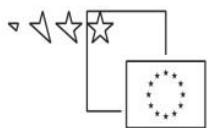




REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA ŠOLSTVO IN ŠPORT



Naložba v vašo prihodnost
OPERACIJO DELNO FINANCIRA EVROPSKA UNIJA
Evropski socialni sklad

ANALIZA POSLOVANJA

ROZANA ŠUŠTAR

Višješolski strokovni program: Ekonomist
Učbenik: Analiza poslovanja
Gradivo za 2. letnik

Avtorica:

Mag. Rozana Šuštar, univ. dipl. ekon.
Zavod IRC Ljubljana
Višja strokovna šola



Strokovni recenzent:

Peter Zdravje, univ. dipl. ekon.

Lektorica:

Urška Iršič, prof. slov. in ped.

CIP - Kataložni zapis o publikaciji
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

005.52(075.8)(0.034.2)
657.6(075.8)(0.034.2)

ŠUŠTAR, Rozana, 1968-

Analiza poslovanja [Elektronski vir] : gradivo za 2. letnik /
Rozana Šuštar. - El. knjiga. - Ljubljana : Zavod IRC, 2011. -
(Višješolski strokovni program Ekonomist / Zavod IRC)

Način dostopa (URL): http://www.impletum.zavod-irc.si/docs/Skriti_dokumenti/Analiza_poslovanja-Sustar.pdf. - Projekt Impletum

ISBN 978-961-6857-86-4

258189568

Izdajatelj: Konzorcij višjih strokovnih šol za izvedbo projekta IMPLETUM

Založnik: Zavod IRC, Ljubljana

Ljubljana, 2011

Strokovni svet RS za poklicno in strokovno izobraževanje je na svoji 132. seji dne 23.9.2011 na podlagi 26. člena Zakona o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (Ur. l. RS, št. 16/07-ZOFVI-UPB5, 36/08 in 58/09) sprejel sklep št.01301-5/2011/11-2 o potrditvi tega učbenika za uporabo v višješolskem izobraževanju.

© Avtorske pravice ima Ministrstvo za šolstvo in šport Republike Slovenije.

Gradivo je sofinancirano iz sredstev projekta Impletum 'Uvajanje novih izobraževalnih programov na področju višjega strokovnega izobraževanja v obdobju 2008-11'.

Projekt oz. operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za šolstvo in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete 'Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja' in prednostne usmeritve 'Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja'.

Vsebina tega dokumenta v nobenem primeru ne odraža mnenja Evropske unije. Odgovornost za vsebino dokumenta nosi avtor.

KAZALO VSEBINE

1	UVOD.....	3
2	POMEN NAČRTOVANJA POSLOVANJA V PODJETJU	4
2.1	NAČRTOVANJE IN KONTROLIRANJE POSLOVANJA	4
2.2	RAZVOJ NAČRTOVANJA POSLOVANJA.....	6
2.3	LETNO NAČRTOVANJE POSLOVANJA	7
2.3.1	Proces letnega načrtovanja	8
2.3.2	Faze letnega načrtovanja	11
2.3.2.1	Analiza poslovanja	12
2.3.2.2	Analiza in predvidevanje okolja.....	13
2.3.2.3	Določanje ciljev podjetja.....	15
2.3.2.4	Določanje poti za doseg ciljev podjetja.....	17
3	POMEN ANALIZIRANJA POSLOVANJA.....	20
3.1	OPREDELITEV IN PREDMET ANALIZE	20
3.2	NAMEN IN CILJ ANALIZE	21
3.3	MODEL ZA ANALIZO POSLOVANJA	22
3.3.1	»Streha« modela	22
3.3.2	»Opeka« modela.....	22
3.3.3	»Temelji modela«.....	23
4	OSNOVE ANALIZE POSLOVANJA	24
4.1	NAČINI ANALIZIRANJA	24
4.1.1	SWOT analiza	24
4.1.2	Portfeljska analiza	26
4.1.3	Porterjeva analiza na osnovi verige vrednosti	27
4.2	VRSTE ANALIZ	29
4.3	METODE IN ORODJA ZA ANALIZO.....	30
4.3.1	Metode analiz	30
4.3.2	Načini oziroma orodja analize poslovanja	30
4.4	VIRI PODATKOV, POTREBNIH ZA ANALIZO.....	31
4.4.1	Notranji viri podatkov	32
4.4.2	Zunanji viri podatkov	32
4.5	OBSEG IN KAKOVOST PODATKOV, POTREBNIH ZA ANALIZO	33
5	PRISTOP K ANALIZI POSLOVANJA	35
5.1	DVA TEMELJNA PRISTOPA ANALIZE POSLOVANJA	36
5.1.1	Spremljanje in ocenjevanje sredstev	37
5.1.2	Spremljanje in ocenjevanje zaposlenih	39
5.1.3	Spremljanje in ocenjevanje nabave	41
5.1.4	Spremljanje in ocenjevanje proizvodnje	43
5.1.5	Spremljanje in ocenjevanje prodaje	44
5.1.6	Spremljanje in ocenjevanje financiranja	46
5.1.6.1	Spremljanje in ocenjevanje obsega in strukture virov sredstev.....	47
5.1.6.2	Spremljanje in ocenjevanje obsega in strukture sredstev	48
5.1.6.3	Spremljanje in ocenjevanje razmerij med strukturo virov in strukturo sredstev	49
5.1.7	Spremljanje in ocenjevanje poslovnega uspeha in uspešnosti poslovanja	52
5.1.7.1	Spremljanje in ocenjevanje obsega in strukture poslovnega uspeha.....	52
5.1.7.2	Spremljanje in ocenjevanje poslovne uspešnosti	54
5.1.7.3	Spremljanje in ocenjevanje gospodarnosti poslovanja.....	55
5.2	TEŽAVE PRI ANALIZI POSLOVANJA	56
6	RAČUNOVODSKO-FINANČNA ANALIZA POSLOVANJA	58
6.1	RAČUNOVODSKO ANALIZIRANJE	58
6.2	FINANČNO ANALIZIRANJE	58

6.3	RAČUNOVODSKA ANALIZA IN RAČUNOVODSKI SISTEM	59
6.4	VSEBINA IN PRVINE ANALIZIRANJA.....	60
6.4.1	Analiza s pomočjo odmikov	61
6.4.2	Strukturna analiza	62
6.4.3	Analiza s pomočjo kazalnikov	62
6.5	INFORMACIJSKA VREDNOST KAZALNIKOV	64
7	RAČUNOVODSKO INFORMIRANJE UPORABNIKOV	66
7.1	NOTRANJE INFORMIRANJE.....	66
8	SPREJEMANJE ODLOČITEV V PODJETJU	69
8.1	VRSTE ODLOČITEV	69
8.2	FAZE ODLOČANJA.....	71
8.2.1	Izvedljivost alternative.....	73
8.2.2	Sprejemljivost alternative	74
8.2.3	Ranljivost alternative	75
8.3	STRATEŠKE IN OPERATIVNE ODLOČITVE	77
	LITERATURA.....	79
	INTERNETNI VIRI ZA SLIKE.....	81

1 UVOD

Kaj je analiza poslovanja, kako analizirati, kdo naj analizira, kakšen je postopek analize, namen same analize itd., vse to pogosto slišimo in uporabljamo v vsakem podjetju. O analizi poslovanja piše mnogo ekonomistov. Analitik se lahko rodiš ali postaneš, če imaš vsaj malo smisla za razčlenjevanje rezultatov, ki jih podjetja dnevno, mesečno in letno producirajo.

Pred vami je učbenik, ki naj vam bo v pomoč pri analizi poslovanja podjetja, kako pristopimo k analizi, katere vrste analiz poznamo, kaj naj se analizira, kaj je namen analize, kdo in kdaj naj se analiza izdeluje in kako interpretiramo rezultate analize.

Lahko rečemo, da je podjetje osnovna gospodarska celica, ki ustvarja poslovne učinke v obliki proizvodov in storitev. Pri svojem poslovanju podjetja zasledujejo določen namen oziroma cilj. Iz ekonomske teorije lahko povzamem pet ciljev, katerim vodstva podjetij sledijo, da bi čim boljše zadovoljila interese lastnikov. Ti cilji so (Mramor, 1997, 3):

- maksimiranje dobička,
- maksimiranje prodaje,
- maksimiranje tržnega deleža,
- preživetje ter
- zadovoljive višine dobička.

Poslovanje podjetja se ne odvija vedno po načrtu, ki smo si ga na podlagi načrtovanja za dosego želenih ciljev zastavili vodilni v podjetju. Pogosto prihaja do odstopanj od načrtovanega, zato je potrebno sprotno preverjanje uspešnosti. Uspešno poslovanje je pomembno tako za podjetje samo, saj omogoča njegov razvoj in obstoj, kot tudi za celotno gospodarstvo. Uspešnost poslovanja podjetja je odvisna tudi od pravilnega odločanja. Pri tem je pomembno, da najprej poznamo predmet, o katerem odločamo. Pravilnega dolgoročnega odločanja ne smemo prepustiti slučajem, temveč mora temeljiti na preverjenih podatkih in informacijah, ki so potrebni tako vodilnim in lastnikom podjetja kot tudi zaposlenim samim za nadaljnja odločanja. Zato je pomembno v podjetju uporabljati analizo poslovanja, ki nam služi kot proces spoznavanja poslovanja konkretnega podjetja ter kot priprava na prihodnje odločanje, da bi mogli izboljšati uspešnost poslovanja (več na http://www.sbaza.net/clanek_html.php?url_clanka=clanki_s_b1_%2Fepf%2Fdelavnica_1.sb&vsebina_replace=epf).

S pojmom analiza poslovanja se je ukvarjalo že mnogo avtorjev. Ugotovimo lahko, da je analiza poslovanja proces spoznavanja (preučevanja) konkretnega poslovanja organizacije, da bi učinkovito odločali o njem in s tem v večji meri dosegli njegov cilj (Lipovec, 1983, 15).

POJASNILO SIMBOLOV

- ♣ Razmislek ali povezava z dodatnim besedilom
- ▶ Definicija
- ! Pomembno
- ☺ Naloga, vaja
- ◆ Vprašanja za ponavljanje

2 POMEN NAČRTOVANJA POSLOVANJA V PODJETJU

2.1 NAČRTOVANJE IN KONTROLIRANJE POSLOVANJA

Težko si zamislimo življenje brez minimalnega načrtovanja tako v zasebnem kot poslovnem svetu. S pomočjo preteklih izkušenj in rezultatov in na podlagi želenih ciljev načrtujemo naše bodoče aktivnosti tako dolgoročno kot kratkoročno. V tem poglavju boste spoznali, kaj je pomen načrtovanja, organiziranja, vodenja in kontroliranja poslovanja v podjetju. S pomočjo analize preteklega poslovanja, na podlagi strategije in vizije podjetja zastavimo cilje, ki jih želimo doseči, in izberemo poti za doseg te ciljev.

♣ *Kaj razumete pod pojmom načrtovanje in kontroliranje poslovanja? V čem je smisel obeh? Ali ste sodelovali kdaj pri enem ali drugem?*

☺ **Zamislite si, da morate kot novo imenovani direktor načrtovati poslovanje podjetja za štiri leta. Kako bi se lotili te naloge, od česa je odvisno načrtovanje poslovanja?**

Podjetje je sestavni del okolja in njegovo poslovanje je odvisno tako od podjetja samega kot tudi od okolja, v katerem deluje. Vsaka gospodarska družba si pri poslovanju prizadeva doseči dolgoročno uspešnost poslovanja. V današnjih časih to ni lahko, saj se srečujemo z okoljem, ki je nepredvidljivo in dinamično. Naraščajoči tehnološki razvoj, internacionalizacija konkurence, deregulacija in zrelost trgov so spremembe, ki pogojujejo negotovost v skoraj vseh gospodarskih panogah. Spremembe v okolju lahko predstavljajo za podjetje nevarnost ali priložnost. Zaradi neprestanega spreminjanja okolja pa tudi zaradi spreminjanja podjetja samega, lahko podjetje zagotavlja svoj obstoj in razvoj le s trajnim prilagajanjem dinamiki okolja, upoštevajoč stanje v samem podjetju.

Uspešnega poslovanja podjetja v današnjih negotovih razmerah ne moremo zagotoviti brez ustreznega in zavestnega usmerjanja prihodnjega delovanja podjetja. Rast in razvoj podjetja lahko usmerja le planski proces oziroma vnaprej premišljeno, načrtovano dejanje. Načrtovanje predstavlja zamišljanje prihodnjega delovanja z namenom, da bi bilo dejansko čim bolj uspešno. Gre torej za odločanje danes s posledicami v prihodnosti. Zato so podjetja, ki imajo formalno uvedeno in urejeno načrtovanje, uspešnejša od tistih, ki tega nimajo.

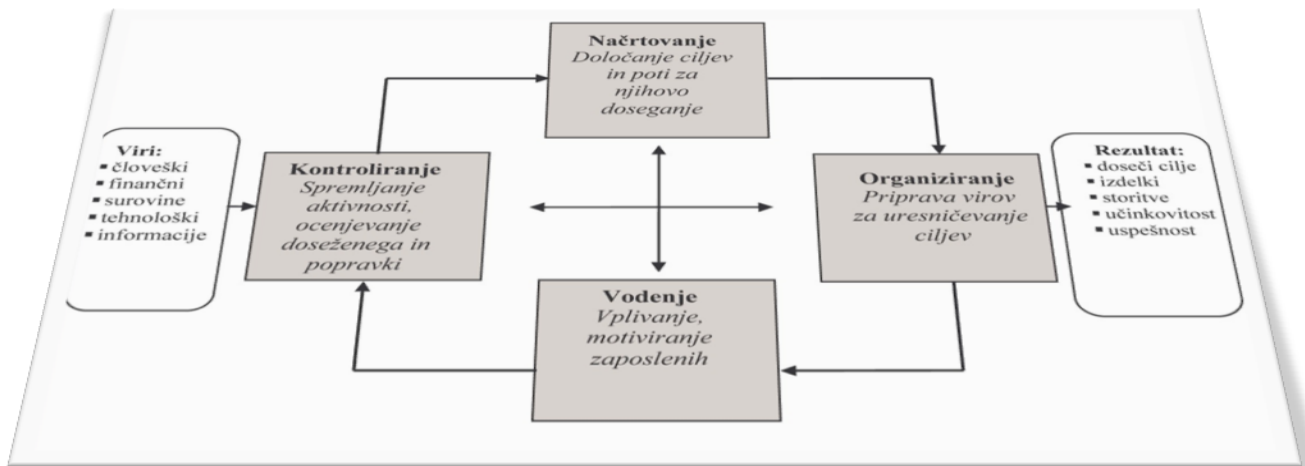
Načrtovanje je ena od temeljnih funkcij vodstva podjetja, katerega s tujko pogosto imenujemo management. Največkrat pojem management povezujemo z angleškim glagolom »**to manage**«, kar v dobesednem prevodu pomeni upravljati. Izraz v praksi povezujemo z lastnino, ki je stvar lastnikov, zato uporaba tega prevoda ni povsem primerna. Več o načrtovanju na: www.fu.uni-lj.si/.../un/do_uni_AnalizaInNacrtovanjePoslovanja.asp.

Nekateri avtorji opredeljujejo management tudi kot ravnanje ali poslovođenje. V literaturi obstaja skoraj toliko definicij managementa, kot je avtorjev. Poglejmo nekatere, ki obravnavajo management iz različnih zornih kotov:

- Management je tisto posebno okolje, tista posebna funkcija oziroma posebni instrument, ki organizaciji omogoča razvijati sposobnost doseganja načrtovanih rezultatov. Je natančno opredeljen organ, specifičen za vsako organizacijo in hkrati skupen vsem organizacijam (Drucker, 2001, 48).
- Management je bolj formalen, znanstven in zato univerzalen. Je serija eksplicitnih orodij in presenetljivo podobnih tehnik, temelječih na razumskem sklepanju in preverjanju, ustvarjenih za uporabo v širokem razponu poslovnih okoliščin. Pri

managementu gre bolj za nadziranje in reševanje problemov (Kotler, 1998, 22).

- Management je ustvarjalno reševanje problemov, ki se nanašajo na načrtovanje, organiziranje, vodenje in ocenjevanje razpoložljivih virov za doseganje ciljev, poslanstva in vizije razvoja podjetja (Higgins v Možina, 1994, 3).
- Management je načrtovanje, organiziranje, vodenje in kontroliranje dela v organizaciji oziroma nalog in aktivnosti, ki jih zaposleni opravljajo. Ker so naloge odvisne od ciljev organizacije, je management usklajevanje nalog in dejavnosti za doseg postavljenih ciljev (Možina, 1994, 16, 270).



Slika 1: Proces managementa

Vir: Možina et al., 1994, 1072

! Proces managementa sestavljajo **štiri funkcije** (Možina, 1994, 4, 270):

! **Načrtovanje** je proces, katerega namen je določanje ciljev in načina, kako jih doseči. Vključuje načrtovanje uporabe virov za doseganje načrtovanih rezultatov oziroma ciljev in upošteva možne posledice sprejetih odločitev v prihodnosti.

! **Organiziranje** je priprava virov za uresničevanje načrtov. Gre za vzpostavljanje in povezovanje struktur in razmerij v neko celoto, ki omogoča izvajanje načrtov in doseganje ciljev. V okviru procesa organiziranja se določi naloge, izvajalce in izrabo virov v ustrezni organizacijski celoti in opredeli tudi odgovornost ter pristojnost pri izvajanju nalog. Je ključna dejavnost v izvajanju načrtov.

! **Vodenje** se nanaša na ljudi in v ožjem smislu vključuje usmerjanje, vplivanje ter motiviranje vseh zaposlenih, da delujejo skladno s cilji organizacije. Med vodenje v širšem smislu sodi tudi komuniciranje, svetovanje, informiranje, poučevanje, kadrovanje, ocenjevanje in razvoj sodelavcev.

! **Kontroliranje** je stalen proces spremljanja izvajanja aktivnosti, preverjanja doseženega in ugotavljanja, kako so načrtovani cilji doseženi. Nadzorovanje je zbiranje in sporočanje informacij o uspešnosti in učinkovitosti delovanja organizacije ter odločanje o potrebnih popravljalnih ukrepih.

► **Management** je torej proces, ki omogoča razumsko reševanje problemov, povezanih z izrabo vseh razpoložljivih virov nekega podjetja za doseganje in uresničevanje ciljev skozi funkcije načrtovanja, organiziranja, vodenja in kontroliranja.

V okviru sistema poslovanja v podjetju govorimo torej o štirih funkcijskih podsistemih: načrtovanju, organiziranju, vodenju in kontroliranju. Dva od navedenih podsistemov bosta v nadaljevanju predmet našega obravnavanja. Gre za podsistem načrtovanja in podsistem kontroliranja. Drugače povedano, ukvarjali se bomo s funkcijo načrtovanja in funkcijo kontroliranja. Iz dosedanjega pojasnjevanja procesa nekako logično izhaja, da je proces oziroma funkcija načrtovanja prva, proces oziroma funkcija kontroliranja pa zadnja v sistemu poslovanja podjetja. Navedenega zaporedja ne gre jemati preveč toga. Upoštevati je namreč potrebno, da vsi delni procesi poslovanja stalno potekajo in prehajajo eden v drugega. Kontroliranje je tako pomembno izhodišče za načrtovanje, ob tem pa je načrtovanje tudi temelj kontroliranja.

2.2 RAZVOJ NAČRTOVANJA POSLOVANJA

♣ *Kdaj menite, da se je začelo načrtovati v preteklosti, in zakaj? Ali menite, da je v današnjih razmerah poslovanja pomembno načrtovati ali bi bilo bolje poslovanje prepustiti toku dogodkov?*

Podjetniško načrtovanje je v svojem zgodovinskem razvoju prešlo več faz, ki so pomembno vplivale na oblikovanje teoretičnih modelov načrtovanja poslovanja podjetja.

! Strokovna literatura omenja **štiri faze** v razvoju podjetniškega načrtovanja:

- predračunsko ali finančno ali letno načrtovanje,
- dolgoročno načrtovanje,
- strateško načrtovanje,
- strateško upravljanje in poslovanje.

V podjetjih je do petdesetih let prevladovalo **predračunsko načrtovanje**. Angleški izraz zanj je »**budgeting**«, pogosto ga imenujemo tudi finančno ali letno načrtovanje. S predračunskim načrtovanjem je mišljeno načrtovanje celotnega poslovanja podjetja s poudarkom na številčnih prikazih, imenovanih predračuni.

V šestdesetih letih se je razvilo **dolgoročno načrtovanje**, ki obsega načrtovanje za več, pet do deset let vnaprej. V začetnem obdobju je dolgoročno načrtovanje predstavljalo projekcije preteklosti in sedanjosti v prihodnost ob predpostavki predvidljivosti sprememb v okolju. Dinamično in konkurenčno okolje je postajalo vse bolj nepredvidljivo, kar je narekovalo zahtevo po bolj objektivnih in natančnih metodah načrtovanja.

V sedemdesetih letih je predvidevanje okolja na podlagi preteklosti postalo neučinkovito, ker so bile spremembe v okolju vse bolj pogoste in nenadne. Bolj kot notranji so vse pomembnejši postajali zunanji problemi v poslovanju podjetja. V tem obdobju se je dolgoročno načrtovanje nadgradilo v **strateško načrtovanje**, načrtovanje v nepredvidljivem okolju.

Načrtovanje se je začelo razlikovati na strateško in taktično načrtovanje. Strateško načrtovanje opredeljuje, s čim naj se podjetje v prihodnosti ukvarja, in poskrbi, da podjetje dela prave stvari. Strateško načrtovanje izhaja iz poslanstva podjetja, ki določa osnovni koncept podjetja, razlog za njegov obstoj. Poudarek daje na strateški analizi zunanjih in notranjih dejavnikov, ki imajo lahko pomemben vpliv na prihodnost podjetja, da bo podjetje na podlagi informacij o okolju lažje sprejemalo usmeritvene odločitve, ki so dolgoročnejshe

narave. Gre za načrtovanje, ki se osredotoča na opredeljevanje prednostnih in odločilnih smeri razvoja podjetja. Strateško načrtovanje se ukvarja z analiziranjem tržišča in okolja, z analiziranjem potencialov in razvoja podjetja, z analiziranjem in izdelovanjem strateških načrtov podjetja in v tej zvezi tudi z izdelavo dolgoročnih predračunskih izkazov. Taktično načrtovanje pa je instrument vodenja in upravljanja poslovnih funkcij in je usmerjeno v opredeljevanje izrabe razpoložljivih potencialov za doseganje načrtovanih ciljev.

Zadnja faza v razvoju načrtovanja v podjetjih je **strateško upravljanje in poslovođenje**. V tej fazi so poleg preobrazbe načrtovanja značilne tudi spremembe v upravljanju in poslovođenju. Gre za povezovanje načrtovanja in izvedbe, za kar so odgovorni poslovodje, ki s tem postanejo tudi glavni planerji v podjetjih.

2.3 LETNO NAČRTOVANJE POSLOVANJA

♣ *Za koliko let vnaprej bi vi načrtovali poslovanje podjetja in zakaj? Kje so plusi in kje minusi večletnega načrtovanja?*

☺ **Napišite, kaj naj bi po vašem mnenju vseboval letni načrt nekega podjetja, če bi imeli za cilj povečati prodajo v naslednjem letu za 5 %.**

Vsako poslovno leto pomeni del poti k uresničevanju strateških ciljev in za podjetje predstavlja priložnost, da deluje v skladu z dolgoročnimi usmeritvami. S taktičnim kratkoročnim načrtovanjem tako na določen način uresničujemo dolgoročne in srednjeročne načrte. Najpogostejše se kot taktično načrtovanje v podjetju razume letno načrtovanje, ki se ujema s koledarskim letom. Redkeje, le v določenih dejavnostih, se letno načrtovanje ujema s poslovnim letom, ki ni enako koledarskemu letu.

Letno načrtovanje pokriva torej kratko, razmeroma predvidljivo dobo, v kateri se okolje ne spreminja veliko in je možno dokaj natančno predvideti razmere, v katerih bo podjetje poslovalo. Številne odločitve, ki vplivajo na letni načrt, so bile namreč sprejete, še preden je bil letni načrt izdelan, kot del dolgoročnega načrtovanja.

Letni načrt tako ni nekaj, kar bi se vsako leto začelo iz nič, ampak mu vsebino daje trajnost poslovanja, voden pa je s predhodnimi odločitvami, sprejetimi v okviru dolgoročnega načrtovanja.

Po drugi strani pa je dolgoročni načrt podjetja izdelan na osnovi številnih predpostavk in ocen, ki se s časom ne izkažejo vedno za realne. V tem primeru je letni načrt priložnost za korekcije in sprejemanje pomembnih odločitev, povezanih z morebitnimi spremembami, ki jih bo potrebno izvajati v tem poslovnem obdobju. Iz tega vidika proces letnega načrtovanja ni le ukvarjanje s tekočim letom, saj bodo sprejete odločitve imele posledice tudi v prihodnjih obdobjih.

Težišče letnega načrtovanja je predvsem poslovna in finančna učinkovitost ter stabilnost podjetja. Pri letnem načrtovanju je namreč proizvodna funkcija dana, zato obsega osnovnih sredstev, ki sodelujejo v proizvodnji, ni mogoče bistveno spreminjati. Iskanje rešitev za uspešno poslovanje je zato omejeno, saj lahko spreminjamo le vhodne elemente in izdelke ali storitve v količinskem smislu. V tem kontekstu je naloga letnega načrtovanja, da ob danih tržnih omejitvah proizvodnih zmogljivosti določi v okviru možnega tisti proizvodni program in take vloške v poslovni proces podjetja, da bo njegovo poslovanje čim bolj uspešno.

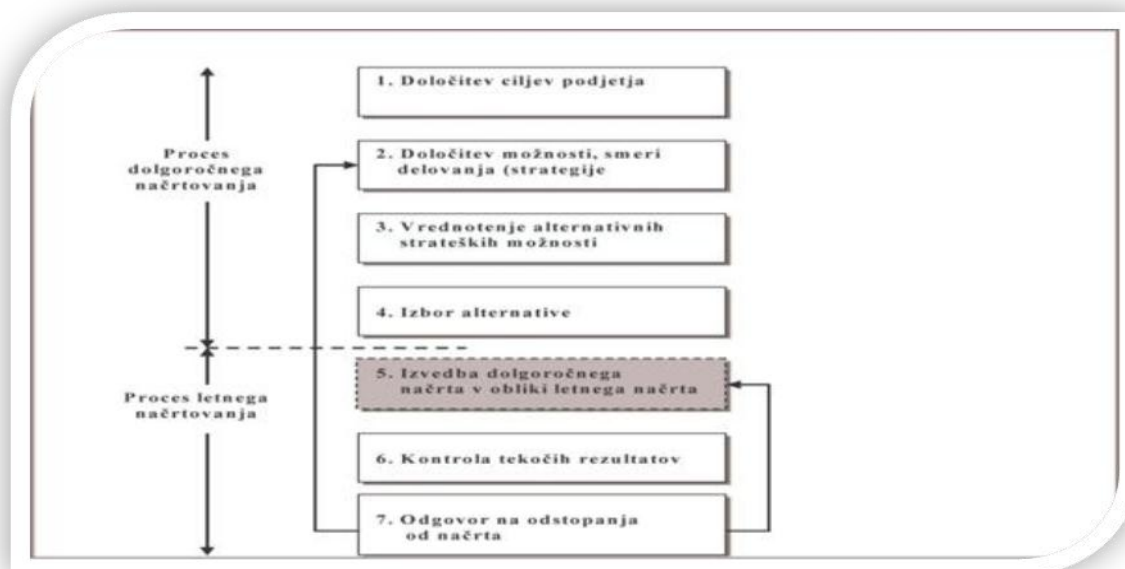
2.3.1 Proces letnega načrtovanja

♣ *Kako bi vi pristopili k načrtovanju? Kaj bi pri tem potrebovali oziroma s čim bi si pomagali?*

Vsako podjetje je del poslovnega okolja, ki nanj vpliva, obenem pa tudi podjetje vpliva na okolje. Pri opredeljevanju prihodnjega stanja in poti za doseganje le-tega je zato potrebno upoštevati tudi predvideno poslovno okolje. Ocena sedanjega okolja in predvidevanje prihodnjega okolja pomenita eno od faz v procesu načrtovanja, ki se mora uvrstiti pred določanjem prihodnjega stanja in poti za njegovo doseganje. Faze v procesu načrtovanja se med seboj tesno prepletajo, sam proces pa je interaktiven, kar pomeni, da se v procesu načrtovanja vedno znova vračamo v že opravljene faze. Vračanje je posledica obravnave različnih alternativ, ki jih še kot delne razvijamo ali opuščamo.

V strokovni literaturi avtorji različno opredeljujejo faze procesa letnega načrtovanja. Razlike izhajajo iz različnega obravnavanja odnosa letnega načrtovanja do strateškega načrtovanja glede na faze procesa načrtovanja. Tako avtorji, ki obravnavajo strateško načrtovanje, pogosto obravnavajo letno načrtovanje v njegovem okviru kot fazo uresničevanja strateškega načrta.

Na sliki so prikazane prve štiri faze procesa, ki predstavljajo faze strateškega oziroma dolgoročnega načrtovanja. Gre za določitev ciljev, h katerim bo usmerjeno bodoče delovanje podjetja. Pomembno je uresničevanje rezultatov strateškega načrtovanja v okviru letnega načrtovanja poslovanja. Letno načrtovanje je torej tisto, ki poskrbi, da dela podjetje stvari prav in čim bolj učinkovito posluje na izbrani poti. Zato se v okviru letnega načrtovanja opredeljujejo taktike, ki jih pogosto enačimo kar z ukrepi. Zadnji dve fazi v procesu načrtovanja in kontrole predstavljata primerjavo dejanskih in načrtovanih izidov ter odgovor na morebitna odstopanja. Ti dve fazi dejansko še predstavljata proces kontrole.



Slika 2: Vloga dolgoročnega in kratkoročnega načrtovanja znotraj procesov načrtovanja, odločanja in kontrole

Vir: Drury, 1996, 463–474

! S tega vidika proces načrtovanja v ožjem pomenu besede poteka v petih zaporednih fazah (Pučko, 1991, 91):

- oblikovanje in postavljanje planskih ciljev,
- izdelava možnih alternativ za doseganje ciljev,
- ocenjevanje alternativ za doseganje ciljev,
- izbira alternative,
- izdelava planov, programov, politik predračunov.

Zgornja opredelitev procesa načrtovanja se osredotoča na oblikovanje in postavljanje ciljev ter podrobneje razčlenjuje določanje poti za njihovo doseg. Z vidika, ki se osredotoča na celoten proces letnega načrtovanja, pa se postopek načrtovanja začne z ugotovitvijo oziroma oceno sedanjega stanja podjetja. Analiza poslovanja je temelj letnega načrtovanja, ki se začneja z oceno in konča z diagnozo poslovanja. Ugotavlja, kako je podjetje poslovalo v preteklem poslovnem obdobju, in te ugotovitve predstavljajo podjetju osnovo za načrtovanje v naslednjem obdobju. Analiza in predvidevanja okolja razkrivata nevarnosti in možnosti podjetja. Na kratki rok dajeta dokaj realne ugotovitve, na dolgi rok pa je okolje veliko bolj nepredvidljivo. Določitev prihodnjega stanja poslovanja lahko poistovetimo z določanjem poslovnih ciljev. Določitev poti za doseg ciljev pa v praksi pomeni izbor taktike za doseg načrtovanih ciljev poslovanja. Taktike vsebujejo aktivnosti in določajo odgovornosti posameznih akterjev, ki sodelujejo pri uresničevanju zastavljenih ciljev (več o tem na: www.cek.ef.uni-lj.si/magister/kastelic3258.pdf).

! Z vidika celotnega procesa poteka postopek letnega načrtovanja v naslednjih štirih fazah (Rozman, 1994, 5–14):

- analiza poslovanja,
- analiza in predvidevanje okolja,
- določitev prihodnjega stanja poslovanja,
- določitev poti za doseg ciljev.

Iz navedenih opredelitev procesa letnega načrtovanja poslovanja lahko povzamemo, da je za nekatere letno načrtovanje predvsem uresničevanje že zastavljenih dolgoročnih načrtov, drugi pa poudarjajo potrebnost upoštevanja lastnih dolgoročnih danih omejitev iz okolja ter potrebo po izbiri optimalnega načrta na osnovi spreminjanja proizvodnega programa in vhodnih elementov. Vsem pa je skupno pojmovanje, da je namen letnega načrtovanja čim uspešnejše poslovanje celotnega podjetja v načrtovanem letu.

Poslovodstvo podjetja se mora, če hoče obvladati podjetje, osredotočati na bistvene sestavine in dejavnike poslovnega sistema in zanemarjati nebistvene. Od tod tudi izvira potreba, da podjetje razvije čim celovitejši model taktičnega načrtovanja.

! Osnovne metodološke faze procesa letnega načrtovanja s pomočjo modela so (Pučko, 2001, 204):

- opredeljevanje taktičnih planskih ciljev in poslovne politike organizacije;
- izdelava modela proizvodnje;
- izdelava omejitev (zunanjih in notranjih);
- izdelava načrta variabilnih stroškov na enoto proizvoda oziroma blagovne skupine;
- izdelava plana cilja (kot merila planskega odločanja);
- izdelava načrta proizvodnje;
- izdelava drugih delnih načrtov;
- izdelava zbirnih načrtov;

- izdelava načrta kazalnikov uspešnosti poslovanja.

Izločki integralnega taktičnega planskega modela podjetja so napisani taktični plani, ki sestavljajo celovit taktični plan podjetja.

Model, zasnovan tako, da ga je mogoče informacijsko in računalniško podpreti, omogoča modeliranje mnogih različic, vendar se je zaenkrat sposoben spopadati le z zelo poenostavljenimi aplikacijami. Vsekakor lahko pričakujemo, da bo šel razvoj k bolj izdelanim modelom, ki bodo upoštevali več relevantnih spremenljivk in vključevali povezave številnih delov celovitega sistema podjetja. Vsak napredek v tej smeri bo izboljševal tudi načrtovanje v njem.

! Ločimo dva osnovna pristopa k pripravi letnega načrta (Rozman, 1993, 160):

- pristop »poskusi in popravi« in
- pristop prek modela.

Pri pristopu »**poskusi in popravi**« se na podlagi obstoječega poslovanja in ob upoštevanju sprememb okolja oblikuje predlog ukrepov in ciljev. Najprej je potrebno preveriti, če je predlagana rešitev mogoča in če so za izvedbo predlagane rešitve na razpolago potrebne poslovne prvine. Če je rešitev možna, sledi ocena njene uspešnosti z vidika celotnega poslovanja. Če vodi k zadovoljivemu rezultatu, se rešitev vključi v načrt, če pa ni izvedljiva, se takoj začne iskanje druge rešitve, vse dokler se ne najde zadovoljive. Tovrstni pristop je v teoriji in praksi zelo razširjen.

Pristop **prek modela** najprej zahteva postavitev modela poslovanja, ki v bistvu pomeni proizvodno funkcijo. V model se uvedejo omejitve poslovanja: zmogljivosti, zaposleni, energija in druge. Model se usmeri k cilju, običajno čim večji ekonomski uspešnosti. Rezultat rešitve modela je načrt, ki ponavadi predstavlja optimalno rešitev. S spreminjanjem postavk, okolja in samega poslovanja je mogoče modelirati ugodnejšo rešitev. Pristop preko modela terja celovit pristop in omogoča analiziranje rešitve.

Modeli so ponavadi grajeni na operacijskih raziskavah. V praksi se najpogosteje uporablja metoda linearnega programiranja, operativno planiranje, multipla regresija in drugo. Pristop preko modela ne izhaja iz obstoječih težav, temveč išče optimalno rešitev, ki je praviloma boljša od obstoječe. Veljavnost in uporabnost modelov je odvisna od stvarnosti predpostavk in omejitev, ki jih upoštevajo. Kot rečeno so pogosto le blede slika realnosti, zato se v praksi uporabljajo predvsem kot dopolnilo k prvemu pristopu.

☺ Vzemimo primer podjetja RUDA d. o. o., ki je bilo ustanovljeno leta 1989 kot družba z omejeno odgovornostjo. Podjetje je **v lasti dveh oseb**, ki sta v podjetju tudi zaposleni poleg ostalih 46 zaposlenih. Po standardni klasifikaciji dejavnosti spada podjetje Ruda v podrazred Obdelava naravnega kamna, ki je označen s šifro 26.700. Podjetje se **ukvarja s proizvodnjo in montažo izdelkov iz kamna, marmorja in granita**. Ti izdelki so predvsem razni tlakovi, talne in fasadne obloge, pulti, stopnice in drugi izdelki po naročilu. **Tehnologija omogoča podjetju zadovoljitev potreb večjih kupcev**. Proizvodni program je zelo zanimiv za italijanski trg, saj podjetje **v Italijo izvozi kar 60 % celotne proizvodnje**.

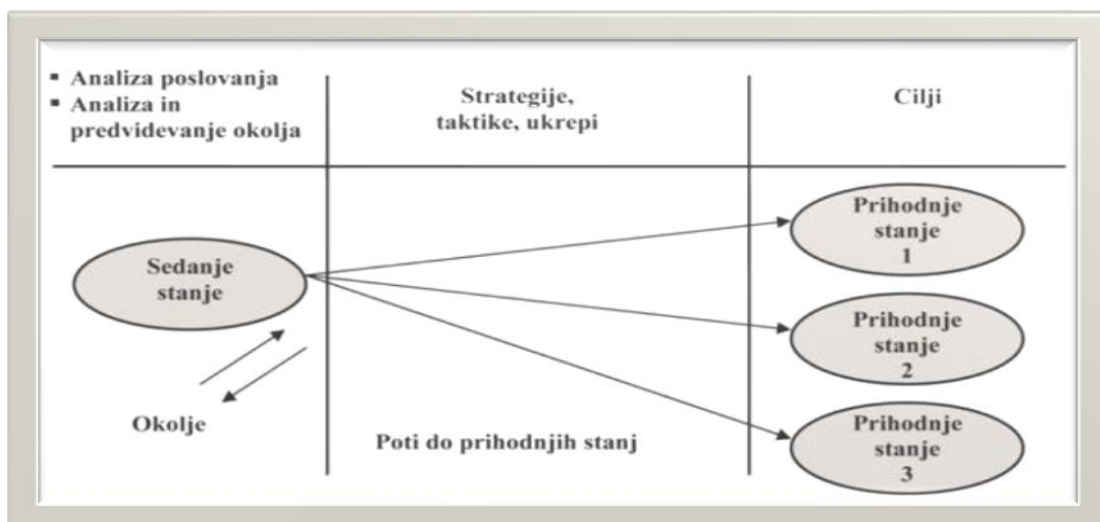
Poleg prodaje kamnitih izdelkov **podjetje nudi tudi storitev vgradnje le-teh** (tlakovanje, montaža stopnic, polic, raznih oblog itd.). V zadnjih letih se je **povpraševanje na italijanskem trgu povečalo**, zato je podjetje nenehno investiralo v razširitev proizvodnih zmogljivosti. Izvozni program predstavljajo tlakovi različnih obdelav, ki jih proizvajajo iz lastne surovine (kamna peščenjaka), ki je na italijanskem trgu zelo iskana. Dnevni kop kamna peščenjaka omogoča zadostne količine surovin za polno zasedenost proizvodnih kapacitet. Občasno so **možne težave zaradi klimatskih in drugih dejavnikov, ki zmanjšajo razpoložljivost surovine** (Interni viri podjetja Ruda d. o. o.).

Tehnološki napredek v tej panogi se je v zadnjih letih zelo povečal. Na tržišče prihajajo tehnološko vedno bolj izpopolnjeni stroji. **Trend teži k avtomatizaciji proizvodnih procesov**, zato človeška delovna sila vedno bolj izgublja pomen. Podjetje se tega zaveda in skuša temu napredku slediti z **investicijami v nove stroje**. To omogoča podjetju **povečanje produktivnosti proizvodnje in tudi boljšo kvaliteto proizvodov**. Podjetje daje **velik pomen tudi okoljevarstvenim zahtevam**, ki so vedno ostrejša in včasih predstavljajo celo pogoj za obstoj podjetja. V nadaljevanju bomo videli, kako podjetje pristopa k analizi in načrtovanju s ciljem doseganja zelenih rezultatov.

2.3.2 Faze letnega načrtovanja

Načini in faze letnega načrtovanja so močno odvisne od dejavnosti posameznega podjetja in se na primer razlikujejo, če gre za proizvodna ali neproizvodna podjetja. Posamezne faze letnega načrtovanja bomo podrobneje spoznali preko poenostavljene oblike procesa načrtovanja, ki vključuje **!**:

- analizo poslovanja,
- analizo in predvidevanje okolja,
- določanje ciljev poslovanja,
- določanje poti za doseganje ciljev.



Slika 3: Proces načrtovanja

Vir: Rozman, 1993, 71

♣ Razmislite, kaj je po vašem mnenju značilno za posamezno fazo znotraj procesa načrtovanja. Pojasnite, kaj bi vi analizirali v okviru analize poslovanja, kaj bi analizirali v okviru okolja, kateri bi bili po vašem mnenju cilji poslovanja podjetja RUDA d. o. o. in katere poti bi vi predlagali podjetju za doseg ciljev.

☺ Na primeru vašega primera iz poslovne prakse (ali izmišljenega primera) opišite, kaj bi vsebovala posamezna faza letnega načrtovanja.

2.3.2.1 Analiza poslovanja

Postopek načrtovanja se pravzaprav začne z ugotovitvijo oziroma oceno sedanjega stanja podjetja. Analiza poslovanja je prva faza in temelj letnega načrtovanja. Ugotavlja, kako je podjetje poslovalo v preteklem poslovnem obdobju in te ugotovitve predstavljajo osnovo za načrtovanje v naslednjem obdobju.

Analiza poslovanja je dejavnost oziroma strokovno opravilo, ki omogoča presojo ekonomskega položaja podjetja, njegove učinkovitosti, uspešnosti in premoženjske ter finančne trdnosti. Po vsebini je analiza poslovanja informacijski proces, znotraj katerega se uresničuje sistematično spoznavanje procesov in stanj ter pripravljajo tudi strokovni predlogi za poslovne odločitve. Njen cilj je v spoznavanju poslovanja podjetja in v ugotavljanju stanja, v katerem se podjetje nahaja.

Namen analize poslovanja je ugotoviti probleme v podjetju in najti vzroke zanje, saj je le tako mogoče zagotoviti uspešno poslovanje. V primeru ugotavljanja problemov je analiza povezana s kontrolo poslovanja, v primeru njene povezanosti s prednostmi, ki naj bi jih podjetje izkoristilo, pa pomeni začetno fazo procesa načrtovanja.

Analiza poslovanja običajno poteka po poslovnih funkcijah in sredstvih, ugotavlja pa tudi uspešnost celotnega podjetja. Uspešnost celote se kaže v dobičkonosnosti, na katero vplivata trošenje in angažiranje sredstev. Zato analiza poslovanja vključuje tudi analizo uspeha in z njo povezano ekonomičnost ter analizo stanja sredstev in obveznosti do njih. Vzroki za spremembe v uspešnosti so v poslovnih funkcijah, ki so predmet analize. Te funkcije so običajno: prodaja, nabava, proizvodnja, kadri in finančna funkcija.

! V okviru analize posameznih poslovnih funkcij in poslovnih prvin se proučuje, vključuje, ocenjuje, analizira ali je predmet analize predvsem naslednje:

- analiza prodaje proučuje zlasti obseg in strukturo prodaje, tok prodaje, prodajne poti, kupce, prodajne pogoje, prodajne cene in prodajne stroške;
- v proizvodnji so predmet analize predvsem obseg in struktura nabave, tok in ritmičnost nabave, nabavne poti, dobavitelji in nabavne cene ter stroški;
- pri zaposlenih so pomembni predvsem število, struktura in dinamika, izraba delovnega časa in proizvodne lastnosti zaposlenih;
- pri osnovnih sredstvih se ocenjuje obseg, strukturo in dinamiko, odpisanost in izkoriščenost kapacitet ter učinkovitost osnovnih sredstev;
- pri obratnih sredstvih se analizira njihovo strukturo in hitrost obračanja;
- analiza financiranja vključuje obseg in strukturo virov, vlaganja, obseg in strukturo sredstev ter razmerje med viri in sredstvi. Pri virih sta predmet analize stopnja kapitalizacije in stopnja zadolženosti, pri sredstvih pa deleži različnih vrst sredstev v vseh sredstvih.

☺ Pokažimo, kako so v našem podjetju RUDA d. o. o. zastavili analizo dejanskih rezultatov v primerjavi s planiranimi:

- vrednostno izraženo prodajo po trgih (domači trg in italijanski trg),
- domačo prodajo po mesecih,
- izvozom v Italijo po mesecih,
- skupno prodajo po mesecih,
- doseženo proizvodnjo po posameznih enotah,
- vrednostnim obsegom ter strukturo nabave podjetja po trgih,
- kadri glede na nove strokovnjake, glede na izobraževanje le-teh in glede na ohranitve zaposlenih v delovnem razmerju,
- finančno stabilnostjo, plačilno sposobnostjo, dobičkonosnostjo, ekonomičnostjo podjetja s pomočjo bilance stanja in izkaza poslovnega izida.

Rezultat analize poslovanja so ugotovljena odstopanja dejanskih rezultatov od planiranih. Na podlagi teh odstopanj v + ali v – lahko ugotavljamo prednosti in slabosti podjetja. Prednosti se poskuša čim bolj izkoristiti pri načrtovanju nadaljnega poslovanja, slabosti pa odpraviti. V poglavju, kjer bomo govorili o ciljnih analize, bomo predstavili ugotovitve, dobljene na osnovi primerjave dejanskih od planiranih rezultatov.

2.3.2.2 Analiza in predvidevanje okolja

Vsako podjetje se skuša čim bolj prilagoditi okolju, saj mu to omogoča, da bolje posluje. Okolje se kratkoročno ne spreminja veliko, zato je tudi bolj predvidljivo kot v primeru dolgoročnejšega načrtovanja. S predvidevanjem okolja se poskuša predvideti njegove spremembe in na ta način zagotoviti, da bodo odločitve, sprejete z upoštevanjem okolja, prinesle podjetju čim boljše rezultate.

! Predvidevanje okolja je proces, ki poteka v treh fazah:

- analiza sedanjega delovanja okolja;
- predvidevanje prihodnjega stanja okolja;
- predvidevanje odločitev okolja in posledic teh odločitev na poteh za doseganje prihodnjega stanja podjetja.

Pri analizi se okolje razdeli na dva dela, in sicer na **širše in ožje** okolje. Ožje okolje zajema trg izdelkov ali storitev (kupci), trg surovin (dobavitelji), tehnologijo ter finance in kadrovske dejavnike, ki omejujejo podjetje v njegovem poslovanju. Širše okolje vključuje državo in druge regulatorne skupine, ki s svojimi odločitvami usmerjajo poslovanje podjetja.

Analiza okolja je pri letnem načrtovanju običajno bolj okvirna in ne tako natančna kot analiza poslovanja. V okviru letnega načrtovanja tako analiza okolja obravnava predvsem razmere in možne spremembe pri kupcih, dobaviteljih in v panogi. Analiza razmer na prodajnem trgu se osredotoča predvsem na možne spremembe potreb obstoječih kupcev, predvideva prodajne pogoje in pri potencialnih kupcih ugotavlja možnost realizacije dodatne prodaje. Obravnava tudi obstoječe in potencialne konkurente predvsem na osnovi informacij, dobljenih pri kupcih, na specializiranih sejmih in iz strokovne literature, ter ocenjuje predvsem potencialno nevarnost njihovega prodora na obstoječi trg. Analiza razmer na nabavnem trgu ocenjuje moč posameznih dobaviteljev, nabavne pogoje v cenovnem in kvantitativnem smislu ter možnosti

za nadomestne nakupe pri drugih dobaviteljih. Čeprav se razmere v panogi v kratkem roku bistveno ne spreminjajo, je pomembno stalno ocenjevanje privlačnosti panoge oziroma njene rasti in sprememb v njej, saj je iz tega možno sklepati o verjetnosti pojava novih konkurentov pa tudi ugotavljati priložnosti za podjetje.

Glavna naloga predvidevanja okolja je spoznati možnosti in priložnosti, ki lahko pospešijo razvoj podjetja, ter nevarnosti, ki ga lahko zavrejo (več o poslovnem okolju na www.cek.ef.uni-lj.si/specialist/jakara3226.pdf).

☺ V našem primeru je analiza okolja pokazala naslednje:

V okviru značilnosti **ožjega okolja** velja, da je večina slovenskih podjetij, ki se ukvarja s kamnoseško dejavnostjo, majhnih, njihovi lastniki so predvsem samostojni podjetniki. Le peščica je večjih podjetij, ki proizvajajo večje serije različnih izdelkov in med seboj konkurirajo. Ta podjetja so organizirana predvsem v obliki družbe z omejeno odgovornostjo ali pa so zaprte delniške družbe. V to skupino podjetij spada tudi podjetje Ruda d. o. o. Slovenski trg kamnoseških izdelkov lahko torej **segmentiramo na trg majhnih individualnih kupcev in na medorganizacijski trg, kjer kupujejo podjetja med seboj**. Ob upoštevanju take delitve trga se **število konkurentov podjetja zelo zmanjša**, saj to deluje predvsem na medorganizacijskem trgu. Ena izmed značilnosti podjetij, ki opravljajo to dejavnost, je tudi ta, da **so podjetja specializirana za različne programe**. Ti programi se ločijo predvsem po usmerjenosti proizvodnje v točno določene proizvode in vrste kamna. Tako si podjetja s specializacijo skušajo ustvariti svojo **konkurenčno prednost**, ki jih loči od ostalih podjetij. Ob upoštevanju kriterija velikosti podjetja lahko med večje konkurente podjetja Ruda d. o. o. uvrščamo tri slovenska podjetja: Marmor Sežana, Marmor Hotavljice in Mineral Ljubljana (interni viri podjetja Ruda d. o. o.).

V okviru značilnosti **širšega okolja** se podjetje Ruda ukvarja tudi z rudarsko dejavnostjo, torej z izkopavanjem kamna, ki ga nato uporabijo v svoji proizvodnji. Slovenska zakonodaja to področje ureja z Zakonom o rudarstvu, ki je zelo zapleten, še posebej pri pridobivanju dovoljenj za tovrstne posege v naravno okolje. **Postopki za pridobivanje dovoljenj** so namreč zelo **dolgoročni in zapleteni**. To pogosto predstavlja oviro za podjetja, ki so v veliki meri odvisna od izkopanih surovin. Podjetje Ruda si prizadeva za pridobitev dovoljenj, ki bodo omogočala izkopavanje kamna na določenih lokacijah. Na ta način bi si podjetje zagotovilo dodatne vire surovin in bi lahko dolgoročno načrtovalo njihovo porabo in zaloge. **Država ima torej velik vpliv na bodoče poslovanje** podjetja; kljub vsemu pa je vodstvo podjetja optimistično, saj je na področju urejanja dokumentacije razmeroma uspešno. **Uspešnost poslovanja** podjetja je v določeni meri **odvisna** tudi od **klimatskih pogojev**, ki so na tem geografskem področju za to dejavnost dokaj ugodni. Obstaja pa **nevarnost daljših deževnih obdobj**, ki onemogočijo dnevno izkopavanje peščenjaka na dnevnih kopih, ki jih ima podjetje. Druga ovira, ki izvira iz klimatskih pogojev, so nizke **temperature** (pod lediščem), ki povzročajo zmrzovanje vodnih napeljav od vira do posameznih strojev, kar lahko ohromi celotno proizvodnjo.

2.3.2.3 Določanje ciljev podjetja

Cilji poslovanja so opredeljeni kot predvideno oziroma zaželeno stanje ali delovanje podjetja kot celote oziroma njegovih delov. Cilji so v letnem načrtu postavljeni bolj podrobno in so dopolnjeni s številnimi planskimi preglednicami in kvantitativnimi prikazi.

Načrtovano poslovanje posameznih poslovnih funkcij opredeljujejo delni načrti **!**. Najpomembnejši so:

- načrti prodaje, kot so načrti količin in vrednosti, načrti po vrednosti prodaje doma in v tujini;
- načrti proizvodnje, kot so načrt količine, asortimenta, načrt izkoriščanja zmogljivosti, načrt potroškov, načrt stroškov;
- načrti nabave, kot so načrt količinske in vrednostne nabave doma in v tujini;
- načrti kadrov po številu, stopnjah, zahtevnosti dela;
- načrti financ, kot so načrt virov financiranja, vlaganj.

Delni načrti se stekajo v zbirne načrte. Tako zbirni načrt dobička sestavljata načrt prihodkov in odhodkov. Prvi vključuje zlasti količine, asortiment in prodajne cene ter se steka v načrt dobička. Načrt prodanih količin in asortimenta ter načrt prodajnih cen se stekata v načrt prihodkov. Načrt prodanih količin sledi iz proizvodnih količin ter iz sprememb v zalogah.

Načrt prodajnih količin in načrt prihodkov se lahko deli še na domačo prodajo in izvoz, to pa še naprej na različna področja. Stekanje delnih načrtov v zbirne načrte pomeni, da se zaključne vrstice načrta nižjega reda uvrstijo v načrt višjega reda, vse do zbirnega načrta.

! Ključni zbirni načrti so:

- načrt dobička,
- načrt premoženja,
- načrt denarnih pritokov in odtokov,
- načrt kazalnikov uspešnosti poslovanja.

Zbirna načrta, kot sta načrt dobička in načrt premoženja, kažeta načrtovano poslovanje podjetja kot celote.

Načrt dobička, nad katerim nadzor izvaja izkaz poslovnega izida, kaže uspešnost celotnega poslovanja v danem obdobju z vidika trošenja poslovnih prvin.

Načrt premoženja, katerega nadzor izvaja bilanca stanja, prikazuje, za koliko se v določenem obdobju povečuje ali zmanjšuje premoženje podjetja.

Med zbirne načrte se uvrščata tudi **načrt denarnih tokov in načrt kazalnikov** uspešnosti poslovanja. Zadnji nastane na osnovi načrta poslovnega izida in načrta sredstev ter obveznosti do njih.

Kazalniki poslovne uspešnosti so merilo za presojo uspešnosti načrtovanih odločitev. Temeljni kazalnik uspešnosti poslovanja in hkrati temeljni cilj poslovanja podjetja v tržnem gospodarstvu je dobičkonosnost. Primerja poslovni uspeh z zanj potrebnimi sredstvi, kar predstavlja najbolj celovito mero uspešnosti poslovanja določenega podjetja. V procesu

načrtovanja je dobičkonosnost osrednje načelo odločanja glede bodočega poslovanja. V procesu odločanja pa pomeni mero uspešnosti dejanskega poslovanja. Glede na to izračun dobičkonosnosti predstavlja osnovo za kontrolo uspešnosti poslovanja podjetja.

V okviru dobičkonosnosti poslovanja se, kot kaže praksa, v podjetjih največkrat analizira tri osnovne kazalnike donosnosti: dobičkonosnost kapitala, dobičkonosnost sredstev ter donosnost sredstev. Obstaja še vrsta drugih možnih kazalnikov donosnosti, kot na primer donosnost prodaje, donos na delnico, razmerje med tržno ceno delnice in donosom na delnico, ki so večinoma uporabni za delniške družbe.

Ciljem podjetja ali drugače rečeno viziji podjetja se mora prilagajati tudi poslanstvo podjetja. V današnjem času in okoliščinah poslovanja, ki jih narekuje razvito tržno gospodarstvo in s tem družba sama, imata tako vizija kot poslanstvo velik pomen v procesu planiranja (več na www.minet.si/.../vizija_poslanstvo_in_cilji_podjetja_prvine_poslovne_politike.html).

Rozman (1993, 129) opredeli **vizijo** kot pogosto idealizirano, zaželeno sliko podjetja v daljšem obdobju, na primer v petih, desetih, petnajstih letih. Zgrajena je na osnovi sedanjega poslovanja, na pomanjkljivostih in prednostih ter na predvidevanju okolja, na možnostih, ki jih to ponuja. Prikazati mora uresničljive sanje na eni strani, na drugi pa mora spodbuditi zaposlene v podjetju, da se bodo trudili za njihovo uresničitev. Vizijo (Rozman, 1995, 115) potrebuje vsako podjetje, še zlasti podjetja v krizi.

Nastaja kot rezultat dveh procesov: **racionalnega in intuitivnega**. Vizija mora dati lepšo sliko podjetja, kot je sedaj, mora biti realistična, verjetna, privlačna, vredna prizadevanja za spreminjanje podjetja. Iz nje izvirajo cilji podjetja, saj je vizija ideal, h kateremu teži podjetje.

V okviru temeljnih ciljev (donosno poslovanje, povečevanje produktivnosti in gospodarnosti, zagotavljanje solventnosti) si organizacije v procesu planiranja postavljajo bolj določene neplanske cilje in poti za doseganje teh.

Cilje razvrščamo po različnih merilih  :

- glede na organizacijsko raven (cilj organizacije, poslovne enote, oddelka in osebni cilj),
- po času (trajni, dolgoročni, srednjeročni in kratkoročni, operativni), po vsebini (prodajni, proizvodni, nabavni, kadrovske itd),
- po pomenu (strateški, taktični) itd.

Strateški planski cilji se postavljajo na dva načina, in sicer **integralno ali inkrementalno**. Pri integralnem načinu se najprej postavi nekaj ciljev celotnega poslovanja, npr. donosnost, hitrost obračanja poslovnih in obratnih sredstev. Na podlagi tega se je potrebno vprašati, kaj je treba narediti, da bodo ti planski cilji doseženi. Prednost takega postopka je, da se najprej določi skupne cilje, za katere je običajno lažje najti soglasje. Druga možnost je inkrementalno postavljanje planskih ciljev oziroma postopno določanje vrednosti strateških ciljev. Najprej se določi ciljne vrednosti po posameznih poslovnih področjih in funkcijskih področjih, nato pa se iz njih izvede še splošne cilje podjetja.

Temeljni cilj in osnovni smoter gospodarjenja v podjetju je stopnja donosnosti lastniškega kapitala, tudi večanje vrednosti podjetja ali povečevanje vrednosti delničarjem. Podrejeni so mu vsi drugi cilji, npr. cilji poslovnih funkcij.

Okvirni cilji poslovanja niso niti podrobni niti natančni in so lahko tudi nekvantitativni ter **podrobni cilji** poslovanja, ki so ponavadi številčni, bolj dokončni in natančni. V bistvu so to cilji v planskih tabelah.

Pogosta je delitev ciljev na **splošne in operativne**. Splošni so širše usmeritve prihodnjega delovanja, operativni pa tisti, ki jih bomo skušali nemudoma uresničiti in so pogosto izraženi kvantitativno. Splošne cilje bi lahko razdelili na **strateške in taktične**. Pri prvih ne upoštevamo stanja predmeta, o katerem se odločamo, oziroma lahko predmet spremenimo.

Cilj strateških odločitev je predvsem uspešnost. Pri taktičnih odločitvah pa upoštevamo obstoječi predmet in ga skušamo izboljšati. Cilj teh odločitev je predvsem učinkovitost. Z navedeno delitvijo je povezana tudi delitev ciljev na dolgoročne in kratkoročne (Rozman, 2000, 57).

☺ Za podjetje RUDA d. o. o. je glavni cilj poslovanja **rentabilnost** oziroma **dobičkonosnost sredstev in kapitala**. Kljub razmeroma visoki stopnji donosnosti, ki jo ima podjetje, želi podjetje slednjo še izboljšati. Poleg podrejenega cilja **stroškovno učinkovite proizvodnje** si podjetje prizadeva **povečati kvaliteto poslovanja**. Doseganje podrejenih ciljev podjetja bi posredno vplivalo tudi na **povečanje učinkovitosti poslovanja**. Podjetje sledi **strategiji osredotočenja na tržne niše**. Pri tem se seveda zaveda pomembnosti tako cene kot tudi kvalitete izdelkov.

☺ **Podjetje se ukvarja s prodajo pohištva. Poskušajte določiti, kakšni bi lahko bili po vašem mnenju v tem podjetju strateški in podrejeni cilji.**

2.3.2.4. Določanje poti za doseg ciljev podjetja

Strategije v podjetju predstavljajo poti za doseganje ciljev. Usklajene morajo biti z organizacijo podjetja oziroma organizacijska struktura mora slediti strategiji podjetij.

Strategija je načrt in predstavlja zavesten in nameren potek aktivnosti ter navodila ali niz navodil, ki obravnavajo prihodnje ravnanje. Zanj je torej značilno, da je izdelana vnaprej, zavestno in namenoma.

Strategije obstajajo v organizaciji na različnih nivojih. Tudi posamezniki v organizaciji imajo svoje osebne strategije, povezane z njihovimi karierami in niso nujno v soglasju s strategijami podjetja.

Običajno razločujemo tri vrste strategij, ki se pojavljajo v velikih podjetjih. Korporacijske strategije se ukvarjajo s celostnim namenom in obsegom podjetja, poslovne strategije se ukvarjajo s tem, kako uspešno konkurirati v določeni panogi, funkcijske strategije pa se ukvarjajo z učinkovito izrabo virov, procesov in človeških zmožnosti za izpolnjevanje poslovnih in korporacijskih strategij.

Korporacijska ali celovita strategija določa naravnost podjetja glede njegove rasti in glede panoge ali tržišča, v katerih bo konkuriralo. Korporacije, ki nastopajo v različnih panogah, se s korporacijsko strategijo odločajo tudi o tem, kako se bodo delila finančna sredstva in drugi viri glede na posamezna poslovna področja. Glede na smer rasti podjetja je

mogoče celovite strategije podjetja ločiti na strategije rasti (razvoja), stabilizacije (normalizacije) in krčenja (dezinvestiranja).

Poslovna strategija ali strategija strateške poslovne enote ima namen opredeliti pot do konkurenčne prednosti podjetja, od katere je odvisna njena uspešnost in je praviloma izvedena iz korporacijske strategije ali je z njo vsaj skladna. Medtem ko se korporacijska strategija ukvarja predvsem s tem, s katerimi poslovnimi področji in v katerih panogah bo podjetje nastopalo, se poslovne strategije ukvarjajo s tem, kako naj podjetje ali njegova enota tekmuje v panogi. Poslovna strategija je vezana na konkretne skupine izdelkov ali storitev in njihove konkretne trge in tržne položaje.

Funkcijske strategije se nujno osredotočajo na maksimiziranje učinkovitosti sredstev podjetja in na povezovanje funkcijskih in nefunkcijskih dejavnosti ter podpirajo uresničevanje celovitih in poslovnih strategij podjetja pa tudi na nadaljnji razvoj posebnih sposobnosti podjetja. Pri oblikovanju funkcijskih strategij v podjetju gre za izbiro delnih ciljev za vsako poslovnofunkcijsko področje, npr. trženje, nabavo, proizvodnjo, finance, raziskovanje in razvoj, kadre itd., ter določanje narave in zaporedja akcij, ki jih je treba opraviti na vsakem poslovnofunkcijskem področju, da lahko podjetje doseže planske cilje (Pučko, 2001, 213).

Porter (1998, 34–42) je razvil koncept generičnih poslovnih strategij, ki temelji na trditvi, da je bistvo poslovne strategije opredeljevanje poti do doseganja konkurenčne prednosti za posamezno strateško poslovno področje.

Za izboljšavo konkurenčnega položaja poslovnega področja v podjetju predlaga Porter doseganje nizkih stroškov ali diferenciacije izdelka ali storitve. V povezavi s širino tržnega nastopa je treba omeniti še strategijo razvijanja tržne niše. Zelo redko zmore podjetje uporabljati uspešno več kot eno generično poslovno strategijo hkrati. Podjetje, ki ne uspe razviti ene od generičnih poslovnih strategij, je v zelo slabem strateškem položaju. Soočiti se mora s pomanjkljivim tržnim deležem in premajhnimi sredstvi za naložbe. Skoraj zanesljivo se srečuje s podpovprečno donosnostjo.

Generična poslovna **strategija stroškovnega vodstva** predvideva nižje relativne stroške od konkurence. Za stroškovno vodstvo je treba doseči učinkovito zmanjševanje stroškov zaradi ekonomije obsega in krivulje izkušenj. Koncept te strategije je skozi funkcijske strategije doseči nižje stroške od konkurence. Za doseganje položaja stroškovnega vodstva je treba običajno doseči visok relativni tržni delež in ugoden dostop do virov, kot so surovine.

Doseženo stroškovno vodstvo omogoča ustvarjanje nadpovprečnih donosov in s tem sredstev, ki se lahko vlagajo v moderne tehnologije, ter drugih sredstev za ohranjanje stroškovnega vodstva.

Pri generični poslovni **strategiji diferenciacije** gre za to, da podjetje s svojim izdelkom ponudi nekaj, kar je znotraj panoge edinstveno. Področje diferenciacije je lahko videz, ugled znamke, tehnologija, način servisiranja uporabnikov, prodajno omrežje ali kaj drugega. Idealno je, če lahko podjetje ponudi diferenciacijo na različnih področjih. Proti konkurentom se podjetje upira zaradi lojalnosti kupcev do znamke in manjše cenovne občutljivosti.

Potreba po edinstvenih rešitvah predstavlja dobro oviro pred potencialnimi novimi konkurenti. Doseganje višjih marž omogoča lažje zoperstavljanje močnim kupcem in dobaviteljem. Podjetje, ki se je dobro diferenciralo in doseglo lojalnost kupcev, ima boljši položaj proti substitutom in konkurenti.

Pri generični poslovni **strategiji osredinjenja na tržne niše** se podjetje usmeri v posebno skupino kupcev, segment izdelka ali geografsko območje. Medtem ko skušata strategiji diferenciacije in stroškovnega vodstva doseči svoje prednosti z usmeritvijo na celotno panogo, se pri strategiji osredinjenja celotno podjetje osredini na zadovoljevanje potreb določenega ciljnega segmenta (Porter, 1998, 34–42).

Jedro te strategije je, da lahko podjetje doseže boljše zadovoljevanje potreb ciljnega segmenta ali nižje stroške za ta segment kot konkurenti, ki delujejo globalno. Čeprav podjetje ne dosega diferenciacije ali stroškovnega vodstva v panogi, lahko eno, drugo ali oboje doseže v ciljnem segmentu.

☺ Za podjetje RUDA d. o. o. je za dosego glavnega cilja poslovanja rentabilnosti in dobičkonosnosti sredstev in kapitala izbralo pot s pomočjo **stroškovne učinkovitosti proizvodnje in visoke ravni kvalitete proizvodov in storitev**. Da bi prišlo do podrejenega cilja stroškovno učinkovite proizvodnje, podjetje teži k **boljši organizaciji samega proizvodnega procesa**. Večjo kvaliteto poslovanja želi podjetje doseči z **dodatnim izobraževanjem zaposlenih**. S **specializacijo** v proizvodnjo izdelkov iz kamna peščenjaka sledi podjetje strategiji osredotočenja na tržne niše.

☺ Za podjetje, ki se ukvarja s ponudbo zavarovalnih storitev, opišite, kakšna bi bila lahko posamezna strategija oziroma pot za dosego ciljev, kot sta povečanje tržnega deleža in večje dobičkonosnosti sredstev.

Povzetek

Načrtovanje je, kot smo videli, nujen proces v podjetju, s pomočjo katerega lahko na podlagi analiz preteklega poslovanja snujemo prihodnost. Poznamo strateške dolgoročne načrte kot operative letne načrte. Pomembno je, da v podjetju načrtujemo po posameznih poslovnih funkcijah in posamezne načrte poslovnih funkcij zajamemo v načrtu celotnega podjetja.

◆ Vprašanja za ponavljanje

- Ali menite, da bi lahko bili uspešni brez načrtovanja? Utemeljite svoj odgovor.
- S svojimi primeri iz prakse pojasnite, kaj pomeni beseda »management«.
- Na svojem izmišljenem primeru opišite posamezno fazo podjetniškega in letnega načrtovanja.
- Kako bi pristopili k pripravi letnega načrta v primeru podjetja, ki je v nastajanju?
- Poskušajte predstaviti, kaj bi vi ocenjevali znotraj posamezne poslovne funkcije podjetja, ki svoje izdelke pretežno izvozi, če bi se morali lotiti analize poslovanja tega podjetja.

3 POMEN ANALIZIRANJA POSLOVANJA

V nadaljevanju bomo predstavili pomen analize, ki je proces spoznavanja poslovanja konkretnega podjetja. Njen namen je oblikovati odločitve, ki bodo vplivale na uspešnost poslovanja v prihodnje.

3.1 OPREDELITEV IN PREDMET ANALIZE

♣ *Kako bi vi z vašimi besedami opredelili pojem analiza in kaj je po vašem mnenju predmet analize v nekem podjetju? Ste kdaj sodelovali pri analizi podjetja?*

V podjetjih se stalno sprašujejo, kaj bi se dalo izboljšati v poslovanju in tudi, kako to storiti, saj konkurenca neposredno odpira ta vprašanja. Iskanje odgovorov na ta vprašanja je predmet znanstvene discipline, ki ji tradicionalno pravimo analiza poslovanja. Analiziranje poslovanja pojmuje kot strokovno opravilo, kot dejavnost, posebno obliko proučevanja, posebno funkcijo v informacijskem procesu ali kot metodo proučevanja.

Beseda analiza izhaja iz grške besede »analysis« in pomeni razčlenjevanje celote na njene sestavne dele z namenom, da pridemo do vzrokov, ki so povzročili nastanek pojava (Koletnik, 1997, 29). Analiza je torej postopek, ki ga spremlja miselno sklepanje od pojava k posameznim elementom, gre za dedukcijo. Sledi sinteza kot postopek in indukcija kot miselni proces sklepanja od posameznih sestavin pojava k izhodiščni pojavnosti obliki ter vrednosti pojava. Bistvo analize poslovanja so v preteklosti avtorji različno pojmovali. V slovenskem prostoru se je še najbolj uveljavila Lipovčeva opredelitev bistva analize poslovanja. Po njegovem mnenju je analiza poslovanja celota ocenjevanja in planiranja poslovanja, kar je pravzaprav že ekonomska kontrola poslovanja družbe. Spremembe, ki jih prinaša informacijska tehnologija na področju poslovanja podjetij nove ekonomije, sprožajo potrebo po prilagajanju in dopolnitvah procesa analize poslovanja in presojanja uspešnosti poslovanja podjetij.

► Na splošno bi lahko rekli, da je **analiza poslovanja** sistematičen proces spoznavanja poslovanja konkretnega podjetja, ki služi za odločanje o izboljšanju ekonomske uspešnosti poslovanja tega podjetja z vidika uporabnika analize (Pučko, 1991, 14).

Vsebuje tri bistvene elemente (Rozman, 1993, 91):

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

► **Predmet analize poslovanja** je konkretno podjetje in njegovo poslovanje.

☺ V primeru podjetja RUDA d. o. o. so se analize lotili tako, da so v okviru **poslovne** analize primerjali dejanske rezultate od planiranih, in sicer v prodaji, proizvodnji, nabavi, kadrovski funkciji, medtem ko so v okviru **finančne** analize primerjali dejanske rezultate s planiranimi s pomočjo izkazov poslovanja in izračunavanjem kazalnikov uspešnosti poslovanja, ki jih bomo podrobneje predstavi v poglavju, kjer bomo govorili o kazalnikih.

☺ **Predstavljajte si, da ste direktor podjetja. Ali bi se analize poslovanja lotili sami ali skupaj s sodelavci? Na vašem ali izmišljenem primeru opišite, kako bi k temu pristopili in kaj bi bil predmete analize v podjetju, ki se ukvarja s prodajo pralnih praškov na domačem in tujem trgu.**

3.2 NAMEN IN CILJ ANALIZE

♣ *Komu so namenjene analize? Katera hierarhična raven v podjetju potrebuje analize poslovanja? Zakaj? Kako pogosto se pripravljajo po vašem mnenju? Kakšen način poročanja uporabljajo pri posredovanju analize poslovanja drugim zaposlenim, poslovnim partnerjem?*

► **Namen analize poslovanja** je oblikovati in posredovati informacijo o tem, kako je podjetje poslovalo v dveh ali več poslovnih letih, in oceniti, v katerem obdobju je podjetje poslovalo uspešneje in zakaj, ter na podlagi dobljenih rezultatov sprejemati odločitve za prihodnje poslovanje.

Bistveni deli analize so torej tako primerjava podatkov nekega podjetja med leti kot tudi primerjave in ugotavljanje razlik med podjetji, odkrivanje vzrokov za te razlike ter predlaganje ukrepov za odpravo neželenih razlik. Primerjamo poslovanje posameznega podjetja s planom, s poslovanjem v prejšnjih obdobjih ali s poslovanjem podjetij iste dejavnosti.

Pri analiziranju poslovanja podjetja si pomagamo s finančno-računovodskimi kazalniki. Kazalniki so relativna števila, ki jih računamo na podlagi razmerja med izidi poslovanja in vložki. V praksi podjetja predvsem uporabljajo kazalnike produktivnosti, ekonomičnosti in rentabilnosti.

! Namen analize poslovanja ima **organizacijski, ekonomski in uporabniški vidik**.

Organizacijski vidik pomeni, da s pomočjo analize ugotovimo morebitna odstopanja in s tem omogočimo tistim, ki se odločajo, da sprejmejo ustrezne rešitve. Na podlagi teh ugotovitev bo poslovodstvo lahko sprejelo ustrezne odločitve o poslovanju podjetja za izboljšanje njegove uspešnosti oziroma za doseganje ekonomskega cilja, ki se odraža v povečanju rentabilnosti.

Ekonomski vidik pomeni, da morajo odločitve voditi k večji uspešnosti poslovanja, saj gre za odločanje o celotnem poslovanju. Zato nas zanimajo prav dejavniki in odstopanja, ki vplivajo na uspešnost. Analiza o celotnem poslovanju pa je namenjena predvsem vodstvu podjetja, ki na podlagi teh ugotovitev lahko sprejme ustrezne odločitve o poslovanju podjetja za izboljšanje njegove uspešnosti oziroma za doseganje ekonomskega cilja, ki se odraža v povečanju donosnosti.

Uporabniki, tako notranji kot zunanji, s svojimi interesi določajo **uporabniški vidik** analize poslovanja (Rozman, 1993, 91). Vsaka analiza nastaja na zahtevo konkretnega uporabnika, ki opredeljuje uporabniško določenost namena analize. Kot uporabnik se lahko pojavlja določeno delovno mesto v podjetju, lahko je to določena organizacijska enota, določen organ ali celo upravljalci. Poleg notranjih uporabnikov se pogosto pojavljajo tudi številni zunanji uporabniki. Pogosto se kot uporabniki pojavljajo dobavitelji in kupci, ki imajo interes za uspešnost poslovanja, pa tudi konkurenti, gospodarske zbornice, državna uprava, finančne in raziskovalne institucije, sindikati in drugi. Različni uporabniki imajo interes za različno

naravnost analize, zato so namenjeni konkretne analize po različnih uporabnikih opredeljeni različno (več o analizi poslovanja na: www.ediplome.fm-kp.si/Ivancic_Neva_20070917.pdf).

► **Cilj analize poslovanja** je torej slika uspešnosti poslovanja nekega podjetja kot tudi uspešnost posamezne poslovne funkcije, s čimer lahko ugotovimo, kako je posamezna funkcija pozitivno ali negativno vplivala na uspešnost poslovanja celotnega podjetja.

Cilj analize ni le poznavanje zgradbe finančnih poročil, ampak tudi razumevanje le-teh. Analiza poslovanja je zato pomembno orodje, s katerim si podjetje zagotavlja informacije za pravilno odločanje, kar je eden izmed temeljnih pogojev za uspešno uresničevanje poslovnih ciljev organizacije (Pučko, 2001, 6). Je pa izbira načina in oblike posredovanja informacij odvisna od poslovnih potreb, ki jih podjetje prilagodi zase. V današnjem informacijsko podprtem notranjem okolju podjetja je informiranje odvisno predvsem od kakovostnih informacijskih rešitev. Vsekakor pa moramo pri tem upoštevati strokovne usmeritve, ki jih predstavljamo v naslednji točki.

© V nadaljevanju bomo v okviru analize posamezne poslovne funkcije predstavili, kako in kaj analizirajo v podjetju RUDA d. o. o.

3.3 MODEL ZA ANALIZO POSLOVANJA

♣ Ali poznate kakšen model za analiziranje podjetij?

Splošen model za analizo poslovanja podjetij naj bi prikazal povezave med različnimi dejavniki in rezultati poslovanja podjetja. Shema v obliki **hiše** povzema predvsem bistvene elemente v zvezi z analizo podjetij. Ta shema je sestavljena iz strehe, temeljev in opeke. Poskuša nam podati celovit pogled na analizo poslovanja podjetij, ki vključuje tako vrednotenje podjetja kot tudi širše poslovno okolje, v katerem podjetje deluje. Ker je shema modela podobna hiši, se model razdeli na “streho”, “opeke” in “temelje”.

3.3.1 »Streha« modela

Na vrhu modela je **vrednost podjetja**, kar se v literaturi največkrat omenja kot optimalen cilj poslovanja podjetja (glej na primer Mramor, 1997, 34). Vrednost podjetij je v določeni meri tudi odraz intelektualnega kapitala. Učinek intelektualnega kapitala na vrednost podjetja se lahko deloma pokaže skozi dobiček.

3.3.2 »Opeka« modela

Jedro modela je sestavljeno iz devetih, med seboj povezanih elementov analize poslovanja. Elementi v prvi vrstici so tisti, ki najbolj neposredno vplivajo na vrednost podjetja: **uspešnost poslovanja**, ki vpliva na denarni tok iz poslovanja, **potrebne naložbe v dolgoročno in kratkoročno sredstva ter intelektualni kapital**. Vpliv uspešnosti poslovanja na vrednost podjetja ne potrebuje posebne razlage. Omenimo naj le, da uspešnost poslovanja tistih podjetij, ki še ne poslujejo z dobičkom, poskušamo oceniti s pomočjo kazalnikov prodaje, stroškov in podobno.

V drugi vrstici jedra modela najdemo elemente, ki najbolj očitno vplivajo na elemente prve vrstice. To so **pridobivanje in zadrževanje kupcev, učinkovitost izrabljanja sredstev ter baza znanja v podjetju**. Od uspešnosti pri pridobivanju in zadrževanju kupcev je odvisen obseg prodaje, ki je ena ključnih determinant uspešnosti poslovanja. Prav to področje je izjemno kritično v podjetjih, saj podjetja še niso našla "čudežne formule", s katero bi številne potencialne kupce prepričala v nakupe, pridobljene kupce pa zadržala in zvabila v ponovne nakupe.

V zadnji vrstici jedra so elementi, ki predstavljajo osnovo poslovanja, vplivajo pa predvsem na elemente, ki smo jih opisali v prejšnjem odstavku. To so **doseganje potencialnih kupcev, učinkovitost notranjih procesov ter produktivnost in zadovoljstvo zaposlenih**. Uspešnost in učinkovitost notranjih procesov sta pomembni za vsako podjetje, vplivata pa na vse elemente druge vrstice. Od hitrosti in kvalitete notranjih procesov je namreč odvisno, koliko potencialnih kupcev in dejanskih kupcev bomo uspeli pridobiti, medtem ko je od njihove učinkovitosti odvisna tudi učinkovitost izrabljanja sredstev. Kazalniki, s katerimi bi lahko ocenili podjetje v tem pogledu, so drugačni od tradicionalnih predvsem tam, kjer je tehnologija izvajanja procesa nova. Produktivnost in zadovoljstvo zaposlenih sta izvor uspešnega poslovanja podjetij.

3.3.3 »Temelji modela«

Pri presojanju uspešnosti poslovanja podjetij, ki so relativno mlada, je potrebno upoštevati nekoliko širši okvir kot pri tradicionalnih podjetjih, ki poslujejo že vrsto let. Slednja namreč večinoma poslujejo po preizkušenih in dobro poznanih poslovnih modelih, v relativno stabilnem, poznanem okolju. V nasprotju s tem je za »mlada« podjetja značilno, da preizkušajo nove poslovne modele, ki se do pred nekaj leti še niso pojavljali v praksi. Že sam poslovni model ali organizacija podjetja lahko direktno povečata vrednost podjetja; na primer, če bi podjetje z modelom pridobilo prednost prvega na trgu ali če sodeluje v razvitem omrežju vrednosti.

☺ **Sestavite svoj lasten model za analizo poslovanja podjetja, ki se ukvarja s prodajo avtomobilskih delov.**

Povzetek

Kot smo videli, je analiza podlaga, s pomočjo katere planiramo prihodnost podjetja. Predmet analize je lahko eno ali več podjetij. Lahko delamo tudi analizo posameznih poslovnih funkcij. Analiza ima organizacijski kot tudi ekonomski pomen. V analizi naj bi povezovali dobljene rezultate med seboj z namenom ugotavljanja ozkih grl v podjetju.

◆ Vprašanja za ponavljanje

- Na podlagi primera podjetja RUDA d. o. o. naredite analizo na svojem izmišljenem primeru podjetja, razložite, kaj je predmet vaše analize, njen namen in kateri so cilji, ki jih želi podjetje doseči.
- Razmislite, ali poznate še kakšen model, ki bi lahko bil primeren za analizo poslovanja.

4 OSNOVE ANALIZE POSLOVANJA

V nadaljevanju boste spoznali načine za analizo poslovanja, in sicer preko klasičnega pristopa s SWOT analizo, s pomočjo portfeljske analize ter z analizo s pomočjo Porterjeve verige vrednosti. Analize so različnih vrst, in sicer glede na pogostost in rednost analiz, glede na ekonomski in uporabniški namen analiz, prav tako pa poznamo delne analize kot tudi analize posamezne organizacije. Pojasnili bomo, kateri so tisti podatki, ki jih potrebujemo za analizo, in kako do njih pridemo.

4.1 NAČINI ANALIZIRANJA

♣ *Kakšne analize poznate? Kako bi se vi lotili analiziranja oziroma ocenjevanja nekega podjetja?*

Da bi lahko analizirali in ocenili poslovanje podjetja, je potrebno narediti analizo preteklih in sedanjih podatkov ter podatkov in informacij, ki se nanašajo na možno prihodnost. Ta analiza daje temelj za sam proces strateškega planiranja v ožjem pomenu besede. Prijemi analiziranja oziroma ocenjevanja so različni: lahko ocenjujemo **podjetje kot celoto ali pa posamezne strateške poslovne enote podjetja**. Prav tako so prijemi različni v majhnih in večjih podjetjih.

! Poznamo **tri osnovne načine** celovitega analiziranja in ocenjevanja podjetja (Pučko, 2001, 129):

- **klasični pristop**, ki ga poznamo tudi kot analizo prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti, SWOT analizo, »audit« položaja podjetja, celovito oceno podjetja idr.;
- **portfeljska analiza**;
- **analiza na temelju verige vrednosti (Porterjeva veriga vrednosti)**.

4.1.1 SWOT analiza

Gre za celovito analizo prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti (SWOT analiza). Kratica SWOT je akronim štirih angleških besed: S – Strengths (prednosti), W – Weaknesses (slabosti), O – Opportunities (priložnosti) in T – Threats (nevarnosti).



Slika 4: Shematični prikaz SWOT analize

Vir: <http://www.google.si/search?q=swot+matrikac&hl> (povezava dne 5. 4. 2011)

SWOT analiza je celovit analitični prijem za ugotavljanje prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti nekega podjetja. Pri tem celovitem ocenjevanju podjetja skušamo torej ugotoviti, katere so njegove določene prednosti v primerjavi s konkurenčnimi podjetji in katere so njegove glavne slabosti. Ob tem pa iščemo tudi poslovne priložnosti za podjetje in glavne nevarnosti, s katerimi se bo moralo soočiti. Več o SWOT analizi na www.p-ng.si/~vanesa/diplome/PTF/slv/42Arcon.pdf.

! Ocenjevanje priložnosti in nevarnosti ima tri osnovne namene (Pučko, 2001, 139):

- ugotoviti na osnovi poznavanja sedanjih prednosti in slabosti podjetja najbolj verjetne prihodnje poslovne možnosti podjetja in nevarnosti zanj, ki jim utegne biti v okolju izpostavljeno;
- ugotoviti osnovne razvojne probleme podjetja, s katerimi se je treba na planski način spoprijeti;
- ugotoviti prve možne elemente razvojne strategije za prihodnje obdobje na osnovi poznavanja profilov prednosti in slabosti ter možnosti in nevarnosti konkretnega podjetja.

Kljub omejitvam in aplikativnim problemov, zaradi katerih je danes SWOT analiza manj popularna kot v preteklosti, pa ostajajo vprašanja, na katere želi dati odgovor, in sicer:

- Katere so naše prednosti?
- Kje smo šibki?
- Katere možnosti in nevarnosti se kažejo v okolju?

Največja prednost SWOT analize je dejstvo, da prisili management, da prizna obstoj medsebojnega vpliva med okoljem in podjetjem, kar pomeni, da mora pri oblikovanju strategije upoštevati oba elementa.

SWOT analiza, t. i. celovita analiza prednosti, slabosti, priložnosti ter nevarnosti, je torej osnovno izhodišče za oblikovanje celovite strategije podjetja. Sestoji iz **zunanje in notranje analize**.

Zunanja zajema analizo širokega in ožjega okolja podjetja. Notranja analiza pa nam pomaga analizirati notranje okolje podjetja.

! SWOT matrika ponuja štiri možne alternative:

- strategijo izkoristka prednosti in priložnosti (SO),
- strategijo izkoristka prednosti, da bi se izognili nevarnostim (ST),
- strategijo izkoristka priložnosti za premostitev slabosti (WO),
- strategijo zmanjšanja slabosti in izogibanja nevarnosti (WT).

Slika v nadaljevanju nam kaže SWOT matriko, ki je orodje za strnitev ugotovitev SWOT analize podjetja in začetek razvijanja zamisli o njegovih možnih prihodnjih strategijah.

Notranji dejavniki Zunanjí dejavniki	PREDNOSTI (S) Seznam 5–10 glavnih notranjih prednosti	SLABOSTI (W) Seznam 5–10 glavnih notranjih slabosti
PRILOŽNOSTI (O) Seznam 5–10 glavnih zunanjih priložnosti	SO strategije izdelava strategij, ki temeljijo na prednostih in izrabi priložnosti	WO strategije izdelava strategij, ki izkoriščajo priložnosti in odpravljajo slabosti
NEVARNOSTI (T) Seznam 5–10 glavnih zunanjih nevarnosti	ST strategije izdelava strategij, ki izkoriščajo prednosti in odpravljajo nevarnosti	SO strategije izdelava strategij, ki minimizirajo slabosti in odpravljajo nevarnosti

Slika 5: SWOT matrika

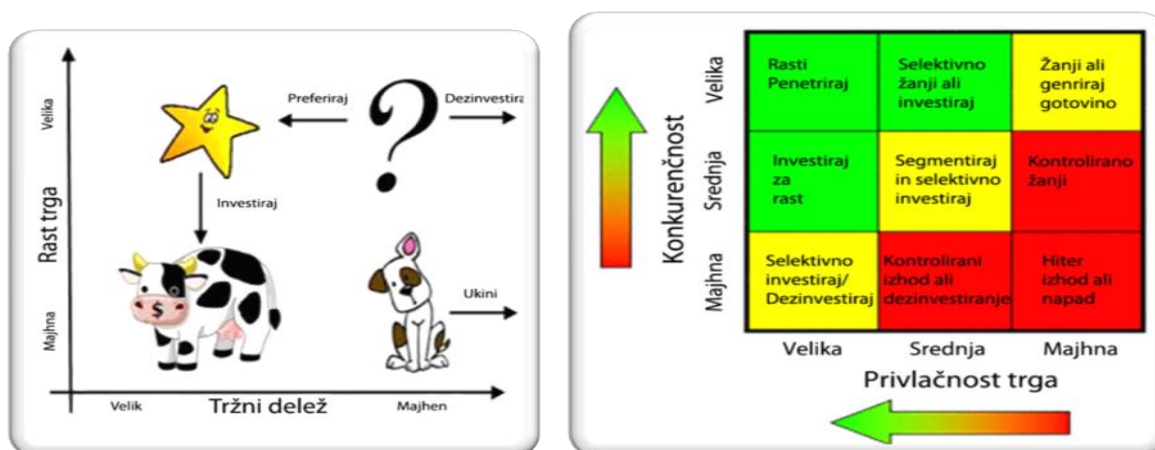
Vir: <http://www.google.si/search?q=portfolio+analysis&hl> (povezava dne 5. 4. 2011)

☺ Naredite primer SWOT analize na primeru podjetja, ki se ukvarja s prodajo avtomatov za kuhanje kave. Podjetje deluje na domačem trgu in bi v naslednjih letih želelo povečati prodajo z vstopom na tuje trge.

4.1.2 Portfeljska analiza

Naslednja možnost pri ocenjevanju podjetja je portfeljska analiza, ki lahko temelji na različnih matrikah. Najbolj znani sta !:

- **Matrika »rast – tržni delež«**, ki jo je razvilo podjetje Boston Consulting Group (BCG), in
- **Matrika General Electrica (GE)**, ki ima na svojih oseh konkurenčni položaj in tržno privlačnost.



Slika 6: BCG in GE matrika

Vir: <http://www.google.si/search?q=portfolio+analysis&hl> (povezava dne 5. 4. 2011)

Matrika »rast – tržni delež« je podlaga za ugotavljanje uravnoteženih denarnih tokov med strateškimi poslovnimi enotami podjetja, **matrika »konkurenčni položaj – tržna privlačnost«** pa poudarja rentabilnost strateških poslovnih enot. Osnovni namen portfeljske

analize je doseganje uravnoveženega portfelja strateških poslovnih področij v diverzificiranih podjetjih. Nekateri avtorji jo v tej povezavi omenjajo tudi kot pomembno orodje za načrtovanje strategij priključitev podjetij.

Hipoteza portfelja poslovnih enot temelji na določenih predpostavkah:

- Poslovne enote imajo svoj življenjski cikel.
- Podjetja, katerih večina poslovnih enot se nahaja v fazi zrelosti, lahko presežne denarne tokove uporabijo za priključitev drugih podjetij.
- Določiti je mogoče ustrezne kandidate za priključitev.
- Na ravni korporacije je mogoče upravljati s tako nastalimi konglomerati.

Matrika BCG ni bila razvita z namenom ugotavljanja primernih kandidatov za priključitev, temveč z namenom zagotovitve pristopa za racionalno interno alokacijo kapitala.

! Poslovodstvo podjetja mora pri razvijanju osnovne strategije upoštevati naslednje:

- Osnovna dejavnost podjetja bo dosegla neko točko, ko ne bo več uspela smiselno absorbirati presežnih denarnih tokov, ki jih generira. Nadaljnje reinvestiranje bi povzročilo zgolj naraščanje stroškov, medtem ko bi dobički ostali nespremenjeni.
- Podjetje lahko donosno investira presežne denarne tokove v druge dejavnosti.

Prva predpostavka odraža hipotezo življenjskega cikla, druga pa idejo portfeljskega managementa poslovnih enot, zato ju je potrebno obravnavati povezano pri preučevanju motivov za diverzifikacijo s priključitvami podjetij. Presežne denarne tokove, ki ne bi povečali dobičkov v obstoječi panogi in so s tega vidika nepomembni za bodoče poslovanje v tej panogi, je mogoče porabiti za diverzifikacijo na nova poslovna področja s pomočjo podjetij, ki so tam že pozicionirana.

Portfeljski management je v razvitih državah z zelo dobro razvitim trgom kapitala izgubil na pomenu. Postavlja se vprašanje, ali lahko popolnoma avtonomno vodene enote in oblikovanje avtonomnih poslovnih strategij rezultira v skupni uspešnosti sistema. V državah v razvoju, ki imajo malo velikih korporacij, nerazvit trg kapitala in nezadostno število izobraženih menedžerjev, pa je ta koncept še vedno uspešen.

Motiv za priključitve, ki je pogojen samo s konceptom portfeljskega managementa, vse bolj izgublja na pomenu. Temeljna kritika portfeljskega pristopa k načrtovanju priključitev je v zanemarjanju osrednjih sposobnosti podjetja. Prahalad in Hamel poudarjata, da so korenine konkurenčne sposobnosti podjetja v nekih njegovih osrednjih sposobnostih. Pri tem se zdi naravnost ironično, da vodstva podjetij namenjajo toliko pozornosti uravnoveženju denarnih tokov strateških poslovnih področij v podjetju, hkrati pa ne skrbijo za uravnoveženo alokacijo človeških virov, ki najpogosteje utelešajo osrednje sposobnosti podjetja.

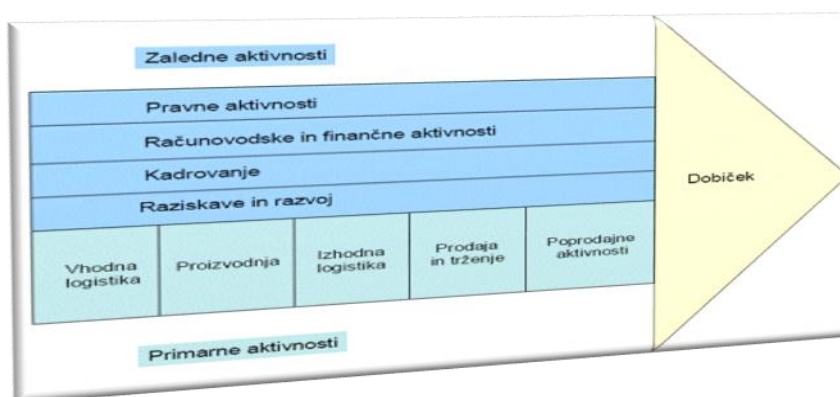
4.1.3 Porterjeva analiza na osnovi verige vrednosti

Porterjev koncept vrednostnih verig je tehnika za analizo načina, kako firma za svoje kupce ustvarja vrednost. Bowman (1994, 74) navaja, da koncept ni enostaven, zato ta del Porterjevega prispevka še ni prodril tako globoko v managersko razmišljanje kot generične strategije.

Porter je razvil alternativni prijem za celovito analizo prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti podjetja, ki ga poimenujemo veriga vrednosti. Izhajal je iz teze, da je konkurenčna prednost podjetja osrednji dejavnik uspešnega poslovanja, rasti in razvoja podjetja v konkurenčnem gospodarstvu. Da bi lahko razumeli, kaj so konkurenčne prednosti, moramo nanj gledati kot na zaporedje diskretnih aktivnosti (več na www.cek.ef.uni-lj.si/magister/mally454.pdf).

Konkurenčno prednost podjetja lahko ugotovimo tako, da sistematično analiziramo vse aktivnosti, medsebojne vplive in vire. Pridobljena konkurenčna prednost je vezana na sposobnost podjetja ustvariti takšno posebno vrednost za kupca, ki presega stroške ustvarjanja te vrednosti.

Analiza verige vrednosti nam daje odgovor, kje je izvor te posebne vrednosti. Porter razdeli verigo vrednosti na dve skupini aktivnosti, na **primarne ter pomožne**. Med primarne aktivnosti sodijo notranja logistika, proizvodnja, zunanja logistika, trženje ter poprodajne aktivnosti. Med pomožne aktivnosti sodijo infrastruktura podjetja, kadrovski podsistem, podsistem razvoja tehnologije ter podsistem nabave (Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, 18).



Slika 7: Porterjeva veriga vrednosti

Vir: <http://www.google.si/search?q=porterjeva+veriga+vrednosti&hl> (povezava dne 5. 4. 2011)

! Analiza verige vrednosti poteka v **treh korakih**:

- V prvem koraku preiščemo verigo vrednosti določenega izdelka ali storitve glede na različne aktivnosti, ki so udeležene pri nastanku le-teh. Hkrati identificiramo primarne in pomožne aktivnosti.
- V drugem koraku poiščemo povezave med aktivnostmi. Povezava predstavlja razmerje med načinom izvajanja ene aktivnosti in stroški izvajanja druge. Pri zasledovanju konkurenčnih prednosti lahko podjetje izvaja poslovanje določene funkcije na različne načine, kar bo vodilo do različnih rezultatov.
- V tretjem koraku raziščemo možne sinergije med proizvodi in strateškimi poslovnimi enotami. Ekonomija obsega se pojavlja tudi preko različnih proizvodov, v kolikor si jih delijo iste aktivnosti. Torej se ekonomija obsega ne pojavlja le pri posameznih aktivnostih, kot so trženje in proizvodnja. Zato izkoriščamo iste prodajne kanale ali iste proizvodne zgradbe za proizvodnjo različnih proizvodov, kar vpliva na zniževanje stroškov.

! Temeljna ideja verige vrednosti je v tem, da podjetje analizira stroške in učinkovitosti v vsaki njeni aktivnosti ter identificira tista področja, na katerih je podjetje boljše od svoje konkurence.

Vendar pa takšna analiza vrednosti ni dovolj, saj je večina podjetij danes del širokega sistema dodajanja vrednosti, ki vključuje tudi verige dobaviteljev in verige kupcev. Govorimo o vrednostnem sistemu.

☺ **Opišite, kakšen bi bil posamezen korak Porterjeve verige vrednosti za podjetje, ki se ukvarja s proizvodnjo izdelkov za nego obraza.**

4.2 VRSTE ANALIZ

Analizo poslovanja lahko razvrščamo po različnih merilih in glede na osnovo dobimo številne vrste analize poslovanja.

Glede na **ekonomsko določenost** namena analize poslovanja govorimo o analizah organizacij v različnih sferah družbene dejavnosti. Organizacije v gospodarstvu imajo namreč drugačne nosilce gospodarjenja, drugačne cilje in posledično tudi različno pojmovanje uspešnosti kot organizacije v zdravstvu, kulturi ali drugih negospodarskih dejavnostih. Zato ima tudi **analiza poslovanja organizacije** v posamezni družbeni dejavnosti svoje posebnosti. Analize poslovanja se razlikujejo tudi glede na družbenoekonomski sistem, v katerem organizacija deluje.

Glede na **uporabniško določenost** namena delimo analize poslovanja na zunanje, ki jih opravljajo zunanji izdelovalci, in na notranje, ki jih opravljajo v samem podjetju.

Z **vidika sestavin splošnega modela analize** lahko analiza poslovanja zajema celoto spoznavnega procesa. Pogostejše pa zajema le del spoznavnega procesa in takrat govorimo o delni analizi. Delna analiza je lahko zgrajena le na opazovanju ali zgolj na ocenjevanju in diagnosticiranju poslovanja. Takšna delna analiza nas pripelje do opredelitve problemov. Delna analiza se pogosto nanaša na razreševanje problemov poslovanja in na načrtovanje poslovanja. V okviru take analize poslovne probleme razrešujemo s hipotezami in z njihovim preizkušanjem, pri čemer uporabljamo določene modele.

Glede na **pogostost in rednost izvajanja analize** poslovanja ločimo stalne ali periodične analize, ki se ponavljajo redno v enakih časovnih presledkih, in občasne analize, ki se opravljajo občasno, ko se za to pojavi potreba.

Z **ozirom na čas** lahko variira tudi predmet analize. Če je predmet analize poslovanje podjetja v nekem preteklem obdobju, govorimo o naknadni ekonomski kontroli poslovanja. Če je predmet analize poslovanje podjetja, kot naj bi potekalo v prihodnosti, pa govorimo o predhodni ekonomski kontroli ali o načrtovanju poslovanja.

Analize poslovanja organizacij v posameznih gospodarskih dejavnostih imajo prav tako svoje posebnosti, zato tudi s tega vidika lahko govorimo o različnih vrstah analize: analiza poslovanja industrijskega podjetja, analiza poslovanja kmetijske organizacije itd. Prav tako se analize poslovanja razlikujejo **glede na pravne oblike organizacij**. Analiza poslovanja v podjetju ima vrsto drugačnih značilnosti kot na primer analiza poslovanja v zadrugi ali obrtni delavnici.

Glede na časovno obdobje, ki ga analiza poslovanja zajema, razlikujemo kratkoročne analize poslovanja, ki se nanašajo na obdobje do enega leta, in dolgoročne analize, ki zajemajo večletno poslovanje podjetja.

Spoznali smo nekaj najpomembnejših razvrstitev analize poslovanja, obstaja pa seveda še vrsta drugih. Številne možne vrste analize poslovanja kažejo na izjemno široko in odgovorno delo analitikov, še posebno, če upoštevamo, da se značilnosti analize poslovanja po posameznih vrstah analize razlikujejo. V praksi se pogosto srečujemo s kratkoročno analizo poslovanja z namenom ugotavljanja tekoče likvidnosti in donosnosti poslovanja ter s tem možnosti ugotavljanja vzrokov za odstopanje dejanskih rezultatov od planiranih. Na ta način lahko simuliramo in planiramo bodoče poslovanje podjetja z namenom doseganja končnih zastavljenih dolgoročnih ciljev in rezultatov.

4.3 METODE IN ORODJA ZA ANALIZO

4.3.1 Metode analiz

♣ *Katere metode analiziranja poznate oziroma ali ste že kdaj slišali za kakšno metodo analiziranja poslovanja?*

Če skušamo biti zelo natančni, razlikujemo metodiko kot postopkovni način dela, ki določa uporabo konkretnih metod, s katerimi izvajamo analize podatkov.

► **Metoda proučevanja je postopek obravnavanja, to je analize in/ali opisa, kategorije ali problemske situacije, s katerimi se ukvarjamo v ekonomiji.**

V praksi to pomeni, da kot metodo uporabljamo obstoječi postopek priprave in obdelave podatkov, ki jih analiziramo s smiselnimi (matematično-statističnimi) metodami analize, kar praviloma kombiniramo z opisnimi vsebinami in dopolnimo ter poudarimo tudi s slikovnimi in tabelarnimi prikazi. To je v praksi podjetja nekak standard za pripravo določenega poročila, ki je praviloma tudi tipsko oblikovan z opredeljenimi vsebinami poročanja.

Posebej pa moramo poudariti, da metode uporabljamo kot sodila za presojanje (ne)ugodnosti proučevanih kategorij, pri čemer je končna presoja in odločitev vedno subjektivna ocena odločevalca v danih okoliščinah. Metode so pripomočki, ki so podlaga za ocenjevanje in presojanje, s katerimi skušamo dobiti nepristranske oziroma objektivne ocene za odločanje.

4.3.2 Načini oziroma orodja analize poslovanja

Pri obravnavi metodološkega vidika analize imamo različna orodja in načine, s pomočjo katerih oskrbujemo odločevalce z informacijami o poslovanju podjetja, analiziramo poslovanje in s tem omogočamo ustrezne podlage za potrebe sprejemanja določenih ukrepov in njihovih odločitev.

! Načina proučevanja sta lahko:

- opisni, pri katerem opišemo pojav, spremembo, dejstvo, proces ali stanje in je lahko v obliki opisa, slike ali preglednice;

- analitični, ki z uporabo statično ali dinamično opredeljenih kategorij obravnava sestavo, obseg in dinamiko gospodarske kategorije.

Današnji načini proučevanja so tudi tesno povezani z informacijsko podporo nasploh in s podporo računalniških rešitev. Ti načini ali orodja za analize ob ogromnih količinah podatkov, ki jih spremljamo pri poslovanju podjetja, sploh omogočajo uporabo osnovnih ali pa sodobnih načinov in metod analiziranja.

4.4 VIRI PODATKOV, POTREBNIH ZA ANALIZO

♣ *Katere podatke bi po vašem mnenju potrebovali za analiziranje poslovanja? Kje bi jih vi poiskali oziroma kako bi jih pridobili?*

Analiza poslovanja se opira na podatke, ki lahko boljše ali slabše beležijo pojave v poslovanju podjetja. Ustreznost podatkov je odvisna predvsem od njihove razpoložljivosti in kakovosti. Izvedba analize je močno odvisna od tega, ali so potrebni podatki sploh na voljo, in tudi kadar so, še vedno ostaja vprašanje njihove kakovosti, predvsem pa tudi, ali so podatki zadostni in dovolj ažurni za potrebe kakovostne analize. Analiza poslovanja predpostavlja, da nalogo zbiranja podatkov v podjetju opravljajo druge službe. Zbiranje podatkov predstavlja nekakšno predfazo procesa opazovanja podatkov, ki jo, ravno tako kot začetno obdelavo zbranih podatkov, opravljajo druge službe. Kljub temu mora analitik poznati proces zbiranja in obdelovanja podatkov.

Pri analiziranju poslovanja imamo pretežno opraviti s **kvantitativnimi podatki**. Podatki namreč prikazujejo le določene vidike pojava, ki ga izražajo. Poleg enostranskosti kvantitativnih podatkov se dogaja, da določen podatek le navidezno govori o pojavu in ne vidimo njegove kvalitativne vrednosti. V takem primeru s pomočjo podatka ne moremo spoznati pravega bistva pojava. Delnega izražanja podatkov se mora analitik zavedati.

Vzemimo naš primer podjetja RUDA d. o. o., kjer smo analizirali prodajo.

Tabela 1: Prodaja podjetja RUDA d. o. o.

Postavka	Izvedba 2001	%	Plan 2001	%	Stopnja izpolnitve v %
Prodaja proizvodov	447.333	77,0	497.367	79,2	89,9
Prodaja storitev	133.619	23,0	130.633	20,8	102,3
PRODAJASKUPAJ	580.952	100,0	628.000	100,0	93,4

Vir: Interni viri podjetja Ruda d. o. o., 2001, 29

Kot lahko opazimo na podlagi **kvantitativnih podatkov** pri zgornji analizi izvedbe plana prodaje, ta bistveno ne odstopa od plana, kar seveda še ne pomeni, da je sistem analiziranja in na podlagi tega sistem planiranja v podjetju učinkovit. Dejstvo je, da podjetje planira prodajo za prihodnje leto na osnovi analize in upoštevanja realizacije preteklega leta, predvidenih sprememb, proizvodnih kapacitet in želenih ciljev, nato direktor podjetja v sodelovanju z glavnim planerjem oblikuje plan prodaje, ki je osnova vsem planom. **Pomanjkljivost** takega procesa planiranja prodaje in na tak način pridobljenih kvantitativnih rezultatov, je v odsotnosti predstavnika prodajnega oddelka pri oblikovanju in analizi prodaje. Tukaj je potrebno omeniti, da ima direktor podjetja neposredne stike z

*največjimi naročniki (pravne osebe), vendar to še ne pomeni, da lahko realno oceni obseg naročil tudi pri drugih manjših odjemalcih (fizične osebe). Zatorej bi bilo potrebno, da **bi pri oblikovanju plana prodaje moral sodelovati poleg direktorja in planerja še predstavnik prodajnega oddelka, ki bi poleg kvantitativnih zagotavljal še kvalitativne podatke.** To pa tudi zato, ker ozko grlo v podjetju predstavlja ravno prodaja, zato bi morali vložiti več sredstev in truda v trženjske dejavnosti (oglaševanje, pospeševanje prodaje, odnose z javnostmi, neposredno trženje) in na ta način pridobiti nove kupce.*

☺ Na primeru trgovine, ki ponuja ženska in moška oblačila, opišite, kateri bi bili kvantitativni in kateri kvalitativni podatki, potrebni za analizo poslovanja.

4.4.1 Notranji viri podatkov

Na celovitost in natančnost podatkov močno vplivajo viri podatkov. Glavni vir podatkov, ki jih uporabljamo pri analizi poslovanja, so še vedno podatki iz računovodstva, saj naj bi bilo celo več kot 80 % vseh podatkov, ki jih uporabljajo analitiki, pridobljenih v računovodstvu (Kavčič, 2002, 187).

Večji del podatkov črpa analiza poslovanja predvsem iz knjigovodske evidence podatkov. Knjigovodstvo se ukvarja s preteklostjo in sistematično evidentira poslovne dogodke v poslovanju podjetja ter te podatke začetno obdeluje. Stopnja analitične razčlenitve knjigovodske evidence, pogostost in hitrost knjigovodskih obdelav podatkov, stopnja strokovnosti dela so objektivne okoliščine, iz katerih mora analitik izhajati pri svojem delu. Zato je pomembno, da analitik pozna način dela v knjigovodstvu in poskuša z analitičnega vidika vplivati na kakovost knjigovodskih rešitev.

Drugi deli računovodstva obravnavajo tudi prihodnje pojave v poslovanju podjetja. V tem delu računovodski informacijski sistem vstopa že na področje analize poslovanja, vendar je omejeno predvsem na zbiranje vrednostno izraženih podatkov o poslovanju podjetja. Za analizo poslovanja ne zadoščajo le računovodski podatki, potrebni so tudi podatki, ki jih zbirajo razne operativne evidence podjetja. Gre za razne kadrovske evidence, tržne in prodajne evidence, operativne proizvodne podatke in vrsto drugih, v fizičnih enotah izraženih podatkov.

Za analizo poslovanja so pomembni tudi viri podatkov, ki jih v analizi uporabljamo kot primerjalne osnove. V ta namen največkrat uporabljamo opredeljene standarde, normative, sestavnice, seznam potrebnih strojnih in delovnih operacij, načrte, programe, predračune.

Za potrebe analize poslovanja ima analitik možnost, da organizira dodatna zbiranja podatkov o posameznih pojavih, ki so predmet analize. V ta namen se lahko izvedejo določena posebna snemanja, na primer metod opravljanja dela, izrabe delovnega časa in podobno. Odločitev za organizacijo posebnih pridobivanj podatkov je odvisna od koristi in stroškov takega dela. Vsekakor pa je koristno predhodno preveriti, če potrebni podatki niso že kje zbrani, in se prepričati o verodostojnosti podatkov, na osnovi katerih bo izvedena analiza.

4.4.2 Zunanji viri podatkov

Pomembno mesto med viri podatkov, potrebnimi za analizo poslovanja, imajo tudi zunanji

podatki. Zunanje podatke zbirajo in začetno obdelujejo subjekti izven podjetja. Gre za množico podatkov, ki se nanašajo na pogoje gospodarjenja doma in v tujini, na položaj panoge, na poslovanje drugih podjetij, na odjemalce, dobavitelje itd. Na razpolago so obsežne baze podatkov, kjer lahko analitik najde koristne podatke, kot na primer v Agenciji za plačilni promet, Statističnem uradu RS, Gospodarski zbornici Slovenije, Banki Slovenije pa tudi v vrsti podjetij, ki zbirajo podatke o boniteti in drugih značilnostih poslovanja podjetij. Vse pomembnejši in dostopnejši vir zunanjih podatkov postaja tudi internet. Preko svetovnega spleta so možni dostopi do obsežnih mednarodnih baz poslovnih podatkov, ki so lahko dragocen vir podatkov za analizo poslovanja.

4.5 OBSEG IN KAKOVOST PODATKOV, POTREBNIH ZA ANALIZO

♣ *Kako po vašem mnenju lahko zagotovimo kakovost podatkov? Kako lahko določimo potreben obseg podatkov za analizo?*

Pri analizi imamo praviloma na voljo le določen **obseg** podatkov o poslovanju podjetja in nezadostno količino razpoložljivih podatkov za izdelavo kakovostnejše analize. Glede na to se je pri analizi poslovanja potrebno vedno odločati o problemu zadostnega obsega podatkov.

Poleg podatkov, ki se zbirajo v podjetju, in razpoložljivih zunanjih podatkov, je na voljo še nekaj načinov zagotavljanja zadostnega obsega podatkov, potrebnih za analizo !:

- dodatno pridobivanje podatkov, ki zagotavljajo realnejšo oceno določenega dela poslovanja;
- analizo lahko izvedemo na podlagi razpoložljivih podatkov o pojavih, ki so po predpostavki v korelaciji s pojavi, ki so predmet analize;
- kadar podatkov o razsežnosti pojava ne moremo dobiti in bi dodatno zbiranje podatkov povzročilo preveč stroškov ali zahtevalo preveč časa, se pri analizi naslonimo na predpostavke o velikosti ali kakovosti pojava.

Razpoložljive podatke moramo oceniti tudi z vidika njihove **kakovosti**, ki je odvisna od !:

- načina zbiranja in začetne obdelave podatkov,
- vestnosti in strokovnosti kadrov, ki zbirajo in obdelujejo podatke,
- sprememb v gospodarskem sistemu in politiki,
- notranjih sprememb v podjetju,
- gospodarskih konjunkturalnih gibanj in sezonskih vplivov.

Način zbiranja podatkov in način začetne obdelave podatkov pomembno vplivata na kakovost razpoložljivih podatkov. Tako je na primer od kontnega načrta podjetja odvisno, kako razčlenjeno bo knjigovodsko evidentiranje podatkov. Na kakovost podatkov prav tako vpliva natančnost evidentiranja, kot tudi morebitne spremembe kontnega načrta, ki vplivajo na medčasovno primerljivost podatkov. Načini začetne obdelave podatkov so lahko različni po posameznih delih podjetja ali pa se spreminjajo, kar prav tako zmanjšuje kakovost razpoložljivih podatkov. Vsekakor je v interesu analitika, da se podatki zbirajo čim bolj analitično razčlenjeni ter da vsak podatek resnično izraža stvarni pojav.

Vestnost in strokovnost ljudi, ki zbirajo podatke in jih začetno obdelujejo, je različna, zato pri tem delu običajno prihaja do najrazličnejših napak, ki zmanjšujejo kakovost podatkov. Pogosto je napačno sortiranje in grupiranje podatkov, napačno evidentiranje velikosti pojava

in podobno.

Spremembe v gospodarskem sistemu in politiki, kot na primer spremembe davčne politike, spremembe plačne politike ali sprememba računovodskih standardov, vplivajo na pojave v poslovanju in zbrane podatke, iz katerih jih največkrat ni mogoče povsem izločiti ali pa to zahteva veliko časa.

Notranje spremembe v podjetju povzročajo podobne težave. Notranje reorganizacije ter razne združitve, priključitve ali razdružitve imajo praviloma velik vpliv na številne podatke, ki se zbirajo v podjetju. Pogosto je težko ugotoviti vpliv na velikost pojava, zato medčasovna primerjava podatkov praktično ni mogoča, izvedba analize poslovanja pa je izredno težavna in zamotana.

Konjunkturna gibanja in sezonski vplivi moteče vplivajo na podatke, zato jih poskušamo z različnimi metodološkimi prijemi iz podatkov izločiti, da lahko pridemo do stvarnih analitičnih ugotovitev. Podobno poskušamo iz podatkov izločiti tudi razne strukturne spremembe, inflacijske vplive ali večja tečajna nihanja.

Spoznali smo, da zagotavljanje kakovostnih podatkov zahteva poznavanje vrste različnih vplivov nanje kot tudi poznavanje ustreznih prijemov, da se takšne vplive izloči iz podatkov.

Povzetek

Spoznali smo, da poslovanje lahko analiziramo na različne načine, in sicer s pomočjo klasičnega pristopa s SWOT analizo ali s pomočjo portfeljske analize ali pa lahko analiziramo s pomočjo Porterjeve verige vrednosti. Analize so različnih vrst, in sicer poznamo analize na podlagi njihove časovne opredeljenosti, glede namena analiz itd. Do podatkov lahko pridemo znotraj podjetja na podlagi zbiranja v računovodski ali drugih službah kot tudi preko zunanjih virov, kot na primer Banke Slovenije, Gospodarske Zbornice itd.

◆ Vprašanja za ponavljanje

- Kakšen je po vašem mnenju na osnovi predstavljenega pomen analiziranja poslovanja?
- Naredite primer SWOT analize, na izmišljenem primeru podjetja.
- S svojimi besedami pojasnite, zakaj gre pri portfelj analizi.
- Ali lahko podate primer za Porterjevo verigo vrednosti za podjetje, ki se ukvarja s prodajo računalniške opreme?
- Kakšne podatke potrebujemo za analizo in na kakšen način bi jih vi zagotovili?

5 PRISTOP K ANALIZI POSLOVANJA

V tem poglavju bomo spoznali, kako pristopamo k analizi poslovanja, in predstavili dva temeljna pristopa. Predstavili bomo, kaj in kako lahko ocenjujemo in analiziramo posamezno poslovno funkcijo oziroma izkaze poslovanja. Opozorili bomo na težave, ki prihajajo, ko analiziramo poslovanje podjetja.

♣ Kako bi se vi lotili analize poslovanja?

Današnje poslovanje podjetja je zaradi znanih okoliščin vse bolj zahtevno, kar posledično pomeni potrebo po prilagajanju in vse večjem členjenju glede na namen analiziranja. Prav tako so na voljo mnoga sredstva, to so različni načini, tehnike, metode in informacijska podpora, s katerimi zagotavljamo doseganje ciljev analize poslovanja podjetja. Zagotovo so razviti pristopi namenjeni pripravi objektivnih, to je nepristranskih in strokovnih poročil.

K analizi moramo zato pristopiti glede na zastavljeni vidik proučevanja, ki izhaja iz **cilja analize**. **!** Z vidika pristopa k uporabni analizi ločimo dve vrsti analiz:

- **Dinamično analizo**, s katero analiziramo tokove v okviru poslovanja podjetja v določenem času. Predmet analize so postopki nabave, količine nabave in proizvodnje, obseg prodaje v nekem obdobju, prihodki, odhodki in poslovni izid ter drugi tokovi.
- **Statično analizo**, s katero analiziramo različna stanja v podjetju v točno določenem trenutku. Pri tovrstni analizi gre za izdelovanje prerezov stanj sredstev, obveznosti do virov sredstev ter zaposlenih.

Pri celoviti uporabni analizi poslovanja se obe vrsti analiz po posameznih fazah običajno močno prepletata. Kljub temu ne gre prezreti, da gre za dve vrsti analize, saj so metodološki prijemi pri posamezni vrsti analize različni. Spremljanje in ocenjevanje poslovanja podjetja je lahko samostojna delna analiza ali pa je le del celotne analize poslovanja. Če gre za delno analizo, najprej izdelamo program opazovanja, v katerem določimo predmet, namen in cilj z metodo opazovanja (več na www.cek.ef.uni-lj.si/magister/bratkovic82-B.pdf).

Proces analize začnemo z določanjem predmeta opazovanja, ki je lahko celovito poslovanje ali pa le del poslovanja podjetja.

! Podatke, ki jih uporablja analitik, lahko razdelimo na:

- temeljna števila: podatki, ki niso predelani, vendar imajo določeno izpovedno moč (npr. število zaposlenih, celotni obseg proizvodnje itd.);
- strukture: kompleksne podatke pogosto predelamo, tako da razčlenjujemo njihovo strukturo (npr. prodaja po vrstah proizvodov). Podatke lahko predelamo tudi v razne koeficiente, ki kažejo razmerje med dvema raznovrstnima količinama (npr. koeficient tehnične opremljenosti dela, koeficient obračanja terjatev itd.);
- kazalniki: so predelani podatki, ki odražajo kakovost proučevanega pojava in so izraženi bodisi številske kot absolutna ali relativna števila bodisi opisno;
- X samostojni kazalniki: nekateri predelani podatki dobijo še sami po sebi določeno izpovedno moč in nam kažejo kakovost določenega pojava (na primer stopnja fluktuacije, koeficient likvidnosti itd.);
- X sistem kazalnikov: kazalniki, povezani v shemah, izražajo povezave med posameznimi kazalniki in z njimi lahko dokaj dobro opišemo poslovanje ali določene

spremembe v njem (na primer sistem povezave kazalnika donosnosti poslovnih sredstev s kazalniki produktivnosti dela, opremljenosti dela s sredstvi in gospodarnostjo itd.).

Faza zbiranja podatkov je lahko bolj ali manj popolna, odvisno od tega, ali imamo opraviti s celovitejšim ali s podrobnejšim spremljanjem in ocenjevanjem poslovanja. Izbrana stopnja podrobnosti spremljanja in ocenjevanja poslovanja je seveda v prvi vrsti odvisna od namena analize.

Po opravljenem zbiranju podatkov sledi **faza opredeljevanja problemskih položajev v poslovanju podjetja**. Zbrane podatke primerjamo s količinsko izraženimi osnovami in ugotavljamo odklone. Izbrane osnove za primerjanje so lahko različne:

- dosežki v poslovanju v preteklem obdobju,
- načrtovani dosežki v poslovanju,
- dosežki sorodnega podjetja,
- povprečni dosežki panoge,
- razni standardi in normativi,
- nekvantitativne osnove (stopnja zadovoljstva porabnikov, stopnja zadovoljstva zaposlenih itd.).

Na podlagi ugotovljenih razlik izločamo problemske položaje in jih ocenimo. Gre za ocenjevanje problemskih položajev z vidika vpliva, ki ga imajo na poslovno uspešnost podjetja.

5.1 DVA TEMELJNA PRISTOPA ANALIZE POSLOVANJA

♣ *V kateri poslovni funkciji oziroma kje bi vi začeli analizo poslovanja (nabava, prodaja, finance itd.) in zakaj?*

Pri izvedbi analize poslovanja konkretnega podjetja imamo glede na zaporedje faz **dve temeljni možnosti** (Pučko, 2006, 45) !:

- Poslovanje lahko spremljamo v skladu z naravnim tokom odvijanja reprodukcijskega procesa. Reprodukcijski proces se začne s procesom nabave in sklepa s procesom prodaje, rezultat produkcijskega procesa pa se kaže v poslovnem uspehu in poslovni uspešnosti. V enakem zaporedju lahko izvedemo tudi proces opazovanja poslovanja.
- Proces opazovanja lahko začnemo pri poslovnem uspehu in poslovni uspešnosti ter nato poglobljamo opazovanje in ocenjujemo problemske položaje še v drugih delih reprodukcijskega procesa: financiranju, prodaji, proizvodnji pa vse tja do nabave. Ta pristop je na nek način obraten prvemu.

Ne glede na to, ali uporabimo prvi ali drugi pristop, se vsebinsko osredotočamo na podobne dejavnike uspešnosti poslovanja in podobne rezultate, le da v prvem primeru začnemo z dejavniki, v drugem pa z rezultati. Vendar ima vsak od možnih pristopov svoje dobre in slabe lastnosti, ki jih kaže upoštevati, ko se v konkretnem primeru odločamo, katerega bomo uporabili.

Ocenjevanje problemskih položajev, ki sledi zaporedju reprodukcijskega procesa, ima vrsto prednosti. Omogoča sistematično in postopno odkrivanje vsakega odklona, ki nastaja od

začetka do konca reprodukcijskega procesa. Po tej poti najlažje odkrijemo vse težave v poslovanju in je le malo možnosti, da kakšnega pomembnega odklona ne bi opazili. Slabost tega pristopa je, da daje praviloma veliko število pojavov, ki jih je težko pojasnjevati, kar zahteva veliko analitikovega dela.

Pristop ocenjevanja problemskih položajev v obratni smeri, od poslovne uspešnosti in poslovnega izida proti začetku reprodukcijskega procesa, omogoča, da najprej ocenjujemo odklone v uspešnosti poslovanja podjetja. Te odklone nato poskušamo pojasnjevati z odkloni na področju posameznih faz reprodukcijskega procesa ter na področju stalnih in gibljivih sredstev, obveznosti do virov sredstev ter zaposlenih.

Primerjava zasnove uporabne analize poslovanja glede na dva temeljna pristopa izhaja iz **zaporedja faz reprodukcijskega procesa !**:

- analiza sredstev (dolgoročna sredstva, kratkoročna sredstva),
- analiza zaposlenih,
- analiza faz poslovnega procesa (nabava, proizvodnja, prodaja, financiranje),
- analiza uspeha in uspešnosti (poslovni izid, poslovna uspešnost).

V nadaljnji razlagi spremljanja in ocenjevanja poslovanja bomo sledili logiki poteka reprodukcijskega procesa. Začeli bomo torej z ocenjevanjem dolgoročnih in kratkoročnih ter zaposlenih, nato ocenjevali posamezne faze reprodukcijskega procesa: nabave, proizvodnje in prodaje ter financiranje. Ocenjevanje bomo zaključili z ocenjevanjem uspeha in poslovne uspešnosti (več na www.luptuj.org/pdf/skripte/Ekonomija2.pps).

Razlog za izbor tega pristopa je predvsem v prednosti spoznavanja vseh možnih odklonov, v zaporedju, v kakršnem v reprodukcijskem procesu tudi nastajajo. S tem se tudi ugotovitve, kaj vse je možno v poslovanju podjetja izboljšati, logično gradijo v celoto. Po drugi strani pa pristop pokaže, kako je možno z delnimi analizami, ki so po svoji vsebini delne analize dejavnikov uspešnosti, izvesti kompleksno analizo poslovanja.

5.1.1 Spremljanje in ocenjevanje sredstev

♣ *Kaj po vaši presoji pomeni ocenjevanje sredstev podjetja? Kako in zakaj bi po vašem mnenju ocenjevali sredstva in katera sredstva bi vi ocenjevali?*



Slika 8: Slikovni primeri sredstev

Vir: <http://www.google.si/search?q=ocenjevanje+sredstev&hl> (povezava dne 7.4.2011)

► Sredstva lahko opredelimo kot ekonomske dejavnike, s katerimi razpolaga podjetje in katerih vrednost je mogoče objektivno določiti v trenutku pridobitve.

Sredstva imajo v proučevanem trenutku pojavne oblike stvari, pravic, denarja, ki se tekom poslovnega procesa spreminjajo in preoblikujejo. Poslovna sredstva glede na hitrost preoblikovanja delimo na **dolgoročna in kratkoročna sredstva**.

► Z dolgoročnimi sredstvi razumemo stvari in pravice, ki v poslovnem procesu prenašajo svojo vrednost na poslovne učinke in ki se v svojo prvotno pojavno obliko vračajo praviloma v obdobju, daljšem od leta dni.

Najpomembnejši del dolgoročnih sredstev so osnovna sredstva. Poleg njih tvorijo dolgoročna sredstva podjetja še naložbene nepremičnine, dolgoročne finančne naložbe, dolgoročne poslovne terjatve in odložene terjatve za davek. Med dolgoročne finančne naložbe spadajo delnice in deleži v drugih podjetjih, drugim dana dolgoročna posojila in dolgoročno nevplačani vpoklicani kapital.

► S kratkoročnimi sredstvi razumemo stvari, pravice in denar, ki se zaradi sodelovanja v poslovnem procesu porabijo, prehajajo iz ene pojavne oblike v drugo in se v prvotno pojavno obliko praviloma vračajo v obdobju, krajšem od leta dni.

Kratkoročna sredstva sestavljajo sredstva za prodajo, zaloge, kratkoročne finančne naložbe, kratkoročne poslovne terjatve in denarna sredstva. Najprej ocenimo obseg vseh sredstev in njihovo strukturo, kar pomeni, da jih primerjamo z izbranimi osnovami in poskušamo ugotoviti problemske položaje. Nato začnemo spremljati in ocenjevati osnovna sredstva. Osnovna sredstva so dolgoročneje vezani del sredstev in so običajno večje vrednosti. Njihovi učinki na uspešnost poslovanja se kažejo predvsem s tem, ko:

- določajo obseg zmogljivosti podjetja;
- pomembneje določajo raven produktivnosti dela v podjetju;
- določajo velik del stroškov podjetja;
- v veliki meri določajo hitrost obračanja vloženih sredstev;
- določajo pomen podjetja v panogi oziroma dejavnosti.

Spremljanje in opazovanje osnovnih sredstev se zato osredotoča predvsem na vpliv, ki jih imajo ta sredstva na uspešnost poslovanja. S tega vidika je potrebno v prvi vrsti analizirati:

- obseg osnovnih sredstev,
- strukturo osnovnih sredstev,
- dinamiko osnovnih sredstev,
- odpisovanje, zastarevanje in revaloriziranje osnovnih sredstev,
- izkoriščanje zmogljivosti osnovnih sredstev,
- učinkovitost osnovnih sredstev.

V podjetju RUDA d. o. o. so sredstva ocenjevali na podlagi bilance stanja, in sicer kot sledi:

Tabela 2: Plan in izvedba sredstev ter njihovih virov za podjetje Ruda na dan 31. 12. 2001

Postavka	Izvedba 2001	Plan 2001	Stopnja izvedbe v %
SREDSTVA	731.214	713.580	102,5
A. Stalna sredstva	459.035	482.975	95,0
Neopredmetena dolgor. sredstva	7.524	6.825	110,2
Opredmetena osnovna sredstva	450.835	470.313	95,8
Dolgoročne finančne naložbe	676	5.837	11,6
a) Dolgoročno dana posojila	0	0	0
B. Gibliva sredstva	272.179	230.605	118,0
Zaloge	77.356	56.001	138,1
a) Material	24.716	18.321	134,9
b) Nedokončana proizvodnja	35.440	27.453	129,0
c) Lastni proizvodi	17.200	10.227	168,2
d) Blago	0	0	0
Kratkoročne terjatve iz poslovanja	192.617	166.330	115,8
Kratkoročne finančne naložbe	1.023	2.224	46,0
Denarna sredstva	1.183	6.050	19,5
Aktivne časovne razmejitve	0	0	0

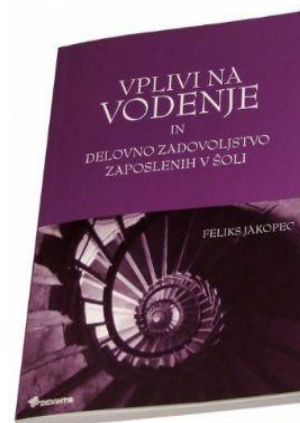
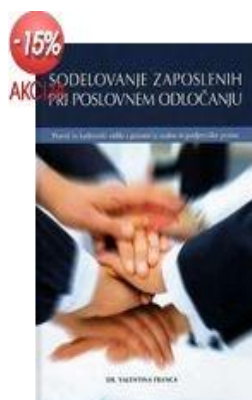
Vir: Interni viri podjetja Ruda d. o. o., 2001, 39

Skupna bilančna vsota podjetja v izkazu bilance stanja znaša 731.214 SIT (v 000 SIT), kar je nominalno za 4,2 % več kot v letu 2000 in za 2,5 % več, kot je bilo planirano za leto 2001.

Terjatve do kupcev so se glede na leto 2000 povečale za 4,2 %, kar je rezultat porasta obsega prometa in slabše plačilne sposobnosti kupcev. Kratkoročnih finančnih naložb podjetje skoraj ni imelo, kar je razumljivo, saj ni imelo prostih sredstev za tovrstne naložbe.

5.1.2 Spremljanje in ocenjevanje zaposlenih

♣ Kaj menite o naslednjih naslovih knjig? Kako lahko po vašem mnenju posamezno vsebino knjige povežemo s spremljanjem oziroma ocenjevanjem zaposlenih?

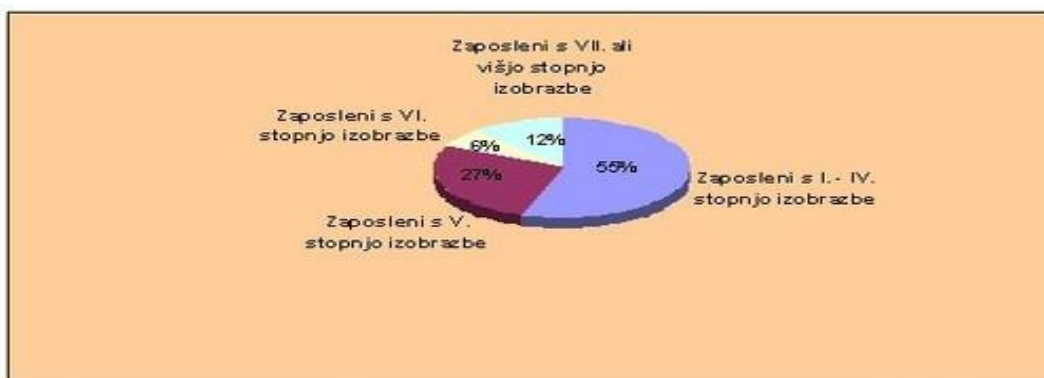


Slika 9: Slikovni primeri s področja zaposlenih

Vir: <http://www.google.si/search?q=spremljanje+in+ocenjevanje+zaposlenih&hl> (povezava dne 7.4.2011)

♣ Zakaj naj bi po vašem mnenju ocenjevali zaposlene? Kako bi vi ocenili njihovo uspešnost?

Zaposleni, ki jih ima podjetje, pomenijo določen delovni potencial in pomembno vplivajo na uspešnost poslovanja podjetja. To je razlog, da je smiselno zaposlene spremljati in ocenjevati z vseh tistih vidikov, ki pomembneje vplivajo na uspešnost poslovanja.



Slika 10: Primer strukture zaposlenih glede na izobrazbeno raven

Vir: <http://www.google.si/search?q=spremljanje+in+ocenjevanje+zaposlenih&hl>
(povezava dne 5. 4. 2011)

! V zvezi z zaposlenimi preko delnih analiz spremljamo in ocenjujemo predvsem naslednje vidike:

- obseg in strukturo zaposlenih,
- dinamiko zaposlenih,
- izkoriščanje delovnega časa,
- proizvodne lastnosti zaposlenih,
- tehnično opremljenost dela.

♣ Ali lahko pri vsakem izmed naštetih vidikov predlagate, kako oziroma s katerim kazalnikom bi lahko ocenili oziroma izmerili ta vidik?

Na podlagi spremljanja in ocenjevanja zaposlenih lahko na podlagi dobljenih rezultatov zastavimo nove smernice za povečevanje učinkovitosti zaposlenih tako z reorganizacijo kot s sistematizacijo delovnih mest.



Slika 11: Proces reorganizacije in sistematizacije delovnih mest

Vir: <http://www.google.si/search?q=proces+organizacije+delovnih+mest&hl>
(povezava dne 5. 4. 2011)

V podjetju RUDA d. o. o. so zaposlene spremljali na naslednji način:

Tabela 3: Plan in izvedba obsega in strukture zaposlenih po izobrazbi v podjetju Ruda za leto 2001

Stopnja izobrazbe	Izvedba 2001	%	Plan 2001	%	Stopnja izpolnitve v %
Nekvalificirani delavci	11	23,0	7	16,6	157,0
Polkvalificirani delavci	6	12,5	3	7,1	200,0
Kvalificirani delavci	2	4,2	5	12,0	40,0
Srednja izobrazba	27	56,1	22	52,3	122,7
Višja izobrazba	2	4,2	5	12,0	40,0
Visoka izobrazba	-	-	-	-	-
Magistri	-	-	-	-	-
SKUPAJ	48	100,0	42	100,0	114,3

Vir: Interni viri podjetja Ruda d. o. o., 2001, 33

Kot smo že v prejšnjem poglavju omenili, je podjetje zaradi povečanega obsega proizvodnje zaposlovalo več kadrov, kot je planiralo. Ker se je podjetje Ruda po osamosvojitvi države preoblikovalo iz obrtniške delavnice v družbo z omejenim jamstvom, je prišlo do večje investicije v povečanje in posodobitev proizvodnih procesov in vzporedno s tem do obsežnejšega zaposlovanja. Podjetje ni že na začetku poskušalo izboljšati kvalifikacijske strukture, zato je imelo težave na tem področju, kajti na slovenskem trgu delovne sile je malo izobraženih ljudi, ki bi bili specializirani za to področje dela. Zato so se v podjetju odločili, da bodo povečali izdatke za dodatno izobraževanje zaposlenih. V letu 2001 so planirali zaposliti še tri delavce z višjo izobrazbo, dva diplomirana ekonomista in enega gradbenega inženirja. Dvema štipendistoma se je študij zavlekel za eno leto, zato v podjetju niso uresničili plana, gradbenega inženirja pa niso zaposlili, ker je njegovo delovno mesto prevzel eden od zaposlenih s srednjo izobrazbo.

5.1.3 Spremljanje in ocenjevanje nabave

♣ Kako lahko po vašem mnenju vpliva ocenjevanje nabave na uspešnost podjetja?

Nabava je poleg proizvodnje in prodaje najpomembnejša poslovna funkcija v proizvodnih podjetjih. Bistvo nabave je v priskrbi poslovnih prvin. Nabava priskrbi delovne predmete, delovna sredstva, delovno silo pa tudi tuje storitve. V ožjem smislu štejemo v nabavo le preskrbo delovnih sredstev, ki predstavljajo tudi izhodišče za spremljanje in ocenjevanje nabave.

Nabavo lahko razumemo kot nakup različnih delovnih predmetov po dogovorjeni ceni na določenem trgu. Proces poteka dvosmerno; v eni smeri se gibljejo poslovne prvine, v drugi pa denarna sredstva. Proces se praviloma ne odvija istočasno. Z dobavo blaga nastane dolg do dobavitelja, poplačilo sledi z določenim časovnim zamikom. Izdobavljeno blago po prevzemu običajno skladiščimo in ga od tod po potrebi oddajamo v proizvodnjo.



Slika 12: Proces nakupa različnih delovnih predmetov

Vir: <http://www.google.si/search?q=spremljanje+in+ocenjevanje+nabave&hl>
(povezava dne 7. 4. 2011)

! Nabavni proces poteka po določenih **fazah**:

- izdajanje zahtev za nabavo določenih surovin ali materialov,
- povpraševanje in zbiranje ponudb,
- obdelava ponudb,
- naročilo,
- skladiščenje prevzetih količin,
- izdajanje blaga v proizvodnjo (proces spremlja vrsta listin, pomembnih tudi z računovodskega vidika, od naročilnice, dobavnice do prevzemnice),
- spremljanje prevzetih faktur za dobavljene količine,
- likvidiranje in poravnavanje obveznosti do dobaviteljev.

☺ Kako po vaši predstavi potekajo faze nabave pri podjetju, ki proizvaja začimbe?

Na proces nabave vpliva vrsta objektivnih okoliščin, ki jih ni mogoče spremeniti. Tako še sam predmet poslovanja podjetja določa vrsto značilnosti nabave. Od predmeta poslovanja in surovin, ki jih potrebuje za proizvodnjo, je tako na primer odvisno, na katerih trgih bo podjetje nabavljalo. Nabavni proces je odvisen tudi od gospodarskega sistema in politike, ki prav tako določata vrsto objektivnih pogojev (več o tem na www.epf.uni-mb.si/ediplome/pdfs/hostnik-karmen.pdf).

Na nabavo pomembno vplivajo tudi subjektivni vplivi, predvsem nabavno osebje, od katerega je v veliki meri odvisna nabava in njen vpliv na uspešnost poslovanja.

! V zvezi z nabavo spremljamo in ocenjujemo predvsem naslednje **vidike**:

- obseg in strukturo nabave,
- tok in ritmičnost nabave,
- nabavne poti,
- dobavitelje in dobavne pogoje,
- nabavne cene in stroške nabave.

V primeru podjetja RUDA d. o. o. lahko v nadaljevanju vidimo način spremljanja nabave.

Tabela 4: Plan in izvedba vrednostnega obsega in strukture nabave podjetja Ruda po trgih v letu 2001

Postavka	Izvedba 2001	%	Plan 2001	%	Stopnja izpolnitve v %
DOMAČI TRG	56.598	44,9	59.583	51,8	95,0
• Lastne surovine	55.211	43,8	58.646	51,0	94,1
• Domača nabava	1.387	1,1	937	0,8	148,1
TUJI TRG	69.455	55,1	55.422	48,2	125,3
NABAVA SKUPAJ	126.053	100,0	115.005	100,0	109,6

Vir: Interni viri podjetja Ruda d. o. o., 2001, 32

Iz zgornje tabele je razvidno, da so v letu 2001 **na tujem trgu nabavili vrednostno za 25 % več surovin, kot so planirali**. Preseganje plana je najbolj opazno pri nabavi surovin na domačem trgu, kljub temu pa je stopnja izpolnitve plana celotne nabave kar zadovoljiva, saj so v podjetju presegli plan le za 10 %. **Podjetje je imelo težave s pomanjkanjem surovin zaradi nepravočasne nabave**. Pomembno je, da ima minimalne zaloge zaradi zmanjševanja stroškov, vendar se ne sme zgoditi, da se določen del proizvodnje ustavi zaradi pomanjkanja surovin. Očitno je, da prihaja do nepravilnosti pri planiranju zalog surovin, zato menim, da bi morali planirati zaloge po četrtletjih, česar sedaj ne počenjajo. Naslednji razlog za občasno pomanjkanje surovin je nezmožnost izkopavanja lastne surovine ob neugodnih vremenskih razmerah. Ko pride do daljšega deževnega obdobja, je izkopavanje kamnitih blokov na dnevnem kopu onemogočeno zaradi premočene prsti. Ker so vremenske razmere nepredvidljive, je pomembno, da imajo v podjetju nepretrgoma večje zaloge lastne surovine (peščenjaka).

5.1.4 Spremljanje in ocenjevanje proizvodnje

♣ Kako lahko po vašem mnenju vpliva ocenjevanje proizvodnje na uspešnost podjetja? S kakšnimi kazalniki bi vi ocenjevali, kako proizvodnja vpliva na uspešnost poslovanja?

Proizvodnja, kot ena od faz reprodukcijskega procesa, ima nalogo, da ob sodelovanju poslovnih prvin ustvarja poslovne učinke, ki gredo potem v prodajo ali v lastno potrošnjo v okviru podjetja. Proizvodnjo spremljamo in ocenjujemo predvsem naturalno, s količinskimi podatki, ki jih zajemamo v različnih količinskih merskih enotah.



Slika 13: Slikovni primeri različnih vrst proizvodnje

Vir: <http://www.google.si/search?q=spremljanje+in+ocenjevanje+proizvodnje&hl>
(povezava dne 7. 4. 2011)

! Analiziranje proizvodnje s količinskega vidika omogoča spremljanje in ocenjevanje predvsem naslednjih pomembnih **vplivov** na poslovno uspešnost:

- ocenjevanje obsega in strukture količinske proizvodnje,
- ocenjevanje toka proizvodnje,
- ocenjevanje potroškov in učinkovitosti proizvodnje.

Podjetje RUDA d. o. o. spremlja proizvodnjo, kot sledi:

Tabela 5: Plan in izvedba proizvodnje po posameznih enotah proizvodnje v letu 2001 v m²

Postavka	Izvedba 2001	Plan 2001	Stopnja izpolnitve v %
Enota razrez	64.398	70.203	91,7
Enota peščenjak	34.165	27.328	125,0
Enota marmor + klesarija	18.647	28.926	64,5

Vir: Interni viri podjetja Ruda d. o. o., 2001, 31

Iz tabele je razvidno, da **podjetje v letu 2001 ni doseglo plana. Pomembno je, da je preseglo plan v enoti peščenjaka, ki je tudi najbolj donosna enota.** Proizvodnja peščenjaka je v veliki meri odvisna od kapacitet izkopov in zalog te surovine v kamnolomih. Zato je nadvse pomembno, da podjetje planira izkop kamnitih blokov peščenjaka, ta plan pa je poleg plana prodaje vhodna informacija pri oblikovanju plana proizvodnje. Pri planiranju proizvodnje v podjetju je moč opaziti določene nepravilnosti. Teoretični modeli planiranja predpostavljajo, da na podlagi prodajnega plana pripravimo plan proizvodnje. Ta naj bi upošteval odpadek in izmeček, prav tako tudi zaloge izdelka. **Prva nepravilnost** je, da v podjetju pri planiranju proizvodnje **ne upoštevajo stanja zalog. Naslednja nepravilnost je ta, da pri planiranju proizvodnje nepravilno upoštevajo kapacitete izkopa lastne surovine v kamnolomih.** Napaka je v tem, da **bi moral plan izrabe lastne surovine nastati po oblikovanju plana proizvodnje**, ne pa kot vhodna informacija pri formiranju plana proizvodnje. Izraba oziroma razpoložljivost lastne surovine kot vhodna informacija ne sme omejevati plana proizvodnje, kajti ta je zasnovan na podlagi plana prodaje, ki nastane na osnovi tržnih zahtev. Izraba lastne surovine, poleg prodaje, predstavlja ozko grlo. V primeru, da podjetje ne uspe razširiti ozkega grla, lahko proizvodnja začne zaostajati za planom in posledično lahko pride do tega, da podjetje ne more ugoditi vsemu povpraševanju.

5.1.5 Spremljanje in ocenjevanje prodaje



Slika 14: Motivacijski primer navdušenja nad rezultati prodaje

Vir: <http://www.google.si/search?q=spremljanje+in+ocenjevanje+prodaje&hl> (povezava dne 8.4.2011)

♣ *Kako lahko po vašem mnenju vpliva ocenjevanje prodaje na uspešnost podjetja?*

Prodaja, gledano v širšem smislu, na podlagi proučevanja prodajnega trga usmerja proizvodnjo in ob primerni prodajni ceni, ustreznem pospeševanju prodaje ter uporabi ustreznih prodajnih poti pridobiva kupce za proizvode oziroma storitve podjetja. S prodajo prehajajo proizvodi v last kupcev. Prodajna vrednost proizvodov se naprej pretvori v terjatev do kupca, po plačilu pa v denarno obliko sredstev.

Tudi v okviru prodaje nas zanimajo predvsem tisti **dejavniki prodaje**, ki pomembno vplivajo na doseženo poslovno uspešnost, in sicer **!**:

- obseg in struktura prodaje,
- tok prodaje,
- prodajne poti,
- kupci in njihove značilnosti ter prodajni pogoji,
- prodajni stroški in prodajne cene.

V našem primeru podjetja RUDA d. o. o. je plan prodaje naslednji:

Tabela 6: Plan in izvedba vrednostnega obsega prodaje po trgih podjetja Ruda v letu 2001

Postavka	Izvedba 2001	%	Plan 2001	%	Stopnja izpolnitve v %
Prodaja doma	233.229	40,1	265.330	42,2	87,9
Izvoz v Italijo	347.723	59,9	362.670	57,8	95,8
PRODAJA SKUPAJ	580.952	100,0	628.000	100,0	92,5

Vir: Interni viri podjetja Ruda d. o. o., 2001, 29

Tabela 7: Plan in izvedba prodaje proizvodov in storitev podjetja Ruda v letu 2001

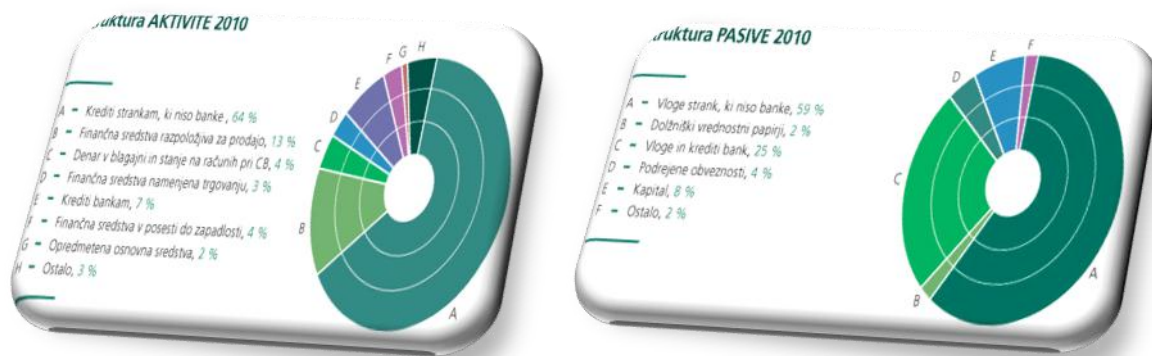
Postavka	Izvedba 2001	%	Plan 2001	%	Stopnja izpolnitve v %
Prodaja proizvodov	447.333	77,0	497.367	79,2	89,9
Prodaja storitev	133.619	23,0	130.633	20,8	102,3
PRODAJA SKUPAJ	580.952	100,0	628.000	100,0	93,4

Vir: Interni viri podjetja Ruda d. o. o., 2001, 29

*Iz tabele je razvidno, da je domača prodaja v letu 2001 zaostajala za planirano za 12,1 %, prodaja v tujino pa je zaostajala za 4,2 %. Podjetje si je za prodajo v tujino zastavilo dokaj realen plan in ga skoraj doseglo. Prodaja v Italijo je bila dokaj predvidljiva, saj ima podjetje v Italiji stalnega naročnika, s katerim je podpisalo pogodbo o sodelovanju. **Podjetje ni doseglo planirane prodaje doma, ker je preveč pozornosti posvečalo tujemu kupcu in se premalo osredotočilo na domač trg. Večji poudarek bi moralo dati trženju svojih izdelkov na domačem trgu. Če pa si pogledamo še uresničevanje plana prodaje proizvodov in storitev, lahko iz naslednje tabele razberemo, da je pri storitvah, kamor spadajo dobava in montaža kamnitih izdelkov, podjetje v letu 2001 doseglo planirano raven. Nasprotno pa velja za prodajo proizvodov. Podjetje ni doseglo plana zaradi nižje prodaje proizvodov na domačem trgu.***

5.1.6 Spremljanje in ocenjevanje financiranja

♣ Kaj razumete pod pojmom ocenjevanje financiranja? Kako bi se vi lotili tega?



Slika 15: Primer grafične strukture sredstev in virov sredstev banke
Vir: http://www.google.si/imgres?imgurl=http://probanka.info/userfiles/image/graf_lp_8_struktura_pasive.png (povezava dne 7. 4. 2011)

Financiranje je ena izmed temeljnih poslovnih funkcij v podjetju. Od uspešnosti delovanja finančne funkcije v podjetju je odvisen tudi finančni položaj podjetja.

! Poglavitna naloga finančne funkcije je predvsem zagotavljanje plačilne sposobnosti podjetja, kar pomeni stalno usklajevanje denarnih sredstev s potrebami.

Finančna funkcija je tesno povezana z drugimi funkcijami podjetja in predstavlja nekakšen povezovalni element poslovanja. Financiranje je namreč v nasprotju z drugimi fazami poslovnega procesa delni proces, ki je prisoten pri odvijanju vseh drugih delnih procesov v podjetju, saj jih napaja s potrebnimi sredstvi. Tako se v financiranju na nek način odraža celotno poslovanje podjetja, zato moramo vzroke za problemske položaje, ki jih ugotavljamo na tem področju, iskati v okviru celotnega poslovnega procesa.

! Za uspešno poslovanje podjetja je potrebna dobra koordinacija med posameznimi deli poslovanja in finančnim delom.

! Financiranje podjetja delimo na dva velika dela:

- pasivno financiranje, ki se nanaša na priskrbo finančnih virov oziroma sredstev in
- aktivno financiranje, ki pomeni vlaganje finančnih sredstev v druge oblike sredstev podjetja.

Aktivno financiranje ustvarja sestavo sredstev podjetja, pasivno financiranje pa sestavo obveznosti do virov sredstev. Z ustvarjeno sestavo sredstev in obveznosti do virov sredstev so med njimi vzpostavljena določena razmerja, ki odražajo problem namenskosti financiranja v nekem podjetju (več o financiranju podjetij na www.blazkos.com/viri-financiranja-podjetij.php).

Sredstva, ki jih ima neko podjetje, morajo biti enaka obveznostim do virov sredstev. To temeljno ravnovesje je razvidno iz bilance stanja, ki je izhodiščna osnova za opazovanje

financiranja v podjetju. Znotraj tega formalnega ravnovesja pa se lahko skrivajo velika in za poslovno uspešnost podjetja pomembna neravnovesja. Cilj analize financiranja je torej !:

- odkrivanje možnih neravnovesij, ki vplivajo na uspešnost poslovanja in na raven tveganja, ki mu je podjetje izpostavljeno,
- vzpostavljanje smotnih razmerij med sredstvi in obveznostmi do virov sredstev.

V okviru analize finančne funkcije zato predvsem ocenjujemo !:

- obseg in strukturo obveznosti do virov sredstev,
- obseg in strukturo sredstev,
- razmerje med strukturo virov in strukturo sredstev.

5.1.6.1 Spremljanje in ocenjevanje obsega in strukture virov sredstev

Glede na obveznost oziroma neobveznost vračanja vloženih sredstev ločimo **lastne** ali nevračljive vire, pri katerih je obveznost le v dobrem gospodarjenju, in **tuje** ali vračljive vire.

Glede na ročnost virov in obveznosti do njih ločimo **dolgoročne** ter **kratkoročne** vire in obveznosti. V okvir kratkoročnih obveznosti spadajo predvsem tekoče obveznosti iz poslovanja in kratkoročni krediti, ki v plačilo zapadejo v obdobju, krajšem od leta dni. Dolgoročne obveznosti zajemajo predvsem lastne vire in dolgoročne kredite, ki kot celota v plačilo zapadejo v obdobju, ki je daljše od enega leta. Pri ocenjevanju strukture obveznosti do virov sredstev se naslanjamo na izračunavanje stopnje samofinanciranja in stopnje zadolženosti. Gre za dva samostojna kazalnika, ki omogočata takojšnjo oceno o obstoju problemskega položaja.

Stopnja samofinanciranja je opredeljena kot odnos:

$$\text{Stopnja samofinanciranja} = \frac{\text{Trajni viri}}{\text{Vsi viri}}$$

Stopnja zadolženosti je opredeljena kot odnos:

$$\text{Stopnja zadolženosti} = \frac{\text{Tuji viri}}{\text{Vsi viri}}$$

V podjetju RUDA d. o. o. so dosegli naslednje rezultate:

Tabela 8: Stopnja samofinanciranja in zadolženosti podjetja Ruda d. o. o.

Kazalnik	Izvedba 2001	Plan 2001	Stopnja izvedbe v %
Stopnja samofinanciranja	0,39	0,49	79,6
Stopnja zadolženosti	0,61	0,51	79,6

Vir: Interni viri podjetja Ruda d. o. o., 2001, 29

Stopnja samofinanciranja je bila v letu 2001 nižja od 1, kar pomeni, da podjetje samo ni bilo sposobno financirati svojega poslovanja, vendar se v primerjavi s prejšnjimi leti stanje izboljšuje. Podjetje je bilo zadolženo še vedno več kot 50 %. Podjetje je načrtovalo, da se bo

kapital povečal v večjem obsegu, kot so se povečala osnovna sredstva, vendar se to ni udejanjilo, zato plan ni bil uresničen.

Pri ocenjevanju stopnje samofinanciranja velja izkustveno priporočilo, da mora biti stopnja vsaj 0,5, če jo računamo z vsemi viri sredstev, oziroma vsaj 1,0, če jo računamo le s tujimi viri. To pomeni, da naj bi podjetje ne imelo več kot polovico obveznosti do tujih virov sredstev. Če ni tako, je varnost naložbe v takšno podjetje za upnika preveč tvegana, kar bi se moralo poznati na ceni tujih virov, ki bi morala biti nesprejemljivo visoka z vidika možnosti za donosno poslovanje.

Iz ugotovljene strukture obveznosti do virov sredstev lahko sklepamo o značilnostih poslovne politike podjetja. Ugotovimo namreč lahko, ali podjetje financira svoje poslovanje:

- s kratkoročnimi viri sredstev,
- s tujimi viri sredstev,
- z lastnimi viri sredstev,
- z optimalno strukturo virov.

Financiranje poslovanja s pretežno kratkoročnimi viri kaže na resne gospodarske težave podjetja, financiranje pretežno s tujimi viri pa opozarja na ogroženo stabilno poslovanje podjetja. Podjetje, ki financira svoje poslovanje le z lastnimi sredstvi, ne izkorišča finančnega vzvoda, zasledovanje optimalne strukture virov pa kaže na visoko raven uravnavanja finančne strukture podjetja.

5.1.6.2 Spremljanje in ocenjevanje obsega in strukture sredstev

Pri ocenjevanju strukture sredstev nas zanimajo predvsem deleži, ki jih imajo v skupnih sredstvih:

- obratna sredstva,
- kratkoročne finančne naložbe,
- osnovna sredstva po neodpisani vrednosti,
- dolgoročne finančne naložbe in
- neposlovna sredstva.

Ocenjevanje obsega sredstev je težje zaradi motečega vpliva obsega poslovanja podjetja, zato ga v analizi poskušamo izločiti. To lahko naredimo z oceno prekomernosti ali nezadostnosti sredstev, tako osnovnih kot obratnih !.

Razlogi za **prekomernost osnovnih sredstev** so lahko: predraga gradnja, prevelike zmogljivosti, slabo usklajena zmogljivost, izguba določenega prodajnega trga in drugo. **Nezadostnost osnovnih sredstev** pa je lahko posledica pomanjkanja virov, nepričakovane prekoračitve investicijskih vrednosti ali slabo poznavanje tržnih možnosti. Pogosto so vzroki za **prekomernost obratnih sredstev** v povečanju hitrosti obračanja obratnih sredstev, krčenju obsega poslovanja ali boljši izterjavi kupcev. Razlog za **nezadostnost obratnih sredstev** je lahko povečan obseg poslovanja, spremenjen proizvodni program, dvig cen surovin ali materiala, dvig plač in drugo. Tako prekomeren kot nezadosten obseg sredstev imata negativen vpliv na poslovno uspešnost. Premalo sredstev lahko povzroči motnje v proizvodnem procesu ali zahteva najemanje neugodnih kreditov. Prekomernost sredstev pa znižuje donosnost poslovanja, kajti vsaka enota angažiranih sredstev povzroča oportunitetne

stroške.

5.1.6.3 Spremljanje in ocenjevanje razmerij med strukturo virov in strukturo sredstev



Slika 16: Grafični prikaz strukture sredstev in virov sredstev

Vir: <http://www.google.si/search?q=struktura+sredstv+in+aktiv&hl> (povezava dne 7. 4. 2011)

Z vidika ocenjevanja financiranja nas zanima bilanca stanja predvsem kot finančni okvir, ki omogoča odvijanje celotnega poslovnega procesa. Če hočemo oceniti, koliko je ta finančni okvir ustrezen, moramo analizirati namenskost uporabe finančnih virov, finančno sposobnost in raven likvidnosti. Pri ocenjevanju razmerij med sestavo sredstev in virov sredstev razčlenimo bilanco stanja na več podbilanc: podbilanco poslovnih sredstev, podbilanco rezerv, podbilanco neposlovnih sredstev, kar omogoča ugotavljati, s katerimi viri podjetje financira določene skupine sredstev.

Tabela 9: Bilanca stanja podjetja RUDA d. o. o.

Postavka	Izvedba 2001	Plan 2001	Stopnja izvedbe v %
SREDSTVA	731.214	713.580	102,5
A. Stalna sredstva	459.035	482.975	95,0
Neopredmetena dolgor. sredstva	7.524	6.825	110,2
Opredmetena osnovna sredstva	450.835	470.313	95,8
Dolgoročne finančne naložbe	676	5.837	11,6
a) Dolgoročno dana posojila	0	0	0
B. Gibliva sredstva	272.179	230.605	118,0
Zaloge	77.356	56.001	138,1
a) Material	24.716	18.321	134,9
b) Nedokončana proizvodnja	35.440	27.453	129,0
c) Lastni proizvodi	17.200	10.227	168,2
d) Blago	0	0	0
Kratkoročne terjatve iz poslovanja	192.617	166.330	115,8
Kratkoročne finančne naložbe	1.023	2.224	46,0
Denarna sredstva	1.183	6.050	19,5
Aktivne časovne razmejitve	0	0	0
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	731.214	713.580	102,5
C. Kapital	175.965	232.150	75,8
Osnovni kapital	120.430	141.430	85,1

Preneseni čisti dob. iz prejšnjih let	18.114	18.114	100,0
Revalorizacijski popr. kapitala	34.573	43.981	78,6
Nerazd. čisti dob. poslovnega leta	2.848	28.625	9,9
D. Dolgoročne rezervacije	0	0	0
E. Dolg. obv. iz financiranja	240.811	229.660	104,8
F. Kratkoročne obv. iz financiranja	120.182	91.420	131,5
G. Kratkoročne obv. iz poslovanja	194.256	160.350	121,1
H. Pasivne časovne razmejitve	0	0	0

Vir: Interni viri podjetja Ruda d. o. o., 2001, 41

Podjetje ni ravno uspešno pri planiranju bilance sredstev in virov predvsem zaradi **nizkega deleža lastnih sredstev**. Tvegana finančna politika in likvidnostne težave negativno vplivajo na uspešnost planiranja in posledično na uspešnost poslovanja podjetja. V podjetju so najobčutnejše **presegli plan pri kratkoročnih obveznostih iz poslovanja in financiranja**. Večja odstopanja od plana so vidna tudi pri planiranju kapitala, saj je podjetje planiralo večji dobiček, ki ga potem ni uresničilo. Težave so vidne tudi pri planiranju zalog, predvsem zaradi nestabilnih razmer na trgu, kar ima za posledico vezave velikih sredstev. **Podjetje bi moralo izboljšati svojo finančno stabilnost s povečevanjem deleža kapitala v sredstvih do priporočljive 50 % vrednosti**. Na ta način bo izboljšalo strukturo sredstev in virov, posledično bo bolj uspešno pri planiranju, saj bo z večjim obsegom lastnih sredstev in virov poslovanje podjetja bolj predvidljivo, ob predpostavki, da v okolju podjetja ne bo prišlo do večjih sprememb.

Za analitične namene je pomembna členitev bilance stanja na podbilance po ročnosti, torej na dolgoročno vezana sredstva in vire ter kratkoročno vezana sredstva in vire. Takšna členitev omogoča ugotavljanje finančne stabilnosti podjetja.

$$\text{Koefficient finančne stabilnosti} = \frac{\text{Dolgoročni viri sredstev}}{\text{Dolgoročno vezana sredstva}}$$

Vrednost koeficienta finančne stabilnosti okrog ena zagotavlja finančno stabilno poslovanje. Vrednost kazalnika pod ena kaže, da se del dolgoročno vezanih sredstev financira s kratkoročnimi viri, kar opozarja na morebitne likvidnostne težave podjetja. Koeficient finančne stabilnosti naj tudi ne bi preveč presegel vrednosti ena. Če je vrednost koeficienta nad 1, ima podjetje preveč dolgoročnih virov sredstev, kar kaže, da podjetje uporablja dražje dolgoročne vire namesto cenejših kratkoročnih ter da ne izkorišča finančnega vzvoda, kar znižuje donosnost kapitala. Seveda je potrebno pri interpretaciji kazalnika upoštevati okoliščine, v katerih posamezno podjetje posluje.

V primeru podjetja RUDA d. o. o. sta bili vrednosti kazalnika naslednji:

Tabela 10: Finančna stabilnost podjetja Ruda d. o. o., 2001, 29

Kazalnik	Izvedba 2001	Plan 2001	Stopnja izvedbe v %
Finančna stabilnost	0,90	0,96	93,8

Vir: Interni viri podjetja Ruda d. o. o., 2001, 36

Finančna stabilnost je bila v letu 2001 za 6,2 % nižja od planirane. Kazalec finančne stabilnosti je bil v proučevanem letu manjši od 1, iz česar je razvidno, da podjetje ni bilo

sposobno s svojimi dolgoročnimi viri financirati vseh dolgoročno vezanih sredstev, kar kaže na neugodno razmerje med dolgoročnimi viri in njihovimi sredstvi. Primerjava doseženih in planiranih vrednosti kazalnikov finančne stabilnosti nakazuje na to, da se v podjetju premalo zavedajo tveganosti take politike financiranja. Podjetje namreč le del svojih dolgoročnih sredstev financira z dolgoročnimi viri, drugi del sredstev pa s kratkoročnimi viri. Financiranje dolgoročnih sredstev s kratkoročnimi viri lahko negativno vpliva na dolgoročno plačilno sposobnost.

Z vidika financiranja je pomembna tudi likvidnost podjetja.

$$\text{Koeficient kratkoročne likvidnosti} = \frac{\text{Kratkoročna sredstva}}{\text{Kratkoročne obveznosti}}$$

$$\text{Koeficient pospešene likvidnosti} = \frac{\text{Kratkoročna sredstva} - \text{zaloge}}{\text{Kratkoročne obveznosti}}$$

$$\text{Koeficient trenutne likvidnosti} = \frac{\text{Denarna sredstva}}{\text{Kratkoročne obveznosti}}$$

Likvidnost oziroma plačilno sposobnost podjetja merimo s pomočjo treh kazalnikov likvidnosti. Podjetje, ki postane nelikvidno, je izpostavljeno nevarnosti, da gre v stečaj in likvidacijo, zato je spremljanje in ocenjevanje likvidnosti izjemno pomembno. Kazalnik kratkoročne likvidnosti je najpomembnejši kazalnik likvidnosti, njegova vrednost, ki je enaka ali večja od ena, kaže (ob predpostavki kurantnih zalog in nespornih terjatev) na likvidno poslovanje.

Podjetje RUDA d. o. o. ima naslednje vrednosti kazalnikov likvidnosti:

Tabela 11: Kazalniki plačilne sposobnosti podjetja Ruda d. o. o.

Kazalnik	Izvedba 2001	Plan 2001	Stopnja izvedbe v %
Kratkoročna plačilna sposobnost	0,86	0,92	93,5
Tekoča plačilna sposobnost	0,62	0,69	89,8
Trenutna plačilna sposobnost	0,004	0,024	16,7

Vir: Interni viri podjetja Ruda d. o. o., 2001, 29

V letu 2001 je bil kazalnik kratkoročne plačilne sposobnosti 0,86, kar je za 6,5 % manj od planirane vrednosti. Vrednost tega kazalnika kaže, da je imelo podjetje Ruda v letu 2001 slabo plačilno sposobnost. Večja vrednost kazalnika ne pomeni nujno tudi boljše plačilne sposobnosti, saj lahko kratkoročna sredstva vsebujejo tudi nekatere manj likvidne sestavine. Kazalnik tekoče plačilne sposobnosti je boljši merilec plačilne sposobnosti podjetja, ker so glede na prejšnji kazalnik v števcu izločene manj likvidne oblike kratkoročnih sredstev, to so zaloge. Kazalnik tekoče plačilne sposobnosti podjetja Ruda je v letu 2001 znašal 0,62, kar je precej manj od 1 in lahko pomeni, da ima podjetje likvidnostne težave zaradi nekurantnih zalog. Podjetje Ruda je v letu 2001 doseglo le 17 % vrednost planirane vrednosti kazalnika trenutne plačilne sposobnosti, kar lahko ogroža likvidnost podjetja zaradi že omenjenih nekurantnih zalog in spornih terjatev.



Slika 17: Prikaz pomembnosti denarnih sredstev v poslovanju

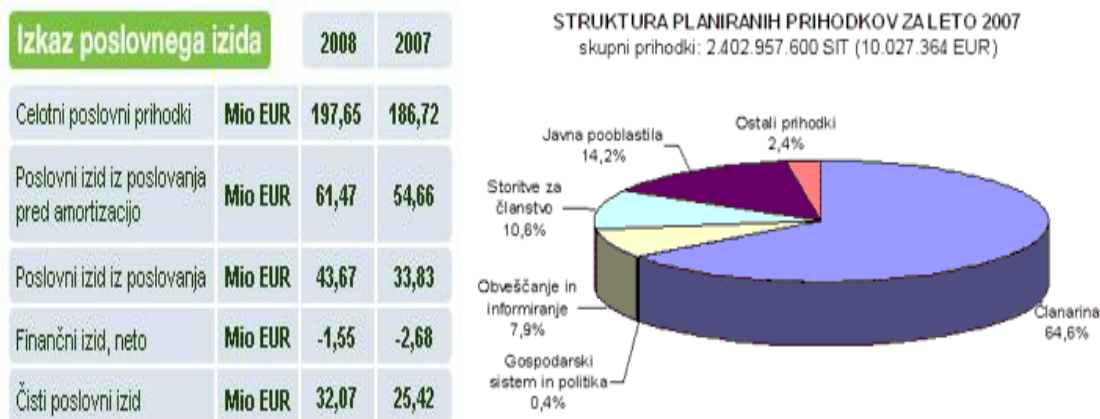
Vir: <http://www.google.si/search?q=likvidnost&hl> (povezava dne 15. 4. 2011)

5.1.7 Spremljanje in ocenjevanje poslovnega uspeha in uspešnosti poslovanja

♣ Kaj razumete pod tem pojmom? Kaj bi vi ocenjevali pri tem?

Analizirati poslovni uspeh ali poslovni izid in uspešnost poslovanja podjetja ter s tem povezane kazalnike uspešnosti pomeni spremljati in ocenjevati uspeh in uspešnost, ki jo podjetje dosegata, in pri tem ugotavljati odklone med doseženimi in določenimi osnovami, ocenjevati odklone ter opredeliti problemska stanja, ki zahtevajo ukrepanje.

5.1.7.1 Spremljanje in ocenjevanje obsega in strukture poslovnega uspeha



Slika 18: Primer prikaza poslovnega izida in strukture prihodkov in stroškov

Vir: <http://www.google.si/search?q=izkaz+poslovnega+izida&hl> (povezava dne 15. 4. 2011)

Računovodstvo ugotavlja poslovni uspeh z izdelavo izkaza poslovnega izida. Ugotovljeni poslovni uspeh v analizi ocenjujemo in pri tem uporabljamo različne primerjalne osnove: uspeh v predhodnem obdobju, načrtovani uspeh, povprečni uspeh v panogi, uspeh sorodnega podjetja in podobno. Najpogosteje uporabljamo kot primerjalno osnovo uspeh v predhodnem obdobju.

Strukturo poslovnega uspeha spremljamo po elementih nastajanja uspeha, to je po strukturi prihodkov in odhodkov, ki jo podrobno določa izkaz poslovnega izida. Izračunane strukturne

delež primerjamo z izbrano osnovo, kar nam omogoča opredeljevanje problemskih položajev in njihovo ocenjevanje. Strukturo poslovnega uspeha ocenjujemo tudi po organizacijskih enotah, po skupinah proizvodov oziroma storitev, po skupinah odjemalcev, po prodajnih območjih, v nekaterih primerih pa tudi po enoti proizvoda oziroma storitve.

V podjetju RUDA d. o. o. so poslovni uspeh spremljali kot sledi:

Tabela 12: Primerjava doseženega uspeha poslovanja s planiranim v podjetju Ruda v letu 2001

Postavka	Izvedba 2001	Plan 2001	Stopnja izpolnitve v %
A. Čisti prihodek od prodaje	580.952	628.000	92,5
B. Sprememba vrednosti zalog in nedokončane proizvodnje	14.399	10.225	140,8
C. Vrednost usredstvenih lastnih proizvodov ali storitev	43.587	35.320	123,4
Č. Drugi prihodki od poslovanja	477	222	214,8
D. Kosmati donos od poslovanja	639.415	673.767	94,9
E. Stroški blaga, materiala in stori.	401.865	410.512	97,9
F. Stroški dela	146.863	150.022	97,9
G. Amortizacija	54.312	50.989	106,5
H. Odpisi obratnih sredstev	378	491	77,0
I. Drugi odhodki poslovanja	4.164	7.322	56,9
J. Dobiček ali izguba iz poslov.	31.833	54.431	58,5
N. Prihodki iz obresti in drugi prihodki financiranja	6.488	5.820	111,5
P. Stroški obresti in drugi odhodki financiranja	32.737	28.553	114,6
R. Dobiček oz. izguba iz rednega delovanja	5.584	31.698	17,6
S. Izredni prihodki	1.681	823	204,2
Š Izredni odhodki	4.417	3.869	114,2
T. Celotni dobiček ali izguba	2.848	28.652	10,0
U. Davki iz dobička	0	0	0
Z. Čisti dobiček poslovnega leta	2.848	28.652	10,0

Vir: Interni viri podjetja Ruda d. o. o., 2001, 39

Prihodki od prodaje podjetja Ruda so se v letu 2001 glede na leto 2000 povečali za 1,5 %. Ta raven prodaje pa je za 8 % nižja od planirane. Stroški so se relativno povečali, zato je tudi rezultat iz rednega poslovanja veliko manjši od planiranega. V podjetju so za leto 2001 planirali obdržati stroške na enaki ravni kot leto prej in povečati prihodke od prodaje, kar bi izboljšalo poslovni izid. Ker podjetje v letu 2001 ni doseglo želene prodaje, se to odraža na čistem dobičku, ki je dosegel le 10 % stopnjo izpolnitve. Podjetje Ruda je porabilo več kot 60 % svojih celotnih prihodkov za pokrivanje stroškov blaga, materiala in storitev, za pokrivanje stroškov dela pa 22,7 %. Za pokrivanje celotnih odhodkov iz poslovanja je porabilo 93,8 % celotnih prihodkov. Med posameznimi vrstami stroškov so se v letu 2001 glede na prejšnje leto največ povečali stroški dela (skoraj 20 %), kar je posledica povečanega števila zaposlenih in njihovega dodatnega izobraževanja. Glede na to, da je podjetje Ruda izvozno podjetje, saj predstavljajo prihodki od prodaje v tujino 60 % celotnih

prihodkov od prodaje, bi bilo smiselno v okviru čistih prihodkov od prodaje planirati realne pričakovane prodajne cene v izvozu.

5.1.7.2 Spremljanje in ocenjevanje poslovne uspešnosti

Ugotovljeni poslovni uspeh še ni mera uspešnosti poslovanja podjetja. To nam pokaže šele racionalnost vlaganj, ki so bila potrebna za doseg tega poslovnega uspeha. Z vidika lastnikov kapitala so to vlaganja ali vložen lastni kapital (LK).

Donosnost lastnega kapitala je tako temeljni kazalnik poslovne uspešnosti podjetja:

$$\text{Čista donosnost kapitala} = \frac{\text{Čisti poslovni izid}}{\text{Povprečni lastni kapital}}$$

Poslovni uspeh izraža čisti dobiček določenega poslovnega obdobja. Kot njegovo merilo moramo uporabiti povprečen vložen kapital in ne njegove vrednosti na določen časovni trenutek. Ker natančne vrednosti vloženega lastnega kapitala ne poznamo, razen pri delniških družbah, ki kotirajo na borzi, se naslanjamo na računovodske vrednosti lastnega kapitala. Te, kot smo spoznali, bolj ali manj odstopajo od njegove tržne vrednosti, kar zmanjšuje zanesljivost ocene poslovne uspešnosti. Pogosto si pomagamo tako, da izračunamo več kazalnikov uspešnosti. Če večina teh kazalnikov kaže podobno sliko uspešnosti poslovanja, potem je naša ocena bolj zanesljiva.

Udeleženci v podjetju so poleg lastnikov tudi drugi, zato uspešnost poslovanja presojamo tudi z vidika donosnosti poslovnih sredstev.

V podjetju RUDA d. o. o. so dosegli naslednjo donosnost:

Tabela 13: Donosnost podjetja Ruda d. o. o.

Kazalnik	Izvedba 2001	Plan 2001	Stopnja izpolnitve v %
Donosnost kapitala v %	1,7	15,3	11,1
Donosnost sredstev v %	0,4	4,1	9,8

Vir: Interni viri podjetja Ruda d. o. o., 2001, 42

Podjetje je upoštevalo poslovanje podjetja v preteklih letih, cilje ki si jih je zastavilo, in predvidene vplive planiralo tudi kazalnike donosnosti. Poslovalo je z dobičkom, vendar je le-ta veliko nižji, kot je podjetje planiralo. Tako velika razlika med izvedbo in planom je nastala, ker je podjetje planiralo veliko večji dobiček od dejansko realiziranega. Podjetje je za leto 2001 planiralo višji dobiček in povprečni kapital, kar se dejansko ni uresničilo. Povprečni kapital, ki je v imenovalcu koeficienta, se je v letu 2001 povečal za več, kot se je povečal dobiček, zato se je rentabilnost kapitala zmanjšala. Nasprotno pa velja za donosnost sredstev, kjer je stopnja izpolnitve za leto 2001 71-odstotna. Podjetju se je uspelo približati planirani donosnosti sredstev, saj je za malenkost preseglo planirano amortizacijo in povprečna sredstva.

5.1.7.3 Spremljanje in ocenjevanje gospodarnosti poslovanja



Slika 19: Primer prikaza gospodarnosti poslovanja DARS-a

Vir: <http://www.google.si/search?q=gospodarnost+poslovanja&hl> (povezava dne 22. 4. 2011)

Gospodarnost (ekonomičnost) poslovanja običajno spremljamo na ravni podjetja, na ravni poslovnih enot, na ravni poslovnih učinkov pa tudi v okviru proizvodnje ali stroškovnih mest.

$$\text{Koeficient gospodarnosti} = \frac{\text{Vsi prihodki}}{\text{Vsi odhodki}}$$

Na gospodarnost poslovanja vpliva mnogo dejavnikov, kar moramo pri ocenjevanju gospodarnosti upoštevati. Vplivne dejavnike lahko razdelimo v dve skupini !:

- tehnično-organizacijski dejavniki, ki vplivajo na količinski obseg in kakovost proizvodnih programov ter na količinski obseg porabe poslovnih prvin. Z vidika gospodarnosti poslovanja gre lahko za številne dejavnike, kot na primer tehnično delitev dela, kakovost tehnološkega procesa, izrabo delovnega časa, izkoriščanje osnovnih sredstev, organizacijske rešitve, kvalifikacijsko sestavo zaposlenih in druge, ki lahko vplivajo na gospodarnost poslovanja;
- družbenoekonomski dejavniki, ki vplivajo na gospodarnost preko poslovanja preko prodajnih in nabavnih cen, davčnega sistema in drugih gospodarsko-političnih ukrepov.

Vzemimo primer podjetja RUDA d. o. o., kjer so vrednosti kazalnikov naslednje:

Tabela 14: Gospodarnost podjetja Ruda d. o. o.

Kazalnik	Izvedba 2001	Plan 2001	Stopnja izpolnitve v %
Gospodarnost	1,004	1,044	96,2

Vir: Interni viri podjetja Ruda d. o. o., 2001, 43

Podjetje je v letu 2001 poslovalo uspešno, vendar kljub temu plan ni bil dosežen. Planirana gospodarnost v letu 2001 ni bila dosežena, kljub temu da so bili uresničeni odhodki manjši od planiranih. Razlog je v tem, da so bili uresničeni prihodki za 5 % manjši od planiranih. Podjetje ni uresničilo plana, ker je v letu 2001 imelo manjši obseg poslov v primerjavi s planiranimi in posledično tudi manj prihodkov. Planirali so večjo prodajo na domačem in tudi na italijanskem tržišču, ki se dejansko ni uresničila zaradi zmanjšane povpraševanja.

5.2 TEŽAVE PRI ANALIZI POSLOVANJA

♣ *S kakšnimi ovirami se po vašem mnenju srečujemo pri analizi poslovanja? Kako bi se temu lahko izognili?*

Na podlagi spremljanja in ocenjevanja poslovanja običajno ugotovimo več problemskih položajev. Kot smo že spoznali, vsak odmik od določene osnove ali nekega normalnega stanja še ne pomeni težav v poslovanju. Lahko je le posledica pravega problema, ki ima vzroke neke drugje (več na [www.vsr.si/clanki/Analiza %20poslovanja %20po %20ZGD.pdf](http://www.vsr.si/clanki/Analiza%20poslovanja%20po%20ZGD.pdf)).

Problemski položaji so po svojem značaju lahko različni !:

- ozki problemski položaji izhajajo iz ugotovljenega odmika vrednosti enega samega kazalnika od določene primerjalne osnove,
- širši problemski položaji temeljijo na odmiku vrednosti večjega števila kazalnikov in so lahko povezani s celotnim poslovanjem podjetja ali pa se nanašajo na poslovanje dela podjetja.

Problemski položaj ocenjujemo s pomočjo predhodnih znanj, kar nam v povezavi s primerjalnimi osnovami omogoča odkrivanje skritih problemov v poslovanju. Problem v poslovanju je vedno povezan s ciljem poslovanja, ki je običajno razčlenjen na več podciljev. Podjetje na primer želi doseči 15 % stopnjo donosnosti lastnega kapitala, kar je lahko vezano s podcilji povečanja obsega prodaje za 10 %, povečanja hitrosti obratnih sredstev za 15 % in zmanjšanja režijskih stroškov za 10 %.

Probleme moramo vedno opredeljevati glede na postavljeni cilj in podcilje. Problemske položaje moramo povezati s ciljem poslovanja in poskušati odgovoriti na vprašanje, kako odpraviti problemski položaj in povečati uspešnost poslovanja. Tak postopek zahteva nov način razmišljanja, ki pogosto zahteva dodatno opazovanje, ki omogoči natančnejšo opredelitev poslovnega problema. Pogosto je koristno, da pred razreševanjem problem še natančneje opredelimo in ga razčlenimo na posamezne podprobleme. Samo razreševanje problema pa nato zahteva povezovanje konkretnega problema z obstoječim znanjem o podobnih problemih ter o metodah in načinih njihovega razreševanja.

Povzetek

V tem poglavju smo spoznali različne načine analizi poslovanja, na konkretnem primeru prikazali, kako lahko ocenjujemo tako posamezne poslovne funkcije kot zaposlene, obseg sredstev in virov financiranja ter bilanco stanja in izkaz poslovnega izida. Navedli smo težave, do katerih lahko pridemo, ko se lotevamo analize poslovanja.

◆ Vprašanja za ponavljanje

- Naštejte nekaj težav, ki lahko nastanejo pri analizi.
- Opišite, kakšne so lahko posledice omenjenih težav.
- Na podlagi spodnjega primera podjetja in njegovih izkazov ter na podlagi primera podjetja RUDA d. o. o. naredite kratko analizo in izračunajte kazalnike uspešnosti (primerjava dveh oz. treh).

- Na osnovi izračunanih kazalnikov uspešnosti poskušajte podati oceno poslovanja podjetja.

	2010	2009	2008
Sredstva	77.722	114.435	163.234
A. Dolgoročna sredstva	75.387	81.680	89.029
I. Neopredmetena sredstva	75.286	79.581	85.071
II. Opredmetena osnovna sredstva	81	2.099	3.958
III. Naložbene nepremičnine			
IV. Dolgoročne finančne naložbe			
V. Dolgoročne poslovne terjatve			
B. KRATKOROČNA SREDSTVA	2.107	32.052	72.776
I. Sredstva za prodajo			
II. Zaloge		25.916	57.948
III. Kratkoročne finančne naložbe			
IV. Kratkoročne poslovne terjatve	1.887	4.294	10.955
V. Denarna sredstva	220	1.842	3.873
C. KRATKOROČNE AČR	228	703	1.429
Obveznosti	77.722	114.435	163.234
A. Kapital	43.998	34.077	36.916
I. Vpoklicani kapital	8.763	8.763	8.763
II. Kapitalske rezerve	12.782	12.782	12.782
III. Rezerve iz dobička	1.331	1.331	1.331
IV. Preneseni čisti dobiček	21.122	11.201	14.040
V. Prenesena čista izguba posl. leta			
B. REZERVACIJE IN DOLG. PČR			
C. DOLGOROČNE OBVEZNOSTI	29.422		
Č. KRATKOROČNE OBVEZNOSTI	4.302	80.358	126.318
I. Kratkoročne finančne obveznosti	1.864	9.086	9.180
III. Kratkoročne poslovne obveznosti.	2.438	71.272	117.138
D. KRATKOROČNE PČR			

	2010	2009	2008
Prihodki od prodaje blaga	40.952	512.854	777.688
Prihodki od najemnin	8.842	736	184
Prejeti super rabati	105	6.659	13.519
Prihodki od prodaje OS	7.579	0	0
Stroški blaga	36.657	427.671	644.292
Stroški materiala	618	10.128	17.125
Stroški storitev	2.466	32.749	54.425
Stroški dela	2.237	45.679	89.573
Amortizacija	3.941	7.371	7.271
Drugi stroški	124	534	1.277
Finančni prihodki		0	0
Finančni odhodki	1.515	2.095	767
Drugi prihodki	0	3.437	975
Dobiček iz poslovanja	9.920		
Izguba iz poslovanja		3.883	22.604

6 RAČUNOVODSKO-FINANČNA ANALIZA POSLOVANJA

V nadaljevanju bomo predstavili pojem računovodske in finančne analize ter zunanjo in notranjo analizo. Podrobneje bomo predstavili, kaj je strukturna analiza, analiza z odmiki in analiza s pomočjo kazalnikov uspešnosti poslovanja.



Slika 20: Slikovni prikaz načina računovodsko-finančne analize

Vir: [http://www.google.si/search?q=ra %C4 %8Dunovodsko+analiziranje&hl](http://www.google.si/search?q=ra%C4%8Dunovodsko+analiziranje&hl)
(povezava dne 22. 4. 2011)

► Računovodska analiza je tisti del analize poslovanja podjetja, ki temelji na vrednostno izraženih podatkih ter presoja in pojasnjuje kakovost poslovnih procesov in stanj, jih primerja ter preoblikuje predloge za izboljšave (Turk, 2001).

6.1 RAČUNOVODSKO ANALIZIRANJE

Računovodsko analiziranje je del celotnega analiziranja poslovanja podjetja. Z računovodskim analiziranjem razumemo le tisto analiziranje, ki temelji na računovodskih podatkih. Zasnovo je na vrednostno izraženih podatkih in ustvarja sodbo o pozitivnih in negativnih pojavih, ki jih je potrebno pospeševati ali zavirati. Analiziranje se začne z analitičnim obdelovanjem podatkov. Pri tem se uporabljajo različne metode, s katerimi je tesno povezan izračun razlik, srednjih vrednosti in strukturnih odstotkov, ki povezujejo predračune z obračuni in tolmačijo razlike med njimi.

Računovodsko analiziranje je sestavina finančnega računovodstva, kadar obravnava računovodske podatke, pomembne za prikazovanje celotnega podjetja ali njegovih razmerij z drugimi, in sestavina stroškovnega računovodstva, kadar obravnava računovodske podatke o podrobnostih z notranjega področja.

6.2 FINANČNO ANALIZIRANJE

Analizo poslovanja smo že opredelili kot najširši pojem, zato je nedvomno, da poleg računovodske analize vsebuje tudi finančno analizo.

► Finančna analiza je proces, s katerim se ovrednoti sedanja in pretekla uspešnost poslovanja podjetja z glavnim namenom podati najboljše možne ocene in napovedi prihodnje uspešnosti poslovanja (Bernstein, 1989, 29).

Finančna analiza zajema vse finančne vidike poslovanja podjetja. Pri tem je potrebno upoštevati, da vse, kar je možno vrednostno izraziti, še ne pomeni finančnega vidika. Le-ta je povezan le s temeljnim ciljem finančne funkcije, to je plačilno sposobnostjo podjetja. Na tej osnovi opredelimo finančno analizo kot tisti del analize poslovanja in s tem tudi del informacijskega sistema podjetja, ki je usmerjen v potrebe odločanja na področju finančne funkcije podjetja.

Računovodska in finančna analiza se medsebojno prekrivata, kljub temu pa ne moremo med njiju postaviti enačaja, saj imata drugačni osnovni vsebinski omejitvi, ki izhajata iz njune opredelitve. **Računovodska analiza** je omejena **glede na izvor na računovodske podatke**, medtem ko je **finančna analiza** omejena **glede na cilje finančne funkcije podjetja**.

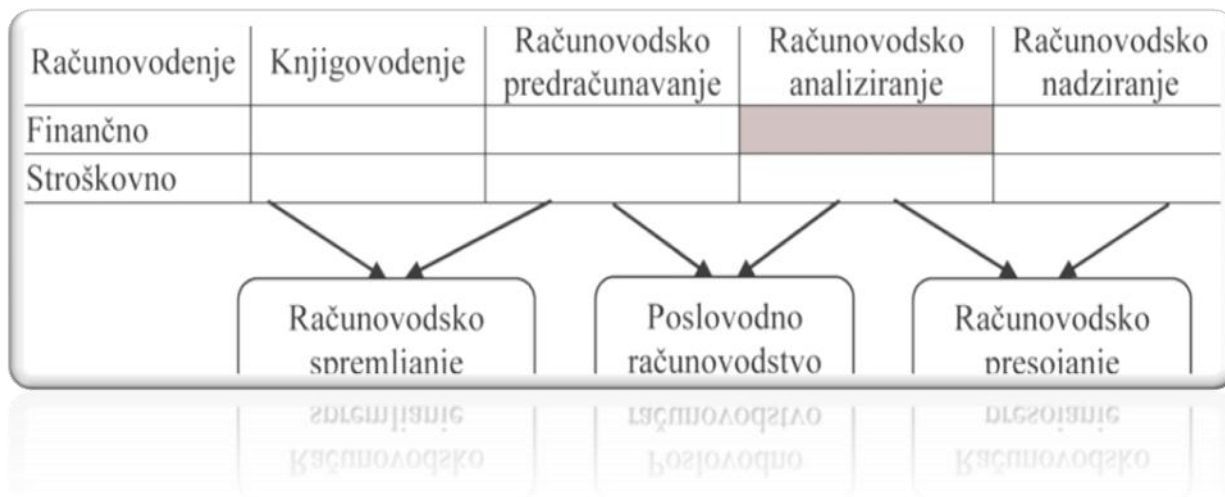
Več o tem na www.glgroup.com/Council/Accounting--Financial-Analysis.html.

V praksi meje med računovodsko in finančno analizo niso jasno razmejene, enako tudi ne med računovodsko analizo in analizo poslovanja podjetja. Tesna povezanost in tudi delno prekrivanje različnih vrst analiz se kaže v uporabi enakih ali podobnih analitičnih orodij za različne namene ali področja. To pa je tudi tisto, kar med drugim povezuje celotno analizo poslovanja podjetja. Pri tem ima računovodski sistem podjetja pomembno vlogo.

6.3 RAČUNOVODSKA ANALIZA IN RAČUNOVODSKI SISTEM

Računovodski sistem lahko proučujemo še z drugih različnih vidikov, ne samo po informacijskih funkcijah. Glede na raven obravnavanja podatkov je v teoriji in praksi ustaljena delitev računovodstva na finančno in stroškovno računovodstvo. Glede na opredelitev dejavnosti računovodstva govorimo o računovodskem spremljanju in presojanju, glede na uporabnika pa lahko govorimo tudi o poslovnem računovodstvu. Poslovno računovodstvo kot uporabnike zajema lastnike in poslovodstvo podjetja.

Kakšno mesto ima računovodsko analiziranje znotraj računovodstva, nam prikazuje spodnja slika.



Slika 21: Mesto računovodskega analiziranja znotraj računovodstva

Vir: <http://www.google.si/search?q=ra%C4%8Dunovodsko+analiziranje&hl> (povezava dne 22. 4. 2011)

Računovodsko analiziranje je del poslovnega računovodstva in je tudi sestavni del računovodskega presojanja, ki ga pogosto poimenujejo tudi kontroling. Le-ta skupaj z

računovodskim spremljanjem tvori računovodenje. Tako opredeljena računovodska analiza opravičuje trditev, da **je računovodstvo temelj informacijskega sistema za poslovno odločanje** (več na www.fu.uni-lj.si/diplome/pdfs/diplomska/mozinanatasa.pdf).

6.4 VSEBINA IN PRVINE ANALIZIRANJA

Računovodski izkazi vsebujejo pomembne informacije o finančnem položaju in uspešnosti poslovanja podjetja. Da bi dobili natančnejšo sliko o delovanju podjetja, je potrebno računovodske izkaze analizirati. Z analizo namreč lahko ugotovimo, s kakšnimi problemi se podjetje srečuje pri svojem poslovanju, in poslovanje tudi ocenimo. Tako pridobimo informacijsko podlago, ki pomaga različnim interesnim skupinam pri sprejemanju odločitev.

► Cilj analiziranja poslovanja s pomočjo računovodskih podatkov je torej presojanje in pojasnjevanje stanja in uspešnosti poslovanja, ugotavljanje odmkov in iskanje razlogov zanje.

Temeljna naloga in s tem vsebina računovodske analize je proučevanje in standardiziranje metod in orodij za oblikovanje računovodskih informacij za različne uporabnike in za različne namene, proučevanje koristnosti računovodskih informacij ter vplivanje na oblikovanje in zajemanje podatkov.

► Vsebino računovodskega analiziranja tako lahko opredelimo kot uporabo analitičnih metod in orodij pri analiziranju računovodskih podatkov z namenom pridobivanja informacij, ki so pomembne za poslovno odločanje.

Lahko ločimo **notranjo** ali **zunanjo** podjetniško analizo glede na to, ali primerjamo podatke le znotraj podjetja ali tudi s podatki drugih podjetij oziroma panoge. Analiziranja je predvsem usmerjeno v plačilno sposobnost ali dobičkonosnost oziroma širše v učinkovitost poslovanja podjetja, kar je ključni namen analize. Tako kot se neugodne in krizne razmere v podjetju kažejo preko teh dveh dejavnikov, se preko njiju prej ali slej kažejo tudi ugodne in neugodne posledice poslovnih odločitev. Zato sta to temeljni področji računovodskega analiziranja.

Med **prvine** računovodskega analiziranja lahko tako opredelimo še naslednja orodja, ki jih lahko uporabljamo v vseh metodah in tehnikah analize (Bergant et al., 2004, 143):

Kazalci oziroma absolutna števila:

- stanja (veličine, vrednosti, količine) in
- tokovi (spremembe vrednostnih kazalcev).

Kazalniki oziroma relativna števila (koeficienti, odstotki, stopnje udeležbe, indeksna števila, strukture).

Med **pomožna orodja** analiziranja lahko štejemo:

- **grafična orodja** (preglednice, grafikoni, slike, sheme) in
- **matematična orodja** (prijemi finančne matematike, verjetnostni račun, statistični izračuni itn.).

► Kazalnik je relativno število, dobljeno s primerjavo dveh velikosti. Ima spoznavno moč, ki

omogoča oblikovati sodbo o poslovanju. Glede na naravo primerjalnih vrednosti je lahko indeks, koeficient ali stopnja udeležbe.

► Kazalec je absolutno število, ki napoveduje ali kaže stanja ter nakazuje razvijanje česa. Praviloma je računovodski podatek in se razlikuje od kazalnika.

Računovodska analiza torej temelji na računovodskih izkazih, ki vsebujejo računovodske podatke o poslovanju podjetja in s pomočjo katerih lahko pridemo do določenih kazalcev oziroma izračunamo določene kazalnike.

Analiza bilance stanja omogoča presojo obsega, sestave, dinamike in sorazmernosti med sredstvi in obveznostmi do virov sredstev na določen dan. Te informacije omogočajo kritično oceno poslovne politike, ki se odraža v stanju sredstev in njihovih virov.

Analiza izkaza poslovnega izida omogoča vpogled v poslovno uspešnost podjetja, analiza izkaza denarnih tokov pa razkriva razloge za spremembo sredstev in virov sredstev v določenem obdobju.

Analiziranje računovodskih izkazov ima pomembno osnovo v njihovi povezanosti. Analiziranje temelji na primerjanju podatkov med računovodskimi obračuni in predračuni, ugotavlja odmike pri ekonomskih kategorijah ter njihove vzroke in posledice. Pri računovodskem analiziranju se najpogosteje uporabljajo:

- analiza s pomočjo odmikov,
- strukturna analiza,
- analiza s kazalniki.

6.4.1 Analiza s pomočjo odmikov

Računovodske podatke lahko analiziramo s pomočjo odmikov. Razčlenjevanje odmikov uresničenih velikosti, ki jih vsebujejo računovodski obračuni, od sodil upošteva razloge za nastajanje teh odmikov. Na tem je zasnovano tudi presojanje možnih rešitev za ugotovljene odmike in predlaganje ukrepov. V finančnem računovodstvu so sodila za presojo uresničenih velikosti, ki jih vsebujejo računovodski obračuni, načrtovane velikosti iste vrste, ki jih vsebujejo računovodski predračuni podjetja, ali uresničene velikosti iste vrste, ki jih vsebujejo računovodski obračuni predhodnega obdobja.

V kolikor so na voljo podatki o uresničenih velikostih, ki jih vsebujejo računovodski obračuni v kakem drugem podjetju, lahko kot sodilo za presojo upoštevamo tudi te podatke. Predmet razčlenjevanja so predvsem razlike pri stroških, odhodkih in prihodkih, ki vplivajo na poslovni izid v obdobju. Sodila se praviloma nanašajo na obseg delovanja, ki se razlikuje od uresničenega, in niso vedno izkazana na ustreznih kontih.

V stroškovnem računovodstvu se razčlenjujejo odmiki uresničenih stroškov obračunskega obdobja od standardnih stroškov uresničenega obsega delovanja v istem obdobju. Sodila se vedno nanašajo na uresničen obseg dejavnosti in so tudi izkazana na ustreznih kontih.

► Odmike lahko torej opredelimo kot razliko med uresničeno in načrtovano oz. standardizirano velikostjo, ki je vedno izražena številčno ali vrednostno.

Tako lahko na zelo enostaven način ugotovimo, če smo postavljene cilje dosegli oziroma če smo optimalno izrabili razpoložljive dejavnike, kar je prednost analize z odmiki. Po drugi strani pa so absolutne velikosti ekonomskih kategorij uporabne le za primerjavo znotraj podjetja, kar omejuje uporabe navedene analize.

V primeru podjetja RUDA d. o. o. bi bila analiza odmakov naslednja:

Tabela 15: Prodaja podjetja Ruda d. o. o.

Postavka	Izvedba 2001	%	Plan 2001	%	Odmik (plan – izvedba)
Prodaja doma	233.229	40,1	265.330	42,2	32.101

Vir: Interni viri podjetja Ruda d. o. o., 2001, 29

6.4.2 Strukturna analiza

S strukturno analizo računovodskih izkazov izločimo vpliv absolutne velikosti postavk v temeljnih računovodskih izkazih in ugotovimo njihov relativni pomen. S tem zagotovimo primerljivost med različno velikimi podjetji. Strukturna analiza računovodskih izkazov je lahko vodoravna ali navpična.

Ločimo **vodoravno** in **navpično** analizo računovodskih izkazov.

Z vodoravnim analiziranjem dobimo informacije o velikosti, smeri in relativni pomembnosti sprememb posameznih postavk glede na primerjalno obdobje. Spremembe je mogoče izraziti tudi z indeksi, tako da se stanje postavke v izkazu tekočega leta deli s stanjem postavke v izkazu primerjalnega leta ter se pomnoži s sto.

Pri **navpični analizi** se postavke prikazujejo kot relativni deleži glede na celoto.

V primeru podjetja RUDA d. o. o. lahko vidimo primer vodoravne in navpične analize.

Tabela 16: Vodoravna analiza podjetja Ruda d. o. o.

Postavka	Izvedba 2001	Plan 2001	Vodoravna analiza (izvedba/plan)* 100
E. Stroški blaga, materiala in storitev	401.865	410.512	97,9

Vir: Interni viri podjetja Ruda d. o. o., 2001, 38

Tabela 17: Navpična analiza podjetja Ruda d. o. o.

Postavka	Izvedba 2001	Plan 2001	Navpična analiza (stroški blaga, mat. in storitev/vsi stroški)* 100
Vsi stroški	988.000	995.980	(Izvedba) 40,7
E. Stroški blaga, materiala in storitev	401.865	410.512	(Plan) 41,2

Vir: Interni viri podjetja Ruda d. o. o., 2001, 38

6.4.3 Analiza s pomočjo kazalnikov

Analiza poslovanja z računovodskimi kazalniki se je najprej začela uporabljati v finančnih in bančnih institucijah na začetku dvajsetega stoletja. S pomočjo analize so ocenjevale finančno

stabilnost, ugotavljale premoženje in uspešnost poslovanja podjetij, predvsem pa sposobnost odplačevanja posojil (Tyran, 1992, 135). Kazalniki so v analitski praksi tudi danes prevladujoč inštrument presoje. Analiza na podlagi kazalnikov omogoča (Tyran, 1992, xii) !:

- jasnost in razumljivost informacij o poslovanju podjetja ter primerljivost s preteklimi izidi in konkurenčnimi podjetji;
- ugotavljanje pomembnejših odmikov;
- vpogled v posamezne računovodske informacije, ki lahko razkrijejo nezaželene in krizne razmere;
- oblikovanje mnenja o preteklem poslovanju in napoved prihodnje uspešnosti podjetja.

Analiza s pomočjo računovodskih kazalnikov je eno glavnih orodij ocenjevanja finančnega položaja ter uspešnosti podjetja predvsem zaradi dveh pglavitnih značilnosti:

- omogoča zmanjšanje velikega števila podatkov iz računovodskih izkazov na nekaj glavnih parametrov,
- zagotavlja primerljivost računovodskih izkazov različno velikih podjetij.

Računovodski kazalniki se izračunavajo kot predračunski in kot obračunski kazalniki, zato jih je mogoče tudi primerjati. Kazalniki so izredno zgoščena merila v obliki relativnih števil, numerični podatki, ki prikazujejo strukturo podjetja kot tudi gospodarske procese in razvoj. Z njimi lahko na relativno enostaven način prikažemo komplicirane procese, razmerja in sestave.

Računovodske kazalnike za notranje potrebe si izbere podjetje glede na posebnosti svojega poslovanja, prav tako si podjetje samo izbere tudi ureditev povezanih kazalnikov. Ključno vprašanje uspešne računovodske analize je v izboru kazalnikov. Izbor kazalnikov je odvisen od namena analize in informacijskih potreb uporabnika. Uporaba prevelikega števila kazalnikov zmanjšuje eno glavnih prednosti tovrstne analize, ki je v zgoščenosti informacij o podjetju.

Analiza računovodskih izkazov je predvsem pomembna za zunanje uporabnike: računovodski podatki so primarni vir finančnih informacij, ki so jim na voljo, medtem ko imajo poslovodstva na razpolago še veliko število drugih informacij o podjetju in zato analiza računovodskih izkazov zanje ni nujno odločujoča. Računovodske informacije so tako pomembne za zunanjega uporabnika, da njihovo razkrivanje ščiti država z zakonom, z računovodskimi standardi pa računovodska stroka določa, kako naj bodo informacije pripravljene. Računovodski izkazi morajo nuditi takšne informacije delničarjem, upnikom in drugim, da lahko ocenijo preteklo poslovanje z namenom oblikovanja pričakovanj glede uspešnosti prihodnjega poslovanja podjetja in na tej podlagi oblikujejo odločitve glede svojega odnosa do podjetja (več na www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/krivec2471.pdf).

Kazalnike lahko uvrščamo v naslednje skupine glede na vsebino pojavov in potrebe finančnega in gospodarskega presojanja !:

- temeljni kazalniki stanja financiranja,
- temeljni kazalniki stanja investiranja,
- temeljni kazalniki gospodarnosti,
- temeljni kazalniki donosnosti,
- temeljni kazalniki plačilne sposobnosti.

Za analizo podjetja ponavadi izberemo le nekatere posamezne kazalnike, ki najbolj prikazujejo stanje nekega podjetja. Kateri so tisti najpomembnejši kazalniki, ki jih ponavadi uporabljamo pri analizi uspešnosti poslovanja nekega podjetja, smo spoznali že v poglavju 5, kjer smo na primeru podjetja RUDA d. o. o. posamezen kazalnik prikazali in interpretirali.

6.5 INFORMACIJSKA VREDNOST KAZALNIKOV

Kazalnik je relativno število, dobljeno s primerjavo določene ekonomske kategorije z drugo. Sam izračun kazalnika in ugotovitev, ali gre za ugoden ali neugoden rezultat, je relativno enostavno opravilo, za analizo pa je pomembna predvsem pravilna vsebinska razlaga vrednosti kazalnika. Posamezni kazalnik nam namreč ne pove veliko, pravo izrazno moč dobi šele, ko ga primerjamo s primernim sodilom (več o kazalnikih uspešnosti na www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/krivec2471.pdf).

Najpogosteje kot sodilo upoštevamo !:

- vrednost kazalnika istega podjetja v različnih obračunskih obdobjih,
- vrednost kazalnika konkurenčnih podjetij, ki poslujejo v isti panogi (najboljše ali najslabše podjetje v panogi, povprečje panoge, največji konkurent ipd),
- kombinirane primerjave (hkrati primerjamo v časovnem zaporedju med podjetji).

Pri izračunu kazalnikov se lahko pojavita dve napaki !:

- kazalniku se pripiše drugačna izrazna moč, kot jo dejansko ima,
- pri izračunu kazalnika se uporabijo napačni podatki.

Pri analizi z računovodskimi kazalniki je tako pomembna pravilna opredelitev ekonomskih kategorij, ki jih primerjamo, racionalna izbira primernih ekonomskih kategorij za ta namen in pa opredelitev vsebine kazalnikov. Nadalje je pomemben skrben izbor tistih kazalnikov, ki so relevantni za določeno vrsto analize. Pri izbiri primerjalne osnove je pomembno, da kazalniki kažejo razmerja med postavkami, ki so vsebinsko smiselne in iz različnih zornih kotov obravnavajo uspešnost ter kažejo vzroke uspešnosti ali neuspešnosti poslovanja podjetja.

Ugotovili smo še, da imajo kazalniki številne pozitivne lastnosti. Pomembno pa je, da opozorimo tudi na nevarnosti in slabosti, ki jih skrivajo:

- kazalniki lahko zavajajo k napačnim odločitvam, še zlasti, če jih upoštevamo nepovezano z drugimi informacijami; zavajajo lahko tudi ob primerjavah, če pri tem ne upoštevamo omejitev, ki izhajajo iz računskih pravil ulomka;
- upoštevanje absolutne vrednosti kazalnika ne daje zanesljivih informacij, analizirati je potrebno tudi njihova gibanja in jih primerjati z drugimi podjetji;
- vsak kazalnik ima svoje pomanjkljivosti in prednosti, zato se posameznim kazalnikom ne sme pripisovati prevelike teže, ampak jih je potrebno uporabljati v kombinacijah z drugimi kazalniki;
- kazalniki pomagajo pozornost osredotočiti na prava vprašanja, le redko pa nanje tudi odgovarjajo.

Povzamemo lahko, da je analiza s pomočjo kazalnikov koristna, toda zavedati se moramo

vseh navedenih pomanjkljivosti. Zato kazalnikov ne smemo uporabljati mehanično, temveč z ustrezno presojo (Brigham, 1999, 84). Velja poudariti, da se z razvojem poslovanja in s spreminjanjem poslovnega okolja spreminjajo tudi načini presojanja uspešnosti poslovanja podjetij. Prav številne pomanjkljivosti in možnost manipuliranja z računovodskimi podatki so vzrok, da se poleg tradicionalnega načina presojanja, ki temelji na računovodskih podatkih, vse bolj razvijajo in uveljavljajo sodobni modeli za presojanje uspešnosti, ki temeljijo predvsem na nefinančnih podatkih.

Povzetek

Spoznali smo računovodsko in finančno analizo ter razlike med zunanjo in notranjo analizo. Na izbranem primeru smo pokazali, za kaj gre pri vodoravni in navpični analizi ter analizi z odmiki. Ker smo se analize s pomočjo kazalnikov uspešnosti poslovanja dotaknili in podrobneje obravnavali na konkretnem primeru že v 5. poglavju, smo v tem poglavju omenili le, kakšna je informacijska vrednost kazalnikov.

◆ Vprašanja za ponavljanje

- Ali lahko razložite, za kaj gre pri računovodskem oziroma finančnem analiziranju? Kaj je namen in predmet analiziranja?
- Katere kazalnike uspešnosti bi izbrali na vašem izbranem primeru podjetja in zakaj?
- Kakšna je informacijska vrednost kazalnikov za lastnike podjetij, za zaposlene, za poslovne partnerje?

7 RAČUNOVODSKO INFORMIRANJE UPORABNIKOV

V nadaljevanju bomo spoznali zunanje in notranje informiranje uporabnikov.



Slika 22: Primer prikazovanja in objavljanja poslovnih rezultatov organizacij

Vir:

<http://www.google.si/search?q=ra%C4%8Dunovodsko+informiranje+uporabnikov&hl> (povezava dne 22. 4. 2011)

Računovodsko informiranje je predstavljanje računovodskih podatkov in računovodskih informacij uporabnikom. Kot takšno je končna stopnja knjigovodenja, računovodskega predračunavanja, računovodskega nadziranja in računovodskega proučevanja. Spoznajmo vidik notranjega informiranja.

7.1 NOTRANJE INFORMIRANJE

Zagotovo smo v dosednji obravnavi dovolj poudarjali pomen notranjega informiranja, kjer ima ključno vlogo prav računovodsko informiranje. Ker pa smo obravnavo našega področja analize bilanc že v uvodnem poglavju pričeli s procesi, lahko notranje informiranje ponazorimo tudi v tem kontekstu. Pomembno je, da je informiranje povezano z ustreznim sporazumevanjem in da je v podjetju sistemsko urejeno. Ustrezno informiranje pomeni, da ima podjetje določen stalen način, vsebino in pogostost notranjega poročanja, pri čemer je poročanje računovodstva jasno določeno. Informiranje mora v podjetju potekati tudi v obliki rednih delovnih sestankov in drugih srečanj ob prisotnosti posloводства. Prav tako mora podjetje predvideti druge oblike sporazumevanja za posebne razmere.

Računovodsko informiranje je vključeno v informacijski proces, s tem da zagotavlja računovodske podatke in informacije o vseh gospodarskih kategorijah, ki smo jih že spoznali. S tem v zvezi je pomembno, da skuša v soglasju s poslovoidstvom pripraviti tak nabor podatkov in informacij, ki je pregleden in ne preveč zapleten. V praksi se formalne različice temeljnih računovodskih izkazov poenostavljajo za potrebe hitrega informiranja notranjih odjemalcev, a se hkrati poudarjajo analitične vsebine. V kolikor spremenjene okoliščine poslovanja podjetja vplivajo na delovanje podjetja, mora računovodstvo zagotoviti poglobljene analize poslovanja vsekakor ob sodelovanju temeljnih poslovnih funkcij, ki pojasnjujejo vsebino sprememb ali odstopanj od ciljnega poslovanja.

Računovodstvo pri notranjem informiranju upošteva temeljna načela, kot so: točnost, pravočasnost, zanesljivost, bistvenost, primerljivost in nepristranskost računovodskih

informacij. Med notranje uporabnike štejemo poslovodstvo, vse ravni vodenja, določene izvajalce v podjetju, zaposlene v podjetju in organe upravljanja in nadziranja, kot sta revizijski svet in nadzorni svet.

7.2 ZUNANJE INFORMIRANJE

Zunanje uporabnike računovodstvo informira, ko pripravi in izdela računovodsko poročilo, če odmislimo druge zahtevane obrazce za različne vrste zunanjega poročanja. Računovodsko poročilo je skupek sporočil, ki vsebujejo ocene, pojasnila in razlage računovodskih kategorij. Za namene letnega poročanja je računovodsko poročilo sestavni del letnega poročila podjetja. Za namene zunanjega poročanja je uveljavljena praksa, da podjetje izdela letno poročilo, s katerim zagotovi informiranje vseh zainteresiranih skupin, to so lastniki kapitala podjetja, ki niso člani njegovih upravljalnih in/ali nadzornih organov (tudi možni vlagatelji), posojilodajalci, dobavitelji, kupci, država in druga zainteresirana javnost.

Letno poročilo ima tudi velik pomen predstavitve podjetja in ima tudi prestižen značaj, s katerim podjetje lahko poudari svojo poslovnost na visoki ravni. Pri nas je organiziran tudi vsakoletni izbor za pridobitev laskavega naziva najboljšega domačega letnega poročila.

Računovodsko informiranje je vključeno v informacijski proces, s tem da zagotavlja računovodske podatke in informacije o vseh gospodarskih kategorijah, ki smo jih že spoznali. S tem v zvezi je pomembno, da skuša v soglasju s poslovodstvom pripraviti tak nabor podatkov in informacij, ki je pregleden in ne preveč zapleten. V praksi se formalne različice temeljnih računovodskih izkazov poenostavljajo za potrebe hitrega informiranja notranjih odjemalcev, a se hkrati poudarjajo analitične vsebine.

V kolikor spremenjene okoliščine poslovanja podjetja vplivajo na delovanje podjetja, mora računovodstvo zagotoviti poglobljene analize poslovanja vsekakor ob sodelovanju temeljnih poslovnih funkcij, ki pojasnjujejo vsebino sprememb ali odstopanj od ciljnega poslovanja.

Računovodstvo pri notranjem informiranju upošteva temeljna načela, kot so: točnost, pravočasnost, zanesljivost, bistvenost, primerljivost in nepristranskost računovodskih informacij !.

Računovodska poročila so glede na namen informacij v njih pobudna, nadzorna ali informativna. Pobudna računovodska poročila so namenjena uporabnikom, ki sodelujejo pri odločanju o načrtovanju, pripravljanju izvajanja in izvajanju. Nadzorna računovodska poročila so namenjena uporabnikom, ki sodelujejo pri odločanju o nadziranju ali pripravljanju izvajanja. Informativna računovodska poročila pa so namenjena uporabnikom, ki morajo biti le na splošno informirani, a ne sodelujejo pri odločanju.

Povzetek

Spoznali smo, kdo so zunanji in notranji uporabniki in katera načela upošteva računovodstvo pri zunanjem in notranjem informiranju.

◆ Vprašanja za ponavljanje

- Pojasnite razlike med notranjim in zunanjim informiranjem predvsem z vidika, katere podatke naj bi vsebovalo poročilo za notranje in katere podatke za zunanje uporabnike.

8 SPREJEMANJE ODLOČITEV V PODJETJU

V tem poglavju bomo predstavili načine, kako se odločamo, katere so faze v procesu odločanja ter razlike med strateškimi in operativnimi odločitvami.



Slika 23: Primer značilnosti dobrih managerjev in nagradjeni managerji GZS za poslovne dosežke

Vir: <ftp.ef.uni-lj.si/predmeti/predmet.asp?id=38701> (povezava dne 3. 6. 2011)

Sprejemanje odločitev in prevzemanje odgovornosti zanje je ena od temeljnih nalog managerjevega dela. Povedano preprosto, če managerji ne bi sprejemali odločitev, ne bi bili managerji. In prav ta sposobnost sprejemanja dobrih odločitev loči povprečnega managerja od dobrega managerja, ki je tudi ustrezno pohvaljen in nagradjen (<ftp.ef.uni-lj.si/predmeti/predmet.asp?id=38701>).

Odločanje pomeni izbiro med možnimi alternativami rešitve določenega problema, odločitev pa je rezultat tega procesa. Ta proces je zelo kompleksen in poteka skoraj vedno po določenih fazah oz. korakih. Odločitve, ki jih sprejema nižji (operativni) management, so predvsem izvajalnega značaja ter so strukturirane, se pravi, da so se že pojavile in se ponavljajo, zato lahko managerji uporabijo programirano odločanje in te vrste odločitev tudi računalniško podprejo. Na tej ravni je največ odločanja na podlagi presojanja, odloča se v razmerah več ali manj popolne gotovosti, managerji potrebujejo predvsem tehnična znanja in najbolj uporabno je individualno odločanje.

8.1 VRSTE ODLOČITEV

Ekonomista, kot sta A. Vila in J. Kovač (1997, 204–208), klasificirata odločitve po več kriterijih !:

- Glede na obdobje, za katero se odločitev sprejema

Pri tej delitvi navajata strateške odločitve, taktične odločitve in operativne odločitve. Strateške odločitve so povezane z nekim daljšim časovnim obdobjem, za nekaj let naprej. Taktične odločitve so povezane z nekim srednje dolgim časovnim obdobjem in izhajajo iz strateških

odločitev. Te odločitve so povezane s pripravo načina, kako uresničiti strateške odločitve. Operativne odločitve pa so povezane s krajšim časovnim obdobjem (navadno do 1 leta) in so povezane z realizacijo določenih projektov. Te odločitve so povezane z izvajanjem in s stalnim spremljanjem opravljenega, določanjem korektivnih odločitev, vse do končne realizacije zastavljenega cilja.

- **Glede na postopek odločanja ločita kvantitativne in kvalitativne odločitve.**

Pri kvantitativnih odločitvah je postopek odločanja izpeljan na osnovi eksplicitnih številčnih kazalcev. Kriteriji in vsi podatki so merljive količine, ki jih lahko kvantitativno analiziramo in s primerjanjem rezultatov se lahko odločimo za najprimernejšo rešitev. Za kvalitativne odločitve je postopek odločanja izpeljan na podlagi neizmerljivih kazalcev, to je v pisanih in verbalnih opisih nalog ali problemov.

- **Glede na razmere, v katerih se odloča, ločita odločitve, ki se sprejemajo v razmerah varnih pogojev, rizičnih pogojev in negotovih pogojev.**

V razmerah varnih pogojev so podatki in informacije, potrebni za odločanje, znani oz. če je kakšna stvar še neznana, vemo, kje lahko dobimo potrebne informacije. V razmerah rizičnih pogojev se odloča v razmerah, v katerih imajo mnogi faktorji in variable samo določeno verjetno vrednost oz. so podatki le delno verodostojni. Zaradi tega obstaja le določena verjetnost, da bodo planirani rezultati ali končni cilj tudi doseženi. Ko se odločamo v negotovih pogojih, niso znani niti podatki niti vse informacije za znane faktorje in variable, zato ne moremo oceniti niti velikosti verjetnosti.

- Ločita tudi **programirane in neprogramirane odločitve.**

Programirane odločitve so rutinske odločitve, ki se pojavljajo večkrat. Nekatere situacije se pogosto pojavljajo v popolnoma enaki obliki in se zato imenujejo ugodno strukturirane naloge, problemi ali situacije in imamo znana pravila, kako v takšnih situacijah ravnati. Neprogramirane odločitve so kompleksnejše, pomembne, nerutinske, odloča se v nepreglednih ali ne povsem preglednih situacijah, problemi pa so neugodno strukturirani. Tako ne poznamo poti do končne rešitve, ker so situacije nove in ne dovolj pregledne.

- Odločitve delita tudi na **optimalne in suboptimalne.**

Optimalna rešitev je najboljša možna rešitev, sprejeta kvantitativno in zato zelo racionalna. Suboptimalne rešitve niso povsem optimalne. Razvile so se mnoge metode izračunavanja optimuma, ki pa pogosto ne optimirajo systemskega problema oz. problema organizacije, temveč le problem nekega dela organizacije.

- Odločitve **glede na način odločanja.**

Pri teh ločita individualne odločitve in skupinske odločitve.

☺ **Opišite, katere odločitve v izbranem podjetju bi lahko bile individualne in katere skupinske.**

8.2 FAZE ODLOČANJA



Slika 24: Proces in faze vodenja

Vir: [http://www.google.si/search?q=faze+odlo %C4 %8Danja&hl](http://www.google.si/search?q=faze+odlo%C4%8Danja&hl) (povezava dne 22. 4. 2011)

Ker je eden od pomembnih kriterijev dobrih odločitev pot, po kateri je odločitev sprejeta, oz. koraki, po katerih odločitve sprejemamo, bi bilo primerno, da proučimo korake ali faze odločanja nekoliko podrobneje.

Najprej naj navedemo, da odločanje ni nenaden in hiter proces, ampak lahko traja tudi več časa (Cooke in Slack, 1991, 4–10) in poteka po določenih vnaprej znanih korakih ter v določenem zaporedju. Omenjena avtorja navajata osem korakov v procesu odločanja in jih prikazuje v t. i. krogu reševanja problemov:

- opazovanje,
- prepoznavanje problema,
- postavljanje ciljev,
- razumevanje problema,
- snovanje alternativ,
- vrednotenje alternativ,
- izbira,
- izvedba izbrane odločitve.

S tem pa proces odločanja po mnenju teh dveh avtorjev ni zaključen, ampak se mora nadaljevati z opazovanjem, zato ga avtorja imenujeta krog reševanja problemov (The problem solving cycle). V nadaljevanju bomo nekoliko podrobneje predstavili vsakega od zgoraj navedenih korakov.

Opazovanje

S prvim korakom, opazovanjem, se začne proces odločanja. To je trenutek, ko se manager zave, da nekaj ni dobro, da nekaj manjka ali da obstajajo določene priložnosti v okolju podjetja. To zavedanje ni nujno popolnoma jasno in razvidno iz delovanja podjetja, lahko temelji samo na managerjevi intuiciji, občutku, da ni vse tako, kot bi lahko bilo. Ta faza se pojavlja tudi na koncu odločitvenega procesa, ko moramo opazovati izvajanje izbrane alternative, da vidimo, kako uspešno rešuje prvotni problem. Če ugotovimo, da uspešno, se proces zaključi, v nasprotnem primeru moramo ponovno začeti proces odločanja.

Prepoznavanje problema

V tej fazi procesa odločanja morajo managerji spoznati in biti prepričani, da nekaj ni v redu in da obstaja potreba po odločitvenem procesu. Problem je že skoraj očiten, največkrat že zaradi odklonov od določenega želenega (planiranega) izida.

Postavljanje ciljev

Če ne veš, kam bi rad šel, tudi ne moreš vedeti, ali si tja prišel. Zato je skozi to fazo potrebno premisliti, kaj bi naj z določeno odločitvijo sploh dosegli oz. katere cilje nam bo določena odločitev pomagala doseči. Mnogokrat pa imajo podjetja postavljenih več ciljev, ki so si velikokrat med seboj nasprotni in zato se manager mora zavedati, katerim ciljem dati prednost pred drugimi.

Cooke in Slack (1991, 223–234) ločita primarne (primary), strateške (strategic) in operativne (operational) cilje. Trdita, da morajo biti cilji med seboj povezani in morajo izhajati iz najsplošnejših, primarnih ciljev. Ti so zelo obširni, ponavadi dolgoročni, so glavni in iz njih morajo izhajati strateški in operativni cilji. Operativni cilji morajo biti, v primerjavi s primarnimi, postavljeni zelo ozko, natančno in so ponavadi postavljeni za kratko obdobje.

Omenjena avtorja (1991, 227–234) navajata nekaj značilnosti, ki naj bi jih imel vsak dobro postavljen cilj.

Prva značilnost je, naj bodo cilji postavljeni jasno. Na primer, če manager ugotovi, da je prodaja prenizka, si postavi nov cilj, povečanje prodaje, vendar mora ta cilj vsebovati tudi čas, do kdaj ga je treba uresničiti, na katerih trgih, za koliko povečati prodajo itd. Da se morajo vsi pomembni udeleženci o ciljeh strinjati, predstavlja drugo značilnost. Ta značilnost pomeni, da morajo biti predvsem managerji v podjetju med seboj dogovorjeni, kdo je odgovoren za postavljanje določenih ciljev.

Naslednja značilnost pravi, da morajo biti cilji med seboj povezani. Če se npr. višji manager odloči, da bodo zvišali dividende delničarjem, to pomeni, da je treba postaviti cilj povečanje dobička ter nove cilje, kako to povečanje doseči (povečanje cen, zmanjšanje stroškov itd.). Cilji morajo biti tudi časovno uravnovešeni. To pomeni, da si mora management podjetja postavljati tako dolgoročne kot tudi kratkoročne cilje. Saj bi npr. le s kratkoročnimi cilji, kot je čim večji dobiček v roku enega leta, ogrozili obstoj podjetja za dve ali tri leta, ker ne bi nič vlagali v razvoj tehnologije in bi le-ta postala sčasoma zastarela v primerjavi s konkurenco. Cilji naj bodo dovolj obširni, pravi naslednja značilnost. Ni nujno, da cilji zajemajo vsako malenkost, ki jo moramo rešiti, dovolj je že, če poudari najpomembnejša vprašanja.

Razumevanje problema

Mnogo managerjev oz. tistih, ki odločajo, enostavno preskoči to fazo v procesu odločanja. Cilje so si zastavili, zdaj pa začnejo razmišljati o najboljših možnih alternativah, kako te cilje doseči. Tudi če je odločitev zelo jasno definirana, se izplača ustaviti vsaj toliko, da razmislimo o problemu, vsaj zaradi tega, da bomo lažje razumeli razloge, zakaj je odločitev sploh potrebna. Mnogokrat bomo v tej fazi na novo definirali problem in sprejeli nove cilje, s pomočjo katerih bomo lahko še bolje rešili obstoječi problem.

V tej fazi morajo managerji oz. odločevalci izluščiti, kaj je pravi problem, ki se velikokrat skriva za manjšimi problemi, ter se morajo posvetiti »pravemu« problemu. Ko ugotovijo, kaj predstavlja problem, morajo najti odgovor na vprašanje, zakaj je nastal. Velikokrat potrebujejo managerji pri tem sposobnost videti stvari širše, se pravi, da ne vidijo le stebila, ampak vidijo celo drevo, in obratno; če vidijo celo drevo, morajo vedeti, od kod izvira. Če

managerji pravi čas opazijo problem in ga tudi razumejo, se mu lahko izognejo, še preden bi podjetju povzročil škodo.

Razumevanje problema vključuje dve vrsti aktivnosti **!**:

- Prva je zbiranje podatkov o problemskem področju. Nekateri podatki bodo splošne informacije, nekateri bodo sprejeti kot trdni dokazi, drugi bodo subjektivna mnenja in celo sporne informacije. Vsi bodo prispevali k ustvarjanju slike o problemu.
- Drugo aktivnost predstavlja analiziranje in interpretiranje zbranih podatkov. Analiziranje je lahko čisto enostavno, kot npr. kolikokrat se pojavi določen pojav, ali pa zelo kompleksno, kot npr. izgradnja matematičnega modela, oba pa pripomoreta k boljšemu razumevanju določenega problema v podjetju.

Snovanje alternativ: Kakovost odločitvenega procesa je, poleg drugega, odvisna tudi od zmožnosti upoštevanja vseh možnih odločitvenih alternativ. Vendar pa v praksi upoštevanje vseh alternativ niti ni možno niti ni vedno racionalno, zato zadostuje, da upoštevamo najširši možni obseg alternativ. Tudi če ne upoštevamo čim večjega števila alternativ, lahko s tem povečujemo stroške, čas in resurse, saj ne moremo izbrati najboljše možne odločitve.

Cooke in Slack (1991, 258–259) pripisujeta v tej fazi najpomembnejšo vlogo ustvarjalnosti. Navedena avtorja sta mnenja, da je potrebno v podjetjih vzpodbujati in podpirati ustvarjalnost v procesu odločanja. Zaradi tega mnoga podjetja na novo zaposlujejo ustvarjalne posameznike, katerim je dodeljeno ustvarjalno delo v podjetjih, medtem ko morajo drugi, neustvarjalni delavci opravljati delo, pri katerem ne potrebujejo veliko ustvarjalnosti. Le tako lahko pridemo preko določenih odločitev do rešitev, kot so novi proizvodi in proizvodni procesi, nove organizacijske strukture, novi načini vodenja itd.

Vrednotenje alternativ

Vrednotenje pomeni določanje vrednosti stvarim. Vključuje raziskovanje, razumevanje in opisovanje posledic vseh možnih alternativ.

Pri vrednotenju alternativ moramo upoštevati naslednje tri vrste kriterijev vrednotenja alternativ (Cooke in Slack, 1991, 282) **!**:

- izvedljivost vsake alternative,
- sprejemljivost vsake od alternativ in
- ranljivost vsake možne alternative.

8.2.1 Izvedljivost alternative

Vsaka od odločitev ima za posledico spreminjanje resursov. Celo odločitev, da naj ne naredimo nič, omogoča, da ostanejo resursi, ki bi bili ob sprejetju katerekoli druge alternative porabljeni. Če so potrebni resursi za izvedljivost določene alternative večji od obstoječih ali tistih, ki jih je moč še pridobiti, je alternativa neizvedljiva. Ocenjevanje izvedljivosti alternative pomeni izvedeti, ali imamo na voljo resurse, ki jih določene alternative potrebujejo.

Glede potrebe po resursih si moramo postaviti tri osnovna vprašanja:

- Katera tehnična ali človeška znanja in spretnosti potrebujemo za izvedbo alternative?

- Kakšna je potrebna kapaciteta skozi čas izvedbe (potrebna kapaciteta pomeni, kakšne so operativne potrebe, ki se bodo lahko kosale s povečanjem aktivnosti)?
- Kakšne so investicije oz. potrebe po denarju skozi fazo izvedbe?

Za vsako odločitev, ki jo bomo sprejeli, bomo v podjetju potrebovali določena znanja in spretnosti, da bo odločitev lahko uspešno izvedena. Če bo odločitev vključevala aktivnosti, ki so podobne obstoječim v podjetju, bo zelo verjetno, da bomo taka znanja in spretnosti že imeli. Če pa bo z odločitvijo pogojena čisto nova organizacijska struktura, ki ni običajna za podjetje (npr. izgradnja proizvodne hale za tekstilno podjetje), kot je npr. projektna organizacija, bomo najprej morali ugotoviti, katera znanja potrebujemo, katera od teh imamo, katerih nimamo in kje ter za kakšno ceno dobiti tista znanja, ki nam manjkajo za uspešno izvedbo določenih aktivnosti.

Določanje potrebne kapacitete vključuje določanje količine resursov (ljudi, pripomočkov, prostora, materialov itd.), potrebnih za vsako alternativo. Število potrebnih ljudi in količine pripomočkov, ki jih bomo potrebovali, je odvisno od količine dela in časa, ki ga bo potrebovala vsaka od možnih alternativ. V podjetju se v določenih primerih ve, kdaj mora biti določena izbrana alternativa končana, in na podlagi tega roka lahko usposobljeni inženirji izračunajo potrebno število ljudi in pripomočkov. Tako lahko na podlagi izračunov točno določijo časovno in količinsko potrebo po novih kapacitetah v podjetju.

Pri določanju vseh teh aktivnosti in količin moramo biti v podjetjih pozorni tudi na to, da izvajanje aktivnosti, ki so pogojene z določeno odločitvijo, bistveno ne ovira obstoječega osnovnega delovanja podjetja.

Pri skoraj vseh odločitvah je najpomembnejše izvedbeno vprašanje **!**:

»Koliko denarja bo določena alternativa zahtevala in ali si ga lahko privoščimo?«

Za nekatere operativne odločitve (npr. nakup stroja ...) pomeni to, da moramo najti najugodnejšega ponudnika. V primerjavi z operativnimi odločitvami pri strateških potrebujemo zelo obširne raziskave finančnih posledic vsake od alternativ na poslovanje celotnega podjetja. Pri takih odločitvah je zelo priročno prikazati cash-flow podjetja za določeno obdobje.

8.2.2 Sprejemljivost alternative

To je dodatek, ki dopolnjuje odločitvene cilje, zato je tudi stopnja sprejemljivosti alternative odvisna od ciljev posamezne odločitve. Pri tem moramo upoštevati predvsem operativni in finančni vpliv. Pri operativnem vplivu moramo upoštevati, ali določena alternativa povečuje učinkovitost poslovanja in konkurenčnost, predvsem z naslednjimi značilnostmi (Cooke in Slack 1991, 288–289):

- s tehničnimi značilnostmi, kar pomeni, ali bo odločitev povečala verjetnost, da bodo proizvodi bližje tistemu, kar kupci želijo (npr. boljše ravnanje z bolniki v bolnišnicah, boljša kosila v restavraciji itd.);
- s kvaliteto, ki se kaže predvsem v tem, ali odločitev zmanjšuje verjetnost napak proizvodov oz. storitev;
- z odzivnostjo, ki kaže, ali je odločitvena alternativa zmožna skrajšati čas čakanja kupcev na proizvode ali storitve;

- z zanesljivostjo, ki pove, ali odločitvena alternativa omogoča, da se bodo po izvedbi le-te stvari dogajale, kot bi se morale oz. kot so planirane (npr. zaključek gradnje novega objekta itd.);
- s prilagodljivostjo, ki pove, ali odločitvena alternativa omogoča povečanje;
- s fleksibilnostmi, npr. da se lahko ob dani proizvodnji hitro uvede še dodatna izmena.

Finančni vpliv sprejemljivosti alternative vključuje napovedovanje in analiziranje finančnih stroškov in koristi, ki jih bo določena alternativa povzročala podjetju. Tu moramo biti pozorni tudi na sedanjo vrednost investicije in še dosti drugih vplivov, prikaz katerih pa ni naš namen v tem delu.

8.2.3 Ranljivost alternative

Nevarnost v vsaki odločitveni alternativni je lahko rezultat nezmožnosti odločevalca, da napove in oceni naslednje:

- notranje posledice odločitvene alternative znotraj organizacije,
- posledice, ki bodo nastale v okolju podjetja, ko bo alternativna izbira že sprejeta,
- reakcijo ostalih subjektov znotraj okolja delovanja na odločitve.

Mnogokrat v takih primerih ne moremo oz. ni racionalno, da bi ocenjevali čisto vse možne posledice, ampak se posvetimo le tistim z najslabšimi rezultati in se vprašamo, ali smo pripravljeni sprejeti takšne posledice. Na primer na voljo imamo dve alternativni, in sicer A in B.

Alternativa A omogoča nižje izplačilo in je tudi manj tvegana, medtem ko alternativa B omogoča 25 % večja izplačila, vendar je tudi tveganje dosti večje. Včasih se tako zgodi, da podjetje kljub večjemu pričakovanemu donosu ne bo pripravljeno sprejeti takšne alternative zaradi prevelikega tveganja. Zato mora podjetje v procesu odločanja vedno upoštevati tveganje in pričakovana izplačila povezano.

Pri vseh teh odločitvah moramo upoštevati tudi določeno fleksibilnost podjetja v prihodnosti. Na primer proizvodno tekstilno podjetje se zaveda, da je večina njihovih strojev zastarela in da so nujno potrebni prenove oz. potrebujejo nove. Ker pa se trenutni trg zelo hitro spreminja, morajo pripraviti najverjetnejše pričakovane scenarije prihodnosti ter preko njih določiti, katere stroje naj obnovijo (tiste, ki se v oblikovanih scenarijih največkrat pojavljajo) in z obnovo katerih naj še počakajo (ki se v scenariju pojavljajo najmanjkrat oz. se ne pojavljajo). Take odločitve bodo bistveno prispevale k povečanju fleksibilnosti podjetja v prihodnosti.

Izbira alternative

Vsi prejšnji koraki v procesu odločanja so bili oz. morajo biti narejeni, če hočemo, da bomo izbrali najboljšo možno alternativo, s pomočjo katere bomo premostili nastali problem. Proces same izbire bo odvisen od oseba, ki bo odločal. Posameznik bo izbral alternativo, ki bo temeljila na njegovih vrednotah in interesih, medtem ko se bodo morali pri skupinskem odločanju člani skupine dogovoriti oziroma strinjati z izbrano alternativo kot najboljšo.

Faza izbire vključuje poglede ali mnenja o odločitvenih alternativah, izražanje prioritet med alternativami in na koncu izbiro alternative, ki jo želimo izvesti. Ta faza je zelo prepletena s fazo vrednotenja alternativ, saj moramo npr. pri izbiri investicijske alternative že v fazi

vrednotenja razmišljati, katere značilnosti alternative so nam kot odločevalcem pomembnejše (tveganje, stroški investicije, trajanje investicije, donosnost ...).

Izbira kot taka je po definiciji (Cooke in Slack 1991, 305) zelo kratka. Vse, kar vključuje, je izbira nam najboljše izmed možnih alternativ. To je točka, v kateri vsi svetovalci prepustijo odgovornost odločevalcem. Na tem mestu se velikokrat pojavi strah pred odločitvami, saj vemo, da vsaka odločitev vsebuje določeno tveganje in v nekaterih primerih se lahko zgodi, da bo po odločitvi stanje še slabše, kot je zdaj. Se pravi, da morajo odločevalci imeti pogum, da izberejo določeno alternativo, seveda ob primerni analizi vseh ali pomembnejših alternativ.

V fazi vrednotenja alternativ moramo opisati in prikazati vse mogoče posledice vsake izmed alternativ. V fazi izbire pa moramo primerjati vse te posledice med sabo in z določenimi merili. Tako lahko odločevalci med seboj primerjajo le posledice vsake izmed alternativ, izberejo najustreznejšo in rečejo, da je to najboljša možna rešitev, ki so jo imeli na izbiro. Lahko pa primerjajo posledice alternativ med sabo in tudi z določenimi merili, preko katerih lahko pridejo do ugotovitve, da je to najboljša možna rešitev, ampak da je ta rešitev še vedno pod določenimi merili. Ta merila lahko izhajajo iz preteklosti poslovanja podjetja (3 % rast tržnega deleža v preteklih 5 letih ...), iz značilnosti podobnih podjetij iz iste panoge (rast dobička, novejša tehnologija ...), iz popolnih meril (proizvodnja brez napak, kupci ne čakajo na naročene proizvode ...) in iz standarda »ne naredi ničesar«, kar pomeni, da je včasih, predvsem pri strateških odločitvah, še najbolje ne narediti ničesar in še nekoliko počakati.

Razmisite, katera merila bi vi uporabili v vašem ali nekem izbranem podjetju.

Poglejmo si spet primer investicije. Določena izbrana alternativa povečuje donosnost investicije in podjetja celega za več, kot so jo alternative iz preteklosti. V primerjavi s konkurenco je donosnost na zelo podobni ravni (značilnosti podobnih podjetij), v primerjavi s tem, kar bi po mnenju managerjev lahko dosegli, je donosnost še vedno slaba, vendar je vse skupaj še vedno bolje, kot da ne bi naredili ničesar (Ne naredi ničesar je najlažje!). Različne odločitve zahtevajo tudi različna merila.

Tako je na primer za odločitve v zvezi s produktivnostjo primerno merilo iz preteklosti: če odločitev vključuje neprestane operativne izboljšave, je primerno uporabiti popolna merila, pri odločitvah, ali se izplača kaj spremeniti, pa merilo »ne naredi ničesar«.

Izvedba alternative

To je naslednja faza, ki vključuje izvedbo sprememb, ki jih izbrana alternativa zahteva. Učinkovitost faze izvedbe bo odvisna predvsem od spretnosti in sposobnosti managerja, odgovornega za nalogo, in tudi od same izvedljivosti alternative. Ta izvedbena zmožnost se mnogokrat upošteva že v fazi vrednotenja alternativ ter tudi v fazi izbire, saj ne bomo izbrali alternative, ki je ne bomo mogli izvesti.

Opazovanje

Ko izberemo določeno alternativo, moramo njeno izvajanje neprestano opazovati, da vidimo, kako učinkovito rešuje oz. zmanjšuje prvotni problem. Če v fazi opazovanja ugotovimo, da je izbrana alternativa uspešno rešila problem, predstavlja ta faza konec odločitvenega procesa. V nasprotnem primeru pa se odločitveni proces zažene ponovno, če izbrana alternativa določenega problema ni rešila.

8.3 STRATEŠKE IN OPERATIVNE ODLOČITVE

Vsako planiranje poteka po različnih organizacijskih ravneh in je sestavljeno iz naslednjih ciklusov !:

- **strateško planiranje** (pazljivo spremljanje dogajanja v okolju, iskanje ugodnih priložnosti, definiranje glavnih smeri razvoja, definiranje lastnih možnosti, opažanje pričakovanj v okolju, poznavanje lastnih pričakovanj, formuliranja lastne strategije in definiranje lastnega plana),
- **taktično planiranje** (določitev načinov realizacije zastavljenih ciljev, definiranje razvojnih projektov),
- **operativno planiranje** (plan realizacije projektov, specificiranje vsake posamezne aktivnosti plana realizacije, kontrola in spremljanje izvrševanja nalog, ocena uspešnosti in ažuriranje planov),
- **rutinsko izvajanje** (ko so strateški cilji že realizirani, izdelek ali storitev preide v fazo rutinskega repetitivnega izvrševanja).

Pri strateškem odločanju gre za večje število med seboj logično povezanih delnih procesov, faz in aktivnosti. Predstavlja proces strateškega managementa, oblikovanje razvojne usmeritve podjetja ter uporabo funkcij managementa za uresničitev le-te. Po vsebini je proces strateškega managementa zaporedje poslovnih odločitev na temelju informacij in lastnega znanja, ki združuje pogled na preteklo, sedanje in bodoče poslovanje podjetja v povezavi s procesi v okolju.

Najpomembnejše skupne značilnosti in faze različnih modelov strateškega managementa so !:

- proces strateškega managementa je kontinuiran proces, ki mora biti sestavni del vsakodnevnih vodstvenih aktivnosti;
- posamezne faze sestavljajo ciklično ponavljajoče se naloge;
- sprememba rezultata ene faze vpliva na drugo;
- proces strateškega managementa je opredeljen kot dinamičen sistem.

Pri operativnem odločanju gre za izvedbeno ali izvajalno načrtovanje oziroma planiranje. Poteka na ravni izvedbenega (operativnega) managementa. Operativni management načrtuje realizacijo projektov, specificira vsako posamezno aktivnost plana realizacije, obsega kontrolo in spremljanje izvrševanja nalog, oceno uspešnosti in ažuriranje planov.

☺ **Na izmišljenem primeru opišite potek planiranja po posameznih organizacijskih ravneh.**

V zaključku smo spoznali načine, kako se lahko odločamo in katere faze poznamo v procesu odločanja. Prav tako smo predstavili razlike med strateškimi in operativnimi odločitvami, ki so pomembne za dolgoročen obstoj podjetja.

◆ Vprašanja za ponavljanje

- **Za kaj gre pri odločanju?**
- **Kako bi vi razvrščali odločitve v podjetju, če bi lahko odločali?**
- **Katere so faze odločanja, ki ste jih spoznali? Na kratko opišite posamezno fazo.**
- **Primerjajte strateško in operativno planiranje na izmišljenem primeru.**

LITERATURA

Bergant, Ž., et al. *Računovodstvo*. Novo mesto: Visoka šola za upravljanje in poslovanje, Novo mesto, 2004.

Bernstein, L. *Financial Statement Analysis*. Illinois: Homewood Irwin, 1989.

Bolčič, T. Strateško upravljanje in načrtovanje v nepridobitnih organizacijah. Elektronski časopis podjetij ITEO d. d., 2004, let. 10, št. 3, 2004.

Brigham F. E., et al. *Intermediate Financial Management*. Orlando: The Dryden Press, 1999.

Cooke, S., in Nigel, S. *Making management decisions*. New York: Prentice Hall International, 1991.

Drucker, P. F. *Managerski izzivi v 21. stoletju*. Ljubljana: GV Založba, Zbirka manager, 2001.

Drury, C. *Management and Cost Accounting*. London: Thomson Learning, 1996.

Kavčič, S. Analitik in računovodsko proučevanje v organizacijskem ustroju podjetja: V: *Sodobne metode v računovodstvu, financah in reviziji*. Zbornik referatov XXXIV. Portorož, 1997, str. 185–199.

Kavčič, S. Podrobnejša predstavitev osnutkov SRS 20, SRS 23 in SRS 29. V: *Zbornik referatov: 4. letna konferenca preizkušenih računovodij*. Ljubljana, 2001, str. 12–19.

Kavčič, Slavka. Računovodsko analiziranje (računovodsko proučevanje) z vidika uporabnikov. V: *Zbornik referatov: 5. letna konferenca preizkušenih računovodij*. Ljubljana, 2002, str. 21–33.

Koletnik, F. *Proučevanje (analiziranje) računovodskih izkazov*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, 1977.

Kotler, F. *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*. New York: Englewood Cliffs, Prentice Hall International, 1998.

Lipovec, F. *Analiza in planiranje poslovanja*. Ljubljana: ČGP-Gospodarski vestnik, 1983.

Možina, S., et al. *Management*. Radovljica: Didakta, 1994.

Mramor, D. Nekateri elementi analize vrednostnih papirjev podjetij, V: *Zbornik referatov 29. Simpozija o sodobnih metodah v računovodstvu in poslovnih financah*. Portorož, 1997, str. 389–402.

Porter, M. *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press, 1998.

Pučko, D. *Analiza in načrtovanje poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001.

Pučko, D. *Planiranje in kontrola*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2006.

Pučko, D. *Planiranje v podjetjih*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1991.

Rozman, R. Načrtovanje, izvedba in planiranje poslovanja. V: *Zbornik referatov: Računovodstvo za notranje potrebe podjetij*. Portorož, 1994, str. 4–14.

Rozman, R. *Planiranje poslovanja podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993.

Rozman, R. Računovodsko načrtovanje v sodobnih razmerah. V: *Zbornik XXV. simpozija o sodobnih metodah v računovodstvu in poslovnih financah*. Portorož, 1995, str. 137–146.

Rozman, R. *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000.

Turk, I., in Melavc, D. *Računovodstvo*. Kranj: Moderna organizacija, 2001.

Tyran, R. M. *Handbook of Business and Financial Ratios*. New York: Woodhead-Faulkner, 1992.

Vila, A., in Kovač, J. *Osnove organizacije in managementa*. Kranj: Moderna organizacija, 1997.

INTERNETNI VIRI ZA SLIKE

<http://www.google.si/search?q=portfolio+analysis&hl> (povezava dne 5. 4. 2011).
<http://www.google.si/search?q=swat+matrikac&hl> (povezava dne 5. 4. 2011).
<http://www.google.si/search?q=porterjeva+veriga+vrednosti&hl> (povezava dne 5. 4. 2011).
<http://www.google.si/search?q=spremljanje+in+ocenjevanje+zaposlenih&hl> (povezava dne 5. 4. 2011).
<http://www.google.si/search?q=proces+organizacije+delovnih+mest&hl> (povezava dne 5. 4. 2011).
<http://www.google.si/search?q=spremljanje+in+ocenjevanje+nabave&hl> (povezava dne 7. 4. 2011).
<http://www.google.si/search?q=kalkulacija&hl> (povezava dne 7. 4. 2011).
<http://www.google.si/search?q=ABC+metoda&hl> (povezava dne 7. 4. 2011).
<http://www.google.si/search?q=spremljanje+in+struktura+virov+financiranja&hl> (povezava dne 7. 4. 2011).
<http://www.google.si/search?q=spremljanje+in+ocenjevanje+proizvodnje&hl> (povezava dne 7. 4. 2011).
<http://www.google.si/search?q=tveganje+investicije&hl> (povezava dne 10. 4. 2011).
<http://www.google.si/search?q=struktura+sredstv+in+aktive&hl> (povezava dne 7. 4. 2011).
<http://www.google.si/search?q=struktura+sredstv+in+aktive&hl> (povezava dne 7. 4. 2011).
<http://www.google.si/search?q=ocenjevanje+sredstev&hl> (povezava dne 7. 4. 2011).
<http://www.google.si/search?q=spremljanje+in+ocenjevanje+zaposlenih&hl> (povezava dne 7.4.2011)
<http://www.google.si/search?q=spremljanje+in+ocenjevanje+prodaje&hl> (povezava dne 8.4.2011)
<http://www.google.si/search?q=izkaz+poslovnega+izida&hl> (povezava dne 15. 4. 2011)
<http://www.google.si/search?q=likvidnost&hl> (povezava dne 15. 4. 2011).
<http://www.google.si/search?q=BSC&hl> (povezava dne 15. 4. 2011).
<http://www.google.si/search?q=poslovni+uspeh&hl> (povezava dne 15. 4. 2011).
<http://www.google.si/search?q=donosnost+poslovanja&hl> (povezava dne 15. 4. 2011).
<http://www.google.si/search?q=dupontov+sistem+kazalnikov&hl> (povezava dne 15. 4. 2011).
<http://www.google.si/search?q=gospodarnost+poslovanja&hl> (povezava dne 22. 4. 2011).
<http://www.google.si/search?q=produktivnost+dela&hl> (povezava dne 22. 4. 2011).
<http://www.google.si/search?q=prag+rentabilnosti&hl> (povezava dne 22. 4. 2011).
<http://www.google.si/search?q=ra %C4 %8Dunovodsko+analiziranje&hl> (povezava dne 22. 4. 2011).
<http://www.google.si/search?q=ra %C4 %8Dunovodsko+analiziranje&hl> (povezava dne 22. 4. 2011).
<http://www.google.si/search?q=vodoravna+in+navpi %C5 %A1na+analiza+poslovanja&hl> (povezava dne 22. 4. 2011).
http://www.google.si/imgres?imgurl=http://probanka.info/userfiles/_image/graf_lp_8_struktura_pasive.png (povezava dne 7. 4. 2011)
<http://www.google.si/search?q=ra %C4 %8Dunovodsko+informiranje+uporabnikov&hl> (povezava dne 22. 4. 2011).
<http://www.google.si/search?q=odlo %C4 %8Ditve+v+podjetju&hl1> (povezava dne 22. 4. 2011).
<http://www.google.si/search?q=faze+odlo %C4 %8Danja&hl> (povezava dne 22. 4. 2011).
<http://www.themanagementor.com/enlightenmentorareas/finance/cfa/DUPontAnalysis.htm> (povezava dne 22. 4. 2011).

Projekt **Impletum**

Uvajanje novih izobraževalnih programov na področju višjega strokovnega izobraževanja v obdobju 2008–11

Konzorcijski partnerji:



Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za šolstvo in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007–2013, razvojne prioritete 'Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja' in prednostne usmeritve 'Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja'.