

## Uporabnost metodologije za izdelavo primerjalne analize uspešnosti prenosnih podjetij

mag. Djani Brečevič, mag. Polona Lajevec, Andrej Bučar  
 IREET Inštitut za raziskave v energetiki, ekologiji in tehnologiji, d.o.o.  
 Mencingerjeva 7, Ljubljana  
 E-mail: [info@ireet.si](mailto:info@ireet.si), tel. 01 429 47 40

**Povzetek – V referatu je predstavljena uporabnost primerjalne analize na konkretnem primeru primerjave uspešnosti prenosnih podjetij izbranih evropskih držav. Dodatno je predstavljena tudi možnost priprave občutljivostne analize za posamezno podjetje v okviru primerjalne analize uspešnosti.**

### I. UVOD

Analiza poslovne uspešnosti podjetja odgovarja na vprašanje kako uspešno je bilo podjetje glede na lastna pričakovanja iz poslovnega načrta podjetja, pa tudi v primerjavi s poslovanjem drugih, podobnih podjetij. Osnova za merjenje uspešnosti so podatki iz bilance uspeha podjetja. Presojanje prihodkov odhodkov in stroškov ter poslovnega izida podjetja in primerjanje teh presoj z istovrstnimi podatki podobnih podjetij kaže, kako uspešno je podjetje. Z vključitvijo podatkov iz bilance stanja podjetja lahko analizo uspešnosti dopolnimo še s presojo o sredstvih in virih podjetja ter njegovi donosnosti. Med pomembnejše parametre poslovne uspešnosti podjetja štejemo gospodarnost podjetja, gospodarnost poslovanja podjetja ter donosnost podjetja. Ti parametri so relativna števila, ki jih dobimo s primerjavo dveh vrednosti različnega pomena, ki omogočajo oblikovati sodbo o uspešnosti analiziranega podjetja.

Tako je *gospodarnost podjetja* razmerje med vsemi prihodki in odhodki podjetja in kaže v kolikšni meri prihodki podjetja pokrivajo odhodke. V okviru poslovanja podjetja lahko ločeno presojamo uspešnost rednega, finančnega in izrednega poslovanja.

*Gospodarnost poslovanja podjetja* kaže razmerje med prihodki poslovanja in odhodki ter stroški, ki jih je podjetje ustvarilo s poslovanjem.

*Donosnost podjetja* je razmerje med čistim dobičkom podjetja in njegovim kapitalom. Podobno kot pri gospodarnosti lahko tudi donosnost razčlenimo glede na področje aktivnosti, iz katere izhaja. Tako lahko ločimo donosnost poslovnega, finančnega ali izrednega izida poslovanja.

Pomemben vpliv na poslovno uspešnost podjetja ima tudi okolje v katerem deluje podjetje. Posebno kadar se lotimo primerjav med podjetji, je potrebno

analizirati tudi neekonomske parametre, ki vplivajo na poslovni izid poslovanja. Ker bomo v nadaljevanju primerjali uspešnost poslovanja podjetij, ki opravljajo regulirani dejavnosti prenosa električne energije in upravljanja z elektroprenosnimi omrežji, so primerni parametri okolja naslednji:

- prenesena količina električne energije na km<sup>2</sup> območja oskrbe [MWh/km<sup>2</sup>];
- prenesena količina električne energije na normirano dolžino prenosnega omrežja [GWh/km];
- prenesena količina električne energije na zaposlenega v podjetju [MWh/zap.];
- dolžina prenosnega omrežja [km];
- normirana dolžina prenosnega omrežja [km];
- dolžina prenosnega omrežja na območje oskrbe [km<sup>-1</sup>].

V primerjalno analizo uspešnosti poslovanja smo vključili nizozemsko podjetje TenneT, dansko podjetje Eltra, Fingrid iz Finske in Čeps – češko prenosno podjetje.

Parametri okolja za našeta podjetja so prikazani v Tabeli 1.

Tabela I  
PARAMETRI OKOLJA

	Podjetje A	Podjetje B	Podjetje C	Podjetje D
Prenesena el. energija na območje [MWh/km <sup>2</sup> ];	693	2.001	701	178
Prenesena el. energija na norm. dolžino omrež. [GWh/km]	25,79	37,91	16,59	11,37
Prenesena el. energija na zaposlenega [MWh/zap.]	105	332	120	276
Dolžina prenosnega omrežja [km];	2.734	2.668	4.477	13.995
Normirana dolžina prenos. omrežja [km]	894	2.192	3.331	5.266
Dolžina pren. omrežja na območje oskrbe [km <sup>-1</sup> ]	0,082	0,064	0,057	0,042

## II. METODOLOGIJA ZA IZDELAVO PRIMERJALNE ANALIZE

Podlaga za izdelavo primerjalne analize uspešnosti poslovanja prenosnih podjetji, je uveljavljena metodologija, ki temelji na konceptu medsebojno povezanih indeksov (Overall Composite Index Concept).

Navedeno metodologijo uporablja ameriško podjetje Houston Energy Group že od leta 1990 dalje in to predvsem za primerjave ekonomskih položajev podjetji elektro, plinskega in vodnega gospodarstva. Primerjalne analize obravnavajo vrsto računovodskih in ostalih podatkov. Z metodo, ki jo uporabljajo, določajo relativni položaj posameznega podjetja glede na ostala v analizo vključena podjetja. Izdelava primerjalnih analiz v več zaporednih letih pokaže, kako se je menjal položaj podjetij v določenem časovnem obdobju.

Metodologija je uporabna tako za primerjave poslovne uspešnosti posameznih organizacijskih delov znotraj podjetja, kot tudi za izdelavo primerjalnih uspešnosti poslovanja med podjetji.

### A. Vrste primerjalnega analiziranja uspešnosti

Podjetje je razvilo tri vrste primerjalnega analiziranja uspešnosti.

*Notranja analiza* primerja finančne in operativne podatke znotraj podjetja. Na ta način podjetja ugotavljajo katera izmed poslovnih enot ali podružnic je najučinkovitejša.

*Zunanja analiza* vključuje finančne, operativne in ostale podatke različnih podjetij, ki so javno dostopni, ali so predmet statističnih opazovanj.

Kriteriji, na podlagi katerih so posamezna podjetja uvrščena v primerjalno analizo, so naslednji:

- podjetja morajo opravljati primerljive dejavnosti;
- podjetja morajo biti relativno učinkovita;
- podjetja naj bodo primerljiva po velikosti (če je le mogoče).

*Analiza najboljših med najboljšimi* primerja rezultate podjetja z rezultati najboljšega podjetja, ki lahko deluje v katerikoli panogi. Upoštevajo se razpoložljivi javni, statistični in drugi podatki, kot so nagrade za poslovno odličnost, rezultati javnomnenjskih raziskav, pa tudi konkretni podatki najučinkovitejšega podjetja, ki jih analitiki pridobijo v samem podjetju, seveda za izdelavo konkretne bilateralne primerjave.

Največkrat se v primerjavo konkretnega podjetja z najboljšim podjetjem vključijo naslednja področja:

- računovodski izkazi;
- učinkovitost prodaje;
- trženje;
- mnenje potrošnikov;

- zaloge in skladiščenje.

### B. Način primerjave

Metodologija povezuje različne parametre tako, da objektivizira in sistematizira v primerjalni analizi izračunane rezultate.

Metodologija upošteva primerljive podatke, ki so enaki po vsebini in različni po vrednosti. Osnovno vodilo metodologije je, da podatke normira in rangira.

Prednost metodologije je, da normira parametre, ki jih dosežejo posamezna podjetja glede na parameter najboljšega podjetja in ugotavlja relativna odstopanja vsakega parametra posebej. Na podlagi ugotovljenih odstopanj se določi vrstni red podjetij, ki kaže, na katero mesto se uvršča posamezno podjetje pri doseganju izbranega parametra, glede na ostala podjetja.

Izračun povprečne ocene uspešnosti podjetja, ki izhaja iz več normiranih parametrov, predstavlja aritmetična sredina delnih rezultatov. V osnovi upošteva metoda enako vplivnost posameznega parametra na skupni rezultat primerjalne analize, poleg tega pa omogoča poljubno spreminjanje vplivnosti posameznega parametra v odvisnosti od ocenjenega vpliva, ki ga pripišemo parametru. Parametri so izračunani na podlagi tehničnih in/ali ekonomskih podatkov, prav tako pa lahko uporabimo kombinacijo obeh vrst podatkov. Pomembno je, da v primerjavo vključimo čim bolj primerljiva podjetja, oz. zagotovimo njihovo čimvečjo medsebojno primerljivost.

### C. Možnosti ukrepanja

Na podlagi ocene povprečne uspešnosti podjetja in njegove uvrstitve na lestvico uspešnosti, lahko podjetje in/ali druga pristojna institucija sprejme odločitve o tem, kako izboljšati položaj podjetja v primerjavi s tekmeci. Pri tem gre lahko za odločitve o vplivih na prihodek, odhodke in sredstva podjetja. Metodologija povezanih parametrov omogoča izračune, kolikšni morajo biti ukrepi na posameznem področju poslovanja, da bo tudi umestitev podjetja ustreznejša.

Zato je potrebno že pri izbiri parametrov upoštevati, kakšne cilje želimo doseči z uporabo metodologije. Na razpolago je več sklopov parametrov, ki v medsebojni povezanosti merijo različna področja delovanja v podjetju:

- stroškovni parametri;
- učinkovitost sredstev;
- operativna učinkovitost (gostota odjema, število zaposlenih, struktura odjema);
- dobičkonosnost;
- produktivnost.

## III. PRIMERJALNA ANALIZA

Pri izdelavi primerjave med podjetji, ki opravljajo enake aktivnosti, so pa po obsegu različna, smo upoštevali priporočilo HEG, da izberemo parametre, ki izražajo uspešnost poslovanja.

Uporabili smo naslednje parametre:

- čisti dobiček iz poslovanja na preneseno energijo [€/MWh];
- čisti dobiček iz poslovanja na normirano dolžino omrežja [€/km];
- čisti dobiček iz poslovanja na zaposlenega [€/zap.];
- donosnost na podlagi čistega dobička iz poslovanja [%];
- delež kapitala v financiranju [%].

V Tabeli II so predstavljene absolutne vrednosti parametrov, ki jih dosegajo posamezna podjetja in primer normiranja.

Iz prikazanih parametrov in njihovih primerjav sledi, da dosegajo podjetja različne rezultate na posameznih področjih merjenja. Za dokončno sodbo o tem, katero izmed podjetji je najbolj in katero najmanj uspešno, lahko uporabimo metodo, na podlagi katere povežemo parcialne rezultate podjetja v njegovo skupno oceno uspešnosti in s tem opredelimo skupno uspešnost podjetja v primerjavi z ostalimi, v analizo vključenimi podjetji.

 Tabela II  
 PARAMETRI PRIMERJALNE ANALIZE

	Podjetje A	Podjetje B	Podjetje C	Podjetje D
Čisti dobiček iz posl. na pren. energijo [€/MWh]	0,81	0,95	0,10	1,25
Čisti dobiček iz posl. / norm. dolž. omr. [€/km]	20.909	35.844	1.617	14.265
Čisti dobiček iz posl. na zaposlenega [€/zap.]	98.384	314.284	11.734	346.175
Donosnost na podlagi čistega dob. iz posl. [%]	7,58%	43,84%	1,06%	19,58%
Delež kapitala v financiranju [%]	46,46%	31,86%	76,11%	28,67%
NORMIRANJE (vrednost uteži =1)				
Normiran parameter Čisti dobiček iz posl. na pren. energ.	0,646	0,754	0,078	1,000

## A. Enakovreden vpliv parametrov

V primerjalni analizi, kjer upoštevamo enakovreden vpliv parametrov (utež pri vseh parametrih je 1), je najbolj uspešno od vseh v primerjavo vključenih podjetij Podjetje B.

 Tabela III  
 PRIMERJALNA ANALIZA – enakovreden vpliv parametrov

	Utež	Podjetje A	Podjetje B	Podjetje C	Podjetje D
Čisti dobiček iz poslovanja na preneseno energijo	1	0,646	0,754	0,078	1,000
Čisti dobiček iz posl. na normirano dolžino omrežja	1	0,583	1,000	0,045	0,398
Čisti dobiček iz poslovanja na zaposlenega	1	0,284	0,908	0,034	1,000
Donosnost na podlagi čistega dobička iz poslovanja	1	0,173	1,000	0,024	0,447
Delež kapitala v financiranju	1	0,617	0,900	0,377	1,000
Skupaj		2,304	4,562	0,558	3,845
Uvrstitev		<b>3</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>2</b>

Podjetje B dosega pri dveh parametrih najboljši rezultat, poleg tega pa ima pri dveh parametrih rezultat takoj za najboljšim podjetjem. Najmanj uspešno je Podjetje C, ki ima najslabše vrednosti vseh opazovanih parametrov. Tako Podjetje A dosega le 50 % uspešnosti najboljšega podjetja, Podjetje C dosega le 2 % uspešnosti, ki jo izkazuje najboljšo podjetje, Podjetje D pa 84 % maksimalne uspešnosti.

## B. Različen vpliv parametrov

V naslednjem primeru primerjalne analize smo spremenili vpliv dveh parametrov tako, da smo jima pripisali večjo pomembnost kot ostalim parametrom. Pri parametrih čisti dobiček iz poslovanja na preneseno energijo in čisti dobiček iz poslovanja na zaposlenega je tako vrednost uteži 2.

V primeru spremenjenih vplivov parametrov ostane razvrstitev podjetji nespremenjena, vendar se zaostajanje podjetij za najboljšim podjetjem

zmanjša. Podjetje A tako dosega 52 % maksimalne uspešnosti, Podjetje C 11 % in Podjetje D 94 %.

Tabela IV  
PRIMERJALNA ANALIZA – različen vpliv parametrov

	Utež	Podjetje A	Podjetje B	Podjetje C	Podjetje D
Čisti dobiček iz poslovanja na preneseno energijo	2	1,293	1,508	0,155	2,000
Čisti dobiček iz posl. na normirano dolžino omrežja	1	0,583	1,000	0,045	0,398
Čisti dobiček iz poslovanja na zaposlenega	2	0,568	1,816	0,068	2,000
Donosnost na podlagi čistega dobička iz poslovanja	1	0,173	1,000	0,024	0,447
Delež kapitala v financiranju	1	0,617	0,900	0,377	1,000
Skupaj		3,234	6,223	0,669	5,845
Uvrstitev		<b>3</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>2</b>

*C. Zmanjšani stroški blaga, materiala in storitev pri Podjetju D za 15 %.*

V kolikor je ambicija podjetja D, ki zaseda drugo mesto med vsemi štirimi podjetji v tem, da postane najboljši med konkurenti, mora ukrepati na področjih, ki so predmet te analize. Na izbiro ima predvsem racionalizacijo stroškov, saj oblikovanje cen ni prosto in niti ne v pristojnosti podjetja.

Zato smo preverili rezultate primerjalne analize v primeru, da podjetje zmanjša stroške blaga, materiala in storitev za 15 %. Posledično se je čisti dobiček iz poslovanja pri tem podjetju tako izboljšal, da je podjetje v skupnem rezultatu primerjalne analize uspešnosti prehitelo Podjetje B in se uvrstilo na prvo mesto.

Tabela V  
PRIMERJALNA ANALIZA – različen vpliv parametrov (občutljivostna analiza)

	Utež	Podjetje A	Podjetje B	Podjetje C	Podjetje D
Čisti dobiček iz poslovanja na preneseno energijo	2	1,159	1,351	0,139	2,000
Čisti dobiček iz posl. na normirano dolžino omrežja	1	0,583	1,000	0,045	0,444
Čisti dobiček iz poslovanja na zaposlenega	2	0,509	1,627	0,061	2,000
Donosnost na podlagi čistega dobička iz poslovanja	1	0,173	1,000	0,024	0,498
Delež kapitala v financiranju	1	0,617	0,900	0,377	1,000
Skupaj		3,041	5,878	0,646	5,942
Uvrstitev		<b>3</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>1</b>

#### IV. ZAKLJUČEK

Predstavljena metoda za izdelavo primerjalnih analiz uspešnosti podjetij je zelo enostavna in pregledna.

Njena preprostost je predvsem v tem, da po enostavni poti združuje ugotovljene delne uspešnosti poslovanja podjetij v skupno oceno uspešnosti podjetja, ki jo primerjamo z rezultati ostalih podjetij. Poleg tega rezultati primerjalne analize izdelane po tej metodi že sami po sebi razvrščajo podjetja glede na njihovo poslovno uspešnost.

Metodologija je dinamična in omogoča uvrščanje različnega števila parametrov in različnega števila podjetij. Seveda je pri izboru parametrov in podjetij vredno upoštevati priporočila, ki jih imajo z uporabo te metode podjetja v tujini.

Poleg tega je predstavljena metodologija popolnoma pregledna. Priporočena tehnika izračunavanja uspešnosti dosledno upošteva ugotovljene delne rezultate podjetij in jih prevaja v skupno oceno uspešnosti. Pri tem pa daje možnost vključevanja željenih sprememb na delnih rezultatih in s tem tudi uspešnosti kot celote.

#### REFERENCE

- Energetski zakon (Ur. l. RS št. 79/99 in 8/00);
- IREET Inštitut: Primerjalna študija stroškov za izvajanje dejavnosti in cen za uporabo prenosnih omrežij, Ljubljana, september 2002;
- ELES Letno poročilo 2000, Ljubljana 2001;
- Tennet Annual Report 2001, Arnheim, June 2002;
- Fingrid Annual Report 2001, Helsinki, 11 February 2002;
- Eltra Annual Report 2001, May 2002;
- ČEPS Annual Report 2001, 2002,
- K.Bakič, F. Jakl: Povečanje izkoriščenosti daljnovodnih naprav z uvedbo nadzora termične obremenljivosti, junij 2002