

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

LUCIJA ČULK

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**NAČINI UGOTAVLJANJA ZNAKOV NASTAJANJA KRIZE V
PODJETJU L'OREAL SLOVENIJA**

Ljubljana, oktober 2010

LUCIJA ČULK

IZJAVA

Študentka Lucija Čulk izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Danijela Pučka, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 MOŽNI NAČINI UGOTAVLJANJA ZNAKOV PRIHAJAJOČE KRIZE V PODJETJU	2
1.1 Opredelitev motenj in krize	2
1.2 Informacije, ki kažejo na nevarnosti in negativne trende v pred kriznem obdobju	4
1.3 Ugotavljanje znakov krize s pomočjo analize računovodskih podatkov	8
1.3.1 Kazalec in kazalniki uspešnosti	13
1.3.2 Finančni kazalniki	14
1.3.2.1 Finančni kazalniki in informacija za presojanje kratkoročne plačilne sposobnosti	15
1.3.2.2 Finančni kazalniki in informacije za presojanje kapitalske ustreznosti podjetja	15
1.3.3 Ocena uporabne vrednosti analiz računovodskih izkazov	17
1.3.4 Altmanov model	18
1.4 Celovita ocena podjetja	20
1.4.1 SWOT analiza	22
1.4.2 Portfolio analiza	22
1.4.3 Porterjeva analiza na osnovi verige vrednosti	22
2 UGOTAVLJANJE ZNAKOV PRIHAJAJOČE KRIZE V PODJETJU L'OREAL SLOVENIJA, D.O.O.	23
2.1 Predstavitev podjetja L'Oreal Slovenija, d.o.o.	23
2.1.1 Predstavitev multinacionalke L'Oréal Paris	23
2.1.2 Osnovni podatki o podjetju L'Oreal Slovenija, d.o.o.	24
2.2 Informacije, ki kažejo nevarnosti in negativne trende podjetja L'Oreal Slovenija, d.o.o., v pred kriznem obdobju	25
2.3 Ugotavljanje znakov krize v L'Oreal Slovenija, d.o.o. s pomočjo računovodskih izkazov	27
2.3.1 Vodoravna in navpična analiza	27
2.3.2 Kazalniki uspešnosti	32
2.3.3 Finančni kazalniki o kratkoročni plačilni sposobnosti in kapitalski ustreznosti podjetja	33
2.3.3.1 Finančni kazalniki in informacija o kratkoročni plačilni sposobnosti v podjetju L'Oreal Slovenija, d.o.o.	33
2.3.3.2 Finančni kazalniki in informacije o kapitalski ustreznosti podjetja v podjetju L'Oreal Slovenija, d.o.o.	35
2.3.4 Altmanov obrazec	37
2.3.5 Zbirne ugotovitve o morebitnih znakih prihajajoče krize v podjetju L'Oreal Slovenija, d.o.o., na osnovi računovodskih informacij	38
SKLEP	39
LITERATURA IN VIRI	42

KAZALO TABEL

Tabela 1: Prvi notranji znaki krize in njihovo ugotavljanje _____	5
Tabela 2: Vrste krize glede na izbrana sodila _____	7
Tabela 3: Časovna razsežnost krize z vidika ogroženosti ciljev _____	7
Tabela 4: Temeljne skupine računovodskih kazalnikov _____	11
Tabela 5: Vodoravna in navpična analiza bilance stanja na dan 31.12 za leta 2006, 2007 in 2008 _____	27
Tabela 6: Vodoravna in navpična analiza izkaza poslovnega izida za leta 2006, 2007 in 2008 _____	30
Tabela 7: Izkaz denarnih tokov za leta 2006, 2007 in 2008 _____	31
Tabela 8: Izračun kazalnikov uspešnosti _____	32
Tabela 9: Izračun kazalnikov kratkoročne plačilne sposobnosti _____	33
Tabela 10: Stopnje zadolženosti na kratkoročnem področju _____	34
Tabela 11: Izračun kazalnikov kapitalske ustreznosti _____	35
Tabela 12: Poslovni izid podjetja _____	36
Tabela 13: Dobičkovnost poslovanja iz osnovne dejavnosti _____	36
Tabela 14: Povečanje ali zmanjšanje denarnega izida _____	36
Tabela 15: Stopnja neto zadolženosti _____	37
Tabela 16: Obseg obratnega kapitala _____	37
Tabela 17: Ocene povečanja ali zmanjšanja tveganj v poslovanju _____	37
Tabela 18: Izračun kazalnikov, ki jih vsebuje Altmanov model _____	38

KAZALO SLIK

Slika 1: Vprašalnik zaposlenim za ugotavljanje prisotnosti znakov prihajajoče krize _____	26
Slika 2: Grafični prikaz primerjav indeksov kazalnikov uspešnosti _____	32
Slika 3: Grafični prikaz primerjave indeksov kazalnikov za napovedovanje kratkoročne plačilne sposobnosti _____	34
Slika 4: Grafični prikaz primerjav verižnih indeksov kazalnikov kapitalske ustreznosti _____	35

UVOD

V zadnjem času – času globalne krize smo tudi v Sloveniji priče velikemu številu stečajev podjetij. Presenetljivo je dejstvo, da se naenkrat pojavi novica o stečaju podjetja, ki je prej v javnosti veljalo za dobro. Kot bodoča ekonomistka si želim odgovoriti na vprašanja, kako je to mogoče in kakšni so instrumenti, ki bi to preprečili. V času študija sem kot študentka delala v firmi L'Oreal Slovenija, d.o.o. Po izteku absolventskega staža so me v tej firmi tudi zaposlili, zato sem si kot praktični primer preizkusa teorije izbrala prav to podjetje.

Po večinskem mnenju zaposlenih in vodstva podjetja podjetje uspešno posluje. Takšna so tudi moja opažanja. Preverjanju, ali je res tako in ali so že prisotni kakšni znaki krize, pa se po mojem mnenju posveča premalo pozornosti. Na tem področju bi podjetje lahko izboljšalo poslovanje, če bi imelo vnaprej opredeljene načine ugotavljanja možnosti nastanka krize v podjetju, ki bi se jih pri analizah poslovanja tudi redno posluževalo. V ekonomski teoriji in praksi velja nesporno dejstvo, da je krizo bolje preprečevati kot zdraviti. Pomembno je torej, da podjetje čim prej prepozna in opazi znake krize, saj lahko le tako ustrezno reagira in prepreči finančne težave in stečaj podjetja, do česar običajno pripelje prepozno odkrivanje krize.

Cilji naloge so:

- Utemeljiti pomen čimprejšnjega odkrivanja znakov za nastanek krize, kar v ekonomski literaturi največkrat ni dovolj prikazano.
- Prikazati načine, kako ugotoviti znake prihajajoče krize v podjetju, s poudarkom na analizi poslovanja z računovodskimi kazalniki poslovanja.
- Prikazati pomanjkljivosti posameznih načinov ugotavljanja znakov prihajajoče krize v podjetju.
- Na praktičnem primeru podjetja L'Oreal Slovenija, d.o.o., ugotoviti in preizkusiti, ali v poslovanju podjetja že obstajajo znaki, ki napovedujejo krizo.

Metoda dela v prvem delu naloge je deskriptivna, saj sem razčlenila teoretične osnove naloge na podlagi študija domače in tuje literature. Metoda dela pri praktičnem delu naloge pa je zasnovana na analiziranju poslovanju podjetja L'Oreal Slovenija, d.o.o. Informacije, ki se nanašajo na poslovanje podjetja, temeljijo na letnih poročilih za leto 2006, 2007, 2008 in na mojih ugotovitvah, do katerih sem prišla v času moje zaposlitve v podjetju. Na podlagi analize poslovanja podjetja lahko predvidevamo, ali že obstajajo simptomi krize v podjetju, o čemer moram informirati poslovodstvo.

Diplomsko delo je sestavljeno iz dveh poglavij. V prvem poglavju se osredotočam na teoretični del možnih načinov ugotavljanja znakov prihajajoče krize. To poglavje je razčlenjeno na štiri podpoglavja. V prvem podpoglavju je prisotna opredelitev motenj in krize, v drugem s teoretičnega vidika obravnavam informacije, ki kažejo nevarnosti in negativne trende v pred kriznem obdobju. Iz teh informacij, to je prvih znakov krize, je

možno sklepati tudi na njihove vzroke. Tretje podpoglavje je namenjeno ugotavljanju znakov krize s pomočjo analize računovodskih podatkov. Na osnovi računovodskih podatkov in računovodskih informacij lahko izračunani računovodski kazalniki služijo kot eno od orodij za odkrivanje znakov krize v podjetju. V tem podpoglavju je predstavljen tudi Altmanov model, ki služi za zgodnje odkrivanje finančnih težav podjetij in napovedovanje stečajev. V zadnjem podpoglavju, ki je namenjeno celoviti oceni podjetja, se osredotočam na teoretični del strateškega managementa, katerega del je SWOT analiza, Portfolio analiza in Porterjava analiza na osnovi verige vrednosti.

Drugi del temelji na praktičnem primeru podjetja L'Oreal Slovenija, d.o.o. Razdeljen je na tri podpoglavja. V prvem podpoglavju sem najprej predstavila izbrano podjetje. Nato sledi analiza informacij, ki kažejo nevarnosti in negativne trende v podjetju L'Oreal Slovenija, d.o.o. Tretje podpoglavje pa je namenjeno ugotavljanju znakov krize v podjetju s pomočjo analize računovodskih izkazov in kazalnikov. Najprej je prikazana vodoravna in navpična analiza bilance stanja ter izkaza poslovnega izida, nato pa sledi analiza poslovanja podjetja s pomočjo kazalnikov uspešnosti in finančnimi kazalniki o kratkoročni plačilni sposobnosti ter kapitalski ustreznosti. Izračunan je tudi Altmanov model Z-Score. Diplomsko delo bom zaključila s sklepom, kjer bom podala nekaj najpomembnejših ugotovitev.

1 MOŽNI NAČINI UGOTAVLJANJA ZNAKOV PRIHAJAJOČE KRIZE V PODJETJU

1.1 Opredelitev motenj in krize

Motnja je pojav, ki ni usklajen s pravilnim, normalnim delovanjem podjetja. Poslovanje vsakega podjetja spremljajo večje ali manjše motnje v poslovanju. Za podjetje so te motnje premagljive vsakodnevne lažje ali večje težave, iz katerih se pravzaprav vsakršno poslovanje sestoji, in imajo velikokrat značaj povsem rutinskih nalog. Če se motnje ne odpravijo pravočasno, lahko sprožijo neželene procese, ki lahko v končni fazi ogrozijo obstoj podjetja. Motnje so lahko:

- šibke, ki podjetja ne destabilizirajo;
- močnejše, ki ne presežejo zmožnosti za obvladovanje krize;
- še močnejše, ki to mejo presežejo le za določen čas, vendar ostanejo pod normalnimi zmožnostmi podjetja za obvladovanje krize;
- zelo močne, ki to mejo presežejo takoj ali pa potem, ko predolgo presegajo normalne možnosti podjetja za obvladovanje krize.

Motnje, ki se ne odpravijo, lahko sprožijo neželene procese in v končni fazi lahko ogrozijo obstoj podjetja. V tem primeru govorimo o krizi. Običajno pride do krize, to je do stanja, ko je ogrožen nadaljnji obstoj podjetja, če se motnje ne odpravljajo sproti in zaradi tega

naraščajo. V tem primeru je krizo mogoče predvidevati in načrtovati. Kriza pa lahko nastane tudi zaradi enkratnih, hipnih in nepričakovanih zunanjih dogodkov. Takšne vrste kriz so redkejšje. V tem primeru je krizo težje predvideti vnaprej.

Ali bodo motnje povzročile krizo v podjetju, je odvisno od samih motenj in od robustnosti (odpornosti) podjetja, ki predstavlja dolžino časovnega obdobja, ki še loči podjetje od krize. Če je robustnost podjetja nizka, bodo možnosti za spremembe in odpravo motenj zelo omejene, če pa je zadostna, pa motnje ne bodo privedle do krize. Odpornost podjetja na krize je večja, če podjetje razpolaga z dovolj velikimi materialnimi in nematerialnimi sredstvi (Dubrovski, 2004, str. 23). Podjetje mora motnje zaznavati, vrednotiti, spremljati in razreševati z vso skrbnostjo, saj so lahko na videz nepomembne in šibke motnje signal oziroma znak resne krize.

Podjetje lahko motnje pravočasno in zanesljivo zazna, če si v ta namen izdelava zanesljiv opozorilni sistem. V ekonomski teoriji in praksi velja nesporno dejstvo, da je krizo bolje preprečevati kot zdraviti. Pri tem je izredno pomembno, da vodstvo podjetja natančno pozna, kaj se v podjetju dogaja. Motnje oziroma znaki krize pa običajno niso njeni vzroki, ampak na krizo le opozarjajo. Šele če in ko spoznamo prave vzroke krize, se je v podjetju proti krizi mogoče uspešno boriti.

V Velikem slovarju tujk (2002, str. 627) je kriza opredeljena kot odločitev, odločilni trenutek ali stanje; gospodarska kriza pa kot težek položaj v gospodarstvu, ki ga spremlja brezposelnost in revščina.

Kriza po Webstrovem slovarju pomeni stanje omejene zmožnosti presojanja, ki se pojavi, ker smo na prelomni točki, točki večje spremembe. Globalna kriza pomeni večje spremembe na globalni ravni, ki vključujejo tako spremembe na ravni narodnih gospodarstev, panog, podjetij in posameznikov v njem. Vsakršna kriza, ne glede na raven, je posledica notranje dinamike sistema. Sistem se oddaljuje od znanih značilnosti, zato čas krize pomeni stanje visoke kaotičnosti in negotovosti. Za ljudi, ki so sestavni del družbenih sistemov, nosi ta negotovost strah, da se bodo razmere zanje poslabšale, saj se pri vsakem preoblikovanju sistema razmerja med deli spremenijo; določeni deli sistema pridobijo, drugi izgubijo.

Krize so značilne tudi za poslovanje podjetij, pri čemer pa različni avtorji podjetniško krizo različno opredelijo. Bergant (2000, str. 1496) opredeljuje krizo kot tisto ločnico, ko mora podjetje spremeniti smer razvoja, bodisi zaradi sprememb, ki so nastale v njem samem, bodisi zaradi sprememb v zunanjem okolju. Podjetju, ki te točke ne zazna, grozi zastoj ali celo propad. Lahko pa jo zazna, vendar vzrokov krize ne ugotovi pravilno in na tej podlagi ni sposobno oblikovati pravih odgovorov. O krizi govori v treh splošnih primerih:

- ko pride sistem do točke, ko je potrebno spremeniti smeri razvoja,
- če sistem ne zazna potrebe po spremembi,
- če sistem napačno ugotovi vzroke krize in ne oblikuje pravih odločitev.

Dubrovski (2004, str. 17-18) definira krizo kot kratkotrajno neugodno, neželjeno in kritično stanje v podjetju, nastalo tako zaradi zunanjih kakor tudi notranjih vzrokov, ki neposredno ogroža nadaljnji obstoj in razvoj podjetja.

Preden lahko začnemo govoriti o možnosti reševanja krize v podjetju, moramo ugotoviti, zakaj se je podjetje sploh znašlo v krizni situaciji. Ko analiziramo krizno situacijo v podjetju, moramo biti zelo pozorni na signale in vzroke krize.

Simptomi krize so znaki, ki v podjetju kažejo na krizo ali pa jo napovedujejo. Če vodstvo in zaposleni pravočasno zaznajo te znake in nemudoma reagirajo, lahko preprečijo ali pa vsaj omilijo krizo v podjetju (Boeckenfoerde, 1993, str. 36). Znaki krize nam signalizirajo, kaj bi lahko bilo narobe v podjetju, vendar nam ne pokažejo dejanskega vzroka nastanka krize. Veliko je znakov, ki napovedujejo prihajajočo krizo v podjetju. Te signale lahko management v podjetju opazi hitreje kot zunanji opazovalci ter hitro reagira.

Zelo pomembno je, da podjetje čim prej opazi in prepozna znake krize, saj lahko le tako:

- pravočasno ugotovi krizni oziroma predkrizni položaj in ga izkoristi kot priložnost za spremembe,
- ugotovi prave vzroke krize in na tej osnovi sprejme in izvede ustrezne ukrepe.

Prepozno odkrivanje krize ima praviloma za posledico finančne težave, ki pogosto privedejo do stečaja podjetja. Pri ogroženosti obstoja podjetja gre torej za ogroženost uresničevanja temeljnih ciljev podjetja (Večanje vrednosti enote navadnega lastniškega kapitala ob istočasnem zagotavljanju plačilne sposobnosti). Dominantni so lahko tudi kateri drugi cilji podjetja, kar je odvisno od vrste podjetja, njegovih lastnikov in okolja (Bergant, 2000, str. 2). Znaki, ki v podjetju kažejo na morebitno krizo ali pa jo napovedujejo, niso vzroki za nastanek krize. Ko so opaženi, jih je treba analizirati in interpretirati, da bi ugotovili vzroke nastanka dogodkov, ki jih signalizirajo. Zelo pomembno je upoštevati, da znaki krize nastajajo na različnih področjih, pri čemer se velikokrat kažejo v kombiniranih oblikah in medsebojni povezanosti. Pozorni moramo biti tudi na morebitni časovni razkorak med njihovim nastankom in bodočim morebitnim dogodkom, na katerega opozarjajo.

1.2 Informacije, ki kažejo na nevarnosti in negativne trende v pred kriznem obdobju

Zelo pozorni moramo biti na informacije, ki že kažejo na nevarnosti in negativne trende podjetja v predkriznem obdobju. Iz teh informacij, to je prvih znakov krize, je možno sklepati tudi na njihove vzroke. Vsekakor pa je v vsakem konkretnem primeru potrebna podrobnejša analiza teh informacij. Znaki krize se kažejo v odstopanju dejanskega poslovanja od »normalnega« poslovanja. Ugotavljanje teh odstopanj pričnemo s pridobivanjem informacij o odstopanjih s poizvedovanjem oziroma z opazovanjem.

V tabeli številka 1, ki sem jo priredila po Ž. Bergantu, sem pokazala primer takšnih informacij in možne notranje vzroke kriz.

Tabela 1: Prvi notranji znaki krize in njihovo ugotavljanje

VZROKI KRIZE	PRVI ZNAKI KRIZE
Slabo vodenje	Fluktuacija (zlasti vodstvenih delavcev) raste; nezadovoljstvo in nezadostna informiranost zaposlenih se večja; zastoji v obvladovanju procesov se povečujejo; raste število neizvršenih sklepov kolegija; raste število konfliktov med zaposlenimi; slabšajo se rezultati timskega dela, stroški dela prehitro rastejo, število neuspešnih projektov raste.
Slaba finančna politika	Nedonosnost naložb raste; povprečni stroški financiranja (vključno s stroški lastniškega kapitala) so previsoki; odpisane naložbe rastejo; koeficienti obračanja terjatev upadajo; povprečna obrestna mera; realizirana na neto terjatev, pada oziroma plačana na neto dolg raste; stroški pridobivanja finančnih sredstev rastejo.
Slabo trženje	Zadovoljstvo kupcev se zmanjšuje; izgube večjih projektov rastejo; naročila nazadujejo; prihodki od prodaje padajo; tržni delež pomembnejših proizvodov pada; učinkovitost promocijskih akcij upada; povečuje se prodajna odvisnost; koeficient obračanja zalog gotovih izdelkov in blaga se zmanjšuje; prejeti predujmi padajo; stroški prodaje rastejo.
Slaba nabavna politika	Koeficient obračanja zalog surovin se zmanjšuje; stroški nabave nesorazmerno rastejo; povečuje se surovinska odvisnost; dani predujmi nesorazmerno rastejo; angažirana sredstva za izvajanje nabave se povečujejo.
Slaba proizvodna politika	Izkoristek zmogljivosti se slabša; koeficient obračanja zalog nedokončane proizvodnje se zmanjšuje; stroški energije in porabljenega materiala se nesorazmerno povečujejo; izmet se povečuje in produktivnost se poslabšuje; povečuje se odpisanost osnovnih sredstev.
Slaba razvojna politika	Odpisanost osnovnih sredstev raste; tehnologija zastareva; unifikacija in tipizacija ter standardizacija je zastarala; število razvojnih projektov in raziskav pada; število novih proizvodov in storitev pada; zmanjšuje se obseg znanja (angl. <i>know how</i>) v podjetju; število prijavljenih koristnih predlogov izboljšav in patentov pada.
Slaba kadrovska politika	Kvalifikacijska struktura se slabša; izdatki (čas) za izobraževanje se zmanjšujejo; število bolezni nesorazmerno narašča; splošni in osebni standard zaposlenih pada in povečuje se fluktuacija in odliv ključnih kadrov.
Slaba konkurenčnost	Kvaliteta proizvodov in storitev pada; prispevki za kritje se manjšajo; kvaliteta servisnih in poprodajnih aktivnosti se poslabšuje; pozitivna sinergija med poslovnimi funkcijami se zmanjšuje; prednosti podjetja se zmanjšujejo ter slabosti povečujejo; vedno večji delež proizvodov je v fazi upadanja; podjetje izgublja dobro ime; blagovne znamke podjetja izgubljajo dobro ime.
Slaba strategija	Zmanjšuje se število in intenzivnost strateških poslovnih in razvojnih povezav; podjetje raste ob nezagotovljenih potrebnih resursih; organiziranost ne podpira strategije in ne upošteva razpoložljivih resursov; zmanjšuje se obseg pridobljenih informacij iz okolja; ni usklajenih in jasnih ciljev za danes in za prihodnost; povezave z okoljem se poslabšujejo.

Vir: Ž. Bergant, Prvi znaki krize in njihovo ugotavljanje, 2000, str. 10.

Poleg zgoraj navedenih notranjih vzrokov krize so lahko vzrok za nastanek krize v podjetju tudi zunanji vzroki. Navajam nekaj najpogostejših zunanjih vzrokov (Bergant, 2000, str. 3):

- povečanje obrestne mere centralne banke,
- nihanje menjalnega tečaja,
- fiskalni ukrepi (ukinjanje davčnih ugodnosti, povečanje davkov),
- recesija gospodarstva,

- povečanje plač (sprememba kolektivnih pogodb),
- sprememba konkurence (združevanje, globalizacija, dumping),
- gospodarske blokade in bojkoti,
- naravne katastrofe.

Vzroke kriz je bolj ali manj mogoče predvidevati oziroma jih upoštevati kot tveganja. Zunaj možnosti običajnega obvladovanja tveganj za nastanek krize so predvsem naravne katastrofe in vojne.

Nekatere prve možne znake krize je mogoče zaznati tudi zunaj podjetja (Bergant, 2000, str. 3). To je pomembno predvsem za sedanje in potencialne upnike podjetja. Ti morajo biti pozorni predvsem na :

- spremembo sedeža podjetja,
- spremembo pravne oblike podjetja,
- pogosto zamenjavo posloводства in članov nadzornega sveta,
- spremembo konkurenčne države,
- reklamacije kot izgovor za neplačilo,
- različne izgovore (računalnik, delavec, izredni dogodki),
- neenakomerna naročila,
- drobljenje naročil,
- neobičajno visoka naročila,
- obročno plačevanje brez dogovora,
- spremembo računovodskih usmeritev,
- poslabšanje plačilnih pogojev,
- naraščanje števila opominov,
- nenadno potrebo po kreditih,
- širjenje govorice o izboljšanju,
- govorice o krizi podjetja.

Prve znake kriz, ki jih običajno ne zazna informacijski sistem podjetja, vidijo običajno le tiste osebe, ki so pri tem neposredno udeležene. Ker posloводство običajno o tem ni seznanjeno, izdelajo v posameznih podjetjih katalog indikatorjev s pomočjo katerega te prve znake kriz lažje odkrijejo. Ti indikatorji niso nujno znak krize, so pa opozorilo za posloводство, da zadevo temeljiteje razišče. Običajno prvih znakov krize v podjetju ni mogoče videti avtomatsko. Mogoče jih je ugotoviti le s pomočjo temeljitega analiziranja poslovanja podjetja. Največkrat se je le skozi temeljit proces analiziranja poslovanja podjetja mogoče dokopati do znakov, kasneje pa tudi vzrokov krize. Pogoji za prepoznavanje znakov krize v podjetju je dovolj dobra usposobljenost vodstva podjetja in njegovo vestno delo.

Preprečevanje nastanka kriz v podjetju je mogoče, če vodstvo podjetja natančno ve:

- kje se podjetje v danem trenutku nahaja,
- kam je namenjeno,
- kako bo podjetje prišlo do cilja,

- katere predvidene ovire bo podjetje na poti do cilja moralo premagati,
- kako bo podjetje premagalo nepredvidene ovire, ki se bodo pojavile na poti do cilja.

Preprečevanje nastanka kriz v podjetju pomeni načrtno in sistematično pripravo in izvajanje preventivnih aktivnosti, na osnovi katerih je mogoče krizo predvideti in jo preprečiti. Glavni instrument preprečevanja krize je strateški management. Znake krize v podjetju pa odkrivamo predvsem s kontrolo in revizijo poslovanja. Instrument za zdravljenje krize v podjetju je krizni management.

Krize v podjetju je mogoče razlikovati glede na različna sodila. Za potrebe tega dela povzemam vrste kriz glede na sodila po Ž. Bergantu (glej Tabela 2).

Tabela 2: Vrste krize glede na izbrana sodila

VRSTA KRIZE	SODILO
Začetna kriza; kriza, ki ogroža existenco; uničujoča kriza	Obseg oziroma jakost krize
Potencialna, latentna, akutna, obvladljiva kriza	Agregatno stanje in obvladljivost
Kriza rasti, stagnacije, kriza usihanja	Smer razvoja podjetja
Kriza ob ustanovitvi, rasti ali staranju	Faza življenjskega cikla podjetja
Kriza na področju nabave, prodaje, vodenja v podjetju, ali kriza gospodarstva ali panoge	Vzroki krize (zunanji in notranji)
Strateška kriza, uspešnostna kriza in kriza plačilne sposobnosti	Ogroženost podjetniških ciljev

Vir: Ž. Bergant, Prvi znaki krize in njihovo ugotavljanje, 2000, str. 2.

Z vidika te naloge se mi zdi zelo pomembna opredelitev krize z vidika ogroženosti doseganja podjetniških ciljev, to je v prvi vrsti obstoja podjetja. Ogroženost doseganja ciljev podjetja je možno obravnavati s kratkoročnega in dolgoročnega vidika, kot je razvidno v Tabeli 3.

Tabela 3: Časovna razsežnost krize z vidika ogroženosti ciljev

VRSTA CILJA	KRA TKOROČNI VIDIK	DOLGOROČNI VIDIK
Vrednost podjetja	Uspešnostna kriza	Strateška kriza
Plačilna sposobnost	Kriza kratkoročne plačilne sposobnosti	Kriza dolgoročne plačilne sposobnosti

Vir: Ž. Bergant, Prvi znaki krize in njihovo ugotavljanje, 2000, str. 3.

Oblikovanje razvojnih zamisli v podjetju, strateških usmeritev za preživetje podjetja na daljši rok, razvojnih vizij in strateških planov je ključ za zagotavljanje preživetja firm na daljši rok. To pa je skupaj z uresničevanjem takih strateških zamisli ravno ena od nalog strateškega poslovanja (Pučko, 2006, str. 5).

Vzroki krize kot dejanski krivci za nastali položaj so v strokovni literaturi navadno razdeljeni na:

- zunanje vzroke kriz,
- notranje vzroke kriz.

Zunanji vzroki kriz so določene spremembe v okolju podjetja, ki jih podjetje ni pravočasno zaznalo in se nanje pravočasno in pravilno odzvalo. Notranji vzroki kriz pa izvirajo iz samega podjetja. Do kriznega položaja v podjetju praviloma privedejo prepleteno tako zunanji in notranji vzroki, če vodstvo podjetja vzrokov pravočasno ne predvidi ali nanje ne odgovori ustrezno. Vodstvo podjetja lahko prepreči nastanek kriz s temeljitim opravljanjem svojih nalog, ki so predvsem :

- načrtovanje,
- organiziranje,
- vodenje in
- nadziranje.

V ekonomski literaturi zasledimo več možnih načinov za ugotavljanje možnosti nastanka kriz v podjetju. Za ugotavljanje znakov nastanka krize v podjetju je pomembno, da ne glede na vzroke, ki povzročajo krizo v podjetju, ti prej ali slej neposredno ali preko uspešnostne krize pripeljejo do krize plačilne sposobnosti, to je do finančnih težav podjetja.

Možni vzroki, ki povzročajo težave pri zagotavljanju plačilne sposobnosti lahko izvirajo iz vseh področij poslovanja podjetja in sem jih navedla v Tabeli 1 v prvi koloni. Običajno nam prve znake, ki napovedujejo krizo v podjetju, pokaže analiza dolgoročne plačilne sposobnosti. Analiza kratkoročne plačilne nesposobnosti pa nam običajno pokaže, da vzroki krize povzročajo že akutno krizo.

1.3 Ugotavljanje znakov krize s pomočjo analize računovodskih podatkov

Najpomembnejši podatki in informacije, ki so mi na voljo za podjetje L'Oreal Slovenija, so pisna revidirana računovodska poročila za leta 2006, 2007 in 2008, ki so bila pripravljena za notranje in zunanje potrebe. Poslovna poročila za vsa tri leta so pripravljena v skladu z zahtevami SRS 29 in so sestavljene iz:

- bilance stanja,
- izkaza poslovnega izida,
- izkaza gibanja kapitala,
- izkaza denarnih tokov,
- razlagalnega računovodskega pojasnila.

Pri izdelavi poslovnih poročil za vsa tri leta so bile uporabljene enake računovodske usmeritve, zato so računovodski podatki in informacije, ki jih poročila vsebujejo, med posameznimi leti primerljiva. Ker so bila računovodska poročila za vsa tri leta revidirana, imajo računovodski podatki in informacije, ki jih vsebujejo, veliko verodostojnost.

Temeljni informacijski sistem v podjetju je računovodstvo. Računovodstvo je temeljna informacijska dejavnost v poslovni celoti, ki zajema štiri različne, med seboj povezane funkcije oz. dejavnosti:

- knjigovodstvo,

- računovodsko predračunavanje,
- računovodsko nadziranje,
- računovodsko nadziranje.

Vse štiri funkcije računovodstva so usmerjene k računovodskemu informiranju, to je k posredovanju računovodskih podatkov in informacij njihovim uporabnikom (Bukovnik & Mlinarič, 2009, str. 13).

Računovodstvo spremlja predvsem začetna stanja in spremembe v sredstvih podjetja, obveznostih do virov sredstev, stroške, prihodke, odhodke, prejemke in izdatke ter ugotavlja poslovni in finančni izid ter pripravlja bilance stanja ter izkaze poslovnega in finančnega izida, izkaze denarnih tokov in pripravlja računovodska poročila za notranje potrebe in zunanje uporabnike.

Na osnovi računovodskih podatkov in računovodskih informacij, ki jih vsebujejo poslovna poročila, s katerimi razpolagamo, izračunani računovodski kazalniki lahko služijo kot eno od orodij za odkrivanje znakov krize v podjetju.

SRS 30 določa, da je računovodski podatek vložek v računovodsko obravnavanje, lahko pa tudi posledek tega obravnavanja, ki izraža nevtralno dejstvo. Računovodska informacija je posledek računovodske obravnave računovodskih podatkov. Je problemsko usmerjena in kot taka podlaga za odločanje. Računovodski izkaz je urejen prikaz računovodskega obravnavanja podatkov. Vse skupine postavk v njem kot celota ali posamezne skupine postavk v njem so informacije, posamezne postavke pa praviloma računovodski podatki.

Računovodstvo kot najkompleksnejši in najpomembnejši informacijski sistem v podjetju omogoča presojanje kakovosti pojavov, ki jih spremlja. Informacije kot rezultat tega proučevanja služijo poslovodstvu kot podlaga za odločanje. SRS 29 predpisuje, da je računovodsko proučevanje del celotnega proučevanja poslovanja podjetja.

Pojasnila sem že, da znake krize običajno najprej odkrijemo z analizo dolgoročne in kratkoročne plačilne sposobnosti podjetja, s čimer se ukvarja finančno proučevanje. Zavedati se moramo, da je finančno proučevanje le del računovodskega proučevanja iz finančnega zornega kota, to je prejemkov in izdatkov (denarnih tokov) oziroma procesov in stanj, ki so povezani z vlaganjem (financiranjem) in naložbenjem (investiranjem). Finančno proučevanje največkrat opozori na znake krize, ne pa tudi na njene vzroke, zato je predvsem za odkrivanje znakov krize zelo pomembno, ne pa tudi zadostno.

Metodiko obravnavanja odmikov uresničenih velikosti od sodil zaradi neustreznih dosežkov ali neustreznih sodil predpisuje SRS 29. Ta standard predpisuje presojanje uresničenih velikosti z računovodskimi kazalci in kazalniki. Računovodski kazalci so absolutna števila. Ker na podlagi absolutnih računovodskih podatkov oziroma števil ne moremo vedno pravilno sklepati o pomenu števila, si pomagamo s kazalniki. Računovodski kazalniki so relativna

števila, ki se nanašajo na gospodarske kategorije, o katerih obstajajo računovodski podatki v finančnem, stroškovnem in poslovnem računovodstvu. Izračunajo se s primerjavo dveh kategorij in so lahko koeficienti, stopnje udeležbe ali indeksi. Kazalniki predstavljajo razmerja med izbranimi postavkami računovodskih izkazov in so izraženi kot (Turk, 2000, str. 17):

- indeks (indeks s stalno osnovo, verižni indeks), to je relativno število, ki izraža razmerje med istovrstnimi podatki, pomnoženo s 100;
- koeficient, to je relativno število, ki izraža razmerje med raznovrstnimi, vendar med seboj primerljivimi podatki, praviloma je imenovano število;
- stopnja udeležbe, to je relativno število (strukturni delež, strukturni odstotek), ki izraža razmerje med delom in celoto istega pojava.

Izračunavanje računovodskih kazalnikov je v praksi zelo pogost analitični postopek. V računovodskih izkazih je na voljo veliko podatkov, ki jih lahko kvalitativno ovrednotimo in spremenimo v sodilo le, če jih primerjamo z ustreznimi računovodskimi podatki oziroma informacijami. Za napovedovanje krize se upošteva (Kavčič, 1996, str. 38):

- absolutna raven kazalnika,
- relativna raven kazalnika (v primerjavi s panogo),
- trend, ki je izračunan na podlagi gibanja kazalnika,
- triletno povprečje kazalnika (indeks kazalnika podjetja v primerjavi z enakim kazalnikom panoge),
- kombinacija med trendom kazalnika podjetja in trendom panoge.

Glede na podatke, s katerimi razpolagamo, bomo kazalnike spremenili v sodilo tako, da bomo primerjali gibanje posameznega kazalnika za triletno razdobje. Kot sem že pojasnila, je cilj računovodskih izkazov zagotavljanje informacij o uspešnosti preteklega poslovanja podjetja in na tej osnovi nastalega finančnega položaja podjetja. Najpogosteje uporabljane metode za analiziranje računovodskih izkazov so vodoravna analiza, navpična analiza in analiza s pomočjo računovodskih kazalnikov.

Vodoravna analiza se uporablja za ugotavljanje vrednostnega zneska in odstotka spremembe določene postavke v računovodskih izkazih. Osnova za primerjanje so postavke v prejšnjem obdobju v primerjavi z zadnjim obdobjem. Z vodoravno analizo dobimo informacije o velikosti, smeri in relativni pomembnosti sprememb posameznih postavk v času. Ugotovimo lahko, ali je poslovanje podjetja v proučevanem obdobju postalo boljše ali slabše in na katerih področjih poslovanja so potrebne spremembe.

Pri navpični analizi se postavke v računovodskem izkazu prikazujejo kot relativni delež glede na izbrano celoto. Navpična analiza je zelo pregledna in omogoča hiter vpogled v strukturo računovodskih izkazov in spremembo te strukture v različnih obdobjih. Ker se z relativnimi deleži izniči vpliv različne velikosti primerjanih podjetij, je zelo primerna za primerjavo različnih podjetij.

Pri analizi računovodskih izkazov je nepogrešljiva analiza s pomočjo računovodskih kazalnikov. V teoriji obstajajo številne grupacije računovodskih kazalnikov, za katere pa Duhovnikova (2002, str. 143) meni, da niso dosledne. Sama deli kazalnike glede na to, o kateri vrsti uspešnosti poslovanja govorimo, na kazalnike ekonomske in finančne uspešnosti. Kriterij za delitev kazalnikov na kazalnike za presojanje ekonomske oziroma finančne uspešnosti, je v viru podatkov za izračun le teh. Medtem ko za izračun ekonomske uspešnosti uporabljamo kategorije iz izkaza uspeha in bilance stanja, se za izračun finančne uspešnosti uporabljajo kategorije iz izkaza denarnih tokov in bilance stanja.

Računovodske kazalnike Kavčičeva deli na gospodarske kazalnike, ki kažejo, kako je bilo (bo) podjetje sposobno ustvarjati dobiček in s tem možnosti za razvoj in za zadovoljitev interesov vseh družbenih skupin, vezanih na to podjetje in na finančne kazalnike, ki kažejo, kako je bilo (bo) podjetje sposobno poravnati svoje finančne obveznosti (Kavčič, 1996, str. 37).

V Slovenskih računovodskih standardih (SRS 29 in SRS 30) pa so računovodski kazalniki uvrščeni v skupine z vidika pojavov, ki jih le-ti pojasnjujejo, in tudi iz vidika posameznih uporabnikov. V SRS 29 je opredeljenih 59 računovodskih kazalnikov, uvrščenih v sedem temeljnih skupin z izhodiščem v bilanci stanja in izkazu poslovnega izida ter trije računovodski kazalniki finančne tokovnosti z izhodiščem v izkazu finančnega izida. V SRS 30 pa so ti kazalniki razvrščeni glede na pomembnost, ki jo predstavljajo za posamezne uporabnike. Na prvi pogled se zdi, da je kazalnikov razmeroma veliko, a če se pri tem upoštevata dejstva, da je zelo veliko tudi različnih uporabnikov računovodskih poročil ter da so za mnoga slovenska podjetja Slovenski računovodski standardi edina strokovna literatura, na katero se opirajo pri svojem analiziranju poslovanja, število kazalnikov ni pretirano (Kavčič, 2001, str. 32).

Temeljne skupine kazalnikov, ki predstavljajo osnovo analiziranja računovodskih izkazov, so navedene v Tabeli 4.

Tabela 4: Temeljne skupine računovodskih kazalnikov

TEMELJNE SKUPINE RAČUNOVODSKIH KAZALNIKOV	RAČUNOVODSKI KAZALNIKI
Temeljni kazalniki stanja financiranja (vlaganja)	stopnja lastniškosti financiranja, stopnja dolžniškosti financiranja, stopnja razmejenosti financiranja, stopnja dolgoročnosti financiranja, stopnja kratkoročnosti financiranja, stopnja osnovnosti kapitala, koeficient dolgovno-kapitalskega razmerja
Temeljni kazalniki stanja investiranja (naložbenja)	stopnja osnovnosti investiranja, stopnja obratnosti investiranja, stopnja finančnosti investiranja, stopnja dolgoročnosti investiranja, stopnja kratkoročnosti investiranja, stopnja odpisanosti osnovnih sredstev, koeficient opremljenosti dela z osnovnimi sredstvi, koeficient tehnične opremljenosti dela

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

TEMELJNE SKUPINE RAČUNOVODSKIH KAZALNIKOV	RAČUNOVODSKI KAZALNIKI
Temeljni kazalniki vodoravnega finančnega ustroja (plačilne sposobnosti)	koeficient kapitalske pokritosti osnovnih sredstev, koeficient kapitalske pokritosti dolgoročnih sredstev, koeficient dolgoročne pokritosti dolgoročnih sredstev, koeficient dolgoročne pokritosti dolgoročnih sredstev in normalnih zalog, koeficient neposredne pokritosti kratkoročnih obveznosti (hitri koeficient), koeficient pospešene pokritosti kratkoročnih obveznosti (pospešeni koeficient), koeficient kratkoročne pokritosti kratkoročnih obveznosti (kratkoročni koeficient), koeficient komercialnega terjatveno-obveznostnega razmerja, koeficient kratkoročnega terjatveno-obveznostnega razmerja
Temeljni kazalniki obračanja	koeficient obračanja obratnih sredstev, koeficient obračanja osnovnih sredstev, koeficient obračanja zalog materiala, koeficient obračanja zalog proizvodov, koeficient obračanja zalog trgovskega blaga, koeficient obračanja terjatev do kupcev, koeficient mesečne zadostnosti zaloge proizvodov, koeficient dnevne trajanosti kreditirane prodaje
Temeljni kazalniki gospodarnosti	koeficient gospodarnosti poslovanja, koeficient celotne gospodarnosti, stopnja proizvodne stroškovnosti poslovnih prihodkov, stopnja prodajne stroškovnosti poslovnih prihodkov, stopnja splošnodejavnostne stroškovnosti poslovnih prihodkov, stopnja tehnične (zmogljivostne) stroškovnosti poslovnih prihodkov, stopnja delovne stroškovnosti poslovnih prihodkov, stopnja materialne stroškovnosti poslovnih prihodkov, stopnja storitvene stroškovnosti poslovnih prihodkov, stopnja kosmate dobičkovnosti poslovnih prihodkov, stopnja dobičkovnosti poslovnih prihodkov, stopnja dobičkovnosti prihodkov, stopnja čiste dobičkovnosti prihodkov
Temeljni kazalniki dobičkovnosti	koeficient čiste dobičkovnosti kapitala, koeficient razširjene dobičkovnosti sredstev, koeficient čiste dobičkovnosti osnovnega kapitala, koeficient dividendnosti osnovnega kapitala, stopnja dividendnosti čistega dobička, osnovna čista dobičkovnost navadne delnice, popravljena čista dobičkovnost navadne delnice, dividendnost navadne delnice
Temeljni kazalniki dohodkovnosti	stopnja udeležbe zaposlencev v dohodku, stopnja udeležbe financerjev v dohodku, stopnja udeležbe države v dohodku, stopnja udeležbe podjetja v dohodku, čisti dobiček po odbitku dividend, povprečna mesečna kosmata plača povečana za kosmate udeležbe zaposlencev, povprečna mesečna čista plača povečana za čiste udeležbe zaposlencev

Vir: SRS 29, 2006.

Natančnejša analiza teh kazalnikov pokaže, da nekateri izmed njih kažejo razmere pri poslovanju, nekateri pa uspešnost poslovanja z različnih zornih kotov. Med tistimi, ki kažejo uspešnost poslovanja, so kazalniki gospodarnosti in dobičkovnosti. Vsi drugi kazalniki pa kažejo, v kakšnih razmerah je podjetje doseglo te rezultate, ali pa pojasnjujejo razloge za doseganje takšnega uspeha. Logično je, da je razmere pri poslovanju ustvarilo podjetje s svojimi odločitvami, vendar pomenijo ti kazalniki bolj obrazložitev, zakaj so bili doseženi takšni in drugačni rezultati (Kavčič, 1998, str. 5).

V nadaljevanju bom pojasnila in se osredotočila le na kazalnike, za katere menim, da mi bodo najboljše pokazali, če ima podjetje L'Oreal Slovenija, d.o.o., kakšne začetne znake krize.

Osredotočila se bom na kazalnike uspešnosti, ki mi bodo pokazali, ali podjetje uspešno posluje, in finančne kazalnike, ki mi bodo pomagali presojsati plačilno sposobnost in kapitalsko ustreznost podjetja. To sta področji, kjer se znaki krize običajno najprej pokažejo. Gibanje vrednosti teh kazalnikov za leta 2006, 2007 in 2008 bom primerjala in na ta način ugotovila, ali se vrednost posameznega kazalnika med leti slabša ali izboljšuje.

1.3.1 Kazalec in kazalniki uspešnosti

Dobiček podjetja je tisti kazalec, ki se pri ugotavljanju uspešnosti poslovanja podjetja največkrat izpostavlja, saj :

- če ni pričakovana dobička, investitorji ne bodo vlagali v podjetje,
- dobiček omogoča razširjeno reprodukcijo, kar pomeni rast in ekspanzijo podjetja,
- če podjetje ne ustvarja zadovoljivega dobička ali posluje celo z izgubo, obstaja velika verjetnost, da bo prej ali slej prenehalo delovati (Benedik, 2003, str. 33).

Koeficient čiste dobičkovnosti kapitala (angl. *Return on Equity* - ROE) je za lastnike najpomembnejši in hkrati eden od najpogosteje uporabljenih kazalnikov, ker pojasnjuje, kako uspešno uprava podjetja upravlja s premoženjem lastnikov. Izračuna se po enačbi:

$$\text{Koeficient čiste dobičkovnosti kapitala (ROE)} = \frac{\text{čisti dobiček}}{\text{povprečni kapital}} \quad (1)$$

Kazalnik (1) prikazuje donos na lastniški kapital, to je koliko dobička podjetje ustvari s kapitalom, ki so ga vložili lastniki, in je izražen v odstotkih. Sedanji in potencialni lastniki lahko vrednost izračunanega kazalnika primerjajo z obrestnimi merami dolgoročnih vezav pri bankah, ali z donosnostjo drugih naložb. Za njegov izračun se uporablja knjigovodsko vrednost kapitala in ne njene tržne vrednosti, čeprav sta si lahko zelo različni. Problem je namreč ugotovljati tržno vrednost kapitala, če podjetje ne kotira na borzi ali imamo opravka z nerazvitim finančnim trgom. Z visokim zadolževanjem lahko podjetje doseže visoko vrednost kazalnika, pri tem pa je poslovanje podjetja, zaradi visoke vrednosti dolga, izredno tvegano. Višje tveganje je povezano z ustreznim nagrajevanjem lastnikov, kar je vidno v višjih pričakovanih kapitalskih dobičkih. Preveč tvegano poslovanje se pogosto ne izide, zato je lahko znak za nastanek krize.

Koeficient čiste dobičkovnosti sredstev (angl. *Return on Assets* - ROA). V literaturi ni enotne opredelitve kazalca. SRS 29 opredeljuje kazalnik kot koeficient razširjene dobičkovnosti sredstev, izračunan po naslednji enačbi:

$$\text{Koeficient razširjene dobičkovnosti sredstev} = \frac{\text{dobiček ali izguba} + \text{dane obresti obračunskega obdobja}}{\text{povprečna sredstva}} \quad (2)$$

Dobičkovnost sredstev, kazalnik (2), nam pove, kako uspešno podjetje gospodari z vsemi sredstvi ne glede na to, kako in s kakšnimi stroški so bila ta sredstva pridobljena, in ne glede na višino obdavčenja, zato v števcu celotnemu dobičku prištejemo še obresti. To pomeni, da kazalnik ni občutljiv na strukturo financiranja oziroma raven finančnega vzvoda in ne na obdavčitev (Benedik, 2003, str. 34). Če dobičkovnost vloženih sredstev ni zadovoljiva in se slabša, oziroma če podjetje posluje z izgubo, je to znak krize in je stanje treba takoj raziskati, poiskati vzroke za takšno stanje in ustrezno ukrepati.

$$\text{Delež prispevka za kritje v prihodkih} = \frac{\text{prispevek za stalne stroške} + \text{dobiček}}{\text{prihodki}} \quad (3)$$

$$\text{Stopnja dobičkovnosti poslovnih prihodkov} = \frac{\text{dobiček iz poslovanja}}{\text{poslovni prihodki}} \quad (4)$$

Kazalnik (4) prikazuje stopnjo dobičkovnosti poslovnih prihodkov. V primeru izgube je kazalnik negativen.

$$\text{Stopnja celotne čiste dobičkovnosti prihodkov} = \frac{\text{čisti dobiček}}{\text{prihodki}} \quad (5)$$

Stopnja celotne čiste dobičkovnosti prihodkov, kazalnik (5), nam kaže razmerje med čistim dobičkom in vsemi prihodki podjetja. V primeru poslovanja z izgubo je kazalnik negativen.

Koeficient razširjene dobičkovnosti sredstev in koeficient čiste dobičkovnosti kapitala sta najpomembnejša in najkompleksnejša kazalca uspešnosti, z ostalimi navedenimi kazalci uspešnosti pa ugotavljamo uspešnost ožjih ekonomskih kategorij v podjetju. Če se v njih odraža kakršna koli negativna smer, je potrebna podrobnejša analiza.

1.3.2 Finančni kazalniki

Finančni kazalniki nam pomagajo presoјati plačilno sposobnost in kapitalsko ustreznost podjetja. Podjetje mora poslovati tako, da je v vsakem trenutku sposobno poravnati v plačilo zapadle obveznosti in da je trajno sposobno poravnati vse svoje obveznosti. Razlikujemo kratkoročno in dolgoročno plačilno sposobnost. Kratkoročna plačilna sposobnost se ugotavlja z analizo prejemkov in izdatkov, prikazanih v izkazu finančnega izida, sestavljenega po neposredni metodi. Izkaz finančnega izida po neposredni metodi prikazuje prejemke in izdatke v razdobju in je temeljni izkaz, ki se uporablja za uravnavanje plačilne sposobnosti podjetja.

Poznano je namreč dejstvo, da če ob nastopu dolgoročne plačilne nesposobnosti vodstvo podjetja in njegovi lastniki ne ukrepajo ustrezno, da bi jo odpravili, pride prej ali slej do kratkoročne plačilne nesposobnosti podjetja. Za izboljšanje dolgoročne plačilne sposobnosti je zelo pomembno poslovanje z dobičkom. Poslovanje z dobičkom omogoča tudi lažje zagotavljanje kratkoročne plačilne sposobnosti. Poslovanje z dobičkom pa še ne zagotavlja,

da iz drugih vzrokov ne bo prišlo do vplivov na dolgoročno in kratkoročno plačilno sposobnost podjetja. Zato je zelo pomembno finančno načrtovanje in finančno analiziranje, ki poskuša pridobiti predvsem informacije o dolgoročni in kratkoročni plačilni sposobnosti.

1.3.2.1 Finančni kazalniki in informacija za presojanje kratkoročne plačilne sposobnosti

Pri preprečevanju plačilne nesposobnosti so pomembnejša predračunska kot obračunska poročila, saj se s predračunskim izkazom finančnega izida običajno za krajša razdobja, kot so dan, teden in mesec uskladijo načrtovani prejemki in izdatki po ročnosti. Za napovedovanje kratkoročne plačilne sposobnosti kot enega izmed znakov krize podjetja Kavčičeva predlaga naslednje kazalnike pokritosti kratkoročnih obveznosti:

$$\text{Hitri koeficient} = \frac{\text{likvidna sredstva}}{\text{kratkoročne obveznosti}} \quad (6)$$

Kazalnik (6) kaže sposobnost podjetja poravnati kratkoročne dolgove. V primeru, da so kratkoročni dolgovi manjši od likvidnih sredstev, je njegova vrednost večja od »1«, kar je dobro, in obratno, če so likvidna sredstva manjša od dolgov, je njegova vrednost manjša od »1«, kar je slabo.

$$\text{Pospešeni koeficient} = \frac{\text{kratkoročna sredstva} - \text{zaloge}}{\text{kratkoročne obveznosti}} \quad (7)$$

Pove nam, ali bi podjetje lahko pokrilo svoje trenutne kratkoročne obveznosti, če ne bi moglo uporabiti (prodati) zalog za pokrivanje teh obveznosti. Priporočena vrednost za ta kazalnik je okrog »1«.

$$\text{Kratkoročni koeficient} = \frac{\text{kratkoročna sredstva}}{\text{kratkoročne obveznosti}} \quad (8)$$

Kratkoročni koeficient kaže sposobnost podjetja, da poravnava svoje kratkoročne dolgove s celotnimi kratkoročnimi sredstvi. Vrednost manjša od »1« kaže, da ne bo uspelo, in obratno.

Pomembna informacija za ugotavljanje kratkoročne plačilne sposobnosti je povečanje ali zmanjšanje stopnje zadolženosti na kratkoročnem področju, ki je opredeljena kot razmerje med tujimi viri in vsemi viri kapitala.

1.3.2.2 Finančni kazalniki in informacije za presojanje kapitalske ustreznosti podjetja

Dolgoročna plačilna sposobnost se analizira s pomočjo izkaza finančnega izida po posredni metodi. Izkaz finančnega izida po posredni metodi prikazuje, kako so se v podjetju v proučevanem obdobju spreminjala sredstva in obveznosti do virov sredstev, ne glede na to, ali

gre za denarne ali nedendarne spremembe. Plačilna sposobnost podjetja se ugotavlja s predračunom izkaza finančnega izida.

Glavni cilj kapitalske ustreznosti je zmanjšanje tveganja s plačilno sposobnostjo, to je :

- zagotavljanje ustreznega obsega dolgoročnih obveznosti do virov sredstev in
- zagotavljanje ustrezne sestave dolgoročnih sredstev do virov sredstev.

Za presojo kapitalske ustreznosti podjetja običajno služijo kazalniki:

$$\text{Stopnja lastniškosti financiranja} = \frac{\text{kapital}}{\text{obveznosti do virov sredstev}} \quad (9)$$

Kazalnik stopnja lastniškosti financiranja nam prikaže udeležbo kapitala v celotnih obveznostih do virov sredstev. Tako nam rezultat »1« pove, da so celotne obveznosti do virov sredstev sestavljene zgolj iz kapitala, in rezultat »0«, da med obveznostmi do virov sredstev ni kapitala. Običajne vrednosti so med obema mejama. Katero stanje je najboljše? Odgovor ni preprost. Tako je za eno podjetje mogoče oblikovati več, za drugo podjetje pa manj kapitala. Nedvomno ni najboljše, če kazalnik zavzema eno od obeh skrajnih vrednosti. V primeru, da je »0«, je podjetje financirano v celoti iz tujih virov in je poslovanje z njim tvegano. V primeru, da je njegova vrednost »1«, pa podjetje ne uporablja tujih, praviloma cenejših virov. Postavlja se vprašanje gospodarnosti angažiranih virov.

$$\text{Stopnja dolgovnosti financiranja} = \frac{\text{dolgovi}}{\text{obveznosti do virov sredstev}} \quad (10)$$

Ta kazalnik prikazuje delež dolgov v celotnih obveznostih do virov sredstev. Po svoji vsebini nam pove, kolikšen del obveznosti do virov sredstev se nanaša na dolgove. Podobno kot smo navedli pri kapitalu, velja tudi tukaj. V primeru, da ima kazalnik vrednost »1«, je podjetje v celoti financirano z dolgovi, in v primeru, da ima kazalnik vrednost »0«, v celoti s kapitalom in drugimi viri financiranja.

$$\text{Koeficient dolgovno kapitalskega razmerja (finančni vzvod)} = \frac{\text{dolgovi}}{\text{kapital}} \quad (11)$$

Kazalnik prikazuje razmerje med dolgovi in kapitalom. Pogosto je uporabljan pri ocenjevanju zadolženosti podjetij. Tako vrednost »1« pove, da sta kapital in dolgovi izravnana. Vrednost nad »1« pove, da je dolgov več kot kapitala, vrednost pod »1« pa pove, da ima podjetje več kapitala kot dolgov.

$$\text{Stopnja dolgoročnosti financiranja} = \frac{\text{kapital} + \text{dolg. rezervacije} + \text{dolg. dolgovi}}{\text{obveznosti do virov sredstev}} \quad (12)$$

Kazalnik prikazuje delež trajnega in dolgoročnega financiranja v obveznostih do virov sredstev. Ti viri financiranja se na splošno opredeljujejo kot »kvalitetni« viri financiranja.

Načeloma vplivajo na večjo varnost poslovanja. V primeru, da jih je preveč, se postavlja vprašanje gospodarnosti angažiranih virov sredstev, v primeru, da jih je premalo, pa vprašanje tveganja poslovanja s takim podjetjem. Idealna velikost se razlikuje od primera do primera, od dejavnosti do dejavnosti. Varnejšo finančno politiko kot vodi podjetje, to je več lastnih sredstev uporablja za svoje financiranje, dražja je (Kavčič, 2004, str. 37-38).

Informacije o dolgoročni plačilni sposobnosti so:

- poslovanje z izgubo ali dobičkom,
- dobičkovnost poslovanja iz osnovne dejavnosti,
- povečanje ali zmanjšanje denarnega toka (angl. *cash flow*),
- povečanje ali zmanjšanje neto zadolženosti (neto dolg/materialna sredstva),
- povečanje ali zmanjšanje potrebe po obratnem kapitalu,
- povečevanje ali zmanjševanje primanjkljaja obratnega kapitala (kapitalska ustreznost),
- povečanje ali zmanjševanje tveganj v poslovanju.

1.3.3 Ocena uporabne vrednosti analiz računovodskih izkazov

Analiza računovodskih izkazov (bilanca stanja, izkaz poslovnega izida, izkaz finančnega izida) običajno ne zadošča za oceno možnega nastopa krize oziroma že njene prisotnosti, saj so računovodski izidi evidentirane posledice preteklih poslovnih odločitev, in ni nujno, da so verodostojni odraz trenutnega stanja v podjetju.

Seveda pa ima analiza na osnovi analize računovodskih kazalnikov poleg tega, da je usmerjena v preteklost, še več ostalih slabosti, zato je potrebno obravnavati več kazalnikov skupaj. Obravnava samo enega kazalnika, ločeno od ostalih, lahko hitro zavede uporabnika. Koširjeva (2003, str. 25) je glavne pomanjkljivosti računovodskih kazalnikov razdelila v dve skupini. Prva skupina pomanjkljivosti se nanaša na način izkazovanja oziroma merjenja računovodskih kategorij. V to skupino pomanjkljivosti je uvrstila naslednje pomanjkljivosti:

- vpliv računovodskih standardov,
- vpliv različnih okoliščin na izkazovanje računovodskega dobička,
- podvrženost »kreativnemu računovodstvu«,
- nekonsistentnost meril in manipuliranje.

Druga skupina pomanjkljivosti pa se nanaša na samo vsebino posameznih kazalnikov:

- neustreznost v sodobnem poslovnem okolju (ne zajema vseh vidikov poslovanja, ki vplivajo na to, ali neko podjetje posluje uspešno ali ne),
- neupoštevanje stroška lastniškega kapitala,
- kazalniki z zamikom,
- neupoštevanje nefinančnega vidika,
- so abstraktni,
- velik poudarek na stroških.

Seveda je tudi te možne pomanjkljivosti analize s pomočjo računovodskih kazalnikov potrebno upoštevati, preden sprejmemo dokončno sodbo na podlagi takšne analize. Vse poslovne odločitve v podjetju povzročijo finančne posledice za podjetje, zato vse vrste kriz prej ali slej neposredno ali posredno preko uspešnostne krize pripeljejo do krize plačilne sposobnosti podjetja, torej do položaja, za katerega so značilne finančne težave. Pravočasno odkrivanje negativnih trendov na področju kratkoročne in dolgoročne plačilne sposobnosti in možnosti nastanka finančnih težav so najpomembnejši znaki, ki nakazujejo možnost nastanka krize. Vzroki motenj pri zagotavljanju likvidnosti in dolgoročne plačilne sposobnosti ter s tem vzroki nastanka krize v podjetju pa so lahko različni in lahko izhajajo iz vseh področij poslovanja podjetja. Analiza računovodskih izkazov je za poslovne partnerje podjetja največkrat edina trdna osnova za oceno stanja (zdravja podjetja). Za notranje potrebe podjetja pa običajno takšna analiza ne zadošča. Ker so notranji vzroki neposredna kritika posloводства, ta običajno pri analizi vzrokov krize precenjuje zunanje vzroke in podcenjuje notranje vzroke. V primeru podrobne analize vzrokov je zaradi zagotovitve objektivnosti koristno včasih angažirati zunanje strokovnjake. Ugotovitev pravih vzrokov za nastanek določenega stanja je izjemno pomembno, saj se le tako določijo tista področja (procesi, pojavi, dogodki), katerih učinke je treba omejiti ali odpraviti.

Kot sem že poudarila, je krizo v podjetju vedno bolje preprečevati kot pa sanirati. Če pa ugotovimo, da podjetje nima na dolgi rok možnosti preživetja, pa mora biti njegova likvidacija pravočasna in kontrolirana, saj se le tako lahko izognemo nepotrebnim izgubam in razvrednotenju vrednosti podjetja, ki ga povzroči prisilno prenehanje podjetja.

1.3.4 Altmanov model

V podjetjih se poleg posameznih kazalnikov, s pomočjo katerih analiziramo stanje podjetja, v ta namen uporabljajo tudi številni modeli. Njihova prednost je predvsem v enostavnosti, zato jih uporabljamo običajno za hitro oziroma prvo presojo zdravja podjetja. Presoja zdravja podjetja samo na njihovi osnovi pa ni zadostna, zato jih lahko z zanesljivostjo uporabljamo le v povezavi z uporabo in analizo ostalih kazalnikov.

Prvi empirični model točkovanja je predstavil Edward I. Altman leta 1968 in tako postavil temelje temu pristopu s svojim linearnim Z-Score modelom. Model je razvil na podlagi primerjalne študije med 33 proizvodnimi podjetji s povprečnim stanjem sredstev 6,4 milijona USD, ki so šla v stečaj, in 33 uspešnimi podjetji s stanjem sredstev od 1 do 25 milijonov USD (Chacko et al., 2006, str. 121-123). Na osnovi obširne praktične raziskave ameriških podjetij je iz množice 22 računovodskih kazalnikov izbral 5 kazalnikov, za katere je raziskava pokazala, da se najbolj razlikujejo pri uspešnih in neuspešnih podjetjih. Glede na njihov prispevek k točkovanju jim je določil tudi ustrezno težo (ponder). Tako je dobil naslednji model (Dubrovski, 2004, str. 15):

$$Z = 1,2 * X_1 + 1,4 * X_2 + 3,3 * X_3 + 0,6 * X_4 + 1,0 * X_5 \quad (13)$$

Pri čemer pomeni:

$$Z = \text{indeks zdravja podjetja} \quad (13.1)$$

$$X_1 = \frac{\text{obratna sredstva}}{\text{celotna sredstva}} \quad (13.2)$$

$$X_2 = \frac{\text{zadržani dobiček}}{\text{celotna sredstva}} \quad (13.3)$$

$$X_3 = \frac{\text{bruto dobiček} + \text{odhodki financiranja}}{\text{celotna sredstva}} \quad (13.4)$$

$$X_4 = \frac{\text{tržna vrednost lastniškega kapitala}}{\text{knjigovodska vrednost celotnih obveznosti}} \quad (13.5)$$

$$X_5 = \frac{\text{prihodki od prodaje}}{\text{celotna sredstva}} \quad (13.6)$$

Na osnovi raziskav je Altman za rangiranje podjetij med finančno močna in šibka določil naslednje vrednosti:

- $Z > 2,99$ finančno močno podjetje,
- $Z < 1,81$ podjetje v resnih težavah,
- $1,81 < Z < 2,99$ vmesna meja, podjetja se lahko razvijejo v obe smeri,
- $Z = 2,675$ meja uspešnosti in nevarnosti stečaja.

S pomočjo Altmanovega modela je mogoče po trditvi Slatterja in Lovetta v 95 % primerov točno predvideti stečaj podjetja eno leto pred nastopom stečaja in v 72 % dve leti pred stečajem podjetja (Slatter & Lovett, 1999, str.15).

Ena glavnih omejitev prvotnega Altmanovega modela je bila ta, da je bil uporaben zgolj za ocenjevanje javnih delniških družb, katerih delnice so se prodajale na prostem trgu in je bilo zato enostavno oceniti tržno vrednost njihovega lastniškega kapitala. Zaradi tega je Altman razvil posodobljen Z-Score model, ki je vseboval za X_4 knjigovodsko vrednost lastniškega kapitala namesto tržne vrednosti. Model je postal uporaben za ocenjevanje podjetij, katerih lastniški kapital se ni prodajal na organiziranem trgu (Chacko et al., 2006, str. 124-126).

Formula za izračun »Z« v primeru podjetij, katerih delnice ne kotirajo na borzi:

$$Z = 0,717 * X_1 + 0,847 * X_2 + 3,107 * X_3 + 0,420 * X_4 + 0,998 * X_5 \quad (14)$$

Meja za izračun bonitete podjetja (finančnega zdravja) in njegovo razporeditev med krizna in uspešno delujoča naj bi po istem viru bila:

$Z = \text{krizno} < 1,23$ in $2,90 < \text{uspešno poslujoče podjetja}$

Prva dva modela sta bila razvita za proizvodna podjetja. Z namenom uporabnosti tudi zunaj proizvodne dejavnosti je Altman leta 1995 razvil nov, tretji model. Iz drugega modela je odstranil panožno specifičen kazalec X_5 , ki označuje prihodke iz prodaje/celotna sredstva. Ostali kazalci so ostali enaki kot v drugem modelu (Altman & Hotchkiss, 2006, str. 247).

$$Z = 6,56 * X_1 + 3,26 * X_2 + 6,72 * X_3 + 1,05 * X_4 \quad (15)$$

Ustrezne naslednje vrednosti za »Z« so:

$Z = \text{krizno} < 1,10$ in $2,60 < \text{uspešno poslujoče podjetje}$

Altmanov model Z-Score je doživel kritiko Shumwaya, saj napovedovanje stečajev temelji na računovodskih kazalnikih podjetij, ki so končala v stečaju. Shumway trdi, da polovica računovodskih kazalnikov, ki jih je zbiral Altman, ni pravi pokazatelj težav, s katerimi se podjetje spopada, in niso zanesljivi znanilci stečaja. Altman bi moral upoštevati tržni delež, vrednost delnic v preteklosti ipd. (Vidic, 2005, str. 59).

1.4 Celovita ocena podjetja

Z vidika moje naloge je zelo pomembno predvsem strateško načrtovanje kot del strateškega poslovanja. To je vseobsežno, dolgoročno in skladno načrtovanje organizacijskih aktivnosti ter obsega za podjetje pomembne zadeve. Obsega vse dejavnosti in dele podjetja ter okolja, ki vplivajo na podjetje. Obsega tekoče (letno) načrtovanje politike podjetja kot sestavino njenega razvojnega (večletnega) načrtovanja politike. Je drsno in dovolj pogosto glede na dinamično delovanje podjetja in na spreminjanje (vplivov) okolja.

Nosilec strateškega managementa v vsebinskem smislu je direktor podjetja in ostali člani vodstva podjetja, od katerih strateško načrtovanje zahteva poleg veliko znanja, predvsem ustvarjalnost in veliko razmišljanja. Je predvsem vsebinsko delo, v končni fazi nastajanja konkretnih planov pa zahteva tudi veliko skrbnosti in operativnega dela.

V okviru strateškega načrtovanja je potrebno sprejeti predvsem štiri med seboj povezane odločitve:

- Opredeliti poslanstvo celotnega podjetja in njegovih posameznih enot (kdo smo, zakaj smo, kje smo).
- Vodstvo mora opredeliti cilje in vizijo (vlogo) celotnega podjetja kot tudi njegovih posameznih delov oziroma programov (kje smo, zakaj smo tam, kam gremo). Pri opredelitvi vizije in ciljev mora upoštevati priložnosti in nevarnosti iz zunanega okolja kot tudi prednosti in slabosti podjetja kot celote in njegovih posameznih delov oziroma programov. Upoštevati mora tudi potencialne konfliktne cilje med podjetjem kot celoto in njegovimi posameznimi deli oziroma programi.
- Oblikovati in izbrati mora strategije za doseganje postavljenih ciljev za vse ključne funkcije podjetja.

- Razporediti mora razpoložljiva tako materialna kot nematerialna sredstva za uresničitev zastavljenih ciljev.

Podjetje mora stalno vrednotiti doseganje zastavljenih ciljev, tako z vidika pravilnosti zunanjih in notranjih razmer kot tudi z vidika pravilnosti načrtovanja. To pomeni, da mora zagotavljati uresničevanje planov s tem, da analizira odmike med doseženim in planiranim in sproži potrebno ukrepanje za odpravljanje odklona. Takšna kontrola zagotavlja informacije za vsa korekturna ukrepanja in za nov cikel planiranja.

Koncept povratne kontrole je predvsem dobro orodje za spremljanje izpolnjevanja izvedenih taktičnih planov. Manjši pomen ima na področju izpolnjevanja strateškega plana, saj prihajajo pri takšni kontroli potrebne informacije praviloma prepozno, da bi lahko še pravočasno popravili uresničevanje planov. Rezultati povratne kontrole lahko še vedno kažejo skladnost med planom in doseženim, čeprav je že prišlo do sprememb v dejavnostih, na katerih temeljijo planske rešitve, pa se te nepredvidene spremembe zaenkrat še medsebojno izničujejo (Pučko, 2006, str. 336-341).

Strateška kontrola je vnaprejšnja (angl. *feedforward*) kontrola. Preizkuša strategijo podjetja in lahko vodi do spreminjanja strateških planov podjetja. Vodi do zgodnjega opozarjanja na razvojne probleme podjetja. Za razliko od taktične povratne kontrole, ki išče odgovore na vprašanja, če so bili sprejeti ukrepi ustrezni za uresničitev sprejete strategije, je naloga strateške kontrole iskati odgovore na vprašanja, če glede na razvoje v okolju in glede na učinke sprejetih ukrepov še sploh lahko obdržimo osnovno strateško usmeritev podjetja.

Celota strateškega planiranja, uresničevanja in kontroliranja se v nekem smislu sklepa v krog. To je dinamičen proces, ki stalno teče. Kontrola je s svojimi ugotovitvami in predlogi seveda temelj za novo planiranje. To je vsebina strateškega poslovanja, ki se nikoli ne konča. Tako za preprečevanje težav v poslovanju podjetja kot za njihovo izogibanje in tudi odpravljanje, ko oziroma če nastopijo, je pomembno, da čim prej ugotovimo znake in pravilne vzroke dejanskih ali možnih težav.

Do pravih vzrokov težav se je mogoče dokopati predvsem s celovito oceno podjetja, to je analizo preteklih podatkov in informacij, sedanjih podatkov in informacij ter podatkov in informacij, ki se nanašajo na možno prihodnost. S celovitim ocenjevanjem podjetja iščemo in zaznavamo poslovne in razvojne probleme konkretnega podjetja (Pučko, 2006, str. 129).

Le celovita ocena podjetja nam omogoča v celoti in z zanesljivostjo (če je temeljito in strokovno izdelana) zaznati možne vzroke za nastanek kriz, oziroma vzroke krize, če je ta že nastala. Analiza računovodskih izkazov in na njihovi osnovi zasnovanih kazalnikov je le del celovite ocene podjetja. Finančni načrt podjetja in načrtovanje obvladovanja finančnih tveganj je le del poslovnega plana v podjetju, ki je sicer zelo pomemben, ne more pa biti neodvisen od planiranja ostalih funkcij in aktivnosti v podjetju.

Pučko navaja, da je celovito ocenjevanje podjetja mogoče opraviti na tri osnovne načine, in sicer:

- s celovito analizo prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti podjetja (SWOT analiza),
- s portfeljsko analizo,
- s Porterjevo analizo na osnovi verige vrednosti.

1.4.1 SWOT analiza

SWOT analiza je metoda za celovito ocenjevanje podjetja, s katero se analizirajo prednosti in slabosti znotraj podjetja ter poslovne priložnosti in nevarnosti v zunanjem okolju (angl. *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*). V bistvu gre za metodo, ki urejeno prikaže, kar sami že intuitivno počnemo, ko preverjamo, kje smo dobri, kje smo slabi, kaj lahko naredimo in kaj nam grozi. Rezultati analize dajejo vpogled v dejavnosti, ki jih je v podjetju treba izboljšati oziroma razviti, da bodo prispevali k boljši poslovni uspešnosti.

Za izdelavo SWOT analize je treba zbrati podatke o notranjem in zunanjem okolju podjetja, pri čemer smatramo kot notranje okolje podjetje samo, zunanje okolje pa podjetje obdaja in se mu mora podjetje skoraj vedno prilagajati. Pridobiti je torej treba podatke o poslovni oziroma ekonomski uspešnosti podjetja, o proizvodnem oziroma prodajnem procesu podjetja in na splošno o prednostih podjetja, o tržnih razmerah v panogi in tržni politiki podjetja, o privlačnosti panoge itd.

1.4.2 Portfolio analiza

Portfolio analiza se prvenstveno ukvarja z vprašanji optimalne sestave strateških poslovnih področij v podjetju. Ocenjuje tržni položaj izdelka ali proizvodnega programa, konkurenčni položaj in razvršča izdelke oziroma proizvodne programe po perspektivnosti. Pri tej analizi primerjamo tržni in konkurenčni položaj podjetja predvsem glede na panogo. Pri proučevanju tržnega položaja potrebujemo informacije o velikosti trga, rasti trga in o konkurenci. Pri proučevanju konkurenčnega položaja pa potrebujemo informacije o tržnem deležu, razvoju tržnega deleža in primerjavo s konkurenco.

1.4.3 Porterjeva analiza na osnovi verige vrednosti

Porterjeva analiza na osnovi verige vrednosti temelji na tezi, da je konkurenčna prednost osnovni dejavnik uspešnosti gospodarske organizacije. Glavna vira konkurenčne prednosti podjetja sta stroškovne prednosti in boljša diferenciacija proizvodov in storitev. Za to vrsto analize je težje pridobiti potrebne podatke, saj je v večini primerov potrebno zbirati podatke posebej za to analizo.

Za zaznavanje, to je zgodnje odkrivanje znakov potencialne krize v podjetju L'Oreal Slovenija, d.o.o, je tako z vidika značilnosti posamezne vrste analize kot z vidika možnosti

pridobitve ustreznih podatkov in informacij, ki so mi trenutno na voljo, najprimernejše ugotavljanje znakov krize z analizo poslovnih poročil. V kolikor bom odkrila kakšne znake potencialne krize, pa bom priporočila poslovodstvu, da opravimo celovito ocenjevanje podjetja s SWOT analizo.

2 UGOTAVLJANJE ZNAKOV PRIHAJAJOČE KRIZE V PODJETJU L'OREAL SLOVENIJA, D.O.O.

2.1 Predstavitev podjetja L'Oreal Slovenija, d.o.o.

2.1.1 Predstavitev multinacionalke L'Oréal Paris

Podjetje L'Oréal Paris je prisotno na tržišču kozmetike že od leta 1907, ko je francoski kemik Eugène Schueller frizerskim salonom prvič ponudil barvo za lase. Ime podjetja je prevzeto po Schuellerjevi prvi blagovni znamki L'Auréale, kar pomeni »sij«. Nekaj mesecev kasneje so ime poenostavili v ime L'Oréal, ki izhaja iz grške besede »Orea«, kar v prevodu pomeni lepoto. Po njegovi smrti je leta 1957 prevzel funkcijo glavnega izvršilnega direktorja njegov namestnik François Dalle (Becetić, 2003, str. 33).

Mednarodni razvoj skupine L'Oréal temelji na portfelju globalnih blagovnih znamk, njihovi kulturni različnosti s komplementarnim marketinškim pozicioniranjem ter dodani vrednosti tehnoloških izdelkov. Deset najpomembnejših krovnih znamk skupine predstavlja največji delež prometa: L'Oréal, Garnier, Maybelline, Redken, Lancôme, Helena Rubinstein, Biotherm, Vichy, Ralph Lauren in Giorgio Armani.

Z namenom, da bi zadovoljili potrebe vseh kupcev, je skupina L'Oréal oblikovala specifične izdelke, ki so primerni za vsak distribucijski kanal:

- Profesionalni frizerji: Skupina je naklonjena frizerskim salonom že več kot 90 let. Izdelki, ki jih ponuja frizerskim salonom, so linija L'Oréal Professionel, Redken, Kérastase, Osmose. Ta divizija je vodilna na svetovnem trgu, saj ponuja posebne lasne izdelke, ki jih uporabljajo in tudi ekskluzivno prodajajo frizerji v svojih frizerskih salonih.
- Široka potrošnja: Divizija za široko potrošnjo obsega vse blagovne znamke, ki so distribuirane v market-verigah in skozi katere je L'Oréalova kakovost dosegljiva vsem potrošnikom. Blagovne znamke široke potrošnje so L'Oréal Paris, Garnier in Maybelline New York, Gloria Vanderbilt in Harley Davidson.
- Farmacije: Izdelki, ki so namenjeni prodaji v lekarnah in posebnih, zdravstvu namenjenih prodajalnah: Vichy, La Roche Possey ter Phas.
- Parfumerije: Na tem področju skupina distribuira vrsto mednarodno priznanih blagovnih znamk, kot so Lancôme, Giorgio Armani, Cacharel, Guy Laroche, Paloma Picasso.

Narediti lepoto dostopno kar največjemu številu ljudi, dovoliti vsakemu posamezniku, da izrazi lastno osebnost, izpopolniti fizični videz in obnoviti samozavest so vodila, ki spodbujajo in so že stoletje L'Oréalova gonilna sila. Večna želja L'Oréala je narediti svet lepši in boljši. Vse od časov ustanovitelja Eugena Schuellerja sta L'Oréalova rast in širitev temeljili na inovativnosti in kakovosti, ki izvirata iz njegovega trdnega prepričanja, da porabniki dobro prepoznavajo razlike v kakovosti in vselej izberejo izdelke, ki jim ponujajo nekaj več, kar zadeva učinkovanje, rezultate oziroma zadovoljstvo. Vse od prvih raziskav Eugena Schuellerja na področju barv za lase, torej že vse stoletje, L'Oréal predstavlja svoje novosti, med katerimi so pomembna znanstvena odkritja in slavni izdelki, ki so zaznamovali čas, v katerem so nastali, odsevali nove težnje in vse večje izzive. Vrednote L'Oréala morajo biti skladne z vrednotami posamezne države, v kateri delujejo. V Sloveniji to dokazujejo s programom Za ženske v znanosti.

2.1.2 Osnovni podatki o podjetju L'Oreal Slovenija, d.o.o.

Podjetje je vpisano v sodni register s sklepom SRG 97/04487 dne 26.08.1997 in SRG 97/05990 dne 06.11.1997, številka vložka 1/29585/00 pri Okrožnem sodišču v Ljubljani. Ustanovitelj in edini družbenik je družba L'Oréal S.A. Paris, 14, Rue Royale, Francija.

Sedež družbe je v Ljubljani, Stoženska 2. Glavna dejavnost družbe je trgovina na debelo s parfumi in kozmetiko. Osnovni kapital družbe znaša 459.022,00 € (Letno poročilo podjetja L'Oreal Slovenija, 2008, str. 6). L'Oreal Slovenija, d.o.o., je družba, ki se financira sama s prihodki od prodaje. Družba ustvarja prihodke na področju prodaje kozmetičnih izdelkov v štirih različnih vrstah distribucije:

- distribucija izdelkov široke potrošnje,
- distribucija luksuzne kozmetike,
- distribucija izdelkov, ki so v prodaji izključno v lekarnah in
- distribucija izdelkov za uporabo v frizerskih salonih.

Po določilih Zakona o gospodarskih družbah je družba uvrščena med srednje velike družbe. Družba ima upravo, nadzorni svet in skupščino. Najvišji organ odločanja družbe je skupščina družbe. Družba ima samo enega družbenika, skupščina ne deluje, saj njene dolžnosti in pravice v celoti izvaja ustanovitelj in edini lastnik družbe, ki imenuje tudi vse tri člane nadzornega sveta družbe. Družbo zastopajo direktor in trije prokuristi. Direktor družbe je tudi direktor sestrške družbe na Hrvaškem oziroma hčerinskega podjetja družbe L'Oreal S.A. v Republiki Hrvaški.

Družba L'Oreal Slovenija, d.o.o., je del skupine L'Oréal. Družba je odvisna družba obvladujoče družbe L'Oréal S.A. Paris. Družba nima svojih odvisnih ali pridruženih družb. Obvladujoča družba sestavlja za skupino, ki jo sestavljajo obvladujoča družba L'Oreal S.A. Paris in vse od nje odvisne družbe konsolidirano letno bilanco, ki pa jo je mogoče dobiti le na sedežu obvladujoče družbe in z njo ne razpolagamo.

Na dan 31.12.2008 je imela družba 45 zaposlenih, od tega 14 v skupnih službah, ostale v marketingu in prodaji. Kvalifikacijska struktura zaposlenih je ugodna, saj ima deset zaposlenih visokošolsko izobrazbo, šest višješolsko izobrazbo, ostali zaposleni pa srednješolsko izobrazbo (Letno poročilo podjetja L'Oreal Slovenija, 2008, str. 5).

2.2 Informacije, ki kažejo nevarnosti in negativne trende podjetja L'Oreal Slovenija, d.o.o., v pred kriznem obdobju

L'Oréal je v svoji zgodovini uspešno prebrodil vse krize; predvsem po zaslugi kvalitete svojih izdelkov, lastnega razvoja novih izdelkov, ki so plod lastnega raziskovalnega dela, in tudi po zaslugi svoje poslovne politike. Hkrati se je vseskozi obnašal odgovorno, upošteval svoje potrošnike in se odzival na njihove potrebe.

So privrženci odprte in neformalne komunikacije. Imajo politiko odprtih vrat, kar pomeni, da lahko vsak zaposleni pride, kadar koli je to mogoče, k svojemu nadrejenemu. Zaposleni se srečujejo in pogovarjajo, v odmorih imajo skupna kosila. Enako sta pomembni eksterna, kot interna komunikacija. S potrošniki komunicirajo skozi izdelke, skozi trženjski pristop in strategijo ter se odzivajo na njihove potrebe. Zavedajo se, da so za uspeh podjetja ključni zaposleni in upoštevajo rek ustanovitelja, ki je dejal, da podjetja ne sestavljajo zidovi in stroji, ampak ljudje. Trudijo se integrirati vsakega novega zaposlenega, zato imajo uvajalno obdobje, v katerem se vsak novo zaposleni seznanja z delovanjem vseh oddelkov, najpomembneje pa je, da je nekaj časa na terenu, kjer spozna trg, stranke, potrebe potrošnikov in videz prodajnih polic. Novo zaposleni opravlja delo skupaj z mentorjem, ki že dobro pozna to delo. Tako se uči od njega, absorbira znanje, hkrati pa že samostojno opravlja svoje delo. Odgovornost takoj zaupajo novemu zaposlenemu, v času skupnega dela z mentorjem se pokaže, ali je vreden zaupanja in bo lahko zaupano delo uspešno opravljal. Kot edini lastnik in ustanovitelj je L'Oréal svoje vrednote in način dela uveljavil tudi v hčerinskem podjetju L'Oreal Slovenija, d.o.o.

Že nekaj mesecev sem zaposlena v L'Oreal Slovenija, d.o.o. V tem času sem opazila tudi nekaj operativnih napak. Napake v poslovanju zaposleni odpravljajo takoj, ko se napake ugotovijo. Nekaj več motenj v poslovanju je povzročila selitev skladišča iz najetih prostorov v Ljubljani na Hrvaško, tako da imata L'Oreal Slovenija, d.o.o., in L'Oreal Adria, d.o.o., ki sta sestrski firmi, sedaj skupno skladišče na Hrvaškem. Na ta način so se sicer zmanjšali stroški, narasle pa so težave v distribuciji prodanih izdelkov. Te motnje so trajale kar nekaj časa, zato sem mislila, da lahko na L'Oreal Slovenija vplivajo z zmanjšanjem prodaje, če se ne bodo pravočasno odpravile. Težave so se uredile tako, da se je ta odločitev izkazala za dobro.

V podjetju L'Oreal Slovenija prodaja iz leta v leto narašča. Po prepričanju vodstva k rasti prodaje največ prispeva stalno uvajanje novih proizvodov v prodajni program, ki so rezultat L'Oréalove raziskovalne dejavnosti in razvoja. Zaposleni v prodaji so v stalnem stiku s kupci in potrošniki. Poleg tega svojim stalnim kupcem nudijo določene ugodnosti pri nabavi izdelkov. Prav zaradi teh ugodnosti ni čutiti večjega nezadovoljstva kupcev in potrošnikov in

ni občutiti pomanjkanja naročil. V podjetju L'Oreal Slovenija so morali zaradi povečanje prodaje spremeniti prodajne pogoje, predvsem na račun povečanja maksimalnih limitov, ki se jih upošteva pri obdelavi naročil. Terjatve pa so zavarovane pri družbi Atradius credit insurance.

Zaposleni so veseli, da so v teh negotovih časih gospodarske krize zaposleni v tej firmi. Iz razgovorov z njimi ni opaziti prvih znakov krize. Predlagam, da vodstvo podjetja L'Oreal Slovenija, d.o.o., prične sistematično spremljati prve znake morebitne krize iz Tabele 1. V ta namen sem pripravila vprašalnik, ki naj ga izpolnijo vsi zaposleni v določenih časovnih obdobjih, predlagam vsak mesec. Zaposleni naj bi ugotavljali prisotnost v tabeli navedenih možnih prvih znakov krize z ocenami od 1 do 5. Ocena 1 pomeni, da je znak komaj opazen, ocena 5 pa pomeni, da je znak zelo močno prisoten.

Slika 1: Vprašalnik zaposlenim za ugotavljanje prisotnosti znakov prihajajoče krize

Zap. št.	Znak krize	Točkovna ocena prisotnosti znakov				
		zanemarljivo \longleftrightarrow kritično				
1.	Fluktuacija in odliv ključnih kadrov raste	1	2	3	4	5
2.	Raven nezadovoljstva zaposlenih se povečuje	1	2	3	4	5
3.	Zastoji v poslovnih procesih se povečujejo	1	2	3	4	5
4.	Delež neizvršenih sklepov posloводства raste	1	2	3	4	5
5.	Pogostost konfliktov med zaposlenimi se povečuje	1	2	3	4	5
6.	Rezultati timskega dela se slabšajo	1	2	3	4	5
7.	Zadovoljstvo kupcev se zmanjšuje	1	2	3	4	5
8.	Zmanjšuje se število večjih kupcev	1	2	3	4	5
9.	Pada obseg naročil	1	2	3	4	5
10.	Težave v nabavi se povečujejo	1	2	3	4	5
11.	Kvalifikacijska struktura se slabša	1	2	3	4	5
12.	Izobraževanje zaposlenih se zmanjšuje	1	2	3	4	5
13.	Število boleznin nesorazmerno narašča	1	2	3	4	5
14.	Splošni in osebni standard zaposlenih pada	1	2	3	4	5
15.	Kvaliteta storitev pada	1	2	3	4	5
16.	Prednosti podjetja se zmanjšujejo	1	2	3	4	5
17.	Podjetje izgublja dobro ime	1	2	3	4	5
18.	Zaposleni ne vedo natančno, kaj je njihovo delo	1	2	3	4	5

Legenda: Točkovna skala ocen 1 do 5; 1 točka pomeni zanemarljivo, 5 točk kritično

Ker je v podjetju L'Oreal Slovenija, d.o.o., samo 45 zaposlenih, predlagam, da anketo izpolnjujejo vsi zaposleni. Ravno tako predlagam, da vodstvo temeljito razišče vsak morebitni znak krize, katerega prisotnost bodo ocenili vsaj trije zaposleni z oceno 2 ali več in vsak znak, katerega prisotnost bo ocenil vsaj eden od zaposlenih z oceno 3 ali več. Razmeroma nizko število točk, ki naj sproži reakcijo posloводства, predlagam iz razloga, ker se z določenimi znaki krize pri svojem delu v tem podjetju sreča razmeroma malo ljudi.

2.3 Ugotavljanje znakov krize v L'Oreal Slovenija, d.o.o. s pomočjo računovodskih izkazov

2.3.1 Vodoravna in navpična analiza

Pri navpični analizi bilance stanja smo kot osnovo vzeli bilančno vsoto. Odstotki nam povedo delež posamezne postavke sredstev v obveznostih do virov sredstev. Pri navpični analizi izkaza uspeha smo kot osnovo vzeli čiste prihodke od prodaje.

V Tabeli 5 je prikazana analiza bilanc stanja za podjetje L'Oreal Slovenija, d.o.o. Bilance stanja za leta 2006, 2007 in 2008, s katerimi razpolagamo, nam kažejo položaj podjetja v določenemu trenutku, in sicer konec leta. Bilanca stanja je kumulativna, saj so v njej vidne posledice preteklih poslovnih odločitev, ki se kažejo v višini in strukturi tako sredstev kot tudi obveznosti do virov sredstev. Sredstva (aktiva) so vsebinsko razdeljena po načelu rastoče likvidnosti. Aktiva so stalna in gibliva sredstva. Stalna delimo na neopredmetena osnovna sredstva in opredmetena osnovna sredstva ter dolgoročne finančne naložbe. Gibliva sredstva pa so zaloge, terjatve iz poslovanja, kratkoročne finančne naložbe, denarna sredstva in aktivne časovne razmejitve.

Tabela 5: Vodoravna in navpična analiza bilance stanja na dan 31.12 za leta 2006, 2007 in 2008

BILANCA STANJA ZA LETO 2006,2007 IN 2008 (v EUR)									
Sredstva		31.12.2006	31.12.2007	31.12.2008	Indeks	Indeks	Delež	Delež	Delež
		v EUR	v EUR	v EUR	v %	v %	v %	v %	v %
A.	Dolgoročna sredstva	386.508	343.008	535.695	89	156	6	3	4
A.I.	Neopredmetena osnovna sredstva in dolgoročne aktivne časovne razmejitve	48.196	66.365	50.454	138	76	1	1	0
1.	Dolgoročne premoženjske pravice	43.623			0		1	0	0
5.	Druge dolgoročne aktivne časovne razmejitve	4.572	66.365	50.454	1451	76	0	1	0
A.II.	Opredmetena osnovna sredstva	273.474	160.277	357.179	59	223	5	1	3
3.	Druge naprave in oprema	272.806	160.277	357.179	59	223	5	1	3
4.	Opredmetena osnovna sredstva, ki se pridobivajo	668			0		0	0	0
A.V.	Dolgoročne poslovne terjatve	1.786			0		0	0	0
3.	Dolgoročne poslovne terjatve do drugih	1.786			0		0	0	0
A.VI.	Odložene terjatve za davek	63.052	116.366	128.062	185	110	1	1	1
B.	Kratkoročna sredstva	5.561.246	10.251.078	12.385.726	184	121	93	94	94
B.II.	Zaloge	1.998.059	2.172.651	2.332.871	109	107	33	20	18
1.	Material	12.164	1.139.586	1.756.188	9368	154	0	10	13
3.	Proizvodi in trgovsko blago	1.985.895	1.033.065	576.683	52	56	33	9	4
B.IV.	Kratkoročne poslovne terjatve	2.400.260	7.413.247	7.667.475	309	103	40	68	58
1.	Kratkoročne poslovne terjatve družb v skupini	70.198	91.873	944.786	131	1028	1	1	7
2.	Kratkoročne terjatve do kupcev	2.191.743	3.271.290	6.635.577	149	203	37	30	50
3.	Kratkoročne poslovne terjatve do drugih	138.318	4.050.084	87.112	2928	2	2%	37	1
B.V.	Denarna sredstva	1.162.927	665.180	2.385.380	57	359	19	6	18
C.	Kratkoročne aktivne časovne razmejitve	43.037	315.028	288.593	732	92	1	3	2
	Skupaj sredstva	5.990.791	10.909.113	13.210.014	182	121	100	100	100

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

BILANCA STANJA ZA LETO 2006,2007 IN 2008 (v EUR)									
Obveznosti do virov sredstev			Indeks	Indeks	Delež	Delež	Delež		
	31.12.2006	31.12.2007	31.12.2008	2007/2006	2008/2007	31.12.2006	31.12.2007	31.12.2008	
	v EUR	v EUR	v EUR	v %	v %	v %	v %	v %	
A.	Kapital	3.060.712	3.886.691	6.250.090	127	161	51	36	47
A.I.	Vpoklicani kapital	459.022	459.022	459.022	100	100	8	4	3
A.I.1.	Osnovni kapital	459.022	459.022	459.022	100	100	8	4	3
A.II.	Kapitalske rezerve	344.218	344.218	344.218	100	100	6	3	3
A.III.	Rezerve iz dobička	45.902	45.902	45.902	100	100	1	0	0
A.III.1.	Zakonske rezerve	45.902	45.902	45.902	100	100	1	0	0
A.VI.	Čisti poslovni izid poslovnega leta	2.211.570	3.037.549	5.400.948	137	178	37	28	41
B.	Rezervacije in dolgoročne pasivne časovne razmejitev	61.843	54.654	0	88	0	1	1	0
B.1.	Rezervacije za pokojnine in podobne obveznosti	61.843	54.654	0	88	0	1	1	0
Č.	Kratkoročne obveznosti	2.542.383	6.605.342	5.898.400	260	89	42	61	45
Č.II.	Kratkoročne finančne obveznosti	0	0	1.800.000	0	0	0	0	14
Č.III.	Kratkoročne poslovne obveznosti	2.542.383	6.605.342	4.098.400	260	62	42	61	31
Č.III.1.	Kratkoročne poslovne obveznosti do družb v skupini	895.337	877.637	1.991.411	98	227	15	8	15
Č.III.2.	Kratkoročne poslovne obveznosti do dobaviteljev	1.251.502	1.498.542	1.232.051	120	82	21	14	9
Č.III.5.	Druge kratkoročne poslovne obveznosti	395.544	4.229.163	874.938	1069	21	7	39	7
D.	Kratkoročne pasivne razmejitev	325.853	362.426	1.061.524	111	293	5	3	8
	Skupaj obveznosti do virov sredstev	5.990.791	10.909.113	13.210.014	182	121	100	100	100

Vir: L'Oreal Slovenija, d.o.o., Letno poročilo za leto 2007 in 2008.

Vodoravna in navpična analiza izkazov nam pokaže, da kljub manjšim spremembam med posameznimi leti stalna sredstva v strukturi vseh sredstev pomenijo razmeroma malo, le 4 % od vseh sredstev, kar je razmeroma malo, in se gibljejo med 6 % v letu 2006 do 3 % v letu 2007. To je razumljivo, če upoštevamo dejstvo, da je glavni namen poslovanja podjetja L'Oreal Slovenija, d.o.o., prodaja na veliko izdelkov na slovenskem trgu in so stalna sredstva namenjena predvsem zagotovitvi pogojev podjetja za opravljanje trgovske dejavnosti. Da se podjetje ukvarja s svojo osnovno dejavnostjo in ne tudi s finančnimi naložbami, je razvidno iz bilance stanja, saj nima dolgoročnih finančnih naložb.

Pretežni del sredstev podjetja predstavljajo gibliva sredstva, ki znašajo 31.12.2008 v strukturi vseh sredstev podjetja kar 94 % vseh sredstev. Kljub naraščanju gibljivih sredstev med leti, kar je posledica naraščanja obsega prodaje, je njihov delež v vseh sredstvih v vseh treh letih nespremenjen. Zaloge v posameznih letih naraščajo iz leta v leto, vendar veliko manj kot prodaja, v strukturi vseh sredstev pa je njihov padec znaten, in sicer iz 33 % leta 2006 na 18 % leta 2008. To zmanjšanje zalog je rezultat zmanjševanja zalog proizvodov in trgovskega blaga zaradi selitve skladišča na Hrvaško. V okviru zalog pa se neugodno gibljejo vrednosti reklamnega materiala, ki v letu 2008 znašajo že 13 % v strukturi vseh sredstev. Ker sama ne znam pojasniti tega podatka, je na to dejstvo potrebno opozoriti poslovodstvo.

V okviru gibljivih sredstev zavzemajo zelo pomembno mesto kratkoročne poslovne terjatve, ki v letu 2008 znašajo kar 58 % od vseh sredstev. Njihov delež v celotnih sredstvih se giblje od 40 % konec leta 2006, konec leta 2007 pa znaša kar 68 % vseh sredstev podjetja. Naraščanje kratkoročnih terjatev do družb v skupini v letu 2008 lahko pojasnimo z dobavami blaga sestrski firmi na Hrvaškem. Ravno tako lahko pojasnimo naraščanje kratkoročnih

terjatev do kupcev z naraščanjem obsega prodaje in daljšimi plačilnimi roki, ki jih podjetje odobrava kupcem. Ne znam pa pojasniti kratkoročnih terjatev do drugih za leto 2007, saj te znašajo za to leto v strukturi vseh sredstev kar 37 %.

Na to postavko v bilanci stanja moram zato opozoriti poslovodstvo. V okviru kratkoročnih sredstev dosegajo razmeroma velike vrednosti v strukturi vseh sredstev tudi denarna sredstva. Poslovodstvo moram opozoriti na možnost naložb teh sredstev v kratkoročne likvidne vrednostne papirje.

Pasivo v bilanci stanja predstavljajo obveznosti do virov sredstev, ki so v bilanci stanja razporejene glede na zapadlost posamezne vrste obveznosti. Delimo jih na kapital, časovne razmejitve in dolgove. Kapital razvrstimo na osnovni kapital, rezerve, preneseni čisti dobiček iz prejšnjih let in nerazdeljeni čisti dobiček poslovnega leta. Dolgove razvrstimo na dolgoročne in kratkoročne iz naslova financiranja in dolgoročne in kratkoročne z naslova poslovanja.

V strukturi obveznosti do virov sredstev predstavlja kapital razmeroma precejšnji znesek, saj znaša 31.12.2006 3.060.712 EUR in 31.12.2008 že 6.250.090 EUR. V strukturi obveznosti do virov sredstev znaša od 51 % v letu 2006 do 47 % v letu 2008. Osnovni kapital kot tudi rezerve ostajajo zneskovno enake vsa tri leta in se s tem tudi sorazmerno znižujejo v strukturi obveznosti do virov sredstev. Kapital povečuje čisti poslovni izid, in sicer v letu 2006 kar za 2.211.570 EUR v letu 2007 za 3.037.549 EUR in v letu 2008 kar za 5.400.948 EUR. V letu 2008 je podjetje najelo le za 1.800.000 EUR kratkoročnega kredita od bank, kar znaša v strukturi obveznosti do virov sredstev v letu 2008 le 14 %. V letu 2008 so se močno spremenile tudi kratkoročne poslovne obveznosti do dobaviteljev, saj so kljub absolutnemu naraščanju med leti v strukturi do obveznosti do virov sredstev v letu 2008 padle na 31 %. Posledično to pomeni, da podjetje posluje uspešno, varno in netvegano. Ne znam pa pojasniti podatka »druge kratkoročne poslovne obveznosti« za leto 2007, zato bom tudi na to postavko opozorila računovodstvo.

V Tabeli 6 je prikazana vodoravna in navpična analiza izkaza poslovnega izida za L'Oreal Slovenija za leta 2006, 2007 in 2008. Izkaz uspeha prikazuje prihodke in odhodke v določenem obdobju ter poslovni izid kot razliko med njimi. Je računovodski izkaz, ki sistematično in urejeno prikazuje poslovno-izidne tokove določenega obdobja. Je dinamičen računovodski izkaz, saj se nanaša na obdobje in ne na določen časovni trenutek, zato mora imeti vedno navedeno razdobje, na katerega se nanaša. Prihodke razčlenimo na redne in izredne. Redne prihodke delimo na prihodke iz poslovanja in financiranja, izredni prihodki pa so rezultat izrednih poslovnih dogodkov. Odhodki zajemajo stroške, ki se nanašajo na prodane količine proizvodov, s katerimi so pridobljeni prihodki, zajemajo pa tudi nekatere druge postavke zunaj stroškov, ki prav tako znižujejo poslovni izid. Ločimo redne odhodke iz poslovanja in financiranja, ki so posledica normalnih pojavov pri poslovanju, in izredne odhodke, ki so rezultat izrednih poslovnih dogodkov.

Tabela 6: Vodoravna in navpična analiza izkaza poslovnega izida za leta 2006, 2007 in 2008

IZKAZ POSLOVNEGA IZIDA ZA LETA 2006, 2007 in 2008									
		L2006	L2007	L2008	Indeks	Indeks	Delež	Delež	Delež
		v EUR	V EUR	v EUR	2007/2006	2008/2007	L2006	L2007	L2008
					v %	v %	v %	v %	v %
1	Čisti prihodki od prodaje	21.454.749	25.500.185	38.309.089	119	150	100	100	100
4	Drugi poslovni prihodki	8.027	50.023	313.177	623	626	0	0	1
5	Stroški blaga, materiala in storitev	16.402.092	19.207.718	29.508.653	117	154	76	75	77
5.a.	Nabavna vrednost prodanega blaga in materiala ter stroški porabljenega materiala	6.120.115	7.524.354	14.812.575	123	197	29	30	39
5.b.	Stroški storitev	10.281.977	11.683.363	14.696.078	114	126	48	46	38
6	Stroški dela	1.543.930	1.501.443	1.366.357	97	91	7	6	4
6.a.	Stroški plač	1.203.797	961.473	1.078.626	80	112	6	4	3
6.b.	Stroški pokojninskih zavarovanj	0	0	94.491	0	0	0	0	0
6.c.	Stroški socialnih zavarovanj	189.223	176.365	78.828	93	45	1	1	0
6.d.	drugi stroški dela	150.910	363.605	114.412	241	31	1	1	0
7	Odpisi vrednosti	314.784	523.088	734.162	166	140	1	2	2
7.a.	Amortizacija	293.432	230.645	208.489	79	90	1	1	1
7.b.	Prevrednotovalni poslovni odhodki pri neopredmetenih sredstvih in opredmetenih osnovnih sredstvih	11.538	471	3.389	4	720	0	0	0
7.c.	Prevrednotovalni poslovni odhodki pri obratnih sredstvih	9.813	291.973	522.284	2975	179	0	1	1
8	Drugi poslovni odhodki	189.947	289.360	30.137	152	10	1	1	0
10	Finančni prihodki iz danih posojil	9.436	1.800	0	19	0	0	0	0
10.a.	Finančni prihodki iz posojil, danih družbam v skupini	0	1.800	0	0	0	0	0	0
10.b.	Finančni prihodki iz posojil, danih drugih	9.436	0	0	0	0	0	0	0
11	Finančni prihodki iz poslovnih terjatev	58.357	488	37.869	1	7760	0	0	0
11.a.	Finančni prihodki iz poslovnih terjatev do družb v skupini	35.258	29	0	0	0	0	0	0
11.b.	Finančni prihodki iz poslovnih terjatev do drugih	23.099	459	37.869	2	8250	0	0	0
13	Finančni odhodki iz finančnih obveznosti	888	1.456	37.108	164	2549	0	0	0
13.a.	Finančni odhodki iz posojil, prejetih od družb v skupini	0	0	31.517	0		0	0	0
13.b.	Finančni odhodki iz posojil, prejetih od bank	0	1.456	5.591	0	384	0	0	0
13.č.	Finančni odhodki iz drugih finančnih obveznosti	888	0	0	0		0	0	0
14	Finančni odhodki iz poslovnih obveznosti	62.509	4.180	3.916	7	94	0	0	0
14.a.	Finančni odhodki iz poslovnih obveznosti do družb v skupini	61.952	838	684	1	82	0	0	0
14.b.	Finančni odhodki iz obveznosti do dobaviteljev in meničnih obveznosti	0	2.571	2.998	0	117	0	0	0
14.c.	Finančni odhodki iz drugih poslovnih obveznosti	556	772	234	139	30	0	0	0
15	Drugi prihodki	17.109	7.148	17.884	42	250	0	0	0
16	Drugi odhodki	206	53.855	22.964	26172	43	0	0	0
17	Davek iz dobička	884.806	994.308	1.583.238	112	159	4	4	4
18	Odloženi davki	-63.052	-53.314	-11.696	85	22	0	0	0
19	Čisti poslovni izid obračunanega obdobja	2.211.570	3.037.549	5.403.180	137	178	10	12	14

Vir: L'Oreal Slovenija, d.o.o., Letno poročilo za leto 2007 in 2008.

Razpolagamo z izkazi poslovnega izida za leta 2006, 2007 in 2008. V teh letih so čisti prihodki iz prodaje narasli iz 21.454.749 EUR leta 2006 na 38.309.089 EUR v letu 2008 (glej Tabela 6). Iz izkazov je vidno, da se podjetje ukvarja le s svojo osnovno dejavnostjo, saj so drugi poslovni prihodki zanemarljivi. Vzporedno s prihodki od prodaje naraščajo tudi stroški blaga, materiala in storitev, ki se gibljejo v strukturi čistih prihodkov od prodaje od 76 % v letu 2006 do 77 % v letu 2008. V tem času je relativno narasla nabavna vrednost prodanega blaga in materiala ter stroški porabljenega materiala v strukturi čistih prihodkov od prodaje od 29 % v letu 2006 na 39 % v letu 2008. Stroški storitev so v strukturi čistih prihodkov od prodaje v tem času padli iz 48 % na 38 %. Opozoriti kaže na gibanje stroškov dela, ki so od 6 % čistega prihodka od prodaje v letu 2006 padli na 4 % v letu 2008. Delež ostalih postavk je

zanemarljiv. Dobiček iz poslovanja pa se je od zneska 2.211.570 EUR v letu 2006, kar je 10 % od čistih prihodkov od prodaje, povečal na 5.403.180 EUR v letu 2008, kar je 14 % od čistih prihodkov od prodaje.

Iz postavk »nabavna vrednost prodanega blaga in materiala ter stroški porabljenega materiala«, preko katere predvidevamo, da se iz firme prenaša del dobička v matično firmo, in postavke »čisti poslovni izid obračunskega obdobja« vidimo, da se uspešnost poslovanja podjetja zelo izboljšuje. Iz postavke »stroški storitev« je razvidno, da uspešnost narašča na račun zmanjšanja stroškov storitev, ki so z 48 % v strukturi od čistih prihodkih od prodaje v letu 2006 padle na 38 % v letu 2008. Naraščanje uspešnosti poslovanja gre delno na račun stroškov dela, ki so iz deleža 7 % od čistih prihodkov od prodaje iz leta 2006 padli na delež 4 % v letu 2008. Ostale postavke odhodkov so manj pomembne v tem primeru.

Razpolagam tudi z izkazi denarnih tokov za leto 2006, 2007 in 2008 (glej Tabela 7).

Tabela 7: Izkaz denarnih tokov za leta 2006, 2007 in 2008

IZKAZ DENARNIH TOKOV (v EUR)	1.2006	1.2007	1.2008
A. Denarni tokovi pri poslovanju			
a) Postavke izkaza poslovnega izida	2.495.566	3.275.389	6.172.245
Poslovni prihodki (razen za prevrednotenje) in finančni prihodki iz poslovnih terjatev	21.538.242	25.566.840	38.678.019
Poslovni odhodki brez amortizacije (razen za prevrednotenje) in finančni odhodki iz poslovnih obveznosti	18.220.922	21.350.457	30.932.001
Davki iz dobička in drugi davki, ki niso zajeti v poslovnih odhodkih	821.754	940.994	1.573.773
b) Spremembe čistih obratnih sredstev (in časovnih razmejitev, rezervacij ter odloženih terjatev in obveznosti za davek) poslovnih postavk bilance stanja	-606.320	-1.418.752	-2.784.520
Začetne manj končne poslovne terjatve	61.068	-5.011.200	-330.142
Začetne manj končne aktivne časovne razmejitve	4.688	-271.990	26.434
Začetne manj končne odložene terjatve za davek	-63.052	-53.314	-11.696
Začetne manj končne zaloge	-562.281	-174.592	-606.619
Končni manj začetni poslovni dolgovi	-183.871	4.062.958	-2.506.942
Končne manj začetne časovne razmejitve in rezervacije	137.129	29.385	644.444
c) Pribitek prejemkov pri poslovanju ali pribitek izdatkov pri poslovanju (a+b)	1.889.246	1.856.637	3.387.725
B. Denarni tokovi pri naložbenju			
a) Prejemki pri naložbenju	785.340	0	0
Prejemki od odtujitve opredmetenih osnovnih sredstev	24.777	0	0
Prejemki od odtujitve kratkoročnih finančnih naložb	760.563	0	0
b) Izdatki pri naložbenju	-206.014	-142.814	-392.868
Izdatki za pridobitev neopredmetenih osnovnih sredstev	0	0	-6.867
Izdatki za pridobitev opredmetenih osnovnih sredstev	-206.014	-142.814	-386.001
c) Pribitek prejemkov pri naložbenju ali pribitek izdatkov pri naložbenju (a+b)	579.325	-142.814	-392.868
C. Denarni tokovi pri financiranju			
a) Prejemki pri financiranju	0	0	1.800.000
Prejemki od povečanja kratkoročnih finančnih obveznosti	0	0	1.800.000
b) Izdatki pri financiranju	-1.857.383	-2.211.570	-3.074.657
Izdatki za vračila kapitala	-1.857.383	0	0
Izdatki za izplačila dividend in drugih deležev v dobičku	0	-2.211.570	-3.074.657
c) Pribitek prejemkov pri financiranju ali pribitek izdatkov pri financiranju (a+b)	-1.857.383	-2.211.570	-1.274.657

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

IZKAZ DENARNIH TOKOV (v EUR)	1.2006	1.2007	1.2008
Č. Končno stanje denarnih sredstev	1.162.927	665.180	2.385.380
x) Denarni izid v obdobju (seštevek prirbitkov Ac, Bc, Cc)	611.188	-497.747	1.720.200
+			
y) Začetno stanje denarnih sredstev	551.739	1.162.927	665.180

Vir: L'Oreal Slovenija, d.o.o., Letno poročilo za leto 2007 in 2008.

Izkaz denarnih tokov nam pokaže, koliko denarja je priteklo in odteklo iz transakcijskega računa podjetja v določenem obdobju. Izdela se lahko samo na podlagi notranjih knjigovodskih informacij o spremembah na računu podjetja in služi pregledu plačilne sposobnosti podjetja. V okviru razpoložljivih informacij in po temeljitem pregledu postavk, ki sestavljajo izkaz, nisem ugotovila težav z likvidnostjo podjetja.

2.3.2 Kazalniki uspešnosti

Analiza s pomočjo kazalnikov nam omogoča informacije o uspešnosti in stabilnosti poslovanja podjetja, o njegovi finančni moči, donosnosti in morebitnem propadu. Pravo sliko o ustrezni velikosti posameznega kazalnika pri konkretnem podjetju dobimo šele s primerjavo vrednosti podatka z vrednostmi podatka za več preteklih razdobj, oziroma s primerjavo vrednosti podatka s sorodnim podjetjem ali povprečjem panoge. Vseh kazalnikov je veliko. Izbrala in izračunala sem najpomembnejše za ta namen analize in glede na razpoložljive podatke.

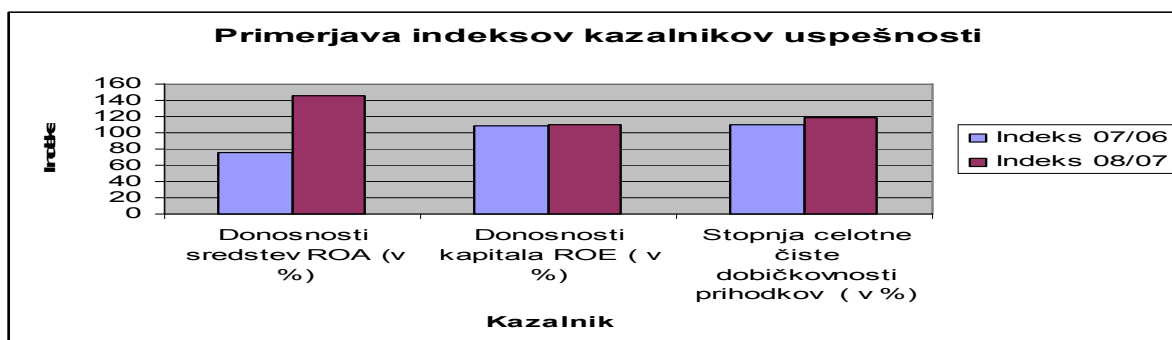
Tabela 8 prikazuje kazalnike uspešnosti družbe za leta 2006–2008, Slika 2 pa še posebej njihovo dinamiko.

Tabela 8: Izračun kazalnikov uspešnosti

Kazalnik	1. 2006	1. 2007	1. 2008	Indeks 07/06	Indeks 08/07
Donosnosti sredstev ROA (v %)	37%	28%	41%	75,7	146,4
Donosnosti kapitala ROE (v %)	72%	78%	86%	108,2	110,6
Stopnja celotne čiste dobičkovnosti prihodkov (v %)	10%	11%	13%	110,0	118,2

Vir: Izračunano na osnovi podatkov iz letnih poročil podjetja L'Oreal Slovenija, d.o.o. za leta 2007 in 2008.

Slika 2: Grafični prikaz primerjav indeksov kazalnikov uspešnosti



Donosnost sredstev ROA je eden od najpomembnejših kazalnikov z vidika podjetja, ki kaže, da se je proučevanemu podjetju v letu 2008 v primerjavi s predhodnim letom čista donosnost sredstev, to je uspešnost uporabljenih sredstev glede na donos, h kateremu so pripomogla, zelo povečala. Donosnost sredstev se je v letu 2008 glede na leto 2007 močno izboljšala, saj je indeks rentabilnosti sredstev 146,4 indeksnih točk. Glavni razlog boljšega gospodarjenja s sredstvi je v zmanjšanju zalog izdelkov, hkrati pa v povečanju novih izdelkov (novih patentov). Tak trend je treba pričakovati tudi v prihodnjem letu. Koeficient čiste dobičkovnosti kapitala (ROE) je najpomembnejši kazalnik z vidika lastnikov. V letu 2008 je podjetje doseglo 86-odstotno donosnost na kapital, kar je izredno dobra donosnost, sploh če jo primerjamo z obrestnimi merami na dolgoročne depozite pri bankah. Proučevano podjetje je povečevalo čisti dobiček na enoto kapitala tako v letu 2007 v primerjavi s predhodnim letom 2006 kot v letu 2008 v primerjavi z letom 2007, kar kaže, da dosežek v letu 2008 ni bil slučajen. Tudi stopnja celotne čiste dobičkovnosti prihodkov izgleda za vsa tri leta visoka in se je za proučevano podjetje v letu 2008 proti letu 2007 še povečala. Šele primerjava tega kazalnika s kazalnikom, ki ga dosega najboljše podjetje v panogi, ali povprečjem panoge bi pokazala dejansko vrednost kazalnika. Tudi ta kazalnik ne kaže na znake krize. Stopnja dobičkovnosti poslovnih prihodkov v tem primeru nima velike izrazne moči, ker proučevano podjetje ustvari skoraj vse prihodke in ves dobiček iz poslovanja podjetja ter se iz tega razloga praktično ne razlikuje od stopnje celotne čiste dobičkovnosti prihodkov, zato je ne bom izračunala. Kazalnika delež prispevkov za kritje v prihodkih ne morem izračunati, ker ne razpolagam z ustreznimi podatki.

2.3.3 Finančni kazalniki o kratkoročni plačilni sposobnosti in kapitalski ustreznosti podjetja

2.3.3.1 Finančni kazalniki in informacija o kratkoročni plačilni sposobnosti v podjetju L'Oreal Slovenija, d.o.o.

Kazalnike za presojanje kratkoročne plačilne sposobnosti prikazuje Tabela 9, njihovo dinamiko pa Slika 3.

Tabela 9: Izračun kazalnikov kratkoročne plačilne sposobnosti

Kazalnik	1. 2006	1. 2007	1.2008	Indeks 07/06	Indeks 08/07
Hitri koeficient	0,46	0,10	0,40	21,7	400,0
Pospešeni koeficient	1,40	1,22	1,70	87,1	139,3
Kratkoročni koeficient	2,19	1,55	2,01	70,8	129,7

Vir: Izračunano na osnovi podatkov iz letnih poročil podjetja L'Oreal Slovenija, d.o.o., za leta 2007 in 2008.

Slika 3: Grafični prikaz primerjave indeksov kazalnikov za napovedovanje kratkoročne plačilne sposobnosti



Hitri koeficient nam pokaže, da je podjetje v letu 2007 razpolagalo z manj likvidnih sredstev, v letu 2008 pa se je vrednost koeficienta vrnila skoraj na vrednost, ki jo je imela 2006. Vrednost tega koeficienta bi morali primerjati z najboljšim podjetjem v panogi oziroma s povprečjem panoge, da bi lahko sodili o njegovi vrednosti.

Pospešeni koeficient je višji od ena, kar je njegova priporočena vrednost in je v letu 2008 še narasel. Podjetje bi brez težav pokrilo svoje kratkoročne obveznosti tudi, če ne bi moglo prodati svojih zalog.

Kratkoročni koeficient podjetja za vsa tri proučevana leta kaže, da je podjetje visoko likvidno. Samo na osnovi izračuna tega koeficienta ne moremo sprejeti dokončne sodbe o likvidnosti podjetja, ker števec poleg denarnih sredstev vsebuje tudi manj likvidna sredstva, vrednost kazalca pa lahko načrtno izboljša tudi poslovodstvo, če pred koncem leta plača del kratkoročnih obveznosti. Kazalniki kratkoročne plačilne sposobnosti kažejo, da je podjetje dobro likvidno in ne kažejo znakov krize.

Informacija za ugotavljanje kratkoročne plačilne sposobnosti je tudi povečanje ali zmanjšanje stopnje zadolženosti na kratkoročnem področju (tuji viri/vsi viri kapitala). V tabeli 10 je prikazana stopnja zadolženosti za podjetja L'Oreal za leta 2006, 2007 in 2008.

Tabela 10: Stopnje zadolženosti na kratkoročnem področju

Leto	l. 2006	l. 2007	l. 2008
Stopnja zadolženosti na kratkoročnem področju (%)	48%	63%	53%

Vir: Izračunano na osnovi letnih poročil podjetja L'Oreal Slovenija, d.o.o., za leta 2007 in 2008.

V letu 2007 se je zadolženost podjetja iz 48 % leta 2006 povečala na 63 % v letu 2007. V letu 2008 pa se je izboljšala, saj se je znižala na 53 %. Ali je stopnja zadolženosti podjetja visoka ali niska, bi lahko sodili, če bi jo primerjali z najbolj uspešnim podjetjem ali s povprečjem panoge.

2.3.3.2 Finančni kazalniki in informacije o kapitalski ustreznosti podjetja v podjetju L'Oreal Slovenija, d.o.o.

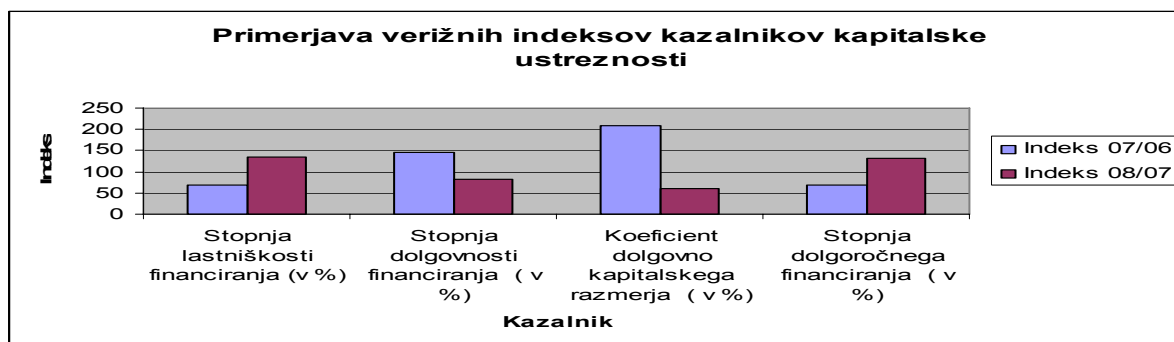
Izračunane kazalnike za presojanje kapitalske ustreznosti podjetja sem prikazala v Tabeli 11, njihovo dinamiko pa v Sliki 4.

Tabela 11: Izračun kazalnikov kapitalske ustreznosti

Kazalnik	1. 2006	1. 2007	1. 2008	Indeks 07/06	Indeks 08/07
Stopnja lastniškosti financiranja (v %)	51%	35%	47%	68,6	134,3
Stopnja dolgovnosti financiranja (v %)	49%	64%	52%	130,6	81,3
Koeficient dolgovno kapitalskega razmerja (v %)	86%	180%	111%	209,3	61,7
Stopnja dolgoročnega financiranja (v %)	52%	36%	47%	69,2	130,6

Vir: Izračunano na osnovi letnih poročil podjetja L'Oreal Slovenija, d.o.o. za leta 2007 in 2008.

Slika 4: Grafični prikaz primerjav verižnih indeksov kazalnikov kapitalske ustreznosti



V proučevanem razdobju je financiranje podjetja s strani lastnikov naraslo s 3.060.712 EUR v letu 2006 na 6.250.090 EUR v letu 2008. V istem razdobju je zelo hitro naraščal tudi obseg poslovanja in s tem obveznosti do virov sredstev. To je povzročilo, da je stopnja lastniškosti financiranja predvsem v letu 2007 padla, v letu 2008 pa je ponovno narasla na 47 %.

Stopnja dolgovnosti financiranja je pokazala, da se je v letu 2008 v primerjavi z letom 2007 financiranje sredstev z dolgom znatno zmanjšalo. Ta kazalnik potrjuje, kar nam je že povedal kazalnik stopnja lastniškosti financiranja.

Koeficient dolgovno kapitalskega razmerja nam kaže stopnjo zadolženosti, ki se je v letu 2008 glede na leto 2007 zelo znižala. V letu 2008 se je dolgoročno financiranje proučevanega podjetja povečalo v primerjavi s predhodnim letom, kar kaže, da je podjetje povečalo varnost svojega poslovanja z vidika ustreznosti financiranja. Primerjava stopnje lastniškosti financiranja in stopnje dolgoročnega financiranja pokaže, da se podjetje dolgoročno financira v glavnem le s kapitalom lastnikov.

Za presojanje kapitalske ustreznosti podjetja L'Oreal Slovenija, d.o.o., so pomembne naslednje informacije in sem jih že omenila v teoretičnem delu: poslovni izid, dobičkovnost

poslovanja iz osnovne dejavnosti, povečanje ali zmanjšanje denarnega toka, povečanje ali zmanjšanje neto zadolženosti, povečanje ali zmanjšanje potrebe po obratnem kapitalu, povečanje ali zmanjšanje primanjkljaja obratnega kapitala in povečanje ali zmanjšanje tveganj v poslovanju.

Med najpomembnejše informacije za presojanje kapitalske ustreznosti podjetja prav gotovo spada poslovni izid. V Tabeli 12 so navedeni poslovni izidi za podjetje L'Oreal Slovenija za leta od 2006 do 2008.

Tabela 12: Poslovni izid podjetja

Leto	1. 2006	1. 2007	1. 2008
Poslovni izid (v EUR)	2.211.570 EUR	3.037.549 EUR	5.403.180 EUR

Vir: L'Oreal Slovenija, d.o.o., Letno poročilo za leto 2007 in 2008.

Iz Tabele 12 je razvidno, da je podjetje v letih 2006–2008 poslovalo z dobičkom. Prav tako vidimo, da se višina dobička povečuje iz leta v leto.

Informacija za presojanje kapitalske uspešnosti je med drugimi tudi podatek o dobičkovnosti poslovanja iz osnovne dejavnosti (čisti prihodki od prodaje – stroški blaga, materiala in storitev). V Tabeli 13 je prikazan dobiček iz poslovanja iz osnovne dejavnosti podjetja L'Oreal Slovenija za leta 2006–2008.

Tabela 13: Dobičkovnost poslovanja iz osnovne dejavnosti

Leto	1. 2006	1. 2007	1. 2008
Dobiček iz poslovanja iz osnovne dejavnosti (v EUR)	3.012.023 EUR	4.028.599 EUR	6.982.957 EUR

Vir: L'Oreal Slovenija, d.o.o., Letno poročilo za leto 2007 in 2008.

Dobičkovnost poslovanja iz osnovne dejavnosti se iz leta v leto povečuje, kar je razvidno iz Tabele 13.

V Tabeli 14 je prikazan denarni izid v letih 2006, 2007 in 2008.

Tabela 14: Povečanje ali zmanjšanje denarnega izida

Leto	1. 2006	1. 2007	1. 2008
Denarni izid v obdobju (v EUR)	611.188 EUR	- 497.747 EUR	1.720.200 EUR

Vir: L'Oreal Slovenija, d.o.o., Letno poročilo za leto 2007 in 2008.

Denarni izid se je v letu 2007 v primerjavi z letom 2006 zmanjšal, nato pa ponovno povečal v letu 2008.

Za ugotavljanje kapitalske ustreznosti so pomembne informacije o zadolženosti podjetja. V Tabeli 15 so prikazane stopnje neto zadolženosti, opredeljene kot razmerje med neto dolgom in materialnimi sredstvi.

Tabela 15: Stopnja neto zadolženosti

Leto	1. 2006	1. 2007	1. 2008
Stopnja neto zadolženosti (v %)	46%	61%	45%

Vir: Izračunano na osnovi letnih poročil podjetja L'Oreal Slovenija, d.o.o., za leta 2007 in 2008.

Neto zadolženost se je leta 2007 povečala v primerjavi z letom 2006, leta 2008 pa se je ponovno zmanjšala.

V Tabeli 16 je prikazan obseg obratnega kapitala za leta 2006, 2007 in 2008. Obratni kapital je definiran kot zaloge + terjatve do kupcev – vsota obveznosti do dobaviteljev in drugih pasivnih razmejitev.

Tabela 16: Obseg obratnega kapitala

Leto	1. 2006	1. 2007	1. 2008
Obseg obratnega kapitala (v EUR)	1.530.083 EUR	2.618.130 EUR	3.040.422 EUR

Vir: Izračunano na osnovi letnih poročil podjetja L'Oreal Slovenija, d.o.o., za leta 2007 in 2008

Kot je razvidno v Tabeli 16, je podjetje L'Oreal Slovenija skozi leta povečevalo svoj obratni kapital.

V Tabeli 17 so prikazane ocene povečanja ali zmanjšanja tveganj v poslovanju za podjetje L'Oreal v letih 2006, 2007 in 2008.

Tabela 17: Ocene povečanja ali zmanjšanja tveganj v poslovanju

Leto	1. 2006	1. 2007	1. 2008
Tveganje v poslovanju	Nespremenjeno valutno in kreditno tveganje	Nespremenjeno valutno in kreditno tveganje	Nespremenjeno valutno in kreditno tveganje

Vir: L'Oreal Slovenija, d.o.o., Letno poročilo za leto 2007 in 2008.

Podjetje L'Oreal Slovenija, d.o.o., se pri svojem poslovanju srečuje z valutnimi tveganji predvsem pri poslovanju s sestrsko firmo na Hrvaškem. Valutno tveganje stalno spremlja in temu ustrezno prilagaja cene izdelkov ter tako nevtralizira razlike, ki nastajajo zaradi gibanja tečajev. Pri trgovanju z ostalimi partnerji iz EU valutno tveganje ne nastaja, saj vse transakcije potekajo v EUR. Plačila za vse dobave svojih izdelkov kupcem v okviru dogovorjenih limitov in rokov plačil ima podjetje zavarovano tako, da je kreditno tveganje zelo majhno. Višino dogovorjenih limitov, v okviru katerih dobavlja izdelke kupcem, podjetje sprti usklajuje z zavarovalnico in s kupci, zato tudi zaradi stalnega naraščanja prodaje kreditno tveganje ostaja nespremenjeno.

2.3.4 Altmanov obrazec

Podjetje L'Oreal Slovenija, d.o.o., je trgovsko podjetje in ne kotira na borzi. Iz treh različic Altmanovega Z-Score modela, ki so opisane v teoriji, je torej najbolj ustrezna zadnja.

Analiza kazalnikov, ki jih vsebuje Altmanov model, je potekala tako, da sem najprej izračunala vrednosti kazalnikov po letih in so prikazani v Tabeli 18. Izračunani so bili po enačbah, ki so navedene v teoretičnem delu pod točko 1.3.3.

Tabela 18: Izračun kazalnikov, ki jih vsebuje Altmanov model

Kazalniki/leto	1. 2006	1. 2007	1. 2008
X ₁ (čista obratna sredstva / celotna sredstva)	0,93	0,97	0,96
X ₂ (zadržani dobiček / celotna sredstva)	0,06	0,08	0,18
X ₃ (bruto dobiček + odhodki financiranja / celotna sredstva)	0,52	0,40	0,53
X ₄ (knjigovodska vrednost lastniškega kapitala / knjigovodska vrednost celotnih obveznosti)	0,51	0,36	0,47

Izračun indeksa zdravja podjetja povzeta po enačbi (15):

$$Z_{2006} = 6,56 * 0,93 + 3,26 * 0,06 + 6,72 * 0,52 + 1,05 * 0,51 = 10,33$$

$$Z_{2007} = 6,56 * 0,97 + 3,26 * 0,08 + 6,72 * 0,40 + 1,05 * 0,36 = 9,69$$

$$Z_{2008} = 6,56 * 0,96 + 3,26 * 0,18 + 6,72 * 0,53 + 1,05 * 0,47 = 10,94$$

Za leta 2006, 2007 in 2008 izračun glede na Altmanov obrazec kaže, da podjetju L'Oreal Slovenija ne grozi nevarnost stečaja.

2.3.5 Zbirne ugotovitve o morebitnih znakih prihajajoče krize v podjetju L'Oreal Slovenija, d.o.o., na osnovi računovodskih informacij

Opravljen analiza računovodskih informacij iz računovodskih izkazov za leta 2006, 2007 in 2008 s pomočjo izračunanih verižnih indeksov in stopenj udeležb, ki sem jo opravila v točki 2.3.1, ni pokazala nobenih znakov krize.

Med temeljnimi skupinami računovodskih kazalnikov sem se v analizi osredotočila predvsem na kazalnike uspešnosti. To so koeficient čiste dobičkovnosti kapitala, koeficient razširjene dobičkovnosti sredstev in stopnja celotne čiste dobičkovnosti prihodkov, s katerimi sem preverjala, ali podjetje uspešno posluje. Prav tako sem analizirala informacije o kratkoročni plačilni sposobnosti, ki so presežek razpoložljivih denarnih sredstev nad zapadlimi obveznostmi, presežek prejemkov nad izdatki, stopnjo zadolženosti in finančne kazalnike, s pomočjo katerih sem ugotavljala plačilno sposobnost. Ti kazalci so hitri koeficient, pospešeni koeficient in kratkoročni koeficient. Kapitalsko ustreznost podjetja sem analizirala s pomočjo informacij o poslovnem izidu, denarnem izidu, obsegu obratnega kapitala, stopnjo dolgoročnega financiranja kratkoročnih naložb, stopnjo neto zadolženosti, tveganosti poslovanja in kazalnikov, ki so stopnje lastniškosti financiranja, stopnjo dolgovnosti financiranja, koeficient dolgovno kapitalskega razmerja in stopnja dolgoročnega financiranja. Vrednosti informacij, kazalcev in kazalnikov sem za analizirana leta med seboj primerjala. Tudi z analizo s pomočjo kazalnikov uspešnosti in finančnih kazalnikov nisem ugotovila znakov krize.

Poleg analize s posameznimi računovodskimi kazalniki sem stanje podjetja analizirala tudi z Altmanovim modelom, to je z modelom med seboj povezanih računovodskih kazalnikov, ki se uporablja za prvo hitro presojo podjetja. Analiza modela s samo štirimi kazalniki, ki je bila razvita za neproizvodna podjetja, ki ne kotirajo na borzi, ni pokazala znakov krize.

Posebej pa bi opozorila, da podjetje posluje z majhnim valutnim in kreditnim tveganjem, kar je izredno pomembno za njegovo stabilno poslovanje predvsem v času trenutne gospodarske krize.

SKLEP

Z metodami, ki sem jih opredelila in praktično uporabila v primeru podjetja L'Oreal Slovenija, d.o.o., nisem ugotovila znakov krize. Seveda je mogoče opraviti takšno analizo le v okviru podatkov in informacij, ki so na voljo. To je tudi razlog, da nisem uporabila najmočnejšega instrumenta za ugotavljanje znakov krize, tj. celovite ocene podjetja. Glede na razpoložljive podatke sem poskusila poiskati znake krize z analizo računovodskih izkazov, ki so jih vsebovala poslovna poročila za leta 2006, 2007 in 2008. Pri analizi sem si pomagala tudi z informacijami in poznavanjem situacije v podjetju, ki sem jih pridobila v času moje zaposlitve v podjetju in seveda z obsežnim študijem strokovne literature. Ker so bili računovodski izkazi za vsa tri leta revidirani, imajo veliko verodostojnost.

V okviru mojega poznavanja situacije v podjetju in glede na razpoložljive podatke pa nisem znala pojasniti zadev, kot so:

- Zakaj se v okviru zaloga neugodno gibljejo vrednosti reklamnega materiala, ki v letu 2008 znašajo že 13 % v strukturi vseh sredstev?
- Zakaj kratkoročne terjatve do drugih za leto 2007 v strukturi vseh sredstev znašajo kar 37 %?
- V okviru kratkoročnih sredstev dosegajo v strukturi sredstev razmeroma velike zneske denarna sredstva. Zakaj ima podjetje na transakcijskem računu toliko denarnih sredstev? Zakaj jih raje ne angažira v donosne naložbe?
- Zakaj druge kratkoročne poslovne obveznosti za leto 2007 znašajo kar 39 % vseh obveznosti do virov sredstev?
- Plače zaposlenih so v primerjavi s čistimi prihodki od prodaje padle s 6 % v letu 2006 na 3 % v letu 2008, medtem ko je dobiček v istem razdobju narasel z 10 % čistih prihodkov od prodaje na 14 %. Ker je nezadovoljstvo zaposlenih lahko vzrok krize, bi bilo pametno preveriti politiko osebnih dohodkov v podjetju.

Poslovanje L'Oreal Slovenija, d.o.o., je zelo prepleteno s poslovanjem povezanih firm iz skupine L'Oreal, zato lahko prihaja do prelivanja dobička v različnih oblikah. To ima lahko dobre in slabe posledice za L'Oreal Slovenija, vsekakor pa zmanjšuje odvisnost podjetja od bančnih kreditov. Priporočljivo je poslovanje spremljati sproti in izdelovati računovodske izkaze mesečno, da lahko s prijemi, nakazanimi v nalogi, čim hitreje odkrivamo znake morebitnih nastajajočih kriznih razmer v podjetju.

Uporabna vrednost v nalogi predlaganih prijemov za odkrivanje znakov krize je lahko velika. Najpomembneje je, da se vodstvo zaveda, da se lahko kriza pojavi kadar koli, tudi takrat, ko na zunaj izgleda, da je vse v najlepšem redu. Pomembno je, da je vodstvo zelo pozorno na informacije, ki kažejo na nevarnosti in negativne trende v predkriznem obdobju in da vsako takšno informacijo takoj preveri in razišče.

Predlagam, da računovodstvo ob vsakem, tudi mesečnem sestavljanju računovodskih izkazov ugotavlja prisotnost morebitnih znakov krize po metodologiji prikazani v tej nalogi. Takšna analiza je preprosta, saj računovodstvo razpolaga z vsemi potrebnimi podatki in informacijami za njeno izdelavo. Ko računovodstvo ugotovi kakšen možen znak krize, mora vodstvo takoj preveriti, ali znak res kaže na vzroke krize in temu ustrezno ukrepati.

Seveda pa se je treba vseskozi zavedati, da imajo predlagani prijemi za ugotavljanje znakov krize svoje omejitve. Ugotavljanje znakov krize s pomočjo analize računovodskih podatkov običajno ne zadošča za oceno možnega nastopa krize oziroma že njene prisotnosti, saj so računovodski izidi evidentirane posledice preteklih poslovnih odločitev in ni nujno, da so verodostojni odraz trenutnega stanja v podjetju. Pomanjkljivosti računovodskih kazalnikov in posledično analize na njihovi osnovi lahko izvirajo tudi iz pomanjkljivosti izkazovanja oziroma merjenja računovodskih kategorij, ali pa iz pomanjkljivosti, ki se nanašajo na samo vsebino posameznih kazalnikov. Obravnava samo enega kazalnika, ločeno od ostalih, lahko hitro zavede uporabnika, zato je potrebno obravnavati več kazalnikov skupaj.

Analiza računovodskih izkazov in na njihovi osnovi zasnovanih kazalnikov je le del celovite ocene podjetja. Poslovanje z izgubo kot tudi pravočasno odkrivanje negativnih trendov na področju kratkoročne in dolgoročne plačilne sposobnosti in možnosti nastanka finančnih težav so najpomembnejši znaki, ki nakazujejo možnost nastanka krize. Le celovita ocena podjetja omogoča v celoti in z zanesljivostjo zaznati možne vzroke za nastanek kriz, oziroma vzroke krize, če je ta že nastala. Ugotavljanje znakov krize s pomočjo analize računovodskih podatkov ima glede na celovito oceno poslovanja podjetja parcialen značaj. Tega načina se običajno poslužimo, ker ne razpolagamo s potrebnimi podatki za izvedbo celovite ocene poslovanja podjetja. Ravno zaradi pomanjkanja ustreznih podatkov je za zunanje opazovalce to edina trdna osnova za oceno stanja podjetja. Ta metoda je zelo koristna tudi za notranje potrebe podjetja, saj nam zelo hitro pokaže znake krize, vendar za notranje potrebe podjetja običajno takšna analiza ne zadošča. Do pravih vzrokov težav tako za njihovo preprečevanje kot za njihovo izogibanje in tudi za odpravljanje, ko oziroma če nastopijo, se je mogoče dokopati le s celovito oceno podjetja L'Oreal Slovenija, d.o.o., z analizo preteklih podatkov in informacij, sedanjih podatkov in informacij in podatkov in informacij, ki se nanašajo na možno prihodnost. Za celovito ocenjevanje podjetja z vidika ugotavljanja znakov oziroma vzrokov morebitnih kriz kot z vidika možnosti pridobitve potrebnih podatkov bi prišla v poštev predvsem SWOT analiza, to je celovita analiza prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti podjetja.

Zaradi omejitev, ki jih ima ugotavljanje znakov krize s pomočjo analize računovodskih podatkov, kljub temu da znakov krize v podjetju L'Oreal Slovenija, d.o.o., nisem ugotovila, ne morem povsem izključiti njihovega obstoja. To bi bilo mogoče le s celovitim ocenjevanjem podjetja, zato predlagam, da se moja naloga v bodoče dopolni v tej smeri.

LITERATURA IN VIRI

1. Altman, E. & Hotchkiss, E. (2006). *Corporate Financial Distress and Bankruptcy*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
2. Bacetić, J. (2003). *Ženske v managementu podjetja L'Oréal*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
3. Bergant, Ž. (2000). Znaki podjetniške krize. *Podjetje in delo*, 26 (6/7), 1496-1507.
4. Bergant, Ž. (2000, 14. oktober). *Znaki podjetniške krize*. Portorož. Najdeno 18. januarja 2010 na spletnem naslovu <http://www.abeceda.si/abecedar/clanki/krizepravnik1.pdf>
5. Benedik, B. (2003). *Ugotavljanje uspešnosti podjetij z računovodskimi in finančnim in kazalniki (magistrsko delo)*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
6. Boeckenfoerde, B. (1993). Kriza podjetja. *Pristop*, (2), 33-40.
7. Bukovnik, M. & Mlinarič, B. (2009). *Temelji računovodstva*. Ljubljana: Zavod IRC.
8. Chacko, G., Sjöman, A., Motohashi, H., & Dessain, V. (2006). *Credit Derivatives: A Primer on Credit Risk, Modeling and Instruments*. Upper Saddle River, New Jersey: Wharton School Publishing.
9. Dubrovski, D. (2004). *Krizni management in prenova podjetij*. Koper: Fakulteta za management.
10. Duhovnik, M. (2002). *Uspešnost in učinkovitost poslovanja podjetja na podlagi ekonomskih in finančnih kazalnikov: doktorska disertacija*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
11. Kavčič, S. (1996). Krizne razmere v gospodarstvu in vloga analitikov v posebnih razmerah. V *Zbornik referatov 2. strokovnega posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije* (str. 28-43). Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije - sekcija za poslovno analizo.
12. Kavčič, S. (1998). *Prispevek za seminar z naslovom Merjenje uspešnosti poslovanja podjetij*. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
13. Kavčič, S. (2001). Podrobnejša predstavitev osnutkov SRS 20, SRS 23 in SRS 29. V *Zbornik referatov 4. letne konference preizkušenih računovodij* (str. 23). Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
14. Kavčič S. (2007). *Poslovodno računovodstvo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
15. Košir, A. (2003). *Sistem kazalnikov za presojanje uspešnosti poslovanja v podjetju Slovenije: magistrsko delo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. L'oreal Slovenija, d.o.o. (2006). *Letno poročilo za leto, končano 31. decembra 2006 za družbo L'Oreal Slovenija, d.o.o.* Ljubljana: L'oreal Slovenija, d.o.o.
17. L'oreal Slovenija, d.o.o. (2007). *Letno poročilo za leto, končano 31. decembra 2006 za družbo L'Oreal Slovenija, d.o.o.* Ljubljana: L'oreal Slovenija, d.o.o.
18. L'oreal Slovenija, d.o.o. (2008). *Letno poročilo za leto, končano 31. decembra 2006 za družbo L'Oreal Slovenija, d.o.o.* Ljubljana: L'oreal Slovenija, d.o.o.
19. Plavšak, N. (2008). *Zakon o finančnem poslovanju, postopkih zaradi insolventnosti in prisilnem prenehanju (ZFPPIPP)*. Ljubljana: GV založba
20. Pučko, D. (2006). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
21. Slatter, S. & Lovett, D. (1999). *Corporate Turnaround*. London: Penguin Books.

22. *Slovenski računovodski standard 29 (2006)*. Najdeno 18. januarja 2010 na spletnem naslovu
<http://www.apolloplus.si/zbirke/slovenski-racunovodski-standardi/SRS29.pdf/view>
23. *Slovenski računovodski standard 30 (2006)*. Najdeno 18. januarja 2010 na spletnem naslovu
<http://www.apolloplus.si/zbirke/slovenski-racunovodski-standardi/SRS30.pdf/view>
24. Stariha, M. (2005). *Računovodske informacije za odločanje o stečaju podjetja: diplomska naloga*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
25. Turk, I. (2000). *Pojmovnik računovodstva, financ in revizije*. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
26. *Velik slovar tujk*. (2002). Ljubljana: Cankarjeva založba.
27. Valentinčič, A. (1999). *Finančna analiza s pomočjo finančnih kazalnikov v Sloveniji: gradivo za delavnico Analiza bilanc II*. Ljubljana: CISEF.
28. Železnik-Kohek, T. (2002). *Informacije za presojanje bonitet bančnih komitentov: specialistično delo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.