

Univerza v Ljubljani
Fakulteta za računalništvo
in informatiko



Organizacija in management - vaje

izr. prof. dr. Tomaž Hovelja



Kontaktne podatki:

- Govorilne ure: Četrtek ob 14.00 v R2.62
- e-mail: tomaz.hovelja@fri.uni-lj.si



Navodila za izdelavo seminarske naloge

- Zaželeno je, da izberete podjetje, ki je splošno poznano in poznate njihove produkte (Apple, Google, Nike, BMW, Toyota...) ter kotirajo na eni od svetovnih borz, oziroma na LJSE (Krka, Gorenje...).
- **Na ta način boste lažje prišli do potrebnih informacij!**



Pri seminarski imejte v mislih da:

Dobra analiza ne more obstajati v vakuumu, za dobro interpretacijo je pomemben kontekst, zato je podjetje potrebno primerjati **z vsaj dvema** največjima **tekmecema** le-tega!

Vrednotenje pomeni, da pri vsaki analizi podate **lastno kritično presojo** predstavljenih informacij in se ne omejite na golo navajanje dejstev!



Navodila za izdelavo seminarske naloge:

- Izbrano podjetje v seminarski nalogi natančno analizirate s pomočjo analiz:
- Dupont kazalcev uspešnosti podjetja,
- strukturnih kazalcev podjetja,
- kazalcev solventnosti/likvidnosti podjetja,
- kazalcev tržne (borzne) uspešnosti podjetja.
- ključnih strategij podjetja,

Na podlagi teh kazalcev podate vašo oceno uspešnosti vrhnjega managementa analiziranega podjetja.



Pri seminarski imejte v mislih da:

Primerjava **mora biti v časovno dovolj dolgem obdobju**, da se lahko oceni **dolgoročno uspešnost podjetja** (vsaj zadnja 4 leta).

Tržna kapitalizacija ang. Market capitalization (število delnic x cena delnice) naj bo primerljiva (ne večje razlike kot 1:10)

Vse kazalce v vsakem poglavju je na koncu poglavja potrebno v zbirni tabeli kvantitativno oceniti (1-10) z vidika lastnika. Borzne kazalce pa še dodatno oceniti (1-10) z vidika managementa



Še nekaj konkretnih navodil glede uvoda in zaključka seminarske

- **V uvodu navedite** (tako za izbrano podjetje kot ključna tekmeca): Prodaja v zadnjem letu, dobiček zadnjega leta, število zaposlenih v zadnjem letu, letnico ustanovitve podjetja, tržno kapitalizacijo v zadnjem letu ter 5-10 najpomembnejših produktov.
- **V zaključku nujno podajte:**
 - Končno oceno za management za vsako od preučevanih podjetij.
 - Kaj bi vi kot CEO v tem podjetju spremenili?
 - Končno oceno za lastnike za vsako od preučevanih podjetij (buy, hold, sell recommendation): Končno oceno glede nakupa preučevanih delnic (od 1 do 10: 1= strong sell, 5=hold, 10=strong buy)



Interpretacija ocen:

- 1 sva dala ker...
- 5 sva dala ker...
- 10 sva dala ker...



Struktura seminarske naloge:

1. **Uvod** (predstavitev podjetja, cilji naloge: analiza podjetja, predstavitev struktura seminarske naloge)
2. Analiza in vrednotenje **Dupont kazalcev uspešnosti podjetja**
3. Analiza in vrednotenje **strukturnih kazalcev podjetja**
4. Analiza in vrednotenje **kazalcev solventnosti/likvidnosti podjetja**
5. Analiza in vrednotenje **kazalcev tržne (borzne) uspešnosti podjetja**
6. Analiza in vrednotenje **ključnih strategij podjetja** s SWOT analizo
7. **Sklep** (Kako uspešen je vrhnji management preučevanega podjetja? Ali svetujete nakup delnic preučevanega podjetja? Zakaj da, zakaj ne?)
8. **Literatura in viri**



Primer ključnih tabel seminarske naloge

	for all companies and all years: tables, graphs, interpretations!	
CHAPTER 1: DUPONT EVALUATION	ROE1	grade 1-10, interpretations
	ROE2	grade 1-10, interpretations
	ROA	grade 1-10, interpretations
	EQUITY MULTIPLICATOR 1	grade 1-10, interpretations
	EQUITY MULTIPLICATOR 2	grade 1-10, interpretations
	ASSETS TURNOVER	grade 1-10, interpretations
	PROFIT MARGIN	grade 1-10, interpretations
CHAPTER 2: STRUCTURAL RATIOS EVALUATION	RATIO OF NON-CURRENT ASSETS	grade 1-10, interpretations
	RATIO OF CURRENT ASSETS	grade 1-10, interpretations
	RATIO OF EQUITY	grade 1-10, interpretations
	RATIO OF DEBT PLUS 2 - ACTIVA	grade 1-10, interpretations
	PLUS 2 - PASIVA	grade 1-10, interpretations
CHAPTER 3: LIQUIDITY, SOLVENCY	LIQUIDITY	grade 1-10, interpretations
	SOLVENCY	grade 1-10, interpretations
CHAPTER 4: STOCKS' MARKET RATIOS	P/E	grade 1-10, interpretations (investors)
	P/S	grade 1-10, interpretations (investors)
	P/B	grade 1-10, interpretations (investors)
CHAPTER 5: QUALITATIVE EVALUATION	SWOT ANALYSIS: FOR ALL COMPANIES	grade 1-10, interpretations
	BCG ANALYSIS: FOR ALL COMPANIES	grade 1-10, interpretations
	PORTERS TABLE – FOR ALL COMAPNIES	Igrade 1-10, interpretations
	ADDITIONAL POINTS (5): IMPLEMENTATION, EVALUATION AND CONTROL OF STRATEGY	
CHAPTER 6: CONCLUSIONS	GIVE OVERALL GRADE (1-10) WITH INTERPETATIONS TO THE COMPANIES	
	MANAGEMENT (1-10)	WHAT WOULD YOU as CEO CHANGE?
	OWNERS (1-10)	
	WOULD YOU RECOMMEND INVESTING IN THESE STOCKS (WHICH COMPANY) AND WHY (1-10, 1-STRONG SELL, 5-HOLD, 10 STRONG BUY)	
LITERATURA	SEZNAM LITERATURE	
PRILOGE	IZREZKI FINANČNIH POROČIL	



2.1 Ključni Dupont kazalci uspešnosti podjetja

Prvi kazalec = donosnost sredstev (RoA - Return on assets)

- Donosnost sredstev (ROA) =
- = dobiček/vsa sredstva =
- = dobiček/kapital (ROE) * kapital/vsa sredstva

Ključno v tem poglavju: Pripravi tabelo, ki prikazuje donosnost sredstev, dobičkovnost prihodkov, obrat sredstev in multiplikator kapitala za izbrano podjetje in največja tekmeca le-tega za zadnja štiri leta. **Nato to tabelo interpretiraj!**



RoE – izračun na dva načina

- 1. način (računovodski) $\text{RoE} = \text{dobiček} / \text{kapital}$
- 2. način (tržni) $\text{RoE} = \text{dobiček} / \text{tržna kapitalizacija}$

Tržna kapitalizacija = število delnic * vrednost delnice



2.2 Ključni Dupont kazalci uspešnosti podjetja

**Drugi kazalec = dobičkovnost prihodkov
(profit margin)**

Dobičkovnost prihodkov (profit margin) =
= Dobiček / Prihodki

*Panoge z visokimi, srednjimi in nizkimi
maržami*



2.3 Ključni Dupont kazalci uspešnosti podjetja

**Tretji kazalec = Obrat sredstev (asset
turnover**

Obrat sredstev (asset turnover)=
=Prihodki/Vsa sredstva

Poznamo tudi:

- ▶ Obrat terjatev = Prihodki/Terjatve
- ▶ Obrat zalog = Prihodki/Zaloge



2.4 Ključni Dupont kazalci uspešnosti podjetja

Četrty kazalec = multiplikator kapitala

Multiplikator kapitala (equity multiplier) =
= Vsa sredstva/Kapital

*Panoge z visokimi, srednjimi in nizkimi finančnimi
vzvodi*



2.5 Ključni Dupont kazalci uspešnosti podjetja

Peti kazalec = donosnost kapitala (ROE)

Donosnost kapitala (ROE) =

= Dobičkovnost prihodkov (profit margin) * Obrat sredstev (asset turnover) * Multiplikator kapitala (equity multiplier) =

= (Dobiček/Prihodki) * (Prihodki/Vsa sredstva) * (Vsa sredstva/Kapital)



3. Struktura sredstev, struktura virov

Prvi kazalec: delež stalnih sredstev

Delež stalnih sredstev = stalna sredstva (non-current assets)/vsa sredstva (total assets)

Drugi kazalec: Delež gibljivih sredstev

Delež gibljivih sredstev = gibljiva sredstva (current assets)/vsa sredstva (total assets)

Tretji kazalec: Delež obveznosti

Delež obveznosti = obveznosti (liabilities)/vsa sredstva (total assets)

Četrty kazalec: Delež kapitala

Delež kapitala = kapital (equity)/vsa sredstva (total assets)



3. 2 Struktura sredstev, struktura virov

Vsa sredstva = stalna + gibljiva sredstva

Struktura sredstev = $\frac{\text{stalna sredstva}}{\text{vsa sredstva}} + \frac{\text{gibljiva sredstva}}{\text{vsa sredstva}}$

Viri sredstev = obveznosti + kapital

Struktura obveznosti = $\frac{\text{obveznosti}}{\text{vsa sredstva}} + \frac{\text{kapital}}{\text{vsa sredstva}}$

Ključno v tem poglavju: Pripravi tabelo, ki prikazuje strukturo sredstev in obveznosti za izbrano podjetje in največja tekmeca le-tega za zadnja štiri leta. **Nato to tabelo interpretiraj!**



3. Struktura sredstev, struktura virov

Peti kazalec: $x? / \text{vsa sredstva}$

Šesti kazalec: $x? / \text{vsa sredstva}$

Sedmi kazalec: $x? / (\text{vsa sredstva} = \text{vse obveznosti} + \text{kapital})$

Osmi kazalec: $x? / \text{vsa sredstva}$

4 pomembne strukturne kazalce identificirajte sami (na osnovi bilance stanja) ter njihove interpretacije vključite v seminarsko nalogo.

Če je le možno naj bo vsaj eden iz aktive in eden iz pasive.



4. Ključni kazalci likvidnosti/solventnosti za managerje

- **Likvidnost**= razpoložljiva finančna sredstva/zapadle obveznosti= (cash and cash equivalent+short term investments) /(current liabilities)
- **Solventnost** (v daljšem obdobju od enega leta)= gibanje kazalca dolg/kapital=total liabilities/total shareholder equity
- **Ključno v tem poglavju: Pripravi tabelo**, ki prikazuje likvidnost in solventnost za izbrano podjetje in največja tekmeca le-tega za zadnja štiri leta. **Nato to tabelo interpretiraj!**



5. Kazalci tržne (borzne) uspešnosti podjetja

- P/E kazalec
- P/S kazalec
- P/B kazalec
- **Ključno v tem poglavju: Pripravi tabelo**, ki prikazuje P/E, P/S in P/B kazalce za izbrano podjetje in največja tekmeca le-tega za zadnja štiri leta. **Nato to tabelo interpretiraj!**



5.1 P/E kazalec

- $P/E = \text{price per share} / \text{net earnings per share}$
- $P/E = \text{cena delnice} / \text{čisti dobiček na delnico}$
- $P/E = \text{market capitalization} / \text{Net earnings}$
- $\text{Price per share} = \text{market capitalization} / \text{number of shares}$
 $= \text{tržna vrednost podjetja} / \text{število delnic podjetja}$
- $\text{Net earnings per share} = \text{net earnings} / \text{number of shares}$
 $= \text{čisti dobiček podjetja} / \text{število delnic podjetja}$



Interpretacija P/E kazalca

Koliko moram plačati pri nakupu delnice podjetja, da lahko kupim 1 eur (usd) dobička podjetja.

V ozadju ideja, da investicije v delnice niso nič drugega kot nakupovanje ene enote dobičke. Te enote lahko kupimo od različnih „proizvajalcev“, tako kot pomaranče.

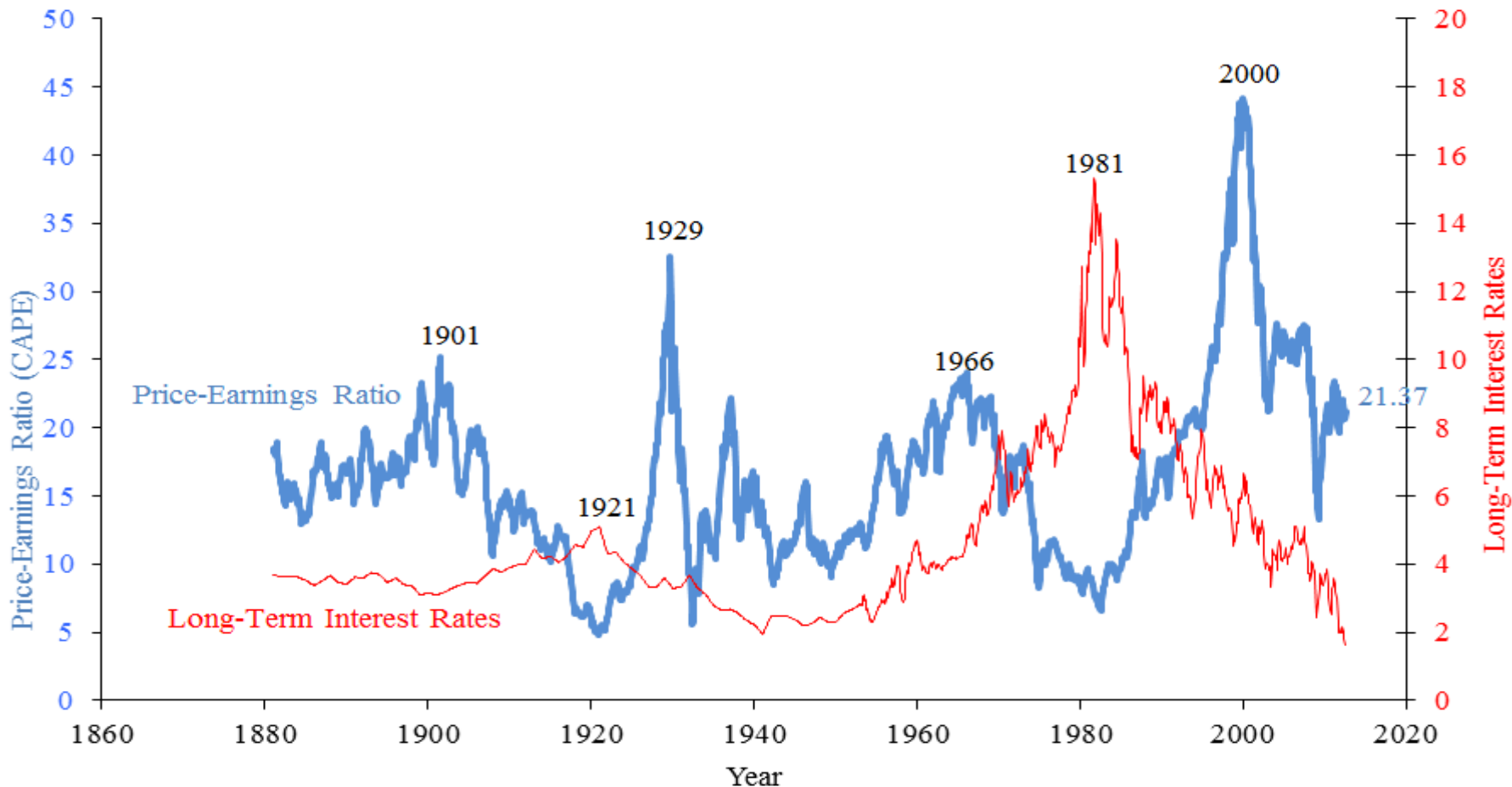
Višji kazalec P/E je lahko posledica:

- Povprečnih (ne lastnih!) pričakovanj visoke rasti dobička določenega podjetja
- Napihovanja borznega balona

Za **nizke kazalce** P/E velja obratno.



Zgodovinsko gibanje P/E kazalca



Vir: http://en.wikipedia.org/wiki/File:S_and_P_500_pe_ratio_to_mid2012.png



5.2 P/S kazalec

- $P/S = \text{price per share/sales (revenue) per share}$
- $P/S = \text{cena delnice/prihodki na delnico}$
- $P/E = \text{market capitalization/Net revenues (sales)}$
- $\text{Price per share} = \text{market capitalization/number of shares} = \text{tržna vrednost podjetja/število delnic podjetja}$
- $\text{revenue per share} = \text{net revenues/number of shares} = \text{čisti prihodki podjetja/število delnic podjetja}$



Interpretacija P/S kazalca

Koliko moram plačati pri nakupu delnice podjetja, da lahko kupim 1 eur (usd) prihodkov podjetja.

Prihodki v času manj nihajo kot dobiček!

Paziti pri interpretaciji:

P/S kazalec se lahko med panogami precej razlikuje zaradi izjemnih razlik v stroških materiala in storitev ter stroških dela med panogami (gradbeništvo, veletrgovci, farmacija).

P/S kazalec se med podjetji z različnim razmerjem med dolgom in kapitalom (debt to equity ratio) zelo razlikuje.



Gibanje P/S kazalca v farmacevtski industriji

- Merck PS Ratio (TTM)
- Pfizer PS Ratio (TTM)
- Johnson & Johnson PS Ratio (TTM)





5.3 P/B kazalec

P/B = market price (market capitalization) of the enterprise / (book value of the enterprise (value of total assets – intangible assets – liabilities))

P/B = tržna vrednost podjetja / knjigovodska vrednost podjetja

Knjigovodska vrednost podjetja = vrednost vseh sredstev podjetja - vrednost neopredmetenih sredstev podjetja (patenti, licence, dobro ime) – vrednost dolgov podjetja)



Interpretacija P/B kazalca

Koliko moram plačati pri nakupu delnice podjetja, da v primeru, ko podjetje bankrotira dobim 1 eur (usd) iz stečanje mase podjetja.

Paziti pri interpretaciji:

Med panogami lahko precej niha!



Gibanje P/B kazalca na Kitajskem

©RightWayCharts.com



Vir: <http://files.dailywealth.com/images/DW123chartA.png>



6. Analiza in vrednotenje ključnih strategij podjetja s SWOT analizo

Sam proces **strateškega načrtovanja** je sestavljen iz **4. stopenj** (Hunger, Wheelen, 1998):

- 1. analiza okolja** (ang. environment scanning),
- 2. določitev strategije** (ang. strategy formulation),
- 3. izvedba strategije** (ang. strategy implementation),
- 4. ocena in kontrola le-te** (ang. evaluation and control).

Ključno v tem poglavju: Predstavite vsebine posameznih stopenj strateškega načrtovanja v izbranem podjetju in njegovih tekmecih ter ocenite kakovost same izvedbe procesa strateškega načrtovanja.



6.1 Analiza okolja podjetja – SWOT analiza

Preuči:

+

-

Prednosti

Slabosti

Notranje okolje

Osrednje
sposobnosti
podjetja

Težave v verigi
ustvarjanja dodane vrednosti,
pomanjkanje sinergij

Priložnosti

Nevarnosti

Zunanje okolje

Mednarodne in
domače

Mednarodne in domače



6.2 Določitev ciljev/strategij na nivoju podjetja/strateške poslovne enote

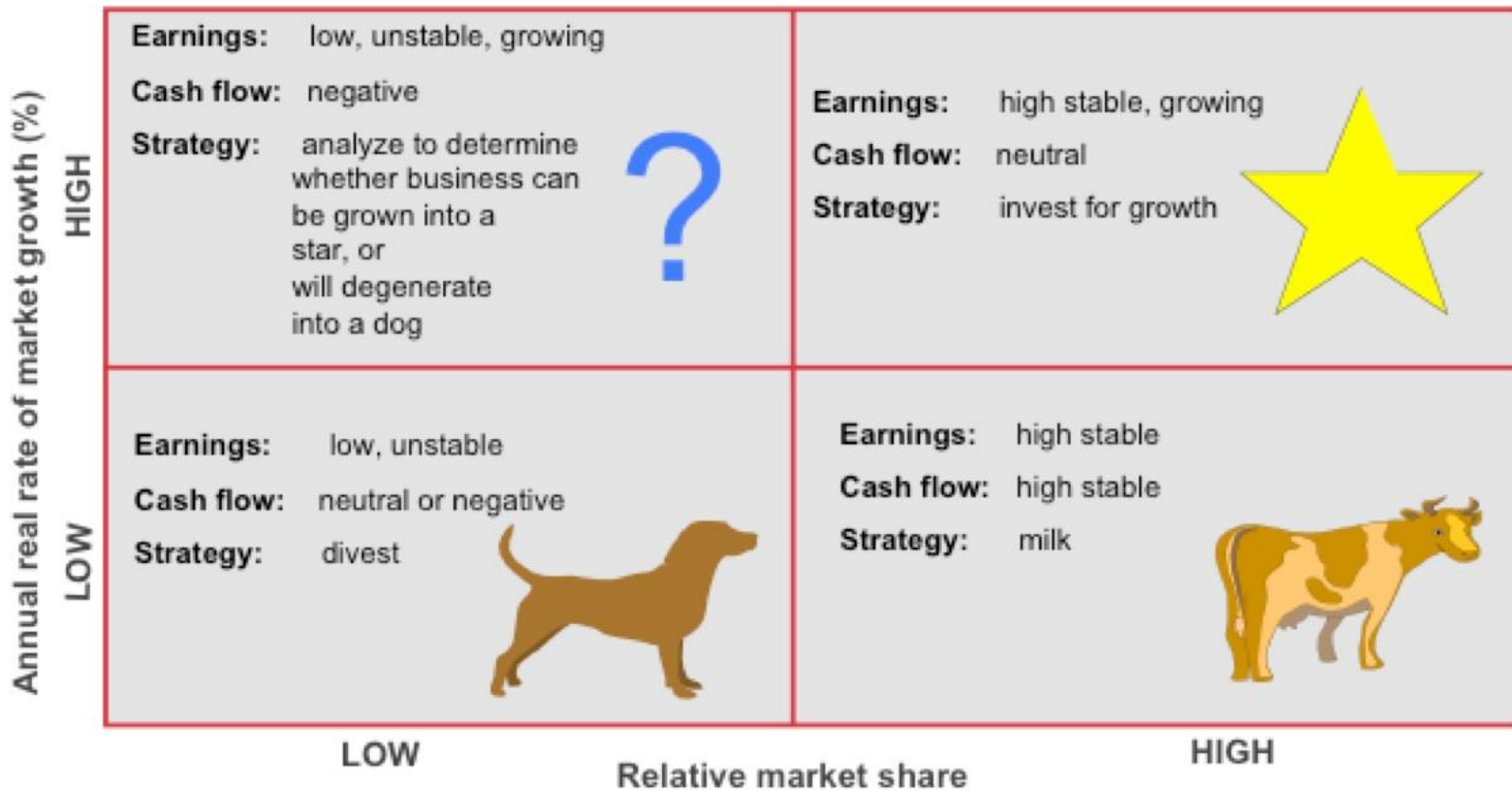
Strategija je pot kako priti do željenih ciljev, ponavadi zapisana v strateškem planu/načrtu.

Nivo podjetja (*ang. Corporate strategy*):
Določitev panog v katerih naj v prihodnje poslujemo (*ang. What business should we be in?*)

Nivo strateške poslovne enote (*ang. Business strategy*):

Kakšna bo naša konkurenčna prednost v tej panogi? (*ang. How shall we compete in this business?*)

6.2.1 Določitev strategij podjetja – BCG matrika



Source: Robert M. Grant, *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications* (5th edition, Blackwell, 2004), Ch. 6



6.2.2 Določitev strategij strateške poslovne enote

Tri **Porterjeve generične strategije** za oblikovanje konkurenčne prednosti:

Stroškovna strategija (ang. Cost leadership)

Strategija diferenciacije (ang. Differentiation)

Strategija fokusa na določen tržni segment (ang. Focus on a particular segment)



Priprava Porterjeve tabele

Produktna skupina (BCG): 4-12	Porterjeva strategija	Psihološka komponenta	Kaj bi spremenil (če bi)



6.3. Izvedba strategije s pomočjo:

- 1. Vodenja** (prepričevanje, motivacija, kultura/vrednote)
- 2. Organizacijske strukture**
(centralizacija/decentralizacija, individualno/timsko delo, profesionalizacija, formalizacija (ISO), zmanjšanje hierarhičnosti...)
- 3. Informacijskih sistemov** (BI sistemi za boljše planiranje, za boljše razumevanje trgov (inovacije, prilagoditve izdelkov), za bolj učinkovit sistem plač in nagrad,
- 4. Ravnanje z ljudmi pri delu (HRM):**
zaposlovanje, selekcija, napredovanja, odpuščanja



6.4. Ocena in kontrola strategije – Demingov PDSA/PDCA model

