala prodajo knjig v letu 2000 glede na leto 1999 in to za 9 %. Vendar je v letu 2001 glede na leto 2000 povečala prodajo knjig za 25,1 %. To pa je tudi edina postavka, ko ocenjujem prodajo skozi trgovsko mrežo, ki se je v obravnavanih treh letih povečala. Prodaja učbenikov preko trgovske mreže je bila v letu 2000 glede na leto 1999 manjša za 17,9 % in prav tako se je znižala v letu 2001, in to za dobrih 13,5 % v primerjavi z letom 2000.

Prodaja v neposredni prodaji, kjer se prodajajo le, knjige se je prav tako zmanjšala v letu 2000 glede na leto 1999 za kar 17,6 %. Sicer se je prodaja v letu 2001 glede na leto 2000 povečala a le za 2,4 %.

Obseg in struktura prodaje po vrstah artiklov

V podjetju spremljajo realizacijo po skupinah edicij, ki so razdeljene na knjige, učbenike, revijo TIM, revijo Življenje in tehnika in storitve – oglasni prostor. Že omenjene knjige in učbeniki se prodajajo neposredno ali preko trgovske mreže. Kupce revij delimo na znane kupce, kamor štejemo adremo kupcev za posamezno mesečno izdajo, in na neznan kupce, kamor štejemo prodane izvode v kolportaži (prodani izvodi v kioskih). Cilj prodaje je nadomeščanje odpovedanih kupcev iz adreme in pridobivanje novih ter povečanje števila prodaje v kolportaži. V ta namen so planirane vse promocijske

aktivnosti. V sklopu prodajne funkcije je tudi trženje oglasnega prostora v revijah in vseh izdajah komercialnega značaja, ki je prikazan v tabeli 14.

Tabela 14 prikazuje obseg prodaje po vrstah kategorij publikacij. V obravnavanem obdobju se odstotek prodaje knjig veča v vseh treh letih, tako se je iz 35,5 % deleža povečal na končno odstotek 39,5 % v letu 2001. Odstotek učbenikov pa je vsako leto manjši, saj je znašal leta 1999 35,2 %, na koncu obravnavanega obdobja pa je znašal le še 30 % deleža prodaje. Reviji, kot že nekajkrat omenjeno, stagnirata in ni nikakršnih večjih odstopanj. Omeniti je potrebno oglasni prostor, ki ga podjetje trži v obeh revijah in komercialnih izdajah.

Tabela 14: Obseg prodaje po vrstah publikacij podjetja TZS v letih 1999, 2000 in 2001 (v 000 SIT)

Kategorija	1999	%	2000	%	2001	%
Knjige	173.240	35,7	146.431	36,0	158.554	39,5
Učbeniki	170.882	35,2	140.329	35,0	121.513	30,3
TIM	16.671	3,4	17.366	4,8	17.614	4,4
Življenje in tehnika	118.815	24,5	103.187	23,4	97.060	24,2
Oglasni prostor	5.582	1,2	2.640	0,8	6.390	1,6
Skupaj	485.190	100	409.953	100	401.131	100

Vir: Računalniški izpis pregled prodaje in zalog podjetja TZS v letih 1999, 2000 in 2001.

Oblikovanje prodajne cene

Končni cilj – dobiček dosežemo skozi prodajno ceno. Zato je oblikovanje cene odgovorna funkcija in mora upoštevati vsa znana in predvidevati neznana dejstva, ki vplivajo na oblikovanje cene in uspešno prodajo. Med znane podatke sodijo nabavna cena, ki je seštevek vseh stroškov, nastalih od razvoja do izida, stroškov prodajne funkcije, stroškov skladiščenja, čas potreben za prodajo zalog. Med neznane dejavnike štejemo tiste elemente, za katere vemo, da obstajajo, vendar njihovo velikost ocenjujemo izkustveno. Ti dejavniki so: število potencialnih kupcev, število nadomestnih vsebin, aktualnost vsebine, kupna moč tržišča, spremembe v izobraževalnem sistemu.

Analiza prodanih naslovov

Tabela 15 prikazuje število prodanih izvodov po kategorijah. Vidimo, da je po številu prodanih izvodov na prvem mestu revija Življenje in tehnika, kateri se število prodanih izvodov iz leta v leto manjša. Na drugem mestu so učbeniki, katerih število prodanih izvodov se tudi v vseh treh obravnavanih letih zmanjšuje. Drugima dvema kategorijama se število prodanih izvodov povečuje. To je predvsem pomembno pri knjigah, saj, kot sem že ugotovila, podjetje letno proda več izvodov, kot jih natisne. To je mogoče zaradi zalog. Teh se skuša podjetje znebiti in zato je v ta namen postavilo prenekatero marketinško akcijo.

Tabela 15: Prodani izvodi publikacij podjetja TZS v obdobjih 1999, 2000 in 2001

Kategorija	1999	%	2000	%	2001	%	I00/99	I01/00
------------	------	---	------	---	------	---	--------	--------

TIM	50.860	12,2	52.431	13,3	54.352	14,2	103,0	103,6
Življenje in tehnika	181.242	43,5	164.491	41,9	158.825	41,6	90,7	96,5
Knjige	62.688	15,0	63.425	16,2	66.701	17,5	101,7	105,1
Učbeniki	121.059	29,3	111.200	28,6	101.274	26,7	91,8	91,0

Vir: Računalniški izpis prodani izvodi po kategorijah podjetja TZS v letih 1999, 2000 in 2001.

Analiza povprečnih cen

Z analizo povprečnih prodajnih cen želim prikazati nihanje povprečne nabavne cene učbenika in knjige. Kot razmerje za povprečno prodajno ceno sem vzela realizacijo po kategoriji in število prodanih izvodov.

Tabela 16: Povprečne prodajne cene podjetja TZS v letih 1999, 2000 in 2001

Leto	1999			2000			2001		
	Vrednost	Št. izvodov	Povp. cena	Vrednost	Št. izvodov	Povp. cena	Vrednost	Št. izvodov	Povp. cena
Učbeniki	170.882	121.059	1.411	140.329	111.200	1.261	121.513	101.274	1.199
Knjige	194.480	62.688	3.223	146.431	63.425	2.308	158.554	66.701	2.377

Vir: Računalniški izpis realizacije po kategorijah podjetja TZS v letih 1999, 2000 in 2001.

Tako tabela 16 prikazuje povprečno prodajno ceno učbenika, ki niha med 1.999 SIT in 1.411 SIT. Najvišjo povprečno ceno je učbenik dosegel leta 1999, najnižjo pa leta 2001. Tu je potrebno omeniti, da so cene postavljene s strani države. Med leti stroški izdaje učbenika naraščajo, vendar država ne sprosti cene, ki jo je postavila.

Povprečna cena knjige prodanega izvoda je znašala med 2.308 in 3.223 SIT. Najvišja je bila leta 1999 in najnižja leta 2000.

3.3. Analiza financiranja

3.3.1. Obseg in struktura obveznosti do virov sredstev

Obseg in strukturo obveznosti do virov sredstev podjetja TZS bom analizirala v tabeli 18, kjer sem posamezne postavke oblikovala tako, kot to predpisujejo Slovenski računovodski standardi (Slovenski računovodski standardi, 1993, str. 121–123).

Tabela 17: Obseg in struktura obveznosti do virov sredstev podjetja TZS v letih 1999, 2000 in 2001

Postavka	1999	%	2000	%	2001	%	I00/99	I01/00
Kapital	680.604	91,1	683.109	78,5	684.448	90,3	100,3	100,1
Dolg. rezervacije	37.320	5,0	28.987	3,3	2.508	0,3	77,6	8,6
Dolg. obveznosti	4.282	0,5	3.149	0,4	3.430	0,4	73,5	108,9
Krat. obv. iz financiranja	0	0	0	0	0	0	--	--
Krat. obv. iz poslovanja	22.961	3,1	150.667	17,3	60.314	0,8	656,1	40,0
Pasivne časovne razmejitev	1.743	0,2	4.705	0,5	6.695	0,9	269,9	147,7
Skupaj	746.910	100	870.617	100	757.395	100	116,5	84,6

Vir: Bilance stanja podjetja TZS na dan 31.12 v letih 1999, 2000 in 2001.

Tabela 17 prikazuje, da podjetje ni imelo kratkoročnih obveznosti iz financiranja v nobenem od obravnavanih let. Kapital je postavka, ki je v vseh treh letih imela največji delež v pasivi. Tako je tvorila leta 2001 90,3 % pasive. Vrednost kapitala se med obravnavnim obdobjem ni bistveno spreminjala. Omeniti moram kratkoročne obveznosti iz poslovanja, ki so se v letu 2000 glede na leto 1999 povečale za 169,9 %, tako da se je njihov delež v strukturi povečal za 17,9 %.

Da bi lažje ugotovila, kolikšne deleže virov podjetja predstavljajo lastni in koliko tuji viri, sem v tabeli 18 združila posamezne postavke iz tabele 17. Tako sem pod postavko lastni viri vključila kapital, pod postavko tujih virov pa dolgoročne rezervacije, dolgoročne obveznosti, kratkoročne obveznosti in pasivne časovne razmejitev. Tako sem lahko izračunala stopnjo kapitalizacije, ki je opredeljena kot razmerje med lastnimi viri in vsemi viri. Priporočljiva vrednost stopnje kapitalizacije je vsaj 0,5, iz česar izhaja, da naj stopnja zadolženosti ne bi presegala 0,5 (Pučko, 1997, str. 83).

Izračuni v tabeli 18 na strani 23 kažejo, da so v podjetju v celotnem opazovanem obdobju dosegali dokaj nizko stopnjo zadolženosti. Ta je v letu 2000 dosegla 21 %, najnižja pa je bila leta 1999, ko je znašala le 8 %. Če v podjetju ne bi stopnja zadolženosti v letu 2000 narasla preko 20 %, bi lahko trdila, da se je podjetje obnašalo zelo konzervativno z vidika financiranja s sredstvi. Analiza dobičkonosnosti poslovanja pa bo pokazala razlog za povečanje stopnje zadolženosti v letu 2000, saj če je bila cena tujega kapitala (obrestna mera) nižja od cene lastnih virov, je podjetje izbralo pametno odločitev. Za podjetje TZS lahko trdim, da se financira predvsem z lastnimi viri in je financiranje s tujimi sredstvi v podjetju prej izjema kot pravilo.

Tabela 19: Izračun stopenj kapitalizacije in zadolženosti podjetja TZS v letih 1999, 2000 in 2001

Postavka	1999	1999	2001	I00/99	I01/00
Lastni viri (v 000)	680.604	683.109	684.448	100,3	100,1
Tuji viri (v 000)	66.306	187.508	72.947	282,7	38,9

Vsi viri (v 000)	746.910	870.617	757.395	116,5	86,9
Stopnja kapitalizacije (v %)	0,91	0,78	0,90	0,85	1,15
Stopnja zadolženosti (v %)	0,08	0,21	0,09	2,62	0,42

Vir: Bilance stanja podjetja TZS na dan 31.12. v letih 1999, 2000 in 2001.

3.3.2. Analiza razmerij med strukturo sredstev in strukturo virov

Pri analizi razmerij med posameznimi deli sredstev in obveznosti do virov sredstev gledamo predvsem finančno boniteto podjetja. Tako se spleča analizirati finančno stabilnost podjetja in plačilno sposobnost.

Analiza finančne stabilnosti pove, koliko je podjetje sposobno poravnati vse dolgove in vrniti vložen kapital lastnikom iz lastnih sredstev ob morebitnem prenehanju poslovanja podjetja. Predpogoj za izvedbo te analize je razdelitev sredstev in obveznosti do virov sredstev na dolgoročni in kratkoročni del. Izračun količnika finančne stabilnosti je opredeljen kot razmerje med dolgoročnimi viri in dolgoročnimi sredstvi. Vrednost tega količnika mora biti okoli ena, če naj podjetje posluje finančno stabilno. Vrednosti pod ena pomenijo, da bo imelo podjetje zelo verjetno težave pri ohranjanju svoje plačilne sposobnosti, ker del dolgoročnih sredstev financira s kratkoročnimi viri, vrednosti nad ena pa pomenijo, da podjetje del kratkoročnih sredstev financira z dolgoročnimi viri, kar je praviloma nesmotrno, saj so dolgoročni viri ponavadi dražji (Pučko, 1997, str. 89).

Tabela 19: Izračun količnikov finančne stabilnosti podjetja TZS v letih 1999, 2000 in 2001

Postavka	1999	2000	2001	I _{00/99}	I _{01/00}
Dolgoročni viri (v 000)	717.923	712.096	686.956	99,1	96,4
Dolgoročna sredstva (v000)	123.872	259.113	258.840	209,1	99,8
Količnik finančne stabilnosti	5,79	2,74	2,65	47,3	96,7

Vir: Bilance stanja podjetja TZS na dan 31.12. v letih 1999, 2000 in 2001.

Tabela 19 kaže, da je bilo financiranje v podjetju zelo konzervativno, saj so bili izračunani količniki finančne stabilnosti v vseh treh obravnavanih letih zelo visoki. Najvišji je bil količnik leta 1999, ko je znašal 5,79, kar je za 52,7 % večji kot leta 2000. V letu 2000 se je količnik spustil na 2,74 in leta 2001 še za dobre 3 %. Več kot očitno je dejstvo, da je podjetje svoja kratkoročna sredstva financiralo z dolgoročnimi viri.

V tabeli 20 bom plačilno sposobnost analizirala s tremi kazalci. To so količnik obratne likvidnosti kot razmerje med obratnimi sredstvi in kratkoročnimi obveznostmi, količnik hitrega preizkusa likvidnosti kot razmerje med obratnimi sredstvi, zmanjšanimi za zaloge, in kratkoročnimi obveznostmi ter količnik ostrega preizkusa likvidnosti, ki je opredeljen kot razmerje med vsoto denarnih sredstev in prodajljivih vrednostnih papirjev in kratkoročnimi obveznostmi. Priporočljive minimalne vrednosti so: za prvega 2, za drugega 1 in za tretjega vsaj 0,5 (Pučko, 1997, str. 90). Izračun vseh treh omenjenih kazalcev je prikazan v tabeli 20.

Tabela 20: Izračun količnikov statične likvidnosti podjetja TZS na dan 31.12. v letih 1999, 2000 in 2001

Postavka	1999	2000	2001	I00/99	I01/00
Obratna sredstva	746.910	653.490	498.555	85,0	78,4
Obratna sredstva - zaloge	499.053	427.813	283.958	85,5	66,3
Denarna sred. + likvid. vred. papirji	2.431	11.559	44.164	475,4	382,0
Kratkoročne obveznosti	22.961	150.667	60.314	656,1	40,0
Količnik obratne likvidnosti	32,5	4,3	8,3	0,1	1,9
Količnik hitrega preizkusa likvidnosti	21,7	2,8	4,7	0,1	1,6
Količnik ostrega preizkusa likvidnosti	0,1	0,07	0,8	0,7	10

Vir: Bilance stanja podjetja TZS na dan 31.12. v letih 1999, 2000 in 2001.

Iz tabele 20 je razvidno, da je količnik obratne likvidnosti v letu 1999 16,2 krat večji od priporočenega, kar pomeni, da podjetje ni poslovalo optimalno. Prav tako je istega leta količnik hitrega preizkusa likvidnosti 21,7 krat višji od priporočenega, kar samo še potrjuje neoptimalnost oziroma konzervativnost v poslovanju podjetja. Edino količnik ostrega preizkusa likvidnosti je pod priporočeno vrednostjo, vendar ni nobene bojzani, saj je že v obeh naslednjih obravnavanih letih višje od priporočene vrednosti. Stanje se je v letih 2000 in 2001 vsekakor izboljšalo, saj omenjeni količniki le nekajkrat presegajo priporočene vrednosti. Najoptimalnejše stanje za poslovanje je imelo podjetje v letu 2000.

4. ANALIZA POSLOVNEGA USPEHA IN USPEŠNOSTI

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

Bilanca uspeha je temeljni računovodski izkaz, ki prikazuje način ugotavljanja poslovnega izida v obdobju (Slovenski računovodski standardi, 1995, str 130.). Medtem ko bilanca stanja zajema vsa sredstva in obveznosti do virov sredstev v proučevanem trenutku, izkaz poslovnega izida zajema vse prihodke in odhodke v proučevanem obračunskem obdobju, ki je običajno enako koledarskemu letu.

4.1. Analiza poslovnega uspeha

4.1.1. Prihodki

S prihodki razumemo prodajne vrednosti poslovnih učinkov, dosežene v poslovnem svetu, so pa zmnožek količine proizvodov in storitev s prodajnimi cenami. Tako pridobljene prihodke imenujemo

poslovne prihodke. Poznamo tudi prihodke od financiranja, ki so povezani s finančnim poslovanjem podjetja. Obe vrsti prihodkov uvrščamo med redne prihodke, od katerih moramo ločiti izredne prihodke. Slednji nastajajo kot posledica izrednih dejavnosti, ali pa so rezultat dela v preteklosti in so finančno realizirani po predhodnem odpisu v letu izdelave bilančnega izkaza. Prihodke moramo ločiti od prejemkov, ker prejemki povečujejo le stanje sredstev v bilanci stanja, ne vplivajo pa na izkaz poslovnega izida, kot na to vplivajo prihodki (Zdravec, 1997, str. 65).

Tabela 21: Obseg in struktura prihodkov podjetja TZS v letih 1999, 2000 in 2001 (v 000 SIT in v %)

Prihodki	1999	%	2000	%	2001	%	I00/99	I01/00
Poslovni prihodki	512.413	91,9	478.575	91,6	393.755	90,6	93,3	82,2
Prihodki od financiranja	15.212	2,7	13.622	2,8	13.807	3,2	89,5	101,3
Izredni prihodki	29.515	5,4	27.023	5,5	26.892	6,2	91,5	99,5
Skupaj	557.140	100	519.220	100	434.454	100	93,1	83,6

Vir: Bilance uspeha podjetja TZS v letih 1999, 2000 in 2001.

Kot je razvidno iz podatkov v tabeli 21, imajo v vseh treh letih obravnavanega obdobja največji delež poslovni prihodki, ki je skoraj konstanten, to je dobrih 90 %. V vseh treh letih imajo najmanjši delež prihodki od financiranja, ki v povprečju znaša 3 %. Prav tako je majhen del izrednih prihodkov, saj se je iz 5,4 % v letu 1999 zvišal le na 6,2 % do leta 2001. Razvidno je tudi, da se poslovni prihodki iz leta v leto zmanjšujejo, tako so v letu 2000 glede na leto 1999 manjši za 16,7 %, v letu 2001 pa so manjši za 17,8 % glede na leto 2000.

4.1.2. Odhodki

Odhodki so nasprotje prihodkom in skupno z njimi oblikujejo poslovni izid v določenem računskem obdobju. Nanašajo se na prodane količine, s katerimi so pridobljeni prihodki, zajemajo pa tudi nekatere druge postavke zunaj stroškov in nabavnih vrednosti, ki prav tako zmanjšujejo poslovni izid. Poenostavljeno bi jih lahko obravnavali kot žrtvovane vrednosti za doseganje prihodkov kot pridobljenih vrednosti (Turk, Melavc, 1994, str. 61).

Odhodke bom razdelila na odhodke iz poslovanja, odhodke iz financiranja in na izredne odhodke. Najsplošnejša opredelitev odhodkov poslovanja je da so ti poslovni stroški, nastali v obračunskem obdobju, popravljeni za spremembo stroškov, ki so ostali zadržani v zalogah nedokončane in dokončane proizvodnje (Koželj, 1996, str. 142). Odhodki od financiranja so stroški, ki se praviloma ne zadržujejo v vrednosti nedokončane proizvodnje in zalog proizvodov. Zato lahko rečemo, da je sedaj pojav stroškov in odhodkov istočasen (Turk, Melavc, 1994, str. 68). Za pojav izrednih odhodkov je po sporazumni praktični opredelitvi bistveno dvoje: da se nanašajo na nekaj, kar bremeni poslovni izid posameznega leta zaradi popravkov nečesa, kar se je pojavilo že v prejšnjem letu ali kar je v danem letu neobičajno (Turk, Melavc, 1994, str. 69).

Tabela 22: Obseg in struktura odhodkov podjetja TZS v letih 1999, 2000 in 2001 (v 000 SIT in v %)

Odhodki	1999	%	2000	%	2001	%	I00/99	I01/00
Poslovni odhodki	494.789	95,2	423.878	93,9	372.557	93,4	85,6	87,8
Odhodki iz financiranja	24.856	4,7	27.101	5,6	22.144	5,6	109,0	81,7
Izredni odhodki	172	0,03	169	0,04	3.935	0,9	98,3	2328,4
Skupaj	519.817	100,0	451.148	100,0	398.636	100,0	86,7	88,3

Vir: Bilance stanja podjetja TZS v letih 1999, 2000 in 2001.

Iz tabele 22 je razvidno, da je največji delež vseh odhodkov v obravnavanem triletnem obdobju pripadel poslovnim odhodkom, katerih delež se v povprečju giblje okoli 94 %. Majhen delež, približno 5 %, pripada odhodkom iz financiranja, najmanjši in skoraj zanemarljiv delež imajo izredni odhodki. Njihov delež je v vseh treh obravnavanih letih manjši od enega odstotka. Tudi poslovni odhodki so se iz leta 2000 zmanjšali za 14,4 % glede na leto 1999. Tak trend se je nadaljeval tudi v letu 2001, ko so bili poslovni odhodki za 12,2 % manjši kot leta 2000.

4.1.3. Dobiček in njegova delitev

Tudi pri analizi dobička bom izhajala iz istih kriterijev za njegovo členitev kot pri analizi prihodkov in odhodkov. Tako bom predstavila dobiček iz poslovanja, dobiček iz financiranja, izreden dobiček in celoten dobiček. Če slednjega zmanjšamo še za davke in prispevke, ki jih podjetje plača, kadar posluje pozitivno, dobimo čisti dobiček.

Analiza dobička v tabeli 23 pokaže, da je podjetje poslovalo v vseh treh obravnavanih letih pozitivno in da se je tudi čisti dobiček iz leta v leto povečeval. To seveda pomeni, da so se prihodki povečevali z večjimi stopnjami kot odhodki. Celotni dobiček se je tako leta 2000 glede na leto 1999 zmanjšal za 1,5 %, leta 2001 pa se je zmanjšal še za 2,6 % v primerjavi z letom 2000.

Iz strukture dobička se da razbrati, da je v vseh treh obravnavanih letih največji delež celotnemu dobičku prispeval dobiček iz poslovanja. Ta je bil največji v letu 2000, ko se je glede na leto 1999 povečal za 32,7 %. Poleg tega je bil leta 2001 manjši za 9,4 % v primerjavi z letom 2000. Dobiček iz financiranja se je povečeval z vsakim novim letom, tako je bil v letu 2000 za 24,1 % večji kot leta 1999 in leta 2001 za ,7 % večji kot leta 2000. Enako pa ne morem trditi za izredni dobiček, ki je v vseh treh letih upadal. Tako se je leta 2000 zmanjšal za 70,5 % glede na leto 1999. V letu 2001 pa se je zmanjšal še za 49,7 % glede na leto 2000.

Tabela 23: Izračun dobička podjetja TZS v letih 1999, 2000 in 2001

Postavka	1999	%	2000	%	2001	%	I00/99	I01/00
Poslovni prihodki	512.413	91,9	478.575	91,6	393.755	90,6	93,3	82,2
Prihodki od financiranja	15.212	2,7	13.622	2,8	13.807	3,2	89,5	101,3
Izredni prihodki	29.515	5,4	27.023	5,5	26.892	6,2	91,5	99,5
Celotni prihodki	557.140	100	519.220	100	434.454	100	93,1	83,6

Poslovni odhodki	494.789	95,2	423.878	93,9	372.557	93,4	85,6	87,8
Odhodki iz financiranja	24.856	4,7	27.101	5,6	22.144	5,6	109,0	81,7
Izredni odhodki	172	0,03	169	0,04	3.935	0,9	98,3	2328,4
Celotni odhodki	519.817	100	519.220	100	434.454	100	86,7	88,3
Dobiček iz poslovanja	17.623	47,2	23.388	63,6	21.198	59,1	132,7	90,6
Dobiček iz financiranja	7.979	21,4	9.909	27	12.861	35,9	124,1	129,7
Izredni dobiček	11.719	31,4	3.465	9,4	1.759	5,0	29,5	50,7
Celotni dobiček	37.321	100	36.762	100	35.818	100	98,5	97,4
Davek iz dobička	17.101	45,8	9.037	24,6	7.678	21,4	52,8	84,9
Čisti dobiček	20.220	54,2	27.724	75,4	28.140	78,6	137,1	101,5

Vir: Bilance uspeha podjetja TZS v letih 1999, 2000 in 2001.

Iz tabele 23 sta poleg obsega in spreminjanja celotnega dobička vidna tudi obseg in spreminjanje čistega dobička. Ta je bil v podjetju seveda nižji in je v obravnavanem triletnem obdobju znašal med 54 in 78 % celotnega dobička. Čisti dobiček se je vsako leto večal. Najbolj se je povečal v letu 2000, ko se je glede na leto 1999 povečal za dobrih 37 %.

V nadaljevanju bom v okviru analize dobička analizirala, kako so v podjetju uporabili »pridelani« čisti dobiček. V ta namen si bom pomagala z izkazom poslovnega izida čistega dobička, ki ga prikazuje tabela 24. Iz nje je razvidno, da je podjetje v vseh treh letih razdeljevalo čisti dobiček. Poleg tega je leta 1999 namenilo 44,6 % skupnega čistega dobička za delitev za povečanje kapitala. V letu 2000 je bil skupni čisti dobiček sicer manjši za 58,6 % glede na leto 1999, za razdelitev je podjetje namenilo 94,3 %, ostalih 5,7 % pa je namenilo kot nagrado upravi in članom nadzornega sveta. Kot opazimo, podjetje ni namenilo niti odstotka za povečanje kapitala oziroma ni pustilo niti odstotka v postavki nerazporejenega čistega dobička. To prikazuje novo politiko podjetja, ki jo je podjetju vsilil nov večinski lastnik. Kot opombo v tretje opazovano leto, to je leto 2001, moram napisati, da se je čisti dobiček za delitev povečal za 11,9 % glede na leto 2000, vendar podatka o tem, kakšna bo njegova nadaljnja struktura, ni, saj se je nadzorni svet podjetja sestel šele v septembru. Politika novega lastnika je očitna, tako lahko predvidim, da bo šel ves čisti dobiček za delitev, od njega bodo odšteli le nagrado za nadzorni svet. Poleg tega je tudi verjetno, da ne bodo razdelili niti odstotka za nagrado upravi. Iz tega se najlepše vidi črpanje podjetja s strani novega večinskega lastnika, ki kot že večkrat omenjeno, sili podjetje v vedno slabši poslovni položaj in mu s svojo vsiljeno politiko spreminja način poslovanja.

Tabela 24: Izkaz uporabe čistega dobička podjetja TZS v letih 1999, 2000 in 2001 (v 000 SIT in v %)

Postavka	1999	%	2000	%	2001	%	I00/99	I01/00
1. Čisti dobiček poslovnega leta	17.136	44,6	25.578	97,3	28.140	95,7	149,2	110,0
2. Nerazp. dobiček iz prejšnjih let	19.582	50,9	0	0	0	0	--	--
3. Revaloriziran čisti dobiček	1.697	4,5	703	2,7	1.269	4,3	41,4	4,8
4. Skupaj čisti dobiček za delitev	38.415	100	26.281	100	29.409	100	68,4	111,9
4.1. Za izplačilo deležev lastnikom	20.283	52,7	24.781	94,3	*	0	122,1	--

4.2. Za povečanje kapitala	17.136	44,6	0	0	0	0	--	--
4.3. Nerazporejen čisti dobiček	0	0	0	0	29.409	0	--	--
4.4. Nagrada upravi, članom NS	996	2,7	1.500	5,7	*	0	150,6	*

* Podatki v tabeli 24 še niso znani, saj se je skupščina podjetja, katera odloča o razdelitvi dobička, sestala konec septembra.

Vir: Izkazi uporabe dobička podjetja TZS v letih 1999, 2000 in 2001.

4.2. Analiza poslovne uspešnosti

Mera uspešnosti poslovanja v podjetju ne more biti že sam poslovni uspeh. Le-tega je treba nujno izmeriti v skladu z načelom racionalnosti z vlaganji (žrtvami), ki so bila potrebna za doseg tega uspeha. Z vidika lastnikov podjetja so ta vlaganja vloženi (angažirani) njihov kapital. Tako pridemo do donosnosti kapitala kot temeljnega kazalca poslovne uspešnosti podjetja (Pučko, 1998, str. 95).

4.2.1. Dobičkonosnost

V okviru dobičkonosnosti poslovanja sem analizirala dva osnovna kazalca dobičkonosnosti. To sta dobičkonosnost kapitala in dobičkonosnost sredstev. V tabeli 25 sem izračunala dobičkonosnost kapitala kot razmerje med čistim dobičkom in povprečno vrednostjo kapitala, in dobičkonosnost sredstev kot razmerje med vsoto celotnega dobička ter povprečno vrednostjo sredstev.

Izračunani dobičkonosnosti sta se po letih spreminjali tako, kot je bilo glede na že opravljene analize (čistega) dobička ter kapitala in sredstev tudi za pričakovati. Dobičkonosnost kapitala se je v letu 2000 glede na leto 1999 povečala za 37,9 %, nato pa se je še leta 2001 glede na leto 2000 povečala za 2,5 %. K zvečanju kapitala je v največji meri prispeval čisti dobiček, ki se je v obeh naslednjih letih povečeval.

Dobičkonosnost sredstev je bila v vseh treh letih večja od dobičkonosnosti kapitala. Leta 2000 je bila za 15,1 % nižja v primerjavi z letom 1999, v katerem je bila tudi najvišja. Leta 2001 se je glede na leto 2000 zmanjšala še za dobre 3,3 %.

Tabela 25: Izračun donosnosti kapitala in sredstev v podjetju TZS v letih 1999, 2000 in 2001

Postavka	1999	2000	2001	I _{00/99}	I _{01/00}
1. Čisti dobiček (v 000 SIT)	20.220	27.724	28.140	128,1	110,0
2. Celotni dobiček (v 000 SIT)	37.321	36.762	35.818	98,5	105,6
3. Vrednost kapitala (v 000 SIT)	680.640	683.109	684.448	100,3	100,1
4. Vrednost sredstev (v 000 SIT)	510.092	588.190	593.254	115,3	100,8
5. Donosnost kapitala (v %) (1/3)	2,9	4,0	4,1	137,9	102,5
6. Donosnost sredstev (v %) (2/4)	7,3	6,2	6,0	84,9	96,7

Vir: Bilance stanja podjetja na dan 31.12. v letih 1999, 2000 in 2001, Bilance uspeha podjetja TZS v letih 1999, 2000 in

2001.

4.2.2. Ekonomičnost

V osnovi je ekonomičnost opredeljena kot razmerje med ustvarjenimi poslovnimi učinki in porabo vseh prvin poslovnega procesa. Ker pa je takšna opredelitev ekonomičnosti za potrebe praktičnega merjenja neustrezna, jo opredelimo kot razmerje med ustvarjeno količino poslovnih učinkov in zanjo potrebnimi stroški (Tekavčič, 1995, str. 69).

Tabela 26: Izračun kazalcev ekonomičnosti v podjetju TZS v letih 1999, 2000 in 2001

Postavka	1999	2000	2001	I00/99	I01/00
1. Poslovni prihodki (v 000 SIT)	512.413	441.490	393.755	93,3	82,2
2. Redni prihodki (v 000 SIT)	527.625	492.197	407.562	93,2	82,8
3. Celotni prihodki (v 000 SIT)	557.140	519.210	434.454	93,1	83,6
4. Poslovni odhodki (v 000 SIT)	494.789	423.878	372.557	85,6	87,8
5. Redni odhodki (v 000 SIT)	519.645	450.979	394.701	86,7	87,5
6. Celotni odhodki (v 000 SIT)	519.817	451.148	398.636	86,7	88,3
7. Ekonomičnost 1 (1/4)	1,035	1,055	1,056	101,9	100,0
8. Ekonomičnost 2 (2/5)	1,015	1,021	1,032	100,1	101,0
9. Ekonomičnost 3 (3/6)	1,071	1,081	1,089	100,9	100,7

Vir: Bilance stanja podjetja TZS v letih 1999, 2000 in 2001.

Tabela 26 prikazuje rezultate različnih vrst ekonomičnosti ob upoštevanju različnih vrst prihodkov in odhodkov. Glede na to, da so bili tako celotni prihodki v podjetju kot tudi ostale vrste prihodkov v obravnavanem obdobju stalno višji od ustreznih odhodkov, so dosegli kazalci ekonomičnosti vrednosti, večje od 1, kar pomeni, da je podjetje v vseh treh letih poslovalo ekonomično. Vsekakor to ni zadosten razlog za skupno ugodno oceno ekonomičnosti. Če analiziramo vse tri kazalce ekonomičnosti, lahko ugotovimo, da je podjetje iz leta v leto večalo vrednost vseh treh izračunanih kazalcev, vendar dejstva, da so stopnje ekonomičnosti že tako ali tako nizke, ne smemo spregledati.

Kazalec poslovne ekonomičnosti se je največ povečal v letu 2000 in to za 1,9 % glede na leto 1999, v letu 2001 pa je ostal na enaki stopnji kot leta 2000. Kazalec celotne ekonomičnosti se je tudi največ povečal v letu 2000, in to za 0,9 % glede na leto 1999. Prav tako se je za 0,7 % povečal v letu 2001 glede na leto 2000.

4.2.3. Produktivnost dela

Produktivnost je načelo doseganja čim večjega produkta na enoto delovnega časa. Je razmerje med ustvarjenim produktom ter delom, ki ga je bilo zanj potrebno vložiti (Glas, 1992, str. 40). Produktivnost dela lahko izračunamo na več načinov. Odločila sem se za razmerje med številom novo izdanih edicij in

številom opravljenih in plačanih delovnih ur. Delovne ure bi lahko zamenjala s številom zaposlenih, vendar bi se morala odločiti za povprečno število.

Tabela 27: Izračun produktivnosti dela v podjetju TZS v letih 1999, 2000 in 2001

Postavka	1999	2000	2001	I00/99	I01/00
Število novo izdanih publikacij	58	59	48	101,7	81,3
Število opravljenih delovnih ur	52.772	52.998	51.390	100,4	96,9
Produktivnost dela (v SIT/opravljenemu delovnemu uro)	910	898	1070	0,98	119,1

Vir: Kadrovske evidenca podjetja TZS v letih 1999, 2000 in 2001 ter Poročilo o poslovanju podjetja TZS v letih 1999, 2000 in 2001.

Iz tabele 27 je razvidno, da je bilo število novo izdanih publikacij največje v letu 2000, vendar le za eno večje od leta 1999. V primerjavi leta 2001 z letom 2000 je bilo izdanih 11 novih publikacij manj. Primerjava števila opravljenih delovnih ur v obravnavanem triletnem obdobju je bila največja v letu 2000, ko je bilo izdanih največ novih publikacij. Vendar je bilo leta 2001, ko je bilo novo izdanih publikacij 11 manj, delovnih ur pa je bilo manj le za 4 %. Tu se kaže posebnost založniške panoge. Da je za izdajo nove publikacije včasih potrebno več kot enoletno obdobje, včasih pa se to obdobje raztegne do treh let.

Realizacija na zaposlenega

Tabela 28: Povprečen dobiček na zaposlenega v podjetju TZS v letih 1999, 2000 in 2001 (v 000 SIT)

Leto	Realizacija	Povprečno št. zaposlenih	Povprečen dobiček na delavca
1999	479.251	27	17.750
2000	406.512	28	14.518
2001	382.746	28	13.669

Vir: Bilanca stanja podjetja TZS v letih 1999, 2000 in 2001.

Povprečno število delavcev sem izračunala iz opravljenih delovnih ur. Kot realizacijo sem vzela čiste prihodke od prodaje. Tako tabela 28 prikazuje, da je bila v letu 1999 največja realizacija na zaposlenega in to kar slabih 18 milijonov SIT. V letih 2000 in 2001 je bila realizacija na zaposlenega manjša. Leta

2000 je znašala 14,5 milijonov SIT, leta 2001 pa še manj, saj je znašala le 13,6 milijonov SIT. Tudi tu se kaže, da v založništvu večina novih projektov nastaja več kot eno leto in so tako posledice dobička prenesene v leta vnaprej. Tako lahko zaključim, da so v podjetju popustili pri izdajanju in razvoju novih publikacij.

Zaradi že prej omenjenega dejstva, da število zunanjih sodelavcev nekajkrat presega število zaposlenih v podjetju se obseg dela ne kaže v povečanju ali zmanjšanju števila zaposlenih delavcev. Tako na projektu izdaje nove knjige sodeluje v povprečju 21 zunanjih sodelavcev. Med njih štejemo prevajalce, oblikovalce, avtorje in druge.

SKLEP

V sklepnem delu diplomskega dela bom najprej na kratko povzela ključne problemske situacije, do katerih sem prišla v okviru analize poslovanja podjetja Tehniška založba Slovenije d.d., nato bom podala še svoja mnenja o problemih, ki so te problemske situacije utegnili povzročiti.

V okviru analize stalnih sredstev je pomembno omeniti, da je največji delež v letu 1999 pripadal opredmetenim osnovnim sredstvom, ki je znašal dobrih 46 %. V tem letu je bil delež dolgoročnih finančnih naložb zanemarljiv, znašal je manj kot odstotek. To se je spremenilo v naslednjih dveh letih, saj se je delež dolgoročnih finančnih naložb v strukturi stalnih sredstev povečal na 42 % v letu 2000, v letu 2001 pa že na 62 %. Delež opredmetenih osnovnih sredstev se je vztrajno zmanjševal, saj se je v letu 2000 več kot prepolovil glede na leto 1999 in v letu 2001 ostal na dobrih 32 %. Za to spremembo je možna edino razlaga, da je podjetje spremenilo način poslovanja, ki pa je vedno bolj vsiljen s strani večinskega lastnika.

Pri analizi gibljivih sredstev sem ugotovila problemsko situacijo pri obračanju zalog. V vseh treh obravnavanih letih se delež zalog ni bistveno spremenil in je bil v povprečju 66 %. Podjetje je sicer vsako leto zmanjševalo zaloge, vendar večjih sprememb v obravnavanem obdobju ni doseglo. Leta 2000 je imelo podjetje za 9 % manj zalog kot leto poprej. Leta 2001 pa je zmanjšalo zaloge le za 5 % glede na leto 2000. V vseh treh obravnavanih letih se je zmanjševal tudi delež kratkoročnih terjatev iz poslovanja. Edini delež, ki se je iz leta v leto večal, je bil delež denarnih sredstev. Tako se nov način poslovanja podjetja kaže pri poslovanju z denarnimi sredstvi.

Najmanj težav sem ugotovila pri analizi zaposlenih. Obseg zaposlenih se je v obravnavanem triletnem obdobju sicer zmanjšal za dve osebi, vendar drugih problemskih situacij nisem zaznala. Podjetje ni nagnjeno k zaposlovanju nove delovne sile, kar pa lahko pojasnim z dejstvom, da podjetje sodeluje z neprimerno večjim številom zunanjih sodelavcev kot je zaposlenih v podjetju. Glede izobrazbene strukture prevladuje srednješolska izobrazba skozi vsa tri leta. Glede starostne strukture pa v podjetju prevladuje skupina zaposlenih med 30 in 40 letom.

Pri analizi poslovnih funkcij sem ugotovila, da so stroški, ki nastajajo že v razvojni funkciji tako v vrednostih deležev kot v končni skupni vrednosti v celotnem obravnavanem triletnem obdobju skoraj konstantni. Kar je zaskrbljujoče, je to, da se je število natisnjenih publikacij zmanjšalo za 14 % v letu 2001 glede na predhodno leto. Količinski obseg natisnjenih izvodov je pokazal, da se natisne največ izvodov revije Življenje in tehnika (v povprečju 45 %), sledijo jim učbeniki z dobrimi 30 %. Problem vidim v tem, da revija ne prinaša posebno velikih dobičkov, cena učbenikov pa je že nekaj let kontrolirana z državne strani in ne upošteva naraščajočih cen proizvodnih faktorjev.

Omeniti moram še analizo prodajnih poti, ki je pokazala, da se največji delež prodanih izvodov proda prek trgovske mreže, a je treba tudi tukaj poudariti, da so za ta visok delež prodaje predvsem prinašajo učbeniki, ki se prodajajo izključno prek knjigarn. Glede dobičkovno ovrednotene prodaje imajo največji delež knjige. Delež se je v vseh obravnavanih letih poviševal in to na račun deleža učbenikov, ki se je zmanjševal. Zanimiv je tudi izračun povprečne prodajne cene knjige in učbenika v obravnavanem triletnem obdobju. Najvišje cene sta tako knjiga kot učbenik dosegla v letu 1999, v naslednjih dveh letih se jima je cena le manjšala.

Pri analizi financiranja sem odkrila nekaj negativnih vplivov na poslovanje podjetja. Izračunan količnik finančne stabilnosti ter stopnje kapitalizacije oziroma zadolženosti kažejo na ekstremno konzervativno financiranje sredstev. Podjetje posluje predvsem z lastnimi sredstvi. Tako so vsi trije izračunani količniki likvidnosti veliko previsoki, kar kaže na neoptimalno financiranje.

Pri analizi poslovnega upeha sem ugotovila, da je podjetje v vseh treh letih poslovalo z dobičkom. Čisti dobiček se je vsako leto povečal. Največ se je povečal v letu 2000, saj je bil za dobrih 37 % višji kot leto poprej. Leta 2001 pa se je povečal le za dober odstotek. Dobičkonosnost kapitala se je tudi vsako leto višala, kar pa ne velja za donosnost sredstev. Ta je bila vsako naslednje leto nižja. Kazalci ekonomičnosti podjetja so v vseh treh obravnavanih letih pozitivni, vendar kakšnih bistvenih pozitivnih učinkov k uspešnejšemu poslovanju podjetja tu nisem zasledila. Produktivnost dela se je povečala v letu 2001 za dobrih 19 % glede na predhodno leto.

LITERATURA

1. BUCKLEY M. Ronald, FERRIS R. Gerald: Human Resources Management. Third Edition. London: Engelwood Cliffs Prentice Hall, 1996. 595 str.
2. GLAS Miroslav: Ekonomija. Ljubljana : DZS, 1992. 213 str.
3. KOŽELJ Stanko: Računovodski in finančni predpisi. Ljubljana : Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 1996.
4. LIPOVEC Filip: Analiza in planiranje poslovanja. Ljubljana: ČGP Delo – TOZD Gospodarski vestnik, 1983. 401 str.
5. MIKUŽ Mihela et al.: Bibliografija Tehniške založbe Slovenije, 1948 – 1998. Ljubljana: Tehniška založba Slovenije, 1999. 287 str.
6. POTOČNIK Vekoslav: Komercialno poslovanje z osnovami trženja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 361 str.
7. PUČKO Danijel: Analiza in načrtovanje poslovanja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1997. 197 str.
8. PUČKO Danijel: Analiza poslovanja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1998. 289 str.
9. Slovenski računovodski standardi. Ljubljana : Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 1993. 209 str.
10. TEKAVČIČ Metka: Nekateri vidiki analize uspešnosti poslovanja. Zbornik referatov za strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja organizacije. Portorož : Zveza ekonomistov Slovenije, 1995, str. 66 – 75.
11. TURK Ivan, MELAVC Dane: Uvod v računovodstvo. Tretja dopolnjena izdaja. Kranj : Moderna organizacija Kranj, 1994. 492 str.
12. ZDRAVEC Rajko: Zaključni račun z analizo. Ljubljana : Primath, 1997. 281 str.
13. ŽNIDARŠIČ – KRANJC Alenka: Ekonomika podjetja. Postojna : DEJ, 1995. 272 str.

VIRI

1. Bilanca stanja podjetja TZS na dan 31.12.1999.
2. Bilanca stanja podjetja TZS na dan 31.12.2000.
3. Bilanca stanja podjetja TZS na dan 31.12.2001.
4. Bilanca uspeha podjetja TZS za leto 1999.
5. Bilanca uspeha podjetja TZS za leto 2000.
6. Bilanca uspeha podjetja TZS za leto 2001.
7. Izkaz uporabe čistega dobička podjetja TZS za leto 1999.
8. Izkaz uporabe čistega dobička podjetja TZS za leto 2000.
9. Kadrovska evidenca podjetja TZS za leto 1999.
10. Kadrovska evidenca podjetja TZS za leto 2000.
11. Kadrovska evidenca podjetja TZS za leto 2001.
12. Poročilo o poslovanju podjetja TZS za leto 1999.
13. Poročilo o poslovanju podjetja TZS za leto 2000.
14. Poročilo o poslovanju podjetja TZS za leto 2001.
15. Računalniški izpis stroškov na letnem nivoju v razvojni funkciji podjetja TZS za leto 1999.
16. Računalniški izpis stroškov na letnem nivoju v razvojni funkciji podjetja TZS za leto 2000.
17. Računalniški izpis stroškov na letnem nivoju v razvojni funkciji podjetja TZS za leto 2001.
18. Računalniški izpis pregled prodaje in zalog podjetja TZS za leto 1999.
19. Računalniški izpis pregled prodaje in zalog podjetja TZS za leto 2000.
20. Računalniški izpis pregled prodaje in zalog podjetja TZS za leto 2001.
21. Standard ISO 9001 : 2000 podjetja TZS leto 2001.