

Vaje iz predmeta UPRAVLJANJE IN RAVNANJE PODJETJA

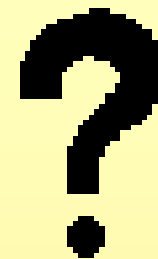


5. Vaje:

Planiranje in vloga analize poslovanja

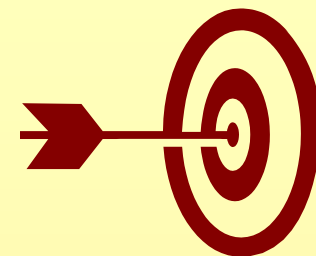


Kaj že vemo?



1. Podjetje upravljajo lastniki.
2. Ker je vir moči lastnina, imajo managerji manjšo moč.
3. Temeljna naloga nadzornega sveta je nadzor dela ravnateljev.
4. **Kateri so bili glavni problemi upravljanja v podjetju Disney?**
 - a) Neučinkovito delovanje nadzornega sveta
 - b) Pomanjkanje ustreznih znanj predsednika usmerjevalnega odbora
 - ✓ c) Premajhna vloga neizvršilnih (zunanjih) članov
 - d) Dvotirnost organov upravljanja
 - ✓ e) Dvojna vloga glavnega ravnatelja
5. **Naštejte štiri različne skupine udeležencev in njihove interese.**
6. **Družbeno odgovorno ravnanje je:**
 - ✓ a) Doseganje dobičkonosnosti podjetja.
 - ✓ b) Donacija računalnikov šolam v lokalni skupnosti.
 - c) Upoštevanje zakonskih predpisov glede onesnaževanja okolja.
 - d) Investicije v manj razvite države tretjega sveta.
 5. ✓ e) Skrb za dobre življenjske pogoje živali v testnih laboratorijih.

Učni cilji 5. vaj



- Spoznati in razumeti vlogo **ANALIZE POSLOVANJA** in drugih **SODOBNIH MODELOV ZA SPREMLJANJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA**
- spoznati proces **odločanja**
- spoznati proces **analize** kot metode spoznavanja ter proces **analize (uspešnosti) poslovanja**
- spoznati **sodobne modele za spremljanje poslovanja** na podlagi nefinančnih kazalnikov in njihov **pomen za odločanje**

CILJ: Poznati različne kazalnike in modele za spremljanje poslovanja

METODA: Timsko delo, diskusija

ODDAJA: Izračun in razlaga dobičkonosnosti sredstev po DuPontu (1 točka)

Timsko delo

V skupinah po 4-5 študentov razmislite o naslednji situaciji:

Študent na drugem junijskem roku ni opravil nekega izpita. In ker so rezultati objavljeni šele konec julija, šele takrat ugotovi, da je septemberski rok zelo zgodaj in to ravno, ko naj bi bil na počitnicah morju na hrvaški obali. Ker ima počitnice na morju že plačane, je v dilemi, kaj naj naredi. Hkrati pa se zaveda, da če izpita ne naredi, bo zagotovo ponavljal letnik.

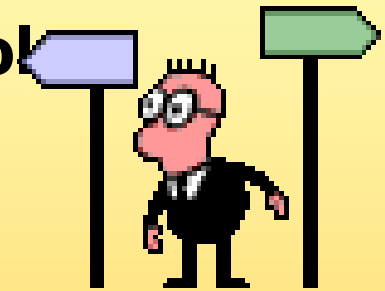
Razmislite o nastali situaciji in predlagajte natančen postopek, kako bi se lotili reševanja.

- Diskusija -

Proces odločanja

Odločanje:

- Je **metoda**, s katero se izvaja upravljalno-ravnanjski proces.
- **Planiranje, organiziranje, vodenje, kontrola** potekajo z odločanjem.



Proces odločanja:

- 1. opredelitev problema v problemski situaciji** (analiza poslovanja, BSC, EFQM, IK in druge metode)
- 2. iskanje in obdelava možnih rešitev problema**
- 3. izbira najboljše rešitve** na podlagi nekega **kriterija** – najlažja faza (ta faza je jedro procesa odločanja)
- 4. logičen in praktičen preizkus** rešitve (izvedba)
- 5. ocena** izvedbe in odločitve

Timsko delo

V skupinah po 4-5 študentov poiščite odgovore na naslednji vprašanja:

1. Katere informacije potrebujejo ravnatelji, da se lahko odločajo o prihodnjem poslovanju podjetja (npr. optimizacija poslovanja, zniževanje stroškov, povečanje proizvodnje, investicijske odločitve, širjenje na tuje trge)?
2. Kateri kazalniki so jim pri tem v pomoč? Za posamezne kazalnike zapišite formule in razložite, kaj nam posamezni kazalniki povedo.

- Diskusija -

Proces analize

Analiza:

- proces **spoznavanja** konkretnega predmeta, da bi se o njem smotrno odločali in izboljšali doseganje njegovega cilja.
- nanaša se na nek **predmet**, ima svoj **namen** in **metodo**.

Metoda analize:

I. Opazovanje – ugotavljanje znakov

1. določitev predmeta in namena analize
2. določitev cilja analize, podatkov in zbiranje le-teh
3. obdelava podatkov (npr. izračun kazalnikov)
4. primerjanje podatkov (s konkurenti, v času itd.)
5. ugotavljanje odstopanj (velikost, smer, absolutno/relativno)

II. Diagnoza – ugotavljanje vzrokov

6. določitev možnih (teoretičnih) vzrokov odstopanj
7. izbira dejanskih vzrokov odstopanj



Analiza (uspešnosti) poslovanja

1.del: Analiza uspešnosti podjetja

1.1. Analiza dobičkonosnosti oz.
rentabilnosti

1.2. Analiza uspeha

1.2.1. Analiza poslovnega izida

1.2.2. Analiza ekonomičnosti

1.2.3. Analiza prihodkov

1.2.4. Analiza odhodkov

1.3. Analiza sredstev

1.3.1. Analiza stalnih sredstev

1.3.2. Analiza gibljevih sredstev

2.del: Analiza poslovnih funkcij

2.1. Analiza zaposlenih

2.2. Analiza nabave

2.3. Analiza proizvodnje

2.4. Analiza prodaje

2.5. Analiza financiranja



Kazalniki analize poslovanja



Analiza dobičkonosnosti:

- Dobičkonosnost sredstev
- Dobičkonosnost kapitala
- Donosnost sredstev

Analiza uspeha:

- Poslovni izid
- Celotna ekonomičnost
- Poslovna ekonomičnost
- Obseg in struktura prihodkov
- Obseg in struktura odhodkov

Analiza sredstev:

- Obseg in struktura sredstev
- Obračanje obratnih sredstev
- Obračanje zalog
- Obračanje terjatev

Analiza zaposlenih:

- Število in struktra zaposlenih
- Fluktuacija zaposlenih
- Tehnična opremljenost dela

Analiza nabave:

- Obseg in struktura nabave
- Obračanje obveznosti do dobaviteljev

Analiza proizvodnje:

- Obseg in struktura proizvodnje
- Produktivnost dela

Analiza prodaje:

- Obseg in struktura prodaje
- Dinamika prodaje

Analiza financiranja:

Obseg in struktura virov financiranja

- Finančna varnost
- Stopnja zadolženosti

Plačilna sposobnost

- Tekoča plačilna sposobnost
- Trenutna plačilna sposobnost

Finančna stabilnost

- Finančna stabilnost
- Stopnja samofinanciranja

Dobičkonosnost sredstev po DuPontovi formuli

DOBIČKONOSNOST SREDSTEV – ROA

- Pove, koliko SIT dobička prinese 1 SIT vloženih sredstev.
- ROA razčlenimo po DuPontovi formuli:

$$ROA = \frac{\pi}{\bar{S}} = \frac{PRIH - ODH}{\bar{S}} = \frac{PRIH - ODH}{PRIH} * \frac{PRIH}{\bar{S}} = \left(1 - \frac{1}{E}\right) * \frac{PRIH}{\bar{S}}$$

$$E = \frac{PRIH}{ODH}$$

$$\text{obračanje } S = \frac{PRIH}{\bar{S}}$$

LEGENDA

π	dobiček
S	sredstva
$PRIH$	prihodki
ODH	odhodki
E	ekonomičnost

Dobičkonosnost sredstev po DuPontovi formuli

Tabela: Dobičkonosnost sredstev podjetja Gorenje d.d. v letih 2001 in 2002

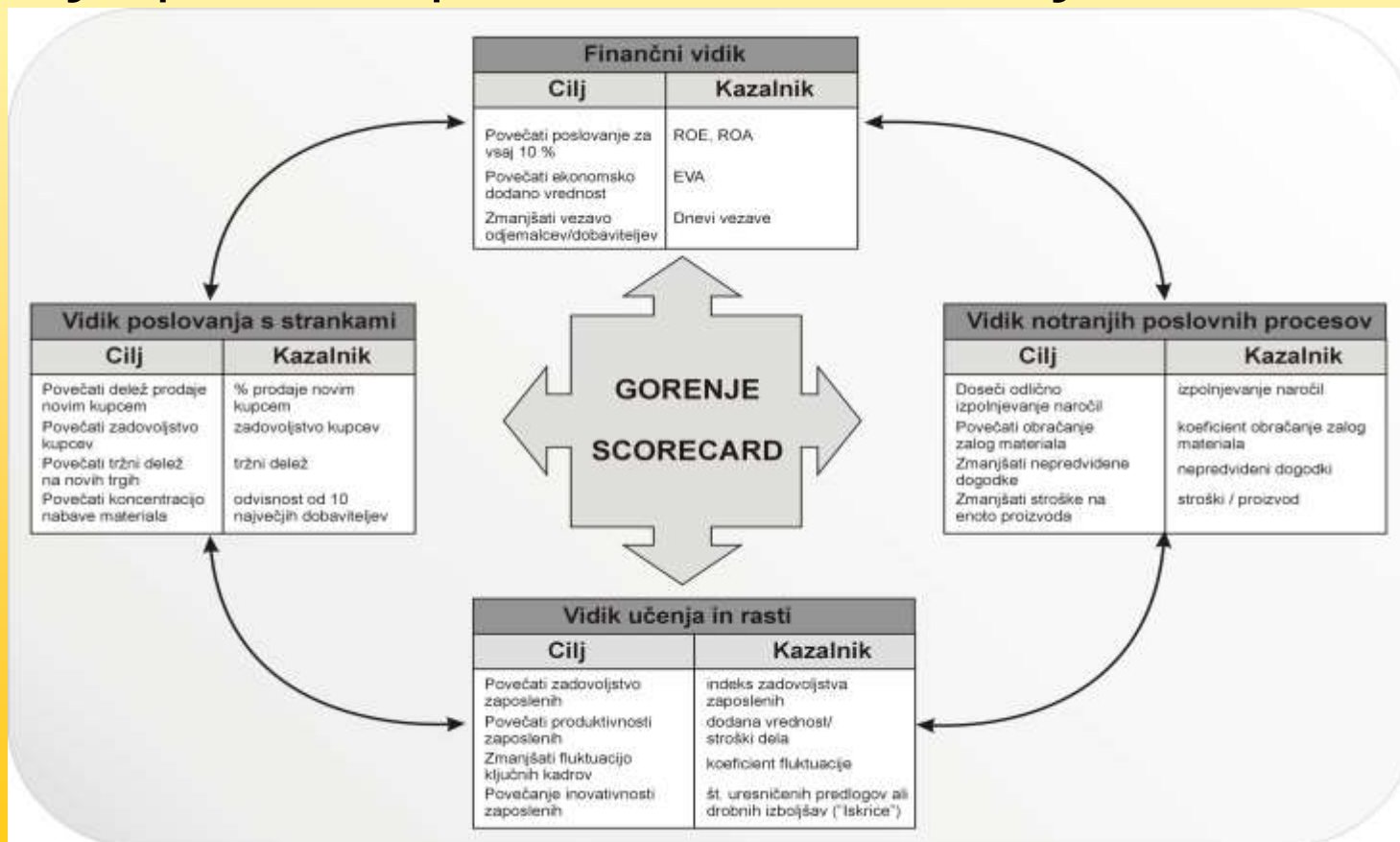
ELEMENT	leto 2001	leto 2002	indeks 02/01
Prihodki (v 000 SIT)	107.117.027	124.508.253	116,2
Odhodki (v 000 SIT)	103.908.061	120.474.722	115,9
Povprečna sredstva (v 000 SIT)	83.356.470	96.817.736	116,1
<i>Ekonomičnost</i>	1,031	1,033	100,3
<i>Obračanje sredstev</i>	1,285	1,286	100,1
Dobičkonosnost sredstev (v %)	3,850	4,166	108,2

Dobičkonosnost sredstev podjetja Gorenje d.d. se je v letu 2002 glede na leto 2001 povečala za 8,2 odstotka na račun povečanja ekonomičnosti in obračanja sredstev. Razlog za to povečanje najdemo v večjem povečanju prihodkov, kot je bilo povečanje odhodkov in sredstev. Podjetje je v letu 2002 ustvarilo dobre 4 SIT dobička na 100 SIT vloženih sredstev.

Sodobni modeli za spremljanje poslovanja

Uravnoteženi sistem kazanikov (BSC):

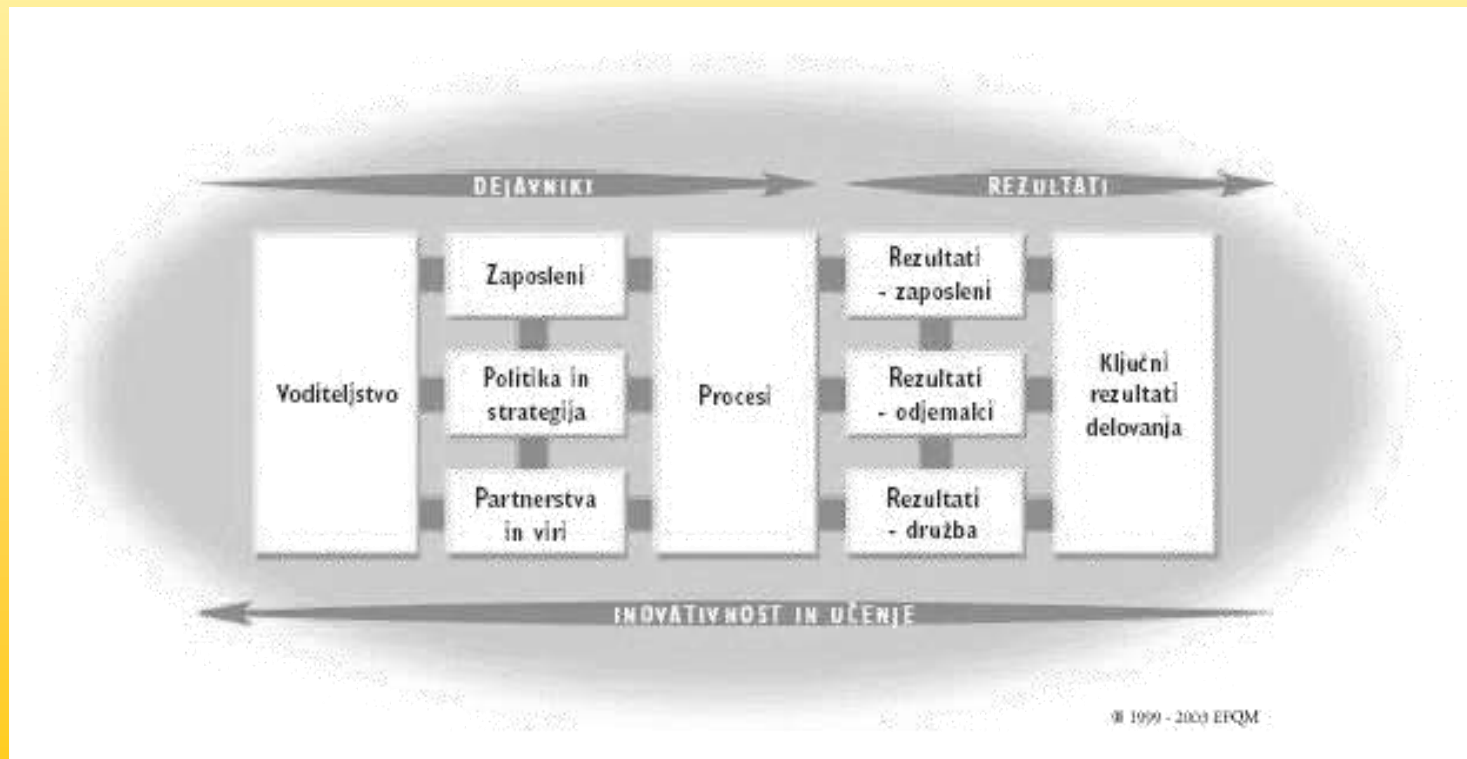
Osredotoča se na 4 področja: finančni vidik, vidik kupcev, vidik notranjih poslovnih procesov ter vidik učenja in rasti.



Sodobni modeli za spremljanje poslovanja

Priznanje za poslovno odličnost (Model odličnosti EFQM):

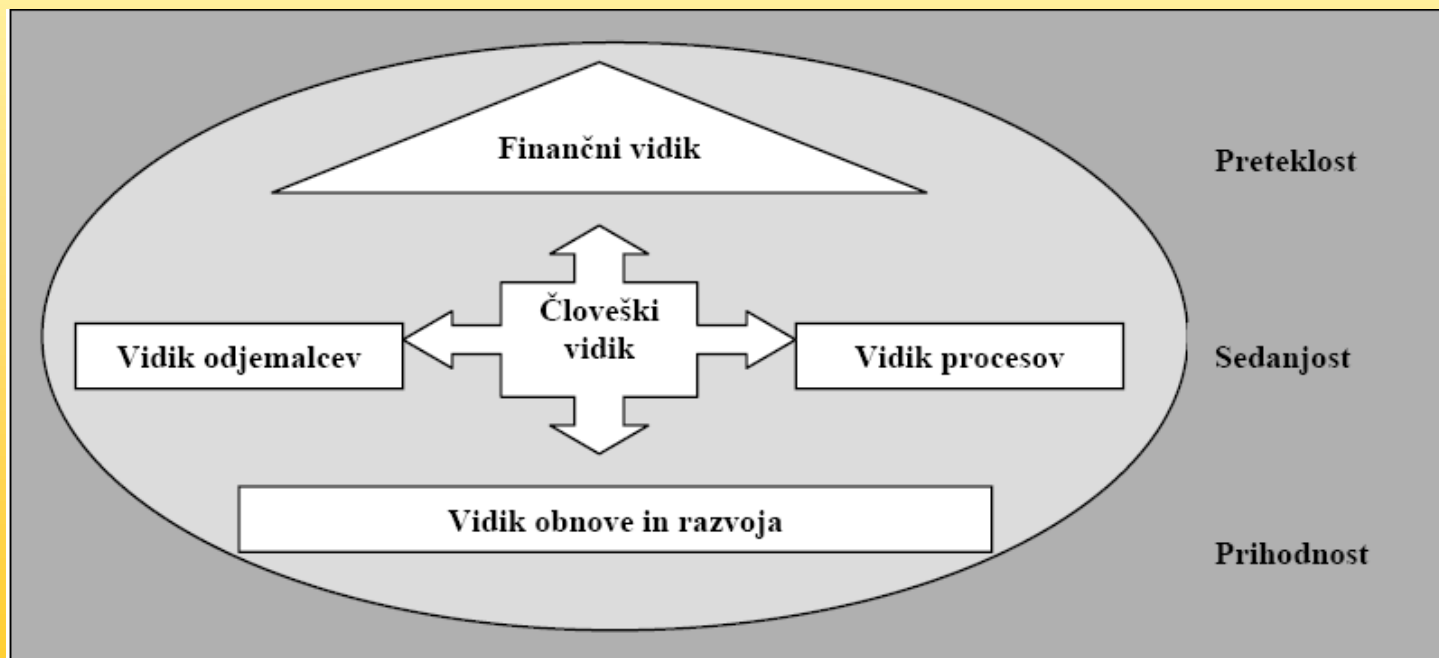
Osredotoča se na 9 področij, kjer z merili ocenjuje, kako neko podjetje napreduje v smeri odličnosti.



Sodobni modeli za spremljanje poslovanja

Skandia Navigator za merjenja intelektualnega kapitala:

Osredotoča se na 5 področij: merjenje finančnega, odjemalskega, človeškega, procesnega kapitala in kapitala obnove in razvoja.



4. ODDAJA:

Izračun in razlaga dobičkonosnosti sredstev po DuPontu

1. Korak: V timih 4-5 študentov izračunajte **spremembe kazalca ROA** po DuPontovi formuli **in vrednosti prikažite v tabeli**

ELEMENT	2001	2002	I 02/01
Prihodki			
Odhodki			
Povprečna sredstva			
Ekonomičnost			
Obračanje sredstev			
ROA			

2. Korak: Razložite vrednosti koeficientov in indeksov

3. Korak: Navedite nekaj možnih vzrokov, ki lahko povzročijo te spremembe in še kateri **nefinančni kazalniki** bi vam bili lahko v pomoč pri ugotavljanju dejanskih vzrokov.