

## **Pojem analize posl.**

Ker je na voljo vedno premalo dobrin za zadovoljevanje potreb ljudi, je potrebno to omejenost dobrin zmanjševati. V organizacijah, razlike so v temeljnih ciljih, ki jih neprofitne ali profitne org. zasledujejo. Poslovni proces ki ga podjetja in druge org. opravljajo, pomeni njihovo poslovanje.= ekonomsko racionalno obnasanje, Vedenje določajo tudi druga merila,ker obstajajo posl.prcesi ki niso in ne morejo biti v celoti označeni z ekon. naceli in ne gre za nujno ekon. racionalnost. Obstaja stalna potreba po prizadevanjih za izboljševanje gosp.uspesnosti poslovanja druzb.institucij.Kaj bi se dalo izboljšati v poslovanju in tudi kako to storiti, saj konkurenca neposredno odpira ta vprasanja. Spadajo: upravljalno racunovodstvo, poslovodstvo celovite kakovosti,analiza na osnovi usmernikov- benchmarking, kontroling, prenova posl.procesov (reinzenering) in analiza poslovanja.Ta slednja veda se je zacela sistematicno ukvarjati s proucevanjem možnosti za izboljševanje uspesnosti poslovanja podjetja in je tradicionalna med posl.vedami.

## **Nastanek, razvoj in bistvo analize poslovanja**

Ekon. analiza je le pojem za znastv. Raziskovanje in pojasnjevanje ekon.stvarnosti, kot veda daje spoznanja ekon.pojavov in uporablja razlicne metode, med katerimi je analiza le ena izmed njih.

Mellerowicz vidi bistvo v procesu razsvetljenja poslovanja, K Schmaltz v spoznavanju soodvisnosti in razmerij v procesu poslovanja organizacije in J Viel v razclenjevanju neke celote na dele in v uvrscanju teh delov v medsebojne zveze, kar naj bi omogocilo ugotavljati pogojenosti, povezave med vzroki in ucinki ter ocenjevati analizirani objekt. Lipovec=AP je proces spoznavanja poslovanja konkretnega podjetja kot pripravo na odlocanje v podjetju ali v njegovih org. enotah o izboljsanju uspesnosti poslovanja s stalisca uporabnika analize.Po Lipovcu je analiza poslovanja celota ocenjevanja in nacrtovanja poslovanja. Cas.doseg analize poslovanja je kratek rok.

Po Tintorju je AP kot nacin spoznavanja in spoznanja dosezene ravni in neizkoriscenih možnosti razvoja ekonomike ali gosp.dej. oz. spoznanje izkoriscanja ali nepolno izkoriscenih zmogljivosti za doseganje oz. uresnicevanje rezultatov. Splo.sestavine AP: proces ali dejavnost, objekt oz. predmet analize poslovanja, cilj analize kot spoznanje ali odkrivanje pogojenosti, namen analize, metoda kot dol.pot do spoznanja.Analiza je splosna spoznavna metoda,ki zajema proces,metodo in cilj. Analiza je: proces spoznavanja, objekt in namen. Samo v primeru, da je namen opredeljen izven spoznavnega procesa, prihajamo v polozaj, ko vemo, kdaj je treba proces analiziranja zaustaviti. AP lahko opredelimo kot proces spoznavanja konkretnega poslovanja nekega podjetja z določenim ekon. in org. namenom.Gre za vedo, ki je po svoji naravnosti empiricna in ne teoretska.Vendar je njeno poslanstvo vezano na izboljševanje uspesnosti poslovanja konkretnega podjetja.

## **O namenu analize poslovanja**

Namen je zunaj samega procesa spoznavanja oz. analiziranja in ga določajo potrebe praktične dejavnosti gospodarjenja v podjetju. Te praktične potrebe določajo namen z raznih vidikov.Namen je tako vedno vecstransko določen.Poslanstvo AP je primarno vezano na ekon.vidik oz. je namen AP po eni strani ekon.določen.In je nujno opredeljen tudi z organizacijskega vidika. Namen vsake analize poslovaja je odvisen od interesov uporabnikov konkretne analize. Ekon.dolocenost vlece v maximizacijo doseganja cilja gospodarjenja na dolgi rok.AP omogoci uresneciti vse ukrpe v poslovanju konkretnega podjetja ki bodo upravljalcem omogocili doseci kar

največjo uspešnost poslovanja. Organ. proces povezuje AP in eko. dolocenost namen. Krog odločanja je odločitveni krog v podjetju in je na nek način tudi kontrola poslovanja. Kontrola pomeni vsak proces ki vodi aktivnost proti določ. postavljenemu cilju, ker zajema AP na eni strani ocenjevanje podjetja in na drugi načrtovanje poslovanja podjetja se nujno kaže kot določena kontrola poslovanja. AAP je v svojem bistvu hkrati tudi ekonomska kontrola poslovanja. Konkretni uporabnik pa opredeljuje uporabniško dolocenost namena analize (del. mesto, dol. organ, upravljalci, dobavitelji, kupci, upniki, financerji..) Nastajajo notranje in zunanje analize, notranje so zaradi večje dostopnosti podatkov lahko mnogo boljše od zunanjih.

### **O spoznavnem procesu in njegovemu cilju**

Gre za proces spoznavanja poslovanja konkretnega podjetja in gre za sam proces analiziranja. Logika kot del sise filozofske vede odkriva zakonitosti in načela spoznavanja na splošno. AP ima bolj konkreten spoznavni cilj kot logika. Cilj spoznavnega procesa v okviru AP je spoznati količinske in kakovostne značilnosti in obnasanje predmeta, ki je predmet spoznavanja. Logika korika: ugotavljanje dejstev na osnovi nasega predh. znanja, postavljanje hipotez, preizkusanje ali verificiranje postavljenih hipotez. Orisan in opredeljen proces spoznavanja je tudi splošna metoda analize poslovanja.

### **Splošna opredelitev analize poslovanja**

- 1. Zakaj se je potrebno v združbah (podjetjih) nenehno truditi za izboljšanje uspešnosti poslovanja?** Ker je na voljo vedno premalo dobrin za zadovoljevanje potreb ljudi, je potrebno to omejenost dobrin zmanjševati s procesom gospodarjenja. Glavni procesi gospodarjenja se v sodobnih družbah odvijajo v organizacijah-gospodarijo vse združbe, tudi nedobičkonosne morajo zasledovati ta temeljni cilj. Poslovni proces, ki ga podjetja in druge organizacije opravljajo, pomeni njihovo poslovanje. Pri poslovanju gosp. org. gre za ekonomsko racionalno obnašanje, vendar nastajajo v življenju tudi posl. procesi, ki niso in ne morejo biti določeni samo z ekon. merili, v teh procesih nikoli ne gre za absolutno ekonomsko racionalnost. Obstaja stalna potreba po prizadevanjih za izboljševanje gosp. uspešnosti poslovanja družb. Inštitucij. V podjetjih je stalno sprašujemo, kaj bi se dalo izboljšati v poslovanju in tudi kako to storiti, saj konkurenca neposredno odpira ta vprašanja. Iskanje odgovorov je predmet vrste znanstvenih disciplin: mednje sodijo upravljalno računovodstvo, poslovanje celovite kakovosti, analiza na osnovi usmernikov oz. benchmarking, kontroling, prenova posl. procesov oz. reinženiring in analiza poslovanja, ki se je prva začela ukvarjati sistematično s proučevanjem možnosti za izboljševanje uspešnosti poslovanja podjetja, zato je analiza poslovanja tradicionalna med posl. vedami
- 2. Katere avtorje, ki so dali pomembne prispevke k razvoju analize poslovanja, poznate?** TINTOR-v vsebini vsake znanosti je mogoče najti 2 dela, ontološki (ustvarja pogled in razumevanje, razlaga stvarnost) in operacionalni (razvija in izboljšuje prakso) v tem smislu je analiza poslovanja pretežno operacionalni del vede o gospodarjenju v podjetju, ekonomila podjetja pa pretežno ontološki del vede o gospodarjenju v podjetju. **K. MELLEROWICZ**-vidi bistvo v procesu razsvetljevanja poslovanja, **K. SCHMALTZ** v spoznavanju soodvisnosti razmerij v procesu poslovanja **J. VIEL** v razčlenjevanju neke celote na dele in v uvrščanju teh

delov v medsebojne zveze, kar naj bi omogočalo ugotavljati pogojenosti, povezave med vzroki in učinki ter ocenjevati analizirani objekt – tak oMellerovicz kot Schmaltz sta v svojih pojasnjevanjih blizu nevarni analizi zaradi analize. **LIPOVEC** je to smer pojasnjevanja še izpolnil ko je ponudil razlago analize poslovanja kot proces spoznavanja poslovanja konkretnega podjetja kot pripravo na odločanje v podjetju ali org. enotah o izboljšanju uspešnosti poslovanja s stališča uporabnika analize. Po Lipovcu je analiza poslovanja celota ocenjevanja in načrtovanja poslovanja oz. je analiza poslovanja mnogo več od analize kot metoda raziskovanja. Časovni doseg analize poslovanja je kratek rok. Tudi Tintor razlaga analizo poslovanja kot način spoznavanja in spoznanja dosežene ravni in neizkoriščenih možnosti razvoja ekonomike ali gosp. dejavnosti oz. spoznanje izkoriščanja ali nepolno izkoriščenih zmogljivosti za doseganje oz. uresničevanje rezultatov.

- 3. Kaj pomembnega veste povedati o namenu analize poslovanja?** Analizo poslovanja označimo s procesom zaznavanja, objektom in z namenom. Samo v primeru, če je namen opredeljen izven spoznavnega procesa, prihajamo v položaj, ko vemo, kdaj je treba proces analiziranja zaustaviti. Analiza podjetja je torej proces spoznavanja konkretnega poslovanja nekega podjetja z določenim ekonomskim in organizacijskim namenom, gre za vedo, ki je empirična in ne teoretska! Njeno poslanstvo je vezano na izboljševanje uspešnosti poslovanja konkretnega podjetja! Namen torej določajo potrebe praktične konkretne dejavnosti gospodarjenja v podjetju - te praktične potrebe določajo namen z raznih vidikov. Namen je vedno vsestransko določen in primarno vezan na ekonomski vidik, saj naj bi analiza poslovanja pomagala izboljševati ekonomsko uspešnost poslovanja konkretnega podjetja, zato velja, da je namen analize poslovanja po eni strani ekonomsko določen in nujno tudi opredeljen z organizacijskega vidika, saj organizacija podjetja omogoča dosegati smotrnost doseganja ciljev podjetja in brez poglobljanja v vprašanja organizacije ni mogoče izkoriščati vseh možnosti za povečanje ekonomske uspešnosti poslovanja. Končno pa je namen vsake analize odvisen tudi od interesov uporabnikov konkretne analize. Poznamo torej: **ekonomski vidik** (temelji na merilih uspešnosti gospodarjenja v družb-ekon sistemu, max doseganja cilja gospodarjenja in max dosežene uspešnosti poslovanja na dolgi rok - analiza poslovanja omogoči uresničiti tiste ukrepe v poslovanju podjetja ki bodo upravljalcem omogočili doseči kar največjo uspešnost poslovanja – ta ekon. namen je največkrat najbolj v ospredju v opredeljevanju namena analize poslovanja), **organizacijski vidik** (vzpostavlja povezavo med procesom analiziranja in doseganjem ekon.uspešnosti poslovanja, že sama delitev pogojuje tudi personalno delitev nalog v podjetju, proces koordinacije pa ni mogoč brez procesa odločanja in vedno imamo opravka s sklenjenim krogom miselnih in izvedbenih procesov, ki jih poganjajo procesi odločanja, ki se zato tudi nujno sklepajo v odločitveni krog v podjetju. Krog odločanja vključuje tudi kontrolo poslovanja – kontrola pomeni vsak proces, ki vodi aktivnost proti določenemu postavljenemu cilju. Ker zajema analiza poslovanja na eni strani ocenjevanje poslovanja in na drugi strani načrtovanje poslovanja podjetja, se nujno kaže kot določena kontrola poslovanja-a v analizo poslovanja ne vključujemo vsakršne kontrole, vanjo spada le kontrola z ekonomskega vidika. Zato je analiza poslovanja hkrati tudi ekonomska kontrola poslovanja) in **uporabniški vidik** (konkretni uporabnik opredeljuje uporabniško določenost namena analize, uporabnik je lahko del.mesto, org.

enota, določen organ ali celo upravljavci - Lahko so to tudi zunanji-kupci, dobavitelji, upniki, financerji, konkurenti, sindikati, gosp.zbornica, državna uprava, raziskovalni inštituti, fakultete, občine – na tem temelju tudi nastajajo notranje in zunanje analize-

4. **Katere 3 korake v splošnem procesu spoznavanja pozna logika in katere zajema splošna metoda analize poslovanja?** Logika kot del širše filozofske vede odkriva zakonitosti in načela spoznavanja na splošno. Cilj spoznavnega procesa v okviru analize poslovanja je spoznati količinske in kakovostne značilnosti pa tudi obnašanje predmeta, ki je predmet spoznavanja oz. je spoznavni cilj procesa spoznati različne možne učinke predmeta na ustrezno opredeljeno uspešnost poslovanja v kvantitativnem in kvalitativnem pogledu in spoznati različne možnosti ali možne poti za izboljšanje uspešnosti v predmetu analize. Logika kot veda trdi, da je treba splošne postopke spoznavanja razdeliti na 3 zaporedne skupine oz. korake: 1. ugotavljanje dejstev na osnovi našega predhodnega znanja 2. postavljanje hipotez in 3. preizkušanje ali verificiranje postavljenih hipotez. Končni rezultat opravljanja vseh teh postopkov so nove teorije, gre za neko splošno raziskovalno metodo, ki nam govori o tem, po kakšni poti je mogoče priti do spoznanja, Posebne metode ki jih nujno potrebujemo v analiziranju poslovanja so analiza, sinteza, dedukcija, indukcija, metoda izločanja, metoda primerjave..
5. **Kako bi vi opredelili analizo poslovanja kot vedo?** Analiza poslovanja je proces spoznavanja poslovanja konkretnega podjetja oz. združbe, ki služi za odločanje o izboljšanju ekonomske uspešnosti poslovanja tega podjetja oz. združbe z vidika uporabnika analize. Splošna opredelitev analize poslovanja tako ostaja splošen model analize poslovanja.
6. **Koliko faz ima po metodološki plati proces opazovanja dejstev in kaj je bistvo vsake od njih?** Po metodološki plati pa: **metoda dedukcije** ( iz našega prehodnega znanja izluščimo ne samo pojavne oblike problema ampak tudi podatke ki prikazujejo ta problem. Pomembni so načini merjenja podatkov in potrebno je priti do določenih osnov pojava – stand. velikosti, količniki, korelacijske povezave.. Ta faza temelji na razčlenjevanju pojavov na njihove sestavne dele in posamezne skupine dejavnikov) **faza pribiranja podatkov o pojavih temelji na metodi indukcije in že na uporabi metode prvega sintetiziranja podatkov** (podatke je potrebno iskati v obstoječi praksi poslovanja konkretnega podjetja, pribrane podatke začnemo strjevati in povezovati v bolj ali manj zaokrožene skupine, kar je značilno za sintezo kot posebno metodo raziskovanja), **faza kombiniranja opaženih pojavov in izbranih osnov na temelju predhodnega znanja** (pogosto je pred primerjavo potrebno povezati podatke v neke večje skupine, jih predelati v delne agregatne podatke ali jih pretvoriti v obliko, ki bo primerljiva z izbrano osnovo in potem izvesti primerjavo-pomembne razlike se nam kažejo kot prave problemske situacije, kaj je kritično in kaj ne odloča namen same analize) Načela: natančnosti, zadostne širine opazovanja, pozornosti za podrobnosti, opazovanja v več smereh, sistematičnosti in celovitosti opazovanja. Splošno metodo spoznavanja nam logika kot veda razčlenjuje v 3 faze: **opazovanje dejstev, postavljanje hipotez, preizkušanje hipotez in** odkrite težave imenujemo problemske položaje oz. situacije. Glede na splošno spoznavno metodo naj bi opazovanju dejstev sledila **faza postavljanja hipotez**, a je pred tem potrebna še faza ki je v svojem bistvu razčlenitev prve faze tj. **faze opazovanja**-to vmesno fazo bomo imeli za drugo fazo v okviru splošne

metode analize poslovanja oz. to je **faza opredeljevanja problema**. Vsaka odkrita problemska situacija še ni poslovni problem. Fazi opredeljevanja poslovnih problemov sledi **faza postavljanja hipotez**, vsaka izoblikovana hipoteza mora ponuditi možno splošno razrešitev določenega poslovnega problema, ni nujno, da je možna razrešitev problema tudi stvarna!!! **Sledi faza preizkušanja hipotez** – se deli na 2 fazi: na logični preizkus postavljenih hipotez in na praktično preizkušanje hipotez, ki so prestale logični preizkus. V fazi logičnega preizkušanja hipoteze ugotavljamo posledice, ki bi jih uveljavitev te možne rešitve problema prinesla – če logični preizkus ne daje nobene podpore postavljeni hipotezi, hipotezo zavržemo. Faza praktičnega preizkušanja preostalih hipotez temelji na eksperimentiranju ali na določeni uporabi možne rešitve hipoteze v praksi in ta preizkus dokončno pove, koliko možna razrešitev poslovnega problema ustreza z vidika uspešnosti poslovanja podjetja. **Na ta način smo razvili 5 faz v okviru splošne metode analize poslovanja: opazovanje dejstev, opredeljevanje posl. problemov, postavljanje hipotez, logično in teoretično preizkušanje hipotez in praktično preizkušanje preostalih hipotez.**

7. **V čem je razlika med problemskim položajem in poslovnim problemom?**  
V procesu opazovanja nujno pridemo do točke, ko je treba opažena dejstva začeti primerjati z nekimi dejstvi, ki jih poznamo že iz predhodnega znanja o pojavih, ki jih opazujemo. Ta primerjava nam omogoča ugotavljati razlike oz. odklon od načrtovanega in ugotovljena razlika zahteva določeno razlago, razlaga nam lahko povzroča določeno težavo saj gre za ugotovljeno težavo v poslovanju. Zato ugotovljeni razliki in z njo povezano težavi, kako jo razložiti, rečemo problemski položaj oz. situacija. Problemski položaj je tako nejasna ali še nepojasnjena razlika ali težava, ki smo jo odkrili z opazovanje. Razlaga ugotovljene razlike je odvisna od sistema našega predhodnega znanja in odsotnost potrebnega znanj lahko vnaša v ocenjevanje celo predsodke, ki nas vodijo do napačnih sklepov.
8. **Kaj razumete z razvijanjem hipotez?** Pod fazo opredeljevanja problema skušamo problemske položaje pojasniti in iščemo zanje vzroke in povezave z uspešnostjo poslovanja. Na temelju predhodnega znanja izločamo naključne in nepomembne razlike in povezujemo pomembne razlike v celoti. To je pot ki omogoča prepoznavati med problemskimi položaji tiste, ki utegnejo biti pravi problem v poslovanju in tiste, ki so le neka oblika posledice, niso pa vzrok za nastanek problema v poslovanju. To je faza diagnosticiranja problema., ki ji sledi faza postavljanja hipoteze oz. razvijanja hipoteze. Dobro opredeljen posl. problem je izhodišče za postavljanje hipotez, kako ga je možno rešiti, na splošno je hipoteza vsaka možna razlaga problema, ki temelji na spletu dejstev. Hipoteza je verjetna razlaga, kako je možno problem rešiti, rešitev je lahko veliko, v tej fazi pa so to hipotetične rešitve, ker to še ni preizkušena rešitev, vsaka postavljena hipoteza zahteva preizkus in šele to pokaže, katera hipoteza je stvarna. Osnova za iskanje hipotetičnih rešitev problema je analitikovo predhodno znanje in domišljija pri iskanju rešitev. Predhodno znanje je najmočnejša podlaga za iskanje možnih rešitev posl. problemov. Ker analitik nikoli ni sposoben razviti vseh možnih hipotez, mora dopuščati, da se kasneje pojavi še kakšna nova hipoteza. Uporabljamo metodo indukcije – izhajamo iz ugotovljenega posl. problema in iščemo z odmišljanjem njegovih posebnosti in posameznosti neko njegovo možno rešitev. Uporabimo tudi

metodo dedukcije, saj veliko gradimo na predhodnem znanju iz katerega luščimo možne razrešitve.

9. **Ali lahko navedete kakšen primer logičnega preizkušanja hipotez?** Iz postavljene hipoteze izvedemo praktične posledice in vse tiste zahteve, ki jih prinaša s seboj rešitev problema v poslovanju. Tista hipoteza, za katero nam daje največjo podporo logično sklepanje, pa tudi dodatni pribrani podatki, postane model in z modelom razumemo splošno rešitev problema. Model kot splošna rešitev nekega poslovnega problema je seveda uporaben za razreševanje več podobnih problemov v poslovanju.???
10. **Katera načela opazovanja poznate?** Proces opazovanja uravnavamo v skladu z določenimi načeli opazovanja: natančnosti ( analitik ne sme biti površen pri svojem delu), zadostna širina opazovanja ( je nujen pogoj za kakovostno opazovanje), pozornost za podrobnosti (tu najdemo razlage za določena dogajanja), načelo opazovanja v več smereh (lažje odkrijemo vzroke problemov, če se ne lotevamo vedno na enak način in v isti smeri), načelo sistematičnosti in celovitosti opazovanja .
11. **Ali je vsaka kontrola poslovanja že tudi analiza poslovanja?** Krog odločanja vključuje tudi kontrolo poslovanja – kontrola pomeni vsak proces, ki vodi aktivnost proti določenemu postavljenemu cilju. Ker zajema analiza poslovanja na eni strani ocenjevanje poslovanja in na drugi strani načrtovanje poslovanja podjetja, se nujno kaže kot določena kontrola poslovanja-a v analizo poslovanja ne vključujemo vsakršne kontrole, vanjo spada le kontrola z ekonomskega vidika. Zato je analiza poslovanja hkrati tudi ekonomska kontrola poslovanja

**12.**

### **Ali je načrtovanje poslovanja del analize poslovanja?**

Analiza poslovanja je ne le ocenjevanje, ampak tudi miselno oblikovanje rešitve problemov poslovanja tj. nacrtovanja. Po Lipovcu je AP celota ocenjevanja in načrtovanja poslovanja. To pa je ze pravzaprav ekonomska kontrola poslovanja združbe!

### **VRSTE AP:**

AP je moc razvrscati po razlicnih merilih, tako dobimo razlicne klasifikacije vrst analize poslovanja. Klasifikacija glede na merilo: 1. Ekon. Dolocenost namena AP--- Vrsta AP: AP gosp.org, AP zdr.org in sol.2. Org.dolocenost namena je celovita in posebna AP 3. uporabniska dolocenost AP, je notranja in zunanja AP, 4. sestavine spl.modela AP, celovite ali delne AP(delne: sremljanje in ocenjevanje poslovanja,diagnosticiranje poslovanja, razreševanje problemov oz. planiranje) 5. pogostnost izdelave AP-stalne ali obcasne AP.6. preteklost oz. prihodnost – naknadna ekon.kontrola poslovanja in predhodna ekon.kontrola poslovanja),7. vrste gosp.dej. – AP ind. Podjetja, kmet.org.,gradb.org, drugo),8. vrsta pravne osebe – AP gosp.zdruzbe, AP zadruga in obratovalnice)9.dolzina zajetega cas.obdobja ( kratkorocne in dolgorocne AP)Znacilnosti AP se njuno razlikujejo odvisno od tega, za katero AP gre in je smiselno AP usmeriti na najpogostejso vsrto analize-to je kratkorocna AP kot vrsta analize poslovanja in gre za AP ind.podjetja.

### **O virih podatkov za analizo poslovanja in o njihovih znacilnostih**

V zvezi s podatki nastaja problem njihove razpolozljivosti in kakovosti. Pribiranje podatkov je medfaza procesa opazovanja poslovanja. Nujno moramo vedeti, kako se v poslovanju podjetja pojavi izrazajo s podatki, kateri so za analizo poslovanja bistveni podatki in o zadostnosti in ustreznosti podatkov.

**Izrazanje pojavov v poslovanju s podatki:** podatki pojave ponazarjajo bolje ali slabše, zmeraj obstaja problem koliko dejansko določeni podatke ustreza pojavu, o katerem govori. Dogaja se, da podatek včasih samo navidezno govori o pojavu, katerega pravega bistva ne moremo spoznati, če poznamo takšen podatek. Tega se mora analitik vedno zavedati. Pogosto nimamo podatka o dinamiki cen naše skupine proizvodov na trgu. Vsaka posredna izražanja pojavov so neustrezna in lahko analitika zavedejo k napacnim ugotovitvam.

**Viri podatkov za AP:** zgodovinsko je AP crpala podatke iz knjig. Evidenc, knjig. Obdeluje oz. sistematično evidentira posl. dogodke v poslovanju podjetja in te podatke zacetno obdeluje. Stopnja analitice razclenitve knjig. Evidence, frekvenca in hitrost knjig. Obdelav podatkov, stopnja strokovnosti tega dela so resne danosti, iz katerih mora analitik izhajati pri svojem delu. Knjig. se ukvarja s preteklostjo, drugi deli rac. Pa imajo nalogo da obravnavajo prihodnje pojave v poslovanju. Rac. Ostaja omejeno na pribiranje podatkov, ki so vrednostno izraženi, o notranjem poslovanju podjetja. Knjig. Pribiranje podatkov je vedno rezultat kompromisa med stopnjo natančnosti oz. analitice ravni pribiranja podatkov in njegove ocenjene praktične koristnosti. Analiza poslov. Se ne more zadovoljiti samo z rac. podatki. Tudi kadr. evidence, trzne in prod. evidence so zelo pomembne. Vsa merjenja so v bistvu primerjanje z nekimi osnovami. Opredeljeni standardi, norme, normativi itd... so prim. osnove in vir podatkov, brez katerih si je analizo težko zamisliti. Analitik ima vedno možnost organizirati razna dodatna posebna pribiranja podatkov a mora vedno tehtati med koristnostjo in stroški takega dela. Med viri podatkov so pomembni tudi zunanji podatki, so množica razl. podatkov o drugih podjetjih, o odjemalcih, dobaviteljih, financerjih... baze dosegljive brezplačno, gzs, nlb. Dragoceni zunanji podatki v strok. casopisih in revijah, glasilih podjetij... Vse več podatkov na internetu

**Razpoložljiv obseg in kakovost podatkov:** analitik ima vedno opraviti z nezadostno količino razpoložljivih podatkov za izdelavo boljše analize. VCASIH SE BO ODLOCIL ZA DODATNO PRIBIRANJE PODATKOV, DA BI LAHKO STVARNEJE OCENIL določen del poslovanja. Obseg je: podatki ki jih nekdo pribira v podjetju, podatki ki jih nekdo izven podjetja pribira in daje na voljo, podatki ki jih zagotavlja dodatno pribiranje, podatki ki so po predpostavki v korelaciji z ustreznimi in predpostavke o velikosti ali o kakovosti pojava. Kakovost podatkov odvisna od: nacina pribiranja in zacetne obdelave podatkov, vestnosti in strokovnosti kadrov ki podatke pribirajo in obdelujejo, sprememb v gosp. sistemu in politiki ter v notranjih sistemih podjetij in gosp. Konjunkturi oz. zaradi sezonskih vplivov. Zagotavljanje kakovostnih podatkov zahteva dobro poznavanje cele vrste tipicnih vplivov nanje. Analiza ki bo resnicno dajala stvaren prispevek k izboljševanju uspešnosti poslovanja podjetja pa mora temeljiti na kakovostnih podatkih in le-teh analitiku ni vedno enostavno zagotavljati.

**Spremljanje in ocenjevanje poslovanja:** pri uporabi spoznanj o procesu analiziranja na sploh moramo pos. faze procesa bolj konkretno opredeliti zaradi vplivov, ki jih ima nanje proces odločanja, ki se oblikuje v okviru org. procesa. Dolocanje problemov v AP imenujemo diagnosticiranje poslovanja, in ne gradimo modelov ampak uporabimo enega izmed že poznanih modelov, ki je opredeljen za resitev posl. problema. = to je faza nacrtovanja poslovanja. Uresnicevanje nacrtov in posl. ukrepov nadziramo. In ta faza zajema spremljanje uresnicevanja in nadzor podjetja. Najbolj so razvite metode in tehnike za spremljanje in ocenjevanje poslovanja. Glede na vse navedeno bomo torej uporabno analizo poslovanja proučevali s studiranjem njenih delov, ki sso razclenjeni: spremljanje in ocenjevanje poslovanja, dolocanje posl. problemov, razreševanje problemov s hipotezami in modeli pri cemer bo poudarek na celovitem nacrtovanju poslovanja in sprejemanju posl. ukrepov in analiziranje uresnicevanja

nacrta oz. poslovnih ukrepov. Glede zaporedja: poslovanje lahko opazujemo v skladu z naranim tokom odvijanja reprod. procesa. Ali pa opazovanje zacenjamo pri posl. uspehu in pols. uspesnosti nato pa ga sirimo in poglobljamo se z opazovanjem financiranja, prodaje, proizvodnje in nabave. Vsak od pristopov ima svoje prednosti in slabosti. Z vidika pristopa k uporabni analizi locimo dinamicne in staticne metode. Dinamicna = analiziranje toka reprodukcije, analiza tokov v okviru poslovanja podjetja v dol. casu, predmet analize so postopki nabave, kolicina nabave in proizvodnje, obseg prodaje v nekem obdobju, prihodki in odhodki ter poslovni izid ter drugi tokovi. Staticna analiza - zanimajo jo stanja v poslovanju, stanja so vezana na cisto določen trenutek, gre za ugotavljanje slik trenutnega stanja oz. za izdelovanje razl. prerezov stanj sredstev (osn, obr, fin naložb), obv. do virov sredstev ter zaposlenih. Vsaka analiza je splet obeh, metodoloski prijemi pri eni ali drugi analizi pa so do neke mere tazlicni. Soremljanje in ocenjevanje podjetja je lahko samostojna delna analiza ali je le del celotne analize poslovanja, ce gre za delono analizo bomo najprej izdelali program oz. nacrt opazovanja. V nacrtnu opazovanja je treba določiti: predmet opazovanja (ki je lahko celovito poslovanja ali pa le del poslovanja konkretnega podjetja, namen opazovanja (ki je vezan na odkrivanje slabosti v poslovanju ki bi se jih dalo odpraviti in s tem izboljšati uspesnost), cilj z metodo opazovanja (ki smo jo na splosno ze opredelili, ko smo razclenjevali spl. metodo analize poslovanja). Predmet opazovanja določamo na osnovi nasega predhodnega znaja, na osnovi znanja izlocimo relevantne pojave, podatke o njih, nacine merjenja pojavov, poznane povezave med pojavi oz. podatki o njih, nacine merjenja pojavov, poznane povezave med pojavi oz. podatki o njih in ustrezne osnove v opazovanju. Opazeni pojavi nam bodo v primrjavah s standardi omogocali ugotavljati odklone in ugotovljeni odkloni pa nam omogocajo lusciti probl. polozaje. Za logicno razlago celote procesa opazovanja ne gre pozabiti na fazo določanja predmeta spremljanja in ocenjevanja tj. opazovanja. Pri opazovanju poslovanja analitik uporablja vecinoma ze do dol. stopnje predelane podatke, saj z evidentiranjem in zacetno obdelavo podatkov ukvarjajo druge vede in strokovnjaki. Podatki so: temeljna stevila (podatki ki jih analitik se ni obdelal imajo pa ze določeno izpovedno moc, to so stevilo zaposlenih, celotni prihodek, celotni obseg proizvodnje...), ti podatki kazejo sami zase na velikost podjetja oz. zdruzbe ali imajo drugo pomembno izpovedno moc, zato jim recemo temeljni. Vecino zbranih podatkov analitik predeluje, predelani podatki dobijo obliko razlicnih struktur. Nekateri predelani podatki pa imajo lastnost samostojnih kazalcev., dobijo določeno izpovedno moc sami po sebi. Ne da bi jih primerjali z nekimi osnovami ze vemo, za kaksno kakovost pojava gre To so kolicnik likvidnosti, stopnja fluktoacije, stopnja izkoriscanja zmogljivosti itd.

Pri zbiranju podatkov imamo opraviti tudi s celimi stevili ali shemami povezanih kazalcev, so poznane povezave med posameznimi kazalci. Tako lahko dokaj dobro opisemo poslovanja ali določene spremembe v nje, -Kaksno stopnjo podrobnosti si bo analitik izbral je odvisno od namena analize. Po opravljenem zbiranju podatkov sledi faza opredeljevanja probl. polozajev. Razlike ki jih na ta nacin spoznamo so temelj za izlocanje problemskih polozajev. Iskanje probl. polozajev je vezano na vprasanje ustreznih osnov opazovanja, kot ustrezne osnove se ponujajo dosežki v poslovanju v nekem preteklem obdobju, odklone lahko izrazamo tudi s casovnimi indeksi ali pa s podatki primerjamo dosežke najboljšega konkurenta, je to osnova, ki jo uporablja benchmarking – analiza na osnovi usmernikov. Povpr. dosežki panoge so pogosto uporabljene osnove, standadri in normativi, pod nekvantitetne osnove = raven zadovoljstva z nasimi izdelki, stopnja zadovoljstva delavcev... Ugotovljeni probl. Polozaji zahtevajo tudi oceno, zacnemo lahko z ocenjevanjem prve faze



repro.procesa nabave in koncamo z oceno posl.uspeha in posl.uspesnosti.ali obratno.Prva pot je pot glede na faze proizv.procesa, druga pot pomeni neposredno razklenjevanje posl.uspesnosti podjetja.Z zacetkom pri nabavi imamo prednosti,omogoca nam odkrivati sistematically in postopno vsak odklon ki nastaja od zacetka do konca repr.procesa.Slabost je, da nam daje praviloma veliko st.odklonov ki jih je tezko ali nemogoce izolirano pojasnjevati.

Nasprotna pot ocenjevanja prubl.polozajev nas vodi od posl.uspesnosti in posl.izida proti zacetku repr.procesa,omogoca njaprej ocenjevati odklone v uspesnosti poslovanja podjetja in te odklone pojasnjevati z odkloni na podrocjih posameznih faz repr.procesa ter na podrocju stanj stalnih in gibljivih sredstev,obv.do virov sred.in zaposlenih.Zato ta pot zahteva manj dela,vendar je ta prijem slab ker analitika zavede v oceno, da je glavne vzroke odkril in da lahko proces ocenjevanja ustavi, kar pa ni nujno res.Navadno je tudi tezje ugotavljati prave vzroke pojavov po tej obratni poti.

**Spremljanje in ocenjevanje osnovnih sredstev:**To spremljanje zahteva, da najprej ugotovimo obseg in strukturo vseh sredstev podjetja,so lahko poslovna in neposlovna (sredstva skupne porabe), praviloma ima podjetje samo posl.sred., ki so stalna in gibljiva. Stalna so Osn.sred in dolg.financne nalozbe ( delnice oz. kap.delezi ki jih ima podjetje, drugim dana dolg.posojila,dolg.depoziti) ter popravek kapitala (odkupljene lastne delnice,terjatve za nevplacani vpisani kapital).Gibljiva sred. so obratna sred. in kratk.fin.nalozbe (delnice in kap.delezi ki jih bo podjetje v kratkem prodalo,drugim dana kratk.posojila).Ugotovljen obseg in strukturo vseh sredstev ocenimo oz. primerjamo z izbranimi osnovami in poskusamo ugotoviti probl.polozaje,sele nato se lotimo spremljanja in ocenjevanja osn.sred. Osn.sred. so dolgorocneje vezani del sredstev podejtja in so prisotna vec let v posl.procesu in so vecje vrednosti.Pomembneje dolocajo daljso dobo možnosti za doseganje posl.uspesnosti podjetja,njihovi ucinki na poslovanje podjetja se kazejo da dolocajo obseg zmogljivosti podjetja, pomembneje dolocajo raven produktivnosti dela v podjetju, dolocajo velik del stroškov, v veliki meri dolocajo hitrost obracanja vloženih sredstev in dolocajo pomen podjetja v panogi oz. dejavnosti.Anallitik mora spremljati in ocenjevati osn.sred. podjetja z vidika vplivov,ki jih ta sredstva imajo na uspesnost poslovanja oz. z vidika obsega osn.sred, strukture osn.sred.,dinamike osn.sred.,odpisovanja zastarevanja ter revalorizacije osn.sred, zmogljivosti in izkoriscanja zmogljivosti osn.sred in ucinkovitosti osn.sred.

**Spremljanje in ocenjevanje obsega osn.sred.:** podatke najdemo v bilanci stanja podjetja, prikazana osn.sred. po nabavni neodpisani vrednosti,v bilanco vkljucen tudi podatke o dpisani vrednosti ons.sred..Vrednost osn.sred. je izkazana kot saldo kontov v razredu nic kontnega plana.Obseg vrenodsti ugotavljamo le za cas.trenutek saj se speminja.Ce hocemo ugotavljai obseg osn.sred. nekega podjetja v okviru nekega obdobja,potem moramo ugotavljati povpr.vrenodstu teh sred. v obdobju.Zadovoljimo se s povprecjem izracunananim iz dolocenega stevila stanj. Lahko kot izracun povprecnega obsega osn.sred. iz njihovih stanj ob koncu mesecev ali celo iz stanj na zacetku in koncu obdobja. Manj stanj ko upostevamo v izracunu, vec je možnosti da bo ugotovljeni povpr.obseg osn.sred. deformiran na racn sezonskih vplivov. Tezave z obsegom so tudi zaradi nabave, ker se osn.sred. nabavljajo v razl.obdobjih in se njihove cene spreminjajo.Ugotovljeni obseg je lahko sestevek njihovih nabavnih vrednosti ki temeljijo na cenah, ki niso povsem primerljive. Neodpisana vrednost osn.sred. je rezultat politike amortiziranja osn.sred. v podjetju, politika povzroca da je stvarna ekon.vredn.osn.sred. bistveno vecja od njihove neodpisane vrednosti.Kljub prizadevanjim racunovodstva da bi bila knjizna vrednost

osn.sred. cim bolj enaka njihovi trzni vrednosti, obstaja praviloma vedno vecja ali manjsa razlika med tema dvema vrednostima. Analitiku je rac.vrednost osn.sred. le v pomoc pri ugotavljanju stvarne vrednosti Primerjalne osnove ki jih analitik uporablja so obseg osn.sred. v prehodnem obdobju, obseg osn. Sred. sorodnega podjetja in obseg osn.sred. povprečno velikega podjetja v panogi.

**Spremljanje in ocenjevanje strukture osn.sred:** Strukture osn.sred.: 1. po namenu: poslovna, neposlovna osn.sred., 2. po obliki: denarna OS, OS v izgradnji/izdelavi, OS v uporabi, OS izven uporabe 3. po zvrstev OS v uporabi: zemljišca, gradb.objekti, del.priprave, dolg.nasadi. osn.creda, patenti in licence ter druge pravice, zagonski stroški 4. po zvrsteh del.priprav: transp.sred, veliko orodje, naprave in instalacije, posl.inventar 5. po zvrsteh gradb. Objektov: obratni. Skladiscni, upravni, drugi 6. po zvrsteh zmogljivosti: namestitvene, strojne, transportne. Ugotavljamo in ocenjujemo tiste od moznih struktur OS ki utegnejo najbolj vplivati na uspesnost poslovanja podjetja. Z uporabo osnov (struktura v predhodnem obdobju, struktura v sorodni zdruzbi, povpr.struktura v panogi) izoblikujemo ocene probl.polozajev.

Spremljanje in ocenjevanje dinamike OS: dinamiko OS spremljamo in ocenjujemo s pomocjo izbire predhodnega obdobja kot osnove za ocenjevanje z indeksom je ze mogoce opazovati tud dinamiko OS. Dober pripomocek je bilanca sprememb vrednosti OS

**Spremljanje in ocenjevanje zastarevanja,** odpisanosti in revaloriziranja OS: zastarevanje je ekon.pojav, ki ga ne moremo natančno meriti, posredno ga izrazamo z odpisanostjo OS. Odpisanost je posledica politike amortiziranja in politike revaloriziranja teh sredstev, ki se jima ne posreči vedno uveljavljati popolne skladnosti z zastarevanjem OS. Odpisanost spremljamo preko stopnje odpisanosti =  $\frac{\text{odpisana W OS}}{\text{nabavna W OS}} \times 100$ , stopnja neodpisanosti =  $\frac{\text{neodpisana W OS}}{\text{nabavna W OS}} \times 100$ , neodp. W OS je razlika med nabavno W OS in odpisano W OS. Stopnja neod. W OS ne izraza povsem natančno njihove funkcionalne sposobnosti, saj je odvisna od politike amortiziranja in politike revaloriziranja, kii sta lahko do določene mere svojevoljni.

**Spremljanje in ocenjevanje zmogljivosti OS in njihovega izkoriscanja:** zmogljivost OS nam pomeni možen obseg posl. učinkov, ki jih lahko napravimo ali pridobimo v do. dobi z OS. Spremljamo le za OS v uporabi, zemljišce je izjema, analitik mora ugotoviti, pri katerih OS ki so v uporabi, imamo opraviti z njihovo zmogljivostjo in pri katerih ne. Teoreticna ali vgrajena zmogljivost OS, v praksi ni dosegljiva, gre za možen obseg posl. učinkov, ki bi ga lahko pridobili z OS v idealnih razmerah. Razpoložljiva zmogljivost je stvarno dosegljiv obseg posl. učinkov v določeni čas. Enoti. Planska zmogljivost je etisti obseg posl. učinkov, ki ga nacrtujemo da ga bomo s pomocjo OS dosegli v dol. obdobju. Nacrtona zmogljivost je praviloma manjsa od razpoložljive ali enaka, vecja od nje ne more biti. Tu se srecamo s vprasanjem stevila izmen. Ne glede na dejansko st. izmen v podjetju kaze pri ugotovitvi razpoložljive zmogljivosti izhajati iz max moznega st. izmen, ne pa iz dejanskega stevila, ki ga podjetje ima. Problem je tudi merska enota, s katero je mogoce zmogljivost nekega OS izrazati. V postev pridejo tudi sestavljene merske enote, pogojne enote so tudi razlicica merske enote za izrazanje zmogljivosti. Merjenje zmogljivosti posameznega OS je obicajno sorazmerno lahko, saj ni tezko najti ustrezne merske enote. Merjenje zmogljivosti vseh OS skupaj pa ni preprosto, moc jo je izraziti na razlicne nacine, lahko se opremo na ozka grla in po njih ugotavljamo skupno zmogljivost. Zmogljivosti lahko dolocajo tudi kot ekstenzivne, intenzivne ter integralne. Ekstenzivna pomeni razpoložljiv čas za delo na dol. OS ali skupini enakih OS v dol. dobi. Intenzivna

zmogljivost je izraz za možno količino posl. učinkov v enoti časa. Integralna zmogljivost je zmnožek ekstenzivne in intenzivne zmogljivosti. Dober pripomoček je bilanca zmogljivosti, ki jo sestavljamo za obdobje 1 leta, tako ugotovimo razne vrste zmogljivosti in tudi stopnjo izrabe zmogljivosti. Sestavljanje bilance zmogljivosti moramo nasloniti na sestavo bilanc zmogljivosti posameznih OS ali skupin OS. Hkrati ugotavljamo tudi ozka grla v podjetju in odvečne zmogljivosti. Stopnjo izkoriščanja zmogljivosti OS izračunamo kot odnos med izrabljeno in razpoložljivo zmogljivostjo  $\times 100$ . Stopnjo izrabe zmogljivosti OS lahko razčlenimo na stopnjo zaposlenosti in na stopnjo učinka, kar nam pomaga iskati probl. položaje ugotovljene pri izkoriščanju zmogljivosti OS. Stopnja zaposlenosti = načrtovana zmogljivost / razpoložljiva zmogljivost  $\times 100$

Satopnja učinka = izrabljena zmogljivost / načrtovana zmogljivost  $\times 100$

Stopnja izrabe = stopnja zaposlenosti  $\times$  stopnja učinka.

Spremljanje in ocenjevanje učinkovitosti OS: OS glede na učinkovitost. Učinkovitost OS = razpoložljiva zmogljivost / nabavna W OS, vpliv na uspešnost poslovanja podjetja bo ugodnejši, če bo vsaka enota vrednosti njenih OS zagotavljala večji obseg razpoložljive zmogljivosti.

**Spremljanje in ocenjevanje zaposlenih:** kadri, ki jih ima podjetje, so objektivno nek delovni potencial, ki ima pomemben vpliv na uspešnost poslovanja podjetja. Zato moramo zaposlene spremljati in ocenjevati z vseh tistih vidikov, ki pomembneje določajo uspešnost poslovanja. Predvsem obseg zaposlenih in njihove strukture, dinamika kadra, izkoriščanje del. časa, različne proizvodne lastnosti kadra in tehnična opremljenost dela. Ocenjujemo in spremljamo: obseg in strukturo zaposlenih, dinamiko, izkoriščanje del. časa, tehn. Lastnosti zaposlenih, tehn. opremljenost dela. Spremljanje in ocenjevanje zaposlenih po obsegu in strukturi: to ni enostavno, lahko se naslonimo na kadrovske evidence. Obseg kadra lahko ugotovimo tudi z naslonitvijo na št. delavcev, ki so prisli na delo v dol. dnevu. Posnamemo stanje zaposlenih po del. mestih na dol. trenutek. Kot obseg zaposlenih upoštevamo neko povpr. stanje zaposlenih v dol. Dobi. Eno povprečje izračunamo iz stanj zaposlenih na koncu posameznih mesecev v letu. Drugo povprečje bo izračunano iz dnevniških stanj zaposlenih. Najbolj natančno je povpr. št. zaposlenih iz izračuna povprečja iz števila opravljenih delovnih ur.

Če hočemo ocenjevati obseg zaposlenih, se moramo nasloniti na neko osnovo, to je lahko obseg zaposlenih v predhodnem obdobju, glede na načrtovan obseg v sorodnem podjetju ali pa št. zaposlenih v povprečnem podjetju v panogi. Zanimive so tudi številne kadrovske strukture: struktura zaposlenih delavcev in uslužbencev, strukturo zaposlenih po kvalifikiranosti, po izobrazbi, spolna struktura, starostna struktura, po dolžini del. dobe, po oddaljenosti prebivališča, z vidika strokovnega profila... Kvalifikacijski razredi: 1. enostavna dela 2. manj zahtevna dela 3. srednje zahtevna dela 4. zahtevna dela 5. zahtevnejša dela 6. zelo zahtevna dela 7. visoko zahtevna dela 8. najzahtevnejša dela 9. izjemno pomembna najzahtevnejša dela. Razredi: do 20, nad 20-do 30, nad 30-do 40, nad 40 . do 50, nad 50 do 60 in nad 60 let. Struktura po dolžini del. dobe na 5 letne razrede. Pomaga nam tudi izmenski kolicnik = skupno št. zaposl. / št. zaposl. v največji izmeni in kolicnik neprekinjenosti = št. zap. V največji izmeni / št. del. mest v največji imeni po sistematizaciji. Če oba kolicnika množimo, dobimo odnos med skupnim št. zaposlenih in št. del. mest v največji izmeni po sistematizaciji. Povezava je problematična! Opremo se na določene osnove: osnova je struktura kadra v predh. obd., struktura v sorodnem podjetju in povpr. struktura panoge.

**Spremljanje in ocenjevanje dinamike zaposlenih:** pripomoček je bilanca gibanja zaposlenih. Kaze vsa povečanja in zmanjšanja st. zaposlenih v podjetju in fluktuacijo osebja. Bruto kolicnik fluktuacije = st. zamenjanega osebja v obdobju / povpr. st. zaposlenih v obdobju, ce mnozimo x 100 dobimo stopnjo btto fluktuacije, je samostojni kazalec, saj nam sam po sebi omogoca ocenitev ali gre pri dinamiki zaposlenih za problemski položaj ali ne. Stopnja fluktuacije = st. delavcev ki so odsli / skupno st. zaposlenih za zac. ali na koncu leta x 100

Tak kolicnik ne kaze nujno fluktuacije zaposlenih v podjetju, kajti samo zamenjani obseg zaposlenih pomeni fluktuacijo za podjetje in povzroca stroške ki jih podjetje brez fluktuacije ne bi imelo. Normalno fluktuacijo povzročajo upokojitve zaposlenih, nesreče, poklicne bolezni, invalidsko upokojevanje, zahteve po drugacnem delu in opustitve dela, ki izvirajo iz vzrokov, ki niso vezani na podjetje. Normalna fluktuacija povzroca stroške podjetju, a so le ti neizbežni, Stroski ki bi se jim podjetje lahko izognilo so povezani z neto fluktuacijo zaposlenih - nastaja z vidika podjetja notranjih vzokov (nizke pplace, slab del. odnosti, slabe možnosti reševanja stanovanj. problema s pomocjo delodajalca, slabe možnosti za izobrazevanje, osebni razvoj ali napredovanje). Nujno je potrebno spremljati vzroke za odhode kadra. Neto fluktuacija je negativni pojav, saj povzroca podjetju stroške, ki bi se jim bilo moc izogniti, delavce moramo nadomestiti z novimi delavci, jih uvesti in usposobiti za delo, vse to je povezano s stroški. Uspeh dela kjer dela novinec, je slabši in zato neto fluktuacija negativno vpliva na uspesnost poslovanja. Naj bi bila NF 2,5 % samo zaradi upokojevanja. Morebitne sezonske vplive morao izlociti pri racunanju kolicnika fluktuacije.

Spremljanje in ocenjevanje izkoriscanja del. casa: zaposleni so delovni potencial podjetja, ki ga lahko izkoristimo boljše ali slabše, odvisno od del. casa, ki je na voljo zaposlenim. Obstaja povezava med izkoriscanjem del. casa v podjetju in njegovo uspesnostjo poslovanja. Kaze izdelati bilanco koledarskega sklada del. casa, iz tega izracun Stopnje izkoriscanja del. casa = st. opravl. placanih del. ur / mozni koledarski sklad del. ur x 100

Opravljen delure niso nujno ure, ko so delavci zares delali, st. placanih opravljenih delur je rezultat določenega nacina evidentiranja teh ur. S popolnim snemanjem del. procesov pridemo do dejanskega sklada del. ur, opravljenih!b To je zamudno in drago, pa tudi nezanesljivo. Poznamo casovno vzorčenje, ki je cenjese ali znano kot metoda na preskok ali metoda trenutnih opazanj. Postopek cas. vzorčenja zahteva: določimo frekvenco ugotavljanja ali so delavci na del. mestih delajo ali ne in belezimo ob določenih vnaprej določenih cas. Tockah ali delavec na del. mestu dela ali ne. in nato obdelamo ugotovitve vseh opazovanj.

Stopnja neizkoriscanja del. casa = st. cakanj / st. vseh cakanj / st. vseh opazovanj x 100  
Spremljanje in ocenjevanje proizv. lastnosti zaposlenih; vsako podjetje potrebuje kader z dol. lastnosti. Stevilo in struktura morata glede na njegove lastnosti ustrezati delovnim nalogam, zato tudi ocenjujemo zaposlene glede na proizv. lastnosti. Na dol. nacin to izraza ze kvalifikacijska struktura, druge lastnosti pa izrazamo z določenimi kadrovskimi razmerji: povpr. st. proizv. delavcev na delovodjo, povpr. St. tehnikov na dipl. ing. ... Z vidika tehn. opremljenosti dela: kolicnik energetske opr. dela = vgrajena energ. moc / st. zaposlenih in kolicnik tehn. opremljenosti dela 1 = nabavna vrednost del. priprav / st. zaposlenih v največji izmeni. Tako ocenjevanje daje analiticno mocnejše ocene kot ocenjevanje z vso vrednostjo OS na zaposlenega. Tako podatek o nabavni W OS kot podatke o st. zaposlenih sta nujno trenutna podatka, ob koncu koledarskega leta.

**Spremljanje in ocenjevanje nabave:** Bistvo nabave je v preskrbi poslovnih prvin, nabava del.predmetov,del.sred.,del. sile in tujih storitev. V ozjem smislu le priskrba del.predmetov in to je tudi izhodišče za spremljanje in ocenjevanje nabave.Nabava je tudi nakup različnih del. predmetov po dogovorjeni cena na dol.trgu.Sirše je to nabavno poslovanje kot dejavnost,ki ima nalogo priskrbiti podjetju surovine,material,sestavne dele in tuje storitve v pravi kolicini in prave kakovosti, ob pravem času in za primerno ceno- sem spada tudi raziskovanje nabavnega trga in oblikovanje politike nabave, sklepanje nab.pogodb,kolicinsko in kakovostno prevzemanje blaga,skladiscenje,evidentiranje in analiziranje nabave.Nabava kot nakup je dvosmeren proces, v eni smeri poslovne prvine in v drugi den.sredstva, se ne odvijata istocasno ampak z dol.zamikom, nabavljeno damo v skladišče in po potrebi oddajamo v proizvodnjo.

Nabavni proces je izvajanje dol.nalog: izdajanje zahtev za nabavo dol.surovin, obdelavo zahtev, povprasevanje, obdelava ponudb z narocanjem, prevzemanje, skladiscenje in izdajanje surovin v proizvodnjo. Proces zaključen s sprejemanjem faktur in poravnavo obv. Do dobaviteljev.Ze sam predmet poslovanja podjetja objektivno doloca vrsto znacilnosti,ki jih mora nabava imeti. Nabavni proces je odvisen od druzb-ekon.pogojev, v katere je spet. Od nabavnega osebja je v veliki meri odvisna nabava in njen vpliv na uspesnost poslovanja je velik, zato moramo spremljati in ocenjevati nabavo z vseh pomembnih vidikov,ki zajemajo vplive na uspesnost poslovanja, zato spremljamo: obseg in strukturo N, tok in ritmicnost N, nabavne poti, dobavitelje in dob.pogoje, nabavne cene in stroški nabave.

**Spremljanje in ocenjevanje obsega in strukture nabave:** obseg N spremljamo in ocenjujemo po vrednosti, podatki iz knjig.evidence, v razredu 3 kontnega plana knjig. Vodi evidence o obracunu N surovin in materiala, ce podjetje vrednost prevzetega materiala takoj ob prevzemu evidentira po stalnih planskih cenah je spremljanje olajšano, nasprotno moramo podatke deflacionirati zaradi medcasovne primerjave. Na osnovi evidence prevzemne sluzbe lahko spremljamo tudi kolicinski obseg N.Za spremljanje in ocenjevanje strukture N spremljamo nasl.strukture: po velikih skupinah surovin oz. materiala ki ga nabavljamo ( zahteva da nabavo strukturiramo na nabavo surovin,materiala, polizdelkov, goriva, pis.materiala,rezdelov in drugo), po vrstah surovin ali materiala, po vrstah surovin ali materiala z vidika njihove namembnosti, po stopnjah deficitarnosti surovin (strukturiramo surovine glede na stopnjo deficitarnosti na nabavnem trgu, oblikujemo skupino surovin ki je vedno na voljo, skupino ki obcasno primanjkuje in skupino surovin,ki jo je na trgu tezko dobiti), po nabavnih trgih(tuji trg, domaci trg, skupine tujih trgov), po stopnji uvednosti v proizvodnjo(materiali, nadomestki in nove vrste surovin), po ABC metodi(niso vse surovine za podjetje enako pomembne, so surovine ki jih je stevilcn veliko a vrednostno v nabavi ne pomenijo veliko!!! Skupina A= najpomembnejši del nabave, veliko kapitala in povzroca velike stroške, manjše st. vrst surovin/mat. ki po deležu zajema najpomembnejši del nabave. Skupina B= vključuje večje st. vrst surovin, njihova skupna nabavna W je manjša, pomanjkanje teh surovin pomembneje vpliva na stroške poslovanja in uspeh in si primanjkljaja ne smemo privosciti. Skupina C= veliko različnih vrst surovin, njihova skupna nabavna W je ekon.nepomembna, jih nabavljamo redkeje in so na zalogi dalj časa.Skupina A=10 % najpomembnejših vrst surovin predstavlja 60% vse vrednosti nabave v dol.obdobju.. Skupina B= 30% vrst surovin predstavlja 30% vse nabavne vrednosti Skupina C= 60% vrst surovin predstavlja 10% vrednosti vse nabave. Se posebej skrbni moramo biti pri skupini A-optimalne velikosti zalog Pri skupini C zaloge niso nujno optimalne, ampak zadostuje ce imamo trajnejšo zalogo teh surovin.Ugotavljanje odstopanj od modelsko

ugotovljene velikosti optimalnih zalog pri dol.skupini surovin/material A pa spada ze v ocenjevanje.

**Spremljanje in ocenjevanje toka in ritmicnosti nabave:**N je lahko enakomerna, neenakomerno razporejena...ce je proizvodnja v casu po obsegu stabilna, enakomerna nabava praviloma pomeni nizjo raven povpr.zalog surovin in materiala, manj potrebnih skladiscnih zmogljivosti in manj strokov vzdrzevanja zalog. Na tak nacin tok in ritem nabave vplivata na raven strokov poslovanja podjetj ain s tem na supeh in uspesnost. Tok nabave ki je enakomeren, pomeni manjse potrebe po financiranju zalog, dobavitelji so pripravljene dajati boljse dobavne pogoje ce je odjem enakomeren, saj jim to olajsuje organiziranje stabilnejse proizvodnje.Tok nabave spremljamo po mesecih ali celo tednih v okviru leta, naslanjamo se na vrednosti nabave po krajaih cas.obdobjih in jemljemo celotno vredn.nabave ali spremljamo nabavo surovin /materialov po skupinah A in B, vir podatkov so lahko prevzemnice, ki nastajajo pri vhodni kontroli dobavljenih surovin in materiala.

**Spremljanje in ocenjevanje nabavnih poti:**Nabavne poti so kanali,po katerih prihajajo surovine od proizvajalca do podjetja,locimo neposredne in posredne.Neposredna= pot,po kateri nabavjamo surovino neposredno od proizvajalca.Posredna= moznih veliko poti,prkeo trgovine na dbelo, dobavitelj trgovina na drobno, grosist,detajlist, tuj proizvajalec ima se vec posrednikov. Vsaka nabavna pot zahteva svoj cas za nabavo, vodi do drugacne nabavne cene in nab. Stroskov. Neposredna nabavna pot ni nujno ugodnejša!!!Pri spremljanju in ocenjevanju ugotavljamo: za katere nabavne poti gre in katere so sploh mozne,ugotavljamo nabavo po posameznih nabavnih poteh, izdelamo strukturo nabave po pos.nabavnih poteh z neko osnovo ki nas vodi do ugotovitve problemskih polozajev, te ocenjujemo z vidika strokov nabave glede posamezne nabavne poti in z vidika zidanja cene na posamezni nabavni poti. To ni lahko delo. Stroske najlaze ugotovimo za zadnji del nabavne poti,od prodajalca nasemu podjetju do nasega skladiasca.Tezje je na posredni nabavni poti, poznavanje neto prodajne cene in nasih nabavnih strokov nam omogoci ocenjevati ali je ugodnjsa neposredna ali posredna nabavna pot.

**Spremljanje in ocenjevanje dobaviteljev in dobavnih poti:**Nabavo spremljamo glede na dobavitelje in na dobavne pogoje.Strukturiramo nabavo po posametnih dobaviteljih ali po skupinah, ki nam pokaze nekaj pomembnih dobaviteljev a tudi veliko st. dobaviteljev,ki nam dobavljajo majhen delez celotne nabave v obdobju. Spremembe v porazdelitvi dobaviteljev po delezu nabave je treba ocenjevati saj je prevelika koncentracija nabav na zelo majhno st.dobaviteljev poslovno nevarna, tudi velik stevilo dobaviteljev od katerih nabavljamo nepomembne kolicine in vrednosti ne omogocajo doseganje optimalnih dobavnih pogojev. Nabavo spremljamo tudi po domicilu dobaviteljev in ugotavljamo naso odvisnost od posameznih trgov in razmer na teh trgih. Spoznavamo tudi strukturo nabave po oddaljenosti dob. Od sedeza podjetja, ocenjujemo tudi dobavitelje po stalnosti, boljse stranke dobivajo boljse nabavne pogoje kot obcasni kupci.Stalnost dobaviteljev ocenjujemo s kolicnikom stalnosti dobaviteljev  $1 = \frac{\text{dob.}}{\text{vsi dob.}}$  V prejsnjem obdobju/vsi dob.v tekocem obdobju in kolicnik stalnosti dobaviteljev  $2 = \frac{\text{vrednsot nabave od stalnih dobaviteljev}}{\text{vrednsot nabave od vseh dobaviteljev}}$  in vrednosti kolicnikov primerjamo z osnovo (kolicnik v prejsnjem obdobju) in tako ugotavljamo problemske polozaje v podjetju.

**Spremljanje in ocenjevanje nabavnih cen:**Nabavne cene tvorijo tudi do 70% prodajne cene nasega izdelka, zato spremljamo in ocenjujemo nabavne trge, majhne spremembe nabavnih cen lahko bistveno vplivajo na uspeh in uspesnost poslovanja podjetja, Nabavne cene spremljamo na osnovi njihove evidence ki jo vodi

nabavna služba, pri spremljanju in ocenjevanju primerjamo nabavne cene z neko osnovo, ki je predhodna cena ali planska nabavna cena. Oslanjamo se na strukturiranje nabavne cene na neto prodajno ceno dobavitelja, neposredne str. nabave in na popuste. Najnižja nabavna cena ni vedno najboljša izbira, saj na uspešnost poslovanja vplivajo tudi drugi pogoji nabave, kakovost, rok plačila, plačilni pogoji... Učinek nakupa =  $\frac{\text{min dosežena nabavna cena}}{\text{povpr. nabavna cena}}$ , ki nam kaže neizkoriščene možnosti, ki smo jih v zvezi z nabavo zamudili. Nekatere cene kažejo na veliko variranje cen v dol. obdobjem, tu je uspešno nabavljanje po cenah, ki so najbližje min ceni lahko zelo kritično za uspešnost poslovanja. Z nabavnimi stroški razumemo vse stroške, ki jih povzroča delo nabavne funkcije v podjetju, ti stroški niso ekonomsko zelo pomembni, njihov delež je majhen, ugotavljanje in ocenjevanje teh stroškov in primerjava z osnovo nam omogočata ugotavljanje pomembnejša odstopanja, ki opozarjajo na nastanek vzrokov, ki vodijo do prekomernih stroškov. Izračun količnika nabavnih stroškov na enoto vrednosti nabavljenih surovin nam omogoči ugotavljanje raven učinkovitosti dela nabavne službe, dosežena raven popustov =  $\frac{\text{znesek popustov}}{\text{vrednost nabave}} \times 100$  in dosežena raven dobljenih skontov =  $\frac{\text{znesek dobljenih skontov}}{\text{vrednost nabave}} \times 100$ . Nabavne stroške spremljamo in razčlenjujemo na: posamezne vrste stroškov, po nabavnih postopkih, po org. enotah nabave in po nabavnih poteh. Posebej spremljamo in ocenjujemo stroške narocanja in str. Vzdrževanja zalog, ker nam omogočajo izračun optimalne velikosti količine narocila in s tem do optimalne velikosti povpr. zalog v podjetju.

**Spremljanje in ocenjevanje proizvodnje:** Spremljamo in ocenjujemo zgolj z naravnega, količinskega vidika, ko jo zajemamo in obravnavamo v različnih količinskih merskih enotah ali pa spremljamo in ocenjujemo vrednostno kot stroškovno vrednost in ocenjujemo stroške proizvodnje. Če spremljamo in ocenjujemo proizv. stroške je prednost v tem, da lahko natanceje spoznamo stroške, ki nastajajo v proizvodnji in da lahko ekonomsko natanceje kontroliramo te stroške, ki so običajno pomembni in zelo vplivajo na poslovno uspešnost.

**Spremljanje in ocenjevanje količinske proizvodnje:** 3 pomembni vplivi na posl. uspešnost: spremljanje in ocenjevanje obsega in strukture količinske proizvodnje, spremljanje in ocenjevanje toka proizvodnje in spremljanje in ocenjevanje potroškov in učinkovitosti proizvodnje. Izhodišče za vsako opazovanje proizvodnje z naravnega vidika je poznavanje toka proizvodnje v podjetju.

**Spremljanje in ocenjevanje toka proizvodnje:** Tok proizvodnje spoznavamo s spoznavanjem tlorisov v podjetju, gre za tloris razporeditve tovarniških in drugih zgradb, tloris razporeda del. priprav v obratih in tloris toka izdelave v podjetju. Tloris razporeditve tovarniških in drugih zgradb je grafični prikaz lokacije podjetja, zemljišč, razmestitve objektov na njih, dvorišč, cest in poti, ind. tirov... Tloris govori o tem, kako tečejo v podjetju tokovi posl. prvin iz transportnih sred. v skladišča, v proizv. obrate, v skl. polizdelkov in kaksne poti opravljajo zaposleni. Tloris del. priprav v obratih prikazuje prostor, kjer se odvija proizvodnja, tloris izdelavnega toka = so vrisana vsa del. mesta in tokovi materiala in polizdelkov med del. mesti in skl. prostori, in jasno kažejo kako se odvija tok proizv. procesa.

Tlorise primerjamo s kaksno nekvantitativno osnovo, izdelamo tudi pregled izdelavnega procesa. Z OCENJEVANJEM IZDELANEGA PREGLEDA UGOTAVLJAMO KAJ BI BILO MOGOČE IZBOLJSATI, SKRAJSATI DEL. CAS ZA POSAMEZNA OPRAVILA, nekatera opravila združiti, spremeniti zaporedje opravljanja posameznih opravil...

Spremljanje in ocenjevanje obsega in strukture proizvodnje: Spremljamo v vsaki delavnici, vrstah izdelanih proizvodov in polproizvodov, osnova so operativni nacrti proizvodnje in delovni nalogi, to se dela sproti z ugotavljanjem odmikov med nactovanim obsegom in strukturo proizvodnje po vrstah izdelkov in dosezenim. Odmiki se ocenjujemo takoj, glede na ugotovljene vzroke je potrebno takoj ukrepati, da odpravimo nastajanje problemskih polozajev. Obseg kolicinske proizvodnje opazujemo: na mestu kjer opravljamo kontorlo kakovosti proizvodov ali na mestu, kjer gotove proizvode skladiscimo. Pri spremljanju in ocenjevanju obsega proizvodnje se sreujemo s problemom, da je ugotavljanje obsega proizvodnje redno in natancno v okvirih delavnice oz. obrata, da pa v podjetju ne spremljajo obsega kolicinske proizvodnje na visji ravni, kje rbi bilo na dolocen nacin potrebno agregirati dosezeno kolicinsko proizvodnjo. Ker spremljamo in ocenjujemo proizvodnjo na najnizji ravni, so vzroki za nastajanje odmikov zlahka ugotovljivi in takoj odpravimo odmike. Agregiranje obsega kolicinske proizvodnje je tezavno, saj se sreujemo s problemom merjenja celotnega obsega heterogene proizvodnje. Problem razresimo na vec nacinov: obseg kolicinske proizvodnje merimo in izrazamo s pomocjo porabljenih kolicin osn. surovine, obseg kolicinske proizvodnje merimo in izrazamo s pomocjo pogojnih enot, obseg kolicinske proizvodnje merimo in izrazamo s pomocjo normativov dela in s pomocjo stalnih cen n izrazamo v vrednosti. Obseg in strukturo opazujemo v tabelaricni obliki ali v graficni (enostavni in jasni, dobro prikazej probl. polozaje, a ne ponujajo take podrobnosti kot tabelaricni), linijski grafikoni (kot osnovo obseg proizvodnje v predh. obdobju ali nactovan obseg proizvodnje), gantogrami ( uporabji za prikaz proizv. razlicnih vrst proizvodov na istih napravah ali razlicnih serij enakih proizvodov, taka proizv. Je medsebojno odvisna saj zahteva iste proizv. zmogljivosti, gantogram risemo: dolocimo tedensko/dnevno mozno kolicinsko proizv. Na razpolozljivih proizv. Zmogljivosti!

### **Spremljanje in ocenjevanje potroskov in ucinkovitosti kolicinske**

**proizvodnje:** potroski so fizicna poraba posl. prvin, nastajajo v proizvodnji, moramo jih spremljati v delavnicah, kjer nastaja največ potroskov materiala in neposrednega dela, sproti spremljamo odmike dejanskih potroskov od normativov in sproti ukrepamo, da se odmiki ne bi vec pojavljali. Pozorno spremljamo potroske surovin in izdelavnega materiala, pri proizv. podjetju je v strukturi lastne cene proizvoda strošek porabljenih surovin ali izdelavnega materiala zelo visok. Pri materialu opredeljujemo potroske izd. materiala po posamzenih vrstah materiala na enoto izdelka.

Ocenjevanje potroskov zahteva ugotavljanje: odmik potroska = stvarna poraba – (stand. strošek x stvarna kolicina izdelkov). Ob odmikih ugotavljamo vzroke zanje, ki so največkrat v slabem nekakovostnem materialu, premalo usposobljenem delavcu, izrabljenem stroju.... Ocenjevanje potroskov z:

Kolicnik potroska = kolicina porabljenega materiala / st. proizvedenih izdelkov

Kolicnik izpplena = kolicina izdelanih izdelkov / kolicina porabljenih surovin

Stopnja odpadkov = kolicina odpadkov / porabljena kolicina surovin x 100

Skupna kolicina izdelkov = kolicina izd. Standarde kvalitete + kolicina izdelkov potrebnih popravila + kolicina izdelkov nizje kakovosti + izmet

Raven kakovosti = proizvodi standarde kakovosti / skupna kolicina proizvedenih proizvodov

Stopnja izmeta = kolicina izmeta / skupna kolicina proizv. proizvodov

Raven slabih proizvodov = kolicina proizv. potrebnih popravila / skupna kolicina proizvedenih proizvodov



Potroske dela spremljamo in ocenjujemo podobno kot potroske materiala: Reciprok potroska dela opredeli kazalec produktivnosti dela = skupna kolicina proizv. standarne kakovosti / porabljeni delovni cas.

Kolicnik produktivnosti dela = kolicnik tehn. opremljenosti dela x ucinkovitost OS x kolicnik izrabe zmogljivosti x intenzivna zmogljivost x raven kakovosti

Kolicnik produktivnosti dela = kolicina proizv. stand. kvalitete / st zaposlenih

Kolicnik tehn. oprem. dela = nabavna W OS / st. zaposlenih

Kolicnik ucinkovitosti OS = razpolozljivi cas izrabe OS / nabavna W OS

Kolicnik izrabe zmogljivosti = dejanski cas izrabe OS / razpolozljivi cas izrabe OS

Intenzivna zmogljivost = skupna kolicina proizv. proizvodov / dejanski cas izrabe OS

Raven kakovosti = kolicina proizvodov stand. kakovosti / skupna kolicina proizv. proizvodov

Kolicnik tehn. opremljenosti proizvodnega dela = nabavna W OS / st. proizv. delavcev

Delez proizv. delavcev = st. proizv. delavcev / skupno st zaposlenih

**Spremljanje in ocenjevanje stroškov proizvodnje:** stroški so s cenami ovrednoteni

potroski poslovnih dobrin, str. Nam omogocajo opazovato ob kolicinski proizvodnji

tudi njeno vrednostno plat. Podjetje mora skrbeti za doseganje primerne ravni svojih

stroškov. Str. imajo pomemben vpliv na posl. uspeh in na uspesnost poslovanja. Vsa

dogajanja v podjetju imajo svoj odraz v nastalih stroških. Za potrebe spremljanja in

ocenjevanja str. Potrebujemo podatke o nastalih stroških - v knjigovodstvu (v str. rac.

vrednotijo potroske z ustreznimi cenami in tako dobijo podatke o stroških,

neposredne str. Obracunavajo na podlagi izdenih del. nalogov, rezijske str. Pa

ugotavljajo po org. enotah in jih sele naknadno s pomocjo kljuccev razporejajo na

pos. strošk. nosilce) Activity Based Costing – je alternativni sistem, v katerem so

aktivnosti del. procesa obravnavane kot povzročitelji stroškov. Stroškovna cena

proizvoda se ugotavlja na temelju stroškovne vrednosti aktivnosti, ki jih zahteva

izdelava proizvoda. V razredu 4 kontnega plana so v knjigovodstvu evidentirani stroški

po naravnih stroškovnih vrstah. Tudi clenitve stroškov po str. mestih niso vedno

zadovoljive za potrebe analitika, vcasih analitik izvede se podrobnejšo delitev

str. mest. Pri spremljanju in ocenjevanju stroškov clenimo najprej po naravnih

stroškovnih vrstah, nato na: neposredne ali izdelavne str., posredne ali splosne

rezijske stroške. Pri direct costing sistem posredne str. Pokrivamo neposredno z

ustvarjnim prihodkom v obdobju, ne da bi jih sploh razporejali na posamezne vrste

proizvodov oz. opravljenih storitev. Primerjava ugotovljenih str in njihovih struktur z

ustreznimi osnovami nam omogoca ugotavljati problemske položaje, ki zahtevajo, da

zanje najdemo vzroke. Na tej osnovi ugotavljamo prave poslovne probleme. Rezijske

str. Razclenjujemo na stalne in spremenljive. Stroški proizvodnje kaže spremljati z

dveh vidikov: obseg in struktura stroškov in ucinkovitost gospodarjenja s stroški.

**Spremljanje in ocenjevanje obsega in strukture stroškov:** stroški po naravnih str.

Vrstah, str. Z vidika obsega in strukture izdelavnih stroškov, opazovanje obsega in

strukture rezijskih stroškov.

**Spremljanje in ocenjevanje obsega in strukture stroškov po naravnih**

**stroškovnih vrstah:** Podatki v razredu 4 kontnega plana v knjigovodstvu. Tam so str

evidentirani kot: str. materiala, str. Storitve, str. Popravkov obr. sred., str. Amortizacije,

str. Rezervacij, str. dela, razne druge str. Stro. Porabljenega materiala so: str.

Surovin, material in kupljenih sestavnih delov, str. Pomoznega materiala, str.

Energije, str. Rezervnih delov, str. Odpisa drobnega inventarja, str. Kala in razsipa,

str. Pisarniskega materiala. Str. Storitve: str. Storitve pri izdelavi proizvodov, str.

Prevoznih sred, str. Storitve vzdrževanja, najemnine, povracvila stroškov v zvezi z

delom, zavarovalnine.. Str. dela: place zaposlenih, nadomestila plac, dajatve na

place, izplacila po pogodbah o delu in avtorskih pravicah, drugo stroški dela. Zanimiva je lahko struktura stroškov z vidika starostnih skupin zaposlenih po kvalif. razredih z vidika plac z anormalno delo in za nadure, glede na denarne in nedenarne zaslužke zaposlenih!

Ker na obseg stroškov vplivajo obseg proizvodnje, njena struktura in ekonomičnost poslovanja, skušamo oceniti str. Proizvodnje tako da izločimo vpliv obsega proizvodnje nanje.

Povpr.str.= celotni str/kolicina proizvodnje

Povprečni strošek materiala= celotni str. Materiala/kolicina proizvodnje

Oivor.str. amortizacije= celotni str.amort./ kolicina proizvodnje

Povpr.str. dela= celotni str. Dela/ kolicina proizvodnje

Navedeni kazalci imajo ful slabosti, nanje vplivajo spremembe v strukturi proizvodnje.

Na vrednost kazalca vplivajo tudi delež dokončanih izdelkov in razlike v stopnji dokončanosti.

### **Spremljanje in ocenjevanje obsega in strukture stroškov izdelave po stroškovnih mestih:**

Povprečni neposredni stroški= neposredni stroški/kolicina proizvodnje

Obseg neposr.str. spremljamo po stroškovnih nosilcih in po posameznih vrstah neposrednih stroškov. Kjer ugotovljamo velike odklone moramo opraviti podrobnejšo opazovanje. Najboljša osnova so standardni ali nacrtovani stroški-skupni odmik = kolicina proizvodnje x normirani potrosek x planska cena potroska – (stvarna porabljena kolicina materiala x stvarna cena). Fre za razčlenitev skupnega odmika stroškov neposrednega materiala na odmik zaradi odklona dejanskih od normiranih potroskov in odmik zaradi odklona dejanskih nabavnih cen od nacrtovanih nabavnih cen. Odmik dejanskih od normiranih potroskov je možno ugotavljati kot dejansko proizvedena kolicina proizvodov x normirani potrosek na enoto x planska cena neposrednega materiala – (dejanska poraba neposrednega materiala x planska cena). Možni vzroki za odmik so v porabi materiala, ki je nestandardne kakovosti, v malomarnosti delavca, v presezkah materiala, ki so ostali nekje neevidentirani, v neustreznem okolju, v izrabljenem stroju, ki povzroca prevec odpadka... Pomagamo si z izracunom stopnje odklona porabe= odmik v porabi neposrednega materiala/normirana poraba neposrednega materiala x 100. Odmik zaradi odklona dejanskih nabavnih od nacrtovanih nabavnih cen je mogoce opazovati po 2 poteh: 1. kolicina nabavljenega materiala x planska cena – vrednost nabavljenega materiala po dejanski ceni. 2. (planska nabavna cena materiala – dejanska nabavna cena) x dejansko porabljena kolicina materiala.

### **Spremljanje in ocenjevanje obsega in strukture rezijskih stroškov:**

Rezijske str. Delimo na posamezna str. mesta na katerih jih zajemamo in na naravne str. Vrtse. Ocenjujemo s pomocjo osnove, ki je predhodno obdobje, ta osnova je le delno ustrezna, saj zanemarja razlike v obsegu proizvodnje.. Pri ocenjevanju je najboljša osnova nacrtovana visina rez.stoskov. Locujemo jih na spremenljive in stalne, ugotovljeni stalni str. So ze dobra osnova za ocenjevanje njihovega obsega. Spremenljive str. Pa moramo najprej prilagoditi stvarnemu obsegu proizvodnje nato sele ocenjujemo obseg. Locevanje na stalne in spremenljive rezijske str. Zahteva neko primerno enoto mere, s kater izrazamo obseg proizvodnje v podjetju oz. potrebujemo izraz za enoto aktivnosti podjetja, kadar je mogoce, izrazamo celotno proizvodnjo kar s kolicinami, kjer teh tezav ni! Kadar sestevamo proizvedene kolicine razlicnih vrst proizvodov pa obseg proizvodnje prevedemo na obseg opravljenih neposrednih delovnih ur ali pa na obseg opravljenih strojnih ur, ki posredno izraza kolikor toliko natancen obseg aktivnosti v nekem casovnem obdobju.

Kot izraz za obseg aktivnosti nam lahko služi pogojna enota proizvoda-do nje pridemo s pomočjo spoznanja, da je poraba neke prvine potrebna za proizvodnjo vseh različnih proizvodov, vendar v različnih količinah in tako so različni proizvodi primerljivi.

Str. Delimo na stalne in spremenljive sele po izločitvi določenih motecih dejavnikov-spremembe v organizaciji podjetja, v tehnični opremljenosti podjetja, različne cene po obdobjih, razlike v načinu vrednotenja zalog, spremembe v zajemanju in obračunavanju stroškov, spremembe v strukturi proizvodnje...

Glavne poznane metode ločevanja posrednih stroškov na stalne in spremenljive so: knjigovodska (subjektivna metoda, temelji na poslovni presoji, ocenjujemo vsako str.mesto posebej z vidika kolikšen delež teh stroškov je v podjetju stalen in kolikšen spremenljiv), metoda variatorja (subjektivna metoda, izhajamo iz razpona vrednosti kolicnikov odvisnosti od nič do ena =, 1/10, 2/10 do 9/10 in 1. Pri izkusnji pripisujemo posameznim stroškovnim vrstam variator določene velikosti in na osnovi dodeljenih variatorjev ugotovljamo stalni in spremenljivi del ustrezne stroškovne vrste), metoda kolicnika odzivnosti (objektivna metoda, delež sprem. str. ugotovimo pri neki str. Vrsta da njen kolicnik odzivnosti pomnizimo s 100, z izračuna kolicnika odzivnosti in deleža sprem. in stalnih str. ugotovimo, koliko znesajo po posameznih str. Vrsta variabilni str. In koliko fiksnih metoda je uporabna le ob predpostavki da kolicnik odzivnosti zavzema vrednosti med 0 in 1, ne smejo biti napredujoci spremenljivi stroški!!!), metoda diferenciranih stroškov (objektivna metoda, zgrajena na predpostavki da so mejni stroški v podjetju enaki spremenljivim stroškom na enoto in tu mejne stroške ugotovljamo iz dodatnih. Dodatne st., delimo z dodatno količino proizv. proizvodov in dobimo mejne stroške, dobljene mejne stroške izenacimo z vrednostjo spremenljivih stroškov na enoto in od tod ločevanje na stalne in spremenljive), metoda graficne interpolacije (vmes med objektivno in subjektivno metodo, uporabimo le če poznamo obseg skupnih posrednih stroškov pri različnih obsegih proizvodnje), metoda regresije (objektivna metoda, temelji na stat. regresiji, moramo imeti na voljo večje število podatkov o celotnih stroških pri različnih obsegih proizvodnje, iz tega izračunamo regresijsko funkcijo in iz razsevnega grafikona določimo tip regresijske krivulje), metoda neposrednega tehničnega postopka (izhaja iz potrebnih potroškov poslovnih prvin za različne stopnje izkoriščanja zmogljivosti v podjetju in tako dobimo stroške po str. vrstah, to so standardni stroški)

**Spremljanje in ocenjevanje učinkovitosti gospodarjenja s stroški:** Spremljamo stroške proizvodnje oz. lastne cene proizvodov. Opazujemo velikost in strukturo lastne cene po elementih kalkulacije, ob lastnih cenah spremljamo se skart in odpadke materiala.

Delež skarta =  $\frac{\text{vrednost skarta}}{\text{vrednost dobrih proizvodov}} \times 100$

Kolicnik skarta =  $\frac{\% \text{ doseženega skarta}}{\% \text{ načrtovanega skarta}}$

Določene problemske položaje odkrije tudi odpadki materiala.

Delež odpadka materiala =  $\frac{\text{vrednost odpadkov materiala}}{\text{skupni str. porabljenega materiala}} \times 100$

Kolicnik odpadkov materiala =  $\frac{W \text{ dejanskih odpadkov materiala}}{W \text{ normirane količine odpadkov}}$

**Spremljanje in ocenjevanje prodaje:** Prodaja je faza v poslovnem procesu, ki mora na temelju proučevanja prod. trga usmerjati proizvodnjo, h kateri pridobivati kupce za proizvode ob primerni prodajni ceni, ob ustreznem pospeševanju prodaje in ob uporabi ustreznih prodajnih poti in metod. S prodajo proizvodi prehajajo v last kupcev. Njihova vrednost se podjetju pretvori sprva v terjatev do kupca nato pa s

placilom v denarno obliko. Operativna prodaja : proces prodaje je mogoče razčleniti na postopke razposiljanja ponudb, sprejemanje naročil, priprave posilk, odpreme, fakturiranje in izterjave plačil. Prodaja vsakega podjetja je odvisna od objektivnih in subjektivnih dejavnikov. Objektivne: obstoječe potrebe kupcev, razmere na prodajnem trgu, razvitosti gospodarstva, gosp. sistem in politika. Subjektivni: sposobnost in prizadevnost prodajalcev. Ocenjujemo tiste dejavnike prodaje, ki imajo vpliv na doseženo poslovno uspešnost: obseg in struktura prodaje, tok prodaje, prodajne poti, kupci in njihove značilnosti ter prodajne pogoje, prodajne stroške in prodajne cene.

**Spremljanje in ocenjevanje obsega in strukture prodaje:** Obseg prodaje opazujemo na temelju izdanih faktur za prodane proizvode, faktura vsebuje tekoče prodajne cene in zato vse slabosti tekočih cen. Podatki o obsegu prodaje so v razredu 7 kontnega plana, kjer so evidentirani prihodki od prodaje proizvodov/storitev in prihodki od prodaje blaga in materiala. Samo ocenjevanje vrednostnega obsega prodaje zahteva izločanje vpliva inflacije na podatke o tem obsegu. Deflacioniranje je običajen postopek tega izločanja, povprečna velikost prodaje v panogi je možna osnova za ocenjevanje, prodaja sorodnega podjetja je problematična osnova. Prodajo kaže spremljati in ocenjevati po naslednjih strukturah prodaje: po prodajnih trgih, po vrstah proizvodov, po vrstah prodaje (klasična, grosistična, detajlistična, zastopanje, posredovanje), po prodaji izdelkov, trg. blaga, materiala in odpadkov, po stopnji uvedeni proizvod/storitev v poslovni program, po ABC metodi.

Struktura prodaje po prod. trgih omogoča ocenjevanje vpliva strukturnih sprememb na posl. uspešnost, poslovni uspeh na različnih trgih je različen. Posamezne vrste prodaje imajo svoje zakonitosti in svojo dosegljivo poslovno uspešnost. Ocenjevanje stopnje uvedeni proizvodov v poslovni program podjetja pomeni poiskati strukturo prodaje z vidika, koliko v njej pomenijo stari in koliko novi proizvodi in koliko možni nadomestki. Struktura po ABC metodi je analogna uporabi ABC na področju nabave-strukturiranje prodaje na skupine po obsegu prodaje posameznim kupcem!

**Spremljanje in ocenjevanje toka prodaje:** neenakomerna razporeditev prodaje v času povzroča večje stroške in več težav za delo prodajnega osebja, zato spremljamo in ocenjujemo obseg prodaje po zaporednih krajših obdobjih (mesec, teden, dan) Tako spoznavamo tok prodaje v podjetju. Na ritmičnost oz. enakomernost P vplivajo objektivni in subjektivni dejavniki. Odmiki vplivajo na obseg zaloga got. izd., na obseg terjatev do kupcev, na visino potrebnih virov financiranja in na visino stroškov poslovanja podjetja. Ritmičnost ocenjujemo s pomočjo zasledovanja čas. razporeditve in intenzivnosti prod. opravil od oposiljanja blaga, st. dobljenih naročil, odpremljanja blaga, fakturiranja od izterjevanja.

**Spremljanje in ocenjevanje prodajnih poti:** prod. pot je kanal, po katerem potuje prodano blago od prodajalca do kupca. Lahko 1, 2 ali več ali noben posrednik = brez = neposredna prodajna pot, posredna = + posredniki. Če spremljamo in ocenjujemo prodajo po prod. področjih, po domicilu kupcev in zastopniških področjih, pridemo pogosto na posreden način do spoznanj o različnih prodajnih poteh.

**Spremljanje in ocenjevanje kupcev ter prodajnih pogojev:** kupci so pomembna določilnica poslovne uspešnosti podjetja. Poznati moramo velikot kupca in velikost odjema ter trajnost poslovnih vezi nasega podjetja z njimi. Opazovanje kupcev kaže zaceti s spremljanjem in ocenjevanjem kupcev po skupinah v skladu z ABC metodo, premajhna koncentracija ni dobra, prevelika pa tudi ne saj povzroči več stroškov prodaje. Spremljanje in ocenjevanje stalnosti kupcev z dvema kazalcema:

Delež stalnih kupcev =  $\frac{\text{st. kupcev ki so že kupovali v predh. obdobju}}{\text{st. vseh kupcev}}$  x 100

Delež prodaje stalnim kupcem: obseg prodaje kupcem ki so že kupovali v predh. obd./ celoten obseg prodaje x 100

Ugotovitve ponujajo dobro osnovo za ocenjevanje bonitete dela prodajne službe v podjetju. Ze izračun povpr. velikosti kupca veliko pove o kakovosti dela prodajne službe.

Povpr. velikost kupca = celotna prodaja / st. vseh kupcev

**Spremljanje in ocenjevanje prodajnih stroškov in cen:** prodajni stroški ozje so le posredni stroški prodajne funkcije v podjetju, sicer pa vsi neposredni prodajni stroški, str. Garancij in posebnih popustov. V širšem smislu jih spremljamo po obsegu in strukturi kot str. Oglasevanja, str. Reprezentance, reklamacij, tovarnin, semov in razstav, trg. predstavnikov, str. prodajnega oddelka, rabate in skonte. Obseg in struktura sta odvisna od trziščne politike podjetja. - politika prod. Cen, popustov, promocije, org. fizične distribucije pomembno določa obseg in strukturo teh stroškov. Delež prodajnih str. V celotnih str. Je lahko zelo visok. Merimo s kazalci:

Kolicnik prod. str. na prodajalca (prod. str./st. osebja v prodaji), delež prod. str. ( prod. str./celotni str. X 100), kolicnik PC na

prod. površino (prod. str./prod. površina), povpr. PC (prod. str./prod. kolicina), učinek prod. osebja (vrednost prodaje/st. prodajnega osebja), kolicnik prodajne usposobljenosti (st. vseh kupcev/st. prodajnega osebja), povprečna dosežena prod. cena (celotna prodaja/kolicina prodaje).

Tako dobimo določen vpogled v uspešnost postavljanja prodajnih cen a tezave s primerljivo mersko enoto za različne vrste proizvodov/storitev. Tudi struktura prodaje glede na količine posameznih vrst proizv./storitev je motec dejavnik pri razlagi vzrokov za morebitne ugotovljene odmike v povpr. prodajni ceni. Kazalec asortimenta = % izvršitve načrta prodaje po vrednosti / % izvršitve načrta prodaje po količini x 100. Rabatna stopnja = vredn. prodaje – celotni odhodki / vrednost prodaje x 100 in maržna stopnja = vredn. prodaje – celotni odhodki / celotni odhodki x 100

**Spremljanje in ocenjevanje obratnih sredstev:** Poslovni proces ima faze: nabava, proizvodnja, prodaja, a v procesu nastajajo določene prekinitve kar povzroca nastanek različnih zalog. Pred spremljanjem + ocenjevanjem financiranja delno ocenjujemo obratna sredstva zaradi materialnih zalog (zaloge surovin + materiala, polizdelkov, nedokončane proizvodnje in zaloge gotovih izdelkov) in nematerialne zaloge (zaloge terjatev in zaloge denarnih sredstev).

Obratna sred. so del gibljivih sred. od celote obr. sred. in kratk. fin. naložb. To so tista poslovna sred., ki hitro spreminjajo svojo obliko in se v 1 posl. procesu pretvorijo iz ene oblike v različne druge oblike, ob zaključku procesa pa se ponovno pretvorijo v svojo začetno obliko. Zanje je značilno obračanje. Vedno so prisotna v posl. procesu a v različnih oblikah in se njihov obseg vrednosti v posameznih pojavnih oblikah spreminja. Podjetje nujno potrebuje obratna sredstva - iz začetne denarne oblike spreminjajo v obliko zalog surovin, v obliko nedokončane proizv. in gotovih izdelkov ter ponovne oblike den. sred. = tako je v proizv. podjetju. Vsak cikel obračanja se pokriva z dokončanjem poslovnega procesa. Več cilkov ko podjetje opravi v določeni dobi, večkrat ustvarja poslovne učinke in z njihovo prodajo tudi določeno visino poslovnega supeha. Osredinimo se na tista obratna sredstva ki jih lahko v podjetju delamo in ki imajo vpliv na poslovni uspeh in uspešnost poslovanja. Zato spremljamo obseg in strukturo obr. sred. ter hitrost njihovega obračanja.

**Spremljanje in ocenjevanje obsega in strukture obratnih sredstev:** Podatke o obsegu dajejo brutto bilance, iz mesečnih stanj izračunavamo povpr. vrednost

angaziranih obr.sred. v podjetju-Obseg Obr-sre. Ocenjujemo s pomočjo osnove, ki je obseg obr.sred. v predh.obdobju. Zato kaže ugotavljati več pomembnih struktur obr.sred.:

- struktura po oblikah obr.sred.(zaloge(surovin materiala, nedokončane proizv., gotovih izd), terjatve(do kupcev, druge terjatve), druga obr.sred. (den.sred., aktivne cas.razmejitev, drugo) Pomembno: pogosto spremljamo celo strukturo gibljivih sred, ne samo obr.sred.!!!!
- struktura obr.sred. po potrebnosti ko obr.sred. členimo na: nujna (trajna obr.sred.) in prekomerna (občasna, to so sezonska prekomerna obr.sred. in odvecna obr.sred. kot zaloge nekurantnega materiala in zaloge nekurantnih proizvodov in trg.blaga
- struktura obr.sred. po trajanju vezave, ko obr.sred. delimo na kratko.vezana obr.sred. in dolgorocno vezana obr.sred.

Ugotovljene strukture obr.sred. ocenjujemo s pomočjo osnov, ki so lahko analogna struktura v predhodnem obdobju, v sorodnem podjetju ali povprečna panožna analogna struktura. Primerjanje in ocenjevanje omogoči ugotavljati problemske položaje, ki zahtevajo iskanje vzrokov za njihov nastanek. Vzroki so v: spremembi obsega poslovanja, spremembi obsega nabave, spremembi nabavnih cen, prikovanj razmer na tgu, spremembi prodajnih cen, slabših izterjavah kupcev, povečanem kreditiranju kupcev, odpisih tečajev, spremembi proizvodnega/podajnega programa, sezonskih vplivov..

**Spremljanje in ocenjevanje obračanja obratnih sredstev:** Merimo s kolicnikom obračanja = promet v obdobju/povpr.stanje obr.sred. Analitično pravilneje je izraziti promet s stroškovno vrednostjo, saj je to tista vrednost, ki jo podjetje v resnici financira. Najpogosteje uporabljamo kolicnike obračanja obr.sred. za letna obdobja. Kjer imajo močno prisotno sezonsko komponentno izračunavajo kolicnik za tromesečja!

Kolicniki obračanja obr.sred. (zaloge) so pogosto stabilni in jih jemljemo kot usmernike. Trajanje obrata = 365 oz. 366 dni/kolicnik obračanja obr.sred.

**Spremljanje in ocenjevanje financiranja:** kljub temu da je F ena od faz posl.procesa, ima drugačno naravo od ostalih faz. F je le delni proces, ki je prisoten pri odvijanju vseh drugih faz, napaja vse druge delne procese s potrebnimi fin.sred., v F se sintetizira in odraža celota poslovanja podjetja, vzroke za probl.položaje na področju F iščemo v okviru celega posl.procesa. F delimo na pasivno (nabava fin.virov oz. fin.sred.) in aktivno F (vlaganje fin.sred. v druge oblike sred.podjetja) Vsa sred. morajo biti enaka vsem obv.do virov sred. Gre za temeljno ravnovesje, bilanca premoženja je temelj za analizo bilance, katere osnovni cilj je omogočiti vplivanje na smotrno usmerjanje odvijanja poslovnega procesa z vzpostavljanjem smotrnih razmerij med sredstvi in obv. Do virov sred. podjetja. Bilanca premoženja zagotavlja formalno ravnovesje med sredstvi in obv. Do virov sred. Opazovanje financiranja je osredinjeno na odkrivanje možnih neravnovesij, ki imajo svoj vpliv na poslovno uspešnost in na raven tveganja. Ocenjujemo in spremljamo: obseg in strukturo obv.do virov financiranja oz. nabavo virov, vlaganje nabavljenih fin.sred.v druge oblike sred., obseg in strukturo oz. konstitucijo sred., razmerja med strukturo obv.do virov sred.in strukturo sred.

Vsaka bilanca premoženja ima množico postavk na aktivni in pasivi, mnoge so nepomembne za analitika. Bilanco priredimo da preizkusimo ali je pasiva enaka aktivni in odstranimo iz bilance vse skrite tihe rezerve in prikrite izgube-vse postavke ekonomsko cimbolj stvarno, in odstranimo in bilance kumulativno izgub. Prilagojena

bilanca premoženja omogoča neposredno ocenjevanje likvidnosti, zadolženosti investiranja in strukture sredstev ter virov sredstev.

### **Spremljanje in ocenjevanje obsega in strukture obv. Do virov**

**sredstev:** ugotavljamo od katerih virov nabavlja podjetje fin. vire, kaksno sestavo virov ima in koliko je sestava ustrezna.

Obv. do virov sred. so: obv. do tujih vračljivih virov in obv. Do lastnih ali nevracljivih virov in z vidika kratkoročnih (tekoče obv. iz poslovanja, kratk. krediti) in dolgoročnih obveznosti (lastni viri, dolg. krediti). Pri ocenjevanju se opremo na 2 samostojna kazalca, ki nam omogočata takoj oblikovati sodbo o obstoju problemskega položaja: Stopnja kapitalizacije = trajni viri/vsi viri (morabiti vsaj 0,5-vsi viri, ali vsaj 1-le tuji viri v imenovalcu). Podjetje naj ne bi imelo več kot polovico obv. do tujih virov sred.!!! Stopnja zadolženosti = tuji viri/vsi viri

Konstitucija virov nam pove ali je podjetje usmerjeno v financiranje poslovanja s kratk. viri sred. (resne gosp. težave!), s tujimi viri sred. (nevarnosti za stabilnost podjetja), lastnimi viri sred. (podjetje se odreka izkoriščanju finančnega vzvoda, je konservativno), z razvijanjem optimalne strukture virov (visoka raven uravnavanja finančne strukture podjetja).

**Spremljanje in ocenjevanje vlaganja finančnih sredstev:** Gre za vprašanje smotrnosti investiranja in vprašanje tveganosti investicije. Ocenjujemo z izdelavo invest. programa in ugotavljamo ali je nameravana investicija sploh možna ali bo dovolj uspešna. Ocenjevanje izvedljivosti investicije nič ne pove o pričakovani ekon. uspešnosti ali neuspešnosti investicije. Uporabimo statične (stopnja rentabilnosti, doba vracila investicije) in dinamične metode (neto sedanja vrednost, notranja stopnja donosnosti). Ocenjevanje izvedljivosti in uspešnosti INV je vezano na info, ki jih zbiramo v procesu izdelovanja invest. programa, drugi del ocenjevanja investicije se nanasa na njeno tveganje glede na donose, ki naj bi jih inv. Omogočala v prhodnosti = metoda časovnega horizonta, ki ocenjuje INV na osnovi donosov v prvih nekaj letih in zanemari kasnejše donose, ki so rezerva za tveganje, z njihovim neupostevanjem pri ocenjevanju uspešnosti INV posredno znižujemo tveganost investicije.

Metoda tvegane diskontne stopnje temelji na tem, da diskontno stopnjo povečamo za določeno velikost na račun tveganosti inv. In tako vključimo implicitno tveganje. Metoda analize občutljivosti posredno omogoča ugotavljati značilnosti tveganja določene investicije, spreminjamo vrednosti spremenljivk z eksperimentiranjem in osvetlimo na spremembe katerih določljivk uspešnosti inv. je najbolj občutljiva. Metoda pričakovane vrednosti izhaja iz verjetnostne porazdelitve vrednosti določljivk uspešnosti investiciji, razl. vrednostim vsake določljivke uspešnosti pripisemo subjektivno verjetnost za njen nastop in tako ugotovimo vrednost ekonomske uspešnosti investicije.

Metoda simulacije omogoča oceniti tveganost inv s simuliranjem ekonomske uspešnosti investicije, najprej ugotovimo določljivke ekon. uspešnosti, razvijemo profile tveganja za vsako določljivko in pripisemo določeno subjektivno verjetnost, vrednost posamezne določljivke ki smo ji pripisali večjo verjetnost večkrat pride v izbor in tako dobimo verjetnostno distribucijo vrednosti kazalca ekon. uspešnosti investicije.

**Spremljanje in ugotavljanje obsega in strukture sredstev:** poslovna sred. so stalna in gibljiva, zanima nas deleži, ki jih imajo v skupnih sredstvih posamezne skupine sredstev. Spremljamo obr. sred., kratk. fin. naložbe, osn. sred. po neodpisani vrednosti, dolgoročne fin. naložbe in neposlovna redstva. Obseg sred. je težje ocenjevati, sja ima naj obseg poslovanja podjetja motec vpliv in ta vpliv izločamo z ocenjevanjem prkomernosti ali nezadostnosti sredstev. Prekomernost izvira iz

naslednjih vzrokov: predraga gradnja, prevelike zmogljivosti, slabo usklajena zmogljivost, izguba določenega prodajnega trga in drugo. Vzroki za nezadostnost osn. sred.: podjetje ni imelo na voljo dovolj virov, investicija se je nepricakovano podrazila, sredstva so glede na naravo posl. procesa tehnološko neustrezna, podjetje ne pozna dovolj vseh razpoložljivih trznih možnosti in drugo. Prekomernost ali nezadostnost gibljivih sred. ocenjujemo isto, vzroki so v povečanju hitrosti obracanja gibljivih sre. V primerjavi z predh. obdobjem, boljši izterjavi kupcev, spremembah v proizv. Programu, krcenju obsega poslovanja... Manjko gibljivih sredstev zaradi povečanega obsega poslovanja, spremembe proizv. programa, dvig cen surovin ali materialov, dvig rasti plac, povečan obseg kreditiranja kupcev... Prekomeren ali nezadosten obseg sredstev ima negativen vpliv na poslovno uspešnost poslovanja in kaže ocenjevati obseg sredstev z vidika potrebnega obsega, se posebej osnovnih in obratnih sred, ker vsako odstopanje od potrebnega obsega zmanjšuje poslovni uspeh in uspešnost.

### **Spremljanje in ocenjevanje razmerij med strukturo virov in strukturo sredstev:**

Je bistvo ocenjevanja bilance premoženja, zanima nas bilanca premoženja kot finančni okvir, ki boljše ali slabše omogoča odvijanje celotnega poslovnega procesa in ugotavljamo ustreznost tega okvirja z namenskostjo uporabe finančnih virov, finančno sposobnost in raven likvidnosti podjetja. Za ocenjevanje razčlenimo bilanco na podbilance na: podbilanco posl. sred. in virov posl. sred., podbilanco rezervnih delov in rezervnega sklada, podbilanco sred. skupne porabe in virov teh sredstev. Podbilance nam omogočajo opazovati s čim financiramo posamezne skupine sredstev podjetja, a bilanco ravnotežje je zagotovljeno sele v okviru celotne bilance premoženja!!!

Pomembna razčlenitev na podbilance po ročnosti, zvezo ali v podjetju financirajo posamezne skupine sredstev z ustreznimi skupinami virov sredstev ali ne.

Podbilanca dolg. vezanih sred. in virov sred. je osnova za ugotavljanje, s kaksno finančno stabilnostjo imamo opraviti v podjetju. Količnik finančne stabilnosti =  $\frac{\text{dolg. viri sredstev}}{\text{dolg. vezana sredstva}}$ . Mora biti okoli 1 za stabilno poslovanje. Če je pod 1, bo imelo podjetje težave pri ohranjanju svoje likvidnosti saj del dolg. vezanih sredstev financira s kratkorocnimi viri. Če presega 1 je preveč angaziranih lastnih virov sredstev onemogoča podjetju izkoriscati finančni vzvod in je zato nizja donosnost lastnega kapitala od potencialno dosegljivega in so dolg. viri sredstev praviloma dražji od kratk. virov.

Finančni vzvod =  $\frac{\text{dolg. krediti} + \text{vrednost najema}}{\text{lastni kapital}}$  (količnik med dolgovi in lastnim kapitalom) ali

Finančni vzvod =  $\frac{\text{dolg. krediti} + \text{vredn. najema}}{\text{dolg. krediti} + \text{vredn. najema} + \text{lastni kapital}}$  (stopnja zadolženosti).

Iz prirejene bilance premoženja ocenjujemo solventnost podjetja, odnos med celotnimi obv. In vsemi poslovnimi sred. v podjetju. Iz podbilance kratk. vezanih sred. in virov sred. ugotavljamo likvidnost oz. placilno sposobnost podjetja (sposobnost poplacati v danem trenutku zapadle obveznosti).

Temeljni kazalec likvidnosti =  $\frac{\text{den. sred.}}{\text{zapadle obveznosti}}$

Je samostojni kazalec, vrednost vsaj 1. Likvidnost 3 stopenj

Količnik obratne likvidnosti ( $\frac{\text{obr. sred.}}{\text{kratk. obv}}$ ) naj bi dosegal vrednost 2)

Količnik hitrega preizkusa likvidnosti ( $\frac{\text{obr. sred.} - \text{zaloge}}{\text{kratk. obv.}}$ ) (naj bi znesel 1)

Količnik denarne likvidnosti =  $\frac{\text{den. sred.} + \text{prodajni vredn. papirji}}{\text{kratk. obv.}}$

Likvidnost prve stopnje =  $\frac{\text{obseg likv. sred. v 1. mesecu}}{\text{obseg zapadlih obv. v 1 mesecu}}$

Likvidnost druge stopnje =  $\frac{\text{obseg likv. sred. v prvih 3 mesecih}}{\text{obseg zapadlih obv. v prvih 3 mesecih}}$



Likvidnost tretje stopnje= obseg likv.sred.v prvih 6 mes/obseg zapadlih obv.v prvih 6 mes.

Tako proučujemo obratna sred.podjetja po stopnji njihove likvidnosti oz. iscemo v kakšni dobi se bodo preoblikovala v denarna sredstva in končno so obr.

Sred.razdeljena v ustrezne skupine glede na njihovo ocenjeno dobo,ki bo potrebna da se preoblikujejo v likvidno obliko!!!

Ocenjevanje kratk.vezanih sred. in virov lahko se razširimo, ce izdvojimo podbilanco terjatev do kupcev in obc.do dobaviteljev.Ustrezala bi vrednost kolicnika 1, a v njihovo vrednost je bila dodana vložena vrednost in bi morala biti vrednost prodaje večja od vrednosti nabave,vredn.terjatev do kupcev pa po tej logiki večja od vrednosti obv.do dobaviteljev. Z izračunom kazalcev in primerjanjem kazalcev z določenimi osnovami ugotavljamo odmik,e,jih ocenjujemo in luscimo problemske položaje na področju financiranja podjetja.

### **Spremljanje in ocenjevanje poslovnega uspeha in uspešnosti**

**poslovanja:**Analizirati poslovni uspeh in uspešnost poslovanja podjetja pomeni spremljati in ocenjevati uspeh in uspešnost,ki jo podjetje dosega,pri tem ugotavljati odklone med načrtovanim in določenimi osnovami, ocenjevati te odklone in lusciti problemske položaje ter opredelitev glavnih problemov iz tega.Proučujemo skupni obseg in strukturo poslovnega uspeha(dilema opredeljevanja posl.uspeha za potrebe analize,dileme opredeljevanja kazalcev poslovne uspešnosti in v mednarodnih podjetjih!), uspešnost poslovanja, dejavnike uspešnosti poslovanja,delitev poslovnega uspeha in prag rentabilnosti.

**Dileme opredeljevanja poslovnega uspeha podjetja za potrebe analize:**Temeljni cilj obstoja in poslovanja podjetja je ustvarjanje poslovnega uspeha,določena razlika je med ekon.uspehom poslovanja in tistim, ki ga tradicionalno ugotavlja računovodstvo v podjetju, analiza poslovanja pa se trudi ugotavljati ekonomski uspeh podjetja.Rac.izkazan uspeh je del slike o dosežkih podjetja, a o ekon.stvarnem uspehu poslovanja ne pove nič, ker se nanasa na krajše obdobje,izbrana dolžina posl.obdobja pa močno vpliva na pravilno izkazovanje ekon.uspeha in samo v poslovnem obdobju ki se pokriva s celo življ.dobo podjetja je nacelema možno pravilno ugotoviti ekon.uspeh poslovanja, saj prikazuje razliko med končno vrednostjo lastnega kapitala in začetno vloženo vrednostjo lastnega kapitala, seveda moramo popraviti nominalno izraženi uspeh za vplive inflacije.Razlika med tržno vrednostjo lastnega kapitala na koncu in začetku poslovnega obdobja kaže doseženi ekon.uspeh poslovanja,ki je različen od računovodsko ugotovljenega,ugotavljamo s prijemi,ki jih razvija stroka vrednotenja podjetja, dolgoročni ekon.uspeh je drugačen od kratkorocnega, saj uposteva dejavnike,ki določajo celoto prednosti in slabosti podjetja v razvojnem smislu z SWOT analizo,ki ocenjuje proizvodni program in tako opredeljuje razvojne potenciale in s tem tudi dolgoročni poslovni uspeh in uspešnost. Tradicionalni sistemi analize in s tem kontrole uspešnosti poslovanja podjetja,ki temeljijo na vrednostnih rac.kazalcih ne dajejo vseh potrebnih signalov za usmerjanje aktivnosti v podjetju v doseganju strateskih ciljev.Vse bolj se uveljavljajo nefinanci kazalci uspešnosti poslovanja.

Kontrolna plosca za poslovanje podjetja vsebuje določene skupine pomembnih kazalcev o funkcioniranju sistema, ki omogočajo njegovo kontrolo. Je orodje,ki ga ima v podjetju na voljo management,omogoča povezovanje informacij z odločanjem,olajšuje kontrolo in je sredstvo za sinoptično prikazovanje relevantnih informacij o funkcioniranju sistema,ki omogočajo spoznanja ali sistem funkcionira normalno ali ne,Karte uravnoteženih kazalcev so priljubljene med managerji,so 4.skupine kazalcev: 1. kazalci vrednostno 2.kazalci zadovoljstva odjemalcev 3.

kazalci notranje učinkovitosti organizacije 4. kazalci dosezkov na področju inoviranja in org. učenja. Karta kazalcev terja, da si management jasno opredeli strateske cilje podjetja na vsaj 4 navedenih področjih, spremlja glede na postavljene cilje dejanske dosežke, ugotavlja odmike jih ocenjuje in ukrepa! Gre za možen način operacionalizacije povratne kontrole uresničevanja strateskih ciljev in strategij podjetja. Ta karta je poskus grajenja prijema za dolgoročno ocenjevanje uspešnosti poslovanja podjetja in ima se druge naloge v procesu uresničevanja strategije podjetja, opozarja nas na omejenost spremljanja in ocenjevanja kratk. uspešnosti poslovanja podjetja zgolj s finančnimi kazalci!! Zaradi vsega tega kratk. analizo posl. uspeha in uspešnosti poslovanja se vedno naslanjamo na računovodstvo!!

### **Spremljanje in ocenjevanje obsega in strukture poslovnega**

**uspeha:** Rač. ugotavlja poslovni uspeh z izdelavo izkaza bilance uspeha, ki prikazuje nastajanje uspeha in tokove prihodkov in tokove porabljenih vrednosti. Poslovni uspeh ugotovimo tudi s preprosto primerjavo vrednosti lastnega kapitala podjetja v devh zaporednih izkazih bilancah stanja a ne dobimo slike, kako je posl. uspeh nastajal.

Na odklone rač. izkazanega posl. uspeha od stvarnega ekon. uspeha podjetja ne vplivajo le dejavniki, ki izhajajo iz dejstva, da se poslovno obdobje ne pokriva s trajanjem poslovnega ali proizvodnega ciklusa ampak predvsem ustvarjanje tihih skritih rezerv in izgub v podjetju. To je možno zaradi načina vrednotenja posameznih oblik obratnih sred (zalog), načina vrednotenja ons. sred. (politika amortiziranja, revalorizacije), način obravnave določene porabe posl. prvin ki jo je vedno lahko obravnavati kot investicijo ali kot tekoco porabo (vlaganja v raziskovalna razvojna dejavnost, razvijanje blag. znamk), načina opravljanja investicijskega vzdrževanja v podjetju (normalno ali prekomerno), načina obravnavanja inflacijskih vplivov (pri vrednotenju sredstev, pri porabljeni vrednosti, pri vrednotenju obveznosti), spremembe sistema realizacije v uporabi (sistem fakturiranja, plačane, plačljive realizacije)

Analitik mora izločiti iz rač. izkazanega poslovnega uspeha skrite rezerve ali izgube. Običajno je rezultat da posl. uspeh po posl. obdobjih varira bolj kot je vidno iz računov. izkazov in je rač. izkaz tudi bolj privlačen za lastnike podjetja! Dobljeni poslovni uspeh podjetja analitik ocenjuje z uporabo primerjalnih osnov (uspeh v predh. obdobju, povpr. uspeh podjetij v panogi, uspeh sorodnega podjetja in nacrtovani uspeh). Osnova se mora pretvoriti na isto raven cen z inflatorjem, ki ga določa indeks cen na malo za ustrezno obdobje.

Ceprav z posl. uspehom ponavadi mislimo čisti dobiček pa analizo strukture posl. uspeha usmerjamo na strukturo prihodkov in odhodkov (po elementih delitve celotnega prihodka), ki sicer določajo uspeh! Strukturne elemente določa zakon o gosp. družbah, podrobno pa v podjetju uporabljana oblika izkaza uspeha. Izračunane strukturne deleže primeramo z osnovo (predh. obd., sorodno podjetje, panoga, nacrt), kar nam omogoča opredeljevanje problemskih položajev in njihovo ocenjevanje.

Spremljamo po org. enotah, po skupinah proizvodov, po skupinah odjemalcev in po prod. trgih, tudi koristno z vidika enote proizvoda/storitve (izločimo vpliv obsega poslovanja na uspeh!)

**Spremljanje in ocenjevanje poslovne uspešnosti:** Mera uspešnosti poslovanja ni sam uspeh ampak ga je potrebno izmeriti skladno z načelom vidika racionalnosti z vlaganji kiso bila potrebna za doseg tega cilja, z vidika lastnikov podjetja je to vložen angaziran njihov kapital in pridemo do donosnosti lastnega kapitala kot temeljnega

kazalca poslovne uspešnosti zasebnega podjetja. Vedno vložen kapital in ne vrednost na določen trenutek (zadnji dan v letu), izjema je dd, kjer delnice kotirajo na borzi. Zato se naslanjamo na rac. vrednost lastnega kapitala ki lahko od trzne W na borzi variira bolj ali manj.

Osrednji kazalec poslovne uspešnosti podjetja je kolicnik donosnosti lastnega kapitala  $!(\text{cisti dobiček}/\text{povpr. vrednost lastnega kapitala})$ , z vidika lastnikov podjetja uporabimo se:

Kolicnik donosnosti lastnega kapitala 2 =  $\text{cisti dobiček} - \text{dividende na prednostne delnice} / \text{povprečni navadni delniški kapital}$ ,

Kolicnik donosnosti lastnega kapitala 3 =  $\text{cisti dobiček} - \text{soudeležbe drugih} / \text{povpr. lastni kapital}$

Donos na delnico =  $\text{cisti dobiček} - \text{dividende na predn. delnice} / \text{st. izdanih navadnih delnic}$

Kolicnik trzne vrednosti podjetja =  $\text{trzna vrednost delnic} / \text{lastni kapital}$

Delež dobička v prodaji =  $\text{cisti dobiček} / \text{vrednost prodaje}$

Ker so udeleženci v podjetju tudi drugi razen lastnikov upoštevamo se:

Kolicnik donosnosti posl. sred. =  $\text{kosmati dobiček} + \text{obresti} (1 - \text{davčna stopnja}) / \text{povpr. poslovna sred.}$  ((((( posl. sred. imajo 2 vrsti donosov, 1. kosmati dobiček in 2. obresti, ustvarjen kosmati dobiček kot donos je obdavčen, obresti kot donos pa ne, zato moramo obresti kot donos znižati za tisti del, ki bi ga pobrala država, ce bi bile obresti obdavčene z enako davčno stopnjo kot kosmati dobiček = davčni scit!!!))))

Delež dobička v prodaji =  $\text{cisti dobiček} + \text{obresti} / \text{vrednost prodaje}$

**Spremljanje in ocenjevanje dejavnikov poslovne uspešnosti:** Izračun vseh kazalcev ki se jih da kvantificirati, primerjati kazalce z izbrano osnovo, ugotavljati odklone od osnove in opredeljevati probl. položaje ter ocenjevati položaje in opredeljevati poslovne probleme. Probl. položajev ni mogoče dobro oceniti ce ne poiscemo vzrokov za nastanek odklonov. DU PONT sistem povezanih kazalcev povezuje donosnost sredstev s kolicnikom obracanja poslovnih sredstev.

Za donosnost kapitala je DuPont =  $\text{cisti dobiček} / \text{povpr. posl. sred.} \times \text{cisti dobiček} / \text{povpr. kapital} \times \text{povpr. kapital} / \text{povpr. poslovna sredstva}$

VPISI DU PONT

**Spremljanje in ocenjevanje ekonomičnosti poslovanja:** na ravni podjetja in ravni poslovnih enot, v sferi proizvodnje, str. mest in poslovnih učinkov. Analizo ekonomičnosti razvija izvajalni operativni kontroling, ki se je v zač. fazi v Nemčiji ukvarjal s stroški in ekonomičnostjo, danes pa analiziranje stroškov in vrednosti.

Kolicnik ekon. 1 =  $\text{celotni prihodek} / \text{vsi odhodki}$

Kolicnik ekon.2= redni prihodek/redni odhodki

Kolicniki ekon.3= poslovni prihodki/poslovni odhodki

V sferi proizvodnje ocenjujejo ekon.poslovanja s pomocjo kazalcev.(heterogenost proizv.programa in porabljenih proizv.dobrin)Zato :

Kolicnik ekon.4= kolicina proizv. X prodajne cene/ vrednot porabe posl.prvin

Kolicnik ekon. 5= kolicine proizv. X standardne prodajne cene/vrednot porabe posl.prvin

Kolicnik ekon.6= kolicina proizv. X stand.prodajne cene/poraba posameznih vrst posl.prvin x stand.cena

V okviru str.mest lahko ekonomichnost ocenjujemo s primerjanjem dejanskih in nactovanih stroskov za vsako str. Mesto.

Na ravni poslovnega ucinka spremljamo s kazalci:

Kolicnik ekon.7= prod.cena/lastna cena

Kolicnik ekon.8=stand.prodajna cena/stand.lastna cena

Kolicnik ekon.9= lastna cena v tekocem obdobju/lastna cena v predh.obdobju

Kolicnik ekon.10= dosezena lastna cena/nactovana lastna cena

Navedeni kazalci omogocajo da lahko postopno izlocamo vplive raznih dejavnikov na ekonomichnost poslovanja.Ekonomichnost je odvisna od tehnicno-organizacijskih dejavnikov (vplivajo na kolicinski obseg inkakovost proizvedenih proizvodov ter na kolicinski obseg porabe poslovnih prvin= produktivnost dela,vsi dejavniki ki vplivajo na varcevanje s poslovnimi dobrinami)druzbeno-ekonomski dejavniki ekponomicnosti vplivajo dodatno na ekonomichnost prek gibanja prodajnih in nabavnih cen,drugih razmer na trgu,gospodarsko-sistemskih (sistem obdavcitve del.sile) in gospodarsko-politicnih (vzpostavitev izvoznih premij)

**Spremljanje in ocenjevanje produktivnost dela:**Produktivnost je odnos med pridobljenimi posl.ucinki in zanje porabljeno kollicino posamezne vrste posl.prvine. Kollicnik produktivnosti dela= pridobljena kolicina proizv.in storitev/porabljena kollicina dela

Kazalec produktivnosti nam pove,kolilko enot poslovnih ucinkov smo pridobili z enoto porabljenega dela.Reciprok= koliko dela smo porabila za pridobitev ene enote posl.ucinka na svoj nacin tudi govori o produktivnosti dela.

Tezave so pri heterogeni proizvodnji – uporaba pogojnih ent za izrazanje obsega uresnicenih posl.ucinkov ali uporaba stalnih cen za prevajanje na skupni imenovalev.Pogojne enote tvorimo ali na osnovi normativov dela, dimenzije izdelkja,vsebnosti kkovine..,stalne cene pa so lahko cene iz preteklega obdobja ali pa planske cene Izrazeno porabljeno kolicino dela izrazimo z opravljenim st.delovnih ur.Metode merjenja produktivnosti so s pomocjo pogojnih enot,s pomocjo normativov dela ali s pomocjo stalnih cen,izracunane kazalce prod.dela ocenjujemo,uporabljamo osnove,ki so kazalci za predh.obd,kazalci za sorodno podjetje,panogo, odmiki nas vodijo do probl.polozajev, pojasnjevanje probl.polozajev naslanjamo na poznavanje dejavnikov produktivnosti dela: tehnicno-tehnoloski dejavniki(tehn.delitev dela, tehnoloski proces), organizacijski (izkoriscanje zmogljivosti osn.sred,izraba del.casa,izkoriscanje prostora,standardizacija, tipizacija,specializacija,kooperacija), cloveski (intenzivnost dela,sistem motiviranja zaposlenih,kvalifikacije zaposlenih,zadovoljstvo pri delu), naravni (kakovost rudnine, zemlje,klimatski pogoji, vodni viri), druzbeni (druzbeno-ekon.sistem,politika,kulturna raven,stopnja gosp.razvitosti)

**Spremljanje in ocenjevanje delitve poslovnega uspeha:**.ugotavljamo kako je bil poslovni uspeh razdeljen med udelezence.

Delez izplacanega cistega dobicka= izplacani cisti dobicek/cisti dobicek x 100

Delež nerazdeljenega čistega dobička =  $100 - \text{delež izplačanega čistega dobička}$   
Za spremenjenimi vrednostmi kazalcev tistijo vedno neki dogodki ukrepi, ki so se dogodili ali bili narejeni. Z oceno vplivov teh dogodkov odkrivamo vzroke za nastale težave v poslovanju - vzrok je lahko le eden a vpliva na odmike v številnih kazalcih (izguba določenega prodajnega trga vpliva na padec prodaje, znižanje proizvodnje, slabšo stopnjo izkoriščanja zmogljivosti, padev izrabe del. casa, večjo fluktuacijo, povišanje lastnih cen proizvodov, znižanje poslovnega uspeha in padec poslovne uspešnosti) analitik ugotavlja prave poslovne probleme, ne le probl. položaje. Iz sistema lahko izračunamo, kaksno donosnost bi podjetje doseglo, če se vrednost nekaterih kazalcev uspešnosti ne bi znižala v tekočem obdobju in tako odkrijemo določene notranje rezerve (benchmarking - skusa aktivirati resitve, ki jih ugotavlja kot boljše ali kot najboljše v praksi istega podjetja v neki drugi enoti, v sorodnem ali nekem drugem podjetju v panogi.

Tu analiza ocenjuje predvsem kratk. uspeh in uspešnost. Zato je dopolnjevanje te analize s celovitim ocenjevanjem podjetja z razvojnega vidika potrebna in koristna druga stran medalje.

### **Posebnosti spremljanja in ocenjevanja poslovne uspešnosti v malih podjetjih in podružnicah mednarodnih podjetij:**

**Družinska mala podjetja:** V podjetjih ki so v druž. lasti (v ind. razvitih državah jih je nad 95%), ni posebne potrebe po razčlenjenem sistemu rač. poročanja, rač. izkazi praviloma le deloma prikazujejo ekon. uspeh poslovanja in dajejo slabo osnovo za ocenjevanje posl. uspešnosti. Rač. izkazan posl. uspeh in izkazi so rezultat zahtev vladnih in davčnih služb, ne pa zavestno oblikovane potrebe podjetnika, zato so razlike med stvarnim ekon. uspehom in rač. izkazanim uspehom občutne. Glavni vzroki za razlike so, ker je tu črta ločnica med posojilom in lastnim kapitalom podjetja zabrisana, gre za navidezno posojilo, ki je v resnici dodatek k kapitalu, ki ga je lahko vzeti iz podjetja in tudi nerazdeljeni dobiček le redko sledi logiki potreb po notranjem financiranju rasti, večkrat je bolj plod davčnih razlogov. Družina lahko daje neformalno v najem določena osn. sred. podjetja, ki kot taka niso del stalnih sred. podjetja, čeprav je finančni vir zanje v bistvu lastni kapital podjetja. Sredstva nekaterih podjetij vključujejo pocit. his, avtomobile, colne, dobrsen del skladisc in drugih podjetju potrebnih objektov ni izkazanih v bilanci stanja, ker jih družina izkazuje kot svojo last. Izkazana donosnost ni njuno pomembna za družino. Trosenje z arekreacijo, str. potovanj itd. povečujejo stroške oz. odhodke v bilanci uspeha.

**Mednarodna podjetja:** Njihov posl. uspeh in uspešnost sta plod cele vrste dejavnikov, ki jih poslovodstvo taksnih podružnic nima pod kontrolo (transferne cene, cene storitev ki jih opravlja matica podružnici, financiranje ki optimira z vidika matice in ne podružnice.. Ocenjevanje posl. uspeha in uspešnosti je težje, ugotovitve so drugačne od stvarnega ekon. uspeha.

**Spremljanje in ocenjevanje praga donosnosti:** Je tisti količinski obseg proizvodnje ali opravljanja storitev podjetja ali neke poslovne enote podjetja, pri katerem ravno pokrивamo stalne in spremenljive stroške, ne da bi ustvarjali izgubo ali dobiček. Ugotavljamo ga na osnovi tistega obsega vredn. prodaje, pri katerem je poslovni izid enak nič (prelomna točka).

$PFR = \frac{CSS}{PC - SSE} \times 100$  CSS - celotni stalni str Pc = prod. cena SSE = sprem. str. na enoto  
Prag donosnosti kjer je poslovni uspeh enak nič  $PFR = \frac{CSS}{\text{stopnja prispevka h kritju}} \times 100$

Stopnja prispevka h kritju =  $\frac{\text{kritje na enoto}}{PC} \times 100$

Ocenjevanje praga rentabilnosti vedno temelji na vrsti predpostavk: obseg prodaje je enak obsegu proizvodnje, prodajna cena je konstantna ne glede na obseg

prodaje, sprem. str. na enoto so konstantni, absolutno stalni stroški, struktura prodaje konstantna.

Analiza praga rentabilnosti omogoči iskanje odgovorov na vprašanja, ki se pri poslovanju postavljajo. Zasnova praga donosnosti analitiku omogoča vpogled o stopnji varnosti poslovanja podjetja, večje ko ima podjetje stalne stroške, večja je tveganost poslovanja. Prag donosnosti kaže možno kompenziranje med tveganjem in dobičkom, visji ko so stalni stroški v relativnem smislu, bolj je poslovanje tvegano. Zaradi visjih stalnih stroškov je prag rentabilnosti visji, a če ga podjetje preseže, tudi hitreje povečuje dobiček kot podjetje, ki ima nižje stalne stroške in zato nižji prag rentabilnosti. Vedno lahko izbiramo raven tveganja v poslovanju oz. potencialno dosegljivo visino dobička in s tem sami izbiramo stopnjo varnosti poslovanja.

Stopnjo varnosti izračunamo kot kolicinik med doseženim obsegom poslovanja in tistim, ki mu opredeljuje prag donosnosti ( $\text{in} \times 100$  - dobimo stopnjo).

Zasnova praga rentabilnosti omogoča analitiku ugotavljati občutljivost dobička iz poslovanja na spreminjanje obsega prodaje – gre za posebno različico poslovnega vzvoda, ki če ga izrazimo s stopnjo pove., za koliko se bo spremenil dobiček, če se vrednost prodaje poveča ali zmanjša,

Stopnja poslovnega vzvoda =  $\% \text{ sprememba dobička} / \% \text{ sprememba vrednosti prodaje}$  (pove relativno spremembo dobička iz poslovanja, ki jo povzroča enodstotna sprememba vrednosti prodaje. Izhodišče za računanje relativnih sprememb je tu obrazec za računanje praga donosnosti).

**Opredeljevanje problemov poslovanja:** Spremljanje in ocenjevanje poslovanja nam omogoči izluščiti večje st. probl. položaje, vendar vsaj probl. položaj, ki pomeni določen odmik od neke osnove ali od normalnega stanja in ki pomeni določeno opazeno težavo v poslovanju, se ni po pomenu pravi problem v poslovanju, lahko je le posledica pravega problema, ki je nekje drugje. Probleme v poslovanju moramo na osnovi ugotovljenih probl. položajev sele odkriti. Ozki probl. položaj (izhajajo le iz ugotovljenega odmika vrednosti enega samega kazalca od določene primerjalne osnove), sirsi (temelji na odmikih vrednosti večjega st. kazalcev od ustreznih osnov, se nanasajo na poslovanje dela podjetja). Pri ocenjevanju poslovanja gledamo probl. položaj z vidika njegovega vpliva na posl. uspešnost.

Probl. položaj ocenjujemo s pomočjo predhodnega znanja in to nam omogoča odkrivanje skritih problemov v poslovanju, gre za lučjenje poslovnih problemov iz problemskih položajev. Problem v poslovanju je vedno povezan s ciljem poslovanja in tudi z namenom same analize in zato je treba problem vedno opredeljevati glede na postavljeni cilj in glede na postavljene podcilje. Poiščemo odgovor, kako je mogoče odpraviti probl. položaj in povečati uspešnost poslovanja (problem ni nujno naslonjen na problemski položaj!) Največkrat nas odkrivanje problema sili v dodatno opazovanje, ki nam mora omogočiti natancejšo opredelitev posl. problema. Prve opredelitve problemov nas silijo ukrepati da bi izkoristili notranje rezerve, ki smo jih ugotovili v poslovanju podjetja in te notranje rezerve je največkrat mogoče aktivirati. Zacetno opredeljene probleme skušamo razreševati takoj, pogosto je koristneje problem se dodatno predeliti in ga razčleniti na posamezne odprobleme. Poslovne probleme razvrščamo po ravni upravljanja ali poslovanja ki je pristojna za razreševanje problema, po ročnosti oz. po dolžini dobe v kateri je mogoče problem razrešiti in po fazah poslovnega reprodukcijskega procesa.

**Poslovni problemi glede na raven pristojnosti za njihovo**

**razreševanje:** Upravljalni P so tisti, ki so za obstoj in razvoj podjetja tako pomembni, da želijo o njih odločiti lastniki podjetja in se nanasajo na celoto podjetja (vnaprej

opredeljeni v pogodbi o ustanovitvi podjetja ali v statutu). Najvisje ravni poslovanja so pristojne za razreševanje strateskih problemov in tistih takticnih kratk. problemov, ki so pomembni za podjetje kot celoto /takticni nacrt podjetja, njegovo uresnicevanje). Srednje ravni poslovanja so pristojne za poslovne probleme, ki so omejeni na njihove org. enote, ti problemi so ze dovolj strukturirani in ze obstajajo modelske resitve problema, pri reševanju se morajo drzati postavljenih ciljev in poslovne politike podjetja. Najnizje ravni poslovanja razresujejo operativne probleme, ki se pojavljajo dnevno, gre za zelo jasno strukturirane probleme, za katere so poznane splosne resitve s pomocjo modelskih razresitev.

**Poslovni problemi po rocnosti:** Dolgorocni problemi - da se jih resiti le na dolgi rok, z njimi se ukvarja najvisje poslovanje v okviru strateskega nactovanja (razvijanje proizv. programa, prod. trgov, tehn. osnove podjetja..). Srednjeročni problemi zahtevajo za razresitev vec casa kot 1 leto in manj kot dolgorocni. Teoreticno opredeljuje dolgi rok doba odplacila naložbe ali doba vezave sred. v nefleksibilni obliki sredstev. (Investicije)

Kratkorocni problemi - zahtevajo cas 1 leta, ne temeljijo na sezonskih vplivih, njihovo razreševanje je razpotegnjeno cez dobo 1 leta in se sezonski vplivi nevtralizirajo. (optimiranje proizvodnje, prodaje in nabave ter posl. uspeha)

Operativni problemi - krajši čas od 1 leta, lahko se jih da resiti v nekaj urah (terminiranje proizvodnje, razporejanje delavcev v izmene, problem likvidnosti, izpolnjevanje rokov dobave)

**Poslovni problemi glede na fazo poslovnega procesa, v kateri nastajajo:** To so problemi investiranja, kadrovanja, nabave, proizvodnje, prodaje in financiranja. Problem nabave (optimiranje nabavnih kolicin, izbor nabavnih poti, izbor st. dobaviteljev, optimiranje zalog surovin...) Problemi proizvodnje (sirina in globina proizv. programa, obseg proizvodnje, izbor org. tipa proizvodnje, izbor metode proizvodnje, lansiranje proizvodnje posameznih sredj proizvodov...), Problemi prodaje (izbor prodajnega programa, kakovost izdelkov, oblikovanje izdelka, izbor prodajnih poti, oblikovanje prod. cen, visine zalog, dolocanja pogojev prodaje..) Problemi financiranja (presrba fin. virov, vzpostavitev primerne konstitucije virov in sredstev, zagotavljanja ustreznih den. tokov, izkoriscanje fin. vzvoda...)

**Poslovni problemi glede na strukturo:** poslovni problem dolocajo neke dolocljivke ali dejavniki, ki so med seboj na dolocen nacin povezani, to so kontroljivi dejavniki, na tiste kjer nimamo vpliva, imenujemo nekontroljive. Ce poznamo strukturo problema in s tem kontroljive in nekontroljive dejavnike, ki dolocajo problem, se nam problem kaze v novi luci - ugotavljamo kaksna naj bo vrednost kontroljivih dejavnikov, da bomo dosegli največji pozitivni uspesnost poslovanja. Tipicne skupine poslovnih problemov po podobnosti njihovih struktur: problemi zalog, problemi razmescanja, problemi cakajocih vrst, transportni problemi, problemi nadomescanja in vzdrzevanja, iskalni problemi, problemi konkurenecnega obnasanja.

Problemi zalog se nanasajo na iskanje optimalne velikosti zalog, opt. velikosti narocila in optimiranja velikosti proizv. serije. Alokacijski problemi nastanejo zaradi omejenosti virov, obstoja alternativnih moznih nacinov izvedbe nalog in cilja ki max ekon. rezultat. Problem cakajocih vrt oz. repov zaradi povprasevanja po doloceni dobrini in zmogljivosti so omejene - problem resujemo da min stroske cakanja in nezaposlenosti na mestu, ki storitev lahko opravlja. Transp. probleme resujemo s coljem minimizirati cas oskrbe vseh ponorov. Problemi nadomescanja in vzdrzevanja (kdaj nadomescati iztrosene dele nekega del. sred. ali koliko vzdrzevanj opraviti), Iskalni problemi (koliko dodatnih podatkov pribirati za neko odlocitev, da bodo skupni str. pribiranja dodatnih podatkov in str. napacnih odlocitev cim manjsi. Marsikaj lahko resimo z modeli, ce pa

se nam zgodi da potrebujemo se dodatno opazovanje problema, da bilahko določili vrednosti posameznih spremenljivk se moramo vedno nujno vracati na fazo opazovanja. Pri dopolnilnem opazovanju se srečujemo z vnaprej opredeljenimi problemi (model!), zato mora torej dopolnilno opazovanje za ta vnaprej opredeljen problem pribrati v skladu z modelsko resitvijo dodatne podatke, da bi lahko prisli do konkretne razresitve nasega problema.

### **Celovita analiza prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti podjetja:**

Odgovori na vprašanja kateri posl. rezultati podjetja (stopnja rentabilnosti, stopnja ekonomičnosti, stopnja pokritja, stopnja rasti realizacije, tržni delež podjetja--) so boljši ali slabši od planiranih velikosti v preteklosti in boljši ali slabši od dosežkov konkurence. Odgovore iscemo s subjektivnim ocenjevanjem profila komponent podjetja glede na njihov prispevek k poslovni uspešnosti in točkovno ocenjevanje prednosti in slabosti posameznih podstruktur oz. njihovih sestavin izbranega podjetja. Ocene naredi poslovodstvo!

**Portfeljska analiza:** Danasnji pristop k ocenjevanju podjetja v razvitih tržnih gosp. Je ti. Portfeljska analiza, je zrasel iz potreb povečane gosp. Nestabilnosti v okolju ki zahteva da opazujemo položaje različnih poslovnih področij znotraj konteksta dejavnosti celotnega podjetja in da na tej osnovi ocenjujemo celovito njegovo izpostavljenost poslovnim tveganjem in ekonomski neuspešnosti ali uspešnosti. Poudarek je na oceni celovite strateske uravnoteženosti portfelja poslovnih področij oz. dejavnosti podjetja v smislu, kako naj razmestimo redke vire in od kod le-ti prihajajo. Premik k portfeljskemu pristopu je temeljna značilnost spremembe v metodološkem pristopu k celovitemu ocenjevanju podjetja. Zaceli so jo razvijali 30 let nazaj po zaslugi 2 svetovnih hiš (Boston Consulting Ltd in McKinsey Consulting Ltd.) in je po svoji naravi ozja od celovitega ocenjevanja prednosti in slabosti podjetja ter njegovih poslovnih možnosti in nevarnosti. Njena prednost je v tem, da v analizi usmerja našo pozornost na vprašanje optimalne kombinacije posameznih strateskih poslovnih področij ali strateskih poslovnih skupin proizvodov v okviru celotne poslovne usmeritve podjetja ne pa posameznega posl. področja. Port. Analiza nam omogoča prav osvetlitev kombinacije poslovnih področij, ki jih razvija podjetje.

Pojem strateskega poslovnega področja (SPP) ni organizacijski pojem ampak skupina proizvodov/storitev v okviru poslovnega programa podjetja, ki ima značilnosti relativno neodvisne poslovne dejavnosti z jasno opredeljenim sklopom konkurentov in lastnostjo, da omogoča ugotavljati svoj poslovni uspeh. Sestavljena je iz skupine proizvodov, ki je neodvisna od ostalih v smislu konkurence, nadomestkov, kakovosti in vpliva, če pride do izločanja iz poslovnega programa. SPP tvorijo v podjetju tisti proizvodi, ki so si po naravi podobni, ki potrebujejo enaka sredstva za proizvodnjo in prodajne poti in so pod vplivom podobnih ekonomskih in konkurenčnih pogojev. Za določitev mej SPP 4 merila za proizvode ce: 1. so njihove cene medsebojno odvisne 2. so njihovi konkurenti podobni 3. so njihove skupine odjemalcev podobne 4. je mogoče skupaj crpati izkusnje raziskovalno-razvojnega dela, nabave, proizvodnje in trženja.

V podjetju skusamo SPP stratesko organizacijsko oblikovati kot samostojne org. enote znotraj podjetja in jih s tem postaviti kot strateske poslovne enote. Strateska posl. enota SPE je org. oblikovana enota podjetja, ki je sorazmerno samostojna in ki je poslovnoizidni dobickovni center z lastnim poslovodstvom, kar



normalno zahteva samostojno enoto v smislu proizvodnje, prodaje, raziskovanja in razvijanja...

Ključni problem pri opredeljevanju SPP ki zahteva izčrpno analizo segmentiranja dejavnosti podjetja, je najti največji homogen segment, ki omogoča ustrezno oceno notranjih prednosti in zunanjih možnosti in ga je mogoče obravnavati kot ločeno celoto v smislu procesa razmescanja virov. Pomen clenitve na SPE je v tem, da si s tem omogočimo poleg same portfeljske analize postavljanje planskih ciljev za taksne poslovne enote. Cilji SPP vsebujejo bogate operativne informacije

Portfeljska analiza sloni na predpostavki, da velja za podjetje krivulja izkusenj in s tem ponazarja zakonitost, da podjetje nabira s proizvodnjem izdelka ali poslovanjem z izdelkom izkusnje in zaradi tega uspeva zniževati realne stroške proizvodnje in prodaje izdelka in večje SPE kopicijo izkusnje hitreje kot manjši konkurenti in tako dobivajo znatne stroškovne prednosti. Krivulja učenja se nanasa le na neposredne stroške dela, krivulja izkusenj pa na vse stroške!! Tisti konkurent ki ima visji tržni delež kot konkurenca praviloma dosega najnižje stroške in najvišje in najbolj stabilne dobičke! Učinek krivulje izkusnje je, da se z vsako podvojitvijo izkusnje pri delu s skupino proizvodov stroški te skupine zmanjšajo za določen stalen %, po trditvah raziskovalcev tudi do 20 in 30%!!!!

Glavni vzrok učinka krivulje izkusenj so v učenju, v tehnoloških izboljšavah proizvoda in metod proizvodnje, zaradi pridobljenih izkusenj in v regresiji stalnih stroškov na enoto proizvoda zaradi povečanja obsega proizvodnje – ta učinek daje tudi nadomescanje posameznih proizvodnih dejavnikov s cenejšimi in rekonstruiranje izdelka. Poslovodni kadri morajo vzpostaviti tako delovanje v podjetju, da bi do teh učinkov lahko prihajalo – niso avtomatični! V okviru taksnega delovanja največkrat najdemo uresničevanje ciljev za izboljšavo delavčeve uspešnosti, programov za izboljšave izdelkov, ki bi znižale stroške, investicij za modernizacijo opreme... Obstaja neposredna korelacijska povezava med velikostjo tržnega deleža in stopnjo rentabilnosti (MERJENO Z DONOSOM NA VLOŽENA SREDSTVA). Pomen tržnega deleža tudi variira po panogah in tržnih položajih, večji je na trgu, kjer fragmentirane skupine kupcev kupujejo proizvode manj pogosto. Prisotnost učinkov krivulje izkusenj so odkrili v razmerah, ki so znane po visoki stopnji rasti, na poslovnih področjih, kjer gre za visoko dodano vrednost, v industrijah kjer je značilen kontinuirani proces proizvodnje in v kapitalno intenzivnih panogah.